

**Dipl.-Kffr. Katharina Hutter,**

Dresden Technical University, Chair of Marketing,

01062 Dresden, Germany

Phone: +49 (0) 351 463 32 355

Fax: +49 (0) 351 463 37176

Mail: [katharina.hutter@tu-dresden.de](mailto:katharina.hutter@tu-dresden.de).

## ***Guerilla Marketing in Practice: An Exploration into Meanings and Motives***

### **Abstract**

More and more often companies use guerilla marketing to gain consumers' attention at relatively low costs. However, little is known about meanings and motives to use guerilla methods. This paper sets out to investigate the guerilla effects (surprise, diffusion, low cost) from the companies' perspective. This paper employs an interpretive research position, utilizing semi-structured in-depth interviews with ten marketing managers from different fields of industry. The results reveal a high relevance of the guerilla approach in marketing practice. The findings show that practitioners apart from the surprise and cost effect mainly focus on the diffusion effect to raise advertising effectiveness. The study further reveals guerilla marketing as a pivotal aspect in marketing strategies. For the first time in the literature, this paper provides insights in the understanding, perception and evaluation of guerilla marketing from managers' perspective. Practical information to companies on the roll and importance of guerilla activities as an integrative part of marketing and several propositions for further research are provided.

### **Keywords**

Guerilla marketing, surprise, diffusion, low cost, advertising effectiveness

## ***Guerilla-Marketing in der Unternehmenspraxis: Eine explorative Studie***

### **Zusammenfassung**

Vor dem Hintergrund der sinkenden Werbeeffizienz konventioneller Werbung setzen Unternehmen mehr und mehr auf unkonventionelle Marketing-Aktionen. Immer häufiger nutzen sie Guerilla-Marketing, um die Aufmerksamkeit ihrer Zielgruppe zu vergleichsweise geringen Kosten zu erlangen. Die vorliegende Studie untersucht das Verständnis und die Wahrnehmung von Guerilla-Marketing aus der Unternehmensperspektive. Basierend auf dem Drei-Effekte-Modell (Überraschung, Diffusion, Kostengünstigkeit) wird analysiert, inwieweit und mit welchem Ziel Unternehmen Guerilla-Maßnahmen einsetzen. Die Analyse von semi-strukturierten Tiefen-Interviews mit zehn Marketing-Managern aus unterschiedlichen Branchen zeigt, dass der Guerilla-Ansatz in der Marketing-Praxis eine zentrale Rolle bei der Entwicklung innovativer Marketing-Strategien spielt. Unternehmer zielen neben dem Überraschungs- und Kosteneffekt insbesondere auf den Diffusionseffekt ab, um die Werbeeffizienz zu steigern. Aus den Ergebnissen werden Implikationen für die Unternehmenspraxis sowie Forschungsdirektiven abgeleitet.

### **Keywords**

Guerilla-Marketing, Überraschungseffekt, Diffusionseffekt, Kosteneffekt, Werbeeffizienz

## **Guerilla-Marketing als innovative Werbeform für Unternehmen**

Angesichts gesättigter Märkte und zunehmender Homogenität der Produkte, kommt der Kommunikationspolitik die Rolle eines strategischen Erfolgsfaktors zu (Ay et al. 2010). Unter steigendem Wettbewerbsdruck ringen Unternehmen um die Aufmerksamkeit von Konsumenten (Zerr 2003). Nicht selten intensivieren Unternehmen den Werbedruck, indem sie die Zahl der Werbebotschaften erhöhen. Die Konsequenz ist, dass sich Konsumenten zunehmend der traditionellen Werbung entziehen (Dahlén/Edenius 2007; Dahlén et al. 2009; Rößl et al. 2009). Angesichts der steigenden Kosten und gleichzeitig sinkenden Wirkung konventioneller Werbemaßnahmen, suchen Unternehmen vermehrt nach alternativen Konzepten, um die Aufmerksamkeit ihrer Zielgruppe auf effizientem Wege zu erlangen (Moor 2003; Zuo/Veil 2006). Guerilla-Marketing als alternative Form der Werbung wird häufig als Lösung präsentiert. Studien (z. B. GfK 2009) bestätigen, dass Guerilla-Marketing in der Unternehmenspraxis zunehmend an Bedeutung gewinnt, indem Werbebudget von klassischen Instrumenten abgezogen und in alternative Werbeformen investiert wird. Guerilla-Marketing umfasst alle unkonventionellen Marketingmaßnahmen, die effizienter sind als traditionelle Kommunikationsmaßnahmen (Hutter/Hoffmann 2011a). Während traditionelle Kampagnen in TV, Radio oder Print mit immer höheren Kosten bei sinkendem Nutzen konfrontiert sind, lösen Guerilla-Kampagnen das Effizienz-Dilemma auf unkonventionelle Art und Weise. Es lassen sich drei Akteure identifizieren, die maßgeblich an der Konzeption von Kommunikationskampagnen beteiligt sind: (1) Das werbende Unternehmen, welches mittels einer Werbemaßnahme die Aufmerksamkeit eines (2) Konsument zu erlangen versucht und sich ggf. der Unterstützung einer (3) Beratungs-/Werbeagentur bedient. Während Agenturen die Rolle eines Auftragnehmers zukommt, initiieren werbende Unternehmen neue Kampagnen, um die Konsumenten auf ihre Produkte/Dienstleistungen aufmerksam zu machen und zum Kauf zu bewegen. Sie treffen die Entscheidung, ob und in welchem Maße innovative Kommunikationsmaßnahmen zum Einsatz kommen und nehmen somit unter den drei Akteuren eine zentrale Position ein.

Trotz einer zunehmenden Anwendung von Guerilla-Maßnahmen in der Unternehmenspraxis, setzen sich bislang nur wenige wissenschaftliche Beiträge mit dem Konzept auseinander (z. B. Huber et al. 2009, Krieger 2012). Während sich Studien zwar mit einzelnen Instrumenten des Guerilla-Marketing beschäftigen (z. B. Ambush Marketing: Crow/Hoek 2003; Sandler/Shani 1989; Viral Marketing: Phelps et al. 2004; van der Lans et al. 2010; Ambient Marketing: Krieger 2012; Luxton/Drummond 2000), gibt es derzeit keine empirischen Erkenntnisse über

die Wirkmechanismen von Guerilla-Marketing als Gesamtkonzept. Über Studien zu Guerilla-Instrumenten hinaus existieren wissenschaftliche Untersuchungen zur Wirkung von Guerilla-Marketing aus der Konsumenten- und Agenturperspektive (z. B. Abdul-Razzaq et al. 2009; Dahlén et al. 2009). Die Unternehmensperspektive wird jedoch kaum thematisiert (Baltes/Leibing 2008; Hutter/Hoffmann 2011a). Angesichts der zentralen Bedeutung der Unternehmen bei der Durchsetzung von Kommunikationskampagnen, ist die Bewertung der alternativen Werbeform aus Sicht von Marketingverantwortlichen jedoch maßgebend für die künftige Entwicklung des Konzeptes und verdient es, analysiert zu werden.

Ziel dieser Studie ist es, die Unternehmenssicht auf Guerilla-Marketing als übergeordnetes Konzept zu beleuchten. Der vorliegende Beitrag führt zunächst den Guerilla-Begriff ein. Anschließend werden die Wirkmechanismen des Guerilla-Marketing basierend auf dem Drei-Effekte-Modell nach Hutter/Hoffmann (2011a) erläutert. Daraus lassen sich Forschungsfragen ableiten, die mittels qualitativer Experten-Interviews untersucht werden. Das Guerilla-Verständnis in der Unternehmenspraxis wird identifiziert, die Einstellungen gegenüber dem Konzept werden beleuchtet und die Motivation, Guerilla-Maßnahmen einzusetzen wird analysiert. Abschließend werden Implikationen für die Unternehmenspraxis und Direktiven für die künftige Forschung abgeleitet.

## **Theoretischer Hintergrund und Forschungsziele**

### ***Konzept und Instrumente des Guerilla-Marketing***

Guerilla bezeichnet einen kleinen Krieg (span. „guerra“), der auf den Kampf ungleicher Mächte (David gegen Goliath) abzielt und auf dem überraschenden Angriff aus dem Hinterhalt basiert. Levinson (1984) etablierte den Guerilla-Begriff in den 1980er Jahren im Marketing. Zu dieser Zeit galt es für weniger kapitalstarke Unternehmen, mit vergleichsweise geringen Mitteln durch unkonventionelle Aktionen die Effizienz ihrer Ausgaben sicherzustellen, was dem Guerilla-Marketing den Ruf „Geringer Mitteleinsatz mit hoher Wirkung“ einbrachte (Röbl et al 2009). Da Guerilla-Aktionen für Konsumenten häufig nicht als Werbemaßnahmen wahrnehmbar sind, zählen sie zu der sogenannten Below-the-line Kommunikation (Esch et al. 2009).

