

**Die Bedeutung der Unique Communication Proposition als  
Instrument des strategischen Managements**  
das Unternehmen als Medium

Freie Universität Bozen  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Diplomarbeit bei Prof. Dr. Oswin Maurer

und

Prof. a.c. Katrin Androschin  
Fakultät für Design und Künste  
Freie Universität Bozen

von

Manuel Demetz (Mat.-Nr. 092)  
Laureatstudiengang Wirtschaftswissenschaften

Bozen im Oktober 2005  
Akademisches Jahr 2004/2005

*Wir fühlen ein Bild der Wahrheit und  
besitzen nur die Lüge;  
wir sind unfähig des absoluten Nicht-Wissens  
und der sicheren Erkenntnis.  
(Blaise Pascal, Pensées, Nr. 434)*

*Danke.*

*Prof. Dr. Oswin Maurer*

*Prof. a.c. Katrin Androschin*

*PD Dr. Kai-Uwe Hellmann*

*Daniel Fiedler und Birgit Oberkofler für ihre kritischen Beiträge*

*Christopher Halbsguth für die zahlreichen Diskussionen*

*Ulrike Oberkofler für die Korrekturvorschläge*

*Christa-Stefanie Flora*

*und im Besonderen meiner Mutter.*

## **0. Über den Titel dieser Arbeit**

Warum eine Diplomarbeit mit diesem Titel? Was ist bzw. bedeutet »Unique Communication Proposition«? Was kann dieser Begriff bzw. welche Sichtweise steht hinter dieser Definition? Die zunehmende Austauschbarkeit der Angebote, der enorme Werbeaufwand im Marketing und die Bedeutung des Phänomens »Marke« haben mich dazu bewogen, die hier folgenden Untersuchungen zu dieser Begriffsdefinition anzugehen.

In den ersten Jahren meines Studiums galt mein Interesse dem Bereich der Finanzwirtschaft. Aufgrund der strengen mathematischen Theoriebildung wirkte die Finanzwirtschaft auf mich sehr konsistent und überzeugend. Wirtschaft und Zahlen sind im Umgangssprachlichen meist Synonyme; gemeinsam mit ihnen kann Objektivität erzeugt werden. Da die Finanzwirtschaft in die Analyse nicht nur die Mikro- und Makroebene einbezieht, sondern auch Handlungsempfehlungen für den beruflichen Alltag bietet, ist die Finanzwirtschaft ein interessantes Werkzeug für die Unternehmensführung.

Werkzeuge haben die bestimmte Eigenschaft, für spezielle Problemstellungen eingesetzt werden zu können. Und je nach Sichtweise der Problemstellung, bedarf es eines geeigneten Werkzeugs bzw. werden neue Werkzeuge benötigt, sollten die Bestehenden nicht ausreichen oder zu unbefriedigenden Lösungen führen. Dabei haben es neue Instrumentarien oft schwer, sich gegen etablierte Lösungsansätze durchzusetzen. Dies verlangt nach Dynamik und Annäherung.

Das Ungewisse macht Angst und wird so rasch als möglich in den Bereich des Unbewussten befördert. Doch dies ist nicht die Lösung, vor allem nicht für die wissenschaftliche Forschung. Die Kultur als Ganzes und mit ihr vor

allein die Wissenschaft definiert das Unbewusste. Das Bewusste und das Unbewusste sind nicht getrennte Welten. Nicht selten findet sich in der aktuellen Markenliteratur Begriffe wie »Seele«, »Herz«, »Glauben« etc.

Es gibt Berührungsebenen und diese erzeugen Reibung, die besagte Dynamik. Und eine Frucht dieser Reibung ist die Geburt neuer Begriffe. »Unique Communication Proposition« ist ein derartiger Begriff bzw. Begriffsdefinition.

Ziel dieser Arbeit ist es mögliche Instrumentarien und Zusammenhänge für die Managementtheorie aufzuzeigen, die mit der Formulierung einer »Unique Communication Proposition« in Beziehung gebracht werden können. Im Rahmen der hier skizzierten Untersuchungen werden unterschiedliche Diskursebenen tangiert, um dadurch der Arbeit ein ganzheitliches Schema zugrunde zu legen.

Inhaltsverzeichnis

0. Über den Titel dieser Arbeit	3
1. Einleitung	7
2. Überlegungen zur Absatzwirtschaft	9
a. Von der Absatzorientierung zum Marketing	9
b. Die Marke als Absatzinstrument	10
c. Die Grenzen der Marktforschung	14
d. Codes statt Zielgruppen	15
3. Die Marke als Differenzierungselement	18
4. Brand Equity	20
a. Brand Awareness (Markenbekanntheit)	20
b. Brand Associations (Markenattribute)	21
c. Brand Loyalty (Markenloyalität)	21
d. Qualität	22
5. Positionierung und Marke	24
a. Marke – das Metakonzept	24
b. Identität als ökonomisches Leistungsmerkmal	26
c. Kommunikationswettbewerb	27
6. USP oder UCP – der Versuch einer Neuinterpretation	29
a. Kommunikative Leitidee	31
b. Die UCP als Identitätsangebot	31
7. Markenkommunikation und Markencode	34
a. Sachcode »Qualität«	35
b. Sozialcode »Inklusion«	36
c. Zeitcode »Kontinuität«	37

8. Die Marke als Programm	39
a. Sachprogramm	39
b. Sozialprogramm	40
c. Zeitprogramm	41
9. Unternehmenskommunikation	42
a. Image, Identität und Wirklichkeit	42
b. Der Aspekt konstruierter Wirklichkeiten	45
10. Produktion und Rezeption von Sinn mittels Werbung	49
11. Cultural Hacking – Konsum, Kunst und Ökonomie?	57
a. Designer Ora-Ito	63
b. Daniele Buetti	64
c. Stephanie Pelz	65
d. Chicks on Speed	66
e. Hacking und mögliche betriebswirtschaftliche Implikationen	67
12. Nachbetrachtung	68
13. Literaturverzeichnis	70

## 1. Einleitung

Im stagnierenden Europa beobachten wir seit Jahren eine gelähmte Binnennachfrage und eine Rationalisierungstendenz, in der die Kostenrechner als die wahren Helden der Betriebsführung gefeiert werden. Internationale Konzerne verlagern ihr Interessensgebiet in die Entwicklungsländer, wo sich diese an die Gunst von Milliarden an potentielle Konsumenten heranwagen, um z. T. die veraltete Konsumkultur der Industrieländer mit politischer Nachhaltigkeit zu implementieren und neue Absatzmärkte für die Produktpipelines unserer Industriegesellschaft zu schaffen. Begleitet wird dieser Prozess von einer stetigen Minimierung der Herstellungskosten, um im internationalen Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben. Im selben Augenblick erleben wir in Europa eine Verbilligung des Warenangebotes. Die Discounter-Mentalität hat mit ihrem Marketingkonzept eine völlig neue Bewusstseinsdimension bei den Konsumenten hervorgebracht, die im Wesentlichen Preise, und nicht Produkte kauft. In einer Gesellschaftsform, deren kulturelles Grundagens in fast allen Gesellschaftsbereichen immer mehr über das Konsumprinzip legitimiert wird, sind wir an einem Wandel des Konsums angekommen bzw. hat sich eine einseitige Diskursebene etabliert, die den Weg eines fruchtbaren Dialogs übertönt.

Die grundlegende Annahme in dieser Arbeit geht davon aus, dass Wirtschaft als ein reflexives System betrachtet werden kann, dessen Kausalitäten sich zwar rational beobachten lassen, jedoch exogene Wechselwirkungen auf diese Kausalitäten Einfluss haben und deren Wirkungsbereiche nur schwer zu erfassen sind. Folglich wird an dieser Stelle festgehalten, dass mit Sicherheit politische, makroökonomische, sozialwissenschaftliche und eine Menge weiterer Ansichten sich mit der aktuellen wirtschaftlichen Situation auseinandersetzen und Lösungsvorschläge bzw. das besagte dynamische Umfeld analysieren; und folglich auch beeinflussen (Erinnerung an

Heisenberg). Der Motor der wirtschaftlichen Entwicklung war jedoch die Konsumfreude unsere Gesellschaft. Eine Konsumfreude »a priori«, welche auf die Grundbedürfnisse des Menschen zurückzuführen ist und sich auf andere Bedürfnisse transportieren lässt. Konsum und der Glaube am wissenschaftlichen Fortschritt prägen unsere Kultur auf mannigfaltigste Weise und wirken zum Teil als spirituelles Substitut. Betrachten wir das Konsumbedürfnis als gegebenes, jedoch als veränderbar, so ist es Aufgabe der Unternehmensführung diese Dynamik zu erkennen und dementsprechend zu handeln bzw. diese Veränderung aktiv zu beeinflussen.

Ausgehend von dieser Annahme, ist das Ziel dieser Arbeit, den kulturellen Nutzen des Konsums zu interpretieren, wobei es nicht gilt, den Konsum an und für sich zu hinterfragen, sondern den Konsum als kulturellen Ausdruck zu verstehen, um Möglichkeiten für die Unternehmensführung aufzuzeigen, um im System agieren und reagieren zu können. Dies um eine Dynamik aufzugreifen, die unsere Kultur im weiteren Sinne nachhaltig positiv entwickelt und daher die Existenz von Unternehmen als Intermediäre zwischen Angebot und Nachfrage sicher stellt und eine pluralistische Konsumlandschaft gewährt.

In dieser Arbeit sind die Möglichkeiten der Unternehmenskommunikation für die strategische Positionierung von Unternehmen Objekt der Untersuchungen.

Als Ausdrucksformen unternehmerischen Handelns können aus dem betrieblichen Kommunikationsmanagement Parallelen zu künstlerischen Ausdrucksformen abgeleitet werden, da beide im soziokulturellen Umfeld ihren rezeptiven Raum haben. In der Annahme, dass unsere Gesellschaft in den letzten Jahrzehnten einem beschleunigten Entwicklungsprozess ausgesetzt war, könnten sich interessante Parallelen ableiten.



## **2. Überlegungen zur Absatzwirtschaft**

### **a. Von der Absatzorientierung zum Marketing**

„Die betriebliche Absatzpolitik ist wesentlicher Bestandteil der Unternehmenspolitik, da hier über Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens entschieden wird. Absatzpolitische Ziele und unternehmenspolitische Ziele sind aus dem Zielsystem der Unternehmung abzuleiten (vgl. Dichtl, 1967: S 15).“ (Meffert, 1991: S 25).

Folgt man der Definition von Meffert, so definiert sich die Unternehmung als ein offenes, zielgerichtetes, sozio-technisches Güter-Umsatz-System und jedes dieser Merkmale stellt Verbindungen zur Absatzpolitik her. Fasst man den Absatzbereich der Unternehmung als die Gesamtheit aller marktgerichteten Aktivitäten zusammen, so ergeben sich hieraus gewisse Abgrenzungsschwierigkeiten. Dies hängt damit zusammen, dass alle betrieblichen Aktivitäten sich mittelbar oder unmittelbar auf den Absatz auswirken (Primat der Absatzpolitik). Im weitesten Sinne soll der Absatz- bzw. auch der Beschaffungsbereich einer Unternehmung Markttransaktionen schaffen, erhalten und intensivieren (vgl. Meffert, 1991: S 23, 24).

„Die Erkenntnis, dass Märkte den Ausgangspunkt der unternehmenspolitischen Entscheidungen bilden, ist alles andere als neu. Neu sind vielmehr die sich verändernden Rahmenbedingungen für die Absatzwirtschaft, welche den Übergang von der Distributionspolitik zum Marketing kennzeichnen und zu einem Wandel in der Begriffsauffassung führten. Marketing ist die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung (vgl. Kotler 1974, S 14).“ (Meffert, 1991: S 29).

Ein wesentliche Herausforderung für das Marketing Management ist die Steuerung und Koordinierung aller relevanten Ressourcen zur Positionierung des Unternehmens als Ganzes bzw. die Differenzierung des Unternehmens und seinen marktbezogenen Transaktionen gegenüber den Wettbewerbern, damit das angebotene Leistungsspektrum vom potentiellen Kunden zunächst wahrgenommen werden kann (*vgl. Meffert, 1991: S 25*).

Meffert definiert unterschiedliche funktionale Merkmale für die Absatzorientierung der Unternehmung: den Güter-Umsatz-Aspekt, die Offenheit des Systems und der damit verbundene Leistungsaustausch mit der Umwelt, die Zielgerichtetheit der Verhaltensweise der Unternehmung als Ganzes sowie die Tatsache, dass Unternehmen sozio-technische Systeme sind und die Absatzaufgaben Kombinationsprozesse von Mensch und Maschine darstellen (*vgl. Meffert, 1991: S 23*). „Die Verhaltensweisen der Nachfrager (Konsumentenverhalten, Handelsverhalten) gehen als Erwartungsparameter in die absatzpolitischen Entscheidungen ein (*vgl. Meffert 1991: S 25*).“

### **b. Die Marke als Absatzinstrument**

„Die vielleicht nachhaltigste Marketingleistung eines Unternehmens liegt darin, bedeutende Marken einzuführen und zu erhalten, um damit seine Zukunft zu sichern. Unter Marketingleuten heißt es: »Markenführung ist eine Kunst und zugleich der Eckpfeiler im Marketing«. Hier müssen Konzepte zur Marketingstrategie und Markentechnik wirkungsvoll eingesetzt werden. [...]Die Bedeutung der Marke ist äußerst komplex. Wenn ein Unternehmen darin lediglich einen Namen oder ein Symbol sieht, dann versteht es das Wesen der Marke nicht. Die besondere Aufgabe im Markenwesen liegt darin, der Marke eine tief verankerte Bedeutung zu geben.“ (*Kotler, Bliemel, 2001: S 736, 737*)

Ein stetig wachsender Orientierungsnotstand aufseiten der Kunden und Konsumenten macht die Markenbildung so sehr notwendig. Der Wettbewerb wird zum Markenwettbewerb. Zernisch erwähnt explizit die Differenzierungsproblematik in ihrem sozio-kulturellen Kontext, als Wechselwirkung zwischen Anbieter und Konsument, wobei die Marke als absatzpolitisches Steuerungsinstrument eingesetzt werden kann, um die Positionierung sicher zu stellen (*vgl. Zernisch, 2003: S 22, 23*).

So wurde unter der Leitung von Wolfgang K. A. Disch (1982) [...] eine Delphi-Umfrage zum Thema die »Zukunft des Markenartikels« mit 119 Experten aus 12 Ländern durchgeführt. Bei dieser Umfrage haben durchwegs alle [...] die Unverzichtbarkeit des Markenartikels angesichts der wachsenden Unübersichtlichkeit der Märkte betont. Darüber hinaus zählten die Experten gleich mehrere Strömungen für den künftigen Markterfolg von Marken auf, die schlagwortartig als Wertewandel, Konsumverzicht, Consumerismus, Autoritätsverlust, Anwachsen hedonistischer Bedürfnisse usw. bezeichnet wurden (*vgl. Hellmann, 2003: S 117*).

Der Begriff der Markenforschung und des Brand-Management sind ebenso Propheten einer zunehmenden Markenorientierung in der Absatzwirtschaft, mit einer Fülle an Literatur und Dienstleistungsunternehmen, die sich dem Thema Marke widmen.

Auch aus Unternehmenssicht wurde die Psychologie des Verbrauchers immer wichtiger, weil Unterschiede im Grundnutzen des Produktes immer kleiner wurden, so dass es meist auf den Zusatznutzen als letztentscheidendes Differenzierungsmerkmal ankommt (*vgl. Hellmann, 2003: S 124*).

Mit dem Marken-Management entstehen für die absatzpolitischen Entscheidungen im Unternehmen neue Anforderungen, da den Marken nicht nur eine ökonomische und technokratische Problemstellung zugrunde liegt,

sondern vielmehr auch soziologische, kommunikative sowie gestalterische Aspekte berücksichtigt werden müssen. Im weiteren Sinne sind Marken eine interdisziplinäre Herausforderung für das Marketing Management und der Markt- bzw. Markenforschung.

„Für die Markenforschung geht es nun darum, die Kommunikation einer Marke so anzulegen, dass sie vor allem von jener Zielgruppe richtig verstanden wird, die von der Marktforschung als die ihr entsprechende identifiziert wird. Dabei ist nicht immer klar auszumachen, ob sich die Kommunikation der Marke an der Erwartungshaltung der Zielgruppe orientiert oder umgekehrt (vgl. Otte, 1992).“ (Hellmann, 2003: S 124) „Klaus Brandmeyer und Alexander Deichsel (1991) sprechen sich nachdrücklich für die Vorbildstrategie aus. Demnach gibt die Marke die Richtung vor, und die Zielgruppe folgt. Im Jargon der Marktforschung heißt es dann: »Der Markt wird durch die Marke gemacht und nicht nur durch den Konsumenten« (Szailles, 1987: S 326).“ (Hellmann 2003, S 124) „Die Zielstellung für das Markenmanagement besteht jedenfalls darin, Markenkommunikation und Zielgruppenerwartung in optimale Deckung zu bringen.“ (Hellmann, 2003: S 125)

Um eine optimale Deckung zwischen Angebot und Nachfrage zu erreichen, muss bekannt sein, weshalb eine Zielgruppe eine bestimmte Marke kauft [...]. Dadurch wird Marktforschung zur Motivforschung. Dabei führt die Frage nach Motiven für den Markenkauf auf die Fragen nach den Funktionen der Marke für den Verbraucher zurück. Obgleich sich hier bisher noch kein einheitlicher Katalog von Markenfunktionen herausgebildet hat [...], so gibt es doch eine gewisse Übereinstimmung, was die Basisfunktionen betrifft: die Unterscheidungs- und Identifizierungsfunktion, die Entlastungs- und Orientierungsfunktion, die Garantie- und Vertrauensfunktion, die Prestige- und Identitätsfunktion sowie die Kommunikations- und Inklusionsfunktion (Hellmann, 2003: S 125, 126, 127).

