

Jg. 1 · Heft 2 · Dezember 2020

Research Journal for Applied Management

Inhalt

Oblau, Felix; Siegfried, Patrick:

Erfolgskontrolle im Event-Marketing - Entwicklung eines Frameworks zur Evaluation von Event-Marketing Maßnahmen

Günther, Julia; Hartmann, Kim; Simon, Marcus; Walter, Götz:

Interkulturelles Marketing: Gegenüberstellung von Erfolgsfaktoren der Kundenansprache in der DACH-Region und Südkorea am Beispiel dekorativer Kosmetik

Moritz, Karl-Heinz; Schöber, Timo; Stadtmann, Georg:

Product differentiation in video games: A closer look at Fortnite's success

Friesendorf, Cordelia; Schwarzhaupt, Jonathan:

Acquisition vs. Product Launch Announcement Impact on Share Price of the "Big Five Technology" companies: A Data Analysis

Ghorbani, Mijka; Westermann, Arne:

Die Bedeutung von Content-Strategien für die integrierte Markenführung am Beispiel der Deutschen Bank und der Sparkassen

Research Journal for Applied Management

Jg. 1, Heft 2

ISM International School of Management
Prof. Dr. Ingo Böckenholt (Hrsg.)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
dnb.dnb.de abrufbar.



PubliQation – Wissenschaft veröffentlichen

Ein Imprint der Books on Demand GmbH, In de Tarpen 42, 22848 Norderstedt

© 2020 Ingo Böckenholt (Hrsg.)
ISM International School of Management gGmbH

Chefredaktion: Sabine Pillath-Günthner
Gestaltung: Daniela Milkereit
Vorsitz Wissenschaftlicher Beirat: Prof. Dr. Kai Rommel

Herstellung und Verlag: BoD – Books on Demand GmbH
In de Tarpen 42, 22848 Norderstedt

ISBN Print 978-3-7458-7034-3
ISBN ePDF 978-3-7458-7035-0

Inhalt

<i>Editorial</i>	<i>III</i>
<i>Editorial</i>	<i>V</i>
<i>Oblau, Felix; Siegfried, Patrick</i>	
<i>Erfolgskontrolle im Event-Marketing</i>	<i>1</i>
<i>Günther, Julia; Hartmann, Kim; Simon, Marcus; Walter, Götz</i>	
<i>Interkulturelles Marketing: Gegenüberstellung von Erfolgsfaktoren der Kundenansprache in der DACH-Region und Südkorea am Beispiel dekorativer Kosmetik</i>	<i>23</i>
<i>Moritz, Karl-Heinz; Schöber, Timo; Stadtmann, Georg</i>	
<i>Product differentiation in video games: A closer look at Fortnite’s success</i>	<i>43</i>
<i>Friesendorf, Cordelia; Schwarzhaupt, Jonathan</i>	
<i>Acquisition vs. Product Launch Announcement Impact on Share Price of the “Big Five Technology” companies: A Data Analysis</i>	<i>59</i>
<i>Ghorbani, Mijka; Westermann, Arne</i>	
<i>Die Bedeutung von Content-Strategien für die integrierte Markenführung am Beispiel der Deutschen Bank und der Sparkassen</i>	<i>83</i>

Editorial

Das **Research Journal for Applied Management** präsentiert den Leserinnen und Lesern Ergebnisse aus der praxisorientierten Forschung zu Managementthemen. Die Beiträge dieser Ausgabe fokussieren auf konkreten Marktentwicklungen, Prozessen und Projektergebnissen und bedienen ein breites Spektrum an Managementthemen.

Der Beitrag von **Oblau** und **Siegfried** mit dem Titel „Erfolgskontrolle im Event-Marketing – Entwicklung eines Frameworks zur Evaluation von Event-Marketing Maßnahmen“ untersucht den Nachweis des Wertbeitrags von Event-Marketing. In dieser Analyse wird ein Modellansatz entwickelt, auf dessen Basis eine umfassende Erfolgsbetrachtung des Event-Marketings ermöglicht wird. Durch eine Verknüpfung diverser Wissensbestände wurden neue Herangehensweisen entwickelt und ein Framework erstellt, welches eine umfassende Erfolgsbetrachtung ermöglicht.

Günther, Hartmann, Simon und **Walter** untersuchen in Ihrem Beitrag „Interkulturelles Marketing: Gegenüberstellung von Erfolgsfaktoren der Kundenansprache in der DACH-Region und Südkorea am Beispiel dekorativer Kosmetik“ und diskutieren, ob es für die Kosmetikbranche ein Vorteil ist, in den zwei Zielmärkten DACH-Region und Südkorea eine differenzierte Kundenansprache, angepasst an die kulturellen Werte des jeweiligen Zielmarktes, vorzunehmen. Es zeigt sich, dass Konsumenten der jeweiligen Zielmärkte sich in ihren Reaktionen auf identische Werbebotschaften unterscheiden.

Der Beitrag von **Moritz, Schöber** und **Stadtman** mit dem Titel „Product differentiation in video games: A closer look at Fortnite’s success“ thematisiert den Erfolg von Fortnite, das gemessen an den erzielten Einnahmen das erfolgreichste Videospiel aller Zeiten ist. Da es zu den "Free-to-Play-Spielen" gehört, muss das Unternehmen den In-Game-Shop optimieren, um Einnahmen zu generieren. Die Produktdifferenzierung ist eine wesentliche Möglichkeit, die Rentabilität des Spiels zu optimieren. Es wird ein mikroökonomischer Ansatz verwendet, um die Auswirkungen der Produktdifferenzierung auf das Problem der Gewinnmaximierung hervorzuheben.

Friesendorf und **Schwarzaupt** befassen sich in Ihrem Beitrag mit dem Titel „Acquisition vs. Product Launch Announcement Impact on Share Price of the „Big Five Technology“ companies: A Data Analysis“ mit den Auswirkungen von angekündigten Übernahmen und Produkteinführungen auf den Aktienkurs der "Big Five Technology"-Unternehmen Alphabet, Apple, Amazon, Microsoft und Facebook. Diese investierten zwischen 2018 und 2020 zusammen mehr als 200 Milliarden Dollar in Fusionen und Übernahmen.

Der Beitrag von **Ghorbani** und **Westermann** mit dem Titel „Die Bedeutung von Content-Strategien für die integrierte Markenführung am Beispiel der Deutschen Bank und der Sparkassen“ befasst sich mit der Bedeutung von Inhaltsstrategien für eine integrative, identitätsbasierte Markenführung. Im Hinblick auf das Phänomen der Digitalisierung und die sich daraus ergebenden Herausforderungen und

Chancen für Marken werden die Praxisbeispiele der Deutschen Bank und der Sparkassen-Gruppe analysiert, um die Wirkungsweisen und das kommunikative Potenzial von Content-Strategien zu bestimmen.

Ein besonderer Dank geht an die Gutachterinnen und Gutachter dieser Ausgabe und an das Editorial Board für die inhaltliche Bewertung der eingereichten Beiträge. Auch beim Team der ISM-Bibliothek und den Mitarbeiterinnen des Forschungsdekanats möchten wir uns für die erfolgreiche Umsetzung des Research Journal for Applied Management bedanken. Beim Lesen dieser Ausgabe wünschen wir allen Leserinnen und Lesern viel Spaß und freuen uns über die Einreichung von Beiträgen für die nächste Ausgabe des Research Journal for Applied Management 2021. Diese können bei kai.rommel@ism.de eingereicht werden. Sämtliche Ausgaben des Research Journal for Applied Management und der Call for Paper können auf diesem Link heruntergeladen werden: <http://ism.de/research/research-activities>.

Herausgeber:	Prof. Dr. Ingo Böckenholt (Präsident)
Redaktionelle Leitung:	Prof. Dr. Kai Rommel (Vizepräsident Forschung)
Board of Editors – Intern:	Prof. Dr. Ernst Fahling, Prof. Dr. Mike Hammes, Prof. Dr. Matthias Meitner, Prof. Dr. Johannes Moskaliuk, Prof. Dr. Klaus Mühlbäck, Prof. Dr. Jens Perret, Prof. Dr. Kai Rommel, Prof. Dr. Dieter M. Schlesinger
Board of Editors – Extern:	Dr. Markus B. Hofer (EbelHofer Strategy & Management Consultants GmbH), Prof. Dr. Ralf Kreutzer (HWR Berlin), Prof. Dr. Felix Streitferdt (TH Nürnberg)

Dezember 2020

Editorial

This edition of the **Research Journal for Applied Management** continuously reflects the essence of the current ISM professional activities in terms of research and education. As was the case in the first edition of the journal, in this current edition the reader will also find specific research results stemming from practice-oriented management issues. Since the journal's articles focus on companies and specific industrial branches the practical relevance of this journal can be guaranteed.

The contribution of **Oblau** and **Siegfried** deals with the topic "Success control in event marketing". The authors examine the proof of the value contribution of event marketing. In this analysis, a model approach is developed, upon which it is possible to assess the success of event marketing. By linking various knowledge assets, the authors develop new approaches and create a framework, which enables a comprehensive success analysis.

Günther, Hartmann, Simon and **Walter** present a contribution to "Intercultural Marketing". In their paper, they compare success factors of customer approaches in the DACH region and South Korea using the Example of Decorative Cosmetics. The authors examine whether it is an advantage for the cosmetics industry to address customers in the two-target markets DACH region and South Korea in a differentiated way adapted to the cultural values of the respective target market. It is shown that consumers in the respective target markets differ in their reactions to identical advertising messages.

The paper of **Moritz, Schöber** and **Stadtman** analyses product differentiation in video games with a closer look at the success of Fortnite, which is the most successful video game ever measured by the revenues generated. Since it is a "free-to-play game", the company has to optimize the in-game store to generate revenues. Product differentiation is an essential way to optimize the profitability of the game. The authors use a microeconomic approach to highlight the impact of product differentiation on the problem of profit maximization.

Friesendorf and **Schwarzaupt** use a data analysis to compare impacts of the announcements of acquisitions and product launches on the share price of the "Big Five Technology" companies Alphabet, Apple, Amazon, Microsoft and Facebook. These market-leading companies together accounted for more than 200 billion dollars of investment in mergers and acquisitions between 2018 and 2020.

Ghorbani and **Westermann's paper** deals with the significance of content strategies for integrative, identity-based brand management. The authors use the example of Deutsche Bank and the Sparkassen Group. With regard to the phenomenon of digitalization and the resulting challenges and opportunities for brands, the examples are analysed in order to determine the effects and communicative potential of content strategies.

We would like to take this opportunity to thank all reviewers of this volume and the members of our editorial board for their reports and evaluation. Special thanks are due to the ISM-library team and the employees of the research dean for their support to the publication of the Research Journal for Applied Management.

We sincerely hope that our readers enjoy this edition, and welcome your feedback and contributions for the upcoming edition of the Research Journal for Applied Management 2021 (kai.rommel@ism.de). All published editions of the Research Journal for Applied Management can be downloaded on the ISM-Webpage (<http://en.ism.de/research/research-activities>).

Publisher: Prof. Dr. Ingo Böckenholt (President)

Head of Editors: Prof. Dr. Kai Rommel (Vice President Research)

Board of Editors – Internal: Prof. Dr. Ernst Fahling, Prof. Dr. Mike Hammes, Prof. Dr. Matthias Meitner, Prof. Dr. Johannes Moskaliuk, Prof. Dr. Klaus Mühlbäck, Prof. Dr. Jens Perret, Prof. Dr. Kai Rommel, Prof. Dr. Dieter M. Schlesinger

Board of Editors – External: Dr. Markus B. Hofer (EbelHofer Strategy & Management Consultants GmbH), Prof. Dr. Ralf Kreutzer (HWR Berlin), Prof. Dr. Felix Streitferdt (TH Nürnberg)

December 2020

Oblau, Felix; Siegfried, Patrick

Erfolgskontrolle im Event-Marketing

Entwicklung eines Frameworks zur Evaluation von Event-Marketing Maßnahmen

Received 18.03.2020 · Received in revision 29.07.2020 · Accepted 30.07.2020

Abstract

Proving the value contribution of event marketing still challenges advertisers today. Despite growing budgets and increasing professionalism, there is a lack of practical methods for comprehensive evaluation. As the present study shows, there are numerous research approaches and studies that deal with the fundamental topic of event marketing impact. However, so far it has not been achieved to make these findings usable for concrete evaluation approaches. Within the scope of the present work, methods are being developed that allow a comprehensive evaluation of the success of event marketing. To this end, the overarching research question "How can the success of event marketing be made visible?" will be answered. For this purpose, a broad spectrum of knowledge was included in the study by analysing existing research and conducting interviews with experts. By linking these knowledge resources, new approaches were developed and a framework was created which allows a comprehensive evaluation of success.

Keywords: Event-Marketing, Evaluation, Erfolgskontrolle, Controlling, Live-Kommunikation

1 Einleitung

Im Wettbewerb mit klassischen Instrumenten des Marketing-Mix zielt das Event-Marketing vorrangig auf die Erreichung qualitativer Ziele ab. Der Erfolgsnachweis der Maßnahmen im Sinne eines Ursachen-Wirkungs-Zusammenhangs stellt Marketers somit oftmals vor Herausforderungen. Wie alle Marketing Instrumente muss auch das Event-Marketing gegenüber dem Management nachweisen, dass die eingesetzten Mittel effektiv und effizient zur Erreichung der Unternehmensziele beigetragen haben. Schnell wird deutlich, dass klassische Herangehensweisen der Marketing Erfolgsmessung nur bedingt geeignet sind, um die Wirkung des Event-Marketings adäquat zu bewerten (vgl. Martensen et al. 2007: 2). Auch im internationalen Kontext ist von einem „Lack of measurability of event marketing effectiveness“ zu lesen (Gupta 2003: 7; vgl. auch Zarantonello/Schmitt 2013: 6; Crowther 2011: 4; Martensen et al. 2007: 2; Sneath et al. 2006: 5). Eine zentrale Herausforderung stellt dabei der vielschichtige Charakter des Event-Marketings dar (vgl. Zanger 2017: 240 f.). Unterschiedliche Zielsetzungen und

Eventtypen erschweren eine Standardisierung der Kontrollthematik (vgl. Zanger 2017: 241; Zerfaß 2009: 239).

In der Praxis führt dieses Controlling-Defizit auch dazu, dass das Event-Marketing oftmals bei der Budgetverteilung gegenüber klassischer Werbung benachteiligt wird (vgl. Crowther 2011: 2; Kirchgeorg et al. 2009: 236). Das Gegenteil ist der Fall, wenn sich Entscheider aufgrund dieser „blinden Flecken“ durch ihr Bauchgefühl fehlleiten lassen (vgl. Kirchgeorg et al. 2009: 236 f.).

Zur Bearbeitung der vorliegenden Thematik wurden zahlreiche deutsch- und englischsprachige Literaturquellen untersucht, welche sich mit dem Forschungsgebiet des Event-Marketings, oder im Speziellen, mit dessen Erfolgskontrolle beschäftigen. Hervorzuheben sind die richtungsweisenden Forschungsarbeiten von Nufer, Schäfer-Mehdi, Kirchgeorg, Lasslop, Rück, Drengner und Zanger, welche intensive Forschungen betrieben haben und im deutschsprachigen Raum als Pioniere der Event-Marketing Forschung anzusehen sind. Im internationalen Kontext sind insbesondere die Forschungen von McCole, Gupta, Crowther, Donlan, Zarantonello und Schmitt als richtungsweisend hervorzuheben. Aufgrund der Tatsache, dass das Event-Marketing ein Kommunikationsinstrument für Unternehmen darstellt, wurden ebenfalls die relevanten Forschungsarbeiten des Kommunikations-Controllings von Zerfaß, Rolke, Piwinger und Porák analysiert. Durch die Zusammenführung dieser Literaturströme konnte ein umfassendes Bild des Forschungsstandes erzeugt werden, welches das Fundament der vorliegenden Untersuchung darstellt.

Bei Betrachtung des vorliegenden Standes wird jedoch auch deutlich, dass die Event-Marketing Forschung keinesfalls als abgeschlossen anzusehen ist. Während vor allem die Wirkungszusammenhänge des Event-Marketings umfassend erforscht wurden, besteht im Bereich der Erfolgskontrolle ein eher lückenhaftes Bild, welches nach aktuellem Stand allenfalls als Grundlagenforschung anzusehen ist. Die vorliegende Untersuchung möchte vor diesem Hintergrund einen Beitrag zur Schließung der verbleibenden Forschungslücke leisten. Durch die Zusammenführung bestehender Wissensbestände mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung soll ein neues Evaluations-Framework für das Event-Marketing entstehen, welches den Stand der wissenschaftlichen Untersuchung mit der Erfahrung von langjährigen Praktikern verknüpft und somit die Anforderungen beider Seiten erfüllt.

2 Theoriebezug

2.1 Wirkungsdimensionen des Event-Marketings

Event-Marketing hat die Aufgabe Unternehmensbotschaften erlebnisorientiert zu vermitteln (vgl. Drengner/Zanger 1999: 1). Die vielfältigen Zielsetzungen können im Wesentlichen als Kontaktziele, Kommunikationsziele und ökonomische Ziele zusammengefasst werden (vgl. Crowther 2011: 10; Eiseremann et al. 2014: 31). Marketing-Events vermitteln ein Gefühl von Exklusivität und Wertschätzung, da der Empfängerkreis bei einem „Vor-Ort-Erlebnis“ limitiert ist (vgl. Hohn 2006: 170). Darüber hinaus

stellt die erlebnisorientierte Kommunikation aus Kundensicht einen Mehrwert in Form von Erlebniszulagen dar, wodurch auch die Kundenzufriedenheit und Sympathiewerte beeinflusst werden können (vgl. Nufer 2006: 221 f.; Wu 2016: 11). Letztendlich trägt Event-Marketing somit zur Präferenzbildung der Konsumenten (Kundenbindung) bei und lässt eine Marke aus dem Wettbewerb hervorstechen (vgl. Eisermann et al. 2014: 34; Wu 2016: 11). Ein weiteres Ziel besteht in einer Verbesserung des Markenimages. Durch Imagetransfereffekte sollen positive Emotionen, welche durch das Event ausgelöst wurden auf die Marke übertragen werden (vgl. Radtke 2018: 68 f.; Nufer 2015: 4; Nufer 2010: 89). Ein weiteres Ziel besteht in der Erhöhung der Markenbekanntheit, wobei gerade ein extern initiiertes Event, wie z.B. eine Messe eine erfolgsversprechende Plattform darstellen kann, um neue Kunden zu erreichen (vgl. Drengner/Zanger 2004: 44). Weitere Ziele bestehen beispielsweise in Bezug auf die Identifikation, Information und Motivation der Teilnehmer. Die Frage nach der Zielwirkung von Event-Marketing kann nach herrschender Meinung mit den Kommunikationsaufgaben „emotionalisieren“, „informieren“, „motivieren“ und „Aktionen auslösen“ beantwortet werden (vgl. Schäfer-Mehdi 2012: 13 ff.; Eisermann et al. 2014: 35). Die vielfältigen Eventziele von Unternehmen sollen demnach durch emotionalisierende, informierende, motivierende und aktivierende Wirkungen auf die Rezipienten erreicht werden (vgl. Eisermann et al. 2014: 35). Diese vier Wirkungsdimensionen schließen sich jedoch keinesfalls gegenseitig aus, sondern entfalten erst im richtigen Mix ihre Wirksamkeit (vgl. Aerni/Bruhn 2008: 240). Das Erzeugen von Emotionen ist im Marketing ein häufig eingesetztes Mittel für die zielgruppengerechte Gestaltung von Kundenerlebnissen (vgl. Schabbing/Steffen 2015: 119). Mit Events werden Markenwelten geschaffen, welche der Rezipient durch Interaktion und die Ansprache verschiedener Sinnesorgane erleben kann (vgl. Eisermann et al. 2014: 34). Diese multisensualen Reize sind besonders gut geeignet, um positiv erlebte Gefühlszustände, wie Freude, Sympathie oder Begeisterung auszulösen (vgl. Schabbing/Steffen 2015: 105). Durch die Vermittlung von Informationen zielt das Event-Marketing auf die Erinnerung bzw. Wiedererkennung der Kommunikationsbotschaften durch den Rezipienten ab (vgl. Rück 2018: 29). Dies beinhaltet sowohl affektive als auch kognitive Komponenten, wie zum Beispiel die Einstellung des Rezipienten zu einer Marke (vgl. Drengner/Rück 2016: 231; Nufer 2015: 4).

Regelmäßig soll das Event-Marketing aber auch konkrete Handlungen, wie eine Kaufentscheidung, Bewerbung, Weiterempfehlung etc. stimulieren. Als aktionale Zielwirkung zu verstehen ist in diesem Zusammenhang jede im Rahmen der Zielsetzung erwünschte, beobachtbare Handlung der Rezipienten (vgl. Rück 2018: 31; Drengner/Rück 2016: 231). Der Nachweis eines solchen Ursachen-Wirkungs-Zusammenhangs wird in der Realität jedoch auf Grund von Kausalitätsproblemen oder zeitlicher Verzögerung oftmals schwer zu erbringen sein (vgl. Drengner/Rück 2016: 235). Zur Lösung dieses Evaluationsproblems bedarf es einer weiteren Unterscheidung zwischen der tatsächlichen Handlung und der Absicht etwas zu tun (z.B. Kauf- und Weiterempfehlungsabsicht) (vgl. Rück 2018: 30; Drengner/Rück 2016: 231). Diese Handlungsabsicht, auch „Motivation“ genannt, kann als Vorstufe der eigentlichen Handlung verstanden werden. Im Vergleich zur tatsächlichen Handlung bietet die konative Zielwirkung

(Motivation) einen wesentlichen Vorteil für die Erfolgsmessung, da diese zum Beispiel durch Gastbefragungen unmittelbar erhoben werden kann.



Abbildung 1: Zielwirkungen von Events
 Quelle: eigene Darstellung nach Schäfer-Mehdi 2012: 13 ff.

Nachfolgende Darstellung soll das Zusammenspiel der einzelnen Wirkungsbereiche des Event-Marketings verdeutlichen. Dafür werden die vorgestellten Einzelkomponenten der Event-Wirkung in einem S-O-R-Modell (Reiz-Organismus-Reaktions-Modell) zusammengeführt.

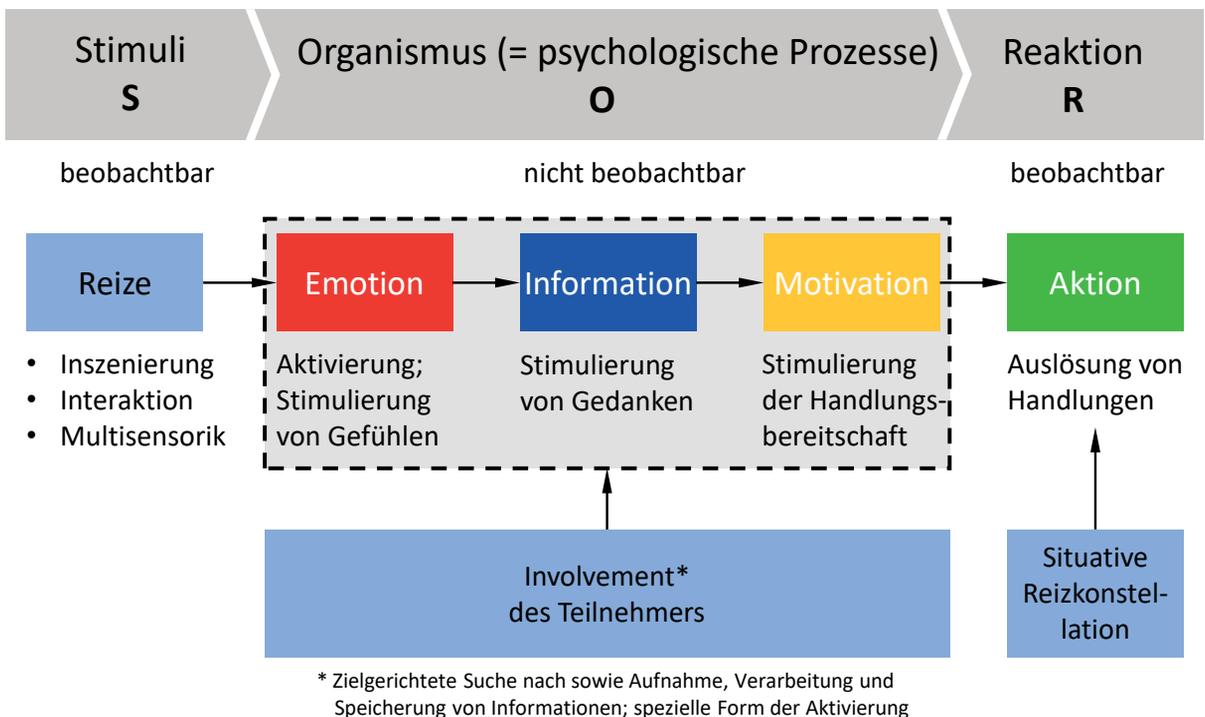


Abbildung 2: Erklärung der Event-Wirkung mittels des S-O-R-Modells
 Quelle: eigene Darstellung nach Rück 2018: 31

2.2 Erfolgskontrolle

Angesichts wachsender Eventbudgets und einem steigenden Professionalisierungsgrad entwickeln sich Marketing-Events zu einem bedeutenden Kostenfaktor im Unternehmen (vgl. Zanger 2017: 240; Zarantonello/Schmitt 2013: 3; Sneath et al. 2006: 4). Werbetreibende geraten zwangsläufig unter Druck, den Erfolgsbeitrag der Kommunikationsmaßnahmen nachzuweisen und so die getätigten Investitionen zu rechtfertigen (vgl. Zanger 2017: 240; Liu et al. 2016: 5). Die Erfolgskontrolle ist eine nachgelagerte Überprüfung der Event-Marketing-Aktivität im Hinblick auf den Zielerreichungsgrad (Effektivität) und die Wirtschaftlichkeit der Maßnahme (Effizienz) (vgl. Drengner/Zanger 2016: 134). Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Ermittlung von Abweichungen zwischen Plangrößen und Vergleichsgrößen (Soll-Ist-Vergleich) (vgl. Schweitzer 1997: 99; Zanger 2017: 245; Drengner/Rück 2016: 234 f.). Effektivität und Effizienz gelten als gemeinsame Bedingung einer erfolgreichen Kommunikationsmaßnahme (vgl. Nufer 2016: 486; Zanger 2017: 246). Die Bewertung der Effektivität misst den Zielerreichungsgrad, d.h. die Wirksamkeit der Maßnahme (vgl. Kirchgeorg et al. 2009: 243; Nufer 2016: 486). Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit einer klar formulierten und möglichst konkreten Zielsetzung (vgl. Kirchgeorg et al. 2009: 256). In der Praxis wird typischerweise ein Mix aus strategischen, operativen und monetären Zielen mit unterschiedlichen Prioritäten angestrebt (vgl. Zanger 2017: 246). Für die Bewertung des Zielerreichungsgrades wird empfohlen, Zielerreichungskorridore festzulegen, da die Erreichung eines exakten Zielwertes nur selten gelingt (vgl. Zanger 2017: 249). Die Kontrolle kann gemäß der Zielsetzung sowohl qualitative (z.B. Imagewirkung), als auch quantitative (z.B. Produktverkäufe, Neukunden) Messgrößen beinhalten. In der Praxis greifen Unternehmen dafür oftmals auf bewährte Messgrößen und -methoden der Marktforschung zurück. Dies ist auch insofern sinnvoll, dass eine Vergleichbarkeit bestimmter Zielgrößen mit anderen Marketingmaßnahmen hergestellt wird. Die Effizienzbetrachtung der Erfolgskontrolle bewertet die Kosten-Nutzen-Relation der Marketingmaßnahme (vgl. Nufer 2016: 487; Zanger 2017: 250; Kirchgeorg et al. 2009: 256). Dafür werden die Ergebnisse der Effektivitätskontrolle unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten sowie der Einbeziehung einer alternativen Mittelverwendung bewertet (vgl. Kirchgeorg et al. 2009: 256). Dies ermöglicht die Ableitung von Wirtschaftlichkeitskennzahlen, wie z.B. einem Preis pro Kontakt oder den Durchschnittskosten für eine Bekanntheitssteigerung von X Prozent (vgl. Drengner/Zanger 2016: 135). Für die Effizienzbetrachtung müssen jedoch bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. So müssen zum einen alle relevanten Inputs und Outputs bekannt sein (vgl. Zanger 2017: 250; Nufer 2016: 488). Zum anderen sind geeignete Vergleichsobjekte notwendig, um eine Aussage treffen zu können (vgl. Drengner/Zanger 2016: 135). Diese Vergleichsobjekte können sich innerhalb eines Unternehmens (andere Events oder Kommunikationsinstrumente) oder außerhalb (andere Unternehmen) befinden (vgl. Drengner/Zanger 2016: 135). Dabei ist sicherzustellen, dass das Vergleichsobjekt eine ähnliche Wirkung in Bezug auf Qualität und Quantität wie das zugrundeliegende Marketing-Event verspricht (vgl. Lasslop 2003: 176).

2.3 Darstellung der Forschungsfragen

Im Rahmen der Forschungsfrage F1 soll untersucht werden, wie der Erfolg von Event-Marketing grundsätzlich sichtbar gemacht werden kann. Wie aus der Analyse des aktuellen Forschungsstandes hervorgeht, existieren zahlreiche theoretische Ansätze und Überlegungen zur Erfolgsmessung. Nur die wenigsten Untersuchungen haben jedoch auch die notwendige Transferleistung erbracht, um diese Forschungsergebnisse für die praktische Anwendung im Event-Marketing nutzbar zu machen (vgl. McCole 2004: 537; Crowther 2011 2). So meinen Crowther und Donlan: „Despite this growing interest from scholars and industry commentators, literature evaluating marketing events remains embryonic and fragmented“ (Crowther/Donlan 2011: 4; vgl. auch Liu et al. 2016: 7).

Die Forschungsfrage F2 zielt auf die Erforschung einer systematischen Erfolgskontrolle ab und lautet: „Wie kann eine systematische Erfolgskontrolle im Event-Marketing gestaltet werden?“. Im Vordergrund der Fragestellungen steht insbesondere die Untersuchung geeigneter Wirkungsdimensionen, KPIs und Methoden.

3 Methodik

Die empirische Untersuchung zur Beantwortung der genannten Fragestellungen erfolgt auf Grundlage von leitfadengestützten qualitativen Experteninterviews. Die Auswahl des Experteninterviews als geeignete Forschungsmethode ist begründet in der Tatsache, dass Experten als bedeutende „Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden [...] Sachverhalte“ (Gläser/Laudel 2010: 12) gelten. Das Expertenwissen stellt eine Form von spezialisiertem Sonderwissen dar und ist das Resultat der herausragenden Bildung bzw. Forschung oder Erfahrung des Experten (vgl. Sprondel 1979: 148 f.). Jedoch ist die besondere Stellung des Experten nicht ausschließlich in seinem Wissen begründet, sondern auch durch seine Fähigkeit, dieses mit fachfremden Wissensbeständen zu verknüpfen, um Sachverhalte in einem größeren Kontext betrachten zu können (vgl. Hitzler 2013: 21 f.). Auf diese Weise können Experten unmittelbar zur Entwicklung neuer Lösungsansätze beitragen. So könnte ein ganz anderes Bild gewonnen oder aber getroffene Annahmen bestätigt werden (vgl. Oehlrich 2019: 87 f.).

Der Kreis der Untersuchungsobjekte, welche für diesen Zweck in Betrachtung kommen, beschränkt sich somit allein durch die Zielsetzung auf Personen mit einer Expertenstellung. Des Weiteren zielt die vorliegende Fragestellung auf eine qualitative Betrachtung der Thematik ab und weist eine enge inhaltliche Abgrenzung auf. Als zielführend erscheint demnach die Erhebung mittels eines sog. „theoriegenerierenden“ Experteninterviews, welches auf die subjektive Einschätzung der Befragten abzielt (vgl. Bogner et al. 2014: 25). Der Zweck des Interviews soll demnach in der Erhebung von subjektivem Deutungswissen im Sinne von impliziten Entscheidungskriterien, Bewertungen oder Handlungsempfehlungen bestehen (vgl. Bogner et al. 2014: 25). Auf Basis der empirischen Informationen werden Zusammenhänge und Theorien abgeleitet, welche dazu beitragen sollen, die vorhandenen Forschungslücken zu schließen (vgl. Bogner et al. 2014: 25). Die Durchführung der Interviews erfolgte aufgrund

der Komplexität der Thematik mittels eines Fragebogens in Schriftform, welcher auf Grundlage der vorangegangenen Literaturanalyse entwickelt wurde. Somit hatten die Experten ausreichend Zeit, sich intensiv mit den vorliegenden Fragen auseinanderzusetzen. Die Durchführung der Interviews erfolgte mit ausgewählten Interviewpartnern, welche sich insbesondere aufgrund ihres Wissens und ihrer Erfahrung für die Teilnahme qualifizierten. Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde zudem Wert auf eine möglichst heterogene Zusammensetzung von Branchenzugehörigkeit, Position und Unternehmensgröße gelegt. Die Größe des Samples wurde mit drei Personen aus unterschiedlichen Branchen als ausreichend erachtet, um Tendenzen zu erkennen und die vorangegangene Literaturanalyse aus dem Blickwinkel der Praxis zu betrachten. Gleichzeitig ergibt sich hieraus aber auch das große Potenzial für zukünftige Untersuchungen, durch weitere Expertenbefragungen zusätzliche Erkenntnisse im Hinblick auf die vorliegenden Fragestellungen hervorzubringen. Die nachfolgende stichpunktartige Übersicht beschreibt die Interviewpartner anhand ihrer Position im Unternehmen, der Unternehmensbranche und -größe. Zudem sollen die Informationen als Nachweis hinsichtlich der Qualifikation der Experten gelten.

Tabelle 1: Informationen zu den befragten Experten

Interviewee	Position im Unternehmen	Unternehmensbranche	Unternehmensgröße	Anmerkung
1	Leiter Event-Marketing & Sponsoring	Finanzdienstleistungssektor	Insgesamt 5.300 Mitarbeiter und über 9,5 Mio. Kunden.	-
2	Senior Projektleiter für Marketing und Events	Ballsportverband	Insgesamt 30 Mitarbeiter und mehr als 200.000 aktive Sportler.	-
3	Geschäftsführer	Eventagentur	Fünf Mitarbeiter im Kernteam.	Besteht seit 1950.

Im Rahmen von Experteninterviews gesammelte Informationen weisen in Rohform eine geringe Aussagekraft für die wissenschaftliche Theoriebildung auf. Vor diesem Hintergrund kam die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring zum Einsatz, als ein Verfahren zur Auswertung von Texten aus wissenschaftlichen Datenerhebungen (vgl. Mayring/Fenzl 2014: 543). Auf diese Weise sollten allgemeingültige Aussagen „über gemeinsam geteilte Wissensbestände, Relevanzstrukturen, Wirklichkeitskonstruktionen, Interpretationen und Deutungsmuster“ (Meuser/Nagel 2002: 80) getroffen und Theorien abgeleitet werden. Die Methode ist charakterisiert durch ein deduktives Vorgehen, wobei das Kategoriensystem bereits vor Beginn der Analyse, auf theoretischen Erkenntnissen basierend, entwickelt wurde (vgl. Mayring/Fenzl 2014: 548). Das Kategoriensystem wurde anschließend durch eine Kodierung der Textpassagen anhand eines Kodierungsleitfadens mittels festgelegter Kategorien und Regeln auf das zu analysierende Material angewendet (vgl. Mayring/Fenzl 2014: 549).

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Der Fragebogen wurde in drei Themenblöcke strukturiert. Der erste Themenblock behandelt die „Wirkungs- und Erfolgsdimensionen“. Der aus der Wirkungsforschung stammende Ansatz der vier Wirkungsdimensionen (emotionalisieren, informieren, motivieren sowie das Auslösen von Handlungen) (vgl. Schäfer-Mehdi 2012: 13 ff.; Eisermann et al. 2014: 35) wurde als grundlegende Erkenntnis für die Untersuchung identifiziert. In diesem Zusammenhang wurden die Experten gefragt, inwieweit sie diesem Ansatz zustimmen. Diese bezeichnen die Fähigkeit von Marketing-Events, verschiedene Wirkungsdimensionen anzusprechen, als „Haupt-Asset“ (Krenz 2019) und bestätigen, dass diese Betrachtungsweise bereits eine wichtige Rolle einnimmt („Aus unserer Erfahrung im Event-Marketing sind besonders [...] die Dimensionen informieren und emotionalisieren extrem wichtige und relevante Punkte“) (Pieper 2019). Weitergehend wurden die Experten gefragt, ob sie regelmäßig Erfolgskontrollen durchführen und welche Messinstrumente und Kennzahlen dafür verwendet werden. Den Aussagen der Experten ist zu entnehmen, dass diese eine genaue Vorstellung davon haben, welche Kennzahlen für sie von Relevanz sind („Dabei werden [...] Basisdaten erhoben, als auch Kennzahlen zur Eventgestaltung [...], als auch Informationen zu den Besuchern [...], als auch spezifische Fragen zum Image unserer Partner. [...] Ein weiterer Prozess zur Erfolgskontrolle ist die Berechnung des Werbeäquivalenzwertes [...].“) (Pieper 2019). Krenz hob vor diesem Hintergrund die Bedeutung der Eventtypen für die Bestimmung der relevanten Kennzahlen hervor: „Die Auswahl der Messinstrumente und Kennzahlen leiten wir von der jeweiligen Event Maßnahme ab“ (Krenz 2019). Ein Hinweis auf ein systematisches Vorgehen oder eine sinnvolle Verknüpfung der einzelnen Kennzahlen war den Aussagen hingegen nicht zu entnehmen.

Der zweite Themenblock befasst sich mit der Systematisierung bzw. Standardisierung der Erfolgsbetrachtung. Das Forschungsinteresse bestand in der Vorgehensweise der Experten bei der Erfolgsbetrachtung heterogener Eventtypen und Zielsetzungen. Die Experten wurden gefragt, welche Auswirkungen unterschiedliche Zielsetzungen von Events auf Ihre Erfolgsbetrachtung haben und auf Basis welcher Erfolgsdimensionen und Kennzahlen ein sinnvoller Vergleich von Events in Bezug auf ihren Erfolg stattfinden könnte. Die Experten gaben an, dass ihre Erfolgsbetrachtungen bislang nur auf „individueller Ebene“ (Krenz 2019, eine ähnliche Aussage findet sich auch bei Laux 2019) stattfinden. Diese müsse aber in jedem Fall „bereits in der Konzeption [einer Maßnahme] formuliert [...] werden“, meint Laux, sodass eine „planvolle Umsetzung“ möglich sei (Laux 2019). Zielführend erscheint dabei der Hinweis von Krenz, wonach der Zielerreichungsgrad den Ausgangspunkt für eine Systematisierung der Kontrollthematik darstellen könnte: „Der Terminus Erfolg beschreibt per se den Grad der Zielerreichung. [...] Möglicherweise könnte dieser als Ausgangspunkt für eine vergleichende Evaluation dienen“ (Krenz 2019). Die Bedeutung dieser Aussage soll im Verlauf der Untersuchung weitergehend geprüft werden.

Der dritte Themenblock befasst sich mit Evaluations-Modellen. Das Forschungsinteresse bestand zum einen in der Einschätzung der Experten in Bezug auf die Praxistauglichkeit der Modelle sowie in den Anforderungen, welche die Experten an ein solches Modell stellen. Die Erhebung kommt zu dem Ergebnis, dass die Befragten Evaluationsmodelle bislang (wenn überhaupt) nur zur Einzelbetrachtung von Erfolgsdimensionen einsetzen: “[...] der DPRG-Bezugsrahmen für das Kommunikations-Controlling wird bei uns in der Werbeäquivalenzwertanalyse angewendet.“ (Pieper 2019) Aus Sicht von Krenz ist eine sinnvolle Systematisierung oder Standardisierung der Erfolgskontrolle bislang noch „Zukunftsmusik“, wofür es „bislang noch keine geeigneten Lösungen auf dem Markt gibt“ (Krenz 2019). Deutlich detaillierter konnten die Befragten hingegen die Frage nach Anforderungen an ein Evaluationsmodell beantworten. So sollte dieses „einen wissenschaftlich fundierten Rahmen bieten [...]“, „strategische KPIs ebenso wie operative Steuerungsgrößen verarbeiten können“, einen „Vergleich zwischen verschiedenen Events und im Zeitverlauf ermöglichen [...]“ sowie auch für Außenstehende „leicht zu verstehen und anwenderfreundlich sein“ (Krenz 2019). Dabei sollte das Konstrukt in seinen Betrachtungsdimensionen anpassbar sein, um alle relevanten Kennzahlen liefern zu können (vgl. Pieper 2019). Zur Steigerung der Aussagefähigkeit des Modells sollte dieses in der Vorstellung der Experten zudem einen übergeordneten Gesamtscore enthalten, welcher den Erfolg einer Maßnahme über alle betrachteten Dimensionen hinweg abbildet. So meint Pieper: „Ein modularer Event-Score wäre sicherlich gut, um gerade unterschiedliche Events miteinander zu vergleichen“ (Pieper 2019). Krenz bemerkt in diesem Zusammenhang: „Im Hinblick auf eine vergleichende Evaluation fehlt es [...] an einer geeigneten Kennzahl, die den Erfolg der Maßnahme [...] konsolidiert abbildet“ (Krenz 2019).

