

Jörg Tropp

Marken- management

Der Brand Management
Navigator – Markenführung
im Kommunikationszeitalter

ÖFFENTLICHE KOMMUNIKATION MEDIEN KOMMUNIKATORENFORSCHUNG MEDIEN-
SYSTEM JOURNALISMUS WERBUNG MEDIENWIRTSCHAFT ONLINEKOMMUNIKA-
TION MEDIENRECHT PUBLIC RELATIONS MEDIENMANAGEMENT POLITISCHE
KOMMUNIKATION PRINTMEDIEN HÖRFUNK FERNSEHEN MEDIENWIRKUNG
MEDIENINHALTE LOKALE KOMMUNIKATION MEDIENÖKONOMIE ELEKTRONIK



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

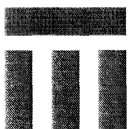
Jörg Tropp

Markenmanagement

Jörg Tropp

Marken- management

Der Brand Management
Navigator – Markenführung
im Kommunikationszeitalter



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN



VS Verlag für Sozialwissenschaften

Entstanden mit Beginn des Jahres 2004 aus den beiden Häusern

Leske+Budrich und Westdeutscher Verlag.

Die breite Basis für sozialwissenschaftliches Publizieren

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

1. Auflage Oktober 2004

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004

Lektorat: Barbara Emig-Roller

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13: 978-3-531-14237-1

e-ISBN-13: 978-3-322-83384-6

DOI: 10.1007/978-3-322-83384-6

Für Uta,
ohne die
dieses Buch
hätte nie
entstehen können

Inhalt

Vorwort	9
1 Einleitung	13
Teil A: Konzeption der Marke	
2 Die Marke: Von der Markierung zum einzigartigen Wissensbereich	21
2.1 Die Herausbildung der Marke: Markierungsphase und Wirkungsphase	22
2.1.1 Die Markierungsphase	23
2.1.2 Die Wirkungsphase.....	25
2.2 Aktuelle Herausforderungen: Die Marke im Kommunikationszeitalter	55
2.2.1 Komplexität	56
2.2.2 Kopplung	62
2.2.3 Kommunikation	68
2.2.4 Das K.O.-Modell der traditionellen Markentheorie	73
2.3 Das Systemische der Marke.....	75
2.3.1 Die Wirklichkeit der Marke – die Marke der Wirklichkeit.....	75
2.3.2 Systemtheoretische Grundlagen.....	82
2.3.3 Die Marke unter systemtheoretischer Perspektive	101
2.3.4 Synopsis systemtheoretischer Ansätze zur Marke	111
2.3.5 Die Marke als einzigartiger Wissensbereich.....	112
Teil B: Konzeption des Markenmanagements	
3 Klassisches Markenmanagement	129
3.1 Ingenieure und Maschinen	129
3.2 Trivialisierungen.....	142
3.2.1 Konzepte und Rezepte	146
3.3 Erfolgsdeterminanten und Erfolgsindikatoren	153
4 Zwischenfazit: Die Reformbedürftigkeit des Markenmanagements	160

5	Modell des systemischen Markenmanagements: Der Brand Management Navigator (BMN).....	164
5.1	Philosophie	171
5.2	Die vier Prämissen des Brand Management Navigators (BMN)	182
5.2.1	Prämisse 1: Selbstregulung – Die Implementierung des BMN	182
5.2.2	Prämisse 2: Markenpotential – Das lernende Markenmanagement	201
5.2.3	Prämisse 3: Markenerlebnis – Die Kunst der Intervention	223
5.2.4	Prämisse 4: Markenbindung – Das Marketing von Beziehungen	244
5.3	Markenwissen: Der Wert einer Marke.....	264
6	Schlusswort	273
	Anhang:	
	Vertiefende Darlegung und Kritik der Luhmannschen Systemtheorie..	277
	Literaturverzeichnis	285
	Abbildungsverzeichnis	303
	Stichwortverzeichnis	305

Vorwort

Das Markenmanagement befindet sich in einer paradoxen Situation. Suggestiert die Redeweise vom Management der Marke doch Planbarkeit und intendierte Steuerung. Gleichzeitig ist aber eine Floprate von bis zu 95 Prozent bei Markenneueinführungen zu konstatieren. Die Zeiten, in denen Märkte statisch, überschaubar und wenig komplex waren, sind endgültig vorbei. Darüber hinaus befindet sich die Marke in einer neuen Evolutionsstufe. Marke und Kommunikation sind zu einer untrennbaren Einheit zusammengewachsen. Gleichzeitig erfährt der Preis als Verkaufsargument ein Revival, das an die Zeiten der Reklame erinnert. Dadurch sind Markenentwicklungen schwer prognostizierbar und kaum noch gezielt steuerbar. Das Markenmanagement muss sich dringend um eine neue Standortbestimmung und ein neues Selbstverständnis bemühen.

Orientieren wird es sich dabei an der Funktionsweise und an den Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation. Mit voller Wucht hat nämlich die Kommunikationsgesellschaft das Marketing an die Wand gespielt und dessen klassisches Methodenrepertoire ausgehebelt. Alleine mit Imagewerten, Markenwelten und einem hohen Bekanntheitsgrad kann im Zeitalter von Relevanz, Interaktivität, Beziehungsmanagement und Smart Shopping keine Marke mehr kommunikativ überleben. Im Fokus des neuen Markenmanagements steht das Management der Kommunikation zwischen Unternehmen und Konsumenten beziehungsweise Kunden und damit das Management von Ungewissheit. Die Unternehmen haben schon lange vermutet und erfahren heute schmerzhaft, dass Konsumenten nicht mechanistisch verplanbar und steuerbar sind.

Konsequent zu Ende gedacht wurde diese auf den ersten Blick banal anmutende Erkenntnis bisher noch nicht. In diesem Buch wird dieser Versuch unternommen. Das wenig banale Resultat ist, dass sich das Markenmanagement mit dem Paradox einer unplanbaren Planung konfrontiert sieht. Es pendelt ständig zwischen bewusster Ungewissheit und Gewissheit. Dabei widmet es sich der Bearbeitung von vier zentralen Managementfeldern. Diese werden im Modell des Brand Management Navigators zusammengeführt. Ihm liegen folgende Prämissen zugrunde:

Selbstregelung:

Das Ziel, im Unternehmen ein zeitgemäßes Markenmanagement zu implementieren, kann nur über eine Selbstregelung des kollektiven Wissens der Unternehmung erreicht werden.

Lernen:

Das kommunikative und ökonomische Markenpotential kann nur erfolgreich genutzt werden, wenn das Markenmanagement kontinuierlich lernt. Das Ziel ist die Steigerung des Markenpotentials.

Intervention:

Das Markenerlebnis der Konsumenten und Kunden kann nur über die Beeinflussung ihrer Selbstbeeinflussung gesteuert werden. Das Ziel ist ein intensives positives Markenerlebnis.

Beziehungsaufbau und -pflege:

Die Überlebenssicherung des Unternehmens erfolgt über die erzielte Markenbindung des Kunden.

Diesem Buch liegt meine Habilitationsschrift zugrunde. Die Habilitation im Fachgebiet Kommunikations- und Medienwissenschaft erfolgte im Februar 2004 an der Universität Halle (Saale). Die Kommunikations- und Medienwissenschaften haben sich lange Zeit nicht sonderlich intensiv um das Thema „Marke“ gekümmert. Bedingt durch die aktuellen Entwicklungen und Verhältnisse im Markenmanagement ist jetzt aber der Zeitpunkt gekommen, an dem aus dieser Fachrichtung frische konzeptionelle Impulse und Lösungsvorschläge erwartet werden können. Daher würde ich mich freuen, mit diesem Buch zur Vertiefung der Marken- und Managementdiskussion aus kommunikations- und medienwissenschaftlicher Perspektive beitragen zu können.

Dieses Buch hätte ich nicht ohne die Hilfe von anderen schreiben können. Ich danke Prof. Dr. Reinhold Viehoff dafür, dass er sich auf das Experiment eingelassen hat, mich als externen Habilitanden am Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaften der Universität Halle (Saale) aufzunehmen. Nur dadurch konnte ich gemäß meiner Überzeugung handeln, dass die universitäre akademische Tätigkeit nicht mit dem Abschluss eines Studiums und dem Eintritt in eine außeruniversitäre Berufslaufbahn beendet sein sollte. Vielmehr geht es um die gesellschaftliche Etablierung der Möglichkeit, universitäre Forschung und Lehre einerseits und praktische berufliche Tätigkeit andererseits ein Leben lang zusammenführen zu können. Hierin sehe ich eine große Chance, um kreative und innovative Gedanken entwickeln sowie Reflektion und Lernen zu einem festen Bestandteil seines Lebens machen zu können. Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt danke ich für seine wertvollen Hinweise in zahlreichen Gesprächen. Prof. Dr. Johann G. Juchem danke ich für seine außergewöhnlich spannenden Vorlesungen und Seminare, in denen ich während meiner Studienzzeit erstmalig mit der konstruktivistischen Erkenntnistheorie konfrontiert wurde. Anna-Luise Knetsch danke ich für das sehr gewissenhafte Lektorat und die zahlreichen stilistischen Vorschläge. Meine Eltern unterstützten mich stets während meiner schulischen und akademischen Ausbildung. Ich danke ihnen für ihre Überzeugungs-

arbeit in Momenten, in denen ich lieber einen anderen Lebensweg eingeschlagen hätte.

Schließlich danke ich meiner Lebensgefährtin Uta Christmann, der ich dieses Buch gewidmet habe. Sie befreite mich von allen organisatorischen Aufgaben in unserer Gemeinschaft und gab mir auch in vollkommen ausweglos erscheinenden Situationen immer wieder neue Zuversicht. Dies tat sie, obwohl sie mich häufig zwar als körperlich anwesend, aber gleichzeitig als kognitiv abwesend erleben musste.

Frankfurt am Main/Halle (Saale), im Juni 2004

Jörg Tropp

1 Einleitung

An gut gemeinten Empfehlungen für das Management von Marken mangelt es heutzutage nicht. Dass sich diese widersprechen können, ja müssen, wenn sie über ihren Neuigkeitswert die knapp bemessene Aufmerksamkeit von Markenmanagern und markenininteressierten Wissenschaftlern auf sich ziehen wollen, liegt auf der Hand. Ob nun beispielsweise hinsichtlich des Markenmanagements eine „... zu starke Orientierung an den Gegebenheiten der Märkte ... unangebracht [ist]“ (Meffert 2002: 32) oder ob „... den Veränderungen der Märkte ... viel zu spät Rechnung getragen [wird]“ (Springer 2002: 91), bleibt der Einschätzung des Einzelnen überlassen.

Dennoch hinterlassen derlei gegensätzliche Empfehlungen einen schalen Nachgeschmack, der am besten mit Kontingenz bezeichnet werden kann. Auch das Marketing bleibt nicht von der Demontage des alten Weltbildes der vermeintlich analytisch erfassbaren, unzweideutigen Wahrheit, der einen Realität verschont. Eine Demontage, die nicht zuletzt ein hybrider, nicht länger verplanbarer Konsument mit Hochdruck vorantreibt. Einerseits hat er einen nie gekannten sportlichen Ehrgeiz entwickelt, nur Produkte zum günstigsten Preis zu kaufen, andererseits ist die Attraktivität von Marken, besonders von denen, die der sozialen Distinktion dienen, ungebrochen. Die oben zitierten gegensätzlichen Äußerungen, zumal, wenn sie von Personen stammen, denen eine Art Guru-Status in Sachen Markenmanagement zugesprochen wird, können ein begrüßenswerter Anstoß zu Aufklärung und Forschung sein. Dass derartige Forschungen selbst wieder Widersprüchlichkeit erzeugen und so Anlass zu weiterer Forschung geben, dass sie sich keinesfalls dem Entdecken der einen Wahrheit verpflichten können, bedarf keiner weiteren Ausführung.

Weitaus dringlicher erscheint mir die Beantwortung der Frage, ob und wie die subjektiv wahrgenommene Unsicherheit, die sich aus der Kontingenzerfahrung entwickelt, reduziert werden kann. Gerade dem Marketing, das traditionell auch theoretisch für das Markenmanagement zuständig ist, dürfte der Umgang mit Unsicherheiten einige Probleme bereiten. Marketing und Markenmanagement haben bis heute ihre entscheidungstheoretische Ausrichtung beibehalten, womit „normative Aussagen über rationale Wahlhandlungen des Marketingmanagements in den Mittelpunkt

der Betrachtung“ (Meffert 1998: 21) gestellt werden. Kontingenzerfahrung jedoch unterläuft den Normativismus der Entscheidungstheorie, macht Unsicherheit zum theoretischen Normalfall und zwingt zur Anerkennung von Pluralismus und Differenzen.

Die einzige plausible Antwort auf die Frage, ob es möglich ist, die erfahrene Unsicherheit zu reduzieren, lautet daher, dass es an der Zeit ist, dem Markenmanagement ein theoretisches und gleichzeitig auf Praxistauglichkeit hin konzipiertes Fundament anzubieten, das Entscheidungen aus einer indikativen Markenrealität entlässt und in den Kontext des Managements von beobachterabhängigen und daher konjunktiven Markenwirklichkeiten stellt. Unter dieser Perspektive kann also nicht die Identität einer Marke der Ausgangspunkt für Überlegungen zu einer zeitgemäßen Markenführung sein (vgl. Meffert/Burmann 1996, Meffert/Burmann/Koers 2002). Am Anfang müssen Unterscheidungen stehen, mit denen eine Marke aus unterschiedlichen Blickwinkeln beobachtet wird. Das ist der grundlegende Mechanismus, der es überhaupt ermöglicht, eine Marke als Marke wahrzunehmen und zu managen. Markenidentität ist dann nicht als das Merkmal einer Marke, sondern mit Rekurs auf Foerster v. (2001: 37) als ein Merkmal der Beschreibung einer Marke aufzufassen. Und Beschreibungen können divergieren.

Das Problem, das hier im Sinne von Simon (1991) angesprochen wird¹, ist die Theorielosigkeit in der Auseinandersetzung mit dem Phänomen Marke. Meyer/Pogoda/Küthe (1995: 243) eröffnen ihren Forschungsbericht zur Lage der Marke mit der nüchternen Feststellung: „Seit jeher sucht man in den großen Standardwerken der Marketinglehre vergeblich nach einer Theorie der Marke ... Folglich werden auch zur Markenführung keine brauchbaren Aussagen getroffen. Die Marke wird als variable Eigenschaft des Produktes begriffen und ... in mechanischer Weise diesem zur besseren Identifikation zugeordnet.“ Diese Diagnose wird hier aufgegriffen und überprüft und mit der Zielsetzung verbunden, eine kommunikationstheoretische Basis eines systemischen Markenmanagements zu entwickeln. Dieses theoretische Fundament soll sodann in einen anwendungsbezogenen Kontext transferiert wer-

1 „In der Art und Weise, wie jemand ein ‚Problem‘ beschreibt, ist immer schon eine Idee darüber enthalten, wie es gelöst werden könnte oder sollte. Die Verhaltensweisen, die er daraus ableitet, sind stets an der Herstellung dessen beteiligt, was er als ‚Problem‘ beschreibt. Auch hier handelt es sich um eine der selbstbezüglichen Auswirkungen von Wirklichkeitskonstruktionen, die in die Paradoxie führt, daß die versuchte Lösung das ‚Problem‘ produziert.“ (Simon 1991: 148)

den und in ein Modell des systemischen Markenmanagements, den Brand Management Navigator (BMN), münden.

Mit „systemisch“ wird auf der theoretischen Ebene ein integrativer systemtheoretischer Ansatz bezeichnet. Ausgehend von der Erkenntnistheorie des radikalen Konstruktivismus stellt eine handlungstheoretisch orientierte Systemtheorie das Beobachtungsinstrumentarium für die kommunikationstheoretische Konzeption der Marke dar. Hinsichtlich des Markenmanagements meint „systemisch“ die reflexive und komplexitätsvariierende Gestaltung und Lenkung (Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle) einer Marke. Systemisches Markenmanagement beruht auf der Einsicht in Selbstorganisationsprozesse im Unternehmen und dessen Umwelt(en) sowie in emergente, im Sinne von organisationsbedingten Unternehmenseigenschaften und zeichnet sich durch ein ganzheitliches und zirkuläres Denken aus. Die Thematik kann anhand der vier Faktoren radikaler Konstruktivismus, integrative Systemtheorie, Marke und Management wie in Abbildung 1 zusammengefasst werden.

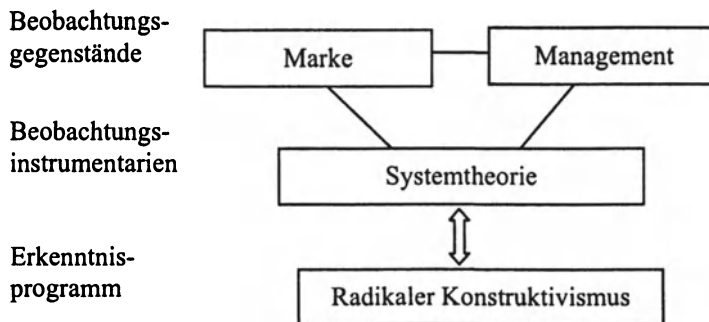


Abb. 1: Thematik und theoretische Grundlagen der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit ist ein Beitrag zur Kommunikationsforschung und soll als ko-disziplinäres Angebot an wissenschaftliche Disziplinen, die sich mit Markenmanagement beschäftigen, vorwiegend die Betriebswirtschaftslehre, verstanden werden. Die hier vorgestellten Überlegungen sollen demnach explizit nicht den Charakter eines interdisziplinären markentheoretischen Ansatzes haben, sondern sie sind aus einer dezidiert kommunikationswissenschaftlichen Sicht entwickelt worden. Ich betone diesen Punkt deswegen, weil sich Interdisziplinarität als Wunschdenken und nicht als tragfähiger Problemlösungsansatz erwiesen hat.

„Wie die bisherige Erfahrung mit interdisziplinärer Forschung ... gezeigt hat, scheitern solche Versuche daran, dass Theorien in den verschiedenen Disziplinen in der Regel lange und komplizierte Theorie-Geschichten haben, die interdisziplinär – schon aus Zeitgründen – kaum adäquat zu vermitteln sind. Das gleiche gilt für Terminologien, die notwendig in theoretische Kontexte eingebettet sind und erst von dort ihre Gebrauchs- und Verständnisregeln beziehen.“ (Schmidt 2001b: 125)

Hinzu kommt, dass die Marke eine neue Evolutionsstufe erreicht hat, die in der Markenforschung, wie Hellmann (2002: 136) feststellt, mit einer Ablösung des Paradigmas der Persönlichkeit durch das Paradigma der Kommunikation einhergeht. Mit anderen Worten, die Anfang der Neunzigerjahre von Kapferer ausgerufene identitätsorientierte Markenführung, wie sie auch heute noch teilweise anzutreffen ist, wird derzeit von einem kommunikationsorientierten Markenmanagement abgelöst, das die Marke als Kommunikationsangebot an Konsumenten und Kunden auffasst. Deren Anschlusshandlungen (Response, Kauf, Wiederkauf) ermöglichen es den Unternehmen zu interpretieren, wie Konsumenten und Kunden die Marke verstehen. Markenmanagement entwickelt sich somit zur Lenkung von spezifischen Kommunikationsprozessen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt, wobei in den Mittelpunkt der Forschung die Frage nach den Lenkungs- und Steuerungsmöglichkeiten dieser Kommunikationsprozesse rückt. Damit wird die Marke endgültig zum wissenschaftsdisziplinär nicht delegierbaren Bestandteil des Phänomenbereichs der Kommunikationswissenschaft und Kommunikationsforschung.

Das hier entwickelte Modell des systemischen Markenmanagements, der Brand Management Navigator (BMN), kann als eine Methode der Irritation zum Zwecke der Neuorientierung des Markenmanagements von Unternehmen verstanden werden. Diese Wortwahl impliziert bereits, dass der BMN keinesfalls als ein Set von normativen Vorschriften für ein besseres Markenmanagement zu verstehen ist. Genauso wie die Betriebswirtschaftslehre als eigenständige Disziplin mit ihren Terminologien und Theorien ihre eigenen sinnhaften Annahmen zur Marke und ihrem Management produziert, muss jedes Unternehmen selbst wissen, wie es mit dem Management seiner Marken umgeht. Wenn ein Unternehmen meint, dass sein Markenmanagement problembehaftet sei, so ist dies eine vom System „Unternehmung“ erzeugte Feststellung, die auch nur mit systemspezifischen Lösungsansätzen von diesem Unternehmen selbst aus der Welt, aus seiner Welt, geschafft werden kann. Noch einmal in den Worten von Schmidt (ebd.: 126) formuliert: „Ein Berater kann nicht die Probleme lösen, sondern

nur zu einer anderen Perspektivierung, zu einer anderen Problembeobachtung anregen oder aufregen.“

Das Buch ist in sechs Hauptkapitel unterteilt. Im Anschluss an diese Einleitung wird im zweiten Kapitel eine systemtheoretische Konzeption der Marke erarbeitet, die zugleich die theoretische Grundlage für den Brand Management Navigator darstellt. Systemtheoretische Erklärungsansätze können nicht Luhmanns Systemtheorie ignorieren. Die Entwicklung der systemischen Grundlagen der Marke wird daher mit einer kritischen Reflexion der Nützlichkeit von Luhmanns allgemeiner Theorie sozialer Systeme für die kommunikationstheoretische Konzeption der Marke beginnen. Dem schließen sich die Betrachtung der Wirtschaft als funktional ausdifferenziertes Sozialsystem und die Konzeption der Unternehmung als Organisationssystem in diesem Wirtschaftssystem an. Damit wird der theoretische Rahmen geschaffen, innerhalb dessen nach der Verortung der Marke gefragt wird. Nach der Diskussion bestehender systemtheoretischer Erklärungen zur Marke werden die vorgetragenen Überlegungen zu einer systemischen Konzeption der Marke verdichtet. Sie stellt die Marke als einen einzigartigen Wissensbereich über ein Unternehmen, Produkt oder eine Dienstleistung vor, der von einer inhaltlich und formal konsistenten Menge hochgradig komplexitätsreduzierender Kommunikationsangebote symbolisiert wird. Diese Kommunikationsangebote erfüllen die beiden sich wechselseitig bedingenden Funktionen der Marke, ihre ökonomische und ihre lebensweltliche.

Im dritten Hauptkapitel wird das klassische Markenmanagement analysiert, um ausgehend von der Konzeption der Marke zu einer Konzeption des Markenmanagements zu gelangen. Die empirischen Entwicklungen im Umfeld des Markenmanagements werden den traditionellen Konzepten und Instrumenten des Markenmanagementprozesses gegenübergestellt, um so die Notwendigkeit einer systemisch ausgerichteten Reform des Markenmanagements zu belegen (viertes Hauptkapitel).

Im fünften Hauptkapitel wird schließlich das Modell des systemischen Markenmanagements um die vier Management-Prämissen des Brand Management Navigators (BMN) ergänzt: Selbstregulung, Lernen, Intervention und Beziehungsaufbau und -pflege. Die Philosophie dieses Markenmanagementtyps wird skizziert, und es wird nach den Implementierungsmöglichkeiten des BMN im Unternehmen gefragt. Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit einer systemischen Konzeption des Markenwertes, in deren Zentrum das Konstrukt des Markenwissens steht. Wie für die Markenidentität gilt auch für den Markenwert, dass es sich

nicht um eine Eigenschaft einer Marke, sondern um eine Eigenschaft der Beschreibung einer Marke handelt. Der Preis, der beispielsweise im Rahmen der Übernahme eines Unternehmens für dessen Marke(n) gezahlt wird, sagt mithin weniger über die Marke, sondern mehr über den Erwerber aus, der mit dem bezahlten Preis seine eigene Wertvorstellung der Marke(n) beschreibt. Ob daher die aktuellen Bemühungen, eine allgemein akzeptierte Markenbewertungsmethode zu etablieren – wie es beispielsweise von dem im Jahr 2003 neu gegründeten Institut für Markenwert angestrebt wird –, erfolgreich sein werden, bleibt abzuwarten. In diesem Sinne kann auch die Werbung für eine Marke als die veröffentlichte Selbstbeschreibung des Markenmanagements bzw. des Unternehmens und weniger als das Resultat einer objektiven Markenpositionierung verstanden werden.

Die Arbeit endet in Kapitel 6 mit einem kurzen Schlusswort, das einen Steckbrief des systemischen Markenmanagements beinhaltet.

Teil A: Konzeption der Marke

2 Die Marke: Von der Markierung zum einzigartigen Wissensbereich

Die Überschrift dieses Kapitels impliziert einen chronologischen Abriss der Entwicklungsgeschichte der Marke. Ein solcher wäre jedoch für das in dieser Arbeit verfolgte Erkenntnisinteresse nur bedingt gewinnbringend. Der Fokus wird daher weniger auf einer detaillierten Skizzierung der Evolution des Markenwesens und des Markenartikels liegen als vielmehr auf einer systemtheoretischen Konzeptualisierung des Phänomens Marke. Ein kurzer Abriss der Entwicklung der Marke und eine Bestandsaufnahme der traditionellen markentheoretischen Grundlagen sind jedoch notwendig, um die zentrale Hypothese dieses Buches plausibel zu machen. Diese lautet: Die Herausforderungen, mit denen das Markenmanagement der Unternehmen heute konfrontiert wird, sind mit dem herkömmlichen Markenverständnis nicht mehr zu bewältigen. Gleichzeitig finden zwei Entwicklungen statt, die eine Neuorientierung des Markenverständnisses und des Markenkonzeptes notwendig machen.

Neuorientierung des Markenkonzeptes notwendig

1. Die Marke erfährt eine bislang nicht gekannte Zuwendung unter den Unternehmen, die der ehemalige Präsident des Gesamtverbandes Kommunikationsagenturen/GWA Lothar S. Leonhard (2001: 5) wie folgt beschreibt:

„Markenstärke und Markenwerte sind heute selbstverständliche Betrachtungswinkel für erfolgreiches Marketing – und das schon lange nicht mehr nur in der Markenartikel-Industrie. Finanzdienstleister, Telekommunikation, Medien, ja selbst die Investitionsgüter-Industrie richten ihr Investitionsverhalten auf den erfolgreichen Aufbau von Markenwerten aus. Und die New Economy, auch wenn es ihr im Augenblick ein wenig so geht wie der traditionellen Wirtschaft – Umsatz poliert die Eitelkeit; Ertrag ist die Stunde der Wahrheit –, hat schnell begriffen, dass nur überlebt, wer sich durch eine starke Marke vom Wettbewerb abhebt.“

2. Im Wissenschaftssystem bilden sich neue, vielversprechende Denkmuster und ein neues grundsatzbegriffliches Instrumentarium aus, die materialisiert als systemtheoretische Konzeptangebote für eine systemische zeitgemäße Modellierung der Marke und ihres Managements zur Verfügung stehen. Ein derartiges Marken- und Managementverständnis ist der

Schlüssel zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen.

2.1 Die Herausbildung der Marke: Markierungsphase und Wirkungsphase

Evolutions-
stufen der
Marke

Die Entwicklungsgeschichte der Marke kann in die historisch aufeinander folgenden Phasen der Markierung, der Wirkung und der Kommunikation unterteilt werden. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die aktuelle und noch junge Phase der Kommunikation. Anhand einer kurzen Darstellung der beiden früheren Phasen sollen die Evolutionsstufen der Marke inhaltlich erläutert und ihre Unterschiede aufgezeigt werden. Denn erst durch die Einbettung der Kommunikationsphase der Marke in ihren evolutionären Kontext kann nachvollzogen werden, welche spezifischen Herausforderungen sich aus gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen, insbesondere in den beiden funktional ausdifferenzierten Sozialsystemen der Wirtschaft und der Medien, ergeben.

Die Anfänge der Markenentwicklung werden auf das späte 2. Jahrhundert datiert. Germanische Zeichen, wie Heilsbilder, Heilszeichen und Runen, gehören zu den uns bekannten Vorläufern der Marke.² Heilsbilder als die figürlichen Abbildungen von Attributen, die man germanischen Göttern zuwies und z.B. durch Hunde, Hirsche oder Wölfe symbolisierte, und Heilszeichen, z.B. geometrische Strichfiguren wie der Punktkreis, die man auf Waffen und Schmuckgegenständen anbrachte, sollten ihren Träger vor Unheil bewahren. Die Runenschrift, die im 7. Jahrhundert von der lateinischen Schrift verdrängt wurde, setzte sich aus senkrechten und schrägen Strichen zusammen und fand sich vor allem auf hölzernen Losstäben, die zur Befragung der Götter eingesetzt wurden. Allerdings dienten diese Heilsbilder, Heilszeichen und Runen noch nicht der Unterscheidung oder Identifizierung von Personen, Gegenständen oder Institutionen, was ein wesentliches Charakteristikum des Begriffs der „Marke“ in seiner heutigen Bedeutung ist. Daher kann man bei diesen frühen Praktiken des kultischen

² Vgl. für die folgenden Ausführungen M. Roth (1999: 17f.), zur im Folgenden nicht berücksichtigten Entwicklung der Marke außerhalb des germanischen Kulturkreises s. Meldau (1967).

Markierens etymologisch³ betrachtet, wie auch M. Roth (1999: 21) folgert, noch nicht von einer „Marke“ sprechen⁴.

2.1.1 Die Markierungsphase

Erst ab dem 5. Jahrhundert entwickeln sich Hausmarken, Porträt- und Wappensiegel, die der Kennzeichnung und Unterscheidung von Personen und Gegenständen dienen. Es ist der Beginn der Markierungsphase der Marke. Das Bevölkerungswachstum und die Bildung von großen Herrschaftsgebieten erforderten zunehmend eine stärkere Regelung des sozialen Lebens. Gleichzeitig nahm der Glaube an die heidnischen Götter ab, womit ebenfalls neue Regelwerke für das Gemeinschaftsleben notwendig wurden. Das Urkundenwesen wurde eingeführt, und die Hausmarke – häufige Grundformen waren z.B. der Krähenfuß, der Widerhaken und das Hakenkreuz – diente als Unterschrift. Eine wichtige weitere Funktion der Hausmarke war der Schutz des Eigentums. Das Haus sowie alle zugehörigen Gegenstände und Grundstücke wurden mit der Hausmarke gekennzeichnet, wodurch gestohlenen Gut identifizierbar wurde. Auch die Entstehung der Siegel ist an gesellschaftliche Entwicklungen gebunden, die eine stärkere Ordnung und Regulierung des gesellschaftlichen Lebens erforderten. Eine zunehmende Aufgliederung der Macht- und Herrschaftsverhältnisse, das Aufkommen von Verwaltungsaufgaben, die Verstärkung der Ständebildung und die privilegierte Stellung des Adels führten zur Entwicklung von Porträt- und Wappensiegeln, die der Dokumentation von Macht, der Identifikation von Personen und dem Fälschungsschutz von Anweisungen und Urteilen dienten. Zu dieser Zeit bildeten sich die Grundfunktionen der Marke, das Informieren über den Eigentümer einer Sache und damit zusammenhängend die Identifizierung von Personen und von Haus- und Hofgemeinschaften, aus. Es fand eine Individualisierung der Zeichen statt, also eine Zurechenbarkeit, womit sich die Marke im etymologischen Sinne ausbildete.

Historische
Ursprünge der
Marke

Mit der Entstehung von Städten neben den landwirtschaftlich geprägten Siedlungsformen und der damit einhergehenden zuneh-

3 Die etymologischen Wurzeln liegen im mittelhochdeutschen „marc“ (Grenzlinie, Grenze), dem französischen Begriff „marquer“ (markieren) und dem englischen „mark“ (Marke, Zeichen) (vgl. Linxweiler 1999: 51, Bruhn 1994: 5).

4 Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang der Versuch von Bolz/Bosshart (1995), eine göttliche und kultische Dimension im heutigen Marketing auszumachen.

menden Ausprägung der ständischen Gesellschaft kam es ab dem 12. Jahrhundert zu Funktionsverschiebungen bei den bestehenden Marken und zur Entwicklung neuer Marken und Markenfunktionen. Die Städtegründungen führten zu einer Abtrennung des Handwerksstandes von der Landwirtschaft, zur Ansiedlung der vormals reisenden Kaufleute in den Städten und zur Ausbildung von neuen Berufen, den Dienstleistern. Diese an die Verstädterung gekoppelte gesellschaftliche Ausdifferenzierung ging einher mit der Ausdifferenzierung der ursprünglichen Hausmarken in Handwerks-, Handels- und Dienstleistungsmarken. Die entstehenden Städte verwandten bei ihren Verwaltungs- und Regierungsaufgaben eigene Städtemarken, die jedoch nicht der Wahrnehmung der Interessen der ansässigen Kaufleute, Handwerker und dem Schutz der neuen Wirtschaftszweige dienten. Als Konsequenz bildeten sich neue Institutionen mit eigenen Marken, die diese Aufgaben ausübten: die Zünfte und die Zunftmarken. Die ursprüngliche Funktion der Hausmarke, nämlich die Kennzeichnung von Häusern, Gegenständen, Urkunden etc. wurde durch die Einführung der Nummerierung der Häuser sowie die persönliche Unterschrift substituiert. Als wichtige neue Funktion der Handwerks-, Handels- und Dienstleistungsmarken prägte sich die Gewährleistung von Qualität aus, womit eine mittelbare Förderung des Abverkaufs verbunden war. Zu dieser Zeit entwickelten sich erstmals Marken, die ausschließlich wirtschaftlichen Zielsetzungen dienten.

Handwerks-,
Handels- und
Dienstleistungs-
marken

Die Entwicklung der Marke ab dem 15. Jahrhundert war geprägt durch das Entstehen neuer, arbeitsteilig organisierter Betriebsformen, die wiederum aus der Notwendigkeit resultierten, den Bedarf der stark zunehmenden Bevölkerung zu decken. Es wurden Verlage, Manufakturen und dann Fabriken gegründet, deren Marken die traditionellen Funktionen der Identifikation und der Demonstration eines hohen Qualitätsniveaus fortführten. Kennzeichen dieser neuen Betriebsformen waren die Abkopplung des Handwerkers vom Markt und das entstehende Abhängigkeitsverhältnis des gewerblichen Produzenten vom Kaufmann. Die Auflösung der Zünfte ab dem 16. Jahrhundert und der zunehmende Gestaltungseinfluss der Territorialstaaten auf das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben führten zur Aufgabe von Städte- und Zunftmarken. Symbolisierte die Zunftmarke die Qualität und das Leistungsvermögen eines ganzen Berufsstandes, so übernahmen nun Handwerks-, Handels- und Dienstleistungsmarken zunehmend diese Aufgabe selbst. Diese Marken wurden entsprechend gestalterisch veredelt und ausgeschmückt. Abbildung 2 fasst die hier kurz

skizzierte Entwicklung der Marke in ihrer Markierungsphase zusammen.

Markenart	Markenfunktion
Hausmarken, Porträt- und Wappensiegel	– Identifikation – Beeinflussung des gesellschaftlichen Zusammenlebens durch Informationen zur Sicherung von Eigentums- und Besitzrechten
Städtemarken	– Identifikation – Beeinflussung des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zusammenlebens durch Informationen zum Schutz der Bürger
Zunftmarken	– Identifikation – Beeinflussung des wirtschaftlichen Zusammenlebens durch Informationen zum Schutz der Bürger – Förderung des Absatzes der Zunftmitglieder durch Informationen über die Warenqualität
Handwerks-, Handels- und Dienstleistungsmarken	– Identifikation – Beeinflussung des gesellschaftlichen Zusammenlebens durch Informationen zur Sicherung von Eigentums- und Besitzrechten – Förderung des Absatzes durch Informationen zur Gewährleistung der Warenqualität und zur besonderen Leistungsfähigkeit des Handwerkers, Händlers oder Dienstleisters
Verlags-, Manufaktur- und Fabrikmarken	– Identifikation – Förderung des Absatzes durch Information über eine besondere Warenqualität

Abb. 2: Marken und Markenfunktionen in der Markierungsphase (vgl. M. Roth 1999: 97)

2.1.2 Die Wirkungsphase

Im Laufe des 19. Jahrhundert kommt es mit dem Anbruch des Industriezeitalters zu so gravierenden Veränderungen in der Entwicklung des Markenwesens, dass die Redeweise von einer „Zäsur“ (Berekhoven 1992: 34) gerechtfertigt erscheint. Das moderne Markenwesen bildete sich aus, was mit einer Verdrängung der Markierungsphase durch die Phase der Markenwirkung einher-

Neue
Markenfunktion:
Beeinflussung

ging. Verdrängung meint hier nicht, dass die Marke nicht länger ihre Identifikationsfunktion innehat, sondern dass diese überlagert wird durch eine neue Funktion, nämlich die der Beeinflussung. Die wesentlichen Veränderungen waren:

- Die zunehmende Gewerbefreiheit, die gleichzeitig zunehmende Entmachtung des Handwerks und die entstehenden Zollunionen führten zu einem starken Anstieg der Produktionsmengen der Fabriken. Diese wuchsen entsprechend und entwickelten sich durch die Abkopplung von der Gründerpersönlichkeit zu unpersönlichen Unternehmen mit eigenen Unternehmensmarken (vgl. M. Roth 1999: 71).
- Die Kluft zwischen den Akten der Produktion und der Konsumtion von Gütern vergrößerte sich. Da die Hersteller nicht willens waren, sich vom Handel ins Abseits drängen zu lassen, bemühten sie sich um die Aufrechterhaltung des Kontaktes mit den Endabnehmern. Daraus resultierte eine Funktionserweiterung der Unternehmensmarke. Neben die Funktionen der Identifizierung und der Qualitätsdokumentation trat „die Notwendigkeit der Übermittlung eines besonderen – über den reinen funktionalen Nutzen hinausgehenden, auch emotionalen und sensuellen Nutzen vermittelnden – Images zur Sicherung des Absatzes“ (ebd.: 94, vgl. auch Dichtl 1992: 4). Dies ist die Geburtsstunde der modernen Marke.
- Das sich beschleunigende Wirtschaftswachstum führte zu einer zunehmenden Konkurrenz unter den Herstellern. Diese reagierten mit einer Diversifikationsstrategie. Immer differenziertere Produkte kamen auf den Markt, die sich von denen der Konkurrenz nicht nur unterscheiden, sondern auch begehrter sein mussten. Die Profilierung der eigenen Produkte gegenüber den Konkurrenzprodukten gewann immer mehr an Bedeutung. Die Produktmarken entstanden.
- Die halbautomatisierte und später automatisierte Fertigung von Glasverpackungen und Blechpackungen machte es möglich, dass der Produktverpackung als Markenträger bei der Entwicklung des Markenartikels eine immer wichtigere Rolle zukam (vgl. Leitherer 1994: 147).
- Die Reklame⁵ entstand. Die neuen Handelsstrukturen anonymisierten Hersteller und Endabnehmer, was für die Hersteller

5 Hergeleitet wird das Wort vom französischen „réclamer“ (zurückrufen, mehrmals rufen) und darüber hinaus von dem lateinischen Wort „clamare“ (rufen), „reclamare“ (dagegenschreiben) (vgl. Römer 1980: 15). In der älteren Drucker-

große Risiken barg. Unübersichtliche Märkte bedeuteten unsichere Nachfrage, was zu Absatzrisiken führte. Die Lösung sah man in der Bekanntmachung der massenhaft produzierten Produkte per Massenkommunikation. Vorrangige Aufgabe der Reklame war es, bei den Kunden Aufmerksamkeit⁶ für die produzierten Waren zu schaffen.

Der in Abbildung 2 gegebene Überblick über die Evolution der Marke in ihrer Markierungsphase kann daher wie in Abbildung 3 um die Wirkungsphase ergänzt werden.

Markenart		Markenfunktion
Markierungsphase	Hausmarken, Porträt- und Wappensiegel	– Identifikation – Beeinflussung des gesellschaftlichen Zusammenlebens durch Informationen zur Sicherung von Eigentums- und Besitzrechten
	Städtemarken	– Identifikation – Beeinflussung des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zusammenlebens durch Informationen zum Schutz der Bürger
	Zunftmarken	– Identifikation – Beeinflussung des wirtschaftlichen Zusammenlebens durch Informationen zum Schutz der Bürger – Förderung des Absatzes der Zunftmitglieder durch Informationen über die Warenqualität

sprache war „la réclame“ das Anfangswort der neuen Seite, das auf der endenden Seite unter die letzte Zeile gesetzt wurde (vgl. Kluge 1967: 595). Von Heine (1840) und Gutzkow (1842) wurde „Reklame“ ins Deutsche eingeführt und die Bedeutung auf Kundenwerbung erweitert (vgl. Kluge 1967: 595).

- 6 Ausgehend von dem „Reklame-Modell“, dessen Grundannahme lautet: „Der Verbraucher ist problemlos beeinflussbar, wenn es gelingt, seine Aufmerksamkeit für die Werbebotschaft zu wecken“ (Hoffmann 1972: 41), kann die Reklame mit der vorrangigen Aufgabe der Aufmerksamkeitsweckung als typisches Kennzeichen der Werbung vor 1930 von der späteren Werbung, die vor allem die Bedürfnislage der Angesprochenen berücksichtigt, abgegrenzt werden (vgl. ebd.: 41, 50). Dass die Gewinnung der Aufmerksamkeit des Konsumenten heute wieder ein zentrales Problem der Markenkommunikation ist, sei an dieser Stelle nur kurz erwähnt.

Wirkungsphase	Handwerks-, Handels- und Dienstleistungsmarken	– Identifikation – Beeinflussung des gesellschaftlichen Zusammenlebens durch Informationen zur Sicherung von Eigentums- und Besitzrechten – Förderung des Absatzes durch Informationen zur Gewährleistung der Warenqualität und zur besonderen Leistungsfähigkeit des Handwerkers, Händlers oder Dienstleisters
	Verlags-, Manufaktur- und Fabrikmarken	– Identifikation – Förderung des Absatzes durch Information über eine besondere Warenqualität
	Unternehmensmarken	– Identifikation – Förderung des Absatzes und Beeinflussung der Beziehungen zu den Kapitalgebern, Arbeitnehmern und Lieferanten durch Informationen bezüglich eines über die Qualität und den funktionalen Nutzen hinausgehenden Unternehmensimages
	Produktmarken	– Identifikation – Förderung des Absatzes durch Informationen bezüglich eines über die Qualität und den funktionalen Nutzen hinausgehenden Produktimages

Abb. 3: Marken und Markenfunktionen in der Markierungs- und Wirkungsphase (vgl. M. Roth 1999: 97)

2.1.2.1 Begriffe und Erklärungsansätze

Ein Blick auf die vieldeutige Verwendung des Markenbegriffs in der Literatur lässt es gerechtfertigt erscheinen, von einer „babylonischen Sprachverwirrung im Bereich des Markenwesens“ zu sprechen, wie Bruhn (1994: 5) es in Anlehnung an Schenk (1970: 125) tut. Daher empfiehlt es sich, zunächst einige terminologische Klärungen vorzunehmen.

Kompatibel mit der skizzierten Funktionsentwicklung wird aus juristischer Sicht die Unterscheidungsfunktion der Marke betont. Am 1. Januar 1995 ist das neue Markenrechtsreformgesetz in Kraft getreten, das als Kern das Markengesetz (MarkenG) enthält. Darin

vereinte der Gesetzgeber die Schutznormen von unterschiedlichen Kennzeichnungsarten, die bis dahin in unterschiedlichen Gesetzen zu finden waren (Warenzeichengesetz – WZG, Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb – UWG, Bürgerliches Gesetzbuch – BGB und Handelsgesetzbuch – HGB), und entwickelte so ein kohärentes Schutzsystem für die Marke, das den Schutz all derjenigen zur Kennzeichnung einer Marke verwendeten Zeichen ermöglicht, die geeignet sind, ein Produkt eines Unternehmens von den Produkten anderer Unternehmen zu unterscheiden (vgl. Wahlert 1994: 1753, Bugdahl 1998: 2f.).

„Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“ (MarkenG, § 3 Abs. 1, zit. n. Wahlert 1994: 1750)

Auch im außerjuristischen Kontext ist die Variante, zur Begriffsbestimmung der Marke über die Unterscheidungsfunktion zu gelangen, vertreten. Irmischer (1997: 6) ordnet derartige Begriffsbestimmungen in die Kategorie „Marke als formales Objekt“ ein, womit die Marke als ein „... Kennzeichen verstanden [wird], das der Markierung von materiellen oder immateriellen Gütern dient“ (ebd.). Dieser Definition wird hier nicht gefolgt, da sie den Markenbegriff semantisch auf eine pure Differenzierungsfunktion beschränkt. Sinnvoller erscheint es, in diesem Zusammenhang von „Branding“ zu sprechen, wobei die Markierung als eine notwendige, aber nicht hinreichende Maßnahme zur Markenbildung verstanden wird.

Branding

„Wir wollen ... unter Branding alle Maßnahmen verstehen, die dazu geeignet sind, ein Produkt aus der Masse gleichartiger Produkte herauszuheben und die eine eindeutige Zuordnung von Produkten zu einer bestimmten Marke ermöglichen.“ (Esch/Langner 2000: 411, Hervorh. i. Orig.)

Die größte begriffliche Verwirrung im Bereich des Markenwesens dürfte dadurch entstanden sein, dass die Begriffe „Markenartikel“ und „Marke“ in der Betriebswirtschaftslehre weitestgehend synonym verwendet werden (vgl. z.B. Bruhn 1994: 7). Bruhn versteht den Marken- bzw. Markenartikelbegriff aus Kundenperspektive als „... das Versprechen, auf Kundennutzen ausgerichtete unverwechselbare Sachgüter oder Dienstleistungen standardisiert in gleichbleibender oder verbesserter Qualität zur Erfüllung gegebener

Begriff der
Marke und des
Markenartikels

Erfordernisse anzubieten“ (ebd.). Dieser Gleichsetzung der beiden Begriffe „Markenartikel“ und „Marke“ wird hier nicht gefolgt. Der Markenartikel hat sich erst im Laufe der Entwicklung des Industriezeitalters ab Mitte des 19. Jahrhunderts ausgebildet und stellt einen Teilaspekt in einem viel weiter zu fassenden Spektrum von Markenfunktionen dar. Insofern kann der Markenartikel als eine Form der Materialisierung der Marke verstanden werden. *Unter semantischer Perspektive betrachte ich daher den Markenbegriff als dem des „Markenartikels“ übergeordnet.*⁷ Ein weiterer Grund für eine Differenzierung der Begriffe liegt darin, dass der Markenbegriff ein breiteres semantisches Feld eröffnet und sich somit besser für ko-disziplinäre Ansätze eignet, wie sie insbesondere bei systemtheoretischen Untersuchungen aufgrund ihrer Theoriearchitektur und ihres Beobachtungsfeldes verlangt sind. Mit dem geflügelten Wort, dass eine Marke in den Köpfen der Verbraucher entsteht und dort ihr Zuhause hat, lässt sich die Forderung nach dem Versuch, eine ko-disziplinär verträgliche Grundsatzbegrifflichkeit zu verwenden, unterstreichen.⁸ Kognitions- und kommunikationstheoretische Betrachtungen des Markenwesens sind nämlich heute, wie ich zeigen werde, zwingend notwendig, will man die Prozesse der Markenentwicklung analysieren.

Dimensionen
der Marke

Um die Vielzahl der Erklärungsansätze zur Marke in ihrer Wirkungsphase zu systematisieren, wird in der Literatur auf die unterschiedlichen wirkungsrelevanten Dimensionen einer Marke verwiesen (s. z.B. Bruhn 1994: 7f., Essinger 2001: 55f., Irmscher 1997: 10f., Linxweiler 1999: 55f.). Der Systematik liegt die Vorstellung eines viergliedrigen Beeinflussungsprozesses zugrunde, der sich aus den Elementen (1) Markenartikel, (2) Absender (Unternehmen), (3) Medium und (4) Empfänger (Konsument) zusammensetzt, denen die wichtigsten Erklärungsansätze wie in Abbildung 4 zugeordnet werden können⁹.

7 Zur Definition des Markenbegriffs, der dieser Arbeit zugrunde liegt, s. Kap. 2.3.5.

8 Ob dies im Einzelfall gelingt, unterliegt der Beurteilung der Vertreter der jeweiligen Disziplinen.

9 Vgl. im Folgenden Bruhn (1994: 7f.) und Irmscher (1997: 10f.).

Marken- artikel	Absender (Unter- nehmen)	Medium	Empfänger (Konsument)
– Merkmals-orientierter Ansatz – Intensitäts-bezogener Ansatz	Herkunfts- strukturieren- der Ansatz	Instrumentaler Ansatz	– Erfolgs-orientierter Ansatz – Konsumentenbezo- gener Ansatz

Abb. 4: Systematik der Erklärungsansätze zur Marke in ihrer Wirkungsphase

Element 1: Markenartikel*Merkmalsorientierter Ansatz*

Der Markenartikel wird anhand von Merkmalskatalogen beschrieben. Der Grundgedanke ist, dass verschiedene herausragende Eigenschaften konstitutiv für einen Markenartikel sind. Der prominenteste Merkmalskatalog dieser Art stammt von Mellerowicz, wonach Markenartikel zu definieren sind als

„... die für den privaten Gebrauch geschaffenen Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleichbleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch die für sie betriebene Werbung die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung).“ (Mellerowicz 1963: 39)

Die Position des Markenverbandes fällt unter diesen merkmalsorientierten Ansatz. Der Markenverband definiert einen Markenartikel als „... ein Produkt, das die Marke des Herstellers trägt und stets gleichbleibende oder verbesserte Qualität und Ausstattung bietet“ (zit. n. Sandler 1994: 45). Sieben Folgerungen konkretisieren diese Definition:

Definition des
Marken-
verbandes

1. Der Konsument bekommt durch den Markenartikel Sicherheit beim Einkauf.
2. Der Markenartikel steht für Qualität und schafft Vertrauen bei den Konsumenten.
3. Der Markenartikel reagiert flexibel auf Verbraucherwünsche und fördert durch Innovationen den Wettbewerb.
4. Der Markenartikel ist seinen Preis wert.

5. Der Markenartikel ist überall erhältlich und wird über ein dem Produkt entsprechendes Vertriebssystem distribuiert.
6. Der Markenartikel steht aufgrund seiner Qualität, seines Markenbildes, seines Preises und seiner Kommunikation für Kontinuität.
7. Das Angebot an Markenartikeln orientiert sich an den individuellen Verbraucherbedürfnissen und bietet mit seiner Vielfalt Auswahlmöglichkeiten. (ebd.)

Wandel der
Markterfordernisse

Aufgrund der sich wandelnden Markterfordernisse erweiterte der Markenverband in einer Resolution vom 21. Mai 1992 seine Definition um ökologische Qualitätsversprechen.

„Der Qualitätsbegriff des Markenartikels schließt folglich **Kriterien des Umweltschutzes** zwingend ein.“ (ebd.: 46, Hervorh. i. Orig.)

Mittlerweile hat sich Ökologieverträglichkeit jedoch zum Standardkriterium auf Produktebene entwickelt, so dass eine merkmalsorientierte Markendefinition diesen Aspekt heute wieder ausblenden kann. So sucht man in der aktuellen Definition des Markenverbandes vergeblich nach einem Ökologiekriterium der Marke:

„Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungs-fähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen ein Erfolgsniveau im Markt realisiert.“ (Deutscher Markenverband 2001, zit. n. Errichiello et al. 2001: 308)

Intensitätsbezogener Ansatz

Auch Artikel, die nicht alle Merkmale eines Markenartikels aufweisen oder einige Merkmale in verminderter Intensität ausgeprägt haben, sollten als Markenartikel betrachtet werden. Dies ist die zentrale Überlegung des intensitätsbezogenen Ansatzes, wonach beispielsweise Handelsmarken zwar oftmals nicht das Kriterium der Ubiquität erfüllen, aber dennoch als Markenartikel eingestuft werden¹⁰.

10 Zur Handelsmarke s. Kap. 2.1.2.3.

Element 2: Absender*Herkunftsstrukturierender Ansatz*

Eng verwandt mit dem intensitätsbezogenen Ansatz ist der herkunftsstrukturierende Ansatz. Zur Bestimmung des Wesens einer Marke werden die Herkunft beziehungsweise der Träger herangezogen, womit zwischen Hersteller-, Handels- und Dienstleistungsmarken unterschieden werden kann.

Element 3: Medium*Instrumentaler Ansatz*

Der instrumentale Ansatz ermittelt die Charakteristika des Markenartikels durch Rekurs auf den Einsatz typischer Marketinginstrumente. Ein Markenartikel muss demnach bezüglich Werbung, Preis, Absatzraum, Vertriebskanäle etc. bestimmte Anforderungen erfüllen.

„Der Markenartikel in eindeutig faßbarer Form besteht ... gar nicht ... Jeder Markenartikel hat seine besondere ihm eigentümliche Erscheinungsform. Was ihn mit anderen verbindet, ist lediglich die Form des Absatzsystems.“ (Bergler 1939: 237, zit. n. Irmscher 1997: 13)

Element 4: Empfänger*Erfolgsorientierter Ansatz*

Ein Artikel muss sich in einem Markt erfolgreich durchsetzen, um den Status eines Markenartikels innehaben zu können. Dieser zentrale Gedanke des erfolgsorientierten Ansatzes ist daher daran geknüpft, dass der Markenartikel auf hohem Niveau ökonomische Ziele (z.B. Marktanteil, Distributionsgrad) und psychologisch-kommunikative Ziele (z.B. Markenimage, Markenbekanntheit) erreicht.

Konsumentenbezogener Ansatz

Der konsumenten- oder auch wirkungsbezogene Ansatz versucht, den Markenartikel nicht aus der Perspektive des Herstellers zu bestimmen, sondern den Konsumenten in das Zentrum der Erklärungsbemühungen zu stellen. Besonders Berekhoven hat diesen Ansatz nachhaltig geprägt. Er weist darauf hin, dass Markenbildung ein sozialpsychologisches Phänomen ist; „es entscheiden allein die Vorstellungen über Wert und Bedeutung einer Marke im

Marke als
sozialpsycho-
logisches
Phänomen

Bewußtsein der (potentiellen) Abnehmer“ (Berekhoven 1992: 43). Als Erfolgsvariablen setzt Berekhoven weniger quantitative ökonomische Größen wie Marktanteil oder Umsatz an, sondern er hebt die Bedeutung der qualitativen Erfolgsdimensionen wie Bekanntheitsgrad, Wertschätzung und Markentreue hervor (vgl. ebd.: 44). Auch Meffert (1998: 785) ist mit seinem Markenbegriff diesem Ansatz zuzuordnen, obwohl er Elemente des merkmalsorientierten Ansatzes integriert.

„Im folgenden soll eine Marke ... als ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung beschrieben werden. Die zugrunde liegende markierte Leistung wird dabei einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in gleichbleibender oder verbesserter Qualität angeboten.“ (ebd., Hervorh. i. Orig.)

Dem konsumentenbezogenen Ansatz lassen sich auch die marken- und konsumentenpsychologischen Erklärungsansätze subsumieren: „Wenn Verbraucher gelernt haben, bestimmte Produktgattungen mit konkreten Marken zu assoziieren, dann sprechen wir von Markenartikeln“ (Unger 1986: 17, s. auch Kroeber-Riel 1984: 296, Sommer 1998). Bruhn (1994: 9) konstatiert, dass dem konsumentenbezogenen Ansatz heute zur Wesensbestimmung der Marke die größte Zweckmäßigkeit attestiert werden kann, da bedingt durch die Fokussierung auf die Wahrnehmungsprozesse der Konsumenten auch die Dynamik der Marke erklärbar wird. Dadurch erübrigen sich zeitbedingte Ergänzungen eines Merkmalskatalogs wie beispielsweise die oben erwähnte kurzlebige ökologische Komponente der merkmalsorientierten Definition des Markenverbands. Der wirkungsbezogene Ansatz ist von Hättly (1989) zum funktionsorientierten Ansatz weiterentwickelt worden, wonach ein Markenartikel ein Mindestmaß an Funktionen für den Konsumenten erfüllen muss.

Die hier vorgestellten Ansätze sollten meines Erachtens durch einen *semiotisch orientierten Ansatz* ergänzt werden. Die Notwendigkeit eines solchen Ansatzes zeigt bereits ein Blick in die kommunikationstheoretische Literatur zum Thema Marke. Auch Arbeiten mit einer klassischen Marketingprovenienz unterfüttern die Plausibilität eines solchen Erklärungsansatzes. Unter den semiotisch orientierten Ansatz zähle ich alle Wesensbestimmungen der Marke, die diese als ein Zeichen im weitesten Sinne begreifen¹¹.

Marke als
Zeichen

11 Siehe z.B. Adjouri 1993, Boltz 1999: 42f., Hoshino 1987, Schiele 1999: 14f.

Demzufolge ist auch die Definition von Kotler, der sich auf das Markenverständnis der AMA (American Marketing Association 1960) beruft, diesem Ansatz zuzurechnen.

„Eine *Marke* (brand) ist ein Name, eine Bezeichnung, ein Zeichen, ein Symbol oder ein Design, oder eine Kombination dieser Elemente, die zur Identifikation der Güter oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Gruppe von Anbietern zu ihrer Differenzierung von jenen der Konkurrenten dient.“ (Kotler 1989: 379, Hervorh. i. Orig.)

2.1.2.2 Funktionen

Die eingangs kurz skizzierte historische Entwicklung der Markierungs- und der Wirkungsphase der Marke zeigt, dass sich über die Jahrhunderte zwei zentrale Funktionen der Marke in Koevolution mit ihren jeweiligen gesellschaftlichen Kontexten ausgebildet haben: die Identifikations- und die Beeinflussungsfunktion.

„Die Marke ist aufgrund der Eigenschaft, einen Handlungsanreiz zu bieten, ein Instrument der Beeinflussung in der Hand der Markenverwender.“ (M. Roth 1999: 169)

Die Beeinflussungsfunktion¹² der Marke ist Resultat ihrer Beobachtung aus der Herstellerperspektive. Der oben erwähnte funktionsorientierte Ansatz von Hätyy blendet diese komplett aus und nimmt damit den entgegengesetzten Blickwinkel ein, da ein Markenartikel „... nur diejenige Marke sein [kann], die den Verbraucherfunktionen in höchstem Maße Rechnung trägt“ (Hätyy 1989: 19). Relevante, den Erfolg einer Marke definierende Verbraucherfunktionen sind neben der Identifikationsfunktion die Vertrauens- und Sicherheitsfunktion (Markensicherheit und Reduktion des wahrgenommenen Kaufrisikos) sowie die Nutzenfunktion (Kompatibilität mit den subjektiven Einstellungen) (vgl. Irmscher 1997: 16).

Funktion der
Marke für den
Konsumenten

Meffert (1998: 785) differenziert zu Recht die Identifikationsfunktion aus in Identifikation *von* einer Marke, im Sinne von Wahrnehmung einer Marke im Unterschied zu anderen Marken¹³,

12 Der von M. Roth gewählte Begriff der „Beeinflussungsfunktion“ ist sehr breit gehalten und kein Spezifikum der Marke. Allen absatzpolitischen Instrumenten kann diese Funktion zugesprochen werden, weshalb ich später in diesem Kapitel eine Konkretisierung dieser Markenfunktion vornehmen werde.

13 Der konstruktivistische Begriff des „Beobachtens“ als die Einheit der Operation von Unterscheiden und Bezeichnen bringt dies hier intendierte Verständnis am besten zum Ausdruck, s. dazu auch Kap. 2.3.1.

und Identifikation *mit* einer Marke, im Sinne von Verträglichkeit des Images einer Marke mit dem subjektiven Werte-, Normen- und Einstellungssystem des Konsumenten. Weitere Funktionen der Marke für den Konsumenten sind Orientierungsfunktion bei der Auswahl von Leistungen, Vertrauensfunktion aufgrund ihrer Bekanntheit und Reputation, Qualitätsvermutung und Garantiefunktion sowie Image- beziehungsweise Prestigefunktion im sozialen Umfeld des Konsumenten (vgl. ebd.: 785/786).

Kommunikative
Doppelfunktion
der Marke

Bis auf die zuletzt genannte Funktion haben sich alle diese Funktionen im Laufe der Markierungsphase der Marke ausgebildet (s. Kap. 2.1.1) und waren auch vor dem Anbruch des Industriezeitalters bereits konstitutive Merkmale einer Marke, mithin nicht an die Entstehung des modernen Markenartikels geknüpft. Lediglich die letztgenannte Funktion, die Image- beziehungsweise Prestigefunktion im sozialen Umfeld des Konsumenten, ist mit dem Aufkommen der Wirkungsphase und der Entstehung der Produktmarken ab Mitte des 19. Jahrhunderts verbunden. Adjouri (1993: 232) spricht diesbezüglich von einer „kommunikativen Doppelfunktion der Marke“. Gemeint ist, dass die Marke einerseits die Funktion der Botschaft im Kommunikationsprozess zwischen Hersteller und Konsument innehat, andererseits der Erwerb dieser Marke dem Konsumenten als Botschaft in der Kommunikation und Interaktion mit seiner sozialen Umwelt dient. Aus psychologischer und sozialpsychologischer Sicht kann diese Kommunikationsfunktion der Marke für den Konsumenten weiter unterteilt werden in Selbstinszenierungsfunktion, Funktion des Ausdrucks von Gruppenzugehörigkeit, Funktion des Ausdrucks von Wertorientierungen, Mythosfunktion (z.B. Mythos der Exklusivität von Marken wie Armani oder Morgan) und Ritualfunktion (z.B. Verknüpfung bestimmter Ereignisse (Weihnachten) mit bestimmten Marken (Veuve Cliquot) (vgl. Sommer 1998: 79f.).

Funktion der
Marke für den
Hersteller

Gleichwohl darf die Herstellersicht bei der Bestimmung der Markenfunktionen nicht komplett außer Acht gelassen werden. Auch wenn die Marke zweifelsohne erst durch die Kognitionsleistungen der Konsumenten ihre Funktion im Wirtschaftssystem voll entfalten kann, steht außer Zweifel, dass die Funktionalität der Marke ihren historischen Ausgangspunkt beim Hersteller hat und nach wie vor für diesen äußerst sinnvolle Funktionen erfüllt. Die von M. Roth (1999: 169) relativ unspezifisch formulierte Beeinflussungsfunktion der Marke kann konkretisiert und unterteilt werden in:

- Differenzierungsfunktion
- Absatzförderungsfunktion
- Verhandlungsfunktion:
Stärkung der Verhandlungsposition gegenüber dem Handel
- Sortenfunktion:
Dokumentation der gemeinsamen Herkunft von Produkten,
z.B. Audi A4 und Audi A3
- Monopolisierungsfunktion:
Sicherstellung der exklusiven Nutzung eines Markenzeichens
durch rechtlichen Schutz
- Kommunikationsfunktion:
Möglichkeit der über die Differenzierungsfunktion hinausge-
henden Profilierung des Unternehmens, eines Produktes oder
einer Dienstleistung (vgl. Schiele 1999: 16f., Bruhn 1994:
23f.).

Diese Markenfunktionen müssen noch komplettiert werden um die Perspektive des Marktteilnehmers Handelsunternehmen, für den die Marke folgende Funktionen erfüllt (vgl. Bruhn 1994: 24):

Funktion der
Marke für das
Handelsunter-
nehmen

- Minderung des Absatzrisikos durch Selbstverkäuflichkeit der
Herstellermarken
- Renditefunktion
- Reduzierung des Einsatzes eigener Marketinginstrumente
- Kostenersparnis durch schnellen Produktumschlag
- Im Fall der eigenen Handelsmarke Profilierungsfunktion ge-
genüber Herstellern

Die Markenfunktionen sind in Abbildung 5 zusammengefasst.

Funktionen der Marke		
Hersteller-perspektive	Handels-perspektive	Konsumenten-perspektive
Beeinflussungs-funktion:	Absatzrisiko-minderung	Identifikations-funktion
– Differenzierungs-funktion	Renditefunktion	Vertrauens- und Sicherheitsfunktion
– Absatzförde-rungsfunktion	Marketingfunktion	Nutzenfunktion
– Verhandlungs-funktion	Kostensenkungs-funktion	Orientierungs-funktion
– Sortenfunktion	Profilierungs-funktion (im Fall der eigenen Handelsmarke)	Garantiefunktion
– Monopolisie-rungsfunktion		
– Kommunikations-funktion: Profilierung		Kommunikations-funktion:
		– Selbstinszenie-rungsfunktion
		– Ausdruck von Gruppenzuge-hörigkeit
		– Ausdruck von Wertorientie-rungen
		– Mythos
		– Ritual

Abb. 5: Funktionen der Marke für Hersteller, Handel und Konsumenten

2.1.2.3 Typen

Was für die Bestimmungen und Erklärungsansätze des Markenbegriffs gilt, trifft auch auf die Erscheinungsformen von Marken zu: Es hat sich eine unübersichtliche Vielzahl von Typologien des Markenwesens entwickelt, die laut Bruhn (1994: 25) in Abhängigkeit von den jeweils spezifischen Untersuchungsschwerpunkten und -zielen mit entsprechend divergierenden Merkmalskategorien entstanden sind. Sowohl eindimensionale Klassifikationen als auch mehrdimensionale Typologien prägen die in erster Linie wirtschaftsorientierten Versuche einer Systematisierung der Markentypen. Als klassisch kann die Klassifikation nach Herstellermarke und Handels-/Gattungsmarke bezeichnet werden. Klassisch des-

wegen, weil in der Hersteller- beziehungsweise Unternehmungs-
marke der Beginn des modernen Markenwesens zu sehen ist und
diese von der Handelsmarke unterschieden wird, die einen weiter
zurückreichenden historischen Hintergrund aufweisen kann (s.
Kap. 2.1.1). Die in Abbildung 6 als Beispiel gezeigte Aufgliederung
entspricht der Klassifizierung und Typologisierung von Meffert/Bruhn.

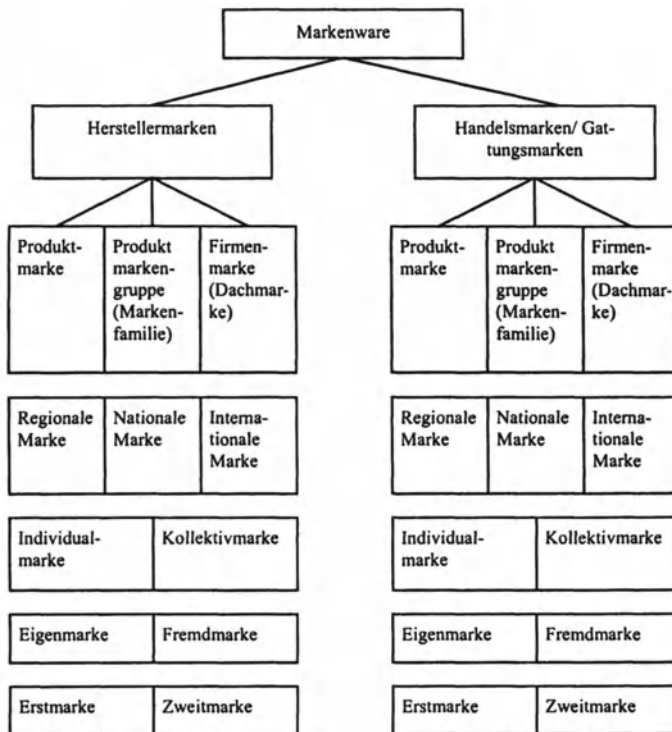


Abb. 6: Klassifizierung und Typologisierung von Marken (vgl. Meffert/Bruhn 1983: 409)

Handels- und Gattungsmarken unterscheiden sich dahingehend, dass im Fall der Handelsmarke der Handel für die Qualität des von ihm markierten Produktes verantwortlich ist¹⁴ und es auch nur in den Einkaufsstätten der jeweiligen Handelsorganisation erhältlich

¹⁴ „Handelsmarken sind Waren- oder Firmenkennzeichen, mit denen ein Handelsbetrieb oder eine Handelsorganisation Waren markiert.“ (Meffert 1998: 803, Hervorh. i. Orig.)

Markentypen

ist¹⁵. Die Gattungsmarke hingegen, auch als „No Names“ bezeichnet, stellt die Gattungsbezeichnung der Ware als Markennamen in den Vordergrund (z.B. Kaffee, Vollwaschmittel). Beim Aufkommen der ersten Gattungsmarken in den Sechzigerjahren waren die Handelsorganisationen überhaupt nicht zu identifizieren¹⁶. Das Ziel war, gegen die aufkommenden Discounthandelsformen (z.B. Aldi) im Preiskampf bestehen zu können. Mit der zunehmenden Verbreitung der Gattungsmarken mussten die Handelsunternehmen die verschiedenen „No Names“ durch kleine Kennzeichen und Signets differenzieren, z.B. „Ja“ und „Die Weißen“ von Rewe oder „A&P“ von Tengelmann (vgl. Meffert/Bruhn 1983: 408, s. auch Schenk 1994). Unter dieser zentralen Differenzierung in Herstellermarken und Handels-/Gattungsmarken sind weitere Markentypen angeordnet, die wie folgt beschrieben werden können (vgl. Meffert 1998: 793f., Meffert/Bruhn 1983: 408):

- Die Produktmarke bezieht sich auf einzelne Produkte des Herstellers, indem sie mit einem eigenen Namen und Branding dieses Produkt kennzeichnet (z.B. Aspirin, Tempo). Die Produktmarkengruppe oder auch Markenfamilie fasst mehrere verwandte Produkte unter einer Marke zusammen, wobei – wie bei der Produktmarke – kein direkter Bezug auf das herstellende Unternehmen oder die Handelsorganisation erfolgt (z.B. Milka, Nivea). Die Firmenmarke oder auch Dachmarke fasst alle Produkte eines Unternehmens unter einer Marke zusammen, die häufig dem Namen des Unternehmens entspricht (z.B. Porsche, Kodak).
- Regionale, nationale und internationale Marken differenzieren sich durch ihre jeweiligen geographischen Reichweiten (z.B. Südmilch vs. Ernte 23 vs. Opel).
- Die Individualmarke hat einen Besitzer (z.B. Rosenthal), wohingegen hinter Kollektivmarken eine Unternehmensgruppe steht (z.B. Gruppe 21).
- Unter die Fremdmärke fallen im Gegensatz zur Eigenmarke Produkte, bei denen zwischen der Produktion und dem Absatz

15 „Handelsmarken werden im Gegensatz zu Herstellermarken nur in den Verkaufsstellen der betreffenden Handelsunternehmen bzw. Handelsgruppen angeboten.“ (Nieschlag/Dichtl/ Hörschgen 1988: 186)

16 „Die Gattungsmarken beschränken sich zumeist auf Produktgruppen, bei denen auf Konsumentenseite ein geringes Einkaufsrisiko wahrgenommen wird und auf Produzentenseite eine einfache Produktgestaltung vorherrscht. Dies ist häufig bei Verbrauchsgütern des täglichen Bedarfs der Fall.“ (Meffert 1998: 805)

- des Produktes unter einer fremden Markierung unterschieden werden kann (z.B. Palazzo (Schoko-Keks)).
- Mit der Zweitmarke werden zusätzliche Zielgruppen in einem Markt angesprochen, die von der Erstmarke nicht erreicht werden (z.B. Rama und Becel von Unilever).

Außer in dem erwähnten jeweiligen untersuchungsspezifischen Interesse an einer Systematisierung des Markenwesens sieht Bruhn (1994: 25) in der Dynamik der Märkte und der zunehmenden Produktdifferenzierung weitere Gründe für die Typologisierungsprobleme des Markenwesens. Dies darf aber nicht weiter verwundern, da die Typologisierungen mit Merkmalskategorien arbeiten, die wenig Raum für evolutionäre Dynamik und Flexibilität lassen¹⁷. Eine ständige Erweiterung der Merkmalskategorien und eine kaum noch überschaubare Auffächerung der Markentypen ist die Folge. Entsprechend hat Bruhn (ebd.) zu der obigen Typologie mittlerweile weitere Merkmalskategorien addiert und sieht nun zehn „relevante, meßbar und zeitlich stabile typenbildende Elemente“ (ebd.: 26):

Typologisierungsprobleme
des
Markenwesens

1. Institutionelle Stellung des Markenträgers
*Neu*¹⁸: Neben Hersteller- und Handels-/Gattungsmarken wird der Typ Dienstleistungsmarke identifiziert.
2. Geographische Reichweite der Marke
Neu: Neben regionalen, nationalen und internationalen Marken gibt es Weltmarken (z.B. Coca-Cola).
3. *Neu*: Vertikale Reichweite der Marke im Warenweg
Es wird unterschieden zwischen verschwindenden und begleitenden Vorproduktmarken einerseits und Fertigproduktmarken andererseits. Verschwindende Vorproduktmarken werden als markierte Rohstoffe im Rahmen des Produktionsprozesses verbraucht (z.B. Kugelfischer-Kugellager); begleitende Vorproduktmarken bleiben als Komponente im Folgeprodukt identifizierbar (z.B. Intel)¹⁹. Fertigproduktmarken sind Fertigwaren für den Endverbraucherbedarf (z.B. Boss-Anzug).

¹⁷ Siehe Kap. 2.1.2.1.

¹⁸ „*Neu*“ weist im Folgenden auf die Veränderungen zur oben dargestellten Klassifizierung und Typologisierung von Meffert/Bruhn hin. Dies betrifft sowohl neue Merkmalskategorien als auch neue Markentypen innerhalb einer Merkmalskategorie.

¹⁹ Diese Marken werden auch als Komponentenmarken oder Ingredient Brands bezeichnet (s. Irmscher 1997: 22, Freter/Baumgarth 2000).

4. Anzahl der Markeneigner (Individual- vs. Kollektivmarke)
5. Zahl der markierten Güter (Einzel- bzw. Produktmarke, Produktmarkengruppe und Dachmarke)
6. Bearbeitete Marktsegmente
Neu: Neben die Erst- und Zweitmarke tritt die Drittmarke als Dauerniedrigpreismarke des Herstellers.
7. *Neu:* Inhalt der Marke
Die Firmenmarke beinhaltet einen Hinweis auf den Markeneigner beziehungsweise den Markenhersteller (z.B. Bahlsen-Keks). Die Phantasiemarke lässt hingegen nicht durch konkreten Bezug die verantwortliche Unternehmung erkennen, sondern markiert mittels beschreibenden oder assoziativen Namen das Produkt (z.B. Merci-Schokolade).
8. *Neu:* Verwendung wahrnehmungsbezogener Markierungsmittel
Optische Marken:
Dazu zählen Wort-, Buchstaben-, Zahlen- und Bildmarken sowie Farbstellungen.
Akustische Marken:
Sprach-, Klang- und Geräuschmarken fallen unter diesen Typ (z.B. Dallas-Melodie).
Als Beispiele für olfaktorische und taktile Marken nennt Bruhn (ebd.: 32) 4711 und Nylon.
9. *Neu:* Art der Markierung
Die unter die optischen Marken fallenden Wort- und Bildmarken werden nach ihrer Sprachgebundenheit differenziert. So ist der Mercedes-Stern als Bildmarke von der Wortmarke DaimlerBenz zu unterscheiden.
10. Herstellerbekenntnis
Neu: Lizenzmarken werden von Eigen- und Fremddemarken unterschieden (z.B. McDonald's). Da sie aber den Markennamen vom Hersteller übernehmen, werden sie der Erstmarke zugeordnet.

Auch wenn Bruhn für diese Typologie eine zeitliche Stabilität annimmt, stellt sich doch schon jetzt die Frage nach ihrer Halbwertszeit: Wie können die mit den gesellschaftlichen, technologischen, medialen und natürlich wirtschaftlichen Entwicklungen neu entstehenden Marken, z.B. Yahoo! oder Google, mit dem bestehenden Raster klassifiziert und typologisiert werden? Sind diese Marken anhand der Kategorie „institutionelle Stellung des Markenträgers“ als Dienstleistungsmarken zu klassifizieren oder sind sie eher mittels der Kategorie „Zahl der markierten Güter“ als

Dachmarke zu begreifen? In allen Versuchen der Typologisierung dieser Marken mittels obigen Kataloges würde ungeachtet der nicht gegebenen Eindeutigkeit in der Zuordnung das wichtigste Charakteristikum, nämlich ihr (momentan noch) ausschließlich im Internet realisiertes Leistungsangebot vollkommen unberücksichtigt bleiben.

Wie bei den Ausführungen zum Markenbegriff bereits deutlich wurde, ist an die jeweilige Perspektive (Hersteller vs. Konsument) ein komplett unterschiedlicher Erklärungsansatz geknüpft (merkmalsorientierter vs. wirkungsbezogener Ansatz). Insofern ist Sommer (1998: 23) zuzustimmen, wenn er konstatiert, dass Markentypen aus Herstellersicht Relevanz haben können, aber in der Markenwahrnehmung durch den Konsumenten schlicht nicht existent sind:

„Die Differenzierung zwischen Handels- und Herstellermarken ist ... eher theoretisch. Eine entsprechende Kategorisierung nimmt der Verbraucher in der Regel nicht vor.“ (ebd.)

Marken-
wahrnehmung
aus
Herstellersicht
anders als aus
Konsumenten-
sicht

2.1.2.4 Vier Quasi-Axiome

Die Wissenschaften, die sich mit dem Markenphänomen befassen, produzieren entsprechend ihrem Erkenntnisinteresse disziplinenabhängige Beobachtungsergebnisse, die sich inzwischen zu Aussagen mit quasi-axiomatischem Charakter verdichtet haben. Die populärsten Quasi-Axiome sind im Folgenden aufgeführt, wobei kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird. Das Ziel ist, einen kurzen Überblick über die zentralen theoretischen Annahmen und Konzepte zum Thema Marke zu geben, um damit die vorgestellte Systematik der Erklärungsansätze um die zentralen markenforschungsleitenden Fragestellungen zur Marke in ihrer Wirkungsphase vervollständigen zu können. Abbildung 7 zeigt die damit komplettierte Systematik der Beschreibung der Marke in ihrer Wirkungsphase im Überblick.

	Marken- artikel	Absender (Unter- nehmen)	Zeichen/ Botschaft	Medium	Empfänger (Konsument)
Erklärungs- sätze	– Merkmals-orientierter Ansatz – Intensitäts-bezogener Ansatz	Herkunfts- strukturie- render Ansatz	Semiotisch orientierter Ansatz	Instrumen- taler Ansatz	– Erfolgs-orientierter Ansatz – Konsumentenbezo- gener An- satz
Quasi-Axiome		Eine Marke hat eine Identität	Keine Marke ohne Werbung		– Eine Marke hat ein Image – Eine Marke ist ein soziales Symbol

Abb. 7: Systematik der Beschreibungen der Marke in ihrer Wirkungsphase

Quasi-Axiom 1: Eine Marke hat ein Image

Psychologische Forschungsansätze stellen das Kauf- und Beurteilungsverhalten bezüglich Marken in den Mittelpunkt ihrer Arbeiten. Dabei kommt dem Imagekonzept eine zentrale Bedeutung zu, wobei unter dem Begriff des „Images“ häufig die von einem Konsumenten gespeicherten Vorstellungen von einer Marke verstanden werden und beides synonym verwendet wird. Sommer (1998: 149) weist darauf hin, dass diese Gleichsetzung nicht haltbar ist, da Images als die Folge eines Bewertungsprozesses mittels der gespeicherten Gedächtnisinhalte anzusehen sind. Es soll hier gar nicht ansatzweise der Versuch unternommen werden, eine begriffliche Klärung des Imagebegriffs vorzunehmen. Der Einwand von Sommer ist typisch für die Diskussion um die Imagebegrifflichkeit. Die Verwendung des Begriffs ist trotz zahlreicher Erklärungsversuche vollkommen inkonsistent, und es ist Kroeber-Riel (1984: 158) zuzustimmen, wenn er feststellt, dass besonders die kommerzielle Marktforschung die steile, aber zweifelhafte Karriere des Imagebegriffs zu verantworten hat. Das Image ist dort „Mädchen für alles“ (ebd.), sei es, dass es darum geht, die Aufnahmefähigkeit eines Marktes zu bestimmen, das Kaufverhalten zu prognostizieren oder die absatzpolitischen Ziele festzulegen:

„Wenn man in einer Marktuntersuchung nicht genau weiß, was man untersuchen will: das Image ist allemal ein anerkanntes Untersuchungsobjekt.“ (ebd.)

Imagebegriff
als „Mädchen
für alles“

Wiswede (1992: 72) sieht als weiteren Grund für die zweifelhafte Pragmatik des Imagebegriffs dessen Überfrachtung mit antiquiert wirkenden gestalt- und tiefenpsychologischen Bedeutungen. Als Beispiele können die Definitionen von Hoffmann und Latour dienen:

„Als Image bezeichnet man die Gesamtheit aller Gefühlsäußerungen, die in einer öffentlichen Meinung einem Gegenstand (z.B. Produkt, Person, Idee) entgegengebracht werden.“ (Hoffmann 1972: 80)

„Das Image ist die Gesamtheit der mentalen Repräsentationen, der Glaubwürdigkeit oder der Kenntnisse, die man mit einem Objekt verbindet ...“ (Latour 1996: 141)

Möchte man an dem Imagekonzept festhalten, empfiehlt Wiswede (1992: 73), „... das Image als Projektion von Einstellungen zu betrachten, als objektbezogene Kehrseite des subjektbezogenen Einstellungsbegriffs“. Andere Autoren legen nahe, den Imagebegriff zu Gunsten des Einstellungsbegriffs aufzugeben, da „psychologisch gesehen ... die Markenimages nichts anderes [sind] als Einstellungen zur Marke“ (Sommer 1998: 149, s. auch Kroeber-Riel 1984: 158). In der neueren einschlägigen Literatur zum Thema Werbe- und Konsumentenpsychologie verzichten daher Autoren auch schon einmal auf diesen Begriff (s. z.B. Felser 1997). Aus konstruktivistischer Sicht wird die Differenzierung von Einstellung und Image aufrechterhalten, da ein Image kein subjektives Konstrukt sei, sondern als ein soziales Konstrukt aufgefasst wird, an dem sich der Einzelne orientieren könne (vgl. Merten/Westerbarkey 1994: 206).

„Images sind variable, unter dem Einfluß von Öffentlichkeit konsentierende Schemata von Meinungen und Informationen über ein Objekt.“ (ebd.: 208)

Die skizzierte Kritik am Imagebegriff tut der Popularität des Quasi-Axioms, dass eine Marke ein Image hat, jedoch keinen Abbruch²⁰. Die hohe Relevanz, die dem Imagebegriff zukommt, verdankt sich der analog zum Einstellungskonzept unterstellten Annahme der kaufbeeinflussenden Wirkung von Images. Diese Annahme ist jedoch äußerst problematisch. Ein kurzer Blick auf die

20 So formulieren Esch und Wicke im Kontext ihrer Ausführungen zu einer modernen Markenführung, dass eine Marke „... dann geboren [wird], wenn sie ein positives, relevantes und unverwechselbares Image bei den Konsumenten aufbauen kann.“ (Esch/Wicke 2000: 11)

Ergebnisse der klassischen Einstellungsforschung zeigt die Problematik.

Als Beginn der empirischen und theoretischen Forschung zum sozialpsychologischen Einstellungskonzept gilt die Arbeit von Thomas/Znaniecki (1918–1920) (vgl. Six 1980: 56). Die damals forschungsleitende Fragestellung, die sich zur Grundsatzfrage der unterschiedlichsten theoretischen Ansätze der Einstellungsforschung entwickelt hat, lautet, ob auf eine bestimmte Einstellung auch ein bestimmtes Verhalten folgt (vgl. Six 1980: 60)²¹. Als eine Einstellung definiert Triandis (1975)

„... eine mit Emotionen verbundene Vorstellung, die eine Klasse von Handlungen in einer besonderen Klasse sozialer Situationen aktiviert. Sie besteht aus kognitiven, affektiven und konativen Komponenten und erfüllt mehrere Funktionsarten: Sie hilft dem Einzelnen sich anzupassen, sein Selbst zu bewahren, die eigenen Wertvorstellungen zu verwirklichen und seine Umwelt zu verstehen.“ (zit. n. Six 1980: 57)

Einstellungs-
forschung:
„Drei-
Komponenten-
Theorie“

Die Einstellungsforschung hat sich lange Zeit an der „Drei-Komponenten-Theorie“ orientiert, wie sie in der Definition von Triandis zum Ausdruck kommt. Demnach setzt sich eine Einstellung aus affektiven, kognitiven und konativen Elementen zusammen: die gefühlsmäßige Bewertung eines Sachverhaltes, das erkenntnismäßige Wissen über diesen Sachverhalt und die Handlungstendenzen (z.B. die Absicht zum Kauf der Marke) (vgl. Hormuth 1979: 5, sowie Huth/Pflaum 1986: 31). Es wird deutlich, dass das Verhalten integraler Bestandteil des Einstellungskonzeptes ist, worin Hormuth (1979: 5) den entscheidenden Grund dafür sieht, dass Theorie und Forschung in diesem immensen Ausmaß durch das Einstellungskonzept angeregt worden sind. Jedoch konnte „... in den wenigsten Fällen eine direkte Beziehung zwischen gemessener Einstellung und erfaßtem Verhalten gezeigt werden“ (ebd.), und auch Fishbein (1979: 148) resümiert, dass es, wenn überhaupt, nur sehr wenig Belegmaterial dafür gibt, „... daß das Wissen um die Einstellung einer Person zu einem bestimmten Gegenstand Vorhersagen darüber erlaubt, wie sie sich dem Gegenstand gegenüber verhalten wird.“ Die Ursache für einen mangelnden Nachweis einer direkten Beziehung zwischen Einstellung und Verhalten sieht Fishbein (ebd.) darin, dass nie grundsätzlich die Grundannahme dieser direkten Beziehung in Frage gestellt wurde, sondern stets die Schuld für die Fehlschläge den Messin-

21 Ein Überblick über die verschiedenen theoretischen Ansätze und empirischen Ergebnisse in der Einstellungsforschung findet sich bei Hormuth (1979).

strumenten, der Definition des Einstellungsbegriffs oder auch beidem gegeben worden ist. Auch Six (1980: 59) lehnt sowohl aus empirischen als auch aus theoretischen Bedingungen heraus die weitere Verwendung des „Drei-Komponenten-Modells“ in der Einstellungsforschung ab.

Vor dem Hintergrund dieser Situation zieht Sommer (1998: 152) hinsichtlich des Imagebegriffs den Schluss:

„Was wir benötigen, ist eine neue Betrachtungsweise des Markenimages.“

Dem ist sicherlich zuzustimmen.

Quasi-Axiom 2: Eine Marke ist ein soziales Symbol

Soziologische Erklärungsansätze stellen das soziale Umfeld des Konsumenten und dessen Interaktionen mit seinem Umfeld in den Mittelpunkt ihrer Arbeiten. Die grundlegende Hypothese ist, dass Konsumverhalten und damit auch Markenkauf und Markenverwendung sozial bedingt sind. Der Gruppenzugehörigkeit des Konsumenten kommt dabei entscheidende Bedeutung zu. Die Bezugsgruppe oder auch „Reference Group“ übernimmt eine normative Funktion, indem sie die Werte, Normen, Meinungen und Verhaltensweisen des Einzelnen orientiert – unabhängig davon, ob der einzelne Konsument Mitglied dieser Gruppe ist (Mitgliedsgruppe) oder nicht (vgl. Nieschlag/ Dichtl/Hörschgen 1988: 128). Der soziale Mechanismus der Gruppenakzeptanz durch Anpassung liegt diesem Prozess zugrunde, und es ist unmittelbar einsichtig, dass dieses Streben des Einzelnen nach Sozialität sich in der Wahl der Marken niederschlägt, die in der Bezugsgruppe als soziale Symbole fungieren, mithin ein wichtiger Teil der materialisierten Sozialität dieser Gruppe sind.

Marke definiert
Gruppenzuge-
hörigkeit

„... das Individuum [bringt] seine Übereinstimmung mit den in der eigenen Gruppe vorherrschenden Normen oder Auffassungen gerade auch im Konsum zum Ausdruck ...“ (ebd.)

Die Marke als soziales Symbol übernimmt damit eine Integrationsfunktion, stärkt das Wir-Gefühl unter ihren Verwendern und schließt die Gruppe gegenüber ihrer Umwelt ab. In den Worten von Buß (1998: 99): Die Marke avanciert „zu einer sozialen Duftmarke für ein bestimmtes Gruppenterritorium“.

Buß (ebd.: 98) betont, dass sich die Marke als soziales Symbol nicht von ihrem Produktbereich, also von ihrem rein funktionalen Leistungsbereich, abkoppeln darf.

„Die vollkommene Loslösung der Markensymbolik von der Produktleistung bzw. von den Produkteigenschaften ist auf Dauer nicht durchzuhalten.“ (ebd.)

Hinzu kommt, dass Marken grundsätzlich die Erben ihrer Vergangenheit sind, womit Marken ihrem Wesen nach stets wertkonservativ sind (vgl. ebd.). Nur mit größten budgetären Anstrengungen und durch den massiven Einsatz aller Marketingmix-Instrumente kann es gelingen, historisch gewachsene Markenbilder über einen längeren Zeitraum hinweg umzupositionieren. Der Erfolg in Form der Ausprägung eines neuen Markenbildes beim Konsumenten („Image“) ist jedoch mehr als zweifelhaft, wie zahlreiche einschlägige Erfahrungen zeigen²².

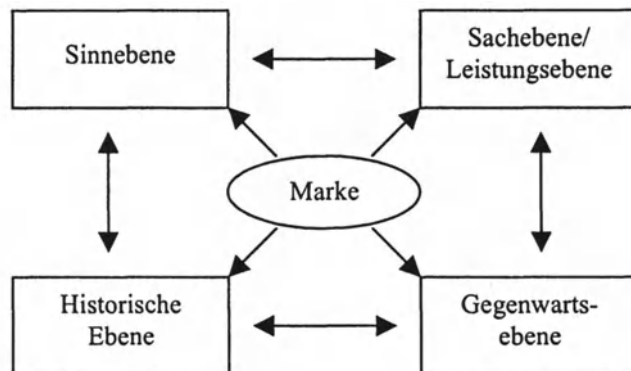


Abb. 8: Symbolkontext einer Marke (vgl. Buß 1998: 98)

Quasi-Axiom 3: Keine Marke ohne Werbung

Auf der Grundlage einer kommunikationswissenschaftlichen Betrachtung der Marke kommt Adjouri (1993) zu dem Schluss, „... daß *werbliche Kommunikation eine notwendige Voraussetzung für die Markenbildung* ist“ (ebd.: 240, Hervorh. i. Orig.). Adjouri (ebd.: 238) differenziert zwischen einer kommunikativen Minimal- und Maximalfunktion von Werbung und Marke. Für die beworbe-

Minimal- und
Maximal-
funktion der
Werbung

²² „HB kann, durch welche Werbung auch immer, das populäre HB-Männchen nicht verdrängen.“ (Sommer 1998: 146)

ne Leistung Aufmerksamkeit und Bekanntheit zu erreichen stellt die Minimalfunktion der Werbung dar, wobei Aufmerksamkeit die Voraussetzung für Bekanntheit ist, also vorgelagert ist. Die Maximalfunktion der Werbung sieht Adjouri (ebd.: 239) in der erfolgreichen Vermittlung von Bedeutungen, wobei die konnotierten Bedeutungen im Zusammenhang mit der beworbenen Leistung zu sehen sind.

Werbung ist
Voraussetzung
für
Markenbildung

„In der Maximalfunktion kann es dazu kommen, daß die Bedeutungen der Inhalte die beworbene Leistung überlagern – d.h. die Leistung wird automatisch mit den durch die Werbung geschaffenen Bedeutungen in Zusammenhang gebracht.“ (ebd.)

Die kommunikative Minimalfunktion der Marke wird durch das Erzielen von Aufmerksamkeit und den Aufbau von Bekanntheit gesichert, wozu der Einsatz von Massenmedien als Werbeträger notwendig ist. Die Marke kann besser identifiziert und von Wettbewerbsmarken unterschieden werden. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass die Marke ihre kommunikative Maximalfunktion erreichen kann, die in der Verbindung mit den in der Werbung kommunizierten Bedeutungsfeldern zu sehen ist.

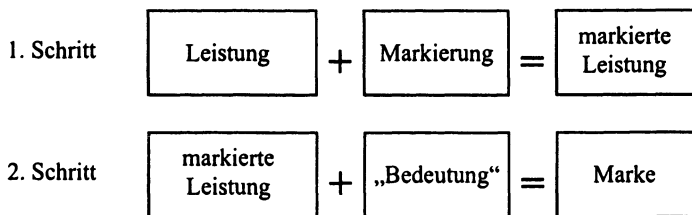


Abb. 9: Die zwei Phasen der Markenbildung (vgl. Adjouri 1998: 225)

Die Bedeutungen, mit denen die Marken konnotiert werden, können entweder stärker auf Assoziationen oder stärker auf leistungsbezogene Produktmerkmale abheben. Im ersten Fall entwickeln sich die Konnotationen aus der Verbindung einer nicht leistungsbezogenen Aussage der Werbung mit der markierten Leistung (z.B. Produkt). Als klassisches Beispiel dieser primär inhaltsbezogenen Konnotation kann die Zigarettenmarke Marlboro dienen. Sind die Konnotationen hingegen eher leistungsbezogen, wird in der Werbung die markierte Leistung herausgestellt. Die Aussagen beziehen sich überwiegend auf leistungsbezogene Aspekte beziehungsweise auf Produktmerkmale (vgl. ebd.: 238). Als aktuelles Beispiel kann die Preiskommunikation in der Werbung dienen, in

der der Preis als zentrales Produktmerkmal in den Vordergrund gestellt wird.

Markenwert
braucht
Werbung

Ausgehend von der Tatsache, dass der Markenwert heute zwischen 55 und 60 Prozent des Börsenwertes einer Aktiengesellschaft ausmacht, hat der Gesamtverband Kommunikationsagenturen (GWA) gemeinsam mit der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) in einer Studie den Beitrag der Werbung zur Entwicklung des Markenwertes untersucht (s. GWA 2001). Die Studie zeigt, dass ein Produkt nicht nur Werbung benötigt, um sich überhaupt zu einer Marke entwickeln zu können. Der Werbung kommt darüber hinaus auch die zentrale Rolle bei der Entwicklung von Markenwert zu. Das Modell des Markenwertes, das der Studie zugrunde liegt, setzt sich aus einer erlösorientierten Komponente (= Markenerfolg) und einer psychologischen Komponente (= Markenattraktivität) zusammen (vgl. ebd.: 18). Die Markenattraktivität oder auch der „Share of Soul“ ist das Ergebnis der psychischen Reaktionen der Konsumenten auf alle Marketingmaßnahmen²³.

„Der Share of Soul stellt eine wesentliche Ergänzung der ... finanzorientierten Kennzahlen dar, da er dem real gemessenen Verhalten zeitlich gesehen voraus läuft: Der Share of Soul beziehungsweise die Attraktivität einer Marke in den Köpfen der Verbraucher begründet, warum eine Marke zu der am stärksten präferierten Alternative eines Käufers wird.“ (ebd.: 38)

Auf diesen Share of Soul, so das Ergebnis dieser Studie, hat die Werbung von allen Marketingmaßnahmen den größten Einfluss (vgl. ebd.: 63). Auch konnten in der Studie negative Einflüsse auf den Markenwert identifiziert werden:

„Der ärgste Feind der Marke sind Preissenkungen. Also lieber mehr in bessere Werbung investieren als kurzfristigem Preisdruck nachgeben. Es zahlt sich aus.“

Quasi-Axiom 4: Eine Marke hat eine Identität

Markenidentität
in aller Munde

In der aktuellen Marketingtheorie hat die identitätsorientierte Konzeption der Marke Konjunktur. Um das Problem der Markenbil-

²³ Die GfK misst den Share of Soul mit Hilfe des Brand Potential Index (BPI), einer Kennzahl, die aus neun Statements ermittelt wird (vgl. GWA 2001: 38f.): Kaufabsicht, Markenbekanntheit, Mehrpreisakzeptanz, Uniqueness, Markensympathie, Markenvertrauen, Markenidentifikation, Bereitschaft zur Weiterempfehlung und Markenloyalität. Gerade hat die GfK die „wahrgenommene Qualität“ als weiteres Statement ergänzt (s. Högl et al. 2002: 41).

dung zu klären und ein zeitgemäßes Markenverständnis zu modellieren, schlägt die heutige Marketingtheorie nun auch offiziell die Brücke zur Sozialpsychologie. Dies solle aber nicht dazu führen, dass durch die „Betrachtung der Marke als sozialpsychologisches Phänomen ... ökonomische Aspekte in den Hintergrund treten“ (Meffert/Burmann 1996: 13). Die seit langem fällige explizite sozialpsychologische Öffnung der Marketingtheorie hat für Meffert/Burmann ihre Berechtigung in dem Nachweis der hohen ökonomischen Relevanz des Identitätskonstruktes, wie es die Neue Institutionenökonomie belegt hat (vgl. ebd.)²⁴.

Die Konjunktur des Quasi-Axioms der Markenidentität startete Anfang der Neunzigerjahre mit der vehementen Kritik von Kapferer (1992) an der Dominanz des oben beschriebenen Imagekonzeptes im Marketing. Die Kritik von Kapferer richtet sich gegen den zentralen Gedanken des Imagekonstruktes, den er in der Sorge um die Wahrnehmung der Marke seitens des Konsumenten ausmacht.

„Bevor man weiß, wie man wahrgenommen wird, muß man wissen, wer man ist.“ (Kapferer 1997: 145)

Konsequent fordert Kapferer, dass nicht der Konsument, sondern das Unternehmen die Marke und ihre Inhalte definieren muss. Die Markenführung im Unternehmen darf darüber hinaus nicht „vom demokratischen, sondern [sie muss] vom Geiste des aufgeklärten Despotismus durchdrungen sein“ (ebd.). Denn schließlich, so Kapferer (ebd.), muss es einen Markenführer und Garanten für die Kontinuität und Identität der Marke geben. Kapferer (1992: 44) bezeichnet das Imagekonstrukt als ein Akzeptanzkonzept, dem er das Identitätskonstrukt als ein Aussagenkonzept gegenüberstellt, in dem Inhalt, Idee und Eigendarstellung der Marke spezifiziert werden.

Imagekonstrukt
versus
Identitäts-
konstrukt

„Das Markenimage gleicht einer flüchtigen und ständig wechselnden Vision: Es beschäftigt sich zu sehr mit dem Schein der Marke und zu wenig mit ihrem Wesen.“ (Kapferer 1992: 50)

²⁴ Die Neue Institutionenökonomie geht im Gegensatz zur neo-klassischen Markttheorie von der Unvollkommenheit der Märkte aus und stellt die Unsicherheit der Marktakteure und deren Verhaltensweisen sowie die Informationsasymmetrien der Marktteilnehmer heraus. Sie umfasst die Theorie der Property Rights, den Principal-Agent-Ansatz, den Transaktionskostenansatz, die Vertragstheorie sowie die Informationsökonomik (s. Kaas 1992, 1994; Picot/Reichwald/Wigand 1996).