Während die aufgelisteten Markenfunktionen seit Anbeginn im Gespräch waren, gilt dies für die Prestige- und Identitätsfunktion einer Marke nicht unbedingt. Dies kam erst mit der größer werdenden Bedeutung des Zusatznutzens einer Marke ins Spiel, sofern sich eine Marke überhaupt als »symbolisches Kapital« (Bourdieu<sup>1</sup>) nutzen lässt. Denn der Kauf, vor allem aber die Nutzung einer Marke kann gezielt dazu eingesetzt werden, um die soziale Stellung des [...] Verwenders aufzuwerten, und besitzt dann Prestigefunktion, sofern ihr Schwerpunkt in der Außenwirkung liegt. Ebenso kann die Marke aber auch zur Selbstaufwertung eingesetzt werden und besitzt dann Identitätsfunktion, sofern die Innenwirkung im Vordergrund liegt. Schließlich ist die Kommunikations- und Inklusionsfunktion der Marke anzuführen [...]. Denn mittlerweile wird die Marke von vielen als Botschaft angesehen, die den Verbraucher über sämtliche Verwendungsmöglichkeiten der Marke informiert. Darüber hinaus kann eine Marke auch noch als Kommunikationsmedium im Verkehr mit anderen benutzt werden [...], um Zugehörigkeiten und Abgrenzung zu signalisieren (*vgl. Hellmann, 2003: S 126, 127*).

„Wenn man Marken als symbolisch generalisiertes Komplementärmedium begreift, steht der Erfolg ihrer Kommunikation im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, und diese bleibt solange erfolglos, wie sie nicht zum Kauf der Marke führt. Denn schlichte Bekanntheit ist zwar notwendig, aber nicht hinreichend, wenn man den Selbstanspruch einer Marke im Sinn behält.“  
(*Hellmann, 2003: S 229*).

---

<sup>1</sup> Pierre-Félix Bourdieu (\* 1. August 1930 in Denguin, Pyrénées-Atlantiques; † 23. Januar 2002 in Paris) war einer der renommiertesten französischen Soziologen des 20. Jahrhunderts (Quelle: [www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de))

### **c. Die Grenzen der Marktforschung**

Eine wichtige Fragestellung im Rahmen der absatzpolitischen Entscheidungen ist nunmehr, wie eine Marke kommuniziert bzw. inszeniert werden muss, um die Erwartungshaltung der Zielgruppe mit der Marke in Kongruenz zu bringen. Nahe liegend wäre, die Zielgruppe zu befragen und dementsprechende Handlungsparameter abzuleiten. Dies ergibt eine klare Aufgabenstellung für die Markenforschung.

Die Erfahrung zeigt aber, dass solche Daten aus der Marktforschung keine wirklich sichere Entscheidungsbasis darstellen: Trotz ständig verfeinerter Marktforschungsmethoden ist es in den zurückliegenden Jahrzehnten nicht gelungen, die hohen Flopraten bei Neueinführungen zu senken. Wirklich schwierige Fragen der Positionierung einer Marke können nicht aus der Perspektive der Kunden beantwortet werden, sondern nur anhand der allein dem Management vertrauten Leistungsstruktur der Marke (*vgl. Meyer, Schmidt, 2005: S 58*).

Die Marke lebt von ihrer Aussage, sie existiert durch ihre Kommunikation. Postwendend bedeutet das: Ohne Kommunikation keine Marke. Kommuniziert die Marke, dann kann sie wie jede andere Kommunikation analysiert werden (*vgl. Hellmann, 2003: S 99*). „Zur Analyse der Markenkommunikation schlägt Kapfer wiederum vor, Marken auf ihren »genetischen Code« hin zu untersuchen – Code hier verstanden als Ausdruck von Charakter und Kultur einer Marke und zugleich als ihr Gedächtnis.“ (*Hellmann, 2003: S 100*).

Die Markenfunktionen und die kommunikative Leistungsfähigkeit des Unternehmens definieren die Leistungsstruktur der Marke. In der Annahme, dass die Marke »medienspezifische« Eigenschaften aufweist, spielt die Unternehmenskommunikation für das Markenmanagement eine zentrale Rolle. Was die Marke »inszenieren« kann, wird für den Erfolg einer Marke zur

zentralen Fragestellung. Die Marke kann als ein von Unternehmen kommuniziertes Identifikationsangebot interpretiert werden: „Der Markenstrategie muss entscheiden, auf welcher Assoziationsebene er die Identität der Marke beim Kunden verankern will.“ (Kotler, Bliemel, 2001: S 737)

#### **d. Codes statt Zielgruppen**

„Im Vordergrund aktueller Debatten und Kontroversen steht nunmehr die Frage, wie man den Erfolg der Kommunikation von Marken erreichen und absichern kann. Dies ist letztlich aber eine Frage, die auf das Verstehen des Verstehens der Verbraucher hinausläuft, also auf den Versuch, zu verstehen, was und wie der Verbraucher versteht, wenn er Marken wahrnimmt, da allein der Verbraucher über den Erfolg einer Marke entscheidet.“ (Hellmann, 2003: S 106)

„Konsumenten verfolgen mit dem Erwerb eines Gutes in der Regel nicht die Realisierung nur eines isolierten Grundbedürfnisse, sondern eine subjektive Konstellation einer Vielzahl von Verbraucherwünschen führt zum Kaufentscheid. Es werden in hoch entwickelten Industriegesellschaften die existenz-notwendigen, primären Bedürfnisse in stark wachsendem Maße von sekundären Bedürfnissen überlagert. Ihr zusätzlicher, oft nur akzidenteller Charakter gewinnt durch die zunehmende Anzahl von verwandten Gütern und durch die Tatsache, dass die Befriedigung lebensnotwendiger Bedürfnisse nur selten in Frage gestellt ist, stark an Bedeutung und wird häufig kaufbestimmend.“ (Hansen, 1970: S 20)

Folgen wir der These von Hansen, so sind diese sekundären Bedürfnisse kaufbestimmend, jedoch als komplexes System bleiben diese für die Marktforschung eine »Black Box«, da sich der Konsument als »Black Box« entpuppt hat. „Die Marktforschung büßte viel von ihrer Effizienz ein angesichts

eines individualistischer und unberechenbar werdenden Verbrauchers, der gesünder, geselliger, genussorientierter, aktiver und bewusster leben wollte; der Elemente verschiedenster Lebenswelten abwechselnd integriert, Widersprüche durchaus akzeptierte und in seine Identitätsbricolage bewusst einbaut und Abenteuer bis hin zur Selbstgefährdung goutierte [...](vgl. Schmid, Spieß 1996: S 326).“ (*Hellman, 2003: S 118*)

Der neue Konsument vereinigt in sich sehr unterschiedliche Konsumstile und insbesondere die Vokabel »Unberechenbarkeit« erwies sich für den Verlauf der Debatte als symptomatisch, bringt sie doch eindeutig zum Ausdruck, was Marketing und Marktforschung am meisten fürchten: den völligen Verlust berechenbarer Kauf- und Konsummuster, auf die gezielt eingewirkt werden kann (vgl. *Hellmann 2003, S 119*). „Doch wenn es nicht mehr gelingt, Konsumenten zu größeren Einheiten zusammenzufassen, denen man ähnliche Kauf- und Konsummuster zuschreiben kann, droht das wahr zu werden, was Lutz Beyering (1987) [...] ankündigte: »Each Customer is individual!«. [...] Der neue Konsument gehört keiner Zielgruppe an. Er lässt sich weder zu- noch einordnen, schon gar nicht sozio-demographisch. Er verhält sich unspezifisch und paradox (vgl. Walther, 1987: S 559).“ (*Hellmann, 2003: S 119*)

In Hinblick auf die Analyse des Konsumenten zeigt sich ebenso bei Stephan Voswinkel, Institut für Sozialforschung Frankfurt/M., die Identifizierung des eigentlichen Konsumenten als Problemstellung im Marketing. Der Kunde ist die für eine Organisation relevant werdende personifizierte Nachfrage. Nach seinen Präferenzen sollen sich, so das Ideal marktorientierten Handelns, die Anbieter von Gütern und Dienstleistungen richten, denn nur so erstellen sie Leistungen, die sich verkaufen lassen. Der Kunde ist nun aber ein Abstraktum. Ein Anbieter orientiert sich nicht an einzelnen individuellen Kunden, sondern an der Kundschaft, an einer abstrakten Gesamtheit. [...] Der einzelne Kunde



ist gewissermaßen Teil eines Kollektivguts<sup>2</sup> – der Attraktion und Bindung der Kundschaft (*Voswinkel 2005, S 89*). „Es gibt nicht mehr den Konsumenten, auch nicht mehr sechs oder sieben Lifestyles, sondern fast eine Atomisierung, eine Individualisierung, was wiederum Chancen für diese Angebote eröffnet (*Maucher, 1992: S 167*).“ (*Hellmann, 2003: S 121*). Welche Chancen konkretisierte Maucher jedoch nicht.

Wendet man sich vor diesem Hintergrund den Methoden der Marktforschung zu, mit denen versucht wird, Licht in das Dunkel zu bringen, sieht man sich einer großen Werkzeugkiste gegenüber, die mit unterschiedlichen Forschungsinstrumenten ausgestattet ist, die gleichermaßen quantitative wie qualitative Daten erheben.

„Dabei geht es generell um die Identifizierung jener Konsumenten, die für ein bestimmtes Produkt in Frage kommen und es bestenfalls sogar kaufen, um daraufhin eigens auf sie abgestimmte Kommunikationsstrategien zu entwickeln.“ (*Hellmann, 2003: S 122*)

Wie diese Überlegungen aufzeigen kann eine Marke sich nur am Verbraucher orientieren, da dieser schlussendlich über den Erfolg der Marke entscheidet. Aufgrund des Zusammenfallens übergreifender Kauf- und Konsummuster ist die Orientierung an den Zielgruppen mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Aufgrund der steigenden Bedeutung der Prestige- und Identitätsfunktion tritt der kommunikative Aspekt der Marke in den Vordergrund der Debatte. Eine Orientierung an »Codes« wird dieser Anforderung gerecht: Die Marke als »unternehmensspezifischer Code«.

---

<sup>2</sup> Diese Argumentation wird im Verlauf der hier aufgezeigten Untersuchungen noch vertieft aufgegriffen werden; in Zusammenhang mit dem »Image des Unternehmens«.

Markenmerkmale entsprechen der Funktion von Codes. (vgl. *Hellmann, 2003: S 303*). „Vor allem Helene Karmasin (1998: S 490) bringt dies prägnant zum Ausdruck: »Marken bilden einen eigenen Code aus einer eigenen Sprache, die ihre Zeichen aus verschiedenen Repertoires wählt: Bild, Text, Musik, Farben, Materialien, Personentypen, Räumen, etc.«“ (*Hellmann, 2003: S 285*)

### **3. Die Marke als Differenzierungselement**

Das wesentliche Merkmal einer Differenzierungsstrategie ist, dass das angebotene Produkt bzw. die Leistung eines Unternehmens sich gegenüber dem Wettbewerb klar unterscheidet, und zwar aus Kundensicht. Der damit verbunden Zusatznutzen sollte die Kaufentscheidungen beeinflussen und den Zusatznutzen des Konsumenten steigern (vgl. *Aaker, 2001: S 155*).

Eine erfolgreiche Differenzierungsstrategie sollte laut Aaker folgende Merkmale aufweisen:

- Kundennutzen generieren
- der Zusatznutzen muss wahrgenommen werden können
- nicht einfach kopierbar sein

Aufgrund dieser Differenzierungscharakteristika kommt der Einsatz von Marken als Steuerungsinstrument ins Spiel. Eine Strategie, welche auf den Aufbau einer Marke abzielt, schafft Voraussetzungen für eine erfolgreiche Positionierung. Die Markenstrategie kann nicht von den Wettbewerbern kopiert werden da der »symbolische Charakter« von Marken das Ergebnis unternehmensspezifischer Eigenschaften ist. „Schließlich bietet die Marke dem Unternehmen als Differenzierungsmerkmal Schutz gegen den reinen Preiswettbewerb.“ (*Kotler, Bliemel, 2001: S 741*)

Aaker zufolge vermitteln Marken den Konsumenten Zusatznutzen auf unterschiedlichen Ebenen:

- Eine Hilfestellung für die Interpretation und Verarbeitung von Informationen
- Aufbau von Vertrauen für die Kaufentscheidung
- Sinnstiftende und emotionale Wirkung vermitteln

Für das Unternehmen wiederum kann der Vorteil in einer kundenseitig akzeptierten Prämie auf dem Verkaufserlös liegen, sowie die Kundenloyalität positiv beeinflussen (vgl. Aaker, 2001: S 164, 165; vgl. Kotler, Bliemel, 2001: S 741).

„Denn zweifellos drückt sich darin ein Hauptmerkmal der Marke aus: dass sie nämlich Kundschaft auszubilden vermag, wie Deichsel (1994) es formuliert hat: »Die Strukturverdichtung vom Konsumenten zur Kundschaft leistet allein die Marke. Produkte reißen Käufer auf, binden Kunden. Allein Marke bildet Kundschaft.« (Hellmann, 2003: S 434, 435)

Wie auch Hellmann erwähnt auch Aaker die sinnstiftende Funktion von Marken, hier aber explizit im Differenzierungskontext für die strategische Positionierung des Unternehmens. Im Gegensatz zu Hellmann liegt bei Aaker jedoch der Fokus der Markenbetrachtung in der Phase vor der Kaufentscheidung; Hellmann erweitert seine Betrachtungen auf den Nutzen, welche die Marke vor allem in der Post-Sales Phase für den Konsumenten mit sich bringt. Diese unterschiedliche Betrachtungsweise kennzeichnet die vielschichtige Relevanz der Marke, sei es aus der soziologischen Perspektive sowie der Managementperspektive.

Die Marke etabliert sich zu einem Konzept für die strategische Positionierung. Dieses Konzept kann von der Unternehmensführung zur nachhaltigen Differenzierung im Wettbewerb eingesetzt werden – als »sustainable

competitive advantage« (SCA). Die hierfür strategischen und funktionalen Anforderungen an die Marke sind Brand Awareness, Brand Associations und Brand Loyalty, sowie der dem Markenkonzent immanent zugrunde liegende Qualitätsanspruch – als »conditio sine qua non«. Diese Anforderungen bilden das Grundgerüst der Marke und als Summe ergibt sich die so genannte »Brand Equity« (vgl. Aaker, 2001: S 133, 157, 164).

#### **4. Brand Equity**

##### **a. Brand Awareness (Markenbekanntheit)**

Markenbekanntheit wird oft als selbstverständlich angenommen, ist jedoch ein strategisches Schlüsselement. Aufgrund der geringen komparativen Unterschiede der Produkte in bestimmten Märkten, wird Markenbekanntheit zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Bei low-involvement Produkten kann die Markenbekanntheit das Kaufverhalten beeinflussend steuern. Weiters kann die Bekanntheit eines Markennamens als Signal für Präsenz, Verpflichtung und Substanz interpretiert werden und dies ebenso für Investitionsgüter sowie langlebige Gebrauchsgüter. Die internationale Kampagne »Intel inside« (von Intel Inc., Mikrochips), welche als erfolgreiche Kampagne für technologischen Vorsprung initiiert wurde und dem Unternehmen Intel ermöglichte, auf die Verkaufspreise eine Prämie zu realisieren, kommuniziert nichts anderes als die Präsenz der Marke. Die Kampagne »Intel inside« repräsentiert rein die Markenbekanntheit von Intel (vgl. Aaker, 2001: S 65).

### **b. Brand Associations (Markenattribute)**

Dauerhafte Wettbewerbsvorteile können ebenso an die Marke anknüpfende Attribute sein, welche der potentielle Konsument direkt oder indirekt mit der Marke in Verbindung bringt. Produktattribute und Kundennutzen sind jene Attribute, welche offensichtlich Relevanz haben, da diese die Kaufentscheidung direkt beeinflussen und eine Basis für Markenloyalität schaffen. Obwohl solche Produktattribute ( z. B. Volvo baut sichere Autos) sehr leistungsfähig sein können, vor allem wenn einer Marke bestimmte Schlüssel-Attribute zugeordnet werden können, können diese als Differenzierungsmerkmal of nur sehr limitiert eingesetzt werden, denn alle Marken in einer bestimmten Branche versuchen sich über die wichtigsten Produktattribute zu positionieren. Zudem können Produktattribute kopiert werden bzw. übertroffen werden und schränken die Flexibilität der Marke zunehmend ein; vor allem wenn die Gewichtung der Produktattribute zu stark den Markenauftritt prägt. Starke Marken orientieren sich an Markenattribute, die in Beziehung mit der gesamten unternehmerischen Organisation stehen, die Identität des Unternehmens fokussieren, auf Symbolsprache aufbauen, emotionalen Nutzen und/oder selbst-expressiven Charakter haben (*vgl. Aaker, 2001: S 167*).