Hutter und Hoffmann (2011a, S. 124) fassen unter Guerilla-Marketing jene kommunikationspolitischen Instrumente zusammen, „die darauf abzielen, mit vergleichsweise geringen Kosten [=Kosteneffekt] bei einer möglichst großen Anzahl von Personen [=Diffusionseffekt] einen Überraschungseffekt zu erzielen, um so einen sehr hohen Guerilla-

Effekt (Verhältnis von Werbenutzen und –kosten) zu erzielen.“ Unter dem Dach des Guerilla-Marketing lassen sich folglich jene innovativen Kommunikations-Instrumente zusammenfassen, die darauf abzielen ein besonders günstiges Verhältnis von Werbenutzen und –kosten zu erreichen. Beispielhaft sei hier auf die Instrumente Ambush, Viral und Ambient Marketing verwiesen, die sich dabei unterschiedlich stark den Kosten, Diffusion, und Überraschungseffekt zu Nutze machen. Beim *Ambush Marketing* nutzt das werbende Unternehmen Großveranstaltungen zu seinen Werbezwecken, ohne offizieller Sponsor zu sein und versucht vom Image des Events zu profitieren, ohne dafür die Sponsorgebühr zu bezahlen. Beim *Viral Marketing* initiiert das werbende Unternehmen einen Kommunikationsprozess, der sich aufgrund seines ungewöhnlichen Inhaltes rasant wie ein Virus verbreitet. *Ambient Marketing* bezeichnet die Platzierung von Werbung an Orten, wo nicht damit zu rechnen ist, indem die Umgebung auf überraschende Weise in die Werbemaßnahme einbezogen wird. Während beim Ambush Marketing der Kosteneffekt vordergründig ist, fokussiert Viral Marketing hauptsächlich auf den Diffusions- und Ambient Marketing auf den Überraschungseffekt.

Guerilla-Instrumente sollten idealerweise durch den begleitenden Einsatz von *Guerilla-PR* unterstützt werden (Welling 2005). Guerilla-PR bettet die ungewöhnliche Aktion geschickt in die Medien ein und nutzt sie als Multiplikator, um die Werbebotschaft einer größeren Zielgruppe bekannt zu machen (Drees/Jäckel 2008; McNaughton 2008). Angesichts der überraschenden Wirkung ziehen Guerilla-Maßnahmen nicht selten das Interesse der Medien von selbst auf sich. Medienvertreter berichten über die Aktion, ohne sich zum Zwecke der Berichterstattung und Bekanntmachung des Unternehmens instrumentalisiert zu fühlen (Puttenat 2007; Stahl 2010).

### ***Drei-Effekte-Modell des Guerilla-Marketing***

Bislang setzen sich nur wenige wissenschaftliche Arbeiten konzeptionell mit den Wirkmechanismen von Guerilla-Marketing auseinander. Um die Wirkungsweise einer Guerilla-Maßnahme abbilden zu können, schlagen Hutter und Hoffmann (2011b) ein Drei-Effekte-Modell vor (Abb. 1). Das Modell vereint die drei Effekte (Überraschung, Diffusion, Kostengünstigkeit) von Guerilla-Aktionen, die gemeinsam den Guerilla-Effekt erzeugen. Zunächst wirkt der Überraschungseffekt, indem Guerilla-Aktionen durch einen unerwarteten (schema-inkongruenten) Werbereiz beim Rezipienten ein Gefühl der Überraschung auslösen. Aufgrund der überraschenden Wirkung tritt anschließend der Diffusionseffekt ein, wodurch sich die Werbebotschaft über Mund-zu-Mund Propaganda und/oder über die Medien

verbreitet. Während Überraschungs- und Diffusionseffekt den Nutzen einer Guerilla-Maßnahme widerspiegeln, werden ihre Kosten vom Kosteneffekt repräsentiert. Guerilla-Aktionen verursachen häufig vergleichsweise geringe Kosten und erzielen unter Berücksichtigung der hohen Anzahl an Kontaktpersonen einen Kosteneffekt. Das effiziente Verhältnis von Werbenutzen und –kosten wird in der Literatur als Guerilla-Effekt bezeichnet (Hutter/Hoffmann 2011a). Im Folgenden wird das Zusammenspiel der Effekte näher beleuchtet.

Abbildung 1: Drei-Effekte-Modell des Guerilla-Marketing



In Anlehnung an Hutter/Hoffmann 2011b

### ***Überraschungseffekt***

Das zentrale Kernelement, das Guerilla-Marketing von anderen effizienten Maßnahmen abgrenzt, ist das Erzeugen eines Überraschungseffektes, d.h. durch eine unkonventionelle Werbemaßnahme wird beim Rezipienten die Emotion Überraschung hervorgerufen (Esch et al. 2009; Krieger 2012). Individuen speichern informelle unreflektierte Theorie über das Zusammenspiel von Objekten, Ereignissen und Situationen in Form von kognitiven Schemen (Rumelhart 1984). Beispielsweise könnte ein bestehendes kognitives Schema ein Plakat als typische Werbemaßnahme beinhalten. Überraschung entsteht, sobald ein unerwarteter (neuartiger) Reiz auf ein bestehendes kognitives Schema trifft (Gendolla 1997). Ein unerwarteter Reiz kann sowohl absolut als auch relativ neuartig sein, um überraschend zu wirken (Berlyne 1974). Absolute Neuartigkeit wird bei der Konfrontation mit einem noch nie erfahrenen Reiz empfunden. Relative Neuartigkeit ergibt sich aus einer unerwarteten

Kombination vertrauter Reizmuster. So ist beispielsweise ein Plakat, das eine Person zeigt, die mit einem Trinkhalm einen Cocktail trinkt, ein bekannter Reiz. Wird dieses Plakat jedoch als Ambient Maßnahme an einem ungewöhnlichen Ort platziert und in die Umgebung integriert (z. B. an einer Kaimauer am Hafen, wodurch das Plakat abhängig vom Pegelstand teilweise unter Wasser steht), so ergibt sich eine relative Neuartigkeit (denn es scheint, dass die Person auf dem Plakat mittels des Trinkhalmes den Wasserpegel reguliert). Überraschung ist eine neutrale Emotion, die als Reaktion auf schema-inkongruente – also unerwartete – Umweltreize entsteht (Izard 1977; Gierl et al. 2006; Mandler 1982; Markus 1977; Niepel et al. 1994, Stanley 2009). Die Diskrepanz zwischen dem Reiz (z. B. unkonventionelle Werbemaßnahme) und der Erwartung (z. B. traditionelle Plakatwerbung) erzeugt Überraschung (Alden et al. 2000). Je unerwarteter der Stimulus auftritt, desto größer ist das Ausmaß der Überraschung (Lischka 2006; Heckler/Childers 1992). Gemäß der Aktivierungstheorie (Lindsley 1951) wird aufgrund überraschender Reize die aktuelle Aktivität unterbrochen und die Aufmerksamkeit auf das überraschende Ereignis gerichtet (Derbaix/Vanhamme 2003; Meyer et al. 1997). Die Dauer der Unterbrechung ist ein Maß für die Aufmerksamkeit, die dem Reiz geschenkt wird (Schützwohl/Borgstedt 2005). Der Organismus stellt sich darauf ein, neue Informationen aufzunehmen und zu analysieren. Ungewöhnliche Reize regen zum Nachdenken an (Förster/Kreuz 2006) und werden schneller und elaboriert verarbeitet (Ang/Low 2000; Waddill/McDaniel 1998).

### ***Diffusionseffekt***

Die Anzahl der Kontaktpersonen beeinflusst maßgeblich die Effizienz einer Werbemaßnahme (Kotler/Bliemel 2006). Der sogenannte Diffusionseffekt entsteht, wenn Konsumenten oder Medien eine Werbebotschaft aufgrund ihrer überraschenden oder interessanten Natur freiwillig weitergeben. Individuen tendieren dazu, starke Emotionen mit anderen zu teilen (Bergeron et al. 2008, Phelps et al. 2004; Rimé et al. 1992). Gemäß der Social Sharing Theorie (Rimé et al 1998) kommunizieren Personen eher über überraschende als über erwartete Ereignisse. Dieses Mitteilungsbedürfnis der Menschen sorgt für die freiwillige und schneeballartige Verbreitung der überraschenden Werbebotschaft (Derbaix/Vanhamme 2003). Der erreichte Personenkreis wird zudem dadurch vergrößert, dass unkonventionelle Aktionen auf das Interesse der Medien stoßen, die die Werbebotschaft großflächig kostenlos weiterverbreiten (Förster/Kreuz 2006).