Die Aussagen verdeutlichen, dass auch die Experten nur einzelne Wirkungsdimensionen evaluieren, während andere Dimensionen des Eventerfolges unbeachtet bleiben (vgl. Pieper 2019). Im Hinblick auf die vorliegende Fragestellung kann festgehalten werden, dass die Experten gegenwärtig somit lediglich einen Teil des Gesamterfolges sichtbar machen. Dies zeigt, dass diese sich bei der Evaluation vorrangig auf die Wirkungsdimensionen des jeweiligen Primärziels fokussieren, der Gesamterfolg der Maßnahme jedoch nicht umfänglich betrachtet wird. Gleichzeitig haben die Experten bestätigt, dass der Erfolg eines Events immer auf dem Zusammenspiel verschiedener Wirkungsdimensionen beruht (vgl. Krenz 2019; Pieper 2019). Diese Feststellung stellt jedoch einen Widerspruch zum Vorgehen der Experten dar. In Bezug auf die konkrete Darstellung des Erfolgs ist festzustellen, dass der Wunsch nach einer eigenen Kennzahl für das Event-Marketing seitens der Experten besteht. Gegenüber den klassischen Marketing-Instrumenten existiert für das Event-Marketing bislang keine Kennzahl, welche den Gesamterfolg einer Maßnahme widerspiegelt. Hieraus ergibt sich, dass die Experten Wege gefunden haben, um einzelne Erfolgsparameter sichtbar zu machen, es jedoch an praktikablen Methoden für eine ganzheitliche Betrachtung mangelt. Der Eindruck, welcher anhand der Literaturanalyse gewonnen wurde, wird somit auch durch die Experteninterviews bekräftigt. Die Aussagen der Experten lassen außerdem darauf schließen, dass diese die bekannten Modelle grundsätzlich als zu komplex und wenig anwenderfreundlich empfinden. Pieper meint in diesem Zusammenhang: „Anforderungen an ein

Framework sind meiner Meinung nach – besonders für Praktiker im Eventmarketing – eine Anpassbarkeit in seinen Dimensionen, um zum einen alle relevanten Kennzahlen liefern zu können, zum anderen das Modell aber nicht unnötig zu vergrößern und die Erhebung der Kennzahlen zu erschweren. Hier liegt sicherlich die größte Herausforderung in der Entwicklung und Weiterentwicklung von Evaluationsmodellen.“ (Pieper 2019)

Diese Einschätzung sollte jedoch nicht als Eingeständnis fehlender Kompetenzen der Experten interpretiert werden. Vielmehr könnte diese Aussage in der Rolle der Experten im Unternehmen begründet liegen. So sind Experten häufig in einer führenden Position im Unternehmen und müssen demnach sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter die Evaluation möglichst effizient und mit überschaubarem Aufwand erledigen können. Dabei spielt auch der oftmals breite Empfängerkreis der Evaluation eine Rolle. Diese dient als wichtige Informationsquelle für verschiedene interne Stakeholder, welche operative und strategische Entscheidungen treffen müssen. Die angewandten Methoden sollten demnach auch für Entscheider im Management, mit eingeschränkten oder keinen Vorkenntnissen, einfach nachvollziehbar sein. Nur dann besteht die Chance auf interne Akzeptanz und den langfristigen Erfolg einer Evaluationsmethode. Die Experten skizzierten auch konkrete Anforderungen und Vorstellungen, wie eine optimale Evaluation gestaltet werden sollte. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Idee einer systematischen Evaluation. Aus den Beschreibungen der Experten wird vielfach der Wunsch nach einem schematischen Vorgehen deutlich, wonach die Evaluation einer genau strukturierten und wissenschaftlich fundierten Methodik folgen sollte (vgl. Krenz 2019; Laux 2019). Hieraus könnten sich zum einen operative Vorteile, wie Lerneffekte bei der Messung oder Interpretation der Daten ergeben. Zum anderen könnte die Verwendung eines Evaluationsschemas vergleichende Betrachtungen zwischen verschiedenen Maßnahmen ermöglichen. Maßnahmen könnten miteinander verglichen und fundierte Ressourcenentscheidungen getroffen werden. Besonders effektive Maßnahmen könnten identifiziert und zukünftig bevorzugt gegenüber weniger effektiven Maßnahmen behandelt werden. Wie aus den Antworten der Experten hervorgeht, erfährt die Evaluation der Effektivität gegenwärtig einen höheren Stellenwert als die Effizienz (vgl. Krenz 2019; Pieper 2019). Dies dürfte vor allem praktische Gründe haben. Die Effektivitätsmessung kann in der Regel losgelöst von anderen Messungen, nur durch Beobachtung oder Befragung erfolgen. Die Bewertung der Effizienz hingegen ist abhängig von Vergleichsobjekten. In der Praxis sind jedoch häufig keine geeigneten Vergleichsobjekte vorhanden, wodurch eine Effizienzbetrachtung erschwert wird. Vor diesem Hintergrund erscheint es nachvollziehbar, dass die Experten sich vorrangig auf die Effektivitätsbetrachtung fokussieren.

4.1 Beantwortung der Forschungsfragen

F1: Wie kann der Erfolg von Event-Marketing sichtbar gemacht werden?

Die Erkenntnisse der Untersuchung legen nahe, dass die Vorgehensweisen des Kommunikations-Controllings in ihren Grundzügen auch für die Erfolgsbetrachtung des Event-Marketings herangezogen werden können. Gleichmaßen sind die jeweiligen Wirkungspotenziale als Ausgangspunkt und Betrachtungsrahmen der Erfolgsmessung zu verstehen (vgl. Piwinger/Porák 2005: 49; Rolke 2016: 37 f.; Reich/Zahner 2006: 318 f.; Kirchgeorg et al. 2009: 263 f.; Rück 2018: 5). Die Event-Marketing Wirkungsforschung benennt mit „emotionalisieren“, „informieren“, „motivieren“ und „Aktionen auslösen“ vier wesentliche Dimensionen, welche sowohl in der Literatur als auch bei den befragten Experten Zustimmung finden (vgl. Schäfer-Mehdi 2012: 13 ff.; Eisermann et al. 2014: 35; Rück 2018: 36; Kirchgeorg et al. 2009: 258; Krenz 2019; Pieper 2019). Die Untersuchung zeigt, dass das Wissen um die vier Wirkungsdimensionen des Event-Marketings eine Erfolgsbetrachtung aus allen relevanten Blickwinkeln ermöglicht. Zudem sind die Wirkungsdimensionen allgemeingültig für alle Eventaktivitäten (vgl. Schäfer-Mehdi 2012: 13 ff.; Eisermann et al. 2014: 35; Rück 2018: 36; Kirchgeorg et al. 2009: 258; Krenz 2019; Pieper 2019). Durch die Auswahl geeigneter Messgrößen (KPIs), welche die verschiedenen Wirkungsdimensionen repräsentieren und sowohl Effektivitäts- als auch Effizienz Kennzahlen umfassen, kann der Event-Marketing Erfolg umfassend sichtbar gemacht werden (vgl. Piwinger/Porák 2005: 48; Rolke 2016: 37 f.; Kirchgeorg et al. 2009: 263).

F2: Wie kann eine systematische Erfolgskontrolle gestaltet werden?

Mit zunehmender Quantität und Komplexität der verschiedenen Kennzahlen wird es notwendig, diese sinnvoll zu strukturieren und miteinander zu vergleichen, um eine systematische Betrachtung zu ermöglichen (vgl. Zerfaß 2009: S 239, Rolke 2016: 37 f.). Dies verdeutlichen auch die im Rahmen dieser Untersuchung betrachteten Evaluationsmodelle „DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling“ (Rolke 2016: 37 f.) und „Event ROI-Model“ (vgl. Double Dutch 2015b), welche verschiedene Ansätze für eine systematische Erfolgskontrolle darstellen. Dabei zeigt die Untersuchung zwar deutlich, dass sich eine „allgemeingültige“ Evaluationsmethode in der Praxis trotz vielfacher Bemühungen bislang nicht durchsetzen konnte. Dennoch kommt die Untersuchung zu dem Ergebnis, dass Evaluationsmodelle geeignete Werkzeuge für eine systematische Event-Marketing Erfolgskontrolle darstellen können (vgl. Buchele/Zerfaß 2018; Rolke 2016: 37 f.; Krenz 2019; Pieper 2019). Die wesentliche Herausforderung besteht in der konkreten Ausgestaltung eines geeigneten Modells. Die Untersuchung ermöglicht hierzu einen Einblick in die Anforderungen und Lösungsansätze der Praktiker, wonach ein geeignetes Modell „eine Anpassbarkeit in seinen Dimensionen“ (Pieper 2019) aufweisen sollte, um alle relevanten Kennzahlen verarbeiten zu können. Zudem sollte ein geeignetes Modell auch die Möglichkeit eines Benchmarkings für einen „Vergleich zwischen verschiedenen Events und im Zeitverlauf“

(Krenz 2019) ermöglichen, wobei die Betrachtung des Zielerreichungsgrades ein erfolgsversprechender Ausgangspunkt nach Meinung des Experten sein könnte (vgl. Krenz 2019). Hinsichtlich der Komplexität sollte das Modell aus Sicht der Praktiker jedoch nicht „unnötig vergrößert“ (Pieper 2019) werden und dabei „leicht zu verstehen und anwenderfreundlich sein“ (Krenz 2019).

Einige dieser Erkenntnisse können ebenfalls als Grundpfeiler eines Evaluationsmodells verstanden werden. Hierzu zählt die Einbeziehung der Wirkungsdimensionen als Betrachtungsrahmen der Erfolgskontrolle. Die daraus resultierende Allgemeingültigkeit des Betrachtungsrahmens kann den Anwendungsbereich einer Evaluationsmethode aufgrund der uneingeschränkten Verwendbarkeit erheblich steigern (vgl. Schäfer-Mehdi 2012: 13 ff.; Eisermann et al. 2014: 35; Rück 2018: 36; Kirchgeorg et al. 2009: 258; Krenz 2019; Pieper 2019). Die notwendige Transferleistung, um dieses theoretische Wissen praktisch nutzbar zu machen wurde bislang jedoch nicht erbracht (vgl. Zerfaß 2009: S 239; Zanger 2017: 249 f.). Dies gilt ebenfalls für eine Erfolgsbetrachtung auf Basis des Zielerreichungsgrades. Die praktische Anwendung dieser theoretischen Erkenntnisse innerhalb eines Evaluationsmodells stellt eine vielversprechende Methode zur Steigerung der Aussagekraft einer Evaluation dar (Krenz 2019; Zanger 2017: 249; Drengner/Zanger 2016: 134; Zanger 2015; Kirchgeorg et al. 2009 243). Zudem ermöglicht eine Betrachtung des Zielerreichungsgrades weiterführende Untersuchungen, wie ein systematisches Benchmarking von Kennzahlen und Eventaktivitäten. Darüber hinaus birgt die Betrachtung des Zielerreichungsgrades das Potenzial für neue Herangehensweisen, zum Beispiel durch eine Zusammenführung (Aggregation) verschiedener Kennzahlen. Die hier skizzierten Erkenntnisse verdeutlichen, dass viele Grundlagen für eine systematische Erfolgskontrolle zwar bereits existieren. Diese Erkenntnisse jedoch in anwendbare Konzepte und Methoden für die Praxis zu übersetzen, ist eine der großen Herausforderungen des Event-Marketings (vgl. Zerfaß 2009: S 239). Es gilt daher, neue Ansätze und Methoden (z.B. in Form eines Evaluationsmodells) zu entwickeln, um so die Lücke zwischen der Event-Marketing Forschung und der Praxis zu schließen.

4.2 Abgeleitete Annahmen

Ausgehend von den Untersuchungsergebnissen wurden weiterführende Annahmen abgeleitet, auf welche nachfolgend näher eingegangen werden soll. Für eine abschließende Überprüfung der getroffenen Annahmen bedarf es darüber hinaus jedoch zukünftiger Untersuchungen quantitativen Charakters.

Annahme (1): Die grundsätzliche Fragestellung nach geeigneten Kennzahlen für das Event-Marketing konnte noch nicht abschließend beantwortet werden.

Für die Erfassung einzelner Wirkungsfelder existieren bereits zahlreiche KPIs. So kommt Zerfaß zu der Schlussfolgerung, dass die notwendigen Kennzahlen zur Erfolgskontrolle des Event-Marketings bereits vorhanden sind (vgl. Zerfaß 2009: 239). Dieser Auffassung widersprechen die im Rahmen der Untersuchung befragten Experten, welche ein deutliches Interesse an einer neuen Kennzahl zur Darstellung

des Gesamterfolges einer Maßnahme geäußert haben. Ebenso bestätigten diese, dass die Entwicklung einer solchen Kennzahl für die Praxis ein bedeutender Fortschritt wäre. Vor diesem Hintergrund erscheint auch das Ergebnis einer aktuellen Studie der Harvard Business Review nachvollziehbar, wonach lediglich 23% der Event-Marketing Experten in der Lage sind den Return on Investment ihrer Arbeit darzustellen, während immerhin 65% verschiedene Kennzahlen erfassen (vgl. Harvard Business Review Analytic Services Survey 2018: 6. Für die globale Studie wurden über 700 Event-Marketing Experten verschiedener Branchen befragt). Auch die Studie der Agentur „Agency EA“ kommt zu dem Ergebnis, dass der Nachweis eines Return on Investments Event-Marketing Verantwortliche noch immer vor Herausforderungen stellt (vgl. Agency EA 2019). Die Ergebnisse der fortlaufenden Studie „European Communication Monitor“ aus den Jahren 2008 und 2018 zeigen zudem deutlich, dass nach wie vor der Nachweis des Wertbeitrags von Kommunikation als „zentrale und ungelöste Aufgabe“ erachtet wird (vgl. Zerfaß et al. 2008: 34; Zerfaß et al. 2018: 46). Doch die Studie zeigt auch, dass die Entwicklung neuer Evaluationsmethoden von Kommunikationsexperten im Vergleich dazu als weniger relevant betrachtet wird (vgl. Zerfaß et al. 2008: 34; Zerfaß et al. 2018: 46). Diese Ergebnisse erscheinen zunächst widersprüchlich. Jedoch kann dies auch als Beleg für die Annahme interpretiert werden, dass die Herausforderungen der Event-Marketing Erfolgskontrolle nicht allein durch neue Evaluationsmethoden zu lösen sind. Die Herausforderungen wären demnach nicht ausschließlich in den Evaluationsmethoden, dem „Wie“, sondern auch im Betrachtungsumfang, dem „Was“ der Erfolgskontrolle begründet. Die grundsätzliche Fragestellung nach geeigneten Kennzahlen scheint daher noch nicht abschließend beantwortet zu sein. Die vorliegende Untersuchung kommt somit zu der Schlussfolgerung, dass zwar eine Vielzahl an Kennzahlen für das Event-Marketing existieren. Die Studienergebnisse legen jedoch nahe, dass tiefergehende Untersuchungen im Hinblick auf die Kennzahlenthematik nötig sind, um den Wertbeitrag Event-Marketing umfassend abbilden zu können.

Annahme (2): Die Standardisierung der Event-Marketing Erfolgskontrolle ist grundsätzlich möglich.

Die Standardisierung der Erfolgskontrolle zielt auf eine Vereinheitlichung von Verfahrensweise, Qualität und Darstellung der Ergebnisse ab. Wie die Untersuchung verdeutlicht, sehen die Event-Marketing Experten darin großes Potenzial für die Erfolgskontrolle, wenngleich sie dies als wesentliche Herausforderung betrachten, für die es „bislang noch keine geeigneten Lösungen auf dem Markt gibt“ (Krenz 2019; Pieper 2019; Zerfaß 2009: 239). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Zanger. Diese meint: „Für Maßnahmen der Live Kommunikation fehlt bisher eine vergleichbare und praktikabel einsetzbare Erfolgsmessung. [...] Vorteilhaft wäre dabei der Einsatz von standardisierten Messinstrumenten, der in der Praxis viele Vorteile bringt“ (Zanger 2015). Eine Standardisierung der Erfolgskontrolle verfolgt das Ziel einer allgemeingültigen, praktikablen Vorgehensweise, welche für alle Arten von Marketing Events reproduzierbar ist und die Möglichkeit einer Vergleichsbetrachtung (Benchmarking) bietet. Die von Kirchgeorg et al. entwickelten „Kontrollschritte der Live Com-Erfolgskontrolle“ versuchen dies durch die Vorgabe genau definierter Prozessschritte zu erreichen (vgl. Kirchgeorg et al. 2009: 256). Weitere

Ansätze stellen beispielsweise das ROI Modell von Double Dutch, wie auch die Methoden des Event ROI Institute sowie von Cook dar (vgl. Double Dutch 2015a; Dzeik 2016; Cook 2019). Die in Kapitel fünf dargestellte Methodik soll eine Weiterentwicklung der genannten Ansätze darstellen, welche auf den dargestellten Erkenntnissen der vorliegenden Untersuchung basiert. Dieses Modell, welches bereits in der Praxis erfolgreich eingesetzt wird, kann gemeinsam mit den genannten Beispielen als Beleg dafür verstanden werden, dass eine Standardisierung der Event-Marketing Erfolgskontrolle grundsätzlich möglich ist.

5 Entwicklung eines Frameworks zur Evaluation von Event-Marketing Maßnahmen

Zur Verdeutlichung des tatsächlichen Forschungsnutzen für die Theorie und Praxis wurde auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse ein Evaluations-Framework für die Event-Marketing Erfolgskontrolle entwickelt. Nachfolgend soll ein Überblick über den Entwicklungsprozess und die Funktionsweise des Frameworks vermittelt werden.

Die Entwicklung des Frameworks erfolgt in vier Schritten, wobei die dargestellten Prozessschritte für jedes Event individuell durchführbar sind. Zunächst muss der Betrachtungsrahmen festgelegt werden. In diesem Zusammenhang werden insbesondere die relevanten Erfolgsparameter abgeleitet. Im nachfolgenden Schritt erfolgt eine Gewichtung der verschiedenen Erfolgsparameter. Durch die Gewichtung werden besonders relevante Erfolgsparameter hervorgehoben, sodass das Primärziel stärker in die Erfolgsbetrachtung einfließt als Nebenziele. Die Konsolidierung dieser Ergebnisse dient der Berechnung einer übergeordneten Gesamtkennzahl, welche den Erfolg einer Maßnahme möglichst vollumfänglich abbilden soll. Zur Operationalisierung des Frameworks wurde ebenfalls ein Kalkulationsdokument erstellt, welches die Anwendung vereinfachen und somit Zeitaufwand und Fehlerpotenzial minimieren soll.

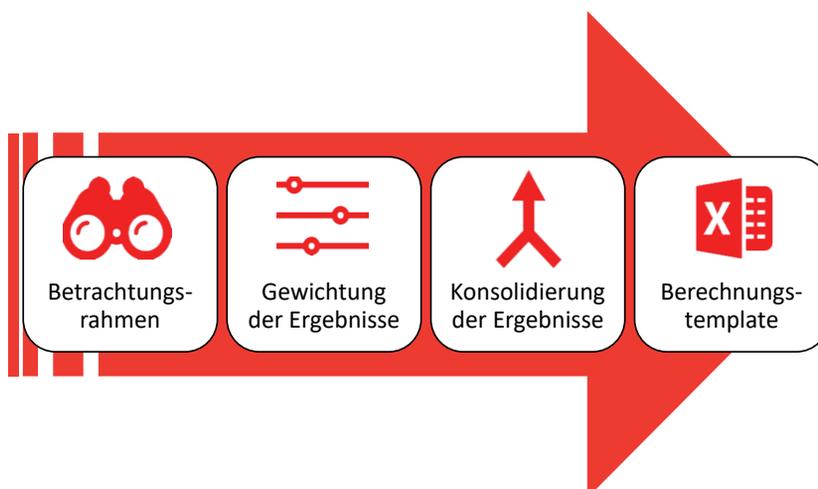


Abbildung 3: Vorgehensweise bei der Erstellung des Frameworks
Quelle: eigene Darstellung

Betrachtungsrahmen

Eine umfassende Erfolgskontrolle sollte eine Betrachtung aller Wirkungsdimensionen beinhalten. Diese Feststellung bildet das Fundament des Frameworks, wobei das theoretische Konstrukt der vier Wirkungsdimensionen nach Schäfer-Mehdi (vgl. Schäfer-Mehdi 2012: 13 ff.; Eisermann et al. 2014: 35) als wissenschaftliche Grundlage zur Anwendung kommt. Mit der Festlegung des Betrachtungsrahmens und der damit einhergehenden Auswahl der Wirkungsdimensionen ist weitergehend zu definieren, wie diese gemessen werden können. Jede Dimension muss dabei durch geeignete Kennzahlen dargestellt werden. Die Auswahl der Kennzahlen erfolgt in Abhängigkeit von der jeweiligen Zielsetzung.

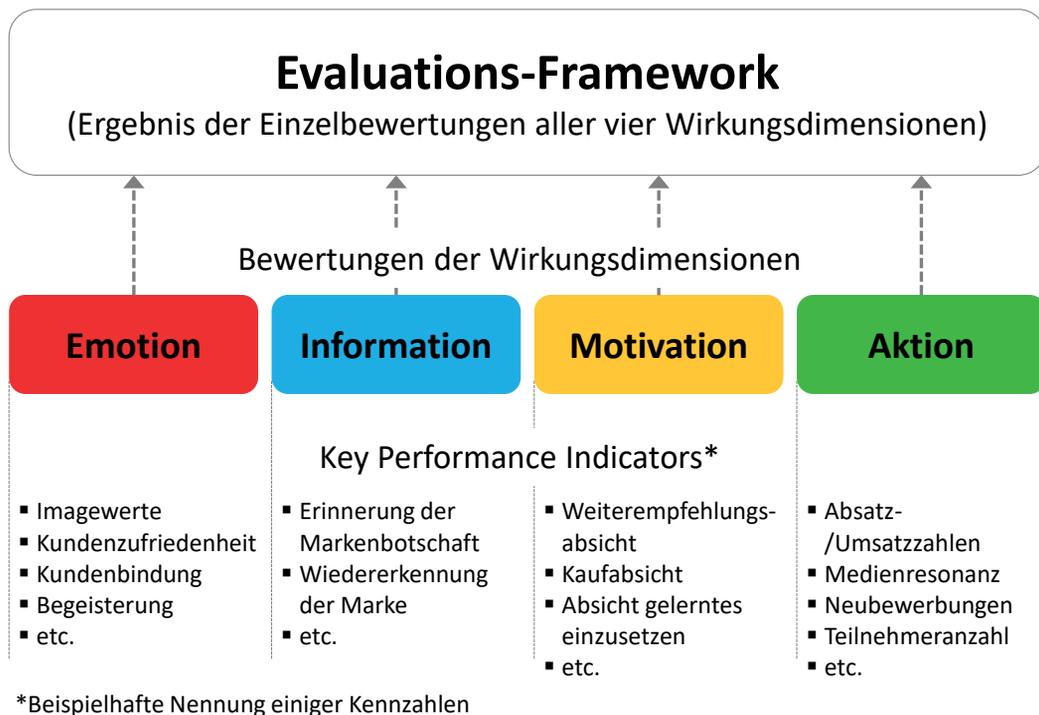


Abbildung 4: Aufbau des Evaluations-Frameworks

Quelle: eigene Darstellung, Kennzahlen in Anlehnung an Rück 2018: 28 ff.

Gewichtung der Ergebnisse

Die Vielfältigkeit der Eventtypen birgt für das Framework jedoch noch eine Herausforderung. So sind die einzelnen Wirkungsdimensionen je nach Eventtyp mehr oder weniger stark im Fokus der Zielsetzung. Geht es um Markenerlebnisse, steht oftmals der emotionale Nutzen im Vordergrund, wohingegen eine Pressekonferenz primär Informationen vermitteln soll. Zur Lösung dieses Problems enthält das Framework verschiedene Eventkategorien, welche mit einem Gewichtungsschema verknüpft sind. Als Grundlage für das Gewichtungsschema dienen die Forschungsergebnisse von Rück, welcher einen idealtypischen Zielwirkungs-Mix für jeden Eventtypen vorschlägt. Die Prozentwerte der Darstellung stammen aus einer von Rück durchgeführten Studie und verstehen sich als Richtwerte (vgl. Rück 2018: 27).

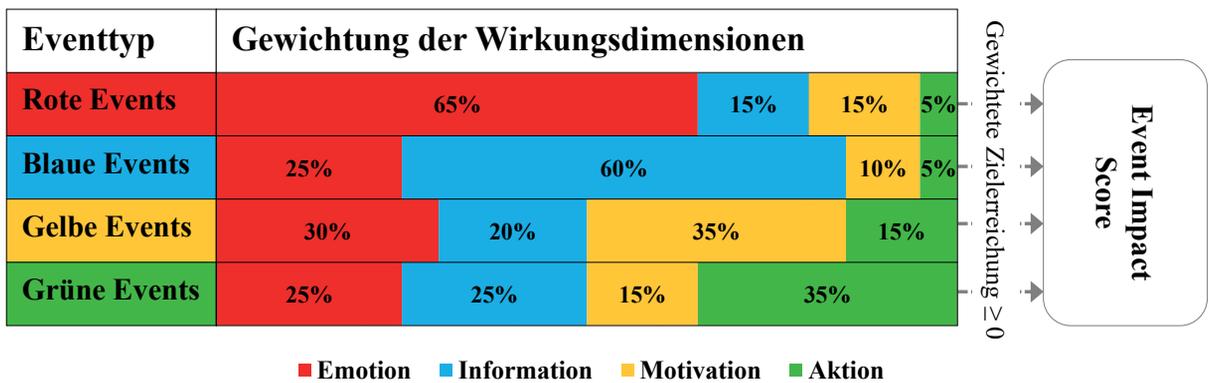


Abbildung 5: Gewichtung der Wirkungsdimensionen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rück 2018: 27

Die Prozentwerte sagen aus, wie groß der Anteil der jeweiligen Zielwirkung an den verschiedenen Eventtypen ist. Im Umkehrschluss können die Prozentwerte also auch als Gewichtungsmaß verstanden werden, da sie ausdrücken, welche Bedeutung der Wirkungsdimensionen für die verschiedenen Eventtypen beigemessen werden.

Herleitung der Erfolgskennzahl

Der Wunsch der Experten, dies geht aus den Interviews hervor, besteht in der Entwicklung einer Gesamtkennzahl, welche die Performance einer Event-Marketing Maßnahme ausdrückt. Dies führt zu der Frage, wie die verschiedenen Kennzahlenwerte harmonisiert werden können, sodass diese in einen gemeinsamen Wert einfließen können. Ein Lösungsansatz zu dieser Problematik findet sich bei Kirchgeorg et al.: „Der Erfolg als Grad der Zielerreichung kann gemessen werden durch den Vergleich der Zielsetzung mit der Zielerfüllung in den ursprünglich formulierten Zieldimensionen“ (Kirchgeorg et al. 2009: 243). Gestützt wird dieses Vorgehen aus Sicht der Praxis von dem Experten Krenz: „Der Terminus Erfolg beschreibt per se den Grad der Zielerreichung. [...] Möglicherweise könnte dies als Ausgangspunkt für eine vergleichende Evaluation dienen“ (Krenz 2019). Die Bewertung der Kennzahlen auf Basis eines Soll-Ist-Vergleichs wird somit als eine geeignete Methode angesehen. Damit ist es unwesentlich, ob eine Kennzahl Teilnehmerzahlen oder Umsatzgrößen beinhaltet, da es ausschließlich darauf ankommt, inwieweit die Maßnahme ihre Ziele erreicht hat. Nach dieser Methode entspricht ein Zielerreichungswert von eins einer vollständigen Zielerreichung, wo hingegen ein Wert von null einer Zielverfehlung entspricht. Ein Wert von größer eins symbolisiert, dass die Ziele übererfüllt wurden (Ist > Soll). Die Berechnung der Kennzahl erfolgt durch die Addition der gewichteten Werte. Aus Gründen der Praktikabilität wird der hieraus entstandene Score mit dem Faktor zehn multipliziert.



Abbildung 6: Bewertungsskala des Event-Marketing Impact Scores

Quelle: eigene Darstellung

Auf Grundlage dieser Vorgehensweise kann ein Event-Marketing Impact Score berechnet werden, welcher den Wirkungsbeitrag einer Maßnahme umfänglich abbildet. Dabei ist der Event-Marketing Impact Score flexibel gestaltet, sodass die Anforderungen verschiedenster Eventtypen abgedeckt werden.

6 Fazit

Mit der vorliegenden Untersuchung wurde ein relevanter Beitrag zur Schließung der bestehenden Wissenslücken geleistet, wobei auch ein neuer Ansatz für eine systematische Erfolgskontrolle entwickelt wurde. Dafür wurde mit der Darstellung der Event-Marketing Ziele, Wirkungsdimensionen und Typen zunächst die wissenschaftliche Grundlage der Untersuchung geschaffen. Die praktische Anwendbarkeit dieser Erkenntnisse wurde im Rahmen der durchgeführten Interviews von Experten bestätigt. Auf dieser Grundlage wurde ein Lösungsansatz entwickelt, welcher mit einem wissenschaftlichen Fundament, hoher Anwenderfreundlichkeit und Anpassungsfähigkeit sowohl den Ansprüchen der Forschung als auch der Praktiker entspricht. Es wurde ein Rahmenwerk geschaffen, welches durch die flexible Gestaltung der betrachteten KPIs auf unterschiedlichste Eventtypen angewandt werden kann. Mit der Entwicklung des Event-Marketing Impact Scores wurde zudem eine neue Kennzahl geschaffen, die den Erfolg einer Maßnahme umfassend und transparent abbilden kann. Mit der Kennzahl wurde auch die Grundlage für Benchmarkings zwischen unterschiedlichsten Maßnahmen geschaffen, wodurch Werbetreibende eine umfassende Datenbasis für Entscheidungen bezüglich einer optimalen Ressourcenallokation erhalten. Der Mehrwert für das Marketing-Controlling besteht in einer aussagekräftigen Datenbasis, welche durch das systematische Vorgehen weitgehend standardisiert und umfassend erhoben wird. Die Entwicklung einer systematischen Erfolgskontrolle, welche die Evaluation der Maßnahmen über alle Wirkungsdimensionen hinweg ermöglicht, stellt einen neuen und wirkungsvollen Ansatz dar. Das entwickelte Framework ist daher als ein vielversprechender Lösungsansatz zu verstehen, welcher bereits erfolgreich in der Praxis von einem Großunternehmen als wesentlicher Bestandteil des Event-Controllings eingesetzt wird.

Literatur

- Aerni, M.; Bruhn, M. (2008): Integrierte Kommunikation. Zürich. Agency EA (2019): 2019 State of Experiential Research Study (<https://agencyea.com/thoughts/2019-state-of-experiential-research-study/>). Abgerufen am 05.05.2020.
- Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden.
- Buchele, M.-S.; Zerfaß, A. (2018): Wirkungsstufen/Evaluation (<http://www.communicationcontrolling.de/index12dd.html?id=280>). Abgerufen am 05.05.2020.
- Cook, P. (2019): The definitive guide to event ROI and analytics (<https://info.glisser.com/event-roi-measurement-approaches>). Abgerufen am 05.05.2020.
- Crowther, P. (2011): Marketing event outcomes: from tactical to strategic. In: International Journal of Event and Festival Management, 2. (2011), Nr. 1, S. 68-82.
- Crowther, P.; Donlan, L. (2011): Value-creation space: the role of events in a service-dominant marketing paradigm. In: Journal of Marketing Management, 27. (2011), Nr. 13-14, S. 1444-1463.
- Double Dutch (2015a): Event ROI Workbook . San Francisco.
- Double Dutch (2015b): A Practical Guide to Measuring Event Success (<https://www.hbaa.org.uk/sites/default/files/Practical%20Guide%20to%20Event%20ROI%20-%20DoubleDutch.pdf>). Abgerufen am 05.05.2020.
- Drengner, J.; Rück, H. (2016): Ansätze für ein umfassendes Controlling von Marketing-Events. In: Zanger, C. (Hrsg.): Events und Tourismus. Wiesbaden S. 226-240.
- Drengner, J.; Zanger, C. (1999): Erfolgskontrolle im Eventmarketing. In: Planung & Analyse, 26. (1999), Nr. 6, S. 32-37.
- Drengner, J.; Zanger, C. (2004): Eventreport 2003: Eine Trendanalyse des deutschen Eventmarktes und dessen Dynamik. Chemnitz.
- Drengner, J.; Zanger, C. (2016): Einsatz des Event Marketing für die Marketingkommunikation. In: Bruhn, M.; Esch, F.-R., Langner, T. (Hg.): Handbuch Instrumente der Kommunikation. Wiesbaden, S. 113-139.
- Dzeik, I. (2016): The Event ROI Methodology (<https://eventroi.org/the-event-roi-methodology/>). Abgerufen am 05.05.2020.
- Eisermann, U.; Dodt, M.; Roßbach, T. (2014): Grundlagen des Eventmarketing. In: Eisermann, U.; Winnen, L.; Wrobel, A. (Hg.): Praxisorientiertes Eventmanagement. Wiesbaden, S. 16-41.
- Gupta, S. (2003): Event Marketing: Issues and Challenges. In: IIMB Management Review, 15. (2003), Nr. 2, S. 87-96.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden.
- Harvard Business Review Analytic Services Survey (2018): The event marketing evolution: An Era of Data, Technology, and Revenue Impact (<https://hbr.org/sponsored/2018/09/the-event-marketing-evolution>). Abgerufen am 05.05.2020.

- Hitzler, R. (2013): Wissen und Wesen des Experten. Ein Annäherungsversuch - zur Einleitung. In: Hitzler, R.; Honer, A.; Maeder, C. (Hg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Wiesbaden, S. 13-30.
- Hohn, S. (2006): Public Marketing: Marketing-Management für den öffentlichen Sektor. Wiesbaden.
- Kirchgeorg, M.; Springer, C.; Brüche, C. (2009): Live Communication Management. Wiesbaden.
- Lasslop, I. (2003): Effektivität und Effizienz von Marketing-Events: Wirkungstheoretische Analyse und empirische Befunde. Wiesbaden.
- Liu, L.; Zhan, J.; Keh, H. T. (2016): The differential effects of event marketing and advertising expenditures on brand value and firm revenue. In: Journal of Advertising Research, 58. (2016), Nr. 4, S. 464-475.
- Martensen, A.; Grønholdt, L.; Bendtsen, L.; Jensen, M. J. (2007): Application of a Model for the Effectiveness of Event Marketing. In: Journal of Advertising Research, 47. (2007), Nr. 3, S. 283-301.
- Mayring, P.; Fenzl, T. (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden, S. 543-556.
- McCole, P. (2004): Refocusing marketing to reflect practice. The changing role of marketing for business. In: Marketing Intelligence and Planning, 22. (2004), Nr. 5, S. 531-539.
- Meuser, M.; Nagel, U. (2002): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hg.) (2002): Das Experteninterview. Wiesbaden, S. 71-93.
- Nufer, G. (2006): Event-Marketing und Kundenbindung - Fallstudie Adidas. In: Rennhak, C. (Hrsg.): Herausforderung Kundenbindung. Wiesbaden, S. 221-247.
- Nufer, G. (2010): Imagetransfer durch Event-Marketing. In: Zanger, C. (Hrsg.): Stand und Perspektiven der Eventforschung. Wiesbaden, S. 91-107.
- Nufer, G. (2015): Creating an image transfer through event marketing: principles, requirements and consequences. In: European Journal of Business and Social Sciences, 3. (2015), Nr. 12, S. 1-18.
- Nufer, G. (2016): Verfahren zum Controlling des Event Marketing. In: Esch, F.-R.; Langner, T.; Bruhn, M. (Hg.): Handbuch Controlling der Kommunikation. Wiesbaden, S. 479-505.
- Oehlrich, M. (2019): Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben. Berlin.
- Piwinger, M.; Porák, V. (2005): Kommunikations-Controlling. Wiesbaden.
- Radtke, B. (2018): Neue Überlegungen und empirische Erkenntnisse zur optimalen Event-Marken-Passfähigkeit. In: Zanger, C. (Hrsg.) (2018): Events und Marke. Wiesbaden, S. 66-91.
- Reich, C.; Zahner, W. (2006): Kommunikations-Controlling. In: Zerres, C.; Zerres, M. P. (Hg.): Handbuch Marketing-Controlling. Berlin, S. 317-344.
- Rolke, L. (2016): Kommunikations-Controlling: Strategiegeleitete Steuerung mittels Wirkungsmanagement. In: Esch, F.-R.; Langner, T.; Bruhn, M. (Hg.): Handbuch Controlling der Kommunikation. Wiesbaden, S. 28-48.
- Rück, H. (2018): Master Class Event & Marketing: Eventkontrolle. Stuttgart.

- Schabbing, B.; Steffen, A. (2015): Emotionalisierung von (Marketing)Events: Möglichkeiten und Grenzen der Wirkung, Funktionalität und Auswahl von Musik. In: Zanger, C. (Hrsg.): Events und Emotionen. Wiesbaden, S.103-134.
- Schäfer-Mehdi, S. (2012): Event-Marketing. Kommunikationsstrategie, Konzeption und Umsetzung, Dramaturgie und Inszenierung. Berlin.
- Schweitzer, M. (1997): Planung und Steuerung. In: Bea, F. X.; Dichtl, E.; Schweitzer M. (Hg.) (1997): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart, S. 21-131.
- Sneath, J.; Finney, Z.; Close, A. (2006): An IMC Approach to Event Marketing: The Effects of Sponsorship and Experience on Customer Attitudes. In: Journal of Advertising Research, 45. (2006), Nr. 4, S. 420-433.
- Sprondel, W. M. (1979): „Experte“ und „Laie“ - Zur Entwicklung von Typenbegriffen in der Wissenssoziologie. In: Sprondel, W. M.; Grathoff, R. (Hg.): Alfred Schütz und die Idee des Alltags in den Sozialwissenschaften. Stuttgart, S. 140-154.
- Wu, S.-I. (2016): Competing Model of Event Marketing Activities. In: International Journal of Marketing Studies, 8. (2016), Nr. 4, S. 52-66.
- Zanger, C. (2015): Erfolgsmessung in der Live-Kommunikation (<http://famab.de/blog/erfolgsmessung/>). Abgerufen am 05.05.2020.
- Zanger, C. (2017): Event-Controlling - Herausforderung für das Eventmarketing. In: Zerres, C. (Hrsg.) (2017): Handbuch Marketing-Controlling. Berlin, S. 240-253.
- Zarantonello, L.; Schmitt, B. (2013): The Impact of Event Marketing on Brand Equity: The Mediating Roles of Brand Experience and Brand Attitude. In: International Journal of Advertising, 32. (2013), Nr. 2, S. 255-280.
- Zerfaß, A. (2009): „Notwendige Methoden und Kennzahlen zur Erfolgskontrolle der Live Communication sind vorhanden.“. In: Kirchengoerg, M.; Springer, C.; Brüche, C. (Hg.) (2009): Live Communication Management. Wiesbaden, S. 239-242.
- Zerfaß, A.; Moreno, A.; Tench, R.; Verčič, D.; Verhoeven, P. (2008): European Communication Monitor 2008 (<http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/2018/03/ECM-2008-Results-ChartVersion-European-Communication-Monitor-Trends-Strategic-Communication-Management-Corporate-Communication-Public-Relations-PR.pdf>). Abgerufen am 05.05.2020.
- Zerfaß, A.; Moreno, A.; Tench, R.; Verčič, D.; Verhoeven, P. (2018): European Communication Monitor 2018 (<http://www.communicationmonitor.eu/download/2557/>). Abgerufen am 05.05.2020.

Quellenverzeichnis

- Krenz, F. (2019): Schriftliches Interview am 29. März 2019.
- Laux, C. (2019): Schriftliches Interview am 18. April 2019.
- Pieper, A. (2019): Schriftliches Interview am 15. April 2019.

Autoren

Felix **Oblau** absolvierte seinen B.A. in Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Mainz, bevor er an der International School of Management in Frankfurt seinen M.A. in International Management absolvierte. Im Rahmen seiner Masterthesis, welche mit dem „Best Thesis Award 2019“ ausgezeichnet wurde, beschäftigte er sich mit dem Forschungsgebiet der Event-Marketing Erfolgskontrolle. Bereits seit 2014 arbeitet er für eine deutsche Großbank, wobei sein Schwerpunkt im Bereich Sponsoring und Live-Kommunikation liegt. Im Rahmen seiner Tätigkeit erforscht er gemeinsam mit weiteren Unternehmen den Wertbeitrag von Sponsoring, mit dem Ziel branchenweite Standards für die Erfolgsbetrachtung zu entwickeln.