### **c. Brand Loyalty (Markenloyalität)**

Im Rahmen der Kundenorientierung werden Maßnahmen getroffen, um die bestehenden Kunden aufmerksam zu betreuen und Markenloyalität aufzubauen. Die Loyalität eines Kundenstammes ist in vielen Märkten eine unabdingbare Voraussetzung. Wettbewerbern mag es gelingen ein Produkt zu kopieren oder sogar qualitativ zu übertreffen, jedoch gilt es immer noch den Kunden von einem Markenwechsel zu überzeugen. Markentreue kann unterschiedliche Beweggründe haben. Zum einen die simple Gewohnheit, Präferenzen (Geschmack, Verpackung, Design) oder so genannte »Switching-

Costs«. Markentreue wird zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil: Erstens reduzieren sich die Marketingkosten, da der Aufwand für bestehende Kunden geringer ist als die Akquisition von Neukunden. Zweitens ist die Kundenloyalität aus Sicht potentieller Wettbewerber eine Eintrittsbarriere und drittens signalisiert ein bestehender Kundenstock den Erfolg einer Marke und wirft ein positives Image auf die Marke zurück, insofern es sich um zufriedene Kunden handelt (*vgl. Aaker, 2001: S 168*).

#### **d. Qualität**

Der Prototyp für Differenzierung ist eine Strategie, welche die Qualität in den Mittelpunkt stellt. Das Qualitätsdenken muss die gesamte Organisation mit einbeziehen und kann unterschiedlich interpretiert werden (*vgl. Aaker, 2001: S 157*). Qualität und Differenzierung stehen in enger Symbiose zueinander, denn wie Harvards' Michael Porter konstatiert bilden Differenzierung oder Low-Cost die grundlegenden strategischen Handlungsalternativen für Unternehmen (*vgl. Aaker, 2001: S 6*).

Jede Marke setzt Qualität voraus, und ohne Qualität gibt es keine Marke. [...] Qualität bezeichnet demnach die Zuverlässigkeit der Problemlösungskompetenz, was Steigerungsmöglichkeiten prinzipiell einschließt. Je verlässlicher, also enttäuschungssicherer eine Technik, desto höher die Qualität. Wenn aber der Begriff der Qualität in dieser Weise auf eine Technik zur Lösung eines bestimmten Problems bezogen wird, dann beschränkt sich die Qualität einer Marke nicht bloß auf die technische Qualität ihrer Leistung, weil mit einer Marke je nach Standpunkt aus mehr Erwartungen verbunden werden können, als der Grundnutzen allein auszulösen vermag (*vgl. Hellmann, 2003: S. 294, 296*).

Stichworte sind u. a. Orientierung, Vertrauen, Lebenshilfe. [...] Eine Marke kann somit auch ganz andere Qualitäten umfassen, etwa eine distributive, eine ästhetische Qualität, eine politische oder [...] eine soziale Qualität (vgl. Hellmann, 2003: S. 294, 296).

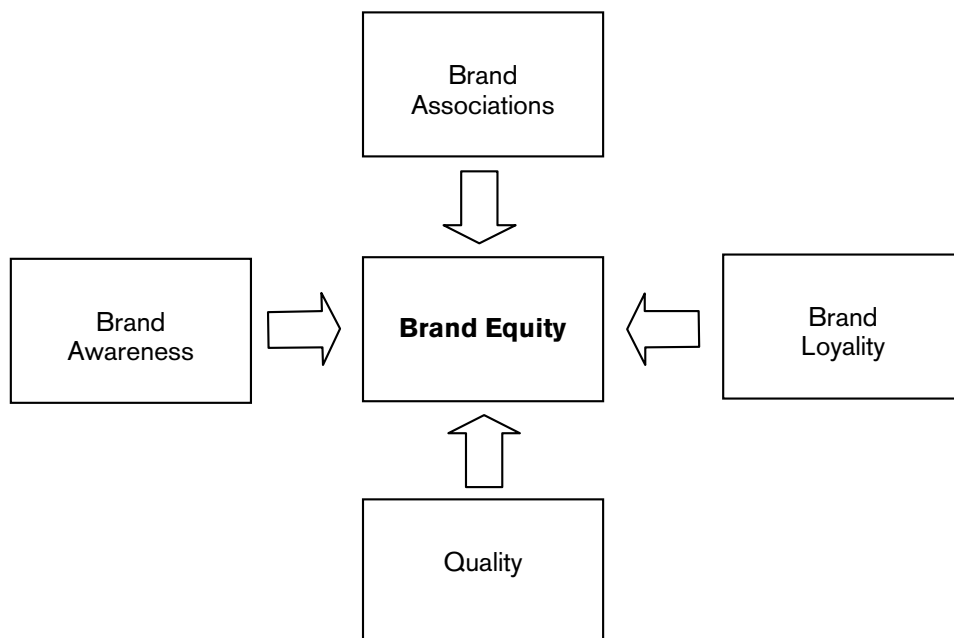


Abb. 1: Brand Equity Schema

## **5. Positionierung und Marke**

### **a. Marke – das Metakonzept**

Mit der Errichtung der Warenzeichenrolle wurde (in Deutschland im Jahre 1894) die rechtliche Basis für den Schutz der Warenbezeichnung initiiert. In gewisser Weise hat die Marke damit ihr Bürgerrecht erworben. Die Signalfunktion, die der Marke zugesprochen wird, um den Markt über die Beschaffenheit der angebotenen Produkte bzw. Leistungen zu informieren, wird somit spezifisches Eigentum des Unternehmens. Das Warenzeichen wird zum symbolischen Träger dieses Rechts und zu einem kommunikativen Träger dieser Information für das Unternehmen (*vgl. Hellmann, 2003: S 11*).

Die Vermittlung einer eindeutigen und relevanten Markenpositionierung ist ein fundamentales Anliegen der Markenführung. Marken mit prägnanten, konsumrelevanten und eigenständigen Positionierungen werden gegenüber konkurrierenden Marken vorgezogen. Eine effektive Markenpositionierung bildet deshalb meist die Grundlage des langfristigen Erfolgs. Die Markenpositionierung kann dabei grundsätzlich durch die Kommunikation und das Branding (Name, Logo, Produkt-/Verpackungsgestaltung) der Marke vermittelt werden. Besonders für den Erfolg neuer Marken sind die Effizienz und die Effektivität, mit der das Branding die Markenpositionierung vermittelt, von immenser Bedeutung (*vgl. Langner, Esch, 2004: S 7*).

Dabei ist es schwierig den Begriff des »Brandings« eindeutig zu definieren und der Begriff wird in Wissenschaft und Praxis in recht unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. Es existieren zahlreiche, teilweise gegensätzliche Begriffsdefinitionen. In einer Extremposition wird das Branding auf die Namensgebung beschränkt, im anderen Extrem wird das Branding auf die



komplette Gestaltung des Marketing-Mix<sup>3</sup> erweitert. Aufbauend auf der Definition des Markenbegriffs der American Marketing Association (AMA 1960) und anknüpfend an den historischen Wurzeln des Branding-Begriffs wird hierfür folgende Definition vorgeschlagen: Branding bezeichnet alle Maßnahmen zur Gestaltung eines Angebots, die dazu geeignet sind, ein Angebot aus der Masse gleichartiger Angebote herauszuheben und eine eindeutige Zuordnung des Angebotes zu einer konkreten Marke ermöglichen. Geeignet, diesen Markierungsanspruch zu erfüllen, sind vor allem der Markenname, das Markenzeichen bzw. -bild, die Verpackung bzw. Produktgestaltung. Sie differenzieren eine Marke von konkurrierenden Marken und ermöglichen eine eindeutige Zuordnung der Angebote zu der betreffenden Marke. Gemäß diesem Verständnis erfolgt bei dieser Definition eine klare Trennung zwischen Fragestellungen des Designs einer Marke, die vor allem in der Phase der Markenschöpfung relevant sind, und allgemeinen Aspekten des Marketing-Mix, die auch noch im Zuge der Markenpflege eine zentrale Rolle spielen. Mit anderen Worten: Kern des Brandings ist die Gestaltung und Integration verbaler und visueller Reize (*vgl. Langner, Esch, 2004: S 8*).

Die Anforderungen des Branding sind Teil der strategischen Markenkonzeption ebenso wie die Anforderungen aus der Brand Equity; diese lassen sich aus der Differenzierungsproblematik ableiten.

---

<sup>3</sup> Der Begriff des Marketing-Mix beschreibt eine Metapher des Marketing Managements, wobei die Bedeutung auf die Verwendung unterschiedlicher Inputs zurückzuführen ist, um auf dem Markt eine bestimmte Nachfrage hervorzurufen. Die Mix-Metapher deutet an, dass es sich dabei um eine Vielzahl an Möglichkeiten handelt, die ebenso in unterschiedlichen Kombinationen verwendet werden können. Im Konkreten sind dabei jene Inputs zu verstehen, die als kontrollierbare Instrumente zum Erzielen einer bestimmten Nachfrage auf den Zielmärkten eingesetzt werden können (*vgl. Waterschoot, Van den Bulte 1992: S 88*) u. a. auch die Entwicklung von Unternehmensmarken, Produktmarken, Servicemarken.

Die Marke wird zu einem ganzheitlichen Instrument, das in Absatzmärkten, Beschaffungsmärkten, im Personalmarkt und Kapitalmarkt eingesetzt werden kann und kein reines Absatzförderungsinstrument, wie es zum Teil noch manchem Marketingfachmann scheint (vgl. Zernisch, 2003: S 28).

### **b. Identität als ökonomisches Leistungsmerkmal**

Für eine vollständige Betrachtung der Markenkonzepion muss die »sinnstiftende« Funktion der Marken, wie diese von Hellmann und Aaker gefordert wird, ebenso Teil der Markenkonzepion sein.

Sinnstiftende Funktionen können unter anderem auch als expressive Funktion im Sinne der Vermittlung von Botschaften interpretiert werden, die eine individuelle Ausdifferenzierung von Lebensstilen ermöglichen und sich an einer ideellen Markenbildung orientieren. Das Unternehmen The Body Shop verkauft nicht nur Kosmetik, sondern eine politische Konzepion der emanzipierten Frau, der Umwelt und der ethischen Geschäftsführung; Apple will eine nicht-technokratische, stärker an Expressivität orientierte Arbeitskultur vermitteln; und Benetton will mit dem Kampf gegen Rassismus identifiziert werden; IBM will keine Computer mehr verkaufen, sondern Problemlösungen; bei Swatch geht es nicht mehr um den Verkauf von Uhren, sondern die Vermittlung einer neuen »Idee der Zeit«. Diese Marken verkaufen Ideen, also etwas, was eigentlich unsichtbar ist, und die Konsumenten erwerben mit ihnen Güter, die politischer, philosophischer oder religiöser Natur sind. Die Marke wird zu einem Identitätsangebot (vgl. Koppetsch, 2004: S 160).

Die Marke bzw. die Markenwerbung kann zur Ausprägung von Lebensstilen beitragen. Durch den Zerfall traditioneller Lebensformen und die Auswirkungen der Massenmedien bzw. der Werbung auf die Sozialisation lässt sich diese Tatsache aufzeigen und durch zahlreiche Beiträge belegen.

Trotz lückenhafter empirischer Sozialforschung besteht an diesem Zusammenhang kaum Zweifel (*vgl. Hellmann, 2003: S 425, 426*).

Die sinnstiftende Funktion, die sei es von Hellmann wie von Aaker und Kotler der Marke zugesprochen wird, impliziert die Frage nach der Identität einer Marke, die Frage nach der Bedeutung.

### **c. Kommunikationswettbewerb**

In der Annahme, dass der Leistungsaustausch des Unternehmens in imperfekten Märkten stattfindet, d. h. dass diese Märkte unter anderem die Bedingung der Markttransparenz nicht erfüllen, liegt dementsprechend eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen den Marktteilnehmern vor (*vgl. Hellmann, 2003: S 199*). Preise sind eine notwendige, aber für sich betrachtet keine hinreichende Information über ein Leistungsangebot. Preise und Zahlungen sind zwar eine unverzichtbare Bezugsgröße für die Selbststeuerung der Märkte, können aber nicht die Komplexität der Informationsvermittlung beheben. Das System funktioniert zwar in sich, systemtheoretisch gesprochen aber mit einem beträchtlichen Programmierungs- und Motivbedarf. Denn es braucht Argumente, Rationalisierungen, Rechtfertigungen für das, wofür und wie man investieren und konsumieren soll (*vgl. Hellmann, 2003: S 215, 216*). Das »System Marke« scheint für den notwendigen Programmierungs- und Motivationsbedarf besser gerüstet zu sein. Langfristig betrachtet muss »Markencode« ein stabileres Gleichgewicht haben als der Code »nicht Marke«.

„Das Markenprodukt kann zum kommunikativen Diskurs eingesetzt werden, über den die einzelnen Individuen ihre Weltanschauung und -erfahrung ausdrücken können und von anderen verstanden werden, die diese Symbolfunktion der Marken teilen. Auf diese Weise kann die Marke als

Instrument zur Erfüllung sozialer Klassifikations- und Distinktionsaufgaben gesehen werden« (Rico Kehler, 2001: S 46).“ (*Hellmann, 2003: S 432*)

Die primäre Identifizierung des potentiellen Kunden im System ist im Wesentlichen von der Kommunikationsstrategie abhängig (*vgl. Hellmann, 2003: S 122*). Unternehmen muss es heute mehr denn je gelingen, durch den Einsatz von Kommunikationsinstrumenten bei aktuellen und potentiellen Kunden Aufmerksamkeit zu erlangen und von ihnen differenziert wahrgenommen zu werden [...].“ (*Bruhn, 2003: S 1*).

## 6. USP oder UCP – der Versuch einer Neuinterpretation

USP (Unique Selling Proposition): Der amerikanische Werbefachmann Rosser Reeves hat mit der Formulierung der Vorstellung, dass jedes Produkt ein »einzigartiges Verkaufsargument« in sich tragen müsse, das andere Produkte nicht haben und das stark genug ist, um eine hinreichend große Zahl von Konsumenten zum Kauf dieses Produkts zu veranlassen, die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Positionierung des Angebotes formuliert (vgl. Reeves<sup>4</sup>, 1960).

Für erfolgreiche Werbekommunikation leitete Reeves daraus die Forderung ab, dass auch diese das einzigartige Verkaufsargument in ein einzigartiges

---

<sup>4</sup> Die Quelle bezieht sich auf die online Publikation im FOCUS-Lexikon »Werbeplanung Mediaplanung Marktforschung Kommunikationsforschung Mediaforschung« von Wolfgang J. Koschnick 2.5.2005 (<http://medialine.focus.de>). Originalquelle Reeves, Rosser: The Reality in Advertising, New York 1960, 1961). Bei dem Buch handelt es sich um ein Antiquariat.

Rosser Reeves (\* 1910; † 1984) ist der Schöpfer des Alleinstellungsmerkmals (Unique Selling Proposition). Er wurde von ihm 1940 in die Marketingtheorie und -praxis als ein einzigartiges „Verkaufsversprechen“ im Rahmen der Werbung für ein Produkt (oder eine Dienstleistung) eingeführt. Dieses Alleinstellungsmerkmal sollte so geschaffen sein, dass er den Nutzen des zu vermarktenden Produkts von dem der Produkte der Wettbewerber abhebt. Dieser in Anspruch genommene Nutzen bezieht sich in der Regel auf eine konkrete Eigenschaft, die andere Produkte nicht aufweisen oder nicht für sich in Anspruch nehmen. Die solcherart angesprochene Zielgruppe soll dadurch Präferenzen für das beworbene Produkt bilden und es letztlich auch kaufen. Im Rahmen seiner Tätigkeit für die Werbeagentur Ted Bates & Co, New York, versuchte er immer wieder, dieses Alleinstellungsmerkmal bei den von ihm beworbenen Produkten zielgruppenorientiert zu eruieren und wiederum zielgruppenorientiert umzusetzen. Dabei war die dominierende Vorstellung, den Grund, warum ein Konsument das beworbene Produkt erwerben soll, klar herauszuarbeiten und darzustellen. Im US-Präsidentenwahlkampf 1952 hat Rosser Reeves das Alleinstellungsmerkmal auch in der Wahlwerbung umgesetzt. Die Republikanische Partei hatte ihn engagiert, Dwight D. Eisenhower, zu bewerben. Was folgte war ein Umbruch bei Wahlkämpfen, da er den Kandidaten erfolgreich – wie Seife vermarktete.

Werbeargument umzuformulieren habe, das die Werbung für Konkurrenzprodukte nicht an die Konkurrenten heranträgt. Die Präsentation der Besonderheit und Einzigartigkeit eines Werbeobjekts muss stets im Mittelpunkt einer Werbebotschaft stehen. Nach Rosser Reeves ist zwischen einem natürlichen und einem konstruierten USP zu differenzieren. Ein natürlicher USP lässt sich unmittelbar aus einem Produkt, seinen Eigenschaften oder auch seiner Herstellungsweise ableiten, ein künstlicher USP ist ein Anspruch, der aus dem Produkt selbst, seiner Beschaffenheit oder seiner Herstellungsweise nicht ableitbar ist, der ihm folglich durch Werbung erst zugeschrieben wird; also konstruiert wird. Die Effektivität der Kommunikation der Botschaft wird zum Differenzierungsmerkmal. Diese hebt bei der auf gesättigten Märkten häufig anzutreffenden Austauschbarkeit des Produkts auf eine bloß werbliche Alleinstellung ab. Es handelt sich also um eine rein kommunikative Technik für ein Me-too-Produkt, das durch werbliche Umsetzung in der Meinung der Nachfrager den Rang einer Unique Selling Proposition erlangt. Ausschlaggebend ist mithin nicht eine reale Alleinstellung, sondern die Alleinstellung in der Vorstellung der Zielpersonen. Zweifellos erleichtert eine reale Alleinstellung deren Kommunikation, ist aber nicht notwendige Voraussetzung dafür (*vgl. Reeves, 1960*).

