

Universität Regensburg
Lehrstuhl für Wirtschaftsgeschichte,
Prof. Dr. Rainer Gömmel



Die Macht der Marken – Geschichte und Gegenwart –

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft durch die
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
der Universität Regensburg

gemäß der Promotionsordnung vom 12.10.1978,
geändert durch Satzung vom 13.05.1993

vorgelegt von Petra Schütz
Oktober 2001

Erster Berichterstatter: Prof. Dr. Rainer Gömmel
Zweiter Berichterstatter: Prof. Dr. Albrecht Greule
Dekan: Prof. Dr. Wolfgang Buchholz

Einreicher: Petra Schütz
Riesengebirgstr. 99
93057 Regensburg

Tag der Disputation: 09.07.2002

„Die Marke ist die einzig
existierende internationale Sprache,
das Esperanto des Handels.“

(Jean-Noël Kapferer)¹

¹ **Kapferer**, Jean-Noël, Die Marke, 1992, S.11

Vorwort

Um das Wesen der Marken hinreichend zu erfassen und Anregungen für künftige Markenstrategie und -führung geben zu können, muss man sich meines Erachtens weit in zunächst „fachfremd“ erscheinende Gebiete wagen, allen voran in das der Sprachwissenschaften. Zudem ist eine morphologische Betrachtung im Rahmen der Wirtschaftsgeschichte unerlässlich.

In der festen Überzeugung, dass auf einem komplexen Gebiet wie dem der Marken Wissensvermehrung und neue Erkenntnisse eben nur durch das „Schauen über den Tellerrand“ gewonnen werden, soll hier ein interdisziplinärer Beitrag geleistet werden. Daher ist diese Arbeit keinesfalls als Marketing-Werk zu verstehen.

Angeregt und betreut wurde diese Dissertation von Prof. Dr. Rainer Gömmel, ohne dessen großartige Unterstützung diese Arbeit neben meiner beruflichen Tätigkeit nicht möglich gewesen wäre.

Mein besonderer Dank gilt den Sprachwissenschaftlern Prof. Dr. Albrecht Greule und Dr. Nina Janich für ihre Bereitschaft, diese Arbeit vor allem im Hinblick auf ihre allgemein semiotischen und werbesprachlichen Teile zu betreuen.

Wichtig war mir, dass die Erkenntnisse dieser Arbeit in der täglichen Arbeit der Markenstrategie und -führung Anwendung finden können, der Bezug zur Praxis. Nicht zuletzt deshalb möchte ich an dieser Stelle den „Audianern“ Hans Berger und Wendelin Ziegler danken, sowie den „Siemensianern“ von AT BE DI V.

Großer Dank gebührt auch meinen Eltern, meinem Vater vor allem für das viele „Korrekturlesen“ und meiner Mutter für die moralische Unterstützung.

Regensburg im Oktober 2001

Petra Schütz

Inhaltsübersicht

Kapitel 1	Ziele und Aufbau der Arbeit	14
Kapitel 2	Zur Bestimmung des Begriffs Marke	17
2.1	Etymologische Betrachtung	18
2.2	Semiotische Betrachtung	28
2.3	Versuche deskriptiver Wesenserfassung	47
Kapitel 3	Zur Geschichte der Marke	84
3.1	Markenvorläufer	85
3.2	Marken des Mittelalters und Frühkapitalismus	86
3.3	Entstehung der „modernen“ Marken	96
3.4	Marken als Persönlichkeiten	128
Kapitel 4	Markeninformationen	146
4.1	Informationstheoretische Grundlagen	146
4.2	Reizaufnahme durch die Sinne	150
4.3	Verschiedene Arten von Markeninformationen	160
4.4	Zur Informationscodierung und -speicherung	174
Kapitel 5	Marken und Systemtheorie	180
5.1	Grundlagen moderner Markensicht	180
5.2	Marken als Systeme	201
Kapitel 6	Perspektiven moderner Markenführung	215
6.1	Umfeldbetrachtung: Marken im Wandel	217
6.2	„Marken-Software“: Die Macht der Zeichen	229
6.3	„Marken-Hardware“: Markenkennung über Gestalt	244
6.4	Das vernetzte Markensystem	272
Kapitel 7	Implikationen	300

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	1
Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	7
Abkürzungsverzeichnis	12
Kapitel 1 Ziele und Aufbau der Arbeit	14
Kapitel 2 Zur Bestimmung des Begriffs Marke	17
2.1 Etymologische Betrachtung	18
2.1.1 Wortstamm und Wortbedeutungen	18
2.1.2 Der Begriff der Marke	22
2.1.3 Zum heutigen Markenverständnis	23
2.2 Semiotische Betrachtung	28
2.2.1 Grundbegriffe der Semiotik	29
2.2.2 Verschiedene Zeichenbegriffe	31
2.2.3 Markenlogo und visuelle Codierung	40
2.3 Versuche deskriptiver Wesenserfassung	47
2.3.1 Erscheinungsformen	47
2.3.2 Markentypen	53
2.3.3 Charakterisierungsansätze zur Marke	58
2.3.4 Wirtschaftliche und kommunikative Aufgaben der Marke	70
2.3.5 Das Markenimage	79
Kapitel 3 Zur Geschichte der Marke	84
3.1 Markenvorläufer	85
3.2 Marken des Mittelalters und Frühkapitalismus	86
3.2.1 Warenzeichen der mittelalterlichen Kaufleute	87
3.2.2 Erzeuger- und Urheberzeichen	88
3.2.3 Manufakturmarken des Merkantilismus	92
3.2.4 Fabrikmarken des Frühkapitalismus	94

3.3	Entstehung der „modernen“ Marken	96
3.3.1	Frühe kleinbetriebliche Marken	96
3.3.2	Frühe Marken mittlerer und großer Industriebetriebe	98
3.3.3	„Moderne“ Marken.....	102
3.3.3.1	<i>Markengestaltung durch Design</i>	104
3.3.3.2	<i>Markenprägung durch Werbung</i>	114
3.4	Marken als Persönlichkeiten.....	128
3.4.1	Starke Herstellermarken	129
3.4.2	Handels- und Gattungsmarken	131
3.4.3	Markenpolarisierungen.....	135
3.4.4	Dienstleistungs-, Regionen- und internationale Marken	137
3.4.5	Personenmarken	140
Kapitel 4	Markeninformationen	146
4.1	Informationstheoretische Grundlagen	146
4.2	Reizaufnahme durch die Sinne	150
4.2.1	Visueller Sinn	151
4.2.2	Auditiver Sinn	155
4.2.3	Olfaktorische und gustatorische Sinne	157
4.2.4	Haptisch-somatische Sinne.....	158
4.3	Verschiedene Arten von Markeninformationen	160
4.3.1	Affektive Markeninformationen.....	161
4.3.1.1	<i>Aktivierungsinformationen</i>	161
4.3.1.2	<i>Emotionale Informationen</i>	163
4.3.1.3	<i>Motivatorische Informationen</i>	164
4.3.1.4	<i>Formalästhetische Informationen</i>	164
4.3.1.5	<i>Ord nende Informationen</i>	165
4.3.2	Kognitive Markeninformationen	166
4.3.2.1	<i>Anzeicheninformationen</i>	166
4.3.2.2	<i>Ethische Informationen</i>	168
4.3.2.3	<i>Beurteilungsinformationen</i>	169
4.4	Zur Informationscodierung und -speicherung	174

Kapitel 5	Marken und Systemtheorie	180
5.1	Grundlagen moderner Markensicht	180
5.1.1	Systemtheoretische Grundgedanken.....	180
5.1.2	Systeme in ihrem Umfeld	191
5.1.3	Kultur, Gesellschaft und Wirtschaft als Markenumfeld	194
5.2	Marken als Systeme	201
5.2.1	Sinn und Symbolik.....	203
5.2.2	Marke im Spannungsfeld der Systeme	208
Kapitel 6	Perspektiven moderner Markenführung.....	215
6.1	Umfeldbetrachtung: Marken im Wandel	217
6.2	„Marken-Software“: Die Macht der Zeichen.....	229
6.3	„Marken-Hardware“: Markenkennung über Gestalt.....	244
6.3.1	Designaspekte der Marke.....	244
6.3.2	Faktisches Markenmoment im Produkt	252
6.3.3	Designmanagement und Systemgedanke.....	257
6.3.4	Ästhetik und Markendesign	263
6.4	Das vernetzte Markensystem	272
6.4.1	Lernen im Markensystem	277
6.4.2	Organisationale Strukturen und Prozesse	283
6.4.3	Systemische Identität und Integration.....	293
Kapitel 7	Implikationen.....	300
	Literaturverzeichnis	308

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Markenverständnis deutscher Verbraucher	25
Abbildung 2	Markenverständnis deutscher Unternehmen.....	26
Abbildung 3	Stellvertreterbegriff des Zeichens nach de Saussure	32
Abbildung 4	Das Semiotische Dreieck in Urform.....	33
Abbildung 5	Die Schöpfungsgeschichte in Bildern.....	36
Abbildung 6	Beispiel für Assoziationen zwischen Markenname und visueller Darstellung.....	37
Abbildung 7	Semiotische Klassifizierung visueller Zeichen nach Peirce.....	38
Abbildung 8	Beispiele international „lesbarer“ Piktogramme	40
Abbildung 9	Arten graphischer Symbole	41
Abbildung 10	Beispiel für das Lesen visueller und sprachlicher Zeichen.....	44
Abbildung 11	Klassifizierung visueller Codes	45
Abbildung 12	Klassifizierungsansatz der Grundtypen „moderner“ Marken	48
Abbildung 13	Die Dachmarke ODOL.....	57
Abbildung 14	Printanzeige für die Zigarettenmarke West 1997	63
Abbildung 15	Printanzeige für die Zigarettenmarke West 2001	63
Abbildung 16	Idealtypischer Lebenslauf einer Marke	67
Abbildung 17	Führende US-Marken 1925 und 1985	68
Abbildung 18	Markenmatrix der Sportvereine.....	70
Abbildung 19	Aufgaben der Marke aus wirtschafts- wissenschaftlicher Sicht.....	71
Abbildung 20	Das Organon-Modell von Bühler	72
Abbildung 21	Coca-Cola Logo in verschiedenen Sprachen.....	77
Abbildung 22	Einflussfaktoren auf das Markenerlebnis	81
Abbildung 23	Markenwahrnehmung von automobilen Meinungsbildnern.....	82
Abbildung 1	Beispiele früher Handels- und Hausmarken.....	85
Abbildung 25	Beispiel für Vererbung und Modifikationen einer Hausmarke	88
Abbildung 26	Beispiele für Zunftzeichen als Art von Hausmarken.....	91
Abbildung 27	Beispiele bekannter Handels- und Meistermarken	92
Abbildung 28	Anzeige gegen Plagiate der Marke ODOL 1907	100

Abbildung 29	Titelblätter der Zeitschrift „Die Jugend“ zwischen 1896 und 1899	104
Abbildung 30	Frühe Markenbildung durch Produktdesign am Beispiel der Seifenmarke Sunlight	105
Abbildung 31	Das TET-Zeichen der Marke Bahlsen von 1904	108
Abbildung 32	Wandel des AEG-Markenlogos um 1900	110
Abbildung 33	Anzeige des Werbekünstlers Ludwig Hohlwein für die Marke Henkell Trocken von 1910-1911	117
Abbildung 34	Verwendung des stilistischen Codes des Malers Arnold Böcklin in einer Anzeige der Marke ODOL	119
Abbildung 35	Militärisch geprägte Anzeige für die Sektmarke Feist von 1917	122
Abbildung 36	Anzeige Daimler-Benz AG von 1935	125
Abbildung 37	Anzeigenvorschlag „Werbung für die Werbung“ 1941	127
Abbildung 38	Anzeige für Zündapp im typischen 1950er Jahre-Stil	130
Abbildung 39	Anzeige für den Volkswagen Käfer von 1962	132
Abbildung 40	Beispiele für Gattungs- und Handelsmarken	134
Abbildung 41	„Robert T-Online“ als Beispiel für die Wiederbelebung eines Vorläufers virtueller Personenmarken	143
Abbildung 42	Lara Croft als Beispiel einer virtuellen Personenmarke	144
Abbildung 43	Die Zitronenpresse von Philippe Starck als Beispiel für den Mythos der Marke Alessi	149
Abbildung 44	Modell der Impulsverarbeitung in den Gehirn-Hemisphären	151
Abbildung 45	Sportsponsoring von Benson & Hedges als Beispiel für das Gestaltgesetz der Erfahrung	153
Abbildung 2	Beispiele für interkulturell lesbare Zeichen	154
Abbildung 47	Das Markenlogo von Akzo Nobel als Beispiel für das Gestaltgesetz der durchgehenden Kurve	155
Abbildung 48	Exemplarische Veranschaulichung der Sinneswahrnehmungen	159
Abbildung 3	Emotionale Reizgestaltung als Aktivierungsinformation am Beispiel der Bärenmarke	161
Abbildung 50	Kognitive Markenreize am Beispiel der Pastamarke Barilla	162
Abbildung 51	Weiterentwicklung des Logos der Marke Shell im Zeitverlauf	165
Abbildung 52	Beispiele für Verpackungsgestaltung als Markenausdruck	167

Abbildung 53	Einfache semantische Schemata zur Markenproduktbeurteilung	170
Abbildung 54	Anzeige für ein Waschmittel unter der Dachmarke UHU von 1954 als Beispiel für Irradiation	171
Abbildung 55	Schematische Darstellung der dualen Codierung nach Paivio.....	176
Abbildung 56	Bildliche Darstellung zum Systembegriff	181
Abbildung 57	Wesentliche Systemtheorien im Vergleich.....	182
Abbildung 58	Selbstähnlichkeit am Beispiel des Mandelbrotschen „Apfelmännchens“.....	188
Abbildung 59	Teilsysteme eines Handlungssystems nach Parsons.....	195
Abbildung 60	Übertragung des Parsons-Modells auf das Handlungssystem der Marke	209
Abbildung 61	Spannungsfeld der Marke als System.....	214
Abbildung 62	Gesamtmodell der Marke als System	215
Abbildung 63	Anzeige „No more fashion victims“ der Jeansmarke Mustang 2000.....	226
Abbildung 64	Beispiele für das „Adbusting“ von Markenwerbung.....	227
Abbildung 65	Spendenkampagne im Duktus einer Markenwerbung.....	228
Abbildung 66	Verschiedene Bedeutungsinhalte und „Sprachen“ der Marke.....	230
Abbildung 67	Religiöse Ikonographie in der Markenkommunikation am Beispiel der Jeansmarke Rifle 2000.....	232
Abbildung 68	Unterstützung des Markenmythos durch Religionskritik am Beispiel der Modemarke Mandarin Duck 1999	233
Abbildung 69	Direkte Verwendung religiöser Symbolik in der Markengestaltung am Beispiel der Kleidermarke gsus	233
Abbildung 70	Markenlogo „2.000 Jahre Christentum“	234
Abbildung 71	Verwendung eines semiotischen Superzeichens am Beispiel einer Werbeanzeige der Süddeutschen Zeitung 2000.....	237
Abbildung 72	Verweis auf die Meta-Sprachen der Marken am Beispiel einer Anzeige der Zigarettenmarke Marlboro 2000	238
Abbildung 73	Stilistisches Zitat einer Elvis-Lithographie von Andy Warhol als Werbung für die Marke Levi’s 1999.....	240
Abbildung 74	Gliederungsansatz zum Begriff des Designs	245
Abbildung 75	Bereiche der Markenkommunikation durch Design im Unternehmen.....	248
Abbildung 76	Markenkommunikation durch Environmental Design am Beispiel der Firmenarchitektur der Marke Siemens	249

Abbildung 77	Beispiele für interne und externe Kommunikationsträger der Marke	250
Abbildung 78	Systemische Betrachtung der Struktur des Markenprodukts	253
Abbildung 79	Interdisziplinarität des integrierten Designmanagements ...	259
Abbildung 80	Klassifizierung der Informationsebenen einer ästhetischen Botschaft	266
Abbildung 81	Selbstähnlichkeit im Design am Beispiel der Entwicklung der Fahrzeugfronten der Marke BMW von 1940 bis 1990	268
Abbildung 82	Änderung im selbstähnlichen System am Beispiel BMW ..	270
Abbildung 83	Unternehmen und Marke im systemischen Vergleich	273
Abbildung 84	Das „Komplexitäts-Rad“ systemischer Markenführung	275
Abbildung 85	Kernaussagen zur Organisation in sozialen Systemen	276
Abbildung 86	Metafähigkeiten der Hochleistungsorganisation	278
Abbildung 87	Die fünf Lern-„Disziplinen“ nach Senge	279
Abbildung 88	Zyklische Lernprozesse im System	281
Abbildung 89	Arten von organisatorischem Lernen	282
Abbildung 90	Integration von Marken- und Designmanagement in eine funktionale Organisationsstruktur	285
Abbildung 91	Beispiel für eine mögliche Markenmutation aufgrund operativer Komplexität innerhalb der Organisation	286
Abbildung 92	Koordinationsmechanismen in einer vernetzten Organisation	292
Abbildung 93	Markenleitbild, Prozessmanagement und Brand Platforms innerhalb der Unternehmenspolitik	296
Abbildung 94	Spannungsfeld künftiger systemischer Markenführung	301

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AGIL	Adaption, Integration, Goal Attainment, Latent Pattern Maintenance
AIDA	Attract Attention, Maintain Interest, Create Desire, Get Action
althd.	althochdeutsch
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CD	Communication Design
CI	Corporate Identity
CID	Corporate Identity Design
d.h.	das heißt
dän.	dänisch
ED	Environmental Design
engl.	englisch
etc.	et cetera
evt.	eventuell
f.	femininum
fries.	friesisch
HfG	Hochschule für Gestaltung (Ulm)
Hrsg.	Herausgeber
i.A.	im Allgemeinen
ital.	italienisch

mhd.	mittelhochdeutsch
n.	neutrum
niederd.	niederdeutsch
Nr.	Nummer
o.J.	ohne Jahr
o.V.	ohne Verfasser
portug.	portugiesisch
provenz.	provenzalisch
S.	Seite
sanskrit.	sanskrit
schwed.	schwedisch
span.	spanisch
TV	Fernseh-, Fernseher
u.a.	und andere, unter anderem
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Kapitel 1

Ziele und Aufbau der Arbeit

Moderne Marken sind als hochkomplexe Systeme aus dem heutigen Wirtschaftsgeschehen und unserer modernen Gesellschaft nicht mehr wegzudenken.

Ihre wirtschaftliche und gesellschaftliche Macht ist unbestritten. Man denke nur an die erhöhte Preisbereitschaft für ein mit einem bestimmten Markenlogo ausgezeichnetes Produkt. Stiftung Warentest wies beispielsweise nach, dass eine preisgünstige „No name“-Gesichtscreme aus dem Supermarkt faktisch von besserer Qualität war als die meisten hochwertig positionierten Markenprodukte zum vielfachen Preis. Trotzdem führte diese Nachricht nur zu geringfügigen Marktanteilsverlusten, beileibe nicht zu einem Untergang der Markenprodukte.² Die „richtige“ Marke stellt daher oft den „eigentlichen Wert eines Unternehmens“³ dar.⁴

Mehr denn je entscheiden heute Marken auch über sozialen Status und Gruppenzugehörigkeit und bieten Konsumenten Orientierung und „Heimat“, wobei sie die mit ihnen verknüpften Produkte in der Bedeutung weit überstrahlen und auch ohne mit ihnen gekennzeichneten Objekten in den Vorstellungswelten der Menschen „überleben“ können.

Marken wie *Coca-Cola* sind längst zu Mythen avanciert, deren Zeichen international und interkulturell „lesbar“ sind:⁵

„Die ‚Welt der Marken‘ hat dem Rest der Welt einiges voraus. Nirgendwo sonst geht es so global zu. Wie selbstverständlich bewegen sich Marken auf dem Weltmarktplatz und in Sekundenschnelle über die Kontinente.“

² Vgl. **Buchholz**, Anderas, **Wördemann**, Wolfram, Siegermarken, 1998, S.40.

³ **Telgheder**, Maike, Vereinigung, 1997, S.14.

⁴ Gemäß einer Studie der Wirtschaftberatung Price-Waterhouse Coopers macht der Markenwert als immaterieller Vermögensfaktor in Deutschland mittlerweile im Durchschnitt aller Branchen 56 Prozent des Gesamtwertes deutscher Unternehmen aus. Vgl. **Pimpl**, Roland, Kapitalisierung, 1999, S.100.

⁵ O.V., Welt, 2000, S. B1.

Doch trotz dieser überragenden Bedeutung der Marken in Wirtschaft und Gesellschaft fehlt bislang eine notwendige bereichsübergreifende Grundlagenforschung in Wissenschaft und Praxis.

So ist selbst bis heute nicht genügend geklärt, was unter einer Marke zu verstehen sei. Hans Otto Schenk spricht zutreffend von einer „babylonischen Sprachverwirrung im Bereich des Markenwesens.“⁶

In **Kapitel 2** wird daher versucht, dem „Charakter“ des „Lebewesens“ Marke auf die Spur zu kommen. Es erfolgt zunächst eine etymologische und semiotische Betrachtung, an die sich Versuche einer deskriptiven Wesenserfassung anschließen sowie ein eigener Versuch einer allgemeinen Markendefinition, die im Verlauf der Arbeit noch näher erläutert wird.

Um die „Artenvielfalt“ der heute weltweit existierenden Markenausprägungen mit ihren umfangreichen Funktionen und Kommunikationen besser zu verstehen, wird in **Kapitel 3** ein markengeschichtlicher Abriss gegeben.

Darin wird gezeigt, dass sich die Ursprünge der Marken bis in die Frühgeschichte der Menschheit in nahezu allen Hochkulturen zurückverfolgen lassen. Viele heute erfolgreiche und modern erscheinende Marken sind in Wirklichkeit – gemessen an Menschenleben – sehr alt, wie *Coca-Cola* (1887), *Michelin* (1898), *Gitanes* (1910), *Camel* (1913) oder *Marlboro* (1937). Dennoch ist die Neu- und Weiterentwicklung der Marken ein anhaltender Prozess, was neue Formen wie die „virtuellen Personenmarken“ beweisen.

Wesentlich für die Wirkungsweise und Kommunikation von Marken sind dabei die mit ihnen verbundenen Informationen, die in **Kapitel 4** beleuchtet werden. Grundsätzliche Erkenntnisse der Zeichentheorie, insbesondere im Hinblick auf das „Lesen“ von Zeichen, werden genauso betrachtet wie die Arten von Markeninformationen und deren Aufnahme durch die Sinne, wobei sich auch hier die Semiotik als grundlegend herausstellt.

⁶ **Schenk**, Hans Otto, Die leidige Markenwaren-Terminologie, 1970, zitiert nach **Kelz**, Andreas, Die Weltmarke, 1989

Die zentrale Aufgabe künftiger Markenführung ist in der ständigen dynamischen Weiterentwicklung der Marke mit Hilfe ihrer zeichensetzenden Kommunikation in den sich ändernden Märkten zu sehen.

Gesucht ist daher eine neue Markensicht, die die wesentlichen Grundzüge der Marke mit Schwerpunkt auf ihrer Persönlichkeit integral und dynamisch erfaßt, sowie ihren komplexen Interaktionen innerhalb und mit ihrer sich ständig verändernden Umwelt gerecht wird. Wesentlich dafür scheint ein systemischer Ansatz. In **Kapitel 5** werden deshalb die markenrelevanten systemtheoretischen Grundlagen vorgestellt und auf die Marke übertragen. Vor diesem Hintergrund ergibt sich ein Spannungsfeld, in dessen wesentlichen Einflößbereichen sich das System der Marke befindet.

Im wesentlichen aufbauend auf den im vorhergehenden Kapitel behandelten systemtheoretischen Erkenntnissen gibt **Kapitel 6** abschließend ein praxisnahes Gesamtmodell der Marke, das als Grundlage heutiger umfassender Markenbetrachtungen und deren Weiterentwicklung dienen kann.

Innerhalb der Markenkommunikation lassen sich dabei die Teilgebiete der „weichen“ kommunizierenden Elemente in der „Marken-Software“ und die Bezugsebene alles Dinglichen, Objekthaften als sichtbarer Ausdruck der Marke in der „Marken-Hardware“, insbesondere des Designs, erkennen. Bei der näheren Betrachtung der Markenkommunikationen in „Software“ und „Hardware“ spielt wiederum die Semiotik eine wesentliche Rolle.

Die Marke stellt sich insgesamt als soziales System dar, das in eine Umwelt von Systemen eingebettet ist. Daher ist eine Beleuchtung der Marken- und der mit ihr verbundenen Unternehmensstrukturen im Rahmen der systemexternen und vor allem -internen Umwelten erforderlich.

In **Kapitel 7** werden abschließend die in Kapitel 5 und 6 gewonnenen Einsichten zusammengefasst und es wird versucht, anhand des Spannungsfelds systemischer Markenführung Grundlagen für die zukünftige Markensicht zu legen und Handlungsmodelle für eine praxisorientierte Markenführung zu entwerfen.

Kapitel 2

Zur Bestimmung des Begriffs Marke

Da Marken sowohl in der Vergangenheit als auch im heutigen komplexen Wirtschaftsleben ein ganzes Bündel von Aufgaben erfüllen, kann es keine einfache und kurze Definition des Phänomens Marke geben.