### ***Kosteneffekt***

Die Anzahl der erreichten Personen trägt neben dem Überraschungseffekt maßgeblich zur relativen Kostengünstigkeit einer Guerilla-Maßnahme bei. Der Kosteneffekt entsteht, da

Individuen die überraschende Botschaft gezielt weitergeben, ohne zusätzliche Ausgaben für das Unternehmen zu verursachen (Förster/Kreuz 2006; Patalas 2006). Die Multiplikatorwirkung der Medien verstärkt diesen Effekt. Der Kosteneffekt wird zudem dadurch erzeugt, dass Guerilla-Kampagnen häufig mit erstaunlich einfachen Mitteln gestaltet sind, die einen vergleichsweise geringen finanziellen Aufwand erfordern (Hutter/Hoffmann 2011b). Grundsätzlich sind direkte Kosten (z. B. für die Idee und Umsetzung) und indirekte Kosten (z. B. für die mediale Verwertung) voneinander zu unterscheiden. Die indirekten Kosten lassen sich minimieren, indem die Botschaft flexibel und unkonventionell (z. B. über Viral-Kampagnen) verbreitet wird. Direkte Kosten sind dagegen ambivalent zu betrachten. Einerseits sind Guerilla-Maßnahmen nicht selten unerwartete Aktionen, die kaum Materialkosten verursachen, da sie beispielsweise aufgrund der Integration in ihre Umgebung überraschend sind. Andererseits verlangt die Entwicklung einer überraschend simplen Aktion häufig einen intensiven Kreativitäts- und Rechercheprozess (Patalas 2006; Peymani 2007). Guerilla-Maßnahmen sind demnach nicht per se kostengünstig, sondern zeichnen sich durch ihre relative Kostengünstigkeit aus, d.h. ihr effizientes Verhältnis von Kosten zu erreichten Kontaktpersonen.

### ***Forschungslücke und Ableitung der Forschungsfragen***

Guerilla-Maßnahmen erzeugen Aufmerksamkeit beim Konsumenten, indem überraschende Stimuli eingesetzt werden (Krieger 2012). Die Emotion Überraschung wurde insbesondere in der Psychologie intensiv untersucht (z. B. Maguire et al. 2011; Reisenzein et al. 2006; Schützwohl/Borgstedt 2005; Schützwohl/Krefting 2001; Gendolla 1997; Meyer et al. 1997). Auch im Marketing existieren Untersuchungen zur Wirkung von Überraschung. Die Studien analysieren den Zusammenhang von Inkongruenz, Überraschung und wahrgenommenem Humor (Alden et al. 2000) oder Überraschung und Kundenzufriedenheit (Vanhamme 2000; Vanhamme/Snelders 2003). Untersuchungen im Dienstleistungsbereich weisen den positiven Einfluss von überraschenden Serviceleistungen auf die Erinnerungsleistung, die Einstellung der Konsumenten gegenüber Werbung, Marke und Unternehmen sowie die Weiterempfehlungs- und Kaufabsicht nach (Ang et al. 2007; Ang/Low 2000; Bergeron et al. 2008; Dahlén/Edenius 2007; Derbaix/Vanhamme 2003; Vanhamme/Lindgreen 2001). Jedoch fehlt es an Beiträgen, die den Effekt der Emotion Überraschung als Kernelement von Guerilla-Marketing untersuchen.

Die wissenschaftliche Literatur zum Guerilla-Marketing wird von Beiträgen dominiert, die das Konsumentenverhalten als Reaktion auf die alternative Werbform bzw. deren Instrumente

untersuchen (z. B. Abdul-Razzaq et al. 2009; Dahlén et al. 2009; Huber et al. 2009, Krieger 2012). Baltés und Leibing (2008) fokussieren in ihrer Studie über die Anwendbarkeit von Guerilla-Marketing auf Informationsdienste erstmals die Sicht eines Unternehmens. Jedoch bleiben mit der Betrachtung lediglich eines Unternehmens, wichtige Faktoren wie der Einfluss der Unternehmensgröße oder der Branche unberücksichtigt. Hutter und Hoffmann (2011a) beziehen in ihrer Studie zur Wirkung von Guerilla-Aktionen die Unternehmensperspektive ein, indem sie Marketingverantwortliche befragen. Der Charakter der Pilotstudie lässt jedoch keine Rückschlüsse über die Einstellung der Unternehmer zu den Wirkmechanismen und dem Entwicklungspotential von Guerilla-Maßnahmen zu.

Angesichts der zunehmenden Anwendung von Guerilla-Maßnahmen in der Unternehmenspraxis und der noch unzureichenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema, untersucht der vorliegende Beitrag die folgenden Forschungsfragen:

- F1. Welchen Stellenwert nimmt Guerilla-Marketing in der Unternehmenspraxis ein?
- F2. Wie bewerten Unternehmensvertreter die Wirkung von Guerilla-Marketing?
- F3. Welches Entwicklungspotential hat Guerilla-Marketing aus Unternehmenssicht?

## **Untersuchungsdesign**

### ***Versuchsaufbau***

Zur Beantwortung der drei Forschungsfragen wurde ein explorativer Ansatz gewählt, der aufgrund des heterogenen Verständnisses von Guerilla-Marketing in der Unternehmenspraxis (Huber et al. 2009) in verschiedenen Branchen durchgeführt wurde. Angesichts des Unternehmensfokus in dieser Studie, bietet sich das Experteninterview als Sonderform des Leitfadeninterviews an, bei dem eine Person in seiner Funktion als Experte im Mittelpunkt der Untersuchung steht und als Repräsentant eines Unternehmens fungiert (Rubin/Rubin 2005). Basierend auf der Analyse der existierenden Literatur, wurde ein semi-strukturierter Leitfaden entwickelt, mit dessen Hilfe während des Interviews eine fokussierte und zugleich offene Gesprächsführung möglich war. Somit konnten alle relevanten Themen angesprochen werden, ohne den Interviewteilnehmer in seinem Redefluss zu unterbrechen. Ziel war es, zu Grunde liegende Gedanken zu identifizieren und Zusammenhänge herzustellen. Die Experteninterviews, die aufgezeichnet und anschließend transkribiert wurden, dauerten zwischen 50 und 90 Minuten.

## ***Stichprobe***

Die vorliegende Studie untersucht die Unternehmensperspektive des Konsumgüter- und Dienstleistungsbereichs, da dort Guerilla-Maßnahmen häufig eingesetzt werden (Holland 2007). Demgegenüber ist das Thema Guerilla-Marketing im Industriegütermarketing weniger relevant (Kotler/Bliemel 2006). Zur Analyse der Unternehmensperspektive wurden deutschlandweit insgesamt zehn Interviewpartner (IP) aus sechs verschiedenen Branchen ausgewählt (vgl. Tab 1). Alle Auskunftspersonen haben innerhalb der Marketingabteilung eine leitende Funktion auf der zweiten oder dritten Managementebene. Sie verfügen damit über einen privilegierten Zugang zu relevanten Informationen, tragen Verantwortung für operative Unternehmensabläufe und sind in relevante Entscheidungsprozesse eingebunden. Es ist von Interesse, welche Rolle die Unternehmensgröße oder Erfahrungswerten beim Einsatz von Guerilla-Marketing spielen. Deshalb wurden sowohl klein- und mittelständische Unternehmen (KMU, mit bis zu 500 Mitarbeitern) als auch Konzerne (mit über 500 Mitarbeitern) und sowohl Guerilla-erfahrene als auch Guerilla-unerfahrenere Unternehmen in die Analyse einbezogen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die gewählte Stichprobe den Forschungsgegenstand geeignet abdecken kann.