Patrick **Siegfried**, Prof. Dr. oec., Ph.D./MBA studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten in Mannheim, Bradford, Breslau, Kaposvár und hat die Professur für International Management an der International School of Management, sowie die Gastprofessur für Entrepreneurship an der Szent István Universität in Budapest. In seiner beruflichen Laufbahn hat er für diverse Unternehmen in leitender Position als Geschäftsführer, Vertriebsleiter und Kfm. Leiter im Einzel-/Großhandel sowie in der Industrie gearbeitet. Im Rahmen seiner Professur an der ISM betreute er die vorliegende Arbeit.



Günther, Julia; Hartmann, Kim; Simon, Marcus; Walter, Götz

Interkulturelles Marketing: Gegenüberstellung von Erfolgsfaktoren der Kundenansprache in der DACH-Region und Südkorea am Beispiel dekorativer Kosmetik

Received 20.01.2020 · Received in revision 18.06.2020 · Accepted 07.10.2020

Abstract

This paper investigates whether it is advantageous for the cosmetics industry to address customers in the two target markets DACH region (Germany, Austria, and Switzerland) and South Korea in a differentiated way, adapted to the cultural values of the respective target market. For this purpose a survey of 100 inhabitants of the DACH region and 100 South Koreans was conducted. Cultural values and needs, preferences in advertising, the relationship between consumers and companies, and consumer behavior were surveyed using a questionnaire with identical content in German and Korean. It was found that consumers in the respective target markets differ in their reactions to identical advertising messages. Based on the results, a differentiated application is recommended for players in the cosmetics industry. However, companies should always consider the advantages in relation to the costs and resources involved.

Keywords: interkulturelles Marketing, Kulturdimensionen, Marketingstrategie, dekorative Kosmetik, Erfolgsfaktoren, Kundenansprache

1 Einleitung

Die Digitalisierung gilt als eine der Hauptursachen für die Globalisierung von Marketing und Werbung (vgl. Trompenaars/Woolliams 2003: 224). Es herrscht die Annahme, dass Menschen sich weltweit immer ähnlicher werden, und dass die Welt heute ein „globales Dorf“ darstellt (vgl. Rapp 2005: 115). Insbesondere die junge Generation Y wird vielfach als international vernetzte, kosmopolitische Altersgruppe beschrieben, die einen global vergleichbaren Lebensstil pflegt. Marketingexperten sprechen in diesem Zusammenhang von sogenannten „universal appeals“ und verstehen darunter weltweit wirksame Bedürfnisse, die standardisiert befriedigt werden können (vgl. Gelbrich/Müller 2015: 592). Das Bedürfnis nach Schönheit wird hierzu gezählt, schließlich wollen weltweit Menschen „schön“ sein. Die Kosmetikindustrie hat es sich zur Aufgabe gemacht, diese Sehnsucht zu befriedigen. Eine immer stär-

ker globalisierte Welt führt, so die Annahme von Sutton, zu einer universellen Vorstellung von Schönheit (vgl. Sutton 2009: 149). Gleichzeitig zeigen Studien, dass die Kenntnisnahme und Beachtung kultureller Unterschiede durchaus Einfluss auf die Ausgestaltung von Werbung und Vertrieb haben (vgl. Simons 2002: 163). Unternehmen stehen somit vor der grundlegenden Entscheidung, ihre Marketingstrategien an die kulturellen Besonderheiten des jeweiligen Ziellandes anzupassen oder länderübergreifend eine standardisierte Marketingstrategie zu verfolgen (vgl. Risiko/Wiwczarowski 2014: 439). Welche Relevanz hat in Zeiten der Globalisierung und Digitalisierung eine differenzierte Werbeansprache, die Rücksicht auf kulturelle Eigenheiten nimmt? Für einige Segmente der Modebranche gibt es hierfür bereits Untersuchungen, die beispielsweise marktübergreifende Marketing-Strategien für die Sportbekleidungsindustrie in den Blick nehmen (vgl. Ko et al. 2012), sich mit der Wirkung von Modewerbung auf chinesische und US-amerikanische Konsumentinnen auseinandersetzen (vgl. Fowler et al. 2014), Unterschiede in der Motivlage beim Luxuskleiderkonsum zwischen US-amerikanischen und chinesischen Konsumenten herausarbeiten (vgl. Danquing/Sapp 2019), oder über das Informationsverhalten beim Kleiderkauf von 15- bis 24-Jährigen in Österreich, Slowenien, Deutschland und den USA aufklären (vgl. Klemenčič et al. 2012). Für viele andere Branchen – darunter auch die Kosmetikbranche – steht dies noch weitgehend aus.

Im Folgenden soll deshalb die Frage beantwortet werden, ob es für die Kosmetikindustrie sinnvoll ist, eine kulturabhängig differenzierte Kundenansprache zu verfolgen. Ziel ist es, herauszufinden inwieweit sich die beiden Zielmärkte DACH-Region und Südkorea kulturell unterscheiden und ob dies einen Einfluss auf die Wahrnehmung von Marketingaktivitäten hat. Kulturvergleichende Studien sind selten in der Kosmetikbranche und wurden bisher nur für andere Länder durchgeführt; zum Beispiel bezüglich Männern in Kanada und Frankreich (Souiden/Diagne 2009) und Konsumenten in USA und Frankreich (Weber/de Villebonne, 2002). Die folgenden Ausführungen verstehen sich als Beitrag, diese Lücke zu schließen. Die Kosmetikbranche wurde als Untersuchungsgegenstand ausgewählt, da ihre Produkte weltweit nachgefragt werden und somit kulturübergreifend vergleichbar sind. Da diese Branche sehr breit gefächert ist, bezieht sich diese Untersuchung auf das Segment dekorative Kosmetik, worunter Schminke wie Mascara, Lippenstift und auch Nagellack verstanden wird. Bezogen auf die Werbegattung stehen audiovisuelle Spots und Print-Beiträge im Mittelpunkt des Untersuchungsinteresses. Zudem wurden in der empirischen Erhebung bewusst nur junge Konsumenten zwischen 16 und 30 Jahren befragt, da diesen als Digital Natives eine global ausgerichtete und kulturell offene Einstellung nachgesagt wird (vgl. Signium International/Zukunftsinstitut 2013). Zwei Kulturmodelle, die Kulturdimensionen von Hofstede und das Kulturmodell von Hall, dienen dabei als Grundlage zur Identifizierung kultureller Ausprägungen. Darauf aufbauend, wird anhand einer quantitativen Online-Befragung in den beiden Zielregionen untersucht, ob eine differenzierte Werbeansprache bei Kosmetikprodukten zielführend ist.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Interkulturelles Marketing

Das traditionelle Marketing hat seinen Ursprung in der westlichen Welt und ist somit durch angloamerikanische Werte geprägt (vgl. Emrich 2014: 1; De Mooij 1998: 6). Klassische Marketingmodelle berücksichtigen die Komponente Kultur nicht (vgl. Trompenaars/Woolliams 2003: 184). Diese Sichtweise findet sich auch in der Marketingpraxis: Unternehmen setzen zum Teil global standardisierte Marketingstrategien ein, bei denen eine kulturelle Adaption kaum erfolgt (vgl. Emrich 2014: 5f.). Dies führt zu einer auf Standardisierung ausgerichtete Werbe- und Kommunikationspolitik, die sogenannte „universal appeals“ für Werbemaßnahmen einsetzt. Diese Art der Werbebotschaften beruhen auf der Annahme, dass sie unabhängig vom kulturellen Hintergrund der Konsumenten richtig interpretiert werden, da sie auf weltweit wirksamen Bedürfnissen basieren (vgl. Gelbrich/Müller 2015: 592).

Anhänger einer internationalen Differenzierungsstrategie hingegen heben hervor, dass die kulturellen Unterschiede zwischen Ländern zu groß seien, um auf einer standardisierten Basis werben zu können (vgl. Müller 1996: 179). Sie argumentieren, dass eine Ausrichtung an den kulturellen Normen des Zielmarktes dem Unternehmen hilft, sich positiv von der Konkurrenz abzuheben. Zudem führe dies zu einer größeren Akzeptanz und einem höheren Grad der Identifikation bei der dort ansässigen Bevölkerung. Heutzutage verfolgen Unternehmen meist eine standardisierte Differenzierungsstrategie, welche zu einem gewissen Grad auf kulturelle Besonderheiten eingeht, jedoch gleichzeitig Kostenersparnisse durch eine Vereinheitlichung von Leistungsprozessen ermöglicht (vgl. Emrich 2014: 180 ff.).

Interkulturelles Marketing ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn die zu bearbeitenden Zielmärkte zueinander heterogen sind, kultursensible Leistungen angeboten werden oder der Differenzierungsvorteil überwiegt (vgl. Gelbrich/Müller 2015: 46). Die Unterteilung zwischen „Culture Bound“- und „Culture Free“-Produkten ermöglicht eine Kategorisierung in Produktarten bei denen jeweils funktionale oder symbolische Attribute in Ihrer Wichtigkeit aus Kundensicht überwiegen (vgl. Trompenaars/Woolliams 2003: 218). Culture bound bedeutet, dass sich das Marketing eines Unternehmens an der Nationalkultur des jeweiligen Zielmarktes orientiert, an dem ein Produkt oder eine Dienstleistung vermarktet werden soll. Culture free beschreibt im Gegensatz dazu ein Unternehmen, deren Produkte und Dienstleistungen länderübergreifend ähnlich wahrgenommen werden und auf vergleichbare Erwartungshaltungen bei den Konsumenten treffen. Entsprechend ist das Marketing weltweit einheitlich ausgerichtet (vgl. Emrich 2009: 218f).

Um die Vermarktung von Produkten im globalen Kontext unter Berücksichtigung kultureller Faktoren zu ermöglichen, werden sogenannte kulturelle Affinitätszonen, Gebiete mit ähnlichen kulturellen Eigenschaften, gebildet, in welchen aufgrund ihrer Homogenität dieselbe Marketingstrategie angewendet werden kann (vgl. Usunier 1993: 208). Im Zuge der GLOBE-Studie werden Deutschland, Österreich

und die Schweiz (DACH-Region) im kulturellen Rahmen dem sogenannten „Germanic Europe“ zugeordnet, Südkorea ist Teil des „Confucian Asia“ (vgl. Gutting 2018: 4). Die Unterschiede zwischen beiden Regionen werden im Folgenden anhand der beiden Kulturdimensionen-Ansätze von Hofstede und von Hall beleuchtet und auf die Kosmetikindustrie bezogen.

2.2 Kulturelle Erklärungsansätze

Hofstedes Modell der Kulturdimensionen zählt noch heute zu einer der bedeutendsten kulturvergleichenden Managementstudien (vgl. Emrich 2009: 39). In seiner Studie geht Hofstede anfangs von vier Kulturdimensionen aus, welche später um zwei weitere ergänzt wurden. Die erste Dimension „Akzeptanz von Machtdistanz (PDI)“ spiegelt die Akzeptanz des Status quo von Menschen mit weniger Macht wider. Hohe Werte symbolisieren eine Toleranz von Hierarchie, während geringe Werte einen Wunsch nach Gleichheit ausdrücken. Die zweite Dimension „Individualismus versus Kollektivismus (IDV)“ beschreibt, inwiefern individuelle Selbstbestimmung oder eine kollektivistische Integration innerhalb einer Kultur bedeutsamer ist. Bei einem hohen Wert liegt der Fokus auf dem eigenen selbstbestimmten Leben, bei einem niedrigen Wert wird ein starkes Wir-Gefühl bevorzugt. Die dritte Dimension „Maskulinität versus Feminität (MAS)“ beschreibt das vorherrschende Wertesystem beider Geschlechter. Ein niedriger Wert bedeutet die Bevorzugung so genannter femininer Werte, wie beispielsweise Kooperation und Fürsorglichkeit. Bei einem hohen Wert präferiert die Kultur als maskulin beschriebene Werte wie etwa Dominanz und Leistung. Eine maskulin geprägte Kultur sieht eine strikere Trennung von Geschlechterrollen vor. Die vierte Dimension „Unsicherheitsvermeidung (UAI)“ spiegelt die Toleranz einer Kultur gegenüber Ambiguität und Risikoakzeptanz wider. Eine Kultur mit hohen Werten steht Veränderungen meist kritisch gegenüber. Die später ergänzte fünfte Dimension „langfristige versus kurzfristige Orientierung (LTO)“ spiegelt wider, ob die Mitglieder eines Kulturkreises kurzfristigen Erfolg oder langanhaltende Lösungen bevorzugen. Ein niedriger Wert befürwortet Sparsamkeit, ein hoher Wert Flexibilität und Egoismus. Die ebenfalls nachträglich ergänzte sechste Dimension „Genussorientierung versus Selbstbeherrschung (IND)“ gibt an, ob die Bevölkerung ihren eigenen Wünschen und Impulsen nachgibt oder diese bewusst kontrolliert. Ein hoher Wert symbolisiert Ersteres, ein niedrigerer Zweiteres (vgl. Ternès/Towers 2017: 16).

Hofstedes Modell geht davon aus, dass es geographisch voneinander abgrenzbare nationale Kulturen gibt, die in sich ein kohärentes und statisches Wertesystem ausbilden. Sein Konzept wird in der Fachliteratur durchaus kritisch betrachtet. Insbesondere diese Aspekte werden als Schwachpunkte genannt:

- Pauschalaussagen würden aus Standardbefragungen innerhalb eines Unternehmens (IBM) abgeleitet (vgl. Müller/Gelbrich 2004).
- Die Daten der Erhebung (1981-1985) seien veraltet (vgl. Blom/Meier 2002).

- Nationen und Kulturen würden einer praxisfremden Homogenisierung in Bezug auf Verhalten und Werte unterzogen (vgl. Nasierowski/Mikula 1998; vgl. Blom/Meier 2002).
- Subkulturen und Minderheiten innerhalb nationaler Grenzen sowie soziale Unterschiede und ihre Milieus prägenden Auswirkungen würden zu wenig berücksichtigt (vgl. Schmitz 2015).

Bei aller Kritik an Hofstedes Methode ist jedoch bislang noch kein Ersatz in Sicht, der für eine vergleichbare Operationalisierung kulturübergreifender Fragestellungen ein geeignetes methodisches Instrumentarium zur Verfügung stellt. Im Bewusstsein der oben genannten Einschränkungen wird im Folgenden deshalb auf der Basis von Hofstede versucht, Erkenntnisse über die Wahrnehmung von Kosmetikwerbung in unterschiedlichen Kulturen herauszuarbeiten.

Ein weiteres Kulturmodell, welches nicht auf einer quantitativen Analyse, sondern auf anthropologischen Beobachtungen basiert, stammt von E. T. und M. R. Hall (vgl. Aidair et al. 2009: 148). Es zeigt Schlüsselemente zur Ermittlung unterschiedlicher Ausprägungen der Direktheit von Kommunikation. Hierbei wird das Kommunizieren innerhalb einer Kultur wie auch das Kommunizieren mit Angehörigen anderer Kulturen analysiert (vgl. Emrich 2014: 84). Das Kulturmodell unterscheidet zwischen Low-Context- und High-Context-Kulturen. Low-Context-Kulturen zeichnen sich durch einen offenen und direkten Kommunikationsstil aus (vgl. Chung/Ting-Toomey 2005: 172). In ihnen existiert ein hoher Grad an Vielfalt in der Bevölkerung und die Mitglieder verfügen nur über eine geringe Anzahl an gemeinsamen Erfahrungen. Demnach sind konkrete und eindeutige Aussagen notwendig, um das Verständnis sicherzustellen (vgl. McDaniel et al. 2017: 222). Bei High-Context-Kulturen sind mehr Informationen im Kontext der Kommunikation auffindbar. Interpersonelle Beziehungen, Werte aber auch Status spielen eine wichtige Rolle (vgl. Samli 1995: 43). Oft ist es nicht wichtig, was gesagt wird, sondern wie es gesagt wird. High-Context-Kulturen machen starken Gebrauch von nonverbaler und paraverbaler Kommunikation (vgl. Emrich 2009: 126). Diese Kulturen sind meist traditionell geprägt und ändern sich im Verlauf der Zeit kaum bis wenig. Es herrscht ein signifikanter Grad an Ähnlichkeit innerhalb der Bevölkerung, welcher das Verstehen sowohl der Inhalte als auch des darunterliegenden Kontextes erleichtert (vgl. McDaniel et al. 2017: 220).

Neben diesen Kulturmodellen von Hofstede und Hall wurden weitere Modelle entwickelt. Die Kollektivtheorie geht davon aus, dass nicht nur nationale Einheiten, sondern auch intranationale Kollektive die Vorstellungen und Werte einer Gesellschaft prägen (vgl. Hansen 2009). Dieser methodische Ansatz ist geeignet für konkrete Fragestellungen im Hinblick auf die Herausarbeitung von Verhaltens- und Einstellungsmustern bei ausdifferenzierten, zum Teil sehr kleinteiligen Gruppen (z. B. urbane Jugendliche in Ausbildung). Es stellt sich jedoch die Frage, wie eine Einbindung potenziell unüberschaubarer Subkulturen und Kollektive innerhalb einer Gesellschaft für die hier verhandelte übergeordnete Fragestellung abbildbar ist.

Die Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Studie (GLOBE-Studie) zielt insbesondere auf die Herausarbeitung und Definition von kulturell geprägten Unterschieden in Unternehmensführung und -organisation (vgl. House et al. 2004). Mit ihren neun Kulturdimensionen bildet sie eine gute Basis für Untersuchungen der spezifischen Herausforderungen von Leadership und interkultureller Führung innerhalb internationaler Organisationen. Im Zusammenhang mit Fragestellungen rund um Konsumentenverhalten in unterschiedlichen kulturellen Milieus erscheint diese Methode weniger geeignet.

2.3 Kulturelle Besonderheiten DACH-Region und Südkorea – Anwendung der Modelle

Die folgende Tabelle und Abbildung soll einen Überblick über die Werteverteilung innerhalb der DACH-Region und Südkorea verschaffen. Um eine übersichtliche Darstellung der Positionen zu ermöglichen, wurden die Werte der DACH-Region gewichtet nach der Bevölkerungsgröße der drei Länder Deutschland, Österreich und der Schweiz zusammengefasst. Bei allen sechs Dimensionen sind deutliche Unterschiede zwischen Südkorea und der DACH-Region zu erkennen. Diese variieren jedoch in ihrer Intensität. So sind beispielsweise die Differenzen bei der Akzeptanz von Machtdistanz größer als bei der Dimension Vermeidung von Unsicherheit.

*Tabelle 1: Kulturprofil der von Hofstede untersuchten Länder
Quelle: eigene Darstellung nach Gelbrich/Müller 2015: 119ff.*

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IND
Deutschland	35	67	66	65	83	40
Österreich	11	55	79	70	60	63
Schweiz	34	68	70	58	74	66
DACH-Region (gewichtet)	33	66	68	65	80	44
Südkorea	60	18	39	85	100	29

PDI = Akzeptanz von Machtdistanz; IDV = Individualismus versus Kollektivismus; MAS = Maskulinität versus Feminität; UAI = Unsicherheitsvermeidung; LTO = langfristige versus kurzfristige Orientierung; IND = Genussorientierung versus Selbstbeherrschung

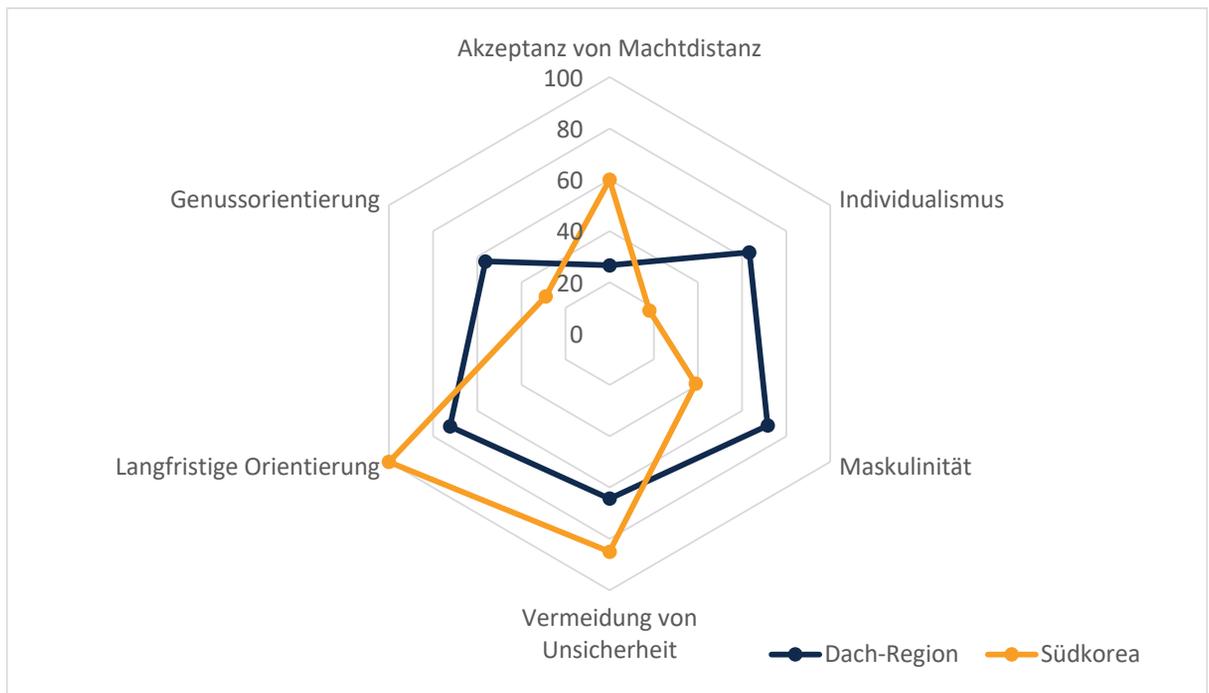


Abbildung 1: Positionierung der DACH-Region und Südkorea im fünfdimensionalen Raum der Hofstede-Kulturdimensionen

Quelle: eigene Darstellung

2.4 Einfluss der Kultur auf Marketingansätze

In der heutigen Zeit ist eine Marke oder ein Produkt nicht nur die Summe funktionaler Eigenschaften, sondern ein System aus Bedeutungen und manifestierten Werten (vgl. Emrich 2009: 221f.). Durch den bewussten Kauf einer bestimmten Marke streben Konsumenten danach zu zeigen, wer sie sind und welche Werte ihnen wichtig sind (vgl. Hoyer et al. 2018: 6). Durch verschiedene kulturelle Interpretationen kommt es vor, dass internationale Verbraucher einer globalen Marke unterschiedliche Markenpersönlichkeiten zuschreiben (vgl. De Mooij/Hofstede 2011: 184). Speziell für das Interkulturelle Marketing ist das Erkennen von Einstellungen in verschiedenen Kulturen wichtig. Kultur ist somit ein wesentlicher Einflussfaktor von Konsumentenentscheidungen sowie Art und Weise der Informationsverarbeitung (vgl. Hoyer et al. 2018: 13).

2.5 Marketingansätze DACH-Region

Geprägt vom Kultur-Cluster des Individualismus entspricht ein unabhängiges Selbst der kulturellen Norm der DACH-Region. Deshalb werden Werbebotschaften oft so formuliert, dass es der Zielgruppe leichtfällt, sich mit ihnen zu identifizieren. Die Zielgruppe nutzt also das Produkt bzw. den Service, um sich von anderen Personen abzugrenzen. Häufig wird mit den Werten Leistung, Individualität und Hedonismus geworben (vgl. Gelbrich/Müller 2015: 632f.). Kaufentscheidungen von Bewohnern der DACH-Region sind von deren eigenen Präferenzen und Bedürfnissen motiviert (vgl. Hahn/Hong 2009:

7) und werden als Individuum getroffen statt als Teil einer Gruppe (vgl. Samli 1995: 49). Auch bevorzugten Konsumenten im DACH-Raum eine klare Markendifferenzierung (vgl. Aguirre-Rodriguez 2013: 75). Die geringe Akzeptanz von Machtdistanz zeigt sich darin, dass Maßnahmen, welche Hierarchieebenen verflachen oder sogar auflösen, begrüßt werden. Luxus- und Premiumangebote sollen möglichst großen Käuferschichten offenstehen (vgl. Samli 1995: 50), was beispielsweise durch den Erfolg von Net-a-porter im Modebereich oder Secret Escapes im Reisesegment unterstrichen wird. Als eine maskulin geprägte Kultur ist der Entscheidungsbereich bei Männern und Frauen, welche in einem Haushalt leben, unterschiedlich (vgl. Emrich 2009: 208). Werbungen sind geschlechtsspezifisch ausgerichtet, da Männer andere Produkte konsumieren als Frauen. Zudem ist zu beobachten, dass die maskuline Prägung einen Einfluss auf die Affinität zur Annahme neuer Ideen und Produkte hat, wenn diese zu einer Verringerung der Geschlechterrollendistanz führen. In diesem Fall werden sie größtenteils abgewiesen (vgl. Samli 1995: 50f.). Der europäische Ansatz der Privatsphäre kann mit der hohen Unsicherheitsvermeidung erklärt werden (vgl. Deresky 2003: 105). Bewohner der DACH-Region möchten Risiken vermeiden und über möglichst viele Informationen verfügen (vgl. Gelbrich/Müller 2015: 122). Dies führt zur Ausstrahlung sachlicher Werbung, mit wenigen Humor-Elementen (vgl. De Mooij 1998: 8) und einer detaillierten Ausführung von Visualisierungen (vgl. De Mooij 1998: 162). In der Werbung werden ausführliche Erklärungen zu Produkten, lange Texte, verschiedene Tests und Referenzen von Experten vorgefunden (vgl. De Mooij 1998: 200). Häufig wird von Gütesiegeln Gebrauch gemacht, um die Qualität eines Produktes zu belegen. Konsumenten der DACH-Region bevorzugen demnach eine faktenreiche Ansprache mit detaillierten Informationen (vgl. Hall/Hall 1990: 71). Übergreifend kann jedoch gesagt werden, dass Konsumenten der DACH-Region, nach erfolgreicher Überzeugung durch ein bestimmtes Produkt oder eine Marke, loyale Kunden sind und über lange Zeit hinweg dieselben Marken nutzen. Das belegt auch eine entsprechende Studie aus dem Jahr 2016, die besagt, dass 90% der Deutschen Mitglied mindestens eines Loyalitätsprogrammes sind (vgl. PWC 2017: 11). Demnach sind differenzierte Werbemaßnahmen angereichert um faktenbasierte Informationen ein lohnender Ansatz für den DACH-Markt.

2.6 Marketingansätze Südkorea

Die südkoreanische Kultur ist stark vom Kollektivismus geprägt, was sich auf die Gestaltung von Werbeinhalten auswirkt. Häufig werden familienähnliche Kollektive dargestellt (vgl. Trompenaars/Woolliams 2003: 190) und Humor wird angewendet, um gemeinsame Gefühle und Emotionen darzustellen (vgl. Keegan/Green 2011: 446). Die Markenstrategie von Unternehmen verfolgt meist den Ansatz, die Identität jedes Produktes mit der großen Einheit, der Unternehmensdachgesellschaft, zu verknüpfen (vgl. Aguirre-Rodriguez 2013: 75). Koreaner haben voneinander abhängige Selbstansichten und sind bei Entscheidungen motiviert durch Normen und Pflichten, die ihnen von der Gruppe auferlegt werden. Somit werden viele Käufe unter starker Beeinflussung der Gruppe, sei dies die Familie oder der Freundeskreis, getätigt. Südkoreaner verwenden häufig auserwählte Marken, um Ähnlichkeiten mit

der Gruppe zu symbolisieren (vgl. Hahn/Hong 2008: 77ff.). Von einer kollektiven Denkweise geprägt, gelten Südkoreaner als loyale Konsumenten. Es ist ein Land, welches von femininen Werten bestimmt wird. Diese Werte spiegeln sich ebenfalls in den Werbeinhalten wider. So werden Frauen in der post-modernen Werbung als formbar präsentiert, die sich mit der Zeit verändern und progressiv sind. Dies geht Hand in Hand mit der sich ständig ändernden Konsummode (vgl. Young-ja 2000: 18f.). Als Teil des Konsumkapitalismus wird das Aussehen zu einem Schlüsselement im Prozess der Sozialisierung der Frau. Das Aussehen und der Körper sind außerordentlich wichtig und werden oft mehr wertgeschätzt als Fähigkeiten. So zählt das Aussehen beispielsweise in Südkorea als die ausschlaggebendste Qualifikation für eine Arbeitsbeschäftigung (vgl. Chang 2005: 122). Die Werbung motiviert koreanische Frauen dazu, ihr Aussehen in Einklang mit den kommerziellen Normen zu bringen (vgl. Young-ja 2000: 29). Schönheit wird im Fernsehen betont (vgl. Schneidewind 2013: 199). Da Südkorea über eine Kultur verfügt, in der eine hohe Akzeptanz von Machtdistanz vorliegt, nutzen viele Unternehmen eine Premium-Preisstrategie. Der Einzelne hat Sorge um sein Selbstbild und seinen Status in einem sozialen Netzwerk und kauft das beworbene Produkt, das ihm ein höheres Ansehen verspricht (vgl. Doorn et al. 2018: 213). Es gilt die Annahme, dass Südkoreaner vergleichende Werbung ablehnen, da diese dazu führt, dass das als schlechter dargestellte Unternehmen sein Gesicht verliert (vgl. Lasserre/Schütte 2006: 94). In Ländern, in denen eine hohe Machtdistanz vorliegt, wird häufig auf TV-Werbung gesetzt (vgl. Gelbrich/Müller 2015: 617) und mit dem Wert Status geworben (vgl. Gelbrich/Müller 2015: 641). In diesen Kulturen werden Informationen über eine interpersonelle Kommunikation erworben (vgl. De Mooij/Hofstede 2011: 188) und Kaufentscheidungen basieren auf Gefühlen und Vertrauen in das Unternehmen (vgl. De Mooij 1998: 172). Südkoreanern ist Risikovermeidung wichtig und sie sind somit sensibel gegenüber sozialem Risiko. Wegen ihres Strebens nach Harmonie zeichnen sie sich als loyale Kunden aus (vgl. De Mooij/Hofstede 2011: 189). Referenzgruppen und Meinungsführer geben Orientierung und persönliche Beziehungen haben einen großen Einfluss auf Präferenzen (vgl. Lasserre/Schütte 2006: 78). Trotz der hohen Ungewissheitsvermeidung sind Südkoreaner gegenüber Innovationen aufgeschlossener als andere Länder (vgl. Lee/Trim 2008: 272). Südkorea ist eine High-Context-Kultur, weshalb in der Werbung eine indirekte Ansprache sowie die Verwendung von Symbolik vorzufinden ist (vgl. Keegan/Green 2011: 445). Inhaltlich liegt häufig ein Fokus auf Harmonie und Zugehörigkeit. Koreaner wollen nicht direkt beeinflusst werden, weshalb Unternehmen üblicherweise die Vorteile des Produktes oder der Dienstleistung nicht direkt in den Vordergrund stellen (vgl. Emrich 2009: 260). Stattdessen zeigt Werbung harmonische Landschaftsszenen und beruhigende Farben. Asiatische Kulturen legen einen großen Wert auf die Ästhetik (vgl. Lasserre/Schütte 2006: 94). Studien zeigen zudem, dass emotionale Werbung sowohl in Werbespots als auch Werbeanzeigen in Printmedien bevorzugt wird (vgl. Gelbrich/Müller 2015: 642).

2.7 Forschungsfragen dieser Untersuchung

Abgeleitet von den Grundlagen des Interkulturellen Marketings und der beiden Kulturdimensionen-Modelle von Hofstede und Hall hat der vorliegende Artikel die Beantwortung folgender vier Forschungsfragen zum Ziel:

1. Lassen sich Konsumenten in der DACH-Region und in Südkorea bei der Wahrnehmung von Kosmetikprodukten eher von emotionaler oder von sachlicher Werbung ansprechen und wie ist ihre Erwartungshaltung in Bezug auf redaktionelle Beiträge zu dieser Art von Produkten? Die Fragestellung knüpft an den Dimensionen Genussorientierung sowie Unsicherheitsvermeidung des Kulturmodells von Hofstede an.
2. Wird in den beiden untersuchten Regionen Make-up eher dazu benutzt, um sich als Individuum von der Masse abzugrenzen, oder ist es umgekehrt so, dass solche Produkte genutzt werden, um sich zu integrieren und gerade nicht von der Allgemeinheit abzuheben? Hiermit wird Bezug genommen auf die Dimension Individualismus versus Gemeinschaftsorientierung in Hofstedes Modell.
3. Inwieweit akzeptieren Konsumenten in der DACH-Region und in Südkorea vergleichende Werbung, bei der Konkurrenzprodukte schlechter dargestellt werden? Anknüpfend an die Kulturtheorie von Hall bezieht sich diese Frage auf Low- und High-Context-Strukturen.
4. Gibt es Unterschiede bei der Akzeptanz von Make-up für Männer zwischen der DACH-Region und Südkorea? Die Dimension Maskulinität versus Femininität in den jeweiligen Zielmärkten soll mit dieser Frage abgedeckt werden.

3 Methode

3.1 Untersuchungsdesign und Stichprobe

Zur Beantwortung der vier Forschungsfragen wurde eine quantitative Online-Befragung in der DACH-Region und Südkorea durchgeführt. Beide Stichproben wurden über Privatpersonen vor Ort aus dem privaten Netzwerk der Erstautorin dieser Untersuchung angeworben. Dadurch kann kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden. Die Privatpersonen vor Ort teilten in ihrem Netzwerk einen Link, der auf den Online-Fragebogen verwies. Der Zeitraum der Befragung erstreckte sich vom 30. Juli bis zum 13. August 2018, was einem Zeitraum von etwa zwei Wochen entspricht. Die Teilnahme war durchgängig freiwillig und es gab keine monetären oder sonstigen Anreize für die Teilnahme.

Je 100 Personen aus der DACH-Region sowie 100 Personen aus Südkorea füllten den vollständigen Fragebogen aus und bilden die Stichprobe für diese Untersuchung. Die beiden Stichproben bestanden jeweils aus 90 weiblichen und 10 männlichen Teilnehmern. Alle der Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren zwischen 16 und 30 Jahren alt. In Südkorea waren 14 der teilnehmenden Personen zwischen 16

und 20 Jahren alt, 50 der teilnehmenden Personen waren zwischen 21 und 25 Jahren alt, und 36 Personen waren zwischen 26 und 30 Jahren alt. In Deutschland waren ebenfalls 14 der teilnehmenden Personen zwischen 16 und 20 Jahren alt, 66 Personen waren zwischen 21 und 25 Jahren alt, und 20 der teilnehmenden Personen waren zwischen 26 und 30 Jahren alt. Die Größe der Stichprobe, das Geschlechterverhältnis sowie das Alter zwischen 16 und 30 Jahren waren vorgegeben; die Online-Befragung wurde gestoppt, sobald die gewünschte Stichprobenszusammensetzung erreicht war.

3.2 Inhalte Fragebogen

Die Befragung wurde mit einem Online-Fragebogen auf der Website survio.com durchgeführt. Der Fragebogen war für Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Südkorea und der DACH-Region inhaltlich identisch, allein die Sprache unterschied sich (Koreanisch vs. Deutsch). Die Antwortmöglichkeiten variierten zwischen Einzelauswahl, Mehrfachauswahl und Bewertungsskalen. Bei der Einzelauswahl musste genau eine der angezeigten Alternativen gewählt werden, während bei der Mehrfachauswahl eine oder mehr der angezeigten Alternativen gewählt werden konnten. Verwendete Bewertungsskalen wurden von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft sehr zu) angezeigt. Eine genaue Benennung der verwendeten Items ist im Ergebnisteil zu finden.

3.3 Statistische Datenauswertung

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden χ^2 -Tests sowie t-Tests für unabhängige Stichproben berechnet. Die unabhängige Variable war jeweils die Erhebungsregion (Südkorea vs. DACH-Region). Bei nominalen abhängigen Variablen wurde ein χ^2 -Test berechnet, bei metrischen abhängigen Variablen ein t-Test für unabhängige Stichproben. Das Signifikanzniveau wurde jeweils auf 5% festgelegt. Als Effektstärken dienen Cramer's V sowie r. Hierbei ist .1 die Grenze für einen geringen Effekt, .3 die Grenze für einen mittleren Effekt, und .5 die Grenze für einen großen Effekt. Die Auswertung erfolgte mittels SPSS.

4 Ergebnisse

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage konnten mehrere signifikante Unterschiede zwischen Südkorea und der DACH-Region bezüglich der Anforderungen an Werbespots und -anzeigen festgestellt werden (siehe Tabelle 2). So wünschen sich Befragte in der DACH-Region von einem Werbespot zu Kosmetikprodukten vermehrt schöne, harmonisierende Bilder, während Befragte in Südkorea eher Wert auf möglichst viele, sachliche Informationen sowie Expertenmeinungen legen. In Übereinstimmung dazu bevorzugen Befragte aus der DACH-Region eine emotionale Werbung anstelle einer sachlichen Werbung, während bei südkoreanischen Befragten das Gegenteil der Fall ist. Die Effektstärken sind jeweils als gering bis mittel einzustufen.

Hinsichtlich Beiträgen über Kosmetikmarken in Fachzeitschriften wünschen sich Befragte aus der DACH-Region ein Interview mit einem ranghohen Mitarbeiter der Firma, während bei südkoreanischen Befragten erneut das Gegenteil zu beobachten ist. Südkoreanische Befragte wünschen sich vermehrt Frauen, die Produkte auftragen und vorführen, während Befragte aus der DACH-Region dem keine besondere Bedeutung beimessen. Auch hier sind die Effektstärken als gering bis mittel einzustufen.

Tabelle 2: Ergebnisse verschiedener χ^2 -Tests zu Unterschieden in den Anforderungen an Werbespots und -anzeigen zwischen Südkorea und der DACH-Region

Quelle: eigene Darstellung

Variablen		DACH-Region	Süd-korea	χ^2	p	Cramer's V
Was ist Ihnen bei einem Werbespot zu Kosmetikprodukten wichtig?						
Auswahl „Schöne, harmonisierende Bilder, die das Produkt geschmackvoll präsentieren“	% beob.	58	24	23.89	.00	.35
	% erwar.	41	41			
Auswahl „Möglichst viele, sachliche Informationen“	% beob.	40	60	8.00	.01	.20
	% erwar.	50	50			
Auswahl „Ein Experte, welcher mir die Wirkung bestätigt“	% beob.	16	30	5.53	.02	.17
	% erwar.	23	23			
Auswahl „Eine emotionale Geschichte, bei welcher ich das Produkt im Einsatz sehe“	% beob.	12	6	2.20	.14	.11
	% erwar.	9	9			
Ich bevorzuge bei Kosmetikprodukten...						
Auswahl „... eine emotionale Werbung“ (KEINE sachliche Werbung)	% beob.	48	28	8.49	.00	.21
	% erwar.	38	38			
Ihr Lieblingsmagazin widmet ein paar Seiten einer Kosmetikmarke. Was würden sie sehen wollen?						
Auswahl „Ein Interview mit einem höheren Mitarbeiter der Firma“	% beob.	16	2	11.97	.00	.25
	% erwar.	9	9			
Auswahl „Frauen, die unterschiedliche Produkte auftragen und vorführen“	% beob.	44	72	16.09	.00	.28
	% erwar.	58	58			
Auswahl „Eine Erklärung über die Inhaltsstoffe der Produkte“	% beob.	48	38	2.04	.15	.10
	% erwar.	43	43			
Auswahl „Eine wunderschöne Bildstrecke“	% beob.	14	14	0.00	.99	.00
	% erwar.	14	14			

Anmerkungen: χ^2 = Teststatistik; p = Signifikanz; Cramer's V = Effektstärke; Freiheitsgrade = 1

Eine vertrauensvolle Beziehung zu Unternehmen, die Kosmetik-Produkte herstellen, werden sowohl in der DACH-Region ($M = 3.50$, $SD = 1.12$) als auch in Südkorea ($M = 3.74$, $SD = 0.96$) als eher wichtig angesehen. Auch wenn die Befragten in Südkorea hier im Durchschnitt einen etwas höheren Wert angeben, verfehlt der Unterschied Signifikanz, $t_{(198)} = -1.64$, $p = .11$, $r = .11$.

Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wurde ein χ^2 -Test berechnet (vgl. Tabelle 3): In Südkorea gaben die Befragten eher an, Make-up zu nutzen, um nicht aus der Masse hervorzustechen, während in der DACH-Region Befragte eher angaben, Make-up zu nutzen, um aus der Masse hervorzustechen. Die Nutzung von Make-up um damit zu symbolisieren, dass die Befragten ihr Leben unter Kontrolle haben, wurde wiederum verstärkt in Südkorea und nicht in der DACH-Region angegeben. Dieser Zusammenhang weist eine große Effektstärke auf.