Die heutige große Vielfalt der unterschiedlichen Meinungen zu dem, was als Marke gelten soll, zeigt sich beispielsweise im uneinheitlichen, teilweise synonymen Gebrauch der Ausdrücke *markierte Ware*, *Markenware*, *Marke* und *Markenartikel*, ferner in der anhaltenden Diskussion darüber, was unter einer *Dienstleistungsmarke* zu verstehen sei, sowie in den differierenden Definitionen des Zeichenbegriffs in der Semiotik.⁷

Besonders deutlich tritt die bis heute vorherrschende Begriffsunsicherheit in der folgenden Markendefinition des *DUDEN* hervor, der als – seit 1880 existierende – Marke in Deutschland längst selbst zum Synonym für *Thesaurus* avanciert ist:⁸

„Mar|ke, die; -, -n [frz. *marque* = (Kenn)zeichen, zu: *marquer*, s. *markieren*]:

1. a) kurz für Erkennungsmarke; b) kurz für Dienstmarke; c) kurz für Garderobenmarke; d) kurz für Lebensmittelmarke; e) kurz für Beitragsmarke; f) kurz für Briefmarke. 2. a) unter einem bestimmten Namen, Warenzeichen hergestellte Warensorte: eine neue M.; diese Zigarette ist nicht meine M.; eine neue M. ausprobieren, rauchen; b) (salopp) seltsamer Mensch: eine komische M.; du bist [mir] vielleicht eine M.! (du benimmst dich aber ungewöhnlich, hast ja seltsame Ansichten). 3. an einer bestimmten Stelle [als Messpunkt] angebrachtes Zeichen, angebrachte Markierung [für einen erreichten Wert]: am Pfeiler ist die M. vom letzten Hochwasser zu sehen; sie hat

⁷ Vgl. **Stauss**, Bernd, *Dienstleistungsmarken*, 1994, S.82-85. Zur juristischen Problematik der Dienstleistungsmarke vgl. u.a. **Schreiner**, Rupert, *Dienstleistungsmarke*, München 1982.

⁸ O.V., *DUDEN-Deutsches Universalwörterbuch*, 2000, o.S.

die alte M. (den Rekord) um 12 Zentimeter verbessert, überboten;
(...)

Mar|ken|ar|ti|kel, der (Wirtsch.): vom Hersteller durch ein
Markenzeichen gekennzeichnete Artikel, für den gleichbleibende
Qualität verbürgt wird;“

Gemäß dieser Definition dient die Marke innerhalb von Wirtschaft und Gesellschaft in erster Linie zur äußeren Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen. Das sind zwar Teilaspekte, das Phänomen Marke in seiner breiten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung erfassen sie jedoch nicht.

2.1 Etymologische Betrachtung

Will man den Begriff der Marke eingrenzen, ist es sinnvoll, zunächst eine kurze etymologische Deutung durchzuführen. Die Betrachtung der Mehrdeutigkeit bereits des Wortstammes *Mark(e)* – soweit für diese Arbeit relevant – erscheint notwendig, um der Vielzahl an Aspekten und Betrachtungsweisen des heutigen Markenbegriffs gerecht zu werden.⁹

2.1.1 Wortstamm und Wortbedeutungen

Das Wort **Mark (n.)** – zur Referenz im Folgenden mit *Mark I* bezeichnet – in seiner allgemeinen Bedeutung als ‚**Innerstes, Kern, Urkraft**‘ lässt sich in zahlreichen Abwandlungen und Unterbedeutungen in nahezu allen germanischen Sprachen belegen, wie in *marg* (alts.), *march* oder *merch* (niederd.), *marrow* (engl.), *merch* oder *merg* (fries.), *mergr* (altnord.), *märg* (schwed.), *marv* (dän.), *marag* oder *marg* (althd.) sowie *marc* (mhd.). Als

⁹ Der hier gegebene kurze Überblick über die Etymologie des Begriffes der Marke basiert auf **Kluge**, Friedrich, Wörterbuch, 1967, S.462, **Grimm**, Jakob, **Grimm**, Wilhelm, Wörterbuch, 1885, S.1628-1638 und **Wasserzieher**, Ernst, Wörterbuch, 1966, S.298-300.

urverwandt gelten *maḡḡan*, *maḡḡas*, *maḡḡâ* (sansk.), *mazga* (send.) sowie das kirchenslavische *mozgŭ*.

Inhaltlich lassen sich vier wesentliche Bedeutungen ausmachen.¹⁰

Erstens das **Innerste von Mensch und Tier**, ursprünglich das Knochenmark, Rückenmark, teilweise auch das Gehirn bezeichnend. In diesem Zusammenhang steht „durch Mark und Bein“ oder auch „markerschütternd“ als Erschütterung des Innersten, der Seele. Das Mark benennt auch den Sitz der (besonderen) körperlichen Kraft, Stärke und Intelligenz, sowie scherzhaft den Nasenschleim. Zweitens wird das **Innere von Pflanzen und Früchten** sowie der Blumenektar als Mark bezeichnet. Auch die dritte Unterbedeutung als die weiche **Krume des Brotes** verweist auf das Innere, den Kern. Schließlich wird unter dem Mark bildlich **der Gehalt, Kern, das Beste** verstanden, wie dem „Mark“ der Erde, des Landes, des Lebens oder der Kunst.

Das Wort **Mark (f.)** besitzt **zwei** wesentliche, miteinander verwobene **Grundbedeutungen**, die des Zeichens und die der Grenze, die im folgenden noch näher betrachtet werden. Beide zeigen geschichtlich Berührungspunkte mit dem Wort *Mal* im Sinne der Vorstellung, mit **Farbe** bzw. einem Farbfleck etwas zu kennzeichnen.

So bezog sich die Mark als „Grenze“ ursprünglich höchstwahrscheinlich nicht auf die faktische Grenzlinie selbst, sondern auf die Art und Weise, mit der diese markiert wurde, nämlich mit Hilfe angestrichener Pfähle oder rußgeschwärzter Bäume.¹¹ Die Bedeutung der Mark als Zeichen hin zur Gewichts- und Geldeinheit entwickelte sich ebenfalls aus dieser Grundbedeutung des Markierens.

¹⁰ Zusätzlich sind bei Mark (n.) folgende Bedeutungen anzuführen, die in Zusammenhang mit dieser Arbeit jedoch irrelevant sind: Der Satz der Farbingredienten, die sich beim Färben am Grund ansammelt, die Bezeichnung für die Wasserpetersilie sowie eine mürbe Art von Ton; vgl. **Grimm**, Jakob, **Grimm**, Wilhelm, Wörterbuch, 1885, S.1634.

¹¹ Analog lässt sich der englische Begriff *brand* aus dem Wort *brandr* und dem *branding*, dem Markieren von Vieh mit einem den Eigentümer anzeigenden Brandzeichen, ableiten. Vgl. **Pettis**, Chuck, *Techno Brands*, 1995, S.8. Im Deutschen *brandmark* im Zusammenhang mit Mark zur Kennzeichnung von Besitz und Abgrenzung; vgl. **Grimm**, Jakob, **Grimm**, Wilhelm, Wörterbuch, 1885, S.1634.

Das Wort Mark (f.) ist vielfach belegt, wie mit dem gotischen *marka*, dem altsächsischen und altfränkischen *marka* (Grenze, Gebiet), dem altnordischen *mǫrk* (siehe auch *Danmǫrk* als das „Gebiet der Dänen“), dem niederdeutschen *mark*, *marke*, *merke*, dem anglosächsischen *mearc* (Zeichen, Ziel, Grenze, Gebiet), dem englischen *mark* (Merkmal, Ziel, Grenze), dem friesischen *merke*, *merk* (Zeichen, Grenze, Gebiet) und *merk* (eine Münze), dem schwedischen *mark* (Erde, Boden, Feld), dem althochdeutschen *marc(h)a* und *marka* und dem mittelhochdeutschen *marke* und *marc* (Grenze, Gebiet, Gewichts- und Geldstück).

Es ist urverwandt unter anderem mit dem persischen *marz* für Landstrich oder Mark, dem illyrischen Volksnamen *Mórgēntes*, dem lateinischen *margō* für Rand und dem gallischen *morgā*.¹²

Der Bezug zur Färbung findet sich mehrfach in der Wortfamilie, beispielsweise im Sanskrit mit *marḡ* (wischen, streichen) und im griechischen *ῥοργυα* (Fleck) sowie *ῥοργυνυμι* (abwischen).

Die Mark (f.) (hier *Mark* 2) in der Grundbedeutung von **Grenze, Grenzland, Grenzlinie zur Unterscheidung, Eigentum** bezeichnet ein Grenzzeichen eines Landstückes und die so hergestellte Grenze selbst, wie in *march* und *marchstein*, sowie im engeren Sinne das Grenzzeichen und die Grenze des zusammenhörigen Grundes einer Genossenschaft, Gemeinde oder ähnliches.

Das Gesamteigentum einer Staatsgemeinde an Grund und Boden wird *mark* oder *ager* (Wiedergabe des röm. *ager*) genannt, ebenso das an Wald.

Im weiteren Sinne versteht man unter einer Mark die Grenze eines politischen Gebiets, wie das der Hohenzollern oder auch das eines Fürstens oder eines Lehnsmannes. Die vorgeschobenen Grenzländer des Deutschen Reichs erhielten explizit den Namen „Mark“, den manche bis heute tragen, wie die *Steiermark* oder die *Mark Brandenburg*.

Schließlich findet sich der Begriff der Mark auch im bildlichen Sinne, übertragen auf geistige, körperliche oder zeitliche Grenzen.

¹² Auch hier im Sinne von Abgrenzung, siehe die gallischen Flußnamen *Morge* und *Murg*.

Die Mark (f., teilweise auch das Mark, n.; hier Mark 3) mit der Grundbedeutung von **Zeichen, Gewicht, Geld** findet sich zum einen in der allgemeinen Bedeutung des Zeichens, Kennzeichens oder Mals im niederländischen *marck, merck*, dem mittelhochdeutschen *marc* (n.) und dem mittelniederdeutschen *mark, merk* und *markzeichen* (n.). Es bezeichnet hier unter anderem das Einkerbigen eines Zeichens auf einen Stein oder Baum, die Brandmarkung oder das Kennzeichen eines Tieres oder Menschen und die Markierung der Wassertiefe als Navigationshilfe.

Ferner erhält das Wort im Zeitverlauf die Bedeutung „Edelmetall mit einem bestimmten Gewicht“. Es ist zu vermuten, dass sich dieser aus in Umlauf gebrachten Metallbarren und später -münzen mit behördlicher Wertkennzeichnung ableitet, ausgehend von den Handelsorten Niederdeutschlands. Von dort aus breitet sich der Begriff als *mark* und *merk* ins Altenglische aus, ins Nordische als *mörk* und, ab dem Ende des 11. Jahrhunderts belegbar, ins Hochdeutsche als *march* und *marca*. Bei dieser Bedeutung der (oder seltener: des) Mark muss folgende weitere Unterscheidung getroffen werden:

Erstens wird darunter eine Silber- oder Goldeinheit mit einem bestimmten Gewicht (meist einem halben Pfund) und Gehalt als Maßgröße verstanden, wobei die Mark als Maß, analog zu anderen üblichen Maßen wie dem Lot oder dem Gran, regional Unterschiede aufweisen kann.

Zweitens bezeichnet ein(e) Mark eine Rechnungsmünze für gemünztes Silber und Gold von bestimmtem Gewicht (ebenfalls ursprünglich von einem halben Pfund) mit regional stark unterschiedlichem Wert. Ein Beispiel dafür ist die Geldmünze *das* (auch: *der*) *Hamburger Mark*, die bis 1873 Gültigkeit besaß.

Daraus entwickelt sich die dritte Bedeutung, die der Silbermünze, die ebenfalls regional unterschiedlichen Wert aufweist.

Sowohl die englische Währung *Pound (Sterling)* als auch die *Deutsche Mark* basieren auf diesem Bedeutungsinhalt des Begriffs der Mark.

2.1.2 Der Begriff der Marke

Das Wort **Marke (f.)** lässt sich einerseits auf die Bedeutung des **Zeichens** (siehe Mark 3) zurückführen, wie aus dem mittelhochdeutschen *marc* (Genitiv *markes*), dem altfriesischen *merke*, dem angelsächsischen *mearc* sowie dem englischen und altnordischen *mark* mit dem Wortinhalt „Zeichen“ deutlich wird. Andererseits scheint die Verwandtschaft zum Wort Mark (f.) als **Abgrenzung** (siehe Mark 2) äußerst wahrscheinlich, betrachtet man das altnordische *endimark* („Grenzlinie, äußerster Punkt“) und das altnordische *landamark* („Grenzscheide“). Zudem lässt sich das Wort Marke als Nebenform dazu nachweisen.¹³ Wie oben erläutert, sind diese beiden Grundbedeutungen ohnehin schwerlich voneinander zu trennen, beruhen sie doch höchstwahrscheinlich auf dem gemeinsamen Grundgedanken, etwas durch eine (Farb-) Kennzeichnung abzugrenzen.

Ein sprachübergreifender Blick in die Wortgeschichte zeigt, dass das Wort *Marke* schon sehr früh in die romanischen Sprachen eingedrungen ist, wie das lateinische *marc(h)a*, *merca*, *mercum* sowie *mercator* (Händler, Geschäftsmann) und *marca* (ital., span., portug., provenz.) zeigen. Auch taucht das Wort sehr früh in Bezeichnungen für Vorläufer der Hausmarken des Hochmittelalters auf, wie in *mark*, *merk* und *gemerke*.¹⁴

Das moderne wirtschaftliche Verständnis des Begriffs der Marke basiert auf dem französischen *marque*, das im 17. Jahrhundert als zunächst kaufmännische Bezeichnung für die auf einer Handelsware angebrachte **Herkunftskennzeichnung** rückentlehnt wurde, anfangs noch in der französischen Schreibweise:¹⁵

„emballierte güter mit gewissen numeris und der kaufleute ihren gewöhnlichen handels-marquen (...) gezeichnet. die andere art dieser waaren-bezeichnung geschiehet bei eigenen manufactures, da man ein gewisses sinnbild, marque oder numer auf seinen waaren führet,

¹³ Vgl. **Grimm**, Jakob, **Grimm**, Wilhelm, Wörterbuch, 1885, S.1636.

¹⁴ Zitiert nach **Wissell**, Rudolf, Des alten Handwerks Recht, 1974, S. 264-268.

entweder auf dem papier, nebst dem namen un kupfer gestochen, oder gedruckt, oder auch in das holz mit einem stempel eingebrennet, oder gar mit dem hammer eingeschlagen.“

Im Zeitverlauf übertrug sich dieser **Ausweis- oder Belegcharakter** der Bezeichnung Marke allgemein auf Objekte des täglichen Lebens, wie der *Brief-, Garderoben-, Hunde- und Spielmarke*.

Etwa ab Mitte des 19. Jahrhunderts bildete sich aus den Warenmarken zum Schutz vor Fälschungen der zusätzliche Bedeutungsinhalt der „modernen“ Marke als **Qualitätskennzeichen** aus.¹⁶

2.1.3 Zum heutigen Markenverständnis

Wenngleich sich der heutige Begriff der Marke im wesentlichen als „Abgrenzung mit Hilfe eines Zeichens“ entwickelte, schwingen meines Erachtens viele, wenn nicht alle damit direkt oder indirekt verbundenen früheren und neu erworbenen Sinninhalte bewusst oder unbewusst mit – und genau dies nutzt dieser zentrale Begriff der Wirtschaft, um erfolgreich zu sein. Nicht wenigen Marken ist es gelungen, auf die Sichtweisen der Konsumenten bedeutenden Einfluß zu nehmen und damit sozialen Wandel nicht nur zu indizieren, sondern auch zu initiieren, wie ein kurzer Streifzug durch die deutsche Marken- und Sprachwelt zeigt:

Durch die mittlerweile über hundert Jahre alte Marke *Leibniz-Butterkeks* der Firma *Bahlsen* wurde 1911 der ursprünglich in Deutschland aus dem Englischen übernommene Begriff *Cakes* vom Markengründer Hermann Bahlsen eingedeutscht zu *Keks*. Diese Sprachinnovation wurde noch im gleichen Jahr in den Duden übernommen.¹⁷

Aus der Markenwelt finden außerdem metaphorische Übertragungen in den allgemeinen Sprachgebrauch statt. So wurde in den 1950er Jahren die Produktkompetenz der Waschmittelmarke Persil auf die gesellschaftliche

¹⁵ Hübners Handlungslexikon, 1722, S.2053, zitiert nach **Grimm**, Jakob, **Grimm**, Wilhelm, Wörterbuch, 1885, S.1636.

¹⁶ Natürlich findet sich der Bedeutungsinhalt des Qualitätszeichens latent im Wortstamm schon sehr viel früher, wie in Kapitel 3 dieser Arbeit näher erläutert.

Situation angewandt: der *Persilschein* konnte mehr als nur Schmutzwäsche reinwaschen.

In den 60er Jahren entstand die Marke *o.b.* (identisch mit dem ärztlichen Ausdruck für „ohne (negativen) Befund“), die zum Synonym für Tampons allgemein wurde. Die erstmalige Werbung für ein Produkt aus dem Intimbereich unterstützte die Enttabuisierung und Veränderung traditioneller Denkmuster in der deutschen Gesellschaft.

Vorwiegend bei Einzelmarkenstrategien tritt das Phänomen auf, dass der Markenname im Sprachgebrauch zur Bezeichnung einer ganzen Gattung transformiert wird, also eine Deonymisierung erfolgt.

Treten dabei Fehler bei der Markenführung, insbesondere der Markenprofilierung auf, besteht die Gefahr, dass die Marke ihre differenzierende Persönlichkeit verliert. Beispiel dafür sind Einweck-Gläser, deren Bezeichnung von der Marke *Weck* stammt, oder die umgangssprachliche Bezeichnung *Flex* für einen Handschleifer, ursprünglich ebenfalls eine Produktmarke.

Andererseits kann die Marke durch die Deonymisierung auch zum ultimativen „Standard“, zum unumstößlichen Markenklassiker einer gesamten Gattung, werden, wie in Deutschland beispielweise die Marken *Tesa*, *UHU*, *Tempo* und *Aspirin* beweisen.¹⁸

Die vielseitige Verwendung und Verallgemeinerung von Markennamen und der Lyrik ihrer Claims¹⁹ und Verse²⁰ im heutigen Sprachgebrauch ist als Indiz für die gesellschaftliche und zum Teil auch kulturübergreifende Bedeutung von Marken anzusehen. Insbesondere „geflügelte Worte“ sind häufig anzutreffen. So packt *Esso* seit den 1960er Jahren „den Tiger in den Tank“, bei Reparaturen gilt, „im Falle eines Falles klebt *UHU* wirklich alles“, ausgehend von *Audi* gilt seit 1973 der „Vorsprung durch Technik“²¹ und nicht

¹⁷ Vgl. **Anatol**, Max, *Zähne*, 1999, S.112.

¹⁸ Vgl. **Krichbaum**, Jörg, **Rohwedder**, Detlev, *Standards*, 1997.

¹⁹ In dieser Arbeit wird auch für längerfristige, kampagnenübergreifende Markenaussagen, die früher gemeinhin als *Slogan* bezeichnet wurden, synonym der Ausdruck *Claim* verwendet, da dieser in der Werbepaxis mittlerweile den etwas negativ belegten, als veraltet geltenden Begriff *Slogan* nahezu vollständig ersetzt hat.

²⁰ Vgl. dazu **Graak**, Karl, *Wirb*, 1988.

²¹ Der Slogan wurde in einigen Ländern bereits zum Idiom, wie beispielsweise in England, wo er seit jeher in seiner deutschen Fassung verwendet wird.

nur das Trinken alkoholfreien *Clausthaler* Biers geschieht „nicht immer, aber immer öfter“.

Einige Marken haben im Sinne einer Onymisierung die ursprüngliche Wortbedeutung oder die mit einem Namen oder Ausdruck verbundenen Assoziationen im Laufe der Zeit ersetzen und vollständig für sich belegen können. Das zeigen zahlreiche Beispiele wie *Rossignol* (französisch für „Nachtigall“), *Volkswagen*, *Porsche*, *Mercedes* (ein französischer Mädchenname), *Apple* (englisch für „Apfel“), *Dove* (englisch für „Taube“) und *BOSS*. Die *Milka*-Kuh unserer Tage schließlich hat sich im Bewusstsein der deutschen Bevölkerung so stark eingepreßt, dass mittlerweile jedes dritte in der Stadt aufwachsende Kind Kühe lila ausmalt.²²

Empirische Studien zum Markenverständnis zeigen aufgrund der Vielschichtigkeit des Begriffs der Marke differierende Ergebnisse. Im folgenden werden beispielhaft die wesentlichen Erkenntnisse einer Befragung deutscher Verbraucher zur Begriffsdefinition *Marke* angeführt.²³

Marke =	
bürgt für gute, bessere Qualität	(43%)
Hinweis auf Produkte eines bestimmten Herstellers	(25%)
bekanntes Produkt, bekannte Firma	(20%)
bürgt für gleichbleibende Qualität	(14%)
Name des Produkts	(11%)
alteingeführt, Firma existiert schon lange	(8%)
teuer; man zahlt die Werbung mit	(6%)

Abbildung 4 Markenverständnis deutscher Verbraucher
[nach Infratest-Marktforschung, Marke, 1984, o.S.]

²² Vgl. O.V., Phänomen, 1995, S.2.

²³ Die Grundgesamtheit betrug 1.000 Personen ab 16 Jahren aus den alten Bundesländern und Westberlin. Mehrfachnennungen waren möglich; vgl. **Infratest-Marktforschung**, Marke, 1984, o.S.

Ergänzend dazu liefert eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen ebenfalls ein eher uneinheitliches Markenverständnis:²⁴



Abbildung 5 Markenverständnis deutscher Unternehmen
[Günther, Thomas, Kriegbaum, Catharina, Markenmanagement, 1999, S.6]

„Dem Kinde einen Namen zu geben“, d.h. zu kennzeichnen, zu personalisieren bzw. zu individualisieren und damit positiv von der Umwelt abzuheben, ist sicher ein wesentlicher Aspekt der Marken, wie auch aus obigen Studien hervorgeht. Durch einen abgrenzenden Markennamen erhält die Ware positive Identität und erkennbare Eigenständigkeit.²⁵ Manfred Gotta zieht einen geschichtlichen Vergleich:²⁶

„Die Mythologie der Germanen liefert uns die treffendste Beschreibung der Bedeutung von Namen. Damals, so heißt es, bedeutete die Tatsache, dass jemand einen Namen bekam, gleichzeitig, dass dieser Name seinem Besitzer eine ‚Seele‘ verlieh.“

²⁴ An der Studie nahmen 132 deutsche Unternehmen teil, wobei sich die Stichprobe aus nahezu gleichen Teilen aus Unternehmen der Ver- und Gebrauchsgüterbranchen zusammensetzte. Große Unternehmen mit einem Umsatz von über 100 Millionen DM machten über die Hälfte der Stichprobe aus. Die gestellte Frage lautete: „Was verstehen Sie unter einer Marke?“, vgl. **Günther**, Thomas, **Kriegbaum**, Catharina, Markenmanagement, 1999.

²⁵ Zur Gestaltung von Markennamen vgl. ausführlich **Kircher**, Sybille, Markennamen, 1999, S.445-463.

²⁶ **Gotta**, Manfred, Global Branding, 1988, S.16.

Ohne eigenständige „Be-Zeichnung“ bleibt eine Ware als Produkt-Urmuster lediglich Mitglied einer Gattung ohne Unterscheidungsmöglichkeit. Eine Marke aber lediglich als Warenzeichen zu sehen, ist viel zu kurz gegriffen. Die renommierte Zeitschrift *Markenartikel* vermutet sogar:²⁷

„Der Begriff ‚Warenzeichen‘ ist vermutlich einst irrtümlich in die (...) Begriffswelt eingezogen, weil ein Gerichts- oder Kanzleischreiber nicht richtig hinhörte, als von ‚Wahrzeichen‘ gesprochen wurde. Marken sind schon immer Wahrzeichen gewesen; das ganze System datiert aus einer Zeit, da die Bilderschrift noch die Welt regierte und bildliche Symbole auf den Geist der Menschen wirkten, weil die wenigsten lesen oder schreiben konnten. An die bildliche oder poetische Kraft solcher Symbole erinnern uns Städte-Wahrzeichen oder Gasthauschilder und noch einige alte große Marken, die ihre Anziehungskraft bis heute auf uns ausüben. Darum sind wirklich große und erfolgreiche Marken Wahrzeichen (und keine ‚Warenzeichen‘), also Sinnbilder, die vor allem eins vermögen: Gefühle auszulösen.“

Die Verwendung von Zeichen als Symbole für mythische Vorstellungen, Götter, Herrscher, Begriffe, Gegenstände und Produkte war in Gesellschaften ohne Schrift neben der Sprache das einzige auch überregional verwendbare Kommunikationsmittel und ist kulturgeschichtlich vielfach belegt.²⁸

Bereits in der Frühgeschichte finden sich symbolhafte, kennzeichnende Markierungen. Beispielhaft seien für diese Arbeit die Bodenstempel frühgeschichtlicher europäischer Tongefäße genannt, aber auch die zahlreichen Zeichensymbole alter Hochkulturen sowie afrikanischer Stämme. Markengeschichtlich gesehen nehmen abstrakt-bedeutungsbezogene graphische Zeichen in Form von ikonischen Markenlogos die größte

²⁷ **Grossklaus**, Peter, Sinngesellschaft, 1999, S.3.

²⁸ Kulturelle und religiöse Zusammenhänge wurden erst durch Symbole für die breite Öffentlichkeit „lesbar“: So konnte man die Heiligenfiguren in der katholischen Kirche anhand der jeweiligen Applikationen bzw. der beigegebenen Symbole erkennen, wie Petrus durch einen Himmelsschlüssel, Josef durch eine Säge, Markus durch einen Löwen, Johannes durch einen Adler und Elisabeth durch einen Brotkorb. Bis heute lassen sich international identifizierende Symbole finden, wie der „russische“ Bär und der „deutsche“ Adler oder der US-amerikanische „republikanische“ Elefant und der „demokratische“ Esel.

Bedeutung ein, wie die frühen europäischen Handels- und Hausmarken zeigen.²⁹ Aufgrund des allgemeinen Illiteratismus wurde handschriftlichen Signierungen bis Ende des 15. Jahrhunderts in Europa kaum wirtschaftliche oder juristische Beweiskraft zugesprochen, so dass lediglich die bildhaften Markenlogos breite Gültigkeit besaßen. Ihre Symbole prägten sich überregional und über längere Zeiträume intensiv beim Betrachter ein.³⁰

2.2 Semiotische Betrachtung

Die Wichtigkeit von Zeichen – und damit auch von Marken – sieht der Semiotiker Charles Morris folgendermaßen.³¹

„Die menschliche Zivilisation hängt von Zeichen und Zeichensystemen ab, und der menschliche Geist ist nicht zu trennen von Zeichenprozessen – falls Geist nicht überhaupt mit solchen Prozessen identifiziert werden muss.“

Auch heute ist bei allen Markenformen ihr prominentes Wesen als – primär visuelles – Zeichenbündel wesentlich, wie schon anhand des vorangegangenen kurzen etymologischen Abrisses erkennbar ist. Nicht zuletzt deshalb scheint eine semiotische Betrachtung für das Grundverständnis heutiger Marken unerlässlich.³² Leitherer drückt es folgendermaßen aus:³³

„Die Entwicklungsgeschichte des Markenwesens bleibt unzugänglich, wenn man nicht Zeichensysteme als Verkörperung für einen Leistungsbereich versteht, welcher sich gewissermaßen von den Personen – den Herstellern und den Händlern – ablösen kann. Das stereotypisierte und standardisierte Zeichen präsentiert dann das ‚Werk‘ neben der Persönlichkeit bzw. der Firma als eigener Bereich.