Tabelle 1: Steckbrief der Expertenbefragung

<b>Nr.</b>	<b>Branche</b>	<b>Funktionsbezeichnung des Probanden</b>	<b>Anzahl der Mitarbeiter</b>	<b>Guerilla-Erfahrung</b>
IP 1	Dienstleistung	Marketing-Manager	≤ 500	–
IP 2	Sportartikel	Brand Manager	> 500	–
IP 3	Versandhandel	PR & Marketing-Manager	≤ 500	–
IP 4	Kosmetik	Marketing-Manager	> 500	–
IP 5	Lebensmittel	Marketing-Manager	≤ 500	–
IP 6	Dienstleistung	Marketing & Sales-Manager	≤ 500	–
IP 7	Automobilindustrie	Communication-Manager	> 500	–
IP 8	Versandhandel	Marketing-Manager	≤ 500	–
IP 9	Dienstleistung	Chief Marketing Officer	≤ 500	–
IP 10	Lebensmittel	Marketing-Manager	≤ 500	–

## ***Auswertungsmethodik***

Um Schlüsselgedanken identifizieren und Zusammenhänge aufdecken zu können, reduzierten zwei Experten mit Analyseerfahrung im Bereich der qualitativen Forschung das Datenmaterial von insgesamt 230 Seiten Text voneinander unabhängig in mehreren Durchgängen auf seine wesentlichen Inhalte und kategorisierten die Antworten in einem iterativen Prozess (Spiggle 1994). Das Datenmaterial wurde mittels einer qualitativen

Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) unter Benutzung der Analysesoftware MAXQDA ausgewertet. Im Auswertungsprozess wurden zunächst alle Interviews isoliert voneinander analysiert. Später wurden die Aussagen der Interviewpartner miteinander verglichen. Die Methode des semi-strukturierten Interviews stellt sicher, dass alle Interviewpartner alle relevanten Fragen beantworten und generiert somit vergleichbare Antworten.

## **Ergebnisse der Untersuchung**

Es ist zunächst festzuhalten, dass allen Experten der Begriff Guerilla-Marketing geläufig war. Wie sich jedoch zeigen wird, haben die Experten eine unterschiedliche Einstellung dazu und setzen es bewusst oder unbewusst in unterschiedlicher Art und Intensität ein.

### ***Stellenwert des Guerilla-Marketing in der Praxis***

Zu Beginn des Interviews galt es zu erfragen, wie die Unternehmen ihre aktuelle Situation hinsichtlich der Effizienz traditioneller Werbemaßnahmen bewerten. Die Experten stimmen darin überein, dass der Einfluss klassischer Werbemaßnahmen sinkt. Sie begründen dies insbesondere mit der „Flut an Werbemaßnahmen“ (IP 8, Marketing-Manager, Versandhandel) und der daraus resultierenden Informationsüberlastung der Konsumenten. Angesichts einer steigenden „Abwehr-Haltung gegenüber Werbung“ (IP 7, Communication Manager, Automobilindustrie) von Seiten der Konsumenten sowie der hohen Kosten konventioneller Werbung, bewerten alle Experten klassische Kommunikationsmaßnahmen als immer weniger effizient. Neun der zehn Befragten sind davon überzeugt, mit alternativen Kommunikationsformen der sinkenden Effizienz klassischer Maßnahmen entgegenwirken zu können, wie folgende Aussage beispielhaft verdeutlicht:

IP 1 (Marketing-Manager, Dienstleistung): „Ich denke auch, dass wir deutlich besser und effizienter kommunizieren, weil wir uns nicht-klassischer Werbung bedienen [...]. Also wir denken uns kreative Maßnahmen aus und streuen sie dann über Presse und Internet punktgenau.“

Sechs Experten berichten im Zusammenhang mit unkonventionellem Marketing selbständig von Online-Maßnahmen, Social Media- und Viral-Kampagnen. Vier Experten führen Event-Marketing an. Offensichtlich verstehen die Experten unter alternativen Methoden im Marketing hauptsächlich die Nutzung von Internet und Events. Ein Experte (IP 7, Communication Manager, Automobilindustrie) erwähnt eine Ambient-Kampagne, bei der das Modell eines Autos in einer Fußgängerzone platziert wurde, als innovative Kommunikationsmaßnahme. Der Begriff Guerilla-Marketing ist den Experten zwar geläufig, wird jedoch nur von wenigen selbständig direkt mit innovativem Marketing in Verbindung gebracht. Innerhalb des Marketing-Mix ordnen die Experten Guerilla-Maßnahmen eindeutig der Kommunikationspolitik zu. Zwei Experten können sich Guerilla-Maßnahmen auch in der Produkt- und Distributionspolitik vorstellen. Auffallend ist, dass Guerilla-erfahrene Experten überraschende Werbemaßnahmen „schon fast [zur] Standarddisziplin“ der Kommunikationspolitik zählen (IP 7, Communication Manager, Automobilindustrie).

Um für den Verlauf des Interviews ein einheitliches Begriffsverständnis von Guerilla-Marketing zu gewährleisten, wird den Teilnehmern die Definition nach Hutter/Hoffmann (2011a) vorgestellt. Beim anschließend abgefragten Einsatz von Guerilla-Maßnahmen, scheint die Unternehmensgröße von Bedeutung zu sein. Großkonzerne nutzen unkonventionelle Werbemaßnahmen eher strategisch zu herausragenden Anlässen wie einem Produktrelaunch.

IP 2 (Brand Manager, Sportartikel): „Es gibt vordefinierte Themen, [...] die für das nächste Jahr in irgendeiner Form unterstützt werden müssen. [...] zum Beispiel Produktrelaunches sind Anlässe für Guerilla-Marketing.“

Dagegen verwenden KMU Guerilla-Aktionen eher aus taktischen Gründen. Sie setzen tagesaktuelle Anlässe in Guerilla-Aktionen um. Dabei profitieren sie offensichtlich von ihrer flexiblen Organisationsstruktur.

IP 1 (Marketing-Manager; Dienstleistung): „Wenn man sich das anschaut, wie viel einer Idee häufig verloren geht wegen Langwierigkeit und im Lauf durch die Instanzen. [...] ich [bin] einfach der Überzeugung [...], dass gutes Guerilla-Marketing auch viel kürzere Entscheidungswege braucht, weil es häufig von der Tagesaktualität lebt.“

IP 10 (Marketing-Manager, Lebensmittel): „In dem speziellen Fall Guerilla [...] muss man eher auf kurzfristige Dinge reagieren bzw. auf so Geistesblitze. Ideen, die einem so nebenher kommen. Die sind jetzt für mich aber nicht unbedingt gezielt planbar...“

Nach Meinung der Experten sind Guerilla-Maßnahmen nicht auf eine junge Zielgruppe begrenzt, sofern die Kampagne an die Zielgruppe angepasst wird. Zugleich räumen die Experten ein, dass sich insbesondere innovative Produkte, Marken und Branchen für Guerilla-Kampagnen eignen.

## ***Wirkung des Guerilla-Marketing***

### ***Allgemeine Wirkung***

Die große Mehrheit der Befragten ist gegenüber Guerilla-Marketing positiv eingestellt. Sie verstehen unter Guerilla-Aktionen zumeist unkonventionelle „nicht-angemeldete“ Werbeformen, die sich nicht selten am Rande der Legalität bewegen. Ein Befragter assoziiert Guerilla-Marketing mit „Revoluzzertum“ (IP 3, PR & Marketing-Manager, Versandhandel) und möchte damit die Individualität seiner Marke unterstreichen.

Hinsichtlich der nachhaltigen Wirkung von Guerilla-Aktionen äußern sich die Experten ambivalent. Vier in Konzernen tätige Befragte sprechen sich für eine langfristige Wirkung aus. Dies mag auf das strategische Guerilla-Verständnis von großen Unternehmen zurückzuführen sein und erklären, dass alle befragten Experten aus großen Unternehmen bereits Erfahrung mit

Guerilla-Kampagnen haben. Hingegen sind fünf Experten – die in KMU überwiegend im Versandhandel und der Dienstleistungsbranche tätig sind – der Meinung, Guerilla-Marketing habe eine eher kurzfristige Wirkung. Eine Erklärung dafür könnte wiederum die kurzfristige taktische Nutzung von Guerilla-Aktionen sein, die tagesaktuelle Ereignisse einbindet ohne sich an einer langfristigen Planung auszurichten.

Die Einschätzung der Wirkung schlägt sich auch in der Auffassung der *Risiken* nieder. Jene Experten, die langfristige Effekte anzweifeln, berichten vermehrt über Risiken wie juristische Konsequenzen oder der Unkontrollierbarkeit des Diffusionseffektes. Im Zusammenhang mit juristischen Folgen benennt ein Experte (IP 2, Brand Manager, Sportartikel) die Gefahr, moralische/ethische Normen der Konsumenten zu verletzen. Aus Furcht vor negativen Auswirkungen auf das Unternehmensimage lehnt er es deshalb ab, Guerilla-Maßnahmen einzusetzen. Dies zeigen auch die Ergebnisse einer Studie (Dahlén et al. 2009), wonach Konsumenten Guerilla-Kampagnen bekannter Marken als unangemessen empfanden und negativ darauf reagierten. Außerdem wird das Risiko des sogenannten Vampir-Effektes thematisiert. Demnach lenken externe Reize die Aufmerksamkeit des Konsumenten von der Botschaft ab, infolgedessen der Rezipient die Maßnahme nicht mehr dem Produkt/Unternehmen zuordnen kann (Evans 1988). Letztlich benennen sechs Experten den Abnutzungseffekt überraschender Werbereize als Risiko. Sie geben zu bedenken, dass es in einer Umgebung von immer außergewöhnlicheren und originelleren Guerilla-Aktionen immer schwieriger wird, neue überraschende Kampagnen zu konzipieren.