Auch die Unique Selling Proposition muss auf Ihre Glaubwürdigkeit und Akzeptanz hin geprüft werden. Es gab und gibt Produkte, deren USP nicht akzeptiert wurden, weil die Auslobung nicht glaubhaft genug formuliert und vermittelt wurde. Das Nachahmen eines bereits von der Konkurrenz beanspruchten USP erweist sich in der Regel als wirkungslos. Auf Dauer wird jedoch der beste USP Abnutzungserscheinungen aufweisen, der betreffende Produzent wird dann seine Kampagne auf neue werbliche Fundamente stellen müssen (*vgl. Reeves, 1960*).

### **a. Kommunikative Leitidee**

Für die strategische Positionierung eines Unternehmens oder einer Marke muss in der Konzeption eine kommunikative Leitidee festgelegt werden. Die Leitidee fungiert dabei als Grundlage für die Inhalte sämtlicher Kommunikation und sollte die wesentlichen Merkmale der Positionierung enthalten; sie widerspiegelt die Absichten und Ansprüche gegenüber dem Markt. Die kommunikative Leitidee kann unter anderem auch durch ein Leitbild unterstützt werden (sog. Schlüsselbilder wie z. B. der Marlboro-Cowboy) oder auch durch Slogans und Jingles (*vgl. Bruhn, 2003: S 185, 186*).

„Die Schaffung eines einheitlichen Erscheinungsbildes erfolgt demnach durch den Inhalt (kommunikative Leitidee) und die Gestaltungsform (z. B. Slogan, Jingles, Schlüsselbilder). Diese beiden Darstellungselemente tragen dazu bei, dass ein Unternehmen bzw. eine Marke mit der kommunikativen Leitidee ein Alleinstellungsmerkmal im Kommunikationsauftritt gegenüber seinen Wettbewerbern, eine so genannte »Unique Communication Proposition«, erreicht.“ (*Bruhn, 2003: S 186*)

### **b. Die UCP als Identitätsangebot**

In den neunziger Jahren ist in der Markendiskussion eine zutage tretende Verschiebung der Aufmerksamkeit festzustellen, und zwar von der Diskussion der Markenpersönlichkeit als Zielvorgabe hin zu der Frage der Mittel und Medien, mit denen sich dieses Ziel erreichen lässt. Nicht die Frage über den Sinn des Markenbewusstseins – die Idee hat sich verselbstständigt – sondern die Frage der konkreten Umsetzung und Vermittlung. Was die Marke auszeichnet, ist allein ihre Kommunikationsleistung. Der Markenartikel ist ein Kommunikationsprozess mit systematischer Grundstruktur und kontinuierlicher Wirkung. Er ist Ausdruck eines »Sich-gegenseitigen-Verstehens« im Markt auf

Basis eines sachlich gegenständlichen Objektes, dem markierten Produkt. Die Unternehmenskommunikation wird demnach zu einem Hauptinstrument, um den Erfolg von Marken sicherzustellen und die markenimmanente Effizienz tagtäglich unter Beweis zu stellen (*vgl. Hellmann, 2003: S 89, 90*).

Die erste Forderung<sup>5</sup> an die Unique Communication Proposition für die Positionierung einer Marke lautet: Die Konzeption eines einzigartigen Identifikationsangebotes als kontinuierlichen »unternehmensspezifischen Code«.

Der Ursprung der Forderung, eine Unique Selling Proposition zu schaffen, liegt indes in den 1950er Jahren. Damals war das Marktangebot noch so lückenhaft, dass es möglich wurde, für ein Angebot eine alleinstellende Positionierung zu finden. Dadurch konnte dann eine quasi-monopolistische Marktstellung aufgebaut werden, auf Grund derer die Nachfrage unausweichlich auf die Marke zugetrieben wurde (akquisitorisches Potenzial). Dies mag zu Zeiten, als die Märkte nicht gesättigt waren und der Konsum sich an primären Bedürfnissen orientierte (Konsum erster Ordnung), begründet gewesen sein. Die Realität sieht heute jedoch anders aus. Praktisch alle Märkte sind dicht besetzt und damit sind alle USPs so gut wie vergeben. Deshalb gelingt es kaum mehr, eine solche alleinstellende Positionierung durchzusetzen. Vielmehr handelt es sich heute überwiegend um »Me-too-Angebote«, die gleichartig zu denen der Konkurrenz sind. Die Suche nach USPs führt heute sogar zu gefährlichen Konsequenzen. Nämlich zur Besetzung von Positionen, die zwar »unique« sein mögen, die gleichzeitig aber auch so wenig relevant sind, dass ihr Erfolg fraglich wird, weil ihre Marktberechtigung nicht ohne weiters einleuchtet (*vgl. Reeves, 1960*).

---

<sup>5</sup> Bei dieser Forderung handelt es sich um erste konzeptionelle Grundgedanken, die anhand von weiteren interdisziplinären Forschungsarbeiten genauer untersucht werden müssten.



Die Not der gesättigten Märkte in den hoch entwickelten Industrieländern ist bekannt. Wettbewerb und Fortschritt sorgen gemeinsam dafür, dass Kopien und Imitationen, zwar nicht immer in ihrer Beschaffenheit, aber doch befriedigend in ihrer Wirkung, einen Verdrängungswettbewerb und einen Preisverfall auf den Märkten forcieren. Dies führt zu einer Nivellierung aller messbaren Unterschiede bis hin zur funktionalen Austauschbarkeit. Aufgrund der zunehmenden Austauschbarkeit der primären Konsumfunktionen entwickeln sich die so genannten »irrationalen Leistungsmerkmale« zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen. Dann wird jeder Qualitätswettbewerb zum Imagewettbewerb und schließlich zum Markenwettbewerb (*vgl. Zernisch, 2003: S 21, 22*).

Zur Erläuterung führte Reeves das Beispiel eines amerikanischen Werbetexters an, der an einem Bier, dessen Werbung er besorgte, nichts entdecken konnte, was zur Abgrenzung gegenüber anderen Bieren geeignet wäre. Er sah dann, dass die leeren Bierflaschen mit heißem Dampf sterilisiert wurden und legte eine Werbekampagne darauf an, diesen Umstand zum Mittelpunkt einer Reinheitswerbung zu machen. Die Kampagne war außerordentlich erfolgreich, obwohl alle Brauereien ihre Flaschen auf dieselbe Weise keimfrei machen, dies jedoch in ihrer Werbung nicht betont hatten (*vgl. Reeves, 1960*).

## 7. Markenkommunikation und Markencode

In der Annahme, dass das Unternehmen als offene soziotechnische Güter-Umsatz-Systeme betrachtet werden können (vgl. Meffert, 1991: S 23), kann die Konzeption eines Identifikationsangebotes und dessen kommunikative Umsetzung als strategische Zielvorgabe durchwegs mit den Marketingzielen Kongruenz aufweisen. Die Unternehmenskommunikation wird zu einem wichtigen Instrument für die strategische Unternehmensführung. Die Effektivität und Effizienz der Unternehmenskommunikation sind entscheidende Parameter für die Etablierung eines »sustainable competitive advantage« im Sinne einer Markenkonzeption. Für den Markencode ergeben sich spezielle Anforderungen an die Unternehmenskommunikation: Sachcode, Sozialcode und Zeitcode.

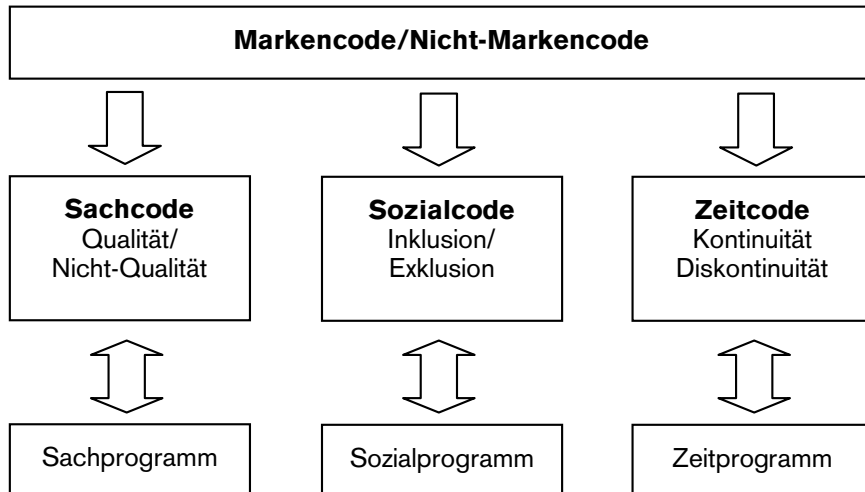


Abb.2: Die drei Säulen der Markenkommunikation

Der Markencode definiert die Identität einer Marke. Der innere Kern des Markencodes wird durch den Markenname und vergleichbare unterscheidungs- und schutzfähige Merkmale definiert. Unterstützt wird der

Markencode durch die drei Subcodes Qualität/Nicht-Qualität, Inklusion/Exklusion und Kontinuität/Diskontinuität. Dies entspricht der Funktion von Codes. Der Monopolanspruch der Markenkommunikation in der Psyche der Verbraucher wird durch eine Strategie der »additiven Sinnmischung« erreicht, indem alle drei Bereiche des Sachlichen, des Sozialen und des Zeitlichen einbezogen werden. (vgl. Hellmann, 2003: S 303)

#### **a. Sachcode »Qualität«**

„Markenbildung entspringt sozusagen erstmalig der besonderen Qualität eines Produkts, was im Umkehrschluss bedeutet: »ohne Qualitätsgarantie kann es keine Marke geben« (Rasch, 1954: S 592).“ (Hellmann, 2003: S 294) Der Begriff der Qualität beschränkt sich dabei nicht nur auf die technische Qualität der Leistung. Der konkrete Nutzen wird zugunsten eines abstrakten Wertesystems ergänzt: Orientierung, Vertrauen, Prestige, Lifestyle (vgl. Hellmann, 2003: S 296).

„Die Beurteilung von Qualität und Leistung liegt letztendlich bei den Kunden und Interessenten« (Hoffmann, 1995: S 452).“ (Hellmann, 2003: S 296) Je geringer das Risiko ist, von der Qualität einer Marke enttäuscht zu werden, desto höher wird diese von potentiellen Kunden eingeschätzt. Der Kauf eines Markenartikels ist ein risikoloser Einkauf (vgl. Hellmann, 2003: S 296).

Für die Markencodierung gilt, dass die Marke alle Qualität für sich beansprucht, wodurch alle anderen Leistungen die Seite der Nicht-Qualität zugesprochen wird. Diese Codierung mit Bezug auf den Qualitätsanspruch ist eine höchst riskante Strategie, denn den tatsächlichen Nachweis besserer Qualität ist insbesondere heute kaum noch zu erbringen. Wenn keine Seite mehr den Vorzug genießt und beide Seiten – Codierung Qualität/Nicht-Qualität – als gleichwertig betrachtet werden, kollabiert die Unterscheidung.

Der Codierung droht der Verlust ihres operativen Vermögens (vgl. Hellmann, 2003: S 297).

Um diesen Anspruch auf höchste Qualität abzuschwächen, weicht die Marke in die Zeitdimension aus, indem sie immer wieder dieselbe Qualität anbietet. Zumindest gehört es seit Anbeginn zum Qualitätsanspruch der Markenkommunikation, dass die Qualität einer Marke als gleichbleibend hoch erwartet werden kann. Nur so kann Markentreue (*Brand Loyalty*) durch Qualität erzeugt werden (vgl. Hellmann, 2003: S 297).

„Neben der Qualität müssen Innovationen, Originalität und ständige Produktverbesserungen stehen« (Abend, 1986: S 386). Denn die Markenkonzepktion verfügt gewissermaßen über ein eingebaute Selbstverpflichtung zur ständigen Qualitätssteigerung – hieran zeigt sich der jeweilige Integrationsgrad einer Marke, inwieweit sie dieser Selbstverpflichtung konstant und aus sich heraus nachkommt.“ (Hellmann, 2003: S 298)

#### **b. Sozialcode »Inklusion«**

Bei diesem Kriterium geht es in erster Linie um eine Kommunikationsstrategie, bei der die Marke die Zugehörigkeit einer bestimmten Elite, Schicht oder Gruppe in Aussicht stellt (vgl. Hellmann, 2003: S 299).

Der Besitz einer bestimmten Marke eröffnet gewissermaßen den Zutritt zu bestimmten Kreisen, weil sie als Erkennungs- und Zugehörigkeitszeichen gilt und kommuniziert wird: Hat man sie, ist man wer. Kurzum: »Marken bilden Chiffren der Zugehörigkeit« (Buss, 1998: S 99).“ Aus Sicht der Kommunikationsstrategie ist das Kriterium der Inklusion der Sozialdimension

zuzurechnen; deshalb kann hier von einem Sozialcode gesprochen werden, der zwischen Inklusion und Exklusion unterscheidet. (*Hellmann, 2003: S 299*)

„Die technische Qualität alleine reicht nicht aus, soziale Qualität muss dazukommen« (Gerken, 1991: S 162) und überwiegt oftmals sogar. Denn immer häufiger wird das Inklusionsversprechen in den Mittelpunkt einer Markenbotschaft gestellt [...].“ (*Hellmann, 2003: S 300*)

Weiteres gibt es mehrerer Indizien die dafür sprechen, dass der Sachcode und der Zeitcode zunehmend vom Sozialcode instrumentalisiert werden. Im Falle des Sachcodes (Qualität/Nicht-Qualität kann sich dies etwa darin äußern, dass die Qualität vorrangig zum Zweck der Inklusion eingesetzt wird. Beim Zeitcode (Kontinuität/Diskontinuität) ist sogar eine Reasymmetrisierung zu beobachten: Nicht mehr Kontinuität genießt den Vorrang, sondern Diskontinuität, Neuheit, Aktualität ohne jeden Traditionsbezug als Garant für Qualität; dies gilt insbesondere für Markenprodukte im Jugendsektor (*vgl. Hellmann, 2003: S 300*).

### **c. Zeitcode »Kontinuität«**

Die Marke ist zu einem »Synonym für Konstanz und langfristige Orientierung« (Meyer, Pogoda, Küthe, 1995: S 264), zu einem »Symbol für Kontinuität und Verlässlichkeit« (Winkhaus, 1993: S 402) geworden. Wenn man die Eigenständigkeit, Unverwechselbarkeit und Alleinstellung in Frage stellt, also die Kontinuität, die Markenkonstante ihren Kern, [...], dann kann man den Markengedanken aufgeben« (Trommsdorff, 1997: S 5). Das Merkmal der Kontinuität ist fester Bestandteil der Markenkommunikation (*vgl. Hellmann, 2003: S 301*).

Die Marke steht für Kontinuität, Konstanz, Stabilität in einer Welt des ständigen Wandels. Die Seite der Kontinuität ist eindeutig positiv besetzt, da Unbeständigkeit und Wechselhaftigkeit (Volatilität) Zweifel an der Glaubwürdigkeit wecken (vgl. Hellmann, 2003: S 301). Diskontinuität kollidiert mit dem Selbstanspruch auf höchste Qualität. Denn jede Veränderung, die sich nicht auf eine Verbesserung der Qualität berufen kann, wirft einen Begründungsbedarf auf, der sich gerade nicht auf eine Verbesserung der Qualität rechtfertigen kann (vgl. Hellmann, 2003: S 302).

„Aus diesem Grund umfasst das Kontinuitätsprinzip längst die gesamte Erscheinungsweise einer Marke, um das Vertrauen in sie zu rechtfertigen. »Denn Vertrauen setzt Kontinuität voraus, was nicht Eintönigkeit bedeutet, sondern wahrgenommene Verlässlichkeit im Auf und Ab aller sonstigen Entwicklungen« (Köhler, 1993: S 346).“ (Hellmann, 2003: S 303)

## **8. Die Marke als Programm**

Alle Informationen, die im Umgang mit der Marke von Bedeutung sind, werden von speziell ausgerichteten Programmen vermittelt. Das Sachprogramm ist für den Sachcode, das Sozialprogramm für den Sozialcode und das Zeitprogramm für den Zeitcode zuständig (vgl. *Hellmann, 2003: S 304*).