²⁹ Nähere Ausführungen zum Ursprung des Markenwesens der europäischen Völker des Mittelalters findet sich u.a. in **Leitherer**, Eugen, *Entwicklung*, 1988, S.2-49.

³⁰ Vgl. **Hirsch**, Theodor, *Gewerbegeschichte*, 1858, S.223.

³¹ **Morris**, Charles, *Zeichentheorie*, 1979, S.17.

³² Siehe auch **Leitherer**, Eugen, *Entwicklung*, 1988, S.1-3, S.11-14. Bezüglich der exemplarischen semiotischen Analyse von Anzeigenmaterial aus der Historie der Automobilindustrie siehe **Bechstein**, Gabriele, *Automobilwerbung*, 1987, S.41-50.

(...) Aus anderem Blickwinkel gesehen bedeutet es das, was man eine ‚Gestalt‘ nennt.“

2.2.1 Grundbegriffe der Semiotik

Die Semiotik, die in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zunehmend zu einem interdisziplinären Wissenschaftsbereich³⁴ heranreift, wird von Charles Morris wie folgt beschrieben³⁵:

„Semiotik ist die Wissenschaft von den Zeichen, ob sie nun tierisch oder menschlich, sprachlich oder nichtsprachlich, adäquat oder inadäquat, gesund oder pathisch sind.“

Im engeren Sinne beschäftigt sich die Semiotik im wesentlichen mit der „Unschärfe“ von Zeichen, die keinem klar definierten Zeichensatz angehören und somit vom wahrnehmenden Individuum nicht eindeutig codiert und decodiert werden können.³⁶ Es soll durch Interpretation der systemischen, systematischen und interaktiven Eigenschaften von Zeichen ihre Bedeutung ergründet werden.

Jedes Medium oder Genre gilt als „semiotisches Zeichensystem“, wobei nicht der explizite Zeicheninhalt (z.B. die Bestandteile eines „Textes“³⁷ ergeben einen eindeutig vorgegeben Sinn) von Interesse ist, sondern das Zeichen in seinem spezifischen Sinnzusammenhang (z.B. der gesamte Text erhält seine jeweilige subjektive Bedeutung je nach dem semiotischen Kontext) als

³³ **Leitherer**, Eugen, Markierung, 1994, S.137.

³⁴ Die Bezeichnung der Semiotik als Wissenschaft im engeren Sinne mag irreführend sein, da sie im Gegensatz zu den Naturwissenschaften auch nicht notwendigerweise empirische belegbare Aussagen beinhaltet. Die Ursprünge der Semiotik finden sich in der scholastischen Zeichentheorie der Spätantike; vgl. z.B. **Meier-Oeser**, Stephan, Spur, 1997. Eine Übersicht über die heute zum semiotischen Feld gehörenden Forschungsgebiete gibt **Eco**, Umberto, Semiotik, 1994, S.20-26.

³⁵ Zitiert nach **Trabant**, Jürgen, Semiotik, 1996, S.10.

³⁶ Da sich diese Arbeit im weiteren Verlauf stark mit dem sprach- und kommunikationswissenschaftlichen Aspekt der Marke befasst, sind zur Einführung in die Thematik die semiotischen Grundlagen notwendig. Eine rein psychologische Betrachtung würde hier zu kurz greifen; vgl. auch **Wiswede**, Günter, Soziologie, 1985; **Morris**, Charles, Signs, 1946 sowie **Bechstein**, Gabriele, Automobilwerbung, 1987, S.41-45.

³⁷ Obwohl sich die Semiotik keinesfalls ausschließlich auf die Linguistik bezieht, werden i.A. auch andere Zeichensysteme wie z.B. Filme, Fernseh- und Radiosendungen,

strukturiertes Ganzes. So wird auch kulturelles Geschehen als „Zeichenprozess“ analysiert.³⁸

Die folgende Beschreibung der „Lehre von den Zeichen“ durch Ferdinand de Saussure, einem der Begründer³⁹ der Theorie der Semiotik, verdeutlicht die Wichtigkeit dieser Betrachtung zur näheren Wesensbestimmung der Marke:⁴⁰

„A science that studies the life of signs within society is conceivable; it would be a part of social psychology and consequently of general psychology; I shall call it semiology (from the Greek *semeion* ‚sign‘). Semiology would show what constitutes signs, what laws govern them. Since the science does not yet exist, no one can say what it would be, but it has a right to existence, a place staked out in advance. Linguistics is only a part of the general science of semiology (...).“

Unter Zeichen werden dabei sowohl Wörter als auch Bilder oder sonstige Gebilde, denen verschiedene Bedeutungen zukommen können, verstanden.

Da die Semiotik ihre systemtheoretischen Wurzeln in der Erkenntnistheorie hat, nämlich als Verfestigung von Erkanntem in einem Zeichen, stand dabei ursprünglich vor allem die kognitive Funktion des Zeichens im Vordergrund und nicht seine Mittelfunktion in der gesellschaftlichen Kommunikation.⁴¹

Im folgenden soll zunächst ein kurzer Überblick über die verschiedenen Zeichenbegriffe der Semiotik⁴² gegeben werden, um letztlich den – meist optischen⁴³ – Zeichencharakter der Marke näher eingrenzen zu können.

Werbeplakate, Gerüche etc. als „Texte“ bezeichnet, die es als eigene Sprache zu „lesen“ gilt.

³⁸ Sprachliche Zeichen (Semiologie) sind dabei nur als Untergruppe aller den Menschen erreichenden Reize aufzufassen.

³⁹ Wesentlich in der frühen Entwicklung der Semiotik gelten neben dem Sprachwissenschaftler de Saussure der Philosoph Charles Sanders Peirce sowie Charles William Morris. Zu den führenden Semiotikern unserer Zeit zählen Roland Barthes, Umberto Eco, Christian Metz, Julia Kristeva und Algiras Greimas. Eng verbunden mit der Semiotik sind die Bereiche des Strukturalismus mit den Hauptvertretern Claude Levi-Strauss in der Anthropologie und Jacques Lacan in der Psychoanalyse.

⁴⁰ Dies stellt eine Übersetzung des ursprünglich französischen Texts dar aus **Saussure**, Ferdinand de, Grundfragen, 1931, S.19, nach **Hawkes**, Terence, Semiotics, 1977, S.123.

⁴¹ Vgl. **Trabant**, Jürgen, Semiotik, 1996, S.19.

⁴² Für diese Arbeit genügt eine kurze Zusammenschau der wesentlichen semiotischen Zeichenbegriffe. Die im folgenden erläuterten Begrifflichkeiten wurden exemplarisch ausgewählt und können nicht als vollständige systematische Auflistung aller Begrifflichkeiten aufgefasst werden.

2.2.2 Verschiedene Zeichenbegriffe

Der wohl älteste Zeichenbegriff in der Semiotik lässt sich bis in die griechische Philosophie zurückverfolgen und faßt das Zeichen als **Stellvertreter** eines Objektes oder Sachverhaltes auf. Auch dabei findet sich der Bezug zur (Zunft-) Marke, wie beispielweise diese Erläuterung aus dem Jahre 1741 verdeutlicht:⁴⁴

„Ein Zeichen ist ein Ding, daraus ich entweder die Gegenwart oder die Ankunft eines anderen Dinges erkennen kann (...). Wenn alle zwey Dinge beständig miteinander zugleich sind, oder eines beständig auf das andere erfolgt; so ist allzeit eines ein Zeichen des andern. Und dergleich *Zeichen* werden *natürliche Zeichen* genennet. Z.E. der Rauch ist ein natürliches Zeichen des Feuers. Wir pflegen auch nach Gefallen zwey Dinge miteinander an einen Ort zu bringen, die sich sonst vor sich nicht würden zusammen kommen, und machen das eine zum Zeichen des andern. Dergleich Zeichen werden *willkürliche Zeichen* genennet. Hierher gehören die Schilde der Handwerker und Künstler (...).“

Das wesentliche Merkmal des „Stellvertreterbegriffs“ des Zeichens in der Semiotik ist demzufolge, dass das Zeichen für ein bestimmtes Objekt, das „Bezeichnete“, steht und in feste Beziehung damit tritt.

Abbildung 3, die auf einer Darstellung von Ferdinand de Saussure basiert, stellt diesen Sachverhalt anschaulich dar.

⁴³ Es sind aber durchaus auch Zeichen auf akustischer, geruchlicher und geschmacklicher Ebene zur Charakterisierung des Wesens einer Marke möglich.

⁴⁴ **Wolff**, Christian, Welt, 1741, S.4-6.

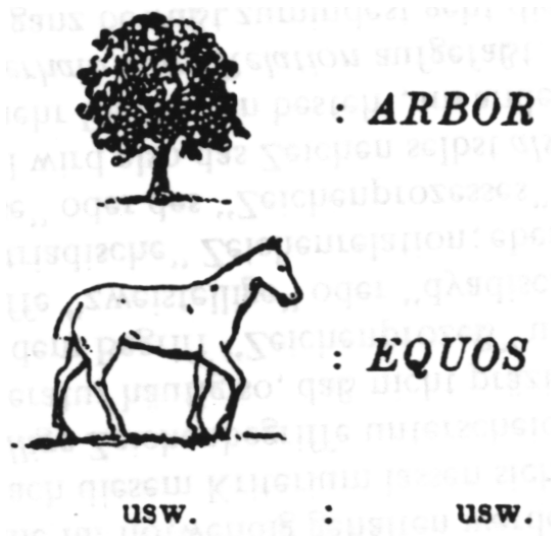


Abbildung 6 Stellvertreterbegriff des Zeichens nach de Saussure
[Saussure, Ferdinand de, Grundfragen, 1931, S.76]

Versucht man die in der Semiotik vertretenen Zeichendefinitionen anhand der Anzahl der Faktoren zu klassifizieren, aus denen ein Zeichen besteht, vertritt de Saussure im allgemeinen eher einen **zweidimensionalen Zeichenbegriff**, bei dem das sprachliche Zeichen zwei Komponenten beinhaltet: zum einen die Vorstellung, die der Empfänger damit verbindet, bzw. die Klasse, die es repräsentiert (das Bezeichnete), und zum anderen das Lautbild (die Bezeichnung bzw. das Bezeichnende).⁴⁵

Die wohl heute in der Semiotik bekannteste Auffassung ist der **dreidimensionale Zeichenbegriff**.⁴⁶

Die Darstellung der Urform des sogenannten „semiotischen Dreiecks“ veranschaulicht die drei Dimensionen, die dabei beim Zeichen wechselwirken: erstens das *Symbol*, d.h. in der Auffassung von Ogden und Richards das Zeichen selbst, zweitens der Gedanke oder Bezug, die sogenannte *Referenz*, der in der jeweiligen Vorstellung mit diesem Zeichen

⁴⁵ Vgl. **Saussure**, Ferdinand de, Grundfragen, 1931, S.76. Einige Semiotiker sprechen auch vom Zeichen als zweistelliger Relation. Demzufolge würde das Zeichen lediglich die beiderseitige Beziehung zwischen Vorstellung und Lautbild repräsentieren, nicht die beiden Elemente selbst; vgl. dazu auch **Trabant**, Jürgen, Semiotik, 1996, S.22.

⁴⁶ In der Literatur finden sich Ansätze zur Zeichendefinition, die bis zu sieben Faktoren beinhalten. Trennt man beispielsweise weiter zwischen Bedeutung und Deutung, ergibt sich das „semiotische Trapez“ von Raible, dem ein vierdimensionaler Zeichenbegriff zugrundeliegt; vgl. **Raible**, Wolfgang, Semiotik, 1991, S.5-44. Zum fünfstelligen Zeichenbegriff siehe z.B. **Morris**, Charles, Wert, 1975, S.200-201.

verbunden ist, und drittens das Bezugsobjekt, auf das sich das Wort in Form und Bedeutung bezieht, der *Referent* oder das *Designat*.⁴⁷

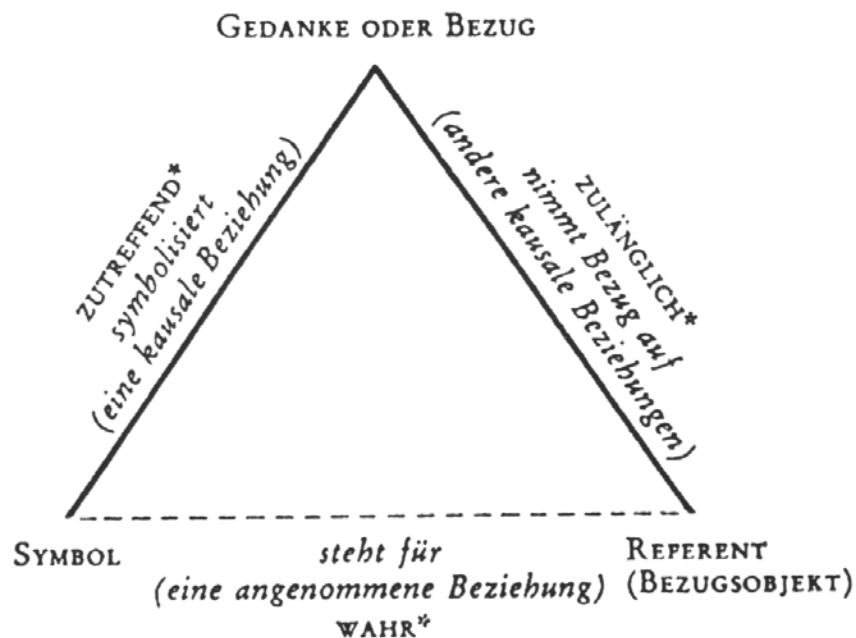


Abbildung 7 Das Semiotische Dreieck in Urform
[Ogden, Charles Kay, Richards, Ivor Armstrong, Bedeutung, 1974, S.18]

Eine direkte und strenge Kausalbeziehung zwischen Symbol und Bezugsgegenstand existiert beim sprachlichen Zeichen dabei nicht, was durch die gestrichelte Linie angedeutet ist. Die begriffliche Vorstellung, die sich der jeweilige Empfänger oder eine Gemeinschaft vom Objekt macht, muss vermittelnd wirken. Jedes Symbol benötigt also einen Interpreten, der das Symbol in Bezug zu dem Referenten bringt.⁴⁸

Dieser Darstellung eines dreistelligen Zeichenbegriffes könnte man unter anderem entgegenhalten, dass bei der Dreiecksspitze nicht unterschieden wird zwischen der allgemein zugeschriebenen, evozierten Bedeutung und der

⁴⁷ In der hier vorliegenden Darstellung von Ogden und Richards werden also nicht dem Zeichen an sich drei Dimensionen oder Relationen zugeschrieben. Nicht in allen Interpretationen des semiotischen Dreiecks wird eine triadische Zeichenrelation impliziert, so auch bei Peirce. Nicht jedes Zeichen referiert auf einen real existierenden Gegenstand, hat ein Denotat. Vielmehr ist der Designat eines Zeichens die Gegenstandsart, auf die es anwendbar ist, bezieht sich also auf die Gesamtheit oder Klasse aller Objekte, die die zugeschriebenen Eigenschaften aufweisen; vgl. **Morris**, Charles, Zeichentheorie, 1979, S.22.

⁴⁸ Vgl. **Ogden**, Charles Kay, **Richards**, Ivor Armstrong, Bedeutung, 1974, S.18.

individuellen Deutung des Rezipienten. Der Interpret wird dabei nicht in die Betrachtung mit einbezogen. Zudem impliziert das Modell, dass grundsätzlich ein Zusammenhang bestehen würde zwischen der Bedeutung eines Ausdrucks und der Sache, auf die sich der Ausdruck bezieht.⁴⁹

Außerdem ist die sprachliche Referenz nicht eindeutig, wie im folgenden erläutert wird, so dass im Signifikationsverhältnis insgesamt weit mehr als drei Größen auftreten. Daher fordert Eco, dass „das Dreieck einem komplexen Polyeder weichen“⁵⁰ solle.

„Das sprachliche Zeichen ist beliebig.“

Dieser zentrale Satz von de Saussure⁵¹ bezieht sich auf eben diese Tatsache, dass das sprachliche Zeichen grundsätzlich willkürlich ist und ihm nur in einer bestimmten Kulturgruppe bzw. einem Sprachbereich eine konventionelle Bedeutung gegeben wird.

Das sprachliche Zeichen ist also im allgemeinen auf eine Gemeinschaft begrenzt und nur in ihr gleichsinnig erkennbar, in der Form stabil, in der Bedeutung einstellbar und im Zusammenhang nuancierbar bzw. insbesondere durch unterschiedliche Verknüpfung der Lautformen variierbar.

Zudem können zwischen der individuellen Vorstellung des einzelnen Sprechers und der anerkannten Wortbedeutung durchaus Unterschiede bestehen.⁵²

„Rein natürliche“ Verbindungen zwischen Signifikant und Signifikat gibt es bei verbalen ikonischen Zeichen nicht. So bellt der „deutsche“ Hund *Wau-Wau* und der „englische“ *Bark-bark*, während der „deutsche“ Hahn *Kickeriki* kräht und sein „englischer“ Artgenosse *cock-a-doodle-doo*, wobei davon auszugehen ist, dass diese Tiere in allen Ländern die gleichen Laute produzieren.⁵³

⁴⁹ Zur Kritik am semiotischen Dreieck nach Ogden und Richards siehe **Eco**, Umberto, *Semiotik*, 1994, S.69-74.

⁵⁰ **Eco**, Umberto, *Semiotik*, 1994, S.70.

⁵¹ **Saussure**, Ferdinand de, *Grundfragen*, 1931, S.79.

⁵² Vgl. auch **Eco**, Umberto, *Zeichen*, 1977, S.157-162.

⁵³ Das meistverwendete Beispiel für die Konventionalität von verbalen ikonischen Zeichen in der Literatur ist der Kuckuck-Laut. Als Beweis können solche Beispiele natürlich nur dienen, wenn sichergestellt ist, dass die entsprechenden Ausprägungen des Designats sich in der Tat ausreichend ähnlich sind. Vgl. **Bentele**, Günter, *Zeichen*, 1984, S.253 und **Karmasin**, Helene, *Botschaften*, 1993, S.148.

Die „Beliebigkeit“ des sprachlichen Zeichens im Kontext veranschaulicht Pierre Rey folgendermaßen:⁵⁴

„Die optischen Bilder verweisen uns auf die akustischen Bilder, deren Trennung in Phoneme und Morpheme, ordnet man sie anders an, sich plötzlich zu einem neuen Sinn verknüpfen. Ein berühmter Satz soll die Zweideutigkeit dieser Spiele des Signifikanten veranschaulichen. Phonetisch erfassen wir ihn so: *„Je pan se don je suis.“* Aber der Zufälligkeit des syntaktischen Spiels zufolge liefert uns die Schreibweise zehn verschiedene Bedeutungen - angefangen bei dem guten alten *„Je pense, donc je suis“* (Ich denke, also bin ich), *„Je panse, donc j’essuie“* (Ich pflege, also reinige ich), (...) *„Je pends ceux dont je suis“* (Ich hänge die auf, die sind wie ich), (...), *„Je pense, donc j’essuie“* (Ich denke, also reinige ich) und so weiter (...)“

Im Gegensatz dazu lässt sich das visuelle Zeichen nicht in eine (sprachliche) Grammatik einbinden, sondern führt als isolierter, konventionalisierter Komplex seinen engeren Kontext ständig mit sich. Es zeigt sich, dass das bildliche Zeichen in Gestalt und Lesart nicht starr, sondern ursprünglich ebenfalls hochgradig abstrakt und vieldeutig ist.

Abbildung 5 zeigt die Darstellung der Schöpfungsgeschichte anhand visueller Zeichen und verdeutlicht damit ebenfalls die Eigenständigkeit der ikonischen Zeichen.

Die Bildsequenzen sind, obgleich bereits mit Mitteln des Satzbaus westlicher Sprachen angereichert, kaum zu deuten, selbst wenn der Text dem Leser bekannt ist.

⁵⁴ Rey, Pierre, Lacan, 1995, S.72.



Abbildung 8 Die Schöpfungsgeschichte in Bildern
 [Gudehus, Juli, Schöpfung, 1993, S.38]

Einschränkend gilt es zu erwähnen, dass natürlich auch bei Bildzeichen eine gewisse (willkürlich festgelegte) Stellvertreterfunktion gegeben ist und ebenfalls ikonische Kodifizierungen existieren, wenngleich deren Gliederungselemente nur schwer unterschieden werden können. Zudem bedingt die gesellschaftliche Determination des Stellenwerts eines Zeichens auch ihre mögliche Vergänglichkeit. So ist bei visuellen Zeichen neben der Betrachtung des Ist-Zustandes eines Bedeutungsinhalts stets auch die historische Zeichenbetrachtung von Wichtigkeit. Umgekehrt weisen sprachliche Zeichen auch einen bildhaften Charakter auf.

Gemäß Leitherer beruht die Wirkung von sprachlichen und visuellen Markenzeichen als kommunikative Mittler zwischen Hersteller, Händler und Verbraucher, die oft räumlich und damit auch semantisch weiter voneinander entfernt sind,⁵⁵ seit jeher darauf.⁵⁶

„dass sie zu einer Wort- und Bildsprache gehören. (...) Die Zeichen gewinnen eine eigenständige Bedeutung, mit – im Idealfall großem – Symbolgehalt: etwa als Wappentier wie Adler, Bär oder Löwe usw.“

⁵⁵ Vgl. auch **Adjouri**, Nicholas, Botschaft, 1992, S.10.

Den Zusammenhang zwischen akustischen und graphischen Gestaltungselementen zeigt eindrucksvoll das bekannte Experiment von Köhler, der Probanden den folgenden zwei Strichzeichnungen die Kunstwörter *maluma* und *takete* zuordnen ließ:⁵⁷



Abbildung 9 Beispiel für Assoziationen zwischen Markenname und visueller Darstellung
[Köhler, Wolfgang, Gestalt, 1947, S.225]

Dieser Test wurde auch von anderen Wissenschaftlern in verschiedenen Sprachgemeinschaften durchgeführt. Quer durch alle Sprachen assoziierte jeweils eine deutliche Mehrheit der Testpersonen *maluma* mit den runden Formen, *takete* mit der harten, eckigen Figur.⁵⁸

Im weiteren wird in dieser Arbeit näher auf visuelle Kommunikationsphänomene eingegangen, da diese im Hinblick auf die Marken von vorrangigem Interesse sind.⁵⁹

Folgt man dabei dem dreidimensionalen Zeichenbegriff nach Peirce, der von einer koordinierten Beziehung dreier Dimensionen in einer triadischen Relation ausgeht, ergeben sich folgende Kategorien zur Bestimmung visueller Zeichen:⁶⁰

⁵⁶ **Leitherer**, Eugen, Markierung, 1994, S.137.

⁵⁷ Zur Gestaltpsychologie vgl. auch **Klöcker**, Ingo, Produktgestaltung, 1981, S.74-90.

⁵⁸ Vgl. auch **Hörmann**, Hans, Psychologie, 1970, S.235.

⁵⁹ Zur Diskussion darüber, ob und wie visuelle Zeichen in der Semiotik zu behandeln seien vgl. **Eco**, Umberto, Semiotik, 1994, S.197. Zur semiotischen Analyse von Werbeanzeigen vgl. auch **Williamson** Judith, Advertisements, 1978, S. 25 und **Leiss**, William, **Kline**, Stephen, **Jhally**, Sut, Communication, 1990, S.201.

⁶⁰ Die Definition des Zeichens als triadische Relation ergibt sich aus der Peirceschen Kategorienlehre der Erstheit, Zweitheit und Drittheit. Es gibt dabei große Parallelen zum Ansatz von Charles Morris, wobei dieser als vierten Faktor den Interpretanten berücksichtigt. Abgeleitet aus der triadischen Relation kann die Semiotik in drei Teilbereiche untergliedert werden: der *Semantik*, die sich vor allem mit der Analyse des

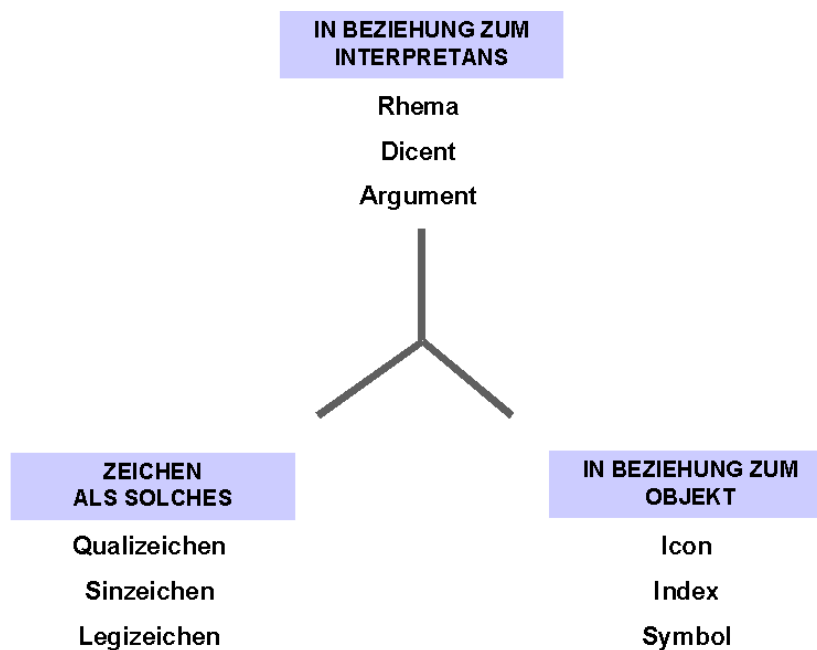


Abbildung 10 Semiotische Klassifizierung visueller Zeichen nach Peirce
[aufbauend auf Eco, Umberto, Semiotik, 1994, S.198]

Unter der Dimension des **Zeichens als solchem**, der „Ersttheit“, sind alle Empfindungsqualitäten einzuordnen, die unabhängig vom Objekt sind, das diese annimmt. Ein *Qualizeichen* besteht dabei lediglich aus einer abstrakten Erscheinung, wie ein Farbkleck in einem abstrakten Bild oder die Farbe Rot. Bei einem konkret vorkommenden Zeichen als individuellem, aktual existierendem Ding oder zeitlich ablaufendem, unmittelbarem, einmaligem Ereignis spricht man von einem *Sinzeichen*, wie dem Portrait der Mona Lisa oder der Direktaufnahme eines aktuellen Ereignisses im Fernsehen. Ist das Zeichen zeitlich und örtlich sowie vom Benutzenden unabhängig, d.h. ein allgemeiner Typus, handelt es sich um ein *Legizeichen*. Dazu gehören ikonographische Konventionen oder das Modell des Kreuzes.⁶¹

symbolischen Zeicheninhalts beschäftigt, der *Syntaktik*, die das Zusammenspiel der Zeichen in Abfolgen bzw. dem Bilden von Codes erforscht, und schließlich der *Pragmatik*, die die Herkunft der Zeichen, ihre Verwendung und ihre Wirkung bei den am Kommunikationsprozess beteiligten Individuen zu analysieren versucht; vgl. **Eco**, Umberto, Zeichen, 1977, S.32, **Hummel**, Hans Peter, Marktkommunikation, 1974, S.17 sowie **Bechstein**, Gabriele, Automobilwerbung, 1987, S.17-40.