Das Wesen der Marke ist das, was Kapferer mit seinem Begriff der „Markenidentität“ meint. Konkret handelt es sich um ein „Leitmotiv“ (ebd.: 20), das die Zusammensetzung der Markeninhalte steuert. Auf diesem Verständnis aufbauend, gelangt Siegart (2000: 50) zu der Definition:

„Markenidentität als Konzept ist letztlich die einzigartige Gruppierung der Elemente einer Marke, das Netzwerk an Mehrleistungen.“

Neben Kapferer ist Aaker prominenter Vertreter des Markenidentitätskonstruktes. Jedoch wendet er sich nicht mit der gleichen Radikalität vom Imagekonstrukt ab wie Kapferer. Die Konsumenten und deren Wahrnehmung sind für Aaker immanenter Bestandteil seines Verständnisses von Markenidentität.

„Brand identity is a unique set of brand associations that brand strategists aspire to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to customers from organization members.“ (Aaker 1996: 68)

An anderer Stelle betont Aaker (1997: 117) die hohe Relevanz der Kontinuität einer Markenidentität für den Aufbau einer starken Marke und sieht die Herausforderung für viele Marken in deren Reaktion „auf eine sich verändernde Umwelt und/oder in der Modernisierung einer Markenidentität, ohne daß man die vorhandene Identität, die normalerweise das Schlüsselement des Markenwerts ist, abstreift“ (ebd.: 125/126).

Markenver-
trauen und
Kundenbindung

In der deutschen Marketingtheorie ist es besonders Meffert, der das Markenidentitätskonstrukt vertritt. Er sieht in einer ausgeprägten Markenidentität die Voraussetzung für den Aufbau und die Festigung des Vertrauens des Konsumenten in die Marke, das er wiederum zur Grundlage einer langfristigen Kundenbindung und Markentreue erklärt (vgl. Meffert/Burmann 1996: 13, s. auch Meffert/Burmann/Koers 2002). Die oben erwähnte sozialpsychologische Öffnung der Marketingtheorie wird hier in ihrer theoretischen Herleitung beobachtbar. Meffert/Burmann (ebd.: 24) konzipieren die Verbindung zwischen Vertrauen und Identität mit Rekurs auf Luhmann (1973). „Vertrauen setzt Identität voraus“ (zit. n. Meffert/Burmann 1996: 24)²⁵. Im Folgenden destillieren die Autoren

25 Zum Vertrauenskonstrukt s. auch Luhmann (2000).

Das Vertrauenskonstrukt hat in der Markentheorie eine bis in die Dreißigerjahre zurückreichende Tradition und ist besonders an den Namen Domizlaff und die „Markentechnik“ geknüpft: „Es gibt keine Dauerverbraucher, die einen anderen Kaufanlaß anerkennen als den Glauben an die Qualität, die Preiswürdig-

aus den Ergebnissen der sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung vier übergreifende konstitutive Merkmale des Identitätsbegriffs:

- *Wechselseitigkeit*
Identität kann nur in der Wechselwirkung zwischen Menschen entstehen.
- *Kontinuität*
Menschen behalten wesentliche Merkmale über einen langen Zeitraum bei. Gingen diese essentiellen Merkmale verloren, würde die Identität des Menschen erlöschen (z.B. Geschlecht, Geburtsdatum).
- *Konsistenz*
Nur die in sich und nach außen widerspruchsfreie Kombination einzelner Persönlichkeitsmerkmale kann eine starke Identität ausbilden.
- *Individualität*
Einzelne Merkmale oder die Kombination von Merkmalen, besonders biologischer Natur, lassen das Individuum in seiner Identität individuell erscheinen (vgl. ebd.: 28f.)

Diese vier konstitutiven Merkmale des Identitätsbegriffs werden marketingtheoretisch derart instrumentalisiert, dass sie als die vier Voraussetzungen zur Entstehung von Markenidentität gesetzt werden und damit gleichzeitig auch die Voraussetzungen für den Aufbau von Vertrauen darstellen (vgl. ebd.: 31). Die Markenidentität wird folglich definiert als die

„... in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke, die diese von anderen Marken dauerhaft unterscheidet“ (ebd.)²⁶.

Den Begriff des Markenimages verorten Meffert/Burmann (1996: 34) als das Fremdbild der Markenidentität (vgl. Abb. 10), womit ihnen zweifelsohne die geschickte Integration des in die Kritik geratenen, aber noch nicht zur markentheoretischen Konkursmasse

Image als
„Fremdbild der
Marken-
identität“

keit oder eine langjährige Gewohnheit, d.h. zusammengefaßt: das Markenvertrauen. Vor dieser Tatsache verlieren alle Reklameurteile aus den Kreisen der Verbraucher und Händler ihren Wert.“ (Domizlaff 1992: 104)

26 An anderer Stelle erweitert Meffert diese Definition um den Begriff der „Markenpersönlichkeit“: „Unter Markenidentität soll ... die in sich widerspruchsfreie Summe aller Merkmale einer Marke verstanden werden, die diesen Markenartikel von anderen dauerhaft unterscheidet und damit seine Markenpersönlichkeit ausmacht.“ (Meffert 1998: 812)

zählenden Quasi-Axioms des Markenimages in ihr Konstrukt der Markenidentität gelingt.

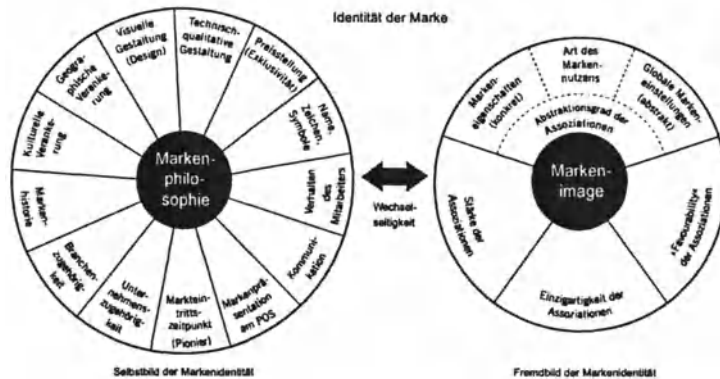


Abb. 10: Konzept der Markenidentität (vgl. Meffert/Burmann 1996: 35)

Markenidentität
und Corporate
Identity

Dieses Konstrukt der Markenidentität zeigt deutliche Parallelen zu dem bereits seit längerem in der Betriebswirtschaftslehre etablierten Konzept der Unternehmensidentität (Corporate Identity).

„.... Corporate Identity [ist] die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“ (Birkigt/Stadler/Funck 1998: 18)²⁷

Der Haupteinwand gegen das Quasi-Axiom der Markenidentität gilt der verhältnismäßig unreflektierten Übertragung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse zum Identitätskonstrukt auf das Markenphänomen. In aller Deutlichkeit formuliert: Identität ist eine an Individuen gebundene Eigenschaft und setzt notwendig die Interaktion zwischen Individuen voraus.

„Indem der Einzelne die Haltung der anderen einnimmt, ist er fähig, sich selbst als Identität zu verwirklichen.“ (Mead 1973: 238)

27 1. Auflage 1980; vgl. auch Wiedmann 1994.

Marken können demzufolge keine Identität haben. Meffert/Burmann (1996: 28) sehen durchaus diese Problematik, meinen aber, sie auflösen zu können, indem sie die Markenidentität als eine Sonderform der sozialen Identität, der Gruppenidentität, definieren (vgl. ebd.). Das Problem der Individuenabhängigkeit des sozialwissenschaftlichen Identitätskonzeptes wird dadurch aber nicht behoben, es sei denn, man beschränkt die Verwendung des Begriffs der „Markenidentität“ auf diejenigen Marken, deren empirische Träger Individuen sind (z.B. Personenmarke, Organisationsmarke, Verein etc.). Ich möchte hier nicht semantische Spitzfindigkeit betreiben, daher soll an dieser Stelle der Hinweis genügen, dass diese Kritik auf ein Charakteristikum der markentheoretischen Grundsatzbegrifflichkeit zu erweitern ist, nämlich auf die Anthropomorphisierung der Marke. Es gibt „Markenfamilien“, das „Wesen der Marke“, eine „Markenpersönlichkeit“ usw. Auch Thurm weist auf diese Tendenz zur Anthropomorphismenbildung hin (vgl. Thurm 2000: 37f.) und spricht von der „Ontologie“, der „Ontologisierung“ und vom „Leben und Tod“ der Marke. Ich denke, dass der folgende Hinweis von Köck (1992: 350) für die Rezeption des Quasi-Axioms der Markenidentität wie auch der anderen Marken-Anthropomorphismen eine nützliche Interpretationshilfe darstellt:

Hat eine Marke
eine
Persönlichkeit?

„Als wissenschaftlicher Beobachter muß man sehr genau bedenken, welche Kategorien und Modelle man in Phänomenbereiche hineinträgt und ob jene diesen entsprechen oder ob man mit Instrumenten operiert, die mit den bearbeiteten Phänomenen interagieren, so daß man Artefakte erzeugt, die man vor schnell für die ‚Wirklichkeit‘ hält.“ (Hervorh. i. Orig.)

2.2 Aktuelle Herausforderungen: Die Marke im Kommunikationszeitalter

Dem beschriebenen Patchwork von markentheoretischen Ansätzen, Konzepten, Typologien und Erklärungsversuchen fehlen Geschlossenheit und theoretische Konsistenz. Begriffe, Konzepte und Quasi-Axiome werden überwiegend unkritisch aus den Sozialwissenschaften importiert und adaptiert. Sie stehen isoliert im traditionellen markentheoretischen Diskurs und fügen sich nicht zu einem integrierten Ansatz der Markentheorie zusammen. Besonders auffällig ist die Dominanz der Dichotomie von Herstellerperspektive versus Konsumentenperspektive, die zwei entgegengesetzte Blickwinkel festschreibt und so die jeweiligen theoretischen Grundannahmen und Beobachtungen steuert. Das Resultat sind

Hersteller-
perspektive
versus
Konsumenten-
perspektive

konkurrierende bipolare Entweder-oder-Zuschreibungen²⁸, die die Interaktions- und Kommunikationsprozesse von Hersteller und Konsument weitgehend ausblenden. Ein Ansatz, der diese Dichotomie überwindet und Markenphänomene als Prozess von interagierenden und kommunizierenden Marktakteuren beschreibt, dürfte das theoretische Potential haben, die heute anstehenden, im Folgenden skizzierten Herausforderungen systematisch zu beschreiben und Lösungsangebote zu formulieren.

Aktuelle
Herausforde-
rungen

Wirft man einen Blick auf die Literatur, so fällt auf, dass auch die Beschreibung der aktuellen Herausforderungen an das Markenkonzept über eine Vielzahl von mehr oder weniger detaillierten Einzeldescriptions noch nicht hinausgekommen ist. In den wenigen Fällen, in denen eine Kategorisierung der identifizierten Herausforderungen erfolgt, werden als Ordnungskriterien Kategorien veranschlagt, die keine konzeptionelle Systematisierung ermöglichen²⁹. Ich möchte daher hier einen anderen Weg einschlagen und nicht in der wenig erkenntnisfördernden Aufzählung einzelner Herausforderungen verharren, sondern über eine Veränderung des Auflösungsgrades³⁰ der Beobachtung zu einer Plattform gelangen, die eine theorieorientierte Systematisierung der aktuellen Herausforderungen an das Markenkonzept ermöglicht. Dazu wird eine gröbere Auflösung gewählt, der Abstraktionsgrad also erhöht und damit induktiv eine Beobachtungsebene höher geschaltet, um nach Begriffen und Konzepten zu fragen, die als theoretische Kategorien zur Integration der einzelnen empirisch beobachtbaren Herausforderungen dienen können. Diese Kategorien sind Komplexität, Kopplung und Kommunikation.

2.2.1 Komplexität

Wie die beiden Begriffe der „Kopplung“ und der „Kommunikation“ ist auch „Komplexität“ ein zentraler Begriff der Systemtheorie. Ihm kommt in der Architektur dieser Theorie die tragende

28 Zum Beispiel merkmalsorientierter vs. wirkungsbezogener Ansatz, Markenfunktionen aus Hersteller- vs. Konsumentenperspektive, Markenimage (Konsumentenperspektive) vs. Markenidentität (Betonung der Herstellerperspektive) (vgl. Kap. 2.1).

29 Meffert (1991: 264) setzt beispielsweise die Marktakteure als Ordnungskriterium ein und unterscheidet entsprechend Herausforderungen seitens des Herstellers, des Handels, des Konsumenten und der Umwelt. Meffert/Twardawa/Wildner (2001: 4f.) differenzieren Herausforderungen als quantitative und qualitative Verbrauchertrends. Gänzlich ohne eine Kategorisierung arbeiten Esch/Wicke (2000: 12f.).

30 Zur Methodik des Arbeitens mit Auflösungskegeln s. Gomez/Probst (1997: 82f.).

Rolle zu: „Komplexität ist der Entstehungsgrund für Systeme“ (Krieger 1996: 14). Obwohl der Komplexitätsbegriff in den unterschiedlichen systemtheoretischen Ansätzen³¹ eine prominente Stellung einnimmt, hat besonders die Theorie sozialer Systeme in der Luhmannschen Version diesem Begriff zu hoher Popularität verholfen. Luhmann definiert:

„Als komplex wollen wir eine zusammenhängende Menge von Elementen bezeichnen, wenn auf Grund immanenter Beschränkungen der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft sein kann.“ (Luhmann 1991: 46)

Das Problem der begrenzten Verknüpfungsmöglichkeit der Elemente setzt bereits bei sehr geringer Größe ein, da es zu einem überproportionalen Anstieg der Zahl der Relationierungsmöglichkeiten mit der Zahl der Elemente kommt. Das hat die Konsequenz, dass ein „System ... *durch Größe zu Selektivität in der Relationierung seiner Elemente gezwungen* [wird]“ (Luhmann 1991a: 55, Hervorh. i. Orig.).³²

Komplexität
muss reduziert
werden

Komplexität kann nur durch Komplexität reduziert werden. Die Komplexität der Umwelt zu reduzieren ist die grundlegende Funktion von Systemen (vgl. Luhmann 1991: 49). Die systeminterne Komplexität kann aber aufgrund der mangelnden „requisite variety“ (Ashby) nie die Umweltkomplexität übersteigen oder erreichen. Dies wäre notwendig, um eine Punkt-für-Punkt-Übereinstimmung zwischen System und Umwelt zu erlangen, was aber zu einer Aufhebung der Differenz von System und Umwelt führen würde (vgl. ebd.: 47). Das Problem liegt somit in der Errichtung und Erhaltung einer System-Umwelt-Differenz, wobei das System seine Komplexitätsunterlegenheit durch Selektionsstrategien ausgleicht.

„Daß das System zur Selektion gezwungen wird, ergibt sich schon aus der eigenen Komplexität. Welche Ordnung in der Relationierung seiner Elemente gewählt wird, ergibt sich aus der Komplexitätsdifferenz zur Umwelt.“ (ebd.: 48)

31 Siehe den Überblick bei Bliss (2000: 89f.).

32 Den Zusammenhang von Komplexität und Selektivität formuliert Luhmann auch an anderer Stelle:

„Ein Sachverhalt ist komplex, wenn er aus so vielen Elementen besteht, daß diese nur selektiv zueinander in Beziehung treten können. Sowohl operativ als auch in der Beobachtung setzt Komplexität daher immer ein Reduktionsverfahren voraus, das ein Muster der Selektion von Beziehungen festlegt und andere Möglichkeiten der Verknüpfung von Elementen als bloße Möglichkeiten vorläufig ausschließt („potentialisiert“).“ (Luhmann 1990: 267)

Kontingenz
bedeutet Risiko

Das von der Komplexität eingeforderte „notwendig selektive Relationieren der Elemente“ (Luhmann 1991b: 114, Hervorh. i. Orig.) ist Kontingenz und besagt, „daß etwas auch anders möglich ist“ (Luhmann 1991c: 159)³³. Kontingenz bedeutet folglich Risiko, notwendiges Risiko, da die Selektion andere Möglichkeiten der Relation zwischen den Elementen bewusst macht und sogar den „Hinweis auf die Möglichkeit des Verfehlens der günstigsten Formung“ (Luhmann 1991: 47) gibt³⁴. Die Konsequenz ist, dass Komplexität durch Selektion nicht verschwinden kann, sondern als Möglichkeitsraum in der getroffenen Selektion stets mitschwingt:

„Sie wird als Horizont anderer Möglichkeiten inaktualisiert, als inaktuelles, das aktuell werden könnte, aber mitrepräsentiert.“ (Luhmann 1991c: 160)

Mit Gomez/Probst (1997: 22) ist zu ergänzen, dass Komplexität durch Dynamik gekennzeichnet ist. Da sich somit die Art und die Intensität der Beziehungen zwischen den Elementen ständig verändert, ist auch das Muster der Zusammenhänge der Elemente einem fortwährenden Wandel unterworfen³⁵.

Heutige
Markentheorie
unterkomplex

Vor dem Hintergrund des Komplexitätsbegriffs wird die Problematik der herkömmlichen Markentheorie deutlich. Der Komplexitätsgrad des aktuellen Markenkonzeptes erscheint als unterkomplex. Es kann keine Selektionsstrategie (= Theorie) identifiziert werden, die die Umweltkomplexität (= Herausforderungen) auf ein sinnvolles Maß reduziert und als eine Plattform zur Systematisierung dienen kann. Das heißt, die Anzahl und/oder der Grad der Relationierung der Elemente des aktuellen Markenkonzeptes ist zu gering, und entsprechend ist ein großes Maß an Komplexitätsdifferenz zur Umwelt anzunehmen. Das Ergebnis ist die erwähnte unzusammenhängende Beschreibung von isolierten, willkürlich kategorisierten und bisweilen beliebigen Einzelercheinungen, die zwar als aktuelle Herausforderungen bezeichnet werden, die jedoch die hochkomplexen Herausforderungen an die Marke in ihrer Kommunikationsphase konzeptionell verfehlen. Einige dieser in

33 Luhmann übernimmt damit nicht den Kontingenzbegriff von Parsons, der Luhmann (1975: 171) zufolge kontingente Beziehungen zwischen Teilsystemen als Abhängigkeitsverhältnisse bezeichnet. Luhmann führt eine Begriffserweiterung durch, indem er auf den allgemeinen modaltheoretischen Kontingenzbegriff des „Auch-anders-möglich-Sein des Seienden“ zurückgreift.

34 Schmidt (1994: 310) kommt zu dem Schluss, dass durch die von den Massenmedien ermöglichten Beobachtungsmöglichkeiten zweiter Ordnung Kontingenzgewissheit zu einem Teil des kollektiven Wissens der Gesellschaft wird.

35 Hier schließt das Konzept der Selbstorganisation sozialer Systeme an, das auf dem Prinzip der Wechselwirkung von Systemkomponenten und Systemorganisation beruht. Siehe die Ausführungen zur Selbstorganisation in Kap. 2.3.2.1.

der Literatur diskutierten Herausforderungen sollen hier genannt werden (vgl. Meffert/Twardawa/ Wildner 2001: 4f.):

- *Altersstruktur*
Der stetige Anstieg des Durchschnittsalters in der Bevölkerung führt zu einer Bedeutungszunahme der Markengebiete Gesundheit, Heilkunde und spezielle Dienstleistungen für Senioren. Gleichzeitig sind die Erlebniswelten der Jugend für die „jungen Alten“ offen zu halten, was beispielsweise in dem gestiegenen Interesse der über 60-jährigen Senioren an Kurz- und Urlaubsreisen zum Ausdruck kommt. Weitere altersbedingte markenrelevante Aspekte sind höhere Markenbindung, Schwierigkeiten bei der Etablierung neuer Marken und hohe Verständnisbarrieren bei technischen Innovationen (z.B. im Internet-Kontext)³⁶
- *Haushaltsgröße*
Die sinkende Haushaltsgröße fördert innerhalb der Automobilindustrie das Wachstum des Segmentes der Freizeitautos (Cabrios, Sportwagen, Roadster). Marken, die auf das schrumpfende Segment der kinderreichen Familien fokussieren, geraten in Schwierigkeiten. Auch ergeben sich veränderte Anforderungen an die Packungsgröße von Produkten.
- *Einkommensstruktur*
Der Trend zur Einkommenspolarisierung in der Gesellschaft eröffnet Chancen für Marken im Luxus- und im Niedrigpreissegment gleichermaßen.
- *Convenience-Orientierung*
Eine wachsende Zahl von Einpersonenhaushalten, das wachsende Segment der Senioren und die gesellschaftliche Neubewertung des Faktors Zeit sind Meffert/Twardawa/Wildner (200: 11) zufolge die Gründe für das Streben nach Annehmlichkeit, Verfügbarkeit und Bequemlichkeit. Daraus ergeben sich Herausforderungen auf der Ebene der Sortimente (Bedeutungsgewinn vorgefertigter Produkte, z.B. Schnellgerichte, Fertig Mahlzeiten etc.), der Bestell- und Lieferdienste (Zustell- und Heimdienste gewinnen Marktanteile, z.B. Pizza-Service, Tiefkühlkost-Service etc.) sowie neuer Geschäftsmodelle (Convenience-Shops entstehen, z.B. Tankstellen, Kioske, Bäckereien und Kaffeeröster mit Zusatzangeboten etc.)

36 Die starke Beachtung, die dem Thema Senioren-Marketing auf dem diesjährigen Deutschen Werbekongress in München zukam, unterstreicht die hohe Relevanz dieser Herausforderung. Zusammenfassend: „Die konsumfreudige und markebewussten Best Ager sind im Kommen“ (w&v 11/2002: 25).

– *E-Shopping*

Vollkommen neue Herausforderungen ergeben sich an das Markenkonzept, wenn nach der Funktion der Marke im Rahmen des elektronischen Einkaufs im Internet gefragt wird. Einerseits wird der klassischen Orientierungsfunktion der Marke für den Konsumenten besondere Bedeutung zugeschrieben³⁷, andererseits müssen die medialen Spezifika des Internets, besonders sein Merkmal der Interaktivität³⁸, beim Markenauftritt im Netz berücksichtigt werden. Dies hat zur Folge, dass verstärkt der Neuaufbau eigenständiger Marken im Internet diskutiert wird. Damit soll ein eventuell an den Internetauftritt geknüpfter negativer Imagetransfer einer Marke vermieden werden, da diese ihre Kompetenzen im Internet eventuell nicht adäquat kommunizieren kann.

Als weitere in der Literatur genannte Herausforderungen lassen sich stichpunktartig nennen (vgl. Meffert 1991: 264, s. auch Esch/Wicke 2000):

- Konzentrationsprozesse, Internationalisierung und Gruppenbildung seitens des Handels
- Markeninflation
- Mangelnde sachliche Produktdifferenzierungsmöglichkeiten³⁹
- Wertewandel, Individualisierung, Informationsüberlastung, abnehmende Markentreue und gleichzeitig steigendes Markenbewusstsein seitens des Konsumenten

Erklärungs-
potential der
klassischen
Markentheorie
kollabiert

Besonders anhand des letzten Punktes lässt sich das Komplexitätsproblem, das sich das klassische Markenkonzept eingehandelt hat, nachdrücklich veranschaulichen. Die Herausforderungen seitens des Konsumenten verdichten sich in seiner Multioptionalität, die das Erklärungspotential der klassischen markentheoretischen Grundlagen schlicht kollabieren lässt. Den „neuen Konsumenten“ beschreibt Rode (1989: 85f.) mit den Adjektiven: phantasievoll, vernetzt, vagabundierend, multiple, postmodern, informiert, kommunizierend, professionell und ideologisiert. Ich habe bereits an anderer Stelle darauf hingewiesen (s. Tropp 1997: 129), dass sich sicherlich noch mehr Eigenschaften (er)finden lassen, die die konzeptionelle Ohnmacht gegenüber dem „neuen Konsumenten“ un-

37 Vgl. Kap. 2.1.2.2.

38 Mit Interaktivität ist hier die technologisch begründete Möglichkeit des aktiven Eingreifens des Konsumenten in den Ablauf des Kommunikationsprozesses gemeint.

39 Siehe hierzu Kap. 2.2.3.

terstreichen⁴⁰. Das Resümee, das Szallies (1991: 52) nach seiner Analyse des Konsumentenverhaltens zieht, „Der Konsument der neuen Generation muß ... endgültig aus dem starren Verhaltenskorsett des rational handelnden ‚Homo Oeconomicus‘ entlassen werden“, bringt die Problematik zusammenfassend auf den Punkt. Denn genau dies fällt der Markentheorie ungemein schwer. Schüppenhauer (1998) hat gezeigt, dass das mechanistisch geprägte Weltbild der klassischen Marketinglehre überwunden werden muss, will man ein so komplexes Phänomen wie die Multioptionalität des Konsumenten erklären können. Mit Rekurs auf Paslack (1991) führt Schüppenhauer (1998: 68) aus, dass mit den charakteristischen Vorstellungen des mechanistischen Weltbildes von der Reduzierbarkeit von Komplexität, der linearen Kausalität in den Wirkungsbeziehungen und der Reproduzierbarkeit und Idealisierbarkeit von Vorgängen stabile, wenig komplexe Märkte, die sich durch ein rationales und konsistentes Verhalten der Marktteilnehmer auszeichnen, zufriedenstellend beschrieben werden können. Dies geschieht, indem Beschreibungen, Methoden und Instrumente entwickelt werden, denen Annahmen einer Analysierbarkeit, Planbarkeit, Steuerbarkeit, Kontrollierbarkeit und Optimierbarkeit zugrunde liegen. Eine solche Perspektive kann Multioptionalität nicht berücksichtigen (vgl. ebd.: 69). Schüppenhauer verlässt daher konsequent die traditionellen marketingtheoretischen Pfade und wendet sich im Folgenden der Selbstorganisationsforschung und der Autopoiesetheorie als Erkenntnisgrundlage zur Analyse des multioptionalen Konsumentenverhaltens zu.

Multioptionalität
des
Konsumenten

„Multioptionales (Konsum-)Verhalten wird als ein Epiphänomen bzw. ein konsequentes Ergebnis der autopoietischen Funktionsweise von Konsumenten gedeutet, die in einem ausdifferenzierenden (Konsum-)Umfeld ständig Widersprüche aufzulösen haben. Im Prozeß der Auflösung von Widersprüchen verändern sich ständig die Strukturen, und es wird eine Art Multi-Konsum-Muster entwickelt, das zu ständigen Zustandstransformationen führt, die als multioptionales Konsumentenverhalten gedeutet werden können.“ (ebd.: 232/233)⁴¹

40 So sprechen beispielsweise Esch/Wicke (2000: 23f.) von Smart Shoppers, zufallsgesteuerten Käufern, markentreuen Käufern, Schnäppchenjägern und System Beaters.

41 Auf Widersprüchlichkeit als Charakteristikum von Multioptionalität hebt auch Wiswede ab: "Da gibt es Domänen des ‚selektiven Luxus‘ neben Bereichen ‚kalkulierter Bescheidenheit‘. Man könnte geradezu von einer *neuen Ambivalenz* der Verbraucher von heute sprechen, von einer bewußt gesteuerten Inkonsistenz seines Verhaltens: *Lebensstil-Inkonsistenz*. Es scheint also durchaus möglich, ohne Prestigeverlust und ohne kognitive Dissonanz zu pendeln zwischen verfeinertem Genuß mit dem dazugehörigen Ritual einerseits und sehr einfachem rustikalen Verzehr ohne jedes Ritual. Das Pendel reicht also vom *partikularen Luxus* bis hin zur kalkulierten Askese, aber beides bleibt aufeinander bezogen." (Wiswede 1991: 36/37, Hervorh. i. Orig.) Siehe auch den Er-

Das Beispiel der Multiopionalität unterstreicht die Plausibilität der These, dass die traditionellen markentheoretischen Grundlagen einen zu geringen Komplexitätsgrad besitzen. Die Intention ist hier nicht, einem wenig komplexen mechanistischen Weltbild seine Leistungsfähigkeit ganz und gar abzusprechen. So resümiert auch Schüppenauer (ebd.: 68): „Auch in der Gegenwart gibt es Marktverhältnisse und Unternehmen, die einer solchen mechanistisch geprägten Marketingkonzeption bedürfen.“ Im Zusammenhang mit den aktuellen Herausforderungen, denen sich ein Markenkonzept erklärend stellen muss und die mit dem Begriff der „Komplexität“ griffig und theoretisch nachhaltig zusammengefasst werden können, führt jedoch kein Weg an der Anerkennung von Komplexität und Kontingenz als empirischer Normalfall vorbei. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, von mechanistisch orientierten Erklärungsversuchen auf die Beschreibung von Selbstorganisationsprozessen in System-Umwelt-Kontexten umzuschalten. Diese Ausgangsthese wird bei der Analyse des klassischen Markenmanagementprozesses und dessen Instrumentarium wieder aufgegriffen werden müssen.

2.2.2 *Kopplung*

Autopoiesetheorie

Der von Maturana entwickelte Begriff der „Kopplung“ beziehungsweise der „strukturellen Kopplung“ (Maturana 1985: 243f., 1992: 100f.) hat seinen Ursprung in der von Maturana und Varela entwickelten Theorie der autopoietischen Systeme (s. Maturana 1985, Maturana/Varela 1980, 1991), die ich im Folgenden kurz zusammenfasse.

Die Autopoiesetheorie, entstanden als eine Theorie der Lebewesen, begreift den lebenden Organismus als ein selbstherstellendes, selbsterhaltendes, selbstorganisierendes und selbstreferentielles System. Der entscheidende, Autopoiese konstituierende Aspekt ist in der Organisation eines Systems zu sehen. Das System erzeugt durch die Operationen seiner Komponenten seine zirkuläre Organisation: „Diese Organisation kann beschrieben werden als Netzwerk zur Produktion ihrer eigenen Bestandteile“ (Schmidt 1992: 22). Oder in den Worten von Maturana/Varela (1991: 56):

„Daß Lebewesen eine Organisation haben, ist natürlich nicht allein ihnen eigen. Es ist allen Gebilden gemeinsam, die wir als Systeme betrachten können. Dennoch ist den Lebewesen eigentümlich, daß das einzige Produkt ihrer Orga-

klärungsansatz von Schulze (1992: 75f.) im Rahmen seiner Individualisierungsthese.

nisation sie selbst sind, das heißt, es gibt keine Trennung zwischen Erzeuger und Erzeugnis. Das Sein und das Tun einer autopoietischen Einheit sind untrennbar, und dies bildet ihre spezifische Art von Organisation.“

Die Aufrechterhaltung der organisationellen Geschlossenheit und die damit einhergehende Autonomie des autopoietischen Systems ist die unabdingbare Voraussetzung für sein Überleben (s. Maturana 1985: 215). Von der organisationellen Geschlossenheit autopoietischer Systeme ist die über die Systemstruktur hergestellte Offenheit dieser Systeme zu unterscheiden. Die Systemstruktur unterliegt im materiell-energetischen Austausch mit der Umwelt des Systems ständigen Änderungen⁴².

„Daraus folgt, daß ein strukturell plastisches lebendes System entweder als strukturdeterminiertes homöostatisches System operiert, das seine Organisation unter Bedingungen fortgesetzten Strukturwandels invariant hält, oder daß das System zerfällt.“ (Maturana 1985: 246)

In der zirkulären Organisation ist weiterhin der Grund zu sehen, dass autopoietische Systeme als induktiv, prognostizierend, konservativ und historisch charakterisiert werden, denn die Organisation „... wiederholt nur das, was funktioniert ... Die Relevanz eines bestimmten Verhaltens oder einer Verhaltensklasse ist immer durch die Vergangenheit festgelegt“ (Maturana 1985: 52).

Systeme sind konservativ

Die im bio-epistemologischen Forschungskontext entwickelte Autopoiesetheorie hat insbesondere systemtheoretischen Ansätzen in den Sozialwissenschaften neue Impulse bei der Beantwortung der traditionellen philosophischen Frage nach dem Zusammenhang von Denken und Handeln gegeben. Kognition und Kommunikation werden als sich selbst erzeugende, strikt voneinander getrennt operierende Systeme konzipiert, die aber jeweils nicht ohne das jeweils andere System möglich sind⁴³. Sie hängen notwendig miteinander zusammen, sind aber kein einheitliches System. Kognitive Prozesse beziehen sich auf kognitive Prozesse, und zeitlich synchron laufende Kommunikationsprozesse beziehen sich auf Kommunikationsprozesse, nicht auf kognitive Prozesse. Der zwi-

42 „Unter *Organisation* sind die Relationen zu verstehen, die zwischen den Bestandteilen von etwas gegeben sein müssen, damit es als Mitglied einer bestimmten Klasse erkannt wird. Unter der *Struktur* von etwas werden die Bestandteile und die Relationen verstanden, die in konkreter Weise eine bestimmte Einheit konstituieren und ihre Organisation verwirklichen.“ (Maturana/Varela 1991: 54)

43 Unter Kognition werden hier mit Schmidt (2002: 63) verstanden „... alle im Gehirn und im Bewusstsein des Menschen ablaufenden Prozesse. Dabei bilden die neuronalen Prozesse die zeitlich vorangehende materiale Grundlage für all jene Prozesse, die uns als Bewusstsein von-etwas ‚zu Bewusstsein‘ kommen.“ Zum Kommunikationsbegriff s. Kap. 2.2.3.

Strukturelle
Kopplung

schen ihnen notwendige Zusammenhang wird als „strukturelle Kopplung“ bezeichnet (vgl. Schmidt 1994: 90, auch Luhmann 1992: 38f.).

„Strukturelle Kopplung soll primär ein Verhältnis der Gleichzeitigkeit, nicht der Kausalität bezeichnen – schließt allerdings Kausalverhältnisse auch nicht aus. Insofern widerspricht die Hypothese struktureller Kopplung nicht der anderen Hypothese, kognitive und soziale Systeme seien operational geschlossen und autonom.“ (Schmidt 1994: 90)⁴⁴

Die strukturelle Kopplung von Kognition und Kommunikation wird über die natürliche Sprache und über „Medienangebote“ (Texte, Fernsehsendungen, Werbespots usw.) bewerkstelligt (vgl. ebd.: 83, Schmidt 2002: 56). Strukturelle Kopplung von Kognition und Kommunikation ist die Voraussetzung für die Herausbildung und die Ko-Evolution dieser beiden Bereiche. Der Erfolgsschlüssel für diese strukturelle Kopplung ist das Funktionieren einer interindividuell gültigen Unterstellung, auf die sich die Kommunikanten beziehen und die sie voneinander erwarten (können). Diese Unterstellung, die aufgrund der Autonomie des kognitiven Systems nie überprüft werden kann, da eine solche Überprüfung wiederum nur in struktureller Kopplung von Kognition und Kommunikation erfolgen könnte, sorgt für die Fiktion des erfolgreichen Verstehens, die kollektives Wissen voraussetzt.⁴⁵

„Medienangebote können nur produziert und rezipiert werden, weil und wenn Aktanten die verwendeten Kommunikationsmittel in einer Weise verwenden, die im Verlauf der Mediensozialisation als gesellschaftlich anschlussfähig erlernt und erprobt worden ist.“ (Schmidt 2001b: 27)

Für die hier interessierende Fragestellung nach den heutigen Herausforderungen an die Marke muss mit Luhmann noch ergänzt werden, dass strukturelle Kopplung einen „einschränkbaren Sachverhalt“ bezeichnet (Luhmann 1992: 41). Gemeint ist damit, dass mit struktureller Kopplung nicht jede beliebige Kausalbeziehung zwischen System und Umwelt bezeichnet wird, sondern sich der Begriff auf ausgewählte System-zu-System-Beziehungen bezieht, hier auf die Beziehung zwischen Kognition und Kommunikation. Der Grund für diese Einschränkung sieht Luhmann (ebd.) in der durch Evolution bedingten Selektion:

⁴⁴ Der Begriff „soziale Systeme“ impliziert hier nicht die Gleichsetzung von sozialen Systemen und Kommunikationssystemen. Er verweist lediglich auf die theoretische Verortung von Kommunikation auf sozialer Ebene.

⁴⁵ Zum Konzept des kollektiven Wissens s. auch Kap. 2.3.2.

„Die Evolution muß strukturelle Kopplungen einrichten, entsprechende Arrangements etablieren können, wenn es gelingen soll, autopoietische Systeme ausdifferenzieren. Über spezifische strukturelle Kopplungen erreicht sie ein höheres Kombinationsniveau von Unabhängigkeit und Abhängigkeit, kann sie Independenzen und Interdependenzen aneinander steigern, kann sie die wechselseitigen Irritationen in Formen bringen, die gesteigerte Sensibilität bzw. Betreffbarkeit durch Umweltauusschnitte erzeugen bei hoher Indifferenz gegen alles andere.“

Kommunikation, so Luhmann (vgl. ebd.), kann demnach nur durch Bewusstsein irritiert werden und nicht durch wie auch immer geartete chemische, organische oder physische Prozesse.

In Analogie zu dieser Konzeption beschreibe ich mit dem Begriff der „strukturellen Kopplung“ den Zusammenhang von markenproduzierendem Unternehmen und Konsumenten. Zwar sind die Unternehmung als soziales System und der Konsument als kognitives System strikt voneinander zu unterscheiden.⁴⁶ Aber keine Unternehmung ist ohne einen Konsumenten möglich und vice versa. Konsument und Unternehmen sind strukturell gekoppelt. Ein markenproduzierendes Unternehmen kann demnach auch nur vom Konsumenten irritiert werden. Daran ändert auch die heute übliche Praxis des ganzheitlichen Zielgruppenmanagements von Unternehmen nichts, mit der die divergierenden Bedürfnisse und Interessen der unterschiedlichen Anspruchs- und Zielgruppen, z.B. Lieferanten, Investoren, Konsumenten, Personal etc., integriert werden sollen. Ohne den Konsumenten, ohne den Kunden kann ein Unternehmen nicht wirtschaftlich sinnvoll agieren. So formulieren auch Payne/Rapp (1999: 6): „Selbstverständlich müssen Kunden weiterhin die Hauptzielgruppe von Marketingaktivitäten bleiben.“

Unternehmen
und
Konsumenten
sind strukturell
gekoppelt

Eine solche Betrachtungsweise des notwendigen Zusammenhangs von Unternehmen und Konsumenten bietet über ihre theoretische Architektur die Möglichkeit, die kritisierte Dichotomie von herstellerorientierten versus konsumentenorientierten markentheoretischen Ansätzen zu überwinden. Konsument und Unternehmen werden notwendig aufeinander bezogen, womit die Diskussion um eine konzeptionelle Vorrangstellung der einen oder der anderen Seite überwunden wird. Diese strukturelle Kopplung im Detail zu konzipieren ist daher die theoretische Herausforderung, die sich dem Markenkonzept stellt⁴⁷. Und dass dies heute eine Herausforderung ist – wenn nicht die zentrale Fragestellung des Markenkonzeptes überhaupt –, bestätigt die Empirie mit dem

46 Zur detaillierten systemtheoretischen Modellierung des Zusammenhanges von Unternehmen und Konsument s. Kap. 2.4.2.

47 Siehe Kap. 2.3.5.

Wachsendes
Markenbe-
wusstsein bei
nachlassender
Markentreue

konstatierten Widerspruch zwischen dem *wachsenden Markenbewusstsein* und der gleichzeitig *nachlassenden Markentreue* des Konsumenten. Die um die zunehmende Unberechenbarkeit des Konsumenten kreisende breite Diskussion fasse ich als Symptom für Probleme auf der Ebene der strukturellen Kopplung von Unternehmen und Konsumenten auf⁴⁸.

„So ist festzustellen, daß das Markenbewußtsein des Konsumenten zwar zunimmt, die abnehmende Markenloyalität und -treue ist aber eines der Hauptprobleme der Markenpolitik.“ (Essinger 2001: 61)

Als Erklärung für die abnehmende Markentreue werden die aus Sicht des Konsumenten nicht mehr wahrnehmbare Qualitätsdifferenz zwischen den Produkten und der gleichzeitige Mangel an klaren Markenprofilen genannt (vgl. Esch/Wicke 2000: 31). Hinzu kommt, dass sich neben den Herstellermarken zahlreiche Handelsmarken etabliert haben, die das Qualitätskriterium weiter zurückdrängen. Das hat zur Folge, dass der Preis als kaufentscheidendes Kriterium weiter in den Vordergrund tritt (vgl. ebd.).

Gründe für den Markenwechsel

(Angabe in Prozent)

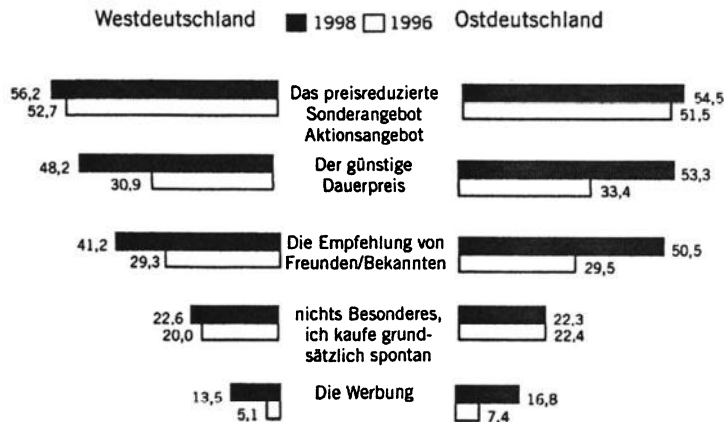


Abb. 11: Ursachen für den Markenwechsel (vgl. Esch/Wicke 2000: 32)

⁴⁸ So versucht beispielsweise auch Meffert mit seinem identitätsorientierten Markenverständnis eine Erklärung zum Aufbau von Markentreue zu geben (s. Kap. 2.1.2.4).

Aus der nachlassenden Markentreue kann aber nicht geschlussfolgert werden, dass die strukturelle Kopplung von Unternehmen und Konsumenten generell gefährdet ist. Wenn dem so wäre, würde unser gesamtes Wirtschaftssystem zur Disposition stehen. Vielmehr muss die Frage nach der *Gestaltung* der Kopplung zwischen Unternehmen und Konsumenten gestellt werden. Die technologischen Entwicklungen im Mediensystem und die daran geknüpfte mediale Emanzipation des Konsumenten machen diese Frage umso brisanter⁴⁹. Hat sich bis Ende der Siebzigerjahre die strukturelle Kopplung überwiegend über unidirektionale Initiativen seitens des Unternehmens manifestiert, so haben sich seit den Achtzigerjahren mit dem verstärkten Einsatz von Rückkopplungsmedien im Marketing vom Konsumenten intendierte Kopplungsmöglichkeiten schlagartig erhöht. Damit beginnt die Kommunikationsphase der Marke. Die Unternehmen ermöglichen in ihrem Marketing und mit ihrer Mediawahl den Konsumenten und Kunden Anschlusshandlungen an ihre Kommunikationsangebote. Es ist die Geburtsstunde des Relationship Marketing. Die Entwicklung des Internets und seine in den Neunzigerjahren beginnende kommerzielle Nutzung fördern, beschleunigen und konsolidieren die Entwicklung der Kommunikationsphase der Marke. Die Redeweise von der Konsumentensouveränität bringt die neue gewichtige Rolle des Konsumenten im Markenkommunikationsprozess zum Ausdruck. Dabei ist unter struktureller Kopplung auch jetzt nicht zu verstehen, dass eine der beiden Seiten, jetzt also der Konsument, eine Souveränität im Sinne von dirigistischer Machthabe über den jeweils anderen Bereich ausüben könnte, da es sich auf beiden Seiten um in sich operational abgeschlossene Bereiche handelt. Wohl aber kann sich die Art der Realisation der Kopplung selbst ändern, und genau dies ist heute zu beobachten und wird mit Begriffen wie One-to-One-Marketing, Direktmarketing, Permission Marketing oder umfassend Customer Relationship Management (CRM) zu beschreiben versucht (siehe z.B. Bruhn 2001, Schwarz 2000, Tropp 2001). Beigetragen zur Ausbildung der Kommunikationsphase der Marke hat auch die starke Zunahme von Dienstleistungsmarken in den Achtzigerjahren. Durch das Fehlen des Mar-

Kommunikationsphase der Marke beginnt

49 Mit medialer Emanzipation meine ich hier mit Ungeheuer (1987: 318) die sich durch die Medienentwicklungen eröffnende Möglichkeit des Wechsels von kommunikativer Subjektion im Kommunikationsprozess von Unternehmen und Konsumenten. „Denn die Gefährlichkeit kommunikativer Subjektion besteht gerade darin, daß durch einen übergeordneten Sozialprozeß die Sprecher-Hörer-Beziehung festgehalten und institutionalisiert wird, so daß die Funktionalität kommunikativer Subjektion in das Herrschaftsverhältnis sozialer Subordination umschlägt, das dann auch nach jeder Kommunikation bestehen bleibt.“ (ebd.)

kenartikels und der überwiegend immateriellen Charakteristik der Marke haben Dienstleistungsmarken einen weitaus höheren Kommunikations- und Erklärungsbedarf als Marken aus dem Sachgüterbereich. Der Erfolg von Dienstleistungsmarken ist daher eng verbunden mit dem Erfolg der Kommunikation dieser Marken⁵⁰.

2.2.3 Kommunikation

Wenn keine Marke ohne Werbung möglich ist⁵¹, dann häufen sich heute aus kommunikationstheoretischer Sicht die Anzeichen einer existentiellen Krise der Marke, die von Problemen werblicher Natur ausgelöst wird.

Beeinflussungsmodell
hat sich
überholt

Zunächst ist der Kommunikationsbegriff zu klären. Im Zusammenhang mit den Ausführungen zur strukturellen Kopplung habe ich bereits auf die von der Systemtheorie geforderte strikte Trennung der beiden Bereiche Kognition und Kommunikation hingewiesen. Demnach ist Kognition als ein Prozess des Erkennens, der an einen erkennenden Beobachter gebunden ist, dank seiner selbstreferentiellen und selbstorganisierenden Operationsweise in sich abgeschlossen und damit der allein verantwortliche Produzent von bedeutenden und sinnvollen Informationen. Das heißt, dass unter Kommunikation keine Übertragung von Informationen verstanden werden kann. Ein solches Verständnis von Kommunikation und das daraus resultierende Beeinflussungsmodell konnten in der Wirkungsphase der Marke genügen, in der Kommunikationsphase der Marke verfehlen sie ihren Zweck. Eine Antwort auf die Frage nach einem adäquaten Verständnis von Kommunikation gibt Maturana im Rahmen seiner oben skizzierten Autopoiesetheorie. Der durch die Existenz eines Nervensystems ausgedehnte Interaktionsbereich des Organismus in den Bereich der nichtphysikalischen, reinen Relationen⁵² führt über die strukturelle Kopplung zweier oder mehrerer Organismen zur Entwicklung eines konsensuellen Bereichs. Die interagierenden Organismen

50 Als weitere flankierende Entwicklungen, die zur Ausbildung der Kommunikationsphase der Marke beigetragen haben, können genannt werden: das Aufkommen des Konzeptes der Integrierten Kommunikation, die Verbreitung von Dachmarken sowie die Veröffentlichung von Aufsätzen zum Thema „Marketing-Kommunikation“ in Fachzeitschriften (vgl. Hellmann 2003: 94f.).

51 Siehe Kap. 2.1.2.4.

52 „Wenn ein lebendes System über ein Nervensystem verfügt, so bedeutet dies keine Veränderung der Art des Operierens des lebenden Systems als einer strukturdeterminierten autopoietischen Einheit, es bedeutet lediglich eine Erweiterung des Bereichs möglicher Zustände des lebenden Systems durch die Einbeziehung strukturdeterminierter Relationen relativer neuronaler Aktivität in das autopoietische Netzwerk.“ (Maturana 1985: 252)

orientieren sich gegenseitig innerhalb ihrer jeweiligen kognitiven Bereiche auf Interaktionen.

„Hierin liegt die Grundlage der Kommunikation: das orientierende Verhalten wird zu einer Repräsentation der Interaktion, auf die hin es orientiert, und wird so zu einer Interaktionseinheit eigener Art.“ (Maturana 1985: 40)

Der Begriff „konsensueller Bereich“ ist nicht im klassischen Sinne von Übereinstimmung oder Einverständnis zu verstehen. Er ist zu begreifen als „Kon-Versation“, als ein „Sich-miteinander-Wenden-und-Drehen, und zwar auf solche Weise, daß alle Beteiligten nicht-triviale Strukturveränderungen so lange erfahren, bis Verhaltens-homorphie erreicht ist und Kommunikation stattfinden kann“ (ebd.: 263). Ausgehend von diesen bio-epistemologischen Voraussetzungen wird deutlich, was mit dem Begriff „Kommunikation“ hier gemeint ist: Es handelt sich eben nicht um die Übertragung, den Austausch oder die Verarbeitung von Informationen⁵³, sondern um Informationskonstruktion innerhalb von partiell parallelisierten kognitiven Systemen⁵⁴: „es heißt vielmehr, sich gegenseitig Chancen der kognitiven Veränderung, der Auswahl und Konstruktion der von uns selbst abhängigen Informationen einräumen, eben weil jeder Kommunikationspartner für sich eine selbständige, autonome und organisatorisch geschlossene Wesenheit ist“ (Schmidt 1990: 71).

Kommunikation
und Anschluss-
handlung

Kommunikation impliziert damit auch stets einen sozialen Prozess. Die Kommunikation konstituierende dreistellige kontingente Synthese aus Information, Mitteilung und Verstehen⁵⁵ erreicht erst dann den Status eines kommunikativen und damit sozialen Aktes, wenn erfolgtes Verstehen in Form einer Anschlusshandlung (verbal oder nonverbal) dokumentiert wird.

Ein derartiges Kommunikationsverständnis attestiert den kommunikativen Prozessen stets die auch täglich im Alltag zu beobachtende Möglichkeit des Misslingens, setzt eine grundlegen-

53 Siehe auch

- a) die von Krippendorff (1994) formulierten Metaphern zur Beschreibung der traditionellen Vorstellungen, die der Kommunikationsbegriff impliziert,
- b) Köck (1978),
- c) die mittlerweile als Grundlagenwerk zu bezeichnende Kommunikationsbegriffs- und Kommunikationsprozessanalyse von Merten (1977).

54 Vgl. Ungeheuer (1969: 205), der von einem nicht explizit konstruktivistischen Standort aus in seinem fünften kommunikationswissenschaftlichen Postulat formuliert: „Das unmittelbare Ziel von Kommunikation als Gemeinschaftshandlung ist die Herstellung einer partiellen Kongruenz zwischen den kognitiven Prozessen der an der Kommunikation partizipierenden Individuen.“

55 Siehe zu diesem Kommunikationsverständnis auch Kap. 2.3.2.

Gelingen von
Kommunikation
unwahrschein-
lich

de „Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation“ (Luhmann 1991d: 25) an und begreift diese Unwahrscheinlichkeit aber zugleich und eben deswegen als konstitutiv für Kommunikation. Denn ein Verständnis von Kommunikation als (instruktiver) Informationsaustausch hieße, Kommunikation als das Kontrollinstrument schlechthin zu begreifen. Eine vollständige Nivellierung der Menschen innerhalb kürzester Zeit wäre die Folge.

„Es wäre dann unmöglich, sich gegen Kommunikation zu wehren; sie würde uns überwältigen.“ (Schmidt 1990: 71)

Mit Rusch (1987: 148) kann zusammengefasst werden, dass „... von Kommunikation ... immer dann die Rede sein [kann], wenn sich ein Organismus innerhalb seines Kognitionsbereiches aufgrund des Verhaltens eines anderen Organismus orientiert“. Damit ist nichts über die Art und die Richtung der Orientierung gesagt, auch nichts darüber, ob das ausgelöste Verhalten des Orientierten vom Orientierenden so intendiert war oder nicht. Lediglich die Konstruktion einer Information innerhalb des kognitiven Systems der Organismen, deren Interaktionsbereiche vergleichbar und strukturell miteinander gekoppelt sind, ist mit dem Kommunikationsbegriff impliziert.

„Kommunikation ist keine Technik der instruktiven Steuerung oder der Signal- oder Bedeutungsübertragung, sondern eine Praxis zur Orientierung von Interaktionspartnern ...“ (Rusch 2002: 112, Hervorh. i. Orig.)

Vorrangstellung
des
Empfängers

Daraus ergibt sich auch, dass der Orientierte und nicht der Orientierende den Kommunikationsprozess dominiert. Damit findet eine Verlagerung der in informationstheoretischen und behavioristischen Ansätzen angenommenen Vorrangstellung des Senders (Orientierenden) hin zum Empfänger (Orientierten) statt. Auch wenn sich das hier skizzierte Verständnis von Kommunikation zunehmend durchsetzt, befürchtet Juchem (1998), dass in Anbetracht der Konzentration der Kommunikationsforschung auf den Medien- und Computerbereich sich das Sender-Empfänger-Modell doch halten könnte, frei nach dem Motto: „Seit es die ‚Telekom‘ gibt, können wir kommunizieren!“ (Juchem 1998: 11) Juchem plädiert daher im Rahmen seiner Untersuchung zur Kommunikationssemantik eindringlich dafür, gewissermaßen mit Out-of-the-Box-Methoden die informationstheoretische Kommunikationsvorstellung zu verdrängen. Nur so lasse sich sicherstellen, dass der wissenschaftlichen Community ein Anstoß gegeben wird, der zu einer besonderen Beachtung des Kerns des Anstoßes herausfordern soll.

„Wenn man aber die ‚herrschende Meinung‘, die ihre ‚Herrschaft‘ hauptsächlich dem informationstheoretisch ‚fruchtbaren‘, kommunikationstheoretisch aber verfälschenden unsäglichen ‚Sender-Empfänger-Modell‘ und seinen forschungshemmenden Folgen verdankt, in die ‚Ecke drängen‘ will, wo sie hingehört, dann ist dies nicht in ‚eingefahrenen Spuren‘ zu erreichen.“ (ebd.)

Ich komme nun zurück zu der eingangs konstatierten Krise der Marke, die durch Probleme im Bereich der Werbung ausgelöst wird. Die von Adjouri identifizierte Minimalfunktion werblicher Kommunikation liegt darin, Aufmerksamkeit für die beworbene Leistung zu erreichen⁵⁶. Aufmerksamkeit ist demnach die Voraussetzung für das Prozessieren von (werblicher) Kommunikation⁵⁷, ohne die keine Markenbildung stattfinden kann. Die Krise, in die sich die Marke immer tiefer begibt, liegt darin, dass die Werbung ihrer Minimalfunktion nicht mehr gerecht wird. Dieses Problem wird als „Information Overload“ des Konsumenten bezeichnet. Was sich jedoch dahinter verbirgt, ist die Tatsache, dass Aufmerksamkeit zur knappsten Ressource des werblichen Kommunikationsprozesses geworden ist.

Minimalfunktion
werblicher
Kommunikation

„Werbung muß ein von vielen Konkurrenten umworbenes und daher knappes Gut produzieren, nämlich Aufmerksamkeit.“ (Schmidt 1991: 8, Hervorh. i. Orig.)

Die Produktion des knappen Gutes Aufmerksamkeit erfolgt mit immer mehr Werbung. In über 25 TV-Programmen, 170 Hörfunkprogrammen und 600 Zeitschriften werden in Deutschland jährlich mehr als 60.000 Artikel mit Markenanspruch beworben. Im Fernsehen laufen jährlich 1.450.000 Werbespots, was 35.646.000 Sekunden dauert, das sind umgerechnet etwa 412 Tage. Gegenüber 1985 entspricht dies einem Wachstumsindex von 900 (vgl. Buchholz/Wördemann 1998: 19). Die Aufmerksamkeitsproduktion der Werbung hat sich damit die der Knappheit inhärente Paradoxie eingehandelt: „Der Zugriff schafft das, was er beseitigen will. Er will sich eine zureichende Menge sichern und schafft dadurch die Knappheit, die es erst sinnvoll macht, sich eine zureichende Menge zu sichern“ (Luhmann 1989: 179). Schmidt zeigt, dass Aufmerksamkeit in einem doppelten Sinne als ein knappes Gut angesehen werden kann. Zum einen ist Aufmerksamkeit knapp, weil eine Vielzahl unterschiedlicher Medienangebote in den Massen-

Knappe
Ressource
Aufmerksam-
keit

⁵⁶ Siehe Kap. 2.1.2.4.

⁵⁷ Aufmerksamkeit seitens des Rezipienten ist für jegliche zwischenmenschliche Kommunikation, unabhängig von ihrer medialen Realisation, der Startpunkt eines Kommunikationsprozesses: „Was in der Kommunikation (aus Sicht der Kommunikatoren) von den Adressaten initial gefordert wird, ist *Aufmerksamkeit*.“ (Rusch 2002: 113)

medien sich um die Aufmerksamkeit der Rezipienten bemüht und „Aufmerksamkeit die Währung des Mediensystems geworden ist“ (Schmidt 2001: 77, Hervorh. i. Orig.). Zum anderen wird die Aufmerksamkeit verknappt, da eine Vielzahl von nahezu qualitätsidentischen Gütern und Leistungen um die Aufmerksamkeit der Zahlungsfähigen kämpft (vgl. Schmidt 1991: 8f.). Bei der Produktion von Medienangeboten, die ihrerseits der Produktion von Aufmerksamkeit dienen sollen, eröffnet sich der Werbewirtschaft nun eine Paradoxie, und zwar in einem doppelten Sinne.

„Sie vermehrt – und das mit wachsender Tendenz – das heute bereits vorhandene Übermaß an Medienangeboten, das Aufmerksamkeit verknappt. Und sie unterstützt die Produzenten von Gütern und Leistungen dabei, noch mehr zu produzieren und Produkte durch Werbung zu individualisieren ... wodurch die Quantität wie die Komplexität des Marktes gesteigert und Aufmerksamkeit noch unwahrscheinlicher wird.“ (ebd.: 9)⁵⁸

Aber nicht nur die Zweifel an der Erfüllung der werblichen Minimalfunktion lassen es gerechtfertigt erscheinen, von einer Krise der Marke zu sprechen. Aufgrund des oben skizzierten Kommunikationsbegriffes stellen sich auch Bedenken hinsichtlich der Maximalfunktion der Werbung ein. Die Maximalfunktion der Werbung sieht Adjouri in der erfolgreichen „Vermittlung von Bedeutungen“ (Adjouri 1993: 239, s. auch Kap. 2.1.2.4), die die Marke konnotieren, was die Voraussetzung für die Entwicklung der Marke zum „Bedeutungsvermittler“ (ebd.) ist. Es wird deutlich, dass dieser markentheoretische Ansatz mit dem überholten Kommunikationsverständnis operiert, das sich an einem Sender-Empfänger-Modell mit der Vorstellung des Transportes von Bedeutungen orientiert. Eine Marke kann aber keine Bedeutungen vermitteln. Bedeutungskonstruktion ist eine Leistung des kognitiven Systems, beispielsweise eines Konsumenten. Ein solch antiquierter und theoretisch nicht haltbarer Kommunikationsbegriff gerät aber in Zeiten, in denen auf „gesättigten Märkten ... die Kommunikation ... zu einem wesentlichen strategischen Erfolgsfaktor [wird]“ (Esch/Wicke 2000: 19), vollends zu einem Hemmschuh einer zeitgemäßen Interaktion zwischen Unternehmung und Konsu-

Produktwettbewerb wird zu Kommunikationswettbewerb

58 An anderer Stelle weist Schmidt auf die Zuspitzung der Situation durch die heute notwendige Eigenwerbung der Medien hin: „Je erfolgreicher das Werbesystem Aufmerksamkeit erzeugt, desto unvermeidlicher erzeugt es Aufmerksamkeitsverknappung. Aufmerksamkeit als Voraussetzung für Vermarktung führt zwangsläufig zur Vermarktung von Aufmerksamkeit, das heißt, die Ressource Aufmerksamkeit wird immer knapper, ihre Bindung immer risikoreicher und ihre Regenerierbarkeit immer unwahrscheinlicher. Dieses Paradox wird noch dadurch verschärft, dass die Medien in den Medien zunehmend Eigenwerbung betreiben müssen.“ (Schmidt 2001: 78)

menten. Denn der Produktwettbewerb ist längst zu einem *Kommunikationswettbewerb* evolviert, und zwar derart, dass sich Marken nicht länger über ihre Produkteigenschaften und -leistungen, sondern über Bedeutungskonstruktion seitens des Konsumenten profilieren. In der Produktion von Marken-Medienangeboten, die zur ökonomisch wirksamen Konstruktion eines „symbolischen Nutzens“ (Siegert 2000: 45), eines Erlebniswertes (Schulze 1992, Opaschowski 1991), einer „emotionalen Produktdifferenzierung“ (Kroeber-Riel 1984: 116) oder zusammenfassend eines über den funktionalen Produktnutzen hinausgehenden „Zusatznutzens“ (Esch/Wicke 2000: 19) dienen können, liegt eine wichtige kommunikative Herausforderung der Marke. Wie notwendig in diesem Zusammenhang für die Markentheorie das Umschalten von einer Transportmetapher auf Bedeutungskonstruktionen ist, soll hier noch einmal mit Schulze (1993: 18) unterstrichen werden:

„Kaufen läßt sich nämlich immer nur das Erlebnisangebot, nicht das Erlebnis. Dieses muß jeder in eigener Regie herstellen.“

Schließlich kann in der Kommunikationsphase der Marke auch nicht länger Vertrauen das zentrale Charakteristikum des Markenbegriffs sein. Dies ist ein Relikt aus der Wirkungsphase der Marke, als die Produktqualität des Markenartikels noch ein wichtiges Differenzierungskriterium und keine selbstverständliche Voraussetzung war, um den Status eines Markenartikels überhaupt für sich beanspruchen zu können. Im Kommunikationszeitalter der Marke tritt an die Stelle von Vertrauen die *kommunikative Kompetenz* des Unternehmens. Das Vertrauen in die Marke weicht dem Vertrauen in die Menschen eines Unternehmens, die hinter dieser Marke stehen. Und da sich zwischenmenschliches Vertrauen nur in Kommunikation ausbilden kann und auch nur durch Kommunikation bestätigt werden kann, kommt der Unternehmenskompetenz, Kommunikationsprozesse zu gestalten und zu managen, höchste Priorität zu.

Neues
Charakteristi-
kum der Marke:
kommunikative
Kompetenz

2.2.4 Das K.O.-Modell der traditionellen Markentheorie

Die Ausführungen zu den aktuellen Herausforderungen an die Markentheorie sind in Abbildung 12 zu einem synoptischen und mit Absicht metaphorisch aufgeladenen *K.O.-Modell der traditionellen Markentheorie* zusammengefasst.

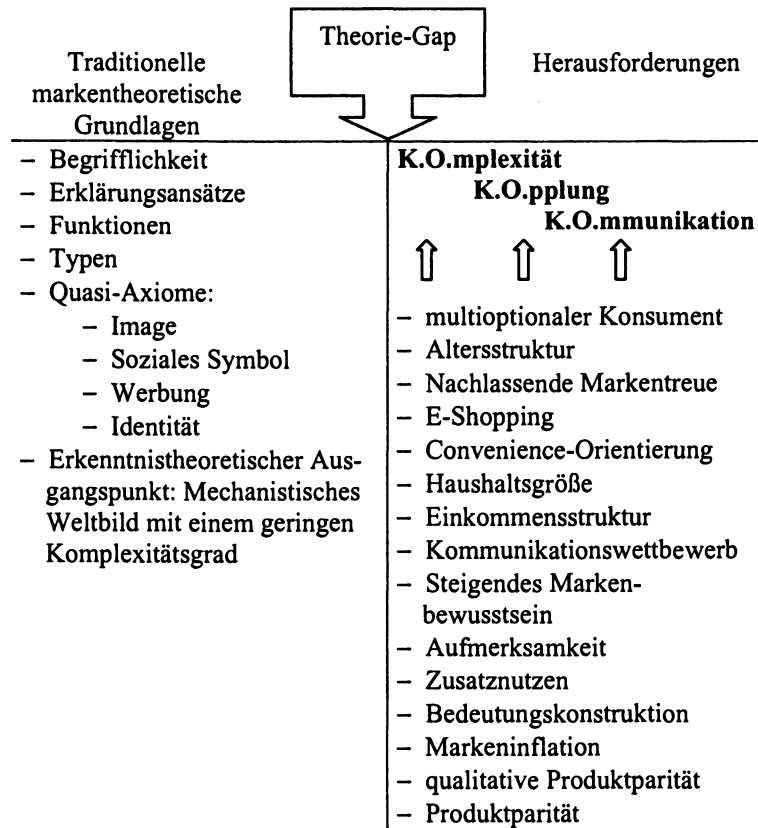


Abb. 12.: K.O.-Modell der traditionellen Markentheorie

Komplexität, Kopplung und Kommunikation bündeln das ansonsten willkürliche Nebeneinander der unterschiedlichsten Herausforderungen an die traditionelle Markentheorie auf einer Systematisierungsplattform, die die Kommunikationsphase der Marke theoretisch konstituiert. Von hier aus wird eine theoretische Lücke (Gap) erkennbar, die mit Hilfe der traditionellen Theorieausrichtung, die aus der Markierungs- und Wirkungsphase der Marke hervorgegangen ist, heute nicht mehr geschlossen werden kann.

2.3 Das Systemische der Marke

2.3.1 Die Wirklichkeit der Marke – die Marke der Wirklichkeit

Ich bin im Verlauf der bisherigen Untersuchung bewusst sparsam mit dem Begriff der „Konstruktion“ umgegangen. Bei der Gegenüberstellung von Kommunikationskonzept und Kognitionskonzept ließ sich jedoch dieser Begriff in Form des Kompositums der „Informationskonstruktion“ nicht vermeiden⁵⁹. Dieser Begriff verweist auf das diesem Buch zugrunde liegende erkenntnistheoretische Programm, den radikalen Konstruktivismus, und bedarf einiger Erläuterungen, die an dieser Stelle ihren Platz haben sollen.

Theoretische Grundlage: Erkenntnistheorie des radikalen Konstruktivismus

Der radikale Konstruktivismus greift das klassische Erkenntnisproblem von der Beziehung zwischen dem Erkenntnissubjekt und dem Erkenntnisobjekt auf und rekurriert in seiner philosophischen Argumentation auf die abendländische Forschungsgeschichte, womit er per se zunächst nichts Neues darstellt (vgl. Glasersfeld v. 1997: 56).

v. Glasersfeld, der als Begründer des radikalen Konstruktivismus gelten kann, basiert seine Ausführungen im Besonderen auf die Arbeiten der beiden zeitgenössischen Philosophen Giambattista Vico und George Berkeley sowie, historisch näher, auf die Überlegungen des Biologen und Kognitionsforschers Jean Piaget (vgl. Glasersfeld v. 1992). Im Jahre 1710 veröffentlichten unabhängig voneinander Vico in Neapel und Berkeley in Dublin Schriften über die Erkenntnistheorie, in denen sie mit der jahrhundertalten philosophischen Idee brachen, dass menschliche Erkenntnis die Repräsentation einer beobachterunabhängigen Realität liefern müsse (vgl. ebd.: 21). Vico tat dies, indem er seinen Standpunkt in dem Satz zusammenfasste: „Deus naturae artifex, homo artificiorum Deus“⁶⁰ (Vico 1710, Ch. 7, § 111, zit. n. Glasersfeld 1992: 22). Damit konzipierte Vico das erkennende Subjekt als Wissensproduzent, ohne zu leugnen, dass es durchaus eine äußere Realität gibt, die jedoch niemals mit menschlichem Wissen in einer Weise erfasst werden kann, die als Repräsentation bezeichnet werden könnte (vgl. ebd.: 30)⁶¹. Von Berkeley übernimmt

Keine Realität ohne Beobachter

59 Siehe Kap. 2.2.3.

60 Gott ist der Konstrukteur der Natur, der Mensch ist der Gott der Konstrukte.

61 Diese Argumentation mündete in Vicos bekanntes Schlagwort „Verum ipsum factum – das Wahre ist dasselbe wie das Gemachte“ (zit. n. Glasersfeld v. 1991: 26). Die Differenz Realität vs. Wirklichkeit ist keineswegs unbestritten im konstruktivistischen Diskurs. Schmidt (2001a: 168) lehnt beispielsweise diese Differenzierung ab, da sie auf ein Paradox hinauslaufe: „Denn wer be-

Kognition ist
adaptiv

der radikale Konstruktivismus den mit seinem Diktum „Esse est percipi“ (zit. n. Glasersfeld v. 1992: 23)⁶² zusammengefassten Gedanken, dass nur dem die Existenz bescheinigt werden kann, was irgendwann wahrgenommen werden kann oder könnte. Denn „... es [gibt] keine rationale Evidenz für die Existenz einer unabhängigen Realität“⁶³. Die neue Konzeption des menschlichen Wissens (Vico) und die neue Definition des Begriffs „existieren“ (Berkeley) tauchen zwei Jahrhunderte später in Piagets berühmten Prinzip: „Der Verstand organisiert die Welt, indem er sich selbst organisiert“⁶⁴ auf (zit. n. Glasersfeld v. 1992: 25). Piaget, der dritte Impulsgeber für den Radikalen Konstruktivismus, hat in seinen Arbeiten stets zwei Aspekte herausgestellt, die für die Erkenntnistheorie von grundlegender Bedeutung sind: Wie v. Glasersfeld zusammenfasst, ist Erkenntnis erstens eine Akkomodation an Wirklichkeit und keine Kopie der Wirklichkeit. Zweitens ist die kognitive Aktivität adaptiv, weil sie danach strebt, Begriffe hervorzubringen, die das erkennende Subjekt befähigen, in seiner Erfahrungswelt zurechtzukommen.

„Adaption bedeutet ... nicht, daß Organismen *wie* ihre Umwelt werden; vielmehr ist damit gemeint, daß sie einen Weg finden, angesichts der Störungen doch in der jeweiligen Umwelt zu überleben. Kognition ist nicht deshalb eine adaptive Funktion, weil sie eine mentale Repräsentation einer unabhängig bestehenden objektiven Welt erzeugen kann (oder muß), sondern weil sie strebt, *viable* Begriffsstrukturen zu erzeugen, die es dem kognizierenden System ermöglichen, in seine Erfahrungswelt zu *passen*.“ (Glasersfeld 1992: 27, Hervorh. i. Orig.)

Diese historischen Wurzeln finden sich in aller Radikalität in der Grundannahme des radikalen Konstruktivismus wieder:

hauptet, dass er über die Realität nichts sagen kann, der sagt ja schon ungeheuer viel. Woher will er denn sicher wissen, dass sie unerkennbar ist und unabhängig von unserem Bewusstsein besteht?“ (ebd.)

62 Sein ist Wahrnehmen.

63 Richard Popkin (1951): Berkeley and Pyrrhonism. In: The Review of Metaphysics, 1951, 5(2), S. 230; zit. n. Glasersfeld v. 1992: 30. Siehe im Zusammenhang mit Existenzgedanken die Zweifel von Schmidt (1998: 12f.) an einer pragmatischen Effektivität der philosophischen Realismusdebatten, die als Beantwortungsversuche auf die unplausible Berkeleysche Frage nach der Existenz des Tisches zusammengefasst werden können: „Denn wenn ich wissen will, ob dieser Tisch existiert, dann muss es in meiner Erfahrungswirklichkeit schon einen Tisch geben, mit dem ich mich befasse“ (Schmidt 2001a: 168).

64 Jean Piaget (1937): La construction du réel chez l'enfant. Neuchâtel: Delachaux et Niestlé. S. 311. Siehe auch Rusch/Schmidt (1994).

„Der radikale Konstruktivismus ist ... vor allem deswegen *radikal*, weil er mit der Konvention bricht und eine Erkenntnistheorie entwickelt, in der die Erkenntnis nicht mehr eine ‚objektive‘, ontologische Wirklichkeit betrifft, sondern ausschließlich die Ordnung und Organisation von Erfahrungen in der Welt unseres Erlebens. Der radikale Konstruktivist hat ein für allemal dem ‚metaphysischen Realismus‘ abgeschworen ...“ (Glaserfeld 1991: 23, Hervorh. i. Orig.)

Alle ontologisch orientierten Annahmen werden abgelehnt. An deren Stelle rücken subjektgebundene Beobachtungen. Das heißt, die Vorstellung der Wahrnehmung einer ontologischen Realität wird abgelöst von den kognitiven Operationen und den daraus resultierenden Wirklichkeitskonstrukten eines Beobachters. Mit Beobachten ist die Anwendung von Unterscheidungen und Benennungen gemeint. Etwas wird im Unterschied zu etwas anderem als dieses etwas bestimmt und beschrieben: „Der Beobachter ‚erarbeitet‘ sich *seine* Umwelt durch Differenzmanagement.“ (Schmidt 2001b: 31) Unterschiedliche Beobachtungsergebnisse als Folge unterschiedlicher Unterscheidungen zur Beobachtung von Ereignissen in der „Realität“ sind möglich. Eine objektive, entsubjektiverte Wahrheit oder Falschheit von beobachteten Zusammenhängen kann es nicht geben. Die Plausibilität, das Passen, die „Viabilität“ (Glaserfeld v. 1992a: 439) unserer Annahmen über Ereignisse in der von uns erzeugten Wirklichkeit ist das erkenntnistheoretische Primat des radikalen Konstruktivismus (vgl. auch ders. 1991: 20f.). Dies gilt auch für wissenschaftliche Beobachtungen⁶⁵. Der radikale Konstruktivismus in der hier beschriebenen Fassung ist mittlerweile nur eine Variante von konstruktivistischen Ansätzen, die in den unterschiedlichsten Disziplinen⁶⁶ entwickelt

Beobachtung
löst Objektivität
ab

65 „Die Wirklichkeit, von der wir sprechen können, ist nie die Wirklichkeit an sich, sondern eine gewußte Wirklichkeit oder sogar in vielen Fällen eine von uns gestaltete Wirklichkeit. Wenn gegen diese letztere Formulierung eingewandt wird, daß es schließlich doch eine objektive, von uns und unserem Denken völlig unabhängige Welt gebe, die ohne unser Zutun abläuft oder ablaufen kann und die wir eigentlich mit der Forschung meinen, so muß diesem zunächst so einleuchtenden Einwand entgegengehalten werden, daß schon das Wort ‚es gibt‘ aus der menschlichen Sprache stammt und daher nicht gut etwas bedeuten kann, das gar nicht auf unser Erkenntnisvermögen bezogen wäre. Für uns gibt es eben nur die Welt, in der das Wort ‚es gibt‘ einen Sinn hat.“ (Heisenberg 1959, zit. n. Watzlawick 1995: 56/57)

66 Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sind besonders zu nennen: Neurobiologie und -physiologie (G. Roth 1978, 1985, 1986, 2001), Bio-Epistemologie (Maturana 1977, 1985, Maturana/Varela 1991), Kybernetik (Foerster v. 1985, 1993), Psychologie (Glaserfeld v. 1987, 1991 (in Anschluss an Piaget), Stadler/Kruse 1992), Soziologie (Luhmann 1991, 1992, 1993, Hejl 1992, 1992a), Verstehensforschung (Rusch 1986, 1987), Literaturwissenschaft (Schmidt 1989, 1993, 1994a), Medienkulturwissenschaft (Schmidt 1992a, 1994, Merten et al. 1994).

wurden. Von einem einheitlichen Theoriegebäude, das gar in lehrbuchhafter Form vorliegt, kann (noch) nicht ausgegangen werden (vgl. Schmidt 1994: 14). Deutlich ist aber, dass der (radikale) Konstruktivismus sein Erkenntnispotential in erster Linie grundlegenden kognitionstheoretischen Annahmen verdankt. So formuliert auch Schmidt (1992: 13):

„Die Erkenntnistheorie des Radikalen Konstruktivismus läßt sich kurz auf folgenden Nenner bringen: Sie versteht sich als *Kognitionstheorie* und sie ist *nicht-reduktionistisch*.“ (Hervorh. i. Orig.)

Wirklichkeits-
konstruktionen
entstehen
unwillkürlich

Nichtreduktionistisch ist sie deswegen, weil sie Bewusstsein und Erkenntnis nicht auf erklärende, nicht weiter hintergehbare Letztinstanzen zurückführt, die beispielsweise als psychologisch oder sensualistisch geprägte fundamentale oder elementare Objekte und Prozesse der Theoriearchitektur zugrunde liegen (vgl. ebd.). Die neurophysiologischen Grundlagen der Kognitionstheorie sorgen dafür, dass die Aussage der Nichterfahrbarkeit einer ontologischen Realität höchste Plausibilität hat. Was wir für Wahr-Nehmen halten – und diese Operation schließt Selbstwahrnehmung ein –, ist eine beobachterabhängige Konstruktion von Wirklichkeit, die, ausgelöst durch „bedeutungsfreie“ neuronale Signale im Gehirn, unter Rückgriff auf früher ausgebildete sensomotorische Erfahrungen und stammesgeschichtliche Festlegungen sowie gemäß sozialen und kulturellen Bedingungen entsteht – und damit *unwillkürlich* entsteht.

Formulierungen wie „Die Umwelt, die wir wahrnehmen, ist unsere Erfindung“ (Foerster v. 1985: 25) oder „Die erfundene Wirklichkeit“ (Watzlawick 1991) haben dem Konstruktivismus den Vorwurf der Konstruktionsbeliebigkeit (s. Nüse et al. 1991: 166) und eine Gleichsetzung des Konstruktivismus mit Subjektivismus eingehandelt, die Intentionalität, Voluntarismus und Willkürlichkeit der Wirklichkeitskonstruktionen unterstellt. Ich teile hingegen die Überzeugung von Schmidt, dass wir kaum Willkürchancen haben. Denn wir kommen immer zu spät:

„Alles was bewusst wird, setzt vom Bewusstsein unerreichbare neuronale Aktivitäten voraus; alles was gesagt wird, setzt bereits das unbewusst erworbene Beherrschen einer Sprache voraus; worüber in welcher Weise und mit welchen Effekten gesprochen wird, das setzt gesellschaftlich geregelte und kulturell programmierte Diskurse in sozialen Systemen voraus. Insofern organisieren diese Prozesse der Wirklichkeitskonstruktion sich selbst und erzeugen dadurch ihre Ordnungen der Wirklichkeit(en).“ (Schmidt 2002: 66)

Dies ändert nichts an der Viabilität der neurophysiologischen Erkenntnisse zur Stützung der „unerhörten Behauptung“ (Foerster v. 1985: 25) der Erfindung unserer Umwelt. Das folgende Zitat fasst die diesbezügliche neurophysiologische Argumentation zusammen:

„Das Gehirn besteht aus Nervenzellen und Gliazellen ... Alle Nervenzellen des Gehirns – beim Menschen sind es nach neuesten Schätzungen zwischen hundert Milliarden (10^{11}) und einer Billion (10^{12}) – stehen untereinander direkt oder indirekt in Verbindung ... Sie kommunizieren miteinander entweder elektrisch oder über chemische Botenstoffe (Transmitter und Neuropeptide). Alles, was auf das Nervengewebe des Gehirns und damit auf die Zellen nichtschädigend einwirken, d.h. sie in ihrem Erregungszustand physiologisch verändern kann, muß die Natur der Biopotenziale oder der Neurotransmitter und -peptide haben. Das bedeutet: das Gehirn versteht nur diese eigenen Signale oder solche, die ihnen physiko-chemisch hinreichend ähnlich sind. Es ist unempfindlich für die direkte Einwirkung von Lichtquanten und Schalldruckwellen, für Geruchsmoleküle und physikalischen Druck. *Es sieht, hört, riecht und fühlt nichts von der Welt.*“ (G. Roth 1985: 234; Hervorh. J.T.)

Das Abbildungsmodell in der Wahrnehmungsforschung, das von der Annahme ausgeht, „... daß es eine Welt gibt, eine reale Welt, mit Objekten, die Merkmale aufweisen, und daß solche Merkmale Basisinformationen für das Nervensystem sind“ (Varela 1988: 35), ist nicht länger haltbar. Weiterhin bedeutet dies, dass das Interesse der konstruktivistischen Kognitionstheorie nicht der Frage nach dem „Was“ von Erkennen, nicht den Gegenständen und Inhalten des Erkennens gilt, sondern der Frage nach dem „Wie“ des Erkennens. Der Prozess des Erkennens selbst rückt in den Untersuchungsmittelpunkt⁶⁷. Die Beantwortung der Frage „Was ist Kognition?“ muss sich „... aus dem Verständnis des Erkennens bzw. des Erkennenden aufgrund der Fähigkeit des letzteren zu erkennen ergeben“ (Maturana 1985: 32).

Das „Wie“ ist wichtiger als das „Was“

Zusammenfassend bleibt kognitionstheoretisch festzuhalten: Kognition als Prozess des Erkennens ist an einen erkennenden Beobachter gebunden. Den Informationen in Form von neuronalen, bedeutungsneutralen Impulsen, die von den Sinnesrezeptoren an das Gehirn geleitet werden, werden erst dort auf Grundlage früherer interner Erfahrungen Bedeutung und Sinn zugewiesen⁶⁸.

⁶⁷ Siehe dazu ausführlich Knorr-Cetina (1991: 48f.).

⁶⁸ G. Roth (1985: 236) weist darauf hin, dass die Prinzipien, nach denen die Bedeutungszuweisung erfolgt, bereits von den Gestaltpsychologen, vor allem von Metzger (1941) und Köhler (1929), erkannt wurden: Widerspruchsfreiheit, Konsistenz, Prägnanz, gute Gestalt, gemeinsames Schicksal usw. Köhler (1929: 395) wiederum verweist auf den Physiologen Ewald Hering, der bereits 1862 bzgl. der optischen Wahrnehmung zur Klärung des Paradoxons beitrug:

Die Redeweise von einer Abbildung, einer Re-Präsentation oder Re-Konstruktion einer objektiven Welt in einem „realen Gehirn“ (G. Roth 1985: 240) ist aufgrund der Unhintergebarkeit der „kognitiven Welt“ (ebd.) nicht haltbar.

„Wahrnehmung *ist* Interpretation, ist Bedeutungszuweisung.“ (ebd.: 236, Hervorh. i. Orig.)

Die Unhintergebarkeit der kognitiven Welt lässt sich anhand des Modells der operationalen Geschlossenheit des kognitiven Systems beschreiben. An diesem Punkt hakt die oben skizzierte Auto-poiesetheorie von Maturana und Varela ein⁶⁹, die mit ihrem Axiom der Selbstorganisation die Erklärung für die operationale Geschlossenheit des kognitiven Systems liefert.

Keine
Markenwelt
ohne
Konsumenten

Die Wahrnehmung von Marken muss vor diesem erkenntnistheoretischen Hintergrund neu beschrieben werden. Zwar kann die Wirklichkeit einer Marke, also das, was im Marketing mit dem Begriff der „Markenwelt“ bezeichnet wird, aus diskurs-ökonomischen Gründen als Markenwelt bezeichnet werden. Sie darf aber nur in Abhängigkeit von einem erkennenden Konsumenten gedacht werden. Der Versuch, Markenwelten als die mit einer Marke assoziierten und in semantischen Netzen organisierten Bedeutungen zu Zwecken der Positionierung einer Marke zu ontologisieren, greift für die Erklärung der Wahrnehmung einer Marke zu kurz, da er die Kommunikationsangebote der Marke zu stark in den Vordergrund rückt und die Spezifika des wahrnehmenden Konsumenten ausblendet. Ein solches Verständnis von „Markenwelt“ ist in der Praxis des Markenmanagements heute noch immer stark verbreitet, wofür beispielhaft der Geschäftsführer Marketing des Unternehmens Unilever zitiert werden kann:

„Je klarer eine Marke relevante Markenwelten an unsere Konsumenten kommuniziert, desto einfacher ist es, angestammte Segmente zu verlassen und neue, übergeordnete Bedürfnisse zu befriedigen.“ (Sachs 2002: 10)

Dem steht hier in Anlehnung an Schmidt/Zurstiege (2000a: 156) und ihre Differenzierung zwischen *Rezeption* und *Nutzung* von Kommunikationsangeboten die Auffassung gegenüber, dass es der Konsument ist, der in Abhängigkeit von seinen konkreten lebensweltlichen Umständen seine Markenwirklichkeiten konstruiert.

„Wieso haben wir die Dinge der anschaulichen Welt vor uns, außerhalb von uns, da doch heute jedermann weiß, daß sie von Prozessen in unserem Inneren, im Zentralnervensystem, bedingt sind?“ (Köhler 1929: 395)

69 Siehe Kap. 2.2.2.

Damit ist nicht gesagt, dass er bei der Rezeption der Markenkommunikationsangebote eine Semantisierung der Marke vornimmt, die der intendierten Bedeutungszuordnung seitens des Unternehmens vollkommen widerspricht. Davon ist deswegen nicht auszugehen, da Zeichen und ihre Bedeutungen im Sozialisationsprozess den gesellschaftlichen Konventionen entsprechend verbindlich internalisiert werden. Diese Rezeption der Kommunikationsangebote ist aber von deren Nutzung zu unterscheiden. Es ist der Konsument, der vor seinem spezifischen biographischen, situativen, emotionalen, normativen und ökonomischen Hintergrund darüber entscheidet, ob die Marke mit seiner lebensweltlichen Wirklichkeitskonstruktion kompatibel ist oder nicht.

„Darum ist Rezeption in normalen Fällen in bestimmten Bandbreiten voraussetzbar und daher kalkulierbar, was bei Nutzungsmöglichkeiten sehr viel schwieriger und unwahrscheinlicher ist.“ (Schmidt/Zurstiege 2000a: 156)

Gerade im Zusammenhang mit markentheoretischen Überlegungen kann die von der konstruktivistischen Kognitionstheorie postulierte Untrennbarkeit von Erkenntnissubjekt und Erkenntnisobjekt besonders deutlich aufgezeigt werden. Der Konsument ist im Akt seiner Konstruktion der Markenwirklichkeit gleichzeitig die Marke seiner eigenen Wirklichkeit, derart, dass er über seinen mit individueller Identität ausgestatteten Eigennamen von anderen Konsumenten differenziert und identifiziert werden kann (vgl. Glasersfeld 1992b: 120). Die Konsequenz ist eine immer mehr auf die persönlichen Bedürfnisse und Interessen des einzelnen Konsumenten zugeschnittene werbliche persönliche Ansprache, die als One-to-One-Marketing versucht, die Wirklichkeit der Marke der Marke der Wirklichkeit anzugleichen, also bedeutungsrelevant zu sein. Denn das Problem der Marken ist die mangelnde Glaubwürdigkeit ihrer werblichen Kommunikation, die das intuitive Vertrauen auf den lebensweltlichen Automatismus der Wirklichkeitskonstruktion in Form der Beobachtung erster Ordnung in Frage stellt⁷⁰. Insofern bietet uns die Markenwahrnehmung eine Beobachtungsplattform zweiter Ordnung an, von der aus kommunikative Konstruktionen als Konstruktionen (= Werbung) beobachtbar werden – natürlich mit der Folge eines anderen blinden Flecks in der Beobachtung. Dem Problem der Glaubwürdigkeit der Mar-

Glaubwürdigkeitsproblem der Werbung

70 Schmidt (1998: 17) bemerkt dazu, dass „Beobachter erster Ordnung ... als Akteure im täglichen Leben faktisch – und sinnvollerweise – wie metaphysische Realisten zu Werke [gehen]“ und sie mit Janich (1995: 473) im Sinne von „Alltagsrealisten“ treffend beschrieben werden können.

kenkommunikation begegnen die Verantwortlichen in den Unternehmen außer mit dem genannten One-to-One-Marketing-Ansatz mit einer Kommunikationsstrategie der Kontinuität und Omnipräsenz. Sie setzen dabei im Einzelfall durchaus erfolgreich auf kognitiv, sozial und kulturell wirksame Lerneffekte seitens des Konsumenten, die Zweifel an der Markenwirklichkeit zerstreuen und stattdessen beispielsweise eine „Cowboy-Welt“ als wünschenswerte Wirklichkeit erscheinen lassen. Mit anderen Worten: Die Differenz zwischen der Wirklichkeit der Marke und der Marke der Wirklichkeit wird untrennbar aufeinander bezogen. Die beiden Wirklichkeiten sind die beiden Seiten derselben Marke, die qua struktureller Kopplung von Kognition und Kommunikation in einer Gesellschaft emergiert. In dem Sinne kann man daher formulieren: Die Marke ist der Konsument bzw. der Konsument ist die Marke.

Wert einer
Marke

Ein solches konstruktivistisches Markenverständnis hat sehr pragmatische Auswirkungen auf die hochaktuelle Frage nach dem Wert von Marken. Eine Marke kann streng genommen keinen Eigenwert haben. Was wertvoll sein kann, ist die Erkenntnisbeziehung von Konsument und Marke, nichts anderes. Und die Existenz dieser Erkenntnisbeziehung verdankt sich wiederum nur dem erkennenden Konsumenten, weshalb auch nur dieser als die Marke der Wirklichkeit der empirisch wertvolle Ort sein kann. Die Höhe eines „Markenwertes“, besser „Markenwirklichkeitswertes“, muss sich demnach an der Qualität der Erkenntnisbeziehung von Konsumenten und Marke bemessen, die es zu operationalisieren gilt. Das Konstrukt des „Share of Soul“⁷¹ zur Bemessung des „Markenwertes“ wäre darauf hin zu überprüfen. Auf diesen Punkt werde ich im Zusammenhang mit den Überlegungen zum Markenwert zurückkommen⁷².

2.3.2 Systemtheoretische Grundlagen

Aufbauend auf der Einsicht, dass Marken nicht existieren, sondern qua Wahrnehmung und Nutzung ihrer Kommunikationsangebote verwirklicht werden, werde ich im Folgenden die theoretischen Grundlagen darstellen, die das identifizierte markentheoretische Gap⁷³ schließen sollen und als Ausgangspunkt für eine entspre-

71 Siehe Kap. 2.1.2.4.

72 Siehe Kap. 5.3.

73 Siehe Kap. 2.2.4.

chende kommunikationsorientierte Neukonzeption der Marke und ihres Managements dienen können. Dazu bediene ich mich der soziologischen Systemtheorie, die aufgrund ihres Komplexitäts- und Abstraktionsgrades heute als einzige Theorie das Potential hat, dies zu leisten⁷⁴.

Im Folgenden soll daher zunächst ein kritischer Überblick über die Theorie sozialer Systeme im Allgemeinen (Makroebene) und die daran anschließende Modellierung des Wirtschaftssystems im Speziellen (Mesoebene) gegeben werden, um die unterschiedlichen systemtheoretischen Ansätze zur Marke einordnen und voneinander abgrenzen zu können⁷⁵. Diese Reflexion der sozialsystemtheoretischen Grundlagen dient gleichzeitig der theoretisch gesicherten Entwicklung der Markenkonzepktion, die diesem Buch zugrunde liegt. Ergänzen werde ich die Ausführungen um die Konzeption der Unternehmung als wirtschaftliches Organisationssystem auf der Mikroebene, die auch die analytische Referenzebene aller folgenden Überlegungen sein wird. Das Unternehmen betrachte ich nämlich als das empirische „Faktum“ (sensu Schmidt 2001a: 183f.) im Sinne der Initiierung von Markenentstehung.

2.3.2.1 Empirieentscheidung und die resultierenden Eigenschaften sozialer Systeme

Bekanntlich setzt Luhmann Kommunikationen, und zwar nur Kommunikationen, als die Komponenten sozialer Systeme an⁷⁶.

74 Diese Systemtheorie ist nicht zu verwechseln mit den systemtheoretischen Überlegungen, wie sie bereits vor dreißig Jahren in der Betriebswirtschaftslehre angestellt wurden. Anknüpfend an die Allgemeine Systemtheorie und die Kybernetik wurden Systeme definiert „als Menge von Elementen, die miteinander in Beziehung stehen“ (Meffert 1971: 176, s. auch ders. 1971a). Konstruktivistische Überlegungen, Kybernetik 2. Ordnung, Autopoiesetheorie oder Aspekte der Selbstorganisation und Autonomie von Systemen wurden zu diesem Zeitpunkt der Öffnung der Betriebswirtschaftslehre für die Systemtheorie noch nicht berücksichtigt.

75 Soweit es mir möglich ist, die Primär- und Sekundärliteratur zur Theorie der sozialen Systeme zu überblicken, haben sich in den letzten fünf Jahren weder in der Theorieanlage noch an den vorgetragenen Kritikpunkten grundsätzliche Änderungen und/oder gar Neuerungen ergeben, die für den hier interessierenden Untersuchungsbereich von Relevanz sein könnten. Ich greife daher weitestgehend auf meine theoretischen Ausführungen zurück, die ich im Rahmen einer Analyse des Werbewirtschaftssystems entwickelt und, wo notwendig, hier aktualisiert habe (s. Tropp 1997: 45f.).

76 Im Anhang 1 findet der theoretisch interessierte Leser eine vertiefende kritische Darstellung von Luhmanns Systemtheorie.

„Ein soziales System kommt zustande, wenn immer ein autopoietischer Kommunikationszusammenhang entsteht und sich durch Einschränkung der geeigneten Kommunikationen gegen eine Umwelt abgrenzt. Soziale Systeme bestehen demnach nicht aus Menschen, auch nicht aus Handlungen, sondern aus Kommunikationen.“ (Luhmann 1990: 269; Hervorh. J.T.)

Luhmann will mit dieser Konzeption die „Tücke des Subjekts“ (Luhmann 1994: 40) umgehen und einen radikalen Bruch damit herbeiführen, „... daß im Kommunikationssystem Gesellschaft nach wie vor und offensichtlich unausrottbar die Auffassung kursiert, der Mensch könne kommunizieren“ (Luhmann 1988: 899). Seine Absicht ist es, den traditionellen Subjektbegriff, gedacht als „die klare cartesische Differenz von Subjekt und Objekt“ (Luhmann 1991: 595), aufzuheben.

„Will man den Subjektbegriff von dieser Differenz her denken, wird er unbrauchbar, die Differenz wird sozusagen selbst subjektiviert.“ (ebd.)

Kommunikation
ohne
Menschen?

Alles, was nicht Kommunikation ist, also auch Kognition und Menschen, plziert Luhmann in die Umwelt sozialer Systeme, die als reine Kommunikationssysteme aufzufassen sind. Die Unterscheidung Subjekt/Objekt wird abgelöst von der systemrelativen Unterscheidung System/Umwelt. Dahinter verbirgt sich Luhmanns philosophisches Interesse am Austausch der Annahmen, die unter der jeweiligen Seite der klassischen Differenzierung entstanden sind: philosophische Theorien, die Erkenntnisgewinn über die objektive Realität, vs. philosophische Theorien, die Erkenntnisgewinn über die Realität als Konstruktion des Erkennenden postulieren. Stattdessen bindet Luhmann Erkenntnisgewinn an ein erkennendes System, das dazu aufgrund des selbstreferentiellen Prozessierens der System-Umwelt-Differenz befähigt ist (s. ebd.: 146). Luhmann erklärt damit die klassische These der Unhintergebarkeit der Realität durch ein „Subjekt“ nicht für falsch, sondern generalisiert sie durch die „Reobjektivierung des selbstreferentiellen Systems“ (ebd.):

„Jedes selbstreferentielle System hat nur den Umweltkontakt, den es sich selbst ermöglicht, und keine Umwelt ‚an sich‘.“ (ebd.)

Dadurch, dass Luhmann nur Kommunikationen als Komponenten von sozialen Systemen zulässt, kann er *theoretisch* Sozialsysteme als autopoietische Systeme modellieren: Soziale Systeme erzeugen und erhalten sich selbst über den rekursiven Prozess der Selbstherstellung ihrer eigenen Komponenten, also von Kommunikatio-

nen⁷⁷. In radikalster Konsequenz heißt dies: „Der Mensch kann nicht kommunizieren, nur die Kommunikation kann kommunizieren“ (Luhmann 1992: 31). Diese Komponentenbestimmung Luhmanns kollidiert mit den oben skizzierten erkenntnistheoretischen Annahmen des Konstruktivismus, wonach Erkennen untrennbar an kognizierende und kommunizierende Menschen gebunden ist. Luhmann (1991: 288/289) konzediert zwar:

„Das heißt nicht, daß der Mensch als weniger wichtig eingeschätzt würde im Vergleich zur Tradition. Wer das vermutet (und aller Polemik gegen diesen Vorschlag liegt eine solche Unterstellung offen oder versteckt zu Grunde), hat den Paradigmenwechsel in der Systemtheorie nicht begriffen. Die Systemtheorie geht von der Einheit der Differenz von System und Umwelt aus. Die Umwelt ist konstitutives Moment dieser Differenz, ist also für das System nicht weniger wichtig als das System selbst.“

Die Frage, die sich einem empirisch interessierten Beobachter jedoch vor allem stellt, lautet: Wie kann man Erkenntnisse über das Wissen in sozialen Systemen erlangen, wenn gemäß Luhmanns Komponenten-Postulat der Ort der Einheit der Differenz von Kommunikation und Mensch gar nicht gegeben ist und daher weder befragt noch beobachtet werden kann? Die theoretische systemkonstituierende Unterscheidung Luhmanns, System/Umwelt, stellt sich bei einer theoretisch und empirisch geleiteten Beobachtung als Re-Entry (Wiedereinführung der Unterscheidung in sich selbst) auf die theoretische Seite der Unterscheidung dar (vgl. Spencer-Brown 1994: 69f.): Werden Menschen beobachtet, wird nicht ein soziales System beobachtet. Wird Kommunikation beobachtet, wird auch nicht ein soziales System beobachtet, da dieses erst aus der Einheit mit der Umwelt (z.B. ein Mensch) gedacht wird, ganz abgesehen von der empirisch unlösbaren und der konstruktivistischen Grundannahme der Beobachterabhängigkeit zuwiderlaufenden Vorstellung, dass ein sich selbst produzierendes und rezipierendes Medienangebot (z.B. ein Werbespot) beobachtet werden kann. Hejl (2001: 57) vermutet, dass Luhmanns juristischer Hintergrund für seine Argumentation auf begrifflicher, vom Menschen abgekoppelter Ebene zuständig ist, und resümiert:

„Wenn man Individuen ausschließt, dann muss man sozialen Systemen Eigenschaften und Intentionen zuweisen, die man sonst Individuen zuspricht“ (ebd.).

77 Zur Autopoiesetheorie s. Kap. 2.2.2.

Theoretische
Grundlage:
empirieorien-
tierte
Systemtheorie

An diesem frühen Punkt der Besprechung von Luhmanns Konzeption sozialer Systeme wird bereits deutlich, dass sich ein Systemtheoretiker Klarheit über sein Erkenntnisinteresse hinsichtlich der Unterscheidung empirieorientiert oder nicht empirieorientiert verschaffen muss. Ich gebe in diesem Buch der Empirieorientierung den Vorzug⁷⁸.