Als *Chancen* begreift die Mehrheit der Experten insbesondere die imagefördernde Wirkung von Guerilla-Maßnahmen. Während KMU offensichtlich zudem die Erhöhung ihres Bekanntheitsgrades und die Unterstreichung ihrer Individualität anstreben, wollen Konzerne mithilfe von Guerilla-Maßnahmen in erster Linie die Aufmerksamkeit auf sich und ihre Produkte lenken. Die Inszenierung der Produkte wird als zentrales Ziel genannt, was folgendes Statement verdeutlicht:

IP 7 (Communication Manager, Automobilindustrie): „Also Guerilla-Marketing ist eine gute Möglichkeit, um eine Marke als innovativ [...], als ungewöhnlich zu positionieren. Die Innovation steckt ja in der Idee und in der Art und Weise, das Medium authentisch für seine Botschaft zu nutzen.“

Passt ein überraschender Werbereiz nicht zum vorhandenen Schema des Rezipienten, wird er sein Schema revidieren (Meyer et al. 1997; Schützwahl/Krefting 2001). Guerilla-Marketing ist folglich geeignet, das Image einer Marke zu ändern. Die aufmerksamkeitssteigernde Wirkung zu verhältnismäßig geringen Kosten fassen die Experten ebenso als Chance auf wie die große

Reichweite aufgrund des Diffusionseffektes. Dies zeigt, dass die in der Literatur diskutierten Effekte des Guerilla-Marketing (Überraschung, Diffusion, Kostengünstigkeit) in der Unternehmenspraxis berücksichtigt werden.

### ***Überraschungseffekt***

Entsprechend dem theoretischen Modell, beabsichtigen die Experten mittels überraschender Werbeaktionen die Aufmerksamkeit des Konsumenten zu wecken, um deren Bereitschaft zur Informationsaufnahme und ihr Erinnerungsvermögen zu steigern. Letztgenannten Zusammenhang stützt auch die Studie von Ang et al. (2007), nach der sich Probanden besser an unerwartete als an erwartete Werbemaßnahmen erinnern. Wie vermutet, stellen die Unternehmensvertreter zudem einen positiven Zusammenhang zwischen einer überraschenden Werbebotschaft und deren Verbreitung her. Die Experten sprechen damit den Social-Sharing-Ansatz an, nach dem Individuen dazu tendieren, starke Emotionen mit anderen zu teilen (Phelps et al. 2004; Rimé et al. 1992).

IP 6 (Marketing & Sales Manager, Dienstleistungen): „Überraschende Aktionen sollen ins Auge fallen. Da geht es wirklich darum Aufmerksamkeit zu erzeugen. [...] der Schneeball- oder Lawineneffekt, ist natürlich umso größer, wenn es eine unerwartete Aktion ist.“

IP 10 (Marketing-Manager, Lebensmittel): „Also mit Guerilla-Aktionen lässt sich ein enormer Aufmerksamkeitswert mit einem Überraschungsmoment erzielen [...]. Je überraschender dieser Effekt war, desto eher wird die Person mit jemandem darüber reden.“

### ***Diffusionseffekt***

Der Diffusionseffekt nimmt für alle Befragten die entscheidende Rolle bei der Bewertung von Guerilla-Maßnahmen ein. Dies ist nicht verwunderlich, wird doch mit steigender Anzahl an Kontaktpersonen, die Kostengünstigkeit einer Guerilla-Maßnahme erhöht. Insbesondere die Stimulierung der Medien ist für die Experten von Bedeutung.

IP 7 (Communication-Manager, Automobilindustrie): „Wenn die Medien das aufgreifen, habe ich gewonnen. Dann habe ich die Verbreitung, die ich will.“

IP 8 (Marketing-Manager, Versandhandel): „Guerilla-Marketing [...] lebt davon, dass es [...] Leute direkt oder über Medien mitbekommen.“

Zudem profitieren Unternehmen vom Diffusionseffekt, da sowohl Empfehlungen im persönlichen Umfeld als auch die redaktionelle Berichterstattung glaubwürdiger sind als Werbebotschaften von Unternehmen (Derbaix/Vanhamme 2003). Nach Meinung der Experten steigert die Diffusion der Werbebotschaft insbesondere die Bekanntheit des Unternehmens und erleichtert die Neukundengewinnung.

## ***Kosteneffekt***

Die Untersuchung bestätigt, dass Unternehmen über die Diffusion der Botschaft einen Kosteneffekt erzielen, indem etwa die Reichweite der Werbebotschaft erhöht wird, ohne dass zusätzliche Kosten entstehen. Insbesondere für große Konzerne ist dieser Zusammenhang bedeutsam, wie folgende Aussage nahe legt:

IP 4 (Marketing-Manager, Kosmetik): „[...] wenn dann der Viral-Effekt [=Diffusionseffekt] eintritt [...], dann habe ich eine [...] kostengünstige Kampagne [...]. Wenn der aber nicht eintritt, ist es eine sehr teure Aktion, denn auch wenn die Aktion selbst nur geringe Kosten verursacht, erreiche ich niemanden. Das Geld für die Aktion wäre dann rausgeworfen.“

IP 7 (Communication Manager, Automobilindustrie): „Der Erfolg wird gemessen im Mitteleinsatz zu Kontakten bzw. zu Mediaberichten.“

Um den Diffusionsprozess in Gang zu setzen, bedarf es einer neuartigen, überraschenden Aktion (Zerr 2003). Der Einfluss des Überraschungseffektes auf den Kosteneffekt ist aus Sicht der Experten jedoch wie erwartet nicht immer positiv. Guerilla-Maßnahmen sind oft erstaunlich einfache Aktionen, die insbesondere durch relative Neuartigkeit einen Überraschungseffekt erzeugen. Während die Produktions-, Umsetzungs- und Materialkosten solcher Aktionen sowie die Ausgaben für ihre mediale Verwertung häufig tatsächlich vergleichsweise gering sind und somit ein effizientes Kosten/Nutzen-Verhältnis begünstigen, sind die Entwicklungskosten einer Guerilla-Aktion nicht notwendigerweise günstig. Die befragten Experten aus KMU weisen darauf hin, dass die Recherchekosten für Guerilla-Aktion sehr hoch ausfallen können, da der Kreativitätsprozess häufig von Spezialagenturen unterstützt wird und somit ein Kostentreiber ist. Insgesamt ist die Mehrheit der Experten jedoch von einem effizienten Kosten/Nutzen-Verhältnis (=Guerilla-Effekt) der alternativen Kommunikationsstrategie im Vergleich zu klassischer Werbung überzeugt, was folgende Statements belegen:

IP 2 (Brand Manager, Sportartikel): „Wenn du eine gute Idee hast, dann ist [Guerilla-Marketing] die kostengünstigste Variante, qualitativ hohe Reichweite zu erreichen.“

IP 3 (PR & Marketing-Manager, Versandhandel): „Mit Guerilla-Aktionen habe ich die Chance, mit einer guten Idee viele Menschen zu erreichen, und das für relativ wenig oder gar keine Mittel [...].“

IP 8 (Marketing-Manager, Versandhandel): „Wenn ich Guerilla-Marketing mit einer großen Fernsehkampagne oder mit einer großen Anzeigenkampagne in einer Tageszeitung vergleiche, dann ist es halt ziemlich günstig.“

## ***Entwicklungspotenzial des Guerilla-Marketing***

Abschließendes Ziel dieser Untersuchung war es, das Entwicklungspotenzial von Guerilla-Marketing aus der Sicht der Unternehmenspraxis einzuschätzen. Die Mehrheit der Marketingexperten prognostiziert, dass sich die unkonventionelle Form der Werbung innerhalb der Kommunikationspolitik langfristig etablieren wird. Fünf Befragte erwarten, dass Guerilla-Marketing künftig einen gleichbleibenden Stellenwert in der Unternehmenskommunikation erhält, vier erwarten sogar einen höheren Stellenwert. Lediglich ein Interviewpartner (IP 7, Communication Manager, Automobilindustrie) stuft Guerilla-Marketing als „Modeerscheinung“ ein. Trotz des wachsenden Potenzials von Guerilla-Aktionen aus Sicht der Praktiker bleibt die unkonventionelle Werbeform, eine Kommunikationsmethode, die es in den Marketing-Mix zu integrieren gilt, um klassische Werbemaßnahmen zu ergänzen:

IP 9 (Chief Marketing Officer, Dienstleistungen): „Also ich glaube, dass eine Guerilla-Aktion [...] durch klassische Werbemittel oder Werbeformen begleitet werden muss.“

IP 10 (Marketing-Manager, Lebensmittel): „Aber letztendlich ist es so, dass man den Impuls am POS, ja, neben Guerilla-Aktionen nochmals durch klassische Medien oder Aktionen auch verstärken muss, durch flankierende Maßnahmen.“

Auch die wissenschaftliche Literatur stützt diese Ansicht, wonach Guerilla-Marketing seine volle Wirkung nur entfalten kann, wenn es integrativ geplant und in Verbindung mit anderen Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt wird (Esch et al. 2009). Insbesondere bei erklärungsbedürftigen Produkten reichen die oft knappen oder versteckten Werbebotschaften einer Guerilla-Aktion nicht aus, so dass unterstützend auf traditionelle „Begleitmaßnahmen [z. B.] in Form eines Flyers“ (IP 6, Marketing & Sales Manager, Dienstleistung) zurückgegriffen werden sollte.

## **Diskussion der Ergebnisse**

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Unternehmenspraxis dem Konzept des Guerilla-Marketing einen hohen Stellenwert insbesondere bei der Produktinszenierung und Imagebildung einer Marke einräumt. Aufgrund der sinkenden Werbeeffizienz klassischer Kommunikationsinstrumente fühlen sich einige Experten geradezu gezwungen, Guerilla-Maßnahmen als alternative Instrumente einzusetzen. Die Experten wissen explizit oder intuitiv um die gesamte Bandbreite der Guerilla-Instrumente.

Obwohl die Experten in erster Linie unangemeldete Aktionen mit Guerilla verbinden, die sich häufig am Rande der Legalität bewegen, müssen Guerilla-Aktionen nicht zwingend ethische,

moralische oder gesetzliche Grenzen übertreten, um als solche definiert zu werden (Hutter/Hoffmann 2011a). Demnach stellt sich die Frage, inwieweit der offensichtlich negativ belegte Begriff aus der Kriegsterminologie Fehlinterpretationen hervorruft und deshalb nur bedingt geeignet ist, um die alternative Form des Marketing tatsächlich zu beschreiben. Es hat sich gezeigt, dass Aufklärungsarbeit hinsichtlich der korrekten Einschätzung des Guerilla-Begriffs insbesondere bei Marketing-Managern aus KMU zu leisten ist.

Tabelle 2 fasst die Experten-Einschätzung der Wirkung von Guerilla-Maßnahmen zusammen. Es wird deutlich, dass alle Interviewpartner neben den Chancen insbesondere juristische Konsequenzen als größtes Risiko thematisieren. Allerdings leitet lediglich ein Interviewpartner daraus einen Imageschaden für das Unternehmen ab. Die Mehrheit der Befragten prognostiziert einen Imagegewinn aufgrund ungewöhnlicher Aktionen. Aus Sicht der Unternehmensperspektive werden sowohl der Überraschungs-, als auch der Diffusions- und Kosteneffekt thematisiert. Es zeigt sich, dass das theoretische Wirkungsmodell (Hutter/Hoffmann 2011b) in der Praxis bewusst oder unbewusst Berücksichtigung findet, wenn über den Einsatz von Guerilla-Maßnahmen entschieden wird. Aus der Sicht von Marketing-Managern erzeugt der Überraschungseffekt Aufmerksamkeit bei Konsumenten und steigert ihre Absicht, über die Aktion zu sprechen. Der Diffusionseffekt wiederum erhöht die Reichweite der Werbebotschaft und wirkt sich maßgeblich auf die Kostengünstigkeit aus. Neben quantitativen Auswirkungen des Diffusionseffektes wie höhere Reichweite oder Steigerung des Bekanntheitsgrades, werden jedoch auch qualitative Faktoren wie die erhöhte Glaubwürdigkeit von Word-of-Mouth Botschaften oder gesteigerte Kundeninteraktion genannt.

Während der Kosteneffekt laut Experten vorwiegend mit der erhöhten Reichweite der Werbebotschaft realisiert wird, findet der Überraschungseffekt seltener Berücksichtigung. Die zentrale Rolle der Emotion Überraschung darf jedoch nicht herabgesetzt werden, ist sie doch maßgeblich für die Diffusion einer Guerilla-Werbebotschaft verantwortlich. Einige Experten erwähnen hohe Recherchekosten (Entwicklung neuartiger Werbeaktionen und Prüfung deren Neuigkeitswertes), die Skepsis über die Kostengünstigkeit von Guerilla-Maßnahmen hervorrufen, da sie dem postulierten Kosteneffekt entgegenwirken.

Tabelle 2: Experten-Einschätzung der Wirkung von Guerilla-Maßnahmen

Nr.	Chancen des Guerilla-Marketing		Risiken des Guerilla-Marketing		Auswirkung des Überraschungseffektes	Auswirkung des Diffusionseffektes	Einflussgrößen des Kosteneffektes
	Image verbessern	Aufmerksamkeit erzeugen	Juristische Konsequenzen	Unkontrollierbarkeit			
	Kosten effizient einsetzen	(neue) Zielgruppe erreichen	Vampir-Effekt	Abnutzungs-Effekt			
IP 1	-	-	-	-	- Aufmerksamkeit	- Höhere Reichweite der Werbebotschaft - Steigerung des Bekanntheitsgrades	- Hohe Reichweite (=Diffusionseffekt)
IP 2		-	-	-	- Aufmerksamkeit - Bereitschaft zur Informationsaufnahme - Word-of-Mouth	- Höhere Reichweite der Werbebotschaft - Glaubwürdigkeit durch Word-of-Mouth	- Kreative Idee (=Überraschungseffekt) - Hohe Reichweite (=Diffusionseffekt)
IP 3	-	-	-	-	- Positive Einstellung gegenüber Produkt/Unternehmen - Bereitschaft zur Informationsaufnahme - Word-of-Mouth	- Glaubwürdigkeit durch Word-of-Mouth	- Hohe Reichweite (=Diffusionseffekt)
IP 4		-	-	-	- Aufmerksamkeit	- Höhere Reichweite der Werbebotschaft - Glaubwürdigkeit durch Word-of-Mouth	- Hohe Reichweite (=Diffusionseffekt)
IP 5	-	-	-	-	- Word-of-Mouth	- Glaubwürdigkeit durch Word-of-Mouth	- Kreative Idee (=Überraschungseffekt) - Hohe Recherchekosten
IP 6	-	-	-	-	- Aufmerksamkeit - Word-of-Mouth	- Höhere Reichweite der Werbebotschaft	- Kreative Idee (=Überraschungseffekt) - Hohe Recherchekosten
IP 7		-	-	-	- Aufmerksamkeit - Verbessertes Erinnerungsvermögen	- Steigerung des Bekanntheitsgrades	- Hohe Reichweite (=Diffusionseffekt)
IP 8	-	-	-	-	- Aufmerksamkeit - Bereitschaft zur Informationsaufnahme	- Glaubwürdigkeit durch Word-of-Mouth	- Hohe Recherchekosten
IP 9		-	-	-	- Aufmerksamkeit - Bereitschaft zur Informationsaufnahme	- Glaubwürdigkeit durch Word-of-Mouth	- Hohe Reichweite (=Diffusionseffekt)
IP 10	-	-	-	-	- Aufmerksamkeit - Bereitschaft zur Informationsaufnahme - Word-of-Mouth	- Steigerung des Bekanntheitsgrades - Steigerung der Kundeninteraktion	- Kreative Idee (=Überraschungseffekt) - Hohe Reichweite (=Diffusionseffekt)

Die Experten sind davon überzeugt, dass Guerilla-Methoden künftig abhängig von der Branche gleichbleibend häufig oder sogar noch intensiver eingesetzt werden. Insgesamt lässt sich konstatieren, dass Guerilla-Marketing nach Einschätzung der Experten die klassischen Kommunikationsmethoden nicht ablösen, sondern ergänzen wird. Die Experten sprechen sich

für einen integrativen Ansatz aus, wonach Guerilla-Instrumente in den Marketing-Mix einzupassen sind.