⁶¹ Vgl. **Eco**, Umberto, Semiotik, 1994, S.198. Andere semiotische Bezeichnungen für diese Zeichenphänomene lauten *tone*, *token* und *type*; vgl. **Trabant**, Jürgen, Semiotik, 1996, S.32.

Für die Markenkommunikation stellt sich die „Zweitheit“ visueller Zeichen, **bezogen auf das Objekt**, als besonders interessant heraus.⁶² Hier unterscheidet Peirce zwischen Index, Symbol und Icon.

Von *Index* wird gesprochen, wenn das Zeichen gleichsam als Symptom in einem realen Ursachenzusammenhang zum bezeichneten Objekt steht oder auf dieses schließen lässt, wie Rauchentwicklung auf Feuer, ein ausgestreckter Finger oder ein Pfeil auf eine Richtung oder eine Uhr auf Zeitmessung.⁶³

Spiegelt das Zeichen das zu bezeichnende Objekt in gewisser Weise wider, stellt es ein *Icon* dar, wie beispielsweise die gleichnamigen Menüzeichen (icons) moderner PC-Anwendungsprogramme.

Wenn das Zeichen keinen physischen oder Ähnlichkeitsbezug zum Objekt hat, aber es dazu eine allgemeine Konvention oder einen spezifischen Gebrauch gibt, dann wird dieses Phänomen als *Symbol* bezeichnet. Ein Zeichen kann seine Funktion als Symbol nur dann erfüllen, wenn es einen Interpretanten gibt, der es als solches erkennt und die Relation zum Objekt knüpft. Hier sind als Beispiele das zur Konvention gewordene Rot der Verkehrsampel oder eine anscheinend willkürlich gewählte Zahlenfolge wie 4711 zu nennen.⁶⁴

Bezogen auf das Zeichen im Bezug zum Objekt können auch die im folgenden abgebildeten international „lesbaren“ Verkehrs- und Hinweiszeichen als Beispiel dienen, die sowohl ikonische (Fußgänger etc.) und symbolische (roter Kreis und Schrägstrich auf weißem Grund etc.) Aspekte sowie durch die Wirkung bzw. Hinweis- oder Warnfunktion indexikalische Elemente aufweisen:

⁶² So benutzen auch moderne Medien wie Film vor allem die „Zweitheit“ der Zeichenphänomene, sowohl ikonographische Zeichen durch Bild und Ton als auch Symbole im Gesprochenen und Geschriebenen und Indizes durch den Effekt des Gefilmten, wobei ikonographische Zeichen vorherrschen; vgl. **Monaco**, James, Film, 1981, S.127.

⁶³ Der Index entspricht also der ursprünglichen Zeichendefinition in der Semiotik, die ihren Ursprung in der vorsokratischen Zeit hat, als Hippokrates sichtliche Veränderungen des menschlichen Körpers als „Symptome“, d.h. als Zeichen für den Gesundheitszustand erkannte. Im Laufe der Jahrhunderte erfuhr die Semiotik eine Erweiterung auf zahlreiche andere Forschungsbereiche; vgl. **Eco**, Umberto, Sprache, 1985, S.48.

⁶⁴ Die Ziffernfolge 4711 leitet sich ab aus der damaligen Hausnummer der Parfümeriefabrik in der Kölner Glockengasse und wurde aufgrund eines Rechtsstreits ab 1880 als

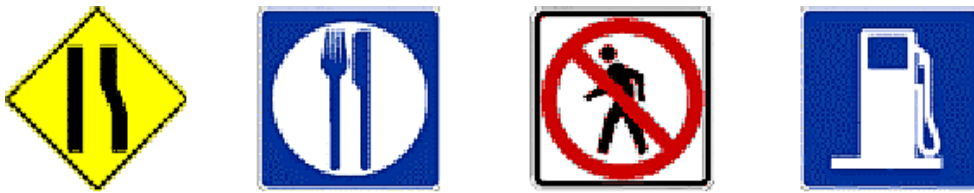


Abbildung 11 Beispiele international „lesbarer“ Piktogramme

Die Kategorie des Zeichens **in Beziehung zum Interpretans**, die „Drittheit“, betrifft die drei Arten, wie ein Interpretant ein Zeichen „repräsentiert“, d.h. wie das Zeichen bedeutungsvermittelnd wirkt.

Unter *Rhema* wird dabei irgendein visuelles Einzelzeichen verstanden, wenn es Terminus einer möglichen Aussage ist. Sind zwei visuelle Zeichen so miteinander verbunden, dass daraus ein Verhältnis hervorgeht, spricht man von *Dicent*. Ein visueller syntagmatischer Komplex, der Zeichen verschiedenen Typs zueinander in Beziehung setzt, wird als *Argument* bezeichnet. Solch ein Zusammenhang mehrerer Zeichen ist in sich vollständig geschlossen, wie die Gesamtheit der Verkehrskommunikationen.⁶⁵

Alle drei Bezugstypen wirken zusammen, wobei die Art der Interpretation entscheidend ist. So sind verschiedene Kombinationen möglich, wie beispielsweise ein *rhematisch-ikonisches Sinzeichen* oder ein *dicentisch-symbolisches Legizeichen*. Die triadische Zeichenrelation liegt nie in sich geschlossen vor, sondern ist stets notwendigerweise in einen infiniten semiotischen Prozess eingebunden.⁶⁶

2.2.3 Markenlogo und visuelle Codierung

Manche Semiotiker bezeichnen die Legizeichen auch als *Marken*. Gemäß dieser Definition sind Marken „erstarrte Zeigehandlungen“⁶⁷, die als solche

Unterscheidungsmerkmal für die Marke verwendet; vgl. **Bongard**, Willi, Fetische, 1964, S.181-182.

⁶⁵ Siehe **Eco**, Umberto, Semiotik, 1994, S.198.

⁶⁶ Vgl. **Trabant**, Jürgen, Semiotik, 1996, S.31 –33.

⁶⁷ **Trabant**, Jürgen, Semiotik, 1996, S.112.

Inhalte indirekt und ohne zeitliche und örtliche Beschränkung kommunizieren können, so dass ihnen zudem eine Entlastungsfunktion zukommt.⁶⁸

Ich gehe davon aus, dass in diesem Kontext in erster Linie das Logo der Marke gemeint ist. Natürlich sind visuelle Kommunikationen der Marke insgesamt in allen Kategorien der triadischen Relation vertreten.

Für das komplexe dynamische System der Marke sind im Hinblick auf ihre sinnstiftende Wirkung meiner Meinung nach vor allem auch diejenigen Elemente von Interesse, die den Charakter *argumentativ-symbolischer Legizeichen* aufweisen. Im folgenden soll daher abschließend das Markenlogo als graphisches Zeichen genauer betrachtet werden. Der graphische Symbolcharakter, d.h. die bildhafte Wirkung der Marke steht dabei beim Rezipienten eindeutig im Vordergrund und erzeugt den nachhaltigsten „Eindruck“.⁶⁹

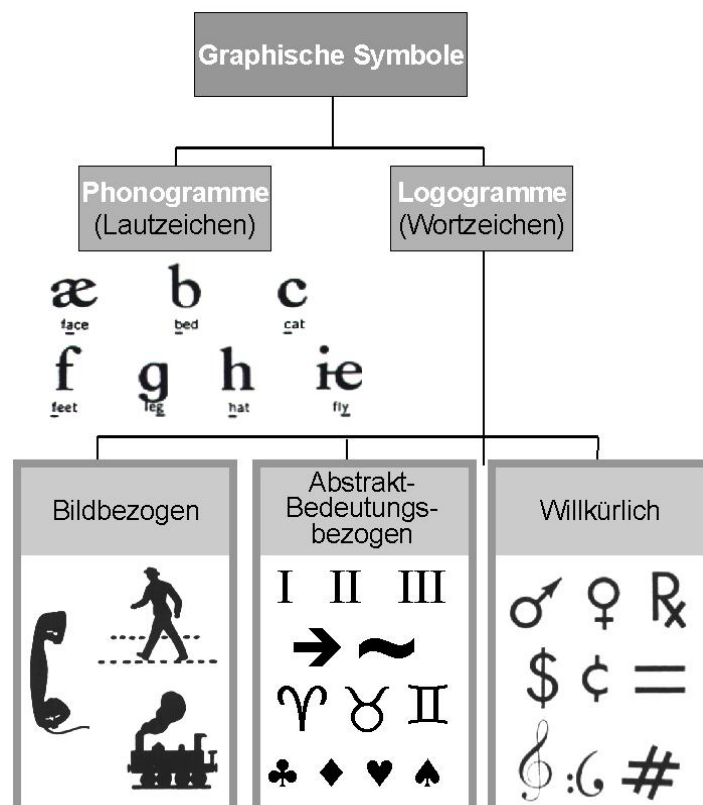


Abbildung 12 Arten graphischer Symbole

⁶⁸ Vgl. **Trabant**, Jürgen, Semiotik, 1996, S. 111-113.

Graphische Symbole, die ausschließlich sprachliche Laute ausdrücken, werden dabei *Phonogramme oder Lautzeichen* genannt, alle anderen *Logogramme bzw. Wortzeichen*. Letztere lassen sich wie folgt weiter unterteilen:

Bildbezogene Logogramme zeigen relative Ähnlichkeit mit dem dargestellten Objekt. Diese sogenannten Piktogramme entstehen meist in einem spezifischen kulturellen und historischen Umfeld, in dem sie verhältnismäßig leicht erlernbar und deutbar sind, bei dessen Wegfall sie jedoch unverständlich und willkürlich erscheinen können.

Abstrakt-bedeutungsbezogene Symbole lehnen sich eher an abstrakte Bildauffassungen bzw. Erfahrungsinhalte an, so dass sie sich im allgemeinen im Zeitverlauf kaum verändern werden. Auch diese Symbole sind leicht erlernbar und überregional verständlich.

Willkürlich gewählte oder arbiträre Logogramme schließlich weisen weder einen unmittelbaren noch mittelbaren Bezug zu realen Objekten auf, so dass sie einerseits schwerer als die beiden oben angeführten Symbolarten erlernbar sind, andererseits aber auch leichter mit spezifischer Bedeutung aufgeladen werden und eigenständiger wirken können. Zudem sind arbiträre Logogramme international relativ kultur- und zeitunabhängig kommunizierbar.⁷⁰

In der Markenwelt finden sich alle Arten der angeführten graphischen Symbole, wobei in jüngerer Zeit abstrakt-bedeutungsbezogene Logogramme vorzuherrschen scheinen.

Anhand der Struktur des Markenlogos lässt sich eine weitere Unterscheidung treffen, und zwar in alphanumerische bzw. Zahl- und Wortmarken, in ikonische bzw. Bildmarken sowie in Mischformen.⁷¹

Alphanumerische Logos, wie die von *AEG*, *3M* und *YSL*, sind ausschließlich aus Lettern und Ziffern zusammengesetzt, wobei das Charakteristische des Markenzeichens durch die farbliche und typographische Form bestimmt wird, so dass diese Logos letztlich meist ebenfalls eine eher bildhafte Wirkung

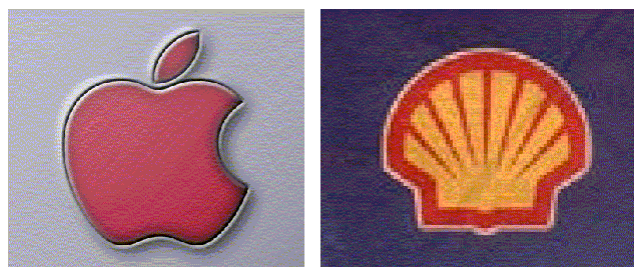
⁶⁹ Vgl. **Mellerowicz**, Konrad, Markenartikel, 1963, S.13.

⁷⁰ Vgl. **Modley**, Rudolph, Weltweite Kommunikation, 1972, S.85-90.

besitzen, abhängig von der intrinsischen Qualität und relativen Eigenständigkeit des Zeichens.⁷²



Ikonische Logos bestehen aus Bildern. Beispiele dafür sind die Markenlogos von *Shell* und *Apple*.



Die meisten Markenlogos sind *Mischformen*, wie bei *BP*, *BMW* und *DEA*, die sowohl alphanumerische als auch ikonische Elemente aufweisen. Diese Komponenten müssen im Zusammenspiel im „gemischten“ Logo eine kohärente Nachricht bzw. Bedeutung aussenden. Ist diese Passung nicht gewährleistet oder entfällt die Notwendigkeit eines Elements, meist des alphanumerischen Anteils, da beispielsweise die Marke durch das Bild hinreichend beschrieben scheint, wird oft das Markenzeichen abgeändert und das redundante Element entfällt.



⁷¹ Vgl. **Heilbrunn**, Benoît, *Representation*, 1997, S.177-179. Zur Gestaltung von Markenlogos siehe ausführlich **Esch**, Franz-Rudolf, **Langner**, Tobias, *Markenlogos*, 1999, S.465-490.

⁷² Das bestätigen auch Experimente wie das von Bernstein, in dem Probanden aufgrund verschiedener Gestaltung eines Schriftzuges denselben „Marken“-Namen (Kazon) mit unterschiedlichen Produkten assoziierten; vgl. **Bernstein**, David, *Avertising*, 1974, S.126-129.

Zeichensysteme sind dabei stets systematischer Natur. Sowohl sprachliche als auch visuelle Zeichen arbeiten mit den zentralen Ordnungsprinzipien des Gegensatzes (Opposition) und der Gleichheit oder Ähnlichkeit (Äquivalenz).⁷³

Das imaginale Zeichen wird jedoch mit weiterer Bedeutung erst „aufgeladen“ und es kann sich eine soziale Gebrauchsnorm entwickeln, die es interkulturell – über die Grenzen sprachlicher Zeichen hinweg – als Teil eines Codes erlernbar, „lesbar“ und kommunizierbar macht. Folgende Abbildung soll dies verdeutlichen, indem exemplarisch das visuelle Zeichen für „Einkuppeln“, das in den meisten Ländern gleich interpretiert werden kann, im Vergleich zu unterschiedlichen sprachlichen Bezeichnungen gezeigt wird:

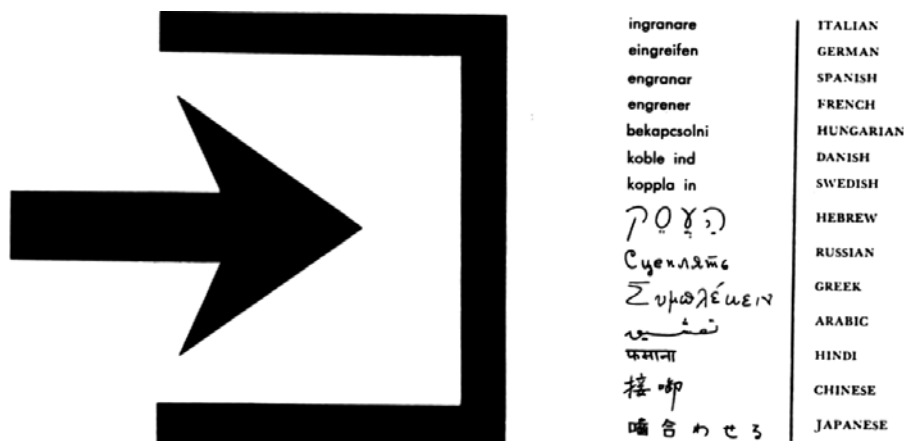


Abbildung 13 Beispiel für das Lesen visueller und sprachlicher Zeichen
[Dreyfuss, Henry, Symbole, 1972, S.97]

Eco wählt zur Verdeutlichung als Beispiel den Begriff *Pferd*: Sämtliche Sprachen und Dialekte, in denen das Wort gesagt wird, sind kodifizierbar und aufzählbar, aber auch nur dem verständlich, der sie gelernt hat. Hingegen gibt es verschiedenste Arten bzw. Codes, ein Pferd zu zeichnen, die nicht vorhersehbar sind, aber mit großer Wahrscheinlichkeit auch von denjenigen benutzt werden können, die diese Codes nie kennengelernt haben.⁷⁴

⁷³ Vgl. **Karmasin**, Helene, Botschaften, 1993, S.145.

⁷⁴ Vgl. **Eco**, Umberto, Semiotik, 1984, S.214-215.

Die Bezeichnung *Code* hat dabei ihren Ursprung in der Nachrichtentechnik und es herrscht dazu heute eine ähnlich große Begriffsverwirrung wie bei dem der Marke.⁷⁵ Während die Nachrichten- bzw. Informationstheorie den Code als Regelsystem versteht, das geordnete Zuordnungs- und Abbildungsvorschriften einzelner Elemente zur Informationsübermittlung beinhaltet, wird er in der Linguistik und der Semiotik in der Regel als Zeichensystem aufgefasst, das neben den Relationen eine Menge von Zeicheneinheiten selbst beinhaltet.⁷⁶ Bezogen auf die visuellen Codes stellt Eco folgende Klassifizierung auf:

Klassifizierung visueller Codes	
Wahrnehmungscodes	Bestimmen die Bedingungen für ausreichende Wahrnehmung
Erkennungscodes	Strukturieren Blöcke von Wahrnehmungsbedingungen in Bedeutungsblöcken („ikonischen Sätzen“)
Übertragungscodes	Strukturieren die Bedingungen, die die Sinneswahrnehmung ermöglichen
Tonale Codes	System von fakultativen Varianten, die schon konventionalisiert sind
Ikonische Codes	Basieren meistens auf wahrnehmbaren Elementen, die aufgrund von Übertragungscodes realisiert werden
a) Figuren	Nach dem vom Code aufgestellten Modalitäten in graphische Zeichen transkribierte Wahrnehmungsbedingungen
b) Zeichen	Denotieren mit konventionalisierten graphischen Mitteln Erkenntniseinheiten etc.
c) Ikonische Aussagen	Komplexe ikonische Aussage; das, was wir unter „Bildern“ verstehen
Ikonographische Codes	Konnotieren komplexere und kulturell bestimmte Aussagen auf Basis der Signifikate der ikonischen Codes
Codes des Geschmacks und der Sensibilität	Bestimmen die Konnotationen, die von den Einheiten der vorhergehenden Codes angeregt werden sollen
Rhetorische Codes	Entstehen aus der Konventionalisierung von ikonischen Lösungen
Stilistische Codes	Konnotieren einen Stiltyp, das Kennzeichen eines Autors oder die Realisierung einer Gefühlslage oder Ideals
Codes des Unbewußten	Strukturieren bestimmte Konfigurationen, von denen erwartet wird, daß sie bestimmte Reaktionen etc. auslösen

Abbildung 14 Klassifizierung visueller Codes
[nach Eco, Umberto, Semiotik, 1994, S.246-249]

⁷⁵ Vgl. Eco, Umberto, Sprache, 1985, S.245.

⁷⁶ Eine umfassende semiotische Betrachtung von Code findet sich bei Eco, Umberto, Sprache, 1985, S.242-276. Zu einer Gliederung der verschiedenen Typen von Codes vgl. Eco, Umberto, Semiotik, 1994, S.236-240. Auf eine sprachwissenschaftliche Ausföhrung zur Begriffsbestimmung soll in dieser Arbeit verzichtet werden. Zur systemtheoretischen Definition von Codes siehe z.B. Luhmann, Niklas, Kommunikation, 1986, S.75-88.

Fest steht, dass Codes im menschlichen Bereich immer – in unterschiedlichen internen und externen Informationsspeichern, wie dem Gehirn oder Bildern – gespeichert sind. Dabei lassen sich drei Arten unterscheiden, die systematisch und logisch aufeinander aufbauen und sich gegenseitig beeinflussen: die primären, die sekundären und die tertiären Codes.⁷⁷

Unter primären Codes versteht man allgemein binäre Zuordnungssysteme, die entweder Signale aus der Umwelt gespeicherten Engrammen zuordnen oder solche, die intrasystemische, nichtintentionale Informationsprozesse regeln. Sie bilden die Grundlage für das Entstehen von Zeichenprozessen, der sinnhaften Verkettung von Zeichen. Jede binäre Codierung hat dabei die Funktion, das System, das unter diesem Code operiert, von Tautologien und Paradoxien zu erlösen, indem diese durch Differenzen ersetzt werden, die dem System als Orientierung dienen. Alle weitere Informationsverarbeitung wird durch die Codierung kanalisiert. Dabei stellt der Code zunächst ein System aus syntaktischen Regeln dar, beinhaltet aber auch semantische Komponenten.⁷⁸ Auch der von der Markentechnik vielbeschworene „genetische Code“ der Marke ist sinngemäß hier einzuordnen.⁷⁹

Denn es gilt, dass sich ein System nur dann dauerhaft von der Umwelt unterscheiden lässt, wenn es seine organisatorischen (konstituierenden) Merkmale, seinen primären Code, beibehält. Der Code selbst kann sich nicht ändern, es sei denn unter der Bedingung der Systemauflösung und des Ersatzes durch ein anderes System. Die Bezugnahme auf den eigenen Code sichert dem System die Anschlussfähigkeit von Operationen an eigene Operationen und damit die Fortdauer des Systems. Der Code wird von den Kriterien für die richtige Operation unterschieden.

Aufbauend auf den primären Codes regeln die sekundären Codes die Produktion und Rezeption von Zeichen und die Verknüpfung zu höheren Komplexen, wie beispielweise von Wörtern zu Wortverbindungen oder von Sätzen und Bildern zu einem Comic. Dabei werden die Bedeutungsunschärfe und die Anzahl der Interpretationsmöglichkeiten größer.

⁷⁷ Vgl. **Bentele**, Günter, Zeichen, 1984, S.27-29.

⁷⁸ Vgl. **Luhmann**, Niklas, Kommunikation, 1986, S.76. Ausführlich zur binären Codierung siehe ebenda, S.75-88.

Der Code, den der menschliche Empfänger besitzt, wird als *denotativer Code* bezeichnet. Auf diesen bauen sich weitere, oft optionale Codes auf, die als *Subcodes* wirken. Diese können durchaus auf der gleichen Ebene alternativ funktionieren, wobei der Empfänger situationsabhängig über deren Verwendung bestimmt. Der Mitteilende verfügt ebenfalls über einen Code und Subcodes, die je nach Kommunikationssituation und Wissensschatz des Empfängers zur Vermittlung einer Botschaft verwendet werden.⁸⁰

Tertiäre Codes schließlich sind Zuordnungssysteme, die Aufbau, Wandel und Interaktionen von komplexen Zeichensystemen bis hin zu ganzen Gattungen beinhalten und soziokulturellen Charakter besitzen.

Bei den Werbebotschaften moderner Marken sind heute interkulturell vor allem die tertiären Codes von Interesse.⁸¹ Will man die Markenkommunikationen näher betrachten, sind dabei alle Arten von visuellem und sprachlichem Code in die Untersuchung einzubeziehen.⁸²

2.3 Versuche deskriptiver Wesenserfassung

2.3.1 Erscheinungsformen

Auch bei der Systematisierung und Ordnung des Markenwesens kann es wegen der Komplexität des Begriffs kein allgemeingültiges Schema geben, in das sich alle Markenvarianten eindeutig einordnen. Dennoch ist es möglich, verschiedene grundsätzliche Erscheinungsformen von Marken anzugeben:

⁷⁹ Vgl. **Brandmeyer**, Klaus, Code, 1997, S.1-6 und **Kapferer**, Jean-Noël, Die Marke, 1992, S.68.

⁸⁰ Vgl. **Eco**, Umberto, Semiotik, 1994, S.66-67.

⁸¹ Vgl. **Bentele**, Günter, Zeichen, 1984, S.27-29 und S.129-136.

⁸² Insbesondere die ikonographischen Codes, die Codes des Geschmacks und der Sensibilität, die rhetorischen, stilistischen und eventuelle Codes des Unterbewussten sind in Zusammenhang mit der Reklamebotschaft relevant; vgl. **Eco**, Umberto, Semiotik, 1994, S.267.