Einen „Flug mit Bodenkontakt“⁷⁹, also eine empirieorientierte, pragmatischere Konzeptualisierung von sozialen Systemen, die auch nicht wie die Luhmannsche Version auf eine wissenschaftsreflexive Systemtheorie fokussiert, hat Hejl (1984, 1992, 1992a, 1992b, 1993, Hejl/Stahl 2000) vorgelegt⁸⁰. Er betrachtet nicht das Individuum als Ganzes als Komponente eines Sozialsystems, sondern fasst „nur“ dessen kognitives Subsystem⁸¹ als Komponente auf, das aber freilich nicht vom Individuum losgelöst werden kann. Nach Hejl ist ein kognitives Subsystem aber nur dann Sozialsystemkomponente, wenn es einen mit einem anderen kognitiven System vergleichbaren Zustand ausgebildet hat.

78 Siehe zur Kritik an Luhmanns alleinigem Ansetzen von Kommunikationen als Systemkomponenten auch H.P. Krüger (1990: 133): Luhmanns radikale Ausgrenzung der Individuen aus einem sozialen System muss sich den ethischen Vorwurf der „asoziale[n]‘ Abstraktion von der Sozialität der Interaktionen der Individuen“ gefallen lassen. Maturana spricht Luhmanns Theorieanlage sogar ab, überhaupt soziale Prozesse erfassen zu können:

„Er (Luhmann, J.T.) mag den Begriff ‚Autopoiese‘ im Bereich der Kommunikation angemessen verwenden. Aber für mich ist ein autopoietisches System im Bereich der Kommunikation kein soziales System. Denn ich denke, daß ein soziales System aus miteinander interagierenden lebenden Systemen besteht. Diese interagieren so, daß sie sich als lebende Systeme innerhalb des von ihnen gebildeten Interaktionssystems verwirklichen. Wenn ich aber über ein autopoietisches System im Bereich der Kommunikation spreche, dann behandle ich die Mitteilungen oder ‚Kommunikationen‘ als Elemente und klammere die Menschen aus. Sobald man aber die Menschen als lebende Personen ausklammert, beschäftigt man sich nicht mit sozialen Phänomenen.“ (Riegas/Vetter 1993: 40; s. auch Maturana 1992a: 292f., Maturana/Varela 1991: 216f.)

79 „Bodenkontakt“, das heißt: Verifikation der Theorie an konkreten Formen sozialer Systeme ...“ (Starnitzke 1992: 84)

80 Als weitere Beispiele empirisch ausgerichteter Sozialsystemmodellierungen s. auch Mayntz (1988), Rosewitz/Schimank (1988), Schimank (1988), Schmidt (1989, 1991), Stichweh (1988).

81 „Es sind letztlich Individuen, die aufgrund ihrer systemtheoretisch konstruierbaren Interaktionen die kognitiven Leistungen erbringen, die einerseits die Bildung von Sozialsystemen ermöglichen – aber auch notwendig machen – und andererseits in alle Systemprozesse (Kommunikationen, Entscheidungen, Wahrnehmungen, Durchführung logischer Operationen, Konstruktion der verschiedenen Erklärungsmodelle etc.) involviert sind.“ (Hejl 1992a: 192)

„Ein soziales System kann definiert werden als eine Gruppe lebender Systeme, die zwei Bedingungen erfüllen:

1. Jedes der lebenden Systeme muß in seinem kognitiven Subsystem mindestens einen Zustand ausgebildet haben, der mit mindestens einem Zustand der kognitiven Systeme der anderen Gruppenmitglieder verglichen werden kann ...
2. Die lebenden Systeme müssen (aus ihrer Sicht) mit Bezug auf diese parallelisierten Zustände interagieren.

Anders formuliert: die Gruppenmitglieder müssen eine gemeinsame Realität und damit einen Bereich sinnvollen Handelns und Kommunizierens erzeugt haben und auf ihn bezogen interagieren.“ (Hejl 1992: 319)

Anhand des von Maturana (1985: 164f.) aufgestellten Fragenkatalogs zur Überprüfung der Autopoiese-Eigenschaft eines Systems zeigt Hejl (1993: 221f.) die Unhaltbarkeit des Luhmannschen Autopoiese-Postulats sozialer Systeme und kommt zu dem Schluss, dass Luhmann den autopoietischen Charakter sozialer Systeme nicht aufzeigt, sondern lediglich „*behauptet*, daß Kommunikation Kommunikation produziere“ (ebd.: 223, Hervorh. i. Orig.). Statt eine Verallgemeinerung des Autopoiese-Modells auf die strikt zu unterscheidenden biologischen, psychischen und sozialen Systemtypen vorzunehmen, plädiert Hejl für eine Konzeption von sozialen Systemen, die diese als *synreferentiell* charakterisiert.

Synreferentialität

„Als *synreferentiell* bezeichne ... ich *jene Teilmenge* selbstreferentiell erzeugter Wahrnehmungen, Denkprozesse und mit ihnen zusammenhängenden Handlungen, die in sozialen Interaktionen erzeugt werden. Individuen sind nur soweit Systemkomponenten, als sie diese Bedingungen erfüllen. In dem Maße, in dem das nicht der Fall ist, gehören sie auch nicht zum betreffenden System.“ (ebd.: 217/218, Hervorh. i. Orig.)

Präziser führt Hejl den Begriff der „Synreferentialität“ an einer anderen Stelle ein:

„Während ‚Selbstreferentialität‘ den Bezug auf die Zustände eines kognitiven Systems bezeichnet, die aus seiner operationalen Geschlossenheit resultieren, hebt Synreferentialität den Bezug auf im Sozialsystem ausgebildete oder/und für es konstitutive Zustände hervor, d.h. Zustände, die alle seine Komponenten ausgebildet haben als Voraussetzung ihrer Systemmitgliedschaft. Berücksichtigt man den Einschluß von Individuen in Sozialsysteme gemäß der Definition, so ergibt sich, daß die Zustände der Komponenten, auf die ‚Synreferenz‘ sich bezieht, die Menge der selbstreferentiellen kognitiven Zustände ist, die ein Individuum zu einer Komponente in einem Sozialsystem machen.“ (Hejl 1992a: 195)

Die Synreferentialität schafft die Voraussetzung für auf das soziale System abgestimmte Handlungen, indem es die Individuen auf ein gemeinsam geteiltes Realitätskonstrukt orientiert (s. ebd.: 195/

196). Damit legt dieses Kriterium auch die Systemgrenze fest, da es einerseits erlaubt, die Relevanz von Ereignissen für ein Sozialsystem unter Rückgriff auf das gemeinsame Realitätskonstrukt nach bedeutungsvoll/bedeutungslos zu beurteilen, andererseits nur die Individuen als Komponenten eingrenzt, deren selbstreferentielle kognitive Zustände synreferentielle Zustände sind (s. ebd.: 196).

Die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit konzipiert Hejl (1993: 219) als ein Netzwerk von Sozialsystemen, deren „Knoten“ die interagierenden Individuen sind, die jeweils mehreren sozialen Systemen angehören, jedoch eben nur insofern, als sie das Kriterium der Synreferentialität des betreffenden Sozialsystems erfüllen.

Soziale
Systeme nicht
autopoietisch

Für die Beschreibung des Systemtyps soziales System hat die hier geforderte Prämisse der Empirieorientierung einer konstruktivistischen Theorie sozialer Systeme die Konsequenz, *dass ein soziales System nicht als ein autopoietisches System aufgefasst wird*, da Individuen bzw. Menschen als die Basiskomponenten eines jeden sozialen Systems (i.S. Maturanas) gesetzt werden.⁸² Maturana (1985: 141/142) weist ausdrücklich darauf hin, dass Autopoiese die selbsterzeugende und selbsterhaltende Produktion eines Systems charakterisiert, derart, dass dessen Bestandteile „... einmal durch ihre Interaktionen in rekursiver Weise an der Erzeugung und Verwirklichung eben jenes Netzwerkes von Prozessen der Produktion von Bestandteilen mit[wirken], das sie selbst erzeugte, und ... zum anderen dieses Netzwerk von Prozessen der Produktion von Bestandteilen dadurch als eine Einheit in dem Raum auf[bauen], in dem sie (die Bestandteile) existieren, daß sie die Grenzen dieser Einheit erzeugen“. Ohne detailliert auf die Frage einzugehen, ob soziale Systeme als selbsterzeugend und selbsterhaltend bezeichnet werden können/sollen (s. dazu ausführlich Schmidt 1989: 49f.), genügt hier die Feststellung, dass durch die Berücksichtigung von Individuen und ihren kognitiven Systemen als Komponenten von sozialen Systemen diese weder als selbsterzeugend noch als selbsterhaltend aufgefasst werden können. Soziale Systeme erzeugen und erhalten nicht die Individuen,

82 Dass Luhmann gemäß seiner Intention, eine fachuniversale soziologische Theorie zu formulieren (s. Luhmann 1991: 10), nicht – auch aus Gründen theoretischer, unvermischter (z.B. handlungstheoretischer) Stringenz – an einer systemimmanenten Berücksichtigung von Menschen und deren kognitiven Systemen interessiert sein muss, kann akzeptiert werden. Um aber dem konstruktivistischen Postulat der Beobachterdependenz jeglichen Erkennens gerecht zu werden, möchte ich hier, auf Maturana verweisend und auf eine „richtige“ Wahrnehmung seiner Arbeiten hoffend, für eine menschenorientierte Systemtheorie plädieren.

die ein soziales System erzeugen und erhalten. Dies ist die Aufgabe von biologischen Systemen. Schmidt (ebd.) zeigt unter Rückgriff auf G. Roths (1986: 154f.) präzise biologische Definitionen der Begriffe „Selbstreferentialität“ und „Selbstorganisation“ die (nicht direkte) Übertragbarkeit dieser Konzepte auf soziale Systeme.

„Selbstreferentialität: Selbstreferentielle Systeme sind solche Systeme, deren Zustände miteinander zyklisch interagieren, so daß jeder Zustand des Systems an der Hervorbringung des jeweils nächsten Zustands konstitutiv beteiligt ist. Selbstreferentielle Systeme sind daher zustandsdeterminierte Systeme.“ (G. Roth 1986: 157, Hervorh. i. Orig.)

In einer späteren Definition betont G. Roth (1987: 399/400) die autonome Operationsweise selbstreferentieller Systeme:

„Unter selbstreferentiellen Systemen verstehe ich solche Systeme, deren Zustände wesentlich durch die Interaktion ihrer Komponenten (also ‚von innen‘) und nicht wesentlich durch die Beeinflussung durch ihre Umwelt (also ‚von außen‘) bestimmt werden. Selbstreferentielle Systeme sind daher ihrer Umwelt gegenüber *autonom*, selbstbestimmt.“ (Hervorh. i. Orig.)

Ich gehe im Folgenden davon aus, dass ein soziales System insofern selbstreferentiell ist, als dass die von einem Beobachter definierten, einem Sozialsystem zurechenbaren kommunikativen Handlungen der Individuen (= Komponenten) sich auf die kommunikativen Handlungen der Individuen dieses Sozialsystems beziehen. Die so erzielte Autonomie eines Sozialsystems darf jedoch nicht als ein Entweder-ganz-oder-gar-nicht-Zustand verstanden werden (vgl. ebd.: 400). Hier wird ein weiterer Unterschied zu der Luhmannschen Konzeption sozialer Systeme offensichtlich, die sich eindeutig für eine Entweder-oder-Version hinsichtlich der Autopoiese eines sozialen Systems ausspricht.

Abgestufte
Autonomie
sozialer
Systeme

„Ein System ist autopoietisch oder es ist es nicht, es gibt keine halb autopoietisch, halb allopoietischen Systeme.“ (Luhmann 1987: 318; s. auch 1992: 289f.)

Die Auffassung von einer jeweiligen systemabhängigen abgestuften Autonomie führt Hejl (1993: 233) dazu, anstatt von Autonomie von Autonomisierung zu sprechen:

„Insgesamt scheint das Autonomiekonzept problematisch, weil es eine idealtypische konstruierte absolute Autonomie anvisiert. In allen beobachtbaren Systemen hat man es dagegen mit *unterschiedlichen Maßen von Autonomisierung zu tun*.“ (Hervorh. i. Orig.)

In eine vergleichbare Richtung argumentiert Teubner, der vorschlägt „Autonomie als gradualisierten Begriff zu fassen“ (Teubner 1987: 90/91; s. auch 1987a, 1989). Demnach ist die Autonomie von Sozialsystemen als ein in Autopoiese kulminierender Steigerungsprozess zu denken (s. Teubner 1987a: 424). Der entscheidende Vorteil des Autonomisierungskonzeptes ist die dadurch ermöglichte Berücksichtigung von externen, nicht systemimmanenten Steuerungs- und Beeinflussungsmöglichkeiten eines Sozialsystems.

Selbst-
organisation

Den Aspekt der Ordnung in einem selbstreferentiellen System betonend, zeigt Schmidt (1989: 59) mit Roth (1986) den *selbstorganisierenden* Charakter dieses Systemtyps auf.

„Selbstorganisation: Selbstorganisierende Prozesse sind solche physikalisch-chemischen Prozesse, die innerhalb eines mehr oder weniger breiten Bereichs von Anfangs- und Randbedingungen einen ganz bestimmten geordneten Zustand oder eine geordnete Zustandsfolge (Grenzzyklus) einnehmen. Ein solcher Zustand bzw. eine solche Zustandsfolge läßt sich als Attraktor im mathematischen Sinne verstehen. Das Erreichen des bestimmten Ordnungszustandes wird dabei nicht oder nicht wesentlich von außen aufgezwungen, sondern resultiert aus den spezifischen Eigenschaften der an dem Prozeß beteiligten Komponenten. Der Ordnungszustand wird ‚spontan‘ erreicht.“ (G. Roth 1986: 153/154)

Schmidt (1989: 59f.) spezifiziert diese Beschreibung, indem er Hejls (1992a: 203) Selbstorganisationskonzept einführt, wonach zwischen der Systemorganisation – dem Interaktionsmuster der Komponenten eines Sozialsystems (s. ebd.: 185) – und den Komponenten eine Wechselwirkung besteht⁸³.

„Selbstorganisation ist gegeben, wenn Systemorganisation und Komponenten interagieren, d.h., wenn die – notwendig selektive – Systemorganisation zu einer Veränderung der Komponenten führt, die wiederum die Systemorganisation verändert.“ (Schmidt 1989: 60)

In diesem Sinne wird im Folgenden von der Selbstreferentialität und der Selbstorganisation autonomisierter sozialer Systeme ausgegangen, aber nicht von einer Kennzeichnung als autopoietisch,

83 Bardmann (1994: 100/101) attestiert Hejl zu Unrecht: Da „... Hejl soziale Systeme nur aus Individuen zusammengesetzt denkt, muß er die Frage nach der Selbstorganisation sozialer Systeme negativ beantworten“. Solche Missverständnisse entstehen, wenn übersehen wird, dass ein Begriff zur Beschreibung unterschiedlicher Systemtypen – in diesem Fall biologische und soziale – mit jeweils unterschiedlichen Implikationen verwendet wird. Hejl lehnt im Kontext seiner Arbeit, auf die Bardmann rekurriert, lediglich die Möglichkeit einer direkten Übernahme des Selbstorganisationskonzepts ab, wie es Foerster v. (1984) erstellt hat (s. Hejl 1992: 306, 323).

selbsterstellend und selbsterhaltend. Soziale Systeme begreife ich darüber hinaus als Konstrukte eines wissenschaftlichen Beobachters zum Zwecke seiner Problemlösung und nicht als reale Entitäten, in dem Sinne, „daß es soziale Systeme gibt“ (Luhmann 1991: 30). Des Weiteren wird in Konsequenz der Berücksichtigung von Menschen (i.S. Maturanas) in einem Sozialsystem nur in abkürzender Redeweise einem sozialen System zugestanden, dass es (im weitesten Sinne) handeln kann, dass es selbstorganisierend oder selbstreferentiell ist. Stets sind die Individuen eines Sozialsystems impliziert.

„Nur Subjekte können sich zu sich verhalten. Anonymen Systemen Selbstbezüglichkeit zuzuweisen, ist eine metonymische Redeweise, die, sofern sie rhetorisch kontrolliert bleibt, aus diskurs-ökonomischen Gründen durchaus zulässig ist, die aber, sofern sie reinen Abstraktionen und Idealisierungen wie der Sprache oder dem System trockenen Auges die Handlung der Selbstreflexion zuspricht, nicht mehr weit entfernt ist von Positionen verschobener [sic] Ursprungsphilosophie ... à la Heidegger oder Derrida, wo ja ebenfalls bald das Sein, bald der Text spricht, so als seien sie – wie es die Grammatik dieser sinnlosen Formulierungen unzweideutig zutage bringt – handlungs- und reflexionsmächtige Subjekte.“ (Frank 1986: 12/13)

Die Kritik, die hier gegen Luhmanns Konzeption sozialer Systeme angeführt wird, darf nicht mit einer generellen Kritik an der differenzlogischen Konzeption von Sinnzusammenhängen verwechselt werden. Ich gehe jedoch im Folgenden nicht von einer sinnkonstituierenden Differenz eines Sozialsystems aus (= Medieneindeutigkeit), sondern von einer Sozialsystem-spezifischen Vielfalt, Interpretation, Relationierung und vergleichenden Bewertung von basalen Dichotomien, die Bestandteile des *kollektiven Wissens* der Individuen eines Sozialsystems sind (vgl. Schmidt 1994: 231).

Kollektives
Wissen

„Unter ‚kollektivem Wissen‘ verstehe ich sozial geprägtes und vermitteltes Wissen von Aktanten, das durch Erwartungserwartungen reflexiv intersubjektive Geltung besitzt und das individuelle Handeln wie die Kognition orientiert.“ (Schmidt 1994c: 15)

Diese Basisdichotomien beinhalten kognitive, emotionale und normative Aspekte und werden in der strukturellen Kopplung von Kognition und Kommunikation⁸⁴ ausgebildet, stabilisiert und modifiziert. Entsprechend beinhaltet das Konstrukt „soziales System“ die heterogenen Komponentenklassen Kognition, Kommunikation, natürliche Sprache und/oder Medienangebote und kollektives Wissen, die in ihrem Interaktionsgefüge jenen Wirkungszusam-

84 Siehe Kap. 2.2.2.

menhang (= soziales System) bilden, der die beobachtbaren sozialen Handlungen von Individuen spezifiziert.⁸⁵ Ein soziales System (re)produziert so seinen ihm eigenen Sinnzusammenhang.

„Damit entsteht ein sich selbst organisierender Prozeß der Konstruktion, Selbstbestätigung und – bei entsprechender Ausdifferenzierung – Selbstbeobachtung von Wirklichkeitskonstruktionen, der soziale Systeme über selbstreferentielle, operationale Geschlossenheit von ihrer Umwelt abgrenzt.“ (Schmidt 1994: 232)

2.3.2.2 Das Sozialsystem Wirtschaft

Diese generelle Konzeption von funktional ausdifferenzierten Sozialsystemen liegt der folgenden Modellierung des Wirtschaftssystems zugrunde. Das heißt, es wird davon ausgegangen, dass das funktional ausdifferenzierte Sozialsystem der Wirtschaft durch die Interaktion von kognitiven Systemen, kommunikativen Handlungen, wirtschaftlichem kollektivem Wissen sowie natürlicher Sprache und Medienangeboten einen selbstreferentiellen, selbstorganisierenden und gegenüber seiner Umwelt autonomisierten Wirklichkeitsbereich mit einer spezifischen wirtschaftlichen Handlungsrationale ausgebildet hat. Die Bildung und die Ausprägung dieser ökonomischen Sozialsystemspezifik gerade auch hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Funktion und Leistung wird im Folgenden erläutert.

Entstehung des
Wirtschafts-
systems

Evolutionär sieht Luhmann das Entstehen des Wirtschaftssystems als ein eigenständiges Sozialsystem eingelagert in den im späten Mittelalter anlaufenden und erst Ende des 18. Jahrhunderts sich in Europa deutlich abzeichnenden Prozess der funktionalen Differenzierung der modernen Gesellschaft. Nachdem die segmentäre Differenzierung der Gesellschaft in gleiche oder ähnliche Systeme (Familie, Geschlechter, Dörfer) von der stratifikatorischen Differenzierungsform als Einteilungsprinzip in ungleiche, hierarchisch organisierte Schichten abgelöst wurde, entsteht erst mit der funktionalen Differenzierung die enorme Komplexität in der modernen Gesellschaft (vgl. Luhmann 1980: 25f.). Die gesellschaftlichen Teilsysteme erhalten einen Funktionsprimat, der jedoch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene nicht durchgesetzt werden kann.

⁸⁵ Kollektives Wissen ist eine sich mit den anderen Sozialsystemkomponenten bedingende Komponente und nicht das Grenzkriterium von sozialen Systemen. Ich fasse daher Hejls Konzept der Synreferentialität und Schmidts Konzept des kollektiven Wissens nicht als funktional äquivalent auf.

„Nur für das Erziehungssystem ist dann die Funktion der Erziehung wichtiger als alle anderen; nur für das Rechtssystem kommt es in erster Linie auf Recht und Unrecht an; nur die Wirtschaft stellt alle anderen Erwägungen hinter ökonomisch formulierten Zielen, sei es der Produktionssteigerung, sei es der Rationalität des Verhältnisses von Aufwand und Ertrag, sei es der Profitmaximierung, zurück.“ (ebd.: 28)

Jedes Teilsystem hat mit der Fokussierung auf seine Funktion ein eigenes und ganz bestimmtes Verhältnis zu seiner gesellschaftlichen Umwelt, was die hohe Komplexität der Gesellschaft erklärt. Denn nicht nur Systeme werden differenziert, sondern System-Umwelt-Beziehungen: „Jede fällt anders aus.“ (ebd.: 29) Im Rahmen dieser gesellschaftlichen Entwicklung bildet sich das Wirtschaftssystem aus.

„Die Ausdifferenzierung eines besonderen Funktionssystems für wirtschaftliche Kommunikation wird ... erst durch das Kommunikationsmedium Geld in Gang gebracht, und zwar dadurch, daß sich mit Hilfe von Geld eine bestimmte Art kommunikativer Handlungen systematisieren läßt, nämlich Zahlungen. In dem Maße, wie wirtschaftliches Verhalten sich an Geldzahlungen orientiert, kann man deshalb von einem funktional ausdifferenzierten Wirtschaftssystem sprechen ...“ (Luhmann 1989: 14)

In der Zahlung, als dem „unit act“ der Wirtschaft“ (Luhmann 1984: 312) ist der Mechanismus für die Selbstreferentialität und die Autonomisierung des Wirtschaftssystems zu sehen. Zahlungen kommen immer nur aufgrund von Zahlungen zustande, und ihr einziger Sinn ist es, Zahlungen zu ermöglichen. Dabei läuft die Möglichkeit der Nichtzahlung stets mit und steht mit der Zahlung in einem wechselseitigen gegenteiligen Verhältnis⁸⁶: „Wer zahlt, kann eben sein Geld nicht behalten, und wer es behält, kann nicht zahlen ...“ (ebd.). Diese Dopplung zahlen/nichtzahlen ist die basale Dichotomisierung des Wirtschaftssystems, in der Terminologie von Luhmann (1990: 104) die „Seinsfrage der Wirtschaft“, die dieses System gegenüber der Umwelt abschließt und gleichzeitig öffnet. Geld verweist in seiner Verwendung von zahlen/nichtzahlen zunächst ausschließlich auf sich selbst, ist „instituierte Selbstreferenz“ (Luhmann 1989: 16) des Wirtschaftssystems ohne Eigenwert. Vonnöten sind an Zahlungen gebundene Gründe, die auf die Umwelt des Systems verweisen. Luhmann (1984: 315) setzt dafür den Begriff des „Bedürfnisses“. Bedürfnisse, von Luhmann (ebd.) nicht als Daten in der Umwelt des Systems angesehen, sondern als eine „wirtschaftssysteminterne Form

Zahlung als
„unit act“ der
Wirtschaft

⁸⁶ Zum Paradox des Geldes, das sich aus der notwendigen gleichzeitigen Bestimmung von Geld als Schuld und Vermögen ergibt, s. Baecker (1991).

Leistungen und
Funktion des
Wirtschafts-
systems

der Informationsverarbeitung“ verstanden, müssen zur Selbstreferenz des Wirtschaftssystems in Beziehung gesetzt werden. Dies geschieht über die Programmierung der Zahlungen anhand von Preisen (s. Luhmann 1990: 104). Preise sind das Programm des Wirtschaftssystems, die die durch Selbstreferenz erzwungene Öffnung des Systems bearbeiten und die Zahlungen bzw. Nichtzahlungen steuern. Obwohl Bedürfnissen für die mitlaufende Selbstreferenz des Wirtschaftssystems auf der Seite der Systemoffenheit die entscheidende Rolle zukommt, bestimmt Luhmann die Befriedigung von Bedürfnissen nur als die Leistung des Wirtschaftssystems (s. Luhmann 1984: 317, 1989: 63). Grundsätzlich unterscheidet die Theorie „Sozialer Systeme“ zwischen Leistungen von funktional ausdifferenzierten Sozialsystemen als deren Beziehung zu anderen Sozialsystemen und der Funktion der einzelnen Systeme als deren jeweilige Beziehung zur Gesamtgesellschaft. Bedürfnisbefriedigung kann Luhmann (1984: 317) zufolge nicht der Status der Funktion des Wirtschaftssystems zugesprochen werden, da Bedürfnisse immer auch als ein wirtschaftssysteminternes Produkt aufzufassen sind (s.o.): „... sie sind zu sehr durch die Wirtschaft selbst bedingt, als daß man in ihrer Befriedigung die Funktion des Wirtschaftssystems sehen könnte“ (Luhmann 1984: 317).⁸⁷

Zur Bestimmung der Funktion des Wirtschaftssystems gelangt Luhmann anhand der Analyse des Grundproblems der Wirtschaft, das er in der Zeitdimension ausmacht: „... die je gegenwärtige Zukunft; man könnte auch sagen, die Reizbarkeit der Gegenwart durch die Zukunft“ (ebd.). Für die Befriedigung von Bedürfnissen bedeutet dies, dass Menschen langfristig vorsorgen müssen, da auch andere an den Mitteln zur Bedürfnisbefriedigung interessiert sind. Dieses Vorsorgen verknüpft die Güter, denn es soll das für die Zukunft reserviert werden, was ein anderer bereits in der Gegenwart braucht. Die Funktion des Wirtschaftssystems bestimmt Luhmann daher als die gegenwärtige Sicherung von zukünftiger Bedürfnisbefriedigung.

87 Luhmann geht bei seinem Bedürfnisbegriff nicht von einer anthropologischen oder psychologischen Motivhierarchie aus (s. dazu den Überblick von Hondrich 1983: 59f.). Er differenziert zwischen Elementar-, Luxus- und Produktionsbedürfnissen, wobei die heute besonders wichtigen Produktionsbedürfnisse (Energie, Material und Arbeitsleistung) als Eigenbedürfnisse des Wirtschaftssystems aufzufassen sind, als „Abhängigkeit der Umweltabhängigkeit des Systems vom System“ (Luhmann 1984: 316). „Wenn wir ... von Elementarbedürfnissen, Luxusbedürfnissen und Produktionsbedürfnissen sprechen, so liegt in dieser Sequenz zugleich eine zunehmende Abhängigkeit der Wirtschaft von sich selbst.“ (ebd.)

„Letztlich scheint es bei allem Wirtschaften nicht um bestimmte, abgrenzbare Bedürfnisse zu gehen, sondern um die Möglichkeit, eine Entscheidung über die Befriedigung von Bedürfnissen zu vertagen, die Befriedigung trotzdem gegenwärtig schon sicherzustellen und die damit gewonnene Dispositionszeit zu nutzen.“ (Luhmann 1974: 206, Hervorh. i. Orig.)

Dass die Befriedigung künftiger Bedürfnisse als gegenwärtiges Problem behandelt wird, formuliert in der Sachdimension der Wirtschaft die Vorstellung von Knappheit. Es handelt sich dabei um eine doppelte Knappheit, bedingt durch die Duplikation, die mit der Codierung der wirtschaftlichen Operationen in Form von Geld einhergeht: die „Knappheitssprache“ der Güter und die des Geldes (s. Luhmann 1984: 310, 1989: 46f.). Beide Knappheiten bezieht Luhmann aufeinander als den konstitutiven Moment, der für alle wirtschaftlichen Operationen in der gleichzeitigen Verwendung beider Knappheitssprachen, in der Verwendung des „Gesamtcodes“ liegt, „nämlich für Leistungen zu zahlen“ (Luhmann 1989: 47). Knappheit konzipiert Luhmann (1974: 207) nicht als eine Seltenheit von Mitteln zur Bedürfnisbefriedigung, auch nicht als eine „Eigenschaft der Natur“ (ebd.). Sie ist eine Vorstellung in Form eines abstrakten Vergleichsgesichtspunktes, der es erlaubt, Bedürfnisse situationsunabhängig zu behandeln, zeitbeständig auszudrücken und durch Übertragung auf den Geldmechanismus zu egalisieren.

Knappheits-
regiment

„Geld ist chronisch knapp und dadurch geeignet als gegenwärtiger, das Leben ständig begleitender Ausdruck für die abstrakte Notwendigkeit, die Befriedigung künftiger Bedürfnisse gegenwärtig sicherzustellen.“ (ebd.)

2.3.2.3 Die Unternehmung als Organisationssystem der Wirtschaft

Ausgehend von den vorangegangenen Überlegungen bedarf der Schluss, dass Unternehmen als Teilsysteme des Wirtschaftssystems aufzufassen sind, die ihre Handlungen an der Leitdifferenz zahlen/nichtzahlen orientieren, hier keiner weiteren Argumentation. Mit einer lapidaren Formulierung Luhmanns (1989: 249) lässt sich dieses zunächst noch rudimentäre Verständnis von einer Unternehmung zusammenfassen⁸⁸:

⁸⁸ Einen Überblick über die hier nicht weiter berücksichtigte Vielfalt anderer organisationstheoretischer Ansätze findet sich bei Bea und Göbel (1999: 205f., s. auch Schmidt 2001b: 18).

„Von Wirtschaftsunternehmen kann man sprechen, wenn die Zahlung unter der Annahme geleistet wird, daß sie direkt zum Wiedergewinn der entsprechenden Zahlungsfähigkeit (nach Möglichkeit mit Profit) führt.“ (ebd., s. auch Luhmann 1991e: 401)⁸⁹

Mit der Verschiebung der Systemreferenz der Beobachtung auf das Unternehmen wird die Wirtschaft als Umwelt der am Wirtschaftssystem partizipierenden Systeme beobachtbar, wofür die Systemtheorie den Begriff des „Marktes“ bereit hält.

„Als Markt kann man ... die wirtschaftsinterne *Umwelt* der partizipierenden Systeme des Wirtschaftssystems ansehen, die *für jedes eine andere*, zugleich aber auch *für alle dieselbe* ist. Der Begriff des Marktes bezeichnet also kein System, sondern eine Umwelt – aber eine Umwelt, die nur als System, in diesem Fall also als Wirtschaftssystem, ausdifferenziert werden kann.“ (Luhmann 1989: 94, Hervorh. i. Orig.)

Markt als
unternehmens-
spezifisch
konstruierte
Wirklichkeit

Dieser Markt wie auch die Umwelt der Öffentlichkeit(en) als auch alle weiteren spezifischeren Umwelten der Unternehmen (z.B. Kunden, Konkurrenten, Medien etc.) sind in der Logik der bisherigen Ausführungen als systemspezifische Umwelten des jeweiligen Unternehmens aufzufassen. Der Markt ist nicht etwas Reales, keine ontologische Gegebenheit, sondern Bestandteil der unternehmensspezifisch konstruierten Wirklichkeit. So formulieren auch Hejl/Stahl (2000b: 17): „Jede Kenntnis eines Unternehmens von ‚dem Markt‘, ‚den Kunden‘, ‚den Lieferanten‘ etc. ist ein Systemprodukt.“ Allgemein formuliert: „ ‚Umwelt‘ bezeichnet ... alle nicht im System befindlichen Ursprünge systeminterner Ereignisse.“ (ebd.: 21)

Im Kontext der bisherigen Ausführungen dürfte nicht überraschen, dass Luhmann ausschließlich *Entscheidungen* als Komponenten des Systems Unternehmen auffasst.

„Entscheidungen in diesem Sinne sind Ereignisse, die sich selbst als kontingent thematisieren. Organisationssysteme sind soziale Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und Entscheidungen wechselseitig miteinander verknüpfen.“ (Luhmann 1991f: 339/340, s. auch Luhmann 2000a: 63)

In radikalster Formulierung kann man diesen kristallinen systemtheoretischen Standpunkt mit Baecker (2001: 44) zusammen-

⁸⁹ In dieselbe Richtung, jedoch weniger prägnant definiert Becker (1998: 109): „Zusammenfassend kann man ein Unternehmen demnach als *selbstreferentiell geschlossenes, organisiertes Sozialsystem beschreiben, das durch die Deckung des Bedarfs anderer am Markt partizipierender Systeme bei Übernahme des damit verbundenen Risikos Zahlungsfähigkeit schaffen und steigern will.*“ (ebd., Hervorh. i. Orig.)

fassen: „Organisationen haben *nichts anderes* als Entscheidungen, um sich zu verändern“ (s. auch Baecker 1999: 180, Hervorh. i. Orig.).

In der Logik der hier vertretenen handlungstheoretisch orientierten Systemtheorie betrachte ich hingegen, wie bei der Konzeption der funktional ausdifferenzierten Sozialsysteme ausführlich argumentiert⁹⁰, auch Individuen als Komponenten des Sozialsystems Unternehmen. Diese sind jedoch nur insoweit Komponenten einer Unternehmung, als dass sie mit Bezug auf das unternehmensspezifische kollektive Wissen handeln, was im Gegensatz zu den Funktionssystemen durch das Kriterium der Mitgliedschaft formal geregelt wird. Auch Baecker (1995: 220) weist zu Recht darauf hin – meiner Meinung nach jedoch inkompatibel mit seinem an Luhmann orientierten Theoriedesign⁹¹ –, dass eindeutig erkennbar sein muss, wer Organisationsmitglied ist und wer nicht. Die Entscheidung, einer Unternehmung beizutreten, ist somit die erste organisationsspezifische Entscheidung eines Individuums.

Individuen sind
Komponenten
des Systems
Unternehmen

Seine Eigenschaft der Selbstorganisation prägt das Unternehmen über die Interaktion der Komponenten (Individuen) mit der informellen Systemorganisation aus. Hejl (2001: 60) bezeichnet mit der informellen Organisation das Muster der zeitlich stabilen Interaktionen zwischen den Systemmitgliedern oder sozialen Einheiten und stellt fest: „Dieses Muster tatsächlicher Interaktionen macht den Kern der Organisation aus. Sie ist es, die relevant für das Funktionieren des Systems ist.“ In krisenfreien Zeiten eines Unternehmens kann von einer Deckungsgleichheit der formalen und informellen Organisation ausgegangen werden (vgl. ebd.). Die traditionelle Maxime der Organisationsgestaltung: „Der richtige Mann am richtigen Ort zur richtigen Zeit“ fokussiert demnach, wie Hejl/Stahl (2000a: 1159) feststellen, zu sehr die Personalauswahl und lässt die Frage nach der Systemorganisation in den Hintergrund treten. Das hat für Hejl (2001: 61) die Konsequenz, dass der

90 Siehe Kap.2.3.2.1

91 Auch an anderer Stelle bricht Baecker mit der theoretischen Radikalität Luhmanns und plädiert bezugnehmend auf Maturana für ein Verständnis der Systemtheorie als Netzwerktheorie, die heterogene Komponentenklassen zur Systemmodellierung akzeptiert. „System“ heißt ja ursprünglich im Griechischen: zusammenstellen. Damit ist die Radikalität und Eindeutigkeit der Luhmann'schen Systemkonzeption nicht durchzuhalten. Damit ist aber ein Netzwerkgedanke scharf zu machen, der auf theoretische Radikalität verzichtet, dafür aber einen sehr empirischen Sinn für die Hybridität und die Unterschiedlichkeit der Elemente hat, die zusammenkommen müssen, um ein System zu bilden.“ (Baecker 2001: 49)

Management
von Selektivität

Umgang mit der Selektivität der Organisation als eine zentrale Managementaufgabe einzuordnen ist: Wer ist an Informations- und Verarbeitungsprozessen und somit auch an Entscheidungen beteiligt und wer nicht? Als „pure Ideologie“ bezeichnet Hejl (ebd.) die Vorstellung, in hierarchisch organisierten Unternehmen ohne Selbstorganisation auszukommen. Lediglich die Intensität der Nutzung der Ressource Selbstorganisation kann von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Das grundsätzliche Auftreten von Selbstorganisationsprozessen mit dem Ergebnis einer „im System erzeugte[n] Organisationsveränderung ohne formalen Eingriff der Unternehmensspitze“ (Hejl/Stahl 2000a: 117) bleibt davon unberührt und ist darüber hinaus in der Ausrichtung des Ergebnisses weder herstellbar, noch planbar, noch steuerbar.

Beobachten
und beobachtet
werden

Die Grundlage für Selbstorganisationsprozesse im Unternehmen sieht Schmidt (2001b: 37) in dem Mechanismus der Beobachtungsreflexivität: Jeder weiß, dass er nicht nur beobachtet, sondern auch beobachtet wird⁹². Je stärker dieser Mechanismus auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens verankert ist, und das heißt gerade auch auf Vorstands- und Managementebene, und je mehr die Beobachtungskriterien in der innerbetrieblichen Kommunikation thematisiert werden, desto eher kann davon ausgegangen werden, dass die alltägliche Verführung des Rückzugs auf Routinen durch die Zumutung der Verantwortungsübernahme für das Gesamtunternehmen erfolgreich konterkariert wird (vgl. ebd.). Folglich konzipiert Schmidt Unternehmen nicht nur als Entscheidungssysteme, sondern auch als *Beobachtungssysteme*, die qua der basalen Operation der Mitgliederbeobachtung ihre oben beschriebene eigene Wirklichkeit erzeugen. Die Herausforderung liegt in der Koordination der einzelnen differierenden Wirklichkeitskonstruktionen der Mitglieder mit dem prozessierten Ordnungszustand des Unternehmens, der das selbstorganisierte Resultat aus dem Zusammenwirken von eben jenen unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen ist. Dass diese Koordination erfolgreich vonstatten gehen kann, stellt die Rolle mit ihren daran geknüpften Erwartungen sicher, die der Einzelne im Unternehmen innehat, die ihm per Job-Description sogar formal zugewiesen und erläutert wird und die damit automatisch auch die Beobachtungsverhältnisse in einem Unternehmen regelt:

„Wer beobachtet wen mit Hilfe welcher Unterscheidungen? Welche Unterscheidungen sind in welcher Situation vorgeschrieben bzw. zugelassen, welche ausgeschlossen oder zumindest verpönt?“ (ebd.)

92 Zum Beobachtungskonzept s. Kap. 2.4.1.

In Anbetracht der trotzdem täglich zu verzeichnenden innerbetrieblichen Schwierigkeiten beim Vollzug der durch Rollenaufteilung organisierten Synthese der divergenten Wirklichkeitskonstruktionen kommt neben der Entscheidung und der Beobachtung der Kategorie der Kommunikation ebenfalls eine entscheidende Bedeutung bei der Systematisierung der Prozesse in einem Unternehmen zu. Schmidt (ebd.: 23f.) zufolge können daher Unternehmen auch als *Kommunikationssysteme* beschrieben werden. In Kommunikation findet unter impliziter und expliziter Bezugnahme auf das unternehmensspezifische kollektive Wissen, das die Corporate Identity des Unternehmens maßgeblich mitkonstituiert, eine Harmonisierung des aus den Differenzen der Wirklichkeitskonstruktionen resultierenden Konfliktpotentials statt. Diese wird umso erfolgreicher ausfallen, je stärker bei jedem Unternehmensmitglied die Einsicht vorhanden ist, dass Divergenzen und Pluralitäten der Normalfall sind, eigene Konstruktionen nicht normativ generalisiert werden dürfen und Differenzen durch die jeweilige Systemrationalität des Beobachters bedingt sind. Entscheidend, auch im Sinne der funktionssystemspezifischen Rationalität des Wirtschaftssystems, ist der Hinweis von Schmidt (ebd.: 38/39), dass „... dazu ... schließlich *Vertrauen* nötig [ist], dass andere (vor allem Vorgesetzte) differente Wirklichkeitskonstruktionen ihrer Kollegen und Mitarbeiter als legitim ansehen, ernst nehmen und nicht als Störung oder Devianz sanktionieren.“ (Hervorh. J.T.)

Unternehmen
als
Kommunikationssysteme

Gerne werden solche Beschreibungen heute leider immer noch – zum Glück mit stark abnehmender Tendenz – von den „Hardlinern“ als ideologische Schönfärberei und Träumerei und managementorganisatorische Weichspülung abgetan. Es ist besonders Berth (1995) zu verdanken, dass die „harte“, an der Leitdifferenz der Zahlung sich ausrichtende wirtschaftssystemspezifische Rationalität mit Konzepten der Selbstorganisation und der notwendigen Akzeptanz von Differenzen immer stärker verbunden wird. Berth hat in einer umfangreichen empirischen Studie nachgewiesen, dass Unternehmen, deren Organisation auf Vertrauen beruht, wirtschaftlich erfolgreicher sind als Unternehmen, deren Organisation sich übermäßig auf Kontrolle als Steuerungsmechanismus stützt. Er resümiert:

„Die Vertrauensorganisation erfordert zur Realisierung eine Fülle von Maßnahmen und neuen Werten und Handlungen. Der Eckstein ist jedoch die neue Form der Kontrolle, die zur Selbstkontrolle wird. Geht man diesen indirekten, helfenden Weg der Selbstkontrolle, dann muß der Vorgesetzte seine Überwachungsaufgabe nur da in jenem traditionellen (oft die Würde des Betroffenen

verletzenden, scheltenden) Sinne wahrnehmen, wo ihm die kritische Selbsteinschätzung des Mitarbeiters ungenügend erscheint.“ (Berth 1995: 114)

Als das wichtigste Erfolgskriterium einer Unternehmung hat Berth in dieser Studie das komplementäre Management identifiziert, wie es meiner Meinung nach auch von Schmidt impliziert wird:

„Um Management via Complement zu realisieren, brauchen wir eine neue Spielart des Umgangs miteinander. Ohne eine ‚stolze Demut‘ geht es nicht. Nicht nur ein Aufeinanderzugehen, sondern eines in der Erkenntnis der eigenen Unzulänglichkeit muß es sein. Dieser Unterscheid ist gravierend.“ (ebd.: 123)

Die Konzeption der Unternehmung als wirtschaftliches Organisationssystem kann zusammenfassend mit Schmidt (2001b) anhand der drei Kategorien der Entscheidung, der Beobachtung und der Kommunikation erfolgen (Abb. 13).

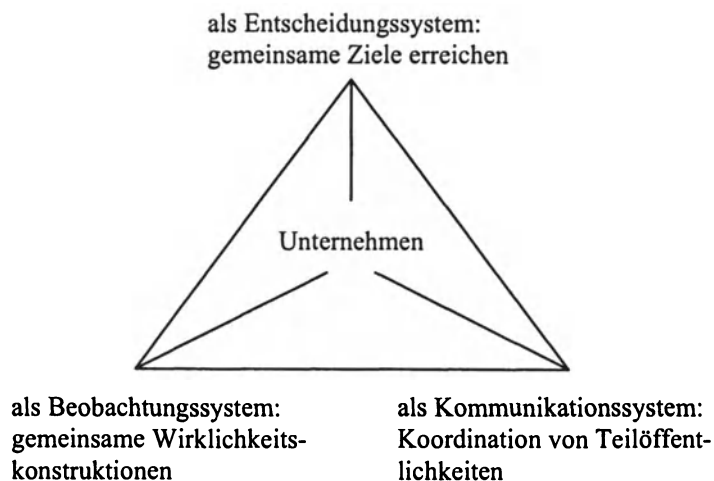


Abb. 13: Unternehmen als Selbstorganisationssystem (vgl. Schmidt 2001b: 39)

Diese Kategorien ermöglichen die Systematisierung der in einem von Individuen konstituierten Unternehmen ablaufenden Prozesse, die in einem systemischen Zusammenhang stehen: „Entscheiden setzt Beobachtung voraus und wird nur in Form von Kommunikation beobachtbar und relevant; Kommunikation materialisiert Beobachtung und distribuiert Entscheidung, und Beobachten erfolgt im Hinblick auf kommunizierbare Entscheidungen.“ (ebd.: 39)

2.3.3 Die Marke unter systemtheoretischer Perspektive

Mit den in den vorangegangenen Kapiteln entwickelten systemtheoretischen Grundlagen ist das Beobachtungsinstrumentarium geschaffen worden, mit dem nun die Marke beschrieben und in diesem Theoriedesign verortet werden soll.

Um Missverständnisse zu vermeiden, ist vorab eine Differenzierung notwendig. Der Begriff und das Konzept der „Systemmarke“ ist im Folgenden nicht Gegenstand der Ausführungen. Das von Dudenhöffer (1998, 2000) geprägte Systemmarkenkonzept hat keinerlei expliziten systemtheoretischen Hintergrund, der mit dem Theoriedesign dieser Untersuchung kompatibel wäre. Dudenhöffer versteht unter einer Systemmarke:

„Werden Produkt-Service-Ketten, die aus Elementen verschiedener Hersteller bestehen können, bündig miteinander unter einem Markensymbol verknüpft, sprechen wir von einer Systemmarke. Der Markeninhaber kann dabei durchaus ein virtuelles Unternehmen sein, dessen Wertschöpfung durch Marketing und/oder Vertrieb der markierten und vernetzten Einzelprodukte und Dienstleistungen entsteht.“ (ebd.: 391, s. auch ders. 1998: 146/147)

Als Beispiele gibt Dudenhöffer (2000: 390) unter anderem das Club-Med-Konzept an, das seinen Wert für den Kunden nicht aus der Addition von Flug plus Hotelzimmer schöpft, sondern aus der synergieerzeugenden Vernetzung dieser beiden Faktoren mit Lifestyle, Club-Kommunikation und Atmosphäre zu einem umfassenden wertgesteigerten Erholungs- und Erlebnisgesamtpaket. Beim Einsatz des Systemmarkenkonzeptes erfolgt zum Aufbau von Systemmarkierungen eine Konzentration auf die Analyse von Prozessketten, um Schnittstellen zur Bündelung von Aktivitäten identifizieren zu können (= Systemmarke). Dabei liegt der Fokus auf der Beobachtung der Kunden, wodurch entsprechend die gängigen Markt- und Produktsegmentierungen durch die Segmentierung nach Kunden ersetzt werden. Das Ziel ist es, im Rahmen von Relationship-Marketing in Kundenbeziehungen zu investieren, womit das Cross-Selling-Potential und der Kundenkapitalwert wichtige Analyseinstrumente im Systemmarkenkonzept sind (vgl. Dudenhöffer 2000: 394).

Nach Sichtung der einschlägigen Literatur bin ich der Meinung, dass sich aktuell fünf unterschiedliche systemtheoretische Ansätze zur Klärung des Phänomens Marke identifizieren lassen:

- Die Marke als Instrument des Markenverwendersystems
- Die Marke als synreferentielles System

Fünf
systemtheo-
retische
Ansätze zur
Marke

- Die Marke als Kommunikationssystem
- Die Marke als dissipatives System
- Die Marke als Gestaltssystem

Diese Ansätze unterscheiden sich stark im Grad ihrer systemtheoretischen Ausarbeitung und werden im Folgenden mit dem Ziel der Überprüfung ihrer Kompatibilität mit den hier entwickelten systemtheoretischen Grundlagen zunächst weitgehend kritiklos vorgestellt. Eine kritische Würdigung erfolgt im Anschluss im Rahmen der Konzeption des hier vertretenen systemischen Markenverständnisses.

2.3.3.1 Die Marke als Instrument des Markenverwendersystems

Im Rahmen ihrer Analyse der Markenentwicklung konzipiert M. Roth (1999) Marken als Kommunikationsinstrumente zur Systemidentifikation und zur Beeinflussung von Systembeziehungen (vgl. M. Roth 1999: 259).⁹³ Das markeneinsetzende Unternehmen, den Markenverwender, begreift die Autorin als ein soziales System, das sich aus Individuen und deren Kommunikations- und Handlungsbeziehungen zusammensetzt (vgl. ebd.: 167). M. Roth (ebd.: 167f.) baut ihre systemtheoretische Konzeption auf den Arbeiten von Luhmann und Willke auf und handelt sich damit das Problem der Komponentenfrage ein, was sie aber nicht weiter thematisiert, sondern in einer Fußnote abhandelt: Bezüglich der Systemelemente „... ist anzumerken, daß die Personen nur hinsichtlich bestimmter Kommunikationsaspekte und den entsprechenden Verhaltensweisen Systemelemente konstituieren“ (ebd.: 167). Die beiden Funktionen der Marke, Identifikation und Beeinflussung, verknüpft M. Roth mit dem zentralen Problem sozialer Systeme, der Reduktion von Komplexität:

„Im Rahmen der Identifikationsfunktion geschieht dies in der Weise, daß mit der Identifikation eines Systems auch die Besonderheiten der Systembeziehungen verdeutlicht werden können. Dadurch können bestimmte Erwartungen hinsichtlich der Kommunikations- und Handlungsweisen mit dem System verknüpft werden, was letztendlich für den Markenempfänger zu einer Reduktion der Komplexität von Systembeziehungen führt.“ (ebd.: 259)

93 Vgl. Kap. 2.1.2.

Auch die Beeinflussungsfunktion der Marke basiert M. Roth zufolge (ebd.) auf Komplexitätsreduktion: Die Marke dient der Verdichtung von Informationen, die relevant für die Beeinflussung des Markenempfängers sind. Im Rahmen dieser Informationskomprimierung, so M. Roth (ebd.: 170), besitzt die Marke die Eigenschaft, „die Informationsvielfalt gebündelt auf den Markenempfänger zu *übertragen*“ (Hervorh. J.T.). Den Markenempfänger konzipiert Roth ebenfalls als ein Element eines sozialen Systems, ohne dieses jedoch näher zu spezifizieren. Unter einer Marke versteht Roth folglich ein „symbolisches Zeichen“ (ebd.: 279), das dem Markenverwendersystem nicht nur zur Steuerung von externen, sondern auch von internen Systembeziehungen dient. Dies geschieht in Form der Übernahme von Aufgaben zur Organisation der internen Komplexität eines Unternehmens.

Marke
komprimiert
Informationen

„So übernehmen die Marken mit der Entstehung von Systemen in Form von strukturierten, prozeßorganisierten und schließlich autonomen und subsystembildenden Systemen zunehmend auch die Funktion der Beeinflussungen im Hinblick auf den Aufbau einer Identität. Darüber hinaus übernehmen Marken im Rahmen eines übergeordneten systemischen Zusammenhanges die Aufgabe, die Integration verschiedener Systeme in diese übergeordneten Systeme zu unterstützen.“ (ebd.: 280)

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

- Die Marke wird nicht als ein System, sondern als symbolisches Zeichen mit instrumentellem Charakter konzipiert.
- Unternehmen werden als Markenverwendersysteme vom Typ soziales System aufgefasst.
- Marken haben die Funktion der Systemidentifikation und der Beeinflussung von externen und internen Systembeziehungen.
- Marken reduzieren Komplexität durch die mittels der Identifikationsfunktion ermöglichten Verknüpfung von Erwartungen an das System sowie durch die an die Beeinflussungsfunktion gekoppelte Informationskomprimierung.

2.3.3.2 Die Marke als synreferentielles System

Essinger (2001) entwirft eine systemtheoretische Konzeption der Marke vor dem Hintergrund der These, dass bedingt durch die zunehmende Anzahl von zentralen Einflussfaktoren auf das Produkt- und Markenmanagement das Entscheidungsfeld für die verantwortlichen Manager komplexer geworden ist. Sie geht dabei

Marke
koorientiert
Marktakteure

von dem auch dieser Arbeit zugrunde liegenden Gedanken aus, dass von einer systemtheoretischen Konzeption brauchbare und sinnvolle Empfehlungen für das heutige Produkt- und Markenmanagement abgeleitet werden können (vgl. ebd.: 255). Essinger stützt ihre Konstruktion auf das systemtheoretische Konzept der Synreferentialität von Hejl, das im Rahmen der Modellentwicklung des sozialen Systems⁹⁴ bereits ausführlich vorgestellt wurde, weswegen ich mich hier entsprechend kurz fassen kann.

Eine Marke wird demnach als ein soziales System aufgefasst, da die „an einem Markensystem Beteiligten als Akteure im Sinne einer Orientierung bezüglich des Erhalts und Wachstums der Marke interagieren und in diesem Sinne eine gemeinsame Realität konstruieren ...“ (Essinger 2001: 233)⁹⁵. Die Synreferentialität des Markensystems, verstanden als die vollzogene selbstreferentielle Ausbildung von parallelisierten Zuständen in interagierenden kognitiven Systemen, orientiert die Handlungen von Konsumenten, Markenverantwortlichen, Händlern usw. in Bezug auf diese Marke (vgl. ebd.: 252)⁹⁶. Den Konsumenten entwirft Essinger (ebd.: 217f.) als autopoietisches System im Sinne Maturanas⁹⁷ und schließt damit die Möglichkeit einer intentionalen Steuerung seines Verhaltens aus. Als Ziel der Markenführung kann es sich unter einer solchen Perspektive nur um „eine Orientierungsintention im Sinne einer Ko-Orientierung“ (ebd.: 252) handeln⁹⁸.

94 Siehe Kap. 2.3.2.1.

95 An anderer Stelle begreift Essinger die Marke nicht als soziales System, sondern als Kopplungsangebot seitens der Unternehmung, über das die Unternehmung und der Konsument in einem ständigen Interaktionsprozess stehen und jeweils Zustandsveränderungen und Veränderungen ihrer Wirklichkeitsdefinitionen erfahren (vgl. ebd.: 242). Auf diese Unklarheit soll, da nicht weiter erkenntnisbringend, nur deshalb hingewiesen werden, um die Notwendigkeit der sauberen Einhaltung von Systemreferenzen in der Analyse sowie der terminologischen Genauigkeit bei der Systemkonstruktion zu betonen

96 Vergleichbar modelliert auch Kothen (2001: 369) die Marke als ein synreferentielles System und formuliert: „Die Erwartungen der unternehmens- und konsumentenseitig beteiligten Individuen sind im relevanten Bereich derart synchronisiert, dass sich durch einen selbstorganisierenden Prozess konsensuelle Vorstellungen hinsichtlich der Markierung ausformen. Eine Marke kann nur dann entstehen, wenn die perspektivisch konstruierte Wirklichkeit zwischen der Unternehmung und den Konsumenten im spezifischen Kontext relativ identisch ist.“

97 Siehe Kap. 2.2.2.

98 Auf diesen Punkt werde ich ausführlich im Rahmen der Entwicklung des Modells des Systemischen Markenmanagements zurückkommen, s. Kap. 4. und 5.

2.3.3.3 Die Marke als Kommunikationssystem

Einen „Beitrag im Feld der ‚Marke‘ bzw. ‚Markenführung‘ zu liefern“ ist das Ziel der Arbeit von Thurm (2000: 16). Drei Zielsetzungen konkretisieren diesen sehr allgemein formulierten Anspruch. Auf der Grundlage der (1) Aufarbeitung traditioneller Konzepte und Ansätze bezüglich der Marke und ihrer Führung wird (2) eine Methodologie zur theoretischen Fundierung entwickelt, die (3) auf die Marke und die Markenführung angewendet werden soll (vgl. ebd.). Die von Thurm erarbeitete Methodologie stützt sich auf die fünf (erkenntnis)theoretischen Konzepte des radikalen Konstruktivismus, der Autopoiesis, des Kalküls der Form, der Second Order Cybernetics und der soziologischen Systemtheorie (vgl. ebd.: 134f.). Die hieraus abgeleiteten alternativen methodologischen Zugänge werden mit unterschiedlichen Erkenntnisbereichen korreliert. Der Bereich der Kausalität etwa wird unter anderem mit den methodologischen Ansätzen der Selbstreferenz, der nicht-trivialen Maschinen (sensu Foerster v. 1985: 12) oder der strukturellen Kopplung, der Bereich Wissen/Erkenntnis mit den Konzepten der Konstruktion, der Viabilität und des beobachterabhängigen Wissens erschlossen usw. (s. ebd.: 194). Für den Bereich der Kommunikation setzt Thurm (ebd.) an Luhmann anknüpfend die beiden Zugänge der menschenentleerten Selbstreferentialität der Kommunikation („Kommunikation kommuniziert“) sowie Luhmanns Kommunikationsverständnis der dreistelligen kontingenten Synthese aus Information, Mitteilung und Verstehen an. Damit schafft Thurm die theoretische Basis für ihre dritte Zielsetzung, die Anwendung dieser „alternativen Methodologie“ auf die Marke und ihre Führung, was in einer Rekonzeptualisierung der Markenführung als „ko-ontogenetische Markenplanung“ (ebd.: 2000) mündet⁹⁹. Koontogenese wird konzipiert als die wechselseitige, sich gegenseitig bedingende Verknüpfung von Marke, Unternehmen und Konsument untereinander sowie mit ihren jeweiligen Umwelten (vgl. ebd.: 204). Die Marke selbst konzipiert Thurm als Ergebnis der Koontogenese von Kommunikation und Bewusstsein.

„Nur in Ko-Ontogenese ... also von Unternehmenssystem, Konsumentensystem und den Bewußtseinssystemen bildet sich eine Marke aus und kann eine Marke erhalten bleiben.“ (ebd.: 205)

99 Auch hier wieder der Hinweis, dass auf die Frage der Markenführung unter systemtheoretischer Perspektive ausführlich in Kap. 5 eingegangen wird.

Marke ist pure
Kommunikation

Die Marke wird als Kommunikationssystem aufgefasst, bei dem in strikter Luhmannscher Tradition „alle materiellen Realisationen aus dem Markensystem ausgeschlossen [werden]; sie sind Umwelt der Marke. **„Marke‘ meint ausschließlich Kommunikation“** (ebd., Hervorh. i. Orig.). Aus einer solchen Konzeption folgt ein radikaler Bruch mit den herkömmlich an das Markenkonzept geknüpften Vorstellungen, wie etwa der des Tauschgedankens oder des Absatzsystems. Es geht um pure Kommunikation ohne jegliche Handlungsorientierung.

„Es geht immer nur darum, Kommunikation an Kommunikation anzuschließen ... Ein anderes ‚Ziel‘ kennt die Marke nicht. Findet keine Anschlußkommunikation statt, stirbt sie.“ (ebd.: 206, Hervorh. i. Orig.)

Besonders gewöhnungsbedürftig dürfte die Konsequenz der Ziellosigkeit der Markenkommunikation sein, da Kommunikationsinhalte lediglich der Kommunikationsermöglichung dienen, ohne irgendeinen Ausgang der Kommunikation festlegen zu können. Thurm führt die vielzitierte Benetton-Kampagne als Beispiel für das Prinzip der ziellosen Anschlusskommunikation der Marke an.

„Die Art der gewählten Themen ... erregen bei verschiedensten Gruppen hohe Aufmerksamkeit, so daß die Bewußtseine irritiert sind, daß eine Fortsetzung der Kommunikation gewährleistet ist.“ (ebd.)

2.3.3.4 Die Marke als dissipatives System

Die soziologische Bedeutung der Marke ergibt sich aus ihren zwei Verbundenheiten, der gesellschaftlichen und der leiblichen. Diese Differenz ist der Ausgangspunkt der systemtheoretischen Beschreibung der Marke von Otte (1993: 11)¹⁰⁰. Gesellschaftliche Verbundenheit geht auf den marktrelevanten Tauschprozess „Geld gegen Ware“ zurück. Unter Rekurs auf Tönnies (1988) führt Otte aus, dass das zentrale Kennzeichen dieser Verbundenheit über Produkte und dazugehörige Ansprüche die weiterbestehende Trennung der Menschen ist (vgl. ebd.: 11f.). Hier hat der „Homo oeconomicus“ seinen ihm von den Wirtschaftswissenschaften zugewiesenen Platz. Die Beweggründe für die über das Produkt hergestellte Sozialität können auf die Faktoren des Tausches, der Nutzenmaximierung, der Funktion und des punktuellen Kontaktes komprimiert werden (vgl. ebd.: 12). Ganz anders erschließt sich

¹⁰⁰ Siehe auch Otte (2001).

die leibliche Verbundenheit. Entfernt von rationalen Entscheidungskalkülen hinsichtlich des Erwerbs eines Produktes kommt es zu „eigentümlichen Unregelmäßigkeiten: ... Die Menschen zeigen Präferenzen für bestimmte Produkte, ... nicht mehr nur Produkte, sondern Marken werden gewünscht“ (ebd.: 12). Otte beschreibt eine Evolution der Ding-Mensch-Beziehung, die sich graduell von schlichter Gewöhnung über Gefallen bis hin zu Vertrauen in und einem Treueverhältnis zur Marke aufspannt. Rationalistische Argumente werden ausgeblendet, imaginierte Eigenschaften zugeschrieben. Un austauschbarkeit, Unausweichlichkeit und eine gestaltgebundene Einmaligkeit überwiegen und sind Kennzeichen einer leiblichen Verbundenheit des Menschen mit einer Marke (vgl. ebd.: 13). Das Ideelle an einer Marke, so Otte (ebd.: 14), lässt zwischen ihren Erwerbern eine Gemeinschaft des Geistes entstehen, während die Gesellschaft lediglich Produkte hervorbringt.

Aus Produkten
werden Marken

„In der ‚Gesellschaft‘ entsteht kaum mehr als das Produkt; die ‚Gemeinschaft‘ lässt daraus Marken werden.“ (ebd.)

Weiterhin unter Bezugnahme auf Tönnies setzt Otte seine Beschreibung der Marke mit der Differenzierung in „Kürwille“ und „Wesenswille“ fort (siehe ebd.: 14f.). „Kürwille“ wird als die instrumentelle, nutzenorientierte, betriebswirtschaftliche Seite der Marke verstanden, „Wesenswille“ als Ursache des rationalistischen Sündenfalls in Form von Geltungsnutzen, Snob-Effekt oder Prestigekonsum. Komplettiert wird Ottos Markenbeschreibung mit dem Konzept des sozialen Willens, da die Marke sich stets als etwas Gewolltes darstellt:

„Sie ist Ergebnis von Gefallen, Gewohnheit und Gedächtnis zugleich. Sie bedarf zu ihrer Entwicklung aber auch der Bejahung durch viele Konsumenten; weshalb sie gesamthaft auch als ‚sozialer Wille‘ identifiziert werden kann ...“ (ebd.: 21)

Aufbauend auf dieser Beschreibung und einer anschließenden, mit Hakens Synergetik argumentativ hergeleiteten Feststellung der „verblüffenden Ähnlichkeiten zwischen Natur- und Marktprozessen“ (ebd.: 25) definiert Otte (ebd.: 35) als das Ziel seiner Arbeit, „dem Wesen ‚Marke‘ Eigenschaften zuzuordnen, die sich aus den Bewegungsgesetzen von sozialen wie natürlichen Systemen erklären“. Hierzu definiert der Autor Marken als dissipative Systeme, da sie deren charakteristische Struktur in Form von Durchsatz von Masse (= Produkte), Energie (= Geld) und Energie-Äquivalenten (= Vorstellungen) innehaben (vgl. ebd.: 49).

„Konsumenten und andere Markenbeteiligte können so als ein vernetztes, dissipatives System erkannt werden. Dieses System wird durch die Beteiligten gebildet, durch die Marke und die mit ihr entstehenden Vorstellungen.“ (ebd.: 49)

Ordnen-
Funktion der
Marke

Gleichzeitig begreift Otte die Marke im synergetischen Sinne auch als „Ordner“, der gleichartige Vorstellungen bei den Systembeteiligten hervorruft (= makroskopische Ordnung), das Verhalten der Konsumenten ordnet, aber nur durch die Konsumenten am *Leben* erhalten werden kann.

„Beim Blick auf diese Prozesse, bei denen Konsumenten und Hersteller im Zusammenhang mit der Produkt-Marke eine Verbindung und Reaktion eingehen, an deren Ende sich die Teilnehmer irgendwie vermehrt, autopoietisch vermehrt haben, wurde der zirkuläre, selbstreferentielle Charakter dieser Vorgänge deutlich.“ (ebd.: 67)

Zusammenfassend begreift Otte die Marke als ein dissipatives System mit autopoietischen Prozessen, das sich durch Ganzheitlichkeit und Vernetztheit auszeichnet. Sie weist damit einen erkennbaren Drang zur Selbsterhaltung, zur Ausdehnung und zur Verhaltensgleichrichtung aller Beteiligten auf (vgl. ebd.: 95). Die Kurzformel lautet: Die Marke ist eine „komplexe lebende Gestalt, aus der sich Übersummenhaftigkeit ergibt“ (ebd.: 110).

2.3.3.5 Die Marke als Gestaltssystem

Hyperorgani-
scher Körper
und Gestaltbil-
dungszwang

Bezugnehmend auf die Gestaltpsychologie des frühen 20. Jahrhunderts und die hyperorganischen Lebewesen im Tönnies'schen Verständnis legt Deichsel (1997) eine Beschreibung der Marke als Gestaltssystem vor. Die Gestalt reguliert demnach ihre eigene Körperhaftigkeit, sie bildet ihr eigenes System aus, wobei der Startschuss zur Systembildung immer der „kompensatorische Einfall“ (Deichsel 1997: 229) ist. Dies ist die Grundlage zum Aufbau eines hyperorganischen Körpers, der homolog zur Ausbildung eines organischen Körpers und dessen Organisation zu verstehen ist.

„Hyperorganisch meint hier *begreifbar*, obwohl nicht greifbar, feinstofflich, also nicht grobsinnlich, organisch, obwohl nicht biologisch. Die ... hyperorganischen Lebewesen haben eine gänzlich andere Anatomie als die vegetativen und animalischen. Doch auch sie sind organisch und bedürfen individueller Organisation. Deshalb schafft sich jede Gestalt *ihr* System. Oder sie schrumpft wieder ein in das Reich des Möglichen.“ (ebd.: 230, Hervorh. i. Orig.)

Deichsel betont, dass im Gegensatz zur Systemtheorie die Gestalttheorie die Verbindung bislang gänzlich isolierter heterogener Komponentenklassen „zu einem Ding“ (ebd.) als das Maß für einen schöpferischen, empirisch einmaligen Symbiosevorgang auffasst (vgl. ebd.: 232)¹⁰¹. Der Mensch hat dabei die Rolle einer „Gestaltbildungsturbine“ (ebd.: 221) inne. Er kann nicht anders, als fortlaufend Gestalt zu bilden, weil er hilflos seinem Gestaltbildungswillen ausgeliefert ist: „*Er* gestaltet in uns, wir sind die Hilflosen.“ (ebd.: 222, Hervorh. i. Org.)

Markenbildung vollzieht sich analog durch einen Gestalteinfall, der qua seiner Energie die Bildung des Systems Marke organisiert.

„Die organisierende Gestaltenergie zeigt den Gestalteinfall als Kristallisationskern für umherlagernde Elemente, die nun Komponenten des neuen Systems werden ... Sie (die Marke, J.T.) herrscht durch ihr Selbst, ihren besonderen Gestalteinfall, der sich in seiner Kundschaft sein System herbeigebildet, herbeigeeordnet hat. Der Gestalteinfall als Organbildungsimpuls hat sich ausorganisiert. Eine Gestalt hat sich ihr System geschaffen.“ (ebd.: 240)

Das Gestaltssystem ist normativ und ästhetisch. In der Ästhetik oder auch Stilistik sieht Deichsel den Grund für die Anziehungskraft, den eine Marke ausübt. Der Stil ist der „Bindungsstoff“, der die Existenz des Markensystems auf Dauer sicherstellt. Einfach ausgedrückt: „Nur solange es uns gefällt, kaufen wir“ (ebd.: 236). Was die Leistung des Gestaltsystems Marke angeht, operiert Deichsel mit einer Differenzierung in System- und Gestaltleistung. Erstere bezieht sich auf intentionale Aktivitäten, die von der Unternehmung als Subsystem des Gestaltsystems Marke vorgenommen werden und kurzfristige Teilziele verfolgen wie beispielsweise Erhöhung des Werbedrucks oder Absatzförderung (vgl. ebd.: 241). Gestaltleistung hingegen bezieht sich auf die Abgrenzung der unterscheidbaren Gestalt der Marke von den Wettbewerbsmarken als Voraussetzung für organisches Wachstum der Marke und Bildung von Vertrauen in dieselbe (vgl. ebd.: 244f.). Das Verhältnis von System- und Gestaltleistung ist ein Beherrschungsverhältnis, derart, „daß Systemleistung keineswegs immer zur Gestaltleistung führen muß, Gestaltleistung aber nahezu immer zu kraftvoller Systemleistung treibt“ (ebd.: 244). Die Konsequenz, die Deichsel aus diesem Verhältnis der beiden Leistungsarten zieht, lautet, dass Gestaltdisziplin in der Markenführung oberstes Gebot ist.

101 Deichsel recurriert damit implizit natürlich nur auf die Systemtheorie in der Luhmannschen Fassung, die ausschließlich Kommunikationen als Systemelemente zulässt (vgl. Kap. 2.3.2).

Bekanntlich resultiert aus dieser Forderung das von den Markentechnikern propagierte regulative Markenführungsprinzip der Selbstähnlichkeit, verstanden als die Ausrichtung aller Markenaktivitäten auf den eigenen „genetischen Code“ (ebd.: 24) der Marke.

„Selbstbestimmung einer Produktmarke durch den Willen zur Selbstähnlichkeit als Antwort auf die Fremdbestimmung durch gestaltauflösende Anpassungen ... *Weil* Gestalt und System in allen Lebewesen so unauflösbar aufeinander bezogen sind, muß jeder Systemschritt unter dem Gesetz der einmaligen Markengestalt stehend gesehen werden.“ (ebd., Hervorh. i. Orig.)

2.3.4 Synopse systemtheoretischer Ansätze zur Marke

Marke als ...	Komponenten des Systems sind	Leistungen und/oder Funktionen sind ...	Eigenschaft/en ist/sind ...	Vertreter des Ansatzes ist/sind ...	Theoretischer Bezug auf ...
Instrument des Markenverwendensystems	Individuen (Hersteller) und ihre Kommunikations- und Handlungsbeziehungen	Identifikation Beeinflussung	Komplexitätsreduktion	M. Roth	Luhmann Willke
Synreferentielles System	Individuen mit parallelisierten Zuständen ihrer kognitiven Systeme	Ko-Orientierung von Unternehmen und Konsument	Synreferentialität	Essinger Kothén	Hejl Maturana
Kommunikationssystem	Kommunikationen	Sicherstellung von Anschlusskommunikationen	– Autopoiesis – Selbstorganisation – Selbstreferentialität – Autonomie	Thurm	Luhmann
Dissipatives System	Individuen (Konsument, Hersteller, Händler). Markenprodukte an die Marke geknüpfte Vorstellungen	– Konsumentenvermehrung – Ordnung von Vorstellungen und Verhalten	– Autopoiesis – Selbstorganisation – Selbstreferentialität – Autonomie	Otte	Haken Jantsch Luhmann Tönnies
Gestaltssystem	Heterogene Klassen, z.B.: – Kundschaft – Vertriebsarchitektur – Unternehmen (= System)	– Abgrenzung – organisches Wachstum – Vertrauensbildung	– Normierend – Ästhetik/Stilistik – hyperorganisches Leben	Deichsel	Tönnies Gestaltpsychologie

Diskussion der
systemtheore-
tischen Ansätze
zur Marke

2.3.5 Die Marke als einzigartiger Wissensbereich

Die hier folgenden Kritikpunkte an den vorgestellten systemtheoretischen Konzepten der Marke lassen sich größtenteils aus den bisherigen Ausführungen ableiten. Die beiden Ansätze von Otte und Deichsel arbeiten mit einer Anthropomorphisierung der Marke, der ich nicht folgen kann. Dem Markensystem die Eigenschaft der Autopoiesis zuzusprechen (Otte) oder sie als „hyperorganisches Lebewesen“ bei einer gleichzeitigen Vergegenständlichung des Menschen (Deichsel) zu betrachten, steht die konstruktivistische Überzeugung der Beobachterabhängigkeit jeglicher Empirie entgegen. Nicht die Marke als Gestaltssystem macht etwas mit den Menschen, sondern umgekehrt: es sind die Menschen in den Unternehmen, im Handel und im Markt, die eine Marke kognitiv und kommunikativ entstehen lassen und der Marke dadurch eine ordnende Funktion ermöglichen. Und dass sich eine Marke im autopoietischen Sinne weder selbst herstellt noch selbst erhält, sondern dies auf Handlungen von Menschen in Wirtschaftsorganisationen, Handelsunternehmen und Konsumenten zurückgeht, bedarf keiner weiteren Erläuterung. Insofern kann ich auch nicht dem Ansatz von Thurm folgen, die Marke als ein Kommunikationssystem zu modellieren, das im Luhmannschen Sinne ausschließlich aus Kommunikationen besteht und jegliche Materialisierung der Marke in ihre Umwelt verfrachtet. Auch der Marke jeglichen instrumentellen Charakter abzusprechen und ihre Existenz mit der Ermöglichung von Anschlusskommunikationen zu rechtfertigen, liegt eine ökonomisch wirklichkeitsfremde Auffassung zugrunde, die erkennt, dass Markenkommunikation stets hoch intentional im Sinne von wirtschaftlicher Effektivität und Effizienz ist. Die aktuelle Diskussion über den Wert von Marken unterstreicht dies nachdrücklich.

Die Idee von M. Roth, die Marke nicht als System, sondern als Instrument zur Übertragung von Informationen zu konzipieren, verträgt sich nicht mit dem konstruktivistischen Grundsatz der Informationskonstruktion in kognitiven Systemen. Der Marke jedoch einen instrumentellen Charakter zuzusprechen und sie als symbolisches Zeichen im Einsatz von wirtschaftlichen Organisationssystemen zu betrachten, kann vollkommen zugestimmt werden. Damit eröffnet sich aber die grundlegende Frage, inwiefern es überhaupt plausibel ist, die Marke als eigenständiges Sozialsystem aufzufassen. In Essingers Version, die Marke als synreferentielles System zu modellieren, kommt der Sozialsystemcharakter der Marke in Form ihrer dort angenommenen Leistung der Koorientie-

rung von Unternehmen und Konsumenten am deutlichsten zum Ausdruck. Meines Erachtens ist jedoch genau an dieser Beziehung zwischen Unternehmen und Konsumenten anzusetzen, um die Frage nach der Plausibilität eines Systemkonstruktes zu beantworten, das Unternehmen und Konsumenten als Komponenten eines synreferentiellen Markensystems begreift. Gegen ein solches Modell ist einzuwenden, dass schon allein die heute beobachtbaren Selbstzerstörungstendenzen von Markensystemen jeglichem Systemgedanken zuwiderlaufen. Der ein solches soziales System konstituierende Mechanismus der Synreferentialität wird heute von der nachlassenden Markentreue bei gleichzeitig steigendem Markenbewusstsein außer Kraft gesetzt¹⁰². Es ist wenig plausibel, von einem synreferentiellen Markensystem zu sprechen, wenn kognitive Systeme von Konsumenten und Mitarbeitern eines Markenunternehmens zwar selbstreferentiell vergleichbare Zustände erzeugen (= Markenbewusstsein), die Konsumenten ihre Handlungen aber keineswegs an dieser gemeinsamen Realität orientieren (= Markenuntreue). Dies widerspricht der von Hejl hervorgehobenen zweiten Bedingung für ein soziales System, dass nämlich die „lebenden Systeme ... (aus ihrer Sicht) mit Bezug auf diese parallelisierten Zustände interagieren [müssen]“ (Hejl 1992: 319)¹⁰³. Auch das heute ebenfalls zu beobachtende „Sterben“ der Marken, man denke nur an den Markenexitus bei dem Unternehmen Unilever, das sein Markenportfolio von 1.600 auf 400 Marken zusammengestrichen hat, ist schwer zu erklären, wenn Unternehmen und Konsumenten als ein synreferentielles System zusammengedacht werden.

Gibt es ein
 „synreferen-
 tielles Marken-
 system“?

Damit zusammenhängend dürften auch Zweifel an der grundlegenden Annahme angebracht sein, dass Konsumenten als Akteure eines synreferentiellen sozialen Systems „... bezüglich des Erhalts und Wachstums der Marke interagieren und in diesem Sinne eine gemeinsame Realität konstruieren“ (Essinger 2001: 233). Mir erscheint der Gedanke wenig plausibel, dass Konsumenten zum wirtschaftlichen Wohle einer Marke handeln, da sie an deren Erhalt und Wachstum interessiert sind. Zutreffender ist es meines Erachtens, Konsumentenhandlungen bezüglich einer Marke funktional aus der Perspektive eines Konsumenten zu interpretieren, womit dann auch in der Realität wirksame Aspekte hinsichtlich der Identifikation, des Vertrauens, der Selbstinszenierung oder des

102 Siehe die Ausführungen unter Kap. 2.2.2.

103 Vgl. auch die Ausführungen zu Hejls Konzept der Synreferentialität in Kap. 2.3.2.1.

Ausdrucks von Gruppenzugehörigkeit ins Spiel kommen¹⁰⁴. Diese haben mit Absatzförderung oder Profilierung gegenüber den Wettbewerbsmarken, wie die Markenrealität aus der Sicht der Unternehmen beschrieben werden kann, wenig gemeinsam. Im Gegenteil lässt sich formulieren, dass Marken besonders in ihrer Eigenschaft als soziales Symbol¹⁰⁵ dem Konsumenten dazu dienen, Anschlusskommunikationen mit kognitiven und sozialen Systemen zu beeinflussen, bei denen das markenproduzierende Unternehmen überhaupt keine Rolle spielt. In diesem Sinne stimme ich Luhmann (1991e: 410) zu, dass Konsumentenverhalten als individuelles Verhalten und damit aus Sicht der Unternehmen als unberechenbares Verhalten erscheint. Es ist gerade in der Tatsache, dass Güter oder Leistungen individuell gekauft werden können, begründet, „daß der Konsument *nicht in die Organisation einbezogen wird, die sein Verhalten regelt*“ (ebd., Hervorh. i. Orig). In der Produktion von unberechenbarem, individuellem Konsumentenverhalten sieht Luhmann (ebd.) die Voraussetzung für die Funktion der Unternehmen im Wirtschaftssystem, „Unberechenbares in Berechenbares ... zu transformieren“. Die Marke kann unter dieser Perspektive als Hilfsmittel der Unternehmen betrachtet werden, um zu (berechenbaren) Annahmen bezüglich des Konsumentenverhaltens zu gelangen. Mit der Ausbildung einer gemeinsamen Wirklichkeit von Unternehmen und Konsumenten in einem Sozialsystem Marke hat dies jedoch nichts zu tun.

Marke ist kein
eigenständiges
Sozialsystem

Meines Erachtens sind dies triftige Gründe, die gegen eine Konzeption der Marke als eigenständiges Sozialsystem sprechen. Damit gerät der Ansatz von M. Roth in den konzeptionellen Fokus der weiteren Überlegungen. Die Marke als symbolisches Zeichen mit instrumentellem Charakter in der Hand des Sozialsystems Unternehmung zu konzipieren überwindet aber nicht die an der klassischen Markentheorie kritisierte bipolare Verortung der Marke entweder in der Herstellerperspektive oder aber in der Konsumentenperspektive. Der Konsument wird zu Unrecht zu Gunsten eines als „Markenverwendersystem“ (M. Roth) konzipierten Unternehmens ausgeblendet, obwohl die Marke für ihn zweifelsohne eine gewaltige instrumentelle und funktionale Rolle im Wirtschaftssystem wie auch in anderen sozialen Systemen innehat. M. Roths plausible Auffassung, die Marke zeichentheoretisch als Symbol zu begreifen, bleibt von dieser Kritik unberührt.

104 Siehe den Überblick über die Funktionen der Marke in Kap. 2.1.2.2.

105 Siehe Kap. 2.1.2.4.

Zweckmäßig erscheint es mir daher, an die bereits angestellten Überlegungen zur strukturellen Kopplung von Unternehmen und Konsumenten anzuknüpfen. Mit dem Konzept der strukturellen Kopplung bleibt diese Dichotomisierung zwar erhalten, aber beide Seiten werden notwendig aufeinander bezogen: keine Unternehmen ohne Konsumenten, keine Konsumenten ohne Unternehmen. Der Marke kommt zum einen die ökonomische Funktion zu, diese strukturelle Kopplung von Unternehmen und Konsumenten zu realisieren und zu festigen. Zum anderen hat die Marke aber auch eine lebensweltliche Funktion¹⁰⁶, derart, dass sie individuelle und soziale Wirklichkeitskonstruktionen mit eventuellen Anschlusskommunikationen in der privaten Welt des Konsumenten auslöst und stabilisiert. Ich halte es daher für plausibel, von folgendem Markenverständnis auszugehen:

Keine Unternehmung ohne Konsumenten, keine Konsumenten ohne Unternehmung

Eine Marke ist ein einzigartiger emotional aufgeladener Wissensbereich über ein Unternehmen, ein Produkt oder eine Dienstleistung, der von einer Menge hochgradig komplexitätsreduzierender

Definition: Die Marke im Kommunikationszeitalter

106 Die an Habermas erinnernde Begrifflichkeit der „Lebenswelt“ bedarf der Erläuterung. Konsumenten handeln nicht nur gemäß ihrer sozialsystemspezifischen Rolle, die ihnen vom Wirtschaftssystem zugewiesen wird, sondern gleichzeitig auch wirtschaftssystemunspezifisch, nämlich lebensweltlich. Dadurch wird die durch operationale Geschlossenheit des Wirtschaftssystems notwendige Offenheit des Systems sichergestellt, womit es an andere Gesellschaftssysteme gekoppelt wird und eine Einheit Gesellschaft entstehen kann. Ermöglicht wird dies durch den Ausschluss der materiellen Basis der Konsumentenrolle aus dem Wirtschaftssystem, durch den Ausschluss des konkreten Individuums, das mit seinen lebensweltlichen Handlungen den Gesellschaftssystemen eine gemeinsame empirische Basis gibt. Klüver (1990: 212/213) führt die lebensweltliche Charakteristik von Sozialsystemhandlungen am Beispiel des Wissenschaftssystems wie folgt aus: „Der Forschungsprozeß ist allerdings nicht nur der Natur gegenüber offen, wie es im Arbeitscharakter naturwissenschaftlicher Erkenntnis unhintergebar ist. Unter dem etwas metaphorischen Begriff der ‚Lebensweltbezüglichkeit‘ läßt sich etwas konkreter verstehen, daß Forschung, wie jeder soziale Prozeß, nicht nur durch sein gesellschaftliches Besonderes zu bestimmen ist, sondern auch Komponenten enthalten muß, die ihn *als in diesen Hinsichten* gleichartig mit anderen sozialen Prozessen machen ... Wäre Wissenschaft nur ein durch seine Besonderheit zu bestimmendes Sozialsystem, das sich ständig und nur auf sich selbst bezöge, so hätte das ... Diktum Luhmanns über Gesellschaft als *ein* System gar keinen Sinn – es wäre nur ein Verbund isolierter Partialsysteme, deren Zusammenhang ein Rätsel bleiben müßte. Die ‚offenen‘ Komponenten des Forschungsprozesses lassen sich als die allen besonderen Sozialsystemen notwendige gemeinsame Basis auffassen, die deren Zusammenhang herstellt und so dem Gesellschaftsbegriff als etwas den Teilsystemen Gemeinsames überhaupt einen konkreten Sinn gibt.“ (Hervorh. i. Orig.)

Kommunikationsangebote symbolisiert wird. Diese erfüllt zwei sich wechselseitig bedingende Funktionen:

- a) *die strukturelle Kopplung zwischen Unternehmen und Konsumenten zu realisieren und zu festigen (ökonomische Funktion) und*
- b) *Auslöser und Stabilisator für individuelle und soziale Wirklichkeitskonstruktionen zu sein (lebensweltliche Funktion).*

Symbol-
charakter der
Marke

Mit ihrem symbolischen Charakter vertritt die Marke die semiotische Funktion der spezifischen kognitiven Evokation von Gegenständen, Zuständen, Ereignissen, Erfahrungen usw. Im Gegensatz zum Zeichentyp des Signals hat die Marke nicht die Funktion der unmittelbaren Verhaltenseinwirkung auf die Konsumenten, auch wenn diese Annahme manchen Unternehmensüberlegungen zu ihrer Markenpolitik implizit zugrunde liegt. Die Marke tritt vielmehr an Stelle des jeweiligen Produktes, Unternehmens oder der Dienstleistung auf und soll zur kognitiven Konstruktion von Vorstellungen, Emotionen, Gedanken und Wertzusammenhängen dienen (vgl. Burkart 1995: 41). Die Marke hat damit einen konkreten Wahrnehmungs- und Anwendungsbezug. Sie fungiert mit ihrem symbolischen Zeichencharakter als Konnotator einer Markenwirklichkeit, mit der eine Unternehmung, ein Produkt oder eine Dienstleistung untrennbar assoziiert wird.

In terminologischer Exaktheit müsste der semiotische Charakter der Marke unter Bezugnahme auf den symbolischen Interaktionismus als signifikante Symbolik beschrieben werden, da nur ein signifikantes Symbol ein Zeichen ist, „... das einer Bedeutung in der Erfahrung des ersten Menschen entspricht und diese Bedeutung auch im zweiten Menschen hervorruft“ (Mead 1973: 85). In konstruktivistischer Interpretation sind signifikante Symbole damit die semiotische Voraussetzung für die in Interaktion stattfindende Parallelisierung der kognitiven Zustände von Individuen¹⁰⁷. In theoretischer Kompatibilität mit dem konstruktivistischen Grundsatz der Beobachterabhängigkeit jeglichen Erkennens kann mit dem symbolischen Interaktionismus des Weiteren darauf hingewiesen werden, dass eine Marke nicht nur für etwas steht, sondern immer auch die Beziehung zu diesem Etwas mitsymbolisiert wird. In Blumers „zweiten Prämisse“ des symbolischen Interaktionismus kommt dies deutlich zum Ausdruck:

¹⁰⁷ Aus diskursökonomischen Gründen spreche ich auch weiterhin „nur“ vom symbolischen Charakter der Marke.

„Die Bedeutung eines Dinges für eine Person ergibt sich aus der Art und Weise, in der andere Personen ihr gegenüber in bezug auf dieses Ding handeln.“
(Blumer 1981: 83)

Die Bedeutung einer Marke, die individuelle Markenwirklichkeit, basiert daher auf Konsumenteninteraktionen und dem in diesen Interaktionen ausgebildeten gesellschaftlichen kollektiven Wissen, das gleichzeitig in diesen Interaktionen für Orientierung und Regulierung zuständig ist. Markenwirklichkeiten können daher nicht reduktionistisch als Ergebnis der strukturellen Kopplungen von Unternehmen und Konsumenten aufgefasst werden. Dies gilt im Besonderen für alle Produktarten, die in Anwesenheit Dritter verbraucht oder gebraucht werden (können), wie beispielsweise Autos, Uhren oder Kleidungsstücke, und damit dem Konsumenten zur sozialen Distinktion dienen. Die Notwendigkeit der Konsumenteninteraktion für den Markenaufbau derartiger Produkte liefert den Grund, warum Marken in Interaktionen und Kommunikationen als Indikatoren für persönliche Überzeugungen, Werte oder den Sozialstatus der sie verwendenden Konsumenten herangezogen werden können. Die Marke symbolisiert eine an bestimmte Konsumententypen gebundene Wirklichkeit, wobei die unterschiedlichsten Materialisierungsformen verwendet werden: vom Namen über das Logo, die Verpackung und den Markenartikel bis hin zum akustischen Jingle, dem Funk- oder TV-Spot. Jeglicher Zeichentyp, sei es isoliert oder in Kombination mit anderen, der die dreistellige, jeweils *einzigartige* markenspezifische Konstellation aus Unternehmen/Produkt/Dienstleistung – Wirklichkeit – Konsument symbolisiert, kann zum Einsatz kommen¹⁰⁸. „Einzigartigkeit“ betont das der Marke evolutionshistorisch immanente Prinzip der Differenzierungsleistung. Es ist der „Reason why“ der Marke, der in Konzepten wie der Unique Selling Proposition (USP), der Unique Advertising Proposition (UAP), der Unique Communication Proposition (UCP) oder dem einzigartigen Markenversprechen seine strategische Berücksichtigung bei der Entwicklung der Markenkommunikation findet. Es geht um die symbolisch erzeugte einzigartige Differenzierung vom Wettbewerb als Voraussetzung zur Bildung von Markenidentität – um es

Marke dient der
sozialen
Distinktion

Uniqueness

¹⁰⁸ Unter Bezug auf die in § 3 des Markengesetzes festgelegten *schutzfähigen* Möglichkeiten der Markenbildung listen Bodenstein/Spiller (1998: 162) auf: „Wortzeichen (z.B. Persil), Bildzeichen (z.B. der grüne Frosch), Zahlen (z.B. 4711), Buchstabengruppen (z.B. DKV), Farbkombinationen (z.B. die Firmenfärbungen), Hörzeichen (z.B. kurze Erkennungsmelodien), dreidimensionale Verpackungen oder Produktformen (z.B. die Odol-Flasche) und Kombinationen der o.g. Varianten.“

in der hier kritisierten Tradition der Marken-Anthropomorphismen zu formulieren.

Marke reduziert
Komplexität

Man könnte geneigt sein, die Marke unter dieser Perspektivierung mit einem Symbol gleichzusetzen und entsprechend den Symbolcharakter der Marke definitorisch zu berücksichtigen. Meines Erachtens wird mit einer solchen Betrachtung aber der instrumentelle Charakter der Marke vernachlässigt, der über semiotische Belange weit hinausgeht. Eine Marke reduziert hochgradig Komplexität. Sie gibt der Wahrnehmung des Konsumenten und den Tätigen in der Unternehmung in gesättigten und unübersichtlichen Märkten Orientierung, indem sie ordnend in ihre Informationskonstruktion eingreift. Ich kann daher Hellmann (2000: 17) zustimmen, der in Luhmannscher Begrifflichkeit die Marke als eine hochgeneralisierte Form symbolischer Kommunikation beschreibt¹⁰⁹. Gerade im Zeitalter der Aufmerksamkeitsökonomie kommt der Marke als *einzigartigem Wissensbereich, symbolisiert von einer inhaltlich und formal konsistenten Menge komplexitäts-reduzierender Kommunikationsangebote*, die Aufgabe zu, die strukturelle Kopplung des Unternehmens mit seiner Umwelt – und das heißt im Besonderen mit dem Absatzmarkt (= Konsumenten) – zu realisieren¹¹⁰ und zu festigen. Dies geschieht im Besonderen über alle Formen werblicher Kommunikationsangebote. Dabei sorgt die Marke dafür, dass ihre eigene Werbung, ohne die es sie nicht geben würde, nicht der Aufmerksamkeitsparadoxie der Werbung zum Opfer fällt¹¹¹. Hellmann (2002: 138) bezeichnet im Kontext der Diskussion um die Glaubwürdigkeit von Werbung die Marken als die „Eigenwerte“ der Werbung. Marken sorgen mit ihrem Werbestil, der sich durch Integration und Kontinuität auszeichnet, dafür, dass ihnen trotz Werbung Vertrauen entgegengebracht wird. Marken sind damit der kommunikative Enabler ihrer eigenen Werbung. Hierin ist der Grund zu sehen, warum rein aufmerksamkeitserregende und nicht an eine Markenwirklichkeit gekoppelte Werbung, die beispielsweise mit Appellen an menschliche Grund- und Urbedürfnisse wie Angstvermeidung oder Sex

Marken
machen
Werbung
glaubwürdig

109 Siehe die Ausführungen zu den symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien im Anhang.

110 Seit dem Anbruch des Industriezeitalters und den daran gekoppelten Entwicklungen im Wirtschaftssystem besonders in Form des eklatanten Konkurrenzanstiegs und der zunehmenden Kluft zwischen Produktion und Konsumtion kann der Marke ihre Funktion der Realisation der strukturellen Kopplung zugesprochen werden. Vgl. auch den Überblick über die Entwicklung des Markenwesens in Kap. 2.1.

111 Vgl. die Ausführungen zum Quasi-Axiom „Keine Marke ohne Werbung“ in Kap. 2.1.2.4 sowie zur Herausforderung „Kommunikation“ in Kap. 2.2.3.

oder auch mit purer normen- und konventionenbrechender Provokation arbeitet, zur kommunikativen Wirkungslosigkeit verdammt ist. Man denke nur an die peinlichen und geschmacklosen Werbeauftritte vieler Dotcom-Unternehmen, die dem Verkennen dieses sich wechselseitig konstituierenden Zusammenhangs von Marke und Werbung zum Opfer fielen. So warb beispielsweise die Preisagentur tallyman.de mit einer Anzeige, auf der vier Herren mit heruntergezogenen Hosen ihre nackten Hintern in Richtung Leser streckten. Die Bildunterschrift lautete: „Manchmal bereuen wir, dass wir so günstige Flüge vermitteln.“ Dieses Unternehmen konnte sich bis heute nicht zu einer Marke entwickeln.

Die Marke ordnet mit ihrer Symbolik ihre Wahrnehmung durch Unternehmung und Konsumenten und wird gleichzeitig in der von ihr realisierten strukturellen Kopplung von Unternehmen und Konsumenten ausgebildet. Die Synergetik thematisiert diesen zirkulären Kausalitätszusammenhang mit Konsensualisierung bzw. „Versklavung“ und Musterbildung (vgl. Haken/Haken-Krell 1992: 242, 247).

„Das Versklavungsprinzip ... betont einerseits den Einfluß übergeordneter Muster auf den einzelnen, das Prinzip der kohärenten Musterbildung macht umgekehrt die Verantwortung jedes einzelnen für mögliche makroskopische Ordnungen deutlich. Zwischen Allmachts- und Ohnmachtsphantasien macht die Synergetik klar: Man ist gleichzeitig ‚Täter‘ und ‚Opfer‘.“ (Manteufel/Schiepek 1998: 57)

Ein derartiges synergetisches Verständnis der Marke als Attraktor betont darüber hinaus die Dynamik der Ordnungsbildung einer Marke. Analog zur Kugel, die in eine Schüssel geworfen wird und die wegen des durch Reibung bedingten Energieverlustes schließlich in der Mulde liegen bleibt, lenkt der Konsument im Prozess der Markenwahrnehmung seine zu Beginn oszillierende Aufmerksamkeit auf eine zentrale von der Marke symbolisierte Information (im weiteren Sinne), die man klassisch markentheoretisch als Markenkern bezeichnen kann. Die Vorstellung der Marke als Punktattraktor dürfte daher das treffendste Bild sein¹¹².

Marke als
Attraktor

¹¹² Zu den anderen drei anderen Klassen von Attraktoren (Grenzzyklus, Torus und seltsamer Attraktor) s. Manteufel/Schiepek (1998: 47f.), Greschik (2001: 28f.).

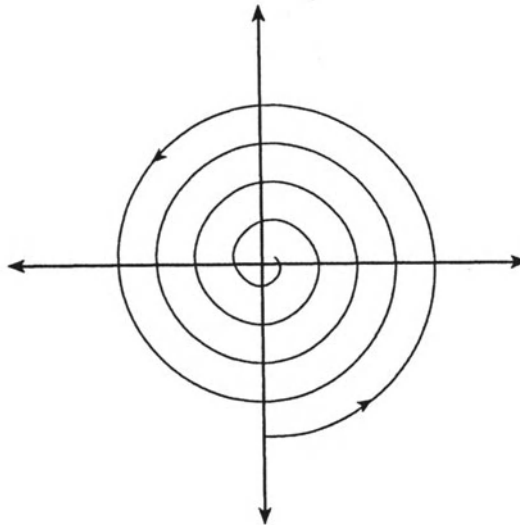


Abb. 14: Punkttattraktor (vgl. Greschik 2001: 29)

Fünf Marken-
dimensionen

Die Attraktivität des Markenkerns, also dessen, was die Marke in ihrem Innersten symbolisiert, dessen, was sie von anderen Markenunterschieden unterscheidet, kann sich aus folgenden fünf Dimensionen generieren (vgl. z.B. auch Siegert 2000: 44f., Herrmann 1999: 88):

- den *Markeneigenschaften*, verstanden als die sachlich-technischen Aspekte einer Marke, wie z.B. Produkteigenschaften, Verbrauchsmoment (wann und wofür), Zielgruppe, Tonalität oder auch der Preis und die Distributionskanäle;
- *der Markengestaltung*, verstanden als die bereits oben erwähnten Materialisierungen der Marke.

Dem Markennamen und dem Markendesign kommen dabei qua ihrer gestalterischen Grundsatzfunktion besondere Bedeutung zu;

- dem *funktionalen Nutzen*, verstanden als der Gebrauchsnutzen, der Grundnutzen oder der Zwecknutzen der Marke.

Mit der Positionierung in Form der Nutzenorientierung einer Marke versucht ein Unternehmen, die Produktbezogenheit aufzulösen und die Bedürfnisbefriedigung sowie die funktionale Problemlösungskapazität in den Mittelpunkt zu stellen. Der technisch-rationale Verwendungszweck steht dabei im Vordergrund. Mit anderen Worten, Konsumenten kaufen kei-

ne Autos, sondern die Möglichkeit, sich von A nach B zu bewegen;

- dem *symbolischen Nutzen*, verstanden als emotional besetzte Vorstellung, die im persönlichen oder sozialen Bereich nützlich ist.

Der emotionale Erlebniswert stellt den Kern des symbolischen Nutzens einer Marke dar, womit eine subjektiv erlebte Steigerung der Lebensqualität gemeint ist, wie etwa Exklusivität, Natürlichkeit oder Jugendlichkeit;

- der *Kommunikationsqualität*, verstanden zum einen als die Qualität der Markenkommunikationsangebote ungeachtet ihrer Referenzgegenstände (= Inhalt) und zum anderen verstanden als die Qualität der Kommunikationsprozesse zwischen Unternehmen und Konsumenten beziehungsweise Kunden.

Bei bestimmten Adressatengruppen ist es nur noch möglich, Aufmerksamkeit für ein Produkt oder ein Thema zu binden, wenn die Kommunikationsqualität, beispielsweise in Form von ungewöhnlichen Schnitten in einem Werbespot, selbst Aufmerksamkeit erzeugen kann (vgl. Spangenberg 1993: 21)¹¹³. Ungeachtet dessen speist sich die Markenattraktivität aus dem Vertrauen in die Menschen in den Unternehmen. Die Unternehmenskompetenz, Kommunikationsprozesse zu gestalten und zu managen, wie etwa im Zusammenhang mit Kundenbeschwerden oder E-Mail-Anfragen, wird von den Konsumenten und Kunden bewertet.