Tabelle 3: Ergebnisse des χ^2 -Tests zu unterschiedlichen Gründen für die Nutzung von Kosmetikprodukten (Individualismus vs. Kollektivismus)

Quelle: eigene Darstellung

Variablen		DACH-Region	Südkorea	χ^2	p	Cramer's V
Ich benutze Make-up, um...						
Option 1: ... nicht aus der Masse hervorzustechen	% beob.	6	38	53.22	.00	.52
	% erwar.	22	22			
Option 2: ... aus der Masse hervorzustechen	% beob.	68	20			
	% erwar.	44	44			
Option 3: ... zu symbolisieren, dass ich mein Leben unter Kontrolle habe.	% beob.	26	42			
	% erwar.	34	34			

Anmerkungen: χ^2 = Teststatistik; p = Signifikanz; Cramer's V = Effektstärke; Freiheitsgrade = 2

Zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage wurde ebenfalls ein χ^2 -Test berechnet (vgl. Tabelle 4). Vergleichende Werbung wurde in Südkorea signifikant häufiger als angebracht wahrgenommen als in der DACH-Region. Die Effektstärke ist hierbei als gering bis mittel einzustufen.

Tabelle 4: Ergebnisse des χ^2 -Tests zur Akzeptanz bezüglich vergleichender Kosmetikwerbung
Quelle: eigene Darstellung

Variablen		DACH-Region	Süd-korea	χ^2	p	Cramer's V
Ich finde es angebracht, wenn ein Werbespot Produkte zweier Kosmetik-Marken vergleicht und die Konkurrenz schlechter darstellt.						
Auswahl „ja“	% beob.	22	38	6.10	.01	.18
	% erwar.	30	30			

Anmerkungen: χ^2 = Teststatistik; p = Signifikanz; Cramer's V = Effektstärke; Freiheitsgrade = 1

Zur Beantwortung der vierten und letzten Forschungsfrage wurde ebenfalls ein χ^2 -Test berechnet (vgl. Tabelle 5). Die absolute Mehrheit der Befragten in Südkorea empfindet Make-up-Artikel für Männer als nichts Untypisches, während über die Hälfte der Befragten in der DACH-Region dies als überraschend oder sogar verstörend empfindet. Dieser Zusammenhang ist signifikant und weist eine große Effektstärke auf.

Tabelle 5: Ergebnisse des χ^2 -Tests zu unterschiedlichen Einstellungen bezüglich Make-up-Artikeln für Männer
Quelle: eigene Darstellung

Variablen		DACH-Region	Süd-korea	χ^2	p	Cramer's V
Eine Kosmetikmarke wirbt damit, ab jetzt auch Make-up-Artikeln für Männer zu verkaufen. Wie ist Ihre Reaktion?						
Option 1: Es beschäftigt mich nicht weiter, da ich es als nichts Untypisches erachte.	% beob.	26	94			
	% erwar.	60	60			
Option 2: Ich bin verwirrt und überrascht, aber auch ein wenig neugierig.	% beob.	54	6	96.93	.00	.70
	% erwar.	30	30			
Option 3: Ich halte nichts davon und frage mich, was sich das Unternehmen dabei gedacht hat. Ich finde, Männer sollten kein Make-up tragen.	% beob.	20	0			
	% erwar.	10	10			

Anmerkungen: χ^2 = Teststatistik; p = Signifikanz; Cramer's V = Effektstärke; Freiheitsgrade = 2

5 Diskussion

Die vorliegende Studie unterstreicht, dass es für Unternehmen der Kosmetikbranche überwiegend sinnvoll sein kann, in den Zielmärkten DACH-Region und Südkorea differenziert zu werben. Der bisherige Forschungsstand zur Beachtung kultureller Unterschiede bei der Ausgestaltung von Werbeanzeigen wird demnach bestätigt, auf die Kosmetikbranche angewandt und um die beiden Zielmärkte ergänzt (vgl. Simons 2002: 163). Da kulturell bedingte Unterschiede zwischen den zwei Kultur-Clustern bestehen, diese jedoch nicht immer sehr stark ausgeprägt sind, müssen Unternehmen im Hinblick auf Ressourcen und Zeit überlegen, ob Interkulturelles Marketing für ihre Marke relevant ist.

In der Untersuchung wurde überprüft, ob Befragte in den beiden untersuchten Ländern verschiedene Werbeansprachen präferieren und in unterschiedlichen Beziehungen zu den Unternehmen stehen. Es konnte festgestellt werden, dass die Befragten unterschiedliche Werbeansprachen bevorzugen, wobei die Ergebnisse nicht kongruent mit den zuvor im Theorie-Teil aufgeführten Kulturtheorien waren. Erwartet wurde, dass Konsumenten in der DACH-Region stärker von informativ-sachlicher Werbeansprache angesprochen werden (vgl. Gelbrich/Müller 2015: 122), in Südkorea hingegen emotionalisierende Aspekte die Konsumenten stärker zum Kauf anregen (vgl. Keegan/Green 2011: 446; vgl. De Mooji 1998: 172). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung war für beide Zielmärkte das Gegenteil der Fall. Eine mögliche Herleitung wäre, dass Konsumenten nicht die tatsächliche Werbeanzeige bewerten, sondern das damit assoziierte Vertrauen in das werbende Unternehmen und dessen Glaubwürdigkeit. Gemäß der Literatur weisen beide Zielmärkte einen hohen Grad der Unsicherheitsvermeidung auf und wünschen sich vertrauensvolle Beziehungen zu Unternehmen, deren Produkte sie kaufen (vgl. De Mooji/Hofstede 2011: 189; vgl. De Mooji 1998: 200). Es ist demnach möglich, dass eine Werbeanzeige einer bekannten Marke das Vertrauen durch Integration des Logos oder Markennamens bereits gewinnt und inhaltliche Präferenzen der Konsumenten im nächsten Schritt anders als hier ermittelt ausgeprägt wären.

Hinsichtlich der zweiten Forschungsfrage waren die Ergebnisse stimmig zur theoretischen Grundlage von Gelbrich/Müller (2015) und Hahn/Hong (2008): In der DACH-Region benutzt ein Großteil der Konsumentinnen Make-up, um sich von anderen abzuheben und die Individualität zu betonen. In Südkorea dient Make-up dagegen als Zeichen der Zugehörigkeit und Verbundenheit mit anderen, um nicht (negativ) aufzufallen.

Beide Stichproben gaben mehrheitlich an, vergleichende Werbung als unangebracht anzusehen. Die Befragten der DACH-Region sind gegenüber vergleichender Werbung stärker abgeneigt als die Südkoreaner. Dies widerspricht bisherigen Befunden von Lasserre und Schütte, die besagen, dass die asiatische Bevölkerung im Vergleich zu westlichen Verbrauchern vergleichende Werbung als weniger positiv wahrnimmt (vgl. Lasserre/Schütte 2006: 93). Asiatische Konsumenten lehnen einen Konkurrenzkampf ab, um Harmonie und Gesichtsbewahrung beizubehalten. Die Diskrepanz zwischen den Befunden von Lasserre und Schütte und den Ergebnissen dieser Arbeit lässt sich möglicherweise dadurch erklären,

dass ein ansteigender Einfluss amerikanischer Werte in Südkorea die Einstellung gegenüber dieser Werbeform verändert (vgl. Schneidewind 2013: 216).

Bei der Frage nach der Akzeptanz von Make-up-Artikeln für Männer zeigt sich, dass diese von Konsumenten aus der DACH-Region als ungewöhnlich und verwirrend angesehen werden. Diese Ausprägung ist im Einklang mit der maskulin geprägten Kultur innerhalb der DACH-Region, die sich nach Emrich (2009: 208) und Samli (1995: 50f) durch eine Ablehnung gegenüber neuen Ideen und eine Akzeptanz von geschlechterspezifischer Werbung auszeichnet. Dies steht in Einklang mit empirischen Forschungsergebnissen, die in englischsprachigen westlichen Kulturen erhoben wurden (vgl. Hall et al., 2013). In Südkorea sind solche Make-up-Artikel hingegen weitestgehend akzeptiert, eine Tatsache, die harmonisch zu Südkoreas feminin geprägter Kultur ist, in denen Konsumenten progressiven Innovationen offener gegenüberstehen (vgl. Young-ja 2000: 18f). Ergänzend belegt Changs (2005) Forschung den hohen Stellenwert von Aussehen und Schönheit für die südkoreanische Gesellschaft, der sogar im Arbeitsleben eine große Rolle spielt. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie lassen die Schlussfolgerung zu, dass das Aussehen ebenfalls für männliche Konsumenten eine große Bedeutsamkeit erreicht hat.

Die hier erzielten Ergebnisse sollten durch weitere Studien mit einer größeren, repräsentativen Stichprobe überprüft werden. Es könnte eine größere Spannweite an Altersgruppen, ein anderer Anteil an männlichen und weiblichen Probanden oder eine intensivere Untersuchung der einzelnen Länder der DACH-Region vorgenommen werden. Zusätzlich könnten kulturspezifische Unterschiede in der Wahrnehmung verschiedener Marketingkanäle detaillierter untersucht werden, insbesondere mit einem besonderen Fokus auf Online- vs. Printmedien sowie einer differenzierten Betrachtung unterschiedlicher Positionierungsstrategien (u.a. Premium/Luxury). Dabei sollte auf die Bereiche, in denen eine Diskrepanz zwischen theoretischer Grundlage und den Ergebnissen der vorliegenden Studie aufgezeigt wurde, fokussiert werden. Zudem könnten die Ausprägungen der Kulturdimensionen bei den Teilnehmern explizit erhoben werden, um deren Auswirkungen auf die Konsumanforderungen in der Kosmetikbranche direkt analysieren zu können.

6 Fazit

Die vorliegende Studie lässt am Beispiel von empirischen Daten aus Südkorea und der DACH-Region die Vermutung zu, dass trotz der zunehmenden Globalisierung Interkulturelles Marketing in der Kosmetikbranche von hoher Bedeutung ist. Dies ist im Einklang mit Forschungsergebnissen anderer kulturvergleichenden Studien in der Kosmetikbranche (vgl. Souiden/Diagne 2009: 105; Weber/de Villebonne 2002: 396). Der Wunsch nach Schönheit ist universell, doch Gründe das Schönheitsideal zu erfüllen variieren (vgl. Hollensen 2011: 26). Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine Anpassung an die Kultur des Zielmarktes in Form von differenzierter Kundenansprache innerhalb der Kosmetikbranche zu relevanten Wettbewerbsvorteilen führen kann. Für detaillierte Implikationen und praxisorien-

tierte Handlungsempfehlungen ist genauere, weiterführende Forschung notwendig. Hierbei sollte insbesondere das überraschende Ergebnis der vorliegenden Studie beachtet werden, dass die beobachteten Unterschiede zwischen Südkorea und der DACH-Region nur zum Teil mit gängigen Kulturtheorien wie Hofstede übereinstimmen.

Literatur

- Aguiree-Rodriguez, A. (2013): Cultural Factors that Impact Brand Personification Strategy Effectiveness. In: *Psychology and Marketing*, 31. (2014), Nr. 1, S. 70-83.
- Aidair, W.; Buchan, N.; Chen, X.-P. (2009): Conceptualizing Culture as Communication in Management and Marketing Research. In: Nakata, C. (Hrsg.): *Beyond Hofstede. Culture Frameworks for Global Marketing and Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Blom, H.; Meier, H. (2002): *Interkulturelles Management: interkulturelle Kommunikation, internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen*. Berlin: Neue Wirtschafts-Briefe.
- Chang, P. (2005): Talking about Sexuality. In: Chang, P.; Kim, E.-S. (Hg.): *Women's Experiences and Feminist Practices in South Korea*. Seoul: Ewha Womans University Press. Chung, L. C.;
- Danqing, Y.; Sapp, S. (2019): Motivations of Luxury Clothing Consumption in the U.S. vs. China. In: *Journal of International Consumer Marketing*, 31. (2019), Nr. 2, S. 115-129.
- De Mooij, M. (1998): *Global Marketing and Advertising. Understanding Cultural Paradoxes*. Los Angeles: SAGE.
- De Mooij, M.; Hofstede, G. (2011): Cross-Cultural Consumer Behavior: A Review of Research Findings. In: *Journal of International Consumer Marketing* (2011), Nr. 23, S. 181-192.
- Deresky, H. (2003): *International Management. Managing Across Borders and Cultures*. 4. Aufl., Harlow: Pearson Education.
- Doorn, J.; Leeflang, P. S.; Zhang, S. (2018): Face Concerns and Purchase Intentions. A Cross-Cultural Perspective. In: Aykol, B.; Katsikeas, C.; Leonidou, L.; Samiee, S. (Hg.): *Advances in Global Marketing. A Research Anthology*. Wiesbaden: Springer.
- Emrich, C. (2009): *Interkulturelles Marketing-Management. Erfolgsstrategien - Konzepte - Analysen*. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer.
- Emrich, C. (2014): *Interkulturelles Marketing-Management. Erfolgsstrategien - Konzepte - Analysen*. 3. Aufl., Wiesbaden: Springer.
- Fowler, J. G.; Reisenwitz, T. H.; Fowler, A. R. (2014): Fashion globally - A cross-cultural and generational examination. In: *Qualitative Market Research: An International Journal*, 17. (2014), Nr. 3, S. 172-191.
- Gelbrich, K.; Müller, S. (2015): *Interkulturelles Marketing*. 2. Aufl., München: Vahlen.
- Gutting, D. (2018): *Erfolgreiche Konfliktprävention im Asiengeschäft. Empfehlungen für die Zusammenarbeit deutscher Organisationen mit Asiaten*. Wiesbaden: Springer.
- Hahn, Y.; Hong, K. (2008): The Influence of Self-Construals on Young Korean Consumers' Decision-Making Styles. In: *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13. (2008), Nr. 1, S. 6-19.

- Hall, E. T.; Hall, M. (1990): *Understanding Cultural Differences. Germans, French and Americans*. Boston, MA: Intercultural Press.
- Hall, M.; Gough, B.; Seymour-Smith, S. (2013): Stake Management in Men's Online Cosmetics Testimonials. In: *Psychology & Marketing*, 30. (2013), Nr. 3, S. 227-235.
- Hansen, K-P. (2009): *Kultur, Kollektiv, Nation*. Passau: Stutz.
- Hollensen, S. (2011): *Global Marketing. A Decision-Oriented Approach*. 5. Aufl., Harlow: Pearson.
- House, R. J.; Hanges, P. J.; Javidan, M.; Dorfman, P. W.; Gupta, V. (2004): *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Hoyer, W. D.; MacInnis, D. J.; Pieters, R. (2018): *Consumer Behavior*. 7. Aufl., Cengage Learning.
- Keegan, W. J.; Green, M. C. (2011): *Global Marketing*. 6. Aufl., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Klemenči, B.; Devetak, G.; Števanec, D. (2012): Intercultural Differences in the Purchase and Information Behaviour of Young Consumers. In: *Organizacija*, 45. (2012), Nr. 1, S. 14-23.
- Ko, E.; Taylor, C. R.; Sung, H.; Lee, J.; Wagner, U.; Navarro, D. M.-C.; Wang, F. (2012): Global marketing segmentation usefulness in the sportswear industry. In: *Journal of Business Research*, 65. (2012), Nr. 11, S. 1565-1575.
- Lasserre, P.; Schütte, H. (2006): *Strategies For Asia Pacific. Meeting New Challenges*. 3. Aufl., London: SAGE.
- Lee, Y.-I.; Trim, P. R. (2008): Entering the South Korean Market. A Marketing-Planning Process Model for Marketers based in Overseas Companies. In: *Business Strategy Series*, 9. (2008), Nr. 5, S. 272-278.
- Müller, S.; Gelbrich, K. (2004): *Interkulturelles Marketing*. München: Vahlen.
- Müller, W. G. (1996): Die Standardisierbarkeit Internationaler Werbung. Kulturen verlangen Adaptionen. Empirische Ergebnisse eines kommunikationstheoretischen Ansatzes. In: *Journal of Research an Management* (1996), Nr. 3, S. 179-190.
- McDaniel, E.; Porter, R. E.; Roy, C. S.; Samovar, L. A. (2017): *Communication Between Cultures*. 9. Aufl., Boston, MA: Cengage Learning.
- Nasierowski, W.; Mikula, B. (1998): Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices. In: *Organization studies*, 19. (1998), Nr. 3, S. 495-509.
- PWC (Hrsg.) (2017): *Total Retail 2017 - Sechs Trends, die den Handel nachhaltig verändern*. (<https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/studie-total-retail-2017.pdf>). Abgerufen am 18.01.2020.
- Rapp, T. (2005): Zwischen Anpassung an fremde Kulturen und Standardisierung. Interkulturelles Management. In: Künzel, H. (Hrsg.): *Handbuch Kundenzufriedenheit. Strategie und Umsetzung in der Praxis*. Wiesbaden: Springer.
- Risko, T. C.; Wiwczarowski, T. (2014): From Domestic Marketing through International Marketing to Intercultural Marketing. In: *Economic Affairs*, 59. (2014), Nr. 3, S. 439-445.
- Samli, A. C. (1995): *International Consumer Behavior. Its Impact on Marketing Strategy Development*. Westport, CT :Quorum Books.

- Schmitz, L. (2015): *Nationalkultur versus Berufskultur. Eine Kritik der Kulturtheorie und Methodik Hofstedes*. Bielefeld: Transcript.
- Schneidewind, D. (2013): *Wirtschaftswunderland Südkorea*. Wiesbaden: Springer.
- Signium International; Zukunftsinstitut (2013): *Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von Morgen*. (https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf). Abgerufen am 18.01.2020.
- Simons, G. F. (2002): *Eurodiversity. A Business Guide to Managing Difference*. Amsterdam: Elsevier Science.
- Souiden, N.; Diagne, M. (2009): *Canadian and French men's consumption of cosmetics: a comparison of their attitudes and motivations*. In: *Journal of Consumer Marketing*, 26. (2009), Nr. 2, S. 97-109.
- Sutton, D. H. (2009): *Globalizing Ideal Beauty. How Female Copywriters of the J. Walter Thompson Advertising Agency Redefined Beauty for the Twentieth Century*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ternès, A.; Towers, I. (Hg.) (2017): *Interkulturelle Kommunikation. Länderportraits -Kulturunterschiede - Unternehmensbeispiele*. Wiesbaden: Springer.
- Ting-Toomey, S. (2005): *Understanding Intercultural Communication*. New York: Oxford University Press.
- Trompenaars, F.; Woolliams, P. (2003): *Business Across Cultures*. Oxford: Capstone.
- Usunier, J.-C. (1993): *International Marketing. A Cultural Approach*. New York: Prentice Hall.
- Weber, J.M.; de Villebonne, J.C. (2002): *Differences in purchase behaviour between France and The USA: the cosmetic industry*. In: *Journal of Fashion Marketing and Management*, 6. (2002), Nr. 4, S. 396-407.
- Young-ja, L. (2000): *Consumer Culture and Gender Identity in South Korea*. In: *Asian Journal of Women's Studies*, 6. (2000), Nr. 4, S. 11-38.

Autoren

Julia **Günther** absolvierte 2018 den Bachelorstudiengang Marketing & Communication Management an der International School of Management in München. Als Teil ihres Auslandssemesters an der American University of Rome in Italien besuchte sie die Vorlesung „Intercultural Communications“, deren Inhalte sie später zu der Thematik ihrer Abschlussarbeit inspirierten. Heute arbeitet sie in der Marketingabteilung des Software-Unternehmens Dataiku in London. Als Partnership Marketing Managerin ist sie für alle Marketingaktivitäten mit Sales Partnern sowie Technologiepartnern in Europa und im Nahen Osten zuständig.



Kim **Hartmann** ist Lehrkraft für besondere Aufgaben an der International School of Management (ISM) in München und promoviert berufsbegleitend an der University of Strathclyde (UK) zum Thema „Markenrelevanz im Tourismus“. Sie studierte Tourismus & Event Management (B.A.) and der ISM Dortmund, International Tourism Management (M.A.) an der Hochschule Worms und absolvierte einen MBA an der University of the Sunshine Coast (Australien). Nach ihrem ersten Studienabschluss war Kim Hartmann 3,5 Jahre als Projekt Manager für die FMCG-Branche bei der Bonner Marketingagentur poncet.rost marketing partner tätig. Anschließend machte sie Station bei dem touristischen Start-Up Acomodeo sowie der Luxus-Kreuzfahrtgesellschaft Silversea Cruises und engagierte sich ehrenamtlich im Young Travel Industry Club. Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen auf den Bereichen Tourismuswirtschaft und Marketing.



Prof. Dr. Marcus **Simon** ist Professor für Marketing und Unternehmenskommunikation an der International School of Management. Nach seinem Studium der Germanistik, Komparatistik und VWL an der Universität des Saarlandes arbeitete er als Fachjournalist beim Süddeutschen Verlag. Berufsbegleitend wurde er zum Thema „Massenmediale Strategien im Leben und Werk Arno Schmidts“ promoviert. 2002 machte er sich selbstständig und arbeitete für die Unternehmenskommunikation von T-Systems International in Frankfurt/Main, für „W&V Werben & Verkaufen“, die „Süddeutsche Zeitung“, die „Saarbrücker Zeitung“ und die Medi-entage München. Er beriet die Stadtwerke München (SWM) bei internen Change-Prozessen und leitete die Forschungsredaktion an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München. Heute berät er Unternehmen und Organisationen bei der Kommunikationsorganisation (Schwerpunkt Newsroom). Seine Forschungsschwerpunkte sind Content Marketing, Kommunikationsorganisation und Konsumentenverhalten.



Prof. Dr. Götz **Walter** ist Departmentleiter für Psychology & Management an der International School of Management (ISM) in München. Er studierte Diplom-Psychologie an der Universität Regensburg und als DAAD-Jahresstipendiat an der University of Melbourne (Australien). Nach Studienabschluss war Prof. Dr. Götz Walter sieben Jahre als Unternehmensberater für die Energiewirtschaft bei der Schweizer Managementberatung The Advisory House tätig. Er promovierte berufsbegleitend am Lehrstuhl Sozialpsychologie der Universität Zürich zum Thema „Erneuerbare-Energie-Kraftwerksprojekte: Dimensionen von Akzeptanz und Opposition“. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind Change Management, Consulting und Konsumentenpsychologie.



Moritz, Karl-Heinz; Schöber, Timo; Stadtmann, Georg

Product differentiation in video games: A closer look at Fortnite's success

Received 18.03.2020 · Received in revision 31.07.2020 · Accepted 06.08.2020

Abstract

Fortnite is the most successful video game in terms of revenues generated. Since it belongs to the 'free-to-play games', the company has to optimize the in-game-shop to generate revenues. Product differentiation is one possibility to optimize the profitability of the game. In this paper, we use a microeconomic approach in order to highlight the implications of product differentiation for the profit maximization problem.

Keywords: Fortnite, gaming, Freemium, product differentiation, market segmentation

1 Introduction

In the field of business & economics, frequently, the assumption of a representative agent is used to model economic activity. However, people are different. People are different due to differences in age, gender, or their social status. Furthermore, people are heterogeneous because of the color of their skin, their language, or cultural background (Hofstede 1984). Due to these differences, companies also differentiate their products and offer goods in several varieties.

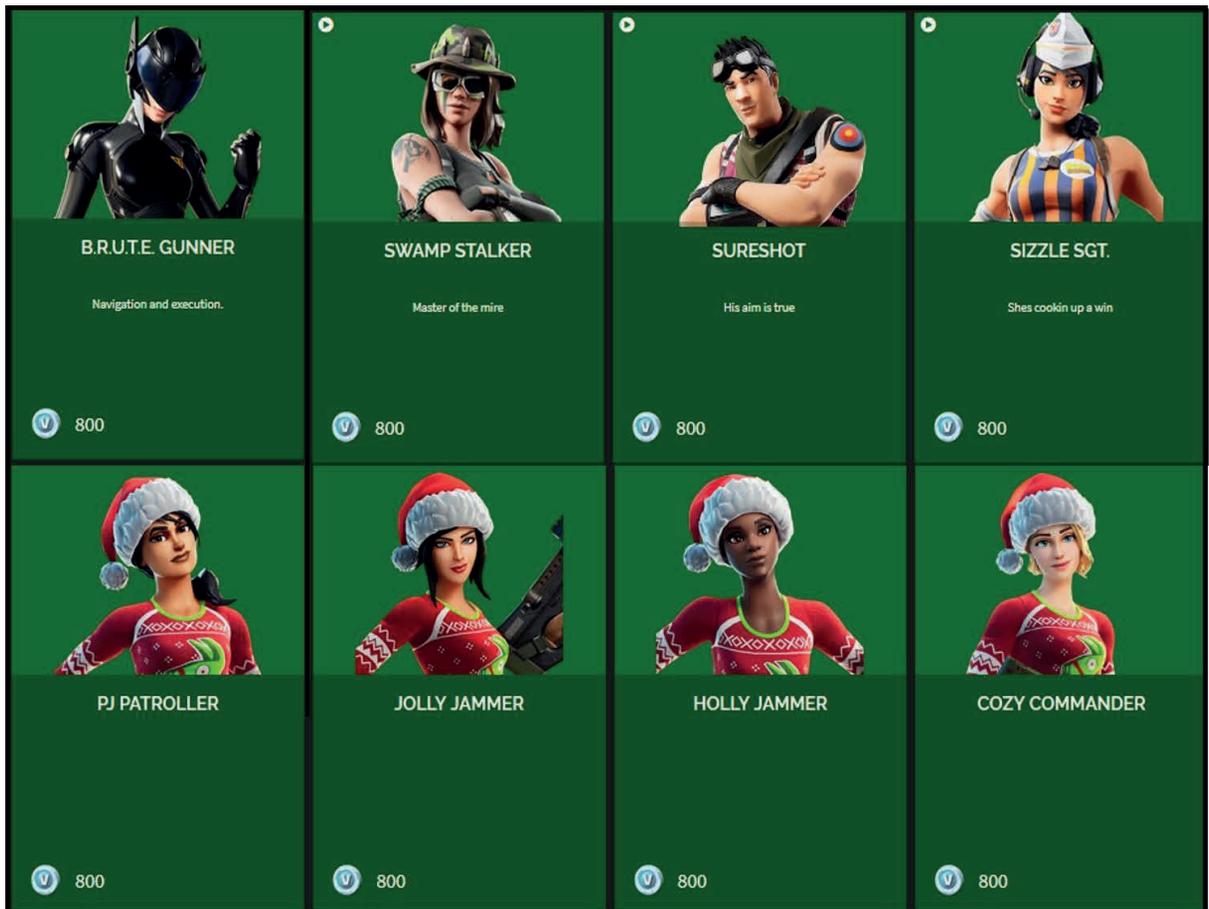
In this paper, we examine the product differentiation within the in-game-shop of a well-known and very successful computer game – Fortnite. In this game, 100 players board a flying bus, jump out of the bus like a skydiver and use a glider to reach an island. Afterwards, the players collect weapons in order to eliminate each other.¹ The last man – or woman – standing wins an 'Epic Victory' (see Anderson 2019 for an introduction to the game). Not only the victory is epic, but it is also an homage to Fortnite's developer, the company 'Epic Games Inc.'.

While the game can be downloaded and played free of charge, an in-game-shop offers a variety of uniforms ('skins'), parachutes ('gliders'), or dance moves ('emotes'). An examination of the shop indicates that skins are sold within four different price categories.² Furthermore, within one price category,

¹ Elimination – of course – could be interpreted as killing the opponent. However, in Fortnite, a player is 'beamed away' when an avatar receives too many hits. This beaming process is called 'despawn'. Hence, it becomes clear that Fortnite is not a typical shooter game and addresses a younger generation of players.

² Skins are sold at 2,000 V-Bucks, 1,500 V-Bucks, 1,200 V-Bucks, or 800 V-Bucks. Hence, uniforms are sold at different prices. V-Buck is the virtual currency used in the in-game-shop. 1,000 V-Bucks are sold at the price of 9.99 USD in the American shop or 9.99 EUR in a shop belonging to the Euro area.

different varieties of skins are offered. One possibility of differentiation is, for example, the color of the skin (see Figure 1).



Note: Skins in the upper row are differentiated to a larger extent than the ones in the lower row.

Figure 1: *Different degrees of product differentiation*
 Source: *skin-tracker.com*

In this paper, we examine why it makes sense for a company to differentiate products and offer them as different varieties. The remainder of the paper is structured as follows: Section 2 examines the role of skins in the virtual world. Section 3 solves the profit maximization problem, in case that a company differentiates the good and introduces several varieties. The last section concludes.

2 The role of skins in the virtual world

The success of video games can be measured in several dimensions: One measure could be the overall number of players or the overall number of downloads. Another measure is the number of active players within one month. In light of this paper, a very important dimension is the economic success. In this respect, Fortnite is outstanding (Goldman Sachs 2018). This might be to some extent surprising, because the basic game can be downloaded and played free of charge. The game belongs to the so

called 'free-to-play' genre of video games. The top 'free-to-play' games are economically more successful than the most successful 'premium games'. In 2019, the average revenues generated by the top 10 free-to-play games were equal to 1,430 million US-Dollar (see Table 1). The average revenue of the 'top 10 premium games' was only 475.5 million. Hence, the average revenue of free-to-play games was about 300 % larger than the average revenue of the premium games.

Table 1: Top earnings 2019: Free-to-play versus premium games
 Source: SuperData 2020: 11, 13. *Revenue in USD million.

Top earning free-to-play games 2019

Rank	Game	Developer	Revenue
1	Fortnite	Epic Games	1800
2	Dungeon Fighter Online	Nexon	1600
3	Honour of Kings	Tencent	1600
4	League of Legends	Riot Games, Tencent	1500
5	Candy Crush Saga	KING Digital Entertainment	1500
6	Pokemon GO	Niantic	1400
7	Crossfire	SmileGate	1400
8	Fate/Grand Order	Aniplex	1200
9	Game for Peace	Tencent	1200
10	Last Shelter: Survival	Long Tech/im30.net	1100
		Average	1430

Top earning premium games 2019

Rank	Game	Developer	Revenue
1	FIFA 19	Electronic Arts	786
2	Call of Duty: Modern Warfare	Activision Blizzard	645
3	Grand Theft Auto V	Take-Two Interactive	595
4	FIFA 20	Electronic Arts	504
5	Call of Duty: Black Ops IIII	Activision Blizzard	487
6	NBA 2K19	Take-Two Interactive	370
7	Tom Clancy's The Division 2	Ubisoft	370
8	Tom Clancy's Rainbow Six: Siege	Ubisoft	358
9	Borderlands 3	Take-Two Interactive	329
10	Sims 4	Electronic Arts	311
		Average	475.5

Fortnite – or to be more precise –the developer Epic Games is giving the basic product away for free in order to attract the largest market share possible. Revenue is generated via the in-game-shops by selling the Battle Pass, skins, and other virtual equipments. Skins can be regarded as a kind of uniform worn by the virtual player.

It becomes clear that Fortnite is a good example for the 'Free' as business model pattern – outlined by Anderson (2008) as well as Osterwalder/Pigneur (2010). In this business model pattern, revenue might be generated via three different channels:

- (1) Two-sided-markets: One side of the market subsidizes the other side of the market: A good example is 'Facebook', which is available for private users free of charge. This market side of the private households is subsidized by companies, which pay for advertisements.
- (2) Bait-and-Hook: The razor is given away for free, but profits are generated via the blades. Another frequently used example is the combination of a printer and the ink cartridges. The printer is sold at a very low price, while the profits are generated via the ink.
- (3) Freemium: Many players use the basic version of the product for free, but the profit is generated via premium add-ons. A good example is 'Skype', where the basic product can be used free-of-charge, but subscriptions for flat-rates are sold to also call landlines.

When it comes to free-to-play video games, some games use the Bait-and-Hook approach: One example is the game 'Candy Crush' which is predominantly played on mobile phones. While the first levels are easy to master, some levels can hardly be solved without relying on 'boosters'. Of course, boosters can be earned with some effort within the game, but it is much more convenient to spend some money and buy the boosters. This is one element of the huge financial success of Candy Crush (Gaille 2015).

Fortnite, however, uses the Freemium approach: The game can be played – without any restrictions and limitations – free of charge. The revenues are generated via the in-game-shops where several add-on items are offered: Especially, virtual uniforms or avatars called 'skins' are very popular products. Other virtual items are parachutes (gliders) and dance moves (emotes). In the Fortnite game, all add-ons are just cosmetic items and do not influence players' strength and the gaming success. Hence, they are just *decorative* items.

Successful video games are developed in a way to maximize gamer's flow and loyalty. One component in this system is the attractiveness of the avatar. Liao et al. (2019) perform a questionnaire survey among online gamers. They use a *structural equation model* to examine how the avatar influences gamer's mood. They find that avatar attractiveness and customization are positively related to avatar identification. Avatar identification implies how the gamer identifies him- or herself with the virtual player. One result is that avatar identification influences flow and loyalty in a positive way. Therefore, this study highlights the importance of the virtual add-ons items like skins in a video game.

Bae et al. (2019) examine the relationship between game items and mood management. They also perform an empirical study among gamers. They find that stressed users are more likely to purchase decorative items while bored users purchase functional items to manage their mood. Several managerial implications are derived how game developers should deal with the heterogeneity of gamers and what kind of items should be designed for the different groups of gamers (Bae et al. 2019: 324-325).

Skins also serve as a status symbol among the young generation (Linken 2019; Schöber/Stadtmann 2020). The British 'Children's Commissioner' examined the online gaming behavior of children. One focus is on the role of in-game items for the social status. They conclude that:

"Children are scorned in games such as Fortnite if they are seen to wear the 'default skin' (the free avatar they receive at the start of the game). Children say they feel embarrassed if they cannot afford new 'skins', because then their friends see them as poor." (Children's Commissioner 2019: 2).

One quote of a ten year old girl (Fortnite player) brings it to the point: *"If you're a default skin, people think you're trash."* (Children's Commissioner 2019: 2).

3 Differentiation of products

In this section, we examine the phenomenon of product differentiation in a theoretical model. We measure the success of the company, which developed the video game, in the dimension of profits generated. The approach is inspired by Hotelling's (1929: 45) '*Main Street*' model, where consumer preferences are different from each other, due to geographical location: Customers have preferences for a shop close to their homes due to transportation cost.

3.1 Assumptions

The upper part of Figure 2 highlights that preferences are distributed as a continuum of colors. Some households prefer a dark color (black) and some households have strong preferences for a light color (white). Others prefer a grey version of the good. Each household might buy only one good or no good at all. The continuum runs from zero to one. This implies: Consumers are located on the street with uniform density: There are 0.3 consumers living between, for example, 0.5 and 0.8. Therefore, in case that all households buy, the quantity demanded is at $q^{\max} = 1$ (see Tirole 1994: 279).

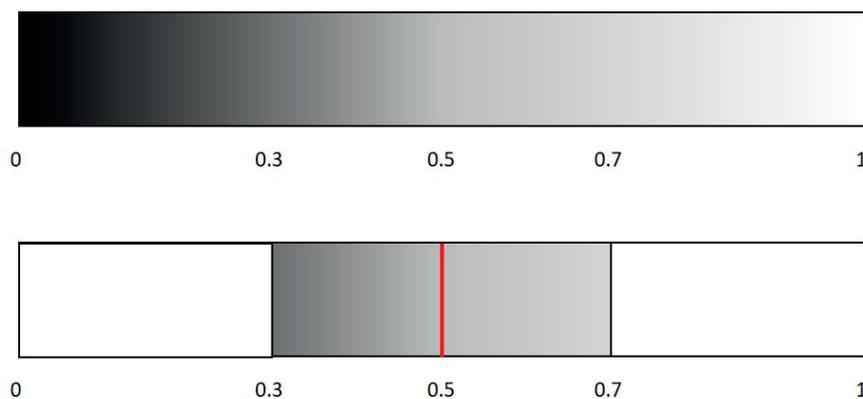


Figure 2: *Distribution of preferences*
Source: *own illustration*

Whether a household buys or not depends on its preferences in relation to the characteristics of the good offered. We assume that a household buys, in case that the difference between the variety offered by the company (v_i) and the preferences of the individual (ρ_j) is smaller than or equal to t :

$$|v_i - \rho_j| \leq t \quad (1)$$

The variable t can be interpreted as the 'most tolerable deviation', so that the household still buys the good. It is restricted to the range $0.5 \geq t \geq 0$. If $t = 0$, a household buys the good only, in case that the company provides *exactly* the preferred color ($v_i = \rho_j$). In case that $t = 0.5$, one variety – placed in the middle of the continuum – is sufficient to cover the whole market. Furthermore, we assume that t is the same for all households.

In the lower part of Figure 2, a numerical example illustrates the assumptions: The company produces only one variety of the good. We assume that good number $i = 1$ was placed exactly in the middle ($v_1 = 0.5$). Furthermore, we assume that the most tolerable deviation is equal to $t = 0.2$. This is an arbitrary assumption and will subsequently be modified in several sensitivity analyses. As a consequence, all households – who are at most $t = 0.2$ units away from $v_1 = 0.5$ – buy the good. Therefore, all households with preferences between $\rho_j = 0.3$ and $\rho_j = 0.7$ buy. Households who have preferences in the range $0 - 0.3$ or $0.7 - 1.0$ do not buy, because the version offered is too far away from their preferences.

In the next section, we perform a scenario analysis and formalize the profit maximization problem.

3.2 Scenario analysis

In Table 2, one dimension represents the cost for differentiation on the side of the company. The other dimension is the parameter t which represents households' most tolerable deviation. With respect to t , we differentiate the cases $t = 0.5$ and $t < 0.5$. In case that $t = 0.5$, one variety – placed in the middle – is sufficient to cover the whole market.

Table 2: Scenario analysis
Source: own illustration

	$t = 0.5$	$t < 0.5$
$c = 0$	Scenario 1	Scenario 2
$c > 0$	Scenario 3	Scenario 4

- Scenario 1: In case that the company introduces one version of the good ($n = 1$), all households buy. Nevertheless, since also the cost for product differentiation is zero, the number of varieties could also be equal to infinity without hurting the company's profit.
- Scenario 2: The number of differentiated products will definitely be larger than one ($n > 1$), so that the whole continuum is covered. However, since cost of product differentiation is zero, the number of varieties is also ambiguous. The best way to explain this finding is by contradiction: In case that number of versions would be equal to $n = 1$, the company would only serve

the market space of $2 \cdot t$. Since we are in Scenario 2 where $t < 0.5$ it is obvious that $2 \cdot t < 1$ so that the company does not serve the whole market. Some parts of the spectrum – the corners – would not be served. Due to the fact that in Scenario 2 the cost of differentiation is zero ($c = 0$), the company can increase the variety so that the complete market is covered. The increase in the number of varieties does not influence cost and, hence, has no impact on the profitability. Therefore, the number of varieties will be larger than one ($n > 1$). However, the exact number of varieties is not determined.

- Scenario 3: One variety v_i can cover the distance of t to the left and to the right. Hence, the distance $v_i - t$ to $v_i + t$ can be covered by one variety, which is given by $2 \cdot t$. Since in Scenario 3 it is assumed that $t = 0.5$, the whole market is covered. Let's assume that the company introduces one version of the good ($n = 1$), profits are equal to:

$$\Pi = p \cdot (2t) - n \cdot c \quad (2)$$

With respect to the Fortnite game, we analyse the behaviour within one price group. Therefore, without a loss of generality, we normalize the price to one ($p = 1$). Under consideration of $n = 1$, we get:

$$\Pi = 2t - c. \quad (3)$$

The company will only produce if profits are positive. This is the case, if the revenue is larger than the cost of introducing one product category ($2t > c$). The number of varieties will be either $n = 0$ or $n = 1$. We won't see two or more varieties of the good, because product differentiation comes with a cost. All households would buy the good, if the variety is placed in the middle ($v_1 = 0.5$).

- Scenario 4: This is the most interesting³ scenario and is now examined in detail!

With n -varieties, the space of $n \cdot 2 \cdot t$ can be covered. Therefore, the quantity sold is equal to $n \cdot (2t)$. Since prices are normalized to $p = 1$, revenue is given by $n \cdot 2 \cdot t$.

We created Figure 3 to highlight the relationship between profit and the number of varieties. In this graph it is assumed that n is a continuous variable. In the left part of the diagram, profit function increases with the slope of $(2 \cdot t - c)$. After the market is fully covered at n^* , one additional variety would not generate additional revenues, but would only increase cost. Therefore, after point n^* is reached, profit function decreases by $-c$ with each additional variety of the good. Profits decrease after n^* is reached.

³ We think that this is the most interesting scenario, because the solutions in Scenario 1, 2, and 3 are easier to derive and easier to understand – compared to Scenario 4. Furthermore, in Scenario 4 the exact number of varieties (n) can be determined by the different components of the theoretical model. This was not the case in Scenario 1 and 2, where the number of varieties is ambiguous.