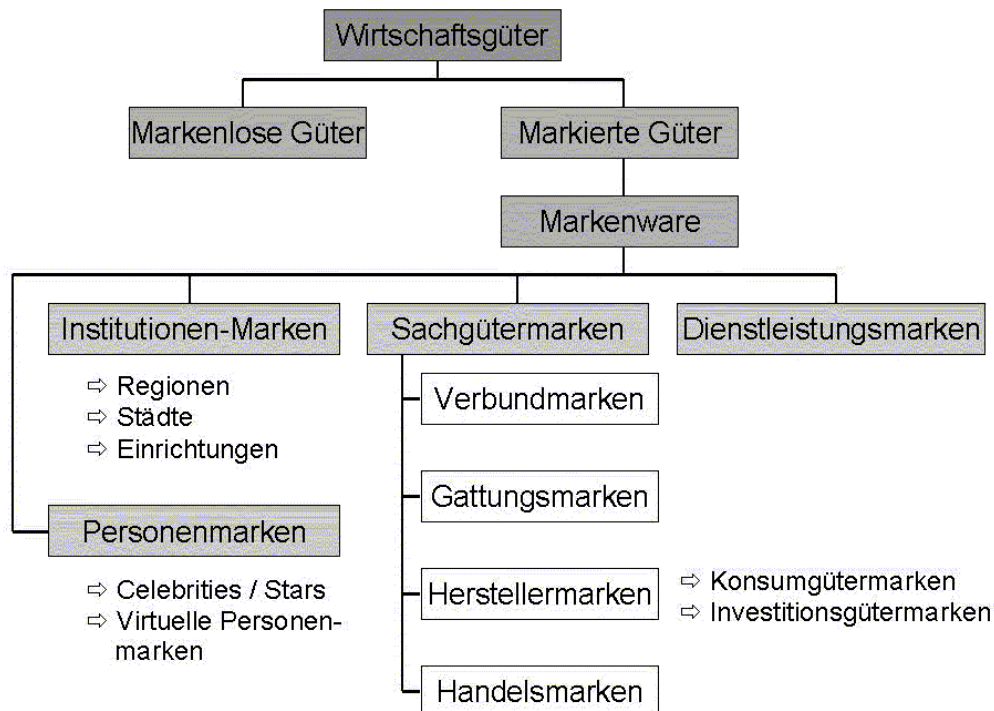


Abbildung 15 Klassifizierungsansatz der Grundtypen „moderner“ Marken

Des Weiteren lassen sich folgende zehn Merkmalskategorien angeben, die ebenfalls eine Klassifikation der verschiedenen Erscheinungsformen ermöglichen.⁸³

1. Institutionelle Stellung des Markenträgers

Hier erfolgt eine Unterscheidung anhand der Unternehmensart beispielsweise zwischen *Hersteller-, Handels- und Dienstleistungsmarken*.



2. Geographische Reichweite der Marke

Durch die Reichweite der Verbreitung können *regionale, nationale, internationale* und *globale Marken* definiert werden.

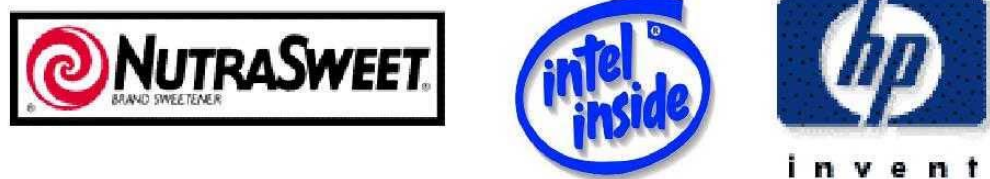
⁸³ In Anlehnung an **Bruhn**, Manfred, Erscheinungsformen, 1994, S.26-33, wobei die einzelnen Beispiele teilweise im Hinblick auf die hier vorliegende Arbeit gewählt wurden; vgl. auch **Kapferer**, Jean-Noël, Die Marke, 1992, S.157-179.



3. Vertikale Reichweite der Marke im Herstellungsweg

Die vertikale Reichweite in der Warenherstellung erlaubt eine Unterscheidung zwischen *verschwindenden Vorproduktmarken* (markierte Rohstoffe oder Zwischenprodukte, die in der Produkterstellung aufgehen), *begleitenden Vorproduktmarken* (bleiben im Endprodukt identifizierbar) und den *Marken der fertigen Produkte*.

Beispiele für begleitende Vorproduktmarken – in jüngerer Zeit auch als *Ingredient Brands* bezeichnet – sind die Mikroprozessoren der Marke *Intel* mit dem Claim „Intel inside“, der *Dolby* Sound, das Material *GoreTex* und das *Woolmark*-Zeichen.



4. Anzahl der Markeneigner

Über die Anzahl der Markeneigentümer wird unterschieden zwischen der *Individualmarke*, bei der nur ein Eigentümer die Markenrechte innehat, wie bei der Meissener Schwertermarke, und der *Kollektivmarke*. Exemplarisch ist hier die Marke *Bugatti* zu nennen, die sowohl zur Kennzeichnung von Automobilen dient (wenngleich noch keiner Serienprodukte) als auch als Bekleidungsmarke.



5. Zahl der markierten Güter

Die Anzahl der mit einer bestimmten Marke gekennzeichneten Güterarten teilt Marken ein in *Einzelmarken* (Marke bezieht sich nur auf ein Produkt in einem Marktsegment), *Dachmarken* (alle Produkte eines Unternehmens werden unter einem Markennamen geführt) und als Zwischenform die *Familienmarken* (Produktgruppenmarken, d.h. die Marke bezieht sich auf eine Produktlinie, meist verbunden durch einen gemeinsamen Nutzenanspruch).



6. Bearbeitete Marktsegmente

Unterscheidet man nach bearbeiteten Marktsegmenten, so erschließen die sogenannten *Erstmarken* (A-Marken) meist mit einer Top-down Preisstrategie den Markt, bevor *Zweitmarken* (B-Marken; oft niedriger eingepreist) des Sortiments zusätzliche Käuferschichten ansprechen und schließlich *Drittmarken* (C-Marken) weitere Marktpotentiale abschöpfen.

Normalerweise tragen lediglich die Erstmarken den ursprünglichen Markennamen, B- und C-Marken werden als Derivat gekennzeichnet, um Verwirrung seitens der Konsumenten bezüglich der jeweiligen Markenausrichtung und -persönlichkeit vorzubeugen.

Diese Mehrfachmarkenstrategie lässt sich besonders gut in der Modeindustrie beobachten. Neben der Marke *Giorgio Armani*, die zusätzlich vor allem auf die Marken *Emporio Armani* und *Armani Exchange* setzt, ist hier das Paradebeispiel die Metzinger Modemarke *Hugo Boss*, die die Kernmarke *Boss* erfolgreich um die Szenemarke *Hugo* und die Luxusmarke *Baldessarini* ergänzt.



7. Inhalt der Marke

Anhand des Inhalts des Markennamens differenziert man beispielsweise zwischen *Firmenmarke*, *Regionenmarke* und *Phantasiemarke* (kein originärer Zusammenhang zwischen Produkt, Hersteller und Markenname erkennbar).



8. Verwendung wahrnehmungsbezogener Markierungsmittel

Betrachtet man die Verwendung sinnesbezogener Kommunikationsmittel, lassen sich primär *optische Marken* (Markenwahrnehmung über Wort-, Symbol-, Zahlen- oder Farbstellungen) und *akustische Marken* (Wahrnehmung über Erkennungsmelodie, Jingles) unterscheiden, wie die Melodien der Fernsehserien *Tatort* und *Denver Clan*.

Zudem treten zunehmend *olfaktorische Marken* (primär durch den Geruchssinn wahrnehmbar; wesentliches Markenmerkmal z.B. bei Parfums) und *taktile Marken* (Konzentration auf den Tastsinn) auf. Beispiele dafür sind das Kölnisch Wasser *4711* und das weltberühmte *Chanel No. 5* sowie *Alcantara*, *Nylon* und *Lycra*.



9. Art der Markierung

Durch die Beschaffenheit der Markierung ist dann eine weitere Untergliederung möglich, z.B. zwischen *Wortmarken* (primär auf Schrift stützend) und *Bildmarken* (stark durch ikonenhaftes bzw. figürliches Auftreten geprägt). Die meisten modernen Marken stellen *Mischformen* aus beidem dar, wobei auch bei primären Wortmarken der ikonographische Charakter stets vertreten ist, beispielsweise durch eine markenspezifische Typographie.



10. Herstellerbekenntnis

Je nachdem, ob sich ein Hersteller durch den Markennamen zum eigenen Produkt bekennt oder nicht, unterscheidet man zwischen *Eigenmarken*, *Fremdmarken* (z.B. Produktion des „namhaften“ Herstellers für eine „fremde“, meist Handels-, Marke) und als Zwischenform den *Lizenzmarken* (Eigenmarken der Lizenznehmer).

Beispiel dafür ist die bekannte deutsche Hemdenmarke *Einhorn*, die neben ihrer eigenen Kollektion auch für die ebenfalls starke Modemarke *Hugo* von *Hugo Boss* unter deren Namen fertigt.



Die oben angeführten Merkmalskategorien sind in der Regel in zahlreichen Kombinationen anzutreffen, so dass sich bei den einzelnen Unternehmen und im Markt sowohl vertikale als auch horizontale Markensysteme ausbilden.⁸⁴

2.3.2 Markentypen

Wesentlich für eine Marke ist neben ihrer grundsätzlichen Gestaltung vor allem ihr Typ, der bei ihrer „Genese“ festgelegt und in der Folge entwickelt wird.⁸⁵

Im Sinne des 17. Grundgesetzes von Hans Domizlaff – „Eine Firma hat eine Marke. Zwei Marken sind zwei Firmen“ – sind unabhängig voneinander geführte Einzelmarken besonders dann sinnvoll, wenn ein Unternehmen Marken mit sehr unterschiedlichen Positionierungen und damit verbundenen Markenstrategien anbietet. Jede Einzelmarke bezieht sich nur auf ein Marktsegment. So können im Bewusstsein des Konsumenten mögliche Diskrepanzen zwischen der Wahrnehmung und Einschätzung der einzelnen Marken und dem zugehörigen Unternehmen und seinen Werten vermieden werden. Als Beispiel sei hier das Unternehmen Lingner + Fischer angeführt, das bei der Einführung der Marke *badedas* auf eine Einzelmarke setzte, da offensichtlich keine ausreichenden markenstrategischen Parallelen zu seinen anderen Einzelmarken *UHU* und *ODOL* bestanden.⁸⁶

⁸⁴ Näheres zu den Kombinationsalternativen verschiedener Erscheinungsformen von Marken siehe beispielsweise **Kapferer**, Jean-Noël, *Die Marke*, 1992, S.157-229.

⁸⁵ Vgl. **Meffert**, Heribert, *Entscheidungsorientierter Ansatz*, 1994, S.173-198, **Becker**, Jochen, *Markenstrategien*, 1994, S.463-498 sowie **Becker**, Jochen, *Handlungsoptionen*, 1999, S.270-288.

⁸⁶ Vgl. **Geissler**, C., *UHU*, 1980, S.549.

„Flopt“ eine Einzelmarke oder soll ihre Positionierung geändert oder ihre Markenpersönlichkeit weiter entwickelt werden, z.B. durch Modifikation der Produktgestaltung oder des kommunikativen Auftretens, sind außerdem keine oder nur wenige negative Rückkoppelungseffekte auf das Unternehmen und seine restlichen Marken zu erwarten. Andererseits kann die neu einzuführende Marke nicht vom positiven Image der jeweiligen Firma oder deren anderen Marken profitieren, so dass sich der Aufbau von Markenbekanntheit, -kompetenz und -persönlichkeit schwieriger gestaltet als bei anderen Markenstrategien. Zudem kann die Einzelmarke nicht auf flankierenden Konkurrenzschutz von anderen Marken des gleichen Unternehmens bauen, die im gleichen oder in benachbarten Segmenten agieren. Auch Produktänderungen oder -neuentwicklungen sind in der Regel kostenintensiver, da Synergieeffekte mit anderen Marken in gleichen oder ähnlichen Marktsegmenten entfallen.⁸⁷

Die Mehrmarkenstrategie versucht, die oben beschriebenen Nachteile der Einzelmarkenstrategie auszugleichen, indem in einem Produktbereich mindestens zwei Marken parallel geführt werden. Diese wenden sich nicht wie bei einer Einzelmarkenstrategie an jeweils unterschiedliche Segmente, sondern an den Gesamtmarkt und versuchen sich in diesem durch ihre Markengestaltung beispielsweise im Bereich der Produkteigenschaften, der Einpreisung oder der Kommunikation voneinander abzuheben.

Dadurch wird eine stärkere Marktabsicherung gegenüber Konkurrenzmarken und gleichzeitig ein konstruktiver Wettbewerb innerhalb der Schwester-Marken angestrebt.

Außerdem haben Konsumenten die Wahl zwischen mehreren Marken eines Unternehmens, so dass eine Loyalitätserhöhung bei bestehenden Kunden und das Dazugewinnen neuer Konsumenten innerhalb der Unternehmensmarken besser erreicht werden kann. Andererseits können aber auch starke Substitutionseffekte, eine sogenannte „Kannibalisierung“, zwischen den einzelnen Marken auftreten, wenn die Unterschiede in deren Persönlichkeiten

⁸⁷ Vgl. **Linxweiler**, Richard, Marken-Design, 1999, S.104 und **Meffert**, Heribert, Entscheidungsorientierter Ansatz, 1994, S. 182-183.

für den Konsumenten nicht klar ersichtlich sind. Ries und Trout beschreiben die Mehrmarkenstrategie deshalb als⁸⁸

„eine Strategie der Einzelpositionen. Jede Marke wird selbständig positioniert, um eine bestimmte Stelle im Kopf des Adressaten zu besetzen. Wenn sich die Zeiten ändern, neue Produkte kommen und gehen, bemüht man sich nicht, die Position zu verändern. Statt dessen führt man ein neues Produkt ein, das technischen Fortschritt und modischen Wandel widerspiegelt.“

Innerhalb einer Mehrmarkenstrategie übernimmt oft auch eine preisaggressiv positionierte „Kampfmarke“ die Aufgabe, die restlichen Marken im Portfolio vor einem möglichen ruinösen Preiskampf zu schützen.⁸⁹

Bei Unternehmen, die vorwiegend auf Mehrmarken setzen, sind im Konsumgüterbereich beispielsweise die Unternehmen *Henkel* unter anderem mit den Marken *Persil*, *Perwoll*, *fewa*, *Somat*, *Sil*, *Ata*, *Dor*, *Sidolin*, *Spee*, *Pattex*, *Pritt*, *Poly Kur*, *Schwarzkopf* und *Fa* sowie *Unilever* mit einer Vielzahl bekannter Marken wie *Iglo*, *Langnese*, *Rama*, *Lätta*, *Bresso*, *Brunch*, *Axe*, *Rexona*, *Dove*, *Domestos*, *Viss*, *Sunil*, *Coral*, *Kuschelweich* und *Calvin Klein Parfums* zu nennen.

Werden mehrere verwandte Produkte jeweils unter einer Marke geführt, auch in einem oder ähnlichen Sortimentbereichen, spricht man von einer Markenfamilie. Dabei müssen die Angebote für den Konsumenten glaubwürdige „verwandtschaftliche“ Beziehungen, aber dennoch eine eigenständige Persönlichkeit aufweisen. Beispielsweise führt *Jacobs Suchard* im Schokoladenbereich die Markenfamilien *Milka*, *Suchard* und *Tobler* an.

Treten Diskrepanzen im Leistungsangebot einer Markenfamilie auf, führt dies zu negativen Ausstrahlungseffekten auf alle Marken innerhalb der „Familie“. Andererseits wird das Floprisiko von Neueinführungen durch die Einbindung in eine bereits im Markt etablierte Familienmarke verringert, da sich durch den Transfer von Markenattributen, insbesondere des Markennamens, die Unsicherheiten und Beurteilungsrisiken für den Konsumenten reduzieren.⁹⁰

⁸⁸ **Ries**, Al, **Trout**, Jack, Positioning, 1986, S.74-75.

⁸⁹ Vgl. **Meffert**, Heribert, Entscheidungsorientierter Ansatz, 1994, S.183-184.

⁹⁰ Vgl. **Winkelgrund**, Reinhard, Produktdifferenzierung, 1984, S.196-197.

Ein neues Produkt innerhalb der Familie kann zudem das Image der Familienmarke positiv verändern oder formen, wie beispielsweise die Einführung von Make-Up unter der Marke *Oil of Olaz*. Durch die Schaffung von Markenfamilien können zudem neue Zielgruppen erreicht werden, falls die Produkte sich so differenzieren können, dass innerhalb der Markenfamilie keine starken Substitutionseffekte auftreten.

Bei der Markenfamilie müssen deshalb die markenspezifischen Aussagen stärker aufeinander abgestimmt werden als bei Einzel- und Mehrmarkenstrategien. Schließlich wirkt sich eine Änderung in der strategischen Ausrichtung der Familienmarke auf alle mit ihr verbundenen Produktmarken aus.⁹¹

Ein Beispiel für eine Unternehmensmarke, die vorrangig mit Markenfamilien agiert, ist die Schweizer *Nestlé*.⁹²

Der Name eines sehr prominenten Produkts kann durchaus zur Grundlage einer Dachmarke werden, bei der alle Produkte unter einer Marke, unter einem „Dach“ geführt werden. Beispiel ist die Marke *Mercedes-Benz*, die ursprünglich unter der Marke *Daimler* ihre Produkte firmierte. Ein europaweit sehr erfolgreiches Produkt, das in Frankreich nach dem Mädchennamen Mercedes eingeführt wurde, avancierte in der Folge zur neuen Dachmarke.

Meistens wird aber der Firmenname oder der Name in seiner Originalform oder in einer Abkürzung zur Dachmarke, wie die Marke ODOL zeigt:

⁹¹ Vgl. **Meffert**, Heribert, Entscheidungsorientierter Ansatz, 1994, S.184-186.

⁹² Zur Darstellung des *Nestlé*-Nestes vgl. **Maucher**, Helmut, Vogelnest, 1995, S.235-240.

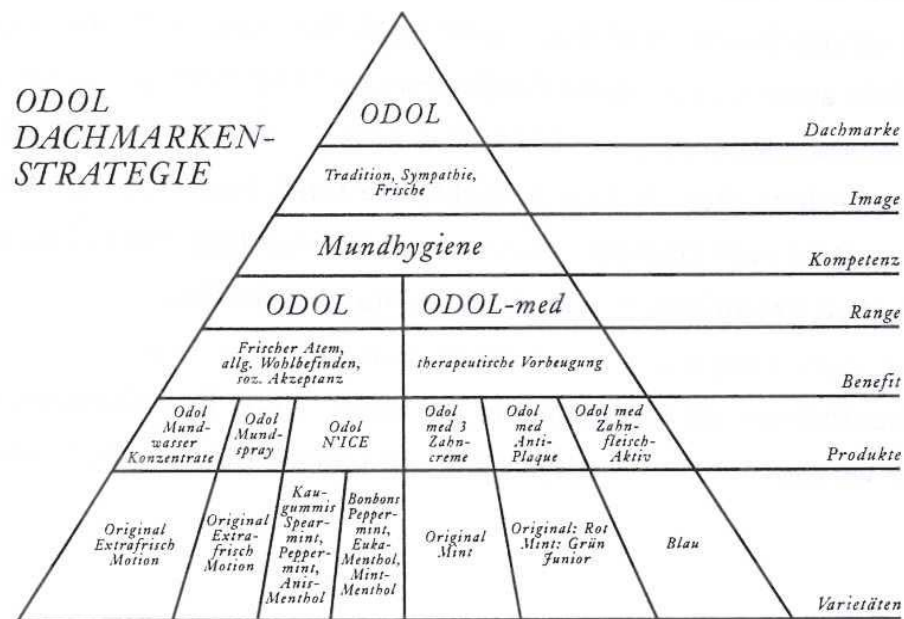


Abbildung 16 Die Dachmarke ODOL
[Patzelt, Wolfgang, Markenkapital, 1993, S.213]

Durch die starke Verbindung von Unternehmen und Dachmarke ist es hier stärker als bei der Markenfamilie möglich, eine klare Markenidentität und -philosophie zu erschaffen.

Sämtliche Produkte tragen dabei zur Markenprofilierung bei. Daher ist es wesentlich, dass der Dachmarke vom Konsumenten Kompetenz in den jeweiligen Sortimentsfeldern zugesprochen wird und sich die einzelnen Produkte klar voneinander abgrenzen, aber dennoch eindeutig der Dachmarke zugeordnet werden können. Ansonsten kann eine „Überdehnung“ bzw. „Verwässerung“ der Dachmarke entstehen oder es können starke Kannibalisierungseffekte innerhalb der Marke auftreten, was letztlich zu einer nachhaltigen Schädigung ihres Images führt.

Ein Beispiel für Markenüberdehnung stellte die Marke *Melitta* dar, die zuletzt mit über 200 Produkten, vom Staubsaugerbeutel bis hin zum Luftfilter, vom Konsumenten nur noch allgemein als Marke für Haushaltsprodukte wahrgenommen wurde. Durch eine Neustrukturierung der Geschäftsfelder, die jeweils von einer Einzelmarke bearbeitet werden, wurde das

ursprüngliche Kompetenzfeld der Marke, der Markenkern, für Kaffee und Kaffeezubereitung wieder gestärkt.⁹³

Vor allem um einen negativen Imagetransfer auf die Dachmarke zu vermeiden und ihre Kompetenzfelder nicht zu sehr einzuschränken, kombinieren Unternehmen meist eine Dachmarken- mit Markenfamilienstrategien. Unter der Dachmarke *Nivea* werden beispielweise derzeit mehr als zehn Markenfamilien angeboten, wie *Nivea Visage*, *Nivea Soft*, *Nivea Sun*, *Nivea Vital*, *Nivea Beauté* und *Nivea For Men*.

2.3.3 Charakterisierungsansätze zur Marke

Zur Charakterisierung einer Markenpersönlichkeit lassen sich in Anlehnung an Bruhn mindestens sieben unterschiedliche konkurrierende Erklärungsansätze ausmachen:⁹⁴ merkmalsorientiert, intensitätsbezogen, herkunftsbezogen, instrumental, absatzsystemorientiert, erfolgsorientiert und wirkungsbezogen:

Dabei wird in merkmalsorientierten Ansätzen⁹⁵ postuliert, dass für den Erfolg einer Marke verschiedene differenzierende produktinhärente Eigenschaften notwendig sind, die in Merkmalskatalogen zusammenfassbar sind und bestimmende Faktoren der Marke darstellen.⁹⁶ Die diesen Ansätzen zugrunde liegende Markensicht wird am genauesten mit dem heute noch relevanten Definitionsversuch von Mellerowicz⁹⁷ beschrieben:

„Markenartikel sind für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleichbleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch sie betriebene Werbung die Anerkennung der beteiligten

⁹³ Vgl. Patzelt, Wolfgang, Markenkapital, 1993, S.214-216.

⁹⁴ Vgl. Bruhn, Manfred, Erscheinungsformen, 1994, S.7-9.

⁹⁵ Vgl. Bruhn, Manfred, Erscheinungsformen, 1994, S.7.

⁹⁶ Vgl. Meffert, Heribert, Markenartikel, 1979, S.19.

⁹⁷ Mellerowicz, Konrad, Markenartikel, 1963, S.39.

Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung).“

Der intensitätsorientierte Ansatz⁹⁸ versucht dagegen, verschiedene Ausprägungsformen von Marken zu definieren, wobei die klassische Hersteller-Marke, deren Geburtsstunde die Industrielle Revolution ist⁹⁹, als Intensitätsmaßstab gilt und andere Markenarten dazu „Defizite“ aufweisen, wie bei heutigen Handelsmarken die fehlende Qualitätsgarantie des Herstellers und die Ubiquität der Waren.¹⁰⁰

Herkunftsbezogene Ansätze klassifizieren Marken in ähnlicher Weise anhand Herkunft oder Träger. Als Beispiele sind hier neben Herstellermarken vor allem Handels- und Dienstleistungsmarken zu nennen.

Im instrumentalen Ansatz wird der Markencharakter durch den Verwendungsgrad einzelner Marketinginstrumente. Eine Ware oder Dienstleistung muss dabei zudem ein Bündel von Grundanforderungen hinsichtlich gleichbleibender Qualität, Verpackung, Menge oder Verfügbarkeit erfüllen, um als Markenartikel gelten zu können.¹⁰¹

Während die bereits erläuterten Ansätze eine mehr konstitutive Betrachtungsweise wählen, legen die folgenden Eigenschaften eher die Wirkung auf potentielle Konsumenten zugrunde:

So betrachtet der absatzsystemorientierte Ansatz die Marke nicht mehr nur als Bündel eindeutig definierter Produkteigenschaften, sondern als¹⁰²

„geschlossenes Absatzkonzept, das auf (...) Erlangung eines hohen Bekanntheitsgrades bzw. die Erreichung weiterer markenpolitischer Ziele ausgerichtet ist.“

Der erfolgsorientierte Ansatz geht einen Schritt weiter und definiert die Marke über ihren Erfolg am Markt. Danach sind nur diejenigen

⁹⁸ Vgl. **Bruhn**, Manfred, Erscheinungsformen, 1994, S.7-8.

⁹⁹ In dieser Arbeit wird eine andere Auffassung vertreten, nach der die Ursprünge der Marke als Kenn-Zeichen bereits in vorchristlicher Zeit zu finden sind.

¹⁰⁰ Vgl. **Berekoven**, Ludwig, Selbstverständnis, 1978, S.41; vgl. **Sandler**, Guido, Herstellermarken, 1994, S.47.

¹⁰¹ Vgl. **Bruhn**, Manfred, Erscheinungsformen, 1994, S.8; vgl. **Kelz**, Weltmarke, 1989, S.48.

¹⁰² **Bruhn**, Manfred, Erscheinungsformen, 1994, S.8.

gekennzeichneten Waren auch Markenartikel¹⁰³, die es geschafft haben, sowohl wirtschaftliche als auch psychische Ziele, wie hohes Ansehen, in einem großen Ausmaß zu erreichen.

Der wirkungsbezogene Ansatz schließlich berücksichtigt die subjektive Wahrnehmung des einzelnen Konsumenten, dessen Vorstellungen und Reaktionen in einem sich ändernden Umfeld. Im Gegensatz zu den konstitutiven Ansätzen wird davon ausgegangen, dass die unterschiedlichen klassifizierenden Faktoren „durchaus typisch, aber nicht zwingend sind“¹⁰⁴.

Es wird daher gefolgert, „dass alles, was die Konsumenten als einen Markenartikel bezeichnen, (...) tatsächlich ein solcher ist“¹⁰⁵.