Da inzwischen der Kommunikationswettbewerb dem Produktwettbewerb den Rang abgelaufen hat, kommt heute dem Erlebnispotential und der Kommunikationsqualität einer Marke in Relation zu den anderen drei Dimensionen besondere Bedeutung zu. Sie bestimmen maßgeblich das Ausmaß an Attraktivität, die eine Marke für sich verbuchen kann. Es sind in der Evolutionsstufe der

Erlebnispotential und Kommunikationsqualität entscheidend

¹¹³ Spangenberg (1993: 14) konzipiert den Begriff der „Kommunikationsqualität“ in Analogie zu Luhmanns symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien. Demnach erhöht die Kommunikationsqualität die Annahmewahrscheinlichkeit von Selektionsvorschlägen (= Kommunikationsangebote der Marke). „Die Referenzgegenstände (Inhalte) der Kommunikation ...werden in dem Maße weniger interessant, wie Zuschauer ihre Beobachtungspräferenz auf Kommunikationsqualität umstellen.“ (ebd.: 19) Für Musikvideos und in zunehmendem Maße auch für Werbespots bedeutet dies, dass „... die Qualitäten der Kommunikationen dominieren und Sachverhalte oder Referenzobjekte nurmehr am Rande mitbeobachtet werden“ und damit „...plötzlich die *Form der Elemente* zum Selektionsgegenstand [wird], aus der Gesellschaft besteht, nämlich Kommunikation.“ (ebd.)

Kommunikationsphase der Marke die beiden einzigen Distinktionsräume, in denen eine Marke heute noch von anderen Marken signifikant unterschieden werden kann.

Wissen durch
Unterscheiden

Unabhängig davon, aus welchen Dimensionen Unternehmen und Konsumenten die Attraktivität einer Marke erzeugen, heißt das grundlegende Prinzip, das diesen kognitiven Wertschöpfungsprozess überhaupt erst ermöglicht, *Wissen durch Unterscheiden*. Die Marke Nivea ist blau und nicht rot gestaltet; ihre Produkte sind mild, sanft und nicht aggressiv, Nivea hat den funktionalen Nutzen der Körperpflege, nicht der Körperreinigung, ihr symbolischer Nutzen ist natürliche Schönheit und nicht die kosmetische Verkleidung. Auf einem Wissen gänzlich anderer Art bauen beispielsweise die Marken Nike und Levi's auf. Sie unterscheiden sich von ihren Wettbewerbern vornehmlich über ihre Attraktivität, die sie aus der Kommunikationsqualität ihrer Kommunikationsangebote generieren. Die anderen Markendimensionen spielen eine untergeordnete Rolle.

Auch wenn dieses Wissen strukturell dem kollektiven Wissen der Sozialsysteme entspricht, spreche ich im Kontext der theoretischen Konzeptualisierung der Marke nicht von *kollektivem* Wissen. Das Argument, das hier zum Tragen kommt, schließt an die oben getroffene Entscheidung an, die Marke nicht als ein eigenständiges Sozialsystem zu modellieren. Den Begriff des „kollektiven Wissens“ grenze ich daher in seiner Anwendung auf die Beschreibung von Wissen in Sozialsystemen ein. Genauer: Kollektives Wissen begreife ich als Komponente eines Sozialsystems, das, vergleichbar mit Hejls Konstrukt der Synreferentialität, die kognitiven Prozesse wie die individuellen Handlungen der Mitglieder eines sozialen Systems orientiert und reguliert. Kollektives Wissen besitzt einen hohen Grad an sozialer Verbindlichkeit. Wissen wird kollektiv gültig, d.h. erwartbar, „durch die Bedingungen seiner Produktion und die soziale Akzeptanz der auf seiner Grundlage gebildeten und geäußerten Medienangebote, also durch entsprechende Kommunikationserfolge“ (Schmidt 2001b: 25).

Das heute zu beobachtende Phänomen der stark nachlassenden Markentreue widerspricht dieser angenommen Orientierungs- und Regelungsfunktion des kollektiven Wissens und lässt daher eine Konzeption nicht zu, die theoretisch in eine *gemeinsame* Markenwirklichkeit von Unternehmen und Konsumenten und in einem sozialen System münden würde, dem Unternehmen und Konsumenten als Komponenten zuzurechnen wären. Das zeigen auch die heutigen Anstrengungen der Unternehmen, ihre kommunikative Kompetenz zu optimieren. So bemühen sie sich, über Dialog-

Marketing und Customer Relationship Management (CRM) Resultate aus der Kommunikation mit dem Konsumenten zu erzielen, auf die sie in Anschlusskommunikationen zurückgreifen können, da dies von den Konsumenten erwartet werden könnte. Unternehmen befinden sich daher heute, so ließe sich formulieren, in der Phase, in der die Voraussetzungen für die Möglichkeit der Ausbildung von kollektivem Wissen geschaffen werden.

Das vermittelt einer Marke in struktureller Kopplung von Unternehmen und Konsumenten sowie Konsumenten und Konsumenten kognitiv prozessierte möglichst einzigartige Unternehmens-, Produkt- oder Dienstleistungswissen bezeichne ich als *Markenwissen*. Markenwissen beinhaltet in struktureller Analogie zum kollektiven Wissen eine markenspezifische Vielzahl von sinnkonstituierenden, hochgradig emotional besetzten Dichotomien, die qua ihrer Interpretation, Relationierung und Bewertung eine Marke als eben diese Marke erscheinen lassen. Markenwissen hat aber für die Kommunikation zwischen Unternehmen und Konsumenten keine soziale Verbindlichkeit, hat also (noch) nicht die Evolutionsstufe von kollektivem Wissen erreicht, und Zweifel, ob dies jemals geschehen wird, sind durchaus angebracht. Es lässt sich nämlich argumentieren, dass soziale Verbindlichkeit als zentrales Charakteristikum von kollektivem Wissen seitens des Konsumenten überhaupt nicht wünschenswert, ja gar nicht realisierbar sein kann. Das marktregulierende Prinzip des Wettbewerbs unterläuft soziale Verbindlichkeiten und weist im Gegenteil ständig auf alternative Marken hin, wodurch Markenwissen unverbindlich wird und eine asoziale Ausprägung erhält. Im Gegensatz zu einem im Sozialisationsprozess „kultürlich“ (sensu Janich) erworbenen kollektiven Wissen wird angestrebtes Markenwissen auf Grundlage einer Strategie und synthetisch in den Überlegungen zur Positionierung von Produkten und Dienstleistungen von Unternehmen entworfen und auf eine inhaltlich und formal konsistente Menge komplexitätsreduzierender Kommunikationsangebote verdichtet. Jedes einzelne Kommunikationsangebot dieser Menge soll im Wahrnehmungsprozess das möglichst einzigartige Markenwissen evozieren.

Markenwissen

Über die durch die Marke ermöglichte Realisation und durch die Festigung der strukturellen Kopplung von Unternehmen und Konsumenten wird das Sozialsystem Unternehmung ebenso wie der Konsument im Markt überlebensfähig. Die Qualität dieser strukturellen Kopplung lässt sich beginnend bei der Rolle des Konsumenten über die des Käufers bis hin zu der des Kunden und des Stammkunden gradualisieren und ausdifferenzieren. Abbil-

Abbildung 15 fasst die bisher angestellten Überlegungen zu einer systemischen Konzeption der Marke zusammen.

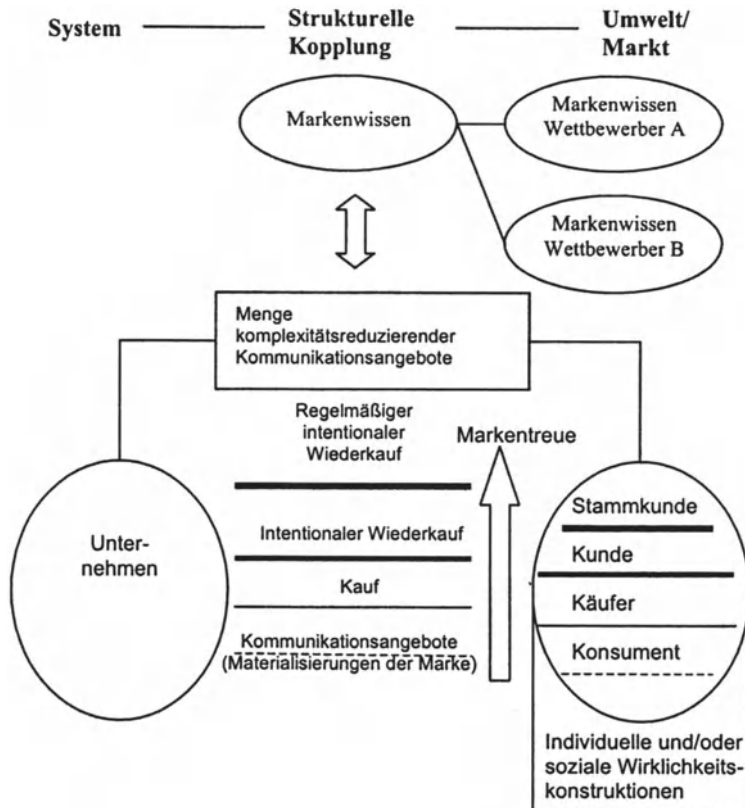


Abb. 15: Systemische Konzeption der Marke

Vorteile der systemischen Markenkonzeption

Die systemische Konzeption der Marke hat gegenüber dem vorgestellten traditionellen markentheoretischen Ansatz eine Reihe von Vorteilen:

- Den identifizierten Herausforderungen an die Markentheorie, die anhand der theoretischen Kategorien der Komplexität, der Kopplung und der Kommunikation zusammengefasst und systematisiert wurden, kann mit einem theoretisch konsistenten Markenmodell begegnet werden, das es erlaubt, das konstatierte Theorie-Gap zu schließen. Die Marke wird als einzigartiger Wissensbereich begriffen, dessen Symbolik sowohl die

strukturelle Kopplung zwischen Unternehmen und Konsumenten regelt als auch Auslöser und Stabilisator von individuellen und sozialen Wirklichkeitskonstruktionen ist.

- Das Problem der konzeptionell einseitigen Übergewichtung, das sich mit der klassischen bipolaren Differenzierung des Markenverständnisses in hersteller- vs. konsumentenorientiert ergibt, kann mit dem Konzept der strukturellen Kopplung überwunden werden.
- Die Marke wird mit der Metapher des Punkttattraktors in den Kontext einer kognitiven Aufmerksamkeitsökonomie gestellt. Das Aufmerksamkeitsproblem erfährt dadurch die ihm heute zwingend gebührende Zuwendung, jedoch nicht durch ein Plädoyer für „laute“ Werbung oder für ein Revival der Reklame, sondern im Gegenteil: die hier vorgestellte Markenkonzepktion stellt die Marke als Korrektiv in ihrer eigenen werblichen Schlacht um Aufmerksamkeit vor.
- Entwicklungen im Mediensystem werden mit Prozessen der Markenbildung und Markenpflege vernetzt. Denn die Art der Gestaltung der strukturellen Kopplung von Unternehmen und Konsumenten wird maßgeblich durch die Eigenschaften und Funktionen des Mediums mitbestimmt. Zu denken ist nur an das Internet, das Markenkommunikation, Markenartikelbestellung und im Falle digitaler Produkte sogar den Markenartikelvertrieb medial integriert, was nicht ohne Auswirkungen auf die Marke bleiben wird.
- Die Marke wird nicht auf ein Phänomen einer Hersteller-Konsumenten-Interaktion reduziert, sondern darüber hinaus in soziale Kontexte des Konsumenten eingebettet, wodurch sozialwissenschaftliche Erklärungsversuche wie beispielsweise Analysen zur gesellschaftlichen Markendiffusion anhand der Sinus-Milieus angeschlossen werden können.
- An die Stelle einer Ontologisierung der Marke tritt die Erkenntnis, dass eine Marke untrennbar an den erkennenden Menschen, sei es in seiner Rolle als Mitarbeiter eines Unternehmens oder als Konsument, gebunden ist. Marken gibt es nur durch und in Menschen.
- Mit einer Konzeption des Markenwissens, das auf sinnkonstituierenden Dichotomien beruht, kann auf Unternehmensseite an Überlegungen zur Unternehmens(-Kultur) angeknüpft werden (vgl. Schmidt 2001b). Die Kultur als das für eine Unternehmung „*relevante Programm der semantischen Kombination ... von Kategorien und Differenzierungen, ihrer affektiven Gewichtung und moralischen Evaluation*“ (ebd.: 46, Her-

Marke als
Korrektiv im
Kampf um
Aufmerksam-
keit

vorh. i. Orig.) könnte hinsichtlich ihres Einflusses im Entwicklungsprozess von angestrebtem Markenwissen in Unternehmen (= Positionierung) untersucht werden. Ebenso könnte eine plausible Arbeitshypothese lauten, dass Marken zu einem gewissen Grad auch immer die Kultur ihres Unternehmens symbolisieren, was im Fall der Unternehmensmarke offensichtlich zu sein scheint.

Bevor ich aufbauend auf dem hier entwickelten Markenverständnis ein Modell des systemischen Markenmanagements entwerfen werde, sind einige grundsätzlichen Anmerkungen zum Management im Allgemeinen und zum Markenmanagement im Besonderen vonnöten. Damit wird im Folgenden auf der Managementebene das Modell des systemischen Markenmanagements komplettiert.

Teil B: Konzeption des Markenmanagements

3 Klassisches Markenmanagement

„Rezepte für erfolgreiche Markenführung kann es schon deshalb nicht geben, weil der eigenständige Charakter von Markenpersönlichkeiten in jedem Einzelfall eine individuelle Behandlung erfordert.“ (Dichtl/Eggers 1996: V)

Diese von Dichtl und Eggers in dem Vorwort ihres Buches „Markterfolg mit Marken“ getroffene Feststellung ist durchaus plausibel. Dennoch steht ihr eine unüberschaubare Vielzahl von Konzepten und Rezepten zum erfolgreichen Markenmanagement gegenüber, die den Eindruck erwecken könnten, dass es anscheinend doch die markenübergreifenden Erfolgsparameter gibt, zu deren Bearbeitung allgemein gültige Markenmanagementkonzepte und -rezepte vorliegen.

3.1 Ingenieure und Maschinen

Es ist daher zweckmäßig, zunächst zu prüfen, was in den vorliegenden Konzepten mit dem Begriff „Markenmanagement“ gemeint ist und welche Handlungen damit impliziert werden, also welche Elemente der Prozess des Markenmanagements beinhaltet. Abstrahiert man von „Marke“ und fragt zuerst einmal nach dem dort verwendeten Managementbegriff, lässt sich eine Differenz beobachten, die zwei grundsätzlich zu unterscheidende Zugänge zum Managementbegriff eröffnet. Der eine Ansatz kann als „systemisch-evolutionär“ (Malik 2000: 105) oder „ganzheitlich“ (Probst/Gomez 1993) bezeichnet werden und wird im Kontext der Überlegungen zu einem Modell des systemischen Markenmanagements aufgegriffen werden¹¹⁴. Der andere Zugang rekurriert auf die Kybernetik und entpuppt sich als klassisches kybernetisch-systemtheoretisches Managementverständnis. Unter „Management“ oder „Unternehmensführung“, die beide implizit oder explizit mit dem Begriff der „Steuerung“ operieren, kann dann verstanden werden „... eine informationelle Anweisung an ein System und die Einwirkung auf ein System, damit es sich in einer bestimmten Art verhält und ein Ziel erreicht“ (Ulrich/Probst 1988: 79). Malik (2000: 104) bezeichnet die auf diesem Verständnis beruhende Managementtheorie als „konstruktivistisch-technomorph“, was in

Ganzheitlicher
versus
kybernetischer
Management-
begriff

¹¹⁴ Siehe Kap. 5.1.

Der Manager
als Ingenieur

dem konstruktivistischen Kontext der vorliegenden Untersuchung nicht in die Irre führen darf¹¹⁵, und identifiziert die Maschine im Sinne der klassischen Mechanik als das Basisparadigma dieser Art von Steuerungsvorstellung und damit von Management. Eine Unternehmung könne demnach so intendiert geplant und gesteuert werden, wie es der Funktionsweise einer Maschine entspricht – „nichts bleibt unbestimmt“ (ebd.). Management entpuppt sich dann als eine „ingenieurmäßige Aufgabe“ (Wimmer 1999: 165), die auf einem instrumentellen Organisationsverständnis aufsetzt. Aus der Kybernetik bezieht diese Managementtheorie ihre Konzeption der Steuerung von Systemen, wonach zwischen Steuerung und Regelung als den zwei Arten von Lenkung unterschieden wird. Steuerung bezieht sich auf direkte Fremdsteuerung über eine offene Steuerungskette und wird damit als externe Verhaltensbeeinflussung eines ablaufenden Prozesses verstanden. Regelung meint dagegen die reaktive Abweichungskorrektur, die über informationelle Rückkopplung vonstatten geht und daher auch als Selbstregulierung bezeichnet werden kann (vgl. Popp 1997: 30). Die Folge ist das Entstehen eines Regelkreises, den Ulrich (1968: 124) beschreibt als „Selbstregelung eines Systems mit dem ständigen Vergleichen von Ist- und Sollwerten und dem entsprechenden Verändern der eigenen Aktivitäten ... mit der Absicht, möglichst konstant ‚im Ziel zu bleiben‘; die Folge von Handlungen im System stellt einen geschlossenen Kreis dar“ (zit. n. Popp 1997: 30). Die oben in der Managementdefinition von Ulrich und Probst enthaltene Formulierung der „informationellen Anweisung“ soll darauf hinweisen, dass Lenkung stets über die Erfassung, Verarbeitung und Weitergabe von Informationen operationalisiert wird (vgl. Ulrich/Probst 1988: 82). Das kybernetisch-systemtheoretische Managementverständnis verknüpft damit das Paradigma der direkten Steuerung, realisiert über die beiden Mechanismen der Steuerungskette und des Regelkreises, mit der Kommunikationstheorie, was – wie Popp (1997: 32) zu Recht anmerkt – allerdings aus einer strikten Steuerungsobjektperspektive geschieht.

Die Beschreibung des Managements als Steuerungsprozess haben Steimann/Schreyögg (1991: 107) vorgelegt. Sie betonen in einer Dreiteilung von Steuerungssubjekt, Steuerungsobjekt und Steuerungsziel die Rolle des Steuerungssubjektes und seiner Handlungen im Managementprozess.

¹¹⁵ Mit „konstruktivistisch“ meint Malik eine nach einem genauen Plan zu konstruierende Maschine. Mit dem in dieser Arbeit verwendeten Konstruktivismusbegriff hat dies nichts gemeinsam.

„Management oder Unternehmenssteuerung werden gewöhnlicherweise als ein Bündel von Aktivitäten verstanden, die bestimmte Zielzustände zu erreichen suchen, indem sie auf Dinge, Menschen oder Systeme einwirken. Diese Perspektive legt es nahe, den primären Bezugspunkt für eine Steuerungstheorie bei dem Handelnden (dem Planer, dem Organisator, dem Unternehmensführer usw.) zu wählen und die Steuerungstheorie als eine **Theorie der Steuerungshandlungen** zu begreifen mit den drei Elementen Steuerungssubjekt, Steuerungsobjekt und Steuerungsziel.“ (ebd., Hervorh. i. Orig.)

Ohne die Lenkungsvorstellungen der Kybernetik grundsätzlich aufzugeben, gehen Steinmann/Schreyögg von einem handlungstheoretischen Steuerungsverständnis von Systemen aus. Sie begreifen die Steuerungssubjekte, die „Institution Management“ (ebd.: 6), als Bestandteil des Steuerungsobjektes, das mit den „Funktionen des Managements“ (ebd.) gelenkt werden soll. Dieses stellt sich dar als „ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Systemen erbracht werden müssen“ (ebd.: 7). Den Autoren zufolge hat sich in der Managementlehre ein Fünferkanon von bis heute gültigen Managementfunktionen herausgebildet. Diese sind:

Handlungstheoretisches Steuerungskonzept

1. Planung (Planning),
2. Organisation (Organizing),
3. Personaleinsatz (Staffing),
4. Führung (Directing) und
5. Kontrolle (Controlling).

Koordination fassen Steinmann und Schreyögg nicht als eine eigenständige Funktion auf, sondern als eine funktionsübergreifende Tätigkeit, die durch die unterschiedlichsten Managementhandlungen bewirkt wird. Ebenso fassen die Autoren die häufig separat ausgewiesene Managementfunktion der Entscheidung nicht als eine solche auf, sondern begreifen „Entscheidung“ wie „Koordination“ als eine Metafunktion, die jeder Managementfunktion inhärent ist (vgl. ebd.: 8)¹¹⁶.

Die fünf genannten Funktionen werden von der klassischen Managementlehre in einem Prozessparadigma linear organisiert. Demnach steht zu Beginn des Funktionenprozesses die (1) Planung, in der die zukünftig zu erreichenden Ziele und die dafür notwendigen Maßnahmen definiert werden. Alle anderen Managementfunktionen sind nachgelagert, da diese auf die Erreichung

¹¹⁶ Dieser Gedanke wird auch hier vertreten, wenn mit Schmidt ein Unternehmen als ein selbstorganisierendes Entscheidungs-, Beobachtungs- und Kommunikationssystem konzipiert wird (vgl. Kap. 2.3.2.3).

Primat der
Planung

der Planziele ausgelegt werden. Dieses in der traditionellen Managementlehre bezeichnete „Primat der Planung“, Steinmann/Schreyögg sprechen von der „plandeterminierten Unternehmensführung“ (ebd.: 103), verweist die Funktion der (2) Organisation auf den zweiten Prozessabfolgeplatz. Die Organisation klärt den Strukturentwurf für den arbeitsteiligen Vollzug der Unternehmensaufgaben und gibt den Rahmen für den (3) Einsatz von geeignetem Personal vor, das durch die anschließende (4) Führung zum Aufgabenvollzug veranlasst wird und diesen überwacht. Schließlich mündet der Prozess in der (5) Kontrolle, in der festgestellt wird, ob Planung und Vollzug übereinstimmen. Dies geschieht, wie oben erwähnt, über Informationen, die bei einem neuen Planungsprozess berücksichtigt werden können (vgl. ebd.).

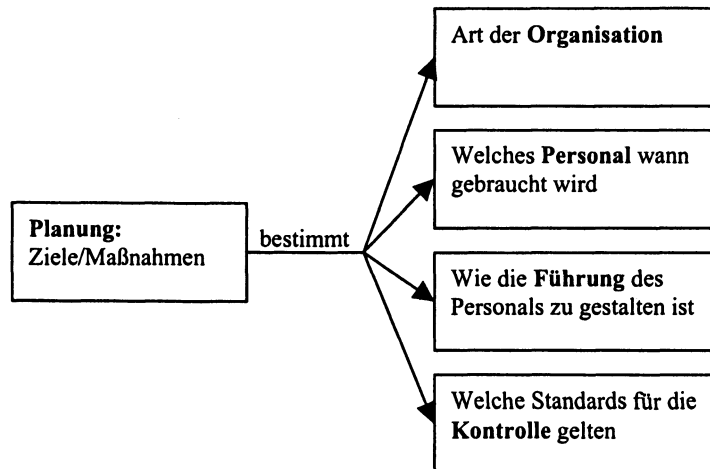


Abb. 16: Grundschemata der plandeterminierten Unternehmensführung (vgl. Steinmann/Schreyögg 1991: 104)

Dieses kybernetisch-systemtheoretischen Managementverständnis mit seiner Grundannahme der direkten Steuerbarkeit von Steuerungsobjekten kann mit Popp (1997: 41) wie folgt zusammengefasst werden:

„Entscheidungsfindung (Planung) und Zielfestsetzung (Strategiewahl) nur durch die obersten Führungsspitzen für die zumeist nachgeordneten Steuerungssubjekte; instrumentale Zielorientierung des gesamten Systems und Umsetzung der Ziele in geschlossen-hierarchischen Befehlsketten unter möglichst reibungslosem Vollzug; Rückkopplungs-Kontrolle der erreichten Ergebnisse im Regelkreis. Eine solche direkte Steuerungsform kann als ‚implementationsorientiert‘ bezeichnet werden.“ (Hervorh. i. Orig.)

Nun ist Planung, wie Becker (1998: 116/117) herausstellt, keine spezifische Errungenschaft von Organisationen im Wirtschaftssystem oder ein Charakteristikum von wirtschaftlichem Management, sondern ein „anthropologisches Spezifikum ..., das für menschliches Verhalten an sich bezeichnend ist“ (ebd.: 117). Mit Rekurs auf die biblische Geschichte von Joseph, der die Versorgungsprobleme in den sieben mageren Jahren durch „strategische Planung“¹¹⁷ löste, beschreibt Becker Kommunikation an sich, mithin alles Gesellschaftliche, als Planung¹¹⁸. Er unterstreicht damit die Relevanz des von Middleton (1985) erarbeiteten ASDAL-Konzeptes zur Strukturierung jeder bewusst durchgeführten Handlung¹¹⁹.

Das ASDAL-Konzept	
Analysis	→ Informationssammlung Informationsinterpretation
Strategy	→ Entwicklung von Alternativen Wirkungsprognose
Decision	→ Abgleich mit dem Wertekonzept Entscheidung für eine Alternative
Action	→ Durchführung der gewählten Strategie
Learning	→ Erfahrung, Bewertung, Evaluation

Abb. 17: Die Elemente des Planungsprozesses (vgl. Becker 1998: 118)

¹¹⁷ 1. Mose 41, 47f. und 1. Mose 47, 13f. (zit. n. Becker 1998: 117).

¹¹⁸ „... man wählt aus einer Menge kontingenter Möglichkeiten (Analyse – Umweltrauschen) eine aus (Entscheidung – Information), von deren Verwendung (Aktion – Mitteilung) man etwas erwartet (Strategie – Anschlußwert). Die Reaktion (die Wahl der Anschlußmöglichkeit – Verstehen) zeigt, ob die Strategie erfolgreich war (Kontrolle – Reaktion).“ (Becker 1998: 117).

¹¹⁹ Ein derartiges Verständnis von Planung verankert Management als Erkenntnisobjekt in der Kommunikationswissenschaft, weswegen ich an dieser Stelle noch einmal auf die Einordnung dieser Arbeit als einen Beitrag zur Kommunikationswissenschaft hinweisen möchte.

„ASDAL“- Konzept	In der Analysephase (Analysis) informiert sich der Planer in der Regel unter Abwägung der Rationalität der Mittel, wie er mit Erfolg seine gesetzten Ziele erreichen kann. Ausgehend von seinem Informationsstand entwickelt der Planer Alternativen (= Strategie, Strategy), die einem einfachen Ursache-Wirkungs-Schema folgen: Was passiert, wenn Alternative A bzw. wenn Alternative B zum Einsatz kommt? Die Erwartungen des Planers steuern dabei seinen Entscheidungsfindungsprozess: „Er vergleicht seine Erwartungen mit den Erwartungen, die er anderen zuschreibt (Erwartungserwartungen), und bildet sich eine Vorstellung („Theory“) darüber, welche Konsequenzen seine Handlungen haben werden.“ (Becker 1998: 118) Bei gleichwertigen Alternativen ist die Entscheidung (Decision) für eine Alternative, so Becker (ebd.), von Werten abhängig, die als Entscheidungsparameter dienen. In der Anwendung der Strategie (Action) wird die Grundlage für eine Beurteilung geschaffen, ob diese im Hinblick auf das Erreichen der Ziele leistungsfähig oder dysfunktional ist oder ob überhaupt keine Folgen wahrnehmbar sind. Dies ist der Ausgangspunkt für einen mehr oder weniger bewussten Lernprozess (Learning). „Man sammelt Erfahrung ..., man bewertet eine Handlung zielgerichtet als gelungen oder nicht gelungen ..., oder man evaluiert mit wissenschaftlichen Methoden die Folgen einer Strategie und gewinnt so Bewertungsmaßstäbe für zukünftige Strategien.“ (ebd.: 119)
Erwartungs- erwartungen	Das skizzierte kybernetisch-systemtheoretische Managementverständnis und ein Primat der Planung, das andere Managementfunktionen in einer linearen, auf die Planung abgestimmten Prozessabfolge organisiert, liegen, so die hier vertretene Hypothese, der Vorstellung und der Umsetzung des klassischen Markenmanagementprozesses zugrunde. Meffert (1998: 788) bringt dies unmissverständlich zum Ausdruck, wenn er bezüglich des Prozesses der Markenpositionierung formuliert: „Markenpositionierung und -profilierung lassen sich ... als Planungsprozeß kennzeichnen“, wobei ein kybernetischer Steuerungsgedanke, der sich durch die direkte Steuerbarkeit des Steuerungsobjektes „Marke“ auszeichnet, diesen Prozess organisiert.
Primat der Planung und klassisches Marken- management	

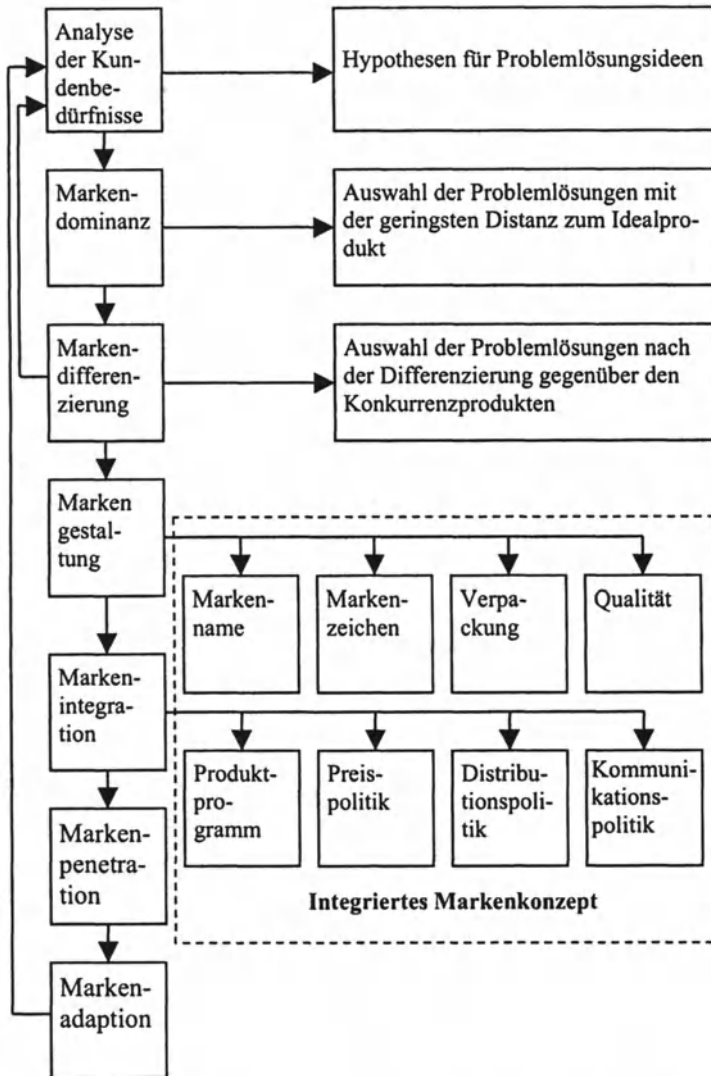


Abb. 18: Prozess der Markenpositionierung und Markenprofilierung (vgl. Meffert 1998: 789)

Prozess der
Marken-
positionierung

Marken-
dominanz

Im Rahmen einer Segmentierung des Marktes werden zunächst die Konsumenten in möglichst homogene Zielgruppen geordnet, wobei der Analyse der jeweiligen Bedürfnisstrukturen der Zielgruppen und ihrer Einstellungen besondere Aufmerksamkeit zukommt¹²⁰. Die Ergebnisse dieser Analyse bilden die Grundlage für die Identifikation von Problemlösungsalternativen. Ist das Potential von Zielgruppen nach betriebswirtschaftlichen Kennzahlen als ausreichend zu kennzeichnen, kann je Zielgruppe eine eigene Marke geplant werden. Im nächsten Schritt ist zu prüfen, inwieweit eine Übereinstimmung zwischen den Kerneigenschaften der Marke und den produktbezogenen Idealanforderungen der Zielgruppe gegeben ist (Markendominanz). Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass ein hohes Maß an Differenzierungsmöglichkeit gegenüber den Konkurrenzprodukten vorhanden ist. Das Planungsziel ist es, „einen strategischen Wettbewerbsvorteil für die Marke zu schaffen und abzusichern“ (ebd.: 788). Da als Folge von ausgereizten Innovationsspielräumen, der schnellen Diffusion von Forschungs- und Produktions-Know-how sowie der qualitativen Produktparität konkurrierender Produkte eine Profilierung durch „objektiv-technische Markeneigenschaften“ (ebd.) in vielen Produktfeldern kaum noch möglich ist, wird die Produktinnovation zunehmend substituiert durch:

- das Besetzen einer strategischen Nische (gibt es Nischen, die von Konkurrenten noch nicht oder unzureichend bearbeitet werden?);
- die Einbeziehung einer neuen Eigenschaftsdimension (gibt es neue und für das Kaufverhalten relevante Merkmale, die als Unique Selling Proposition (USP) dienen können?);
- die Schaffung eines psychologischen Zusatznutzens (welche Erlebnisdimensionen können mit dem Produkt verbunden werden?).

Zentrales
Nutzen-
versprechen

Markenintegra-
tion, Marken-
penetration,
Markenadap-
tion

Die so vorgenommene Differenzierung und Profilierung mündet in die Festlegung des strategischen Markenkerns, des zentralen Nutzenversprechens. Darauf aufbauend wird im Rahmen der Markengestaltung das Erscheinungsbild der Marke kreiert, wobei der Einprägsamkeit des Markennamens und -zeichens sowie der Einzigartigkeit des Designs besonderes Augenmerk zukommt, um die Wiedererkennbarkeit der Marke zu gewährleisten. Im anschließenden Prozessschritt der Markenintegration werden die Marketing-

¹²⁰ Vgl. für die folgenden Ausführungen Meffert (1998: 788f.).

mix-Instrumente auf den strategischen Markenkern abgestimmt¹²¹, wobei eine hinreichende Kontinuität des Kommunikationsauftritts und eine langfristig stabile Markenführung „... die zentralen Erfolgsvoraussetzungen zur Schaffung einer Markenpersönlichkeit [sind]“ (ebd.: 791). Mit der Markenpenetration wird die Durchsetzung der Marke am Markt bezeichnet. Die Markenadaption als letzter Prozessschritt schließt den Regelkreis, in dem die Marke der Anpassung an Veränderungen im Konsumenten- und Wettbewerbsverhalten unterliegt, ohne jedoch im Sinne der Kontinuität des Markenauftritts die grundlegenden Merkmale der Marke zu verändern.

Diese Skizzierung des klassischen Prozesses der Markenpositionierung und -profilierung verifiziert die oben formulierte Hypothese, dass die Marke im herkömmlichen Markenmanagementverständnis als ein kybernetisches System aufgefasst wird, das als Steuerungsobjekt direkt beeinflusst werden kann, wie es im Übrigen auch die verbreitete Metapher des „Steuerrades“ zur Beschreibung des Markenmanagementprozesses unzweideutig zum Ausdruck bringt¹²². Die Beeinflussbarkeit richtet sich in Form eines linear organisierten Prozesses an dem Primat der Markenplanung aus. Auf diesem klassischen Managementverständnis basieren mehr oder weniger alle aktuellen Überlegungen zur Markenführung, Markenpolitik oder zusammenfassend zum Markenmanagement, was an zwei Beispielen kurz illustriert werden soll.

Mit Baumgarth (2001: 115) kann am Prozess der Markenpositionierung noch einmal die auf dem Paradigma der klassischen Mechanik beruhende Steuerungsvorstellung aufgezeigt werden (s. Abb. 19).

Linear
organisierte
Markenplanung

121 So ist beispielsweise der Niedrigpreis der Swatch-Uhr ein wichtiger Bestandteil der Marke Swatch.

122 Siehe z.B. Clausnitzer et al. (2002: 9f.) oder das renommierte Marktforschungsunternehmen Icon Brand Navigation: <http://www.icon-brand-navigation.com/deutsch/leistungen/index.html> (05.06.02), das von einer Steuerung der Marke anhand der vier Steuerradbereiche Markenkompetenz, Markentonaltät, Markenikonographie und Markennutzen ausgeht.

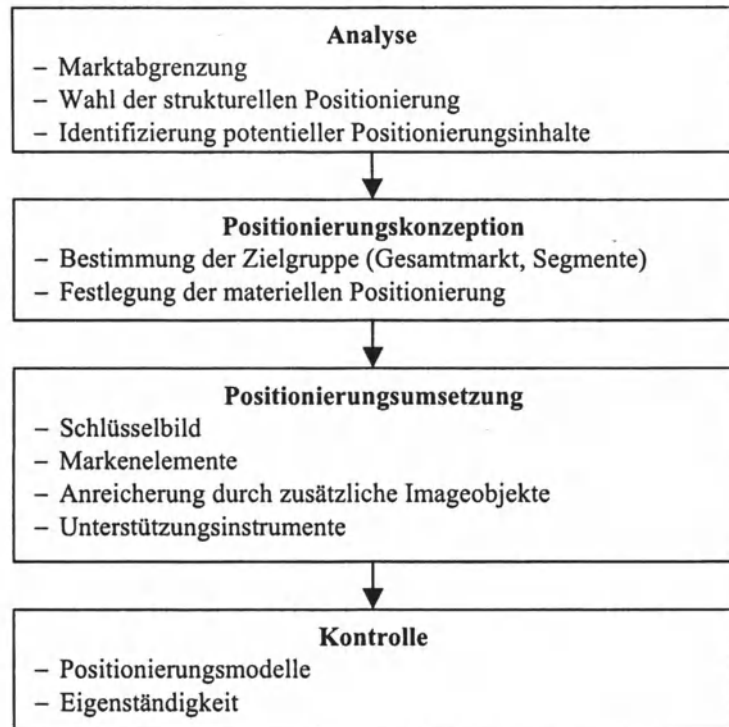


Abb. 19: Prozess der Markenpositionierung (vgl. Baumgarth 2001: 115)

Warum Positionierungsflops?

Dabei brauche ich nicht auf die einzelnen, in kleinen inhaltlichen Nuancen vom oben beschriebenen Positionierungsprozess abweichenden Prozessschritte einzugehen. Die parallele Prozessstruktur zeigt die Übereinstimmung des zugrunde liegenden Managementverständnisses. Baumgarth (ebd.: 116) betont, dass die „systematische Durchführung sowie die methodische Absicherung ... eine wirksame Positionierung [unterstützen]“, und gibt als Gründe für die dennoch häufig zu beobachtenden Positionierungsflops an:

- **Marken- und produktgruppennahe Positionierung:**
Es finden Positionierungsversuche statt, die sich an den dem Produktschema inhärenten Eigenschaften orientieren und somit allen Marken in dem Markt gemeinsam sind. Eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb kann nicht mehr erfolgen. Weiterhin nimmt die Markengleichheit zu, weil viele Marken der Positionierung des Marktführers folgen.

- Sachliche Positionierungen:
Es wird versucht, die Marken in der Sachdimension über Qualitätskriterien¹²³ von der Konkurrenz inhaltlich unterscheidbar zu kommunizieren, obwohl die oben beschriebene qualitative Produktparität weiter zunimmt.
- Vereinfachte Messung der Positionierung:
Die Kontrolle der Positionierung erfolgt oft über die Messung gleicher Eigenschaften bei konkurrierenden Marken oder über die inhaltlich-informationelle Erfassung der Positionierung. Im ersten Fall wird übersehen, wenn sich eine Marke durch eine einzigartige Eigenschaft von den Wettbewerbsmarken differenziert, im zweiten Fall kommt der Abgrenzungsmöglichkeit durch (visuelle) Markenvorstellungen zu wenig Beachtung zu.
- Mangelnde Kontinuität der Positionierung:
Es findet ein zu häufiger Wechsel der Markenpositionierung statt. Die Gründe liegen in der Verankerung der Positionierungsentscheidung beim Produktmanagement, das durch häufige Fluktuation und kurzfristige Perspektive gekennzeichnet ist, oder im häufigen Wechsel von Werbeagenturen. Baumgarth (ebd.: 116) nennt als positives Beispiel für eine kontinuierliche Positionierung die Marke „Krombacher“, als aktuelles Negativbeispiel lässt sich „British Airways“ anführen, die auf den Flugzeugen ihr souveränes Logo der Empire-Krone durch Kunstwerke ersetzte.
- Mangelnde Professionalisierung bei der Umsetzung:
Trotz Erfüllung der Anforderungen an eine gute Positionierung auf konzeptioneller Ebene kann das Konzept aufgrund von Mängeln in der Exekution nicht positiv wirksam werden: zu wortlastige Gestaltung der Werbemittel, austauschbare oder häufige Wechsel der Kommunikationsbotschaften sind die Gründe, die Baumgarth (ebd.: 117) anführt.

Außer der Markenpositionierung und der Markenprofilierung können hinsichtlich der Zielsetzung des Markenmanagements mit Siebert (2001: 39) zwei weitere Zieldimensionen identifiziert werden. Zum einen geht es darum, eine Markentreue (Brand Loyalty) aufzubauen, die Ausdruck der Festigung der Markenpräferenz der Konsumenten ist. Dies geschieht maßgeblich, indem klassische,

Zieldimension
Markentreue

¹²³ Baumgarth (ebd.) spricht von „objektiven Leistungen“, Meffert habe ich oben im gleichen Kontext mit „objektiv-technische Markeneigenschaften“ zitiert. Aus konstruktivistischer Perspektive fällt es schwer, mit dem Objektivitätsbegriff zu operieren, weswegen ich der Formulierung „Qualitätskriterien in der Sachdimension“ den Vorzug gebe.

Zieldimension
Steigerung des
Markenwertes

von der Wirkungsforschung immer wieder betonte und untersuchte Erfolgsindikatoren beobachtet werden, wie etwa der Aufbau von Markenbekanntheit (Brand Awareness) oder die Erzeugung von Markensympathie und Markenimage (Brand Image) (vgl. ebd.). Zum anderen kommt der Zieldimension der Erhaltung und Steigerung des Markenwertes gerade in jüngerer Zeit große Beachtung zu. Hier geht es um die Legitimation der mit der Markenbildung und -führung verbundenen Kosten und damit um den Beitrag der Marke zur Erreichung von monetären Unternehmenszielen. Diese Zieldimension liegt dem zweiten Beispiel zugrunde, das illustrieren soll, wie das Mechanikparadigma die Steuerungsvorstellung des Markenmanagements lenkt – und zwar nicht nur in den Wissenschaften, die sich traditionell mit Markenmanagement beschäftigen, allen voran die Betriebswirtschaftslehre, sondern gerade auch in der Praxis des Markenmanagements. Abbildung 20 zeigt, wie die größte deutsche Werbeagentur BBDO den Prozess des strategischen Markenmanagements auffasst. Die Agentur definiert Markenmanagement wie folgt:

„Eine Marke ist kein Zufallsprodukt. Eine Marke muss ‚gedacht und gemacht‘ werden und ist in der Regel das Ergebnis disziplinierter analytischer, strategischer und operativer Arbeit – dem [sic] Markenmanagement. Markenmanagement ist der Prozess zur Wertsteigerung der Marke und umfasst die Identifizierung, Positionierung, Steuerung und Kontrolle aller relevanten Erfolgsfaktoren ...“ (Klein-Bölting 2002: 112)¹²⁴

¹²⁴ Klein-Bölting ist Geschäftsführer von BBDO Consulting.

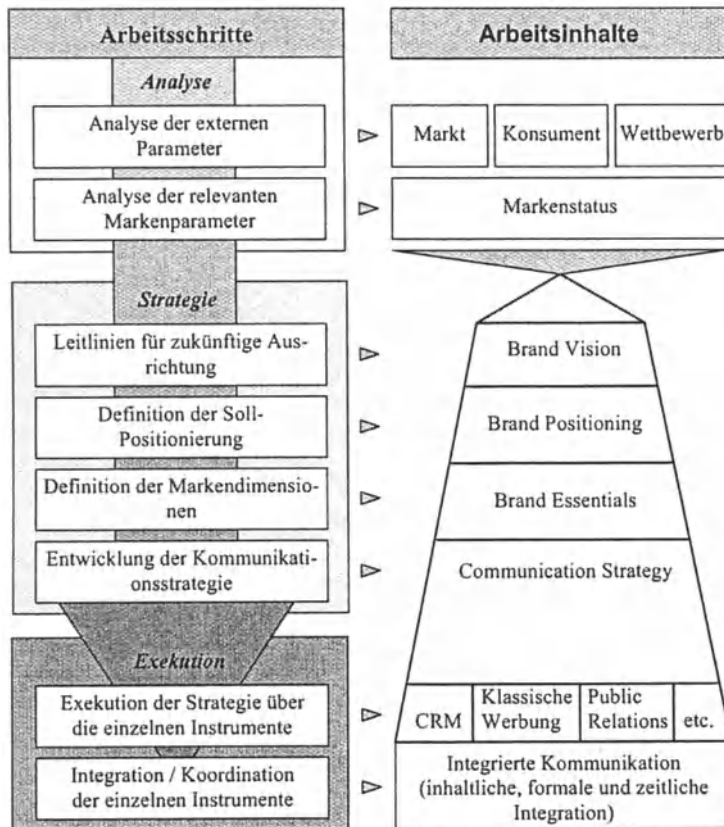


Abb. 20: Prozess des strategischen Markenmanagements bei BBDO (vgl. Klein-Bölting 2002: 113)

Auch hier orientieren sich die einzelnen Prozessschritte an der Abfolge Analyse – Strategie – Umsetzung. Die These der kybernetisch-systemtheoretischen Ausrichtung des klassischen Markenmanagements und der daraus resultierenden linearen Prozessabfolge ist also hochplausibel. Aus der Sicht der hier entwickelten systemtheoretischen Konzeption der Marke wirft ein solches Markenmanagementverständnis einige Kritikpunkte auf, die besondere Aufmerksamkeit verlangen und unter dem Stichwort „Trivialisierungen“ zusammengefasst werden können.

3.2 Trivialisierungen

„Wenn Sie mich fragen, wie ein Manager scheitern kann, dann bestünde für mich eine Möglichkeit darin, dass er einen Plan aufstellt und ganz strikte Kontrollmechanismen etabliert, so dass jeder nur noch nach Vorschrift arbeiten muss.“ (Simon 2001: 250)

Steuerungs-
konzept veraltet

Fünfzigerjahre:
große Marken
entstehen

Siebzigerjahre:
aus
Verkäufermärkten
werden
Käufermärkte

Trotz ihrer bis dato hohen Verbreitung ist die kybernetisch-technomorphe Managementvorstellung, eine Marke wie eine Maschine steuern zu können, schon seit einiger Zeit nicht mehr realisierbar. Bei genauer Betrachtung handelt es sich um ein Relikt aus einer Zeit des Markenmanagements, in der Komplexität noch beherrscht werden konnte. Die Unternehmensumwelten (Märkte, Wettbewerber, Konsumenten, Medien, Politik etc.) waren überschaubar und in ihrer Entwicklung kalkulierbar. Das Unternehmen konnte seine Umweltirritationen in stabile Informationen transformieren, mit denen es sinnvolle und widerspruchsfreie Entscheidungen im Rahmen des Managements seiner Marke(n) treffen konnte. Marken wurden dem Gedanken einer Totalplanung folgend unter Einbeziehung aller zur Entscheidungsfindung notwendigen, im Unternehmenssystem erzeugten Informationen aufgebaut und geführt. Es war die Geburtsstunde der großen Marken: In den USA entschied Philip Morris, die Marke Marlboro als starke, männliche Zigarette zu positionieren, so dass als Ergebnis 1955 der erste Cowboy in der Werbung erschien (vgl. Advertising Age July 31, 1995: 4). Kellogg's kreierte seine Markenfigur „Tony the Tiger“ (1951) und startete die weltweite Eroberung des Cereals-Marktes. In Deutschland entwickelte sich ein Markenmanagement mit der nach der Währungsreform (1948) wieder einsetzenden Wirtschaftswerbung. Es war anfangs sehr stark werblich geprägt und konzentrierte sich auf die Bekanntmachung der Wiederverfügbarkeit von Produkten, gefolgt von einer bis Mitte der Fünfzigerjahre anhaltenden Phase, die sich auf die Bewerbung der sachlichen Qualitätskriterien von Produkten beschränkte (vgl. Schmidt/Spieß 1997: 140, 146). Von einem professionalisierten Markenmanagement mit ausdifferenzierten hierarchisch organisierten Berufsrollen kann man erst ab Mitte der Siebzigerjahre sprechen, als die Verkäufer- in Käufermärkte umschlugen und der Wettbewerb in allen Branchen stark anzog. Einen kräftigen Komplexitätsschub erlebte das Markenmanagement der Unternehmen jedoch bereits ab Mitte der Fünfzigerjahre, womit meines Erachtens der Untergang der Plausibilität des Mechanikparadigmas einsetzte:

- Die technologische Entwicklung eröffnete in der Kommunikationsgestaltung die Alternative, farbige Illustrationen und Fotos in der Illustriertenwerbung einzusetzen.
- Nach amerikanischem Vorbild wurden nicht mehr Produkte beworben, sondern das Markenmanagement musste sich um den Aufbau von Markenimages bemühen. In den Worten von Schmidt/Spieß (1997: 144) formuliert: „von Reklame zu Kommunikationsangeboten“.
- Das Markenmanagement erfuhr, wieder nach amerikanischem Vorbild, eine Verwissenschaftlichung seiner Arbeit. Die Marktforschung wurde geboren, womit Informationen über die Motive und Bedürfnisse der Konsumenten sowie über die Wirkungsweise von Kampagnen systematisch generiert wurden und für die Markensteuerung zur Verfügung standen.
- Die mediale Entwicklung sorgte dafür, dass sich ein neuer Werbeträger entwickelte: das Fernsehen. Für das Markenmanagement wurde damit eine Planung des Media-Mix nach budgetären Kriterien sowie nach unterschiedlichen medien-spezifischen Wirkungsmodi immer dringlicher.

Zu diesen Entwicklungen traten in der Folgezeit weitere Fragestellungen und Dynamiken hinzu, die die Vorstellung eines plan-gesteuerten mechanischen Managements einer Marke vollends ad absurdum führten. Im Bereich der Distribution der Markenartikel musste die Frage nach der Nutzung und Selektion von bestehenden oder dem Aufbau von eigenen Handelskanälen beantwortet werden, zuweilen in Verbindung mit preisstrategischen Entscheidungen, um eventuell kurzfristige Wettbewerbsvorteile erzielen zu können. Die Globalisierung von Marken machte regionale Modifikationen erforderlich, Strategien der Bereinigung von Markenportfolios oder des Markentransfers traten hinzu. Das Internet wurde kommerzialisiert und konnte sowohl als interaktives Kommunikationsmedium als auch als Vertriebskanal¹²⁵ genutzt werden. Das oszillierende Verhalten eines hybriden Konsumenten machte dessen Präferenzen immer weniger vorhersehbar. Die Inflation der Marken und die Verknappung der Aufmerksamkeit schließlich konfrontierten das Management mit dem Paradox eines sich durch die Überflutung mit Werbung auf immer neuer Stufe selbst erzeugenden Glaubwürdigkeitsdefizits.

Kommunikationszeitalter
und
Globalisierung

Glaubwürdigkeitsdefizit

125 Siehe zu der Rolle des Internets im Kontext von Marken und Zielgruppenmanagement Tropp (2001).

Flopraten
zwischen 50
und 95 Prozent

Angesichts der so entstandenen dynamischen Komplexität hat sich die Idee der vollumfänglichen Steuerung einer Marke überlebt. In den Worten von Müller-Stewens und Lechner (2002: 17) ausgedrückt, gilt es hinsichtlich des Managements in aller Radikalität festzustellen, dass „die synoptische Totalplanung als gescheitert zu betrachten ist“. Wie lässt sich sonst erklären, dass laut Buchholz und Wördemann (1998: 20) von einer Floprate von 50 Prozent, in einigen Branchen von bis zu 95 Prozent bei der Einführung von neuen Marken ausgegangen werden muss. Die Revision der Fiktion der Steuerbarkeit erscheint noch eindringlicher, wenn man sich vor Augen hält, dass – bedingt durch die im Jahre 2000 eingetretene Ernüchterung über die wirtschaftliche Entwicklung in den Bereichen Telekommunikation, Datenverarbeitung und Dienstleistungen im Zusammenhang mit dem Internet – die Zahl der Markenmeldungen in Deutschland zwar zurückgegangen ist. Sie bewegt sich aber weiterhin mit insgesamt ca. 57.000 Neuanmeldungen im Jahr 2002 auf einem sehr hohen Niveau.

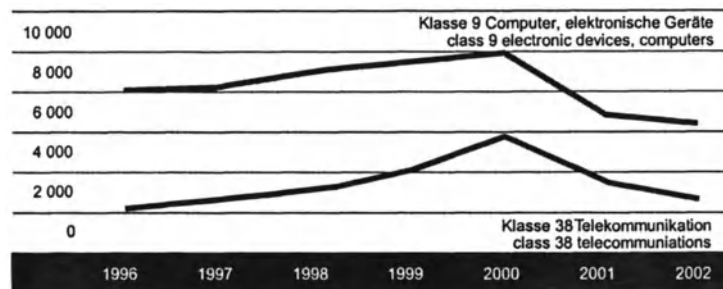


Abb. 21: Markenmeldungen in den Klassen 9 und 38 von 1996 bis 2002 in Deutschland (Deutsches Patent- und Markenamt 2003: 35)

Flop als
empirischer
Normalfall?

Die Gründe für das Scheitern der vielen Marken sind vornehmlich im Bereich der Markenpositionierung verortet, wie sie oben bereits aufgeführt sind. Das Scheitern von Marken wird in Anbetracht der Flopraten aber zum empirischen Normalfall, dem nicht mit dem Hinweis auf angeblich vermeidbare Positionierungsfehler vorgebeugt werden kann. Die Ausnahme hat sich zur Regel entwickelt. Das Argument, dass die Missachtung von Regeln und Geboten der Markenführung für das Scheitern von Marken zuständig sei, verliert vor dem Hintergrund dieser empirischen Entwicklungen immer mehr an Plausibilität. Es ist daher vonnöten, sich von den antiquierten Annahmen eines kybernetisch-technomorphen Mar-

kenmanagements zu trennen, das die Marke als eine „triviale Maschine“ begreift (Foerster v. 1985: 12), die als deterministisches System in ihrem Verhalten vorhersagbar ist¹²⁶. Insbesondere sollten wir uns von der erkenntnistheoretischen Prämisse des Managements trennen, dass Komplexität beherrscht werden könne. Dem Primat der Planung zufolge müsste die Markenplanung jegliches Problem der Markensteuerung antizipieren und lösen können. Alle aus der Unternehmensumwelt und dem Unternehmenssystem entstehenden Probleme müssten erkannt werden und in die Planung einfließen. Steinmann/Schreyögg (1991: 106) skizzieren zwei völlig unrealistische Voraussetzungen, die sie als reine Idealisierungen bezeichnen, unter denen eine solche Wirkungsweise von Planung vorstellbar wäre:

Marke keine
„triviale
Maschine“

1. Die Umwelt des Unternehmens ist in ihren Wirkungszusammenhängen komplett erfassbar, und es treten keine Änderungen dieser erfassten Umwelt auf, die nicht exakt zu prognostizieren wären.
2. Die Unternehmung kann vollkommen problemlos die Planungsvorgaben realisieren. Jede Komponente des Systems kann auf einen zentralen, das Optimum repräsentierenden Handlungsentwurf ausgerichtet und beherrscht werden. Es gibt eine Instanz, die im System uneingeschränkte Steuerungsmöglichkeiten innehat und nach exakter Planung die Markenziele in definierten Zeiträumen und mit bestimmten Methoden erreicht.

Beide Voraussetzungen blenden das Komplexitätsproblem in Form von Umwelt- und Systemkomplexität kategorisch aus. Weder kann die Unternehmensumwelt als eine real existierende Umwelt mit ihren Wirkungsinterdependenzen vollständig beschrieben und in ihrer Entwicklung prognostiziert werden noch kann ein Unternehmen als selbstorganisierendes System, das seine Identität und Funktionsfähigkeit vermittelt seiner Differenz gegenüber den von ihm konstruierten Umwelt(en) erhält, intentional komplett plangesteuert werden. Vielmehr muss konstatiert werden, dass der kom-

Aus Selektivität
folgt
Kontingenz

¹²⁶ „Eine triviale Maschine ist durch eine eindeutige Beziehung zwischen ihrem „Input“ (Stimulus, Ursache) und ihrem „Output“ (Reaktion, Wirkung) charakterisiert. Diese invariante Beziehung ist „die Maschine“. Da diese Beziehung ein für allemal festgelegt ist, handelt es sich hier um ein deterministisches System; und da ein einmal beobachteter Output für einen bestimmten Input für den gleichen Input zu späterer Zeit ebenfalls gleich sein wird, handelt es sich dabei auch um ein vorhersagbares System.“ (Foerster v. 1985: 12)

Notwendigkeit
der „Planung
des
Unplanbaren“

plexitätsreduzierende Mechanismus der Selektivität Kontingenz und nicht etwa Komplexitätsbeherrschung zur Folge hat, womit sich jegliche Totalplanung als Illusion erweist. Für das Markenmanagement heißt das, dass die Planung einer Marke – unabhängig, ob es sich um eine Planung anlässlich einer Markenneueinführung oder einer Markenjahresplanung handelt – immer im Spannungsfeld von Komplexität, Selektion und Kontingenz stattfindet. Das Markenmanagement agiert also als selektierendes Steuerungssubjekt stets mit einem durch Kontingenz bedingten Risiko und damit mit unprognostizierbaren System- und Umweltentwicklungen. Dieser Zustand ist heute konstituierendes Merkmal von Markenplanung und kann auf die Formel „*Markensteuerung durch unplanbare Planung*“ gebracht werden. Damit ist nicht der Abschied von der Markenplanung gemeint, der den Kollaps des modernen Marketings zur Folge hätte. Gemeint ist, dass in die Markenplanung des Unternehmens situations- und themenabhängig der bewusste und zielgerichtete Umgang mit Unplanbarkeit und Kontingenz einfließen muss. In der Bearbeitung dieser Paradoxie liegt die Zukunft des Markenmanagements. Die Alternative wäre, sich weiterhin über die weitgehende Folgenlosigkeit von Regeln und Geboten eines „richtigen“, da plandeterminierten Markenmanagements zu wundern.

3.2.1 Konzepte und Rezepte

Illusionen des
Marken-
managements

Eine Vielzahl von Rezepten steht zur Verfügung, die die Konzepte des plandeterminierten technomorphen Markenmanagements in konkrete Handlungsanweisungen übersetzen. Ich stelle im Folgenden eine kleine Auswahl vor, wobei ich mich in der Selektion von der rein subjektiv wahrgenommenen Popularität der einzelnen Ansätze leiten ließ. Dieses unsystematische Vorgehen reicht jedoch vollkommen aus, um die Wirklichkeit der Illusion des plandeterminierten, komplexitätsbeherrschenden Markenmanagements zu illustrieren.

Das vorgestellte Quasi-Axiom der Markenidentität¹²⁷ stellt die Identität einer Marke als Steuerungsobjekt in das Zentrum des Markenmanagements.

¹²⁷ Siehe Kap. 2.1.2.4. Zur Erinnerung: Unter der Identität einer Marke versteht Meffert die „... in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke, die diese von anderen Marken dauerhaft unterscheidet“ (Meffert/Burmann 1996: 31).

„Identitätsmanagement hat das Ziel, einzigartige und unverwechselbare Unternehmens- und Markenpersönlichkeiten aufzubauen und kontinuierlich zu entwickeln. Diese starken Persönlichkeiten sollen Orientierung und Sicherheit bieten, damit Vertrauen ermöglichen und die Grundlage für dauerhafte Beziehungen schaffen.“ (Herbst 2002: 20)

Das 6-C-Konzept der identitätsorientierten Markenführung von Meffert (1994: 481, 1998: 814) weist folgende sechs Erfolgsprinzipien aus:

6-C-Konzept

1. *Competence*
Die Marke muss echte Problemlösungskompetenz hinsichtlich der Konsumenten Anforderungen an den funktionalen, ökologischen und erlebnisbezogenen Markennutzen bieten.
2. *Credibility*
Das Unternehmen muss in seinem Verhalten glaubwürdig sein.
3. *Concentration*
Die Unternehmensressourcen müssen in Anbetracht des Anstiegs von Wettbewerb und Kostendruck auf wenige starke Marken konzentriert werden.
4. *Continuity*
Der Markenauftritt benötigt Kontinuität, soll er den Konsumenten als Orientierungshilfe dienen.
5. *Commitment*
In der Unternehmenskultur muss ein konsequentes Innovationsstreben verankert sein, um der Zunahme an Markenimitationen und -ähnlichkeiten entgegenzuwirken.
6. *Cooperation*
Hersteller und Handel müssen partnerschaftlich zusammenarbeiten, um sich rechtzeitig an Marktveränderungen, die durch die Heterogenität der Konsumentenwertvorstellungen und ihrer Verhaltensweisen verursacht werden, anpassen zu können.

Im Rahmen der „Strategischen Markenführung“ (Haedrich/Tomczak 1996), unter der die „kontinuierliche und systematische Pflege von eingeführten Marken verstanden werden soll“ (ebd.: 27), ist die Planung von sechs grundsatzstrategischen Dimensionen mit Hilfe des AHP der Erfolgsgarant des Markenmanagements. Der von Saaty (1980) konzipierte Analytic Hierarchy Process (AHP) ist eine Methodik zur Strukturierung von Entscheidungsproblemen mit dem Ziel, „... durch eine Hierarchie ein möglichst *vollständiges* Modell der *tatsächlichen* Situation abzubilden“ (Haedrich/

AHP-Ansatz

	Passives Wettbewerbsverhalten	Aktives Wettbewerbsverhalten
Defensives Wettbewerbsverhalten	Marktmittläufer	Marktnischenbearbeiter
Aggressives Wettbewerbsverhalten	Marktführer (+ Marktherausforderer)	Marktherausforderer (+ Marktführer)

Abb. 22: Die vier Strategiestile (vgl. Haedrich/Tomczak 1996: 115)

Tomczak 1996: 125, Hervorh. J.T.). Die sechs zu bearbeitenden Dimensionen sind (vgl. ebd.: 102f.):

1. *Marktabdeckung*
Soll mit der Marke der Gesamtmarkt oder ein Marktsegment bearbeitet werden?
2. *Differenzierung*
Sollen mit unterschiedlichen Marken alle Segmente eines Marktes erreicht werden, oder soll mit einer Marke eine möglichst große Anzahl von Konsumenten angesprochen werden?
3. *Marktbeeinflussung*
Sollen Wettbewerbsvorteile primär durch den aggressiven Einsatz von preispolitischen Mitteln oder durch den kommunikativen Aufbau von Qualitätsaspekten des Produktes (Präferenzstrategie) erzielt werden?
4. *Marktposition*
Soll mit der Marke die aktuelle Marktposition beibehalten werden, oder soll eine Variation in Richtung Umpositionierung oder gar Neupositionierung erfolgen?
5. *Strategiestil*
Welche Rolle, und entsprechend welcher Stil, soll mit der Marke im Markt verfolgt werden?

6. Präsenzsicherung

Welches Vorgehen empfiehlt sich, um die Distribution der Marke im Absatzmarkt optimal sicherzustellen, die aktive oder passive Gestaltung eigener Absatzwege oder die aktive oder passive Reaktion auf die Marketingaktivitäten des Handels?

Als zurückhaltender, was den Grad an Plandeterminiertheit angeht, ist das Konzept des Markentypenlebenszyklus von Bruhn (1994a) einzustufen, da der „Anspruch, strategisch richtige Entscheidungen alleine auf der Basis dieses Analyseinstrumentes zu treffen ... nicht erfüllt werden [kann und soll]“ (ebd.: 277). Die Verknüpfung mit einem anderen Konzept oder Rezept wie etwa mit der Portfolioanalyse ist, so Bruhn (ebd.), empfehlenswert, um zu aussagekräftigen Ergebnissen hinsichtlich einer Prognose zu gelangen. Der Markentypenlebenszyklus unterscheidet folgende sechs Phasen, die eine Marke durchläuft: Markenaufbau, Markenabsicherung, Markendifferenzierung, Markenimitation, Markenspaltung und Markenpolarisierung. Dieser idealtypische Verlauf wird in seiner Dynamik von unterschiedlichen Variablengruppen beeinflusst, die Bruhn (ebd.: 251) unter anderem im Konsumentenverhalten, in der Handels- und Herstellersituation und in den Marktcharakteristika ausmacht.

Markentypen-
lebenszyklus

Als ein Beispiel für die Umsetzung eines radikal plandeterministischen und kybernetisch-technomorphen Markenmanagementverständnisses können hingegen die *markentechnischen* Handlungsempfehlungen von Otte (1995) dienen, die auf dem systemtheoretischen Ansatz des dissipativen Markensystems aufsetzen und die weitestgehend von Brandmeyer im Rahmen der gestaltsystemtheoretischen Markenkonzeption geteilt werden¹²⁸. Demnach gilt es, das Zentralprinzip der Selbstähnlichkeit als Steuerungsobjekt und Steuerungsmethode gleichermaßen aufzufassen und alle am Markenmanagement Beteiligten „... bezüglich ihrer Handlungen und Unterlassungen in strengster Weise auf dieses Zentralgesetz zu verpflichten“ (ebd.: 46). Dieses legt die Aufgabe eines „Markentechnikers“ (ebd.: 47) dahingehend fest, dass er für die Marke das individuell richtige Maß an Erstmaligkeit und Bestätigung bestimmt und in die Markenarbeit umsetzt. Das Markenmanagement reduziert sich auf fünf Gestaltungsbereiche, „... in denen der Markeninhaber unterschiedlich streng und hart Einfluß nehmen kann und muß“ (ebd.: 49), und die folgende, durch das

Selbstähnlich-
keit als
Steuerungs-
methode

¹²⁸ Siehe Kap. 2.3.3.4 und 2.3.3.5.

Planungsziel der Selbstähnlichkeit determinierte Managementempfehlungen beinhalten (vgl. ebd.: 49f.):

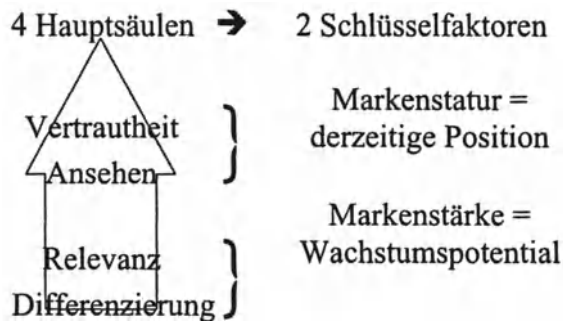
- Selbstähnliches Produkt
„Stick with the current product“ (ebd.: 49), optimiere es ständig und baue kein Mehrprodukt- oder diversifiziertes Unternehmen auf.
- Selbstähnlicher Preis
Der Markenpreis darf nicht schwanken, weswegen jegliche Preisvariationen (z.B. Aktionspreise, Frühjahrspreise, Doppelpackpreise etc.) zu vermeiden sind.
- Selbstähnliche Distribution
Die einmal gewählte Vertriebsstruktur der Marke ist beizubehalten und konsequent auszubauen.
- Selbstähnliche Werbung
Der „Erstmaligkeitssucht der Werbeagenturen“ (ebd.: 51) gilt es entgegenzutreten und alle am Markenmanagement Beteiligten zu größter Gleichmäßigkeit und Konsistenz bezüglich der Inhalte und Formen sowie des Duktus und Melos der Marke zu verpflichten.
- Selbstähnlicher Kunde
Das Unternehmen muss die aktuelle Kundschaft sehr genau kennen und beobachten. Das Ziel ist es, die Zufriedenheit der Kundschaft einer Maxime zuzuführen. Erstmaligkeiten in den vier oben genannten anderen Dimensionen lösen beim Kunden Unruhe und Unsicherheit aus und sind daher im Sinne der Kundenbindung zu vermeiden: „Stick with your current customer!“ (ebd.: 52)

Marken-
verständnis der
Werbe-
agenturen

Als ein letztes Beispiel für die Operationalisierung der Markenmanagementideologie der Plandeterminiertheit und direkten Steuerbarkeit weise ich auf die zahlreichen Rezepte zur Markenführung der Werbeagenturen hin. Das Markenverständnis, das diesen Ansätzen zugrunde liegt, stellt eine Markenpersönlichkeit in das Zentrum der Analyse und Führung, die eine einzigartige Gestalt konstituiert. So konzentriert sich die Agentur Grey (Düsseldorf) im Rahmen der Marken-Potential-Ausschöpfung (MPA) auf die Analyse des Markenkerns¹²⁹, auch Wilkens (Hamburg) stellt mit dem Brand Navigator den Markenkern, verstanden „als Summe der bei

¹²⁹ Neben der MPA bietet Grey ein ganzes Arsenal von Instrumenten zur „Architektur von Erfolgs-Marken“ (Michael 2001: 188) an: Brand Character, Brand Value Signals, The Whole Brain oder Brand Synergy sollen der Marke zu erfolgreicher Wertsteigerung verhelfen.

BAV[↑] Wie Marken entstehen



BAV[↑] Das Power Grid

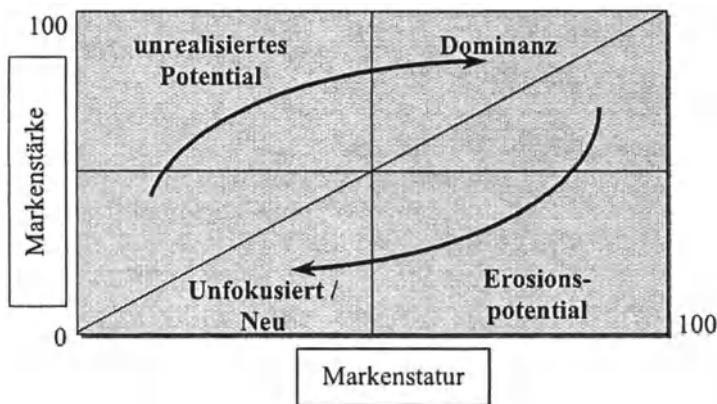


Abb. 23: Der Brand Asset Valuator (BAV) von Young & Rubicam

den Endverbrauchern am stärksten und dauerhaftesten eingepprägten (materiellen oder immateriellen) Kennzeichen der Marke“ (Meyer et al. 1997: 330) in den Mittelpunkt aller Maßnahmen. Die

Selling Strategy von McCann-Erickson (Frankfurt) ist ähnlich wie das Brand Perception Audit von BBDO (Düsseldorf) als Planungssystem für die Entwicklung und Kontrolle von Markenwerbung konzipiert und versteht sich nicht als ein ganzheitliches, alle Markenmanagementfunktionen integrierendes Konzept. Der Brand Asset Valuator (BAV) von Young & Rubicam (New York) modelliert eine Markenpersönlichkeit über die beiden Dimensionen Markenstärke, die über die Faktoren Differentiation (Unterschiedlichkeit zum Wettbewerb) und Relevance (Relevanz der Marke für den Verbraucher) bestimmt wird, und Markenstatur, die über die Faktoren Familiarity (Vertrautheit mit der Marke) und Esteem (Ansehen und Wertschätzung der Marke bei den Konsumenten) ermittelt wird. Die Markenstatur legt die momentane Position der Marke fest, wohingegen die Markenstärke das Potential für das Wachstum der Marke beinhaltet.

Es ließen sich hier noch eine Reihe weiterer Planungsinstrumente von Agenturen aufführen, mit denen jedoch keine weiteren hier nützlichen Erkenntnisse erarbeitet werden können, zumal „... der Eindruck [entsteht], daß einige der angebotenen Instrumente wesentlich dazu dienen, werbliche Maßnahmen zu begründen und die Beziehung zum Auftraggeber zu intensivieren“ (Meyer et al.: 1997: 333)¹³⁰. Allen Instrumenten ist gemeinsam, dass sie ausgehend von einer Bestimmung der Markenpersönlichkeit versuchen, den Kern einer Marke zu erfassen, ihn in Relation zu Wettbewerbsmarken zu analysieren und ihn mit vornehmlich werblich-kommunikativen Mitteln zu optimieren. Dazu müssten aus einer Reihe von möglichen Stellschrauben – den Elementen einer Marke, die den Markenkern umgeben –, lediglich die richtigen ausgewählt und betätigt werden (Abb. 24). Mit Wimmer (1995: 102) ist dieser Vorstellung entgegenzuhalten:

Nabel-der-Welt-
Perspektive

„Das herkömmliche Marketingverständnis suchte nach einem für jedes Unternehmen charakteristischen ‚Mix‘ an Instrumenten, um damit den Markt im eigenen Interesse zu beeinflussen ... Nicht selten erwartet man sich gerade in krisenhafteren Phasen rasche Erfolge von diesbezüglichen Investitionen. Dahinter steht ein manchmal leicht magisch anmutendes Denken in Ursache-Wirkungszusammenhängen. Irgendwie sieht man sich selbst als Nabel der Welt, und aus dieser Perspektive heraus versucht man, die anderen um sich herum möglichst geschickt zu steuern. Hier werden die Möglichkeiten der Kommunikation zwischen sozialen Systemen und die ihr zugrundeliegende Austauschlogik gründlich mißverstanden.“

¹³⁰ Siehe den Überblick der Agenturinstrumente bei Meyer et al. (1997: 328f.) sowie bei Thurm (2000: 112,113).

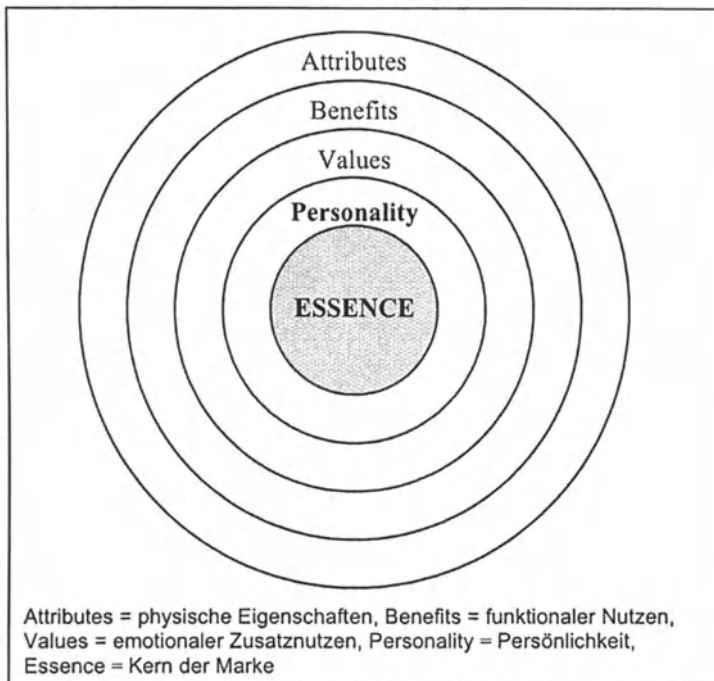


Abb. 24: Beispiel für ein Markenkernelmodell, Agentur Bates Worldwide (vgl. Herrmann 1999: 88)

3.3 Erfolgsdeterminanten und Erfolgsindikatoren

Die Konzepte und Rezepte des Markenmanagements (Abb. 25) verknüpfen einzelne Erfolgsfaktoren zu Handlungsempfehlungen und Handlungsanweisungen. Gemeinsam bilden sie einen Pool von untereinander konkurrierenden Determinanten, der für die Gestaltung einer vermeintlich erfolgreichen Markenführung zur Verfügung steht. Die Faktoren des Markenerfolgs, die die Konzepte und Rezepte speisen, haben sich im Laufe der Evolution des Markenmanagements herausgebildet, da sie mit einer angeblich empirisch begründbaren Erfolgsrelevanz verknüpft werden. Diese Faktoren können typologisiert werden in sich teilweise wechselseitig beeinflussende markenkonstituierende und markenvermarktende Faktoren. Zu den markenkonstituierenden Erfolgsfaktoren können alle Faktoren gezählt werden, die die Attraktivität des

Marken-
konstituierende
und markenver-
marktende
Erfolgsfaktoren

Markenunterschieds beeinflussen können¹³¹. Darunter fallen beispielsweise der Markenname, das Markendesign, die Positionierung, der emotionale Erlebniswert, das Markenimage oder die Markenidentität. Vom Typ markenvermarktende Erfolgsfaktoren, oder einfacher: Erfolgsfaktoren des Marketings, sind alle Entscheidungsfelder, die sich dem Management im Rahmen der Ausgestaltung des Marketingmix (Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation), der Festlegung der Markenstrategie (Mono-, Familien-, Dachmarke), der Etablierung eines Customer Relationship Managements (Ausmaß an Kundenorientierung) und der Anpassung der Marke an Moden, Trends und den Zeitgeist (Kontinuität) stellen. Den markenbildenden und den Marketingerefolgsfaktoren liegt das „Qualitätsprinzip“ (Rüsch 1994: 132) zugrunde, das auf die Sicherung des höchsten Qualitätsniveaus des Produktes unter Berücksichtigung von Innovationen abhebt.

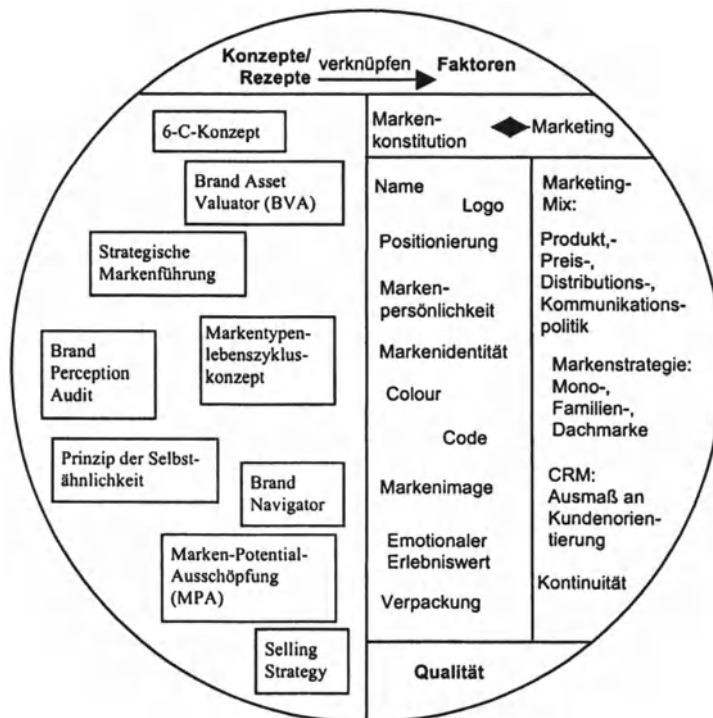


Abb. 25: Pool von möglichen Markenerfolgsdeterminanten

¹³¹ Diese Dimensionen sind: Markeneigenschaften, Markengestaltung, funktionaler Nutzen, symbolischer Nutzen und Kommunikationsqualität (s. Kap. 2.3.5).

Über die grundsätzliche Relevanz der aufgeführten Faktoren für den Markenerfolg besteht Konsens, nicht jedoch nicht über die jeweilige inhaltliche Ausgestaltung der einzelnen Faktoren. Die Diskussion wird sehr polarisierend und pauschalisierend geführt und entspricht teilweise überhaupt nicht den praktischen Erfahrungen des Markenmanagements. Zwei Beispiele sollen dies illustrieren. Dem oben skizzierten Erfolgskonzept des Selbstähnlichkeitsprinzips liegt der Erfolgsfaktor der Kontinuität, wie er im Übrigen auch von Meffert in seinem 6-C-Konzept berücksichtigt wird, zugrunde. Die darüber geführte Diskussion und die Ratschläge, die erteilt werden, folgen einer Entweder-oder-Logik, mit deren Hilfe das Problem geschaffen wird: Anpassung oder Kontinuität? Meyer et al. (1997: 343) weisen zu Recht darauf hin, dass gerade diejenigen Marken, denen ein „Kultstatus“ zugeschrieben wird (z.B. Levi's, Coca-Cola, Sony, Nivea oder Gauloises), sich im Laufe ihrer Entwicklung nicht an Zeitströmungen angepasst haben. In der Praxis herrscht Konsens darüber, dass „Markenführung by Hasensprung“ (Springer 2002a: 53) nicht erfolgswirksam ist. Das aktuelle Beispiel der renommierten, starken Marke British Petroleum BP mit ihrem neuen Logo, das, in den Worten des Werbegurus Springer (ebd.: 53), „wie ein von den Grünen lanciertes Häkeldeckchen“ aussieht, stößt bei Außenstehenden unter Markenerfolgsgesichtspunkten auf vollkommenes Unverständnis. Eine kontinuierliche Markenführung, so die breite Meinung, gibt den Konsumenten gerade in dynamischen Zeiten Sicherheit und Orientierung. Die Gefahren, die von einer Um- oder gar Neupositionierung einer Marke ausgehen, werden immer wieder gerne anhand der Zigarettensmarke Camel illustriert, die sich zu Beginn der Neunzigerjahre von ihren traditionellen Imageattributen von Abenteuer und Freiheit löste und mit einer humorausgerichteten Kampagne neu positionierte, was zu massiven Marktanteileinbrüchen führte. Diese hatten erneute Positionierungsänderungen zur Folge, was zur weiteren Zersplitterung des Markenbildes führte.

Diesem in der Praxis eindeutigen Votum für eine kontinuierliche Markenführung, die sich dynamisch mit den dem Markenkern kompatiblen Zeitgeistströmungen weiterentwickelt, steht bis heute im Wissenschaftssystem eine seit der Geburt der Trendforschung thematisierte Managementoption der trendorientierten Markenführung gegenüber. So beruft sich etwa Thurm (2000: 114) auf Markenexperten, die dazu rieten, die Marke „müsse ... den Strömungen der Zeit folgen, da sie sonst Gefahr laufe, zu veralten“. Sie zitiert Otte, der dafür plädierte, dass „... Trends in die Markenführung

Pseudo-
Alternative:
Anpassung
oder
Kontinuität?

Hasensprung
und
Häkeldeckchen

Pseudo-
Alternative:
Individual-
kommunikation
oder Massen-
kommunikation

integriert werden [sollten]“ (ebd.: 115)¹³². Es ist wahrscheinlich besonders Gerken und seiner stark rezipierten Konzeption der „fraktalen Marke“ (1994) zu verdanken, dass in der Wissenschaft ein „Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Anpassung“ (Homburg/Schäfer 2001: 159) identifiziert wird, das sich so in der Praxis des Markenmanagements nicht eröffnet, zumal auch Trendforscher heute zunehmend die Bedeutung der Kontinuität in der Markenführung betonen, wie Meyer et al. (1997: 338) feststellen: „Die Orientierung am Markenkern gehört geradezu zum guten Ton.“

Auch die von Thurm (2000: 115) konstatierte Polarisierung, die den Erfolgsfaktor der Kommunikation betrifft, ist in dieser Art in der Praxis des Markenmanagements nicht anzutreffen. Dort geht es nicht um die pauschale Fragestellung, inwieweit „profitable Markenführung Medien der Individualkommunikation oder der Massenkommunikation einsetzen sollte“ (ebd.). Diese Frage ist seit der Verbreitung des Konzeptes der Integrierten Kommunikation beantwortet¹³³: sowohl als auch. Der massenmedialen Markenimagekommunikation ist eine sich am Kundenlebenszyklus orientierende Individualkommunikation zur Seite gestellt worden, deren Planungsgrundlage ein prozessuales kundenwertorientiertes Zielgruppenmanagement ist. Durch das Anbieten von Informationen und Angeboten, die passgenau auf die individuellen Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind, sollen die Konsumenten langfristig an das Unternehmen bzw. die Marke gebunden werden (vgl. Tropp 2001: 106).

Dilemma des
Marken-
managements:
Selektion der
Erfolgs-
determinanten

Die Schwierigkeiten, die sich dem Markenmanagement stellen, liegen meines Erachtens daher weniger in der inhaltlichen Ausgestaltung einzelner Erfolgsfaktoren als vielmehr in der *Selektion, welche miteinander konkurrierenden Konzepte, Rezepte und Faktoren aus dem breiten Pool von möglichen Markenerfolgsdeterminanten zum Einsatz kommen sollen*. Nun dürfte dem Primat der

132 Dass Otte als Vertreter des Prinzips der Selbstähnlichkeit diese Meinung nicht vertreten kann, ist offensichtlich. Entsprechend plädiert Otte auch nicht für einen reflexionslosen Trendimport in die Markenführung, wie dies oben interpretiert werden könnte, sondern gibt in seinem von Thurm zitierten Aufsatz dezidiert die Bedingungen einer möglichen Trendaufnahme in das „Markensystem“ an: „... Trends [können und sollen] in die Markenführung integriert werden. Voraussetzung ist, daß sie einen validen Trendfilter durchlaufen. Dieser liegt in dem normativ-dynamischen Prinzip der Selbstähnlichkeit begründet ... Ein Trend darf nur dann in das Markensystem aufgenommen werden, wenn er sich affin zum Markenkern, das heißt zu den Markenwerten und dem markeneigenen Stil verhält.“ (Otte 1997: 97)

133 Zum Konzept der Integrierten Kommunikation s. grundlegend: Bruhn (1995), Bruhn/Schmidt/Tropp (2000), Derieth (1995), Esch (1998), Kirchner (2001), Robers (1999), Tropp (2000, 2002).

Planung zufolge diese Schwierigkeit überhaupt nicht bestehen. Die klare Definition der zu erreichenden Ziele legt die Abfolge und Inhalte der folgenden Schritte fest. Demnach würden die in der Markenplanung festgelegten Ziele die nachfolgenden Managementschritte bestimmen und organisieren und damit auch die Konzepte und Faktoren selektieren, die den definierten Planerfolg vermeintlich sicherstellen. Wirft man jedoch einen Blick auf die Kriterien, die die Erfolgsaussichten hinsichtlich der drei übergeordneten Markenmanagementziele Markenpositionierung und -profilierung, Aufbau von Markentreue sowie Erhalt und Steigerung des Markenwertes indizieren sollen, dann wird das Dilemma, in dem sich das Markenmanagement befindet, schnell offenbar. Es steht eine Vielzahl von Erfolgsindikatoren zur Verfügung, die jedoch nicht (mehr) in der Lage sind, Erfolgsdeterminanten mit Markenmanagementzielen im Sinne eines kybernetisch-technomorphen Markenmanagements rational zu verbinden. Aus den typischen Erfolgsindikatoren wie Markenbekanntheit, Sympathie, Kaufbereitschaft, Besitz/Verwendung, Marktanteil, Wiederkaufsrate oder Markenzufriedenheit kann in den seltensten Fällen eine klare Präferenz für eine Erfolgsdeterminante abgeleitet werden – trotz des herrschenden Managementparadigmas der trivialen beherrschbaren Markenmaschine. Das häufige Resultat ist, dass gleichzeitig alle möglichen Erfolgsindikatoren und Erfolgsdeterminanten zum Einsatz kommen, was symptomatisch für den Zustand des Markenmanagements ist: Alles planen, irgendein Konzept wird es schon richten! Entsprechend umfassend fällt auch Klein-Böltings (2002: 112) Definition dessen aus, was erfolgreiche Marken ausmacht:

„Starke Marken zeichnen sich durch bestimmte Eigenschaften aus: Sie sind bekannt, besetzen eine klare Position in den Köpfen der Zielgruppe, bieten einen relevanten Nutzen und Mehrwert, differenzieren gegenüber den Wettbewerbern, senden eindeutige Signale, haben einen eigenen Stil, der sie unverkennbar macht, schaffen Wiedererkennung durch einen einheitlichen konsistenten Auftritt über alle Medien hinweg und pflegen den Dialog mit ihren Konsumenten.“

Das Schaubild „Kybernetisch-technomorphes Markenmanagementverständnis“ (Abb. 26) fasst die idealtypische Funktionsweise des grundsätzlichen Operationszusammenhangs des klassischen Markenmanagements zusammen.

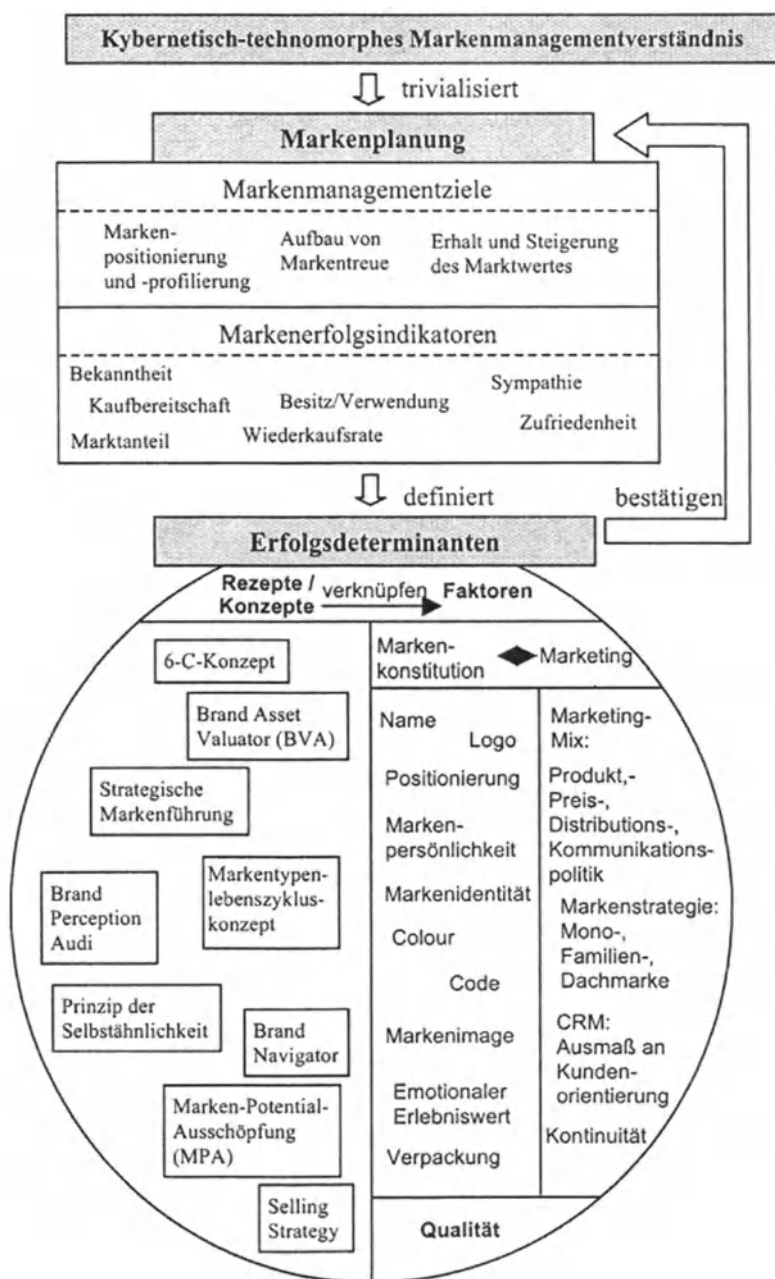


Abb. 26: Idealtypische Funktionsweise des klassischen Markenmanagements

Eine Zuordnung der kausalen Wirksamkeit von spezifischen Erfolgsdeterminanten zu Markenmanagementzielen und ihren Erfolgsindikatoren ist nicht mehr möglich. Die Komplexität und Dynamik des Markenunternehmens und seiner Umwelten macht eine Prognostizierbarkeit und direkte Steuerbarkeit der Entwicklung einer Marke unmöglich und lässt zunehmend das auf dem Paradigma der Mechanik aufsetzende klassische Managementverständnis einer Marke empirisch als wenig nützlich erscheinen.

4 Zwischenfazit: Die Reformbedürftigkeit des Markenmanagements

Das *Theoriedefizit* in der Auseinandersetzung mit dem Markenphänomen hat dem klassischen Markenkonzept ein bisher ungelöstes Komplexitätsproblem eingehandelt. Die aktuellen empirischen Herausforderungen, mit denen sich das Markenkonzept konfrontiert sieht – von der Markeninflation, den heutigen Positionierungsproblemen von Marken, der abnehmenden Markentreue bis hin zum hybriden Konsumenten –, können theoretisch nicht mehr zufriedenstellend erklärt werden. Das bestehende, auf dem mechanistischen Weltbild aufbauende Markenkonzept mit seinen stark polarisierten Ausprägungen (z.B. Hersteller- vs. Konsumentenorientierung) scheitert an der Komplexität und Dynamik der Umweltentwicklungen. Gefordert ist ein neues Markenkonzept, das Komplexität und Kontingenz zum empirischen Normalfall erklärt, Selbstorganisationsprozesse im Sozialsystem Unternehmen berücksichtigt und die Marke aufgrund der durch sie ermöglichten strukturellen Kopplung des Unternehmens mit seiner Umwelt (= Konsumenten) als Enabler eines System-Umwelt-Zusammenhanges konzipiert.

Komplexität
und Kontingenz
als empirischer
Normalfall

Die Marke als
„Enabler“

Dem klassischen Markenkonzept liegt ein auf das Stimulus-Organismus-Reponse-Paradigma zurückgehender *Kommunikationsbegriff* zugrunde, der mit einem informationstheoretischen Sender-Empfänger-Modell operiert. Dieses Kommunikationsverständnis ist für die Erklärung von Markenkommunikation unbrauchbar. Es verkennt die Autonomie der kognitiven Systeme der Konsumenten, die daraus resultierenden Informationskonstruktionen anlässlich von Markenkommunikationsangeboten (von der Verpackung bis zum TV-Spot) und die durch ausgebildetes kollektives Wissen unterbundene Beliebigkeit der kognitiven Konstruktion der Markeninformationen. Markenkommunikation hat daher weder mit instruktiver Steuerung der Konsumenten noch mit Bedeutungsübertragung von intendierten Positionierungsinhalten seitens des Unternehmens zu tun. Markenkommunikation heißt, dass sich Konsumenten und Unternehmen innerhalb ihres jeweiligen Kognitions- bzw. Sozialbereiches aufgrund der Impulse des jeweiligen Marktpartners orientieren. Und diese Orientierung funktioniert umso besser, je genauer sich Unternehmen und Konsumenten beobachten und ihr Verhalten aufeinander abstimmen

Marken-
kommunikation
als
Koorientierung

und damit „Ko-Evolutionen ermöglichen und erleben“ (Schmidt/Zurstiege 2000: 310). Wird vom Unternehmen über eine Marktforschungsstudie der angestrebte Kommunikationseffekt festgestellt, so *unterstellt* es, dass seine Markenkommunikation kognitiv gewirkt hat, und schließt ausgehend von dieser Fiktion seine kommunikativen Maßnahmen an. Damit sind aber die vom Unternehmen definierten Wirkungsindikatoren die Entscheidungsgrundlage für seine Folgehandlungen, und nicht die tatsächlichen kognitiven Prozesse oder Zustände der Konsumenten, die aufgrund der Abgeschlossenheit des kognitiven Systems nicht direkt beobachtbar sind und nur durch Beobachtbares kommunikativ erschlossen werden können. Ausgehend von der weitreichenden These der heute zu konstatierenden Ablösung eines Produktwettbewerbes durch einen Kommunikationswettbewerb muss ein zeitgemäßes Markenkonzept ein adäquates Kommunikationsverständnis erarbeiten. Ein antiquierter Kommunikationsbegriff, der sich kommunikationstheoretisch als unbrauchbar erwiesen hat, lässt anderenfalls alle Versuche, den Kommunikationswettbewerb zu erklären, ins Leere laufen, da die kommunikativen und kognitiven Gesetzmäßigkeiten der sich ausbildenden Aufmerksamkeitsökonomie und die Konsequenzen für die Markenkommunikation nicht erfasst werden können.

Kognitions-
prozesse nur
indirekt
beobachtbar

Ausgehend von einem solchen Kommunikationsverständnis ist jegliche *Ontologisierung der Marke* abzulehnen. Eine Marke existiert nur in Abhängigkeit von einem erkennenden Konsumenten, einem erkennenden Händler und erkennenden Mitarbeitern in der Marketingabteilung eines Unternehmens. Markenwelten, Markenpersönlichkeiten oder Markenidentitäten sind immer Konstruktionen von Subjekten, die ihre Markenwirklichkeiten entwerfen, und keine existierenden anthropomorphen Entitäten.

Eine *handlungsorientierte Systemtheorie* ist hinreichend komplex und abstrakt, um die theoretischen Defizite des klassischen Markenkonzeptes zu eliminieren, ohne sich gleichzeitig die systemtheoretischen Probleme eines empirielosen Definitionismus, einer emotions-, macht- und herrschaftsfreien Kommunikation, einer Marginalisierung der Sprache oder eines Entweder-oder-Reduktionismus einzuhandeln (s. dazu Anhang zu Luhmanns Systemtheorie, S. 282ff.) Die Diskussion der vorhandenen fünf identifizierten systemtheoretischen Ansätze zur Markenkonzeption hat ergeben, dass eine Marke nicht als eigenständiges Sozialsystem, sondern als ein einzigartiger Wissensbereich über eine Unternehmung, ein Produkt oder eine Dienstleistung aufgefasst werden sollte, der von einer inhaltlich und formal konsistenten Menge

Marke als
einzigartiger
Wissensbereich

hochgradig komplexitätsreduzierender Kommunikationsangebote symbolisiert wird. Dieser Wissensbereich wird in struktureller Kopplung von Unternehmen und Konsumenten ausgebildet und ermöglicht mit seiner Symbolik gleichzeitig erst diese Kopplung. Die Marke ordnet als kohärenter Symbolzusammenhang, der sich über das integrative Zusammenspiel der jeweiligen Zeichentypen materialisiert, ihre Wahrnehmung durch die am Markt agierenden Konsumenten und Organisationen.

Marken-
management
ist
Komplexitäts-
management

Korrespondierend mit den theoretischen Mängeln des klassischen Markenkonzeptes baut das herkömmliche *Verständnis des Markenmanagementprozesses* auf einer Kybernetik erster Ordnung auf. Die Marke wird als ein beobachterunabhängiges Phänomen aufgefasst, das, einer Maschine vergleichbar, direkt gesteuert werden kann und dessen Management durch das Primat der Planung organisiert werden kann. Die empirischen Befunde zur Planbarkeit von Markenneueinführungen und zur Markenpositionierung offenbaren jedoch, dass das Management einer Marke nicht im Sinne der Steuerung einer trivialen Maschine vonstatten gehen kann. Markenmanagement kann heute nicht mehr von Komplexitätsmanagement getrennt werden, womit durch Selektion bedingte Kontingenz und damit Risiko zu konstitutiven Merkmalen von Markenmanagement werden.