„Programme formieren und limitieren zulässige und unzulässige Verhaltensmöglichkeiten, sie organisieren die Kommunikation, und insofern lastet die eigentliche Aufgabe der Strukturierung und Gestaltung eines bestimmten Sinnzusammenhangs vollständig auf den Schultern der Programme.“ (*Hellmann, 2003: S 304*)

### **a. Sachprogramm**

„Im Falle des Sachprogramms geht es zuallererst, die gleichbleibende Qualität des Produktes oder der Leistung, auf das sich die Marke bezieht, herauszustellen und zu erklären. »Das Kommunikationskonzept soll die Kenntnisse beschreiben, die dem Käufer als Ergänzung zum physischen Produkt vermittelt werden müssen (damit es in den Augen des Empfängers dem entspricht, was sich der Produktentwickler gedacht hat)« (Linn, 1992: S 135). Dies betrifft nicht nur die Frage nach dem Zweck und den Vorteilen des Produktes, sondern auch nach seinen Einsatzmöglichkeiten und Gebrauchsweisen.“ (*Hellmann, 2003: S 304*)

»Marken vermitteln Handlungsmuster und Problemlösungsstrategien für die widerstreitenden Motive, die mit dem Putzen, Autofahren oder Fernsehen oder der Hautpflege verbunden sind. Marken sind die Knigge des Alltags« (Grünewald, 1997: S 14). Mit Vorliebe werden hierfür Werte und Wünschenswertes in Dienst genommen, die sich auf eine möglichst

glaubwürdige Weise mit dem Produkt verbinden lassen (vgl. *Hellmann, 2003: S 305*). „Helmut Maucher (1992: S 166) spricht in diesem Zusammenhang sogar von einer Wertehierarchie, die nach dem Schema Generalisierung und Respezifikation funktioniert: »Man kann in gewisser Weise von einer Werthierarchie sprechen – von solchen Imagewerten, die allen gemeinsam sind, und solchen, die sich differenzieren lassen. Wobei zu den gemeinsamen Imagewerten ebenso die Preiswürdigkeit einer Marke dazugehört, denn beim Kauf muss darauf vertraut werden können, dass der höhere Preis einer Marke durch ihren höheren Wert gerechtfertigt ist.“ (*Hellmann, 2003: S 305*)

Zusammenfassend ist das Sachprogramm für die Legitimität des Leistungsangebotes verantwortlich (vgl. *Hellmann, 2003: S 305*).

#### **b. Sozialprogramm**

„Das Sozialprogramm ist mit der Ansprache und Einbindung der jeweiligen Zielgruppe befasst, von der angenommen wird, dass sie an diesem Leistungsaustausch besonderes Interesse hat oder haben sollte. Hierzu wird das gesamte Spektrum an Fragen – demografische, psychologische und soziologische Aspekte – abgearbeitet, die jeweils nötig sind, um eine Zielgruppe so treffsicher wie möglich zu erreichen und für sich zu gewinnen: Um wen handelt es sich? Woran erkennt man sie? Wie und worüber reden sie? Was mögen sie? Womit verbringen sie ihre Freizeit? Alles, was für eine bestimmte Zielgruppe relevant sein könnte, wird in die Kommunikation der Marke mit einbezogen, um so eine direkte Koppelung zwischen Marke und Verbraucher herzustellen.“ (*Hellmann, 2003: S 306*)

Über die Einbeziehung und Widerspiegelung der Lebensverhältnisse der jeweiligen Zielgruppe wird die Glaubwürdigkeit der Markenkommunikation in



sozialer Hinsicht gewährt; diese Simulation<sup>6</sup> muss ständig aktualisiert werden, damit die Simulation und die Zielgruppe synchron sind. Denn nur über die synchrone Simulation kann die Markenkommunikation der Zielgruppe zu verstehen geben, dass sie mit der Zielgruppe in Kontakt steht, ja sogar mit der Zielgruppe im Dialog steht. Die Marke erzeugt dann eine integrative Wirkung (vgl. *Hellmann, 2003: S 306*).

Vor dem Hintergrund, dass die Klassifizierung von Zielgruppen für die Marktforschung aufgrund des Auseinanderfallens einheitlicher Bezugsebenen zunehmend schwieriger wird, liegt es im Verantwortungsbereich der Unternehmensführung diese Reflexivität in der Organisation zu optimieren bzw. als Alternative eine aktive Rolle einzunehmen – möglicherweise im Sinne von Fiktion und nicht Simulation?

### **c. Zeitprogramm**

„Beim Zeitprogramm kommt es schließlich auf den Zeithorizont an, innerhalb dessen sich eine Marke bewegt. Dies bedeutet oftmals Mythenpflege: Wie alt ist die Marke, wann und weshalb ist sie entstanden, wie ist es dazu gekommen, und wer zeichnet sich dafür verantwortlich?“ (*Hellmann, 2003: S 306*)

„Darüber hinaus kümmert sich das Zeitprogramm um die Einhaltung eines über längere Zeit hinweg einheitlichen Erscheinungsbildes der Marke. [...] Jede Marke muss den Eindruck erzeugen können, dass sie trotz aller Änderungen dieselbe bleibt. Insofern kommt dem Zeitprogramm letztlich die

---

<sup>6</sup> Hellmann verwendet hier eindeutig den Begriff der Simulation. Im Rahmen weiterer Untersuchungen wäre aus kommunikationstheoretischer Perspektive sicherlich interessant das Wesen der Simulation zu untersuchen; (siehe z.B. Kittler, Friedrich: Fiktion und Simulation, in Philosophien der neuen Technologien, Hrsg. Ars Electronica 1989, Merve Verlag Berlin).

Wahrung der Identität einer Marke zu, die sich mit einem Kernbestand von zugeschriebenen Eigenschaften, Merkmalen, Funktionen ausdrückt und sich möglichst nie ändert. Dabei erstreckt sich diese Art der Programmierung von Kontinuität auf das gesamte Arsenal dieses Kernbestandes, der einer Marke ihre Identität verleiht. Es geht somit nicht bloß um die verbale Seite der Kommunikation wie Markenname, Slogans und Stories, sondern auch um die nonverbale Seite der Wahrnehmung wie Symbole, Farben, Formen, Geräusche, Materialien.“ (*Hellmann, 2003: S 307*)

Diese Betrachtungen haben aufgezeigt das die Subcodes (Sachcode, Sozialcode, Zeitcode) der Markenkommunikation von bestimmten Programmen gesteuert werden. Wobei der Sachcode und Zeitcode immer stärker vom Sozialcode instrumentalisiert werden und dieser somit für eine erfolgreiche Markenkonzeption an Bedeutung gewinnt. Dabei kristallisiert sich die Schwierigkeit heraus, die Wirkungsfaktoren des Sozialcodes aufgrund der Defragmentierung der Märkte zu lokalisieren.

## **9. Unternehmenskommunikation**

### **a. Image, Identität und Wirklichkeit**

Aus der Perspektive des Publikums betrachtet, ist die Marke eine spezifische Erscheinungsform eines »Unternehmenscodes« – das Ergebnis der Unternehmenskommunikation als »Markencode« (oder »Nicht-Markencode« – was somit hindeutet, dass es sich um eine binäre Codierung handelt). Wie die Wahrnehmung dieses Codes im Publikum decodiert wird, findet Ausdruck im Image des Unternehmens.

Zunächst einmal ist es wichtig, zwischen Image und Identität zu unterscheiden: Unter dem Image eines Unternehmens versteht man die Art und Weise, in der es von der Öffentlichkeit wahrgenommen wird, das Erscheinungsbild des Unternehmens beispielsweise in den Augen der Finanzwelt oder potentieller Kunden. Kurzum die Summe aller Vorstellungen über das Unternehmen. Die Identität drückt sich in der vom Unternehmen gewählten Art und Weise aus, diese Wahrnehmung zu formen und zu beeinflussen (vgl. *Chajet, Shatchman, 1991: S 26*).

Birkigt, Stadler und Funck hingegen definieren als Identität das Selbstbild des Unternehmens, das Image hingegen beschreibt das Fremdbild. Das Image ist die Projektion der Identität (vgl. *Birkigt, Stadler, Funck, 2002: S 23*).

„Ein Image ist die Vorstellung von der Wirklichkeit des ihr zugrunde liegenden Gegenstands, also dessen, was vom Betrachter als Wirklichkeit angenommen wird“ (*Chajet, Shatchman, 1991: S 30*). Paul Watzlawick erwähnt explizit, dass der Glaube, es gäbe nur eine Wirklichkeit, die gefährlichste Selbsttäuschung ist und dass es vielmehr zahllose Wirklichkeiten gibt, die sehr widersprüchlich sein können, die alle das Ergebnis von Kommunikation und nicht der Widerschein ewiger, objektiver Wahrheiten sind (vgl. *Watzlawick, 1976: S 13*). Ein erfolgreiche Kommunikation, also eine korrekte Vermittlung von Informationen kann bei einem Empfänger die beabsichtigte Wirkung herbeiführen. Konfusion ist die Folge von gescheiteter Kommunikation und hinterlässt den Empfänger in einem Zustand leichter Verwirrung bis hin zu akuter Angst (vgl. *Watzlawick, 1976: S 13*). „Wirklichkeit ist in weiten Bereichen nicht objektivierbar, also »wahr«, sondern wird konstruiert – konstruiert durch Kommunikation. Objektivierbarkeit ist mithin nur eine mehr oder weniger operative Funktion, die durch Kommunikation zustande kommt.“ (*Hellmann, 2003: S 96*)

Da die Marke sich erst auf Basis einer Vertrauensebene entwickeln kann – um Kontinuität zu gewährleisten – ist es für die Unternehmensführung von Bedeutung, eine konsistente Wirklichkeit zu kommunizieren. D. h. die Widersprüchlichkeiten auf der Wahrnehmungsseite minimieren, um die Vertrauensbildung zu forcieren.

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, konsistente Images aufzubauen, bei denen einerseits Unterschiede in den Positionierungserfordernissen berücksichtigt, andererseits aber unerwünschte Widersprüche im kommunikativem Auftritt vermieden werden. Je nach Motivstruktur des Publikums existieren mehrere Unternehmensimages, die konzeptionell aufeinander abgestimmt werden müssen. Die unterschiedlichen Imageprofile sind so zu strukturieren, dass sie kompatibel sind und sich synergetisch ergänzen. Dabei spielen die wechselseitigen Beziehungen für die Gestaltung des Image eine wesentliche Rolle. Wiedmann (1994: S 1039) spricht von Rollenerwartungen die in spezifische, unmittelbar unternehmensbezogene Identitätserwartungen umgesetzt werden müssen (*vgl. Schwarz-Musch 2005: S 136*).

Hiermit kennzeichnet sich ein Spannungsfeld zwischen Selbstbild und Wirklichkeit ab. Die Identität ist dabei nicht als Realität zu begreifen und das Image als Projektion dieser Realität, wie es die Annahme von Birkigt, Stadler und Funck nahe legt. In Einbeziehung einer dynamischen Betrachtungsweise, kann die Identität unter anderem als »Codierung« und Image als die »Decodierung« interpretiert werden; analog zu »Programm« und »Code«. Die Effektivität der »Codierung« und »Decodierung« ist ausschlaggebend für eine erfolgreiche Markenkonzeption.

Bei Gerd Gutjahr, der über einen psychologischen Ansatz diesen Zusammenhang zu erklären versucht, ist wiederum die Identität das Bündel von Kommunikationsmaßnahmen und im Gegensatz zum Image ebenso nicht

statisch. Wobei die Identität als das Ergebnis der Kommunikation betrachtet wird, jedoch nur so lange, wie sich diese Identität in den Aktivitäten Ausdruck findet (vgl. *Birkigt, Stadler, Funck, 2002: S 83*). Unter der Voraussetzung, dass Kommunikation ontologisch betrachtet Aktivität voraussetzt, ist diese Dialektik irreführend<sup>7</sup>.

Im Rahmen der Corporate Identity Management Diskussion wird versucht, die Identität als strategisches Steuerungsinstrument zu definieren und in der operativen Organisationsstruktur zu implementieren. Als Medium und Kanal der Corporate Identity werden die Identitätskomponenten Unternehmensverhalten, Unternehmenskommunikation und Unternehmenserscheinungsbild bezeichnet. Diese Formen die Corporate Identity und das Ergebnis ist das Corporate Image – als Spiegelbild. Diese Identitätskomponenten bilden dabei ebenso die Unternehmenspersönlichkeit. Über den Erkenntnisstand eines Output als kontrollierte Wirkung können jedoch keine fundierten Aussagen getroffen werden (vgl. *Birkigt, Stadler, Funck, 2002: S 23*).

## **b. Der Aspekt konstruierter Wirklichkeiten**

Ziel der »Codierung« muss es sein, bei einer kritischen Menge des Publikums eine homogene Rezeption derselben Wirklichkeit zu erzeugen – ähnlich der Schaffung einer virtuellen Realität<sup>8</sup> – um Voraussetzung für die Etablierung

---

<sup>7</sup> „Man kann nicht »nicht-kommunizieren«“ (Paul Watzlawick)

<sup>8</sup> Virtuelle Realitäten entstehen durch die perfekte Angleichung des Bildes an die Wahrnehmung. Der Betrachter taucht sozusagen in die dargestellte Bildwelt ein und glaubt selbst am Ort der Darstellung zu sein. Die Arbeit an der virtuellen Realität verfolgt dementsprechend das Ziel, »ein möglichst hochgradiges Gefühl der Präsenz« zu erzeugen, welches im Extremfall so stark ist, dass der Betrachter des Bildes die dort sichtbare, artifiziell präsente Sache für eine reale Sache hält und gar mit dieser verwechselt. Nicht jeder bildliche Schein ist eine virtuelle Realität. Eine solche ist nur dann gegeben, wenn das Bild nicht mehr als Medium dient, um sich auf etwas

einer Marke zu schaffen. Entscheidender Unterschied von Marke und virtueller Realität ist, dass die Marke aus der realen Substanz und der Rezeption der Zielgruppe schöpfen kann. Vor dem Hintergrund der aktuellen telematischen Entwicklungen wie z. B. Weblogs<sup>9</sup> könnten sich über das Phänomen der virtuellen Realitäten interessante Parallelen für die Markenkonzeption ableiten andeuten.

Die Markenkommunikation muss demnach versuchen, eine Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher sicher stellen. So wird aus einem »normalen« Produkt eine Art »Metaprodukt«. Demnach entwickelt sich die Marke aus dem Verstehen und Befolgen der Markenkommunikation; erst die Verbraucher entscheiden, indem sie das Produkt massenhaft und wiederholt kaufen. Es entwickelt sich eine Art »Glaubensparadigma« (vgl. *Hellmann 2003: S 97, 98*).

Da aufgrund der Komplexität<sup>10</sup> der gesamten Unternehmenskommunikation niemals ein monopolitisches Image erreicht werden kann, spielen die

---

Abwesendes zu beziehen, sondern wenn das Bild zu einem Medium wird, mit dem eine besondere Art von Gegenstand hergestellt und präsentiert wird – nämlich ein Gegenstand, der nicht sichtbar ist und sich trotzdem gespenstischerweise so verhält, als hätte er eine Substanz und ihre Eigenschaften (vgl. *Wiesing, 2005: S 107, 122*).

<sup>9</sup> In einem typischen Weblog hält ein Autor (der Blogger) seine »Surftour« durch das Internet fest, indem er zu besuchten Seiten einen Eintrag schreibt. Es gibt aber auch Fach-Weblogs, in denen ein Autor Artikel zu einem bestimmten Thema veröffentlicht. Charakteristisch für Weblog Publishing Systeme ist, dass es mit ihnen sehr einfach ist, Webseiten zu publizieren. Weblog Publishing Systeme sind einfache Content-Management-Systeme, die ein einfaches Einfügen neuer Inhalte sowie die Veränderung bestehender Inhalte auch für Nutzer ermöglichen, die über keine oder nur geringe Webdesign-Kenntnisse verfügen (Quelle: [www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de)).

<sup>10</sup> Der Ansatz der „Integrierten Unternehmenskommunikation versucht über verschiedene Formen der Integration organisatorische und strategische Steuerungsinstrumente zu entwickeln. Es wird dabei unterschieden zwischen einem inhaltlichen, instrumentellen, horizontalem, formalen und zeitlichen Integrationsansatz mit erheblichen Barrieren auf der Bewusstseins-, Strategie-, Positionierungs-, Gestaltung-, Verbindung-, Konsistenz-, Kongruenz- und Kontinuitätsebene (vgl. *Bruhn, 2003: S 79*).

Interdependenzen<sup>11</sup> zwischen den unterschiedlichen Wirklichkeiten in der Vorstellung der Zielgruppen eine entscheidende Rolle für das Image. Ein zu enger Fokus auf die reine Marketingkommunikation wird der komplexen Kommunikationsumgebung nicht gerecht. Die Leistungsfähigkeit der Kommunikation muss die ganzheitliche Betrachtung fokussieren.

Erfolgreiche Markenunternehmen wie z. B. Nike belegen, dass eine starke Marke nicht in allen Zielgruppen ein positives Image haben muss. Beispielsweise hat Nike in Bezug auf Kinderarbeit und Arbeitssicherheit in Entwicklungsländern ein negatives Image; und doch gilt Nike als eines der erfolgreichsten Unternehmen seiner Branche. „Marken wie Coca-Cola, McDonalds und Nike wurden bei Protesten der Globalisierungsgegner als Sündenböcke angeprangert.“ (*Holt, Quelch, Taylor, 2005: S 20*)

Trotz dieser vorausgegangener Überlegung wird in der im Rahmen dieser Arbeit konsultierten Fachliteratur auf die Bedeutung der Einheit von Identität und Image vermerkt und der Aspekt »konstruierter Wirklichkeiten«<sup>12</sup> in der Markendiskussion vernachlässigt. Die Suche nach der wahren Identität gleicht der Suche nach dem heiligen Gral – und wer diesen gefunden hat – wird mit einer starken Marke belohnt werden. Es stellt sich nun die Frage, ob die Attraktivität dieser vermeintlich »wahren« Identität für die Markenkonzeption ausreicht. Salopp ausgedrückt müsste sich das Unternehmen die Frage stellen: »Am I sexy«?

---

<sup>11</sup> Die Fremdbilder der Empfänger können mehr oder weniger große Unterschiede aufweisen; Ziel ist die synergetische Strukturierung der Images (vgl. Schwarz-Musch, 2005: S 136).