The overall market size is limited to one. Therefore, the number of varieties which maximizes profits is given by:

$$n^* = \frac{\text{market size}}{2 \cdot t} = \frac{1}{2 \cdot t} \quad (4)$$

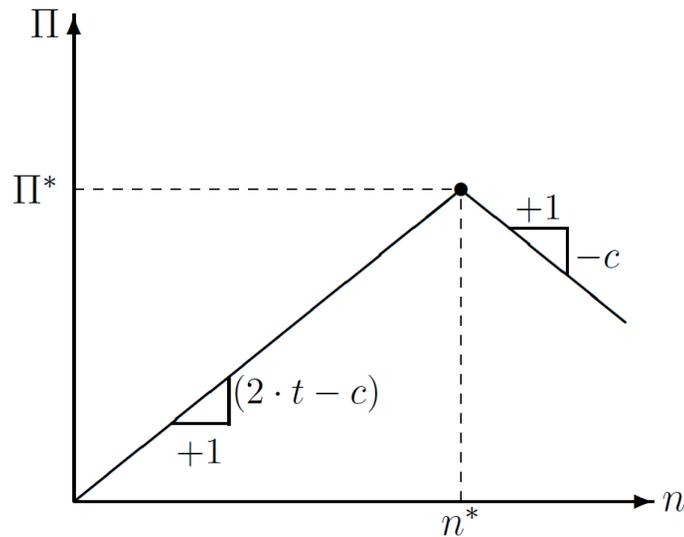


Figure 3: Relationship between profit (Π) and the number of varieties (n)
Source: own illustration

3.3 Profit maximization

The profit function in the range $n \leq \frac{1}{2 \cdot t}$ is given by:

$$\Pi = n \cdot (2 \cdot t - c) \quad (5)$$

In case that the whole market is already covered ($n > \frac{1}{2 \cdot t}$) every increase in n does not affect revenues but only cost. Since the whole market is covered, the number of products sold is equal to one. Due to the fact that the price was also normalized to $p = 1$, revenues are equal to one. Therefore, the profit function in the range $n > \frac{1}{2 \cdot t}$ is given by:

$$\Pi = 1 \cdot 1 - n \cdot c \quad (6)$$

Let's illustrate the profit maximum: In case that the most tolerable deviation is equal to $t = 0.2$, the optimal number of varieties is equal to $n^* = 2.5$. If, however, the number of varieties should be an integer, either $n^* = 2$ or $n^* = 3$ is optimal. The marginal revenue of a third variety is given by the 'decimal place' (here: 0.5) times $2 \cdot t$. The marginal revenue has to be compared with the marginal cost of introducing the third variety (c). In case that marginal revenue is larger than marginal cost, the third variety will be introduced.

A detailed numerical example helps to understand the logic:

- For example, if $t = 0.2$ and $c = 0.1$: With $n = 2$ varieties, the first variety could be placed at $v_1 = 0.2$, which covers the range $0 - 0.4$. The second variety, placed at $v_2 = 0.6$, covers the range $0.4 - 0.8$. Hence, the range $0.8 - 1.0$ is not served yet. Since prices are normalized to one, revenue is equal to $n \cdot 2 \cdot t \cdot p = 0.8$, cost is equal to $n \cdot c = 0.2$. Profit is equal to $\Pi = 0.6$.
- A space of the size 0.2 is not covered (yet)! Does it make sense to add one additional variety so that also the remaining part is covered? Yes, of course: By incurring additional cost of $c = 0.1$, the company can earn 0.2 in additional revenues. Therefore, the optimal number of varieties is $n^* = 3$ and profit is $\Pi = 1 - 3 \cdot 0.1 = 0.7$.

3.4 Some further explorations and refinements

3.4.1 Variations in the cost of differentiation

In this section, we explore the stability of the results and suggest some refinements. Especially, we examine the role of the cost of differentiation (c). Until now, we assumed that this variable is exogenously given and constant. However, we could also argue that the cost of differentiation varies with the degree of differentiation. The more different two products from each other, the larger the cost of differentiation. Figure 1 helps to make this argument.

The upper row indicates skins that are differentiated to a larger extent than the ones in the lower row. Hence, it makes sense to assume that the cost to design and to program the skins in the upper row will be higher than the cost to create the skins in the lower row.

Figure 4 illustrates, why this detail is important for the profit maximization problem and the degree of differentiation in the equilibrium. The initial scenario is characterized as follows: We assume $t = 0.5$ and the company has introduced one variety in the middle of the space ($v_1 = 0.5$). Since $t = 0.5$, all households buy the product (see Panel A of Figure 4).

Due to an exogenous shock, the most tolerable deviation t decreases to the level $t = 0.4$. This implies that customers become less tolerable with respect to difference of the version offered by the company and the individual preferences of the consumer. In case that the company would still produce the same variety, the households in the two corners would not buy the good anymore. In Panel B of Figure 4 this is represented by the distance $0 - 0.1$ as well as $0.9 - 1.0$.

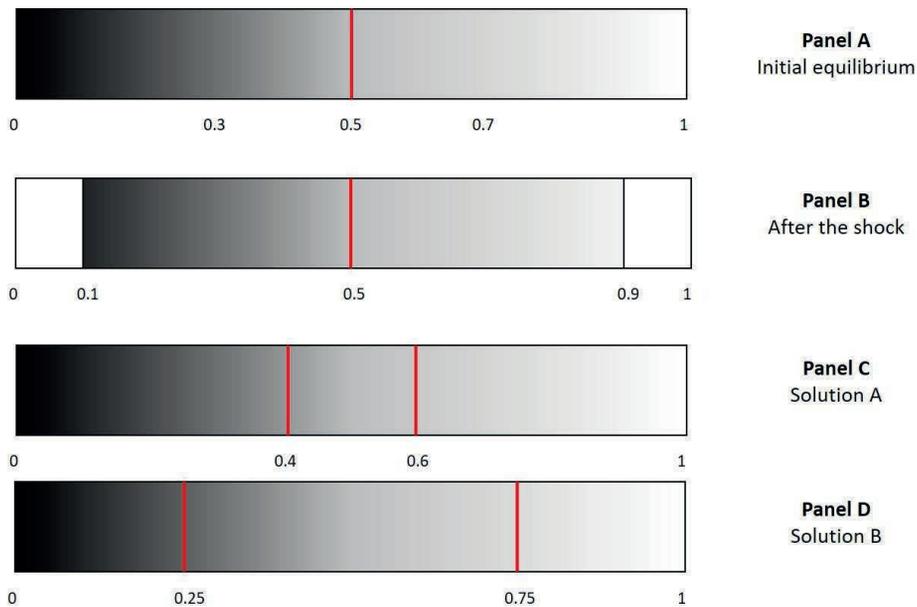


Figure 4: Sensitivity analysis

Source: own illustration

Since one variety does not cover the whole market, the company could introduce $n = 2$ varieties. However, it is questionable where the company places these products (see Panel C and D of Figure 4).

- Solution A could be to place one good at $v_1 = 0.4$ and the other one at $v_2 = 0.6$. In this solution, the relationship $|v_i - \rho_j| \leq t$ is fulfilled for all customers.
- Solution B could be to place one good at $v_1 = 0.25$ and the other one at $v_2 = 0.75$. Also in this solution, the relationship $|v_i - \rho_j| \leq t$ holds.

Solution A implies a relatively low degree of differentiation between variety 1 and 2 ($v_2 - v_1 = 0.6 - 0.4 = 0.2$). In Solution B, the two versions are differentiated to a larger extent ($v_2 - v_1 = 0.75 - 0.25 = 0.5$).

It becomes clear that if the cost of product differentiation does not vary with the degree of differentiation and $t = 0.4$, good 1 could be placed in the range $[0.1 - 0.4]$ and good 2 in the range $[0.6 - 0.9]$. If the two products are placed in these ranges, the company could serve the whole market.

How does the optimal solution look like, in case that the cost of differentiation increases, the more the products are differentiated from each other? The answer is clear-cut: The company would opt for Solution A, in order to minimize the cost of differentiation. For example, if the cost of differentiation are given by

$$C = c + \alpha \cdot |v_2 - v_1|, \quad (7)$$

the cost of Solution A would be equal to $C_A = c + \alpha \cdot |0.6 - 0.4| = c + 0.2 \cdot \alpha$ while the cost of Solution B would be equal to $C_B = c + \alpha \cdot |0.75 - 0.25| = c + 0.5 \cdot \alpha$. Since the cost of differentiation is lower in Solution A, the company would opt for a lower degree of differentiation.

This solution, however, is not optimal for the consumers. The optimal scenario for households would be Solution B. This will be elaborated in the next subsection.

3.4.2 Implications for the utility of households

Until now, we assumed that the company is just using the profitability as its decision criterion. In order to examine the effects for the consumers, one has to specify the utility function. Let's assume that the utility function of a household j is given by:

$$U_j = t - |v_i - \rho_j| \quad (8)$$

In case that the company offers exactly the skin preferred by household j the term $v_i = \rho_j$ is zero, so that the utility is equal to t . The utility decreases with the absolute difference between v_i and ρ_j , which implies that the utility of one household is the lower, the further away the offered variety from his preferences is. In the appendix, we show that the Solution B is optimal for the consumer. This solution generates the highest utility for the average household.

3.4.3 Further ideas

In this subsection, we briefly discuss how relaxing the one or the other assumption affects the equilibrium.

Until now, we assumed that the price is exogenously given and normalized to one. One could also link household's willingness-to-pay to the difference between the characteristics of the good offered and household's individual preferences: *The lower the difference, the higher the willingness-to-pay*. This refinement would lead to a larger degree of product differentiation in equilibrium.

Another idea could be to modify equation (7) which symbolizes the cost of differentiation. In case that this function is convex

$$C = c + \alpha \cdot (v_i - v_{i+1})^2, \quad (9)$$

it might be the case that the company does not cover the whole market. Maybe, some households in the corners of the continuum would not be served. However, it could also lead to an increase of the number of varieties ($n \uparrow$) in the market.

4 Summary and conclusion

Fortnite is the most successful video game in terms of revenues generated. Since it belongs to the '*free-to-play games*', the company has to optimize the in-game-shop to generate revenues. Product differentiation is one possibility to optimize the profitability of the game. In this paper, we use a microeconomic approach in order to highlight the implications of product differentiation for the profit maximization problem.

The insights generated in this subsection can be summarized as follows: Differentiation has at least two dimensions: The number of different products offered (n) as well as the degree of differentiation of two varieties $|v_i - v_{i+1}|$.

The degree of differentiation will be the larger,

- the lower the cost of differentiation on the side of the company,
- in case that the company also considers the heterogeneity of customers at least as a subordinated decision criterion.

The theoretical model uses only the color of the skins as the variable of differentiation. In Fortnite's in-game-shop, skins are also differentiated with respect to gender, since male and female characters are sold. Furthermore, one could distinguish between *human* and *fantasy* characters. Hence, it becomes clear that skins can be differentiated in several dimensions — besides color.

Future research could examine the heterogeneity of players and skins in an empirical analysis. One research question could be whether the gender of the player has implications for the willingness to buy a male or a female skin.

References

- Anderson, C. (2008): Free! Why \$0.00 is the future of business. (www.wired.com/2008/02/ff-free/). Accessed on 28.08.2020.
- Anderson, K. E. (2019): Getting acquainted with social networks and apps: figuring out Fortnite in (hopefully) less than a fortnight. In: *Library Hi Tech News*, 36. (2019), No. 9, pp. 11-16.
- Bae, J.; Kim, S.; Kim, K.; Koo, D. (2019): Affective value of game items: a mood management and selective exposure approach. In: *Internet Research*, 29. (2019), No. 2, pp. 315-328.
- Children's Commissioner (2019): Gaming the system. October 2019. (<https://www.childrenscommissioner.gov.uk/wp-content/uploads/2019/10/CCO-Gaming-the-System-2019.pdf>). Accessed on 28.08.2020.
- Gaille, B. (2015): Explanation of the Bait and Hook Business Model. (<https://brandongaille.com/explanation-of-the-bait-and-hook-business-model>). Accessed on 28.08.2020.
- Goldman Sachs (2018): Esports: From Wild West to Mainstream. Equity Research. (<https://www.goldmansachs.com/insights/pages/infographics/e-sports/report.pdf>). Accessed on 28.08.2020.
- Hofstede, G. (1984): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. 2nd ed. Beverly Hills, CA: SAGE.
- Hotelling, H. (1929): Stability in Competition. In: *Economic Journal*, 39. (1929), No. 153, pp. 41-57.
- Liao, G.; Cheng, T.; Teng, C. (2019): How do avatar attractiveness and customization impact online gamers' flow and loyalty? In: *Internet Research*, 29. (2019), No. 2, pp. 349-366.
- Linken, A. (2019): Fortnite: Kostenpflichtige Skins gelten bei Kindern als Statussymbol. (<https://www.pcgames.de/Fortnite-Spiel-16272/News/kostenpflichtige-skins-gelten-bei-kindern-als-statussymbole-1335352/>). Accessed on 28.08.2020.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation*. Wiley.
- Schöber, T.; Stadtmann, G. (2020): Fortnite: The Business Model Pattern Behind the Scene. European University Viadrina (Discussion Paper, No. 415). (https://www.wiwi.europa-uni.de/de/forschung/publikationen-projekte/dp/_dokumente/415_Schoeber_Stadtmann.pdf). Accessed on 28.08.2020.
- SuperData (2019): 2018 Year in Review – Digital Games and Interactive Media. SuperData—a Nielsen company.
- SuperData (2020): 2019 Year in Review – Digital Games and Interactive Media. SuperData—a Nielsen company.
- Tirole, J. (1994): *The Theory of Industrial Organization*. MIT Press, Cambridge, Mass. & London, England.

Appendix

In this appendix, we show that the utility for the average household is larger in Solution B compared to Solution A. This can be proven by calculating the overall loss in utility of the households:

- Loss in Solution A:
 - Good 1 is placed at $v_1 = 0.4$. All households to the left, that means, in the range $0 - 0.4$ buy good 1 and the *average* loss in utility for *one* household is equal to $|0.4 - 0.2| = 0.2$.
 - All households which are in the range $0.4 - 0.5$ also opt for good 1. The loss of an average household is equal to $|0.4 - 0.45| = 0.05$.
 - Therefore, the overall loss in utility for all households which buy good 1 is equal to $0.4 \cdot 0.2 + 0.1 \cdot 0.05 = 0.085$. The values 0.4 and 0.1 serve as the weights for the left (0.4) and right (0.1) side of the market of good 1.
 - The same considerations hold for good 2 so that the overall loss in utility is equal to $2 \cdot 0.085 = 0.17$.
- Loss in Solution B:
 - Good 1 is placed at $v_1 = 0.25$. All households to the left, that means, in the range $0 - 0.25$ buy good 1 and the *average* loss in utility for *one* household is equal to $|0.25 - 0.125| = 0.125$.
 - All households which are in the range $0.25 - 0.5$ also opt for good 1. The loss of an average household is equal to $|0.25 - 0.375| = 0.125$.
 - Therefore, the overall loss in utility for all households which buy good 1 is equal to $0.25 \cdot 0.125 + 0.25 \cdot 0.125 = 0.0625$. The two values of 0.25 serve as the weights for the left and right side of the market of good 1.
 - The same considerations hold for good 2 so that the overall loss in utility is equal to $2 \cdot 0.0625 = 0.125$.

Authors

Prof. Dr. Karl-Heinz **Moritz** received his doctoral and habilitation degree from the University of Essen. He is an expert in microeconomic theory and wrote several textbooks in the field of economics. He serves as a professor at the University of Applied Sciences in Erfurt. He is an expert in music and likes to watch football in major and minor leagues as a groundhopper.



Timo **Schöber** studied business administration with a special focus on human resource management at the University of Applied Sciences Flensburg. Afterwards, he served as a research assistant at the European University Flensburg in the field of employer branding. Since 2011 he works in the human resources department of the Kronos AG and since 2020 as the head of human resources at the mienjung GmbH. In 2018 he has published the first extensive book about esports in Germany. Since 2019 he is a PhD Student at the European University Viadrina in the fields of esports and gaming.



After graduating from high school, Georg **Stadtmann** first completed an apprenticeship as a banker at Sparkasse Essen. After completing his community service, he studied business administration at the Universities of Essen and Clemson (South Carolina) with a focus on finance and international economic relations. He received his doctorate and habilitation at WHU -- Otto Beisheim School of Management. In his dissertation, he dealt with the heterogeneous formation of expectations in financial markets. His habilitation was in a cumulative form on the topic of foreign exchange market interventions by central banks.

This was followed by substitute professorships at the universities of Düsseldorf, Magdeburg and Frankfurt/Main. He then moved to the University of Southern Denmark (SDU) as Associate Professor at the University of Southern Denmark. At the Chair of Economics, in particular Economic Theory (Macroeconomics), he is responsible for the education of students in the subjects of monetary theory and policy as well as macroeconomics.



© Bernd Geller

Friesendorf, Cordelia; Schwarzhaupt, Jonathan

Acquisition vs. Product Launch Announcement Impact on Share Price of the “Big Five Technology” companies: A Data Analysis

Received 08.06.2020 · Received in revision 30.09.2020 · Accepted 23.10.2020

Abstract

This paper examines the effect of acquisition and product launch announcements on the share price of the “Big Five Technology” companies namely Alphabet, Apple, Amazon, Microsoft and Facebook, which together accounted for more than 200 billion dollars of merger and acquisition investments between 2018 and 2020 (Lekkas, 2019). Using a sample of 457 acquisition announcements, 459 product launch announcements, and 4,101 self-published articles in the study period of 2010 to 2018, we show that product launch announcements does affect the share price of the “Big Five Technology” compared to acquisition announcements. We also show a positive correlation between the independent variable i.e. the number of self-published articles \pm 15 days of an event, and the dependent variable, i.e. the influence that this event has on the company’s share price.

Keywords: Big Five Technology, event study, acquisition, product launch, share price, shareholder value

1 Introduction

Amazon, Apple, and Microsoft, together with Facebook and Google (Alphabet), form the *Big Five Technology (hereon BFT)* companies that have grown in size by acquiring large and small companies. 701 were acquired between 2009 and 2018 as part of efforts to add value to their portfolio via new products, technologies, and knowhow (Manjoo, 2019). Notable acquisitions were Amazon’s acquisition of the retailer Whole Foods in 2017; Apple’s takeover of the media platform Shazam in 2017; Facebook’s acquisition of the messaging service WhatsApp and social media platform Instagram in 2012 and 2014 respectively; Google’s purchase of the streaming service Soundcloud in 2017, and Microsoft’s acquisition of the open-source platform GitHub in 2018 (Lekkas, 2019).

With the BFT acquiring multiple companies, this paper aims to deduce the components that drive the companies’ post-acquisition stock success. Its motivation is to draw comparisons between sales-based organic growths with that of an acquisitions-oriented inorganic growth strategy. It also aims to infer

the influence of these on the share price. To what extent, have acquisition announcements and product launches of the “Big Five Technology” influenced their respective share price and to what extent do self-published articles have an impact on share performance?

2 Literature review

Firms and their managers engage in mergers and acquisitions decisions with motives such as expanding market share or ownership, cost cutting, exploiting synergies, and on the overall end up reorganizing or adapting the company. Most literature on the area of the acquisitions cover domestic acquisitions where one or more parties are private companies. International acquisitions literature covers cross-border acquisitions as a means towards market entry and capture. These analyze the impact of the decision on corporate performance and the development of the long-term strategy of the corporation. Accordingly, literature on acquisitions can be classified into the following categories:

- (i) accounting measures that use financial ratios to measure the company’s operational performance (Haleblian et al (2006), (2012); Marquardt et al (2015); Nakamura, H.R. 2005; Protopsaltis, N. (2009);
- (ii) market-based measures that measure share price movements (Ahern, K.R. et al (2014); Alimov, A. (2015); Becher et al (2015); Bena et al (2014); Betton et al (2014); Maas et al (2019)); McNamara et al (2008));
- (iii) mixed measures that combine the company’s balance sheet and market value outcomes (Capron et al (2007); Cho et al (2016); Graffin et al (2016); Haleblian et al (2017); Harford (2005)); and,
- (iv) qualitative measures as power asymmetry in negotiating acquisition deals (Aktas et al 2016; Bates et al (2017); Bernile et al (2017); Eckbo et al. (2018); Kim et al (2015); Nolop (2007)).

On the outset, acquisitions in the technology sector indicate a mix of motives that include market access, stock price improvement and first-mover competition. Furthermore, BFT companies undertake spending on product launches and acquisition announcements that may serve to influence stock performance. For these reasons, this paper focusses on the literature categories (i) and (ii) that enable an assessment of the BFT companies’ quantitative growth as inferred from balance sheet information on one hand. On the other, market-based measures provide insights on companies’ strategic performance using share price development. For the same reasons, categories (iii) and (iv) are beyond the scope of this study and will not be covered.

The above-mentioned studies predominantly cover manufacturing, utilities and infrastructure companies that are in public and private ownership, leaving a big gap on BFT companies. Empirical studies on acquisitions in Europe and the USA in the 1990s by Gugler et al. (2003), Conn et al. (2005), Moeller et

al. (2005) and Pautler et al. (2003) demonstrate that mergers were an imperative step in business development but showed a disappointing performance due to overpricing and or the failure to achieve economies of scale. A one-to-one correlation between acquisition goals and firm value was not confirmed by these studies.

Since the technology sector remains a young under-researched area, this paper aims to explore the BFT acquisition trends by applying existing methods of research analysis to contribute to this new and developing field of work. Especially because, unlike the above mentioned industries, BFT acquisitions were underpriced and perceived to be phenomenal successes. Specifically our study builds on the acquisition experience theory by Haleblian and Finkelstein (1999; 2012) and the findings of Ahern and Sosyura (2014) that target stock price movements in pre- and post-acquisition stages. Haleblian and Finkelstein applied the scientific concepts of behavioral learning theory to a corporate level and developed their corporate behavior models within the frame of acquisition experience. Haleblian et al. (2009) introduced the U-shaped theorem where he applies a time-based perspective. They show that with increasing acquisition experience, the acquiring companies reduce the generalization errors, thereby leading to a U-shaped relationship between acquisition experience and acquisition performance.

Ahern and Sosyura (2014) examined the effect press releases have on the acquiring firm's stock price during merger negotiations. They focused on firms that would partly use their stock to acquire the target company. In those types of transactions, an increase in the own share price would be beneficial to the bidder, as an increase in share price leads to fewer shares that the acquired company receives. Ahern and Sosyura found that bidders would publish more press releases and employ a strongly positive tone before the public acquisition announcement, which helped increase the bidder's share price. (Fang/Peress 2009).

The above studies rely on Fama's (1969) popular event study methodology as the relevant theoretical construction to understand the financial effects on the market in the post-merger period. Event studies aim to define share price gains or losses in relation to the event of acquisition. The abnormal returns that are generated serve as a direct measure of the growth in the post-acquisition shareholder value. In the studies referred to above, two measures of abnormal returns are used:

- (i) cumulative abnormal returns (CAR);
- (ii) buy-and-hold-abnormal returns (BHAR).

While CAR is calculated as a sum of daily or monthly returns, BHAR is calculated as the return on a buy-and-hold investment in a given company. Since most studies above establish CAR as the better method as it has been proved by Fama (1969) that the test of abnormal return is statistically consistent with the expected return models. Studies by Kothari and Warner (2004) show that BHAR is more error-

prone than CAR, for which reason we use event study tools as inspired by Fama (1998). See section 2.2. Data analysis for a detailed discussion of event study tools.

3 Research method and data

We use secondary data from Thomas Reuters Eikon and NASDAQ Composite for the time-period 2010-18 for each of the BFT covered. The specific data covered are: historical acquisitions, daily stock closing prices, dates for the product launches from 2013-18, and self-published news articles from 2016-19. We collected primary data from BFT's investor relation websites; during this process, we had to define, transform and regroup data to make it comparable for the following reasons. Firstly, as 99.6% of Alphabet's revenues originate from one segment, which is Google, and as the companies belonging to the other BFT segment do not meet the threshold of qualifying as reportable segments individually, the in-house sample includes Google instead of its holding Alphabet. Secondly, three out of the five companies announced multiple products simultaneously via large-scale events, such as Apple's WWDC, Facebook's F8 developer conference, and Google's IO. Amazon and Microsoft, however, announced their products in an ongoing fashion, i.e., more frequently with less focused media attention. We manually collected and compiled product launch dates and limited data to the respective company's newsroom website. A Microsoft Visual Basics (VBA) macro was used to format the dataset to make it compatible for analysis. Lastly, all the self-published articles were identified, extracted, and converted. The number of articles published by the five companies over the years 2016-19 exceeded the possibilities of a manual gathering process. Therefore, a crawler was configured to crawl the news archive portion of apple.com, facebook.com, google.com, amazon.com, and microsoft.com. In total, 3,576 articles were extracted that were published by the BFT companies within the sample from 2018 to 2016. News-please and Event Study Tools Format (EST) were used as sources of data as well as for data transformation.

3.1 Data overview: acquisition and product launch

3.1.1 Acquisition

Table 1 shows the acquisition sample classified into the different countries each company has been active in. The *BFT* have mostly acquired targets that were in the United States. Literature shows that these were expensive and more than 90% of the total investment value was spent in the United States.

Table 1: Acquisition sample by country
 Source: own illustration

Alphabet			Amazon			Apple			Facebook			Microsoft		
Country	% of Value	% of Total	Country	% of Value	% of Total	Country	% of Value	% of Total	Country	% of Value	% of Total	Country	% of Value	% of Total
1 United States	92%	74%	United States	96%	53%	United States	98%	56%	United States	100%	74%	United States	86%	63%
2 China	3%	1%	Utd Arab Em	2%	2%	China	1%	2%	Germany	-	1%	Luxembourg	7%	1%
3 Israel	2%	1%	Canada	1%	5%	UK	-	10%	Belarus	-	1%	Finland	4%	3%
4 UK	1%	4%	India	1%	18%	Sweden	-	5%	Canada	-	1%	Sweden	2%	2%
5 Taiwan	1%	-	UK	-	5%	Switzerland	-	1%	Denmark	-	1%	India	1%	1%
6 France	-	2%	Germany	-	3%	Canada	-	6%	Finland	-	2%	Vietnam	-	1%
7 Ireland-Rep	-	1%	China	-	2%	Germany	-	2%	India	-	1%	UK	-	5%
8 Belgium	-	-	Ireland-Rep	-	1%	Denmark	-	1%	Ireland-Rep	-	1%	China	-	5%
9 India	-	3%	Israel	-	2%	Finland	-	1%	Israel	-	5%	Canada	-	5%
10 Sweden	-	1%	Italy	-	1%	France	-	1%	Luxembourg	-	1%	Japan	-	1%

Classifying the BFT into industries shows that except for Amazon, the BFT companies acquired technology companies. See Table 2.

Table 2: Acquisition sample by industry
 Source: own illustration

Alphabet			Amazon			Apple			Facebook			Microsoft		
Industry	% of Value	% of Total	Industry	% of Value	% of Total	Industry	% of Value	% of Total	Industry	% of Value	% of Total	Industry	% of Value	% of Total
1 Technology	74%	67%	Non-Cyclical Consumer Goods & Services	47%	5%	Technology	99%	70%	Technology	100%	78%	Technology	99%	81%
2 Industrials	10%	13%	Cyclical Consumer Goods & Services	29%	27%	Cyclical Consumer Goods & Services	1%	14%	Telecommunications Services	-	1%	Cyclical Consumer Goods & Services	1%	7%
3 Financials	10%	5%	Technology	13%	44%	Industrials	-	11%	Cyclical Consumer Goods & Services	-	7%	Industrials	-	8%
4 Healthcare	4%	5%	Financials	4%	5%	Non-Cyclical Consumer Goods & Services	-	1%	Financials	-	2%	Telecommunications Services	-	3%
5 Cyclical Consumer Goods & Services	1%	6%	Industrials	4%	15%	Healthcare	-	2%	Industrials	-	12%	Financials	-	1%
6 Non-Cyclical Consumer Goods & Services	1%	2%	Healthcare	3%	2%	Telecommunications Services	-	1%						
7 Telecommunications Services	-	3%	Telecommunications Services	-	3%									
8 Energy	-	-												

The evolution of the number of acquisitions per company since 2010 is shown in Figure 1 and the corresponding values are shown in Table 3 below. The number of acquisitions has been fluctuating for the companies. Amazon shows mostly steady growth in their numbers of acquisitions, whereas those of Alphabet remain fluctuating annually. Overall, an increasing trend in acquisitions can be inferred.

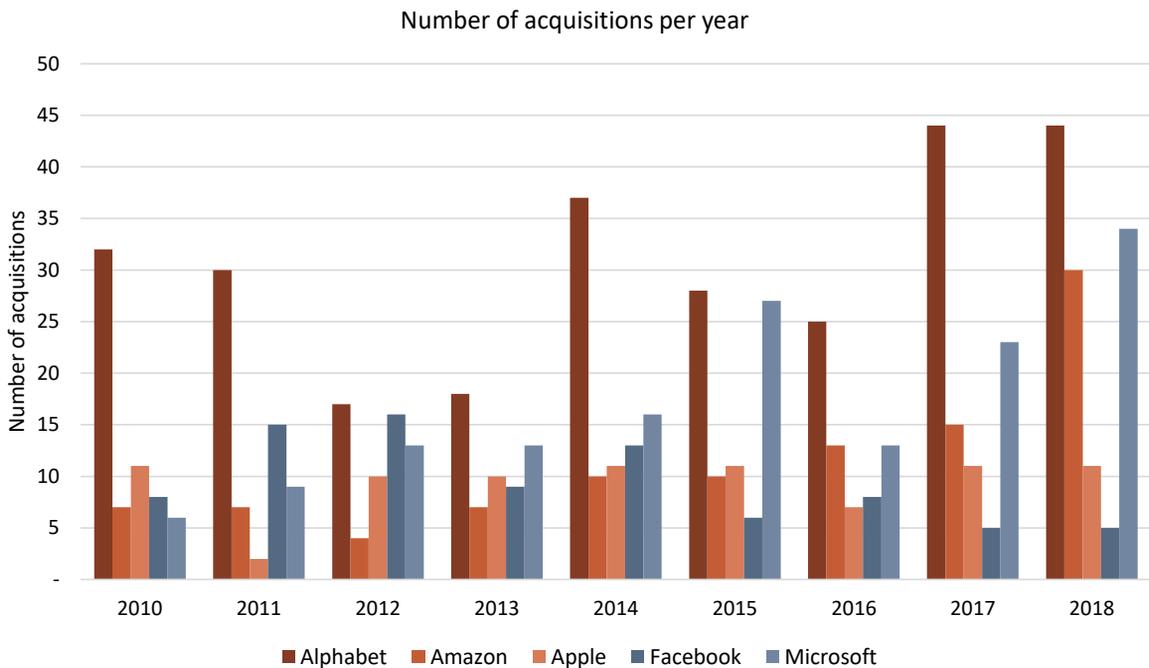


Figure 1: Number of acquisitions per year
Source: own illustration

Table 3: Acquisition sample - yearly overview
Source: own illustration

Year	Alphabet	Amazon	Apple	Facebook	Microsoft	Big Five Technology
2010	32	7	11	8	6	64
2011	30	7	2	15	9	63
2012	17	4	10	16	13	60
2013	18	7	10	9	13	57
2014	37	10	11	13	16	87
2015	28	10	11	6	27	82
2016	25	13	7	8	13	66
2017	44	15	11	5	23	98
2018	44	30	11	5	34	124
Total	275	103	84	85	154	701

3.1.2 Product Launch

Newsroom sections of each company's website were examined to collect launch announcement between 2010-18. The key finding was the diversity of launch strategies of the BFT. Apple, Facebook, and Google introduced their products, services, and innovations through regular hardware launch events, such as Apple's yearly *Worldwide Developer Conference*, or Google's *I/O*. This was not the case with Amazon and Microsoft: instead, publications were on their news section in the websites as well as on social media.

We capture the key announcements during the stated time-period here. Google's annual *I/O* (which stands for *input/output*, as well as *innovation in the open*) conference revolved around strategic launches such as: Google's Android operating system, the Google assistant, and virtual reality technology. In 2016, Google announced Allo and Duo, two apps for Android designed to compete with iMessage and FaceTime on the iPhone. The company introduced Google Home, a smart speaker incorporating the Google Assistant, in response to Amazon's Alexa. A new VR platform for phones called *Daydream* was also announced (cf. Brandom et al. 2016). In 2017, Google announced that its Android operating system surpassed two billion monthly active devices and laid out plans to increase that number by another billion. In 2018, Google announced a major Android update with Android P, introducing gestures to the operating system.

Apple introduces new products and innovation through its Special Events and its Worldwide Developer Conference, WWDC. In 2016, Apple hosted four events in total and announced new products such as the iPhone SE, CareKit, HealthKit, as well as AirPods. In 2017, Apple held two events, WWDC in June and a Special Event in September. WWDC 2017 saw announcements on iOS 11, the introduction of the HomePod, and previews on new Macs such as the MacBook, MacBook Pro, iMac, and the new iMac Pro. 2018 was a busy year for Apple as it announced products on four different events, following a similar schedule to 2016.

Facebook's F8 developer conference had its 10th iteration in 2019. Facebook announces its biggest news during the conference and previews new features and services that will be introduced in the following months. In 2016, Facebook announced that Facebook Messenger and WhatsApp process a combined 60 billion messages a day, three times more than SMS. In 2017, Facebook introduced new VR plans and capabilities, such as a hangout app for Oculus Rift as well as making it easier to record and share VR experiences. Other announcements include an AI-powered camera that is capable of applying a "bokeh-effect" onto your images and an offline mode for Instagram on Android.

3.2 Data analysis

3.2.1 Event Study Tools

We use Event Study Tools (EST) created by Dr. Markus Schimmer at the University of St. Gallen for the analysis. EST is a free-to-use research app designed for event studies and news analytics. The basic premise of finance theory that a company's stock price accurately reflects all available information, and hence, the effect of a distinct event can be studied, inspires the Event Study Methodology. In a return event study, the economic impact of an event is expressed in so-called *abnormal returns*. The abnormal return is equal to the return that would have been observed, had the event not taken place (normal returns), which is then deducted from the actual observed return (actual returns).

As the normal returns cannot be observed, they have to be estimated. In order to do so, event study methodology makes use of various expected return models, which are also common in other areas of finance research. EST also displays the corresponding t-test of the calculated abnormal returns, which are used for significance testing. We use the widely implemented market model and report the formula below. (cf. Holler 2012)

$$R_{it} = \alpha_i + \beta_i \cdot R_{mt} + \varepsilon_{it}, \quad (1)$$

where:

Table 4: Components of the Market Model
Source: own illustration

R_{it}	is the return of the stock of firm i on day t ,
R_{mt}	is the return of the reference market on day t ,
ε_{it}	is the error term (a random variable) with expectation zero and finite variance. It is assumed that ε_{it} is uncorrelated to the market return and firm return with $i \neq j$, not autocorrelated, and homoscedastic.
β_i	Is the regression coefficient and a measure of the sensitivity of R_{it} on the reference market.

The abnormal return is calculated as follows:

$$AR_{it} = R_{it} - (\alpha_i + \beta_i \cdot R_{mt}) \quad (2)$$

In case of multiple events of the same type, typical market response patterns may arise. The average abnormal return therefore represents the abnormal return averaged across all events of the same time for a distinct point of time.

$$AAR = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N AR_{i,t} \quad (3)$$

To assess the total effect of an event over the event window, the individual abnormal returns are added up to create a cumulative abnormal return (CAR), given by:

$$CAR(t_1, t_2) = \sum_{t=t_1}^{t_2} AR_{i,t}, \quad (4)$$

where:

Table 5: Components of the CAR value
Source: own illustration

t_1	is the start of the event window,
t_2	is the end of the event window.

The CAR values, therefore, describe the total effect of an individual event on the firm's share price.

In an event study with multiple observations of the same kind, the cumulative average abnormal return (CAAR), can be calculated. The CAAR value, therefore, represents the mean values of identical events and is given by:

$$CAAR = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n CAR(t_1, t_2). \quad (5)$$

In the context of this study, the CAAR value represents the total effect of all the firm's events on the firm's share price. The CAAR value is used to assess and compare the effect of announcements of acquisitions and product launches on the firm's share price and shows the general success that these announcements have on the five firms.

3.2.2 News Frequency Correlation Analysis

The second research question examines if there exists a correlation between the number of articles \pm 15 days around an event and the event-induced performance, i.e., the cumulative abnormal return. In order to determine the correlation, a simple linear regression model is created, in which the number of articles surrounding the event is set to the independent variable (y), and the CAR value of that event is set to the dependent variable (x).

The model is denoted as:

$$y_i = \alpha + \beta x_i + \varepsilon_i \quad (6)$$

And the least square estimates are given by:

$$\hat{\beta} = \frac{Cov[x,y]}{Var[x]} \quad (7)$$

$$\hat{\alpha} = \bar{y} - \hat{\beta} \bar{x} \quad (8)$$

where:

Table 6: Components of the simple linear regression model
Source: own illustration

α	is the y-intercept,
β	is the slope,
ε_{it}	is the error term, describing the relationship between y_i and x_i ,
Cov	is the covariance of the dataset,
Var	Is the variance of the dataset

4 Findings

4.1 Event Study

The event study was carried out over the same limited period, namely 2014-18 for both samples to ensure comparability. The event window was further set to [-1;10]. The estimation window was set to end of two days before the event date and had a duration of 120 days. (cf. Feldman et al. 2010)

4.1.1 Event Study: Acquisition

The event study examined 457 acquisitions carried out by the BFT companies in the above-stated time-period. 29 of these acquisitions were conducted on non-trading days and were therefore excluded from the calculations. Table 7 shows the results of the event study:

Table 7: *Event Study Acquisition Results*
 Source: *own illustration*

		Acquisitions with Event Window [-1.10]											
		AAR[-1]	AAR[0]	AAR[1]	AAR[2]	AAR[3]	AAR[4]	AAR[5]	AAR[6]	AAR[7]	AAR[8]	AAR[9]	AAR[10]
Alphabet	N	-0.0011	-0.0007	0.0016	0.0004	0.001	0.00077844	0.0002	0.0005988	0.0001	-0.0001	0.0003	-0.0009
	Pos:Neg	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
Amazon	N	0.0001	0.0012	0.0008	-0.0009	0.0002	0.0016	0.0008	0.0024	-0.0023	0.0014	0.0009	-0.0019
	Pos:Neg	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Apple	N	-0.0012	0.0008	0.0005	-0.0024	0.0006	0.0017	0.0003	0.0035	0.0018	0.0003	-0.0003	-0.001
	Pos:Neg	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Facebook	N	0.0008	-0.01	-0.002	-0.0005	0.0004	-	0.0013	0.0025	-0.0006	-0.0001	-0.0017	0.0005
	Pos:Neg	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Microsoft	N	-	-0.0004	-	0.0006	0.0008	-0.0009	-0.0006	0.0008	-0.0005	-0.0003	0.0007	-
	Pos:Neg	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
		CAAR [-1;10]											
Alphabet	N	0.0009											
	Pos:Neg	167 89:78											
Amazon	N	0.0043											
	Pos:Neg	74 39:35											
Apple	N	0.0045											
	Pos:Neg	43 23:20											
Facebook	N	-0.0094											
	Pos:Neg	37 17:20											
Microsoft	N	0.0002											
	Pos:Neg	107 52:55											

The top half of the table shows the average abnormal return values (AAR) which represent the daily abnormal return averaged across all acquisition announcements of the respective companies. In other words, the AAR shows the daily effect that, on average, the announcements of all acquisitions in the time-period 2014-2019 had on the companies' share price.

The table also shows the number of acquisition announcements considered, as well as the number of announcements that had positive abnormal return values (AR) on that day, as well as those that had negative AR values. As an example, Apple exhibited an AAR value of -0.0024 on day two after the event date. The -0.0024 states that all the examined acquisition announcements on average impacted Apple's share price by -0.24% on the second day after the acquisition announcements.

The CAAR values can be seen in the bottom half of Table 7. CAAR represents the cumulative abnormal return that was caused by all events considered. Considering all acquisition announcements in the time-period, that means that the CAAR value represents the total effect the acquisition announcements had on the companies' share price during the examined event window. As stated above, the CAAR value allows comparing the effect of all acquisition announcements by each company.

The acquisitions announced by Apple resulted in the highest CAAR of 0.0045, meaning that in the study period, the acquisition announcements by Apple caused its share price to increase 0.45% on average. Amazon's CAAR was second-highest with 0.0043. Facebook's acquisition announcements resulted in a negative cumulative average abnormal return of -0.0094, whereas the acquisition announcements of Alphabet resulted in the smallest abnormal return of 0.0009.

Figure 2 below examines each company's CAAR on a per-year basis to assess the development of the effect that acquisition announcements have on the companies' share price, as stated in hypothesis 1. For this, each company's CAR values were averaged on a per-year basis to arrive at the CAAR value per year.

2014 saw negative effects of acquisition announcements on each company's share price except for Alphabet. The following year, however, saw strictly positive CAAR values across all companies. The years 2018 to 2016 exhibit a mix of positive and negative CAAR values. Apple exhibits decreasing CAAR values across all three years, whereas those of Alphabet are increasing, albeit only to reach a slightly positive value in the year 2018.