Marken-
steuerung ist
immer auch
Selbst-
steuerung

Markenmanagement ist daher als das Management von „*nicht-trivialen Maschinen*“ (Foerster v. 1985: 12) zu begreifen, das ausgehend von einer Kybernetik zweiter Ordnung die selektierenden Individuen, die Markenmanager der Unternehmen, als Beobachter explizit in den Markenmanagementprozess mit einschließt, da im Unternehmen ablaufende Prozesse der Selbstorganisation und Selbstreferentialität im Management von Marken zum Tragen kommen und dieses nachhaltig beeinflussen. Das heißt, dass das Management einer Marke auch über die Analyse der Struktur des Sozialsystems Markenmanagement und der in ihm agierenden Manager erfolgen muss. Nicht nur die Komplexität und Dynamik der Umweltentwicklungen sowie die grundsätzliche kognitive Unsteuerbarkeit der Konsumenten, auch die Eigendynamik des Sozialsystems Unternehmen beeinträchtigt die Prognostizierbarkeit von Markenentwicklungen, weshalb sich das Markenmanagement vor die Aufgabe einer *Markensteuerung durch unplanbare Planung* gestellt sieht. Getroffene Markenmanagemententscheidungen beeinflussen aktuell zu treffende Markenmanagemententscheidungen, womit jeder neue Entscheidungszusammenhang im Markenmanagement einen anderen Systemoutput und damit nicht überbrückbare Planungsinkonsistenz zur Folge hat. Mit anderen

Worten, das Ergebnis dieses kontinuierlichen, zirkulären, selbstbezüglichen Prozesses, den das Unternehmen mit seiner täglichen Meetingroutine am Leben hält, kann vom Markenmanagement in einer Markenplanung weder antizipiert noch vorhergesagt werden.

Die Unternehmen können die gängigen *Markenerfolgsdeterminanten* wegen ihres Mangels an kausaler Zurechenbarkeit zu Markenerfolgsindikatoren und Markenmanagementzielen nicht mehr in einem linear geordneten Abfolgeprozess des Markenmanagements organisieren, wie es das Primat der Planung vorsieht. Die Konsequenz ist ein geplantes „anything goes“ und die Arbeit mit einer weitgehend unsystematisch ausgewählten Vielzahl von Determinanten, denen das Erreichen von Markenmanagementzielen zugetraut wird.

Dieses Zwischenfazit dürfte aus tradierter Markenmanagementperspektive frustrierend und desillusionierend erscheinen. Vielleicht wird in ihm aber auch ein Körnchen eigene Erfahrung entdeckt – gerade seitens der Praxis –, vielleicht wird es sogar als vollkommen zutreffend eingeschätzt, wie immer, eine Frage der Perspektive. Jedenfalls wird hier dem bereits in der allgemeinen Managementtheorie seit längerem in Verruf geratenen Machbarkeitswahn eine Absage erteilt und die Tragfähigkeit des verbreiteten und gewohnten „How-to-Denkens“ hinterfragt. Die ungeschönte Bestandsaufnahme wirft die Frage auf, wie denn eine Alternative aussehen könnte, die nicht die heutigen Ansätze eines strategischen Markenmanagements durch ein „Management by anything goes“ ablöst und so jeglichen Versuch einer Neuorientierung des Markenmanagements semantisch und pragmatisch ad absurdum führt. Mit dem Versuch der Entwicklung einer Alternative, in deren Mittelpunkt die Paradoxie der Markensteuerung durch unplanbare Planung steht, befasst sich das folgende Kapitel.

Absage an den
Machbarkeits-
wahn

5 Modell des systemischen Markenmanagements: Der Brand Management Navigator (BMN)

Paradoxie der
Planung des
Unplanbaren
nicht auflösbar

Ein Markenmanagement, das auf dem Grundsatz der unplanbaren Planung aufbaut, bezieht seine paradoxe Problematik aus der Differenz zwischen den Ansprüchen, die aus einem kybernetisch-technomorphem Managementverständnis resultieren – Hejl/Stahl (2000a: 105) sprechen in diesem Zusammenhang vom „Techniker-Genie-Modell“ –, und der Selbstreferentialität und Selbstorganisation der Wahrnehmung und Kommunikation und damit auch des Managements von Marken. Die Bearbeitung dieser grundlegenden Paradoxie ist die Aufgabe des systemischen Markenmanagements, wobei die Betonung auf Bearbeitung liegt. Es ist nicht Ziel dieses Markenmanagementansatzes, diese Paradoxie aufzulösen, was nur durch eine pauschale Entscheidung entweder zu Gunsten der Unplanbarkeit oder zu Gunsten der Planbarkeit des Markenmanagements möglich wäre. Ein systemisches Markenmanagement erkennt hingegen die Unauflösbarkeit dieser Paradoxie an und begreift die Auseinandersetzung mit derselben als zentrale Managementaufgabe. Nur so lässt sich sicherstellen, dass einerseits die grundsätzliche Nichtprognostizierbarkeit der Umweltentwicklungen und die Unmöglichkeit der direkten Steuerung der Marke, andererseits der für die Marke überlebensnotwendige Zwang, im Rahmen des Markenmanagements Entscheidungen treffen zu müssen und mit mathematischer Genauigkeit „MarkenMatik“ (Riesenbeck/Perrey 2004: 66)¹³⁴ zu betreiben, also Ungewissheit in Gewissheit zu überführen, thematisiert und reflektiert werden.

Vier
Grundtypen
des Marken-
managements

Möchte man die Spezifik des systemischen Markenmanagements genauer analysieren, empfiehlt es sich zunächst, diese Variante von anderen Grundtypen des Markenmanagements zu unterscheiden. Vier deutlich voneinander unterscheidbare, wenn auch zum Teil in der Praxis sich überlappende Grundtypen können identifiziert werden, die helfen, die Vielzahl der oben aufgeführten Markenmanagementkonzepte, -rezepte und Erfolgsfaktoren sowie individuelle Managementformen der Unternehmen einordnen zu können. Einerseits können Formen des Markenmanagements nach

¹³⁴ Schon der Untertitel des Buches „Mega-Macht Marke“ der beiden McKinsey-Berater deutet auf die Auffassung der Machbarkeit und hundertprozentigen Steuerbarkeit von Marken hin: „Erfolge messen, machen, managen“

der angewandten Methodik unterschieden werden. Damit kann die oben kritisierte reduktionistische, partial-analytische und auf dem Maschinenparadigma beruhende kybernetisch-technomorphe Ausprägung von einer ganzheitlichen, mit einer System-Umwelt-Unterscheidung operierenden und auf dem Selbstorganisationsparadigma fußenden Form differenziert werden. Andererseits kann das Markenmanagement entlang der Unterscheidung, was als Objekt der Steuerung gilt, beobachtet werden. In diesem Fall kann die Konzeption von Marke und Konsumenten als Steuerungsobjekte von der Konzeption der Kopplung des Unternehmens mit den Konsumenten unterschieden werden. Setzt man diese beiden grundlegenden Unterscheidungsdimensionen nach Methode und Inhalt miteinander in Beziehung, so lassen sich vier Grundtypen des Markenmanagements bestimmen, die jeweils ihre spezifischen Vor- und Nachteile beim Management von Marken haben.

Kriterien der Unterscheidung

Managementobjekt: Was wird gesteuert?	Marke und Konsumenten	Markenmanagement und Kopplung von Unternehmen und Konsumenten
Management-methode: Wie wird gesteuert?		
– Ganzheitlich – System-/Umwelt-unterscheidung Selbstorganisations-Paradigma	Integriertes, identitätsorientiertes Markenmanagement	Systemisches Markenmanagement
– Reduktionistisch – Partial-analytisch Maschinen-Paradigma	Technokratisches, plandeterminiertes Markenmanagement	CRM-geprägtes Markenmanagement

Abb. 27: Grundtypen des Markenmanagements

Technokratisches, plandeterminiertes Markenmanagement

Dieser Typ entspricht dem klassischen und heute unterkomplexen Markenmanagement. Er ist oben ausführlich diskutiert und analysiert worden, weswegen ich an dieser Stelle nicht mehr näher auf ihn eingehen muss.

Integriertes, identitätsorientiertes Markenmanagement

Im Unterschied zum technokratischen, plandeterminierten Markenmanagement weist dieser Typ eine Differenzierung der Umwelt- und Systemperspektive auf, wodurch ein Selbstbild der Mar-

Selbstbild und Fremdbild der Markenidentität

kenidentität (= Markenphilosophie) von einem Fremdbild der Markenidentität (= Markenimage) unterschieden wird¹³⁵. Weiterhin zeichnet sich dieses Markenmanagement wegen der Orientierung am sozialpsychologischen Konstrukt der Identität durch einen „nicht deterministischen und weniger kausal bestimmten Denkan-satz“ (Meffert/Burmann 2002: 29) aus.

„Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Wechselseitigkeit von Image und Identität einer Marke sowie die Betonung einer über Funktions- und Unternehmensgrenzen hinweg greifenden Vernetzung aller markenbezogenen Aktivitäten.“ (ebd.)

Auch wenn dieser Markenmanagementtyp die Notwendigkeit der Berücksichtigung der Innenperspektive des Unternehmens betont, derart, dass sogar die Implementierung einer markenadäquaten Organisationskultur angestrebt wird (vgl. Meffert/Burmann 2002a: 94), findet dies in der Konzeption des Managementprozesses zur Steuerung der Markenidentität keine adäquate Berücksichtigung (s. ebd.: 75). Nur die Marke und die Konsumenten werden als Steuerungsobjekte aufgefasst, das Markenmanagement, die Unternehmensleitung und die Mitarbeiter werden nicht berücksichtigt, weswegen diesem Markenmanagementtyp auch nur eine eingeschränkte Orientierung am Selbstorganisationsparadigma zugesprochen werden kann.

CRM-geprägtes Markenmanagement

Im Unterschied zu den beiden vorherigen Typen steht beim vom Customer-Relationship-Management-geprägten Markenmanagement die Kopplung des Unternehmens mit den Konsumenten im Mittelpunkt der Steuerungsbemühungen.

„CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen ... aufzubauen und zu festigen.“ (Hip-pner/Wilde 2001: 6)

Kunden-
segmentierung
im Mittelpunkt

Die Kundensegmentierung und -bewertung bildet das konzeptionelle Zentrum dieses Ansatzes, um das herum alle Steuerungsaktivitäten organisiert werden, die auf Kundeninteraktion zielen. Dies betrifft gerade auch die Steuerung des Markenmanagements hinsichtlich der Gestaltung der Auf- und Ablauforganisation im Unternehmen. Bereichs- und abteilungsübergreifende Prozesse, die

¹³⁵ Siehe auch die Ausführungen zum Quasi-Axiom der Markenidentität unter Kap. 2.1.2.4.

mit einer konsequenten Kundenorientierung des Unternehmens einhergehen, sind nämlich das typische Kennzeichen dieses Markenmanagementtyps, den besonders die Finanzdienstleistungs-, aber auch die Reisebranche – man denke nur an das Miles&More-Programm von Lufthansa – schon früh für sich entdeckt hatten. Es ist wohl in der für das Management der Kundendaten unentbehrlichen hohen informationstechnologischen Ausprägung dieses Typs ein wichtiger Grund dafür zu sehen, dass von einer unmittelbaren Steuerung der Kundenbeziehung durch analytische Exaktheit ausgegangen wird und somit ein mechanistisches Weltbild nicht abgestreift werden kann.

Systemisches Markenmanagement

Das systemische Markenmanagement teilt mit dem CRM-geprägten Typ die Betonung der Kundenorientierung, konzipiert diese aber zum einen über die durch die Marke realisierte Kopplung des Systems Unternehmen mit den Konsumenten und Kunden als Elemente der Systemumwelt und zum anderen unter Anerkennung von Selbstorganisationsprozessen sowohl im Unternehmen als auch seitens der Konsumenten.

Die methodische Orientierung am Selbstorganisationsparadigma und inhaltliche Fokussierung auf System-Umwelt-Beziehungen unter Einschluss der Akteure im Markenmanagement ist heute die adäquateste Form des Markenmanagements, um die ihm inhärente Paradoxie der unplanbaren Planung bearbeiten zu können. Vor dem Hintergrund der bisher angestellten Überlegungen verstehe ich unter systemischem Markenmanagement die *reflexive und komplexitätsvariierende Gestaltung und Lenkung (Analyse, Planung, Durchführung, Kontrolle) der Kopplung eines Unternehmens mit seiner Umwelt im Allgemeinen und mit seinen Konsumenten und Kunden im Besonderen sowie die Gestaltung und Lenkung der Auslösung und Stabilisierung von individuellen und sozialen Lebensentwürfen (= Wirklichkeitskonstruktionen)*.

Definition:
Systemisches
Marken-
management

Systemisches Markenmanagement beruht auf der Einsicht in Selbstorganisationsprozesse im Unternehmen und dessen Umwelten sowie in emergente, organisationsbedingte überindividuelle Unternehmenseigenschaften¹³⁶, die das Verhalten der Mitarbeiter

¹³⁶ Die Unternehmensorganisation, verstanden als das Muster der zeitlich stabilen Interaktionen ihrer Mitglieder, veranlasst die Unternehmensmitglieder zu einem systemspezifischen Verhalten, das Hejl (1992b: 289) als „emergent“ bezeichnet. „Komponenten und Organisation sind dadurch verbunden, daß Komponenten einerseits durch ihre Interaktionen die Systemorganisation bilden, durch diese andererseits aber ... in spezifischer Weise zu dem Verhalten ver-

des Markenmanagements beeinflussen. Des Weiteren zeichnet es sich durch ein ganzheitliches und zirkuläres Denken aus. Ziel des systemischen Markenmanagements ist es, über den Aufbau und die Organisation von Markenwissen¹³⁷ die Überlebensfähigkeit einer Marke und damit des Unternehmens nachhaltig sicherzustellen sowie den Wert dieser Marke und damit den des Unternehmens zu erhalten und zu steigern. Dies geschieht durch ein ständiges Bestreben, die folgenden einzelnen Markenwertdimensionen innerhalb eines selbstregulierten Markenmanagements mit seinen jeweiligen spezifischen Managementdimensionen zu optimieren:

- Markenpotential:
Hat das Markenmanagement die Fähigkeit und die Möglichkeit, zu lernen und ein systemisches Denken und Handeln auszubilden?
- Markenbindung:
Werden mit der Marke Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden aufgebaut und werden diese gepflegt?
- Markenerlebnis:
Hat die Marke die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Intervention in das kognitive System des Konsumenten?

Abbildung 28 fasst dieses Verständnis des Markenwertes zusammen. Detailliertere Überlegungen zum Konstrukt des Markenwertes sind an dieser Stelle noch nicht erforderlich. Sie erfolgen im Zusammenhang mit der Konzeptualisierung eines systemischen Markenwertverständnisses¹³⁸.

anlaßt werden, das sie eigengesetzlich *und* gleichzeitig als Komponenten ausgebildet haben. Obwohl das so erzeugte Verhalten eines Sozialsystems aus den Aktivitäten seiner Komponenten besteht, ist es doch nicht auf sie als isolierte Einheiten zurückführbar, da das die aktivierende und selektierende Rolle der Systemorganisation unberücksichtigt ließe ... ‚Emergenz‘ bezieht sich dementsprechend auf organisationsbedingte Systemeigenschaften, wobei stets der Organisationsbegriff mitgedacht ist.“ (ebd., Hervorh. i. Orig.)

¹³⁷ Zum Markenwissen s. Kap. 2.3.5. sowie die Konzeption des Markenwertes in Kap. 5.3.

¹³⁸ Siehe Kap. 5.3.

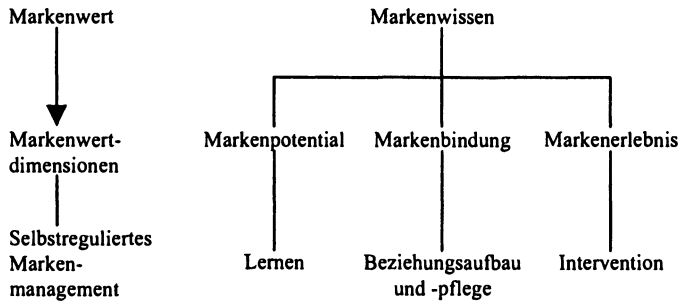


Abb. 28: Der Markenwert und seine Dimensionen

Die auf theoretisch-konzeptioneller Ebene vorgenommene systemische Konzeption der Marke kann nun um die Management-Ebene ergänzt werden, womit das systemische Markenmanagementmodell, der *Brand Management Navigator (BMN)*, entsteht (s. Abb. 29).

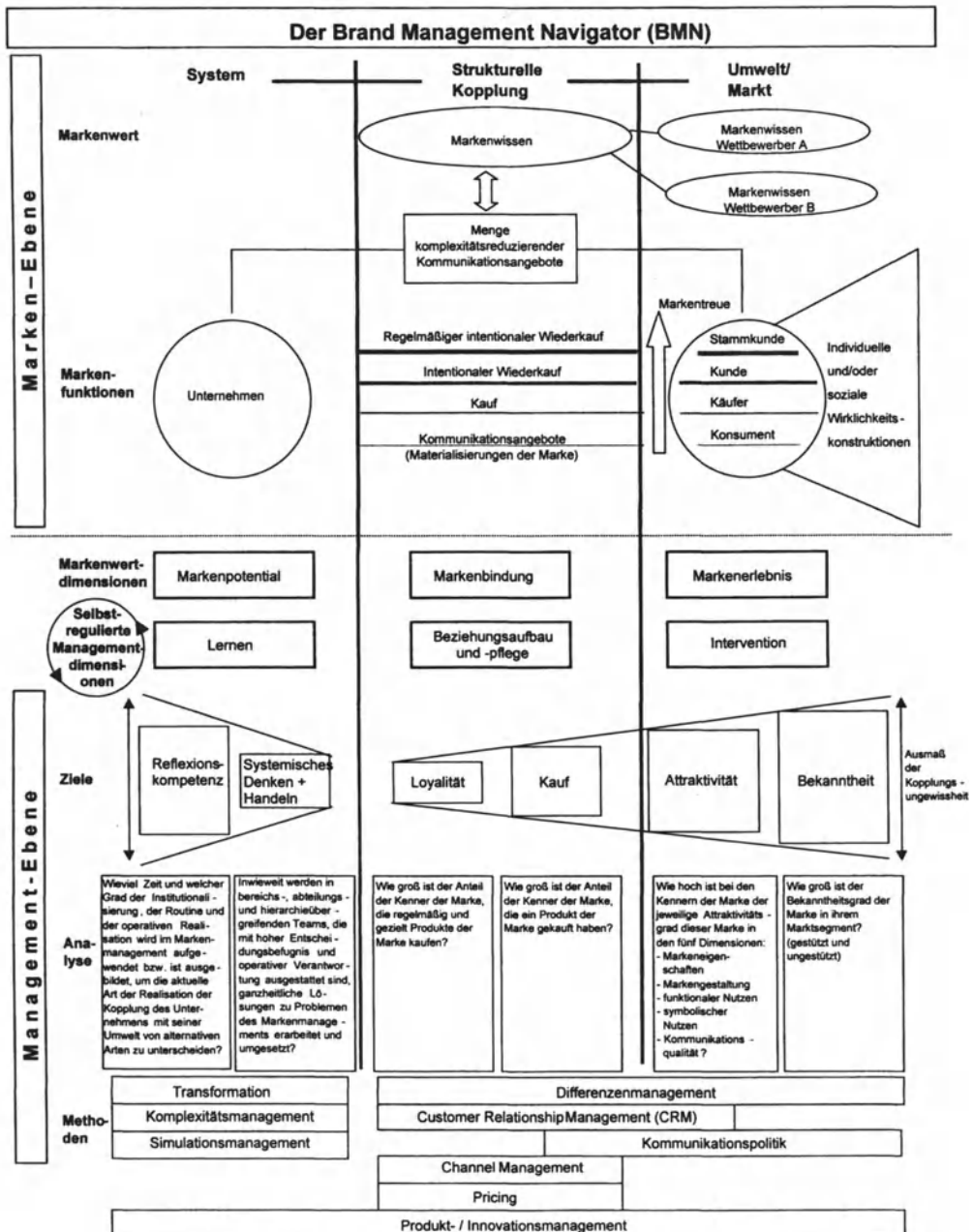


Abb. 29: Systemisches Markenmanagement-Modell

Im Folgenden wird der Brand Management Navigator sowohl als geschlossenes Modell, d.h. seine Philosophie, als auch in seinen einzelnen Elementen und Verknüpfungen auf der Managementebene vorgestellt.

5.1 Philosophie

Soll die Philosophie des systemischen Markenmanagements dargestellt werden, ist es ratsam, sich über einige Begriffsklärungen der Antwort auf die Frage nach dem Erkenntnisprogramm dieses Markenmanagementtyps zu nähern. Dies ist deswegen ratsam, weil in der allgemeinen Managementtheorie mit Adjektiven wie evolutionär, ganzheitlich, organisch, systemisch oder vernetzt Managementtypen spezifiziert werden, denen zwar allen das Selbstorganisationsparadigma zugrunde liegt, die sich aber mittlerweile doch in einigen wichtigen Details unterscheiden. Es kann der Beginn einer Ausdifferenzierung beobachtet werden, die entlang der Unterscheidung „Bezug auf ein stärker sozialwissenschaftlich geprägtes oder auf ein stärker biologisch geprägtes Selbstorganisationskonzept“ verläuft und die mit der Ausbildung von Unterschieden in den verwendeten Begrifflichkeiten einhergeht. Noch dringlicher wird die Notwendigkeit einer begrifflichen Klärung vor dem Hintergrund des besonders in der Praxis häufig anzutreffenden relativ unreflektierten Umgangs mit einer Ganzheitlichkeitssemantik. Es ist heute chic, ganzheitlich Probleme anzugehen. In den seltensten Fällen wird aber die „technokratische Falle“ (Pfriem 1996: 154) umgangen und daher versucht, die Paradoxie der unplanbaren Planung doch wieder über Machbarkeitswahn und Beherrschbarkeitseuphorie aufzulösen. Unabhängig von der spezifischen Ausprägung des auf dem Selbstorganisationsparadigma beruhenden systemischen Managementtyps ist aber die gemeinsame Grundlage aller dieser Ansätze die fundamentale Einsicht in die Grenzen der Machbarkeit, Beherrschbarkeit und damit Steuerbarkeit eines jeden Managementprozesses.

Sozialwissen-
schaftlich oder
biologisch
geprägtes
Selbstorganisa-
tionskonzept

„Nichts ist mehr stabil und berechenbar, nichts ist monokausal deutbar, nichts ist statisch. Für zukunftsorientierte Unternehmensführung reicht es nicht mehr aus, lediglich die wirtschaftlichen Meßgrößen bzw. Entwicklungen in die Planung einzubeziehen; entscheidend ist vielmehr die Berücksichtigung von Veränderungen wesentlicher Einflußfaktoren im gesamten unternehmens- und gesellschaftlichen Umfeld. Doch auch deren Entwicklung ist nicht exakt berechenbar – selbst wenn eine Unzahl von Ist-Daten gesammelt würde –, sondern lediglich in gewissen Grenzen beschreib- und vorhersehbar.“ (Steinbrecher 1998: 201)

Kopplungs- ungewissheit

Für das Treffen von Entscheidungen bedeutet dies, dass ohne Vorbehalte zu akzeptieren ist, dass im Markenmanagement jeder Entscheidung immer ein gewisses Maß an Ungewissheit und Unsicherheit immanent ist. Diese Unsicherheit darüber, in welchem Umfang die ökonomische Funktion des Markenmanagements, also die Kopplung des Unternehmens mit den Konsumenten über die Marke, erfüllt werden kann, variiert mit den an Zielsetzungen gekoppelten Entscheidungen im Markenmanagementprozess. Entscheidungen, die einen hohen Bekanntheitsgrad zum Ziel haben, sind mit einer hohen Kopplungsungewissheit verbunden, die entlang der Zielsetzungen Attraktivität, Kauf und Steigerung der Loyalität der Kunden kontinuierlich abschwächt. Dies bringt die Figur des Trichters im Brand Management Navigator (Abb. 29) zum Ausdruck. Auf diesen Punkt werde ich später zurückkommen, zunächst gilt es jedoch die angesprochenen begrifflichen Klärungen vorzunehmen.

St. Galler Management- ansatz

Das evolutionäre oder auch systemisch-evolutionäre Management ist die in der Literatur am weitesten verbreitete Variante eines Managements vom Grundtyp der Selbstorganisation. Ihr theoretisches Fundament stammt aus der Biologie, vor allem aus der Bio-Kybernetik. Besonders der St. Galler Managementansatz baut auf diesen theoretischen Annahmen auf, die im Rahmen der aktuellsten Überlegungen zum strategischen Management im Managementgrundsatz der „geplanten Evolution“ (Müller-Stewens/Lechner 2001: 18) münden, der jene hier als unplanbare Planung bezeichnete unausweichliche Paradoxie von gleichzeitiger Planung und „Muddling through“ (ebd.: 17) impliziert. Die von Vester entwickelten biokybernetischen Grundlagen dieses Ansatzes resultieren aus seiner Kritik an den modischen Prognose- und Erklärungsmodellen, die allesamt das eigentliche Ziel, die Erhaltung der Lebensfähigkeit, ignorierten (vgl. Vester 1997: 47): „Denn für eine Bewertung benötigen wir eine höhere Instanz, an der wir alle jene Interpretationen messen können.“ (ebd.) Diese Instanz macht Vester (ebd.: 48) in der Welt des Lebendigen, in den Spielregeln der Biosphäre aus und führt mit dieser Berufung auf die biologische Welt die Analogie als Erkenntniskriterium ein.

„Eine Analogie jedoch, die sich nicht an den äußeren Erscheinungsformen orientiert, sondern möglichst versucht, zu gemeinsamen Grundprinzipien vorzudringen.“ (ebd.)

In acht kybernetischen Grundregeln verankert Vester seine Analogie von allem, was wir als System beschreiben können (z.B. eine Unternehmung), in der Biosphäre:

Acht
kybernetische
Grundregeln

1. „Negative Rückkopplung dominiert über positive in verschachtelten Regelkreisen.
2. Funktion ist unabhängig vom Mengenwachstum.
3. Funktionsorientierung statt Produktorientierung durch Produktvielfalt und -wechsel.
4. Jiu-Jitsu-Prinzip. Steuerung und Nutzung vorhandener Kräfte. Energiekaskaden, -ketten und -koppelungen.
5. Mehrfachnutzung von Produkten, Verfahren und Organisationseinheiten.
6. Recycling unter Kombination von Einwegprozessen zu Kreisprozessen.
7. Symbiose unter Nutzung kleinräumiger Diversität.
8. Biologisches Grunddesign. Vereinbarkeit technischer mit biologischen Strukturen. Feedback-Planung und -Entwicklung.“ (ebd.: 86)

Mit diesen Grundregeln, die sich gegenseitig bedingen und verstärken, wird die Selbstorganisation eines Systems garantiert, und zwar bei einem Minimum an Energiedurchfluss und Materialverbrauch. Vester (ebd.) betont, dass die Anwendung der Grundregeln einen *funktionalen* Denkansatz erfordert, der von Wachstumsüberlegungen vollkommen losgelöst sein muss, um der Überlebensfähigkeit des Systems nicht zu schaden. Was die Strategien angeht, um Ziele zu erreichen, muss es um „das Schaffen von Konstellationen anstelle von Eingriffen“ (ebd.) gehen.

Im konzeptionellen Zentrum des (systemisch-)evolutionären Managements steht die Analogie der Funktionsweise der biologischen Welt und der Funktionsweise der Unternehmenssteuerung, wie sie beispielsweise bei Malik (2000: 184) zum Ausdruck kommt, der von der Einsicht ausgeht, „... dass sowohl die Unternehmung als auch ihre Umwelt ähnlichen Entwicklungsprozessen und Wirkungsprinzipien unterworfen sind, wie sie in der natürlichen Evolution festgestellt werden können“.

Da die Antwort auf die Frage nach der Plausibilität dieser Analogie negativ ausfällt, habe ich mich gegen den Begriff des evolutionären oder systemisch-evolutionären Markenmanagements und für den Begriff des systemischen Markenmanagements entschieden.

Natur-Analogie
plausibel?

„Invisible hand“

Können tatsächlich die von Vester postulierten gemeinsamen Grundprinzipien identifiziert werden, die zur Erklärung biologischer wie sozialwissenschaftlicher Phänomene gleichermaßen tauglich sind? Vesters zentrales Argument der Überlebensfähigkeit der Natur, die als Vorbild, als „höhere Instanz“ auch für die Unternehmensführung zu gelten habe, wird von Pfriem (1996: 145) dahingehend kritisiert, dass man in der Paläontologie fünf Faunenschnitte, Perioden des massenhaften Aussterbens von Arten, kennt, womit der allgemeine Beweis für die Überlegenheit der Natur, aus dem die Analogie ihre Rechtfertigung bezieht, nicht geführt werden kann. Dass diese Analogie auf einzelwirtschaftlicher Ebene Glück und Zufall als zentrale Erfolgsfaktoren in den Vordergrund rückt, kann des Weiteren mit Steinmann/Schreyögg (1991: 59) kritisiert werden. Durch die Orientierung an evolutionstheoretischen Zusammenhängen rückt der evolutionäre Ausleseprozess mit seiner Frage, „weshalb bestimmte Systeme ihr Überleben sichern können, andere dagegen nicht“ (ebd.), ins Zentrum der Überlegungen. Dieser Selektionsprozess wird von der Idee gespeist, dass diejenigen Systeme ausgefiltert werden, die sich an die gegebenen externen Gegebenheiten, an die Umwelt, nicht oder nicht hinreichend angepasst haben. Damit tritt aber jegliche Planung und Steuerung zu Gunsten eines „unbeherrschbaren Ausleseprozesses“ (ebd.) zurück, der, so Steinmann und Schreyögg (ebd.), „noch nicht einmal seine zukünftige Ausleselogik freigibt“. Mit anderen Worten, die Paradoxie der unplanbaren Planung wird zu Gunsten der Unplanbarkeit, zu Gunsten einer „invisible hand“ aufgelöst und nicht bearbeitet.

Hierin ist wohl auch einer der Gründe zu sehen, weswegen Müller-Stewens und Lechner (2001) von der oben erwähnten „geplanten Evolution“ sprechen, um so diese Paradoxie evolutionstheoretisch zu erhalten. Auch Bleicher (1996: 47) wählt in St. Gallener Tradition, anknüpfend an Ulrich (1984), evolutionstheoretische und biokybernetische Grundlagen als Basis für sein Konzept des integrierten Managements. Terminologisch kommt eine Konzeption des evolutionären Managements nicht um den oben bereits hervorgehobenen Begriff der „Anpassung“ herum, etwa derart, dass Bleicher (1996: 54/55) von einer „flexible[n] Anpassung von Unternehmungen an veränderte Umweltbedingungen“ spricht¹³⁹. Simon (1997: 114) formuliert pointiert in dieselbe

¹³⁹ So meint auch Ulrich (1984: 52): „Unternehmensführung vollzieht sich als ständiger Anpassungsprozess zwischen der Unternehmung und einer vielschichtigen und dynamischen Umwelt mit dem Ziel, dauernd in einem Fließgleichgewicht mit der Gesellschaft zu stehen.“ (zit. n. Bleicher 1996: 47)

Richtung: „Das Überleben eines Unternehmens auf dem Markt beweist seine Angepaßtheit“, ein Management ist entsprechend dann erfolgreich, wenn es systemisch – Simon verwendet die Begriffe „systemisch“ und „evolutionär“ leider synonym – agiert. Denn es hat dann bewiesen, dass das Auftreten des Unternehmens auf dem Markt wie auch seine innerbetrieblichen Abläufe viabel waren, „d.h. *gut genug*, um zu überleben“ (ebd., Hervorh. i. Orig.).

Das Problem, das mit der Verwendung des Anpassungsbegriffes entsteht, kann mit Hejl und Stahl (2000a: 106) unter das „adaptionistische Missverständnis“ subsumiert werden.

Adaptionisti-
sches Missver-
ständnis

„Das adaptionistische Missverständnis besteht in der Annahme, man müsse die Umwelt des Unternehmens objektiv richtig kennen, um sich an sie anpassen zu können und daraus Vorteile zu ziehen.“ (ebd.: 108)

Genau dies ist aber nicht möglich. Wie bei der Konzeption der Unternehmung als soziales System aufgezeigt, existiert keine Umwelt unabhängig von einem Unternehmen. Umwelten existieren nur in Abhängigkeit von wahrnehmenden Systemen, was aber bedeutet, dass beide koevoluieren: „Ändern sich die wahrnehmenden, d.h. Wirklichkeitsvorstellungen konstruierenden Systeme, so ändert sich ihre Wahrnehmung und damit auch das, was ihnen als Umwelt gilt.“ (ebd.) Die Redeweise von der „Anpassung“ kann daher auch Gefahr laufen, ein als „evolutionär“ bezeichnetes Management stark in die Nähe eines technokratischen, plandeterminierten oder CRM-geprägten Managements zu rücken. Denn beide unterliegen genau jenem Irrglauben, mit Hilfe der richtigen, da wirklichkeitsentsprechenden Informationen eine planmäßige Steuerung des Unternehmens vornehmen zu können. Unterm Strich bedeutet dies, dass der Gedanke der Anpassung dazu führt, Ressourcen für die Beschaffung eines Wissens zu verbrauchen, „ohne Kriterien dafür zu besitzen, wann die Wirklichkeit genügend erforscht ist, um verlässliche Anpassungsstrategien entwerfen zu können“ (ebd.).

Die sich bis heute hinziehende, äußerst kontrovers geführte Debatte über die Tauglichkeit des biologischen Autopoiesekonzeptes zur Erklärung der Funktionsprinzipien von sozialen Systemen¹⁴⁰ hat meines Erachtens die grundsätzliche Problematik von aus Natur- und Sozialwissenschaften interdisziplinär angelegten Konzeptionen und Modellen mehr als verdeutlicht – gerade was theoretische Synthesen aus Erkenntnissen soziologischer und biologischer Provenienz angeht. So stimme ich Pfriem (1996: 146) zu,

Berücksichti-
gung
kulturwissen-
schaftlicher und
soziologischer
Fragen

140 Siehe Kap. 2.3.2.1.

dass mit einer biokybernetischen Variante der Systemtheorie kulturwissenschaftliche und soziologische Fragestellungen vernachlässigt werden. Für das Markenmanagement bedeutet dies, dass Fragen wie: Wie werden im Unternehmen Annahmen zur Markenführung generiert? Wie kann systemisches Markenmanagement im Unternehmen eingeführt werden? ausgeblendet werden.

Entscheidung
für
systemisches
Marken-
management

Trotz der Übereinstimmung einiger grundsätzlicher Annahmen von evolutionärem und systemischem Management ziehe ich es daher vor dem Hintergrund der aufgeführten Argumente vor, von einem systemischen Markenmanagement ohne Biologieanalogien zu sprechen, dessen Grundregeln sich aus der „Natur“ des markenherstellenden sozialen Unternehmenssystems in seinen von ihm konstruierten Umwelten ergeben. Aus denselben Gründen möchte ich auch nicht von einem „organischen“ Markenmanagement sprechen, das darüber hinaus explizit der Unplanbarkeit gegenüber der Planbarkeit den Vorzug gibt, indem es die Typik eines „sich gleichsam aus sich selbst heraus entwickelnden, auf keinerlei Vorgaben zurückgreifenden Managements“ (Baecker 1995: 225) verkörpert. Entsprechend beschreibt Baecker „leicht übertrieben“ (ebd.), dass ein organisches Management darauf hinausläuft, dass jedes Unternehmensmitglied durch permanentes Fragen eigenständig herausfindet, was seine Aufgabe ist.

Grundsätze des
systemischen
Marken-
managements

Das systemische Markenmanagement – und das möchte ich hier noch einmal betonen – bearbeitet hingegen und eliminiert nicht die heute unausweichliche Paradoxie der unplanbaren Planung. Bearbeitung heißt, dass sich die Gestaltung und Lenkung der Marke mit ihren Detailschritten der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle zum Zwecke der nachhaltigen Kopplung des Unternehmens mit den Konsumenten und Kunden an folgenden Grundsätzen orientieren, die aus dem Paradigma der Selbstorganisation sozialer Systeme resultieren:

1. *Reflexivität*

Das Markenmanagement weiß, und organisiert den Managementprozess entsprechend der Einsicht, dass sein Verhalten und seine Entscheidungen Resultat von früherem Eigenverhalten und früher getroffenen Entscheidungen und nicht allein Reaktionen auf Ereignisse und Entwicklungen im Markt sind. Letztere irritieren das Markenmanagement und sind damit Auslöser für diese selbstreferentiellen Prozesse. Darüber hinaus begreifen sich die Akteure im Markenmanagement als Teil der Marke, die gemanagt wird. Markengestaltung und -lenkung als intentionale Produktion eines möglichst einzigar-

tigen Wissensbereiches kann nicht von ihren Produzenten abgekoppelt und damit im Sinne von v. Foerster trivialisiert werden. Markenmanagement ist daher auch immer Selbstmanagement, weil jeder Markenmanager Teil seines eigenen Managementobjektes ist.

2. *Komplexität*

Das Markenmanagement variiert den Grad seiner Komplexität und damit sein Ausmaß an Ungewissheit, was die Art und Weise einer erfolgreichen Kopplung mit den Konsumenten angeht. Es setzt dazu Maßnahmen der Komplexitätssteigerung (Varietät) und der Komplexitätsreduktion (Redundanz) ein. Komplexitätssteigernde Maßnahmen, die kreative und neue Produkte, Kommunikationsangebote oder Prozesse zum Ziel haben, müssen mit einer Veränderung der Systemregeln des Markenmanagements und des Unternehmens einhergehen, damit die überlebensnotwendige komplexitätsreduzierende Selektivität des Unternehmens nicht die Varietät unterlaufen kann. Mit Baecker (1994: 153) lässt sich formulieren, dass „Varietät ... das Ergebnis einer sich über Redundanz selbst steuernden Unternehmensorganisation [ist]“. Es ist im Unternehmen die Thematisierung der nicht-trivialen Maschine (sensu Foerster v.), die angeworfen wird, um nicht prognostizierbare Outputs zu produzieren. Redundanz hingegen kommt zum Zuge, wenn es um die Reproduktion von grundsätzlich Bekanntem geht, wenn Gewissheit und Sicherheit, also Risikoverminderung, angestrebt wird, wenn also geplant wird und die Planungsergebnisse kontrolliert werden¹⁴¹.

3. *Ganzheitlichkeit*

Ganzheitlichkeit darf nicht als Streben interpretiert werden, Komplexität zu beherrschen. Dieses weit verbreitete „holistische Missverständnis“ – um die Sprachfigur von Hejl/Stahl aufzunehmen – sitzt dem technokratischen Irrglauben einer erreichbaren Informationsvollständigkeit auf, mit der sich die

¹⁴¹ Die Managementtheorie ordnet dem Umgang mit Redundanz und Varietät die Unterscheidung in Management und Leadership zu. Während sich der Manager als „Businessarchitekt“ klassisch auf Zahlen und vermeintliche Fakten konzentriert, „... probiert [der neue Typ des Leaders] neue Lösungen für alte Probleme, um so eventuell noch unbekannte Handlungs- und Geschäftsmöglichkeiten zu entdecken. Er weitet Spielräume aus und beschreitet neue Wege.“ (W. Simon 2002: 13) In der Sprache des Managements formuliert: „Managers do the things right, leaders do the right things.“ (Bennis/Waren o.J. zit. n. W. Simon 2002: 13)

Realität der Unternehmensumwelt beschreiben ließe. Mit Ganzheitlichkeit im Markenmanagement ist vielmehr jene von Peter Senge (2001) beschriebene „fünfte Disziplin“ der lernenden Organisation gemeint¹⁴², die auf das Erkennen von Wechselbeziehungen, Veränderungsmustern und emergenten Systemeigenschaften zielt anstatt auf Linearität, Statik und analytische Reduktion. Die analytische und synthetische Betrachtung ergänzen sich, wobei synthetisch bedeutet, „... daß das zu lösende Problem zunächst als Teil eines größeren Ganzen gesehen, durch dieses umfassende Ganze interpretiert und schließlich die Funktion des Teils innerhalb des Ganzen aufgezeigt wird“ (Steinbrecher 1998: 205). In den Worten von Senge (2001: 158) formuliert: Es handelt sich um die „Kunst, den Wald und die Bäume zu sehen“ (Hervorh. i. Orig.). Neben Senge sind Probst und Gomez prominente Vertreter des ganzheitlichen oder auch vernetzten Denkens. Sie haben eine Methodik für einen ganzheitlichen Problemlösungsprozess entwickelt (s. Abb. 30), die sich auch auf Entscheidungszusammenhänge im Markenmanagement übertragen lässt¹⁴³.

Der Aspekt der Ganzheitlichkeit des systemischen Markenmanagements betont die Zirkularität der Verknüpfung von Ursache und Wirkung von marktstimulierenden Maßnahmen, ihr beschleunigendes wie verzögerndes Wirkungspotential, ihre positiven und negativen Rückkopplungen, und vor allem betont es die Suche nach der Struktur von Marktsituationen, um die richtigen Hebel im Markenmanagement zu betätigen. Denn es geht um „... die Hebelwirkung – die Erkenntnis, wo Handlungen und Veränderungen in den Strukturen zu signifikanten, dauerhaften Verbesserungen führen“ (Senge 2001: 143).

142 Die anderen vier Dimensionen sind: Personal Mastery, mentale Modelle, gemeinsame Vision und Team-Lernen.

143 Das Verfahren des ganzheitlichen Problemlösens wird detailliert im Zusammenhang mit den Erläuterungen zur Managementdimension des Lernens unter Kap. 5.2.2.1 vorgestellt.

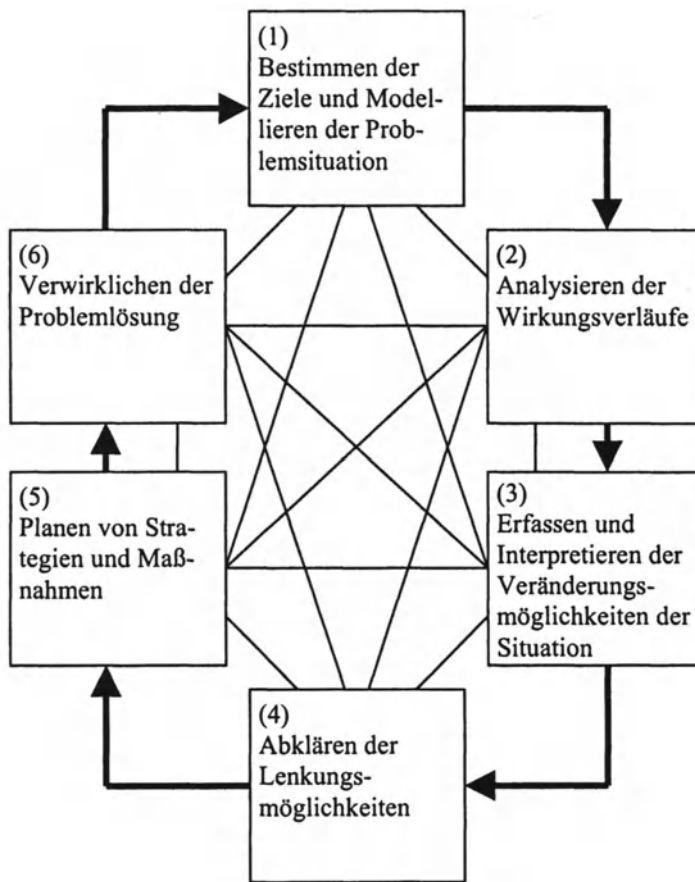


Abb. 30: Die Schritte der Methodik des vernetzten Denkens (vgl. Probst/Gomez 1991: 8)

Das systemische Markenmanagement schließt eine direkte Beeinflussbarkeit des Konsumenten aufgrund der Autonomie seines selbstorganisierenden und selbstreferentiellen kognitiven Systems aus. Hieraus aber den Schluss zu ziehen, dass ein systemisches Markenmanagement auf Steuerung, mithin also auf Management und auch auf Planung, verzichten müsste, ist keineswegs haltbar. Um Steuerung im Rahmen eines systemischen Markenmanagements zu konzipieren, ist es zunächst einmal angebracht, von einem probabilistischen Steuerungskonzept auszugehen, das der generellen Empfehlung von Simon (1993: 39) zur Untersuchung von komplexen Systemen folgt: Aufgrund des Mangels an Kenntnis der Struktur und Zustände des untersuchten Systems treten

Keine direkte
Beeinflussbar-
keit des
Konsumenten

Wahrscheinlichkeitsaussagen an die Stelle deterministischer Vorhersagen. Auch Schmidt/Zurstiege (2000: 310) sprechen, wenn auch im Kontext von Werbewirkung, von einem „*probabilistischen Wirkungskonzept* ...“, das die Konstellation vorsieht, wonach Systeme durch gegenseitige Beobachtung und Abstimmung ihres Verhaltens aufeinander Ko-Evolutionen ermöglichen und erleben“ (ebd., Hervorh. i. Orig.).

Steuerung als
Eigensteuerung

Von einer solchen Konstellation kann auch beim systemischen Markenmanagement gesprochen werden. Basierend auf seinen Kenntnissen¹⁴⁴ über die angezielten Konsumenten und Kunden stellt das Management jene *spezifischen* Kommunikationsangebote zur Verfügung, die, zu einer Menge verknüpft, eine Marke konstituieren. Das heißt, dass durchaus Maßnahmen wie Preisnachlässe oder die Einführung einer Kundenkarte so gezielt ausgewählt werden können, dass das angestrebte Verhalten seitens des Konsumenten (= Kauf, Wiederkauf) wahrscheinlich erzielt wird. Der elementare Unterschied zum klassischen Marketingverständnis liegt darin, dass Steuerung als eine Eigensteuerung des Konsumenten verstanden wird. Auf Basis der Einschätzung von Selbstregelmöglichkeiten bietet das Markenmanagement Kommunikationsangebote an, „die von den Adressaten als so relevant wahrgenommen werden, dass sie selber die gewünschten Ziele ansteuern“ (Hejl/Stahl 2000a: 126). Diesen Punkt werde ich im Rahmen der Diskussion der Möglichkeiten und Grenzen von Intervention wieder aufnehmen. Hier gilt es zunächst festzuhalten, dass systemisches Markenmanagement nicht bedeutet, eingeführte und bewährte Marketingmethoden und -instrumente rigoros aufzugeben. Die Planung von Kontakthäufigkeiten des Konsumenten mit der Marke beispielsweise im Rahmen einer Media-Planung wird selbstverständlich auch weiterhin zum Einsatz kommen – wenn auch unter einer ungleich stärkeren Reflexion hinsichtlich der Wahl des Mediums und seiner Verknüpfung und Rolle im gesamten Media-Mix. Dies sind jene der oben angesprochenen redundanten Maßnahmen, die das Markenmanagement zur Komplexitätsreduktion benötigt und ohne die es nicht handlungsfähig wäre.

¹⁴⁴ Diese Kenntnisse können nur von fiktionaler Art sein, da das kognitive System des Konsumenten für das Markenmanagement nicht beobachtbar ist, vgl. die Ausführungen unter Kap. 2.3.1.

Ein probabilistisches Steuerungskonzept legt auch nahe, im Rahmen der Selbstbeobachtung des Markenmanagements Prozesse der Selbstorganisation als eine wichtige Ressource anzusehen. Ich folge der Einschätzung von Hejl und Stahl (2000a: 109), wonach die Eigendynamik eines Unternehmens und seiner Bereiche häufig sträflich vernachlässigt wird. Für die Führung des Markenmanagements bedeutet dies, adäquate Formen der Selbstorganisation zu organisieren, denn „Führung und Selbstorganisation sind keine Gegensätze!“ (Wimmer 2001: 214) Die Führung des Markenmanagements, die selbst Teil des Markenmanagements ist, führt sich selbst und wird dabei gleichzeitig aber auch durch andere geführt. Wimmer (ebd.) bringt dies auf die griffige Formel: „Führung ist Selbstführung!“, wobei es die Aufgabe der Führungskräfte ist, Strukturen zu schaffen, innerhalb deren Entscheidungen gefällt werden können, und nicht etwa selbst als Monopolist Entscheidungen zu treffen.

Selbstorganisationsprozesse sind wichtige Ressource

Zu ergänzen ist, dass sich die Art der Führung des systemischen Markenmanagements eklatant von der des technomorphen klassischen Markenmanagementtyps unterscheidet. Letzterer zielt über eine Exaktheit der Anweisungen auf eine Regelung des Details, was dann beispielsweise in den Brand Books der Unternehmen seinen Niederschlag darin findet, dass im Corporate-Design-Kapitel penibel festgehalten ist, wie viel Millimeter von einem jeweiligen Seitenrand einer Anzeige entfernt das Markenlogo sich zu befinden hat. Systemisches Markenmanagement führt sich anders. Es distanziert sich von der nicht umsetzbaren Idee der vollständigen Kontrolle und Beherrschung und konzentriert sich auf die Schaffung von Strukturen und Regeln, die Orientierung ermöglichen. Der Grund dafür ist im Prinzip der Nichttrivialität des Markenmanagements zu sehen. Denn mit „Anweisungen als Steuerungsinstrument, die das konkrete Detail betreffen und dieses determinieren, kann so lange gearbeitet werden, als die zu regelnden Sachverhalte einfach genug sind, um in ihren Einzelheiten ex ante erfasst werden zu können“ (Malik 2000: 113). Um auf das Beispiel der Platzierung eines Logos zurückzukommen, sei angemerkt, dass selbst diese Detailregelung einfachster Art ihre Trivialität im Zeitalter von individuell in ihrem Format skalierbaren WWW-Sites verloren hat.

Prinzip der Nichttrivialität

Damit sind die Grundzüge des Erkenntnisprogramms des systemischen Markenmanagements beschrieben. Mit Simon (1993: 41) lassen sie sich zusammenfassen.

„Es werden Systeme statt isolierter Objekte, Beziehungen statt Eigenschaften und dynamische Bewegung statt statischer Dinglichkeit erfaßt; zirkuläre d.h. rekursive Prozesse werden anstelle geradliniger kausaler, Wahrscheinlichkeit statt Determinismus beschrieben; und vor allem: Die Rolle des Beobachters und seiner Modellbildungen wird in die Analyse mit einbezogen.“

5.2 Die vier Prämissen des Brand Management Navigators (BMN)

SLIB-Formel

Der BMN beruht auf jeweils einem Grundsatz aus vier Managementdimensionen, die in ihrer Vernetzung das Grundgerüst eines systemischen Brand Managements konstituieren. Die Analyse dieser vier Dimensionen gibt Aufschluss über den kommunikativen und kognitiven Wert einer Marke. Sie können mit der SLIB-Formel griffig zusammengefasst werden. Selbstregelung, Lernen, Intervention und Beziehungsaufbau und -pflege. Abbildung 31 gibt einen Überblick über diese anschließend im Einzelnen vorgestellten Managementdimensionen des BMN und ihre jeweiligen Prämissen.

5.2.1 *Prämisse 1: Selbstregelung – Die Implementierung des BMN*

Nehmen wir an, ein Unternehmen möchte zunächst die momentane Ausrichtung seines bisherigen Markenmanagements hinterfragen, in einem zweiten Schritt die Grenzen seines bisherigen Markenmanagements erkennen und sich in einem dritten Schritt für die Implementierung des systemischen Markenmanagements entscheiden. Welche Möglichkeiten der Vorgehensweise hat es? Diese auf den ersten Blick womöglich banal anmutende Frage bekommt einen semantischen Tiefgang, wenn mit „Möglichkeiten“ der Phänomenbereich impliziert ist, innerhalb dessen die Merkmale des Unterschiedes zu seinem bisherigen technokratischen, identitätsorientierten oder CRM-geprägten Markenmanagement auszubilden sind. Allgemein formuliert: Wie kann etwas bisher Fremdes von der Unternehmung als sinnvoll erkannt werden, und an welcher Stelle kann es in der Unternehmung implementiert werden?

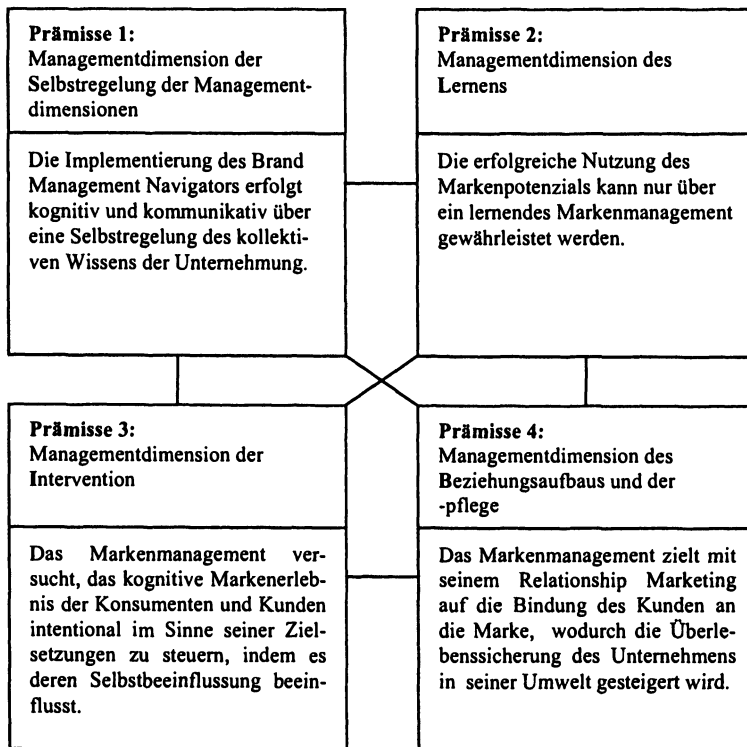


Abb. 31: Die vier Prämissen des BMN

Selbst wenn die bisher hier vorgetragenen Überlegungen keine große Überraschung für ein Unternehmen sein sollten, der Unternehmensführung also nicht fremd sind und von dieser spontan zustimmend aufgenommen werden, so ist damit noch nicht garantiert, dass ein neues Managementverständnis erfolgreich implementiert werden kann. In der Managementpraxis ist die Implementierungslücke eines der Hauptprobleme in der Unternehmensführung. Axel Dahm, Vorstand Marketing bei Reemtsma, lehnt beispielsweise die Markenphilosophie des „Markenmakers“ ab und plädiert für ein Bild des „Markengärtners“, der Marken genauso wenig „machen“ kann wie ein Gärtner Bäume, sondern der säen, pflegen und auf gute Wachstumsbedingungen achten muss, der Geduld und auch Glück haben muss. Dahm geht davon aus, dass dies keine neuen Erkenntnisse sind, und fragt:

Implementationslücke

„Markengärtner“

„Oder ist Ihnen aufgefallen, dass diese Erkenntnisse zwar alt sein mögen – was sie wertvoll, weil bewährt macht –, sie aber nicht befolgt werden?“

Dass wir wegen des ‚Alltagstresses‘, des ignoranten Vorgesetzten, der Agentur oder Firma, in der das einfach ‚nicht üblich‘ ist, warum auch immer, einfach nicht beherzigen, was wir eigentlich schon wissen? Das wäre doch interessant. Und vielleicht eine ‚neue‘ Erkenntnis. Gegebenenfalls sogar etwas, das wir ändern könnten!“ (Dahm 2002: 15)

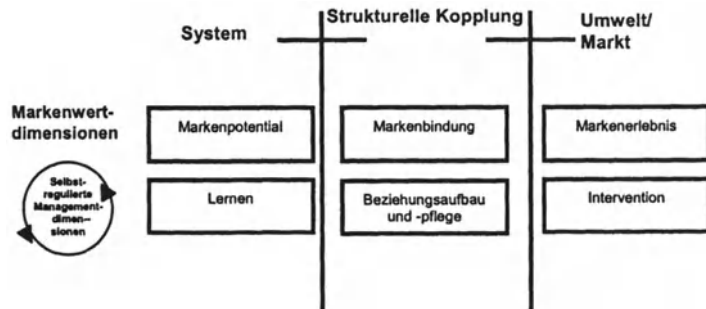


Abb. 32: Managementdimension der 1. Prämisse (zur Einordnung dieses Teilausschnitts in das Gesamtmodell des BMN siehe Abb. 29 auf Seite 170)

Was hier seitens der Managementpraxis zu Recht eingefordert wird, ist ein über das Wissen hinausgehender Phänomenbereich, innerhalb dessen die Unterschiede zwischen einem systemischen und einem technokratischen, CRM-geprägten oder identitätsorientierten Markenmanagementmodell wahrnehmbar werden. Mit Simon (1997: 112) könnte man fragen, ob das „Systemische“ sogar eher gefühlt werden kann oder ob sich die Merkmale eines systemischen Markenmanagements doch vorwiegend auf der Handlungsebene auffinden lassen. Gibt es also typische systemische vs. unsystemische Handlungen? Oder offenbart sich dem Beobachter systemisches Markenmanagement in seiner Wirkung, da sowohl die innerbetrieblichen Abläufe und Prozesse als auch das Verhalten des Unternehmens auf dem Markt sich unterscheiden?

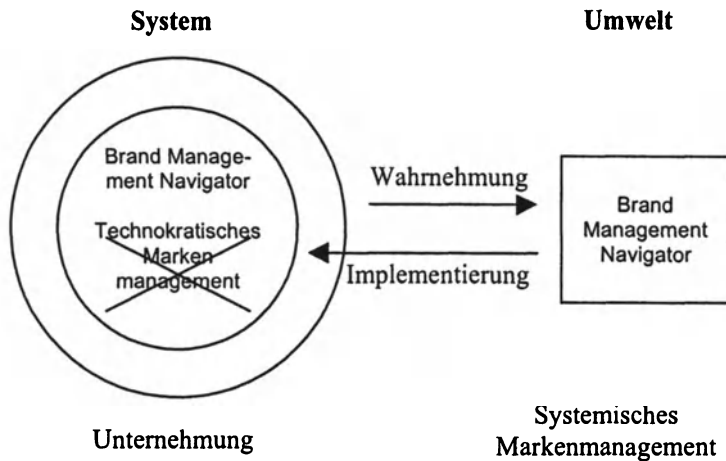


Abb. 33: Wahrnehmungs-/Implementierungszusammenhang des BMN

Diese Fragen tangieren jene drei anderen dem BMN inhärenten Managementdimensionen, die im Folgenden besprochen werden: Lernen, Beziehungsaufbau und -pflege sowie Intervention, denen allen die erste hier formulierte Prämisse zugrunde liegt.

Prämisse 1:
Die Implementierung des Brand Management Navigators erfolgt kognitiv und kommunikativ über eine Selbstregulierung des kollektiven Wissens der Unternehmung.

Mit dieser Prämisse wird einer „Bombenwurfstrategie“ (Wimmer 1999: 175) mit ihrem Glauben an die Wirkung von Zerstörungsmaßnahmen, die von der Unternehmensführung mit dem Ziel einer Transformation des Markenmanagements vorgenommen werden, eine klare Absage erteilt. Ich möchte die Problematik, die den Grund für das Scheitern einer von oben verordneten und erzwungenen Transformation liefert, anhand des Beispiels der Durchsetzung des oben bereits erwähnten ganzheitlichen Problemlösens verdeutlichen. Es bestehen kaum Zweifel, dass die Methodik des ganzheitlichen Problemlösens eine adäquate Vorgehensweise ist, um komplexe und dynamische Problemsituationen zu strukturieren und Entscheidungen vorzubereiten. Die Frage, die sich dann aufdrängt, lautet: Wie kann es sein, dass sich dieses Verfahren in der Praxis trotz seines mittlerweile beachtlichen Bekanntheitsgrades

Absage an
 „Bombenwurf-
 strategie“

nicht durchsetzt? Gomez und Probst sehen die Ursache dafür in Denkfehlern, die im Umgang mit komplexen Problemsituationen im Management gemacht werden. Diesen Denkfehlern hat Wollnik (1998: 138) die Gegenpositionen des ganzheitlichen Ansatzes gegenübergestellt (Abb. 34).

Denkfehler	Gegenposition
1. Probleme sind objektiv gegeben und müssen nur noch klar formuliert werden.	Probleme sind perspektivenabhängig und interpretationsgebunden.
2. Jedes Problem ist die direkte Konsequenz einer Ursache.	Die Problemfaktoren sind in Wechselbeziehungen und Schleifen miteinander vernetzt.
3. Um eine Situation zu verstehen, genügt eine „Photographie“ des Ist-Zustandes.	Eine Situation kann man nur verstehen, wenn man ihre Dynamik, das heißt das Verhalten der Problemfaktoren in der Zeit, untersucht.
4. Verhalten ist prognostizierbar, notwendig ist nur eine ausreichende Informationsbasis.	Verhalten ist nicht ausreichend prognostizierbar, sondern prinzipiell ungewiss.
5. Problemsituationen lassen sich „beherrschen“, es ist lediglich eine Frage des Aufwandes.	Es gibt Grenzen der Beherrschbarkeit, die man herausfinden und an denen man sich orientieren muss.
6. Ein „Macher“ kann jede Problemlösung in der Praxis durchsetzen.	Die zu verändernden Verhältnisse zeigen Eigenaktivität und widersetzen sich der Steuerung.
7. Mit der Einführung einer Lösung kann das Problem endgültig ad acta gelegt werden.	Probleme bestehen auch nach ihrer Lösung fort und werden durch ihre „Lösung“ oft nur verschoben.

Abb. 34: Denkfehler im Umgang mit komplexen Problemen und Gegenpositionen (s. Wollnik 1998: 138)

Selbst-
organisierte
Blockade

Nun scheint es aber offensichtlich so zu sein, dass diese „Denkfehler“ auf sinnstiftenden Unterscheidungen beruhen, die Bestandteile des kollektiven Wissens einer im Wirtschaftssystem tätigen Unternehmung sind, eines Wissens, das die kognitiven wie kommunikativen Prozesse der Mitarbeiter im Unternehmen orientiert¹⁴⁵. Das kollektive Wissen des Sozialsystems Unternehmung ist demnach die selbstorganisierte Blockade des Unternehmens zur Einführung einer ganzheitlichen Problemlösungsmethodik. Denn dieses kollektive Wissen produziert in der Eigenlogik des Unternehmens diejenigen Argumente, die sich gegen eine ganzheitliche Problemlösungsmethodik resp. ein systemisches Markenmanagement richten und unglücklich als „Denkfehler“ bezeichnet werden

¹⁴⁵ Siehe die Ausführungen zum Konstrukt des sozialen Systems unter Kap. 2.3.2.

könnten. Unglücklich deswegen, weil sie Ergebnis der selbstorganisierenden und selbstreferentiellen Funktionsweise des operational geschlossenen Systems Unternehmung sind und somit aus der Perspektive des Unternehmens das sind, was sie sind – die Wirklichkeit. Es ist daher zu begrüßen, wenn Wollnik es vorzieht, von „Vorbehalten“ zu sprechen, die vom Unternehmen produziert werden. Diese Vorbehalte setzt er den ganzheitlichen Gegenpositionen gegenüber (Abb. 35).

Gegenpositionen	Vorbehalte
1. Probleme sind perspektivenabhängig und interpretationsgebunden.	Dies ausdrücklich zu thematisieren führt zu Konflikten.
2. Die Problemfaktoren sind in Wechselbeziehungen und Schleifen miteinander vernetzt.	Dies bis in letzte Feinheiten zu berücksichtigen, kompliziert die Entscheidung und führt zur Verzettelung.
3. Eine Situation kann man nur verstehen, wenn man ihre Dynamik, das heißt das Verhalten der Problemfaktoren in der Zeit, untersucht.	Dies eingehend zu durchdenken, verzögert die Entscheidung und führt zu einem zu hohen Zeitbedarf.
4. Verhalten ist nicht ausreichend prognostizierbar, sondern prinzipiell ungewiss.	Davon auszugehen, führt bei allen Entscheidungen zu Verunsicherung. Man muss zusehen, dass man die unterstellten Verhaltensweisen auch realisiert.
5. Es gibt Grenzen der Beherrschbarkeit, die man herausfinden und an denen man sich orientieren muss.	So zu denken, veranlasst zur Vertagung von Entscheidungen und zur Untätigkeit.
6. Die zu verändernden Verhältnisse zeigen Eigenaktivität und widersetzen sich der Steuerung.	Dies in den Vordergrund zu stellen, führt zu Zaghaftheit und Halbherzigkeit.
7. Probleme bestehen auch nach ihrer Lösung fort und werden durch ihre „Lösung“ oft nur verschoben.	Diese Auffassung erkennt die Notwendigkeit, sich immer neuen Problemen stellen zu müssen, und führt zur Fixierung auf bestimmte Probleme.

Abb. 35: Vorbehalte gegenüber den Gegenpositionen (s. Wollnik 1998: 139)

Die Vorbehalte lehnen die Gegenposition keineswegs ganz und gar ab, weswegen ja auch die Methodik des ganzheitlichen Problemlösens von Unternehmen als eine plausible Technik bezeichnet und anerkannt wird. Aber dies reicht nicht aus, um das Handeln einer Unternehmung daran zu orientieren. Im Gegenteil, die Vorbehalte sind Resultat der Operationen des Systems, das diese produzieren *muss*, will es wirklichkeitskonform agieren, und das heißt: „Konfliktvermeidung, Geradlinigkeit, Tempo und Termintreue, hohe Wahrscheinlichkeiten, forsches Herangehen an Probleme, Durch-

„Blinder Fleck“
des
Sozialsystems
Unternehmen

setzungsfähigkeit und sukzessive Problemlösung“ (ebd.: 140). Dass dies alles Konstrukte sind, systemeigene Unterstellungen, mit denen das Unternehmen seinen Handlungen Sinn verleiht, ist der blinde Fleck des Sozialsystems Unternehmen.

Irritation ist
Schlüssel für
Veränderungen

Dieses Beispiel zeigt, dass die Implementierung eines systemischen Markenmanagements nicht qua Diktat von der Unternehmensführung (und ihren externen Beratern), und sei es mit den allerbesten Absichten, veranlasst werden kann. Soziale Systeme sind konservativ, das heißt, eine Unternehmung setzt zunächst einmal alles daran, ihre im kollektiven Wissen verankerten Routinen, traditionellen Normen und Verhaltensweisen zu sichern und in die Zukunft fortzuschreiben. Es herrscht heute weitestgehend Konsens in der modernen Managementtheorie, dass der Schlüssel für Transformationsprozesse im Unternehmen in der Irritation von bislang eingespielten Erfolgsmustern und Routinen liegt, die als Auslöser von selbstorganisierten Veränderungen im Unternehmen dient (vgl. z.B. Wimmer 1999: 175). Senge (2001: 113) spricht von „kompensatorischen Prozessen“, die für den Widerstand gegen Veränderungen zuständig sind. Führungskräfte müssen sich auf die Identifikation der impliziten Normen und auch Machtverhältnisse im Unternehmen – allgemein formuliert: auf die Struktur – konzentrieren, wenn ihre Veränderungsbemühungen Aussicht auf Erfolg haben sollen. Dass sie nur Aussicht auf Erfolg haben können und nicht automatisch zum Erfolg führen müssen, liegt in der unvermeidbaren Eigendynamik, die mit Transformationsprozessen im Unternehmen aktiviert wird. Wimmer (1999: 170) empfiehlt daher, eine nicht exakte Planung des Veränderungsergebnisses vorzunehmen, die zwar im Groben den angestrebten Zustand, hier: die Arbeitsweise des Markenmanagements gemäß dem BMN, festlegt, die Details aber offen lässt.

„Wir müssen davon ausgehen, daß Organisationsveränderungen allein schon dadurch eine Menge heterogener, nicht intendierter Wirkungen erzeugen, daß ihre Absicht kommuniziert und organisationsintern beobachtet wird. Diese Beobachtungen stimulieren vielfältige Prozesse, die in der Regel wenig mit den beabsichtigten Wirkungen der Initiatoren von Veränderungen zu tun haben. So wie der Beginn eines Transformationsprozesses eine Vielzahl unkalkulierbarer Reaktionen auslöst, die seinen weiteren Fortgang entscheidend beeinflussen, so stößt jeder weitere Schritt auf überraschende Konstellationen, die erst durch den Prozeß selbst hervorgebracht werden.“ (ebd.: 168)

Prozess
ergebnisoffen

Konkret heißt dies, dass der hier entwickelte Brand Management Navigator erst im Prozess der Transformation von einem anderen Markenmanagementtyp zum systemischen Markenmanagementtyp seine genaue Gestalt annehmen kann. Für die Unternehmensfüh-

rung ist die Transformation des Markenmanagements daher als hoch risikobelastet einzustufen. Schließlich wollen die betroffenen Mitarbeiter wissen, wie das Endergebnis des Prozesses aussieht, was ihnen aber nicht mitgeteilt werden kann. Sie müssen sich mit Informationen zufrieden geben, die auf einer abstrakten Ebene über die Neuausrichtung des Markenmanagements informieren, derart, dass zukünftig besonders dem Lernen, der Kundenorientierung in Form des Beziehungsaufbaus und -ausbaus mit Konsumenten und Kunden und der Intervention in das Bewusstsein der Konsumenten besondere Bedeutung zukommen wird.

Die Lösung für die Verantwortlichen, um in dieser Situation großer Unsicherheit Sicherheit zu gewinnen, sieht Wimmer (ebd.: 171) darin, dass sie sich auf die Erarbeitung einer Vorstellung konzentrieren, wie der Transformationsprozess zu gestalten und zu lenken ist, und sich weniger auf der Detailebene mit der Vorwegnahme inhaltlicher Ergebnisse beschäftigen. Der Fokus sollte also auf der Prozesssicherheit anstelle der inhaltsorientierten Expertensicherheit liegen. Um Prozesssicherheit zu erlangen, kommt bei der Gestaltung des Transformationsprozesses den folgenden Punkten besondere Beachtung zu, wobei die ersten drei auf Überlegungen von Malik (2000: 259f.) zurückgehen:

Fokus auf
Prozess-
sicherheit

1. *Einbeziehung aller Mitarbeiter aus Marketing und Markenmanagement*

Es muss festgelegt werden, wann, in welcher Weise und in welchem Ausmaß die betroffenen Mitarbeiter in den Transformationsprozess einbezogen werden. Die Involvierung der Mitarbeiter ist Voraussetzung dafür, dass das kollektive Wissen der Unternehmung überhaupt irritiert werden kann und Selbstorganisationsprozesse ausgelöst werden können.

2. *Sicherung des Zeitbedarfs*

Da die Mitarbeiter Zeit aufwenden müssen, um sich in den Transformationsprozess einbringen zu können, muss sichergestellt werden, dass ihnen die erforderlichen Zeiträume zu Verfügung gestellt werden.

3. *Voraussetzungen für Verstehen schaffen*

Die zukünftige systemische Ausrichtung des Markenmanagements muss in einer Sprache beschrieben werden, von der angenommen werden kann, dass sie den Mitarbeitern verständlich ist. Dies betrifft besonders den elementaren Zusammenhang der über die Marke realisierten strukturel-

len Kopplung von Unternehmen und Konsumenten/Kunden. Idealerweise geschieht dies in Form eines Brand Booklets, das den Mitarbeitern präsentiert und ausgehändigt wird und auch im Intranet jederzeit eingesehen werden kann.

4. *Involvierung der Unternehmensführung*

Das Telekom-Syndrom ist zu vermeiden. In der Architektur des Transformationsprozesses ist festzulegen, wann die Unternehmensleitung darüber informiert, wie der von ihr initiierte Prozess die Unternehmensleitung selbst betrifft. Inhaltliche Diskrepanzen zwischen dem Konzept des systemischen Markenmanagements, wie es den Mitarbeitern vorgestellt wird und wie es die Initiatoren des Transformationsprozesses „mit Leben füllen“, sind zu vermeiden. Fallender Aktienkurs und gleichzeitige Erhöhung der Vorstandsbezüge passen eben nicht zueinander.

5. *Rekursivität des Prozesses*

Wenn der BMN sich erst im Laufe des Transformationsprozesses auf der Detailebene ausprägen kann, muss die Prozessarchitektur nach dem Prinzip der Rekursivität ausgerichtet werden. Es müssen Gelegenheiten geschaffen werden, „sich aus den jeweils gemachten Beobachtungen selbst zu korrigieren, das heißt, den Veränderungsprozeß als solchen lernfähig zu halten“ (Wimmer 1999: 179).

Selbstorganisa-
tion und
Selbstregelung

Ohne einen dieser fünf grundlegenden Prozessparameter hervorzuheben – alle tragen in gleichem Maße zum Prozessgelingen bzw. -misslingen bei –, stellt die Einbeziehung aller Mitarbeiter aus Marketing und Markenmanagement die Voraussetzung dafür dar, dass sich im Unternehmen überhaupt ein systemisches Markenmanagement durch Selbstregelung entwickeln kann. An dieser Stelle ist es sinnvoll, mit Hejl/Stahl (2000a: 118) zwischen Prozessen der Selbstorganisation und Prozessen der Selbstregelung im Unternehmen zu differenzieren. Beide beruhen zwar auf dem Mechanismus der Wechselwirkungen zwischen Komponenten und Systemorganisation, aber Prozesse der Selbstregelung bewirken im Gegensatz zu denen der Selbstorganisation kurzfristige Veränderungen und laufen daher bewusst im Unternehmen ab. Selbstregelung organisiert sich auf einem spezifischeren Niveau als die Eigendynamik der „Selbstorganisation“, da sie sowohl die Art der Selektivität der Unternehmensorganisation berücksichtigt als auch

nach der Wirkung auf das Entscheidungsverhalten der Unternehmung fragt.

Zwei Grundtypen der Organisationsformen können unterschieden werden. Die lineare Verknüpfung von Komponenten, die Hierarchie, zeichnet sich durch ein transitives Grundmuster der Konnektivität aus: $A > B > C$ usw. Die lineare Struktur manifestiert sich in dieser Abfolge, A wird B vorgezogen, B wird C vorgezogen usw., wobei es irrelevant ist, ob Verzweigungen auftreten, die zu einer Pyramide oder Baumstruktur führen. Hinsichtlich ihrer Selektivität ist die Hierarchie durch maximale Selektivität gekennzeichnet. Dieser linearen Organisationsform stellen Hejl und Stahl (ebd.: 119) die Form der kreisstrukturellen Organisation, die Heterarchie, gegenüber, der die Überzeugung zugrunde liegt, dass die Systemkomponenten, die Mitarbeiter aus Marketing und Markenmanagement, eine Unternehmensressource sind, die unzureichend genutzt wird. In der Heterarchie wird keine Systemkomponente vom Geschehen ausgeschlossen, weswegen sie eine Organisationsform mit minimaler Selektivität ist. Sie ist der Typ von Organisationsform, der Selbstregelungsprozesse ermöglicht, allerdings auf Kosten von Entscheidungsfähigkeit. Wenn keine Komponente vom Systemgeschehen ausgeschlossen ist und alle „partikular im System erzeugten Ziele ... prinzipiell zu Zielen des Gesamtsystems werden [können]“ (ebd., Hervorh. i. Orig.), ist ein Unternehmen organisationell entscheidungsunfähig, da nur über Konsens Entscheidungen gefällt werden können, was häufig nicht oder nur so zögerlich gelingt, dass die Überlebensfähigkeit der Unternehmung auf dem Spiel steht. Hierarchische Systeme sind hingegen nicht selbstregelnd, dafür aber entscheidungs- und handlungsfähig. Hejl/Stahl (ebd.: 120) ziehen daraus den Schluss, dass „Selbstregelung ... eine heterarchische Organisation [verlangt], die temporäre Hierarchiebildung erlaubt“. Die Kombination von Hierarchie und Heterarchie ist das Kennzeichen einer jeden Unternehmung, die als Gesamtsystem Resultat der hierarchisch und heterarchisch organisierten Operationsweise ihrer interagierenden Teilsysteme (z.B. F&E, Marketing, Produktion, Einkauf etc.) ist, wobei die Art der Kombination variieren kann.

Damit wird für den Erfolg der Implementierung des BMN ein weiterer wichtiger Aspekt angesprochen. Nicht nur, dass die Selbstregelung der Transformation zum systemischen Markenmanagementtyp über die Einbeziehung aller betroffenen Mitarbeiter sichergestellt wird, auch muss dafür Sorge getragen werden, dass eine hierarchische Verankerung des Markenmanagements im Unternehmenssystem stattfindet. Diese muss an prominenter Stelle

Hierarchie und
Heterarchie

Chief Brand
Officer

auf der Ebene der Unternehmensführung erfolgen, etwa in Form eines Vorstandes Markenmanagement oder Marketing¹⁴⁶ bzw. in amerikanischer Tradition als ein Chief Brand Officer (CBO). Dieser CBO wäre gleichzeitig der stellvertretende CEO bzw. Vorstandsvorsitzende, womit die Bedeutung, die dem Markenmanagement heute im Unternehmen zukommen muss, nachhaltig unterstrichen wird. Dies ist vor allem auch deswegen notwendig, weil das Unternehmen über die Marke seine strukturelle Kopplung mit den Konsumenten und Kunden realisiert und dadurch überhaupt erst existieren kann, also seine Überlebensfähigkeit organisiert. In Zeiten der Erweiterung des Produktwettbewerbs zu einem Kommunikationswettbewerb, in Zeiten also, in denen die Art der Kopplung von System und Umwelt zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor avanciert und die Marke den Kapitalwert des Unternehmens definiert, rückt das Markenmanagement auf dieselbe Prioritätenebene wie die strategische Unternehmensführung schlechthin und kann nicht alleine den Selbstregelungs- und Entscheidungsprozessen einer Fachabteilung Markenmanagement überlassen oder irgendeinem anderen Vorstandsbereich zugeschlagen werden. Markenmanagement muss in der Verantwortungsstruktur der Unternehmung eine nicht delegierbare Führungsaufgabe sein, die im Teilsystem der Führung der Unternehmung¹⁴⁷ eine zentrale Position besetzt und damit auch das hohe Ausmaß der Kundenorientierung des Unternehmens zum Ausdruck bringt.

In allen heute im Markenmanagement erfolgreichen Unternehmen, sei es Sixt, die Deutsche Telekom oder der Gewinner des Deutschen Marketingpreises 2001, Red Bull, wird die strategische Bedeutung des Markenmanagements durch eine solche oder eine vergleichbare Organisation reflektiert und damit sichergestellt, dass das Markenmanagement Thema von Selbstregelungs- und

146 Ich gebe der Bezeichnung „Vorstand Markenmanagement“ den Vorzug, da „Marketing“ lediglich diejenige Klasse der Markenerfolgsdeterminanten bezeichnet, die den Aspekt des Marketing-Mix betrifft. Handlungen auf der markenkonstituierenden Ebene werden dadurch vernachlässigt (vgl. Kap. 3.3).

147 Hejl/Stahl (2000a: 125) sprechen bezüglich der Unternehmensführung von einem Teilsystem zweiter Ordnung, da sein Output sich von den entlang der Wertschöpfungskette produzierenden Teilsystemen wie Produktion, Vertrieb, F&E etc. unterscheidet. Dieser liegt nämlich in der Bereitstellung von allem, was zum Funktionieren der produzierenden Systeme notwendig ist (z.B. Personal, Finanzen, Recht, Außenbeziehungen).

Entscheidungsprozessen im Führungssystem der Unternehmung ist¹⁴⁸.

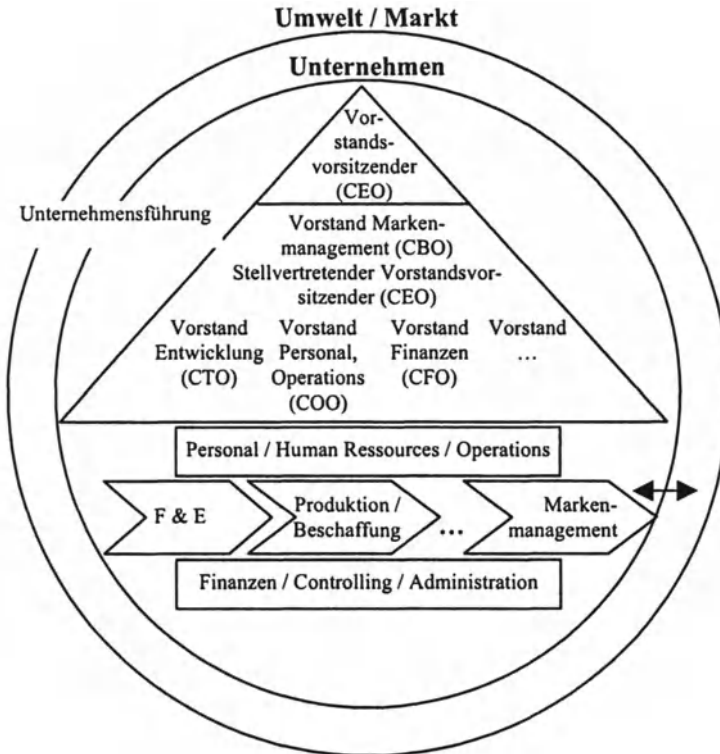


Abb. 36: Organisation des systemischen Markenmanagements in der Unternehmung

Dem aus der Gleichzeitigkeit von Linearität und Zirkularität, von Hierarchie und Heterarchie resultierenden Spannungsverhältnis kann und will das systemische Markenmanagement gar nicht entkommen. Es ist die Aufgabe des Vorstandes Markenmanagement, der zirkulären Organisationsform und ihren im Vergleich zur Hierarchie weitaus schwierigeren Entscheidungsprozessen wann auch immer möglich den Vorzug zu geben und die dafür notwendige Struktur (Regeln, Rollenverteilung, Arbeitsteilung, Verantwortlichkeiten) im Markenmanagement zu schaffen. Nur so kann

¹⁴⁸ Ist das Teilsystem Markenmanagement das fokale System, wird dort ebenso eine hier nicht weiter berücksichtigte spezifische Kombination von Hierarchie und Heterarchie angetroffen.

die Ressource „Mitarbeiter“ optimal genutzt werden und der Tendenz des Sozialsystems Unternehmung zum Konservativismus begegnet werden.

Vier
Interventions-
typen

Fragt man nach den Spezifika der Transformation eines Markenmanagements in ein systemisches Markenmanagement, hilft eine konzeptionelle und terminologische Anleihe bei der Interventionstheorie weiter. Mit Willke (1999: 212) lassen sich vier Typen der Intervention in ein System unterscheiden, die sich entlang der beiden Achsen Interventionsort und Grad der Interventionsdirektheit in einer Matrix organisieren lassen (Abb. 37).

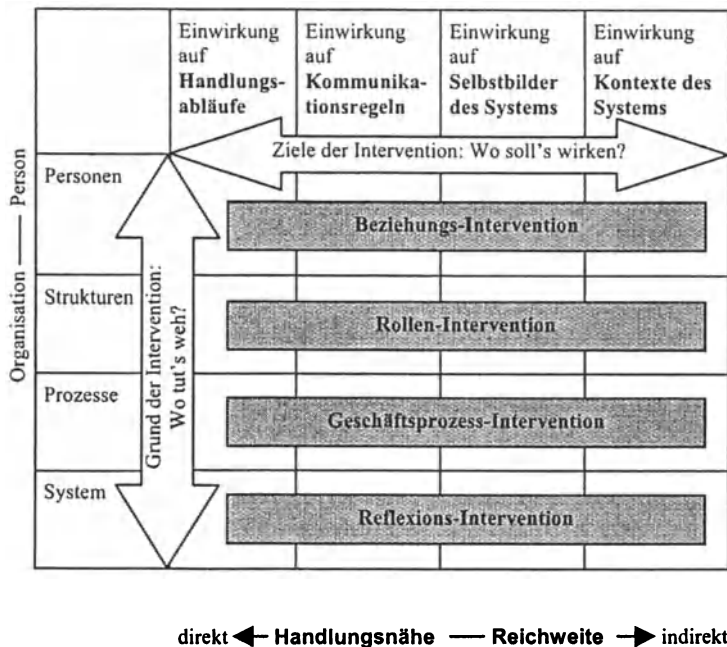


Abb. 37: Typen der Intervention (vgl. Willke 1999: 212)

Die Beziehungs-Intervention setzt auf der personalen Ebene an und hat die Beziehungsdynamik und die Kernkompetenzen einer Unternehmung zum Gegenstand; die Rollen-Intervention fokussiert auf die Strukturen des Unternehmens, innerhalb derer die Geschäfts- und Arbeitsprozesse (Geschäftsprozess-Intervention) ablaufen. Die Reflexions-Intervention schließlich zielt aufgrund von Umweltveränderungen auf eine Revision der Ziele und Prioritäten des Unternehmens und ist stets mit der Frage nach der Identität des Unternehmens verknüpft (vgl. ebd.: 208). Willke

(ebd.: 209) weist zu Recht darauf hin, dass eine solche Typologisierung in der Praxis keine schematische Herangehensweise nach sich ziehen kann, da sich dort die Formen und Ausprägungen der hier unterschiedenen Interventionsbereiche nicht säuberlich trennen lassen, sondern ineinander übergehen.

Zum Zwecke einer ersten Bestimmung der hier interessierenden Transformationsspezifik von einem technokratischen, identitätsorientierten oder CRM-geprägten zu einem systemischen Markenmanagement kann festgehalten werden, dass der Ausgangspunkt der Intervention auf der Reflexionsebene liegt, die im Markenmanagement auf Handlungsabläufe, Kommunikationsregeln und das Selbstbild des Markenmanagements einwirken möchte (White-Box-Intervention und Grey-Box-Intervention)¹⁴⁹. Diese kann, wie in der 1. Prämisse des BMN formuliert, nur gelingen, wenn die kognitiven Systeme der Mitarbeiter des Markenmanagements sich in ihren kommunikativen Handlungen durch eine selbstregulierte Transformation ihres Markenmanagementverständnisses (Reflexions-Intervention) an den Grundsätzen, Regeln, Werten und Zielen des systemischen Markenmanagements orientieren, das Bestandteil des kollektiven Unternehmenswissens geworden ist. Die Mitarbeiter schaffen also mit ihren kommunikativen Handlungen während der Transformation erst diejenigen Orientierungspunkte, denen sie zutrauen, dass sie ihre Wahrnehmung und Handlungen an ihnen ausrichten können. Ein Prozess, der ein Höchstmaß an Selbstvertrauen erfordert!

Die zu Beginn des Kapitels gestellte Frage nach dem Phänomenbereich, innerhalb dessen die Unterscheidungsmerkmale des systemischen Markenmanagements ausgebildet werden, kann nun zusammenfassend dahingehend beantwortet werden, dass systemisches Markenmanagement eine Eigenschaft des Systems Unternehmen ist, die aus der bewussten Selbstregelung des Markenmanagements der Unternehmung hervorgeht.

¹⁴⁹ Willke (ebd.: 213) differenziert als dritten Typ die Black-Box-Intervention, die für einen externen Beobachter im Vergleich zu den beiden anderen Typen das höchste Maß an Intransparenz innehat und in handlungsfernen Problemlagen wie Systembeschreibungen von der Umwelt anzutreffen ist.

5.2.1.1 Methoden, Instrumente und Maßnahmen zur Implementierung des BMN

Externe
Berater?

Um mit der Methode der Reflexions-Intervention ein systemisches Markenmanagement in der Unternehmung zu implementieren, stehen die im Folgenden aufgeführten Instrumente zur Verfügung, wobei die Auflistung keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Generell ist zu entscheiden, ob in diesen Prozess ein externer Berater einbezogen werden sollte. Dafür spricht, dass der notwendige Perspektivenwechsel in der Unternehmensführung und im Markenmanagement leichter fallen dürfte, wenn er mit Anregung von außen erfolgt und als professionell entwickelter und umgesetzter Irritationsprozess im Unternehmen greifen kann.

Dies impliziert aber, dass eine wichtige Voraussetzung erfüllt sein muss, damit die Intervention Aussicht auf Erfolg haben kann. Der externe Berater muss genaue Kenntnisse über die Operationsweise des Unternehmens im Allgemeinen und dessen Markenmanagement im Besonderen haben. „Man muß die Sprache des Kunden sprechen, um Einlaß zu bekommen“, wie Zwingmann et al. (1998: 18) formulieren. Nur so können die Interventionsinstrumente gezielt eingesetzt werden und ihre wahrscheinlichen Wirkungen mit hinlänglicher Plausibilität prognostiziert werden. Können die Kenntnisse nicht am intervenierten System selbst gewonnen werden, so empfiehlt es sich, mit Beratern, die auf ausgewiesene Erfahrungen aus vergleichbaren Interventionsprojekten zurückgreifen können, zusammenzuarbeiten.

Wollnik (1998: 152) nennt zwei weitere Voraussetzungen, die maßgeblich zum Interventionserfolg beitragen können. Das intervenierende System, der Berater bzw. das Beraterteam, sollten über Reputation, ausgeprägt als fachliches Ansehen, verfügen und das Vertrauen des intervenierten Systems genießen. Beide Faktoren steuern die Einschätzung des intervenierenden Systems seitens des intervenierten Systems, die sich im positiven Fall als Anerkennung und Akzeptanz niederschlägt. Eng daran geknüpft ist die Voraussetzung, dass das intervenierte System keine Abwehrhaltung gegen die Intervention als solche einnimmt, womit jegliche Interventionsmaßnahme, unabhängig von ihren Zielen und Inhalten, ins Leere laufen und in dem Paradox enden würde, dass „jede Maßnahme zur Überwindung der Abwehr eine Maßnahme zur Erzeugung der Abwehr ist“ (ebd.).

Ziel der folgenden Auflistung kann es in dem Kontext dieser Arbeit nicht sein, detailliert die Interventionsdesigns der einzelnen Instrumente und Maßnahmen zu beschreiben (s. hierzu Königs-

wieser 1999: 214f.); es soll aber ein kurzer Überblick über das Instrumentarium im Bereich der Reflexions-Intervention gegeben werden. Ich möchte an dieser Stelle nicht versäumen, mit Karl E. Weick darauf hinzuweisen, dass im Sinne der Aufforderung „Drop your Tools!“ (Weick 2001) dem Zuhören, dem Vertrauen auf Intuition und dem Einsatz des gesunden Menschenverstandes mindestens genauso viel Beachtung zukommen muss wie dem korrekten Einsatz von theoretisch plausiblen Instrumenten und Maßnahmen.

„Drop your tools!“

Maßnahme, Instrument	Ziel	Vorgehensweise	Wirkungsweise
Selbst-diagnose	Erkenntnis über das Selbstverständnis des Markenmanagements	Selbstbeobachtung	Reproduktion des Selbstverständnisses: So sind die Verhältnisse im Markenmanagement und Marketing
Reflexions-anregung	Rekapitulation des Selbstverständnisses	Selbstbeschreibung	Reflexion des Selbstverständnisses: So sind die Verhältnisse im Markenmanagement und Marketing, und so werden sie verstanden
Distanz-schaffung	Kontingenzerfahrung	Selbstdifferenzierung	Differenzierung der Reflexion: Es gibt auch andere Möglichkeiten, Markenmanagement und Marketing zu beschreiben
Problema-tisierung	Ausschalten von negativ bewerteten Ausprägungen relevanter Systemzustände des Markenmanagements	Darstellung von negativ eingestuften Sachverhalten	Thematisierung in Kommunikationen: Negative Bewertung von Sachverhalten, die auf dem kollektiven Unternehmenswissen basiert
Bestätigung	Verstärkung von vorhandenen Tendenzen im Markenmanagement, die den Interventionszielen entsprechen	Präsentation von positiven Zuständen und Operationen des Markenmanagements	Bestätigung gegebenen Verhaltens des Markenmanagements
Optionen-bildung	Entscheidung für die Implikation des BMN	Szenariotechnik	Erleichterung der Selbstbestimmung durch Alternativen anstelle Erschwerung durch den offenen Horizont an Möglichkeiten

Abb. 38: Maßnahmen und Instrumente der Reflexions-Intervention (vgl. Wollnik 1998: 146f.)

Organisierte Reflexion Alle aufgeführten Maßnahmen und Instrumente setzen auf der organisierten Operation der Reflexion auf. Sie ist, mit Krainz (1995: 7) formuliert, die „Hauptdifferenz zum Normalbetrieb“ der Unternehmung und für die Initiierung und Durchführung der Transformation des Markenmanagements zum systemischen Markenmanagement essentiell.

Individuelle Systemkompetenz Ein vollkommen anderes Instrument zu Etablierung des BMN, das über die Phase der Implementierung hinausreicht und ebenso in der Managementdimension „Lernen“ zum Einsatz kommen kann, um dort zum Auf- und Ausbau des Markenpotentials beizutragen, setzt im Rahmen des Organisationsmanagements an der individuellen Kompetenzebene der Mitarbeiter in Markenmanagement an. Begreift man mit Hejl und Stahl (2000a: 128/129) neben der Ausbildung von organisationalen Kompetenzen und der Mitbestimmung der unternehmerischen Kernkompetenzen als eine weitere Aufgabe des Organisationsmanagements die Freisetzung und Steigerung individueller Kompetenzen, die fachlicher (Expertenwissen), heuristischer (Methodik), interpersonaler (Beziehungswissen), interpretativer (Deutungskompetenz) oder reflexiver (Reflexionskompetenz) Art sein können, dann muss dieser Katalog heute um die *Systemkompetenz* erweitert werden.

Das von Manteufel/Schiepek (1998: 194f.) entwickelte Konstrukt der Systemkompetenz aggregiert Erkenntnisse, die von Dörner im Rahmen von Computersimulationen komplexer Situationen bzw. in der Stress- und Copingforschung über den Umgang mit emotionaler Belastung gewonnen wurden und sich aus organisationspsychologischer Sicht auf den Umgang mit komplexen Systemen beziehen. Manteufel und Schiepek haben diese Erkenntnisse zu sechs Dimensionen individueller Systemkompetenz verdichtet. Zwar haben sie dabei vor allem psychosoziale Berufe im Auge, die Beispiele pro Dimension zeigen aber, dass auch eine Anwendung im Markenmanagementkontext ihre Berechtigung hat.

1. *Berücksichtigung von Sozialstrukturen und Kontexten*

Beschreibung: Fähigkeit, Strukturen und Kontextbedingungen des Systems zu berücksichtigen und Systemregeln zu beherzigen

Beispielhafte Aspekte: Teamfähigkeit; delegieren können; formelle und informelle Systemstrukturen und -regeln berücksichtigen; Erwartungen, Rollen und Aufgaben beschreiben und abstimmen

2. *Umgang mit der Dimension Zeit*

Beschreibung: die zeitliche Eigendynamik eines Systems berücksichtigen

Beispielhafte Aspekte: Perspektiven und Ziele entwickeln; sensible Momente im Auge behalten, diese nutzen und fördern; Kenntnis der Eigendynamik des Systems; Aktion und Reflexion variieren; Kenntnis nichtlinearer Prozesse und Wirkungen

3. *Umgang mit der emotionalen Dimension*

Beschreibung: Vermeidung von Stress und Burnout, um die Systemfreundlichkeit zu fördern

Beispielhafte Aspekte: Sorge um sich selbst; die eigene Lebensqualität fördern; vorhandene Kräfte und Energien nutzen; nicht verzetteln; gelassener Umgang mit emotionalen Aspekten wie Intransparenz, Misserfolg oder Zeitdruck

4. *Soziale Kontaktfähigkeit*

Beschreibung: Kontakte und Beziehungen zu Kollegen auch aus anderen Teilsystemen (F&E, Produktion etc.) gestalten und pflegen, um sowohl die eigene Position darzustellen als auch fremde Perspektiven einnehmen zu können

Beispielhafte Aspekte: verständliche Sprache, Konfliktfähigkeit; Berücksichtigung fremder Operationslogiken und Beobachtungsdifferenzen; Multikulturalität

5. *Systemförderung, Entwicklung von Selbstorganisationsbedingungen, experimentelle Planung*

Beschreibung: systemisches Verhalten

Beispielhafte Aspekte: Experimentieren; Fehlerfreundlichkeit; Aktivierung von Systemressourcen

6. *Theoriewissen, systemtheoretische Methoden*

Beschreibung: praktische Nutzung systemtheoretischen Wissens

Beispielhafte Aspekte: theoretisches Wissen; ganzheitliches Problemlösen; Modellierungskompetenz (Komplexitätsreduktion, Handlungsorientierung statt Wahrheitsorientierung, Flexibilität)

System-
kompetenz
durch
Interaktionen

Es muss betont werden, dass dieses Instrument der individuellen Systemkompetenz keine Klassifizierung von Persönlichkeitsmerkmalen ist, um systemkompetente von systeminkompetenten Mitarbeitern zu unterscheiden und sich womöglich von Letzteren in der Transformationsphase zum systemischen Markenmanagement zu trennen. Stattdessen dient dieses Instrument dazu, die „Voraussetzungen für wirksames und effektives Handeln in sozialen Systemen“ (Manteufel/Schiepek 1998: 199) zu benennen und zu thematisieren, zumal viele Aspekte individueller Systemkompetenz kognitiver wie kommunikativer Art sich erst in Interaktion mit Kollegen und in Orientierung am kollektiven Unternehmenswissen ausbilden können: Individuelle Handlungen sind im Markenmanagement in ein Geflecht von anderen Handlungen eingebunden, so dass die Ausbildung einer systemischen Charakteristik der individuellen Handlung einer dynamischen Wechselwirkung unterliegt.

Fragetechniken

Abschließend ist auf den instrumentellen Einsatz der Sprache hinzuweisen, die für den externen Berater in Form von Fragen eine der wichtigsten Interventionstechniken ist. Zwingmann et al. (1998: 143f.) unterscheiden:

1. *Lineale Fragen*, die der Informationssammlung dienen und mit einer investigatorischen Absicht gestellt werden, z.B.: Seit wann zweifeln Sie an der momentanen Ausrichtung des Markenmanagements und was sind Ihre Hauptkritikpunkte?
2. *Zirkuläre Fragen*, die eine exploratorische Absicht verfolgen, z.B.: Wie verhalten Sie sich, wenn Ihr Kollege Ihnen

- sagt, dass er bezweifelt, ob die von Ihnen gewählte Markenstrategie Erfolg haben wird?¹⁵⁰
3. *Strategische Fragen*, die mit einer korrigierenden Absicht gestellt werden, z.B.: Können Sie akzeptieren, wenn Ihr Kollege eine andere Vorstellung von Teamarbeit hat?
 4. *Reflexive Fragen*, die eine fördernde Absicht verfolgen, z.B.: Stellen Sie sich vor, auf einmal würde im Markenmanagement ganzheitlich gearbeitet und die Beziehung zum Kunden und Konsumenten in den Mittelpunkt der Tätigkeit gestellt werden. Woran würden Sie dies merken?

5.2.2 Prämisse 2: Markenpotential – Das lernende Markenmanagement

Das Markenpotential ist eine weitere der vier Dimensionen, die in ihrer Gesamtheit den nichtmonetären Wert einer Marke bilden. Unter Markenpotential verstehe ich die Höhe der zeitlichen und strukturellen Investitionen des Markenmanagements in die kontinuierliche Überprüfung des Spektrums grundsätzlicher Optionen, um die Kopplung von Unternehmen und Markt zu optimieren. Dies bedeutet auch, neue, bisher für das Markenmanagement unbekannte Optionen zu generieren. Das im Folgenden kurz umrisssende Spektrum an grundsätzlichen Optionen umfasst mindestens die folgenden Markenmanagementmöglichkeiten mit ihren spezifischen Vor- und Nachteilen.