### **Implikationen**

Anhand von Tiefen-Interviews beleuchtet diese Studie erstmals den Stellenwert von Guerilla-Marketing, die Einstschätzung der Wirkung sowie des Entwicklungspotentials aus Sicht der Unternehmenspraxis. Angesichts eines eingeschränkten Verständnisses des Guerilla-Begriffs ist es nötig, Marketingverantwortliche darüber aufzuklären, dass Guerilla-Marketing keineswegs mit ethischen, moralischen oder juristischen Grenzüberschreitungen einhergehen muss. Im Gegenteil, Normverletzungen könnten bei Konsumenten negative Assoziationen wecken, wie sie in der Literatur bspw. bei Angstappellen oder Schockwerbung (Cochranea/Quester 2005; Lischka 2006) bekannt sind. Unternehmen sollten sich die intensivierende Wirkung der Emotion Überraschung vergegenwärtigen und den Amplitudeneffekt der Emotion Überraschung (Ang/Low 2000, Vanhamme 2000) für eine stärker polarisierte Bewertung nachfolgender Gefühle gezielt nutzen. Eine Emotion, die unerwartet erfolgt, wird demnach intensiver wahrgenommen als ein Gefühl, das erwartet wird. Somit werden unerwartet positive oder negative Emotionen als stärker empfunden als erwartete. Um bei Konsumenten ein intensiv positives Gefühl zu erzeugen, sollten Unternehmen Guerilla-Aktionen folglich so konzipieren, dass dem überraschenden Reiz ein positives Gefühl (z. B. Freude) folgt.

Wie die Untersuchung zeigt, räumen einige Marketingverantwortliche dem Guerilla-Marketing bereits einen prominenten Stellenwert im aktuellen Tagesgeschäft ein, um der sinkenden Werbeeffizienz entgegenzuwirken. Während sich einige Marketing-Manager derzeit noch gedanklich mit dem Guerilla-Ansatz auseinandersetzen, verfügen insbesondere große Unternehmen bereits über Guerilla-Erfahrung. Perspektivisch erwarten die Experten, dass sich Guerilla-Marketing als feste Größe im Marketing etabliert und integrativ gemeinsam mit klassischen Werbemaßnahmen eingesetzt wird. Unternehmen sollten der innovativen Kommunikationsmethode demnach offen gegenüberstehen und eruieren, inwieweit Guerilla-Maßnahmen in ihren Marketing-Mix integriert werden könne.

Angesichts der steigenden Relevanz in der Unternehmenspraxis, ist auch die Forschung angehalten, mithilfe geeigneter Methoden die Erfolgsfaktoren von Guerilla-Maßnahmen zu identifizieren. Die vorliegende Studie kann als Ausgangspunkt zukünftiger Forschungsvorhaben dienen. Beispielsweise können weitere qualitative Untersuchungen (z. B.

Fallstudienforschung, Szenarioanalyse) zeigen, inwieweit die drei relevanten Akteure (Unternehmen, Kunde, Agentur) bei der Entwicklung von Guerilla-Kampagnen zusammenwirken und wie Kunden und Agenturen die in dieser Studie identifizierten Chancen und Risiken einschätzen. Eine detaillierte Analyse einer Guerilla-Kampagne von der Konzeption und Planung über die Umsetzung bis zur Evaluation könnte Aufschluss darüber geben, welche Rolle die Effekte (Überraschung, Diffusion, Kostengünstigkeit) in den einzelnen Phasen spielen.

Qualitative Methoden haben explorativen Charakter und eignen sich insbesondere, um wenig erforschte Gebiete zu beleuchten. Um repräsentative und generalisierbare Aussagen treffen zu können, sollten aufbauend auf qualitativen Erkenntnissen quantitative Erhebungen folgen. Forscher sind insbesondere angehalten, das Wirkmodell des Guerilla-Marketing weiterzuentwickeln, um beispielsweise den moderierenden Einfluss von externen Faktoren (z. B. Unternehmensgröße, Branche, Art des Produkts) abzubilden. Nicht zuletzt sollte die Forschung geeignete Messinstrumente entwickeln, um die einzelnen Effekte des Guerilla-Marketing operationalisieren zu können.

## Literaturverzeichnis

- Abdul-Razzaq, S.; Ozanne, L.; Fortin, D. (2009):** Cutting Through the Clutter? A Field Experiment Measuring Behavioural Responses to an Ambient Form of Advertising, Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference 2009, 30<sup>th</sup> November - 2<sup>nd</sup> December 2009, Monash University, New South Wales, Australia, 1-7.
- Alden, D. L.; Mukherjee, A.; Hoyer, W. D. (2000):** The Effects of Incongruity, Surprise and Positive Moderators on Perceived Humor in Television Advertising, in: Journal of Advertising, 29 (2), 1-15.
- Ang, S. H.; Low, S. Y. M. (2000):** Exploring the Dimensions of Ad Creativity, in: Psychology & Marketing, 17 (10), 835-854.
- Ang, S. H.; Lee, Y. H.; Leong, S. M. (2007):** The Ad Creativity Cube: Conceptualization and Initial Validation, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 35 (2), 220-232.
- Ay, C.; Aytakin, P.; Nardali, S. (2010):** Guerrilla Marketing Communication Tools and Ethical Problems in Guerilla Advertising, in: American Journal of Economics and Business Administration, 2 (3), 280-286.
- Baltes, G.; Leibing, I. (2008):** Guerrilla Marketing for Information Services?, in: New Library World, 109 (1/2), 46-55.
- Bergeron, J.; Roy, J.; Fallu, J.-M. (2008):** Pleasantly Surprising Clients: A Tactic in Relationship Marketing for Building Competitive Advantage in the Financial Services Sector, in: Canadian Journal of Administrative Science, 25 (3), 171-184.
- Berlyne, D. E. (1974):** Konflikt, Erregung, Neugier: Zur Psychologie der kognitiven Motivation, Stuttgart: Ernst Klett.
- Cochrane, L.; Quester, P. (2005):** Fear in Advertising: The Influence of Consumers' Product Involvement and Culture, in: Journal of International Consumer Marketing, 17 (2-3), 7-32.
- Crow, D.; Hoek, J. (2003):** Ambush Marketing: A Critical Review and Some Practical Advice, in: Marketing Bulletin, 14 (1), 1-14.
- Dahlén, M.; Edenius, M. (2007):** When Is Advertising Advertising? Comparing Responses to Non-Traditional and Traditional Advertising Media, in: Journal of Current Issues and Research in Advertising, 29 (1), 33-42.
- Dahlén, M.; Granlund, A.; Grenros, M. (2009):** The Consumer-Perceived Value of Non-Traditional Media: Effects of Brand Reputation, Appropriateness and Expense, in: Journal of Consumer Marketing, 26 (3), 155-163.

- Derbaix, C.; Vanhamme, J. (2003):** Inducing Word-of-Mouth by Eliciting Surprise – a Pilot Investigation, in: *Journal of Economic Psychology*, 24 (1), 99-116.
- Drees, N.; Jäckel, M. (2008):** Guerilla-Marketing – Grundlagen, Instrumente und Beispiele, in: *Transfer – Werbeforschung & Praxis*, 54 (2), 31-37.
- Esch, F.-R.; Krieger, K. H.; Strödter, K. (2009):** Durchbrechen des Gewohnten durch Below-the-line-Kommunikation, in: Bruhn, M.; Esch, F.-R.; Langner, T. (Hrsg.): *Handbuch Kommunikation*, Wiesbaden: Gabler, 85-106.
- Evans, R. B. (1988):** *Production and creativity in advertising*, London: Pitman.
- Förster, A.; Kreuz, P. (2006):** *Marketing Trends*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Gendolla, G. H. E. (1997):** Surprise in the Context of Achievement: The Role of Outcome Valence and Importance, in: *Motivation and Emotion*, 21 (2), 165-193.
- GfK (2009):** Marktforschungsstudie zur Nutzung alternativer Werbeformen im Internet, in: [http://www.webguerillas.de/media/press/downloads/pdf/webguerillas\\_GfK-Studie\\_2009.pdf](http://www.webguerillas.de/media/press/downloads/pdf/webguerillas_GfK-Studie_2009.pdf), download am 02.05.2012.
- Gierl, H.; Reich, S.; Blasczyk, A. (2006):** Die Werbewirkung von Schemainkongruenz und interner Inkongruenz im Fall des Einmalkontaktes, in: *Der Markt*, 45 (178), 128-156.
- Heckler, S. E.; Childers, T. L. (1992):** The Role of Expectancy and Relevancy in Memory for Verbal and Visual Information: What is Incongruency?, in: *Journal of Consumer Research*, 18 (4), 475-492.
- Holland, H. (2007):** Guerilla, Viral, Podcasting, Blogs, Mobile: Die neuen Werbeformen, in: *Direkt Marketing*, 8 (3), 28-33.
- Huber, F.; Meyer, F.; Nachtigall, C. (2009):** Guerilla-Marketing als kreative Werbeform: Eine empirische Analyse am Beispiel der Marke MINI, in: Gierl, H.; Helm, R.; Huber, F.; Sattler, H. (Hrsg.): *Reihe: Marketing*, Band 44, Lohmar: Josef Eul.
- Hutter, K.; Hoffmann, S. (2011a):** Guerilla-Marketing – eine nüchterne Betrachtung einer viel diskutierten Werbeform, in: *Der Markt*, 50 (2), 121-135.
- Hutter, K.; Hoffmann, S. (2011b):** Guerrilla Marketing: The Nature of the Concept and Propositions for Further Research, in: *Asian Journal of Marketing*, 5 (2), 39-54.
- Izard, Carroll E. (1977):** *Human Emotions*, New York: Plenum Press.
- Kotler, P.; Bliemel, F. (2006):** *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*, 10. Aufl., München: Pearson.
- Krieger, K. H. (2012):** *Guerilla-Marketing - Alternative Werbeformen als Techniken der Produktinszenierung*, Wiesbaden: Gabler.
- Levinson J. C. (1984):** *Guerilla-Marketing – Easy and Unexpensive Strategies for Marking Big Profit from Small Business*, New York: Mariner Books.