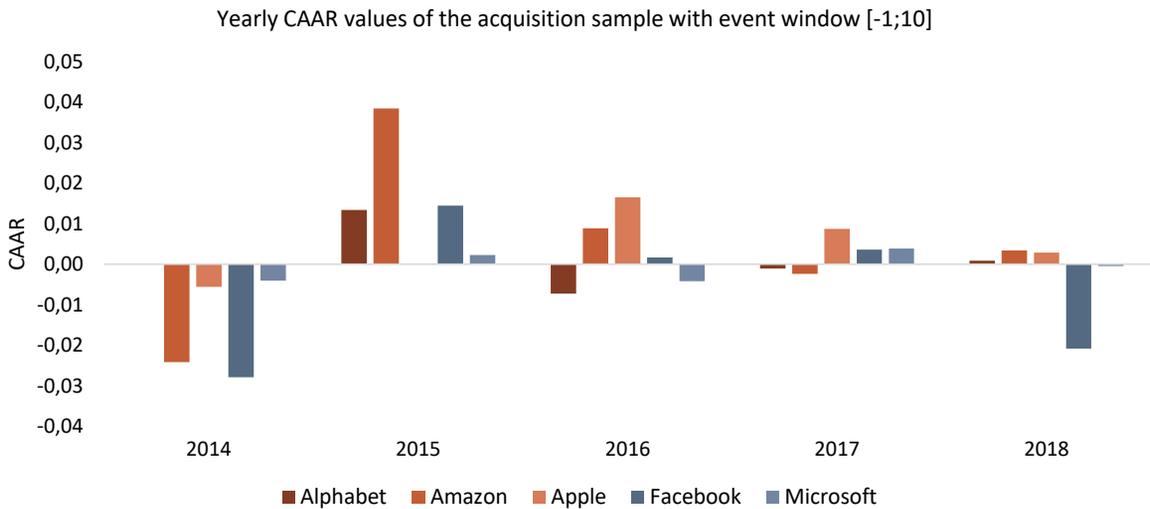


Figure 2: Yearly CAAR values of the acquisition sample with event window [-1;10]
 Source: own illustration

Since the yearly CAAR values for each of the five companies fluctuated and showed an inconsistent pattern that was neither positive or negative, hence there are unclear answers to hypothesis 1. Figure 3 examines the *Big Five Technology* and assesses the development of the CAAR values on an industry-level. All acquisition announcements in the study periods by the BFT were considered; based on the event study methodology discussed above, the resulting yearly CAAR values were calculated.

The Big Five Technology exhibit “ups and downs” in the years 2014 and 2015. Between 2016 - 18, the CAAR of all acquisitions were positive and almost doubled from a CAAR of 0.00013281 to 0.00044435.

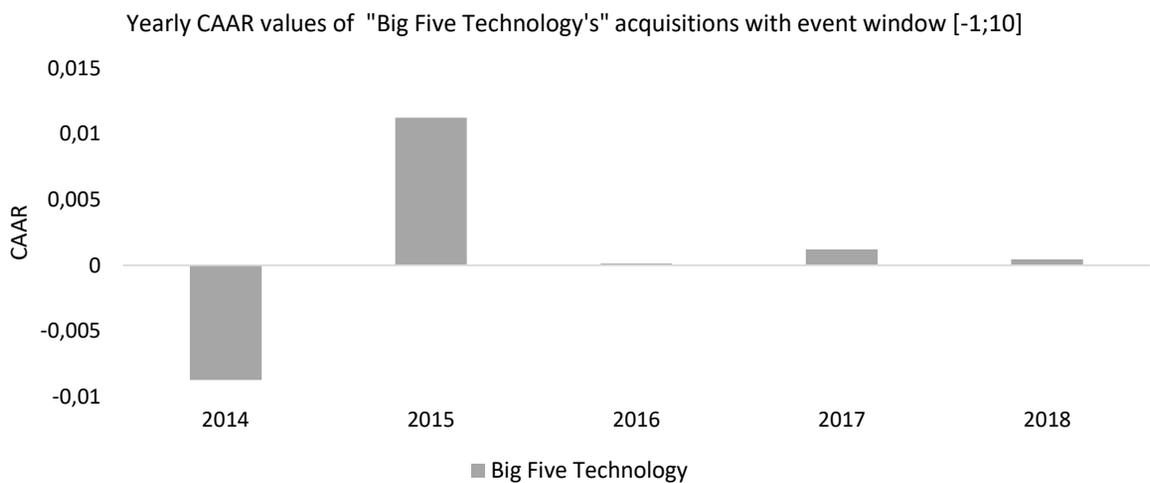


Figure 3: Yearly CAAR values of the "Big Five Technology's" acquisitions
 Source: own illustration

4.1.2 Event Study: Product Launch

The event study was carried out to examine the product launches by the BFT. It is to be noted that the product launch announcements of Apple, Facebook, and Google are relatively fewer per year. Amazon and Microsoft, display a pattern where their product launches are more frequent and are announced via their website as well as on social media. This event study uses the same analysis parameters as were used to analyze the acquisition sample above, to ensure comparability between the two methods. Here below Table 8 shows the results.

Table 8: *Event Study product launch results*
Source: *own illustration*

		Product Launch Announcements with Event Window [-1.10]											
		AAR[-1]	AAR[0]	AAR[1]	AAR[2]	AAR[3]	AAR[4]	AAR[5]	AAR[6]	AAR[7]	AAR[8]	AAR[9]	AAR[10]
Google		-0.0001	0.0064	-0.0024	-	0.0015	-0.0012	0.0001	-0.0022	0.0022	-0.0015	-0.0009	-0.0026
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Pos:Neg	2:3	4:1	1:4	2:3	3:2	2:3	3:2	2:3	3:2	2:3	2:3	2:3
Amazon		-0.0012	-0.0005	0.0009	0.0023	0.0014	0.0002	0.0004	0.0000074164	0.0005	-0.0002	0.0005	0.0003
	N	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365
	Pos:Neg	145:220	164:201	170:195	188:177	195:170	177:188	175:190	164:201	167:198	160:205	170:195	180:185
Apple		0.0007	-0.0032	0.0041	-0.0007	-0.0024	-0.0052	0.0005	0.0009	-0.0036	-0.0036	-0.0018	0.0033
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	Pos:Neg	6:7	4:9	9:4	6:7	6:7	4:9	5:8	7:6	3:10	4:9	6:7	6:7
Facebook		0.0057	0.0048	0.0052	-0.0038	-0.0045	-0.0042	0.0019	0.0005	0.004	0.0039	-0.0004	-0.0028
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Pos:Neg	3:2	1:4	4:1	0:5	1:4	1:4	3:2	3:2	5:0	4:1	3:2	0:5
Microsoft		-0.0002	-0.0009	0.0001	-0.0013	0.0017	-0.0016	-0.001	0.001	0.0006	-0.0006	0.0006	0.0002
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
	Pos:Neg	34:37	32:39	33:38	30:41	39:32	34:37	30:41	35:36	34:37	35:36	39:32	35:36

Table 8 continued

		CAAR [-1;10]
Google		-0.0005
	N	5
	Pos:Neg	4:1
Amazon		0.0046
	N	365
	Pos:Neg	183:182
Apple		-0.0109
	N	13
	Pos:Neg	6:7
Facebook		0.0101
	N	5
	Pos:Neg	3:2
Microsoft		-0.0015
	N	71
	Pos:Neg	29:42

Table 8 shows the AAR values per company in the top half, and the CAAR value per company in the bottom half. The CAAR values shown in Table 8 represent the effect all the product launch announcements of the last five years had on the company's share price, and hence enables a comparison of the success of product launches.

The highest CAAR value is that of Facebook, with 0.0063. Amazon follows with 0.0046. Apple, Google, and Microsoft exhibit negative CAAR values, albeit Google only slightly with -0.0001. The CAAR value of Microsoft is -0.0015 and Apple's CAAR value amounts to -0.011.

Figure 4 shows the individual company's CAAR values on a per-year basis, following the same methodology as referred to under Event Study: Acquisitions. In 2014, four of the five companies, Amazon, Apple, Facebook, and Google exhibited positive CAAR values. Only the CAAR value of Microsoft was negative in that year. Microsoft's CAAR value was volatile in the following year, turning positive in the years 2015 and 2016, and negative again in 2017 and 2018. Apple and Facebook showed the greatest CAAR values of the group from 2016 onwards. After a positive CAAR value in 2016, Apple's CAAR values remain negative for the years 2017 and 2018. The opposite is the case for Facebook, which showed positive CAAR values over the last two years after a negative CAAR value in 2016.

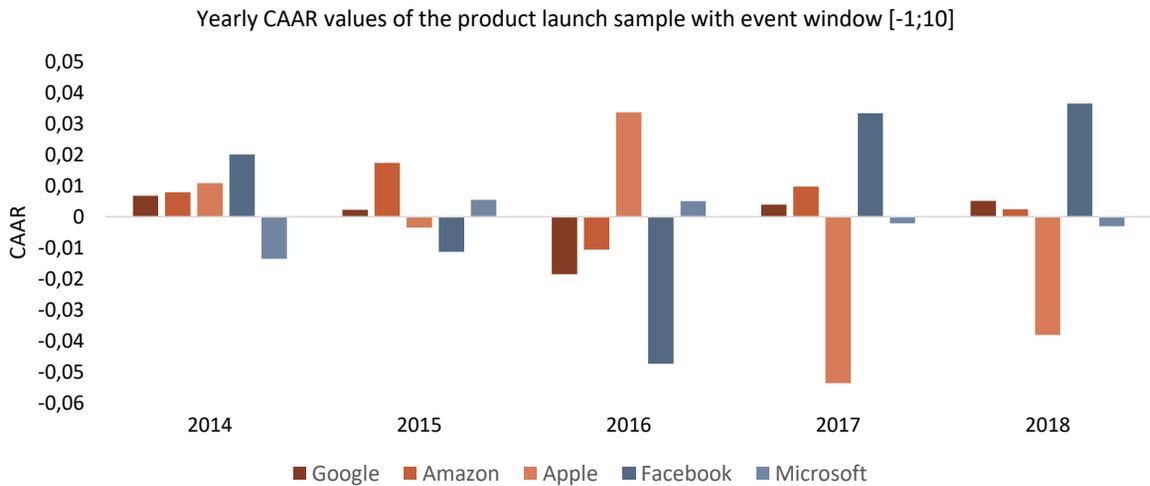


Figure 4: CAAR values of the product launch sample with event window [-1;10]
 Source: own illustration

To assess the development of the BFT with regard to the success of product launches, all launches in the study period were grouped and the yearly CAAR values were calculated; Figure 5 shows the results.

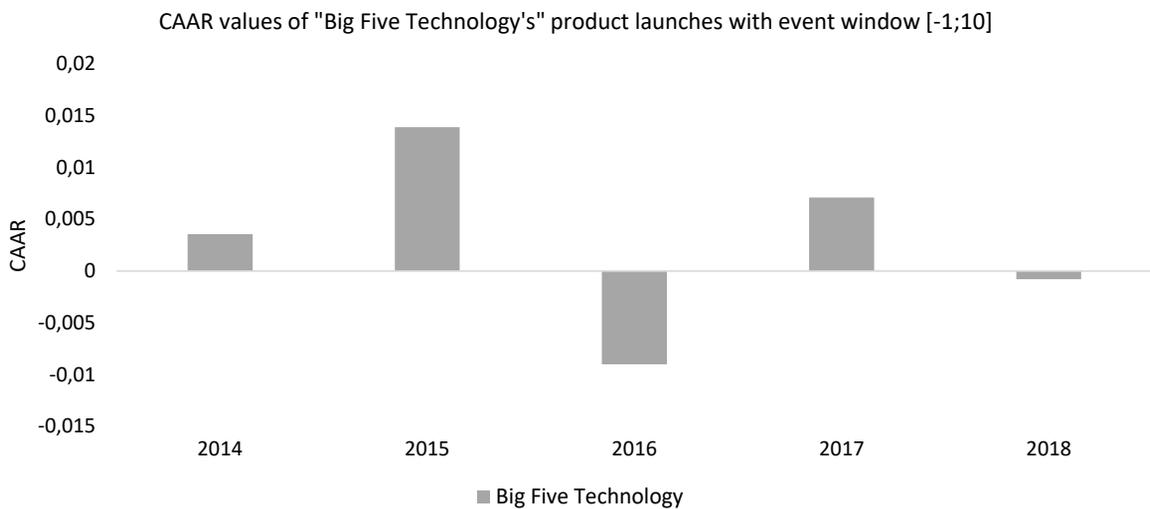


Figure 5: CAAR values of the "BFT": Product Launches
 Source: own illustration

The CAAR of the BFT showed a substantial increase from 2014 to 2015, reaching a CAAR value of 0.0139. The following year, however, that number decreased to -0.009. 2017 saw, again, an increase this time only reaching approximately half of the 2015 CAAR value. In the most recent year, the BFT exhibited a decrease in its CAAR value to negative digits, although only slightly with -0.00079.

4.1.3 Hypotheses, testing and results

The following hypotheses were tested:

Hypothesis 1: The effect of acquisition announcements and product launch announcements on the company's share price increased in the study period.

Hypothesis 2: The reaction in share price for product launch announcements is more positive than the reaction in share price for acquisition announcements in the study period.

Figure 6 shows the development of the yearly CAAR values of the BFT for both acquisitions and product launches. The yearly CAAR values are fluctuating over the study period, but show similar movements, in that both CAAR values exhibit simultaneous increasing and decreasing behavior, albeit of different magnitudes. On the depicted industry-level, the CAAR values have, overall increased for acquisitions. The CAAR values for product launches on the other hand, have decreased overall.

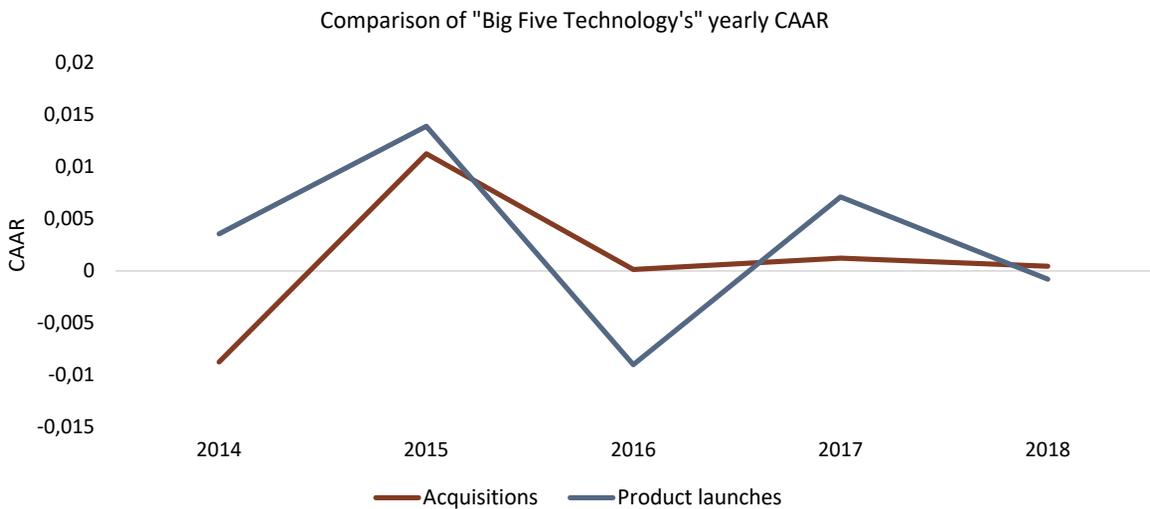


Figure 6: Yearly comparison of "BFT's" CAAR
 Source: own illustration

Based on the above, hypothesis 1 cannot be confirmed. The hypothesis states that the effect on the companies' share price of both acquisition announcements as well as product launches increased from 2014 to 2018. This increase for both is not the case, as the effect product launches had on the companies' share price was smaller in 2018, compared to the effect it had in 2014. Hypothesis 2 requires the yearly CAAR values, used to assess hypothesis 1, to be cumulated across the study period, in order to assess the overall success of the acquisitions and product launches of the BFT during that period. BFT's CAAR for all acquisitions and product announcements was positive. However, the product launches observed a higher CAAR value than the acquisitions, as Figure 7 shows. Therefore, on an industry-level, the product launches outperform the acquisitions, confirming hypothesis 2.

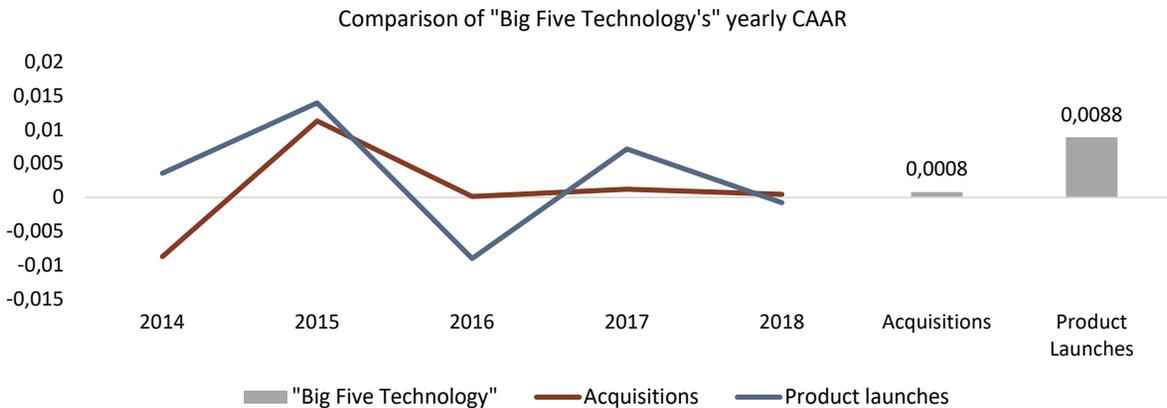


Figure 7: Comparison of "BFT's" CAAR
Source: own illustration

We use the news frequency correlation (see section 2.2.2) analysis to examine the number of self-published articles around an event as an influencing factor of the CAR value of that event. Using the results from above, we matched these on a timeline to the self-published articles, which enabled a VBA macro to count the number of published articles ± 15 days of an event. As mentioned earlier, we carried out a simple linear regression using the least squares method to examine acquisitions and product launches for each BFT. Table 9 provides an overview of the test statistics of the linear regression analyses.

Table 9: OLS regression results
Source: own illustration

Regression Statistics										
	Google		Amazon		Apple		Facebook		Microsoft	
	Acquisitions	Product Launches								
Multiple R	0,0051609	0,3061880	0,1878798	0,0118822	0,2469300	0,4050485	0,0953185	0,5578018	0,1491485	0,0321064
R Square	0,0000266	0,0937511	0,0352988	0,0001412	0,0609744	0,1640643	0,0090856	0,3111429	0,0222453	0,0010308
Standard Error	0,0312088	0,0114628	0,0532499	0,0519633	0,0375637	0,0518177	0,0517429	0,0339499	0,0328007	0,0390224
Observations	195	5	73	307	43	13	37	5	101	71
Coefficients										
Intercept	0,0012869	0,0045312	0,0316792	0,0020078	0,0205363	0,0340657	-0,0015311	-0,0374377	-0,0105011	0,0015267
Number of Articles	-0,0000080	-0,0001537	-0,0015999	0,0000834	-0,0011234	-0,0039097	-0,0007761	0,0028762	0,0014584	-0,0003131
Significance										
P-Value	0,9429159	0,6163295	0,1114408	0,8357354	0,1104117	0,1697566	0,5746751	0,3285596	0,1365912	0,7903933
Significance Level	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Null hypothesis	Fail to reject	Fail to reject								

Multiple R displays the correlation coefficient for each analysis. The closer the depicted number is to 1, the higher the correlation and the closer the number is to 0, the weaker the correlation. The highest correlation coefficient is that of Facebook's product announcements, with 0.5578. This indicates a moderate positive correlation between the independent variable (numbers of articles published \pm 15 days of an event) and the dependent variable (the event's CAR value). Google's acquisitions exhibit the smallest correlation coefficient, with 0.005, indicating a positive, albeit almost non-existing correlation between the independent and dependent variables. None of the linear regression analyses could reject the null hypothesis. Further, the performed t-test exhibited a P-Value greater than the significance level of 5% for every regression analysis, as seen above.

4.2 Model review

So far, acquisitions literature focused on infrastructure sectors like utilities, telecommunication, transportation and commodities such as steel, oil and gas, coal among others in industrialized economies. They aimed to explain the motivation for the multibillion-dollar investments that have flown into domestic and cross-border mergers and acquisitions since the nineties. Since business management studies propagate that the single goal of public companies should be the maximization of shareholder value, there has been much interest in enquiring into whether this was also the case in acquisitions. Studies have found evidence that this is not true, establishing that acquisitions did not enhance firm value (Haleblian et al (1999; 2012)). In contrast, they eroded firm value and produced volatile share returns.

Our study aims to fill the literature gap on acquisition analyses in the technology sector. We therefore selected the leading companies, in our case the BFT, and applied the most used analytical tool, which is EST, to study if acquisitions in the technology sector show different trends as compared to the existing literature. We find out that even the technology sector dominated by the BFT reflects the same trends as the other traditional sectors. In line with acquisitions and EST research discussed above, our data analysis depicts that acquisitions do not enhance the share value of the BFT.

The results are summarized below:

- CAAR values increase with every acquisition for the BFTs thus establishing the fact that there are immediate upward movements in the share prices of respective companies;
- Upward movements are however follow an unsystematic pattern. To evaluate this, we use OLS regression showing that multiple R^2 and p values reject the null hypothesis;
- This demonstrates that except for two BFTs, the rest show that neither acquisitions nor product launch announcements significantly influence the share price.

We conclude that the BFT do not gain substantially in firm value as measured by share price increases neither by using acquisition announcements nor product launches. Reviewing literature, we infer that acquisition theoreticians and empiricists suggest that even though acquisitions seem popular among CEOs, thus making it a central topic in strategy and financial management studies, the motivations for acquisition may lie beyond solely company growth. Acquisitions goals could thereby include: information or knowhow gathering, changing strategic positioning, ownership strategies or an agenda of managerial self-interest. Based on this, we critically review our model and suggest the following improvements that could provide substantial insights into acquisitions of the BFT, and the overall technology sector:

- (i) *Time frame of study*: increase the time-frame of analysis to include at least twenty years of observations; our study was limited to a time-frame of eight years.
- (ii) *Goodness of fit*: To enable a better model fit, i.e., to obtain a multiple R^2 of 70% or higher, increase the number of independent variables to include:
 - internal factors such as revenue growth, ownership structure, managerial motivation and/or product diversity, and
 - external factors such investment value, investor types, and/or market dynamics such as market share, competitor influence, innovation value etc.
- (iii) *Model efficiency checks*: increasing the number of independent variable may enhance the problems of autocorrelation. The same could also create heteroscedasticity because of the spread of residuals over the range of the measured values, thereby invalidating the required condition of constant variance. Appropriate tests would be required to limit the impact of these phenomenon to get a clearer picture on acquisition behavior in BFT. Furthermore, a low multiple R^2 per say is not a bad outcome, as long as the coefficients remain significant.
- (iv) *Buy-and-hold return (BHAR) methodology*: our study was limited to CAAR analyses; we recommend additional analyses using BHAR techniques to provide insights into share price movements that are produced by investor market behavior.
- (v) *Autoregression and conditional variance*: event studies on stock price behavior that use parametric methods highlight the difference between symmetric (ARCH and GARCH) and asymmetric (EGARCH and TGARCH) models based on their efficiency levels. Non-parametric methods use rank testing methods to establish the robustness of abnormal returns using CAR. BFT acquisitions have various qualities that motivate the usage of both parametric and non-parametric approaches to understand acquisition behavior and performance.

Big tech remains an unexplored management field hence the above measures could inspire new inroads into acquisitions, event studies and corporate behavior research.

4.3 Conclusion

We examine the acquisition announcements and product launches of the big five technology giants in the time-period between 2013 and 2019 in order to find out if there is an impact of their announcements on the companies' share price. We specifically aimed to answer the research question: To what extent have acquisitions announcements and product launches of the "Big Five Technology" influenced their respective share price. As seen above in the acquisition announcement and product launch announcement analyses and data behavior, we can conclude that big tech acquisitions do not differ from traditional sectors. Even though share prices increase pre-acquisition, it does not reflect a substantial increase in firm value. We conclude that the core products primarily ensure a stabilization of the market value of the BFT companies as measured in share prices. Furthermore, we infer that acquisitions enable the inorganic expansion of these organizations. Our study used a short-term event study with basic testing to establish the above.

Future research could extend this for a longer time period, include internal and external factors and use more sophisticated methods of analysis (such as autoregression models) to derive more explanation to acquisition behavior in big technology companies. We motivate the usage of BHAR, parametric and non-parametric measures to provide deeper insights into BFT acquisition strategies. Additionally, the role of innovation in BFT acquisition strategies can be measured using variables like innovation intensity or patent grants and factored into an OLS model to verify the significance of research and development and/or open innovation budgets that are commonplace in BFT companies. These results could serve as guidelines for future policy-making as well as provide practical insights for start-ups and new business ventures that are in the early stages of technology business.

References

- Ahern, K. R.; Sosyura, D. (2014): Who writes the news? Corporate press releases during merger negotiations. In: *The Journal of Finance*, 69. (2014), No. 1, pp. 241-291.
- Aktas, N.; De Bodt, E.; Bollaert, H.; Roll, R. (2016): CEO narcissism and the takeover process: From private initiation to deal completion. In: *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 51. (2016), No. 1, pp. 113-137.
- Alimov, A. (2015): Labor market regulations and cross-border mergers and acquisitions. In: *Journal of International Business Studies*, 46. (2015), No. 8, pp. 984-1009.
- Alphabet (2019): Form 10-K Alphabet (https://abc.xyz/investor/static/pdf/20180204_alpha-bet_10K.pdf?cache=11336e3). Accessed on 23.06.2020.
- Bates, T. W.; Becher, D. A. (2017): Bid resistance by takeover targets: Managerial bargaining or bad faith? In: *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 52. (2017), No. 3, pp. 837-866.

- Becher, D. A.; Cohn, J. B.; Juergens, J. L. (2015): Do stock analysts influence merger completion? An examination of postmerger announcement recommendations. In: *Management Science*, 61. (2015), No. 10, pp. 2430-2448.
- Bena, J.; Li, K. (2014): Corporate innovations and mergers and acquisitions. In: *Journal of Finance*, 69. (2014), No. 5, pp. 1923-1960.
- Bernile, G.; Bhagwat, V.; Rau, P. R. (2017): What doesn't kill you will only make you more risk-loving: Early-life disasters and CEO behavior. In: *Journal of Finance*, 72. (2017), No. 1, pp. 167-206.
- Betton, S.; Eckbo, B. E.; Thompson, R.; Thorburn, K. S. (2014): Merger negotiations with stock market feedback. In: *Journal of Finance*, 69. (2014), No. 4, pp. 1705-1745.
- Brandom, R.; Dzieza, J.; O'Kane, S. (2016): The 10 biggest announcements from Google I/O 2016 (<https://www.theverge.com/2016/5/18/11701030/google-io-2016-keynote-highlights-announcements-recap>). Accessed on 24.06.2020.
- Capron, L.; Shen, J. C. (2007): Acquisitions of private vs. public firms: Private information, target selection, and acquirer returns. In: *Strategic Management Journal*, 28. (2007), No. 9, pp. 891-911.
- Cho, S. Y.; Arthurs, J. D.; Townsend, D. M.; Miller, D. R.; Barden, J. Q. (2016): Performance deviations and acquisition premiums: The impact of CEO celebrity on managerial risk-taking. In: *Strategic Management Journal*, 37. (2016), No. 13, pp. 2677-2694.
- Conn, R. L.; Cosh, A.; Guest, P. M.; Hughes, A. (2005): The Impact on UK Acquirers of Domestic, Cross-Border, Public and Private Acquisitions. In: *Journal of Business Finance & Accounting*, 32. (2005), No. 5-6, pp. 815-870.
- Eckbo, B. E.; Makaew, T.; Thorburn, K. S. (2018): Are stock-financed takeovers opportunistic? In: *Journal of Financial Economics*, 128. (2018), No. 3, pp. 443-465.
- Fama, E. F. (1998). Market Efficiency, Long-Term Returns , and Behavioral Finance. In: *Journal of Financial Economics*, 49. (1998), No. 3, pp. 283-306.
- Fama, E. F.; Fisher, L.; Jensen, M. C.; Roll, R. (1969): The Adjustment of Stock Prices to New Information. In: *International Review*, 10. (1969), No. 1, pp. 1-21.
- Fang, L.; Peress, J. (2009): Media coverage and the cross-section of stock returns. In: *The Journal of Finance*, 64. (2009), No. 5, pp. 2023-2052.
- Feldman, R.; Govindaraj, S.; Livnat, J.; Segal, B. (2010): Management's tone change, post earnings announcement drift and accruals. In: *Review of Accounting Studies*, 15. (2010), No. 4, pp. 915-953.
- Graffin, S.; Haleblan, J.; Kiley, J. (2016): Ready, AIM, acquire: Impression offsetting and acquisitions. In: *Academy of Management Journal*, 59. (2016), No. 1, pp. 232-252.
- Gugler, K.; Mueller, D. C.; Yurtogluc, B. B.; Zulehner, C. (2003): The Effects of Mergers: An International Comparison. In: *International Journal of Industrial Organization*, 21. (2003), No. 5, pp. 625-653.
- Haleblan, J.; Devers, C. E.; McNamara, G.; Carpenter, M. A.; Davison, R. B. (2009): Taking stock of what we know about mergers and acquisitions. A review and research agenda. In: *Journal of Management*, 35. (2009), No. 3, pp. 469-502.

- Haleblian, J.; Finkelstein, S. (1999): The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance. A behavioral learning perspective. In: *Administrative Science Quarterly*, 44. (1999), No. 1, p. 29.
- Haleblian, J.; McNamara, G.; Kolev, K.; Dykes, B. J. (2012): Exploring firm characteristics that differentiate leaders from followers in industry merger waves: A competitive dynamics perspective. In: *Strategic Management Journal*, 33. (2012), No. 9, pp. 1037-1052.
- Haleblian, J.; Pfarrer, M. D.; Kiley, J. T. (2017): High-reputation firms and their differential acquisition behaviors. In: *Strategic Management Journal*, 38. (2017), No. 11, pp. 2237-2254.
- Harford, J. (2005): What drives merger waves? In: *Journal of Financial Economics*, 77. (2005), No. 3, pp. 529-560.
- Holler, J. (2012): *Event-Study-Methodik und statistische Signifikanz*. Edewecht : OIWR.
- Kim, J.-Y.; Finkelstein, S.; Haleblian, J. (2015): All aspirations are not created equal: The differential effects of historical and social aspirations on acquisition behavior. In: *Academy of Management Journal*, 58. (2015), No. 5, pp. 1361-1388.
- Kolev, K. D.; Haleblian, J. (2018): When firms learn from prior acquisition experience. In: *Journal of Organization Design*, 7. (2018), No. 8. (<https://jorgdesign.springeropen.com/articles/10.1186/s41469-018-0032-7>). Accessed on 24.06.2020.
- Kothari, S. P.; Warner, J. B. (2004): *Econometrics of Event Studies*. (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=608601.) Accessed on 24.06.2020.
- Kummer, C. (2018): *Event studies in M&A research* (<https://www.eventstudytools.com/mergers-acquisitions>). Accessed on 24.06.2020.
- Lekkas, N. (2019): *The big five tech companies & their big five acquisitions* (<https://growthrocks.com/blog/big-five-tech-companies-acquisitions/>). Accessed on 30.06.2019.
- Maas, A. J. J.; Heugens, P.; Reus, T. (2019): Viceroy or emperor? An institution-based perspective on merger and acquisition prevalence and shareholder value. In: *Journal of Management Studies*, 56. (2019), No. 1, pp. 234-269.
- Manjoo, F. (2019): *Tech's frightful five. They've got us* (<https://www.nytimes.com/2017/05/10/technology/techs-frightful-five-theyve-got-us.html>). Accessed on 29.06.2019.
- Marquardt, C.; Zur, E. (2015): The role of accounting quality in the M&A market. In: *Management Science*, 61. (2015), No. 3, pp. 604-623.
- McNamara, G. M.; Haleblian, J.; Dykes, B. J. (2008): The performance implications of participating in an acquisition wave: Early mover advantages, bandwagon effects, and the moderating influence of industry characteristics and acquirer tactics. In: *Academy of Management Journal*, 51. (2008), No. 1, pp. 113-130.
- Moeller, S. B.; Schlingemann, F. P. (2005): Global Diversification and Bidder Gains: A Comparison between Cross-Border and Domestic Acquisitions. In: *Journal of Banking and Finance*, 29. (2005), No. 3, pp. 533-564.
- Nakamura, H. R. (2005): *Motives Partner Selection and Productivity Effects of Mergers and Acquisitions: the Pattern of Japanese Mergers and Acquisitions*. Dissertation. Stockholm : Stockholm School of Economics.

- Nolop, B. (2007): Rules to acquire by. In: Harvard Business Review, 85. (2007), No. 9, pp. 129-137.
- Pautler, P. A. (2003): The Effects of Mergers and Post-Merger Integration: A Review of Business Consulting Literature. Working Paper Bureau of Economics Federal Trade Commission.
- Protopsaltis, N. (2009): Examples of applications in IAS and IFRS and Interpretations. Volume A & B Athens: Stamouli Publications.
- Strasburg, J.; Bunge, J. (2012): Social network's debut on Nasdaq disrupted by technical glitches, trader confusion. (<https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303448404577412251723815184>). Accessed on 24.06.2020.
- Welch, C.; O'Kane, S.; Statt, N. (2017): The 10 biggest announcements from Google I/O 2017 (<https://www.theverge.com/2017/5/17/15654432/google-io-2017-keynote-highlights-news-announcements-recap>). Accessed on 24.06.2020.

Authors

Prof. Dr. Cordelia **Friesendorf** is professor of economics and finance at the International School of Management (ISM) in Campus Hamburg. She holds a doctoral degree on european retail banking markets from the Jean Monnet Centre of Excellence of the Free University in Berlin. She received her professorship in 2011 and was Campus Head in Hamburg until 2019. She has more than 17 years of research and management experience having worked on finance and investment issues, multilateral policy-making and governance in the british government and Tata energy among others.



Jonathan **Schwarzhaupt** was born and raised in Hamburg, Germany. He first gained international experience during a year abroad in the 10th grade at the Virginia Episcopal School in Lynchburg, Virginia, USA. After completion of his Abitur at a bilingual high school in his hometown, Jonathan started his bachelor degree studies at the International School of Management in Hamburg. During his time at the ISM he spent two semesters abroad at the Boston University, USA, where he gained further international experience, as well as completed courses on mathematics and financial accounting on a graduate level. Jonathan completed his bachelor degree in International Management from the ISM in early 2020.



Ghorbani, Mijka; Westermann, Arne

Die Bedeutung von Content-Strategien für die integrierte Markenführung am Beispiel der Deutschen Bank und der Sparkassen

Ein inhaltsanalytischer Vergleich von Bewegtbildern auf den konzern- bzw. verbandsübergreifenden YouTube-Kanälen

Received 04.06.2020 · Received in revision 10.11.2020 · Accepted 01.12.2020

Abstract

This study deals with the importance of content strategies for an integrative, identity-based brand management. Regarding the phenomenon of digitalisation and resulting challenges and opportunities for brands, the paper analyses the practical examples of Deutsche Bank and Sparkassen-Gruppe to determine the modes of action and the communicative potential of content strategies. This is based on an empirical investigation of image content to examine the conceptual and creative implementation of a superordinate strategy considering the individual brand positioning. The focus of this study has been an integrative content analysis of in each case 100 YouTube videos. This method allows for a statistical analysis of theoretical and empirical characteristics to classify image content. These content units contain indicative aspects and structural features of the underlying content strategies. On the one hand, the study indicates differences regarding tonality, topics and design depending on positioning. On the other hand, the analysis reveals structural and conceptual similarities because of parallel, interactive reference points to brand identity elements such as vision, competence and personality.

The results show that both content strategies primarily aim for brand image building. By offering relevant informative, utilisable or inspirational content they substantiate and emotionalise their core promise as well as their social standing. This demonstration of media competencies significantly contributes to building trust. Finally, the study emphasises the fundamental importance of content strategies as they support the brand's credibility operationally and strategically as well as strengthen attributes relating to the functional and symbolic brand promises.

Keywords: Content Marketing, Digitale Markenführung, Audisovisuelle Kommunikation, Bewegtbildkommunikation, Markenidentität

1 Einleitung

Die fortschreitende Digitalisierung verändert fundamental die Funktionen und Bedeutungszusammenhänge von Marken und Medien sowie die Spielregeln der Markenkommunikation. Für Unternehmen bedeutet dies neue Kommunikationsbeziehungen mit ihren Rezipienten, eine Vielzahl an neuen, interaktiven Markenkontaktpunkten und die Konvergenz von Kommunikationsdisziplinen und Medienkompetenzen. Als Konsequenz steigen auch Bedeutung und Einflusskraft des Content Marketing, also der Kommunikations- und Persuasionsidee mit relevanten Inhalten die Aufmerksamkeit eines Zielpublikums zu erlangen (vgl. Pulizzi 2014: 5). Daraus ergeben sich grundlegende Fragen nach den zentralen Kommunikationszielen einer Content-Strategie und ihrer Relation zur übergeordneten, integrierten Markenführung. Darüber hinaus gilt visuelles Content Marketing als Zukunftstrend, um relevante Inhalte aufmerksamkeitswirksam und glaubwürdig darzustellen (vgl. CMF content marketing forum 2017: 5). Die resultierende Transformation von Marken zu Medien mit eigener Publikationsstärke verweist auf Überschneidungen zwischen Content Marketing und integrativer Markenführung. Die übergeordnete Problemstellung der vorliegenden Studie bezeichnet die Herausforderung, konkrete Bezugspunkte und Wechselwirkungen zu bestimmen. Ausgehend von dem Verständnis einer identitätsbasierten Markenführungsstrategie (vgl. Burmann et al. 2018: 14f.) soll exemplarisch nachvollzogen werden, inwiefern auf der einen Seite Content-Strategien von der Markenkommunikation determiniert werden und wie auf der anderen Seite die Dimensionen der Markenidentität durch Content Marketing beeinflusst werden können. Dazu wird der Fokus auf Brand Content in Form von Bewegtbildinhalten gelegt.

Die vorliegende Studie eruiert so die Funktionsweisen und das Kommunikationspotenzial von Content-Strategien am Beispiel der Deutschen Bank und der Sparkassen unter besonderer Berücksichtigung der Bewegtbildkommunikation und ihrer distinktiven Wirkungskraft. Insbesondere im Finanzdienstleistungssektor kommt aufgrund der hohen Bindungswünsche auf beiden Seiten und der Behandlung von Vermögenswerten dem Markenvertrauen entscheidende Bedeutung zu. Vor diesem Hintergrund konzentriert sich das Erkenntnisinteresse der Studie auf das Content Marketing der beiden ausgewählten Kreditinstitute mit besonderem Fokus auf der markenstrategischen Ausrichtung sowie der operativen Umsetzung von Bewegtbildinhalten. Die Studie wendet dazu das Verfahren einer integrativen Inhaltsanalyse an, um einen strukturierten Überblick über das Medienmaterial zu erhalten und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten.

2 Theorie und Forschungsfragen

2.1 Theoretische Grundlagen

Das Modell der identitätsbasierten, integrierten Markenführung dient der vorliegenden Studie als Grundlage. Der Begriff Marke wird hier als Nutzen- und Zeichenkomplex verstanden, der eine Kennzeichnungs-, Differenzierungs- sowie Identifikationsfunktion und schließlich eine Vertrauensfunktion erfüllt (vgl. Burmann et al. 2018: 13). Die Markenidentität bezeichnet das Selbstbild und konstituiert sich als Führungskonzept, dessen Komponenten über die Elemente Herkunft, Vision, Kompetenz, Werteverständnis, Persönlichkeit sowie Leistung zu erfassen sind (vgl. Meffert et al. 2019: 265ff.; Burmann et al. 2018: 31f.). Dagegen stellen Markenimages Vorstellungsmuster und evaluative Wissensstrukturen in den Köpfen der Bezugsgruppen dar, welche sämtliche Attributionen dem funktionalen oder symbolischen Markennutzenversprechen zuordnen (vgl. Burmann et al. 2018: 48f.; vgl. Esch 2014: 94).

Der Begriff Content Marketing beschreibt in erster Linie die zentrale Kommunikationsidee, mit relevanten Inhalten ein Zielpublikum zu erreichen, um verschiedene Kommunikationsabsichten und final ökonomische Vorteile zu realisieren (vgl. Pulizzi 2014: 5). Ihr charakteristischer Wirkungsansatz besteht darin, markenrelevanten Content, also informative, unterhaltende, nützliche und teilbare Inhalte (vgl. Hilker 2017: 4f.), indirekt mit dem eigentlichen Leistungsangebot und der Markenpositionierung zu verbinden (vgl. Kreuzer/Land 2017: 157). Von diesem Oberbegriff abzugrenzen ist die Content-Strategie, welche hier als struktureller Handlungsleitfaden definiert ist, der als architektonisches Gesamtkonzept die Grundlage für die operative und taktische Umsetzung von Content Marketing darstellt (vgl. Schach 2015: 73; vgl. Eck/Eichmeier 2014: 38f.).