Markenwert-
dimension:
Marken-
potential

¹⁵⁰ Siehe ergänzend zur Technik des zirkulären Fragens ihren Einsatz im Kontext des Differenzenmanagements in Kap. 5.2.3.1.

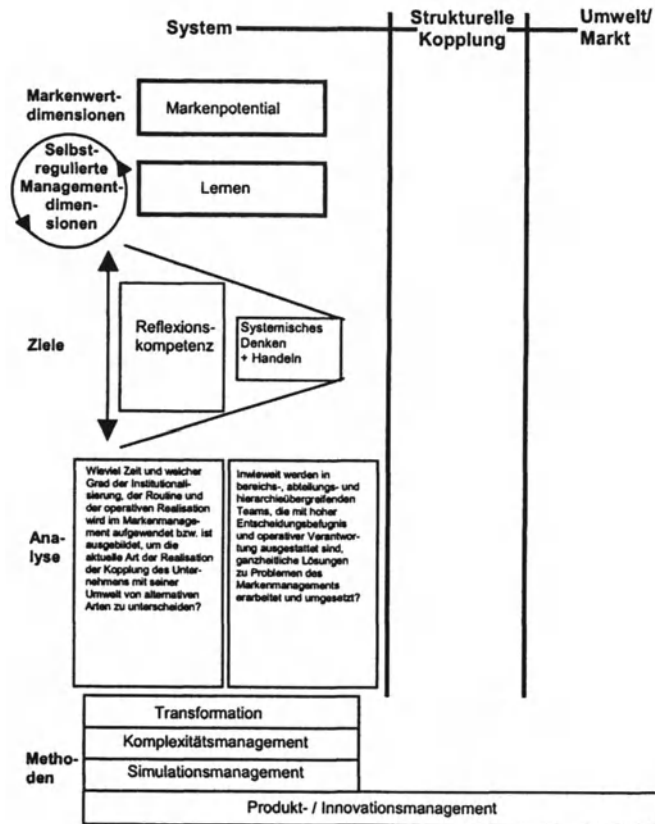


Abb. 39: Managementdimension der 2. Prämisse (zur Einordnung dieses Teilausschnitts in das Gesamtmodell des BMN siehe Abb. 29 auf Seite 170)

1. *Markendehnung und Markenerweiterung*

Das Unternehmen nutzt die vorhandene(n) Marke(n), um sie in der bisherigen Produktkategorie zum Zwecke einer Produktlinienerweiterung (Line Extension) einzusetzen. Das Ziel ist es, sämtliche Bedürfnisausprägungen des Konsumenten innerhalb einer Produktkategorie abdecken zu können. Bekannte Beispiele sind in der Produktkategorie Zigarette die Marken Marlboro und Camel, mit denen die Unternehmen Philip Morris bzw. JTI durch eine Dehnung der jeweiligen Marke in beispielsweise Marlboro Lights und Marlboro Medium ihre Marktabdeckung auf andere Kundensegmente ausgedehnt haben. Alternativ kann eine

Marke auch in eine für das Unternehmen neue Produktkategorie gedehnt werden. In diesem Fall spricht man von einer Markenerweiterung. Sie ist laut Esch/Fuchs/Bräutigam (2000: 673) aufgrund der hohen Kosten einer Markenneueinführung sowie der ungewissen Akzeptanz einer neuen Marke beim Handel und bei den Konsumenten die zurzeit beliebteste Form, in einen neuen Markt einzutreten. Beispiele sind die Erweiterung der Marke Boss auf Boss Aftershave oder der Marke Marlboro auf Marlboro Classics (Bekleidungsmarkt). Schließlich ist noch die geographische Markendehnung zu erwähnen, bei der das Unternehmen die vorhandene Marke in ihrer angestammten Produktkategorie in einen bis dahin geographisch nicht abgedeckten Markt einführt.

2. *Markenneueinführung*

Launcht ein Unternehmen in seiner bisherigen Produktkategorie eine flankierende Marke, um den segmentierten Markt breiter abdecken zu können, geschieht dies häufig über eine preisliche Differenzierung von der Hauptmarke. Esch/Fuchs/Bräutigam (ebd.: 672) nennen als Beispiel die Neueinführung der Marke Spee Megaperls in den Waschmittelmkt, in dem das einführende Unternehmen Henkel bereits mit seinen hochpreisigen Marken Persil und Weißer Riese vertreten ist. Ist von einer Dehnung einer vorhandenen Marke in einen neuen Produktbereich aufgrund angenommener Probleme des Imagetransfers abzuraten, verspricht sich aber das Markenmanagement gleichzeitig von der identifizierten neuen Produktkategorie ein interessantes Wachstumspotential, kommt die kostspielige Einführung einer *neuen Marke* in Betracht. Beispiel ist das Unternehmen Red Bull, das mit seiner neuen Marke Carpe Diem abseits vom Markt der Energydrinks im Gesundheits- und Wellnessgetränkemarkt Fuß fassen möchte.

3. *Markenausschöpfung*

Hält ein Unternehmen mit seiner Marke in der bisherigen Produktkategorie je nach Phase des Markenlebenszyklus einen hohen oder auch einen niedrigen Marktanteil in einem Markt und zeichnet sich dieser Markt gleichzeitig durch hohe Wachstumsraten aus, kommt eine Strategie der Konzentration der Mittel auf diese Marke in Betracht. In der Terminologie der Boston-Consulting-Group-Matrix

handelt es sich um eine Star-Marke (hoher Marktanteil und hohe Marktwachstumsrate) bzw. um eine Cash-Cow-Marke (hoher Marktanteil und niedrige Marktwachstumsrate). Beispiele sind die Star-Marke Google und die (abgesehen von der Line Extension in Coca-Cola Light) seit 114 Jahren nahezu unveränderte Cash-Cow-Marke Coca-Cola.

4. *Markenrelaunch*

Stellt das Markenmanagement fest, dass die Positionierung einer eingeführten Marke nicht (mehr) zielgruppenadäquat ist, ohne dass die Möglichkeit besteht, sie über leichte markenkernverträgliche Modifikationen, die den Zeitgeist reflektieren, zu adjustieren, kann ein Relaunch der Marke mittels einer Um- oder Neupositionierung überlegt werden, die auch weitreichende Auswirkungen auf den Marketingmix haben kann. So ging der Relaunch der Marke Skoda zu „Spitzenqualität zum attraktiven Preis, mit selbstbewusstem und souveränem ‚human touch‘“ (Michael 2002: 18) einher mit einem qualitativen Ausbau des Distributionsnetzes, der auf ein markenkernkonsistentes Erleben der Marke auch beim Händler zielte. Ein nicht zu unterschätzendes Risiko eines Relaunchs sind die Interferenzen des alten Images auf die Werte- und Imagedimensionen der relauncheden Marke¹⁵¹.

5. *Marketingmix-Variation*

Jede der vier aufgeführten grundsätzlichen Managementmöglichkeiten erhält mit ihrer spezifischen Gestaltung des Marketingmix eine individuelle Ausprägung. Besonders im Rahmen der Kommunikationspolitik stehen dem Unternehmen eine Vielzahl von Optionen in Form von Kommunikationsinstrumenten zur Verfügung – vom Sponsoring und Eventmarketing über Verkaufsförderung, Direktmarketing und interaktive Werbung im WWW bis hin zu Imagewerbung und Public Relations –, die, materialisiert in einer Menge integrierter Kommunikationsangebote, der Marke zu einem konsistenten Erscheinungsbild im Markt verhelfen und die Qualität der Kopplung des Unternehmens mit den Konsumenten beeinflussen können. So hat die Fernsehwerbung im Zeitalter der Aufmerksamkeitsökonomie mit Effektivitäts- und Effizienzproblemen zu kämpfen,

¹⁵¹ Siehe hierzu auch Kap. 2.1.2.4.

denen viele Unternehmen mit einer Stärkung ihres Direktmarketings begegnen. Aber auch die Preispolitik kann nicht nur in konjunkturell schwächeren Zeiten ein Element des Marketingmix sein. Ryanair hat sich ganz zum Leidwesen der Deutschen Lufthansa komplett auf diese Option konzentriert, worauf Lufthansa mit der Neueinführung der flankierenden Marke Germanwings reagiert hat.

Dieser Horizont an grundsätzlichen Markenmanagement-Optionen zwingt zur Selektivität, die vom Markenmanagement bewusstseinspflichtig gemacht werden muss. Das Markenmanagement kann nur dann handlungsfähig bleiben, wenn es das Selektionsrisiko, das sich mit der Auswahl einer Option aus dem Möglichkeitsraum eröffnet, schmälert. Komplexitätssteigerung (Varietät) und Komplexitätsreduktion (Redundanz) kommen daher gleichermaßen zum Zuge. Im Markenmanagement muss eine risikohohe Ungewissheit bei gleichzeitiger risikobegrenzender Kompensation institutionalisiert, das heißt systemisch verankert werden, die, operativ als Kontrolle realisiert, laufend die Frage stellt: „Verfolgen wir die richtigen Ziele mit den richtigen Mitteln?“ (Steinmann/Schreyögg 1991: 120). Dies kann nur über Reflexion, und das heißt über Lernen, erfolgen. Damit rückt an die Stelle des Primats der Planung des technokratischen Markenmanagements im systemischen Markenmanagement das *Primat der reflexiven Planung*. Dies lässt sich zu der 2. Prämisse des BMN verdichten.

Komplexitäts-
steigerung
braucht
Komplexitäts-
reduktion und
vice versa

Prämisse 2:

Die erfolgreiche Nutzung des Markenpotentials kann nur über ein lernendes Markenmanagement gewährleistet werden.

Es ist nicht meine Absicht, an dieser Stelle in die Diskussion zum modischen Thema „lernende Organisation“ einzusteigen, die in der Managementliteratur überwiegend sehr allgemein geführt wurde. Dies ist auch gar nicht notwendig, weil sich aus der Konzeption des systemischen Markenmanagements ein plausibler Lernbegriff entwickeln lässt. Ein lernendes Markenmanagement ist demnach zu allererst ein Markenmanagement, das differenzieren kann. Es ergeht ihm damit nicht so wie dem Frosch in der von Charles Handy zur Parabel gemachten Geschichte:

Nicht wie der
Frosch!

„Jeder kann sich vorstellen, was passiert, wenn man einen Frosch in sehr heißes Wasser wirft: er versucht, so schnell wie möglich wieder herauszukommen. Aber was passiert, wenn man einen Frosch in lauwarmes Wasser setzt und die Temperatur ganz allmählich erhöht? Überraschenderweise passiert nichts. Der Frosch gibt alle Anzeichen des Wohlfühlens von sich und beginnt bei lebendigem Leibe zu kochen, ohne es auch nur zu merken.“ (zit. n. Baecker 1994: 51)

Konservatismus behindert Lernen

Der Organismus Frosch ist nicht in der Lage zu lernen. Er kann eine allmähliche Veränderung seiner Umwelt, die für ihn bedrohlich ist, nicht wahrnehmen. Das sich langsam erwärmendes Wasser bleibt für ihn differenzlos. Damit ist das grundsätzliche Problem des Lernens angesprochen. Der bereits erwähnte Konservatismus sozialer Systeme, der auf Bestandswahrung und Aufrechterhaltung des Status quo ausgerichtet ist, steht Lernen, bei dem es sich um einen Prozess der Abweichungsverstärkung handelt, diametral entgegen. Dem Markenmanagement als Teil des sozialen Systems Unternehmen ist daher eine natürliche Ablehnung von Lernprozessen immanent, da seine Operationsweise nicht nahelegt, dass es nach Anlässen zum Lernen sucht und sein Verhalten ändert. Warum sollte es dies auch tun? Schließlich hat es ja mit seinen bisherigen Handlungsmustern die gute Erfahrung gemacht, dass es funktioniert. Eine Verhaltensänderung würde dem widersprechen, zumal dies auf persönlicher Ebene mit Konsequenzen hinsichtlich der Rolle des jeweiligen Mitarbeiters im Markenmanagement, seiner Kompetenzen und Befugnisse einhergehen könnte.

„Lernen ist ursächlich mit Gedächtnis verbunden. Man nimmt an, daß sich im Nervensystem des Lernenden eine bestimmte Veränderung funktionaler und struktureller Art vollzieht, die das Andauern einer Verhaltensänderung zumindest über Stunden, meist jedoch über Tage, Wochen oder länger ermöglicht.“ (Roth 1992: 127)

Lernen höherer Ordnung

Das Lernen, das hier angesprochen wird, geht über das Lernen, wie es die Kybernetik des plandeterminierten Markenmanagements impliziert, hinaus. Nicht nur die regulierende Kontrolle, ob Planung und Vollzug übereinstimmen, und die eventuell anschließende Änderung der Planung aufgrund von Lerneffekten ist gemeint. Hinzu kommt ein Lernen vom Typ „Lernen II“ (Bateson 1985: 378) oder wie ich formulieren möchte: ein Lernen zweiter Ordnung. Zunächst aber zum einfachsten Lerntypus, der deswegen der einfachste ist, weil nicht im Vorfeld verlernt werden muss, also nicht eingeschliffenen Routinen im System etwas entgegengesetzt werden muss: „Lernen null“ (ebd.: 367) liegt vor, wenn aufgrund eines Ereignisses eine Information konstruiert wird, was dazu führt, dass ein ähnliches Ereignis zu einem anderen Zeitpunkt

dieselbe Informationskonstruktion hervorruft. Das Markenmanagement lernt beispielsweise im Rahmen seines neu eingeführten Customer-Relationship-Managements (CRM), welcher Konsument entweder per Telefon, Telefax, E-Mail oder SMS kontaktiert werden möchte (= Ereignis), und wird bei künftigen Direktmarketingaktivitäten nur noch das entsprechende Medium zur Kopplung mit diesem Kunden einsetzen. Das „Lernen null“ ist also ein Lernen in der Art der Gewöhnung.

Beim „Lernen I“ (ebd.: 371) oder dem Lernen erster Ordnung sind bereits bestimmte Kontexte¹⁵² eines als Reiz fungierenden Ereignisses ausgebildet, die als Metamitteilung das Ereignis klassifizieren (vgl. ebd.: 374). Diese alten Kontexte müssen nun zu Gunsten neuer Kontexte verlernt werden. Allgemein formuliert, liegt Lernen erster Ordnung in denjenigen Fällen vor, „in denen ein Einzelwesen zum Zeitpunkt 2 eine andere Reaktion zeigt als zum Zeitpunkt 1“ (ebd.: 372/373). Berühmtes Beispiel ist die klassische pawlowsche Konditionierung, in der der Hund zum Zeitpunkt zwei als Reaktion auf den Summer Speichel absondert, was er zum Zeitpunkt eins nicht getan hat. Die Korrektur der Planung der Markenkommunikation nach erfolgter Kontrolle ist ein solches Lernen erster Ordnung, das Bateson auch als „mechanisches Lernen“ (ebd.: 372) bezeichnet. Auf dieser Lernebene kann das Markenmanagement beispielsweise die Effektivitäts- und Effizienzeinbußen seiner massenmedialen Werbung bewerten, indem es feststellt, dass es Marktanteile verliert (= Ereignis). Es kann das daraus möglicherweise als Konsequenz folgende Customer Relation Management aber nur in dem Maße erlernen, wie es seinen Marketingkontext der kurzfristigen, massenhaften und identischen Transaktionen zu Gunsten eines individualisierten, vernetzten und beziehungsorientierten Marketings verlernt.

Das Lernen zweiter Ordnung schließlich, wie es der Brand Management Navigator über das Lernen null und eins hinaus erforderlich macht, impliziert Veränderungen im Prozess des Lernens erster Ordnung und kann als Lernen des Lernens bezeichnet werden. Es geht nicht nur darum, Dinge zu verlernen und neu zu lernen, sondern das Lernen selbst soll zum Thema des Markenmanagements gemacht werden. Hier werden Kontingenzmuster aus-

Lernen des
Lernens

¹⁵² Bateson fasst den Begriff des „Kontextes“ als einen allgemeinen Terminus für alle Ereignisse auf, „... die dem Organismus mitteilen, unter welcher Menge von Alternativen er seine nächste Wahl treffen muß“ (ebd.: 374, Hervorh. i. Orig.). Wichtig ist der Hinweis, dass das Individuum sich Kontexte eines Reizes oder Ereignisses wiederholt anzeigen kann und den Kontext durch eine spezifische Anhäufung von Ereignissen markieren, also klassifizieren kann.

geprägt, die das Auch-anders-möglich-Sein erfahrbar machen. Das Markenmanagement lernt, dass es gelernt hat, auf Effektivitäts- und Effizienzeinbußen oder Marktanteilsverluste mit Markendehnung, Markenneueinführung, Markenausschöpfung, Markenre-launch, Marketingmix-Veränderungen oder CRM reagieren zu können, um die Kundenbindung zu stärken und die Kopplung des Unternehmenssystems mit seiner Umwelt zu verbessern.

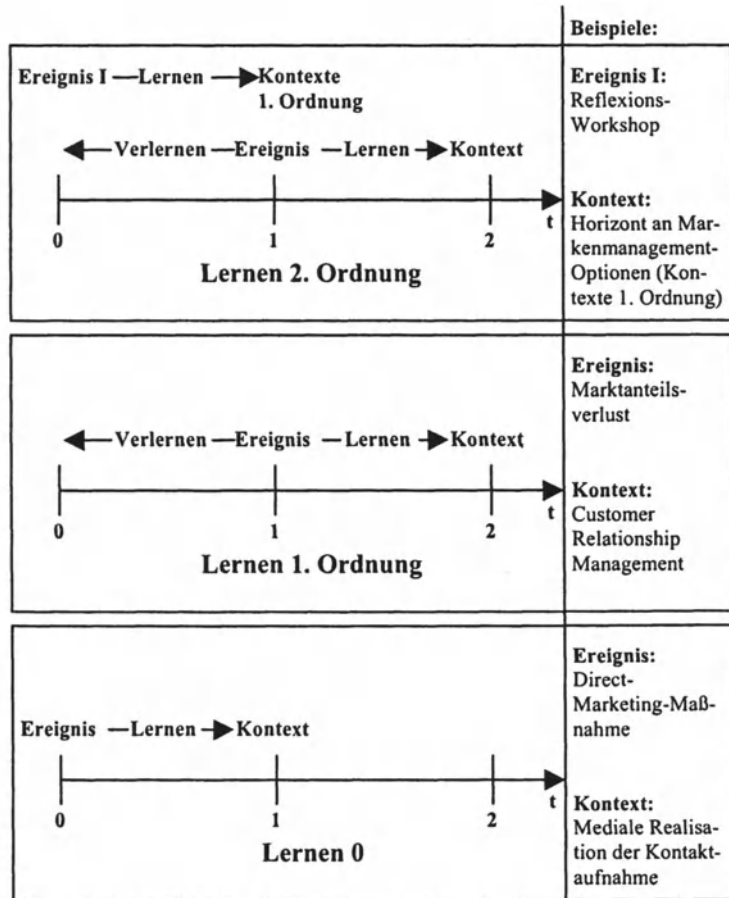


Abb. 40: Lerntypen des systemischen Markenmanagements

Ein durch Lernen zweiter Ordnung gefördertes Denken in Alternativen muss vor allem lernen, Alternativen, die außerhalb des direkten Erfahrungsbereichs des Markenmanagements liegen, überhaupt erst erfahrbar zu machen. „Die Schulung des Möglichkeitssinns“ (Roehl 2002: 206) mit der Ausbildung der Fähigkeit, „alles, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist“ (ebd.) ist das zentrale Kennzeichen der Managementdimension Lernen des BMN. Erst dieses Lernen zweiter Ordnung lässt aus einem Markenmanagement ein „kompetentes“ Markenmanagement werden (Baecker 2001a), das sein Lernen nicht dem Zufall überlässt, das auch nicht den Eintritt einer Krise voraussetzt, sondern das Lernen vorab festlegt, und zwar hinsichtlich des sachlichen Anlasses, der Beteiligten und des Zeitpunktes. Ein kompetentes Markenmanagement „ist ... eine Organisation, die ihre eigene Lernfähigkeit *organisiert*, das heißt, die ... die Selektionen und Restabilisierungsmaßnahmen plant, mit denen sie auf eventuelle Variationen, die im System oder in seiner Umwelt auftreten, reagiert“ (ebd.: 437). Diese Organisation von Lernen ist untrennbar mit der Organisation von Reflexion verbunden. Ohne Reflexion kann kein Lernen zweiter Ordnung stattfinden. Allgemein kann mit Luhmann (1991: 601) unter Reflexion der auf der Unterscheidung von System und Umwelt ablaufende Prozess der Selbstreferenz bezeichnet werden, mit dem ein System sich selbst im Unterschied zu seiner Umwelt wahrnimmt. Konkreter lässt sich Reflexion mit Willke (1993: 136) beschreiben als die „Fähigkeit der Beobachtung und der produktiven Verarbeitung der externen Wirkungen einer spezifischen Identität [, die] ... erst die Möglichkeit für ein System [schafft], in Distanz zu sich selbst zu treten und seine Operationsweise auf mögliche, kompatible Alternativen hin zu überprüfen“. Nur mit institutionalisierter Reflexion kann das Markenmanagement seiner natürlichen Lernträgheit entgegenwirken, weswegen die Ausbildung von Reflexionskompetenz eines der wichtigsten Ziele in der Managementdimension Lernen sein muss.

Schulung des
Möglichkeitssinns

Diese Institutionalisierung von Reflexion hat man sich vor dem Hintergrund der Ausführungen zum Lernen als einen Prozess vorzustellen, den das Markenmanagement gezielt einrichten muss und der als Routine zur Aufhebung von Routinen dient. Er bezieht seinen Sinn und damit seine Stabilität und Wirksamkeit aus der Kultur des Unternehmens. Begreift man Kultur als das für eine Unternehmung relevante handlungsleitende Programm der semantischen Kombination und Relationierung sinnstiftender Differenzen, die affektiv und moralisch gewichtet und bewertet sind (s. Schmidt 2001b: 46), dann läuft die Ausbildung von Reflexions-

Routine zur
Aufhebung von
Routinen

kompetenz im Markenmanagement entlang der kulturell verankerten Differenzierung Routine/Unerfahrenheit, wobei Unerfahrenheit der positiv konnotierte Wert dieser Unterscheidung ist. Über das Ausmaß der Reflexionskompetenz eines Markenmanagements lässt sich Aufschluss erreichen anhand der Beantwortung der analytischen *Leitfrage: Wie viel Zeit und welcher Grad der Institutionalisierung, der Routine und der operativen Realisation wird im Markenmanagement aufgewendet bzw. ist ausgebildet, um die aktuelle Art der Realisation der Kopplung des Unternehmens mit seiner Umwelt von alternativen Arten zu unterscheiden?*

Erhöhte
Achtsamkeit

Mit der Ausbildung von Reflexionskompetenz erhöht das Markenmanagement das Ausmaß seiner Ungewissheit, ob die aktuell gewählte Art der Kopplung des Unternehmens mit seinen Konsumenten und Kunden plausibel ist. Dadurch wird es auf unerwartete Umweltereignisse im Markt gelassener und schneller reagieren können, da sein Set an Alternativen ständig inaktualisiert mitläuft¹⁵³. Weick und Sutcliffe (2001) bringen dies am Beispiel von High Reliability Organizations (HROs), die sich durch ein Höchstmaß an Zuverlässigkeit auszeichnen, wie beispielsweise Atomkraftwerke, Feuerwehmannschaften oder Flugzeugträger, auf die Formel der Achtsamkeit. Bei Achtsamkeit geht es um ein kontinuierliches Aktualisieren von Möglichkeiten, um das Unerwartete managen zu können. Vor allen Dingen geht es darum, die blinden Flecke von Plänen in den Griff zu bekommen, denn „Pläne verleiten uns genauso geschickt wie andere Erwartungen dazu, die allmähliche Entwicklung des Unerwarteten zu übersehen“ (ebd.: 57).

Erfolgsfaktor
Kommunikationskompetenz

Da Reflexivität das notwendige Kriterium für Kommunikation schlechthin ist, und zwar in zeitlicher, sachlicher und sozialer Hinsicht (s. Merten 1977: 161), kann des Weiteren davon ausgegangen werden, dass das Unternehmen über die Ausbildung von Reflexionskompetenz auch an allgemeiner Kommunikationskompetenz gewinnen wird, was im Zeitalter des Kommunikationswettbewerbes zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor avancieren dürfte. Die Ausbildung von Reflexionskompetenz hängt immer mit Varietät, mit angestrebter Komplexitätssteigerung zusammen, die aber nur so lange im Markenmanagement erträglich sein kann, wie die so selbst erzeugte Zunahme des Selektivitätsrisikos durch

¹⁵³ Ein vergleichbares Prinzip liegt der Krisen-PR zugrunde, die unterschiedliche, negative, publizistisch wirksame und für das Unternehmen relevante Ereignisse antizipiert und prophylaktisch korrespondierende Kommunikationskonzepte entwickelt.

Maßnahmen der Komplexitätsreduktion, durch Redundanz, kompensiert werden kann.

Hier setzt die zweite Zielsetzung an, die über das Management von Lernen auf die Erhöhung des Markenpotentials einwirkt: der Ausbau des systemischen Denkens und Handelns. Die Ausbildung von Reflexionskompetenz als komplexitätssteigernde Maßnahme muss über den Ausbau von systemischem Denken und Handeln in eine Form gebracht werden, die Markenmanagement auf einem Niveau des Lernens zweiter Ordnung ermöglicht. Die Analyse des Ausmaßes an systemischem Denken und Handeln im Markenmanagement orientiert sich an der Fragestellung: *Inwieweit werden in bereichs-, abteilungs- und hierarchieübergreifenden Teams, die mit hoher Entscheidungsbefugnis ausgestattet sind, ganzheitliche Lösungen zu Problemen des Markenmanagements erarbeitet und umgesetzt?*

Erfolgsfaktor
Teamarbeit

Senge (1990: 287) betont zu Recht und zeigt an vielen Beispielen auf, dass das heterarchisch organisierte Team zunehmend zur wichtigsten Lerneinheit in Unternehmen wird:

„Lernende Teams lernen, wie man gemeinsam lernt.“ (ebd.: 313)

Diese Teams sollen nicht nur Vertreter der ausdifferenzierten Abteilungen des Markenmanagements, also etwa Distribution, Werbung, Event Marketing, Strategisches Konzernmarketing etc. aufnehmen, sondern je nach Problemstellung auch bereichsübergreifend Mitglieder fremder Unternehmensbereiche, wie etwa Produktion oder F&E, integrieren. Dass es die Vielfalt der Perspektiven berücksichtigt, ist ein wichtiges Kennzeichen des ganzheitlichen Problemlösens. Unterstrichen wird mit einer solchen Teamorganisation im Unternehmen das Bekenntnis zu einer Prozessorientierung zu Lasten einer Funktionenorientierung. Die Kopplung mit den Konsumenten und Kunden steht im Zentrum des Unternehmens, das seine Leistungserbringung – realisiert über die organisationsinternen Geschäftsprozesse – an dieser Kundenkopplung und damit an der ökonomischen Funktion der Marke orientiert. Schließlich trägt eine solche Teamorganisation dank ihrer heterarchischen Organisationsform auch zur Diffusion von Selbstregulierungsprozessen im Unternehmen bei, dessen Führung sich somit der optimalen Ausschöpfung der Ressource „Mitarbeiter“ sicher sein kann.

5.2.2.1 Methoden, Instrumente und Maßnahmen des Lernens

Mit welchen Methoden, Instrumenten und Maßnahmen können Reflexionskompetenz und systemisches Denken und Handeln im Markenmanagement erzielt werden? Hinsichtlich der Ausbildung von Reflexionskompetenz können grundsätzlich dieselben Tools zum Einsatz kommen, wie sie im Zusammenhang mit der 1. Prämisse des BMN, der selbstregulierten Implementierung des Brand Management Navigators mit Hilfe der Reflexions-Intervention, bereits genannt wurden. Der Unterschied der Anwendung der Instrumente in den beiden Managementdimensionen, der Implementierung des BMN einerseits und des Lernens andererseits, liegt auf der inhaltlichen Ebene. Geht es bei der Implementierung des BMN um die Reflexion des grundsätzlichen Markenmanagementverständnisses gemäß den vier Markenmanagement-Grundtypen, handelt es sich inhaltlich beim Lernen um die Reflexion der konkreten strategischen Möglichkeiten zur Gestaltung und/oder Lenkung einer Marke. Ergänzend zu den oben aufgeführten Maßnahmen und Instrumenten können die von Kunz (1999: 85f.) im Kontext der Organisationsentwicklung beschriebenen Verfahren eingesetzt werden.

Reflexive Workshops zur Strategieentwicklung

Zur strategischen Ausrichtung des Markenmanagements kommen Vertreter aus allen Fachabteilungen und Hierarchieebenen des Markenmanagements zusammen, um Leitfragen hinsichtlich der bestehenden Erfolgspositionen und orientierungsstiftenden Werte im Markenmanagement zu klären. Dabei geht es um die Vision des Markenmanagements, um ihre Kompatibilität mit der Unternehmensvision und um die bei der Realisierung dieser Vision zu erwartenden Widerstände. Umrissen werden weiterhin die strategischen Ziele des Markenmanagements und die Aufgabe, die den einzelnen Fachabteilungen dabei zukommt.

Der Workshop beinhaltet Phasen der Präsentation, der Arbeit in Kleingruppen und der Integration der Arbeitsergebnisse, wobei für den Erfolg entscheidend ist, dass die Teilnehmer nicht auf ihren Positionen und Konzepten verharren, sondern dass sie diese prüfen und gegebenenfalls korrigieren. Eine offene Grundeinstellung der Teilnehmer, die sich durch Transparenz, Engagement, wechselseitige Wertschätzung und Empathie ausweist, ist daher die Voraussetzung. Das Ergebnis dieses reflexiven Workshops ist eine Dokumentation der zentralen Thesen und Entscheidungen, die

Offene Grundeinstellung

als Orientierungspunkte zur Festlegung von Zielen dienen, aus denen sich konkrete Aufgabenstellungen ableiten lassen.

Ein damit verwandtes Verfahren ist die *bereichsübergreifende Klausur zur Perspektivenerweiterung*, die sich durch die über das Markenmanagement hinausgehende bereichsübergreifende Zusammensetzung der Teilnehmer vom reflexiven Workshop unterscheidet. Ziel ist es, das Markenmanagement – wie auch die anderen Unternehmensbereiche – durch die Erfahrung der Perspektivenabhängigkeit von Meinungen in Frage zu stellen. Auch hier ist für den Erfolg der Maßnahme eine offene, interdisziplinäre und interaktive Arbeitsform die Voraussetzung. Senge (2002: 316f.) berichtet von dem amerikanischen Computer-Unternehmen Data-Quest, in dem der neue Leiter des Unternehmens MacCarthy sein Führungsteam zu einer zweitägigen Sitzung einlud, die vom Typ der bereichsübergreifenden Klausur zur Perspektivenerweiterung war. MacCarthy schlug in seinem Einladungs-Memo an das Führungsteam drei Grundregeln vor, die jeder Teilnehmer befolgen sollte:

1. „Das Aufheben von Annahmen. Normalerweise bezieht man einen festen Standpunkt, den man vertritt und verteidigt. Andere vertreten einen gegensätzlichen Standpunkt, und die Folge ist eine Polarisierung. In dieser Sitzung würden wir gern einige der Annahmen untersuchen, die unserer Führung und Strategie zugrunde liegen, anstatt diese Annahmen zu verteidigen.
2. Kollegialität. Wir bitten alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen, ihren Rang draußen vor der Tür zu lassen. In dieser Sitzung gibt es keine spezielle Hierarchie. Eine etwas herausgehobene Stellung hat nur der Dialogbegleiter, der uns helfen soll, auf dem richtigen Weg zu bleiben.
3. Forschergeist. Wir möchten, daß die Teilnehmer erforschen, welche Denkweisen ihren Meinungen zugrunde liegen, welche tieferen Annahmen sie vielleicht hegen und welche Beweisführung hinter ihren Urteilen steht. Deshalb wäre es gut, wenn wir uns zunächst solche Fragen stellen wie ‚Was führt Sie zu dieser Aussage oder Überzeugung?‘ oder ‚Was veranlaßt Sie zu dieser Frage?‘ “ (ebd.: 318)

Die Verfahren zur Ausbildung von Reflexionskompetenz können einer Methode subsumiert werden, die ich als *Komplexitätsmanagement* bezeichnen möchte und die auf die Variation des Komplexitätsgrades des Markenmanagements zielt. Sie ist die methodische Übersetzung des Paradoxes der unplanbaren Planung, da sie einerseits Unplanbarkeit in Form der Produktion von sinnvollen Alternativen des Markenmanagements offen hält und operationalisiert. Andererseits sorgt das Komplexitätsmanagement dafür, dass eine Markenplanung stattfinden kann, Entscheidungen getroffen und gerechtfertigt werden können, da es mit seinem Instrument der

Komplexitäts-
management

Kontrolle das Selektionsrisiko der aus dem prinzipiell unbegrenzten Horizont an Möglichkeiten ausgewählten Maßnahmen erträglich macht und kompensiert – und damit Planung ermöglicht, wenn auch immer wieder nur ex post.

Kontrollgrößen
und
Kennzahlen

Zur Kontrolle der Maßnahmen des Markenmanagements und insbesondere des Marketings steht auf instrumenteller Ebene eine Vielzahl von Kontrollgrößen und Kennzahlen bereit. Klassisch wird zwischen ökonomischen Kontrollgrößen, wie z.B. Umsatz, und psychographischen Kontrollgrößen, wie z.B. Einstellungen des Konsumenten, unterschieden. Relevante Kennzahlen, die in den Unternehmen häufig im Management-Informationen-System (MIS) integriert sind, sind beispielsweise das Verhältnis von Marktanteil/Marketingbudget, Neukunden/Gesamtkunden oder Deckungsbeitrag/Umsatz eines Produktes¹⁵⁴. Alle Maßnahmen der Optionenbildung zielen hingegen auf eine Steigerung der Komplexität und fördern das Ausmaß der Ungewissheit über die Tauglichkeit der aktuell realisierten Art der Kopplung des Unternehmens mit seinen Kunden und Konsumenten. Auch die im Zusammenhang mit der Reflexions-Intervention erwähnte Szenariotechnik kann hier zum Einsatz kommen. Die Szenariotechnik regt das Denken in Alternativen an, da sie „... die Erzeugung unterschiedlicher, aber in sich stimmiger Zukunftswelten [ermöglicht], die auf der Grundlage dessen, was in der Gegenwart gewußt wird, als möglich erscheinen.“ (Roehl 2002: 126)

Simulations-
management

Zur Ausbildung von systemischem Denken und Handeln empfiehlt sich ein *Simulationsmanagement*, das die reflexiv gewonnene Optionenvielfalt bearbeitbar macht. Es bringt den Möglichkeitsraum in eine Form, die Entscheidungen ermöglicht, und zeigt Wechselwirkungen zwischen einzelnen Optionen und Perspektiven auf. Unterschiedliche Instrumente der Simulation werden situationsabhängig hinsichtlich der intendierten Zielsetzung und Wirkungsweise eingesetzt (s. Abb. 41). Berühmte Arbeiten, die hierunter fallen, sind die von Vester und Dörner, die als Beispiele für Systemsimulationen dienen können¹⁵⁵.

¹⁵⁴ Siehe den Überblick bei Meffert (1998: 1053f.).

¹⁵⁵ Siehe das von Vester (2000) entwickelte, auf CD-ROM erhältliche kybernetische Strategiespiel „ecopolicy“, das die Lenkung eines Staates simuliert, oder die von Dörner et al. (1994) entwickelte Simulation der Stadt Lohhausen.

Maßnahme, Instrument	Ziel	Vorgehensweise	Wirkungsweise
System-simulation	Erfahrung der Beziehungen zwischen Systemstruktur und der von ihr erzeugten Dynamik	Strukturierter Gruppenprozess zur Bildung der Modellstruktur, ihrer Variablen und deren Vernetzung	Entwicklung eines besseren Verständnisses relevanter, komplexer Probleme
Mikrowelt	Erfahrung der Folgen eigenen Handelns in einem System	Thematisierung des Simulationsvorganges: Bildung einer Theorie in der Gruppe über die Funktionsweise der simulierten Welt (= Markenmanagement) und Konstruktion einer eigenen Mikrowelt	Aufhebung der Grenzen zwischen Simulation und Wirklichkeit (Flugsimulatoreffekt)
Rollenspiel	Erfahrung fremder Perspektiven	Rollenübernahme	Freisetzung von Entwicklungsprozessen des Lernens
Planspiel	Erfahrung von Interaktionsdynamiken	Nachbildung realer Vorgänge im Markenmanagement mit anschließender Analyse	Aufhebung der Grenzen zwischen Spiel und Praxis

Abb. 41: Maßnahmen und Instrumente zur Ausbildung systemischen Denkens und Handelns (vgl. Roehl 2002: 130f.)

Als Systemsimulation kann auch das Verfahren des ganzheitlichen Problemlösens von Probst/Gomez (1991), Gomez/Probst (1997) genannt werden, das ich aufgrund seiner besonderen Eignung zur Bearbeitung von Problemstellungen des Markenmanagements im Folgenden in fünf Schritten detaillierter vorstellen möchte.

1. Schritt: *Bestimmen der Ziele und Modellieren der Problemsituation*

1.1 *Analyse der Perspektiven*

Es werden die verschiedenen Perspektiven identifiziert, die in die Problemstellung involviert sind. Im Fall des Problems Rückgang des Marktanteils einer Marke könnten dies sein:

- Interne Perspektiven: Marketingmanagement, andere Funktionsbereiche des Unternehmens, Unternehmensführung
- Externe Perspektiven: Medien, Zulieferer, Investoren/Aktionäre, Wettbewerber, Werbeagentur, Handel, Konsument

1.2 *Analyse der unterschiedlichen Erwartungshorizonte und Interessenlagen der jeweiligen Perspektiven*

Perspektive	Erwartungen, Interessen
Marketingmanagement	Zunahme des Marktanteils
Andere Funktionsbereiche (z.B. F&E)	Entwicklung innovativer Produkte
Unternehmensführung	Sicherung des Gesamt-Unternehmensergebnisses
Medien	aufmerksamkeitserregende Story
Zulieferer	Folgeaufträge
Investoren/Aktionäre	Profit
Wettbewerber	Abnahme des Marktanteils
Werbeagentur	Gewinn eines Kreativ-Preises
Handel	hoher Umsatz
Konsument	soziale Distinktion

1.3 *Identifikation der strategischen Erfolgskompetenzen/ Kernkompetenzen der Marke, z.B.: Produktqualität, Bekanntheitsgrad, Kultstatus*

2. Schritt: *Analyse der Wirkungsverläufe*

2.1 *Auswahl einer Perspektive und Entwicklung des zentralen Grundkreislaufes¹⁵⁶*

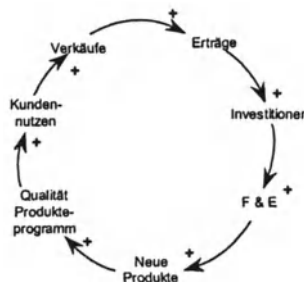


Abb. 42: Zentraler Kreislauf des Unternehmens Ciba (Gomez/Probst 1997: 77)

¹⁵⁶ Bei wirtschaftlichen Problemstellungen, wie beispielsweise dem Rückgang des Marktanteils einer Marke, wird in der Regel aus der wirtschaftlichen Perspektive der Grundkreislauf erstellt. Dies ist aber in Abhängigkeit von den konkreten Gegebenheiten zu entscheiden, die das Problem konstituieren. So nennen Gomez/Probst (1997: 75/76) das Beispiel der Swissair, die in den Achtzigerjahren ihre Wettbewerbsstrategie stark an ökologischen Werten (Umweltschutz, Umweltbewusstsein, gesellschaftliche Akzeptanz) ausrichtete.

In diesem Beispiel ist der Kreislauf selbstverstärkend (es gibt nur positive (+) Einflüsse zwischen den einzelnen Größen). Diese Selbstverstärkung kann als Aufschwung wie auch als Abschwung wirken. Kennzeichen stabilisierender Kreisläufe hingegen ist, dass mindestens eine Beziehung negativ (-) oder die Anzahl negativer Beziehungen ungerade ist.

2.2 Schrittweiser Aufbau des Netzwerkes unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus dem 1. Schritt: Der Grundkreislauf wird ausgebaut.

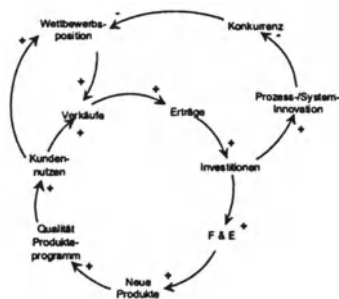


Abb. 43: Wirtschaftliche Beziehungen des Unternehmens Ciba (vgl. Gomez/Probst 1997: 79)

Der Gesamtkreislaufes wird durch Integration der Zusammenhänge der anderen Perspektiven in das Netzwerk erstellt.

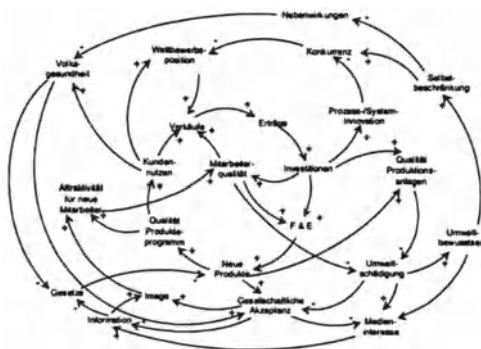


Abb. 44: Das Zusammenwirken von wirtschaftlichen, ökologischen (rechter Teil des Netzwerkes), sozialen (linker Teil des Netzwerkes) und publizistischen (unterer Teil des Netzwerkes) Größen des Unternehmens Ciba (vgl. Gomez/Probst 1997: 81)

Der Auflösungsgrad wird zur vertiefenden Spezifikation und Detaillierung von Aspekten der Problemstellung variiert.

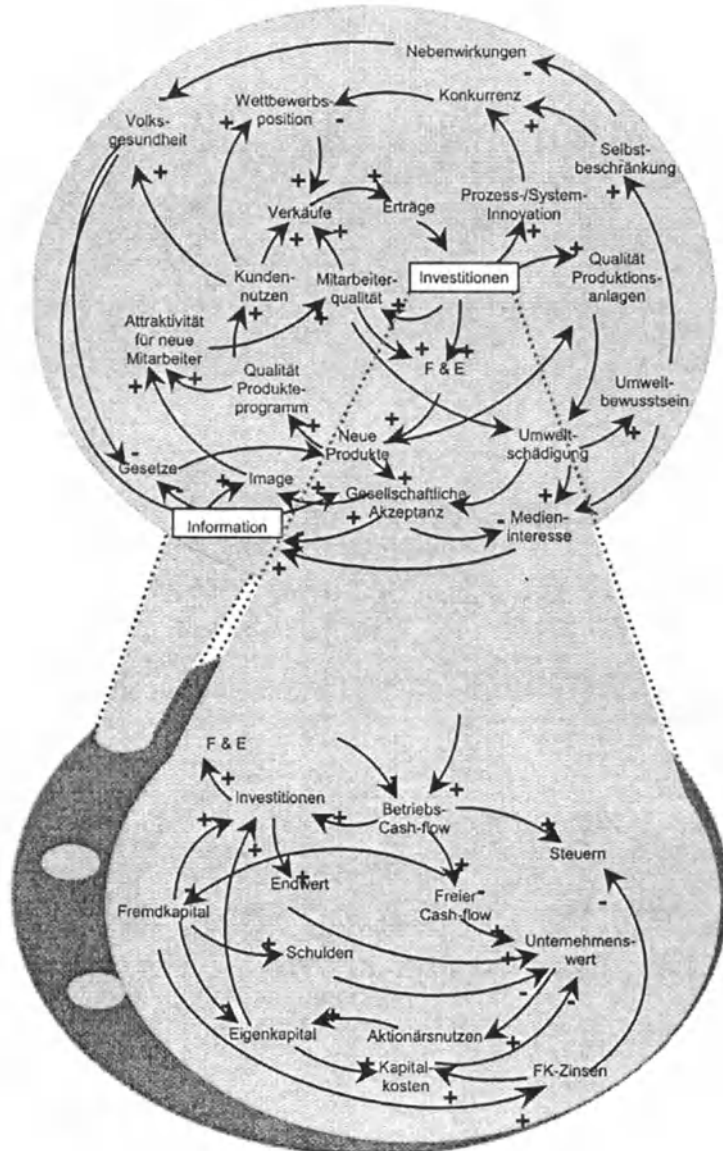


Abb. 45: Ganzheitliches Problemlösen (vgl. Gomez/Probst 1997: 83)

3. Schritt: *Erfassen und Interpretieren der Veränderungsmöglichkeiten der Situation*

3.1 *Zeitliche Abhängigkeiten*

Die Darstellung der zeitlichen Abhängigkeiten im Netzwerk erfolgt durch unterschiedliche Pfeile, um später die Geschwindigkeit der Wirkungen von Gestaltungsmaßnahmen einschätzen zu können.

- Kurzfristig < 1 Jahr
- Mittelfristig 1 – 3 Jahre
- Langfristig > 3 Jahre



3.2 *Intensität der Beziehungen*

Die Intensität der Beziehungen kann entweder durch Zahlenangaben im Netzwerk neben den Pfeilen erfolgen (1 = schwach, 2 = mittel, 3 = stark) oder in einer Einflussmatrix, die auf Vester und seinen „Papiercomputer“ zurückgeht, festgehalten werden. Die zuletzt genannte Möglichkeit ermöglicht eine genauere Analyse. Jede Größe des Netzwerkes wird mit jeder anderen in Beziehung gesetzt.

Wirkung auf: von	1	2	3	4	5	etc.	AS
1. Produktqualität	0	3	1	2	2		8
2. Positionierung	1	0	3	2	1		7
3. Bekanntheitsgrad	0	1	0	0	2		3
4. Distributionswege	0	2	3	0	2		7
5. Kundenloyalität	1	0	0	0	0		1
etc.						0	
PS	2	6	7	4	7		

Abb. 46: Einflussmatrix eines Netzwerkes mit möglichen Größen einer Markenmanagement-Problematik

Für jede Größe wird die Aktivsumme (AS), das heißt ihr Grad der Beeinflussung anderer Größen, und die Passivsumme (PS), das heißt ihr Grad der Beeinflussbarkeit, ermittelt. Durch Kategorisierung der Größen nach ihrer Einflussnahme und Beeinflussbarkeit lassen sich vier Typen unterscheiden.

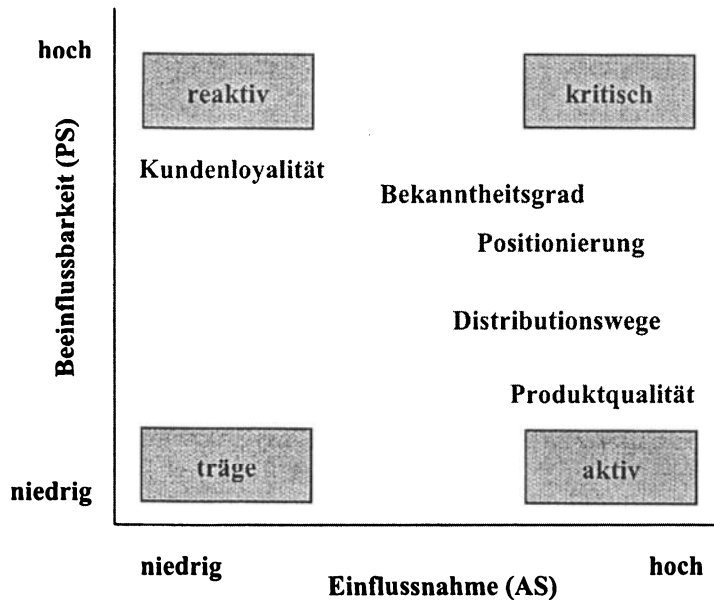


Abb. 47: Auswertung der Einflussmatrix

Aktive Größen beeinflussen andere Größen stark, werden selbst aber kaum beeinflusst. Sie eignen sich aufgrund ihrer großen Hebelwirkung gut für spätere Lenkungsgriffe.

Kritische Größen beeinflussen andere Größen stark, werden selbst aber auch stark beeinflusst. Sie sind auch für Lenkungsgriffe geeignet, können aber Kettenreaktionen auslösen, weshalb sie mit Vorsicht zu gestalten sind.

Reaktive Größen beeinflussen andere Größen wenig, werden aber selbst stark beeinflusst. Sie eignen sich nicht für Lenkungsgriffe, sind aber ein guter Indikator, um die Entwicklung der Problemsituation zu beurteilen.

Träge Größen beeinflussen andere Größen wenig, werden aber auch selbst kaum beeinflusst. Diese Größen können bei den Lenkungsgriffen vernachlässigt werden.

4. Schritt: Abklären der Lenkungsmöglichkeiten

Alle lenkbaren Größen im Netzwerk werden identifiziert, und es werden Szenarien von Entwicklungen in der Umwelt des Unternehmens und ihrem Einfluss auf das Unternehmen entwickelt.

5. Schritt: *Planen von Strategien und Maßnahmen*

6. Schritt: *Verwirklichung der Problemlösung*

Die Verwirklichung der Problemlösung berücksichtigt auch die Implementierung eines Frühwarnsystems und eines Kontrollsystems mit definierten Kontrollgrößen und Kennzahlen.

Am Schluss dieses Kapitels möchte ich noch auf die Bedeutung der Corporate Universities für das Lernen des Markenmanagements hinweisen. Unter dem Begriff „Corporate University“ finden sich heute vielfältige Ausprägungen von Lernkonzeptionen in Unternehmen, vom traditionellen Schulungszentrum bis hin zum umfassend konzipierten und innovativen Programm der Mitarbeiterentwicklung. Anhand von zwei zentralen Kennzeichen kann das Wesen einer Corporate University näher bestimmt und von anderen Formen der unternehmensinternen Schulung abgrenzt werden: die strategische Ausrichtung der Weiterbildungsaktivitäten sowie die Umweltorientierung des Unternehmens durch die Integration von Kunden und Lieferanten.

Corporate
University

„A corporate university is a portal within a company through which all education takes place. It is an organization's strategic hub for educating employees, customers, and suppliers. Corporate universities link an organization's strategies to the learning goals of its audience.“ (Meister 2000, zit. n. Kraemer/Klein 2001: 4)

Fragt man nach der Form der Corporate University, die für die Ausbildung von Reflexionskompetenz und systemischem Denken und Handeln am geeignetsten erscheint, hilft die Klassifikation von Fresina (1997) in drei Prototypen weiter, die zwar in der formulierten Trennschärfe in der Praxis nicht angetroffen werden (können). Bemerkenswert ist aber, dass der „Typ II: Manage Change (Revolution)“ und der „Typ III: Drive and Shape (Vision)“ die Corporate University aufs engste mit der Entwicklung des Unternehmens verknüpft und dass sie im Typ III sogar „... ein wichtiges Instrument zur Bestimmung des zukünftigen Profils und der zukünftigen Richtung des Unternehmens [ist]“ (Kraemer/Klein 2001: 9). Sowohl Lernen und Change Management als auch Future Management werden über die Corporate University in institutionalisierter Wechselseitigkeit aufeinander bezogen, was eine hervorragende Ausgangsposition zur breiten Ausbildung von Reflexions- und Systemkompetenz nicht nur im Markenmanagement, sondern im gesamten Unternehmen bietet. Die Konkretisierung der

Form einer Corporate University kann anhand der spezifischen Ausgestaltung von sechs Kriterien erfolgen¹⁵⁷:

Kriterium	Merkmale	keine	schwach	mittel	stark	sehr stark
Wissensmanagement	Kooperative Erstellung der Curricula					
	Kooperative Konzeption von Weiterbildungsprogrammen					
	Kooperative Umsetzung von Weiterbildungsprogrammen					
	Angebot spezifischer Schulungsprogramme für Händler					
Lerninhalte	Anteil unternehmensspezifischer Inhalte					
	Unternehmensindividuelle Aufbereitung allgemeiner Lerninhalte					
	Vermittlung von Managementwissen					
	Spezialisierungsgrad des vermittelten Managementwissens					
	Förderung v. Problemlösungskompetenz u. kreativem Denken					
	Förderung sozialer und kommunikativer Fähigkeiten					
	Förderung von Leadership-Kompetenz					
	Häufigkeit der Evaluierung u. Aktualisierung der Lerninhalte					
Lernformen	Anteil traditioneller Präsenzveranstaltungen am gesamten Kursprogramm					
	Anteil Aktionslernen am gesamten Kursprogramm					
	Anteil Projektarbeit am gesamten Kursprogramm					
	Anteil selbstgesteuertes Lernen am gesamten Kursprogramm					
	Einsatz multimedialer Lernformen					

¹⁵⁷ Zur Vertiefung des Themas Corporate University s. den Überblick von Kraemer/Müller (2001) mit zahlreichen Beispielen aus der Praxis.

Virtualisierung	Virtualisierungsgrad					
	Ausmaß der synchronen Abwicklung der Aktivitäten zwischen den beteiligten Akteuren der Corporate University					
Evaluierung der Lernerfolge	Häufigkeit der Evaluierung von Lernerfolgen					
Zertifizierung	Häufigkeit der Vergabe hausinterner Zertifikate					
	Leistungsorientierung bei der internen Zertifizierung					
	Anteil der auf akademische Zertifikate anrechenbaren Kurse am gesamten Kursprogramm					

Abb. 48: Kriterienkatalog zur Gestaltung einer Corporate University (vgl. Kraemer/Klein 2001: 46)

5.2.3 Prämisse 3: Markenerlebnis – Die Kunst der Intervention

Die zweite Markenwertdimension ist das Markenerlebnis. Sie zu bearbeiten ist Aufgabe der Managementdimension der Intervention, die zum Ziel hat, die lebensweltliche Funktion der Marke zur Geltung zu bringen: Die Marke ist Auslöser und Stabilisator für individuelle und soziale Wirklichkeitskonstruktionen¹⁵⁸.

Intervention bezieht sich damit auf die kognitive Ebene des Konsumenten und lässt Aspekte kommunikativer Art, die Gegenstand des Managements des Beziehungsaufbaus und der -pflege sind, weitestgehend unberücksichtigt. Damit wird eine umweltorientierte Kategorisierung des Markenmanagements in zwei Aufgabenfelder möglich, die sich analog zu den beiden Markenfunktionen wechselseitig bedingen. Das eine Aufgabenfeld zielt auf die kognitiven Prozesse des Konsumenten, auf sein Erleben der Marke, das andere Aufgabenfeld, das Management des Beziehungsaufbaus und der -pflege, hat die kommunikativen Handlungen zwischen Unternehmen und Konsumenten zum Gegenstand. So können alle Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen in

Markenwertdimension:
Markenerlebnis

Neuaufteilung der Kommunikationsmaßnahmen

¹⁵⁸ Die lebensweltliche Funktion der Marke wird durch die ökonomische Funktion der Marke, die Gegenstand der vierten Prämisse des BMN ist, bedingt und vice versa. Siehe die Ausführungen unter Kap. 2.3.5.

erlebnisorientierte versus handlungsorientierte aufgeteilt und zusammengefasst werden.

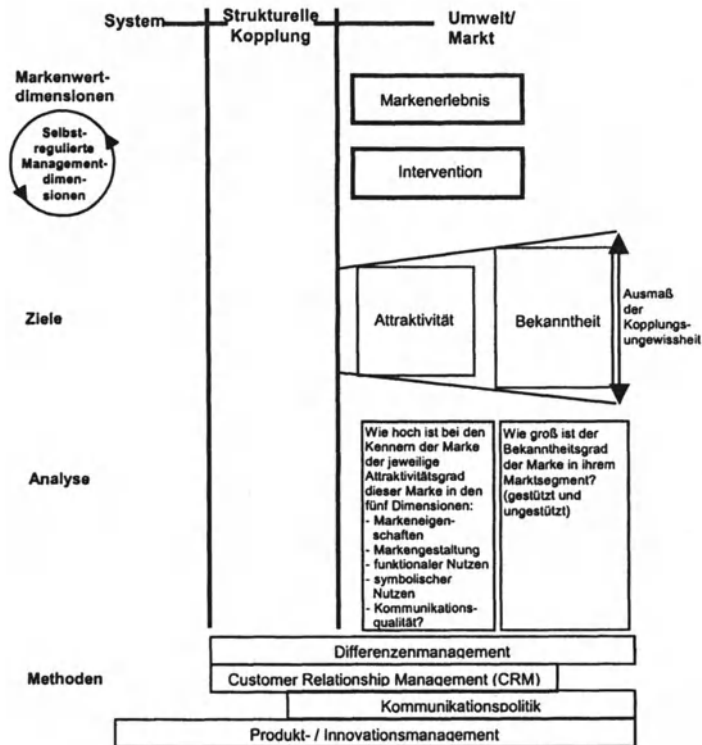


Abb. 49: Managementdimension der 3. Prämisse (zur Einordnung dieses Teilausschnitts in das Gesamtmodell des BMN siehe Abb. 29 auf Seite 170)

Damit überwindet der BMN das heute vorherrschende Denken in ausdifferenzierten Kommunikationsdisziplinen wie Mediawerbung, Direct Marketing, Event Marketing, Sponsoring etc. Er integriert diese konvergenzfördernd unter zwei zentralen Managementfeldern und wirkt so den überall beklagten Reibungsverlusten entgegen, die in der Interaktion der ausdifferenzierten Spezialdisziplinen immer wieder auftreten. Darüber hinaus wird die Budgetaufteilung im Markenmanagement vereinfacht. Schließlich wird mit dieser Differenzierung auch deutlich, dass die Diskussion um die Vorrangstellung eines Elements im Marketingmix im Allgemeinen und eines Instruments innerhalb der Kommunikationspolitik im Besonderen den inhaltlichen Kern des Markenmanage-

ments vollkommen verfehlt. Es kann nicht darum gehen, ob Werbung oder PR, ob Direct Marketing oder Event Marketing die Leadership-Rolle im Markenmanagement innehat. Stattdessen geht es um die Einheit von Markenerlebnis *und* Markenbindung, um den wechselseitigen Zusammenhang der lebensweltlichen und der ökonomischen Funktion der Marke.

Einheit von
Markenerlebnis
und
Markenbindung

Die Figur des Trichters im Brand Management Navigator (s. auch Abb. 49), die sich über die zwei Managementdimensionen der Intervention und des Beziehungsaufbaus und der -pflege erstreckt, impliziert daher keinesfalls irgendeine Abfolge von Wirkungen, die durchlaufen werden muss, bis es zum Kauf kommt. Diese besonders aus der Werbewirkungsforschung bekannten Stufenmodelle der Wirkung operationalisieren, verallgemeinert formuliert, den Kauf als aus den vorgelagerten Stufen Kognition und Emotion resultierende Handlung¹⁵⁹. Dem BMN liegt hingegen die klare Trennung von Kognition und Kommunikation¹⁶⁰, von nicht beobachtbarem Markenerlebnis und beobachtbarer Markenbindung zugrunde. Dabei kann sich das Markenmanagement einer erfolgreichen Kopplung zwischen Unternehmen und Konsumenten, die im beobachtbaren Verhalten des Kaufs ihren Niederschlag findet, im Bereich seiner Aktivitäten zur Markenbindung gewisser sein als bei seinen Maßnahmen, die auf die langfristige Optimierung des Markenerlebnisses zielen. Die mangelnde Zurechenbarkeit zum Kopplungserfolg ist das Kernproblem des Markenerlebnisses, das besonders in konjunkturell schwierigen Zeiten, in denen ein Return of Investment nachweisbar sein muss, immer wieder thematisiert wird. Es ist dieses variierende Ausmaß an Kopplungsungewissheit, das in der Figur des Trichters im BMN zum Ausdruck gebracht wird, womit überhaupt nicht ausgeschlossen wird, dass Kenner der Marke (= kognitive Ebene) auch die Marke kaufen (= Ebene kommunikativer Handlungen). Zurückgewiesen wird aber die nicht haltbare Annahme einer direkten Kausalität, nach der aus dem Kennen das Kaufen folgen muss. Dass das Markenmanagement versucht, den Anteil an Stammkunden zu vergrößern und im (nicht erreichbaren) Idealfall dem Anteil der Kenner der Marke anzugleichen, womit sich der Trichter zu einem Rechteck entwickelt hätte, bleibt davon vollkommen unberührt.

Kennen muss
nicht Kaufen
heißen

159 Die AIDA-Formel von Lewis (1898) ist der bekannteste Vertreter dieser Stufenmodelle: Attention – Interest – Desire – Action.

160 Zu den theoretischen Voraussetzungen dieser Modellierung s. Kap. 2.2.2.

Markenerlebnis

„Erlebnisgesellschaft“

Bevor ich auf das Management der Intervention näher eingehen werde, bedarf der Begriff des „Markenerlebnisses“ der Klärung. Auch hier begegnen wir wieder einer Redeweise, die sich in der Praxis großer Beliebtheit erfreut. Sie operiert dabei mit der aus konstruktivistischer Sicht absurden Vorstellung, dass eine Marke ein Erlebnis vermitteln kann. Das technokratische Verständnis des Markenmanagements scheint diese Auffassung zu untermauern, wenn es heißt, dass man unter einem Erlebnis „... den subjektiv wahrgenommenen, durch das Produkt und die marketingpolitischen Maßnahmen **vermittelten Beitrag zur Lebensqualität der Konsumenten**“ (Weinberg/Diehl 2000: 189, Hervorh. i. Orig.) versteht. Ein solcher Erlebnisbegriff ist spätestens seit der von Schulze (1992) konzipierten Erlebnisgesellschaft mit einem Fragezeichen zu versehen und im theoretischen Kontext eines systemischen Markenmanagements ohnehin zu hinterfragen. Die Kritik richtet sich gegen die Vorstellung der *Vermittlung* eines Markenerlebnisses. Es wird übersehen, dass „Erlebnisse ... nicht vom Subjekt empfangen, sondern von ihm gemacht [werden]“ (Schulze 1992: 44). Erst durch kognitive Verarbeitung des Konsumenten wird das wahrgenommene symbolische Kommunikationsangebot einer Marke zum Erlebnis. Drei Elemente liegen diesem psychophysischen Erlebnisbegriff zugrunde (vgl. ebd.: 44f.).

1. *Subjektbestimmtheit*

Die Verarbeitung von Reizen, in der Terminologie von Schulze (ebd.: 45): „von außen andrängendes Material“, führt zu singulären Erlebnissen, die dies erst durch die Integration in einen bereits vorhandenen subjektiven Kontext werden können. Eine Marke wird demnach von jedem anders erlebt, was aber keinesfalls ausschließt, dass intersubjektive Parallelitäten hinsichtlich der Bedeutung von Markenerlebnissen bis hin zu komplexen Markenerlebniswelten ausgebildet werden können¹⁶¹.

2. *Reflexion*

Durch Reflexion wird das je individuell erfahrene Erlebnis einer Nachbehandlung unterzogen (Erlebnis zweiter Ordnung). Einerseits erhalten dadurch Ursprungserlebnisse (Erlebnisse erster Ordnung) festere Formen, gleichzeitig

¹⁶¹ Siehe hierzu die erkenntnistheoretischen Voraussetzungen bezüglich Kommunikation (Kap 2.2.3) und die grundlegenden Annahmen des radikalen Konstruktivismus (Kap. 2.3.1).

werden sie aber durch Interpretation an Erwartungsstrukturen angepasst.

3. *Unwillkürlichkeit*

Das Erlebnis erster Ordnung zeichnet sich durch Unwillkürlichkeit aus, was Folge der Subjektbestimmtheit des Erlebnisses ist. Die Unvorhersehbarkeit des Subjekts, dass es nicht planen kann, in welcher Verfassung es auf eine noch so perfekt geplante Situation treffen wird, ist der Grund der Unwillkürlichkeit von Primärerlebnissen.

Mit dieser Konzeption rückt das Markenerlebnis in das Zentrum aller Interventionsmaßnahmen des Markenmanagements, die auf den (erlebenden) Konsumenten gerichtet sind. Das Markenerlebnis liefert nämlich einen wesentlichen Beitrag zum Markenwert, da es für die wahrgenommene Einzigartigkeit im Sinne von Unterschiedlichkeit, Prägnanz und Konsistenz der Marke zuständig ist. Die Frage, wie auf die Konstruktion des Markenerlebnisses des Konsumenten Einfluss genommen werden kann, beantwortet die 3. Prämisse des BMN.

Prämisse 3:

Das Markenmanagement versucht, das kognitive Markenerlebnis der Konsumenten und Kunden intentional im Sinne seiner Zielsetzungen zu steuern, indem es die Selbstbeeinflussung des Konsumenten beeinflusst.

Das Markenmanagement realisiert also Intervention als die Kunst der Präsentation von Kommunikationsangeboten, von denen es annimmt, dass sie gemäß seiner Intention markenerlebnistauglich sind – bei gleichzeitiger Anerkennung der Selbstbestimmung des Markenerlebnisses durch den Konsumenten. Diese Paradoxie der unsteuerbaren Steuerbarkeit, die in der Logik der grundlegenden Paradoxie der unplanbaren Planung liegt, ist das Kennzeichen des Interventionsbegriffes. Unter Bezugnahme auf Willke (1987a: 333) kann demnach gesagt werden, dass das Management der Intervention die Aufgabe hat, eine zielgerichtete Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden und Konsumenten zu planen, durchzuführen und in ihrem Erfolg zu kontrollieren unter Respektierung der Autonomie der intervenierten kognitiven Systeme.

Kunst der
Präsentation
von
Kommunikationsangeboten

Management von Kontexten

Damit findet im Markenmanagement ein Umschalten statt von der Vorstellung der Input-Determinierung des Konsumenten, die auf der Transportmetapher der Kommunikation beruht, auf Kontextsteuerung. Das Management der Intervention kann dann auch als das Management der „Konditionalisierung von Kontextbedingungen“ (Willke 1993: 129) verstanden werden, indem die Mitglieder der Zielgruppe(n) durch vielfältig realisierte Kontakte mit der Marke in ihrer Lebenswelt zur selbstreferentiellen Erzeugung ihrer Markenerlebnisse angeregt werden. Der Zusammenhang von Markenerlebnis und Intervention lässt sich damit als Beeinflussung der autonomen Semantisierung der Marke durch den Konsumenten beschreiben. Weil sich ihr Ergebnis nicht prognostizieren lässt, wird Steuerung zur „experimentellen Steuerung“ (Küppers 1994). Experimentelle Steuerung bedeutet, dass Steuerungserwartungen seitens des Managements und Steuerungswirkungen seitens der Konsumenten aufeinander bezogen werden und dadurch Steuerung erst möglich wird.

„Experimentelle Steuerung ist eine Variation der Steuerung aufgrund beobachtbarer Rückwirkungen.“ (ebd.)

Steuerung entfaltet Kreativität

Die Folge ist, dass die Steuerung zu einem Lernprozess wird, das Management Misserfolge der Steuerung toleriert und als wichtige Erfahrungen begreift, um Handlungsoptionen auszuloten und um im Markenmanagement die Entfaltung von Kreativität zu ermöglichen. Zentraler Erfolgsfaktor eines solchen Steuerungsverständnisses ist die Installation von Beobachtungsstandpunkten und, worauf Küppers (ebd.) zu Recht besonders hinweist, „die Form der rekursiven Rückkopplung“. Rückkopplungen dürfen sich nicht nur auf Teilaspekte des Steuerungsprozesses der Marke wie Zieldefinitionen oder Maßnahmenveränderungen im Marketingmix beschränken, sondern müssen sich auch auf die Basis der Steuerung beziehen: auf die Markenproblemhypothese, die als Basishypothese der Steuerung zugrunde liegt und revidierbar gehalten werden muss, womit an die 2. Prämisse des BMN zum lernenden Markenmanagement angeschlossen wird.

„Outside-in“- Denken

Diese Überlegungen sollen betonen, dass der Schlüssel zum Erfolg der Interventionsbemühungen des Markenmanagements in der genauen Kenntnis der Werte, Normen, Einstellungen, Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppe(n) liegt. Der Unterschied zu Steuerungsmaßnahmen, die auf Marktforschung traditioneller Art beruhen, liegt in der konsequenten Planung der Steuerung auf Basis der eingenommenen Umweltperspektive, der Perspektive des

Konsumenten und Kunden. Auf Basis dieses „Outside-in-Denkens“ (Kirchner 2001: 149) lassen sich vermittels einer Problemanalyse Vermutungen darüber entwickeln, wie die Zielgruppe die Marke erlebt¹⁶².

Diese eher selbstverständliche Forderung des Perspektivenwechsels in der Interventionsplanung und -implementierung hat zum Ziel, möglichst genaue Kriterien darüber zu erarbeiten, wie der Konsument die Marke beobachtet und erlebt. Empathie und Role-taking (sensu Mead) stellen die Ausgangsbasis für die anschließende Intervention dar, die erst so die Möglichkeit hat, eine „gleichwertige Intervention“ (Roehl 2002: 196) zu werden. Den Konsumenten werden Kommunikationsofferten unterbreitet, die die Marke nicht als etwas Fremdes erleben lassen. Es geht darum, dem Konsumenten „... etwas zu geben, von dem ... [er] meint, daß es bereits vorhanden sei“ (ebd.). Die Kunst der Beeinflussung der Selbstbeeinflussung des Konsumenten liegt somit in der Gestaltung von Kontakten mit der Marke¹⁶³ in dessen Lebenswelt, deren Erleben als vertraut und persönlich relevant erfahren wird, *ohne* aber zu ermüden oder zu langweilen. Die kreative Kontaktgestaltung ist die zentrale Herausforderung für das Markenmanagement in der Interventionsdimension der Kommunikationsqualität. Sie hat im Zeitalter des Kommunikationswettbewerbes einen entscheidenden Einfluss auf den Interventionserfolg.

Herausforderung: kreative Kontaktgestaltung

Mit dem BMN kann die nebulöse Redeweise vom Mehrwert der Marke präzisiert werden. Die Bereitschaft des Konsumenten, für den Kauf eines spezifischen Markenproduktes einen höheren Preis im Vergleich zu einem Discountprodukt derselben Produktkategorie zu zahlen, wird bestimmt durch die Güte seines Markenerlebnisses. Dieses ist umso wertvoller, je größer seine Attraktivität ist, die als das Ausmaß der Kompatibilität dieses Markenerlebnisses mit der individuellen lebensweltlichen Wirklichkeitskonstruktion zu definieren ist. Der Fit des Markenerlebnisses mit der Wirklichkeit des Konsumenten ist die zusammenfassende Formel, die den Mehrwert einer Marke ausmacht.

Mehrwert der Marke

162 Essinger (2001: 251) spricht in ihrem Ko-Orientierungsmodell der Markenführung dieser Einschätzung der Sicht des Konsumenten bezüglich der Marke durch das Unternehmen die fundamentale Rolle zu. Nur so kann es für das Unternehmen zur Annahme der Übereinstimmung von Fremd- und Selbsteinschätzung kommen.

163 Markenkontakte können medial (z.B. Anzeige in einer Zeitschrift), über das Markenprodukt (z.B. Produkt im Regal am PoS) oder persönlich (z.B. Verkaufsgespräch) realisiert werden.

Comeback der
Persuasions-
forschung

Empirische Absicherung erfährt ein derartig konzipiertes Interventionsmanagement durch die Ergebnisse der überhaupt nicht konstruktivistisch orientierten Persuasionsforschungen zur Assimilations-Kontrast- oder Social-Judgement-Theorie (Sherif/ Hovland 1961). Ihnen wird im Kontext des systemischen Markenmanagements, aber auch im allgemeinen Kontext systemischer Intervention zu einem wohl eher unverhofften Comeback verholfen. Nach ihrer zentralen und hinreichend verifizierten Hypothese kann für den hier interessierenden Zusammenhang gesagt werden, dass ein Konsument desto eher ein Kommunikationsangebot akzeptiert, je mehr der darin vertretene Standpunkt mit der eigenen Einstellung übereinstimmt (vgl. Unger 1986a: 46).

„In einem um den eigenen Standpunkt liegenden Bereich, dem Akzeptanzbereich, werden Botschaften als der eigenen Einstellung ähnlicher wahrgenommen, als sie es wirklich sind und werden als Folge davon eher akzeptiert. Außerdem besteht die Möglichkeit einer Einstellungsänderung hin zum wahrgenommenen Standpunkt der empfangenen Botschaft. Im Ablehnungsbereich, dem Bereich außerhalb dieses Akzeptanzbereiches, geschieht das Gegenteil. Botschaften werden als im Vergleich zur eigenen Einstellung noch unähnlicher beurteilt, als sie es in objektiver Sicht sind. Eine Einstellungsänderung in Richtung des Standpunktes der Botschaft ist nicht zu erwarten ...“ (ebd.)

Fünf
Interventions-
dimensionen

Die Intervention in das Markenerlebnis des Konsumenten setzt voraus, dass die Marke dem Konsumenten überhaupt bekannt ist. Im BMN wird die Analyse der Bekanntheit der Marke bei den Konsumenten mit der üblichen gestützten und ungestützten Fragestellung nach dem Bekanntheitsgrad der Marke (Recall) in ihrem Marktsegment überprüft. Hinsichtlich der Intervention selbst eröffnen sich dem Markenmanagement Gestaltungsmöglichkeiten in fünf unterschiedlichen Dimensionen, die als Grundpfeiler der effektiven Beeinflussung der Selbstbeeinflussung die Attraktivität des Markenerlebnisses und damit die Attraktivität der Marke schlechthin konstituieren¹⁶⁴. An folgender Frage orientiert sich die Analyse: *Wie hoch ist bei den Kennern der Marke der jeweilige Attraktivitätsgrad dieser Marke in den Dimensionen: Markeneigenschaften, Markengestaltung, funktionaler Nutzen, symbolischer Nutzen und Kommunikationsqualität?*

In möglichst allen diesen Dimensionen ist eine hohe Ausprägung des empirisch zu ermittelnden Attraktivitätsgrades anzustreben,

¹⁶⁴ Diese Dimensionen sind identisch mit denjenigen, aus denen sich der Kern einer Marke zusammensetzen kann (s. Kap. 2.3.5). Sie werden daher hier nicht noch einmal erörtert.

wodurch die Marke ihre Konsistenz erhält. Unterschiedliche markenindividuelle Gewichtungen der einzelnen Dimensionen sind dabei aber zu berücksichtigen. So kommt beispielsweise der Gestaltungsart des Kommunikationsmittels als ein Kriterium für Kommunikationsqualität bei Marken, die sich primär an jüngere und audiovisuell mediensozialisierte Zielgruppen richten, eine stärkere Bedeutung zu als den anderen Dimensionen. Das hier entwickelte Interventionsdesign des BMN ist in Abbildung 50 zusammengefasst.

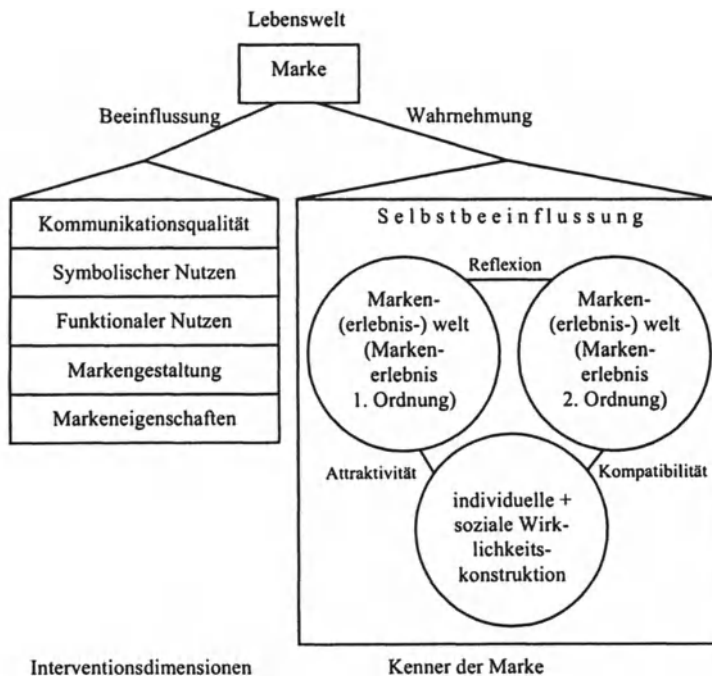


Abb. 50: Interventionsdesign des BMN

Die spezifische Symbolik der Marke, die gleichermaßen in einem einzelnen Zeichentyp, z.B. als Logo auf einem Formel-1-Rennwagen, oder in einer Zeichentypkombination, z.B. als TV-Spot, ausgedrückt werden kann, ermöglicht ihre Markenerlebniskonstruktion durch einen kognitiven Prozess, der als Resultat eine aufgespannte komplexe Markenerlebniswelt (z.B. Marlboro mit den Assoziationen von Cowboys, Pferden, Freiheit etc.) haben kann. Diese herausragende Fähigkeit der Komplexitätsreduktion von Marken, im Sinne einer Informationskomprimierung, wird im

Marke ist
kognitives
Schema

systemischen Markenmanagement als konstitutiv für eine Marke betrachtet und ist elementarer Bestandteil der Definition des Markenbegriffes, der dieser Arbeit zugrunde liegt¹⁶⁵. Im kognitiven Prozess des Markenerlebens wird die Marke zu einem Netzwerk oder zu Schemata aller Vorstellungen, die assoziativ mit der Marke verbunden werden. Diese Schemata, die die Struktur unseres Denkens darstellen und „... die Bedeutungseinheiten im Informationsverarbeitungssystem [sind]“ (Sommer 1998: 50), entziehen sich einer direkten Einflussnahme durch das Markenmanagement. Sie bauen auf den in der Sozialisation im kognitiven System ausgebildeten Dichotomien auf, die, verankert im kollektiven Wissen einer Gesellschaft, die Wahrnehmung des Konsumenten hinsichtlich ihrer Bedeutung, Bewertung, Emotionalität und Moralität ermöglichen. Sie organisieren die selbstreferentiellen Operationen des kognitiven Systems und sind für dessen Zustand und damit auch dessen Selbstbeeinflussung zuständig.

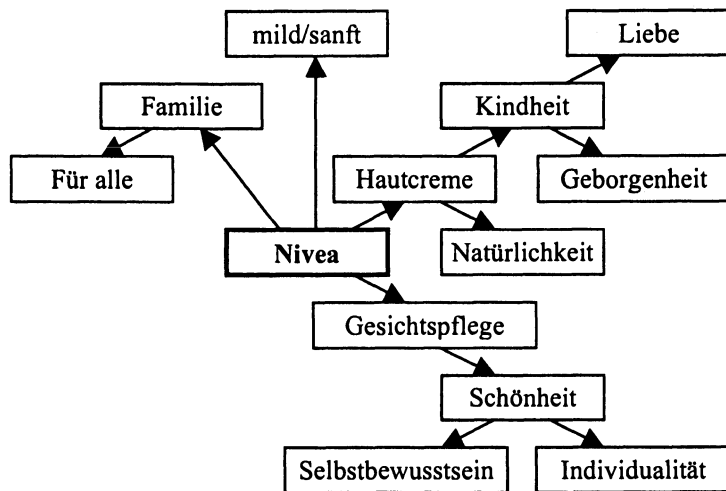


Abb. 51: Assoziatives Netzwerk der Marke Nivea (s. Sommer 1998: 51)

Beispiel:
Philip Morris

Was dem Markenmanagement bleibt, ist eine Beeinflussung der Marke über die fünf Interventionsdimensionen, die in Überlegungen zur Positionierung der Marke übergehen. So überraschte zu Beginn der Neunzigerjahre das global operierende Marketing von Philip Morris in den USA seine lokalen Markenmanagementdivi-

¹⁶⁵ Siehe Kap. 2.3.5.

sionen in den einzelnen Ländern. Das den Ländern weltweit jährlich zur Verfügung gestellte und zum Einsatz in der Werbung für die Marke Marlboro bestimmte „Ad Book“, enthielt Motive, die – man glaubte es tatsächlich nicht – eine Frau als Cowgirl abbildeten. Außerdem waren Motive zur Veröffentlichung autorisiert, die ein Auto vom Typ Pick-up zeigten. In zahlreichen Diskussionen mit dem damaligen Marketingdirektor von Philip Morris in der Schweiz wurden mit der Werbeagentur Michael Conrad & Leo Burnett die Vor- und Nachteile des Einsatzes dieser Motive erörtert, die als Intervention über die symbolische Nutzendimension auf eine Modifikation der Erlebniswelt der Marke Marlboro in Richtung einer Feminisierung und einer Modernisierung der Markenassoziationen Freiheit und Abenteuer zielten. Rückblickend kann heute festgestellt werden, dass sich Philip Morris für eine Kontinuität in seiner Markenkommunikation entschieden und im Sinne einer Nichtverwässerung des Marlboro-Markenbildes keine Modifikation vorgenommen hat.

Dieses Beispiel illustriert, wie schwierig es ist, Umweltentwicklungen im notwendigen Umfang Rechnung zu tragen und die Positionierung einer Marke dynamisch zu halten, ohne den Markenkern, die zentralen Erlebnisdimensionen der Marke, zu gefährden. Das systemische Markenmanagement versteht unter der Positionierung einer Marke die einfache, mit nur wenigen Worten oder sogar nur mit nur einem Wort mögliche Beschreibung des Kerns ihrer Erlebniswelt (= Markenkern), mit der sie von Wettbewerbsmarken unterschieden wird. Die Positionierung zielt darauf, dass der Kunde und Konsument die Marke von Wettbewerbsmarken als für sich relevant unterscheidet. Es ist jener basale Prozess im Markenmanagement, der der Marke eine Form gibt, indem der Konsument in einer Produktkategorie Wissen (= Schemata und ihre Verknüpfung) über ein Produkt in einer einmaligen Art und Weise ausprägt (= Markenwissen¹⁶⁶), und der sich am treffendsten mit Spencer-Brown (1994: 3) zusammenfassen lässt als: „Draw a distinction“. Berühmte Beispiele sind: Red Bull – Energydrink, Volvo – Sicherheit, Marlboro – Freiheit und Abenteuer oder Nivea – Pflege für die Haut. Die fundamentale Rolle der Unterschiedsentwicklung bei der Gestaltung und Lenkung von Marken, die im BMN als Voraussetzung für die Möglichkeit erfolgreicher Intervention aufgefasst wird, fordert vom Markenmanagement eine aktive Positionierung von Marken ein.

„Draw a distinction“

¹⁶⁶ Siehe zur theoretischen Konzeption des Markenwissens die Ausführungen in Kap. 2.3.5.

„Bei der aktiven Positionierung geht es darum, eine neue, dem Kunden bis zu diesem Zeitpunkt unbekannte, für seine Kaufentscheidung aber wichtige Eigenschaftsdimension (möglichst die wichtigste) in einzigartiger Weise zu besetzen.“ (Tomczak/Roosdorp 1996: 29)¹⁶⁷

Aktive Positionierung

Auch wenn die hier implizierte Kausalität von Positionierung und Kaufakt im BMN nicht geteilt werden kann, wird mit der Forderung nach aktiver Positionierung nachhaltig unterstrichen, welche Bedeutung der oben erwähnten Outside-in-Planung zukommt, wenn man genaue Kenntnis über die latenten Werte-, Bedürfnis- und Erwartungsstrukturen der Konsumenten erlangen will. Nur in diesem Fall, so Tomczak und Roosdorp (ebd.), kann ein tatsächlicher komparativer Konkurrenzvorteil erzielt werden, da mit der Marke ein eigener Markt bedient wird. Unter Rekurs auf Ries/Trout (1986) lässt sich für Marktherausforderer die Empfehlung aussprechen, nicht zu versuchen, den Marktführer durch eine bessere Beherrschung der vorhandenen Marktregeln ein- und überholen zu wollen, sondern eine Strategie zu verfolgen, die darauf zielt, neue Regeln, beispielsweise in Form eines neuen Marktes, zu finden („New-Game-Strategien“) (vgl. Tomczak/Roosdorp 1996: 29) – eben: Draw a distinction!

Das systemisch orientierte Markenmanagement teilt die zentralen Kritikpunkte am Positionierungsgedanken. Eine Positionierung kann demnach nicht als die „Verortung“ einer Marke aufgefasst werden, sondern lediglich als Beschreibung, wie das Markenmanagement die Marke versteht. Um eine Verortung der Marke kann es sich schon allein deswegen nicht handeln, weil die hohe Anzahl möglicher, aus Sicht des Konsumenten relevanter Dimensionen und die situativ, emotional, biographisch und normativ bedingte und daher unterschiedliche Nutzung von Marken nicht in einem häufig nur aus zwei Dimensionen aufgespannten Positionierungsmodell erfasst werden kann. Dieser wichtige Kritikpunkt moniert die Unterkomplexität derartiger Modelle. Vor dem Hin-

¹⁶⁷ Die passive, klassische Positionierung setzt hingegen nachträglich, nach bereits erfolgter Festlegung des Marktes an und konzentriert sich lediglich auf die operative Marketing-Mix-Ebene.

„Seine Berücksichtigung entspringt vielfach der Initiative von *Marketingdienstleistern* (speziell Werbeagenturen), die für ein bereits fertiges Produkt ein Werbekonzept entwickeln sollen. Auf der Suche nach einer ‚richtigen‘, möglichst alleinstellenden Werbebotschaft bemüht man sich entweder um die qualitative (mehr verstehende) oder quantitative (methodengestützte) Erfassung nutzunggeprägter Merkmalsräume und ihrer bisherigen Besetzung, um auf diese Weise *Positionierungslücken* als Basis des zu erarbeitenden Werbekonzeptes zu finden.“ (J. Becker 1996: 21, Hervorh. i. Orig.)

tergrund der Multioptionalität des heutigen Konsumenten ist daher Sommer (1998: 165) zuzustimmen:

„Wir müssen Marken im permanenten Wechselspiel untereinander und mit unterschiedlichen Rollen für den Verbraucher verstehen. Marken nehmen heute eher Räume für sich ein, als daß sie auf eine klare und eindeutige Position festgelegt werden können.“

Auf der operativen Marketingmix-Ebene wird die Positionierung der Marke am prägnantesten in der Kommunikationspolitik, vor allem in der Werbung, beobachtbar¹⁶⁸. Die fundamentale Bedeutung der Markendistinktion hat Gaede (2002, 2002a) für die Werbung in das Prinzip der „ABWeichung“ gegossen. Ausgangspunkt seiner Überlegungen ist die Feststellung, dass kaum jemand bestreiten würde, dass es Aufgabe der Werbung ist, Regeln zu brechen, also einen Unterschied zu machen. In seiner Enzyklopädie kreativer Werbung geht Gaede (2002a) daher einen Schritt weiter und konzipiert die Antwort auf die Frage: Welche Normen und Regeln werden bei kreativer Werbung auf welche Weise gebrochen? Vier Normenbereiche identifiziert Gaede: Kommunikations-, Gesellschafts-, Erfahrungs- und Wissens-Normen, gegen die kreative Werbung verstoßen kann, was er mit zahlreichen Beispielen illustriert (vgl. Gaede 2002: 199, 2002a). Gaede (2002: 211) fasst das Prinzip, um kreative Werbung zu entwickeln, zusammen als

„ABWeichung

- „das ABWeichen von einer Norm (z.B. Werbung hat das Produkt zu loben)
- das Verletzen einer Regel (z.B. Ortographie)
- das Durchbrechen einer Erwartung (Wie sieht ein Mensch oder eine Möwe aus?)“.

Gaede kommt zu dem Schluss, dass Inspiration und damit Kreativität, entgegen einer gerade auch in der Werbepraxis verbreiteten Meinung, nicht angeborene genialische Kreativität im Sinne Platos, sondern Methode sind. Er will mit seinem Ansatz das heutige Aufmerksamkeitsproblem der Werbung lösen, da Normenabweichung die Aufmerksamkeit und damit die Beobachtungschance erhöht. Mit Bezug auf Kroeber-Riel (1996) setzt der Autor Abweichung mit Aktivierung in ein Kausalverhältnis: „ABW bewirkt

Kreativität ist
Methode

168 Damit ist nicht gesagt, dass die Positionierung einer Marke nicht auch über die Art der Distribution ihrer Produkte, über den Preis oder auch über Produkteigenschaften mitgesteuert werden kann.

„Aktivierung“. Unter „Aktivierung“ versteht man „einen Zustand vorübergehender oder anhaltender innerer Erregung und Wachheit, der dazu führt, dass sich der Empfänger einem Reiz zuwendet“ (Gaede 2002: 211). Bei aller Zustimmung zur Betonung der notwendigen Distinktionsleistung der Werbung läuft dieser Ansatz aus der Perspektive des BMN Gefahr, hinsichtlich der Positionierung einer Marke zu stark auf die Interventionsdimension der Kommunikationsqualität zu setzen, sie also, als Reaktion auf den „War for Eyeballs“, auf Aspekte der Aufmerksamkeitsproduktion einzuengen¹⁶⁹. Ich habe an anderer Stelle in diesem Buch bereits darauf hingewiesen¹⁷⁰, dass Werbung, die nur mit normen- und regelbrechender Provokation losgelöst von einem spezifischen Markenerlebnis arbeitet, kommunikativ wirkungslos ist. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Beeinflussung der Selbstbeeinflussung des Konsumenten umso besser gelingen wird, je aufmerksamkeitsstärker die Kommunikationsangebote der Marke sind und je mehr sie gleichzeitig im Sinne einer gleichwertigen Intervention der Konstruktion eines attraktiven, persönlich relevanten und nicht befremdenden Markenerlebnisses dienen.

5.2.3.1 Methoden, Instrumente und Maßnahmen der Intervention

Differenzenmanagement

Auf methodischer Ebene wird mit Hilfe eines *Differenzenmanagements* und der *Kommunikationspolitik* versucht, Interventionsziele in den fünf Interventionsdimensionen (s. Abb. 50) und hinsichtlich des Bekanntheitsgrades der Marke zu erreichen. Wenn der Einsatz beider Methoden Aussicht auf Erfolg haben soll, muss im Rahmen des Produkt- und Innovationsmanagements für eine einwandfreie, wettbewerbstaugliche Qualität der Produkte gesorgt worden sein. Eine Marke kann keinen Wert erlangen, wenn ihr Produkt nicht der selbstverständlichen Forderung nach höchster relativer Qualität nachkommt.

Das Customer Relationship Management (CRM), das in der Managementdimension des Beziehungsaufbaus und der -pflege zu Zwecken der Markenbindung eingesetzt wird¹⁷¹, bedient auch, aber mit nachgelagerter Priorität, Interventionsziele im Bereich des Markenerlebnisses. Denn im CRM eingesetzte Instrumente wie beispielsweise das Kunden-Mailing müssen auch als Kontakte des

¹⁶⁹ Zum Zusammenspiel von Marke und Werbung s. Kap. 2.1.4.3.

¹⁷⁰ Siehe Kap. 2.3.5.

¹⁷¹ Siehe Kap. 5.2.4.1.

Kunden mit der Marke und damit als Markenerlebnis interpretiert werden.

Unter Differenzenmanagement verstehe ich allgemein den geplanten Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen, durch die das Markenmanagement die Unterschiede einer Marke beobachten und bearbeiten kann, indem es sich eine größtmögliche Kenntnis der Erwartungs-, Werte- und Bedürfnisstrukturen der Konsumenten und Kunden aneignet. Mit dem Differenzenmanagement werden Ansätze erarbeitet, um die Attraktivität einer Marke zu steigern. Diese Methode kommt, wenn auch unter Anwendung anderer Instrumente, ebenfalls in der Managementdimension der Kundenbeziehungen zum Einsatz (Prämisse 4). Die folgenden Instrumente können für die Dimension der Intervention empfohlen werden.

Zirkuläres Fragen

Diese Technik ist im Kontext der Methoden und Instrumente der Prämisse 1 des BMN schon vorgestellt worden. Sie kann auch als eine Technik des Gruppeninterviews im Rahmen der Marktforschung vom Markenmanagement eingesetzt werden, um Konsumenten nach den Merkmalen zu befragen, die in Bezug auf eine Marke ausschlaggebend dafür sind, dieser Marke den Vorzug zu geben, die also einen Unterschied machen. Dies geschieht, indem die Mitglieder der Gruppe indirekt über ihre Kommunikationsbeziehungen zu anderen befragt werden. Thurm (2000: 236) nennt als Beispiel:

„Welche Überlegungen veranlassen Sie – in den Augen Ihrer Bekannten – einen ‚Mercedes‘ zu kaufen?“

Der das Gruppeninterview leitende Markenmanager erhält als Beobachter zweiter Ordnung Hinweise, wie Konsumenten beobachten und welche Unterscheidungen den Beobachtungen anderer zugrunde liegen. Die Ergebnisse finden anschließend in den Positionierungsüberlegungen des Markenmanagements ihren Niederschlag.

Kundenpartizipation

Der Kunde wird in die (Weiter)Entwicklung des Markenproduktes integriert, um Informationen über seine Bedürfnisse und Erwartungen hinsichtlich Produkt- und Leistungsmerkmalen zu erhalten (vgl. Tomczak/Roosdorp 1996: 30). Diese konsequenteste Realisierung der Outside-in-Planung kann sogar in eine Outside-in-Durchführung übergehen, wie im Falle der Entstehung der Mar-

kenkommunikation. So ließ Philip Morris 1993/94 für seine Marke Chesterfield die Werbemittel auf speziellen Events von Mitgliedern der Zielgruppe gestalten und erhielt damit Aufschluss über die Differenzen, die das Erleben dieser Marke vom Erleben anderer Marken unterscheidet.

Trendscouting

Der Einsatz von Trendscouts, die Mitglieder der jeweiligen, als Szene definierten Zielgruppe sind oder zumindest eine hohe Affinität zu dieser haben, zielt auf das frühzeitige Aufspüren neuer Distinktionsmuster oder auf das Entdecken latenter Bedürfnisse innerhalb dieser Gruppe. Zu den Zielen des Trendscoutings gehört es auch, Kenntnisse über die Kommunikationsformen in diesen Szenen, besonders hinsichtlich der Sprachtypik, zu erlangen. So kann einem befremdenden Markenerlebnis bei der Zielgruppe aufgrund einer in der Werbung falsch eingesetzten sprachlichen Symbolik vorgebeugt werden¹⁷².

Explorative Expertengespräche

In der Diskussion mit Experten, die im Sinne des ganzheitlichen Problemlösens für die Marke relevante unterschiedliche Perspektiven innehaben, „... sollen möglichst alle denkbaren und in der Diskussion befindlichen Aspekte ... eingefangen werden, um mögliche Trends zu erkennen und abzuschätzen ...“ (Tomczak/ Roosdorp 1996: 31).

Skulptur und systemisches Porträt

Beide Techniken zielen darauf, durch Gruppeninterviews Kenntnisse über den Einfluss unterschiedlichster Gruppen auf die Konsumentenbewertung einer Marke zu gewinnen. Im Rahmen des Beziehungsmarketings einer Marke kann das Markenmanagement anschließend die für die Konsumenten relevanten Bezugsgruppen in die Kommunikation einbeziehen (z.B. Familie, Freunde, Opinion Leader). Darüber hinaus kann eine schriftliche, nicht standardisierte Selbstbeschreibung der Konsumenten¹⁷³ dem Markenmana-

¹⁷² Thurm (2000: 236) nennt das Beispiel „Punica“ für eine Marke, die qua der Sprachverwendung im TV-Spot keine gleichwertige kinder- und jugendkonforme Intervention ermöglicht. „Irgendwie war ich neben der Spur‘ und ‚die anderen total gut drauf‘ sowie ‚hey man, locker laufen lassen‘“ (ebd.) sind Sätze aus dem TV-Spot, die die Künstlichkeit der um Authentizität bemühten Zielgruppenrhetorik verdeutlichen.

¹⁷³ Es werden den Teilnehmern also keine vorformulierten Unterschiede, die in einem Multiple-Choice-Verfahren angekreuzt werden können, präsentiert.

gement interessante Impulse für die Zielgruppenbeschreibung geben, die über die Informationen der von Marktforschungsinstituten erstellten Segmentierungs- und Typologiestudien qualitativ hinausgehen (vgl. Königswieser/Exner 1999: 178f., Thurm 2000: 238f.).

Diverse Instrumente der Organisationsberatung

Aus dem von Königswieser und Exner zusammengestellten Pool von Interventionsdesigns der Organisationsberatung bieten sich besonders fünf an, die in den Kontext der Marktforschung in Form von Gruppenarbeit mit Konsumenten transferiert werden können (vgl. ebd.: 220f.): Positionierung im Raum, Sag es mit Musik!, Blitzlichtkontinuum, Sesselbarometer und Streitgespräch. Alle können mit dem Ziel zum Einsatz kommen, die Positionen und Differenzen der Konsumenten bezüglich einer Marke aufzudecken.

Markenkontakt-Audit

Alle potenziellen Kontaktpunkte, an denen der Konsument die Marke in welcher Materialisierungsform auch immer wahrnimmt, werden qua Konsumenten- und Kundenbefragung einer Analyse unterzogen, die darauf abzielt, die Konsistenz des Markenerlebnisses über alle Kontaktpunkte hinweg festzustellen. Im Rahmen der integrierten Kommunikation und der Distributionspolitik wird anschließend versucht, eventuell festgestellte Dissonanzen im Markenerlebnis durch Optimierung der entsprechenden Markenkontakte zu nivellieren. Als Beispiel für einen Markenkontakt-Audit kann der ComIntegration® Audit genannt werden (s. www.ComEquity.de). Der Nutzen, den das Unternehmen aus dem Einsatz des ComIntegration® Audit zieht, liegt darin, dass es über den Wert seiner integrierten Markenkommunikation (= ComIntegration® Value) hinaus erfährt, wie effektiv und effizient seine Mediastrategie (Brand Touch Point Value) und seine Kreativstrategie (Brand Knowledge Value) ist (s. Abb. 52).

Wert der
integrierten
Marken-
kommunikation

Der ComIntegration® Audit schafft damit eine gesicherte Entscheidungsgrundlage für konkrete Handlungsanleitungen zum Management der Marke, und zwar auf medialer und inhaltlicher Ebene. Wird der Audit in regelmäßigen Abständen oder nach Veränderungen im Markt durchgeführt, kann er als Controlling-Instrument für das Markenmanagement dienen.