<sup>12</sup> Über Wirklichkeitskonstruktion und Markenkonzeption finden sich theoretische Grundüberlegungen bei Jörg Tropp (»Das systemische der Marke« in Marken Management, der Brand Management Navigator Markenführung im Kommunikationszeitalter, 2004).

Unter den Bedingungen einer shareholder-orientierten Unternehmensführung<sup>13</sup> ist es stets eine Gradwanderung für die Unternehmensführung oder den Corporate Identity Berater, eine kommunikative Diskursebene für die Markenkonzeption zu finden. Zur Bildung einer Identität fehlt diesem Ziel der unternehmensspezifische Inhalt (vgl. Birkigt, Stadler, Funck, 2002: S 17).

Die Fragestellung ob ein Unternehmen ein Image hat oder nicht ist hinfällig. Vielmehr gilt es der Frage nachzugehen, ob das Image die Anforderungen im Wettbewerb erfüllt (vgl. Zernisch, 2003: S 20) bzw. wie das erforderliche Image konstruiert werden kann.

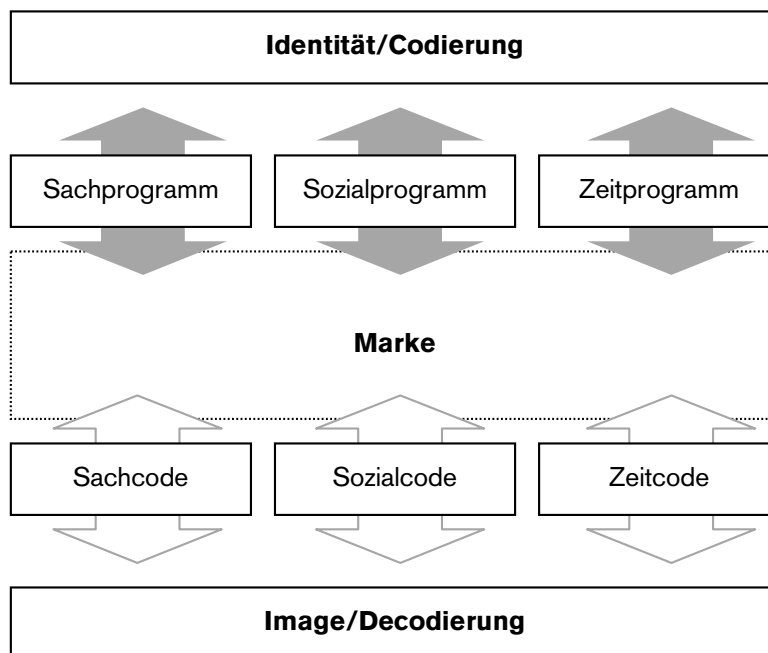


Abb.3: Schematische Darstellung der Markenkonzeption auf Basis der UCP

---

<sup>13</sup> Die im Shareholder-Value-Konzept ausgedrückte Maxime, Unternehmen einzig im Hinblick darauf zu führen, um den Marktwert des Eigenkapitals zu maximieren, ist nicht unumstritten (vgl. Spremann, 1996: S. 481).



## **10. Produktion und Rezeption von Sinn mittels Werbung**

Die Werbung für Produkte oder Dienstleistungen ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskommunikation mit direkter Relevanz für die absatzwirtschaftliche Zielsetzung des Unternehmens. Die Art und Weise, wie diese Kommunikation von Unternehmensseite gesteuert wird und wie potentielle Konsumenten als Rezipienten diese Kommunikation wahrnehmen, ist für die Erreichung der absatzpolitischen Ziele für das Unternehmen von Bedeutung (vgl. Kotler, 2003: S 312, 313).

Die Ansicht, dass Werbung menschliche Bedürfnisse manipuliert – wenn auch niemals man selbst, sondern immer nur andere Opfer ihrer Verführungskunst werden – konnte lange Zeit als Gemeinplatz gelten. Der darin enthaltene Manipulations- und Ideologieverdacht war ein zentrales Thema sozialwissenschaftlicher Kritik an Werbung und Konsum, der von den 1950er bis in die 1970er Jahre weit über Fachkreise hinaus auch die Öffentlichkeit bewegte und das Image der Werbeindustrie bis heute geprägt hat. Die Werbeindustrie war der Ansicht, sie könne mittels Werbung direkt auf Bewusstsein und Motivation von potentiellen Käufern einwirken. Wissenschaftlich abgestützt wurde diese Ansicht durch die damals dominante Ideologie des Behaviorismus, wonach menschliches Verhalten aufgrund experimenteller psychologischer Methoden erklärt und manipuliert werden kann. Analog zum Paradigma des wissenschaftlichen Managements sah man den Konsumenten als einen weiteren Rohstoff an, dessen Formbarkeit außer Frage stand (vgl. Koppetsch, 2004: S 148).

„Ganz in Übereinstimmung mit dem damaligen Glauben an den industriellen Fortschritt sah die Werbeindustrie ihre Mission darin, die ideologischen Voraussetzungen zu schaffen, um ein Massenpublikum zu konformen Verbrauchern massenproduzierter Waren zu erziehen und durch die

Erschließung neuer Märkte den Wohlstand aller zu mehren (vgl. Lears, 1994: S 196).“ (*Koppetsch, 2004: S 148*)

Seit den 1980er Jahren hat sich das Szenario gewandelt. Die Vorstellung, Verbraucher psychologisch beeinflussen oder gar kontrollieren zu können, ist aus den Werbelehrbüchern beinahe verschwunden, und es entwickelt sich in der Werbebranche ein neues Berufsethos, das »Lebensstile« zum zentralen Referenzpunkt der Konsumentenansprache erklärte. Werbeexperten wurden von »heimlichen Verführern« zu ökonomischen Kulturvermittlern, die für sich beanspruchten, die Sphäre des Konsums mit Identitäts- und Sinnstiftungsoptionen zu versehen (vgl. *Koppetsch, 2004: S 148, 149*).

„Konsum ist demnach eine Veranstaltung, in der es in erster Linie auf die Erwartungen, Bedeutungen und Botschaften ankommt, die sich auf den Konsum der Produkte richten, und nicht auf diese selbst. »If no meaning is taken, there can be no consumption« (Hall, 2001: S 167). Werbung und Verbraucher sind dabei komplementär aufeinander bezogen: Während die Werbung die Verbraucher unentwegt mit Erwartungen, Bedeutungen und Botschaften überhäuft, wer was, wie und warum konsumieren soll, bedienen sich die Verbraucher dieser Erwartungen, Bedeutungen und Botschaften auf je eigene Art und Weise, sei es gegenüber sich selbst oder gegenüber anderen Verbrauchern. Dementsprechend konsequent ist es auch, wenn Mary Douglas (1982: S 28) »the whole of consumption being defined as a knowledge system« zu beschreiben fordert, denn erst das Wissen über die Produkte und deren Gebrauchsweisen ermöglicht Konsum.“ (vgl. *Hellmann, 2004: S 35*).

„Nach der Beobachtung von Konsumenten sind es vor allem die Marken, in denen sich lebensstilspezifische Konsumentenerwartungen, kultureller Eigensinn der Verbraucher und Marketingstrategien der Unternehmen am genauesten Treffen. Die Bedeutung der Marke als eines unverwechselbaren,

langfristig geltenden Symbols für Art und Qualität eines bestimmten Unternehmens, Produktes bzw. Leistungen kulminiert in der jüngeren Vergangenheit im Begriff der »Markenpersönlichkeit«: als Konstrukt von konkreten Attributen, Namen und Zeichen, Werbeinhalt und Verbrauchercharakteristik auf der deskriptiven Ebene sowie Zuschreibung von Lebensfreude, Genuss, soziale Anerkennung und Selbstachtung auf der konnotativen Ebene“ (Lüdtke, 2004: S 120). Gemäß der erkannten Rahmungsfunktion des Lebensstils schien es dann nur folgerichtig, wenn sich die Pflege ihrer Marken durch die Unternehmen möglichst erlebnisnah, an eben den Lebensstilen der Verwender orientiert und möglichst verschiedene Sinne und Kanäle der Kommunikation anspricht (*vgl. Weinberg, Diehl, 1999: S 194, 201*).

Hinzu kam, dass in dem Maße, wie traditionale Vergemeinschaftungsmuster an Bedeutung verloren, die Sphären des Konsums als Medium des Ausdrucks von Identität und Lebensstilen und der sozialen Grenzziehung wichtiger wurde. Die Zentralstellung des Konsums als posttraditionales Kommunikations- und Vergemeinschaftungsmedium bewirkte, dass dieser zunehmend auch mit ästhetischem, religiösem oder moralischen Sinn aufgeladen wurde (*vgl. Koppetsch, 2004: S 151*).

Sollte Werbung ihre Wirkung nicht verfehlen, musste sie an die neuen Sinnstiftungs- und expressiven Funktionen des Konsums anknüpfen. Dies stellte vor allem die großen Werbeagenturen vor das Problem, auf die große Bedeutungsvielfalt des Konsums nicht adäquat reagieren zu können. Ihre quantitativen Erhebungsmethoden und Marktforschungsinstrumente waren zu sehr an sozialstrukturellen Kategorien orientiert, um die vielschichtigen Bedeutungen des Konsums abbilden zu können, und ihre organisatorischen Prinzipien waren zu festgefahren, um die traditionellen Werbeversprechen der (Unique Selling Proposition) durch neue kreative Ansätze zu ersetzen (*vgl. Koppetsch, 2004: S 151*).

Dadurch entstanden Nischen für kleinere Agenturen und Marktforschungsinstitute, die sich stärker auf bestimmte Zielgruppen (und ihre Produkte) spezialisiert haben und die kreativen Aspekte von Werbung und Marketing betonen. Ihr Fokus lag nicht mehr auf dem Produkt, sondern auf der kulturellen Identität unterschiedlicher Konsumentengruppen (vgl. *Koppetsch, 2004: S 152*).

Um auf diese Befindlichkeitsebene reagieren zu können, die über eine beschleunigte gesellschaftlichen Entwicklung wie Globalisierung, Pluralisierung der Möglichkeiten, Ökologie, Szenisierung und Virtualisierung gekennzeichnet ist, erweist sich die Trendforschung als eines der besten Instrumentarien (vgl. *Horx, Wippermann, 1996: S 9*). Die Trendforschung hat mittlerweile im Marketingmanagement und in der Marktforschung ihren Kompetenzanspruch auch festigen können und sich zu einer eigenen Teildisziplin entwickelt. Unternehmen, wie die Diesel S.p.A. bezeugen, dass Trendforschung als ein erfolgreiches Managementinstrument eingesetzt wird, um überdurchschnittlichen ökonomischen Erfolg zu erzielen (vgl. *Blasbichler, 2004: S 54*). Die Auflösung bekannter Identitätsmuster und die Auflösung verbindlicher Sozialkodexes ist eine bestimmende Einflussgröße auf das Konsumentenverhalten und auf das Selbstverständnis und Fremdverständnis des Unternehmens und wirkt sich unmittelbar auf die Anforderungen der Werbung aus (vgl. *Birkigt, Stadler, Funck, 2002: S 15*).

„Aus Sicht der führenden Vertreter der Kreativ-Agenturen basierte die Überzeugungsarbeit, die Werbung leisten sollte, nicht mehr auf wissenschaftlichen Techniken, sondern auf künstlerischen Leistungen (vgl. Leslie, 1997).“ (*Koppetsch, 2004: S 151*) „In der Öffentlichkeit werden zunehmend die künstlerischen Qualitäten der Werbung vor allem der Kinowerbung und partiell auch der Printwerbung hervorgehoben. Und von Seiten der Cultural Studies wird das demokratische Potential der neuen

Werbemethoden gelobt (vgl. Albrecht, 2002). Die neue popkulturelle Ausrichtung der Werbung habe zu Demokratisierung der Kultur beigetragen, indem sie das eindeutige differenzierte Feld der einen ästhetischen Hochkultur zugunsten einer umfassenden Ästhetisierung von Lebensstilen auflöse.“ (vgl. *Koppetsch, 2004: S 152*)

Die Entwicklung der neuen Werbeformen hat nicht nur erhöhte Anforderungen an die künstlerischen Qualifikationen der Werbegestalter gestellt – sie setzt auch eine moralische Kurskorrektur voraus. In dem Maße, wie sich die Werbeformen von der Anpreisung bestimmter Produkteigenschaften emanzipieren, also von einer wie immer symbolischen angereicherten Produktinformation zu einem Lebensführungsangebot werden, sind sie auf eine besondere Form der Glaubwürdigkeit angewiesen: Sie müssen in den Augen der Konsumenten als Sinnstiftungsinstanz, d.h. als Repräsentanten einer expressiv ausdifferenzierten Konsum- und Lebensweise anerkannt werden. Dies bedeutet mehr, als nur Konsumenten vom »schlechten Gewissen« des Utilitarismus zu befreien, dem zufolge Konsum nur dann als gerechtfertigt gilt, wenn er funktionalen oder materiellen Zwecken folgt, oder allenfalls als ein Resultat der Manipulation durch Werbung angesehen werden muss. Es bedeutet darüber hinaus, die Anerkennung des Konsumenten im Hinblick auf eine kulturelle Vorreiterfunktion zu gewinnen (vgl. *Koppetsch, 2004: S 153*).

Es geht nicht mehr in erster Linie um die Wahrheit der über ein Produkt gemachten Qualitätsaussagen, sondern um die Glaubwürdigkeit der Werbekommunikation als Identifikationsangebot, also um die expressiven Qualitäten der Botschaften. Es galt den Konsumenten nicht mit billigen Tricks der Verführung zu unterfordern, sondern ein Rätsel aufzugeben, eine Verfremdung zu schaffen, eine reflexive Komponente einzubauen. Es kam zu einer Ästhetisierung der Darstellungsmittel und ihrer Strategien – zu einer Stilisierung: Durch Witz und Humor, das Einbauen religiöser Topoi und Stilanleihen aus anderen Kommunikationsgattungen wurde eine Distanz zum

klassischen Werbecode hergestellt und an eine an popkulturellen Maßstäben zu messende »Medienkunstgattung« geschaffen, die das Publikum unterhalten und zugleich seiner Intelligenz schmeicheln sollte (*vgl. Koppetsch, 2004: S 155*).

Und dennoch kann auch die Ästhetisierung der Werbebotschaften nicht verhindern, dass die neuen Werbemethoden als eine besonders raffinierte Manipulationsmethode betrachtet werden. Für die Kreativwerbung besteht die »Lösung« dieses Problems in einer Verlagerung des Nachweises der Authentizität von der Ebene der Werbekommunikation auf die Ebene der Berufsmoral. Diese Funktion wird von dem Berufsethos des »Kreativen«, also des Künstlers erbracht. Durch die Selbststilisierung als »Kreative« kann zumindest in der eigenen Vorstellung Authentizität und Glaubwürdigkeit hergestellt werden (*vgl. Koppetsch, 2004: S 154*).

Auf dieser Basis kam es zu massiven Auseinandersetzungen zwischen den Kreativagenturen auf der einen Seite und den Führsprechern einer eher kommerziellen Konzeption von Werbung und Marketing auf der anderen Seite. Durch Ästhetisierung und den Anspruch auf authentische Kommunikation hat sich die Werbung von ihrem ursprünglichen ökonomischen Auftrag wie auch gegenüber einer zielgruppenorientierter Marktforschung entfernt und eine eigenständige »künstlerische Logik« ausdifferenziert. Die strategische Markenführung (ob vom Unternehmen selbst, Unternehmensberatung oder neuerdings auch Werbeagenturen) will, dass Werbebotschaften detailgetreu den »Charakter« von Marken widerspiegeln. Die Kreativbranche argumentiert genau umgekehrt: Werbung entfaltet sich nur dann vollständig, wenn man ihre kommunikativen Möglichkeiten ausschöpft, denn erst eine gelungene Kampagne macht ein Produkt, eine Marke wirklich interessant (*vgl. Koppetsch, 2004: S 155*).

Es kristallisiert sich dadurch eine sehr differenzierte Betrachtungsweise heraus: Die klassische Annahme unterstellt, dass primär von Seiten der Positionierung der Markencharakter aufgebaut werden kann; hingegen emanzipiert sich beim kreativen Ansatz der Charakter einer Marke durch ihre »ästhetische Inszenierung« am Markt. Erst durch die Bekanntschaften, die eine potentielle Marke macht, entwickelt sich die Marke. So steht nicht mehr die strategische Positionierung an oberster Priorität, sondern das Experimentieren mit dem kommunikativen Auftritt.

Bevor überhaupt Inhalte und Botschaften transportiert werden können, so die Auffassung, muss eine dem Konsumenten, seiner Intelligenz, seiner Identität, seiner Moral angemessene Form – ein Stil – gefunden werden. Dahinter steht die Idee, dass bezogen auf den immer größer werdenden Anteil gebildeter und kritischer Konsumenten, die »ästhetische Werbekommunikation« zur eigentlichen Markenbotschaft werden soll. Werbung muss sich nicht länger als Irreführung des Verbrauchers durch warenästhetische Verpackung eines mehr oder weniger banalen Gebrauchswertes von Waren zu verstehen – wie Wolfgang Fritz Haug die noch in den 1970er Jahren kritisierte – vielmehr tritt die Ware gegenüber der Werbung immer häufiger in den Hintergrund und liefert nunmehr Vorwand und Aufhänger des eigentlichen, nämlich spirituellen Lebensgefühls, das durch einen künstlerischen Anspruch und bisweilen selbstironischen Werbestil vermittelt werden soll. [...] Toscani, Initiator der spektakulären Benetton Kampagne und Galionsfigur der Kreativwerbung – die religiöse und moralische Motive in der Werbebotschaft inkorporiert – sieht in der »ästhetischen« Qualität der Werbung (und nicht des Produktes) ein immer wichtigeres Kaufmotiv (*vgl. Koppetsch, 2004: S 157*).