Sowohl in klassischen als auch in digitalen Medien ist die Fähigkeit, ein Publikum mit spannenden Geschichten zu fesseln, von zentraler Bedeutung für Marken (vgl. Hilker 2017: 123). Storytelling wird in der vorliegenden Studie als Technik des Geschichtenerzählens verstanden und dient als Kommunikationsinstrument der emotionalen und kognitiven Überzeugung (vgl. Sammer 2014: 22). Eine Geschichte setzt sich stets aus einem Konflikt, einem emotionalen Handlungs- und Spannungsbogen als Lösungsansatz sowie einer Heldenfigur zusammen (vgl. Ansari 2017: 69).

Die Bezeichnung Bewegtbild wird in der vorliegenden Studie als übergeordneter Begriff für alle Aufzeichnungen, Filme, digitalen Sequenzen, Animationen, Clips oder Video-Beiträge verwendet, die dynamische Bildfolgen beinhalten (vgl. Rau 2014: 805). Der aktuelle Trend zu Bewegtbild wird im Wandel des Mediennutzungsverhaltens sämtlicher Alters- und Bezugsgruppen in Deutschland insofern ersichtlich, als dass der Konsum audiovisueller Formate ebenso steigt wie die Nutzung von Videoportalen (vgl. Koch/Frees 2016: 430). Die prinzipiellen Vorteile von bewegten Bildern bestehen in erster Linie in ihrer Aufmerksamkeitsstärke und der Möglichkeit, sie schnell und leicht zu konsumieren, sodass ihre strukturelle Anlage eine virale Verbreitung begünstigt. Daneben geschieht der Transport von Emotionen

und Informationen gleichzeitig, was dazu beiträgt, die Überzeugungskraft und Authentizität der inhaltlichen Botschaften zu stärken (vgl. Rimpel 2017: 137).

Die verschiedenen Stilformen zur Klassifikation von Video-Content-Angeboten sind über Charakteristika wie Visualität, Tonalität, Inhaltstiefe, Emotionalität, Ansprache und Kommunikationsmodus näher zu charakterisieren. Außerdem entwickeln sich Variablen der Nachrichtenwerttheorie im Rahmen von Content Marketing und Storytelling zu Aufmerksamkeits- und Relevanzfaktoren, sodass zum Beispiel Eindeutigkeit, Konfliktpotenzial, Personalisierung, Unvorhersehbarkeit oder Emotionalisierung die Eindringkraft der Bewegtbildinhalte vertiefen (vgl. Krüger 2015: 118-122). Hier nimmt YouTube als wichtigste Content-Sharing-Plattform (vgl. Urban/Carjell 2015: 297) eine Schlüsselrolle als Owned Medium ein, das zugleich die Funktionen einer Suchmaschine, eines direkten Publikationsformats und eines sozialen Netzwerks mit Interaktionspotenzial eröffnet (vgl. Beilharz 2014: 262).

2.2 Forschungsstand

Neben diesen theoretischen Definitionen ist es notwendig, den aktuellen Forschungsstand betreffs Content Marketing, Online-Videos und YouTube-Aktivitäten von Konsumenten und Marken zu reflektieren. Im digitalen Kontext ist zunächst festzustellen, dass Marken vornehmlich eine langfristig angelegte Content-Philosophie verfolgen, um nachhaltig Engagement, Vertrauen, Loyalität und schließlich Markenkapital aufzubauen (vgl. Hollebeek/Macky 2019: 30f.). Eine Untersuchung von Müller/Christandl (2019: 53) zeigt, dass Werbeformate wie Sponsored Posts tendenziell negativ beurteilt werden, wenn Rezipienten sie mit User Generated Content (UGC) vergleichen. Es ist auffällig, dass Content Marketing ähnliche Reaktionen auslöst wie UGC, was auf eine höhere Akzeptanz dieser Form der Marken- und Unternehmenskommunikation schließen lässt.

Der zweite zentrale Aspekt der aktuellen Forschung behandelt den plattform- und medienübergreifenden Trend der steigenden Bedeutung und Verbreitung von visuell-geprägten Inhalten (vgl. Roma/Aloini 2019: 336). Bild- und Video-Formate scheinen Texten insofern überlegen, als dass sie über eine höhere Aufmerksamkeitsstärke verfügen und zugleich das Involvement der Rezipienten erhöhen können (vgl. Brubaker/Wilson 2018: 349). Für Marken bedeutet dies, dass sie herausgefordert sind, die sich entwickelnden technologischen Möglichkeiten zu nutzen, um spannende Markengeschichten zu erzählen, welche zur besseren kognitiven Verarbeitung und emotionalen Einordnung der Inhalte führen (vgl. van Laer et al. 2019: 142).

Im Fall von YouTube lassen sich auf Seiten der Nutzer aktive und passive Bedürfnisse unterscheiden. Einerseits wird die aktive Partizipation wie das Kommentieren und Liken von Beiträgen oder der Upload eigener Inhalte von stark selbstbezogenen Motiven wie Unterhaltung, Status und sozialer Interaktion bestimmt. Andererseits konsumieren Nutzer die YouTube-Inhalte passiv, um sich unterhalten zu lassen oder um sich zu informieren (vgl. Khan 2017: 241-244). Ähnliche Ergebnisse zeigen sich auch

in der Untersuchung von Hollebeek/Macky (2019: 31-33), welche Information, Unterhaltung, Hilfestellungen und Authentizität als universale Motive für den Konsum von Brand Content identifiziert. Es fällt auf, dass die Aktivität der Rezipienten ein wichtiges Forschungsfeld darstellt, sobald YouTube-Videos sowie begleitende Texte oder Tags auf Viralität und Emotionalität untersucht werden (vgl. France et al. 2016: 26-29; vgl. Chen et al. 2017: 49). Daher ist es essentiell, die Resonanz der Konsumenten bei der Analyse und Evaluation einer Content-Strategie zu berücksichtigen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Forschungsstand zu Content Marketing und Social Media die zunehmende Bedeutung von Bewegtbildinhalten belegt. Dazu wird die Wirksamkeit des narrativen Kommunikationsmodus mit Blick auf Markenimages hervorgehoben. Doch mit Blick auf die Kommunikationspotenziale der Plattform YouTube werden die Handlungsstrategien und Mehrwert-Angebote der Markenkommunikation im Forschungsinteresse noch der Aktivität der Nutzer und markenbezogenem UGC untergeordnet. Weiter ist zu hinterfragen, inwiefern Content-Strategien zur Bildung von Markenimages beitragen können und inwieweit Content-Strategien einen tatsächlichen Mehrwert für Kunden bieten. Die in der Theorie postulierte Wirksamkeit von Content Marketing ist im Kontext der identitätsbasierten Markenführung stärker zu beleuchten, sowohl mit Blick auf die konzeptionellen Zusammenhänge als auch unter Berücksichtigung konkreter Persuasions- und Narrationsmechanismen.

2.3 Übergeordnete Forschungsfragen

Im Mittelpunkt dieser Studie steht die Frage, welche Bedeutung Content-Strategien für die integrierte Markenführung besitzen und wie die aufgezeigten Kommunikationsprinzipien in der praktischen Umsetzung realisiert werden. Um diese zentrale Frage operationalisierbar zu machen, entschieden sich die Verfasser für eine nähere, exemplarische Betrachtung von zwei Unternehmen aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen. Der Finanzdienstleistungssektor bietet sich als Forschungsgegenstand an, da dort nicht nur Vermögenswerte verhandelt werden, sondern auch Produkte wie Lebensversicherungen und Kredite, die die ökonomische Existenz der Kunden betreffen. Somit ist zu vermuten, dass Markenvertrauen eine besondere Rolle in der Kommunikation spielt und grundsätzlich ein hohes Interesse an einer langfristigen Bindung besteht, sowohl vonseiten der Kunden wie auch der Marken. Es stellt sich die Frage, wie Content-Strategien vor diesem Hintergrund zur Festigung von funktionalen und emotional-symbolischen Kommunikationswirkungen beitragen können.

Daraus können im nächsten Schritt die folgenden Forschungsfragen abgeleitet werden.

- F1: Welche markenstrategischen Ziele verfolgen die Unternehmen mit ihren Content-Strategien vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Markenpositionierungen?
- F2: Wie unterscheiden sich die Content-Strategien der Finanzdienstleister in Hinblick auf ihre thematische und stilistische Gestaltung von Bewegtbildinhalten?

- F3: Welche Elemente der Markenidentität werden von den Content-Strategien transportiert oder umgekehrt von den Content-Strategien beeinflusst?

An dieser Stelle ist anzumerken, dass die vergleichsbezogenen Forschungsfragen 1 und 2 in der folgenden Hypothesenaufstellung stärker präzisiert werden, während die Forschungsfrage 3 offener gehalten ist und in der Interpretation stärker adressiert wird.

2.4 Forschungsgegenstand

Den Ausgangspunkt des Vergleichs bildet die Auswahl der Deutschen Bank und der Sparkassengruppe als Untersuchungsobjekte. Die Deutsche Bank AG ist eine globale Universalbank, die 1870 in Berlin gegründet wurde und heute ihren Sitz in Frankfurt am Main hat (vgl. Deutsche Bank 2017a: 2-11). Die Finanzgruppe Deutscher Sparkassen- und Giroverband (abgekürzt DSGV oder Sparkassen-Finanzgruppe) umfasst die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute, zu denen heute 403 Sparkassen mit 224.671 Mitarbeitern gehören (vgl. Sparkassen-Finanzgruppe 2017a). Diese beiden Unternehmen wurden als gegensätzliche Beispiele für Finanzdienstleister ausgewählt, denn die Deutsche Bank nimmt als Privatbank eine führende Rolle im profitorientierten Finanzmarkt ein, während die Sparkassen als öffentlich-rechtliche Institutionen im Gegensatz dazu auch einen gemeinnützigen Auftrag verfolgen. Beiden Finanzdienstleistern ist jedoch gemein, dass sie sowohl Privatpersonen (B2C) als auch Firmen (B2B) als Kunden betreuen und mit ihrem Content-Angebot auf der Unternehmenswebsite sowie den Social Media-Kanälen ansprechen.

Zur Vorbereitung der inhaltsanalytischen Studie führten die Autoren eine qualitative Analyse mit eingeschränktem Umfang durch, um die Elemente der identitätsbasierten Markenführung als Selbstbild zu erfassen. Diese qualitative Vorstudie analysierte systematisch die Online-Präsenzen der Banken, insbesondere die jeweilige Unternehmens-Website mit Inhalten zu Strategie, Portfolio und Geschichte. Diese Eigenangaben der Banken wurden hermeneutisch auf das Konstrukt der Markenidentität nach Burmann et al. (2018) als Analyseraster reflektiert (vgl. Übersicht in Tabelle 1), um die übergeordneten Markenpositionierungen abzuleiten und eine erste Vergleichsgrundlage für die initiale Hypothesenbildung zu schaffen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich die funktionalen Leistungen der Banken im Kern stark ähneln, die beiden Marken ihren Auftrag als wirtschaftliche und soziale Akteure aber unterschiedlich interpretieren.

Tabelle 1: Übersicht der Markenanalyse

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsche Bank 2017a-e und Sparkassen-Finanzgruppe 2017a-c

Markenanalyse	Deutsche Bank	Sparkassen-Finanzgruppe
Markenvision	Zukunftsorientierung: Status als führende, kundenorientierte, globale Universalbank.	Beitrag zur Lebensqualität aller Kunden: nachhaltige, risikobewusste Finanz- und Geldpolitik.
Markenherkunft	<ul style="list-style-type: none"> • Deutsche Wurzeln • Maßgebende Beteiligung an der Internationalisierung der Handelsbeziehungen • Streben nach weltweiter Kapitalmarktpräsenz 	<ul style="list-style-type: none"> • 200-jährige Geschichte • Ursprung: Kampf gegen Armut • Regionale Orientierung • Traditionsbewusstsein • Gesellschaftlicher Auftrag
Markenkompetenzen und Markenleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Premiumbank mit Leistungsschwerpunkt auf persönlicher Beratung verbunden mit weltweiter Finanzmarktcompetenz • Führungsposition in Deutschland • Innovationsstärke / Digitalisierung → Entwicklung zum Multi-Kanal-Banking 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Kundenorientierung und Austausch auf Augenhöhe • Verständlichkeit, Nachhaltigkeit und Gleichstellung in Beratung und Service vor Ort • Führender Mittelstandsfinanzierer
Markenwerte	Integrität, Leistungsfähigkeit, Kundenorientierung, Partnerschaft, Disziplin und Innovation	Nähe, Vertrauen, Sicherheit, Wertschätzung, Aufrichtigkeit
Markenpersönlichkeit	Selbstsicherer, ambitionierter, einflussreicher und auch nahbarer Partner für Finanzdienstleistungen	Bodenständige, ehrliche, familienorientierte und warmherzige Partner vor Ort (Leitmotiv der Einfachheit und Verständlichkeit)
Markenpositionierung	Führender Finanzmarktexperte	Impulsgeber und Förderer der regionalen Wirtschaft und Gesellschaft

2.5 Hypothesen und Analyse Kriterien

Konkretisiert für die geplante Forschungsarbeit der inhaltsanalytischen Gegenüberstellung der Bewegtbild-Angebote bedeutet dies weiter den Aufbau von vergleichsbezogenen Hypothesen auf Basis der Forschungsfragen (vgl. insbesondere F1 und F2). Hierbei ist festzuhalten, dass sich die Datenerfassung auf eine indikative Stichprobe publizierter YouTube-Videos beschränkt (siehe zum Auswahlverfahren 3.2.1), da die zentrale Medienmaterialsammlung mit einsehbaren Kennzahlen eine systematische Untersuchung und Vergleichsarbeit begünstigt. Deshalb berücksichtigt der Vergleich primär die

strukturellen Ansatzpunkt einer Content-Strategie, nämlich die Themenschwerpunkte und das Angebot an für die Anspruchsgruppen nützlichen Inhalten, die über Werbebotschaften hinausgehen (siehe 2.1). Dazu soll das Storytelling-Potenzial der Bewegtbilder über die Tonalität der Ansprache, die Ausprägung von Aufmerksamkeits- und Relevanzfaktoren sowie den Einsatz unterschiedlicher Erzählformate untersucht werden (siehe 2.1).

- H1: Die Themenstrategien der Bewegtbildkommunikation zeigen klare Unterschiede hinsichtlich der kommunizierten Markenkompetenzen, wobei die Deutsche Bank stärker Beratungsleistungen und die Sparkassen eher Förderleistungen thematisieren.
- H2: Die Unterschiede in den Stilformen der Bewegtbildinhalte zeigen sich insofern anhand der Auswahl der Darstellungsformen sowie ihrer Ausgestaltung mit unterschiedlichen Kommunikationsmodi, als dass die Deutsche Bank stärker sachlich-argumentativ kommuniziert, während die Sparkassen eine stärker narrativ geprägte Strategie verfolgen.
- H3: Das Storytelling der beiden Finanzdienstleister unterscheidet sich stark im Hinblick auf die handelnden Akteure und das jeweils inszenierte Rollenverständnis, in dem die Deutsche Bank stärker den eigenen Expertenstatus inszeniert, wohingegen die Sparkassen Kunden als Identifikationsfiguren nutzen.
- H4: Während die Deutschen Bank primär mit einer rational-sachlichen Tonalität kommuniziert, verfolgen die Sparkassen eine stärker emotionale Ansprache.
- H5: Die unterschiedlichen Kommunikationsziele der beiden Finanzdienstleister bedingen Unterschiede in der Content-Gestaltung, wobei die Deutsche Bank Information und die Sparkassen Unterhaltung jeweils stärker gewichten.

Um die Forschungsfragen zu beantworten und die Hypothesen zu überprüfen erscheint eine inhaltsanalytische Untersuchung von Bewegtbildmaterial als zentrales Element von Content-Strategien zielführend (vgl. Rössler 2017: 18-25; vgl. Früh 2015: 29). Sie ermöglicht die Identifikation der inhaltlichen Charakteristika und ihrer Merkmalsausprägungen sowie eine nachträgliche Rekonstruktion der jeweiligen Content-Strategie. Zweitens können die markenkongruente Konzeption, die operative Ausführung und der Kommunikationserfolg der Content-Strategie unter Einbezug weiterer Kernelemente reflektiert werden. Damit ist es möglich, die Strategien der Unternehmen zu vergleichen und sie hinsichtlich ihrer Bedeutung für die integrierte Markenführung zu beurteilen.

Ausgehend von den theoretischen Modellen von identitätsbasierter Markenführung, Content-Strategien und Bewegtbild-Formaten entwerfen die Autoren ein konzeptionelles Analyseschema (vgl. Tabelle 2). Das Ziel dieses Schemas ist es, auf Basis einer ausführlichen Literaturstudie einen holistischen Analyseansatz entlang der drei Schwerpunkte Bewegtbild auf YouTube, Content-Strategie und identitätsbasierte Markenführung zu ermöglichen und für potenzielle weitere Studien eine umfassende Grundlage zu schaffen. In diesem Zusammenhang ist jedoch zu konstatieren, dass eine vollständige

Anwendung dieses Analysekonzepts den Rahmen einer inhaltsanalytischen Untersuchung übersteigen würde. Daher soll nachfolgend aus diesen Aspekten ein Codierschema abgeleitet werden, das insbesondere die thematischen und stilistischen Merkmale der Bewegtbildinhalte als Vergleichsbasis erfasst. In diesem Codierschema werden dann vornehmlich die Analysekriterien für den Bewegtbild-Content auf YouTube operationalisiert (siehe nähere Erläuterung in 3.2.2; das für die Inhaltsanalyse verwendete Codebuch kann bei Bedarf bei der ISM angefordert werden).

Tabelle 2: Analyseschema

Quelle: eigene Darstellung

1. Bewegtbild-Content auf YouTube	
Kanal-Charakteristika und Profil	<ul style="list-style-type: none"> • Titel, Vorstellungstext, Sprache, Header-Bild • Kennzahlen: Videos, Playlists, Aufrufe, Abonnenten • Publikationsfrequenz und -stärke
Bewegtbild-Format	<ul style="list-style-type: none"> • Darstellungsform • Durchschnittliche Länge • Serien-Zugehörigkeit
Audiovisuelle Merkmale und Gestaltungselemente	<ul style="list-style-type: none"> • Tenor/Tonalität und Textelemente • Bildelemente: Metaphern und Symbole • Künstlerische Gestaltung: Visualität, tonale Begleitung, Perspektivität und Stil
Inhaltliche Dimensionierung	<ul style="list-style-type: none"> • Themen und Nachrichten – Informationsebenen • Akteure und Handlungsträger (Personen oder Sprecher) • Ansprache und Aktivierung • Stringenz der Darstellungsformen sowie serieller Formate • Authentizität, Überzeugungsstärke und Wirkungskraft (u.a. Nachrichtenwerte)
Storytelling-Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Story: Produkt Story – Corporate Story – Brand Story • Protagonisten („Helden“) und Identifikationspunkte • Konfliktpotenzial (Spannungsaufbau / Antagonisten) • Handlung / Plot – Dramaturgie • Emotionalität • Stringenz und Originalität des Story-Formats • Potenzial der Viralität
Rolle des Unternehmens bzw. der Marke	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität und Handlungskraft • Auftreten und Rollenverständnis • Sichtbarkeit und Corporate Design
Mehrwert-Angebot	<ul style="list-style-type: none"> • Informationswert • News-Wert • Nutzwert • Unterhaltungswert • Inspirationswert
Dialogmöglichkeiten und Interaktivität	<ul style="list-style-type: none"> • Anreize zur Reichweitengenerierung • Direktansprache • Resonanz: Aufrufe, Bewertungen und Kommentare

2. Content-Strategie

Kanalarchitektur und Distributionskonzept	<ul style="list-style-type: none"> • Kanalübergreifende Themenorchestrierung • Digitale Kommunikationsangebote (Formate; Features; Mehrwerte) • Verbreitung, Verteilung, Kontinuität • Crossmediale Verknüpfung und Storytelling-Ansätze • Kreativität und Promotionsmaßnahmen
Kommunikationskonzept	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgangslage: Content-Quellen oder Herkunft • Bezugsgruppen • Nutzungsmotive / Markt-Insights (bzw. Kundenbedürfnisse) • Zielstellungen und Zielwirkungsebenen (Indikatoren) • Kernbotschaft / Leitmotiv – Themenstruktur – Redaktionsstrategie (Etablierung von Kompetenzfeldern) • Tonalität und Kommunikationsmodi
Funktionalität der Content-Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasionsansatz und Positionierung • Emotionale Persuasion über Storytelling • Effektivität und Effizienz

3. Integrierte, identitätsbasierte Markenführung

Funktionaler Markennutzen [Themensetzungsfunktion und Bedeutungsrahmen]	<ul style="list-style-type: none"> • „Brand Fit“ zwischen Content-Angebot und Marke • Markenkongruenz und Stringenz entlang aller Formate, Inhalte und Botschaften • Glaubwürdigkeit und Demonstration der Expertise (Qualitätssicherung)
Symbolischer Markennutzen [Markenerlebnis und Emotionalisierung]	<ul style="list-style-type: none"> • Marke als Medienereignis oder Medium • Emotionalisierung des Markennutzenversprechens • Inszenierung von Markenpersönlichkeit, Werten und Vision • Symbolische und emotionale Vertiefung bzw. Fundierung des funktionalen Leistungsversprechens • Vertrauenswürdigkeit
Beurteilung des Kommunikationserfolgs des Bewegtbild-Contents sowie der Bedeutung der Content-Strategie für die integrierte Markenführung	<ul style="list-style-type: none"> • Inhaltliche Tiefe, gestalterische Exzellenz, Aufmerksamkeitsstärke • Gesamteindruck: Relevanz und Nutzungspotenzial für die Bezugsgruppen • Stärkung der Markenidentitäts-Komponenten und Attributionen • Reputationsmanagement (funktional, sozial, expressiv) und Markenvertrauen • Funktionen der Content-Strategie für Markenführung und Markenpositionierung • Funktion der Markenidentität für die Content-Strategie

3 Empirische Forschung

3.1 Forschungsmethodik der integrativen Inhaltsanalyse

Die Inhaltsanalyse ist ein zentrales Instrument der Kommunikationswissenschaft zur strukturellen Untersuchung von Medienmaterialien und den ihnen zugrundeliegenden Mustern. Diese empirische Me-

thodik intendiert, über die detaillierte, systematische Erfassung von Botschaften, Inferenzschlüsse bezüglich eines übergeordneten Bedeutungszusammenhangs zu ziehen (vgl. Rössler 2017: 18-25; vgl. Früh 2015: 29). Diese Inferenzen erstrecken sich über die drei Zielebenen von Kommunikator, Kommunikationssituation und Rezipienten (vgl. Merten 2013: 154).

Im vorliegenden Fall eröffnet eine Inhaltsanalyse die Möglichkeit, die definierten Hypothesen und Kriterien zur Klassifikation des Bewegtbild-Contents auf YouTube (vgl. 2.5) in ein solches Codebuch zu überführen. Dieses soll zunächst die Eigenschaften des audiovisuellen Contents näher spezifizieren und final einen diagnostischen Rückschluss auf die Kommunikatoren zulassen. Zu diesem Zweck sind die vorwiegend nominalen Kategorien statistisch mittels deskriptiver Verfahren auszuwerten, um Aufschluss über die Häufigkeitsverteilungen der Merkmalsausprägungen zu gewinnen. Die erkennbaren Muster sind nach Maßgabe der Hypothesen zu vergleichen. Es ist zu beachten, dass der Erkenntnisgewinn der Inhaltsanalyse insofern limitiert ist, als dass die Erhebung zwar latente Bedeutungsstrukturen innerhalb des Medienmaterials der Bewegtbilder transparent macht, doch die Deutung derselben bezüglich der Content-Strategien als Interpretation zur Beantwortung der Forschungsfragen gilt, die von dem empirischen Resultat der Analyse abzugrenzen ist (vgl. Früh 2015: 136).

3.2 Durchführung der Inhaltsanalyse

3.2.1 Untersuchungsmaterial und Analyseeinheiten

Die Operationalisierung des Forschungsgegenstands erfordert die Eingrenzung des Zeitrahmens, des Gegenstandsbereichs sowie des Feldzugangs. Hier konzentriert sich der Forschungsgegenstand auf das Medienmaterial der YouTube-Videos, welche öffentlich frei zugänglich auf den konzern- beziehungsweise verbandsübergreifenden Kanälen der Deutschen Bank und der Sparkassen publiziert wurden (vgl. YouTube 2017a, 2017b). Die Auswahleinheit (sampling unit) erfasst die jeweils 100 neuesten Videos, um einen aktuellen und indikativen Einblick zu erhalten. Die Datenerhebung erfolgte in einem Zeitraum von 14 Tagen vom 14. bis zum 28. Juli 2017.

Währenddessen wurden alle im Upload-Bereich des YouTube-Kanals hochgeladenen, also eindeutig von dem jeweiligen Unternehmen gesendeten Video-Beiträge erfasst. Der einzelne Bewegtbild-Beitrag dient als Analyseeinheit (recording unit) zur Grundlage der Codierung und anschließender statistischer Auswertung. Weiter sind im Kategorienschema formale, inhaltliche und wertende Codiereinheiten (content unit) verschlüsselt, die die verschiedenen Wirkungsebenen und Charakteristika des Contents spiegeln.

3.2.2 Kategorienbildung und Merkmalsdefinitionen

Bei der Definition der zu überprüfenden Merkmale und ihrer Ausprägungen wurden die in den theoretischen Grundlagen vorgestellten Elemente als Kennzeichen zur Klassifizierung von Bewegtbild-Content deduziert (vgl. Tabelle 2). Ein besonderer Schwerpunkt lag dabei auf den Darstellungsformen und

Stilmitteln von Videos, Themenfeldern, Story-Typen und Akteuren sowie auf den Relevanzfaktoren von Content-Angeboten (siehe 2.1). Zusätzlich wurde eine erste Sichtung des zu codierenden Materials vorgenommen, um Merkmalsdefinitionen zu konkretisieren und sicherzustellen, dass alle relevanten Ausprägungen erfasst werden (vgl. Rössler 2017: 40; vgl. Merten 2013: 158).

Die resultierende, dreiteilige Segmentierung der insgesamt 28 Kategorien berücksichtigt sowohl standardisierte Formalia als auch denotative und konnotative Merkmale der Analyseeinheiten (vgl. Anhang 1). Formale Codiereinheiten dienen der Erfassung manifester Merkmale als Indikatoren des Zeitraums, der Publikationsfrequenz und des durchschnittlichen Umfangs des Materials. Die inhaltlichen Codiereinheiten spezifizieren Themenschwerpunkte, Darstellungsformate, den Auftritt des Unternehmens, audiovisuelle Gestaltungsmerkmale sowie die Content-Klassifikation. Abschließend sollen, in Abgrenzung von diesen vorwiegend nominalen Variablen, die wertenden Codiereinheiten die Ausprägung von Nachrichtenfaktoren sowie Emotionalisierung und Tenor jeweils anhand einer ordinalen Skala erfassen.

Folglich enthält das als Anlage beigefügte Codebuch eine exakte, definitorische Beschreibung aller Kategorien (Variablen) und ihrer Ausprägungen (Wertelabels). Diese Prämissen operationalisieren notwendige Kernbegriffe und illustrieren praktische Beispiele, um eine intersubjektiv nachvollziehbare, replizierbare Erhebung und Auswertung zu gewährleisten (vgl. Rössler 2017: 97f.). Bei den Operationalisierungen wurde auch stärker auf die theoretischen Grundlagen von Content Marketing und Storytelling zurückgegriffen, um die Codieranweisungen zur Erfassung der Merkmalsausprägungen anhand von allgemeinen sowie fallspezifischen Beispielen zu belegen.

3.2.3 Datenerfassung und Auswertung als statistische Analyse

Zu Beginn der Datenerhebung sowie zum Abschluss sind die Kanal-Charakteristika der beiden Profile fixiert worden, sodass sich die Codierung danach auf die einzelnen Analyseeinheiten konzentrierte. Im Zuge der Erhebungsphase wurde das Untersuchungsmaterial von 200 Video-Beiträgen im Wechsel codiert, das heißt die Analyse erfasste stets zehn Videos der Deutschen Bank gefolgt von zehn Videos der Sparkassen-Gruppe. In einigen Fällen lagen Videos doppelt in deutscher und englischer Sprache bei ansonsten identischen Inhalten vor, weshalb in diesen Fällen nur die deutschsprachigen Beiträge codiert wurden. Auch die auf dem Sparkassen-YouTube-Kanal enthaltenen Erklär-Videos in Gebärdensprache blieben bei der Codierung unberücksichtigt. Anschließend wurden die erhobenen Daten in SPSS übertragen und dort statistisch ausgewertet.

Da das Erkenntnisinteresse dieser Inhaltsanalyse schwerpunktmäßig der konzeptionellen Anlage sowie der operativen Ausgestaltung von Bewegtbild-Content galt, bietet sich bei der Aggregation der einzelnen Video-Analysen eine deskriptive statistische Auswertung von Häufigkeitsverteilungen der Merkmale für die Kategorien an, um Tendenzen sowie Strukturmerkmale festzustellen und vergleichbar zu machen (vgl. Früh 2015: 134f.).

3.2.4 Reliabilitätstest

Im Anschluss an die empirische Studienarbeit wurde die Zuverlässigkeit der Messung mittels eines Reliabilitätstest geprüft (vgl. Rössler 2017: 207f.). Zu diesem Zweck wurde eine zufällige Stichprobe von 10 Prozent ($n = 20$ Videos) aus dem Medienmaterial gezogen und acht beziehungsweise 14 Monate nach der Erhebung mit demselben Codebuch zum einen durch den ursprünglichen Coder, zum anderen durch einen externen Gutachter neu codiert. Anschließend diente das Codierüberschneidungsmaß nach Holsti¹ als Grundlage zur Berechnung und Beurteilung der Reliabilitätskoeffizienten (vgl. Rössler 2017: 212-216).

Ausgelassen wurden die formalen Kriterien aufgrund der vollständigen Übereinstimmung sowie die Resonanzindikatoren, die sich aufgrund des Zeitabstands geändert haben mussten. Insgesamt ergab sich für die inhaltlichen und wertenden Kategorien ein durchschnittlicher Reliabilitätskoeffizient von .96 für die Intra-Coder-Reliabilität und ein Wert von .76 für die Inter-Coder-Reliabilität im Vergleich zur originären Codierung. Zwischen den beiden Test-Codierungen bestand ein Überschneidungsmaß von .78. Daraus ist zu schließen, dass das Erhebungsinstrument eine hinreichende Qualität hat. Nichtsdestotrotz sind die Limitationen der Studie vor dem Hintergrund dieses Reliabilitätskoeffizienten und der begrenzten Stichprobe bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.

3.2.5 Darstellung zentraler Ergebnisse der Inhaltsanalyse

Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse der Inhaltsanalyse anhand von Frequenzanalysen dargestellt. Zu Beginn wird jedoch kurz auf den Publikationszeitraum, die Publikationsfrequenz und die durchschnittliche Beitragslänge eingegangen. Die 100 Video-Beiträge der Deutschen Bank umfassen einen Zeitraum von 284 Tagen, wobei der durchschnittliche Abstand zwischen den Veröffentlichungen knapp drei Tage² beträgt und die Videos im Durchschnitt 135 Sekunden³ lang sind. Bei den Sparkassen ist der Veröffentlichungszeitraum mit 931 Tagen deutlich länger, zudem ist die Frequenz unregelmäßiger⁴ und die Beiträge sind im Mittel mit 100 Sekunden⁵ kürzer.

Bezüglich der ersten Hypothese (H1) sind vorrangig die inhaltlichen Schwerpunkte der Video-Beiträge gegenüberzustellen. Auf beiden Kanälen dominieren unternehmensbezogene Informationen. Dabei inszenieren die Sparkassen ihre gesellschaftsorientierte Rolle vornehmlich über ihre Sponsoring-Aktivitäten mit einem Schwerpunkt auf ihrer Sportförderung, wobei ihnen im Besonderen die Dokumentation der Olympischen und Paralympischen Spiele in Rio 2016 als Content-Quelle dient. Im Vergleich

¹ Dieser Reliabilitätskoeffizient setzt die Anzahl der Übereinstimmungen zweier getrennter Codierungen in Relation zur Gesamtzahl der Codierungen und ermittelt ihre prozentuale Übereinstimmung (vgl. Rössler 2017: 212).

² Mittelwert 2,83; Standardabweichung 4,1

³ Mittelwert 134,98; Standardabweichung 78,77

⁴ Mittelwert 9,4; Standardabweichung 24,5

⁵ Mittelwert 99,69; Standardabweichung 56,54

dazu versucht die Deutsche Bank ihre Förderleistungen mit Beratungskompetenzen und ihrer Erfahrung als Finanzexperte zu verbinden, zum Beispiel indem sie über ihre Aktivitäten der Startup-Förderung berichtet, aber auch bei Events für Kunden und Mitarbeiter. Zudem spielen hier branchenübergreifende Themen eine wichtige Rolle, etwa bei Analysen der Kurs- und Zinsentwicklung vor dem Hintergrund aktueller politischer Ereignisse. Somit lassen sich eindeutige Unterschiede hinsichtlich der gewählten Themenschwerpunkte feststellen. Insgesamt berufen sich die Sparkassen stärker auf ihren regionalen Auftrag, ihr soziales Engagement und ihre Sonderstellung in Bankwesen und Gesellschaft, während die Deutsche Bank ihren Leistungsanspruch über die globalen Kompetenzfelder Digitalisierung, Investment Banking, FinTech-Förderung und Innovation stärkt. Zusammenfassend werden die Markenkompetenzen und -leistungen vorwiegend indirekt durch die Bewegtbildinhalte transportiert und somit als Themenfelder besetzt. Auf Seiten der Sparkassen geschieht dies durch eine Themenstrategie, die den emotionalen Zusatznutzen der Förderleistungen im Sportsponsoring betont, auf Seiten der Deutschen Bank werden indirekt die Beratungs- und Wissenskompetenzen eines global orientierten Finanzdienstleisters belegt. Somit lässt sich H1 verifizieren.

Weiter zeigen sich Unterschiede in der Wahl der Darstellungsformen (vgl. auch H2). Während die Deutsche Bank überwiegend Kommentare oder Stellungnahmen sowie Event-Dokumentationen und Reportagen zur Berichterstattung einsetzt, nutzt die Sparkassen-Gruppe zwar auch vorwiegend Reportagen und Interviews, jedoch hängen diese stark mit Sportförderungsaktivitäten zusammen. Daneben fällt bei der Analyse der rein gestalterischen Merkmale auf, dass beide Marken die Majorität der Video-Beiträge visuell mit Untertiteln, Zwischenblenden, grafischen Stilmitteln oder Textfeldern aufbereiten und darüber hinaus mit Musik unterlegen. Deutlich unterscheiden sich hingegen die Anteile der Kommunikationsmodi und die gewählten Story-Typen, wie in der Hypothesenbildung (H2, H3) postuliert. So zeigt sich, dass der Fokus der Sparkassen klar auf markenrelevanten, narrativen Beiträgen und assoziativen Geschichten liegt (63%), wohingegen bei der Deutschen Bank die Unternehmensgeschichten einerseits (27%) und die evaluative Bewertung oder Interpretation von Geschehnissen, Marktentwicklungen und Anlegeoptionen andererseits (24%) die Mehrheit der Beiträge ausmacht. Aufgrund dieser Ergebnisse lässt sich schlussfolgern, dass die gewählten Darstellungs- und Stilformen trotz kategorischer Überschneidungen starke Unterschiede in ihrer kommunikativen Ausgestaltung besitzen. Beispielsweise sind Reportagen bei der Deutschen Bank stärker argumentativ und sachlich gehalten, während Reportagen der Sparkasse eine narrative Ausrichtung besitzen. Folglich wird H2 angenommen.

Weiterhin ist das Rollenverständnis der Beiträge, also die Inszenierung der Akteure und der Auftritt des Unternehmens, zu untersuchen (vgl. Abbildung 1; vgl. H3). Die Inhaltsanalyse dokumentiert, dass die Marke Deutsche Bank in allen erfassten Beiträgen als Absender oder Akteur erkennbar ist. Dabei sind die Repräsentanten des Unternehmens mit einem Anteil von 52% die am häufigsten agierenden Handlungsträger. Ferner wird die Rolle der Deutschen Bank vorwiegend als Experte, Berater oder aktiver Hauptakteur dargestellt. Demgegenüber nimmt die Gruppe der Geförderten auf dem Sparkassen-

Kanal zumeist die tragende Heldenrolle ein. Die Sparkassen treten als Sponsor, Förderer oder Dienstleister auf und stehen komplementär zu den Geförderten. Dies beweist konträre Ansätze des Storytelling und bestätigt somit H3.

Darüber hinaus sind die wertenden Kategorien der Inhaltsanalyse im Hinblick auf die Tonalität der Inhalte auszuwerten (vgl. H4). Auch wenn bei beiden Kreditinstituten eine positiv-optimistische Tonalität überwiegt, macht die Deutsche Bank teils Gebrauch von einer neutralisierten Perspektive (positiver Tenor 69%; neutraler Tenor 30%; Sparkasse: positiver Tenor 89%; neutraler Tenor 9%). Während bei der Deutschen Bank die Ausprägungen der Emotionalisierung und Personalisierung eher ausgeglichen, d.h. neutral, erscheinen, weisen die Video-Beiträge der Sparkassen eine eindeutige Tendenz zu einer emotionalisierenden, gleichsam personenorientierten Inhaltsgestaltung auf (siehe H4). Der Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest bestätigt jeweils auf einem Signifikanzniveau von 5% ($\alpha = 0,05$) und $n = 200$ den statistisch signifikanten Unterschied. Erstens besteht ein mittelstarker Zusammenhang zwischen den Variablen Banken und Personalisierung (Chi-Quadrat = 49,353; Signifikanz $p = 0,0001$; Kontingenzkoeffizient = 0,445; Cramer's $V = 0,497$). Zweitens besteht ein schwach bis mittelstark ausgeprägter Zusammenhang zwischen den Banken hinsichtlich der Emotionalisierung (Chi-Quadrat = 35,583; Signifikanz $p = 0,0001$; Kontingenzkoeffizient = 0,389; Cramer's $V = 0,422$). Allerdings fällt bei beiden die geringe Resonanz der Bewertungen oder Kommentare auf, was möglicherweise auch auf die eher schwach ausgeprägte Direktansprache zurückzuführen ist (vgl. Tabelle 3). Nichtsdestotrotz ist H4 zu bestätigen.

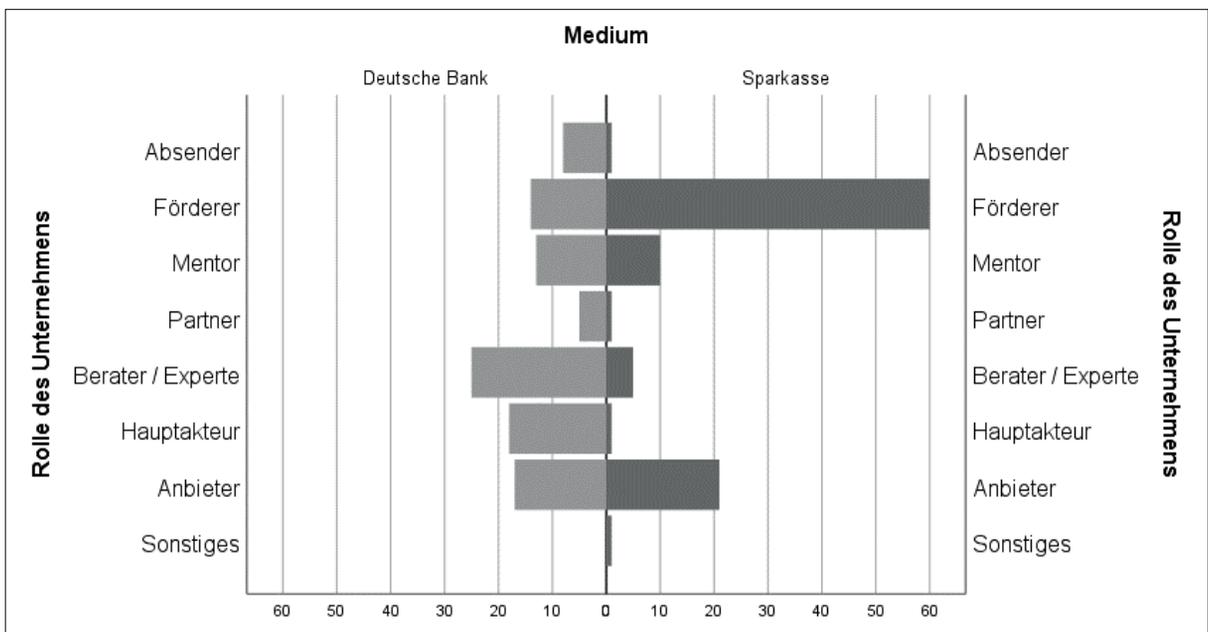


Abbildung 1: Gegenüberstellung der Anzahl der Rollenausprägungen
Quelle: eigene Erhebung

Der finale Aspekt zur Differenzierung der Strategien und zur Prüfung der fünften Hypothese (H5) ist das Mehrwert-Angebot (vgl. Abbildung 2). Im Rahmen der Analyse bietet insbesondere die Deutsche Bank stark informativen Content an (47%), erschließt aber auch inspirative Inhalte (32%) und nicht zuletzt Nutzwerte (16%), zum Beispiel in Form von direkten Handlungsanleitungen im Umgang mit den Online-Service-Angeboten des Unternehmens. Im Unterschied dazu sind die Videos der Sparkassen überwiegend als Unterhaltungsangebote (68%) einzustufen. Der Anteil der informativen und inspirierenden Beiträge ist mit jeweils 11% deutlich niedriger. H5 wird deshalb angenommen.