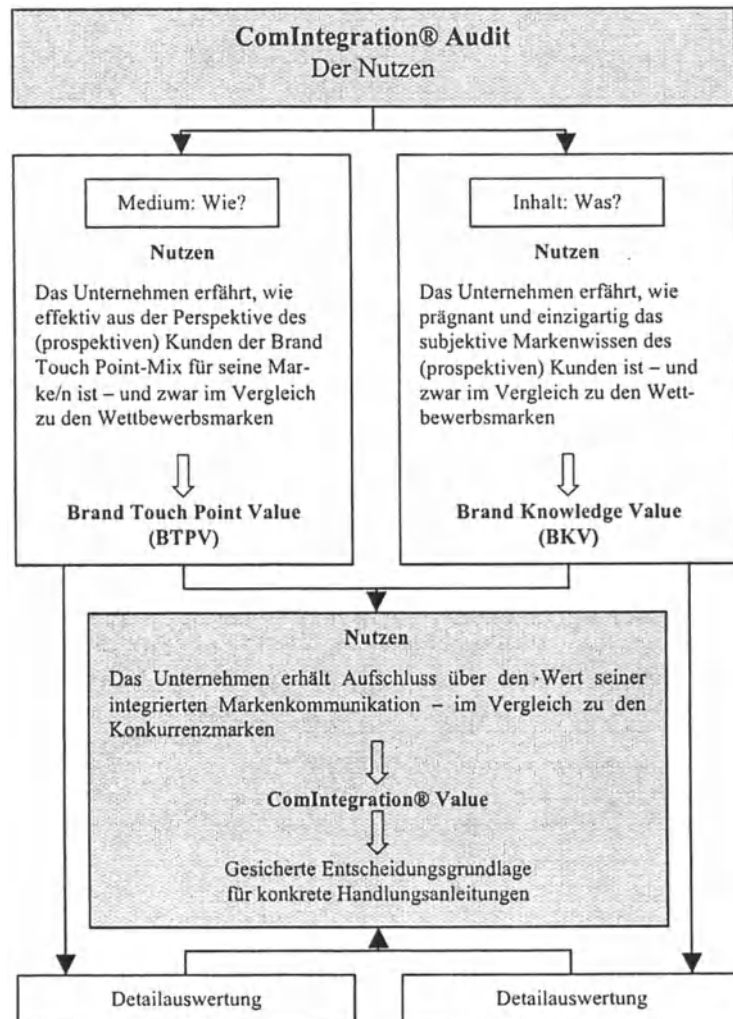


Abb. 52: Der ComIntegration® Audit (s. www.ComEquity.de)

In der Kommunikationspolitik des Unternehmens wird in Abhängigkeit von den definierten Interventionszielen über den Einsatz der einzelnen *Kommunikationsinstrumente* wie Werbung, PR, Sponsoring etc. entschieden¹⁷⁴. Dem Bekanntheitsgrad der Marke

¹⁷⁴ Es würde hier den Rahmen sprengen, auf jedes Instrument einzeln einzugehen. Siehe dazu den Überblick bei Bruhn (1997).

in ihrem Marktsegment kommt besonderes Augenmerk zu, da Bekanntheit die Voraussetzung für jegliches Markenerlebnis ist. Auf instrumenteller Ebene sind der Aufbau und die Steigerung von Bekanntheit vor allem die Aufgabe der *Mediawerbung*. Auf Basis von Mediaplanungswerten, den Werbekontaktmaßen bzw. -chancen (z.B. Gross Rating Points, OTS-Werte, Nettoreichweite usw.), wird in Abhängigkeit von den gegebenen Budgets die Frequenz und die Häufigkeit der Schaltung der Werbemittel in den einzelnen Werbeträgern konzipiert. Mit der Entscheidung, sein Markenmanagement am BMN auszurichten, verdrängt das Mediaplanungsinstrument des *Recency Planning* den Mediaplanungsmythos von der Wirksamkeit der Kontaktdosis. Recency Planning kann als konstruktivistisch orientierte Mediaplanung aufgefasst werden, auch wenn sein Erfinder Erwin Ephron, Partner des New Yorker Mediaberatungsunternehmens Ephron, Papazian & Ephron, nicht explizit auf den Konstruktivismus Bezug nimmt.

Recency
Planning

„Das Recency-Modell unterstellt, daß die Konsumenten selbst steuern, ob sich eine Botschaft der Marktkommunikation auf ihr Verhalten auswirkt. Aus der Vielzahl der Botschaften selektieren sie lediglich diejenigen, die für sie selbst zu dem gegebenen Zeitpunkt relevant sind. Nicht die Werbung nimmt Einfluß auf das Verhalten der Konsumenten, sondern die Ereignisse im Leben der Konsumenten bestimmen, ob Verbraucher bereit sind, den Botschaften Bedeutung beizumessen oder nicht.“ (Koschnick 1999: 61)

Für die Mediaplanung heißt dies konkret, hohe Nettoreichweiten bei bewußter Vernachlässigung von Kontakthäufigkeiten zu erzielen. Eine große Anzahl von Personen soll mindestens einmal erreicht werden, wobei es das Ziel ist, so viele Konsumenten wie möglich zu vielen unterschiedlichen Zeitpunkten zu erreichen (vgl. ebd.). Nur dies kann Garant dafür sein, dass der Mehrheit derjenigen Konsumenten eine Werbebotschaft angeboten wird, die gerade „auf dem Markt“ (ebd.), also kaufbereit sind. Hinsichtlich der beiden konkurrierenden Paradigmen der Mediaplanung, der zielgenauen Streuung (Rifle Approach) und der Streuung mit der Schrotflinte (Shotgun Approach), spricht sich der BMN mit dem Recency Planning für den „Schrotflintenansatz“ aus – „allerdings für eine fein gezielte, jedoch breite Streuung“ (ebd.).

„Rifle
Approach“ oder
„Shotgun
Approach“

Kunstgriffe der Intervention

Mit den Kunstgriffen der Intervention wird hier ein Instrumentarium vorgestellt, das nach erfolgter Positionierung der Marke zum Einsatz kommen kann und auf strategischer Ebene die Kommunikationspolitik inhaltlich steuert. Mikunda (1997: 115f.) hat 24

24 „Meme“ Kunstgriffe oder auch „Meme“ (ebd.: 166)¹⁷⁵ konzipiert, die an der Operationsweise des kognitiven Systems ansetzen und die er in fünf Bereiche kategorisiert:

- idealisierende Kunstgriffe, wodurch die Marke als mythisch und als etwas Besonderes wahrgenommen wird
- emotionalisierende Kunstgriffe, die auf eine plastische, spannende oder interessante, also, allgemein formuliert, auf eine emotionale Wahrnehmung der Marke zielen
- stabilisierende Kunstgriffe stabilisieren Marken, da diese mit Prognostizierbarkeit, Sicherheit und geordnetem Leben verknüpft werden
- vereinheitlichende Kunstgriffe verbinden eine Marke inhaltlich oder formal mit einem Thema
- aufklärende Kunstgriffe lassen die Marke als Aufklärer erscheinen, der das Leben in anschaulicher Weise erklärt

Jeder Kunstgriff setzt sich aus einer spezifischen Kombination von psychologischen Mechanismen zusammen. Diese sind: Brain Scripts (BS), Inferential Beliefs (IB), Cognitive Maps (CM), Time Line (TL), Antizipation (AZ), Sentence Frames (SF) und Media Literacy (ML)¹⁷⁶. So ist die Formel von $IB + BS = ML$ der idealisierende Kunstgriff der Imageverschiebung, der bei intendierten Imageänderungen einer Marke zum Einsatz kommen kann (vgl. ebd.: 129f.). Inferential Beliefs der Konsumenten, die die kognitive Funktion haben, dass das Individuum sich ein Bild, eine Vorstellung von etwas machen kann, werden durch ausgebildete Brain Scripts erweitert, die die Wirklichkeit strukturieren und durch die man sich eingeweiht fühlt (z.B. David-gegen-Goliath-Script). Der Konsument bringt sich dabei mit seiner Media Literacy, seinem Beherrschen von Regeln ein, wobei er sich geschickt fühlt. Denn er muss bei einer Imageverschiebung unterscheiden können zwischen dem, was einmal war, und dem Neuen. Anhand des Bei-

Media Literacy
und Image-
verschiebung

¹⁷⁵ „Ein *Mem* ist eine Idee, die so unwiderstehlich unsere Bedürfnisse trifft, daß sie einem nicht mehr aus dem Kopf geht. Mehr noch: Es wird darüber berichtet, andere sehen die Produkte, die damit hergestellt werden, und ‚verstehen‘ intuitiv. Man sieht hin und begreift. Das Mem ... beansprucht Speicherkapazität in unseren Gehirnen. Meme sind Vervielfältigungsmaschinen, Replikatoren.“ (Mikunda 1997: 166, Hervorh. i. Orig.)

¹⁷⁶ Diese „psychologischen Mechanismen“ können als die Organisationsformen des kognitiven Systems aufgefasst werden, die die Komponenten (= Schemata) spezifisch anordnen. Durch die Interaktion von in spezifischen Organisationsformen eingebundenen Schemata kommt es zu einer selbstorganisierten Veränderung der Schemata, das heißt zu Bedeutungsverschiebungen.

spiels, wie aus einem Jeep ein Familienauto wird, kann dieser „dramaturgische“ (ebd.: 12) Kunstgriff aufgezeigt werden. Voraussetzung ist, dass im Rahmen des Differenzenmanagements eine sehr genaue Beschreibung des Zustands des kognitiven Konsumentensystems bezüglich des Erlebens der Marke stattgefunden hat. Das Markenmanagement muss also über wohlbegründete und genaue Vermutungen verfügen, was die Struktur der Vorstellungen in den Schemata einer Marke angeht: Wie sind diese angeordnet? Welche sind zentral, welche peripher?¹⁷⁷ So ist ein Jeep weitaus mehr als nur ein robustes Auto, da in kognitiven Schemata Assoziationen wie Stärke, Aggressivität oder Männlichkeit unmittelbar mit der dominierenden Markeneigenschaft des robusten Fahrzeuges vernetzt sind.

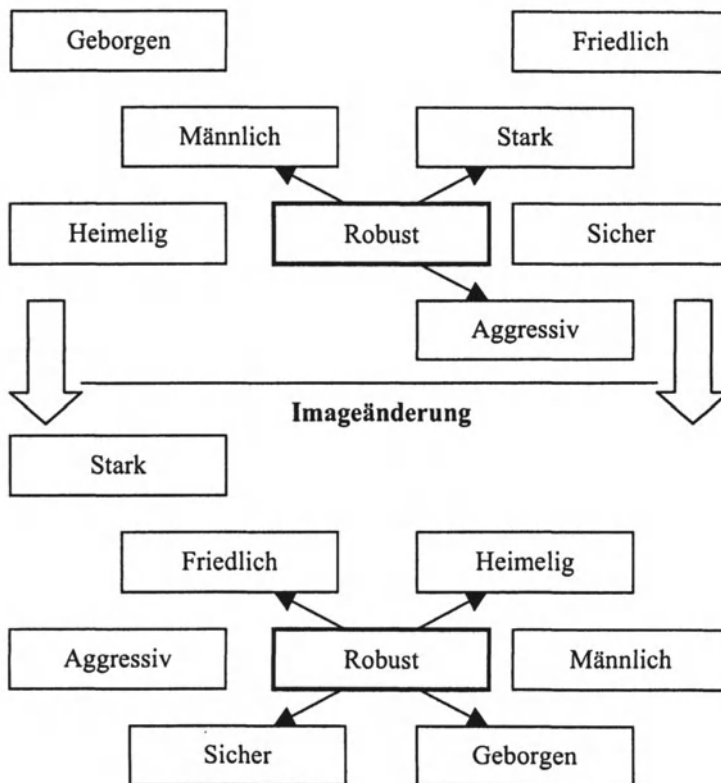


Abb. 53: Strukturveränderung von Schemata (vgl. Mikunda 1997: 130)

¹⁷⁷ Mikunda (ebd.: 130) nennt dies den „Imagefächer“ einer Marke.

Anhand eines Werbespots erfolgt die Intervention, indem die zentrale Markeneigenschaft eines Jeeps, seine Robustheit (= IB), zwar in den Mittelpunkt gestellt wird, aber in einer Art präsentiert wird (= BS), die das kognitive System des Konsumenten zu einer neuen Meinungsfolgerung anregt (= ML).

„Man sieht eine idyllische Landschaft, durch die sich ein klarer Bach windet, ein Schmetterling fliegt vorbei, ein von Erwachsenen- und Kinderstimmen gesungener Kanon setzt ein. Der Jeep taucht auf und trägt seine Familie gemächlich durch das Bachbett. ‚Only in a Jeep‘, lautet der Slogan. Aus dem Jeep ist ein robustes, aber ein sicheres, friedliches und Geborgenheit versprechendes Auto geworden. Das wurde möglich, weil jede Art von Auto am Rande des Imagefächers auch ein heimeliges, fahrendes Zimmer ist. Diese Imageelemente am Rand des Fächers werden durch Geschichten, die man über die Marke erzählt, stärker in den Mittelpunkt gerückt.“ (ebd.: 131)

5.2.4 Prämisse 4: Markenbindung – Das Marketing von Beziehungen

Markenwert-
dimension:
Markenbindung

Beziehungs-
aspekt der
Kommunikation

Der Markenwertdimension der Markenbindung kommt in der heutigen Zeit der nachlassenden Markentreue besondere Aufmerksamkeit zu¹⁷⁸. Die Managementdimension des Beziehungsaufbaus und der -pflege, im Folgenden als Relationship Marketing oder One-to-One-Marketing bezeichnet¹⁷⁹, ist stärker als die drei anderen Managementdimensionen des BMN der unmittelbaren Erfüllung der ökonomischen Funktion der Marke verschrieben, nämlich der Realisierung und Festigung der strukturellen Kopplung zwischen Unternehmen und Kunden. Dazu setzt das Markenmanagement im Sinne von Watzlawick/Beavin/Jackson (1999: 53f.) auf das kommunikationstheoretische Prinzip der metakommunikativen Funktion des Beziehungsaspektes, wie es in einem der fünf bekannten pragmatischen Axiome dieser Autoren formuliert ist:

¹⁷⁸ Siehe zur nachlassenden Markentreue die Ausführungen in Kap. 2.2.2.

¹⁷⁹ Den Begriff „One-to-One-Marketing“ fasse ich synonym zu dem des „Relationship Marketing“ auf. Meffert (2002a: 47) differenziert die beiden Begriffe nach der Individualisierung der Leistung des Unternehmens durch den Grad der Kundenintegration, wobei sich One-to-One-Marketing durch eine höhere Integration des Kunden als Relationship Marketing auszeichnet. Dies ist m.E. aber branchenspezifisch zu betrachten, da im Dienstleistungssektor eine weit aus höhere Kundenintegration bei der Leistungserstellung erfolgen kann (z.B. maßgeschneiderte Versicherungspolice) als im Konsumgüterbereich. Der synonyme branchenunabhängige Gebrauch beider Begriffe hat sich auch in der Praxis durchgesetzt.

„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, daß letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“ (ebd.: 56, Hervorh. i. Orig.)

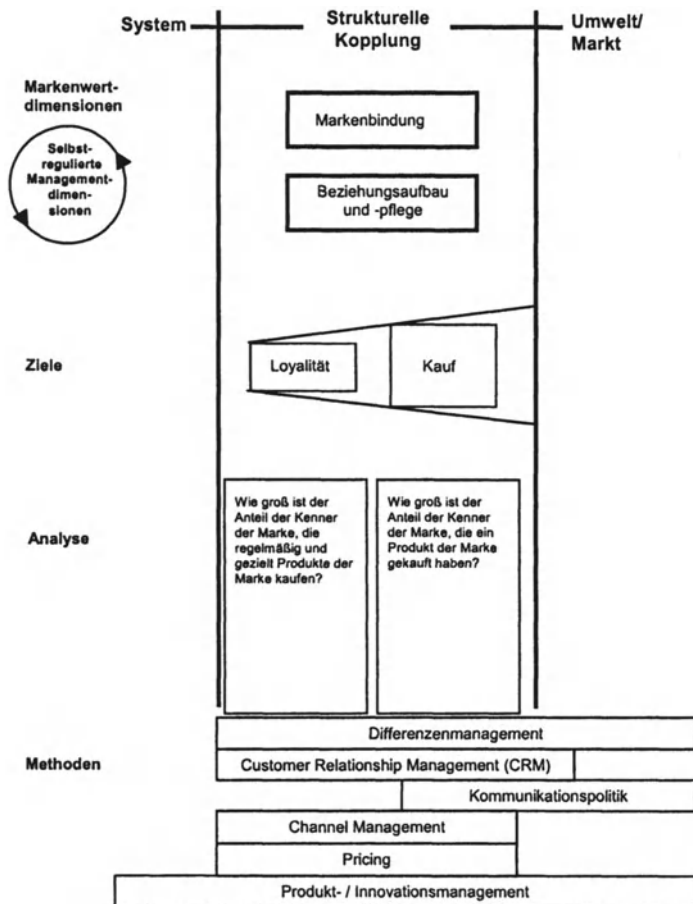


Abb. 54: Managementdimension der 4. Prämisse (zur Einordnung dieses Teilausschnitts in das Gesamtmodell des BMN siehe Abb. 29 auf Seite 170)

Die hohe Kopplungsgewissheit aus der Managementdimension der Intervention, die nicht zuletzt auch Resultat der Überbewertung des Imageaspektes und der mangelnden Ausprägung der Beziehungsebene ist, wird hier kompensiert. Im Relationship Marketing wird die Funktion der Beziehung, nämlich ihre Rolle als Hinweisgeber, wie das Unternehmen seine Marke vom Kunden verstanden haben möchte, instrumentalisiert. Die Kommunikation

der Marke wird so konzipiert, wie das Unternehmen die Beziehung zum Kunden einschätzt, „... und ist in diesem Sinne seine persönliche Stellungnahme zum anderen“ (ebd.: 53).

Entsprechend geht es um die Käufer des Markenproduktes und die Kunden des Unternehmens, nicht um anonyme Konsumenten im Markt. Gegenstand des Relationship Marketings sind die kommunikativen Handlungen zwischen dem Unternehmen und den Käufern und Kunden, die dem Kauf und vor allem dem Wiederkauf des Markenproduktes mit hoher Gewissheit zugeschrieben werden können. Das Verhalten des Kunden bezüglich der Marke, nicht sein kognitives Markenerlebnis, prägt diese stark behavioristisch orientierte Managementdimension. Fokussiert werden die mit der Marke verbundenen Zahlungen, die die ökonomische Handlungsrationalität des Unternehmens wie der Käufer und Kunden ausmachen¹⁸⁰.

Kundenzufriedenheit
muss nicht
Kundenbindung
bedeuten

Die Frage nach einer Kausalität von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bzw. Markenbindung¹⁸¹, wie sie häufig in der Literatur des Relationship Marketing diskutiert wird¹⁸², stellt sich daher dem systemischen Markenmanagement genauso wenig wie die im Zusammenhang mit der zuvor konzipierten Managementdimension der Intervention erwähnte direkte und unidirektionale Kausalität von Kennen und Kaufen einer Marke. Kundenzufriedenheit, die Bruhn (2001: 71) unter Rekurs auf Oliver (1996) definiert als „Abgleich zwischen den Kundenanforderungen (Kundenwünschen, Kundenerwartungen) und der Wahrnehmung der vom Unternehmen gelieferten Leistung“, ist ein kognitives Konstrukt, das mit der Markenbindung, dem Ausmaß der beobachtbaren Kauf- und Konsumhandlungen, zwar in einem notwendigen Kopplungsverhältnis steht, das sich aber über Gleichzeitigkeit und weniger über Kausalität konstituiert¹⁸³. Aus der Perspektive des BMN ist daher Herrmann/Huber/Braunstein (2000: 52) zuzustimmen:

180 Siehe die theoretischen Ausführungen zur Konzeption des Wirtschaftssystems in Kap. 2.3.2.2.

181 Der Begriff der „Markenbindung“ wird hier dem der „Kundenbindung“ vorgezogen, da die Marke gemäß Definition für die Realisation der Kopplung des Kunden mit dem Unternehmen zuständig ist, Markenbindung sich damit also auf das Ausmaß der Kopplung beider Marktpartner bezieht.

182 S. z.B. Herrmann/Johnson (1999), Herrmann/Huber/Braunstein (2000), Reichheld (1999: 53), Storbacka/Strandvik/Grönroos (1999: 70).

183 Siehe die Ausführungen zur strukturellen Kopplung in Kap. 2.2.2.

„Wer daran glaubt, der Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Unternehmenserfolg sei linear und symmetrisch, riskiert eine Verschwendung finanzieller und personeller Ressourcen.“

Dies kann das Markenmanagement jedoch keineswegs davon entbinden, dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit große Beachtung beizumessen. Kognitiven Dissonanzen, die in der Sales- und After-Sales-Phase auftreten, weil die konkreten Erfahrungen, die mit dem Markenprodukt am Point of Sale (PoS) oder in der Gebrauchs- und Konsumphase gemacht werden, nicht mit den in der Pre-Sales-Phase auf der symbolischen Ebene der Marke ausgebildeten Erwartungen übereinstimmen, sollte unbedingt im Sinne eines konsistenten Markenerlebnisses aktiv vorgebeugt werden. Relationship Marketing ist daher auch Erwartungs-Marketing, genauer: ein reflexives Marketing, das die erwarteten Erwartungen der Kunden operationalisiert.

Reflexives
Marketing

Auch die zweite Frage, die in der Literatur zum Relationship Marketing immer wieder angeschnitten wird, stellt sich in dieser Art einem systemischen Markenmanagement nicht: Ist das Relationship Marketing ein Paradigmenwechsel im Marketing? Befürworter des Paradigmenwechsels argumentieren, dass Relationship Marketing ein neuartiges Konzept ist, das eigenen Gesetzen der Beziehungen, der Netzwerke und der Interaktion folgt, und dass dieser Wechsel in der Marketingpraxis bereits beobachtbar sei (s. z.B. Gummesson 1997: 334f.). Seitens der Wissenschaft jedoch werde dieser Paradigmenwechsel „verzögert oder sogar abgewürgt“ (ebd.: 337), da den notwendigen neuen wissenschaftlichen Fragestellungen und Methoden kein Raum zur Entfaltung eingeräumt werde. Moderate Vertreter sehen im Relationship Marketing eine Weiterentwicklung des traditionellen transaktionsorientierten Marketings, da eine Kundenbeziehung aus Einzeltransaktionen besteht, womit das ursprüngliche transaktionsbezogene Wesen der Geschäftsbeziehung erhalten bleibt (s. z.B. Bruhn 2001: 12).

Paradigmen-
wechsel im
Marketing?

Aus der Perspektive des BMN ist die Differenzierung in massenhafte, identische Transaktionen, die der selektiven und individuellen Kundenbeziehungen gegenübergestellt werden, nicht nachvollziehbar, da es sich um eine Scheindifferenzierung handelt. Ein Paradigmenwechsel lässt sich auch deshalb nicht begründen, da nach wie vor Zahlungen als der „unit act“ der Wirtschaft“ (Luhmann 1984: 312) erfolgen und damit die Selbstreferentialität und der selbstorganisierte Sinnzusammenhang des Wirtschaftssystems unverändert bleiben. Stattdessen handelt es sich um zwei unterschiedliche Realisationsformen von Zahlungen, genauer: um

Scheindifferen-
zierung

zwei unterschiedliche Arten der Realisation der strukturellen Kopplung von Unternehmen und Käufern bzw. (Stamm)Kunden. Sie kommen beide in jeweils unterschiedlicher Intensität zum Einsatz. Der BMN vertritt also keine paradigmatische Entweder-oder-Option des Marketings, sondern sieht im transaktionsorientierten Marketing wie im Relationship Marketing ziel- und umweltabhängige Marketingprogramme, die nicht auseinandergerissen, sondern zusammengedacht¹⁸⁴ werden sollen.

Selbstorganisationsparadigma

Um einen Paradigmenwechsel im Marketing bzw. umfassender im Markenmanagement handelt es sich allerdings bei der in Wissenschaft und Praxis stattfindenden Umstellung von einem Maschinen- auf das Selbstorganisationsparadigma, das dem BMN zugrunde liegt und in diesem Buch ausführlich erläutert wird. Relationship Marketing basiert aber in seiner heutigen Form nicht auf dem Selbstorganisationskonzept. Stattdessen entwickeln Unternehmen durch den Einsatz von CRM eine stark instrumentell ausgeprägte informationstechnologische Kundenansprache, die dem Maschinenparadigma der exakten Steuerbarkeit, Planbarkeit und Prognostizierbarkeit zu einem, wenn auch wohl nur kurz anhaltenden Revival verhilft¹⁸⁵. Die heutige Kritik am CRM-Konzept, dass es häufig vor einem stark technologieorientierten und zu wenig kundenorientierten Hintergrund in den Unternehmen diskutiert wird, deutet in diese Richtung. Ein Paradigmenwechsel im Marketing ist daher mit Relationship Marketing nicht in Sicht.

Kundenorientierung setzt sich durch

Die Diskussion um einen Paradigmenwechsel des Marketings zeigt aber, dass die Frage nach dem Ausmaß an Kundenorientierung im Markenmanagement und nach der Markenbindung des Kunden angesichts qualitativer Produktparitäten, oftmals unscharfer Markenprofile, multioptionalen Konsumentenverhaltens sowie vor allem angesichts der hohen Kopplungswahrscheinlichkeit mit den Konsumenten heute auf der Tagesordnung des Markenmanagements steht. Dass der Gedanke der Kundenorientierung sich zunehmend durchsetzt, belegen die Relationship-Marketing-Initiativen, die heute verstärkt auch in der Konsumgüterbranche zum Einsatz kommen. Anders als der Industriegüter- und Dienstleistungsbereich, hat sich der Konsumgüterbereich, der traditionell durch einen geringen Integrationsgrad des Kunden in die Leistungserstellung und wegen der Zwischenschaltung des Handels

¹⁸⁴ Diese Argumentation liegt auf derselben Linie wie die notwendige Bearbeitung der Einheit der Differenzierung von Markenerlebnis und Markenbindung, wie es im Zusammenhang mit den Ausführungen zur 3. Prämisse dargestellt ist (s. Kap. 5.2.3).

¹⁸⁵ Siehe die Matrix der Grundtypen des Markenmanagements in Kap. 5.

durch eine mittelbare Unternehmen-Kunde-Beziehung gekennzeichnet ist (vgl. Bruhn 2001: 252), in der Vergangenheit verhalten gegenüber Relationship Marketing gezeigt¹⁸⁶. Heute dagegen setzen fast alle großen Konsumgüterunternehmen auch auf Relationship Marketing: Procter & Gamble für seine Marken Pampers, Boss, Ariel Dryel, Meister Propper, Punica oder das Geschirrspülmittel Dawn; Campina für seine Marke Landliebe; Masterfoods für seine Marke Milky Way oder Danone für Fruchtzwerge (vgl. Horizont 18/2002: 25, OnetoOne, 26. März 2001: 4).

Diese Entwicklung unterstreicht die branchenübergreifende Bedeutung der gezielten Bearbeitung der durch die Marke realisierten Kopplung von Unternehmen und Kunden, wie es in der 4. Prämisse des BMN formuliert ist.

Prämisse 4:

Das Markenmanagement zielt mit seinem Relationship Marketing auf die Bindung des Kunden an die Marke, wodurch die Überlebenssicherung des Unternehmens in seiner Umwelt signifikant gesteigert wird.

Dem Relationship Marketing liegt damit im BMN ein Verständnis zugrunde, das sich stark auf den ökonomischen Auftrag der Marke und im Gegensatz zum Interventionsmanagement auf weitestgehend zweifelsfrei erklärbare Maßnahmen zum Unternehmensüberleben bezieht. Eine vergleichbare Auffassung kommt in der Definition von Relationship Marketing bei Bruhn (2001: 9) zum Ausdruck, auch wenn sie nur in abgeschwächter Form diese stark ökonomische Ausrichtung impliziert.

Ökonomischer
Auftrag der
Marke

„Relationship Marketing umfasst sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.“

Das Merkmal der Wiederkaufs ist das zentrale Kennzeichen der Markenbindung und kann in Anlehnung an die Konzeptualisierung

¹⁸⁶ Durch die Zwischenschaltung von Händlern als Absatzmittler sind auch diese als Kunden des Unternehmens zu betrachten, was bei der Konzeptualisierung von Relationship Marketing zu berücksichtigen ist (vgl. Bruhn 2001: 243).

der Kundenbindung von Homburg/Faßnacht/ Werner wie in Abbildung 55 dargestellt werden.



Abb. 55: Konstrukt der Markenbindung (vgl. Homburg/Faßnacht/Werner (1999: 393))

Im BMN stehen in der Managementdimension des Relationship Marketing zwei Fragen im analytischen Zentrum:

- Wie groß ist der Anteil der Kenner der Marke, die ein Produkt der Marke gekauft haben (Käuferanteil)?
- Wie groß ist der Anteil der Kenner der Marke, die a) intentional und b) intentional und regelmäßig Produkte der Marke kaufen (Kunden- und Stammkundenanteil)?

Markenwissen
orientiert
Markenbindung

Die Markenbindung ist aus Sicht eines systemischen Markenmanagements umso stärker, je mehr sich der Kunde vor und während der Kaufhandlung am spezifischen Markenwissen orientiert und diese Orientierung im Idealfall (besonders im Konsumgüterbereich wegen seines reduzierten ökonomischen Kaufrisikos) die Form eines konativen Automatismus annimmt. Darüber hinaus wird in der After-Sales-Phase die Markenbindung durch positive psychische, soziale oder ökonomische Erfahrungen während des Verbrauchs oder Gebrauchs des Markenprodukts weiter gestärkt, was zu einer Bestätigung des Markenwissens und damit zu markenspezifischen Folgeorientierungen von zukünftigen Kaufhandlungen führt. Neben der Häufigkeit der vom Kunden getätigten Käufe können auch die jährliche Kundenerhaltsquote oder der

Anteil am Gesamtgeschäftsvolumen des Kunden (Share of Wallet) wichtige Indikatoren des Ausmaßes der Markenbindung sein (vgl. Reichheld 1999: 53). Die im Scoring-Verfahren der RFMR-Methode zum Zwecke der Bewertung eines Kunden berücksichtigten Kriterien Recency (letztes Kaufdatum) und Frequency (Kaufhäufigkeit, Monetary Ratio bezieht sich auf den Kaufwert) spiegeln das skizzierte Verständnis von Markenbindung wider, allerdings, wie noch gezeigt werden wird, unter nicht akzeptabler Vernachlässigung des Faktors der Weiterempfehlung. (vgl. Kehl 2000: 240f.).

Im Zusammenhang mit der Prämisse des Interventionsmanagements habe ich bereits auf die wichtige Funktion der Perspektivenübernahme hingewiesen. Ihr kommt im Relationship Marketing eine unentbehrliche Rolle zu, da sie, wie Bruhn (2001: 54) zu Recht feststellt, „die logische Konsequenz einer Forderung nach Kundenorientierung“ ist.

„Diese kann nur umgesetzt werden, wenn es dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern gelingt, die Kundenerwartungen zu erfüllen. Hierzu ist ein Hindenken in den Kunden in Form einer Perspektivenübernahme unerlässlich.“ (ebd.)

Die durch Kundenorientierung mit dem Ziel der Markenbindung erzwungene Perspektivenübernahme zwecks Markenbindung ist im BMN eine kommunikationstheoretisch begründete Selbstverständlichkeit. Diese ergibt sich aus dem basalen kommunikativen Prinzip der Reflexivität, das jedem Kommunikationsprozess zugrunde liegt und das stets einen Perspektivenwechsel der an der Kommunikation beteiligten Akteure verlangt. Reflexivität ist das notwendige und hinreichende Kriterium für Kommunikation und realisiert sich in der Sozialdimension als Reflexivität in der Wahrnehmung, im Erwarten und im Handeln (vgl. Merten 1977: 161). Relationship Marketing ist daher nicht nur Erwartungs-Marketing, sondern das Marketing von Erwartungserwartungen oder einfacher, da Reflexivität im Relationship Marketing auch in der Zeit- und Sachdimension gegeben ist, das Marketing von Kommunikation.

Im Relationship Marketing kommt stärker als in jeder anderen Managementdimension des BMN der kommunikative Charakter des Markenmanagements zum Ausdruck. Damit ist nicht gemeint, dass Markenloyalität überwiegend instrumentell mittels Direktmarketing-Programmen unter Einsatz von Mailings, Call Centern oder interaktiven WWW- und E-Mail-Kampagnen erzielt werden kann. Vielmehr ist davon auszugehen, dass Kunden sich gegen-

Markenbindung
erfordert
Perspektiven-
wechsel

Erwartungs-
erwartungen

über Marken loyal verhalten aufgrund der gesamten Wertschöpfung, die sie erfahren und die ihr Markenwissen bereit hält. Reichheld (1999: 56) nennt als Elemente, aus denen sich Markenbindung zusammensetzt, u.a. die Produktqualität, den Service, die Verkaufsberatung und die Verfügbarkeit. Es sind diese Elemente, die eine Marke in ihrem Erlebnis als geschlossenes Ganzes ausmachen und die in den fünf Dimensionen der Markenkonstitution und der Markenintervention beinhaltet sind.

Bearbeitung
von
Erwartungs-
horizonten

Der kommunikative Charakter des Relationship Marketings realisiert sich daher in der Bearbeitung dieser Vielzahl an unterschiedlichen markenbindungsrelevanten Erwartungshorizonten, aus denen Themen, Stile und Formen für die individuelle Kommunikation mit dem Kunden selegiert werden müssen. Relationship Marketing muss sich damit auch auf die interne Unternehmenskommunikation beziehen, da alle in die Erstellung der Wertschöpfung involvierten Bereiche und Abteilungen (z.B. Produktion, Verkauf, Service, Beschwerde) zu koordinieren sind, um im Unternehmen die Voraussetzungen für ein einzigartiges und konsistentes Markenerlebnis zu schaffen. Damit wird auch noch einmal die Wichtigkeit betont, in der Unternehmensführung einen Vorstand Markenmanagement zu etablieren¹⁸⁷, da die Differenz von Marken- und Unternehmensmanagement heute mehr und mehr entfällt, Marke also gleich Unternehmen ist.

Lebenszyklus-
konzept

Um zu Erwartungserwartungen zu gelangen, bedient sich das Relationship Marketing des Lebenszykluskonzepts und unterscheidet die beiden Typen des Kundenbedarfslebenszyklus (Abb. 56) und des Kundenbeziehungslebenszyklus. Der erste Zyklustyp ordnet den Lebensphasen eines Kunden unterschiedliche Bedürfnisse zu. Es können eventuelle Cross-Selling-Potentiale sowie die mittel- bis langfristigen allgemeinen Geschäftspotentiale eines Kunden ermittelt werden (vgl. Bruhn 2001: 45)

¹⁸⁷ Siehe die Ausführungen in Kap. 5.2.1.

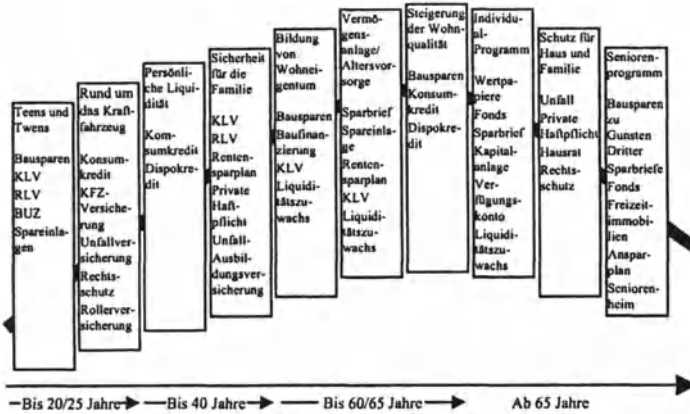
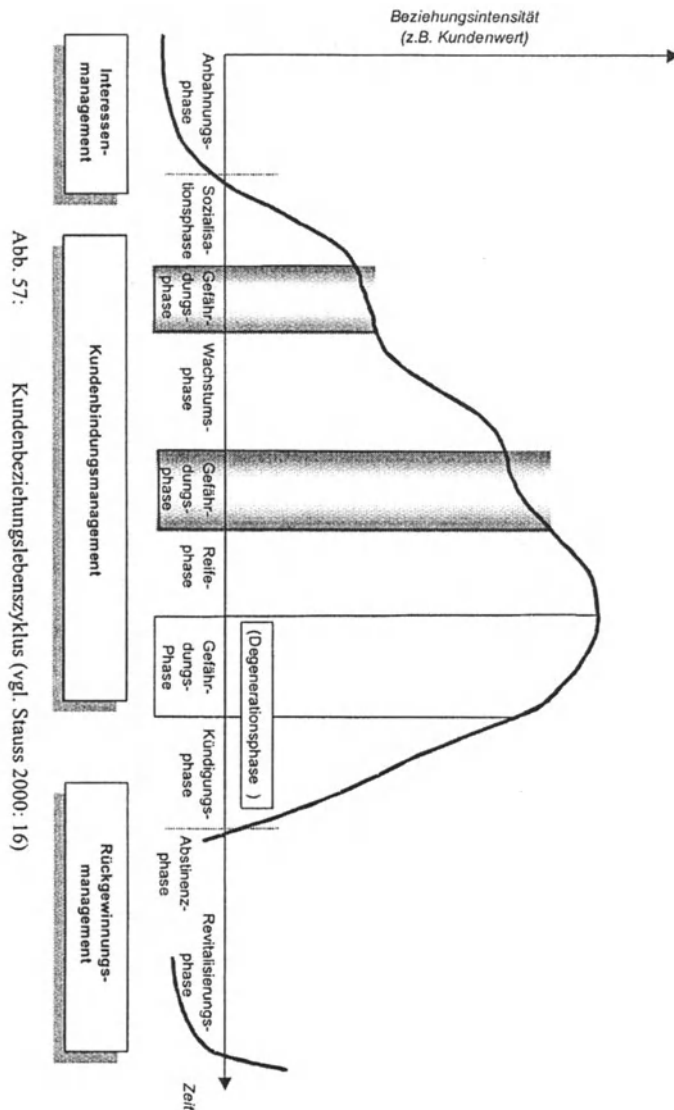


Abb. 56: Kundenbedarfslebenszyklus im Finanzbereich (Benölken/Greipel 1994, abgeb. n. Bruhn 2001: 45)

Der Kundenbeziehungslebenszyklus (Abb. 57) setzt hingegen die Dauer der Kundenbeziehung mit der Beziehungsintensität in ein Verhältnis und gelangt so zu unterschiedlichen Phasen der Beziehung, an die unterschiedliche Zielsetzungen im Relationship Marketing gekoppelt werden können.



Beispielsweise ist in der After-Sales-Phase, der Sozialisationsphase eines Käufers, die aufmerksame Betreuung dieses Neukunden notwendig, um ein Vertrauensverhältnis zu ihm aufzubauen. Bei (Stamm)Kunden steht in der Wachstums- und Reifephase die Stärkung der Beziehung im Vordergrund. Sie kann im Rahmen eines Zufriedenheitsmanagements beispielsweise durch den Einsatz von

Club- und Cardkonzepten ausgebaut werden (vgl. Stauss 2000: 17). Das Rückgewinnungsmanagement birgt wegen der heutigen schwachen Markentreue und der entsprechend hohen Wechselbereitschaft des Kunden gute Potentiale, um Kunden, die die Unternehmensbeziehung explizit oder implizit aufgekündigt haben, für die Marke zurückzugewinnen.

Die Ordinate des Kundenbeziehungslebenszyklus wird durch das Konstrukt der Beziehungsintensität gebildet, die über die Dimension des Kundenwertes beobachtet werden kann. Rudolf-Sipötz und Tomczak (2001: 13) kommen nach ihrer Diskussion von vorliegenden Definitionen des Kundenwertes zu dem Ergebnis, dass keine Definition zufriedenstellend ist. Ihr Kritikpunkt richtet sich vornehmlich auf die Vernachlässigung der Mehrdimensionalität des Kundenwertes und ihrer angemessenen Konzeptualisierung und Operationalisierung. Die beiden Autoren definieren Kundenwert sehr allgemein „als die kundenindividuelle Einstufung auf einer spezifischen Messskala für die ökonomische Gesamtbedeutung eines Kunden, das heisst dessen direkten und indirekten Beitrag zur Zielerreichung eines Anbieterunternehmens“ (ebd.: 14).

Die ökonomische Gesamtbedeutung eines Kunden setzt sich, womit Rudolf-Sipötz und Tomczak ihrer Kritik gerecht werden, aus seinem gegenwärtigen wie zukünftigen Marktpotential (= dem Unternehmen verschaffter Verkaufserfolg)¹⁸⁸ sowie dem Ressourcenpotential des Kunden, das über die Faktoren des Referenz-, Informations-, Synergie- und Kooperationspotentials operationalisiert wird, zusammen (vgl. ebd. 18f.). Im Referenzpotential sind die oben im Konstrukt der Markenbindung genannten wichtigen Faktoren des Weiterempfehlens und der Absicht zum Weiterempfehlen enthalten¹⁸⁹. Der Kundenwert kann damit als ein dreidimensionaler Vektor konzipiert und zu einem Kundenkubus weiterentwickelt werden, der es ermöglicht, mit einzelnen Kunden auf ihren

Kundenwert

188 Determinanten des Marktpotentials sind: Ertrags-, Entwicklungs-, Cross-Buying- und Loyalitätspotential.

189 Unter Informationspotential werden alle Informationen des Kunden verstanden, die dieser dem Unternehmen liefert (z.B. zur Produktentwicklung oder Prozessoptimierung), Kooperationspotential bezieht sich auf die Fähigkeit und Bereitschaft des Kunden bei der Leistungserstellung des Unternehmens mitzuwirken (s. die Ausführungen zur Outside-in-Planung und -Realisation in Kap. 5.2.3), Synergiepotential bezieht sich auf die Verbundwirkungen eines Kunden mit anderen Kunden im Unternehmen, wodurch dank der Zentralisierung von Entscheidungsprozessen für Investitionen, Produktion und Beschaffung Economies of Scale erwirtschaftet werden können.

Wert und bei Integration des Kundenbedarfslebenszyklus auf ihre Bedürfnislage abgestimmte Kommunikationen zu initiieren.

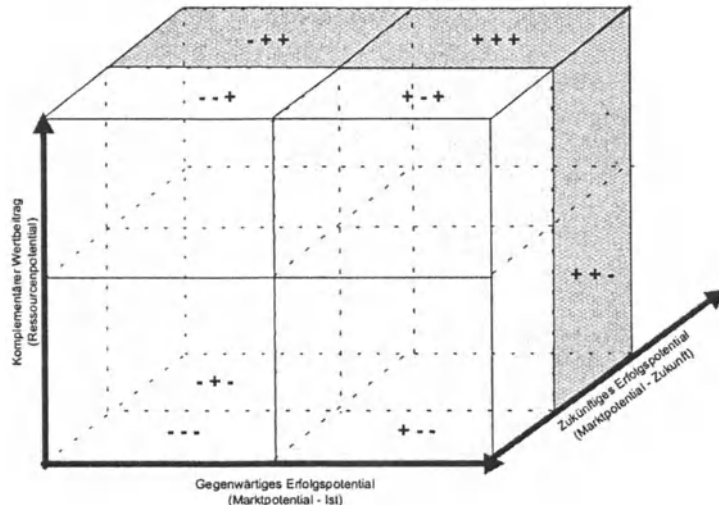


Abb. 58: Der Kundenkubus (s. Rudolf-Sipötz/Tomczak 2001: 83)

Die Investitionen im Bereich Relationship Marketing können damit kundendifferenziert nach ihrer Wirtschaftlichkeit gesteuert werden. Der „Best Customer“ erhält kostenintensivere kommunikative Zuwendung als ein Gelegenheitskäufer. Diese Ausführungen sollen noch einmal die im Relationship Marketing stattfindende Fokussierung auf die ökonomische Funktion der Marke und damit ihren Beitrag zur Überlebenssicherung des Unternehmens betonen. Es sind die Erfahrungen, die im Finanzdienstleistungsbereich gewonnen wurden, denen das Konstrukt der Markenbindung seine immense ökonomische Bedeutung verdankt. Die Profitabilität einer Kundenbeziehung nimmt mit ihrer Dauer zu, so dass je nach Branche eine fünfprozentige Erhöhung der Kundenbindung zu einem Gewinnzuwachs von 20 bis 25 Prozent führen kann (vgl. Reinecke/Sausen 2002: 3).

Gestaltung der
Kunden-
kommunikation

Damit auf der Grundlage des BMN die Markenbindung durch Relationship Marketing gestärkt werden kann, ist die Kommunikation mit den Kunden wie folgt zu gestalten: direkt, interaktiv, individualisiert, prozessorientiert, vorteilhaft, sachlich *und* emotional sowie integriert (vgl. Busch/Belz 2000: 7, Hervorh. i. Orig.). Weitere Voraussetzungen sind ein professionelles Database Management sowie ein kundenorientiertes Rechnungswesen. Letzteres

ist laut Homburg und Bruhn (1999: 25) notwendige Voraussetzung, da zur Erarbeitung von Markenbindungsstrategien benötigte Informationen, wie etwa der Kundenwert, mittels Daten aus dem Rechnungswesen aufzuarbeiten sind. Database Management begreife ich als eine Voraussetzung auf instrumenteller Ebene, die zur Analyse des Kundenstammes unentbehrlich ist und sich zur Methode des CRM weiterentwickelt hat.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass auch und gerade Relationship Marketing durch seine Bearbeitung der Beziehungsebene der Kommunikation auf dem Grundsatz der gleichwertigen Intervention aufbaut. Es ergänzt das Management des Markenerlebnisses des Kunden (Interventionsmanagement) um eine wertorientierte Individualisierung der Kommunikation und um eine Integration des Kunden in die Leistungserstellung. Individualisierung und Integration beabsichtigen Markenbindung und damit die Überlebenssicherung des Unternehmens.

5.2.4.1 Methoden, Instrumente und Maßnahmen zum Relationship Marketing

Das Database Management ist in seiner originären Form der Datenanalyse als ein Instrument der Methode des Differenzenmanagements einzuordnen, wie es hier definiert wurde. Demnach zielt das Markenmanagement mit dem Einsatz dieses Instruments auf die Segmentierung von erhaltenen Kundendaten, deren Transformation in markenrelevante Kundenkenntnisse und die anschließende Organisation dieser Kenntnisse, um Entscheidungen hinsichtlich der Optimierung der Markenbindung treffen zu können. Als Datenquellen kommen besonders die Responses aus Direktmarketing-Programmen in Betracht. Aber auch aus der Kundenkauf- und der Kundenservicegeschichte können wichtige Anstöße zur Gestaltung kundenindividueller Kommunikationsangebote gezogen werden (z.B. Cross-Selling-Potentiale, Identifikation von eventuell unzufriedenen Kunden). Mit Blattberg und Thomas (1999: 375) können die Datenanalyseinstrumente wie in Abbildung 59 gezeigt klassifiziert werden.

Response-
quellen

Klassen von Daten-analyse-Tools	Anwendungsbereich
Summary Tools	Übersichtliche Darstellung und Zusammenfassung von Daten
Profiling Tools	Entwicklung von Beschreibungen einzelner Kunden oder Kundensegmente
Database Mining und Exploratory Analysis Tools	– Entdeckung von Mustern und Zusammenhängen in Datenmaterial – Lernen über die Database
Decision Making Tools (Decision Support Models)	– Kunden-Targeting – Finanzielle Analyse – Preisfindung – Hinweise für Werbung und Promotion

Abb. 59: Klassifikationsschema der Datenanalyse (vgl. Blattberg/Thomas 1999: 375)

Mit diesen vier Klassen von Datenanalyseinstrumenten lassen sich in Abhängigkeit von den spezifischen Zielsetzungen des Relationship Marketings in einer Database unterschiedliche Modelle bilden und Analysen vornehmen, auf die hier inhaltlich nicht näher eingegangen werden kann¹⁹⁰ (s. Abb. 60).

¹⁹⁰ Siehe zu den einzelnen Modellen und Analysen Blattberg/Thomas (1999: 375f.).

Analyse/Modell	Klassen von Datenanalyse-Tools			
	Summary	Customer Profiling	Database Mining/ Exploratory	Decision Making
Cluster Analysis	X		X	
Data Visualization			X	
Decision Tree Models			X	X
RFM Analysis	X	X		X
Regression Analysis			X	X
Neural Networks			X	X
Customer Acquisition Models		X		X
Customer Retention & Customer Defection Models				X
Purchase Quantity Models				X
Add-on Sales Models		X		

Abb. 60: Datenanalyse- und Datenmodell-Möglichkeiten (vgl. Blattberg/Thomas 1999: 376)

Diesem für die Analyse und Planung des Aufbaus und der Pflege von Kundenbeziehungen unentbehrlichen Instrumentarium folgen auf der Ebene der Durchführung des Relationship Marketing diejenigen Instrumente, die nach den einzelnen Bereichen des Marketingmix und den vorrangig intendierten Wirkungsdimensionen kategorisiert werden können.

Marketing-Mix-Bereich	Primäre Wirkung		
	Fokus Interaktion	Fokus Zufriedenheit	Fokus Wechselbarrieren
Produktpolitik	– Gemeinsame Produktentwicklung – Internalisierung/ Externalisierung	– Individuelle Angebote – Qualitätsstandards – Servicestandards – Zusatzleistungen – Besonderes Produktdesign – Leistungsgarantien	– Individuelle technische Standards – Value-added-Services
Preispolitik	Kundenkarten (bei reiner Informationserhebung)	– Preisgarantien – Zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung	– Rabatt- und Bonusysteme¹⁹¹ – Preisdifferenzierung – Preisbundling – Finanzielle Anreize – Kundenkarten (bei Rabattgewährung)
Kommunikationspolitik	– Direct Mail – Event-Marketing – Online-Marketing – Proaktive Kundenkontakte – Servicenummern – Kundenforen/-beiräte	– Kundenclubs – Kundenzeitschriften – Telefonmarketing – Beschwerdemanagement – Persönliche Kommunikation	– Mailings, die sehr individuelle Informationen (hoher Nutzwert für den Kunden) übermitteln – Aufbau spezifischer Kommunikationskanäle
Distributionspolitik	– Internet/ Gewinnspiele – Produkt Sampling – Werkstattbesuche	– Online-Bestellung – Katalogverkauf – Direktlieferung	– Abonnements – Ubiquität – Kundenorientierte Standortwahl

Abb. 61: Instrumente des Relationship Marketing (vgl. Homburg/Bruhn 1999: 21)

Beide Instrumentenbereiche, die dem Database Management und dem Relationship Marketing zur Operationsfähigkeit verhelfen, werden heute integrativ in der Methodik des *Customer Relationship Managements (CRM)* behandelt. Abbildung 62 dokumentiert den integrativen Ansatz des CRM, der sich aus den Modulen des analytischen, operativen und kommunikativen CRM zusammensetzt und sich zu einem eigenständigen Grundtyp des Markenma-

¹⁹¹ Seit dem Fall des Rabattgesetzes im Jahr 2001 stehen bei den Unternehmen Überlegungen zu Rabatt- und Bonusprogrammen ganz oben auf der Agenda (s. z.B. den Überblick bei Lauer 2002).

nagements entwickelt hat: „Die Umsetzung des CRM-Ansatzes setzt ein anderes Marketing-Verständnis voraus.“ (Lasogga 2000: 343)¹⁹²

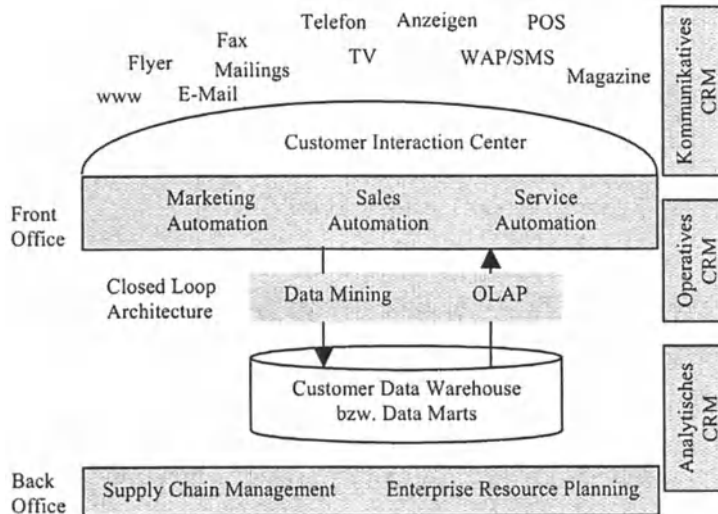


Abb. 62: Komponenten eines CRM-Systems (vgl. Hippner/Wilde 2000: 17)

Was die instrumentelle Ausgestaltung von CRM angeht, so steht eine unübersichtliche Vielzahl von Softwarelösungen zur Verfügung. Wilde und Hippner (2000) haben sich in einer Studie bemüht, in diesem Markt Transparenz zu schaffen, und anhand von über 300 Kriterien 125 Anbieter von CRM-Softwarelösungen analysiert. Die Analyse Kriterien sind in zwölf Bereiche kategorisiert, von IT-Spezifika, wie Schnittstellen, unterstützte Betriebssysteme und Datenbanken, über Vertriebs- und Marketingfunktionen, Call-Center-, Beschwerde- oder E-Commerce-Funktionen bis hin zu Datenanalysemöglichkeiten und Serviceleistungen des Herstellers. Was die Auswahl einer Softwarelösung angeht, empfiehlt Scheed (2000: 47) einen dreistufigen Prozess, der folgende Filter durchlaufen sollte:

CRM-Software

1. Erfüllung von Rahmenbedingungen:
 - Branchenerfahrung des Herstellers
 - CRM-Funktionalität (gemäß Markenmanagementstrategie)

¹⁹² Siehe die Kategorisierung der Grundtypen des Markenmanagements in Kap. 5.

- Produktverfügbarkeit
 - Anbieterprofil
- Ergebnis: CRM-Anbieter-Langliste

2. Request for Information (RfI)

Bewertungskriterien:

- Funktionalitäten
- Technologie
- Anbieterprofil
- Kosten

Ergebnis: CRM-Anbieter-Kurzliste

3. Request for Proposal (RfP) und Anbieterworkshops

- Überprüfung der Referenzen
- Detailbewertung der Anforderungskriterien
- Preis-/Vertragsgestaltungen

Ergebnis: Ausgewählter CRM-Anbieter

Markt-
forschung:
„Conversion
Model“

Als ein Instrument, das sich abseits der Softwarelösungen in der professionalisierten und institutionalisierten Marktforschung zunehmender Verbreitung erfreut, ist das *Conversion Model* zu nennen, für das das Emnid-Institut seit 1998 exklusiver Lizenznehmer in Deutschland ist¹⁹³. Dieses Modell, dessen Ursprung in der Erforschung religiöser Konversionsgründe in den Achtzigerjahren in Südafrika liegt, misst über das Konzept der Markenbindung, mit welcher Kraft eine Marke sowohl neue Käufer an sich zu ziehen als auch Käufer an sich zu binden vermag. Es geht dabei von der in Abbildung 63 gezeigten Segmentierung in Marken-Nutzer und Marken-Nichtnutzer aus.

¹⁹³ Das Emnid-Institut ist die deutsche Tochter der internationalen Marktforschungsgruppe Taylor Nelson Sofres, die bereits 1991 die Lizenz für Großbritannien erhielt. Weltweit gehören dem Conversion-Model-Netzwerk 25 Marktforschungs-Institute an. Siehe auch www.conversionmodel.com.

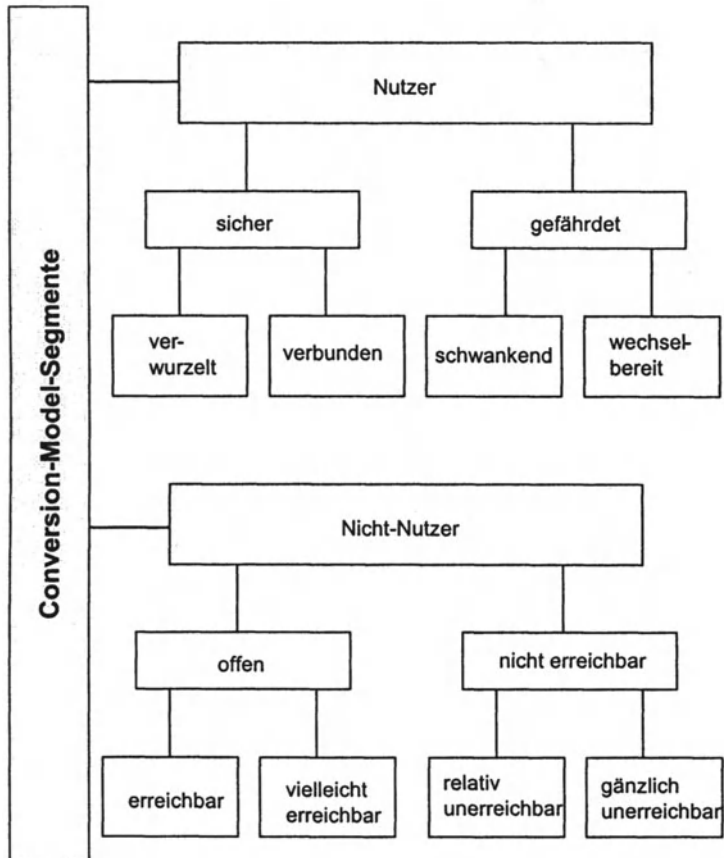


Abb. 63: Markenbindung nach dem Conversion Model (vgl. Scheffler 2001: 30)

Die Analyse der einzelnen Feinsegmente gibt Aufschluss über die jeweilige Segmentgröße, deren unterschiedliche Merkmale (z.B. demographischer oder psychographischer Art), die Wechselbewegungen (von und zu Konkurrenzmarken) sowie die Motivation von Kunden und Konsumenten an der Wechselschwelle (vgl. Voß 1999: 277). Das Instrument kann damit einerseits dazu dienen, im Rahmen des Relationship Marketing Handlungsempfehlungen zur Markenbindung von Kunden zu entwickeln. Scheffler (2001: 30) weist darauf hin, dass andererseits das Conversion Model auch dazu dient, den u.a. über die Markenbindung definierten Wert einer Marke bestimmen und optimieren zu können.

„Finaler Zweck aller Markenführungsaktivitäten, aller Kundenorientierung und Kundenbindung ist die Sicherung und Erhöhung des Wertes einer Marke.“
(ebd.)

5.3 Markenwissen: Der Wert einer Marke

Zwecke der
Marken-
bewertung

Dass auch aus der Perspektive des BMN die Erhaltung und die Steigerung des Markenwertes die oberste Zielsetzung des Markenmanagements ist, wurde an verschiedenen Stellen dieser Arbeit bereits betont. Gerade in einem systemischen Markenmanagement, das einer Marke aufgrund ihrer ökonomischen und lebensweltlichen Funktionalität die Fähigkeit der Überlebenssicherung eines Unternehmens attestiert, kommt dem Markenwert besondere Bedeutung zu. Die Zwecke, die mit der Markenbewertung verfolgt werden, orientieren sich am Verwendungszusammenhang, wobei besonders folgende Zwecke genannt werden können (vgl. Irmischer 1997: 62f.):

- Marke als Kapitalanlage:
Monetäre und zukunftsorientierte Festsetzung des Markenwertes (Kapitalwertes) zur Überprüfung von Dividendenpotentialen
- Kauf und Verkauf von Markenrechten:
Monetäre und zukunftsorientierte Ermittlung der Rentabilität einer Investitionsalternative
- Bilanzierung:
Monetäre und vergangenheitsorientierte Feststellung des Anschaffungswertes einer Marke¹⁹⁴
- Lizenzierung:
Festsetzung einer monetären, zukunftsorientierten, diskontierten Umsatzgröße zum Abschluss von Lizenz- und Franchiseverträgen
- Schadenersatz:
Ermittlung einer monetären, vergangenheitsorientierten Größe zur Ermittlung von Schadenersatzforderungen wegen markenmissbräuchlicher Nutzung

¹⁹⁴ Für eigenentwickelte, nicht entgeltlich erworbene Markenrechte besteht wie auch für andere immaterielle Werte (z.B. Standortvorteil, Managementqualität) in der BRD ein handels- und steuerrechtliches Aktivierungsverbot. Ab dem Jahr 2005 kann aber ein Unternehmen den Wert seiner Marke/n bilanzieren.

- Markenmanagement:
Strategische Markenplanung und Markencontrolling zur Steuerung des Markenmanagements

Dieser Zweckkatalog geht einher mit einer Differenzierung des Markenwertbegriffs in finanzorientierte vs. marketingorientierte Begriffsbestimmungen. In Zeiten zunehmender Unternehmensfusionen und -übernahmen kommt besonders der finanzorientierten Markenbewertung verstärktes Interesse zu. Der Markenwert kann dann als „Kapitalwert abgezinster zukünftiger markenspezifischer Einzahlungsüberschüsse“ (Sattler 2002: 20) definiert werden. Eine marketingorientierte Bestimmung des Markenwertkonstruktes hingegen, die auf das Management der Marke abhebt, operiert mit einer verhaltenswissenschaftlichen Definition:

„Der Markenwert kann als das Ergebnis der unterschiedlichen Reaktionen von Konsumenten auf Marketingmaßnahmen einer Marke im Vergleich zu identischen Maßnahmen einer fiktiven Marke aufgrund spezifischer, im Gedächtnis gespeicherter Markenvorstellungen verstanden werden.“ (Esch/Andresen 1997: 13, unter Bezug auf Keller 1993)

Markentransaktionen und Markenführung sind mit Abstand die beiden Hauptzwecke von Markenbewertungen, wie in einer empirischen Untersuchung von Sattler und PricewaterhouseCoopers im Jahre 2001 ermittelt wurde (vgl. Sattler 2002: 21)¹⁹⁵. Irmscher (1997: 85f.) kategorisiert 25 unterschiedliche Modelle und Verfahren zur Markenbewertung, wobei er auf der obersten Differenzierungsebene zwischen Total- und Partialmodellen unterscheidet. Erstere integrieren die finanz- und marketingorientierte Perspektive, indem sie die Markenleistung (Markenstärke) und die Finanzleistung einer Marke (Markenwert) zusammenführen. Partialmodelle hingegen nehmen eine Bewertung entweder aus einer Finanz- oder aus einer Marketingperspektive vor. Ein totalitätsbezogenes Markenwertverständnis muss auch dem BMN zugrunde liegen, da nur so der monetär und finanziell erlebte Sinn der selbstreferentiellen Handlungen eines Wirtschaftsunternehmens (Finanzperspektive) mit fremdreferentiellen, auf die Konsumenten und Kunden gerichteten Handlungen (Marketingperspektive) verknüpft werden kann und sich das Unternehmen wegen dieser durch seine Marke ermöglichten System- Umwelt-Reflexivität nicht in einem unendlichen tautologischen finanziellen Zirkel verliert.

Modelle der
Marken-
bewertung

195 n = 126 deutsche Großunternehmen

Systemischer Markenbegriff

Im Mittelpunkt des systemischen Markenwertbegriffs steht das Markenwissen¹⁹⁶, das die System- und die Umweltdimension des Markenwertkonstruktes aufeinander bezieht. Unter Markenwert soll im BMN das der finanziellen Ausprägung einer Marke zugeschriebene spezifische Markenwissen verstanden werden. Eine Marke ist demnach umso wertvoller, je stärker das Markenwissen in Relation zu den Wettbewerbsmarken der jeweiligen Produktkategorie ausgebildet ist und je höher die finanzielle Bewertung ausfällt. Der Markenwert wird numerisch dargestellt, wodurch der Forderung nach einem objektiven, richtigen und messbaren Markenwert entsprochen wird. Entsprechend vehement fällt die Diskussion aus, wenn eine Marke durch unterschiedliche Bewertungsverfahren unterschiedlich bewertet wird. So schätzte beispielsweise im Jahr 2002 das Unternehmen Interbrand den Wert der Marke Volkswagen auf 7,6 Milliarden Euro, der Konkurrent Semion ermittelte hingegen einen Wert in Höhe von 18,8 Milliarden Euro. Aus der Perspektive des BMN wird in dieser Diskussion der Standpunkt vertreten, dass Markenwert keine Eigenschaft einer Marke, sondern eine Eigenschaft der Beschreibung einer Marke ist. Auch Markenwert ist immer eine beobachterabhängige Feststellung, die auf Plausibilität zu verhandeln ist. Als Formel dargestellt, die weniger auf mathematische Korrektheit als auf eine knappe Visualisierung des Markenwertzusammenhangs zielt, kann geschrieben werden:

$$\text{Beschreibung}_a = f \frac{\text{Markenwissen}_a}{\text{Markenwissen}_{\sum b,c,d}} \times \text{Finanzwert}_a$$

Dabei ist:

a = zu bewertende Marke

b, c, d = die drei wichtigsten Konkurrenzmarken

Die finanzielle Bewertung, die im Finanzwert ausgedrückt wird, begutachtet analog zur Fokussierung auf die ökonomische Funktion der Marke in der Markenwertdimension der Markenbindung die monetäre Stärke der strukturellen Kopplung des Unternehmens mit

¹⁹⁶ Zur Erinnerung: Als Markenwissen wird das Unternehmens-, Produkt- oder Dienstleistungswissen bezeichnet, das sich durch die über markenspezifische Kommunikationsangebote hergestellte strukturelle Kopplung von Unternehmen und Konsumenten/Kunden kognitiv ausbildet. Es beinhaltet eine markenspezifische Vielzahl von sinnkonstituierenden und hochgradig emotional besetzten Dichotomien, die, zu spezifischen Schemata verknüpft, eine Marke als diese Marke erscheinen lassen (s. Kap. 2.3.5).

seiner Umwelt, insbesondere mit den Käufern und Kunden. Nach dem aktuellsten und meines Erachtens umfassendsten Modell zur Strukturierung und Ermittlung des Finanzwertes einer Marke sind die in Abbildung 64 dargestellten Dimensionen zu berücksichtigen (vgl. Högl et al. 2002: 46f.).

Dimension	Bemerkung
Markenspezifische Erlöse und Kosten	Mit Hilfe eines Korrekturfaktors wird der markenspezifische Umsatz isoliert, d.h. von dem Umsatz losgelöst, der nicht der Marke zuzurechnen ist (z.B. Promotions- oder Distributionseffekte).
Zukünftige Umsätze	Unter Berücksichtigung der historischen Umsätze, Marktanteile und Marktvolumina werden für einen Zeitraum von bis zu max. 5 Perioden die markenspezifischen Markenumsätze, Kosten und Marktvolumina von Experten prognostiziert. Für den Zeitraum, der sich dem Prognosezeitraum anschließt, wird ein Durchschnittswert des Marktanteils geschätzt.
Risikozuschlag	Mit einem markenindividuellen Diskontierungszinssatz werden die prognostizierten zukünftigen Erfolge der Marke auf den Bewertungsstichtag diskontiert. Diesem Zinssatz liegt ein markenindividueller Risiko-Score zugrunde, der sich aus konsumentenbezogenen und erlösorientierten Risikoindikatoren einer Marke zusammensetzt.
Wert markenstrategischer Optionen	Zur Ermittlung des Gesamtwertes einer Marke ist der Wert der markenstrategischen Optionen, besonders das Markendehnungspotential, zu berücksichtigen ¹⁹⁷ . Über einen Stretching-Score wird die Erfolgswahrscheinlichkeit ermittelt, in einem Markentransfermarkt einen bestimmten Marktanteil zu erzielen.
Unsicherheitsbewertung	Mit einem Simulationsmodul wird die Eintrittswahrscheinlichkeit einzelner unsicherer Inputgrößen des Markenbewertungsmodells (z.B. zukünftiger Marktanteil) ermittelt.



Ergebnis: bestmöglicher Schätzwert für den finanziellen Wert einer Marke

Abb. 64: Dimensionen des Konstruktes Markenfinanzwert

Das Markenwissen der zu bewertenden Marke setzt sich entsprechend der System-Umwelt-Differenzierung aus einer selbstreferentiellen und einer fremdreferentiellen Komponente zusammen. Erstere bezieht sich der hier vorgenommenen Konzeption des

Selbst-
referentielle
und fremd-
referentielle
Komponente

¹⁹⁷ Siehe die Ausführungen zur Markenwertdimension des Markenpotentials in Kap. 5.2.2.

BMN zufolge auf die Markenwertdimension des Markenpotentials, operationalisiert als Markenwissen des Markenmanagements, das über die Faktoren der Reflexionskompetenz und des systemischen Denkens und Handelns ermittelt wird. Fremdreferentielles Markenwissen ist das markenspezifische Wissen der Konsumenten und Kunden, wie es in der Markenwertdimension des Markenerlebnisses konzipiert ist und über das Ausmaß der Markenbekanntheit sowie der Markenattraktivität zu ermitteln ist. Das Markenwertkonstrukt des systemischen Markenmanagements kann auf der Grundlage des hier entwickelten BMN als ein dreidimensionaler Vektor wie in Abbildung 65 dargestellt werden.

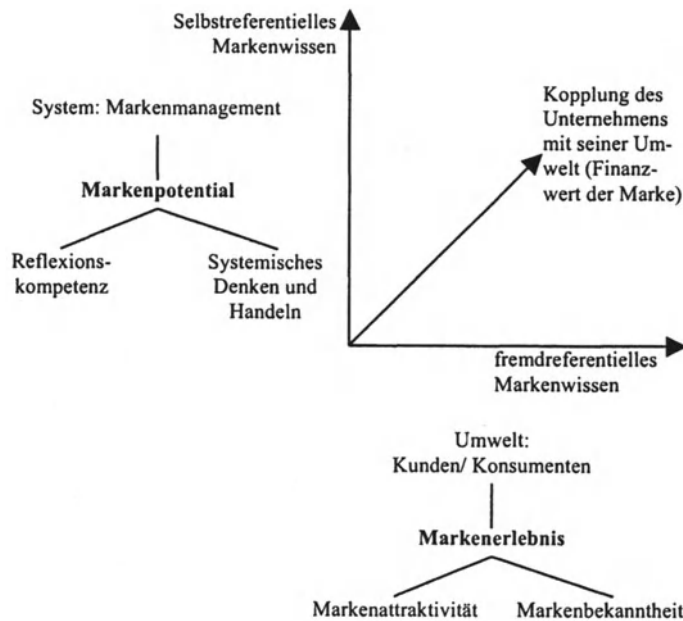


Abb. 65: Dimensionen und Struktur des systemischen Markenwertes

Die oben dargestellte Markenwertformel kann damit folgendermaßen konkretisiert werden:

$$\text{Beschreibung}_a = f \frac{\text{Markenpotential}_a + \text{Markenerlebnis}_a}{\text{Markenpotential}_{\Sigma b,c,d} + \text{Markenerlebnis}_{\Sigma b,c,d}} \times \text{Finanzwert}_a$$

Dabei ist:

a = zu bewertende Marke

b, c, d = die drei wichtigsten Konkurrenzmarken

Der zentrale erkenntnisfördernde Unterschied zu den herkömmlichen Totalmodellen der Markenbewertung liegt in der Überwindung einer lediglich konsumentenorientierten Fokussierung, die den Finanzwert einer Marke beeinflusst. So wird beispielsweise der Finanzwert einer Marke mit dem Brand Potential Index (BPI) der GfK Marktforschung korreliert, der Auskunft über die psychologische Markenstärke gibt (s. Högl et al. 2002)¹⁹⁸. Hier muss hingegen in der Logik des systemischen Markenmanagements über das Konsumentenwissen hinaus auch das Wissen des Markenmanagements berücksichtigt werden, derart, dass die Art und das Ausmaß der Operationen, um im Markenmanagement zu Marktwissen zu gelangen, also das Lernen, in die empirische Ermittlung des Gesamtmarkenwissens einfließen. Die empirische Ermittlung des selbstreferentiellen Markenwissens erfolgt über die Operationalisierung der Faktoren Reflexionskompetenz und systemisches Denken und Handeln und mittels der Methode der Unternehmensführung- und Markenmanagementbefragung idealerweise im Rahmen eines Markenmanagement-Audits im Unternehmen der zu bewertenden Marke¹⁹⁹. Konsequenterweise bezieht sich der Begriff „Markenwert“ im Kontext eines systemischen Markenmanagementverständnisses stets auf einen Markenmanagement-Wert (Brand Management Equity), der der basalen konstruktivistischen Annahme gerecht wird, dass jegliche Erkenntnis, hier der monetäre Markenwert, an einen erkennenden Beobachter, hier das Markenmanagement, gebunden ist.

Unterschied zu
herkömmlichen
Bewertungs-
modellen

Das markenwertkonstituierende Konstrukt des Markenwissens, das als Indexwert in die Markenwert-Formel eingeht, ist in Abbildung 66 zusammenfassend dargestellt.

¹⁹⁸ Zum BPI s. die Ausführungen in Kap. 2.1.2.4.

¹⁹⁹ Bei den Unternehmen der Konkurrenzmarken wird man sich mit den Ergebnissen aus einer schriftlichen Befragung zufrieden geben müssen, die im Idealfall in regelmäßigen Abständen von Marktforschungsinstituten durchgeführt wird und deren Ergebnisse interessierte Unternehmen erwerben können.

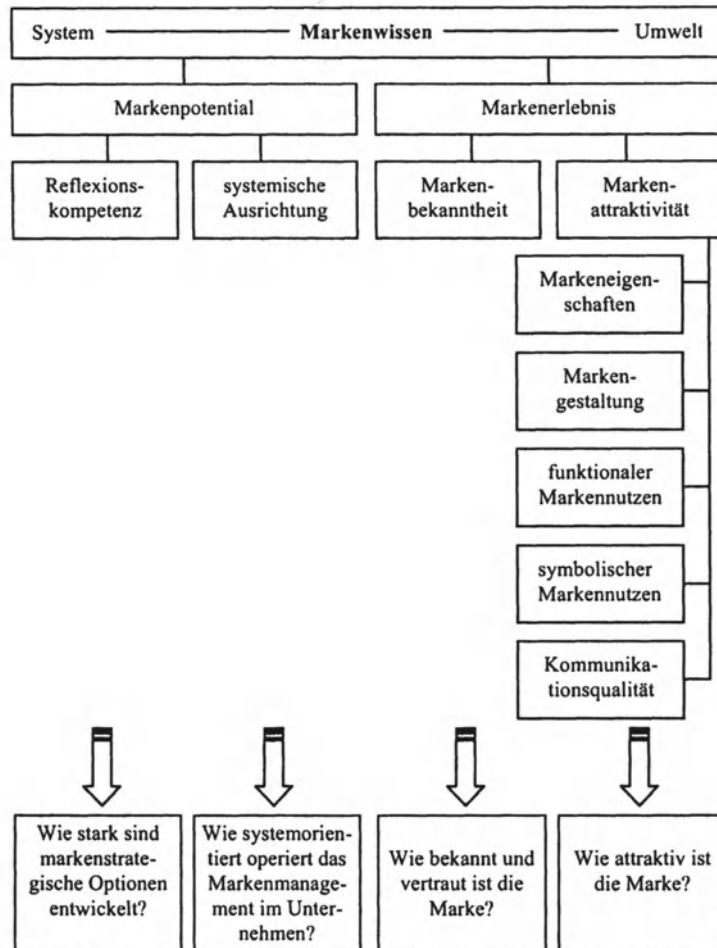


Abb. 66: Faktoren des Markenwissen-Index

Markenwissen
ist immer relativ

Das Markenwissen wird nicht als ein absoluter Wert ausgewiesen, sondern als ein relativer Wert des Markenwissens, der das Markenwissen der zu bewertenden Marke zu dem Markenwissen der drei Hauptkonkurrenzmarken in Beziehung setzt. Damit wird den Beobachtungsergebnissen Rechnung getragen, die im Zusammenhang mit empirischen Studien zum Marktanteil von Unternehmen erzielt wurden (PIMS-Projekt) und die die Wichtigkeit der relativen Überlegenheit eines Unternehmens aufgezeigt haben. Markenwissen ist demnach, überspitzt formuliert, irrelevant für den

Markenwert. Die Überlegenheit oder Unterlegenheit des eigenen Markenwissens im Vergleich zum Markenwissen der Konkurrenten ist hingegen für die Bestimmung des Markenwertes ausschlaggebend. Nur so können die Dynamik des Marktes und das genuine Charakteristikum einer Marke, nämlich von anderen Marken zu differenzieren, berücksichtigt werden. Zu diesem Zweck wird davon ausgegangen, dass die Qualität des Gesamtmarkenwissens einer Produktkategorie maximal den Wert 10 einnehmen kann²⁰⁰. Der Wert des ermittelten eigenen Markenwissens wird daher mit 10 multipliziert und durch die Summe des Markenwissenswertes der drei Hauptkonkurrenten, in der Regel sind dies die Marktführer, dividiert. Damit ergibt sich die folgende Markenwertformel:

$$\text{Beschreibung}_a = \frac{(\text{Markenpotential}_a + \text{Markenerlebnis}_a) \times 10}{\text{Markenpotential}_{\Sigma b,c,d} + \text{Markenerlebnis}_{\Sigma b,c,d}} \times \text{Finanzwert}_a$$

Dabei ist:

a = zu bewertende Marke

b, c, d = die drei wichtigsten Konkurrenzmarken

Die in der Formel vorgenommene Verbindung von relativem Markenwissen und dem Finanzwert durch ein Multiplikationszeichen (x) soll darauf hinweisen, dass ein Markenwert sich nur durch einen Zusammenhang dieser beiden Konstrukte einstellen kann. Denn würde das Markenwissen oder der Finanzwert den Wert 0 einnehmen, würde die Formel in sich zusammenfallen, und es wäre kein Markenwert ermittelbar. Dieser notwendige Zusammenhang spiegelt den fundamentalen systemischen Markenmechanismus wider, der sich aus den drei Elementen einer 1. durch einen Finanzwert beschriebenen Kopplung multipliziert mit 2. einem Markenerlebnis des Konsumenten/Kunden (Umweltbezug) plus 3. dem Markenpotential seitens des Markenmanagements (Systembezug) konstituiert. Allgemein formuliert bedeutet dies, dass der Wert einer Marke immer mit Hilfe kommunikativer und ökonomischer Kenngrößen ermittelt werden muss. Gerade im heutigen Kommunikationszeitalter wird eine Verkürzung auf nur eine Dimension der Natur der Marke nicht gerecht. Die allgemeine Definition von „Unternehmen“ – dass ein Unternehmen eine Organisation ist, die wirtschaftliche Ziele verfolgt – erinnert ebenfalls un-

Drei Elemente
des
Markenwertes

²⁰⁰ Die Validität des hier nur beispielhaft verwendeten numerischen Wertes 10, der ad hoc vor dem Hintergrund vergangener Unternehmensübernahmen und -fusionen plausibel erscheint, ist selbstverständlich zu überprüfen.

zweifelhaft daran, dass die Marke sich nur aus Kommunikationen entwickeln kann. Kommunikation – nach innen wie nach außen gerichtet – ist konstitutiv für jegliche Organisation. Anders formuliert: Zahlen und Finanzkennwerte benötigen Kommunikation, sonst existieren sie nicht.

Abschließend ist noch auf die hohe Relevanz des Balanced-Score-Card-Konzeptes von Kaplan/Norton für ein markenwertorientiertes systemisches Markenmanagement hinzuweisen (s. Kaplan/Norton 2001). Anhand der Kontrolle des Erreichens von jeweils wenigen eindeutig formulierten Zielen auf den vier aufeinander aufbauenden Ebenen Lern- und Wachstums-Perspektive, Perspektive interne Geschäftsprozesse, Kundenperspektive und Finanzperspektive (s. ebd.: 62f.) kann ein wertorientiertes System/ Umwelt-Markencontrolling im Markenmanagement aufgebaut werden.

6 Schlusswort

Die in diesem Buch entwickelten Konzepte bauen im Wesentlichen auf den im Steckbrief des traditionellen vs. systemischen Markenmanagements (Abb. 67) aufgeführten Unterscheidungen auf. Sie ergeben das Beobachtungsraster, das in einigen Teilen der Ausgangspunkt der hier vorliegenden Konzeption des systemischen Markenmanagements war, das in anderen Teilen im Prozess der Entwicklung des BMN erst entstanden ist.

Traditionelles Markenmanagement	Beschreibungsdimensionen	Systemisches Markenmanagement / Brand Management Navigator
	Marken-evolutions-phase	
Markierung und Wirkung		Kommunikation
	Paradigma	
Maschine		Selbstorganisation
	Markenver-ständnis	
Diffuses, mit dem jeweiligen Erklärungsansatz variierendes Verständnis; Gemeinsamer Nenner: ontologisches Verständnis der Marke		Marke als einzigartiger Wissensbereich mit spezifischer Symbolik
	Marken-funktion	
Im Besonderen: – Identifikation – Beeinflussung		– Identifikation – Kopplung von Unternehmen und Umwelt, insbesondere mit Konsumenten und Kunden – Auslösung und Stabilisierung von individuellen und sozialen Wirklichkeitskonstruktionen
	Markenma-nagement	
	Mana-gementobjekt	
– Marke – Konsumenten		– Markenmanagement – System-/Umwelt-Beziehungen

	Planung	
Primat der Planung		Primat der reflexiven Planung, dem die Paradoxie der unplanbaren Planung zugrunde liegt
	Steuerung	
Deterministische Beeinflussung		Beeinflussung der Eigensteuerung
	Führung	
Detailanweisung		Schaffung von Strukturen
	Organisationsform	
Hierarchie		Wann immer möglich: Heterarchie
	Positionierung	
– Passiv – Verortung – Position als Punkt		– Aktiv – Unterscheidung – Position als Raum
	Markenwert	
– objektive Eigenschaft einer Marke – konsumentenorientierte Faktoren (= psychologische Markenstärke) beeinflussen den finanziellen Markenwert		– Eigenschaft der Beschreibung einer Marke – Markenwissen als Einheit von Markenmanagementwissen (= Markenpotential) und Konsumentenwissen (= Markenerlebnis) beeinflusst den finanziellen Markenwert

Abb. 67: Steckbrief des traditionellen vs. systemischen Markenmanagements

Die Konzeption des systemischen Markenmanagements kann die heutigen Probleme des Markenmanagements nicht im Sinne eines How-to-Leitfadens lösen. Würde sie diesen Anspruch erheben, wäre sie ein weiterer Beitrag zur vorhandenen Konkursmasse an modischen Managementkonzepten, die einen Nutzen lediglich für ihre Erfinder haben. Besonders die Trendberater beherrschen den Umgang mit wissenschaftsentfremdeten wohlklingenden Begriffen, Zukünften und dazu passenden Lösungen virtuos und helfen mit ihren Ratschlägen den Unternehmen vor allem insofern, als sie die Angst und Überforderung lindern, die aus einem Zuviel an Informationen und aus dem Zwang zur Auswahl aus mehreren Lösungsmöglichkeiten resultieren. Dass Trendberater Geld verdienen können, indem sie nur Ängste besänftigen, führt Rust auf die Sehnsucht nach Einfachheit zurück.

„Offensichtlich sehnen wir uns zurück nach den seligen Kindertagen, als Vater und Mutter oder ältere Geschwister gelegentlich aus der Not halfen, die Mathematikhausaufgaben lösten oder den Aufsatz schrieben; in denen die Welt

wohl geordnet und ganz einfach war. Der Rückzug ins märchenhafte Plausible prägte diese Kindertage. Das möchte der von Veränderungen getriebene Erwachsene gern aufrechterhalten.“ (Rust 2002: 107)

Die hier vorgestellte Konzeption nährt diese Sehnsucht nicht. Dafür geht sie aber über leere und nicht haltbare Problemlösungsversprechen weit hinaus. Sie will Anstoß geben und helfen, dass Unternehmen sich heute als kommunikativ handelnde Akteure im Markt begreifen. Das Markenmanagement bedarf einer neuen Perspektive, deren Erfolgsrelevanz und Problemlösungskapazität nur das Unternehmen selbst feststellen kann. Ohne Konzepte, die den Gegenpol zum traditionellen Markenmanagement konstituieren und auf der Bearbeitung von Ungewissheit, Indeterminierbarkeit, Kontingenz, Risiko und Komplexität basieren, ist kein Erhalt und keine Steigerung des Markenwertes mehr möglich. Sich in einem selbstregulierten Prozess diese Überzeugung zu erarbeiten, darin dürfte zunächst die größte Herausforderung liegen. Erst durch die tägliche Routine der bewussten Bearbeitung der beiden komplementären Bereiche der Planung und der Unplanbarkeit, der einfachen Gewissheit und der komplexen Ungewissheit sowie der daraus resultierenden Paradoxie der unplanbaren Planung kann das Markenmanagement seine Marke(n), und das heißt vor allem auch sich selbst, effektiv und effizient gestalten und steuern.

Anhang

Vertiefende Darlegung und Kritik der Luhmannschen Systemtheorie

Kommunikation und Medien, Codierungen und Programme

Luhmann beschreibt Kommunikation als einen dreifach ungesicherten Prozess kontingenter Selektionen.

„Ein Kommunikationsprozeß verbindet nicht Fakten oder Daten in ihrer puren Faktizität, sondern Selektionen – das heißt Ereignisse, die so oder auch anders ausfallen könnten und insofern Informationswert haben. Ferner ist Kommunikation immer eine dreistellige Relation, bei der alle drei Stellen kontingente Selektionen repräsentieren:

1. ein Sachverhalt, der so oder auch anders beschaffen sein könnte;
2. ein Kommunikator, der über diesen Sachverhalt reden oder auch nicht reden könnte;
3. ein Empfänger, der die Mitteilung verstehen oder nicht verstehen, akzeptieren oder nicht akzeptieren kann. Kommunikation ist ein Prozeß, der auf Selektionen selektiv reagiert, also Selektivität verstärkt.“ (Luhmann 1991b: 314/315)

Von diesem dreistelligen Selektionszusammenhang (Information, Mitteilung, Verstehen) ist strikt eine vierte Art der Selektion zu unterscheiden, die nicht Teil dieses Kommunikationsprozesses ist, sondern eine Selektion als Prämisse der Anschluss-handlung des Adressaten: die Annahme bzw. Ablehnung der verstandenen Selektion (s. Luhmann 1991: 203).

Diese Kommunikationsbestimmung birgt in sich das Problem der doppelten Kontingen²⁰¹, da Ego die Selektion eigener Zustände darauf abstellt, dass Alters Zustände kontingent sind (s. Luhmann 1975: 171). Durch diese Struktur ist dem Kommunikationsprozess und damit auch dem Überleben sozialer Systeme stets eine Unwahrscheinlichkeit des Gelingens immanent, die Luhmann wiederum als eine dreistellige Konstellation modelliert:

1. die Unwahrscheinlichkeit, dass Ego überhaupt versteht, was Alter meint,
2. die Unwahrscheinlichkeit des Erreichens des Empfängers hinsichtlich einer räumlichen und zeitlichen Extension von Kommunikation,
3. die Unwahrscheinlichkeit des kommunikativen Erfolgs, nämlich dass der Adressat den Selektionsinhalt (die Information) als Prämisse seines eigenen Verhaltens übernimmt (s. Luhmann 1991: 217f., 1991d: 26).

201 Zum Kontingenzbegriff s. auch Kap. 2.2.1.

Diese Unwahrscheinlichkeiten des kommunikativen Gelingens gilt es zu reduzieren, sollen im Verlauf der soziokulturellen Evolution soziale Systeme aufgebaut und auf Dauer erhalten werden können.

„Man hat den Prozeß soziokultureller Evolution zu begreifen als Umformung und Erweiterung der Chancen für aussichtsreiche Kommunikationen, als Konsolidierung von Erwartungen, um die herum die Gesellschaft dann ihre sozialen Systeme bildet.“ (Luhmann 1991: 219)

Genau an dieser Stelle, die Unwahrscheinlichkeit des kommunikativen Gelingens in eine Wahrscheinlichkeit zu überführen, setzt Luhmanns Medienkonzept ein.

„Diejenigen evolutionären Errungenschaften, die an jenen Bruchstellen der Kommunikation ansetzen und funktionsgenau dazu dienen, Unwahrscheinliches in Wahrscheinliches zu transformieren, wollen wir Medien nennen.“ (ebd.: 220)

Entsprechend den drei genannten Aspekten, die das Gelingen von Kommunikation erschweren, unterscheidet Luhmann drei verschiedene, sich wechselseitig ermöglichende, limitierende und mit Folgeproblemen belastende Medien²⁰²:

1. Das Medium Sprache steigert die Wahrscheinlichkeit des Verstehens, indem es durch Zeichengebrauch Wahrnehmungen ersetzt, vertritt, aggregiert und damit den Eindruck des übereinstimmenden Verstehens als Voraussetzung für weiteres Kommunizieren liefert.
2. Die Verbreitungsmedien Schrift, Druck und Funk steigern die Wahrscheinlichkeit, auch nicht unmittelbar anwesende Adressaten zu erreichen.
3. Die Wahrscheinlichkeit des kommunikativen Erfolgs steigern die symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien, die, angesichts der beschriebenen Hindernisse von Kommunikation anhand von Generalisierungen die Einheit von Selektion und Motivation symbolisieren (s. Luhmann 1991: 220f., 1991d: 28f.).

Bei den symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien wie Geld, Wahrheit, Macht, Liebe und Recht geht es auf „... sehr verschiedene Weise und für sehr verschiedene Interaktionskonstellationen ... darum, die Selektion der Kommunikation so zu konditionieren, daß sie zugleich als Motivationsmittel wirken, also die Befolgung des Selektionsvorschlages hinreichend sicherstellen kann“ (Luhmann 1991: 222)²⁰³.

202 Luhmann arbeitet unter Rückgriff auf Heider bei der Unterscheidung von Medium und Form noch mit einem vierten Medienbegriff, den er als lose gekoppelten Zusammenhang von Elementen definiert, der für jegliche Art von Formung verfügbar ist (s. Luhmann 1992: 53).

203 Der Unterschied zu dem von Parsons geprägten Begriffs der „Tauschmedien“ bzw. „Interaktionsmedien“ ist offensichtlich. Sah Parsons die Hauptfunktion der Medien in der gesamtgesellschaftlichen Integration von ausdifferenzierten Sozialsystemen, ist für Luhmann der Bezugspunkt der Medien in der Kommunikation schlechthin gegeben, weswegen er sie auch im Rahmen seiner Kommunikationstheorie einführt. Siehe hierzu auch Parsons' Beiträge in Jensen (1980: 57f.). Allg. zur Theorie der

Mit anderen Worten: Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien reduzieren Komplexität, sorgen für die Übertragbarkeit reduzierter Komplexität und für die Anschlussselektivität auch in hochkontingenten Situationen (s. Luhmann 1975: 174). Ihre Aufgabe ist es, das Problem der doppelten Kontingenz zu lösen. Den evolutionären Erfolg eines symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums verknüpft Luhmann mit dessen Stabilisierung in einem gesellschaftlichen Teilsystem.

„Stabilisierung soll hier nicht Erhaltung von Beständen bedeuten, sondern erleichterte Reproduzierbarkeit von Problemlösungen.“ (ebd.: 180)

Dies ist so zu verstehen, dass die Ausdifferenzierung eines sozialen Teilsystems mit einer Spezialisierung auf ein symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium, wie z.B. Machterzeugung und -anwendung im politischen System oder Eigentumsnutzung und finanzielle Transaktion im Wirtschaftssystem einhergeht.²⁰⁴ Damit wächst die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten medienspezifischer Probleme, also Weisungserteilung in der Politik und Knappheit in der Wirtschaft, was gleichzeitig den routinierten Umgang mit diesen Problemen erleichtert (s. ebd.). Dadurch können „... auf solche Systeme ... besondere Erwartungen institutionalisiert werden, die nicht gesellschaftsuniversell gelten müssen, obwohl sie auf gesamtgesellschaftliche Funktionen bezogen sind“ (ebd.).

Die funktional ausdifferenzierten gesellschaftlichen Teilsysteme mit ihren jeweiligen exklusiven und nicht gegenseitig austauschbaren gesellschaftlichen Funktionen erlangen ihre volle Operationsfähigkeit erst durch ihre systemspezifischen binären Codes. Symbolisiert das systemeigene Medium die Einheit von Selektion und Motivation, so ist die Funktionsweise eines symbolisch generalisierten Kom-

symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien vgl.: Luhmann (1970: 126f. (Luhmann spricht hier noch von „Übertragungsmedien“ (ebd.: 127)), 1975, 1976, 1991: 222f., 1991d: 28f.); sowie: Baum (1976), Gould (1976), Jensen (1983: 53f., 1984), Künzler (1987, 1989), Schiewek (1992), Schmidt (1994: 107f.), Willke (1991: 156f.); zu den Medien einzelner funktional ausdifferenzierter Sozialsysteme s.: Wissenschaft/Wahrheit: Luhmann (1992), Wirtschaft/Geld: Luhmann (1989), Politik/Macht: Luhmann (1975a), Intimität, Familie/Liebe: Luhmann (1994a), Rechtssystem/Recht: Luhmann (1981). Da Luhmann auch anderen funktional ausdifferenzierten Sozialsystemen (z.B.: Erziehungssystem (Luhmann/Schorr 1988), Medizinsystem (Luhmann 1993a), Massenmediensystem (Luhmann 1996)), einen binären Code, aber nicht explizit ein symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium zuschreibt – an anderer Stelle aber sogar „heute vielleicht zivilisatorisch standardisierte ‚Grundwerte‘“ (Luhmann 1991: 222) als Kommunikationsmedien begreift – beschränkt sich die obige Auflistung auf Luhmanns namentlich identifizierte Kommunikationsmedien. Denn: „Ganz allgemein ist Luhmanns Definition des Begriffs ‚Kommunikationsmedium‘ nicht völlig eindeutig. Manche Formulierungen legen den Schluß nahe, unter einem Medium nur den Code zu verstehen. Die Existenz eines Codes ist jedoch nur notwendige, nicht aber hinreichende Bedingung für Kommunikationsmedien.“ (Künzler 1987: 232)

²⁰⁴ Anders als bei Parsons ist für Luhmann die Entwicklung von symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien nicht eine Folgeerscheinung von vorhergehender Systemdifferenzierung. „Kommunikationsmedien sind nicht die Folge funktionaler Systemdifferenzierung, sondern eher Katalysatoren für die Ausdifferenzierung von Funktionssystemen.“ (Luhmann 1984: 319; s. auch 1987a: 20f.)

munikationsmediums in der Handhabung einer Unterscheidung, eines binären Codes zu sehen, der erst ein symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium zu dem macht, was es ist: „Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien sind also binär codierte Medien.“ (Luhmann 1992: 196)

„Binäre Codes sind Duplikationsregeln. Sie werden dadurch gebildet, daß Informationen im Kommunikationsprozeß bewertet und dem Vergleich mit einem genau korrespondierenden Gegenwert ausgesetzt werden.“ (Luhmann 1990: 77)

Beispiele für solche binären Codes sind die Unterscheidungen von wahr/unwahr (Wissenschaftssystem), zahlen/nichtzahlen (Wirtschaftssystem), Recht/Unrecht (Rechtssystem), Regierung/Opposition (politisches System). Es sind Duplikationsregeln, weil es in der Welt an sich weder negative noch positive Tatsachen gibt.

„Die Welt ist, was sie ist.“ (ebd.)²⁰⁵

Erst durch die kommunikationstechnische Einrichtung der Codierung kann alles Kommunizierte an einem Gegenwert reflektiert und kontingent behandelt werden (s. ebd.). Den entscheidenden Unterschied zwischen Sprache und binären Codierungen sieht Luhmann in seinem Programmaufsatz (1975) darin, dass Codes Präferenzen codieren.²⁰⁶

„Medien-Codes sind Präferenz-Codes. Ihre Duplikationsregel beruht auf der Wert/Unwert-Dichotomisierung von Präferenzen.“ (ebd.: 175)

In diesem Sinne stehen der Wert und der Unwert einer Dichotomisierung nicht in einem symmetrischen, sondern in einem asymmetrischen Verhältnis zueinander: Die Wissenschaft konzentriert sich auf die Suche nach Wahrheit, die Wirtschaft auf eine Vermehrung ihrer Zahlungsfähigkeit, das Recht auf Rechtsprechung (vgl. Luhmann 1993a: 185).

²⁰⁵ Für Schmidt ist diese Aussage haltlos. Ihr liegt die Unterscheidung erfahrbare Wirklichkeit vs. Realität zugrunde, wobei aber über die Realität trotz ihrer Existenz nichts gesagt werden kann, weswegen die Annahme Luhmanns, dass die Welt ist, was sie ist, auf ein Paradox zuläuft. „Denn wer behauptet, dass er über die Realität nichts sagen kann, der sagt ja schon ungeheuer viel. Woher kann er denn sicher wissen, dass sie unerkennbar ist und unabhängig von unserem Bewusstsein besteht?“ (Schmidt 2001a: 168) Eine beobachterunabhängige und unerkennbare Realität kann daher nur im Diskurs existieren, ein unzugängliches „Diskursjenseits“ (ebd.: 169) ist nicht erlebbar.

²⁰⁶ Dieses Abgrenzungskriterium hat Luhmann mittlerweile abgeschwächt:

„Bei binärer Codierung muß der Leitwert des Codes (Wahrheit, Recht, Besitz etc.) darauf verzichten, zugleich als Kriterium der Selektion zu dienen. Das würde der formalen Äquivalenz von Position und Negation widersprechen. Festgestellte Unwahrheiten können sehr viel wissenschaftsförderlicher sein als festgestellte Wahrheiten; das kommt ganz auf den Theoriekontext an.“ (Luhmann 1990: 82)

Zur Kritik an dieser Abschwächung s. Künzler (1987: 324, 1989: 88f.)

„Für die Kommunikationsteilnehmer Alter und Ego jedoch bleibt die Präferenz bestehen: man überführt kaum die eigenen Hypothesen der Falschheit, bemüht sich nicht darum, Unrecht zu bekommen und so fort.“ (Künzler 1987: 324)

Auf diesen binären Codierungen beruht die operationale, selbstreferentielle Geschlossenheit von funktional ausdifferenzierten Sozialsystemen. Die gesamte Informationsverarbeitung eines Systems wird durch die Codierung bei Ausschluss dritter Werte kanalisiert und kann überhaupt erst so als sinnhafte Information in einem sozialen System erscheinen und einem sozialen System zugeordnet werden (s. Luhmann 1990: 85). Sinnhafte Informationen haben damit eine rein systeminterne und -relative Qualität, die durch diese systemspezifische „Differenztechnik“ (ebd.: 44) ermöglicht wird. Alle Kommunikationen des Wissenschaftssystems orientieren sich demnach an der Unterscheidung wahr/unwahr und nicht an einer Unterscheidung wie z.B. wahr/hässlich.