- Lindsley D. B. (1951):** Emotion, in: Stevens SS (Ed), Handbook of Experimental Psychology, New York: Wiley, 473-516.
- Lischka, J. (2006):** Schockierende Werbung – Erfolg bei erlebnisorientierten Konsumenten, München: Fischer.
- Luxton, S.; Drummond, L. (2000):** What Is This Thing Called ‘Ambient Advertising’?, Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference 2000, 28<sup>th</sup> November - 1<sup>st</sup> December 2000, Griffith University, Queensland, Australia, 734-738.
- Maguire, R.; Maguire, P.; Keane, M. T. (2011):** Making Sense of Surprise: An Investigation of the Factors Influencing Surprise Judgments, in: Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, 37 (1), 176-186.
- Mandler, G. (1982):** The Structure of Value: Accounting for Taste, in: Clark, M. S.; Fiske, S. T. (Eds.): Affect and Cognition, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 3-36.
- Markus, H. R. (1977):** Self-schemata and Processing Information about the Self, in: Journal of Personality and Social Psychology, 35 (2), 63-78.
- Mayring, P. (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 11. Aufl., Weinheim: Beltz.
- McNaughton, M. J. (2008):** Guerrilla Communication, Visual Consumption, and Consumer Public Relations, in: Public Relations Review, 34 (3), 303-305.
- Meyer, W.-U.; Reisenzein, R.; Schützwohl, A. (1997):** Toward a Process Analysis of Emotions: The Case of Surprise, in: Motivation and Emotion, 21 (3), 251-274.
- Moor, E. (2003):** Branded Spaces: The Scope of ‘New Marketing’, in: Journal of Consumer Culture, 3 (1), 39-60.
- Niepel M.; Schützwohl A.; Rudolph U.; Meyer W. U. (1994):** Temporal Characteristics of the surprise Reaction induced by Schema-discrepant Visual and Auditory Events, in: Cognition and Emotion, 8(5), 433-452.
- Patalas, T. (2006):** Guerilla-Marketing – Ideen schlagen Budget, Berlin: Cornelsen.
- Peymani, B. (2007):** Werben mit „Aha“-Effekt, in: ProFirma, 10 (4), 32-34.
- Phelps, J. E.; Lewis, R.; Mobilio, L.; Perry, D.; Raman, N. (2004):** Viral Marketing or Electronic Word-of-Mouth Advertising: Examining Consumer Responses and Motivations to Pass Along Email, in: Journal of Advertising Research, 44 (4), 333-348.
- Puttenat, D. (2007):** Praxishandbuch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Eine Einführung in professionelle PR und Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler.

- Reisenzein, R.; Bördgen, S.; Holtbernd, T.; Matz, D. (2006):** Evidence for Strong Dissociation Between Emotion and Facial Displays: The Case of Surprise, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 91 (2), 295-315.
- Rimé, B.; Philippot, P.; Boca, S.; Mesquita, B. (1992):** Long-Lasting Cognitive and Social Consequences of Emotion: Social-Sharing and Rumination, in: Stroebe, W.; Hewstone, M. (Eds.): *European Review of Social Psychology*, Chichester: Wiley & Sons, 225-258.
- Rimé, B.; Finkenauer, C.; Luminet, O.; Zech, E.; Phillipot, P. (1998):** Social Sharing of Emotions: New Evidence and New Questions, in: Stroebe, W.; Hewstone, M. (Eds.): *European Review of Social Psychology*, Chichester: Wiley, 145-489.
- Röbl, D.; Kraus, S.; Fink, M.; Harms, R. (2009):** Entrepreneurial Marketing: Geringer Mitteleinsatz mit hoher Wirkung, in: *Marketing Review St. Gallen*, 26 (1), 18-22.
- Rubin, H. J.; Rubin, I. S. (2005):** *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*, 2<sup>nd</sup> Ed., Thousand Oaks: Sage.
- Rumelhart, D. E. (1984):** Schemata and the Cognitive System, in Wyer, R. S.; Srull, T. K. (Eds.): *Handbook of Social Cognition*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 161-188.
- Sandler, D. M.; Shani, D. (1989):** Olympic Sponsorship vs. "Ambush" Marketing: Who Gets the Gold?, in: *Journal of Advertising Research*, 29 (4), 9-14.
- Schützwohl, A.; Borgstedt, K. (2005):** The Processing of Affectively Valenced Stimuli: The Role of Surprise, in: *Cognition and Emotion*, 19 (4), 583-600.
- Schützwohl, A.; Krefting, E. (2001):** Die Struktur der Intensität von Überraschung, in: *Zeitschrift für Experimentelle Psychologie*, 48 (1), 41-56.
- Spiggle, S. (1994):** Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research, in: *Journal of Consumer Research*, 21 (3), 491-503.
- Stahl, R. (2010):** Guerilla-PR von Verbänden: Kassenärztliche Bundesvereinigung, in: Hoffjann, O.; Stahl, R. (Hrsg.): *Handbuch Verbandskommunikation*, Wiesbaden: Springer, 445-451.
- Stanley, D. (2009):** Complexity and the Phenomenological Structure of 'Surprise', in: *Emergence: Complexity & Organization*, 11 (2), 46-53.
- van der Lans, R.; van Bruggen, G.; Eliashberg, J.; Wierenga, B. (2010):** A Viral Branching Model for Predicting the Spread of Electronic Word of Mouth, in: *Marketing Science*, 29 (2), 348-365.
- Vanhamme, J. (2000):** The Link Between Surprise and Satisfaction: An Exploratory Research on How Best to Measure Surprise, in: *Journal of Marketing Management*, 16 (6), 565-582.

- Vanhamme, J.; Lindgreen, A. (2001):** Gotcha! Findings from an Exploratory Investigation on the Dangers of Using Deceptive Practices in the Mail-Order Business, in: *Psychology & Marketing*, 18 (7), 785-810.
- Vanhamme, J.; Snelders, D. (2003):** What If You Surprise Your Customers ... Will They Be More Satisfied? Findings from a Pilot Experiment, in: *Advances in Consumer Research*, 30 (1), 48-55.
- Waddill, P. J.; McDaniel, M. A. (1998):** Distinctiveness Effects in Recall: Differential Processing or Privileged Retrieval?, in: *Memory & Cognition*, 26 (1), 108-120.
- Welling, M. (2005):** *Guerilla-Marketing in der Marktkommunikation: Eine Systematisierung und kritische Analyse mit Anwendungsbeispielen*, Aachen: Shaker.
- Zerr, K. (2003):** *Guerilla-Marketing in der Kommunikation – Kennzeichen, Mechanismen und Gefahren*, in: Kamenz, U. (Hrsg.): *Applied Marketing: Anwendungsorientierte Marketingwissenschaft der deutschen Fachhochschulen*, Berlin: Springer, 583-591.
- Zuo, L.; Veil, S. (2006):** Guerilla-Marketing and the Aqua Teen Hunger Force Fiasco, in: *Public Relations Quarterly*, 51 (4), 8-11.