„Ein weiterer Grund für den relativen Erfolg der Kreativwerbung ist in der enormen Bedeutung der Massenmedien und der Aufmerksamkeitsverknappung zu sehen: Mit der Strategie der Ästhetisierung und der Abkoppelung vom »Markenkern« reagieren Werbeformen nicht nur auf neue Sinnstiftungsbedürfnisse von Konsumenten, sondern auch auf die

Umstellung eines immer größeren Bereichs der Werbung von einem Wettbewerb der Marken zu einem Wettbewerb der Kommunikation, einem Wettbewerb der Aufmerksamkeit. Denn was nützt eine »markentreue« Werbung, die in der Flut der Kommunikationsangebote nicht beachtet wird.“  
(vgl. Koppetsch, 2004: S 157).

Ableitend lautet die zweite Forderung der Unique Communication Proposition für die Markenkonzeption, dass durch »Ästhetisierung« und »Kreativität« die Effektivität des »Unternehmenscode« gesteigert werden kann. Als Inputfaktoren optimieren diese die Marketingkommunikation, mit dem Ziel, einen Markencode zu etablieren.

»Ein guter Kaffee braucht eine Ambiente, das ihn zu einer ästhetischen Erfahrung macht« doziert der Chef Andrea Illy von dem gleichnamigen italienischen Kaffeeproduzent. Das Unternehmen hat von 1994 bis heute den Umsatz verdoppelt und dies obwohl ein halbes Pfund Illy Kaffee fast doppelt so viel kostet wie bei der Konkurrenz von Lavazza, Segafredo oder Kimbo  
(vgl. Namuth, 2005: S 37).



## 11. Cultural Hacking – Konsum, Kunst und Ökonomie?

Das Marketing steht zurzeit etwas ratlos vor dem Phänomen, dass durch die Hyper-Fragmentierung der Märkte und die damit verbundene Auflösung der so genannten Zielgruppen mit den heutigen Instrumenten (»Erlebnisqualität der Produkte«, Marketing-Events und »Life-Style« Werbung) der erhoffte Markenerfolg nur schwer zu erreichen ist. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Marken insgesamt an Wichtigkeit verlieren. Es wird nur schwieriger stringente Konsummuster bei den Verbrauchern zu erkennen (*vgl. Liebl, 2004<sup>14</sup>*).

Einen neuen methodischen Ansatz für die Marketingforschung liefern die so genannten UTO's (Unbekannte Theorie Objekte): Das sind zufällige Verdichtungen des theoretischen Feldes und bilden die Quintessenz der Trendforschung, eine Teildisziplin des Marketings. Nimmt man diese Formulierung ernst, dann ist Trendforschung ihrem Wesen nach Innovationsforschung, sozusagen die Wissenschaft vom Neuen. Und da dieses Neue vor allem in der kulturellen Sphäre (Globalisierung, Individualisierung, Ästhetisierung, etc.) seinen Ursprung hat, kann vom Trend auch als einer kulturellen Innovation gesprochen werden (*vgl. Liebl, 2004*).

Eines dieser so genannten UTOs' ist der »Künstler als Konsument« und kann dazu verwendet werden, eingehend den Zusammenhang zwischen Kunst, Konsum und Werbung zu analysieren (*vgl. Liebl, 2004*).

In Bezug auf das Neue ist der Künstler ein geeigneter Forschungsgegenstand, da der Künstler die professionell betriebene Originalitätsproduktion betreibt: neue kulturelle Praxen, neue kulturelle Codes

---

<sup>14</sup> Bei der Quelle handelt es sich um ein e-Dokument; das dementsprechende Buch ist soeben erschienen: Düllo, T.; Liebl, F. (2005): Cultural Hacking: Kunst des Strategischen Handelns Springer: Wien/New York

sowie die Umcodierung des Althergebrachten sind Domäne der Kunst. Für eine effizienzorientierte Analyse eignet sich daher die Gruppe der Künstler, weil diese schon heute Bedürfnisse und Nutzungsstrategien an den Tag legt, die sich morgen im Mainstream breitmachen (vgl. *Liebl, 2004*).

Das »widerspenstige Verhalten« der Konsumenten deckt sich im Wesentlichen mit einer kulturellen Grundeinsicht, dass erst in der Verwendung eine praktische und symbolische Interpretation des Produktes geschieht. Das mit Nutzen und »Sinn« aufgeladene Produkt, insbesondere das Markenprodukt, wird durch den Konsumenten decodiert und dabei, so die Teils bittere Erfahrung der Hersteller, verwenden die Konsumenten die Produkte oftmals ganz anders, als vom Hersteller beabsichtigt. Der kreative Missbrauch, die Umdeutung eines Produktes ist eine gängige Strategie, um mit den Widrigkeiten des Alltags und der Einfallslosigkeit der Hersteller umzugehen. Dies ist auch aufgrund der Tatsache zurückzuführen, dass Hersteller ihre Produkte und Marken mit quasi beliebiger Bedeutung aufladen, die Konsumenten aber postwendend diese Bedeutung in beliebiger Weise für sich umdeuten. Stewart Home<sup>15</sup> hat für dieses Teils subversive Verhalten hierfür den Begriff »Cultural Hacking« geprägt (vgl. *Liebl, 2004*).

Doch versuchen wir zunächst den Begriff »Cultural Hacking« zu untersuchen und die Wesentlichen Annahmen, welche hinter diese Begriffsdefinition liegen, zu erforschen:

„Erstens, Hacking zielt auf Orientierung und Desorientierung ab. Es geht nicht nur um die Erkundung eines fremden Systems, um sich darin zurechtzufinden; sondern es geht auch darum, eine bewusste Desorientierung bzw. neue Orientierungen in dieses System einzuführen. Diese Re-Orientierungen

---

<sup>15</sup> Home, Steart: Autor u.a. von »Neoism, Plagiarism & Praxis«, AK Press 1996 ist ein zeitgenössischer Literat, Kunsthistoriker für Underground-Art und Aktivist.

werden meist durch eine Umcodierung bewerkstelligt. Umcodierung heißt dabei auch, dass gezielt Doppeldeutigkeiten und (scheinbare) Ähnlichkeiten benutzt werden, um die Ebenen zu wechseln und neue »Benutzeroberflächen« zu erzeugen. Hacker können so – via Störung – zur Ausbildung neuer Strukturen beitragen; oft sind sie Anlass für neue Figurationen, ohne dass sie deren Gestalt bereits genau vorgeben.“ (*Liebl, 2004*)

„Zweitens, das Ineinanderaufgehen von Ernst und Spiel. Hacking bedeutet keine neue Form von distanzierter Ironie oder ähnlichen Haltungen, die gerne als »postmodern« bzw. als Symptome einer »Spaßgesellschaft« interpretiert werden. Im Gegensatz dazu weist Hacking als typische Kennzeichen des eigenen Arbeitsprozesses zugleich ernstes Spiel und spielerischen Ernst auf: »Wild Pleasure« sozusagen.“ (*Liebl, 2004*)

„Zu diesem »Wild Pleasure« gehören, drittens, insbesondere Attitüden des Bastelns. Das heisst die Vorgehensweise des Hacking ist experimentell, beliebt sind Strategien der Zweckentfremdung, unter anderem die Kombination von high-tech- und low-tech-Elementen oder ein »Basteln« mit Tools, die für den jeweiligen Zweck gar nicht entwickelt worden waren.“ (*Liebl, 2004*)

„Darüber hinaus bedeutet Hacking, viertens, oftmals auch die Rückführung auf eine ursprüngliche Zweckbestimmung; seine Operationen verweisen dann darauf, dass sich bestimmte Prozeduren verselbständigt haben und die Ursprungsidee aus dem Blickfeld geraten ist.“ (*Liebl, 2004*)

„Und schließlich fünftens, Hacking produziert experimentelle Versuchsanordnungen für eine kalkulierte und präzise Intervention ins System, auch wenn sie aus Sicht des Systems »irregulär« oder »unfachmännisch« erscheinen mag. In Wahrheit ist eine solche Intervention eher eine künstlerische. Der Hacker verbindet nämlich die (analytisch-systematische)

Praxis des Ingenieurs bzw. Wissenschaftlers mit der (kreativ-spielerischen) Praxis des Künstlers.“ (Liebl, 2004)

„Fasst man diese Charakteristika zusammen, ist kulturelles Hacking so etwas wie die logische Fortsetzung der so genannten »Kunst des Handelns«, die Michel de Certeau<sup>16</sup> einst so sinnfällig beschrieben hat. Doch anders als bei de Certeau, der die Alltagspraktiken der Konsumenten eher als taktisch ansah, gewinnt kulturelles Hacking, wird es denn konsequent und professionell angewendet, strategische Dimension.“ (vgl. Liebl, 2004)

Die Entwicklung geht inzwischen soweit, dass Marken ebenso aus ihrem ursprünglichen Kommunikationskontext gelöst werden und gänzlich eine neue

---

<sup>16</sup> De Certeaus bekanntestes und einflussreichstes Werk ist die Kunst des Handelns, eine soziologische Theorie des Alltagslebens und des Verbraucherverhaltens. Nach Certeau unterscheidet sich der Alltag wesentlich von anderen Bereichen des Lebens, weil es fast gänzlich unbewusst und dabei vollkommen repetitiv abläuft. Zu einer zentralen Denkfigur wird dabei das „»aktive Konsumieren«, eine andere Produktion, die als Konsum bezeichnet wird“ (de Certeau). Der Konsument ist nicht nur passiver Abnehmer von Produkten, sondern selbst auch Produzent: durch die Auswahl der Produkte, »bastelt« er an seiner Identität und Lebenswelt weiter.

De Certeau betreibt dabei kein Studium der 'Populärkultur', sondern der grundlegenden Techniken, »Tricks, Finten und Listen von Verbrauchern: Gehen, Reisen, Erzählen, Sprechen, Schreiben, Denken, Lesen, Machen etc.«, die eine solche Populärkultur erst etablieren. Obwohl das methodische Vorgehen an die Diskursanalyse Michel Foucaults angelehnt ist, interessiert sich de Certeau weniger für die machtsubversiven Möglichkeiten dieser Praktiken, sondern für ihren identitätspolitischen Gehalt. Wichtig ist dabei die Unterscheidung zwischen Strategie und Taktik: Strategie ist nach Certeau »eine Berechnung von Kräfteverhältnissen, die in dem Augenblick möglich wird, wo ein mit Macht und Willenskraft ausgestattetes Subjekt ... von einer Umgebung abgelöst werden kann.« Taktik ist demgegenüber »ein Kalkül, das nicht mit etwas Eigenem rechnen kann und somit auch nicht mit einer Grenze, die das Andere als eine sichtbare Totalität abtrennt«. Strategie ist ein »expansives Kalkül«, das auf die immer weiter fortschreitende Kontrolle von Raum und Zeit ausgerichtet ist. Währenddessen müssen Taktiken immer mit einer bereits vorgegebenen Raum- und Zeitordnung vorlieb nehmen und deren jeweilige Lücken, Unwägbarkeiten und Inkonsistenzen auszunutzen verstehen. (Quelle: www.wikipedia.de)

Verwendung erfahren, sozusagen ein »Sampling« des Markensinns nach eigenem Belieben durch den Konsumenten (vgl. *Hellmann, 2003: S 327*).

Die Zukunft wird zeigen, inwieweit das Phänomen Hacking für die Unternehmensführung an Relevanz gewinnen wird, sei es um auf eventuelle strategische Dimensionen reagieren zu können sowie als methodische Anwendung im Rahmen weiterer Forschungsarbeiten.

In der Kunst ist dies bereits geschehen. Der Zusammenhang zwischen Hacking-Strategien, Kunst und Konsum ist von dem Kulturtheoretiker Boris Groys schon seit Jahren thematisiert worden. Für Groys<sup>17</sup> ist der Künstler eine Art Avantgarde der Ökonomie und ergibt sich aus dem sich wandelnden Rollenmodell des Künstlers: Der originäre Ursprung des Werks verliert an Bedeutung; der Künstler wirkt nicht mehr als Produzent im engeren Sinne, sondern wird ein exklusiver Konsument von Dingen, die in der kulturellen Sphäre bereits zirkulieren. Er produziert keine neuen Werke, sondern Haltungen, neue Konsummuster und neue Wünsche (vgl. *Liebl, 2004*).

In der Annahme, dass sich die Werbung in einer Metamorphose befindet, von der klassischen Werbung hin zu einer eigenen Medienkunstgattung mit einer eigenen künstlerischen Logik (vgl. *Koppetsch, 2004: S 160*), ließe sich für eine erfolgreiche Werbung wie folgt postulieren: Die Werbung muss neue Haltungen neue Konsummuster und neue Wünsche aufzeigen.

---

<sup>17</sup> Groys, B.: Boris Groys ist einer der einflussreichsten Kunsttheoretiker der Gegenwart. Er wurde 1947 in Ostberlin geboren. Ab 1965 studierte Groys Philosophie und Mathematik an der Leningrader Universität und war danach bis zu seiner Ausreise aus der UdSSR in die BRD (1981) an verschiedenen wissenschaftlichen Instituten in Moskau und Leningrad tätig. Nach Erhalt wissenschaftlicher Stipendien in Deutschland und Gastprofessuren in den USA promovierte Groys 1992 in Münster und ist seit 1994 Professor für Philosophie und Medientheorie an der Hochschule für Gestaltung in Karlsruhe. Zu seinen großen Themen zählen u.a. die Kunstformen in den ehemals kommunistischen Ländern sowie Überlegungen zur Avantgarde. (Quelle: Goethe Institut – [www.goethe.de](http://www.goethe.de))

Die Kunst eignet sich dabei als ein interessanter Forschungsgegenstand, Künstler sind aber per se nicht Personen, die Bedürfnisse und Nutzungsstrategien an den Tag legen, die allgemeine Relevanz haben. Dies kann nur fallweise beurteilt werden.

Eine ähnliche Aufforderung für die Werbung finden wir ebenso bei Oliviero Toscani. „Die Werbung empfiehlt uns eine Welt enthusiastischer Albernheiten, die in Zeiten der Wirtschafts- und Sinnkrisen mehr und mehr auf die Nerven gehen.“ (*Toscani, 2000: S 23*) Demzufolge ist die Werbestrategie meist auf die simple Botschaft reduziert, ein hypnotisierendes Glücksmodell zu verkaufen, das den idealisierten Lebensnormen reicher Konsumenten entspringt (*vgl. Toscani, 2000: S 21*). Toscani spricht, was die Werbung betrifft, von plumpen Klischees und einer schier durchgehenden Einfallslosigkeit auf Seiten der Unternehmen bzw. Werbagenturen, die sich jeder Kommunikationsverantwortung entziehen und nicht über den Tellerrand des etablierten Marketing-Denkens blicken (*vgl. Toscani, 2003: S 17, 20*).

Inwieweit sich aus dem »Cultural Hacking« neue Sinnformulierung für unsere Konsumgesellschaft ableiten lassen oder sich dadurch nur eine neue Werbeästhetik ableiten lässt, wird in der Zukunft entschieden werden.

Die kurze Auswahl der folgenden Arbeiten dokumentiert, wie diese »Hacking-Strategien« in der Werbung als künstlerische Strategie bereits umgesetzt wurden. Zentrales Thema ist dabei immer die Unterscheidungskraft der Marken im Wettbewerb.

### a. Designer Ora-Ito

Der Designer aus Paris experimentiert mit bereits bekannten Wahrnehmungsmuster bei den Rezipienten und thematisiert diese Orientierung indem er bisher fremde Produktentwürfe für die Marke inszeniert und dabei bewusst eine Desorientierung anstrebt. Die daraus komponierten Wahrnehmungsmuster wirken absurd und logisch konsequent zugleich; das Ungewohnte wirkt nahe liegend und diese Irritation kann sich zu einer »Self-fulfilling-Prophecy« entwickeln. Ora-Ito experimentiert mit der Marke und ihrem kommunikativen Auftritt, um neue Geschäftsfelder zu erkunden und neues Imageterrain zu erkunden. Der hier gezeigte Entwurf stammt aus den Achtzigern und erscheint heute nicht mehr so spektakulär (vgl. Liebl, 2004).