„In bezug auf seinen Code operiert das System als geschlossenes System, indem jede Wertung wie wahr/unwahr immer nur auf den jeweils entgegengesetzten Wert desselben Codes und nie auf andere, externe Werte verweist.“ (ebd.: 83)

Die binäre Codierung schließt das System gegenüber seiner Umwelt ab. Mit anderen Worten: Der Code reguliert die Grenze des Sozialsystems, indem systemspezifische von nicht-systemspezifischen Kommunikationen unterschieden werden können. Über die binären Codes identifizieren sich funktional ausdifferenzierte Sozialsysteme (s. ebd.: 86). Ein System operiert nur anhand seiner Codierung und lässt andere Unterscheidungen anderer Sozialsysteme zur Bearbeitung anderer gesellschaftlicher Funktionsbereiche außer Acht. Weist der Code eines Sozialsystems einen Funktionsmangel auf, sorgt ein Neben-Code dafür, dass nicht andersartige Medien anderer Sozialsysteme zum Ausgleich des Funktionsdefizits beansprucht werden müssen.

„Prominente Beispiele sind: Reputation als Substitut für Wahrheit im Wissenschaftssystem ... gegenläufige informale Macht der Untergebenen über ihre Vorgesetzten und der Minister über ihre Fraktionen im politischen System, und natürlich auch so etwas wie Zigaretten-Währung bei Nichtfunktionieren des Geldsystems.“ (Luhmann 1975: 183)

Die durch Selbstreferenz bedingte Geschlossenheit eines Sozialsystems ist – und das ist für Luhmann der Paradigmawechsel in der Systemtheorie – immer nur als „mitlaufende Selbstreferenz“ (Luhmann 1991: 604) zu denken. Das Konzept der mitlaufenden Selbstreferenz hebt die klassische systemtheoretische Differenzierung von geschlossenen und offenen Systemen auf. Unter mitlaufender Selbstreferenz versteht Luhmann das nicht mögliche exklusive Auf-sich-selbst-Beziehen eines Sozialsystems (s. ebd.). Denn wäre ein soziales System rein selbstreferentiell, stünde es vor dem „... Problem des Unterbrechens eines nur tautologischen Zirkels. Das bloße Hinweisen des Selbst auf sich selbst muß mit Zusatzsinn angereichert werden“ (ebd.: 631). So ist beispielsweise für das Wissenschaftssystem ein ausschließliches Beziehen auf sich selbst, etwa in der Form: Wahrheit ist Wahrheit, weil sie keine Unwahrheit ist, eine beliebige Relation, die nichts darüber aussagt, warum die Präferenz des Wissenschaftssystems der Wahrheitssuche und nicht der Unwahrheitssuche gilt.

„Durch Selbstreferenz wird rekursive, zirkelhafte Geschlossenheit hergestellt. Aber Geschlossenheit dient nicht als Selbstzweck, auch nicht als alleiniger Erhaltungsmechanismus oder als Sicherheitsprinzip. *Sie ist vielmehr Bedingung der Möglichkeit für Offenheit.* Alle Offenheit stützt sich auf Geschlossenheit ... und dies ist nur möglich, weil selbstreferentielle Operationen nicht den Gesamtsinn absorbieren, nicht totalisierend wirken, sondern nur mitlaufen; weil sie nicht abschließen, nicht zum Ende führen, nicht das telos erfüllen, sondern gerade öffnen.“ (Luhmann 1991: 606; Hervorh. J.T.)

Die so durch Selbstreferenz erzwungene Öffnung eines Systems zu bearbeiten ist die Aufgabe von *Programmen*. Durch die Handhabung von Programmen werden systemexterne Gegebenheiten in Betracht gezogen, die die Bedingungen fixieren, unter denen der eine oder der andere Wert der Codierung eines Sozialsystems gesetzt wird (s. Luhmann 1990: 83). Programmbeispiele sind Gesetze im Rechtssystem, die angeben, wann Recht bzw. Unrecht vorliegt; Preise im Wirtschaftssystem, die Zahlungen bzw. Nichtzahlungen steuern; Theorien und Methoden im Wissenschaftssystem, die über wahre und unwahre Kommunikationen entscheiden (s. Luhmann 1992: 403).

„Diese Programme ‚bestimmen das Nähere‘ der Operationsweise des Codes, wenngleich immer im Rahmen des Codes. Sie operationalisieren mithin den Code etwa durch das Einspielen von Kriterien, Prämissen, Konditionalisierungen, Relevanzen, Präferenzen etc., kurz: durch die Definition von Optionen und ‚constraints‘. Programme definieren mithin die Bereiche und die Einsatzstellen für den binären Code. Sie beziehen sich auf die Einheit der Differenz der Codierung, und sie legen fest, wohn der ‚Aufmerksamkeitsbereich‘ des Codes gesteuert wird.“ (Willke 1987: 109)

Programme sind weiterhin dadurch gekennzeichnet, dass sie variabel sind. Ein System kann ohne Verlust seiner durch den Code festgelegten Identität über Programme Strukturen auswechseln und Lernfähigkeit organisieren (s. Luhmann 1990: 91). Daher kann die Beziehung zwischen Code und Programm eines Sozialsystems mit den Begriffen „konstant/variabel“ (Luhmann 1992: 401/402) beschrieben werden. Zusammenfassend bleibt festzuhalten:

„Durch die Differenzierung von Codierung und Programmierung gewinnt ein System also die Möglichkeit, als geschlossenes und als offenes System zugleich zu operieren.“ (Luhmann 1990: 91)

Kritik an Luhmanns Sozialsystemarchitektur

Vor diesem Hintergrund der Luhmannschen Sozialsystemkonzeption werde ich im Folgenden über eine kritische Reflexion das Konstrukt des sozialen Systems entwickeln, das dieser Untersuchung zugrundeliegt. Die oben bereits erarbeiteten Eigenschaften sozialer Systeme (Selbstreferentialität, Selbstorganisation und Autonomisierung) bleiben davon in ihrer Gültigkeit unberührt.

– *Kritikpunkt: Empirielose Definitionen*

Die mangelnde Empirieorientierung Luhmanns habe ich oben anhand der früh zu treffenden Grundsatzentscheidung des Systemtheoretikers hinsichtlich der resultierenden Implikationen zur Beschreibung des Systemtyps aufgezeigt. Die-

ser Kritikpunkt lässt sich mit Obermeier auf Luhmanns Kommunikationstheorie ausdehnen. Obermeiers (1988: 296/297) Hauptkritikpunkt richtet sich gegen die rein definitorische Festlegung symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien durch Luhmann, ohne dass diese durch irgendeine Art von Forschung, und das heißt durch Empiriebezug, abgesichert wäre. Als weiteres Problem sieht er den Mangel an griffigen Kriterien für die einzelnen symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien, „... d.h. dafür, wann ihnen diese Auszeichnung zusteht und wann nicht ... Aber auch das Problem ist nur über Forschung in etwa zu lösen und nicht über definitorische Festlegungen“ (ebd.: 297).

- *Kritikpunkt: Emotionslose, macht- und herrschaftsfreie Kommunikation*
Schmidt weist mit Alfes (1992) auf die Rolle der Emotionen im Kommunikationsprozess hin, die bei der Erklärung der Annahme bzw. Ablehnung einer Mitteilung (eines Medienangebots) anhand der abstrakten kognitiven Größe des Mediencodes ausgeblendet wird: „Wird damit Kommunikationstheorie nicht kognitivistisch halbiert und blendet alle nicht-rationalen Zustimmung- und Ablehnungsgründe einfach aus?“ (Schmidt 1994: 111, s. auch ders. 1994b: 10f., Juchem 1998: 125f.) Wenn hier Kommunikation als Handlung den Individuen zugeschrieben wird, ist weiterhin mit Schmidt (1993a: 261f., 1994: 111f.) darauf hinzuweisen, dass bei einer handlungstheoretisch orientierten Systemtheorie Macht- und Herrschaftsverhältnisse in der Kommunikation zu berücksichtigen sind. Die sich hierfür anbietenden Konzepte wie Rolle, Institution oder Organisation können das Verhältnis von Kommunikationserfolg und Machtposition beispielsweise anhand der Klärung des Rollenstatus des Kommunikators wesentlich erhellen.²⁰⁷
- *Kritikpunkt: Marginalisierung der Sprache*
Künzler (1987: 329f., 1989: 102f.) hebt auf Luhmanns „Marginalisierung der Sprache“ (Künzler 1987: 329) ab und zeigt drei sich daraus ergebende negative Konsequenzen für die Schlüssigkeit des Medienkonzeptes auf: nicht eindeutige Bestimmung des Code-Begriffs; Verkennung der Logizität der Sprache als deren wesentliche Eigenschaft, die eine Geltungsbeschränkung der Logik auf das Wahrheitsmedium des Wissenschaftssystems nicht rechtfertigt; inkonsistente Bestimmung der Sprache selbst.²⁰⁸
- *Kritikpunkt: Reduktionismus*
Luhmanns eindeutige Zuordnung eines Mediencodes zu einem ausdifferenzierten Sozialsystem, das mit seiner so definierten, genau abgrenzbaren einen un-

207 Siehe dazu auch die anhand der Differenzierung Leistungsrolle/Publikumsrolle erarbeiteten unterschiedlichen Inklusionsformen in funktional ausdifferenzierten Sozialsystemen von Stichweh (1988); zur Rollendifferenzierung speziell im Wissenschaftssystem s. Stichweh (1988a: 54f.).

208 Zum Zusammenhang von Sprache und symbolisch generalisiertem Kommunikationsmedium s. auch Schiewek (1992).

vermischten Handlungsrationalität seine spezifische gesellschaftliche Funktion erfüllt, ist äußerst problematisch. Knorr-Cetina (1992) zeigt differenziert am Beispiel der Teilchenphysik, wie gerade moderne, erfolgreiche Funktionssysteme ihr hohes funktionales Entwicklungsniveau „... aus der Strategie einer ‚Invasion‘ verschiedener Praxisfelder ziehen können“ (ebd.: 414), das heißt: sie lösen ihre Probleme durch Entdifferenzierung (s. ebd.). Ähnlich fragt Schmidt (1994: 110) für das Literatursystem, ob die ständig wachsende Konkurrenz von Code-Kandidaten für dieses System nicht nahe legt anzunehmen, dass Sozialsysteme ihre Grenze nicht über nur einen binären Code aufrechterhalten.²⁰⁹ Und Obermeier (1988: 296f.) legt sogar für das Wissenschaftssystem plausibel dar, dass weder wissenschaftshistorisch noch wissenschaftstheoretisch noch wissenschaftspraktisch der Mediene Code Wahrheit die Kommunikationen in Form einer strikten Entweder-oder-Codierung im Wissenschaftssystem regelt. Münch fasst eine zunehmende Verquickung der Gesellschaftssysteme und ihrer jeweiligen durch die Mediene Codes geregelten Handlungsrationitäten geradezu als Kennzeichen von modernen Gesellschaften auf:

„So erleben wir zugleich eine enorme Moralisierung des ökonomischen Handelns, aber auch eine Ökonomisierung der Kultur, eine Politisierung der Ökonomie und eine Ökonomisierung der Politik, eine Solidarisierung der Ökonomie und eine Ökonomisierung der Solidarität ... Das Endprodukt ist eine Gesellschaft, in der sich immer mehr in den Zonen der Interpenetration der Subsysteme und immer weniger in den Reservaten ihrer Eigenlogik abspielt.“ (Münch 1992: 33; s. auch Münch 1982, 1984, 1992a)

209 Siehe zur Diskussion der Codierung des Literatursystems auch Plumpe/Werber (1993).

Literaturverzeichnis

- Aaker, David A. (1996): Building strong brands. New York: Free Press.
- Aaker, David A. (1997): Langfristig erfolgreiche Markenstrategien. In: Brandmeyer, Klaus/Deichsel, Alexander (Hrsg.) (1997), a.a.O. S. 103–134.
- Adjouri, Nicholas (1993): Die Marke als Botschaft. Die kommunikative Funktion der Marke und ihre Interdependenzen zur Werbung. o.O.: Vier-Türme-Verlag.
- Advertising Age (July 31, 1995)
- Alfes, Henrike (1992): Literatur und Gefühl. Emotionale Aspekte literarischen Schreibens und Lesens. Essen: Universität-Gesamthochschule. (Diss.)
- Baecker, Dirk (1991): Die Beobachtung der Paradoxie des Geldes. In: Gumbrecht, Hans Ulrich/Pfeiffer, Ludwig K. (Hrsg.): Paradoxien, Dissonanzen und Zusammenbrüche. Situationen offener Epistemologie. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 174–186.
- Baecker, Dirk (1994): Postheroisches Management. Ein Vademecum. Berlin: Merve Verlag.
- Baecker, Dirk (1995): Durch diesen schönen Fehler mit sich selbst bekannt gemacht. Das Experiment der Organisation. In: Managerie 3. Jahrbuch. Systemisches Denken und Handeln im Management. (Herausgegeben von Heitger, Barbara/Schmitz, Christof/Gester, Peter-W.) (1995). Heidelberg: Carl Auer. S. 210–230.
- Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2001): Vom Kultivieren des Managements durch die Organisation – und umgekehrt. In: Bardmann, Theodor M./Groth, Torsten (Hrsg.) (2001): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 43–66.
- Baecker, Dirk (2001a): Die kompetente Organisation. In: Bergmann, Gustav/Meurer, Gerd (2001): Best Patterns. Erfolgsmuster für zukunftsfähiges Management. Neuwied, Kriftel: Luchterhand. S. 433–446.
- Bardmann, Theodor M. (1994): Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Bardmann, Theodor M./Groth, Torsten (Hrsg.) (2001): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Baum, Rainer C. (1976): Communication and Media. In: Loubser, Jan J./Baum, Rainer C./Effrat, Andrew/Meyer Lidz, Victor (ed.) (1976): Explorations in general theory in social science. Essays in honor of Talcott Parsons. Vol. 2. New York: The Free Press. S. 533–556.
- Baumgarth, Carsten (2001): Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markenforschung. Wiesbaden: Gabler.
- Bateson, Gregory (1985): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth (1999): Organisation. Theorie und Gestaltung. 2., neubearb. Aufl. Stuttgart: Lucius u. Lucius.
- Becker, Jochen (1996): Konzeptionelle Grundfragen der Positionierung. In: Tomczak, Torsten/Rudolph, Thomas/Roosdorp, Alexander (Hrsg.) (1996): Positionierung – Kernentscheidung des Marketing. St. Gallen: THEXIS. S. 12–23.
- Becker, Thomas (1998): Die Sprache des Geldes. Grundlagen strategischer Unternehmenskommunikation. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Berekhoven, Ludwig (1992): Von der Markierung zur Marke. In: Dichtl, Erwin/Eggers, Walter (Hrsg.) (1992): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs. München: Beck. S. 25–45.
- Berth, Rolf (1995): Erfolg. Überlegenheitsmanagement. 12. Mind-Profit Strategien mit ausführlichem Testprogramm. 2. Aufl. Düsseldorf: Econ.

- Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M./Funck, Hans Joachim (1998): *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. 9. Aufl. Landsberg/Lech: Moderne Industrie
- Blattberg, Robert C./Thomas, Jacquelyn S. (1999): *The Fundamentals of Customer Equity Management*. In: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.) (1999): *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*. 2. aktual. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler. S. 359–385.
- Bleicher, Knut (1996): *Das Konzept Integriertes Management*. 4. rev. u. erw. Aufl. Frankfurt, New York: Campus.
- Bliss, Christoph (2000): *Management von Komplexität. Ein integrierter, systemtheoretischer Ansatz zur Komplexitätsreduktion*. Wiesbaden: Gabler.
- Blumer, Herbert (1981): *Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus*. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.) (1981): *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit 1 + 2*. 5. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 80–146.
- Bodenstein, Gerhard/Spiller, Achim (1998): *Marketing. Strategien, Instrumente und Organisation*. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Boltz, Dirk-Mario (1999): *Marketing by Worldmaking. Folgenreiche Kommunikation zwischen Mensch und Marke. Ideen – Strategien – Erfolge*. Frankfurt am Main: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bolz, Norbert/Bosshart, David (1995): *Kult-Marketing. Die neuen Götter des Marktes*. 2. Aufl. Düsseldorf: Econ.
- Brandmeyer, Klaus/Deichsel, Alexander (Hrsg.) (1997): *Jahrbuch Markentechnik*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- Brandmeyer, Klaus/Deichsel, Alexander/Prill, Christian (Hrsg.) (2001): *Jahrbuch Markentechnik 2002/2003*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- Bruhn, Manfred (1994): *Begriffliche Grundlagen des Markenartikels und der Markenpolitik*. In: Ders. (Hrsg.) (1994): *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis*. Bd. 1: Markenbegriffe, Markentheorien, Markeninformationen, Markenstrategien. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 5–41.
- Bruhn, Manfred (1994a): *Das Konzept des Markentypenlebenszyklus*. In: Ders. (Hrsg.) (1994): *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis*. Bd. 1: Markenbegriffe, Markentheorien, Markeninformationen, Markenstrategien. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 239–280.
- Bruhn, Manfred (1995): *Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikation*. 2. überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, Manfred (1997): *Kommunikationspolitik. Grundlagen der Unternehmenskommunikation*. München: Vahlen.
- Bruhn, Manfred (2001): *Relationship Marketing*. München: Vahlen.
- Bruhn, Manfred/Schmidt, Siegfried J./Tropp, Jörg (Hrsg.) (2000): *Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven mit Meinungen und Beispielen aus der Praxis*. Wiesbaden: Gabler.
- Buchholz, Andreas/Wördemann, Wolfram (1998): *Was Siegermarken anders machen. Wie jede Marke wachsen kann. Die Ergebnisse der ersten Untersuchung über die erfolgreichsten Markenkampagnen der Welt*. Düsseldorf, München: Econ.
- Bugdahl, Volker (1998): *Marken machen Märkte. Eine Anleitung zur erfolgreichen Markenpraxis*. München: Beck.
- Burkart, Roland (1995): *Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder*. 2. Aufl. Wien, Köln, Weimar: Böhlau.
- Busch, Anina/Belz, Christian (2000): *Vom Detailhandel zur Detailkommunikation*. In: Thexis. Fachzeitschrift für Marketing der Universität St. Gallen (1.2000). St. Gallen: Verlag Thexis. S. 2–9.
- Buß, Eugen (1998): *Die Marke als soziales Symbol*. In: *Public Relations Forum für Wissenschaft und Praxis*. 4. Jg., 2/98, S. 96 – 100.
- Clausnitzer, Thomas/Heide, Gerd/Nasner, Nicolas (2002): *Markenartikel-Management. Strategien und Instrumente für eine konsistente Marktbearbeitung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Dahm, Axel (2002): Markengärtner statt Markenmacher. In: *Marketing Journal* (4/2002). München: Europa-Fachpresse-Verlag. S. 14–15.
- Deichsel, Alexander (1997): Marke als Gestaltssystem. In: Brandmeyer, Klaus/Deichsel, Alexander (Hrsg.) (1997), a.a.O. S. 221–246.
- Derieth, Anke (1995): Unternehmenskommunikation. Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Deutsches Patent- und Markenamt (2003). Jahresbericht 2002.
- Dichtl, Erwin (1992): Grundidee, Varianten und Funktionen der Markierung von Waren und Dienstleistungen. In: Ders./Eggers, Walter (Hrsg.) (1992): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs. München: Beck. S. 1–23.
- Dichtl, Erwin/Eggers, Walter (Hrsg.) (1996): Markenerfolg mit Marken. München: C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung.
- Dörner, Dietrich/Kreuzig, Heinz W./Reither, Franz/Stäudel, Thea (Hrsg.) (1994): Lohhausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Hans Huber.
- Domizlaff, Hans (1992): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik. Hamburg: Marketing Journal, Gesellschaft für angewandtes Marketing mbH und Georg C. Domizlaff.
- Dudenhöffer, Ferdinand (1998): Abschied vom Massenmarketing. Systemmarken und Beziehungen erobern Märkte. Düsseldorf, München: Econ.
- Dudenhöffer, Ferdinand (2000): Systemmarken – Vernetzung produktnaher Angebote um Marken. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2000), a.a.O. S. 379–396.
- Errichiello, Oliver Carlo/Groß, Andreas/Pirck, Peter/Postler, Annika (2001): Forschungsbericht 2002/2003. In: Brandmeyer, Klaus/Deichsel, Alexander/Prill, Christian (Hrsg.) (2001), a.a.O. S. 305–346.
- Esch, Franz-Rudolf (1998): Wirkung integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2000): Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. 2. aktual. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Esch, Franz-Rudolf/Andresen, Thomas (1997): Messung des Markenwertes. In: MTP e.V. Alumni (Hrsg.)/Hauser, Ulrich (1997): Erfolgreiches Markenmanagement. Wiesbaden: Gabler. S. 11–37.
- Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias (2000): Branding als Grundlage zum Markenaufbau. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2000), a.a.O. S. 407–420.
- Esch, Franz-Rudolf/Wicke, Andreas (2000): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2000), a.a.O. S. 3–55.
- Essinger, Grit (2001): Produkt- und Markenpolitik im dynamischen Umfeld. Eine Analyse aus system-theoretischer Perspektive. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Felser, Georg (1997): Werbe- und Konsumentenpsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fishbein, Martin (1979): Einstellung und Vorhersage des Verhaltens. In: Hormuth, Stefan E. (Hrsg.) (1979): a.a.O. S. 148–173.
- Foerster v., Heinz (1984): Principles of Self-Organization – in a Socio-Managerial Context. In: Ulrich, Hans/Probst, Gilbert J. B. (ed.) (1984): Self-Organization and Management of Social Systems. Insights, Promises, Doubts, and Questions. Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo: Springer. S. 2–24.
- Foerster v., Heinz (1985): Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg.
- Foerster v., Heinz (1993): Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Foerster v., Heinz (2001): „In jedem Augenblick kann ich entscheiden, wer ich bin“. In: Pörksen, Bernhard (2001): Abschied vom Absoluten. Gespräche zum Konstruktivismus. Heidelberg: Carl Auer. S. 19–45.
- Frank, Manfred (1986): Die Unhintergebarkeit von Individualität. Reflexionen über Subjekt, Person und Individuum aus Anlaß ihrer „postmodernen“ Toterklärung. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Freter, Hermann/Baumgarth, Carsten (2000): Ingredient Branding – Begriff und theoretische Begründung. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2000): Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. 2. aktual. Aufl. Wiesbaden: Gabler. S. 289–316.

- Gaede, Werner (2002): Das Prinzip ABWeichung. In: Mattenklott, Axel/Schimansky, Alexander (Hrsg.) (2002): Werbung. Strategien und Konzepte für die Zukunft. München: Franz Vahlen. S. 196–213.
- Gaede, Werner (2002a): Abweichen von der Norm – Enzyklopädie kreativer Werbung, München: Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig in F.A. Herbig Verlagsbuchhandlung.
- Gerken, Gerd (1994): Die fraktale Marke. Eine neue Intelligenz der Werbung. Düsseldorf u.a.: Econ.
- Glaserfeld v., Ernst (1991): Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: Watzlawick, Paul (Hrsg.) (1991): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. 7. Aufl. München: Piper. S. 16–38.
- Glaserfeld v., Ernst (1992): Aspekte des Konstruktivismus: Vico, Berkeley, Piaget. In: Rusch, Gerhard/Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1992): Konstruktivismus: Geschichte und Anwendung. DELFIN 1992. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 20–33.
- Glaserfeld v., Ernst (1992a): Nachwort zu: Siegener Gespräche über Radikalen Konstruktivismus. Ernst von Glaserfeld im Gespräch mit NIKOL (1982, 1984). In: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1992): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. 5. Aufl. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 401–440.
- Glaserfeld v., Ernst (1992b): Wissen, Sprache und Wirklichkeit. Nachdr. d. 1. Aufl. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg.
- Glaserfeld v., Ernst (1997): Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Götz, Klaus (1998) (Hrsg.): Theoretische Zumutungen. Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Gomez, Peter/Probst, Gilbert (1997): Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen. 2. überarb. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Gould, Mark (1976): Systems Analysis, Macrosociology, and the Generalized Media of Social Action. In: Loubser, Jan J./Baum, Rainer C./Effrat, Andrew/Meyer Lidz, Victor (ed.) (1976): Explorations in general theory in social science. Essays in honor of Talcott Parsons. Vol. 2. New York: The Free Press. S. 470–506.
- Greschik, Stefan (2001): Das Chaos und seine Ordnung. Einführung in komplexe Systeme. 3. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Gummeson, Evert (1997): Relationship Marketing: Von 4P zu 30R. Wie Sie von den 4 Marketingprinzipien zu den 30 Erfolgsbeziehungen kommen. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Gutenberg, Erich (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion. 24. Aufl. Berlin u.a.: Springer.
- GWA (2001): Key Driver starker Marken. Gibt es Regeln für erfolgreiche Marken? Frankfurt am Main: GWA.Haendrich, Günter/Tomczak, Torsten (1996): Strategische Markenführung. Planung und Realisierung von Marketingstrategien für eingeführte Produkte. 2. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt.
- Häty, Holger (1989): Der Markentransfer. Heidelberg: Physica.
- Haken, Hermann/Haken-Krell, Maria (1992): Erfolgsgeheimnisse der Wahrnehmung. Synergetik als Schlüssel zum Gehirn. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Hejl, Peter M. (1984): Towards a Theory of Social Systems: Self-Organization and Self-Maintenance, Self-Reference and Syn-Reference. In: Ulrich, Hans/Probst, Gilbert J.B. (ed.) (1984): Self-Organization and Management of Social Systems. Insights, Promises, Doubts, and Questions. Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo: Springer. S. 60–78.
- Hejl, Peter M. (1987): Zum Verhältnis des Individuums – Bemerkungen zum ungeklärten Verhältnis von Psychologie und Soziologie. In: Schiepek, Günter (Hrsg.) (1987): Systeme erkennen Systeme. Individuelle, soziale und methodische Bedingungen systemischer Diagnostik. München, Weinheim: Psychologie Verlags Union. S. 115–154.
- Hejl, Peter M. (1992): Konstruktion der sozialen Konstruktion: Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie. In: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1992): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. 5. Aufl. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 303–339.
- Hejl, Peter M. (1992a): Die zwei Seiten der Eigengesetzlichkeit. Zur Konstruktion natürlicher Sozialsysteme und zum Problem ihrer Regelung. In: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1992): Kognition und

- Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2. 2. unveränd. Aufl. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 167–213.
- Hejl, Peter M. (1992b): Selbstorganisation und Emergenz in sozialen Systemen. In: Krohn, Wolfgang/Küppers, Günter (Hrsg.) (1992): Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. 2. Aufl. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 269–292.
- Hejl, Peter M. (1993): Soziale Systeme: Körper ohne Gehirne oder Gehirne ohne Körper? Rezeptionsprobleme der Theorie autopoietischer Systeme in den Sozialwissenschaften. In: Riegas, Volker/Vetter, Christian (Hrsg.) (1993): Zur Biologie der Kognition. Ein Gespräch mit Humberto R. Maturana und Beiträge zur Diskussion seines Werkes. 3. Aufl. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 205–236.
- Hejl, Peter M. (2001): Management und Wirklichkeit. In: Bergmann, Gustav (2001) (Hrsg.): Best Patterns: Erfolgsmuster für zukunftsfähiges Management. Neuwied, Kriftel: Luchterhand. S. 55–64.
- Hejl, Peter M./Stahl, Heinz K. (Hrsg.) (2000): Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften. Heidelberg: Carl Auer.
- Hejl, Peter M./Stahl, Heinz K. (2000a): Management und Selbstregelung. In: Dies. (Hrsg.) (2000), a.a.O. S. 100–140.
- Hejl, Peter M./Stahl, Heinz K. (2000b): Einleitung. Acht Thesen zu Unternehmen aus konstruktivistischer Sicht. In: Dies. (Hrsg.) (2000), a.a.O. S. 13–29.
- Hellmann, Kai-Uwe (2000): Die Sozialität der Marke – Verdeckte (V)ermittlungen. In: planung & analyse. Zeitschrift für Marktforschung und Marketing, 2/2000. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag. S. 14–17.
- Hellmann, Kai-Uwe (2002): Soziologie der Marke. In: Markenartikel. Zeitschrift für Markenführung (3/2002). Gräffelfing: Albrecht. S. 134–141.
- Hellmann, Kai-Uwe (2003): Soziologie der Marke. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Herbst, Dieter (2002): Gemeinsam stark: Integriertes Identitätsmanagement für starke Konsumentenbindungen. In: Mattenklott, Axel/Schimansky, Alexander (Hrsg.) (2002), a.a.O. S. 14–37.
- Herrmann, Christoph (1999): Die Zukunft der Marke. Mit effizienten Führungsentscheidungen zum Markterfolg. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Herrmann, Andreas (1999): Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung/zfbf 51 (6/1999). S. 579–598.
- Herrmann, Andreas/Huber, Frank/Braunstein, Christine (2000): Kundenzufriedenheit garantiert nicht immer mehr Gewinn. In: HARVARD BUSINESSmanager (1/2000). Hamburg: manager magazin Verlagsgesellschaft. S. 45–55.
- Hippner, Hajó/Wilde, Klaus D. (2000): Den Kunden verstehen. In: Marketing & Kommunikation (7/8, 2000). St. Gallen: Künzler-Bachmann. S. 16–18.
- Hippner, Hajó/Wilde, Klaus D. (2001): CRM – Ein Überblick. In: Helmke, Stefan/ Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.) (2001): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente, Einführungskonzepte, Organisation. Wiesbaden: Gabler. S. 3–38.
- Högl, Siegfried/Hupp, Oliver/Maul, Karl-Heinz/Sattler, Henrik (2002): Der Geldwert der Marke als Erfolgsfaktor für Marketing und Kommunikation. In: Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. (Hrsg.) (2002): Der Geldwert der Marke. Frankfurt am Main: GWA. S. 37–80.
- Hoffmann, Hans-Joachim (1972): Werbepsychologie. Berlin, New York: de Gruyter.
- Homburg, Christian/Bruhn, Manfred (1999): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.) (1999): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen. 2. aktual. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler. S. 3–35.
- Homburg, Christian/Schäfer, Heiko (2001): Strategische Markenführung in dynamischer Umwelt. In: Köhler, Richard/Majer, Wolfgang/Wiezork, Heinz (Hrsg.) (2001): Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements. München: Franz Vahlen. S. 157–173.
- Homburg, Christian/Faßnacht, Martin/Werner, Harald (1999): Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.) (1999): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen. 2. aktual. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler. S. 389–410.

- Hondrich, Karl Otto (1983): Bedürfnisse, Ansprüche und Werte im sozialen Wandel. Eine theoretische Perspektive. In: Hondrich, Karl Otto/Vollmer, Randolph (Hrsg.) (1983): Bedürfnisse im Wandel. Theorie, Zeitdiagnose, Forschungsergebnisse. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 15–74.
- Horizont. Zeitschrift für Marketing, Werbung und Medien (18/2002): Dialog als Chance für die Marke. Frankfurt/Main: Deutscher Fachverlag. S. 25.
- Hormuth, Stefan E. (Hrsg.) (1979): Sozialpsychologie der Einstellungsänderung. Königstein/Ts.: Athenäum, Hain, Scriptor, Hanstein.
- Hoshino, Katsumi (1987): Semiotic Marketing and Product Conceptualization. In: Uniker-Sebeok, Jean (ed.) (1987): Marketing and semiotics: new directions in the study of signs. Berlin, New York, Amsterdam: Mouton de Gruyter.
- Huth, Rupert/Pflaum, Dieter (1986): Einführung in die Werbelehre. 2. überarb. und erw. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Kohlhammer.
- Irmscher, Markus (1997): Markenwertmanagement. Aufbau und Erhalt von Markenwissen und -vertrauen im Wettbewerb. Frankfurt am Main u.a.: Peter Lang.
- Janich, Peter (1995): Die methodische Konstruktion der Wirklichkeit durch die Wissenschaften. In: Lenk, H./Poser, H. (Hrsg.) (1995): Neue Realitäten – Herausforderungen der Philosophie. Berlin: Akademie Verlag. S. 460–475.
- Jensen, Stefan (Hrsg.) (1980): Talcott Parsons: Zur Theorie der sozialen Interaktionsmedien. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Jensen, Stefan (1983): Systemtheorie. Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
- Jensen, Stefan (1984): Aspekte der Medien-Theorie: Welche Funktion haben die Medien in Handlungssystemen? In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 13, H. 2, 1984. S. 145–164.
- Juchem, Johann G. (1998): Kommunikationssemantik. Münster: Nodus Publikationen.
- Kaas, Klaus Peter (1992): Marketing und Neue Institutionenlehre. Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für Marketing, Universität Frankfurt am Main.
- Kaas, Klaus Peter (1994): Informationsökonomik. In: Köhler, Richard/Tietz, Bruno (Hrsg.) (1994): Handwörterbuch des Marketing. Sp. 971–981.
- Kapferer, Jean-Noel (1992): Die Marke – Kapital des Unternehmens. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Kapferer, Jean-Noel (1997): Die Führung des Markenkapitals: Welche Konsequenzen ergeben sich für das operative Geschäft? In: Brandmeyer, Klaus/Deichsel, Alexander (Hrsg.) (1997), a.a.O. S. 135–150.
- Kaplan, Robert S./Norton, David P. (2001): Wie Sie die Geschäftsstrategie den Mitarbeitern verständlich machen. In: HARVARD BUSINESSmanager (2/2001). Hamburg: manager magazin Verlagsgesellschaft. S. 60–70.
- Kehl, Roger E. (2000): Controlling mit Database Marketing. Effizienzmessung absatzpolitischer Instrumente. Ettlingen: Fachverlag IM Marketing-Forum.
- Kirchner, Karin (2001): Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Grossunternehmen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Klein-Bölting, Udo (2002): Markenmanagement für die effiziente Steigerung des Unternehmenswertes. In: Mattenklott, Axel/Schimansky, Alexander (Hrsg.) (2002), a.a.O. S. 106–129.
- Klüver, Jürgen (1990): Auf der Suche nach dem Kaninchen von Fibonacci oder: Wie geschlossen ist das Wissenschaftssystem? In: Krohn, Wolfgang/Küppers, Günter (Hrsg.) (1990): Selbstorganisation – Aspekte einer wissenschaftlichen Revolution. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg. S. 201–229.
- Kluge, Friedrich (1967): Etymologisches Wörterbuch. 20. Aufl. Berlin: de Gruyter.
- Knorr-Cetina, Karin (1991): Die Fabrikation von Erkenntnis. Zur Anthropologie der Naturwissenschaft. Mit einem Nachwort von Rom Harré. Rev. und erw. Fassung. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Köck, Wolfram K. (1978): Kognition – Semantik – Kommunikation. In: Hejl, Peter M./Köck, Wolfram/Roth, Gerhard (Hrsg.) (1978): Wahrnehmung und Kommunikation. Frankfurt/Main, Bern, Las Vegas: Lang. S. 187–213.
- Köck, Wolfram K. (1992): Kognition – Semantik – Kommunikation. In: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1992), a.a.O. S. 340–373.
- Köhler, Wolfgang (1929): Ein altes Scheinproblem. In: Naturwissenschaften 17, S. 395–401.

- Königswieser, Roswita/Exner, Alexander (1999): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 3. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Koschnick, Wolfgang J. (1999): Werben, wenn der Kunde sein Werbefenster öffnet. In: meida & marketing, Nr. 1/1999. München: Europa-Fachpresse-Verlag. S. 60–63.
- Kothen, Wolfgang (2001): Die Emergenz der Marke. In: Bergmann, Gustav/Meurer, Gerd (Hrsg.) (2001): Best Patterns. Erfolgsmuster für zukunftsfähiges Management. Neuwied, Kriftel: Hermann Luchterhand. S. 365–376.
- Kotler, Philip (1989): Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle. 4. völlig Neubearb. Aufl., einmalige u. limitierte Sonderausg. Stuttgart: Poeschel.
- Kraemer, Wolfgang/Klein, Stefanie (2001): Klassifikationsmodell für Corporate Universities. In: Kraemer, Wolfgang/Müller, Michael (Hrsg.) (2001), a.a.O. S. 3–54.
- Kraemer, Wolfgang/Müller, Michael (Hrsg.) (2001): Corporate Universities und E-Learning. Personalentwicklung und lebenslanges Lernen. Strategien – Lösungen – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.
- Krainz, Ewald E. (1995): Veränderung in Organisationen. Einführung in die Fragestellung. In: Grossmann, Ralph/Krainz, Ewald E./Oswald, Margit (Hrsg.) (1995): Veränderung in Organisationen. Wiesbaden: Gabler. S. 3–8.
- Krieger, David J. (1996): Einführung in die allgemeine Systemtheorie. München: Fink.
- Krippendorff, Klaus (1994): Der verschwundene Bote. Metaphern und Modelle der Kommunikation. In: Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (Hrsg.) (1994), a.a.O., S. 79–113.
- Kroeber-Riel, Werner (1984): Konsumentenverhalten. 3. wesentlich erneuerte und erw. Aufl. München: Vahlen.
- Krüger, Hans-Peter (1990): Luhmanns autopoietische Wende. Eine kommunikationsorientierte Grenzbestimmung. In: Niedersen, Uwe/Pohlmann, Ludwig (Hrsg.) (1990): Selbstorganisation. Jahrbuch für Komplexität in den Natur-, Sozial-, und Geisteswissenschaften. Bd. 1. Berlin: Duncker & Humblot. S. 129–147.
- Künzler, Jan (1987): Grundlagenprobleme der Theorie symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien bei Niklas Luhmann. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 16, H. 5, 1987. S. 317–333.
- Künzler, Jan (1989): Medien und Gesellschaft. Die Medienkonzepte von Talcott Parsons, Jürgen Habermas und Niklas Luhmann. Stuttgart: Enke.
- Küppers, Günter (1994): Experimentelle Steuerung: Kalkulierbare Eingriffe in die Selbstorganisation? In: Beckenbach, Frank/Diefenbacher, Hans (Hrsg.) (1994): Zwischen Entropie und Selbstorganisation. Perspektiven einer ökologischen Ökonomie. Marburg: Metropolis Verlag. S. 119–141.
- Kunz, Gunnar (1999): Ziele partnerschaftlich vereinbaren – ein Weg zum Erfolg. In: HARVARD BUSINESSmanager (2/1999). Hamburg: manager magazin Verlagsgesellschaft. S. 79–88.
- Lasogga, Frank (2000): Customer Relationship Management. In: Marketing Journal 6/2000. München: Europa-Fachpresse-Verlag. S. 342–347.
- Latour, Susanne (1996): Namen machen Marken. Handbuch zur Entwicklung von Firmen- und Produkt-namen. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Lauer, Thomas (2002): Bonusprogramme richtig gestalten. In: HARVARDBUSINESSmanager (3/2002), Hamburg: manager magazin Verlagsgesellschaft. S. 98–106.
- Leitherer, Eugen (1994): Geschichte der Markierung und des Markenwesens. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.) (1994): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Bd. 1: Markenbegriffe, Markentheorien, Markeninformationen, Markenstrategien. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 135–152.
- Leonhard, Lothar S. (2001): Vorwort in: Gesamtverband Werbeagenturen GWA (Hrsg.) (2001): Key Driver starker Marken. Frankfurt/Main: GWA.
- Linxweiler, Richard (1999): Marken-Design. Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen. Wiesbaden: Gabler.
- Luhmann, Niklas (1970): Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Bd. 1. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1973): Vertrauen – ein Mechanismus der Reduktion von sozialer Komplexität. 2. erw. Aufl. Stuttgart: Enke.

- Luhmann, Niklas (1974): *Wirtschaft als soziales System*. In: *Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*. Bd. 1. 4. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 204–231.
- Luhmann, Niklas (1975): *Einführende Bemerkungen zu einer Theorie symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien*. In: Luhmann, Niklas (1975): *Soziologische Aufklärung 2*. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 170–192.
- Luhmann, Niklas (1975a): *Macht*. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, Niklas (1976): *Generalized Media and the Problem of Contingency*. In: Loubser, Jan J./Baum, Rainer C./Effrat, Andrew/Meyer Lidz, Victor (ed.) (1976): *Explorations in general theory in social science. Essays in honor of Talcott Parsons*. Vol. 2. New York: The Free Press. S. 507–532.
- Luhmann, Niklas (1981): *Ausdifferenzierung des Rechts. Beiträge zur Rechtssoziologie und Rechtstheorie*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1984): *Die Wirtschaft der Gesellschaft als autopoietisches System*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 13, H. 4, 1984. S. 308–327.
- Luhmann, Niklas (1987): *Autopoiesis als soziologischer Begriff*. In: Haferkamp, Hans/Schmid, Michael (Hrsg.) (1987): *Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung*. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 307–324.
- Luhmann, Niklas (1987a): "Distinctions directrices". Über Codierung von Semantiken und Systemen. In: Luhmann, Niklas (1987): *Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 13–31.
- Luhmann, Niklas (1988): *Wie ist Bewußtsein an Kommunikation beteiligt?* In: Gumbrecht, Hans Ulrich/Pfeiffer, K. Ludwig (Hrsg.) (1988): *Materialität der Kommunikation*. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 884–905.
- Luhmann, Niklas (1989): *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. 2. Aufl. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1990): *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?* 3. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1991): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. 4. Aufl. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1991a): *Handlungstheorie und Systemtheorie*. In: Luhmann, Niklas (1991): *Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. 2. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 50–66.
- Luhmann, Niklas (1991b): *Zeit und Handlung – eine vergessene Theorie*. In: Luhmann, Niklas (1991): *Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. 2. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 101–125.
- Luhmann, Niklas (1991c): *Interpenetration – zum Verhältnis personaler und sozialer Systeme*. In: Luhmann, Niklas (1991): *Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. 2. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 151–169.
- Luhmann, Niklas (1991d): *Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation*. In: Luhmann, Niklas (1991): *Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. 2. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 25–34.
- Luhmann, Niklas (1991e): *Organisationen im Wirtschaftssystem*. In: Luhmann, Niklas (1991): *Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. 2. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 390–414.
- Luhmann, Niklas (1991f): *Organisation und Entscheidung*. In: Luhmann, Niklas (1991): *Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. 2. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 335–389.
- Luhmann, Niklas (1992): *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1993): *Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven*. 2. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1993a): *Der medizinische Code*. In: Luhmann, Niklas (1993), a.a.O. S. 183–195.
- Luhmann, Niklas (1994): *Die Tücke des Subjekts und die Frage nach dem Menschen*. In: Fuchs, Peter/Göbel, Andreas (Hrsg.) (1994): *Der Mensch – das Medium der Gesellschaft?* Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 40–56.
- Luhmann, Niklas (1994a): *Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität*. 7. Aufl. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

- Luhmann, Niklas (1996): Die Realität der Massenmedien. 2. erw. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2000): Rationalität von Vertrauen und Misstrauen. In: Hejl, Peter M./Stahl, Heinz K. (Hrsg.) (2000), a.a.O. S. 206–217.
- Luhmann, Niklas (2000a): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas/Schorr, Karl Eberhard (1988): Reflexionsprobleme im Erziehungssystem. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Malik, Fredmund (2000): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme. 2. überarb. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt.
- Manteufel, Andreas/Schiepek, Günter (1998): Systeme spielen. Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung in sozialen Systemen. Göttingen. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Malik, Fredmund (2000): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme. 2. überarb. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt.
- Mattenklott, Axel/Schimansky, Alexander (Hrsg.) (2002): Werbung. Strategien und Konzepte für die Zukunft. München: Franz Vahlen.
- Maturana, Humberto R. (1977): Biologie der Kognition. Paderborn: Paderborner Arbeitspapiere.
- Maturana, Humberto R. (1985): Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie. 2. durchgesehene Aufl. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg.
- Maturana, Humberto R. (1992): Kognition. In: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1992), a.a.O. S. 89–118.
- Maturana, Humberto R. (1992a): Biologie der Sozialität. In: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1992), a.a.O. S. 287–302.
- Maturana, Humberto R./Varela, Francisco (1980): Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living. Dordrecht/Holland, Boston/USA, London/England: D. Reidel.
- Maturana, Humberto R./Varela, Francisco (1991): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. 3. Aufl. Bern, München: Scherz.
- Mayntz, Renate (1988): Funktionelle Teilsysteme in der Theorie sozialer Differenzierung. In: Mayntz, Renate/Rosewitz, Bernd/Schimank, Uwe/Stichweh, Rudolf (1988): Differenzierung und Selbstständigkeit. Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme. Frankfurt/Main, New York: Campus. S. 11–44.
- Mead, George H. (1973): Geist, Identität und Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Meffert, Heribert (1971): Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Schenk, Karl-Ernst (Hrsg.) (1971): Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Berlin: Duncker & Humblot. S. 174–206.
- Meffert, Heribert (1971a): Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Systemtheorie. In: Kortzfleisch v., Gert (Hrsg.) (1971): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre. Berlin: Duncker & Humblot. S. 167–187.
- Meffert, Heribert (1991): Herausforderungen an die Markenführung in den 90er Jahren. In: Markenartikel 6/1991. S. 264–265.
- Meffert, Heribert (1994): Markenführung in der Bewährungsprobe. In: Markenartikel, 10/94. S. 478–481.
- Meffert, Heribert (1998): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. 8. vollständig neubearb. u. erw. Aufl.. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, Heribert (2002): Der Markengedanke erlebt eine Renaissance. In: w&v, Nr. 14/2002, a.a.O. S. 32–33.
- Meffert, Heribert (2002a): Quo vadis Marketing? In: w&v. Die Zeitung der Marketingkommunikation (1/2002), a.a.O. S. 46–47.
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (1983): Markenpolitik im Wettbewerb (1). In: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 12. Jg., Nr. 9, 1983. S. 407–410.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph (1996): Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios. Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. (Hrsg.: Meffert/Wagner/Backhaus).
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph (2002): Wandel in der Markenführung. In: Dies./Koers, Martin (Hrsg.) (2002), a.a.O. S. 17–33.

- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph (2002a): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Dies./Koers, Martin (Hrsg.) (2002), a.a.O. S. 73–97.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.) (2002): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsgeführten Markenführung. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, Heribert/Twardawa, Wolfgang/Wildner, Raimund (2001): Aktuelle Trends im Verbraucherverhalten: Chance oder Bedrohung für die Markenartikel? In: Köhler, Richard/Majer, Wolfgang/Wiezork, Heinz (Hrsg.) (2001): Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements. München: Franz Vahlen. S. 1–21.
- Meldau, Robert (1967): Zeichen, Warenzeichen, Marken. Kulturgeschichte und Werbewert graphischer Zeichen. Bad Homburg v.d.H.; Berlin, Zürich: Gehlen.
- Mellerowicz, Konrad (1963): Markenartikel – die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung. 2. Aufl. München, Berlin: Beck.
- Merten, Klaus (1977): Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozeßanalyse. Opladen: Westdeutscher Verlag. (Erschienen als Bd. 35 der „Studien zur Sozialwissenschaft“.)
- Merten, Klaus/Westerbarkey, Joachim (1994): Public Opinion und Public Relations. In: Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (Hrsg.): a.a.O. S. 188–211.
- Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (Hrsg.) (1994): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Metzger, Wolfgang (1941): Psychologie. Dresden.
- Meyer, Henning/Pogoda, Andreas/Küthe, Martin (1995): Forschungsbericht 1995. In: Brandmeyer, Klaus/Deichsel, Alexander/Otte, Thomas (Hrsg.) (1995): Jahrbuch Markentechnik. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag. S. 243–276.
- Meyer, Henning/Pirck, Peter/Pogoda, Andreas (1997): Forschungsbericht 1997. In: Brandmeyer, Klaus/Deichsel, Alexander (Hrsg.) (1997): Jahrbuch Markentechnik. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag. S. 309–365.
- Michael, Bernd M. (2001): Strategische Markenführung in dynamischer Umwelt. In: Köhler, Richard/Majer, Wolfgang/Wiezork, Heinz (Hrsg.) (2001): Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements. München: Franz Vahlen. S. 174–188.
- Michael, Bernd M. (2002): Markenwert durch klassische Werbung. In: Marketing Journal 4/2002. S. 16–19.
- Middleton, John/Wedemeyer, Dan J. (eds.) (1985): Methods of Communication Planning. Paris: UNESCO.
- Mikunda, Christian (1997): Der verbotene Ort oder die inszenierte Verführung. 2. Aufl. Düsseldorf: Econ.
- Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph (2001): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Münch, Richard (1982): Theorie des Handelns. Zur Rekonstruktion der Beiträge von Talcott Parsons, Emile Durkheim und Max Weber. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Münch, Richard (1984): Die Struktur der Moderne. Grundmuster und differentielle Gestaltung des institutionellen Aufbaus der modernen Gesellschaften. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Münch, Richard (1992): Die Dialektik der globalen Kommunikation. In: Reimann, Horst (Hrsg.) (1992): Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 30–43.
- Münch, Richard (1992a): Dialektik der Kommunikationsgesellschaft. 2. Aufl. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans (1988): Marketing. 15. überarb. und erw. Aufl. Berlin: Duncker und Humblot.
- Nüse, Ralf/Groeben, Norbert/Freitag, Burkhard/Schreier, Margit (1991): Über die Erfindungen des Radikalen Konstruktivismus. Kritische Gegenargumente aus psychologischer Sicht. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Obermeier, Otto-Peter (1988): Zweck – Funktion – System. Kritische konstruktive Untersuchung zu Niklas Luhmanns Theoriekonzeptionen. München: Alber.
- OnetoOne (26. März 2001): Markenartikler zwischen Klassik und Dialog. Hamburg: J&S Dialog Medien. S. 4.

- Opaschowski, Horst W. (1991): Freizeit, Konsum und Lebensstil. In: Szallies, Rüdiger/ Wiswede, Günter (Hrsg.) (1991), a.a.O., S. 109–133.
- Otte, Thomas (1993): Marke als System. Ihre Eigenkräfte regeln den Markt. Hamburg: Marketing Journal.
- Otte, Thomas (1995): Die Selbstähnlichkeit der Marke. Merkmal, Existenzbedingung und Führungsinstrument. In: Brandmeyer, Klaus/Deichsel, Alexander/Otte, Thomas (Hrsg.) (1995): Jahrbuch Markentechnik 1995. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag. S. 43–53.
- Otte, Thomas (1997): Trends bereichern die Marke. In: w&v 43/97, a.a.O. S. 96–97.
- Otte, Thomas (2001): Das Unternehmen als Marke führen und die Marke zu einem Managementsystem machen. In: Thexis. Fachzeitschrift für Marketing des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen. 18. Jg., Nr. 2.2001. S. 64–67.
- Paslack, Rainer (1991): Urgeschichte der Selbstorganisation. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg.
- Payne, Adrian/Rapp, Reinhold (Hrsg.) (1999): Handbuch Relationship Marketing. München: Vahlen
- Pfriem, Reinhard (1996): Unternehmenspolitik in sozialökologischen Perspektiven. Marburg: Metropolis Verlag.
- Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (1996): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. 2. aktual. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Plumpe, Gerhard/Werber, Niels (1993): Literatur ist codierbar. Aspekte eines systemtheoretischen Literaturwissenschaft. In: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1993), a.a.O., S. 9–43.
- Popp, Klaus-Jürgen (1997): Unternehmenssteuerung zwischen Akteur, System und Umwelt. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Probst, Gilbert J.B./Gomez, Peter (Hrsg.) (1991): Vernetztes Denken. Ganzheitliches Führen in der Praxis. 2., erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Reichheld, Frederick F. (1999): Loyalität und die Renaissance des Marketing. In: Payne, Adrian/Rapp, Reinhold (Hrsg.) (1999), a.a.O. S. 49–67.
- Reinecke, Sven/Sausen, Karsten (2002): CRM als Chance für das Marketing. In: Thexis. Fachzeitschrift für Marketing der Universität St. Gallen (1.2001). St. Gallen: Verlag Thexis. S. 2–5.
- Riegas, Volker/Vetter, Christian (1993): Gespräch mit Humberto R. Maturana. In: Riegas, Volker/Vetter, Christian (Hrsg.) (1993): Zur Biologie der Kognition. Ein Gespräch mit Humberto R. Maturana und Beiträge zur Diskussion seines Werkes. 3. Aufl. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 11–90.
- Ries, Al/Trout, Jack (1986): Positioning: Die neue Werbestrategie. Hamburg ; New York u.a.: McGraw-Hill.
- Riesenbeck, Hajo/Perrey, Jesko (2004): Mega-Macht Marke. Erfolg messen, machen, managen. Frankfurt/Wien: Redline Wirtschaft bei ueberreuter
- Robers, Diane (1999): Integrierte Marketing-Kommunikation von Konzernen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Rode, Friedrich A. (1989): Der Weg zum neuen Konsumenten. Wiesbaden: Gabler.
- Roehl, Heiko (2002): Organisationen des Wissens. Anleitung zur Gestaltung. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Römer, Ruth (1980): Die Sprache der Anzeigenwerbung. 6. Aufl. (unveränd. Nachd. d. 2. rev. Aufl.) Düsseldorf: Pädagogischer Verlag Schwan. (Erschienen als Bd. 4 der Reihe „Sprache der Gegenwart“ des Instituts für deutsche Sprache.)
- Rosewitz, Bernd/Schimank, Uwe (1988): Verselbständigung und politische Steuerbarkeit gesellschaftlicher Teilsysteme. In: Mayntz, Renate/Rosewitz, Bernd/Schimank, Uwe/Stichweh, Rudolf (Hrsg.) (1988): Differenzierung und Verselbständigung. Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme. Frankfurt/Main, New York: Campus. S. 295–329.
- Roth, Gerhard (1978): Die Bedeutung der biologischen Wahrnehmungsforschung für die philosophische Erkenntnistheorie. In: Hejl, Peter M./Köck, Wolfram/Roth, Gerhard (Hrsg.) (1978): Wahrnehmung und Kommunikation. Frankfurt/Main, Bern, Las Vegas: Lang. S. 65–78.
- Roth, Gerhard (1985): Die Selbstreferentialität des Gehirns und die Prinzipien der Gestaltwahrnehmung. In: Gestalt Theory, Vol. 7, Nr. 1–4, 1985. S. 228–244.
- Roth, Gerhard (1986): Selbstorganisation – Selbsterhaltung – Selbstreferentialität: Prinzipien der Organisation der Lebewesen und ihre Folgen für die Beziehung zwischen Organismus und Umwelt. In: Dress, Andres/Hendrichs, Hubert/Küppers, Günter (Hrsg.) (1986): Selbstorganisation. Die Entstehung von Ordnung in Natur und Gesellschaft. München: Piper. S. 149–180.

- Roth, Gerhard (1987): Die Entwicklung kognitiver Selbstreferentialität im menschlichen Gehirn. In: Baecker, Dirk/Markowitz, Jürgen/Stichweh, Rudolf/Tyrell, Hartmann/Willke, Helmut (Hrsg.) (1987): *Theorie als Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag*. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 394–422.
- Roth, Gerhard (1992): Neuronale Grundlagen des Lernens und des Gedächtnis. In: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1992): *Gedächtnis. Probleme und Perspektiven der interdisziplinären Gedächtnisforschung*. 2. Aufl. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 127–158.
- Roth, Gerhard, (2001): *Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Roth, Myriam (1999): Die Analyse der Markenentwicklung auf der Grundlage der Systemtheorie. Lohmar, Köln: Josef Eul. (Erschienen als Bd. 9 der „Reihe: Marketing“, herausgegeben von Gierl, Heribert.)
- Rudolf-Sipötz, Elisabeth/Tomczak, Torsten (2001): *Kundenwert in Forschung und Praxis*. St. Gallen: THEXIS.
- Rüsch, Gerhard (1994): Ziele und Funktionen des Markenartikels. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.) (1994): *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis*. Bd. 1: Markenbegriffe, Markentheorien, Markeninformationen, Markenstrategien. Stuttgart. Schäffer-Poeschel. S. 121–134.
- Rusch, Gebhard (1986): Verstehen verstehen. Ein Versuch aus konstruktivistischer Sicht. In: Luhmann, Niklas/Schorr, Karl Eberhard (Hrsg.) (1986): *Zwischen Intransparenz und Verstehen. Fragen an die Pädagogik*. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 40–71.
- Rusch, Gebhard (1987): Erkenntnis, Wissenschaft und Geschichte – von einem konstruktivistischen Standpunkt. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Rusch, Gebhard (2002): Kommunikation. In: Rusch, Gebhard (Hrsg.) (2002): *Einführung in die Medienwissenschaft*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 102–117.
- Rusch, Gebhard/Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1994): *Piaget und der Radikale Konstruktivismus. DELFIN 1994*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Rust, Holger (2002): Die Sehnsucht nach Märchen. In: *HARVARD BUSINESSmanager* (6/2002). Hamburg: manager magazin Verlagsgesellschaft. S. 104–107.
- Saaty, Thomas L. (1980): *The Analytic Hierarchy Process. Planning Setting Priorities, Resource Allocation*. New York: McGraw Hill.
- Sachs, Andreas (2002): Portfolio-Management bei Unilever. In: *Marketing Journal* 2/2002. S. 8–17.
- Sandler, Guido (1994): Herstellermarken. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.) (1994): *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis*. Bd. 1: Markenbegriffe, Markentheorien, Markeninformationen, Markenstrategien. Stuttgart. Schäffer-Poeschel. S. 43–56.
- Sattler, Henrik (2002): Grundlagen und praktische Umsetzung der Bewertung von Marken aus Sicht des Marketing. In: Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. (Hrsg.) (2002): *Der Geldwert der Marke*. Frankfurt am Main: GWA. S. 19–33.
- Scheed, Bernd-Arthur (2000): Bewertung und Auswahl von CRM-Systemen. In: Wilde, Klaus D./Hippner, Hajó (2000), a.a.o. S. 45–47.
- Scheffler, Helmut (2001): Die Kraft der Marke führt über Erkenntnis. In: *Horizont. Zeitschrift für Marketing, Werbung und Medien* (4/2001). Frankfurt/Main: Deutscher Fachverlag. S. 30.
- Schenk, Hans-Otto (1970): Die leidige Markenwaren-Terminologie, zitiert nach Bruhn, Manfred (1994), a.a.O.
- Schenk, Hans-Otto (1994): Handels- und Gattungsmarken. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.) (1994): *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis*. Bd. 1: Markenbegriffe, Markentheorien, Markeninformationen, Markenstrategien. Stuttgart. Schäffer-Poeschel. S. 57–78.
- Schiele, Thomas Peter (1999): *Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schiewek, Werner (1992): Zum vernachlässigten Zusammenhang von „symbolischer Generalisierung“ und „Sprache“ in der Theorie sozialer Systeme. In: Krawietz, Werner/Welker, Michael (Hrsg.)

- (1992): Kritik der Theorie sozialer Systeme. Auseinandersetzung mit Luhmanns Hauptwerk. 2. Aufl. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 147–161.
- Schimank, Uwe (1988): Die Entwicklung des Sports zum gesellschaftlichen Teilsystem. In: Mayntz, Renate/Rosewitz, Bernd/Schimank, Uwe/Stichweh, Rudolf (1988): Differenzierung und Selbstständigkeit. Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme. Frankfurt/Main, New York: Campus. S. 181–232.
- Schmidt, Siegfried J. (1989): Die Selbstorganisation des Sozialsystems Literatur im 18. Jahrhundert. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Schmidt, Siegfried J. (1990): Wir verstehen uns doch? Von der Unwahrscheinlichkeit gelingender Kommunikation. In: Funkkolleg Medien und Kommunikation. Studienbrief 1. Weinheim, Basel: Beltz. S. 50–78.
- Schmidt, Siegfried J. (1991): Werbewirtschaft als soziales System. Arbeitshefte Bildschirmmedien Nr. 27. Siegen: Universität-GH-Siegen.
- Schmidt, Siegfried J. (1992): Der Radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs. In: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1992): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus. 5. Aufl. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 11–88.
- Schmidt, Siegfried J. (1992a): Medien, Kultur: Medienkultur. Ein konstruktivistisches Gesprächsangebot. In: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1992): Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2. 2. unveränd. Aufl. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 425–450.
- Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1993): Literaturwissenschaft und Systemtheorie. Positionen, Kontroversen, Perspektiven. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schmidt, Siegfried J. (1993a): Kommunikationskonzepte für eine systemorientierte Literaturwissenschaft. In: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1993), a.a.O. S. 241–268.
- Schmidt, Siegfried J. (1994): Kognitive Autonomie und soziale Orientierung. Konstruktivistische Bemerkungen zum Zusammenhang von Kognition, Kommunikation, Medien und Kultur. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Schmidt, Siegfried J. (1994a): „System“ and „Observer“: Two Key Concepts in (Future) Literary Studies. Siegen: Universität-GH-Siegen (unveröffentlichtes Manuskript).
- Schmidt, Siegfried J. (1994b): Die Wirklichkeit des Beobachters. In: Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (Hrsg.) (1994): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 3–19.
- Schmidt, Siegfried J. (1994c): Einleitung: Handlungsrollen im Fernsehen. In: Faulstich, Werner /Hrsg.) (1994): Vom „Autor“ zum Nutzer. Handlungsrollen im Fernsehen. München: Fink. S. 13–26. (Erschienen als Bd. 5 der Reihe „Geschichte des Fernsehens in der Bundesrepublik Deutschland“.)
- Schmidt, Siegfried J. (1998): Die Zählung des Blicks. Konstruktivismus – Empirie – Wissenschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Schmidt, Siegfried J. (2001): Zukunft der Werbung – Werbung der Zukunft. In: Zurstiege, Guido/Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (2001), a.a.O. S. 73–90.
- Schmidt, Siegfried J. (2001a): Wir beginnen nie am Anfang. In: Pörksen, Bernhard (2001): Abschied vom Absoluten. Gespräche zum Konstruktivismus. Heidelberg: Carl Auer. S. 166–188.
- Schmidt, Siegfried J. (2001b): Unternehmenskultur: Das Problemlösungsprogramm von Unternehmen. Universität Münster: Unveröffentlichtes Manuskript.
- Schmidt, Siegfried J. (2002): Medienwissenschaft und Nachbardisziplinen. In: Rusch, Gebhard (Hrsg.) (2002): Einführung in die Medienwissenschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 53–68.
- Schmidt, Siegfried J./Spieß, Brigitte (1997): Die Kommerzialisierung der Kommunikation. Fernsehwerbung und sozialer Wandel 1956–1989. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Schmidt, Siegfried J./Zurstiege, Guido (2000): Über die (Un-)Steuerbarkeit kognitiver Systeme. In: Hejl, Peter M./Stahl, Heinz K. (Hrsg.) (2000), a.a.O. S. 297–331.
- Schmidt, Siegfried J./Zurstiege, Guido (2000a): Orientierung Kommunikationswissenschaft. Was sie kann, was sie will. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schüppenhauer, Annette (1998): Multioptionales Konsumentenverhalten und Marketing. Erklärungen und Empfehlungen auf Basis der Autopoiesetheorie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Schulze, Gerhard (1992): Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. 2. Aufl. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Schulze, Gerhard (1993): Wir sind noch längst nicht am Ende der Fahnenstange. In: w&v (1993, Nr. 44), a.a.O., S. 14–18.
- Schwarz, Torsten (2000): Permission Marketing. Würzburg: Max Schimmel.
- Senge, Peter (2001): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 8. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Siebert, Gabriele (2000): Medien, Marken, Management. Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie. München: Fischer.
- Simon, Fritz B. (1991): Innen- und Außenperspektive. Wie man systematisches Denken im Alltag nützen kann. In: Watzlawick, Paul/Krieg, Peter (Hrsg.) (1991): Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus. München, Zürich: Piper. S. 139–150.
- Simon, Fritz B. (1993): Unterschiede, die Unterschiede machen. Klinische Epistemologie: Grundlagen einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Simon, Fritz B. (1997): Die Organisation der Selbstorganisation. In: Managerie, 4. Jahrbuch, Systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Simon, Fritz B. (2001): Fokussierung der Aufmerksamkeit als Steuerungsmedium. In: Bardmann, Theodor M./Groth, Torsten (Hrsg.) (2001), a.a.O. S. 247–267.
- Simon, Walter (2002): Manager oder Leader? In: Direkt Marketing, 11/2002. Ettlingen: IM Marketing-Forum. S. 12–14.
- Six, Bernd (1980): Das Konzept der Einstellung und seine Relevanz für die Vorhersage des Verhaltens. In: Petermann, Franz (Hrsg.) (1980): Einstellungsmessung und Einstellungsforschung. Göttingen, Toronto, Zürich: Hogrefe. S. 55–84.
- Sommer, Rudolf (1998): Psychologie der Marke. Die Marke aus der Sicht des Verbrauchers. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- Spangenberg, Peter M. (1993): Stabilität und Entgrenzung von Wirklichkeiten. Systemtheoretische Überlegungen zu Funktion und Leistungen der Massenmedien. Siegen: Unveröffentlichtes Manuskript.
- Spencer-Brown, George (1994): Laws of form. Limited edition of the 1st American edition (1972). Ashland, Ohio: BookMasters.
- Springer, Reinhard (2002): Nur eine Revolution bringt uns weiter. In: w&v, Nr. 10/2002, a.a.O. S. 90–91.
- Springer, Reinhard (2002a): Werden Sie Teil der Revolution. In: w&v. Summary – Die w&v-Dokumentation zum Deutschen Werbekongress 2002. München: Europa Fachpresse. S. 52–56.
- Stadler, Michael/Kruse, Peter (1992): Konstruktivismus und Selbstorganisation: Methodische Überlegungen zur Heuristik psychologischer Experimente. In: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1992): Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2. 2. unveränd. Aufl. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 146–166.
- Starnitzke, Dierk (1992): Theoriebautechnische Vorentscheidungen, Differenzhandhabung und ihre Implikationen. In: Krawietz, Werner/Welker, Michael (Hrsg.) (1992): Kritik der Theorie sozialer Systeme. Auseinandersetzung mit Luhmanns Hauptwerk. 2. Aufl. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 71–85.
- Stauss, Bernd (2000): Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungslebenszyklus. In: Thexis. Fachzeitschrift für Marketing der Universität St. Gallen (2.2000). St. Gallen: Verlag Thexis. S. 15–18.
- Steinbrecher, Michael (1998): Systemisch-evolutionäres Management. In: Götz, Klaus (Hrsg.) (1998), a.a.O. S. 194–216.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (1991): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. 2. durchgesehene Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Stichweh, Rudolf (1988): Inklusion in Funktionssysteme der modernen Gesellschaft. In: Mayntz, Renate/Rosewitz, Bernd/Schimank, Uwe/Stichweh, Rudolf (Hrsg.) (1988): Differenzierung und Verselbständigung. Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme. Frankfurt/Main, New York: Campus. S. 261–293.
- Stichweh, Rudolf (1988a): Differenzierung des Wissenschaftssystems. In: Mayntz, Renate/Rosewitz, Bernd/Schimank, Uwe/Stichweh, Rudolf (Hrsg.) (1988): Differenzierung und Verselbständi-

- gung. Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme. Frankfurt/Main, New York: Campus. S. 45–115.
- Storbacka, Kaj/Strandvik, Tore/Grönroos, Christian (1999): Gewinn durch Relationship Marketing. In: Payne, Adrian/Rapp, Reinhold (Hrsg.) (1999), a.a.O. S. 69–89.
- Szallies, Rüdiger (1991): Zwischen Luxus und kalkulierter Bescheidenheit – Der Abschied von Otto Normalverbraucher. In: Szallies, Rüdiger/Wiswede, Günter (Hrsg.) (1991), a.a.O. S. 41–58.
- Szallies, Rüdiger/Wiswede, Günter (Hrsg.) (1991): Wertewandel und Konsum. Fakten, Perspektiven und Szenarien für Markt und Marketing. 2. überarb. u. erw. Aufl. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Teubner, Gunter (1987): Hyperzyklus in Recht und Organisation. Zum Verhältnis von Selbstbeobachtung, Selbstkonstitution und Autopoiese. In: Haferkamp, Hans/Schmid, Michael (Hrsg.) (1987): Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 89–128.
- Teubner, Gunter (1987a): Episodenverknüpfung. Zur Steigerung von Selbstreferenz im Recht. In: Baecker, Dirk/Markowitz, Jürgen/Stichweh, Rudolf/Tyrell, Hartmann/Wilke, Helmut (Hrsg.) (1987): Theorie als Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 423–446.
- Teubner, Gunter (1989): Recht als autopoietisches System. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Thurm, Manuela (2000): Markenführung. Sondierungen – Methodologische Disposition – Konzeptioneller Grundriß. Frankfurt am Main: Verlag neue wissenschaft.
- Tomczak, Torsten/Roosdorp, Alexander (1996): Positionierung – Neue Herausforderungen verlangen neue Ansätze. In: Tomczak, Torsten/Rudolph, Thomas/Roosdorp, Alexander (Hrsg.) (1996): Positionierung – Kernentscheidung des Marketing. St. Gallen: THEXIS. S. 26–42.
- Tönnies, Ferdinand (1991): Gemeinschaft und Gesellschaft. Neudr. d. 8. Aufl. v. 1935, 3. unveränd. Aufl. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Tropp, Jörg (1997): Die Verfremdung der Werbung. Eine Analyse zum Zustand des Werbewirtschaftssystems. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Tropp, Jörg (2000): Integrierte Kommunikation. Die neue „Superdisziplin“ der Werbeagenturen. In: Bruhn, Manfred/Schmidt, Siegfried J./Tropp, Jörg (2000) (Hrsg.): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven mit Meinungen und Beispielen aus der Praxis. Wiesbaden: Gabler. S. 209–226.
- Tropp, Jörg (2001): Marken, Medien, Zielgruppenmanagement. In: Zurstiege, Guido/Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (2001), a.a.O. S. 103–112.
- Tropp, Jörg (2002): Integrierte Kommunikation aus der Perspektive einer Werbeagentur. In: Willems, Herbert (Hrsg.): Die Gesellschaft der Werbung. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 445–463.
- Ulrich, Hans (1968): Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Ulrich, Hans (1984): Management – Gesammelte Beiträge. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Ulrich, Hans/Probst, Gilbert J.B. (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Ungeheuer, Gerold (1969): Kommunikation und Gesellschaft. In: Ders. (Hrsg.) (1972): Sprache und Kommunikation. 2. erw. Aufl. Hamburg: Helmut Buske. S. 199–212. (Erschienen als Bd. 13 der „Forschungsberichte des Instituts für Kommunikationsforschung und Phonetik der Universität Bonn“.)
- Ungeheuer, Gerold (1987): Vor-Urteile über Sprechen, Mitteilen, Verstehen. In: Gerold Ungeheuer (1987): Kommunikationstheoretische Schriften 1. Sprechen, Mitteilen, Verstehen. Aachen: Alano. S. 290–338. (Herausgegeben von Juchem, Johann G.)
- Unger, Fritz (1986): Die Markenartikel-Konzeption. In: Ders. (Hrsg.) (1986): Konsumentenpsychologie und Markenartikel. Heidelberg: Physica-Verlag. S. 1–17.
- Unger, Fritz (1986a): Grundlagen in Kommunikation und Beeinflussung. In: Ders. (Hrsg.) (1986): Konsumentenpsychologie und Markenartikel. Heidelberg: Physica-Verlag. S. 18–55.
- Vester, Frederic (1997): Neuland des Denkens. Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter. 10. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

- Vester, Frederic (2000): *ecopolicy. Das kybernetische Strategiespiel*. München: Studiengruppe für Biologie und Umwelt Frederic Vester GmbH.
- Voß, Michael (1999): Warum zufriedene Nutzer dennoch die Marke wechseln. In: *Marketing Journal* (5/1999). München: Europa-Fachpresse-Verlag. S. 274–278.
- w&v. *Die Zeitung der Marketingkommunikation*. (1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 2002) München: Europa-Fachpresse.
- w&v (11/2002): *Werbung im Wandel*, a.a.O. S. 24–26.
- Wahlert v., Jobst (1994): Markenartikel und Kennzeichenschutz. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.) (1994): *Handbuch Markenartikel*, Bd. 3: Markenerfolg, Markenrecht, Markenumfeld. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 1747–1786.
- Watzlawick, Paul (Hrsg.) (1991): *Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus*. 7. Aufl. München: Piper.
- Watzlawick, Paul (1995): *Vom Unsinn des Sinns oder vom Sinn des Unsinn*. München, Zürich: Piper.
- Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (1990): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. 8. unveränd. Aufl. Bern, Stuttgart, Toronto: Huber.
- Weick, Karl E. (2001): „Drop your Tools!“ In: Bardmann, Theodor M./Groth, Torsten (Hrsg.) (2001), a.a.O., S. 123–138.
- Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M. (2001): *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Weinberg, Peter/Diehl, Sandra (2000): *Erlebniswelten für Marken*. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2000), a.a.O. S. 185–208.
- Wiedmann, Klaus-Peter (1994): *Markenbildung und Corporate Identity (Markenidentität)*. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.) (1994): *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis*. Bd. 2: Markentechnik, Markenintegration, Markenkontrolle. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 1033–1054.
- Wilde, Klaus D./Hippner, Hajö (2000): *CRM 2000. So binden Sie Ihre Kunden*. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt.
- Willke, Helmut (1987): *Systembeobachtung, Systemdiagnose, Systemintervention – weiße Löcher in schwarzen Kästen?* In: Schiepek, Günter (Hrsg.) (1987): *Systeme erkennen Systeme. Individuelle, soziale und methodische Bedingungen systemischer Diagnostik*. München, Weinheim: Psychologie Verlags Union. S. 94–114.
- Willke, Helmut (1987a): *Strategien der Intervention in autonome Systeme*. In: Baecker, Dirk/Markowitz, Jürgen/Stichweh, Rudolf/Tyrell, Hartmann/Willke, Helmut (Hrsg.) (1987): *Theorie als Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag*. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S. 333–361.
- Willke, Helmut (1991): *Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*. 3. überarb. Aufl. Stuttgart, New York: Fischer.
- Willke, Helmut (1993): *Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Dynamik und Relevanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation*. Weinheim, München: Juventa.
- Willke, Helmut (1999): *Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme*. 3., bearb. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wimmer, Rudolf (1995): *Die Funktion des General Managements unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen*. In: *Managerie*, 3. Jahrbuch, Systemisches Denken und Handeln im Management (1995), Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag. S. 74–117.
- Wimmer, Rudolf (1999): *Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen*. In: Baecker, Dirk/Hutter, Michael (Hrsg.) (1999): *Systemtheorie für Wirtschaft und Unternehmen*. Leverkusen: Leske + Budrich. S. 159–180.
- Wimmer, Rudolf (2001): *Organisationsberatung – eine „unmögliche“ Dienstleistung*. In: Bardmann, Theodor M./Groth, Torsten (Hrsg.) (2001), a.a.O. S. 197–220.
- Wiswede, Günter (1991): *Der „neue Konsument“ im Lichte des Wertewandels*. In: Szallies, Rüdiger/Wiswede, Günter (Hrsg.) (1991), a.a.O. S. 11–40.
- Wiswede, Günter (1992): *Die Psychologie des Markenartikels*. In: Dichtl, Erwin/Eggers, Walter (Hrsg.) (1992): *Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs*. München: Beck. S. 71–95.
- Wollnik, Michael (1998): *Interventionschancen bei autopoietischen Systemen*. In: Götz, Klaus (Hrsg.) (1998), a.a.O., S. 118–159.

-
- Zurstiege, Guido/Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (2001): Werbung, Mode und Design. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Zwingmann, Elke/Schwertl, Walter/Staubach, Maria L./Emlein, Günther (1998): Management von Dissens. Die Kunst systemischer Beratung von Organisationen. Frankfurt/Main, New York: Campus.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Thematik und theoretische Grundlagen der Untersuchung	15
Abb. 2: Marken und Markenfunktionen in der Markierungsphase	25
Abb. 3: Marken und Markenfunktionen in der Markierungs- und Wirkungsphase.....	28
Abb. 4: Systematik der Erklärungsansätze zur Marke in ihrer Wirkungsphase	31
Abb. 5: Funktionen der Marke für Hersteller, Handel und Konsumenten	38
Abb. 6: Klassifizierung und Typologisierung von Marken	39
Abb. 7: Systematik der Beschreibungen der Marke in ihrer Wirkungsphase.....	44
Abb. 8: Symbolkontext einer Marke	48
Abb. 9: Die zwei Phasen der Markenbildung.....	49
Abb. 10: Konzept der Markenidentität.....	54
Abb. 11: Ursachen für den Markenwechsel	66
Abb. 12.: K.O.-Modell der traditionellen Markentheorie	74
Abb. 13: Unternehmen als Selbstorganisationssystem.....	100
Abb. 14: Punktattraktor.....	120
Abb. 15: Systemische Konzeption der Marke.....	124
Abb. 16: Grundschemata der plandeterminierten Unternehmensführung.....	132
Abb. 17: Die Elemente des Planungsprozesses.....	133
Abb. 18: Prozess der Markenpositionierung und Markenprofilierung.....	135
Abb. 19: Prozess der Markenpositionierung	138
Abb. 20: Prozess des strategischen Markenmanagements bei BBDO	141
Abb. 21: Markenmeldungen in den Klassen 9 und 38 von 1996 bis 2002 in Deutschland	144
Abb. 22: Die vier Strategiestile	148
Abb. 23: Der Brand Asset Valuator (BAV) von Young & Rubicam	151
Abb. 24: Beispiel für ein Markenkernmodell, Agentur Bates Worldwide	153
Abb. 25: Pool von möglichen Markenerfolgsdeterminanten.....	154
Abb. 26: Idealtypische Funktionsweise des klassischen Markenmanagements	158
Abb. 27: Grundtypen des Markenmanagements	165
Abb. 28: Der Markenwert und seine Dimensionen	169
Abb. 29: Systemisches Markenmanagement-Modell.....	170
Abb. 30: Die Schritte der Methodik des vernetzten Denkens	179
Abb. 31: Die vier Prämissen des BMN	183
Abb. 32: Managementdimension der 1. Prämisse	184
Abb. 33: Wahrnehmungs-/Implementierungszusammenhang des BMN	185
Abb. 34: Denkfehler im Umgang mit komplexen Problemen und Gegenpositionen	186
Abb. 35: Vorbehalte gegenüber den Gegenpositionen.....	187
Abb. 36: Organisation des systemischen Markenmanagements in der Unternehmung	193
Abb. 37: Typen der Intervention	194

Abb. 38: Maßnahmen und Instrumente der Reflexions-Intervention.....	197
Abb. 39: Managementdimension der 2. Prämisse	202
Abb. 40: Lerntypen des systemischen Markenmanagements.....	208
Abb. 41: Maßnahmen und Instrumente zur Ausbildung systemischen Denkens und Handelns	215
Abb. 42: Zentraler Kreislauf des Unternehmens Ciba	216
Abb. 43: Wirtschaftliche Beziehungen des Unternehmens Ciba.....	217
Abb. 44: Das Zusammenwirken von wirtschaftlichen, ökologischen (rechter Teil des Netzwerkes), sozialen (linker Teil des Netzwerkes) und publizistischen (unterer Teil des Netzwerkes) Größen des Unternehmens Ciba.....	217
Abb. 45: Prinzip des Auflösungskegels	218
Abb. 46: Einflussmatrix eines Netzwerkes mit möglichen Größen einer Markenmanagement-Problematik	219
Abb. 47: Auswertung der Einflussmatrix	220
Abb. 48: Kriterienkatalog zur Gestaltung einer Corporate University	223
Abb. 49: Managementdimension der 3. Prämisse	224
Abb. 50: Interventionsdesign des BMN	231
Abb. 51: Assoziatives Netzwerk der Marke Nivea	232
Abb. 52: Der ComIntegration® Audit.....	240
Abb. 53: Strukturveränderung von Schemata	243
Abb. 54: Managementdimension der 4. Prämisse	245
Abb. 55: Konstrukt der Markenbindung	250
Abb. 56: Kundenbedarfslebenszyklus im Finanzbereich	253
Abb. 57: Kundenbeziehungslebenszyklus.....	254
Abb. 58: Der Kundenkubus.....	256
Abb. 59: Klassifikationsschema der Datenanalyse	258
Abb. 60: Datenanalyse- und Datenmodell-Möglichkeiten	259
Abb. 61: Instrumente des Relationship Marketing.....	260
Abb. 62: Komponenten eines CRM-Systems.....	261
Abb. 63: Markenbindung nach dem Conversion Model	263
Abb. 64: Dimensionen des Konstruktes Markenfinanzwert.....	267
Abb. 65: Dimensionen und Struktur des systemischen Markenwertes	268
Abb. 66: Faktoren des Markenwissen-Index.....	270
Abb. 67: Steckbrief des traditionellen vs. systemischen Markenmanagements	274

Stichwortverzeichnis

A

AHP-Ansatz 147
Akkomodation 76
Aktivierung 199, 235, 236, 264
Anthropomorphisierung 55, 112
Ariel Dryel 249
ASDAL-Konzept 133
Aufmerksamkeit 13, 27, 49, 71, 72, 74, 106, 118, 119, 121, 125, 136, 141, 143, 161, 204, 235, 236, 244, 282
Autonomie 63, 64, 83, 89, 90, 111, 160, 179, 227
Autopoiese 61, 62, 63, 68, 80, 86, 87, 88, 89, 90, 175

B

BBDO 140, 141, 152
Bedürfnis 65, 80, 81, 93, 94, 95, 120, 136, 143, 202, 228, 234, 237, 238, 252, 256
Beeinflussung 10, 25, 26, 27, 28, 35, 36, 38, 68, 89, 90, 102, 103, 111, 219, 228, 229, 230, 232, 236, 273, 274
Bekanntheit 9, 34, 36, 49, 172, 185, 216, 219, 230, 236, 240, 241
Beobachtung 15, 30, 35, 43, 55, 56, 57, 77, 81, 85, 96, 98, 99, 100, 101, 180, 188, 190, 199, 209, 228, 237, 270, 273
Berater 16, 164, 188, 196, 200
Bio-Kybernetik 172, 174, 176
Biologie 172, 176
biologisch 53, 87, 89, 108, 171, 173, 174, 175
Blinder Fleck 187
Brand Management Navigator/BMN 8, 9, 15, 16, 17, 164, 169, 171, 172, 182, 183, 184, 185, 188, 190, 191, 195, 196, 197, 198, 202, 205, 207, 209, 212, 223, 224, 225, 227, 228, 229,

230, 231, 233, 234, 236, 237, 241, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 256, 264, 265, 266, 267, 268, 273

Boss 41, 203, 249

BP 155

Branding 29, 40

C

Camel 155, 202
Campina 249
Chesterfield 238
Chief Brand Officer/CBO 191, 192
Ciba 216, 217
Coca-Cola 41, 155, 204
Code 110, 279, 280, 281, 282, 283, 284
Codierung 95, 277, 280, 281, 282, 284
ComIntegration® Audit 239, 240
Conversion Model 262, 263
Corporate Identity 54, 99
Corporate University 221, 222, 223
Customer Relationship Management/CRM 67, 123, 165, 166, 167, 175, 182, 184, 195, 207, 208, 236, 248, 257, 260, 261, 262

D

Danone 249
DataQuest 213
Dawn 249
Deutsche Telekom 192
Dichotomie 55, 56, 65, 91, 123, 125, 232
Dienstleistungsmarke 24, 25, 28, 33, 41, 42, 67, 68
Differenz 14, 57, 75, 82, 84, 85, 91, 99, 106, 129, 145, 164, 238, 239, 252, 281, 282
Differenzierung 29, 30, 35, 37, 38, 40, 43, 45, 73, 75, 80, 84, 92, 101, 107, 109, 117, 125, 136, 138, 148, 165, 197,

203, 210, 224, 247, 248, 265, 267,
281, 282, 283
Differenzmanagement 77, 236, 237, 243,
257
Diversifikation 26
Dynamik 34, 41, 58, 119, 143, 149, 159,
160, 162, 186, 187, 215, 271

E

Eigenmarke 40
Einstellung 35, 36, 45, 46, 47, 136, 214,
228, 230
Einzigartigkeit, einzigartig 17, 21, 52,
112, 115, 117, 118, 123, 124, 136,
147, 150, 161, 177, 227, 234, 252,
273
Emergenz, emergente 15, 167, 168, 178
Entscheidung 14, 95, 96, 97, 98, 99, 100,
103, 107, 122, 131, 132, 133, 134,
142, 143, 147, 149, 154, 161, 162,
164, 172, 176, 178, 181, 185, 187,
191, 192, 193, 197, 211, 212, 213,
214, 239, 241, 257
Erlebnis 59, 73, 101, 121, 136, 154, 226,
227, 233, 252
Erstmarke 41, 42
Erwartung 98, 102, 103, 134, 198, 210,
216, 227, 228, 234, 235, 237, 247,
251, 252, 278, 279
Erwartungserwartungen 91, 134, 251, 252
Evolution 9, 16, 21, 22, 27, 64, 65, 92,
107, 121, 123, 153, 161, 172, 173,
174, 180, 278

F

Fremdmarke 40, 42
Fruchtwerge 249
Funktion 9, 17, 23, 24, 26, 28, 34, 35, 36,
37, 38, 46, 47, 57, 60, 61, 64, 74, 76,
92, 93, 94, 97, 102, 103, 106, 108,
111, 112, 114, 115, 116, 118, 125,
130, 131, 132, 145, 157, 158, 166,
172, 173, 175, 178, 187, 211, 215,
216, 223, 225, 242, 244, 245, 251,
256, 261, 262, 264, 266, 279, 281,
284

G

Ganzheitlichkeit, ganzheitlich 15, 65,
108, 129, 152, 165, 168, 171, 177,
178, 185, 186, 187, 200, 211, 215,
238
Gauloises 155
Gesamtverband Kommunikationsagentu-
ren/GWA 21, 50
Geschlossenheit 55, 63, 80, 87, 92, 115,
281, 282
Gestaltpsychologie 108, 111
Google 42, 204
Grey 150, 195

H

HB 48
Herausforderung 7, 21, 22, 52, 55, 56, 58,
59, 60, 62, 64, 65, 73, 74, 98, 118,
124, 160, 229, 275
Heterarchie 191, 193, 274
Hierarchie 98, 147, 191, 193, 212, 213,
274
hybrider Konsument 13, 143, 160

I

Image 9, 26, 36, 44, 45, 47, 48, 51, 52,
53, 54, 60, 74, 140, 155, 166, 203,
204, 242, 244, 245
Intensität 31, 32, 44, 58, 98, 219, 248
Internet 43, 59, 60, 67, 125, 143, 144, 260
Intervention 8, 10, 17, 168, 180, 182, 185,
189, 194, 195, 196, 197, 200, 212,
214, 223, 225, 226, 227, 228, 229,
230, 231, 232, 233, 236, 237, 238,
239, 240, 241, 244, 245, 246, 249,
257
Irritation 16, 65, 188, 196

K

Kausalität 61, 64, 105, 119, 225, 234, 246
Kellogg's 142
Kognition 30, 36, 63, 64, 68, 70, 75, 76,
78, 79, 81, 82, 84, 91, 161, 225
Kollektives Wissen 91, 92, 122
Kommunikationsphase 22, 58, 67, 68, 73,
74, 122
Kommunikationsqualität 121, 122, 154,
229, 230, 231, 236, 270

Kommunikationswettbewerb 72, 73, 74,
121, 161, 192, 210, 229
Komplexität 7, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 72,
74, 83, 92, 93, 102, 103, 111, 118,
124, 142, 144, 145, 146, 159, 160,
162, 177, 180, 200, 205, 210, 211,
213, 214, 231, 275, 279
Komplexitätsmanagement 162, 202, 213
Komponente 34, 41, 46, 47, 50, 62, 83,
84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 96,
97, 102, 109, 111, 113, 115, 122, 145,
167, 168, 190, 191, 242, 261, 267
Konsistenz 53, 55, 79, 150, 227, 231, 239
Konstruktivismus 15, 75, 76, 77, 78, 85,
105, 226, 241
Kontingenz 13, 14, 58, 62, 145, 146, 160,
162, 197, 207, 275, 277, 279
Kopplung 7, 56, 62, 64, 65, 66, 67, 68,
74, 82, 91, 105, 115, 116, 117, 118,
119, 123, 124, 125, 160, 162, 165,
166, 167, 172, 176, 177, 190, 192,
201, 204, 207, 208, 210, 211, 214,
225, 244, 245, 246, 248, 249, 266,
271, 273
Kreativität, kreativ 10, 177, 216, 222,
228, 229, 235, 239
Krise 68, 71, 72, 209
Kultur 125, 126, 209, 284
Kundenbindung 52, 150, 208, 246, 247,
250, 256, 264
Kundenkubus 255, 256
Kundenlebenszyklus 156
Kundenwert 255, 257
Kundenzufriedenheit 246, 247
Kybernetik, kybernetisch 77, 83, 129,
130, 131, 132, 134, 137, 141, 142,
144, 149, 157, 162, 164, 165, 173,
206, 214

L
Landliebe 249
Lebenszyklus 252
Lernen 10, 17, 178, 182, 185, 189, 198,
205, 206, 207, 209, 211, 212, 215,
221, 222, 258, 269
Levi's 122, 155
Lizenzmarken 42

M

Managementbegriff 129
Markenartikel 21, 26, 29, 30, 31, 32, 33,
34, 35, 36, 44, 53, 67, 73, 117, 125,
143
Markenattraktivität 50, 121, 268, 270
Markenausschöpfung 203, 208
Markenbegriff 28, 29, 30, 34, 38, 43, 73,
266
Markenbewusstsein 60, 66, 74, 113
Markenbindung 8, 10, 59, 168, 225, 236,
244, 246, 248, 249, 250, 251, 252,
255, 256, 257, 262, 263, 266
Markendehnung 202, 203, 208, 267
Markenerlebnis 8, 10, 168, 223, 225, 226,
227, 228, 229, 230, 231, 236, 237,
238, 239, 241, 246, 247, 248, 252,
257, 268, 271, 274
Markenführung 14, 16, 45, 51, 104, 105,
109, 110, 129, 137, 144, 147, 150,
153, 155, 156, 176, 229, 264, 265
Markenfunktion 24, 25, 27, 28, 30, 35,
36, 37, 56, 223, 273
Markenidentität 14, 17, 50, 51, 52, 53, 54,
55, 56, 117, 146, 154, 161, 165, 166
Markenkern 119, 120, 136, 137, 150, 152,
153, 155, 156, 233
Markenneueinführung 9, 146, 162, 203,
208
Markenpersönlichkeit 53, 55, 129, 137,
147, 150, 152, 161
Markenplanung 105, 137, 145, 146, 157,
163, 213, 265
Markenpositionierung 18, 134, 135, 136,
137, 138, 139, 144, 157, 158, 162
Markenpotential 8, 10, 168, 198, 201,
211, 267, 271, 274
Markenprofil 66, 135, 139, 248
Markenrelaunch 204, 208
Markenstärke 21, 152, 265, 269, 274
Markentreue 34, 52, 60, 66, 67, 74, 113,
122, 124, 139, 157, 160, 244, 255
Markenuntreue 113
Markenverband 31, 32, 34
Markenwert 17, 18, 21, 50, 52, 82, 140,
156, 157, 168, 169, 201, 223, 227,
244, 264, 265, 266, 267, 268, 269,
271, 274, 275

Markenwesen 21, 25, 28, 29, 30, 38, 39, 41, 118
 Markenwirklichkeit 14, 80, 81, 82, 116, 117, 118, 122, 161
 Markenwissen 8, 17, 123, 125, 126, 168, 233, 250, 252, 264, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 274
 Marketing-Mix 192, 234, 260
 Marlboro 49, 142, 202, 203, 231, 233
 Maschine 7, 105, 129, 130, 142, 145, 162, 165, 177, 248, 273
 Masterfoods 249
 McCann-Erickson 152
 Mediensystem 67, 72, 125
 Meister Propper 249
 Merkmal 14, 31, 32, 34, 36, 38, 41, 44, 53, 60, 79, 136, 137, 146, 162, 182, 184, 222, 237, 249, 263
 Michael Conrad & Leo Burnett 233
 Milka 40
 Milky Way 249
 Multioptionalität 60, 61, 235

N
 Nivea 40, 122, 155, 232, 233

O
 Offenheit 63, 115, 282
 One-to-One 67, 81, 244
 Ontologie, ontologisch 55, 77, 78, 96, 273
 Ontologisierung 55, 125, 161

P
 Pampers 249
 Paradigmenwechsel 247, 248
 Paradox 9, 72, 75, 93, 143, 196, 213, 280
 Paradoxie 14, 71, 146, 163, 164, 167, 171, 172, 174, 176, 227, 274, 275
 Persil 117, 203
 Perspektive 10, 14, 30, 33, 37, 43, 61, 101, 104, 105, 113, 114, 131, 139, 152, 163, 187, 196, 199, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 228, 229, 236, 238, 246, 247, 251, 264, 265, 266, 272, 275
 Philip Morris 142, 202, 232, 233, 238
 Planbarkeit 9, 61, 162, 164, 176, 248

Positionierung 80, 120, 123, 126, 138, 139, 140, 144, 154, 155, 160, 204, 219, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 239, 241, 274
 Primat der Planung 132, 134, 145, 157, 162, 163, 274
 Produktmarke 26, 28, 36, 40, 42, 110
 Programm 71, 75, 94, 125, 167, 209, 221, 251, 257, 277, 280, 282
 Punica 238, 249

R

Recency Planning 241
 Red Bull 192, 203, 233
 Reemtsma 183
 Re-Entry 85
 Reflexion 17, 83, 180, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 205, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 221, 226, 267, 269, 282
 Reflexivität 176, 210, 251, 265
 Regelung 23, 122, 130, 181
 Reklame 9, 26, 27, 125, 143
 Relationship Marketing 67, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 256, 257, 258, 259, 260, 263
 Routine 98, 188, 206, 209, 210, 275
 Rückkopplung 67, 130, 132, 173, 178, 228

S

Selbstähnlichkeit 110, 149, 150, 154, 155, 156
 Selbstbeschreibung 18, 197, 238
 Selbstorganisation 15, 58, 61, 62, 80, 83, 89, 90, 97, 98, 99, 100, 111, 160, 162, 164, 165, 166, 167, 171, 172, 173, 176, 180, 189, 190, 248, 273, 282
 Selbstreferentialität 87, 89, 90, 93, 105, 111, 162, 164, 247, 282
 selbstreferentiell 62, 68, 84, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 96, 104, 108, 113, 176, 179, 187, 228, 232, 265, 267, 269, 281, 282
 Selbstregulung 8, 9, 17, 130, 180, 182, 190, 191, 192, 195, 211
 Semantik, semantisch 29, 30, 55, 70, 80, 125, 163, 171, 182, 209

Semiotik, semiotisch 34, 44, 116, 118
Signal 70, 78, 79, 116, 150, 157
Simulation 198, 214, 215, 267
Sixt 192
Skoda 204
SLIB-Formel 182
Sony 155
Soziales Symbol 44, 47, 48, 114
Soziales System 65, 84, 85, 86, 87, 88,
89, 91, 92, 102, 103, 104, 113, 175,
281
Sozialsystem 17, 22, 83, 84, 86, 87, 88,
89, 90, 91, 92, 94, 96, 97, 112, 114,
115, 122, 123, 160, 161, 162, 168,
186, 187, 188, 194, 278, 279, 281,
282, 283, 284
Spee Megaperls 203
Steuerbarkeit 61, 132, 134, 144, 150, 159,
164, 171, 227, 248
Steuerung 9, 16, 70, 90, 99, 103, 104,
129, 130, 131, 132, 134, 137, 140,
142, 143, 144, 145, 146, 149, 160,
162, 163, 164, 165, 166, 167, 173,
174, 175, 179, 180, 181, 186, 187,
228, 265, 274
Steuerungsform 132
Strategie 26, 57, 58, 82, 123, 132, 133,
134, 141, 143, 148, 154, 173, 175,
185, 201, 203, 212, 213, 221, 234,
239, 257, 261, 284
Synergetik, synergetisch 107, 108, 119
Synreferentialität 87, 88, 92, 104, 111,
113, 122
synreferentiell 87, 88, 101, 103, 104, 111,
112, 113
Systemisches Markenmanagement 15,
164, 165, 167, 170, 176, 179, 180,
181, 184, 186, 190, 194, 195, 196,
272, 273
Systemkompetenz 198, 200, 221
Systemmarke 101

T

Totalplanung 142, 144, 146
Trend 59, 154, 155, 156, 238, 274

U

Überleben 9, 10, 63, 76, 123, 164, 168,
173, 174, 175, 177, 191, 192, 249,
256, 257, 264, 277
Umwelt 15, 16, 32, 36, 46, 47, 52, 56, 57,
58, 62, 63, 64, 65, 76, 77, 78, 79, 84,
85, 89, 92, 93, 96, 105, 106, 112, 118,
142, 145, 146, 159, 160, 162, 164,
165, 167, 173, 174, 175, 176, 178,
192, 194, 195, 206, 208, 209, 210,
220, 221, 223, 228, 233, 248, 265,
266, 267, 271, 272, 273, 281
Unilever 41, 80, 113
Unplanbare Planung 146, 162, 163, 172
Unplanbarkeit 146, 164, 174, 176, 213,
275
Unsicherheit 13, 14, 51, 150, 172, 189,
267
Unsteuerbarkeit 162, 291
Unternehmensmarke 26, 28, 126

V

Verstehen 16, 29, 46, 63, 64, 67, 69, 90,
105, 108, 115, 133, 186, 187, 189,
235, 242, 277, 278, 279
Vertrauen 31, 35, 36, 38, 50, 52, 53, 73,
81, 99, 107, 109, 111, 113, 118, 121,
147, 195, 196, 197, 254
Volvo 233

W

Wahrnehmung 24, 34, 35, 42, 43, 51, 52,
77, 78, 79, 80, 81, 82, 86, 87, 88, 116,
118, 119, 123, 162, 164, 175, 185,
195, 232, 242, 246, 251, 278
Weißer Riese 203
Weltbild 13, 61, 62, 74, 160, 167
Werbung 18, 27, 31, 33, 44, 48, 49, 50,
68, 71, 72, 74, 81, 118, 119, 125, 142,
143, 150, 152, 204, 207, 211, 224,
225, 233, 235, 236, 238, 240, 241,
258, 264
Wilkens 150
Wirkung 7, 14, 22, 25, 27, 28, 30, 31, 32,
33, 34, 35, 36, 43, 44, 45, 53, 56, 58,
61, 68, 73, 74, 79, 82, 90, 92, 116,
119, 125, 129, 134, 140, 143, 145,
152, 161, 173, 178, 180, 184, 185,

188, 190, 191, 196, 197, 199, 200,
204, 209, 214, 215, 216, 219, 220,
225, 228, 236, 255, 259, 260, 273
Wissensbereich 7, 17, 21, 112, 115, 118,
124, 161, 162, 177, 273

Y

Yahoo 42

Young & Rubicam 151, 152

Z

Zielgruppe 32, 41, 65, 120, 136, 157, 204,
228, 229, 231, 238, 239

Zweitmarke 39, 41, 42

GWA-PUBLIKATIONEN FÜR WERBUNGSTREIBENDE

Unsere Publikationen sind hilfreich zum Verständnis von Werbung, zu Fairness und überzeugenden Regelungen zwischen den Geschäftspartnern und sie erleichtern effizientes und erfolgreiches Arbeiten der Agenturen. Vergnügliches ist in diesem Publikationsprogramm die Ausnahme. Nützlich ist die Regel.



*Fordern Sie unsere
Broschüre an – Telefon
0 69/2 56 00 80 – oder
nutzen Sie direkt
unseren Internet-Shop
www.gwa.de/Shop*