Bei der Suche nach einer möglichst vollständigen Wesenserfassung der Marke wäre es sicherlich falsch, sich nur auf einzelne der eben angeführten Ansätze festzulegen, da alle in gewisser Form unvollständig und voneinander abhängig sind bzw. miteinander konkurrieren.

Ergänzend möchte ich noch zwei weitere Betrachtungsansätze hinzufügen, den persönlichkeitsbezogenen und den gemeinschaftsbildenden:

Aufbauend auf dem Grundgedanken, Marken als „Persönlichkeiten“ zu betrachten, ordnen persönlichkeitsbezogene Ansätze den Marken dabei menschliche Charaktereigenschaften zu.

So untergliedert beispielsweise der Trendforscher Matthias Horx die Markenwelt des ausgehenden 20. Jahrhunderts in Traditions-, imperiale, arrogante, rebellische, moralische, Zombie-, fraktale und virtuelle Marken.¹⁰⁶

Folgt man dieser Klassifizierung, so herrschen in Deutschland vor allem Traditionsmarken vor, die auf eine lange handwerkliche bzw. kaufmännische Geschichte zurückgreifen und deshalb eine gewisse Ursprünglichkeit und Ehrlichkeit ausstrahlen können, wie das *Solinger Zwillingssymbol*, *Meissen* oder *Dallmayr*.

¹⁰³ Im Folgenden werden die Begriffe *Marke* und *Markenartikel* synonym verwendet, obgleich dem Autor wohl bewusst ist, dass *Marke* eine begriffliche Obergruppe bildet und in ihrer Funktion nicht auf Produkte beschränkt bleiben muss.

¹⁰⁴ **Berekoven**, Ludwig, Selbstverständnis, 1978, S.40.

¹⁰⁵ **Berekoven**, Ludwig, Selbstverständnis, 1978, S.43.

¹⁰⁶ Vgl. **Horx**, Matthias, Trendmarken, 1995, S.70-91. Um die einzelnen Charaktere näher zu erläutern, habe ich jeweils passende Markenbeispiele beigefügt.

Imperiale Marken hingegen scheinen ein ganzes Segment für sich „gepachtet“ zu haben und erscheinen so stark, dass sie selbst ohne Kommunikation über lange Zeit beim Konsumenten präsent bleiben würden, wie *Coca-Cola* und *Persil*.

Elitäres Gehabe und wenig oder keine Kommunikation mit breiteren Konsumentenschichten sind die Haupteigenschaften von arroganten Marken, wie etwa *Mercedes-Benz* oder die *Deutsche Bank*.

Rebellische Marken hingegen stehen nach Horx für einen jugendlichen Hedonismus und brechen bewusst mit Konventionen. Hier sind die Marken *Apple* und *Virgin* einzuordnen.

Moralische Marken stellen Themen wie Ökologie und soziale Fragen in den Vordergrund, und versuchen damit, ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit, Authentizität und letztlich Kultstatus zu erringen. Die Marken *Body Shop* oder *Frosch* nehmen hier eine Vorreiterrolle ein.

Marken, deren Persönlichkeit und Entwicklungspotential nur schwach oder gar nicht existiert, werden von Horx als Zombiemarken bezeichnet, da sie nicht zum Eigenleben kommen, sondern durch dauernde Werbemaßnahmen künstlich über einen gewissen Zeitraum aufrecht erhalten werden. Insbesondere im Konsumgüterbereich gibt es zahlreiche „Zombies“; man denke beispielsweise an die Vielzahl von Parfummarken, die jährlich lanciert werden.

Um möglichst vielen der unterschiedlichen Wünsche der Konsumenten, die sich nicht mehr ohne weiteres klar definierten Zielgruppen zuordnen lassen, gerecht zu werden, verhalten sich manche Marken gleichsam wie eine multiple Persönlichkeit und führen ein schizophreses Leben. Diese fraktalen Marken versuchen, ihr Wesen und ihr Erscheinungsbild dem jeweiligen Konsumenten maximal anzupassen.

Dem Prinzip des „Fraktalen“ nach dem Zukunftsforscher Gerd Gerken entsprechen die virtuellen Marken, die Horx abschließend anführt. Im Gegensatz zu dem von mir in dieser Arbeit ebenfalls verwendeten Begriff versteht er darunter Marken, die sich von ihrer eigentlichen Persönlichkeit völlig loslösen, um zum reinen Spiegel und zur Kommunikationsplattform der gesellschaftlichen Strömungen zu werden, d.h. sich vom Konsumenten immer

wieder neu bestimmen lassen und die Kontrolle vollständig an diesen abgeben. Man könnte sie auch Mimikri-Marken nennen.

Die Idee der fraktalen Marke wendet sich gegen die klassischen Prinzipien der Markenführung, die der zunehmenden Marktkomplexität nicht gewachsen seien. Um die zunehmende Zersplitterung der Konsumentenschichten in der Markenbetrachtung zu berücksichtigen, wird in jüngerer Zeit in sogenannten Streumodellen davon ausgegangen, dass eine Marke ihre Erscheinung und ihre Aussagen möglichst breit streuen sollte, um breite Konsumentenschichten anzusprechen. Die Streuung reicht je nach Auffassung von einer subtilen Anpassung des Marketing-Mix bis hin zu fraktalen Marken, die eine Auflösung der originären Marke und ihrer Eigenschaften bedingen.

Das Konzept der Fraktale stammt dabei ursprünglich aus der Chaostheorie und beinhaltet die strenge Selbstähnlichkeit von Funktionsteilen auf verschiedensten Ebenen. Gerd Gerken zielt jedoch im Gegensatz dazu darauf ab, die Marke in möglichst viele ungleiche Facetten zu zersplittern, indem er eine „homogene Inhomogenität“ fordert. Durch den ständigen Wechsel von Kommunikationsthemen und Markengestalt soll sich eine Profilierung der Marke ergeben.¹⁰⁷

Ein Beispiel für einen fraktalen experimentellen Ansatz zur Markenkommunikation stellte die Zigarettenwerbung für *West* dar, die nach einer sehr erfolgreichen Kampagne mit dem Claim „Test the West“ seit Anfang 1994 als erste fraktale Marke in Deutschland mit gleichsam multipler Persönlichkeit geführt wurde. Dabei wurden auf nationaler Ebene unterschiedlichste, teilweise widersprüchliche Motive ohne Zusammenhang gezeigt, die dem Zeitgeist und Lebensgefühl der Konsumenten entsprechen sollten.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Die drei Säulen seiner „fraktalen“ Markenführung lauten dabei *Kairos*, *Mythos* und *Logos*. Kairos einer Marke entsteht durch ständige Bewegung in möglichst unterschiedlichen Zeitgeist-Strömungen, sogenannten Streams. Der Markenkern soll bei der fraktalen Markenführung ersetzt werden durch einen beliebig wählbaren Mythos. Logos schließlich subsumiert alle formalen Versatzrücke des Sachlichen. Das Rhizom schließlich ist die Quintessenz aller Inszenierungen der Marke. Zur Kritik an diesem Ansatz siehe u.a. **Meffert**, Heribert, **Burmann**, Christoph, Markenführung, 1996, S.16.

¹⁰⁸ Vgl. **Hermann**, Christoph, Zukunft, 1999, S.170-173.



Abbildung 17 Printanzeige für die Zigarettenmarke West 1997

Seit den späten 1990ern befindet sich die Marke jedoch in einer neuerlichen Phase des Umbruchs bzw. der Rückkehr zu einer konventionelleren Markenführung. So fungieren mittlerweile wieder ein Claim „Test It“ und ein neu kreiertes zusätzliches Bildzeichen als konstante Erkennungsmerkmale. Dieses soll vermutlich ein einfacheres „Lesen“ der Markeninformation ermöglichen und als Gedächtnisanker fungieren. Trotz nach wie vor teilweise wechselnder Bildmotive („Bauarbeiterin“, „Sennerin“) wird dadurch der Gedanke des Fraktalen ad absurdum geführt.¹⁰⁹



Abbildung 18 Printanzeige für die Zigarettenmarke West 2001

¹⁰⁹ Zur Kritik an dem Modell der fraktalen Marken siehe auch **Kunisch**, Rolf, Brand-Stretching, 2001, S.153-154.

Die Charakterisierungseigenschaft gemeinschaftsbildend schließlich bezieht sich auf die Tatsache, dass Marken in unserer Zeit nicht nur Indikator, sondern oft auch Initiator sozialen Wandels, Heimat und moderne Mythen sind und teilweise sogar religiöse Züge zeigen.

Der gemeinschaftsbildende Aspekt der Marken lässt sich in zahlreichen gesellschaftlichen Bereichen erkennen, wie bei Freimaurerlogen, Studentenverbindungen, Fußballclubs, Religionen, Berufszweigen oder Staaten. Zu letzteren ist der mit rund 30 Jahren relativ junge Stadtstaat Singapur ein anschauliches Beispiel: So wird großer Wert auf den Gedanken eines gemeinsamen Volkes gelegt und versucht, diesen über markenähnliche Symbole, von der Staatsfahne über eine eigene Hymne bis hin zum Wahrzeichen Singapurs, dem „Meerlöwen“, um den sich zahlreiche Legenden über die Entstehungsgeschichte Singapurs ranken, zu verankern.

Die Praxis lehrt auf vielen Markengebieten, dass der gemeinschaftsbildende Aspekt so stark sein kann, dass eine Marke durchaus im Bewusstsein der Verbraucher über Jahrzehnte auch ohne ihre Kommunikation weiterleben kann. Ein Ende der Präsenz im Markt bedeutet daher nicht gleichzeitig die vollständige Eliminierung der Marke.

So zeigte sich nach dem Zusammenbruch der damaligen Sowjetunion, dass neben den im Kommunismus geschaffenen Herstellerbezeichnungen¹¹⁰ auch die mehr als 70 Jahre nicht mit Produkten existenten und nicht kommunizierten Marken der Zarenzeit im Bewusstsein der Konsumenten – einer geistigen Welt der gelernten Zeichen – oftmals überlebt hatten und in der Folgezeit in neuem Glanz erstrahlen konnten.¹¹¹ Eine deutsche Studie von 1946 stellte ebenfalls fest, dass trotz zehn Jahre ohne Werbe- und

¹¹⁰ Obwohl das Markenwesen im Grunde abgelehnt wurde, entwickelte sich ab den 1930er Jahren auch in der sozialistischen Planwirtschaft ein Werbewesen, das vor allem die Funktionen der Information und Erziehung in den Vordergrund stellte. Die Unterschiede zur „kapitalistischen“ Werbung nahmen im Zeitverlauf ab, vor allem da auch die sozialistischen Produzenten versuchten, ihre Erzeugnisse als Markenware zu positionieren; vgl. **Ehrlich**, Emil Peter, *Planwirtschaft*, 1972, S.103-114.

¹¹¹ Vgl. **Schpakowa**, Rimma, Frost, 1995, S. 233. Umgekehrt überlebten auch etliche „Ost-Marken“ der ehemaligen DDR den Zusammenbruch des wirtschaftlichen Systems, das sie hervorgebracht hatte; vgl. **Meyer**, Henning, **Pogoda**, Andreas, **Küthe**, Martin, *Forschungsbericht*, 1995, S.253-257.

Produktpräsenz die meisten starken Marken im Bewusstsein der Bevölkerung überdauert hatten.¹¹²

Die Stärke der geistigen Markenwelt zeigen ferner folgende Beispiele:

Als der japanische Automobilhersteller *Nissan* 1961 in den nordamerikanischen Markt eintrat, benutzte er für seine Produkte die ursprüngliche Marke des Unternehmens *Datsun*. In den folgenden zwanzig Jahren baute *Nissan* diese Marke in den USA gezielt auf und positionierte sie erfolgreich als zuverlässige und wirtschaftliche Marke für gut verarbeitete Autos für die ganze Familie. Ein Fahrzeug erlangte im Markt sogar „Kultstatus“, der Sportwagen *Datsun 240Z*. Im Zuge einer globalen Standardisierungsstrategie beschloss *Nissan* jedoch 1981, auch in den USA (wie in Europa) für seine Produkte die im Heimatmarkt Japan verwendete Marke *Nissan* statt der „alten“ Marke *Datsun* zu verwenden. In der Folgezeit verschwand daher die Marke *Datsun* allmählich sowohl als Produktkennzeichnung als auch in der gesamten Kommunikation. Doch obwohl das Unternehmen nachweislich Millionen an zusätzlicher Werbung aufwandte, um das neue Markenzeichen zu propagieren, ging der Marktanteil in den USA drastisch zurück. Schlimmer noch: Ende der 80er Jahre zeigte eine Umfrage, dass die Marke *Datsun* immer noch genauso bekannt war wie die Marke *Nissan*, und das, obwohl erstere schon seit Jahren nicht mehr offiziell benutzt wurde.¹¹³

Wohl noch dramatischer verlief die versuchte Umstellung der Marke *GE* (General Electrics) im Handwerkerbereich auf die Marke *Black & Decker*. Trotz umfangreicher Anstrengungen betrug nach Jahren die Markenbekanntheit von *GE* in den USA immer noch nahezu das Fünffache von *Black& Decker*.¹¹⁴

Coca-Cola Aufsichtsrat Heinz Wiezorek ist in diesem Zusammenhang davon überzeugt, dass selbst wenn im Jahre 2010 durch eine Katastrophe sämtliche Produkte vernichtet würden, die das *Coca-Cola* Logo tragen, die Marke also „physisch“ nicht mehr präsent wäre, sie im Bewusstsein von Milliarden

¹¹² Die Erhebung umfasste 90.231 Personen in der britischen Zone, die zu 90 Marken gestützt und zu verschiedenen Konsumbereichen ungestützt befragt wurden; vgl. **Strauf**, Hubert, Werbung, 1972, S.12-14.

¹¹³ Vgl. **Saxty**, Steve, Branding, 1998, S.10.

Menschen weiter so stark verankert bliebe, dass in weniger als einer Woche ein Bankenconsortium einen entsprechenden Kredit bereitstellen würde, um der Welt das braune Erfrischungsgetränk wiederzubringen.¹¹⁵

Tatsächlich schätzte das amerikanische Institut *Interbrand* den Wert der Marke *Coca-Cola* 1999 auf rund 84 Milliarden US Dollar, während die Rechte am Markenzeichen des größten Konkurrenten *Pepsi* „lediglich“ auf 17 Milliarden DM taxiert werden.¹¹⁶

Diese Beispiele zeigen sehr deutlich, dass die eigentliche Heimat der Marke die Erlebnis- und Vorstellungswelt der Menschen ist. Die Möglichkeit des Weiterlebens der Marke, vor allem durch ihre Zeichen, ist auch ohne aktuell mit ihr markierte Produkte gegeben.¹¹⁷

Der Lebenslauf einer Marke lässt sich analog zu dem einer natürlichen Person in mehrere Entwicklungsphasen einteilen.¹¹⁸

Der von Bruhn entwickelte Markentypenlebenszyklus versucht den Lebenslauf einer Marke abzubilden.¹¹⁹ Hierbei werden verschiedene Markentypen miteinander verglichen, indem jeweils die Höhe ihrer relativen Bedeutung entlang einer gemeinsamen zeitlichen Grundachse abgebildet wird. Dabei wird zwischen maximal sechs zeitlichen Phasen im Lebenszyklus einer Marke unterschieden, dessen individueller Verlauf wesentlich durch Markt, Hersteller, Handel und Konsumenten geprägt wird: Aufbau, Absicherung, Differenzierung, Imitation, Spaltung und Polarisierung von Marken.

¹¹⁴ Vgl. **Aaker**, David A., Management, 1992, S.82-83.

¹¹⁵ Vgl. **Kittel**, Robert, Wer wagt, 1999, S.20.

¹¹⁶ Vgl. **Neubacher**, Alexander, Marken der Welt, 1999, S.14-15.

¹¹⁷ Eine Gleichsetzung von Produkt- und Markenlebenszyklus stellt demnach eine zu große Vereinfachung dar. Man geht allerdings im allgemeinen auch bei Marken von einer zeitlich begrenzten Lebensdauer aus. Dieses dynamische Konzept beruht auf empirischen Marktbeobachtungen und wird auf verschiedenen Ebenen angewandt, so dass idealtypische Zyklen von Produkt, Markt, Branche und Marke modelliert werden. Das Grundkonzept des Produktlebenszyklus beispielsweise beinhaltet die umsatz- bzw. gewinnbezogenen Phasen der Entstehung, des Wachstums, der Reife und der Schrumpfung im Zeitverlauf, wobei idealerweise von einer glockenförmigen Kurvenentwicklung ausgegangen wird.

¹¹⁸ Vgl. zur Lebenszyklusplanung auch **Meffert**, Heribert, Unternehmensführung, 1988, S.33-36 und S.53-56.

¹¹⁹ Vgl. **Bruhn**, Manfred, Markentypenlebenszyklus, 1994, S. 241-280. Vor allem Herstellermarken durchlaufen gemäß diesem Modell alle zeitlichen Phasen im Lebenszyklus.

Aufbauend auf den Überlegungen zum Lebenszyklusmodell stellt folgende eigene Abbildung den typischen Lebenslauf einer Marke in Relation zu ihrer wirtschaftlichen Bedeutung vereinfacht dar.

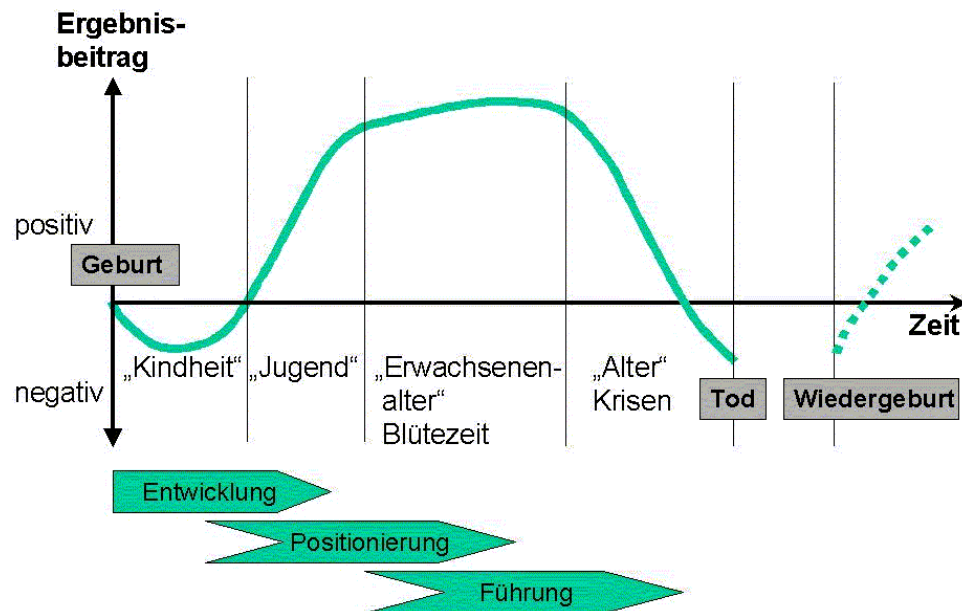


Abbildung 19 Idealtypischer Lebenslauf einer Marke

Nach der „Geburt“ einer Marke folgt zunächst eine Zeit der **„Kindheit“**, in der sich erste Eigenheiten der Marke allmählich unter Förderung ihrer Stärken herausbilden. In dieser Phase findet aus markenstrategischen Gesichtspunkten hauptsächlich Markenentwicklung statt – die Herausarbeitung des Markenprofils und das „Aufladen“ des Markenzeichens. Natürlich ist Markenentwicklung ein kontinuierlicher Prozess, doch vor allem in dieser „Kindheits“- und teilweise „Jugend“-Phase wesentlich, damit die Marke „gehen lernen kann“. Getätigte Investitionen eines Unternehmens in Kapitalgüter, die nur für einen Produktions- und Absatzprozess einer speziellen Marke verwendbar sind, stellen als „sunk costs“ zugleich langfristig eine strukturelle Marktzutrittschranke für den Aufbau von Konkurrenzmarken dar.¹²⁰ Die noch sehr junge Marke kann im Normalfall noch keinen positiven Ergebnisbeitrag liefern.

¹²⁰ Vgl. **Irmischer**, Markus, Markenwertmanagement, 1997, S.190.

Dies ändert sich in der „**Jugend**“. Die Marke trägt zunehmend zum Unternehmensergebnis bei und zeichnet sich durch überproportionales Wachstum aus. In dieser Zeit entwickelt sich die Marke zur „Persönlichkeit“, macht sich im Markt bekannt und erweitert ihren Freundes- und Bekannten-(Kunden)kreis kontinuierlich. In dieser Phase steht markentechnisch die Positionierung der Marke im Vordergrund, d.h. ideale Einordnung der Marke im jeweils relevanten Marktumfeld in Relation zum Wettbewerb.

Schließlich erreicht die Marke das „**Erwachsenenalter**“, ihre Blütezeit. Neben der Positionierung der Marke tritt die gezielte Führung der nun „ausgereiften“ Marke in allen Bereichen in den Vordergrund. Viele erfolgreiche und heute modern erscheinende Marken sind in Wirklichkeit – gemessen an Menschenleben – sehr alt, wie *Coca-Cola* (1887), *Michelin* (1898), *Gitanes* (1910), *Camel* (1913) oder *Marlboro* (1937).

Wie eine Studie der Boston Consulting Group zeigte, ist die Kraft alter starker Marken immens. In 22 verschiedenen Produktgruppen des US-Marktes wurden die führenden Marken von 1925 mit denen von 1985 verglichen. 19 davon hatten auch 60 Jahre später die Marktführerschaft inne, die restlichen nahmen ebenfalls noch bedeutende Rollen ein.¹²¹ Folgende Abbildung zeigt exemplarisch einige dieser Marken im zeitlichen Überblick:

Produktkategorie	Führende Marke 1925	Position 1985
Batterien	Everready	Nr. 1
Frühstücksflocken	Kellog	Nr. 1
Kameras	Kodak	Nr. 1
Kaugummi	Wrigley	Nr. 1
Kekse	Nabisco	Nr. 1
Limonaden	Coca-Cola	Nr. 1
Pfefferminzbonbons	Life Savers	Nr. 1
Rasierklingen	Gillette	Nr. 1
Reifen	Goodyear	Nr. 1
Schokolade	Hershey	Nr. 2
Seifen	Ivory	Nr. 1
Suppen	Campbell	Nr. 2
Tee	Lipton	Nr. 1
Zahncreme	Colgate	Nr. 2

Abbildung 20 Führende US-Marken 1925 und 1985
 [Studie der Boston Consulting Group;
 nach Aaker, David A., Management, 1992, S.93]

¹²¹ Vgl. Aaker, David A., Management, 1992, S.92-93.

Ist die Markenführung jedoch nicht erfolgreich, so dass die Marke vom Konsumenten bzw. der Umwelt nicht mehr ausreichend akzeptiert wird – z.B. durch widersprüchliche Aussagen über die Markenpersönlichkeit in der Kommunikation oder mangelnde Weiterentwicklung der Marke in sich wandelnden Märkten – kann die Marke in eine Krise geraten oder „**altern**“. Der Ergebnisbeitrag der mit der Marke ausgezeichneten Produkte oder Dienstleistungen sinkt. Ist dieser letztlich so gering oder negativ, dass der Markeneigner beschließt, die Marke aus dem Markt zu nehmen, so kann zunächst der „**Tod**“ der Marke eintreten. Dieser Zustand ist aber nicht unbedingt endgültig und die eigentlich noch lebendige Marke „schläft“ oft lediglich.

Eine „**Wiedergeburt**“ ist durchaus möglich, wie auch die Bestrebungen der letzten Zeit zur Wiederverwendung alter Marken zeigen. Hier ist insbesondere die Automobilindustrie zu nennen, die beispielsweise 1999 der Automobilmarke *Bugatti* mit einem Fahrzeugkonzept neues Leben einhauchte und ab 2002 die Prestigemarke *Maybach* zur Auszeichnung des obersten Luxusmodells innerhalb des *Daimler-Chrysler* Konzerns verwenden wird.

Ein ähnlicher Grundgedanke liegt dem bekannten Portfoliomodell des Beratungsunternehmens Boston Consulting Group zugrunde, das Produkte eines Unternehmens in einer Matrix einteilt in sogenannte „question marks“ (in der Regel relativ junge Produkte, bei denen noch nicht klar ersichtlich ist, ob sie in Zukunft einen positiven oder negativen Ergebnisbeitrag liefern werden), „rising stars“ (vielversprechende Produkte auf dem Weg zur Spitze ihres Lebenszyklus, die bereits beginnen, Gewinn abzuwerfen), „cash cows“ (diejenigen Produkte, die auf der Höhe ihres Lebenszyklus sind und die derzeitigen Hauptgewinnpfeiler des Unternehmens darstellen) und „poor dogs“ (Produkte, von denen kein wesentlicher Ergebnisbeitrag erwartet wird, sei es, weil sie sich am Ende ihres Lebens befinden oder weil ihre grundsätzliche Konzeption im Markt nicht in ausreichendem Maße Akzeptanz findet).¹²²

¹²² Vgl. **Kotler**, Philip, Marketing-Management, 1989, S.80-82.

Roland Berger hat jüngst anhand eines ähnlich konzipierten Matrixmodells die Marken internationaler Sportvereine klassifiziert.¹²³

Fehler! Keine gültige Verknüpfung.

Abbildung 21 Markenmatrix der Sportvereine
[nach o.V., Spiele, 2001, S.30]

Diese Modelle beinhalten ebenfalls den Lebenszyklusgedanken einer Marke, wobei kein terminierender Zeitmaßstab zugrunde gelegt wird. Überträgt man die Matrixgliederung auf den hier skizzierten Lebenszyklus der Marke, könnte man eine analoge Einteilung treffen nach „**rising stars**“ – „**power brands**“ – „**low profilers**“ – „**sleeping beauties**“.