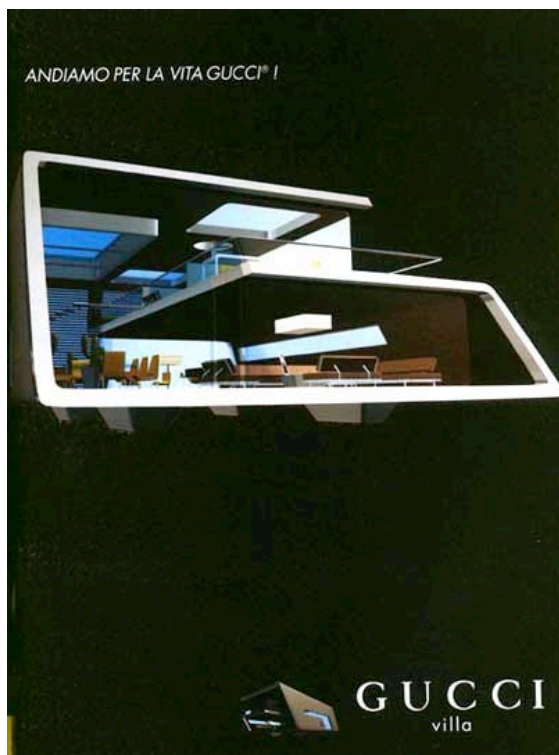
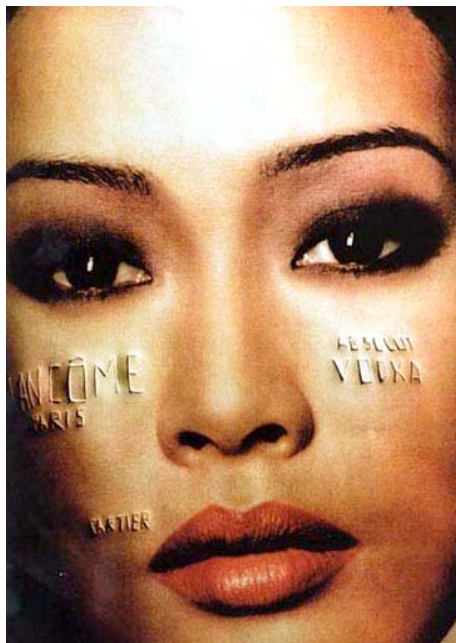


Abb.4: Hacking-Strategie von Ora-ito

**b. Daniele Buetti**

Buetti benutzt für seine Arbeiten Fotos von Models aus Hochglanzbroschüren, dekontextualisiert diese von der gewohnten Markenzuschreibung und führt sodann eine Neumarkierung ein. Auf das Beispiel bezogen lässt Buetti eine neue Körperästhetik entstehen, die in einem Zeitalter der ubiquitären Körpermodifikationen morgen schon zum *Mainstream* avancieren kann (vgl. *Liebl, 2004*).



*Abb.5: Hacking-Strategie von Daniele Buetti*



### c. **Stephanie Pelz**

Pelz nutzt für ihre Arbeiten gezielte Doppeldeutigkeiten und scheinbare Ähnlichkeiten, um willkürlich die Ebenen zu wechseln und neue Benutzeroberflächen zu erzeugen. Die Künstlerin produzierte einen Werbespot für das Deodorant »Credo« und für das Storyboard greift sie sinngemäß auf das Markenbekenntnis des damaligen Herstellers Procter & Gamble zurück und dies lautet wie folgt »Ich nehme Credo, weil ich glaube ... in Credo ist die Natur«. Die vermeintliche Credo-Werbung, in der die Künstlerin selbst über die von Blumen übersäte Wiese hoppelt, referiert gar nicht auf die Bildwelt von Credo, sondern auf diejenige des Shampoos »Timotei«, ein Produkt des schärfsten Wettbewerbers Unilever. Der Clou daran ist, dass nicht nur marketingtheoretisch, sondern auch bildsprachlich gesehen die »Timotei-Bildwelt« viel schlüssiger zum »Credo-Slogan« passt als die Werbeinszenierung des Herstellers selbst. Die Arbeit macht deutlich, wie schnell sich Glaubensansätze und Strategiekonzepte von Marketingabteilungen bloßstellen und unterlaufen lassen. In diesem Sinne ein »betriebswirtschaftlicher Hack« (vgl. Liebl, 2004).



*Abb.6: Hacking-Strategie von Stephanie Pelz*

#### **d. Chicks on Speed**

Chicks on Speed ist eine Formation von drei Frauen, die sich vor allem in den Bereichen Mode, Kunst und Musik erfolgreich operieren. Mittlerweile haben sie sich als internationale Marke positioniert und sich als Kooperationspartner für große Modelabels profiliert. Chicks on Speed betonen bewusst die Hinwendung des Künstlers zum Konsumparadigma. Ihr Konzept funktioniert auf allen Ebenen: als Webshop und als Installation, wo produziert und verkauft wird. Die besteht darin, den virtuellen Webshop, das reale Einkaufen und die Produktion in einem Raum zusammenzubringen und per Livestream über das Web zu kommunizieren. Die Grenzen zwischen Konsumtion, Werbung und Produktion sind fließend (*vgl. Liebl, 2004*).

Die Anwendung der eigenen Marke in Zusammenarbeit mit anderen etablierten Marken hat die Marke Chicks on Speed nachhaltig befördert und bleibt trotzdem in den unterschiedlichen Kontexten erkennbar. Als kulturelle »Hacker« schaffen Chicks on Speed Orientierung in dem Sinn, dass sie ihre Kompetenzen nutzen, um auf immer wieder neue Art die folgende Tatsache ins Bewusstsein zu holen: Wie einfach und lohnend es ist, mit begrenzten Möglichkeiten, die man zur Hand hat, die Regeln zu brechen. Dass dabei immer auch eine Portion Absichtslosigkeit mit im Spiel ist, hat Methode; denn nur wenn das Spielerische Element nicht verloren geht, lässt sich zu Recht vom »Hacking« sprechen (*vgl. Liebl, 2004*).



Abb.7: Hacking-Strategie von Chicks on Speed

### **e. Hacking und mögliche betriebswirtschaftliche Implikationen**

Sowie die IT-Abteilungen die Dienste von Hackern nutzen, um Schwachstellen im eigenen Sicherheitssystem zu identifizieren, können für das Marketing und die Strategieentwicklung die Dienste von kulturellen Hackern genutzt werden. Das Unternehmen Louis Vuitton hat z.B. den Künstler Takashi Murakami beauftragt, die Marke Louis Vuitton über ihre bisherigen Grenzen hinauszuführen (vgl. Liebl, 2004).

„Das »Hacking« ist eine Möglichkeit, die Potentiale und Grenzen von Werbekampagnen, Produktkonzepten, Markenführung oder strategische Stoßrichtung auszuloten. Zu fragen, wie viel die eigenen Konzepte aushalten und wie sie am Ende doch unterwandert werden können, hat nämlich viel mehr Erkenntniswert als die vermeintlichen Repräsentativtests der Marktforschung.“ (vgl. Liebl, 2004)

## **12. Nachbetrachtung**

Für die zentrale Fragestellung in dieser Arbeit bedeutet dies, dass die erste Forderung der Unique Communication Proposition für die Markenkonzeption wie folgt definiert werden kann: Die Konzeption eines einzigartigen Identitätsangebotes als kontinuierlichen »unternehmerischen Code«.

Ob sich der »Unternehmenscode« zu einem »Markencode« entwickelt, ist von der Effektivität und Effizienz der Unternehmenskommunikation abhängig. Für die Formulierung einer Unique Communication Proposition wird die Unternehmenskommunikation zu einem wichtigen strategischen Steuerungsinstrument.

Die wachsende Komplexität in unserer Gesellschaft und die sich ändernde kulturelle Interpretation des Konsums und der Werbung untermauern diese Argumentation und legen nahe, dass das Unternehmen ebenso als »Medium« betrachtet werden kann. In dieser Annahme, können »Ästhetik und Kreativität« als wichtige Inputfaktoren zur Steigerung der Effektivität und Effizienz der kommunikativen Leistung eines Unternehmens gezählt werden. Wie die Untersuchungen zum »Cultural Hacking« als künstlerische Ausdrucksweise zeigen, können die Fähigkeiten der kreativen Leistung die Effektivität der Kommunikationsleistung für die Markenkonzeption steigern und mögliche Orientierungen andeuten. Dies vor dem Hintergrund einer Ästhetisierung der Werbeformen bis hin zu einer eigenen medien-spezifischen Kunstgattung.

Im Rahmen der Aufgabenstellung dieser Diplomarbeit konnten in Bezug auf die Forderung einer Unique Communication Proposition keine weiteren fundierten Betrachtungen aufgezeigt werden; vielmehr orientieren sich viele gängige Erklärungsmodelle an deskriptiven Betrachtungen bzw. werden nur teilweise relevante Aspekte hinterleuchtet und in einem sehr engen, meist

marketingbezogenen Kontext analysiert. Der wissenschaftliche Forschungsstand zu den Inputfaktoren der Identität bzw. des Images lässt sich nach Aussagen einiger Autoren als Black Box bezeichnen. Diese Tatsache ist darauf zurückzuführen, dass die Markenkonzeption und mit ihr die Unternehmenskommunikation als Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Forschung nur im Kontext unterschiedlicher Disziplinen eingehend erklärt werden kann. Gegenstand weiterer Untersuchungen könnte sein, über eine interdisziplinäre Herangehensweise in den Themenbereichen Medientheorie, Neurobiologie, Wahrnehmungstheorie, Kommunikationstheorie, Kunsttheorie, Soziologie und Ökonomie einen zusammenfassenden Erkenntnisstand über die Inputfaktoren zu gewinnen.

Unter kommunikationstheoretischen Gesichtspunkten gibt es mehrere Indizien, den Systemstatus von Marken ernsthaft in Erwägung zu ziehen (*vgl. Hellmann, 2003: S 443*). Unter dem systemtheoretischen Standpunkt erhöht sich die Komplexität in der Markenforschung beträchtlich.

Weitere Untersuchungen unter dem Arbeitstitel eine »Ästhetik der Kommunikation für die Ökonomie« könnten Erfolg versprechende Erkenntnisse liefern – Ästhetik hier im Sinne einer kritischen Systemtheorie; wobei als inhaltlicher und methodischer Schwerpunkt in Bezug auf die Identitätsproblematik ethische Aspekte im Rahmen der Diskussion zur Corporate Responsibility eingehend betrachtet werden müssten.

### 13. Literaturverzeichnis

<b>Titel</b>	<b>Autor</b>	<b>Verlag</b>	<b>Jahr</b>	<b>Ort</b>
Strategic Market Management	Aaker, D.	John Wiley & Sons	2001	New York
Der Markenartikel – eine literaturkritische Würdigung, in der Markenartikel	Abend, J.	Der Markenartikel	1986	
Wie Kultur repräsentativ wird: Die Politik der Cultural Studies in Populäre Kultur als repräsentative Kultur (Hrsg. Göttlich u.a.)	Albrecht, C.		2002	Köln
Corporate Identity	Birkigt, K; Stadler, M; Funck, H	Redline Wirtschaft	2002	München
Der Einsatz von Trendscouts im Marketing, [...] Beispiel der Diesel SPA (Diplomarbeit Freie Universität Bozen)	Blasbichler, D.		2004	Bozen
Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation	Bruhn, M.	Schaeffer-Poeschl Verlag	2003	Stuttgart
Die Marke als soziales Symbol. Überlegungen zu einem neuen Markenverständnis	Buss, E.	Public Relations Forum	1998	
Image Design: Corporate Identity für Firmen Marken und Produkte	Chatejet, Clive Satchmann, Tom	Campus Verlag	1995	Frankfurt/M New York
Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen,	Dichtl, E.	Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 21	1967	Berlin

<b>Titel</b>	<b>Autor</b>	<b>Verlag</b>	<b>Jahr</b>	<b>Ort</b>
Goods as a System of Communication, in the Active Voice	Douglas, M.		1982	London Boston/Henley
Abschied vom Marketing. Interfusion statt Marketing	Gerken, G.	Econ	1991	Düsseldorf Wien New York
Moderne Marken Mythen und Marketing-Irrtümer	Grünewald, S.	Planung und Analyse	1997	
Encoding/Decoding (Hrsg. Meenakshi Gigi Durham u.a.) in Media and Cultural Studies	Hall, S.		2001	Malden Oxford
Der Markenartikel, Analyse seiner Entwicklung und Stellung im Rahmen des Markenwesens	Hansen, P.		1970	Berlin
Soziologie der Marke	Hellmann, Kai-Uwe	Suhrkamp Wissenschaft	2003	Frankfurt/M
Servicefunktion der Marke am Beispiel Saab, in der Markenartikel	Hoffmann, K.	Der Markenartikel	1995	
Wie aus Feinden Kunden werden	Holt, D; Quelch, J; Taylor, E	Harvard Business Manager	3/2005	Hamburg
Was ist Trendforschung?	Horx, M; Wippermann, P.	Econ Verlag	1996	Düsseldorf
Produkte als Botschaften. Individuelles Produktmarketing, Konsumorientiertes Marketing, [...]	Karmasin, H.		1998	Wien Frankfurt/M
Marke und Mythos. Eine kulturwissenschaftliche Betrachtung [...]Phänomens Marke, Hrsg. Bruhn	Kehrer, R.		2001	Bern Stuttgart Wien

<b>Titel</b>	<b>Autor</b>	<b>Verlag</b>	<b>Jahr</b>	<b>Ort</b>
Marke und Verbraucher – zu den Grundlagen lebenslanger Bindungen	Köhler, R.	Der Markenartikel	1993	
Konsum der Werbung. Zur Produktion von Sinn in der kommerziellen Kultur (Hrsg. Hellmann; Schrage.	Koppetsch, C.	VS Verlag für Sozialwissenschaften	2004	Wiesbaden
A Generic Concept of Marketing	Kotler, P.	Journal of Marketing	2/1974	-
Marketing Management	Kotler, P. Bliemel, F.	Schaeffer-Poeschl	2001	Stuttgart
Integriertes Branding neuer Marken	Langner, T; Esch, F.	Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis	1/2004	München Frankfurt/M
Fables of Abundance	Lears, J.	National Review	1995	New York
Flexibly specialized agencies? [...] in Environment and Planning	Leslie, D.		1997	
Cultural Hacking: Kunst des Strategischen Handelns	Liebl, F.	<a href="http://notesweb.uni-wh.de/wg/wiwi/wgwiwi.nsf/name/KUK-DE">http://notesweb.uni-wh.de/wg/wiwi/wgwiwi.nsf/name/KUK-DE</a>	2004	
Das Metaprodukt. Produktentwicklung und Marketing von Markenartikeln	Linn, C. E.	Verlag Moderne Industrie	1992	München
Konsum und Lebensstile (Hrsg. Rosenkranz; Schneider) Konsum, Soziologische, ökonomische und psychologische Perspektiven	Lüdtke, H.		2000	Opladen
Marketing ist Chefsache	Maucher, H.		1992	Düsseldorf
Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik	Meffert, Heribert	Gabler	1991	Wiesbaden



<b>Titel</b>	<b>Autor</b>	<b>Verlag</b>	<b>Jahr</b>	<b>Ort</b>
Forschungsbericht 1995 in K. Brandmeyer u.a.	Meyer, H. Pogoda, A. Pirck, P.	Jahrbuch Markentechnik	1995	Frankfurt/M.
Eine starke Marke kann die Basis für nachhaltiges Wachstum sein	Meyer, H; Schmidt, M	Harvard Business Manager	3/2005	Hamburg
Beste Bohne, in Brandeins Wirtschaftsmagazin (7)	Namuth, M.	Brandeins Verlag	2005	Hamburg
Die Marke und ihre naturwissenschaftliche Grundlage. Was das Marketing heute von Hans Domizlaff lernen kann	Otte, T.	Der Markenartikel	1992	-
Zur Begriffsbestimmung für Markenwaren, in der Markenartikel 16	Rasch, H.	Der Markenartikel	1954	
The Reality in Advertising	Reeves, R.		1960	New York
Die Kommerzialisierung der Kommunikation. Fernsehwerbung und sozialer Wandel	Schmidt, S.J; Spieß, B;	-	1996	Frankfurt/M
Von der Standardisierung zur Integration der internationalen Kommunikationspolitik, in Marketing ZFP	Schwaz-Musch, A.	Marketing ZFP	2/2005	
Marken durch Servicekompetenz stärken	Specht, U.	Handbuch Dienstleistungsmarketing	1998	Stuttgart
Wirtschaft, Investition und Finanzierung	Spremann, K.	Oldenbourg	1996	München Wien
Der neue Konsument. (4) Vom Otto-Normalverbraucher zum Ultra? [...]	Szailles, R.	Marketing Journal	1987	-

<b>Titel</b>	<b>Autor</b>	<b>Verlag</b>	<b>Jahr</b>	<b>Ort</b>
Die Werbung ist ein lächelndes Aas.	Toscani, O.	Bollmann Verlag Fischer	2000	Mannheim
Markenmanagement und Kommunikation – Schwachstellen und Chancen	Trommsdorff, V.	Werbeforschung und Praxis	1997	
Markenmanagement. Der Brand Management Navigator – Markenführung im Kommunikationszeitalter	Tropp, J.	VS Verlag für Sozialwissenschaft	2004	Wiesbaden
Das Management der Kunden. Studien zur Soziologie des Shopping (Hrsg. Hellmann; Schrage)	Voswinkel, S.	VS Verlag für Sozialwissenschaften	2005	Wiesbaden
Der neue multi-dimensionale Konsument	Walther, G.	Marketing Journal	1987	-
The Oxford Textbook for Marketing, Hsg. Blois	Watershoot Van den Bulte	Oxford	2000	New York
Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen	Watzlawick, P	Piper	1996	München Zürich
Erlebniswelten für Marken, in: Moderne Markenführung (Hrsg. v. F.-R. Esch)	Weinberg, B; Diehl S.		1999	München
Artifizielle Präsenz. Studien zur Philosophie des Bildes	Wiesing, L.	Suhrkamp Wissenschaft	2005	Frankfurt/M
Der Markenartikel prägt die Zukunft	Winkhaus, H.-D.	Der Markenartikel	1993	
Markenglauben Managen	Zernisch, Peter	Wiley VCH Verlag	2003	Weinheim