Tabelle 3: Übersicht der Resonanzindikatoren

Quelle: eigene Erhebung

Übersicht: Resonanz	Deutsche Bank (n = 100)	Sparkasse (n = 100)
Aufrufe – Mittelwert	97.856	19.348
Aufrufe – Standardabweichung	381.267	168.315
Positive Bewertungen – Mittelwert	7,06	11,6
Positive Bewertungen – Standardabweichung	7,74	41,14
Negative Bewertungen – Mittelwert	4,4	1,87
Negative Bewertungen – Standardabweichung	6,5	3,52
Kommentare – Mittelwert	0,36	0,75
Kommentare – Standardabweichung	1,14	3,33

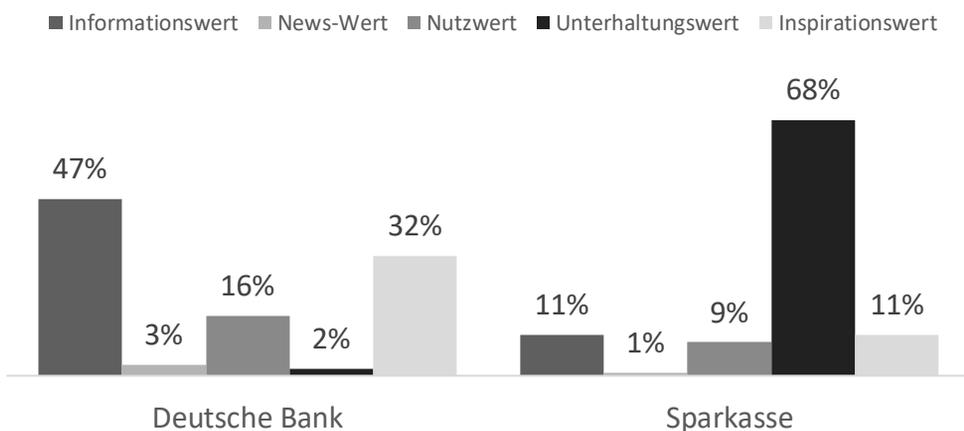


Abbildung 2: Vergleich der Content-Klassifikation

Quelle: eigene Erhebung

3.3 Interpretation und Vergleich der übergeordneten Content-Strategien

In dieser Synthese werden die abstrahierten Ergebnisse der Datenerhebung mit den Forschungsfragen (vgl. 2.3) zusammengeführt. Nach der strukturellen Abbildung des Medienmaterials soll die explikativ erweiterte Interpretation (vgl. Mayring 2015: 67) die schlüssige Bewertung des Gesamtkonzepts, die Entwicklung von Handlungsempfehlungen sowie eine Diskussion der potenziellen Bedeutung von Content-Strategien für die integrierte Markenführung behandeln. Dabei werden die Ergebnisse des inhaltsanalytischen Vergleichs vor dem Hintergrund der Markenanalyse (siehe 2.4) sowie im Zusammenspiel mit anderen Kommunikationskanälen als gesamtes Content-Angebot beleuchtet.

Aus den unterschiedlichen Vorgehensweisen der Bewegtbildkommunikation sind Rückschlüsse auf die übergeordneten Content-Strategien der Finanzdienstleister zu ziehen (vgl. F1). Zu diesem Zweck werden die in der Empirie untersuchten Bewegtbildinhalte näher auf ihre kontextuelle Einbindung in das gesamte digitale Content-Angebot der Banken reflektiert. Während die Deutsche Bank mit hoher Frequenz den YouTube-Kanal bespielt und diesen außerdem zur Integration dieser Videos innerhalb ihrer Homepage (Content Hub⁶) nutzt, weicht die Content-Distributionsstrategie der Sparkassen-Gruppe davon ab. Der Blick auf die Website sowie die Facebook- und Twitter-Accounts der Sparkassen zeigt, dass hier zwar auch Bewegtbilder verbreitet werden, doch der YouTube-Kanal wird unregelmäßig genutzt und die Inhalte sind zu weiten Teilen nicht deckungsgleich mit den anderen Kanälen. Wie in der Inhaltsanalyse außerdem deutlich wurde, verfolgen beide Kreditinstitute insofern grundsätzlich ähnliche Ziele mit ihrer Bewegtbildnutzung, als dass die Videos einen Einstieg in einen Sachverhalt bieten, soziales Engagement emotionalisieren oder aber einen näheren Einblick in das Unternehmen und Informationsangebote geben (vgl. F1). Die ermittelten Unterschiede zeugen jedoch von der abweichenden Inhaltsdimensionierung, der Gewichtung von Relevanzfaktoren und den gewählten journalistischen Darstellungsformen (vgl. 3.2.5). Diese sind im Einklang mit den in der Markenanalyse ermittelten unterschiedlichen Positionierungen (vgl. 2.4).

Daneben zeigt der Vergleich der Markenanalyse und der Inhaltsanalyse, dass sich die Content-Strategien im Hinblick auf die untersuchten Verbindungspunkte zur integrierten Markenführungsstrategie und ihrer Funktionalität grundsätzlich ähneln (vgl. F3). Wie in der Inhaltsanalyse ersichtlich wurde, beabsichtigen beide Content-Strategien eine Stärkung von Marken-Attributionen wie Beratungsfreude, Innovativität und Sozialkompetenz sowie die Besetzung von individuellen Themenfeldern, die ihre Markenleistungen und Markennutzenversprechen widerspiegeln (vgl. 3.2.5). Zum Beispiel bietet die Deutsche Bank den Rezipienten ihres Bewegtbild-Contents aktuelle Analysen und Kommentare zu Marktentwicklungen und Anlagetrends. Die Sparkassen berichten dagegen über ihr gesellschaftliches Engagement und ihre Aktivitäten der Sportförderung. Dies wird dadurch deutlich, dass der YouTube-Kanal der Sparkassen im Vergleich zur Deutschen Bank stärkeres Gewicht auf den emotionalen statt

⁶ Der Begriff Content Hub bezeichnet die wichtigste Plattform der Content-Distribution, auf der sämtliche Kanäle zusammengeführt werden und die so einen zentralen Zugang zu den Inhalten ermöglicht.

den funktionalen Markennutzen legt, was sich außerdem anhand der stärkeren Personenorientierung und der höheren Emotionalität gezeigt hat (siehe 3.2.5). Grundsätzlich dienen bei beiden Finanzinstituten die Markenidentitätskomponenten jeweils als individuelle Bezugspunkte des Kommunikationsstils, der Inhalte und des propagierten Werteverständnisses (vgl. F2 und F3).

Somit ist zu folgern, dass sich beide Unternehmen nicht lediglich als Finanzdienstleistungsanbieter, sondern überdies als gesellschaftliche Institutionen mit Verantwortung für aktuelle Herausforderungen verstehen, sowohl hinsichtlich wirtschaftlicher als auch sozialer Entwicklungen (vgl. auch Markenanalyse in 2.4). Gleichwohl wählen sie deutlich voneinander abweichende Strategien, um innerhalb ihres Handlungsspielraums eigene Kompetenzfelder zu besetzen (vgl. F1; 3.2.5). Es wird deutlich, dass Content-Strategien im Hinblick auf ihre Kommunikationsziele, die konzeptionelle Anlage, ihre Funktionalität und den übergreifenden Integrationsanspruch ein Teil der jeweiligen Markenführung sind.

Im Hinblick auf die dritte Forschungsfrage (F3) ist die inhaltsanalytische Untersuchung vor dem Hintergrund des umfassenden Analyseschemas zu reflektieren (siehe Tabelle 1). Hierbei hat sich im Vergleich der beiden Finanzdienstleister gezeigt, dass sowohl funktional-sachliche als auch emotional-symbolische Markennutzenversprechen durch die Themenstrategien der Bewegtbildinhalte transportiert und belegt werden können. Auch der charakteristische Wirkungsansatz von Content Marketing, die kognitive und affektive Persuasion indirekt über die Relevanz der Inhalte herzustellen und damit die Marke in ihrer Rolle als Enabler oder Mentor zu positionieren, ist ein Beleg für diese Deutung. Mit Blick auf die beiden Banken tritt etwa die Deutsche Bank in den YouTube-Videos stärker als Experte auf, während die Sparkassen sich als Förderer positionieren (vgl. auch inhaltsanalytische Auswertungen zu Storytelling-Techniken in 3.2.5), was sich gleichsam in den Unterschieden der Kommunikationsmodi (sachlich-argumentativ vs narrativ) niederschlägt. Daraus ist zu schließen, dass ein von Markenidentitätskomponenten wie der Markenpersönlichkeit und den Markenwerten vorgegebener Deutungsrahmen durch einen Content-Rahmen gestützt und wechselwirkend bestärkt werden kann. So kann die Content-Strategie informierende, emotionalisierende, stützende, attribuierende und sogar erweiternde Funktionen für die identitätsbasierte Markenführung erfüllen.

4 Fazit

4.1 Kritische Diskussion und Reflektion der Methodik

Die inhaltsanalytische Untersuchung hat zunächst klar ergeben, dass sich die unterschiedlichen Markenstrategien der Deutschen Bank und der Sparkassen auch in der Gestaltung der Bewegtbildinhalte niederschlagen. Im Rahmen der statistischen Auswertung der Codierung waren klare Differenzen betreffs der Inhaltsschwerpunkte, der Darstellungsformen, der Storytelling-Ansätze, der Tonalität und der Mehrwert-Angebote feststellbar. Zudem waren Rückschlüsse bezogen auf die Positionierung und die Kommunikationsziele dieser konkreten Content-Gestaltung möglich.

Im ersten Schritt ist jedoch zu beachten, dass der Erkenntnisgewinn einer Inhaltsanalyse bereits im Vorfeld durch die Stichprobenauswahl und die hier vorgenommene Beschränkung auf den Medientypus der YouTube-Videos limitiert ist. Diese Selektion erwächst aus der Intention, möglichst konkrete Ergebnisse für eine festgelegte Auswahleinheit und die enthaltenen, systematisch klassifizierbaren Botschaften zu sichern (vgl. Rössler 2017: 53). Auch die Vorgehensweise mittels eines einzelnen Codierers ist dabei als Determinante zu berücksichtigen. Zur nachbereitenden Prüfung der Validität der Inhalte, Kriterien und Inferenzen wäre es lohnenswert, die Analyse auf weitere Untersuchungsgegenstände und Medienmaterialien auszuweiten oder aber mit externen, ähnlichen Studien abzugleichen.

Ferner bleibt jedoch fraglich, inwiefern der publizierte Content tatsächlich die gewünschte Resonanz erfährt und ob sich die intendierten Image- und Reputationsverbesserungen, etwa über Kundenbefragungen, direkt nachweisen ließen. Hierzu empfiehlt sich die empirische Untersuchung der Zusammenhänge kommunikativer und ökonomischer Erfolgsgrößen mit Blick auf KPIs wie die Besucherzahlen der Homepage in Verbindung mit der Anzahl von Leads, getätigten Transaktionen oder Investments. Im Idealfall hätte eine Content-Strategie langfristig nachweisbare Auswirkungen auf die Steigerung des Markenwerts und den ökonomischen Unternehmenserfolg.

Auch könnten die Konsequenzen für die identitätsbasierte Markenführung anhand von experimentellen Studien oder Befragungen überprüft werden, um die Perspektive der Rezipienten und ihre Reaktionen stärker zu berücksichtigen. Den kommunizierten Markenidentitäten sind die in der Außenwahrnehmung feststellbaren Markenimages, insbesondere funktionale und symbolische Nutzenattributitionen, gegenüberzustellen, um die Wirksamkeit und Akzeptanz von Content Marketing zu belegen. Damit ließe sich nachvollziehen, unter welchen Voraussetzungen und zu welchem Ausmaß der Konsum von Brand Content dazu beiträgt, Vertrauen aufzubauen, Markenimages zu bilden oder zu festigen und Handlungsimpulse auszulösen.

4.2 Resümee

Das übergeordnete Ziel der Studie war es, den Einsatz von Content-Strategien für die integrierte Markenführung insbesondere für die Markenidentität zu beurteilen. Das abschließende Resümee der Ergebnisse bezieht sich auf die drei Forschungsfragen (vgl. 2.3) sowie die in der Einleitung formulierte Problemstellung und fasst die Content-Strategien der Finanzdienstleister mit Blick auf die analysierten Bewegtbildinhalte, ihr Zusammenwirken mit der Markenführung und das kommunikative Leistungspotenzial zusammen.

Erstens hat sich gezeigt, dass die strategischen Kommunikationsziele der Content-Strategien schwerpunktmäßig die Kommunikation von Markenkompetenzen tangieren (vgl. F1). In diesem Punkt versucht die Deutsche Bank mit einer umfangreichen, detaillierten Berichterstattung das Wissen der Kunden zu vertiefen, damit die eigene Fachkompetenz als Finanz- und Kapitalmarktexperte zu belegen und Images einer kunden- und globalorientierten Universalbank auszubilden. Demgegenüber wählt die

Sparkasse in enger Anlehnung an ihre Markenvision das Leitmotiv der Einfachheit, um die finanzielle Selbstbestimmung und Handlungskraft der Rezipienten zu fördern, den emotionalen Aspekt der Nähe zu betonen und sich als verständliche, zugängliche Hausbank zu präsentieren.

Zweitens zeigt sich bei beiden Unternehmen die Rolle von Bewegtbildinhalten als ein erweiternder Aspekt zur Hervorhebung oder Vertiefung der Kernthemen sowie zur Illustration von sozialer Kompetenz (vgl. F1, F2). Jedoch gewichten sie dieses Mehrwert-Angebot hinsichtlich Informationen, Emotionalität und Themen unterschiedlich (vgl. F2). Während die Deutsche Bank primär versucht, einem breiteren Publikum an Anspruchsgruppen Finanzwissen und Markt-Insights in Form von Kommentaren oder Analysen zu bieten, nutzen die Sparkassen vermehrt Interviews oder ähnliche Features um ihr gesellschaftliches Engagement als emotionalen Zusatznutzen und Unterhaltungsangebot zu inszenieren. Jedoch fällt bei beiden Unternehmen auf, dass die generelle Wirksamkeit von Bewegtbildern auch über narrative Darstellungen in Ansätzen für Storytelling genutzt wird, allerdings betrifft dies stärker die werbliche Kommunikation. Insgesamt fungieren die Bewegtbildinhalte schwerpunktmäßig als Unterstützung von oder Hinleitung zu ausführlicheren Informationsangeboten.

Drittens wird ersichtlich, dass eine Content-Strategie verschiedene Aspekte der Markenidentität beeinflusst und gleichzeitig von diesen determiniert wird (vgl. F3). Zum einen nimmt die Markenvision eine stark anleitende Funktion ein, da sie auch mit strategischen Unternehmensentscheidungen korreliert und zugleich ein Markenideal ausdrückt. Die kommunikativen Leitideen sind daran angelehnt, um den Zweck einer Marke und ihrer Content-Strategie zu belegen. Zum anderen sind die Markenkompetenzen im Besonderen für die Finanzdienstleister die Basis für nützlichen Content in Verbindung zum funktionalen Markennutzenversprechen. Markenpersönlichkeit und Markenwerte bestimmen dann den Kommunikationsstil sowie die vertretene Grundhaltung, sodass die funktional-orientierten Inhalte auch eine symbolische Komponente erhalten.

Parallel dazu ist deutlich geworden, dass Content Marketing in Form von Bewegtbildinhalten selbst Markenidentitätskomponenten stärkt und transportiert, wodurch die Signifikanz einer umfassenden Content-Strategie für Finanzdienstleister hervorgehoben wurde. Denn über die publizierten Inhalte können passende Kompetenzfelder besetzt und Deutungshoheit in der Evaluation von Vorfällen, Marktbewegungen und Zukunftsentwicklungen erlangt werden. Somit könnte es potenziell gelingen, über die nachhaltige und regelmäßige Publikation einen Prozess der Vertrauensbildung zu initiieren oder auch aufrecht zu erhalten. Außerdem scheinen gerade die Storytelling-Ansätze geeignet, die Markenkontaktpunkte zu erweitern und im Hinblick auf die Digitalisierung des Bankwesens den Wandel zu einem Multi-Kanal-Erlebnis zu formen. Dies lässt Rückschlüsse auf eine Erweiterung der Markenkompetenzen, Markenleistungen und Markenvision durch Content-Strategien zu. Gleichzeitig könnten diese Inhalte indirekt die wahrgenommene Markenpersönlichkeit beeinflussen, sofern die inszenierten Geschichten den Rezipienten Aufschluss über den Kommunikationsstil und die angestrebte Markenkonsument-Beziehung geben.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Content-Strategie einen wertvollen Beitrag zur Verstärkung, Argumentation, Emotionalisierung oder sogar konstitutiver Erweiterung des Markennutzenversprechens bedeuten kann. Dies setzt jedoch voraus, dass die Inhalte einer klaren Bedürfnis- und Rezipientenorientierung folgen, die redaktionelle Aufbereitung vertrauenerweckende Fach- und Medienkompetenz demonstriert und der glaubwürdige Bezug zum Marken-Frame gewahrt wird. Somit kann eine integrierte Content-Strategie zu einem wichtigen Instrument der operativen und in Teilen sogar strategischen Markenführung werden, sofern sie Markenidentitätskomponenten und damit möglicherweise indirekt Markenimages kognitiv, affektiv und integrativ in der Wahrnehmung der Anspruchsgruppen manifestiert.

Literatur

- Ansari, S. (2017): Content-Marketing-Strategie. In: Ansari, S.; Müller, W. (Hg.): Content Marketing. Frechen : MITP Verlags GmbH & Co. KG (mitp Business), S. 29-78.
- Beilharz, F. (2014): Social Media Marketing im B2B. Besonderheiten, Strategien, Tipps. Köln : O'Reilly Verlag (O'Reillys basics).
- Brubaker, P. J.; Wilson, C. (2018): Let's give them something to talk about: Global brands' use of visual content to drive engagement and build relationships. In: Public Relations Review, 44. (2018), Nr. 3, S. 342-352.
- Burmann, C.; Halaszovich, T.; Schade, M.; Hemmann, F. (2018): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. 3. Aufl., Wiesbaden : Springer Gabler (Lehrbuch).
- Chen, Y.-L.; Chang, C.-L.; Yeh, C.-S. (2017): Emotion classification of YouTube videos. In: Decision Support Systems, 101. (2017), S. 40-50.
- CMF content marketing forum (Hrsg.) (2017): Inhalt zählt. Sieben Trends im Content Marketing in 2017 (http://content-marketing-forum.com/wp-content/uploads/2016/12/CMF_Sieben-Trends_2017-1.pdf). Abgerufen am 20.08.2017.
- Eck, K.; Eichmeier, D. (2014): Die Content-Revolution im Unternehmen. Neue Perspektiven durch Content-Marketing und -Strategie. Freiburg : Haufe-Lexware Verlag.
- Esch, F.-R. (2014): Strategie und Technik der Markenführung. 8. Aufl., München : Vahlen.
- France, S. L.; Vaghefi, M. S.; Zhao, H. (2016): Characterizing viral videos: Methodology and applications. In: Electronic Commerce Research and Applications, 19. (2016), S. 19-32.
- Früh, W. (2015): Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. 8. Aufl., Konstanz : UVK Verlagsgesellschaft (UTB, Bd. 2501).
- Hilker, C. (2017): Content Marketing in der Praxis. Ein Leitfaden – Strategie, Konzepte und Praxisbeispiele für B2B- und B2C-Unternehmen. Wiesbaden : Springer Gabler.
- Hollebeek, L. d.; Macky, K. (2019): Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework, Fundamental Propositions, and Implications. In: Journal of Interactive Marketing, 45. (2019), S. 27-41.

- Khan, M. L. (2017): Social media engagement: What motivates user participation and consumption on YouTube? In: *Computers in Human Behavior*, 66. (2017), S. 236-247.
- Koch, W.; Frees, B. (2016): Dynamische Entwicklung bei mobiler Internetnutzung sowie Audios und Videos. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2016. In: *Media Perspektiven* (2016), Nr. 9, S. 418-437.
- Kreutzer, R. T.; Land, K.-H. (2017): *Digitale Markenführung. Digital Branding im Zeitalter des digitalen Darwinismus. Das Think!Book.* Wiesbaden : Springer Gabler.
- Krüger, F. (2015): *Corporate Storytelling. Theorie und Empirie narrativer Public Relations in der Unternehmenskommunikation.* Wiesbaden : Springer VS.
- Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken.* 12. Aufl., Weinheim : Beltz (Beltz Pädagogik).
- Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.; Eisenbeiß, M. (2019): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele.* 13. Aufl., Wiesbaden : Springer Gabler.
- Merten, K. (2013): *Konzeption von Kommunikation. Theorie und Praxis des strategischen Kommunikationsmanagements.* Wiesbaden : Springer VS.
- Müller, J.; Christandl, F. (2019): Content is king – But who is the king of kings? The effect of content marketing, sponsored content & user-generated content on brand responses. In: *Computers in Human Behavior*, 96. (2019), S. 46-55.
- Pulizzi, J. (2014): *Epic Content Marketing. How to tell a different story, break through the clutter, and win more customers by marketing less.* New York : McGraw-Hill Education.
- Rau, H. (2014): *Audiovisuelle Unternehmenskommunikation: Video, Film, Bewegtbild im Internet.* In: Zerfaß, A.; Piwinger, M. (Hg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation.* 2. Aufl., Wiesbaden : Springer Gabler, S. 803-821.
- Roma, P.; Aloini, D. (2019): How does brand-related user-generated content differ across social media? Evidence reloaded. In: *Journal of Business Research*, 96. (2019), S. 322-339.
- Rössler, P. (2017): *Inhaltsanalyse.* 3. Aufl., Konstanz, München : UVK Verlagsgesellschaft (UTB, Bd. 2671).
- Sammer, P. (2014): *Storytelling. Die Zukunft von PR und Marketing.* Köln : O'Reilly Verlag (O'Reillys basics).
- Schach, A. (2015): *Advertorial, Blogbeitrag, Content-Strategie & Co. Neue Texte der Unternehmenskommunikation.* Wiesbaden : Springer Gabler.
- Urban, T.; Carjell, A. (2015): *Praxishandbuch Multimedia Marketing. Märkte – Produktion – Strategien.* Konstanz, München : UVK Verlagsgesellschaft.
- van Laer, T.; Feiereisen, S.; Visconti, L. M. (2019): Storytelling in the digital era: A meta-analysis of relevant moderators of the narrative transportation effect. In: *Journal of Business Research*, 96. (2019), S. 135-146.

Primärquellen

- Deutsche Bank (Hrsg.) (2017a): Deutsche Bank Geschichte. Chronik – von 1870 bis heute (<https://www.db.com/company/de/media/Deutsche-Bank-Geschichte--Chronik-von-1870-bis-heute.pdf>). Abgerufen am 14.08.2017.
- Deutsche Bank (Hrsg.) (2017b): Faktenblatt (<https://www.db.com/newsroom/de/docs/Faktenblatt.pdf>). Abgerufen am 20.06.2017.
- Deutsche Bank (Hrsg.) (2017c): Privatkunden – Deutsche Bank Privatkunden (<https://www.deutsche-bank.de/pfb/content/privatkunden.html>). Abgerufen am 17.08.2017.
- Deutsche Bank (Hrsg.) (2017d): Strategie (<https://www.db.com/ir/de/strategie.htm>). Abgerufen am 14.08.2017.
- Deutsche Bank (Hrsg.) (2017e): Verhaltens- und Ethikkodex für die Deutsche Bank. Leistung aus Leidenschaft (https://www.db.com/cr/img/DB_Verhaltens_und_Ethikkodex.pdf). Abgerufen am 14.08.2017.
- Sparkassen-Finanzgruppe (Hrsg.) (2017a): Finanzbericht der Sparkassen-Finanzgruppe (<https://www.dsgv.de/de/fakten-und-positionen/publikationen/jahresbericht/finanzbericht.html>). Abgerufen am 16.08.2017.
- Sparkassen-Finanzgruppe (Hrsg.) (2017b): Fünf Gründe, warum die Sparkasse anders ist. (<https://www.sparkasse.de/was-uns-anders-macht/fuenf-gruende.html>). Abgerufen am 15.08.2017.
- Sparkassen-Finanzgruppe (Hrsg.) (2017c): Sparkasse: Produkte und Services – Sparkasse.de (<https://www.sparkasse.de/>). Abgerufen am 19.08.2017.
- YouTube (Hrsg.) (2017a): Deutsche Bank (<https://www.youtube.com/user/DEUTSCHEBANKGROUP>). Abgerufen am 22.08.2017.
- YouTube (Hrsg.) (2017b): sparkasse (<https://www.youtube.com/user/sparkasse/featured>). Abgerufen am 22.08.2017.

Anhang

Anhang 1: *Tabellarische Übersicht des Kategoriensystems*
 Quelle: *eigene Darstellung in Anlehnung an Merten 2013: 161*

Nr.	Codiereinheit / Variable	SPSS-Variable	Skalenniveau	Stellen	Werte / Labels
Formale Kategorien					
V01	Fortlaufende Nummer	Lfd_Nr	ordinal	3-stellig	001-200
V02	Medium	Medium	nominal	1-stellig	1-2
V03	Publikationstag	d_Tag	ordinal	2-stellig	1-31
V04	Publikationsmonat	d_Monat	ordinal	2-stellig	1-12
V05	Publikationsjahr	d_Jahr	ordinal	4-stellig	2014-2017
V06	Länge	Länge	metrisch	3-stellig	14-450
V07	Titel	Titel	nominal		
V08	Serienzugehörigkeit	Serie	nominal	3-stellig	0; 100-119; 200-217
Inhaltliche Kategorien					
V09	Inhalt	Inhalt	nominal	1-stellig	1-6
V10	Aktualitätsbezug	Aktuell	nominal	1-stellig	0-7
V11	Darstellungsform	Form	nominal	2-stellig	1-10
V12	Kommunikationsmodus	Modus	nominal	3-stellig	100-500
V13	Akteure	Akteure	nominal	3-stellig	000-900
V14	Rolle des Unternehmens	UN_Rolle	nominal	1-stellig	1-7
V15	Sichtbarkeit der Marke	M_Sichtbar	nominal	1-stellig	1-4
V16	Visuelle Stilmittel	Vis_Stil	nominal	1-stellig	1-3
V17	Musikalische Begleitung	Musik	dichotom	1-stellig	1 = ja; 0 = nein
V18	Content-Klassifikation	C_Klasse	nominal	1-stellig	1-5
V19	Aufrufe	Aufrufe	metrisch	7-stellig	57-3.176.146
V20	Positive Bewertungen	Pos_Bew	metrisch	3-stellig	0-393
V21	Negative Bewertungen	Neg_Bew	metrisch	2-stellig	0-44
V22	Kommentare	Komm	metrisch	2-stellig	0-32
Wertende Kategorien					
V23	Emotionalisierung	Emotion	ordinal	1-stellig	1-3
V24	Tenor	Tenor	ordinal	1-stellig	1-3
V25	Personalisierung	Person	ordinal	1-stellig	1-3
V26	Eindeutigkeit	Eindeutig	dichotom	1-stellig	1 = ja; 0 = nein
V27	Konflikt	Konflikt	dichotom	1-stellig	1 = ja; 0 = nein
V28	Direktansprache	Direktansprache	dichotom	1-stellig	1 = ja; 0 = nein

Autoren

Mijka **Ghorbani**, geboren 1995 in Menden/Deutschland, ist Doktorandin am Department of Marketing der Strathclyde Business School (SBS) der University of Strathclyde in Glasgow, in Kooperation mit der International School of Management (ISM) in Dortmund. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Markenpersönlichkeit, Marke-Konsument-Beziehungen und der Einfluss der Persönlichkeit auf das Konsumentenverhalten. Sie absolvierte 2019 ihren Master of Arts in Strategic Marketing Management an der ISM Dortmund und ihren Master of Science in Management with Marketing an der Edinburgh Napier University. Während ihres Masterstudiums an der ISM arbeitete sie als studentische Forschungsassistentin am Brand & Retail Management Institute @ ISM.



Prof. Dr. Arne **Westermann**, 1972 in Bochum geboren, ist Professor für Communications and Marketing an der International School of Management (ISM) in Dortmund und Leiter des Brand & Retail Management Institute @ ISM, des hochschuleigenen Instituts für Marken- und Handelsmanagement an der ISM. Zudem ist er Leiter des Marketingdepartments und verantwortlich für den Master Strategic Marketing Management. Zuvor war er Professor für Communication Management an der Quadriga in Berlin wo er den MBA "Communication & Leadership" aufgebaut hat. Er ist Autor zahlreicher Bücher, Aufsätze und Studien zu unterschiedlichen Themen im Bereich Corporate Communications und regelmäßig als Reviewer für die DGPK (Deutsche Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft; German Association of Mass Communication Researchers) tätig. Neben seiner akademischen Karriere hat er umfassende praktische Erfahrungen als Berater in den Bereichen Corporate bzw. Brand Communications gesammelt, speziell auch in der Krisenkommunikation, der Change Kommunikation und der internen Kommunikation.



CALL FOR PAPERS - RESEARCH JOURNAL FOR APPLIED MANAGEMENT 2020

ISM Research Journal ist eine Fachzeitschrift für neue Trends und Strömungen in den praxis-relevanten Managementbereichen Internationalisierung der Wirtschaft, ressourcenökonomische Forschung, Tourismusforschung, Logistik- und Informationsforschung, Finanz- und Bankenforschung, Marketing- und Kommunikationsforschung, Immobilienforschung, Leadership- und Motivationsforschung und Organisations- und Personalforschung. Das ISM Research Journal versteht sich als eine praxisrelevante und transdisziplinäre Fachzeitschrift für Fragen und kritische Analysen von wirtschaftlichen, sozialen und politischen Veränderungen, insbesondere von Systemen, aber auch von interorganisationalen Prozessen.

Ziel des ISM Research Journal ist es, die jeweils aktuellen Entwicklungen und Ergebnisse der Forschung zu den Fragen der praxisrelevanten Managementbereiche aufzuzeigen und fortzuentwickeln. Das ISM Research Journal steht für alle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler offen, die Management als Funktion, Institution oder Praktik untersuchen. Im Focus der Artikel soll die Erarbeitung neuer Perspektiven oder die Erschließung innovativer Problemstellungen stehen. Willkommen sind sowohl empirische Studien, konzeptionelle Analysen als auch anwendungsorientierte Studien. Das ISM Research Journal können Sie online abrufen unter <https://www.ism.de/forschung/forschungsaktivitaeten>.

Die Einreichung von Beiträgen ist jederzeit möglich. Im Beitrag sind die verwendeten Zitate (direkte, indirekte) mit Seitenzahl anzugeben. Zur Begutachtung angenommene Beiträge durchlaufen ein Double Blind Peer Review Begutachtungsverfahren nach internationalen Standards – mit mindestens zwei Fachgutachterinnen bzw. Fachgutachtern. Die Publikationssprachen sind Deutsch und Englisch. Zur Erleichterung unserer Disposition bitten wir darum, geplante Beiträge möglichst frühzeitig einzureichen. Die maximale Länge des gesamten Beitrags liegt bei 20 Seiten einschließlich eines Abstracts im Umfang von max. 250 Wörtern. Einreichungen können als Word-Dokument per E-Mail an kai.rommel@ism.de geschickt werden.

Bitte erstellen Sie zusätzlich Ihre Abbildungen in Microsoft PowerPoint und reichen die entsprechende Datei separat ein. Über eine Eignung des Beitrags entscheidet das Editorial Board zeitnah. Bitte beachten Sie unbedingt den Guide mit Formatvorlage <https://www.ism.de/images/downloads/style-sheet-deutsch.pdf>. Die Beiträge sollen grundsätzlich das generische Maskulinum verwenden. Abweichende Geschlechterformulierungen müssen den Anforderungen an die deutsche Rechtschreibung gemäß Duden entsprechen und konsistent angewendet werden. Die Literatur sollte als Projekt (Citavi oder ähnliches) zur Verfügung gestellt werden, um den redaktionellen Prozess zu erleichtern.

Artikel zu Themen aller Managementbereiche sind willkommen.

Kontakt

International School of Management (ISM)
- Research Journal for Applied Management -
Prof. Dr. Kai Rommel (Vizepräsident für Forschung)
Otto-Hahn-Straße 19 · 44227 Dortmund
Tel.: 0231.97 51 39-76 · Fax: 0231.97 51 39-39
E-Mail: kai.rommel@ism.de
<https://www.ism.de/>
<https://www.ism.de/forschung/forschungsaktivitaeten>

CALL FOR PAPERS - RESEARCH JOURNAL FOR APPLIED MANAGEMENT 2020

The ISM Research Journal (ISM RJ) is a specialized journal for new trends and directions in practice-relevant management topics focusing on the internationalization of the economy, resource economics, tourism, logistics and information sciences, finance and banking research, marketing and communication research, real estate, leadership and motivational research and organization, and human resource research. The ISM RJ itself is a practice-oriented and trans-disciplinary journal for questions and critical analyses addressing economic, social and political change, in particular regarding systems, but also for intercorporate processes.

The ISM RJ aims to show trends and developments in current studies and further elaborate on questions which arise regarding practice-oriented management fields. The ISM RJ serves as a platform for all scientists, who intend to publish research in the field of management. Articles published in the ISM RJ assess management in terms of its function, its methodologies and examine the institutions behind it.

Articles should be focused on elaborating upon new perspectives or an innovative presentation of a problem. Empirical studies, conceptual analysis and application oriented studies are always welcome. You can download the ISM Research Journal here: <https://en.ism.de/research/research-activities>.

It is generally possible to submit articles at any point of time. The article can be submitted in English or German to kai.rommel@ism.de. The article has to be submitted according to the provided guidelines and style sheet (<https://www.ism.de/images/downloads/style-sheet-research-journal.pdf>). The maximum size of submitted papers is 20 pages including an abstract with not more than 250 words. Submissions should use the non-gender specific pronouns e.g. 'they' or 'it'. Any alternative form of gender formulation must be used consistently and according to English grammar. Please note, authors are strongly requested to create their figures in Microsoft PowerPoint and to submit the corresponding file separately. Regarding quotes used in the article (direct and indirect ones) page numbers have to be specified. Articles accepted for review will undergo a double blind peer review process in accordance with international standards – the peer review will be conducted by at least two referees.

In addition to the article and abstract itself, authors are asked to submit their references in form of a Citavi project (other reference management programs can be accepted after consultation with the editors).

The editors adhere to decide upon qualification in a timely manner.

Articles concerning all types of management fields are welcome.

Contact:

International School of Management (ISM)
- Research Journal for Applied Management -
Prof. Dr. Kai Rommel (Vice President Research)
Otto-Hahn-Straße 19 · 44227 Dortmund
Tel.: 0231.97 51 39-76 · Fax: 0231.97 51 39-39
email: kai.rommel@ism.de
<https://en.ism.de/>
<https://en.ism.de/research/research-activities>

International School of Management (ISM)

Die International School of Management – eine private staatlich anerkannte Hochschule – bildet seit 1990 in Dortmund, Frankfurt/Main, München, Hamburg, Köln, Stuttgart und Berlin Nachwuchsführungskräfte für die globale Wirtschaft aus. Internationalität, Praxisorientierung, ein kompaktes Studium und die persönliche Atmosphäre gehören zu den Erfolgsfaktoren. Die Qualität der Ausbildung bestätigen Studierende, Ehemalige und Personaler in zahlreichen Hochschulrankings. Die ISM belegt dort seit Jahren vorderste Plätze.

Studienangebote:

Bachelor-Studienprogramme:

- B.A. Betriebswirtschaft Marketing & Communications (dual)
- B.A. Business Administration Finance (berufsbegleitend)
- B.A. Business Administration International Management (berufsbegleitend)
- B.A. Business Administration Logistik Management (berufsbegleitend)
- B.A. Business Administration Sales & Brand Management (berufsbegleitend)
- B.A. Global Brand & Fashion Management (Vollzeit)
- B.A. International Sports Management (Vollzeit)
- B.A. Marketing & Communications Management (Vollzeit)
- B.A. Tourism & Event Management (Vollzeit)
- B.Sc. Betriebswirtschaft International Management (dual)
- B.Sc. Betriebswirtschaft Logistik Management (dual)
- B.Sc. Betriebswirtschaft Retail & Commerce (dual)
- B.Sc. Finance & Management (Vollzeit)
- B.Sc. Information Systems (Vollzeit)
- B.Sc. International Management (Vollzeit)
- B.Sc. Psychology & Management (Vollzeit)
- LL.B. Business Law (Vollzeit)

MBA-Studienprogramme:

- MBA General Management (Vollzeit)
- MBA General Management (berufsbegleitend)

Master-Studienprogramme:

- M.A./M.Sc. Pre-Master (Vollzeit – vorbereitendes Semester)
- M.A. Digital Marketing (Vollzeit)
- M.A. Entrepreneurship (Vollzeit)
- M.A. Human Resources Management & Digital Transformation (Vollzeit)
- M.A. International Business (Vollzeit – fachfremder Master)
- M.A. Luxury, Fashion & Sales Management (Vollzeit)
- M.A. Management Finance (berufsbegleitend)
- M.A. Management International Management (berufsbegleitend)
- M.A. Management Marketing, CRM & Vertrieb (berufsbegleitend)
- M.A. Management Psychology & Management (berufsbegleitend)
- M.A. Management Real Estate Management (berufsbegleitend)
- M.A. Management Supply Chain Management & Logistics (berufsbegleitend)
- M.A. Strategic Marketing Management (Vollzeit)
- M.Sc. Business Intelligence & Data Science (Vollzeit)
- M.Sc. Finance (Vollzeit)
- M.Sc. International Logistics & Supply Chain Management (Vollzeit)
- M.Sc. International Management (Vollzeit)
- M.Sc. Organizational Psychology & Human Resources Management (Vollzeit)
- M.Sc. Psychology & Management (Vollzeit)
- M.Sc. Real Estate Management (Vollzeit)

International School of Management (ISM)

The International School of Management is a private, state-certified university with campuses in Dortmund, Frankfurt, Munich, Hamburg, Cologne, Stuttgart and Berlin. The ISM provides an excellent education to prepare students for international management positions. The ISM is characterized by an international, practical approach and project work in small groups. The quality has repeatedly been confirmed by students, alumni and business partners. The ISM consistently ranks among the top business schools in Germany.

Degree programs:

Bachelor's Programs:

- B.A. Betriebswirtschaft Marketing & Communications (dual)
- B.A. Business Administration Finance (part-time)
- B.A. Business Administration International Management (part-time)
- B.A. Business Administration Logistik Management (part-time)
- B.A. Business Administration Sales & Brand Management (part-time)
- B.A. Global Brand & Fashion Management (full-time)
- B.A. International Sports Management (full-time)
- B.A. Marketing & Communications Management (full-time)
- B.A. Tourism & Event Management (full-time)
- B.Sc. Betriebswirtschaft International Management (dual)
- B.Sc. Betriebswirtschaft Logistik Management (dual)
- B.Sc. Betriebswirtschaft Retail & Commerce (dual)
- B.Sc. Finance & Management (full-time)
- B.Sc. Information Systems (full-time)
- B.Sc. International Management (full-time)
- B.Sc. Psychology & Management (full-time)
- LL.B. Business Law (full-time)

MBA-Studienprogramme:

- MBA General Management (full-time)
- MBA General Management (part-time)

Master's Programs:

- M.A./M.Sc. Pre-Master (full-time – preparatory semester)
- M.A. Digital Marketing (full-time)
- M.A. Entrepreneurship (full-time)
- M.A. Human Resources Management & Digital Transformation (full-time)
- M.A. International Business (full-time)
- M.A. Luxury, Fashion & Sales Management (full-time)
- M.A. Management Finance (part-time)
- M.A. Management International Management (part-time)
- M.A. Management Marketing, CRM & Vertrieb (part-time)
- M.A. Management Psychology & Management (part-time)
- M.A. Management Real Estate Management (part-time)
- M.A. Management Supply Chain Management & Logistics (part-time)
- M.A. Strategic Marketing Management (full-time)
- M.Sc. Business Intelligence & Data Science (full-time)
- M.Sc. Finance (full-time)
- M.Sc. International Logistics & Supply Chain Management (full-time)
- M.Sc. International Management (full-time)
- M.Sc. Organizational Psychology & Human Resources Management (full-time)
- M.Sc. Psychology & Management (full-time)
- M.Sc. Real Estate Management (full-time)

ISM International School of Management gGmbH

Otto-Hahn-Str. 19

44227 Dortmund

ism.de

Telefon: 0231.97 51 39-0

rj@ism.de