2.3.4 Wirtschaftliche und kommunikative Aufgaben der Marke

Der Komplexität ihres Charakters entsprechend erfüllt die Marke aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht eine Vielzahl von Aufgaben für Hersteller, Handel und vor allem für den Konsumenten, die in der folgenden Abbildung übersichtsartig zusammengestellt sind:

¹²³ O.V., Spiele, 2001, S.30. Die Basis für diese Untersuchung bildeten weltweit 245 Profisportvereine (12 Länder, 8 unterschiedliche Sportarten). Die Gruppenbildung gilt über alle untersuchten Sportarten und Länder hinweg, da die Vereine in Relation zur jeweiligen Vergleichsgruppe, d.h. Sportart, Land und Liga, bewertet wurden.

Aufgaben der Marke		
Herstellersicht	Handelssicht	Konsumentensicht
<ul style="list-style-type: none"> • Planungs- und Verkaufshilfe • Absatzförderung • Gewinnerhöhung • Unterstützung im Hinblick auf andere absatzwirtschaftliche Aktivitäten • Stabilisierende Wirkung im Rahmen langfristiger Absatzpläne • Profilierung gegenüber dem Wettbewerb • Innovationsindikator • Aufbau des Firmenimages • Verhandlungsposition gegenüber dem Handel • Stiftung psychologischen Zusatznutzens 	<ul style="list-style-type: none"> • Minderung des Absatzrisikos durch ‚guten Ruf‘ der Marke • Renditefunktion • Verminderte Beanspruchung eigener Marketinginstrumente • Kostenersparnis durch schnellen Warenumsatz • Profilierung gegenüber dem Wettbewerb (Handelsmarken) • Solidarisierung im Handelsverbund 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierungshilfe • Qualitätsgarant • Trendsetter • Innovationsträger • Information • Identifikation • Prestigesignal • Gesellschaftliche Akzeptanz bzw. Gruppenzugehörigkeit • Vertrauen in das spezielle Nutzenpaket der Marke • Distributionsgrad (Entlastung für den Konsumenten)

Abbildung 22 Aufgaben der Marke aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht
[nach Bruhn, Manfred, Erscheinungsformen, 1994, S.24]

Auf die einzelnen Aufgaben der Marken aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht soll an dieser Stelle nicht genauer eingegangen werden. Stattdessen soll es im Folgenden um die kommunikativen Funktionen der Marke gehen: Dabei wird zunächst kurz auf das bekannteste Modell über Sprachfunktionen eingegangen, das Organon-Modell des Psychologen Karl Bühler, dessen grundlegende Funktionsgliederung hier hilfreich sein kann.¹²⁴

¹²⁴ Wenngleich sich dieses Modell primär auf verbale Prozesse bezieht, während bei der Betrachtung der Marke in dieser Arbeit die visuelle Komponente im Vordergrund steht. Eine Betrachtung der Funktionen des Produktnamens in Anlehnung an das Organon-Modell findet sich in **Janich**, Nina, Werbesprache, 1999, S.50-51.

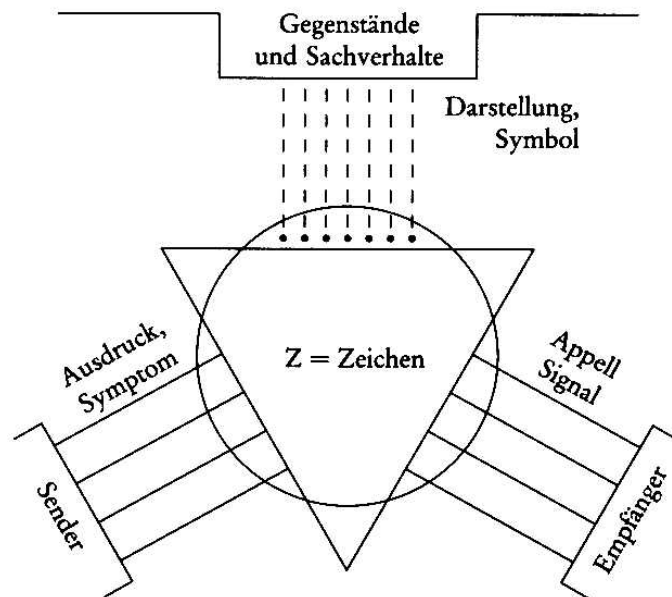


Abbildung 23 Das Organon-Modell von Bühler
[nach Pelz, Heidrun, Linguistik, 1996, S.47]

Das Z in der Mitte steht für das sinnlich wahrnehmbare, gewöhnlich akustische Phänomen, das Zeichen. Der Kreis stellt den materiellen Zeichenträger selbst dar, beim sprachlichen Zeichen das Schallphänomen, während das Dreieck dessen Zeichenfunktion verkörpert.

Kreis und Dreieck haben lediglich eine Schnittmenge gemeinsam. Damit will Bühler verdeutlichen, dass einerseits der semiotisch irrelevante Teil des Schallphänomens vom Empfänger automatisch unbeachtet bleibt. Dieses sogenannte *Prinzip der abstraktiven Relevanz* lässt sich am Beispiel einer Verkehrsampel verdeutlichen: So sind für deren Zeichenfunktion Höhe, Material und Gelbton unwichtig. Andererseits ist bei einer Defizienz des materiellen Zeichenträgers der Empfänger in der Lage, das Fehlende oder Falsche durch *apperzipierende Ergänzung* zu berichtigen. Beim Beispiel einer Ampel mit defektem Rotlicht kann von einem sukzessiven Umschalten weg von Grün und Gelb trotzdem auf den richtigen Zeichenappell geschlossen werden.

Bühler unterscheidet folgende drei zeichenkonstituierende Faktoren, die auch zur Beschreibung der kommunikativen Markenfunktionen dienen können.¹²⁵

¹²⁵ Vgl. Pelz, Heidrun, Linguistik, 1996, S.46-48. Zu einer anderen möglichen Unterteilung der Markenaufgaben anhand des semiotischen Feldes sowie der grundsätzlichen

Erstens die **Ausdrucksfunktion**, wobei das Zeichen als Symptom zu verstehen ist, sofern es die Innerlichkeit des Senders oder einen Sachverhalt ausdrückt.¹²⁶

Das Markensymbol, das Logo, übernimmt dabei aus semiotischer Sicht hauptsächlich die Aufgabe der raschen und mühelosen Identifikation eines Produktes, einer Dienstleistung oder eines Unternehmens. Oft wird das Logo dabei sogar als ultimatives Zeichen angesehen, in dem sich das Wesen und die Werte der Marke so quintessentiell verdichtet wiederfinden, dass ihm Repräsentanzfunktion für das gesamte Markensystem zukommt.¹²⁷

Eng damit verbunden ist eine expressive Funktion, da das Markenzeichen auch Information über den Sender beinhaltet, d.h. über das Markensystem oder das Unternehmen, das es repräsentiert.

Zudem lässt sich hier als zentrale und ursprüngliche Markenfunktion die des Qualitätsgarants anführen. Um die Wichtigkeit dieser elementaren Markenaufgabe für die Existenz und den Fortbestand der Märkte zu verdeutlichen, folgt an dieser Stelle ein kurzer Exkurs zu grundsätzlichen volkswirtschaftswissenschaftlichen sowie empirischen Markterkenntnissen:

Aufgrund der (anonymen) Massenfertigung lassen sich zunächst die Qualitätseigenschaften vieler Güter und Dienstleistungen nur unvollkommen bestimmen, so dass sich der Konsument in einem Dilemma befindet: Die für die Kaufentscheidung notwendige Qualitätsinformation einer unmarkierten Ware ergibt sich ja erst aus der Nutzung der gekauften Ware, was zu einer Unsicherheit beim Nachfrager führt. Der Anbieter hingegen verfügt im Normalfall über mehr Information und kann somit die Qualität der Produkte besser einschätzen.

Ein frühes Beispiel für die Risiken unmarkierter Waren gibt 1845 Friedrich Engels¹²⁸ in seiner Schilderung englischer Arbeiter, denen u.a. ungenießbares

Aufgaben kommunikativer Zeichen vgl. **Trabant**, Jürgen, Semiotik, 1996, S.128-130 und **Heilbrunn**, Benoît, Representation, 1997, S.176-177.

¹²⁶ Symptom wird dabei gleichgesetzt mit Anzeichen und Indicum. Die Frage, ob der Begriff Zeichen als Oberbegriff für Symptom, Signal und Symbol dienen soll, wird von Bühler offen gelassen; vgl. **Bentele**, Günter, Zeichen, 1984, S.99-101.

¹²⁷ Vgl. **Heilbrunn**, Benoît, Representation, 1997, S.176; vgl. auch Kapitel 5.5.2 dieser Arbeit.

¹²⁸ Vgl. **Engels**, Friedrich, Die Lage der arbeitenden Klasse, 1965, S.70-72.

Fleisch, mit Erde vermischter Kakao und Portwein aus Farbstoffen und Alkohol verkauft wurde.¹²⁹

Akerlof¹³⁰ hat gezeigt, dass eine solche asymmetrische Informationsverteilung eine Instabilität des Konkurrenzmarktgleichgewichts erzeugt, die bis zum Marktversagen führen kann. Denn durch das Informationsdefizit auf Seiten des Nachfragers werden nicht erkannte hohe Qualitäten aus dem Markt verdrängt und durch Produkte niedrigerer Qualität, d.h. durch Produkte, die geringeren bzw. keinen echten Kundennutzen aufweisen, ersetzt. Ein Anbieter schlechter Qualität muss dabei nicht mit negativen wirtschaftlichen Folgen rechnen. Dieses Phänomen bezeichnet man als *moral hazard*. Ein überproportional hoher Anteil dieser sogenannten „Zitronen“ auf diesem Markt der *adversen Selektion* führt schließlich zum Zusammenbruch des Marktes bzw. verhindert in einer frühen Phase die Marktentstehung.¹³¹

Akerlof weist ferner darauf hin, dass der Nachfrager hochqualitative Güter meist nicht als solche erkennen kann und diese deshalb nur einen durchschnittlicher Qualität entsprechenden Preis erzielen. Somit kommt bei asymmetrischer Informationsstruktur oft für Produkte hoher Qualität kein Markt zustande, obwohl entsprechende Anbieter und Nachfrager existieren.¹³²

Um diesem Phänomen vorzubeugen, schlägt er neben einem lenkenden Eingreifen des Staates vertrauensbildende Maßnahmen seitens der Unternehmer vor, nämlich die Schaffung von Garantien, Markennamen,

¹²⁹ Eine Schilderung betrügerischer Reklame aus den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts findet sich bei **Seyffert**, Rudolf, Reklame, 1925, S.198-204.

¹³⁰ Vgl. **Akerlof**, George A., The Market For „Lemons“, 1970, S.488-500.

¹³¹ Eine Gegenthese neuerer Zeit ist in dem sogenannten Goodwill-Ansatz zu finden; siehe **Rapold**, Ingo, Qualitätsunsicherheit, 1988, S.20-94.

¹³² Wie wesentlich der Einfluss von Marken auf die Märkte ist, gibt folgendes Beispiel aus der Planwirtschaft der früheren Sowjetunion plakativ wieder: Trotz eines allgemeinen Nachfrageüberhangs an Fernsehgeräten trat dort in den 1960er Jahren in der das Phänomen auf, dass eine bestimmte Gerätesorte kaum Käufer fand. Nach umfangreichen Studien erkannte man, dass dieses Konsumentenverhalten auf der Tatsache beruhte, dass eine der für die Produktion dieses Gerätetyps verantwortlichen Firmen sehr viele Geräte mangelhafter Qualität, also „Zitronen“, auf den Markt brachte, die aufgrund der fehlenden Markierung für den Kunden nicht von denen anderer Produktionsstätten zu unterscheiden waren. Diese asymmetrische Informationsverteilung führte zum Zusammenbruch des gesamten relevanten Marktes. Diese Begebenheit bildete für die damaligen Machthaber den Ausgangspunkt für die gezielte Schaffung von Herkunftsbezeichnungen, also de facto Marken, obwohl diese bis dahin als kapitalistische Einrichtungen abgelehnt wurden; vgl. **Levitt**, Theodore, Trial, 1971, S.113-115.

Ketten (Filialen) und Zertifikaten.¹³³ Tatsächlich scheint nur durch die differenzierende Markierung, d.h. aufgrund der Existenz von Marken, der Markterhalt möglich.¹³⁴

„Als spezifisches Kapital bildet er [der Markenname] eine Marktaustrittsschranke, die die Unternehmen zwingt, sich an Qualitätszusagen zu halten, und den Nachfragern eine bestimmte Qualität signalisiert. Gleichzeitig stellt der Markenname auch eine Marktzutrittsschranke dar, die es den Unternehmen, welche höhere Qualitätsstandards anbieten, erlaubt, einen Preis oberhalb der Produktionskosten am Markt durchzusetzen.“

Als zweiter zeichenkonstituierender Faktor ergibt sich nach Bühler die **Appellfunktion**, bei der das Zeichen als an den Empfänger gerichtetes Signal wirkt. Verbotsschilder gehören beispielsweise vorrangig zu dieser Kategorie. Hierbei sind vor allem auch Marken zu nennen, die eine starke Aufforderung zur Reaktion beinhalten, wie die Modemarke *Benetton* mit ihrer umstrittenen Werbung in Printmedien und auf Plakaten, die seit 1984 zunehmend „alle universellen Probleme, wie Aids, Krieg, Kinderarbeit, Todesstrafe und Katastrophen“¹³⁵ thematisiert.¹³⁶ So zeigt beispielsweise die Kampagne für Frühjahr und Sommer 2000 Abbildungen von amerikanischen Todeskandidaten.¹³⁷

In diesem Zusammenhang ist eine weitere wesentliche Markenaufgabe anzuführen, die der Selbstcharakterisierung des Verwenders, auch impressive oder konnative Funktion genannt, bei der sich der Konsument über die von ihm präferierten Marken definieren und sozial abgrenzen kann. Diese Funktion ist besonders bei starken Marken heute weltweit in zunehmendem Maße zu beobachten und wird besonders durch Werbekampagnen unterstützt und gepflegt.

¹³³ Vgl. **Akerlof**, George A., *The Market For „Lemons“*, 1970, S.499-500.

¹³⁴ **Schmidt**, Ingo, **ElBer**, Stefan, *Rolle des Markenartikels*, 1992, S. 57.

¹³⁵ **Hartwig**, Stefan, *Trojanische Pferde*, 1998, S.138.

¹³⁶ Aber auch imperative Aspekte in Claims wie „Pack den Tiger in den Tank“ oder „Fahrt Dunlop“.

¹³⁷ Vgl. O.V., Toscani, 2000, S.26 und **Bolz**, Norbert, **Bossard**, David, *Kult-Marketing*, 1995, S.170-172.

Zusätzlich zu dieser Ich-Einordnung des Markenverwenders kommt Marken auch die Aufgabe der Partnercharakterisierung zu, die darin besteht, den jeweiligen Kommunikationspartner über die Marke näher zu definieren. Diese Funktion ist in deduktiven Werbebotschaften mit Appellcharakter zu erkennen. Beispiel dafür ist der Slogan der Marke *Media Markt* „Ich bin doch nicht blöd“.¹³⁸

Deutlich wird die Funktion der Partnercharakterisierung auch durch das Verschenken von Produkten bestimmter Marken, von denen vermutet wird, dass sie zu dem Beschenkten „passen“.

Drittens beinhaltet das Organon-Modell die **Darstellungsfunktion**, durch die das Zeichen als Symbol¹³⁹ auf Gegenstände oder Sachverhalte der Wirklichkeit verweist. Diese Aufgabe der Objektcharakterisierung enthält keine Aufforderung zum Handeln. Die ins Metall punzierten Meistermarken der Silberschmiede können hier als Beispiel dienen.

Adamzik ergänzt in Anlehnung an Jakobson das Organon-Modell insgesamt um vier weitere kommunikative Funktionen:¹⁴⁰

Demnach ergibt sich für das Zeichen zusätzlich die **poetische Funktion**, die äußerungsinterne Relationen bzw. Selbstbezüge beinhaltet. Diese sind bei den Marken beispielsweise bei gewollten internen Redundanzen, wie im Corporate Identity Design, zu sehen. Meiner Meinung nach wäre es – bezogen auf die Marke – bezeichnender, von einer starken **ästhetischen Funktion** zu sprechen. Denn die kommunikativen Botschaften der Marke, insbesondere über die Produkte, erscheinen heute häufig auf sich selbst bezogen, d.h. wollen die Aufmerksamkeit des Empfängers vor allem auf die eigene Form lenken und sind vor allem bezüglich des Erwartungssystems, das den Code darstellt, zweideutig strukturiert.¹⁴¹

„Eine produktive Ambiguität ist die, welche meine Aufmerksamkeit erregt und mich zu einer Interpretationsanstrengung anspornt, mich aber dann Decodierungserleichterungen finden lässt, ja, mich in

¹³⁸ Vgl. **Rinsum**, Helmut van, Nicht blöd, 2000, S.142-144.

¹³⁹ Der Begriff Symbol wird hier im Gegensatz zu den graphischen Zeichen als Merkzeichen verstanden, nicht im Sinne von sinnbildlich; vgl. **Adamzik**, Kirsten, Sprache, 2001, S.35.

¹⁴⁰ Vgl. **Adamzik**, Kirsten, Sprache, 2001, S.36-38.

¹⁴¹ **Eco**, Umberto, Semiotik, 1994, S.146.

dieser scheinbaren Unordnung als Nicht-Offensichtlichkeit eine viel besser abgemessene Ordnung finden lässt, als es die Ordnung ist, die in redundanten Botschaften herrscht.“

Ferner erfüllt die Marke über ihre Zeichen eine **referentielle Funktion**, indem sie – entsprechend angepasst – in unterschiedlichen Kontexten auf das Markenprodukt bzw. seine Qualität oder Herkunft verweist. Beispiele dafür sind das „Made in Germany“ oder auch die Ikonographie des weltweit bekannten *Coca-Cola* Logos, das alleine durch die Gestaltung des Schriftzugs und die typische Farbgebung auf die Marke verweist, unabhängig von den Schriftzeichen.



Abbildung 24 Coca-Cola Logo in verschiedenen Sprachen
[nach Palazzini, F.S., Superstar, 1989, S.49]

Die Marke steht dabei heute nicht nur für das braune Erfrischungsgetränk aus Atlanta, sondern gilt als Symbol für alles Amerikanische.¹⁴²

Dass die berühmte Flasche in Werken zahlreicher moderner Künstler auftaucht, ist im Zusammenhang mit der **Funktion der Metakommunikation** zu sehen, die sich durch die Einbindung sowohl des sprachlichen als des visuellen Zeichens in einen Code ergibt.

Eng damit verbunden ist die **phatische oder Kontaktfunktion**. Marken versuchen vor allem über ihre Kommunikation, in Kontakt mit dem Konsumenten (Zeichenempfänger) zu treten und die Verbindung zu ihm aufrechtzuerhalten.

Schließlich dient das Zeichen laut Adamzik der gesellschaftlichen Organisation und hat daher eine ordnende, **soziale Funktion**.

Im gesellschaftlichen und kulturellen Umgang mit Marken lassen sich dabei generell durchaus Parallelen zu den kultischen, rituellen Handlungen von Naturvölkern erkennen. Bei *Coca-Cola* wurden diese in der Vergangenheit bewusst forciert.¹⁴³ So wurde in den 1950er Jahren bei unternehmensinternen Veranstaltungen gleichsam als „Fetisch des Industriezeitalters“¹⁴⁴ eine überdimensionale braune Coca-Cola-Flaschenfigur eingesetzt, die zum jeweiligen Publikum „sprach“. Bereits da nimmt die Marke den Charakter eines „echten“ Lebewesens und Mythos mit religiösen Zügen für sich in Anspruch, wie folgende Ansprache der „Flasche“ auf der deutschen Konzessionärsversammlung in Essen 1954 zeigt.¹⁴⁵

„Ich bin nicht nur Glas und Inhalt, nicht tote Materie, für Euch bin ich sprudelndes Leben und prickelnde Lebendigkeit. Ihr habt mich zu einem königlichen Symbol erhöht, ich bin (...) für Euch aufstrahlender Mittelpunkt, Ihr habt Euch einträchtig und frohgestimmt um mich geschart, ich bin das Herz und die Seele Eures aufblühenden Geschäfts. Ich war, ich bin und ich werde in alle Zukunft sein ... Ich bin nicht Ware schlechthin, ich bin einmalig und einzig in meiner Art. Ich bin Coca-Cola, lebendiges Wesen, schöpferischer Geist.“

Sieht man das Markenzeichen abschließend aus anthropologischer Sicht als Totem oder Fetisch, mit dem sich ein Unternehmen, eine Organisation oder kulturelle Gruppe von Konsumenten von anderen abhebt, lassen sich ergänzend zusätzlich folgende Funktionen der Marke anführen:¹⁴⁶

Zum ersten besitzen die Markenzeichen eine starke **Souveränitätsfunktion**, d.h. die leicht wiederzuerkennende Verkörperung einer Organisation oder eines Unternehmens durch das Logo bzw. durch visuelle Markenmerkmale

¹⁴² Zur Geschichte der berühmten Flasche und des Schriftzugs als Mittel zur Markenprofilierung vgl. **Palazzini**, F.S., Superstar, 1989, S.20-25.

¹⁴³ So gibt es zahllose Abbildungen von berühmten Persönlichkeiten, die das Ritual des Trinkens aus der Coca-Cola Flasche vollziehen; vgl. **Palazzini**, F.S., Superstar, 1989, S.36-39. Zur frühen Aufladung der Marke mit religiösen Zügen in den 1940er und 1950er Jahren vgl. **Fritz**, Helmut, Evangelium, 1980, S.5-6.

¹⁴⁴ **Fritz**, Helmut, Evangelium, 1980, S.6.

¹⁴⁵ **Fritz**, Helmut, Evangelium, 1980, S.6.

¹⁴⁶ Vgl. **Heilbrunn**, Benoît, Representation, 1997, S.183 – 186.

über Raum (z.B. bei Übersetzung des Markennamens in andere Sprachen) und Zeit (z.B. bei Erweiterung der Produktpalette) hinweg.

Zweitens lässt sich eine Funktion als „**Krieger**“ bzw. „**Wettbewerbswaffe**“ ausmachen, da ein bekanntes Markenzeichen durch seine spezielle Farb- oder Formgebung (Typographie) gleichsam ein visuelles Territorium im Markt für diese Marke besetzt und verteidigt. Als Beispiel sei das Rot und Weiß sowie die Typographie der Marke *Marlboro* genannt.

Als dritte wesentliche Markenaufgabe lässt sich aus der Anthropologie die der **Reproduktion** ableiten. Darunter versteht man die wiederholte Abbildung des Markenzeichens im zeitlichen und örtlichen Kontext. Erst dadurch kann es zur Einprägung, zum Lernen des Logos und der damit assoziierten Werte kommen.

Verbunden damit ist die Verwendung einer Marke bei sogenannten Grooming-Ritualen. Dabei wird versucht, die Marke und ihre Produkte durch eine Veränderung ihres Aussehens mit einer neuen Bedeutung aufzuladen.¹⁴⁷ Oft lässt sich dieses „Ausschmücken“ bei automobilen Markenprodukten erkennen. Man denke nur an den *Volkswagen Golf*, der sich besonders für das Tunen eignet.¹⁴⁸

2.3.5 Das Markenimage

Obige Beispiele verdeutlichen, dass die wahrnehmbare Marke sehr viel mehr Facetten als das sichtbare Produkt aufweist. Neben den „realen“, denotativen Beurteilungskriterien werden zahlreiche „nicht reale“, konnotative Informationen bzw. Botschaften vom Konsumenten aufgenommen, bewertet und gespeichert, so dass je nach Markentyp zudem mehr oder weniger starke konnotative Charaktereigenschaften das Bild der Marke prägen.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Allgemein zur semiotischen Einordnung der Rituale siehe **Trabant**, Jürgen, *Semiotik*, 1996, S.130-139.

¹⁴⁸ *Golf* ist dabei eine Produktmarke unter der Familienmarke *Volkswagen*. Das Fahrzeug an sich kann als Markenobjekt im Sinne einer ästhetischen Botschaft angesehen werden. Auf beide Aspekte wird im Laufe dieser Arbeit näher eingegangen. Es ist zu vermuten, dass der Golf vor allem deshalb als Tuning-Basis beliebt ist, weil er im Design sehr „neutral“ gehalten ist.

¹⁴⁹ Vgl. **Hätty**, Holger, *Markentransfer*, 1989, S.86-87.

Einige Marken verzichten dabei sogar weitestgehend auf reale Markenbotschaften, wie die virtuellen Personenmarken. Der letztlich durch diese realen und symbolischen „Lebens-Zeichen“ der Marke beim Einzelnen erzeugte Gesamteindruck ist für eine Marke wesentlich. Uwe Johannsen fasst zusammen:¹⁵⁰

„Das Image hat demnach sowohl eine kognitive wie affektive und behaviorale, soziale und personale evaluative Komponente. Insofern ist die ‚psychische Realität Image‘ als durchaus legitimer weil ‚ökonomischer‘ – i.S.v. entlastender, zur Umweltbewältigung, Orientierung, Individualisierung und Bedürfnisbefriedigung beitragender – seelischer Komplex (‚Mechanismus‘) anzusehen.“

Der Terminus Image ist heute ein zentraler Begriff in der Markt- und Werbepsychologie. Trotzdem gibt es Unsicherheiten bezüglich seiner genauen Bedeutung, insbesondere aufgrund der Tatsache, dass es im Deutschen keine adäquate Übersetzung für ihn gibt.¹⁵¹

Dennoch macht eine Kurzdefinition Sinn, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, sondern als Grundlage für den Gebrauch des Begriffs Image in dieser Arbeit dienen kann.¹⁵² Demnach versteht man unter Image:¹⁵³

„das Vorstellungsbild, das ein einzelner oder eine Gruppe von sich selbst oder anderen Personen, Gegenständen oder Verhältnissen hat. Als komplexe Gesamtheit von Gefühlen, Einstellungen und Meinungen bewusster und unbewusster Art ist das Image von kulturellen, sozialen und subjektiven Momenten (...) geprägt.“

Generell unterscheidet man zwischen dem Produkt-, dem Firmen- und dem Marken-Image, die wechselseitig abhängig voneinander sind und sich gegenseitig mehr oder weniger beeinflussen.¹⁵⁴ Als Beispiel kann hier der

¹⁵⁰ **Johannsen**, Uwe, Image, 1971, S.35.

¹⁵¹ Zu Etymologie, Geschichte und Definitionsansätzen des Wortes Image siehe ausführlich **Johannsen**, Uwe, Image, 1971, S.18-37.

¹⁵² Johannsen gibt einen umfassenden definitorischer Klärungsansatz anhand von 18 Kernthesen, den ich ebenfalls für sehr gelungen halte; vgl. **Johannsen**, Uwe, Image, 1971, S.36-37.

¹⁵³ **Nordstetter**, Gero, Auto-Image-Berater, 1997, S.5.

¹⁵⁴ Vgl. ausführlich **Johannsen**, Uwe, Image, 1971, S.117-146.

Schokoriegel *Lila Pause* dienen, der auf die Marke *Milka* und das Unternehmen *Kraft Foods* verweist.

Die Verdichtung des Markenimages erfolgt unter anderem im Markenzeichen selbst, das als Symbol für die gesamte Markenpersönlichkeit dienen kann:

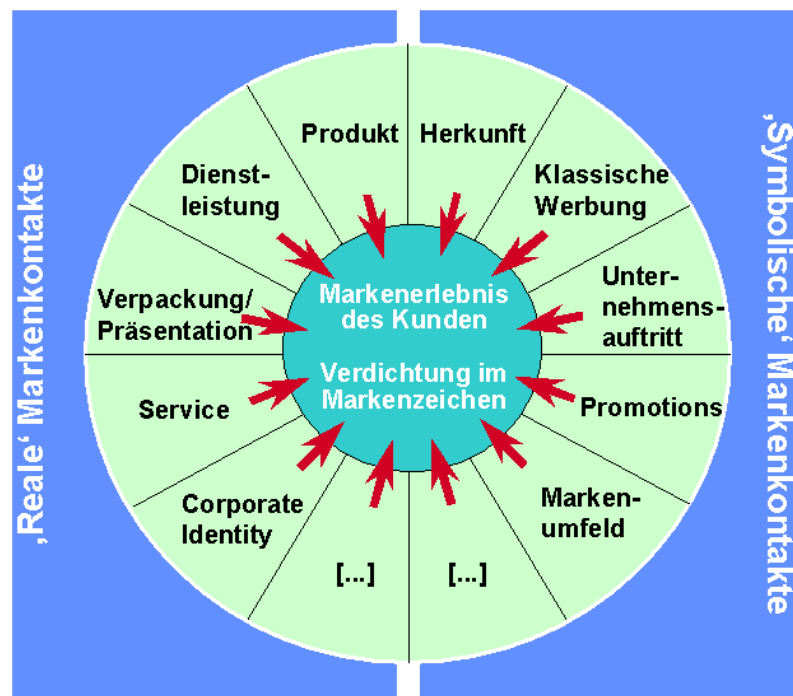


Abbildung 25 Einflussfaktoren auf das Markenerlebnis

Das Markenimage bildet sich über längere Zeit hinweg allmählich aus konsistenten und klaren Stimmungsbildern und Eindrücken heraus. Lediglich das vordergründige Markenbild reagiert dabei relativ kurzfristig sichtbar und messbar auf Veränderungen im Markenauftritt, beispielsweise in der klassischen Kommunikation.¹⁵⁵

¹⁵⁵ Die Imageforschung bedient sich vorwiegend der Befragung, wobei zwischen qualitativer und quantitativer Forschung sowie offenen, wie Tiefeninterviews, und geschlossenen Verfahren unterschieden wird; vgl. **Esch**, Franz-Rudolf, **Andresen**, Thomas B., Messung, 1997, S.28-32 sowie **Rosenstiel**, Lutz v., **Ewald**, Guntram, Marktpsychologie, 1979, S.37-45. Bekanntes Beispiel für ein geschlossenes mehrdimensionales Verfahren stellt das sogenannte Semantische Differential dar, das mit Hilfe von begrifflichen Gegensatzpaaren die Imageausprägung einer Marke zu definieren sucht. Zur Messung und Auswertung des Semantischen Differentials vgl. **Osgood**, Charles E., **Suci**, George J., **Tannenbaum**, Percy H., Measurement, 1957, S.76-124 und S.125-188. Wesentlich scheint im Zusammenhang mit dem Markenimage die empirisch gestützte Erkenntnis, dass eine gute Werbekampagne auch eine Sofortwirkung besitzen muss, um langfristig positive Auswirkungen auf das Markenimage haben zu können.

Eine Betrachtung der deutschen Automobilmarken im Zeitverlauf einerseits bei Meinungsbildnern und andererseits in der Gesamtzielgruppe kann zur Verdeutlichung des Aufbaus von Markenimage dienen:

Die jährlich europaweit erhobene Leserumfrage der Zeitschrift *auto motor und sport* erfasst verschiedene Imagekriterien, die Aufschluss über relativ kurzfristige Veränderungen im Markenauftritt geben und daher als aktuelles Markenbild interpretiert werden können. Leser von Automobilzeitschriften sind in der Regel überdurchschnittlich gut informiert über Entwicklungen, Kommunikation und Trends bei den einzelnen automobilen Marken und gelten im persönlichen Umfeld meist als Experten, wirken also auf diesem Gebiet als Meinungsbildner.

Betrachtet man beispielsweise die Imageentwicklung der drei großen deutschen „Premium“-Automobilmarken im Zeitraum von drei Jahren, ergeben sich im jeweiligen Markenbild bei den Meinungsbildnern signifikante Veränderungen. Folgende Abbildung zeigt Auszüge aus den „Siegerlisten“ der Jahre 1995 und 1998 im Vergleich.¹⁵⁶

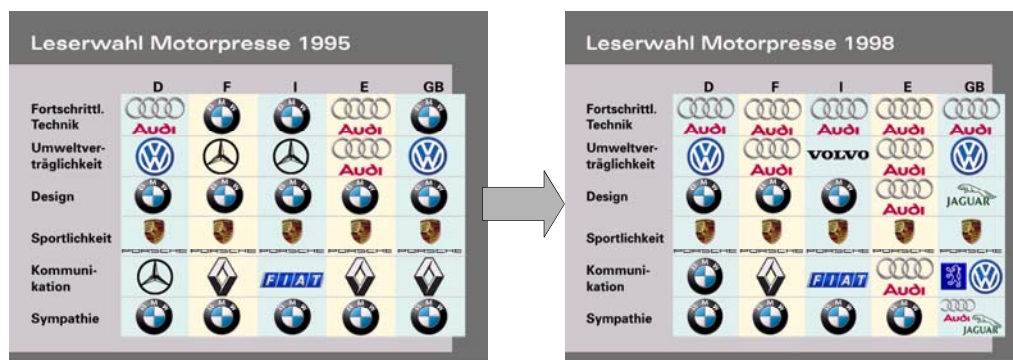


Abbildung 26 Markenwahrnehmung von automobilen Meinungsbildnern
[nach Leserbefragung auto motor sport 1995 und 1998]

Vergleicht man damit den Wandel in den Markenbildern des repräsentativen Bevölkerungsdurchschnitts anhand des Imagefaktors Prestige im gleichen Zeitraum, was als das korrespondierende Markenguthaben interpretiert werden kann, wird deutlich, dass sich hier eine sehr viel langsamere, aber auch stetigere Entwicklung ergibt.

¹⁵⁶ Als „Sieger“ wurde jeweils die Marke mit der höchsten Prozentzahl gesetzt.

Aussagen über die Signifikanz von Veränderungen über den relativ kurzen Zeitraum von drei Jahren sind dabei schwerlich zu treffen. Denn während sich beim „Markenbild“ deutlich eine unmittelbare Reaktanz auf den jeweiligen Markenauftritt zeigt, dauert es sehr viel länger, eine signifikante positive Veränderung im Markenguthaben zu bewirken. Danach wäre beispielsweise frühestens in zehn Jahren zu erwarten, dass die Automobilmarke *Audi* – unter der Annahme weiterer positiver Markenentwicklung und -führung – mit ihrem „Markenguthaben“ in Europa zu ihren Wettbewerbsmarken aufschließen könnte.

In den vorangehenden Ausführungen wurde die Komplexität des Phänomens Marke und die daraus resultierende Schwierigkeit einer einheitlichen Begriffsbestimmung deutlich. Gesucht ist also eine Betrachtung, die die wesentlichen Grundzüge der Marke mit Schwerpunkt auf ihrer Persönlichkeit integral und dynamisch erfasst sowie ihren komplexen Interaktionen innerhalb und mit ihrer sich ständig verändernden Umwelt gerecht wird. Wesentlich dafür scheint ein systemischer Ansatz.

Aufgrund der Vielschichtigkeit ihres Charakters und ihrer Aufgaben wird in dieser Arbeit zusammenfassend eine eigene allgemeine Markendefinition versucht:

Eine Marke ist ein sinn- und richtungsgebender Garant für ein ausgezeichnetes Nutzenpaket und damit emotionale Heimat für den Kunden. Sie ist als komplexes dynamisches soziales System zu betrachten, das mit Hilfe ihrer Zeichen, insbesondere dem Markenlogo, kommuniziert.

Kapitel 3

Zur Geschichte der Marke

Die heute weltweit existierenden Markenausprägungen mit ihrer Artenvielfalt, ihren umfangreichen Funktionen und Kommunikationen sind dabei keine „Erfindung“ unseres Zeitalters. Ihre Ursprünge lassen sich bis in die Frühgeschichte der Menschheit in nahezu allen Hochkulturen zurückverfolgen.¹⁵⁷

Beispielsweise konnte man bereits im alten Mesopotamien anhand spezieller Rollsiegel¹⁵⁸ die mit Wachs verschlossenen Transportkrüge als Ware eines bestimmten Kaufmanns erkennen. Und auch in späteren Kulturen wurde durch Markierung mit speziellen Zeichen eine „persönliche“ Garantie und gesicherte Qualität impliziert.¹⁵⁹

Hauptmotiv dieser Zeichen war meist ein Nachweis der Verantwortung für eine erbrachte Dienstleistung oder Produkt. Sie dienten somit primär der Garantieleistung und der Vertrauensbildung, bezogen auf den Produzenten der jeweiligen Markenware.¹⁶⁰

¹⁵⁷ Vgl. **Berekoven**, Ludwig, Markierung, 1992, S.26. Das Alter von „Werbung“, wengleich anfänglich in rudimentärer Form, schätzt Graak auf etwa 5.000 Jahre. Zu frühen Anzeigen zählen demnach bereits beispielsweise Maueranschlüge im alten Griechenland und die Wandinschriften in Pompeji; vgl. **Graak**, Karl, Wirb, 1988, S.9 sowie ausführlich **Seyffert**, Rudolf, Reklame, 1925, S.6-14.

¹⁵⁸ Rollsiegel boten gegenüber den Stempeln den Vorteil größerer Fläche, so dass die Markierung mehr Information fassen konnte und somit einen höheren „Erzählcharakter“ erlangte; vgl. **Leitherer**, Eugen, Markierung, 1994, S.140.

¹⁵⁹ So wurde in Rom aus China bezogene Seide von Zollbeamten mit einem Zeichen versehen, das im Abendland als Echtheitsgarantie galt. Wissenschaftliche Erkenntnisse lassen den Schluß zu, dass das römische Markenwesen eine ebenso große Rolle im damaligen Wirtschaftsleben spielte und eine annähernd hohe Komplexität besaß wie das „moderne“ Markenwesen unserer Zeit; siehe dazu (nach **Leitherer**, Entwicklung, 1988, S.12) **Kohler**, Josef, Warenzeichenrecht, 1910, S.12 und die dort angegebene weiterführende Literatur.

Auch in Byzanz wurden die Waren der einheimischen, in Zünften organisierten Handwerker von städtischen Beamten mit Plomben markiert, wobei diese Zeichen, die Produkte und auch die Werkstätten ständiger Kontrolle unterlagen, analog zu den europäischen Meister-, Zunft- und Städtemarken des Hochmittelalters; vgl. **Stöckle**, Albert, Byzantinische Zünfte, 1963, S.81, S.92-93 und S.104-106.

¹⁶⁰ Vgl. **Leitherer**, Eugen, Markierung, 1994, S.139.

3.1 Markenvorläufer

In Europa können als Vorläufer des heutigen Markenwesens die sogenannten Hausmarken angesehen werden, Symbole, die ab dem 13. Jahrhundert ihre Hoch-Zeit hatten.



Abbildung 27 Beispiele früher Handels- und Hausmarken
[Volckmann, Erwin, Germanischer Handel, 1925, S.95]

Die Vorstufen dieser Hausmarken liegen einerseits in den *characteres* der Volksrechte vom fünften bis zum neunten Jahrhundert, die hauptsächlich Eigentümerzeichen waren und bereits in einem Zeichenrecht schriftlich festgelegt waren. Diese Zeichen markierten Grenzen, Besitz oder Eigentum, Losentscheide oder richterliche Verfügungen (z.B. Gerichtsvorladungen). Die wirtschaftliche Bedeutung ist als eher gering zu bewerten.¹⁶¹

Andererseits sind Urkundensignierungen, die *signa* und *signacula*, als Vorläufer der Hausmarken einzustufen. Da Namensunterschriften erst in

¹⁶¹ Vgl. Homeyer, Karl Gustav, Hofmarken, 1870, S.8-12. Bereits seit dem frühen Mittelalter, d.h. ab dem 5. Jahrhundert, wurden diese Zeichen am Türrahmen der Häuser zur Kennzeichnung angebracht. In der ursprünglichen Funktion als Symbole zur Häuserkennzeichnung fanden diese Vorläufer der Hausmarken hauptsächlich bis zum

jüngerer Zeit gebräuchlich wurden, wurde die Echtheit von Dokumenten seit dem fünften bis zum 13. Jahrhundert durch Auflegen der Hand, einen Eindruck in weiches Siegelwachs oder durch einen Federzug beglaubigt. Bei letzterem kam sowohl der Namenszug, oft auch als Monogramm oder Beamtenzeichen, als auch ein identifizierendes Signum vor.¹⁶²

Ursprünglich dienten Siegel zum Verschließen von Briefen und als Bestätigung von Urkunden des Königs und des höheren Adels.¹⁶³ Zugleich kam speziell den Siegeln auch eine Schutzfunktion des Eigentums zu, indem auf oberste Instanzen oder religiöse Bedeutung (insbesondere durch die Verwendung des Kreuzzeichens) verwiesen wurde, aber auch auf magische Formeln. So besaßen diese frühen Markierungen oft auch Amulett- oder Talisman-Charakter.¹⁶⁴

Im Hinblick auf die Entwicklung der Hausmarken sind vor allem die Signa von Interesse, die fast ausschließlich auf der Kreuzform basierten. Während diese Zeichen zunächst noch von mehreren Personen verwendet wurden, lassen sich ab Anfang des 11. Jahrhunderts Spuren einer Individualisierung und Personalisierung bestimmter Kreuzfiguren ausmachen, so dass diese als Unterschrift ihres jeweiligen Trägers dienen konnten. Das unverzierte Kreuz verliert sich als Signum etwa seit dem Ende des 12. Jahrhunderts. Zunächst den herrschenden Schichten vorenthalten, wurden diese Zeichen ab dem Ende des 12. Jahrhunderts auch vom einfachen Volk verwendet.¹⁶⁵

3.2 Marken des Mittelalters und Frühkapitalismus

Ab dem 13. Jahrhundert fanden die Hausmarken als erste Markenform mit großer wirtschaftlicher Bedeutung in Europa weite Verbreitung. In Anlehnung an Homeyer lassen sich die vielfältigen Funktionen der Hausmarke

neunten Jahrhundert Verwendung. Vgl. **Volckmann**, Erwin, *Germanischer Handel*, 1925, S.290.

¹⁶² Vgl. **Homeyer**, Karl Gustav, *Hofmarken*, 1870, S.12-13.

¹⁶³ Vgl. **Ewald**, Wilhelm, *Siegelkunde*, 1975, S.21.

¹⁶⁴ Vgl. **Leitherer**, Eugen, *Markierung*, 1994, S.140 sowie **Mildenberger**, Gerhard, *Kulturgeschichte*, 1972, S.99-101.

untergliedern in Daseinszeichen (Grab-, Genossen- oder Autoritätszeichen), Zeichen der Willenserklärung (Siegel- oder Widmungszeichen), Vermögenszeichen (Warenzeichen der Kaufleute, Acker-, Viehzeichen, Zeichen auf Werkzeugen) und Urheberzeichen (Meister, Zunft- und Städtemarken).¹⁶⁶

3.2.1 Warenzeichen der mittelalterlichen Kaufleute

Als die wohl bedeutendsten Vermögenszeichen sind die Warenzeichen der mittelalterlichen Kaufleute anzusehen, die über Jahrhunderte hinweg wesentliche Bedeutung für den überregionalen Handel und die Entwicklung der Zeichenrechtslehre hatten. Diese Marken zeigten die Eigentumsverhältnisse an, d.h. wurde bei Versand die Ware bereits mit der Marke des Empfängers gekennzeichnet, galt das Eigentum als an den Adressaten übergegangen.¹⁶⁷

Hauptsächlich zurückzuführen auf die verkehrswirtschaftliche Ausweitung des Handels in Kombination mit den nur in geringem Maße vorhandenen Schreibkenntnissen in der breiten Bevölkerung wurden diese Hausmarken ab dem 13. Jahrhundert zu *Handelsmarken* mit europaweiter absoluter wirtschaftlicher und juristischer Beweiskraft.

Die Handelsmarke war an die einzelne Person gebunden, wobei die ursprünglich auf die ganze Familie bezogene Hausmarke jeweils mit kleinen Modifikationen versehen wurde, um die Unterscheidbarkeit zu gewährleisten.¹⁶⁸

¹⁶⁵ Vgl. **Homeyer**, Karl Gustav, Hofmarken, 1870, S.14-15.

¹⁶⁶ Vgl. ausführlich **Homeyer**, Karl Gustav, Hofmarken, 1870, S.204-296. Handschriftlichen Signierungen wurde bis Ende des 15. Jahrhunderts kaum wirtschaftliche oder juristische Beweiskraft zugesprochen, vgl. **Hirsch**, Theodor, Gewerbegeschichte, 1858, S.223

¹⁶⁷ Vgl. **Köhler**, Josef, Warenzeichenrecht, 1910, S.9

¹⁶⁸ Vgl. **Leitherer**, Eugen, Entwicklung, 1988, S.5-7

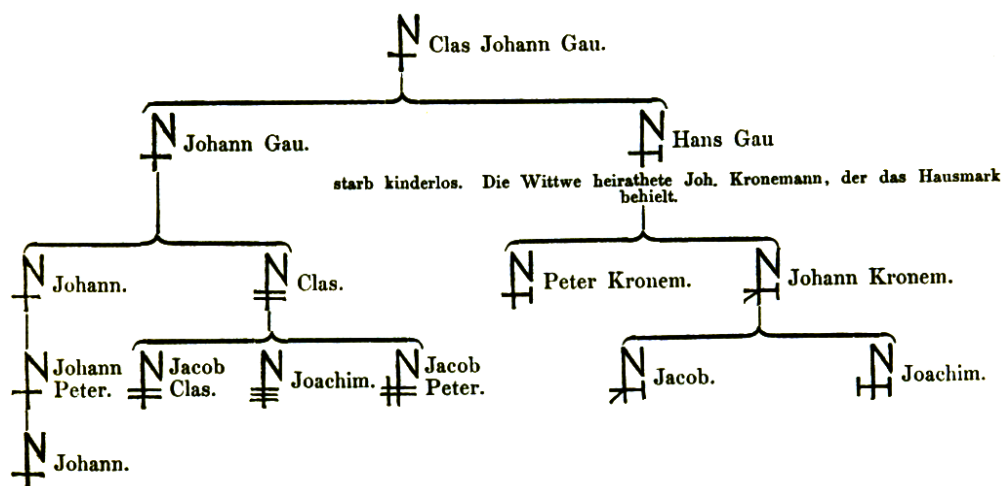


Abbildung 28 Beispiel für Vererbung und Modifikationen einer Hausmarke
[Homeyer, Karl Gustav, Hofmarken, 1870, S.192]

Dieses Vermögenszeichen wurde vom Händler sowohl auf seinem beweglichen und unbeweglichen Eigentum als auch auf Dokumenten verwendet, hatten also keine primär absatzwirtschaftliche, sondern eine eher juristische Bedeutung und stark dinglichen Charakter.¹⁶⁹

3.2.2 Erzeuger- und Urheberzeichen

Im Gegensatz dazu hatten die Erzeuger- und Urheberzeichen starke absatzwirtschaftliche Intentionen und können somit als die eigentlichen Vorläufer der modernen Marken angesehen werden:¹⁷⁰

„Sie sollen den Ursprung des Erzeugnisses aus einer bestimmten menschlichen Thätigkeit durch ein Zeichen an diesem Gegenstande kund geben, sei nun von dem Werke einer ganzen gewerblichen Anstalt oder eines einzelnen Künstlers, Handwerkes, Landwirthes u.s.w. die Rede.“

Zu den Erzeuger- und Urheberzeichen gehören daher erstens die Zeichen der Hütten, Fabriken und Werke, wie der Eisen- und Bauhütten, Schmieden, Ziegeleien und Papierfabriken, zweitens die Zeichen auf ländlichen

¹⁶⁹ Vgl. **Schenk**, Hans-Otto, Gattungsmarken, 1994, S.58 sowie **Homeyer**, Karl Gustav, Hofmarken, 1870, S.266-276.

Produkten, wie auf Butter und Käse, drittens die Zeichen der Verleger und Buchdrucker, viertens die Künstlerzeichen, vor allem die Künstler-Monogramme der Maler und Bildhauer, und fünftens die Handwerkszeichen der Meister, Zünfte und Städte.¹⁷¹

Ab dem Hochmittelalter fanden in Zusammenhang mit diesen Zeichen behördliche Marken, zumeist in Form von amtlichen Bleiplomben, in Europa überregional Verwendung. Sie gaben explizit Aufschluss über die jeweilige Produktqualität. Das Hauptinteresse der Obrigkeit bestand dabei zunächst vorrangig in einem Konsumentenschutz durch gewerbepolizeiliche Überwachung und in der Erhebung von Umsatzsteuern. Wegen ihrer Amtlichkeit waren die von Städten und Zünften vergebenen Beschauzeichen bis zur Industriellen Revolution überörtlich als wichtige Gütesiegel anerkannt, so dass die Markierung der Ware häufig, in einigen Gewerben ausschließlich, der Absatzförderung diente.¹⁷²

Außer städtischen Behörden und Zünften hatten auch die Handelshäuser Interesse an einem guten Ruf ihres Namens bzw. an einem starken Markenbewusstsein und sorgten daher ihrerseits für das Einhalten strikter Qualitätsrichtlinien.¹⁷³

Zusätzlich zu den allgemeinen Beschauzeichen schrieben die Zünfte vor, jedes Produkt mit der Marke des jeweiligen Meisters zu kennzeichnen, um einen Schutz der bürgerlichen Gemeinschaft vor schlechter Qualität zu gewährleisten. Dieser Zunftzwang traf daher ebenso auf das Konsumgewerbe, wie z.B. auf die Bäckerzunft zu, bei der eine Markierung der Ware selbst schwer oder gar nicht möglich war.¹⁷⁴

Diese Meisterzeichen, die oft aus Hausmarken hervorgegangen waren, wurden vererblich und verkäuflich, ihr Gebrauch war gesetzlich geregelt und

¹⁷⁰ **Homeyer**, Karl Gustav, Hofmarken, 1870, S.277.

¹⁷¹ Vgl. **Homeyer**, Karl Gustav, Hofmarken, 1870, S.277-282.

¹⁷² Handwerkliche Erzeugnisse, wie z.B. Stoffe, durften nur unter amtlicher Aufsicht in sogenannten „Kaufhäusern“ verkauft werden. Ortsansässige Produzenten oder Kaufleute mussten von der Stadt einen Teil des Kaufhauses mieten. Siehe **Volckmann**, Erwin, Germanischer Handel, 1925, S.69; vgl. auch **Lerner**, Franz, Geschichte der Qualitätssicherung, 1988, S.21-22.

¹⁷³ So erlangten beispielsweise die Marken der Fugger (Dreizack) und der Welser (Pentagramm) weltweit hohe Bekanntheit. Vgl. **Dichtl**, Erwin, Grundidee, 1992, S.3.

¹⁷⁴ **Wissell**, Rudolf, Des alten Handwerks Recht, 1974, S.327.

sie waren sogar anstelle einer Unterschrift gültig.¹⁷⁵ Die Meistermarken konnten analog zu heutigen Markenzeichen abgeändert oder neu eingetragen werden.¹⁷⁶

Für den Export der städtischen Markenware war die Meistermarke im allgemeinen von untergeordneter Bedeutung im Vergleich zu den behördlichen Markierungen, da sie relativ geringe überregionale Bekanntheit aufwies. Ausnahmen bildeten Werke einiger berühmter Meister oder Gewerbe, bei denen Fachkenntnis und Individualität im Vordergrund standen, wie die Maler, Bildhauer oder Schwertfeger. In diesen Fällen war die städtische Garantie obsolet und konnte ganz oder teilweise entfallen.

Die rechtliche Ordnung der Markenbildung, insbesondere die Begutachtung und Kennzeichnung der verschiedenen Qualitäten in den sogenannten Schauen, wurde bis Mitte des 13. Jahrhunderts zunächst durch die Zünfte ausgeübt, dann aber allmählich durch die städtische Obrigkeit selbst. Die Gründe dafür waren die oben beschriebenen absatz- und konsumwirtschaftlichen Motive, die durch eine private Organisation nicht hinreichend erfüllt werden konnten, sowie Streitereien innerhalb der Zünfte aufgrund von Willkür und Konkurrenzneid. Die konkrete Ausübung der Schauen erfolgte allerdings weiter durch Vertreter der Zünfte selbst.

In der Regel legte dabei der jeweilige Meister das mit seinem Zeichen als Urheber nachweis gekennzeichnete vollendete Werk zum Beschauen vor. Je nach attestierter qualitativer Güte wurde neben das Meisterzeichen die entsprechende öffentliche Schaumarke aufgeprägt.¹⁷⁷

Das Vertrauen der Konsumenten in die anfänglich oktroyierten Markierungen erwies sich als so stark und die damit ausgezeichnete Markenware überregional als so erfolgreich, dass bereits im ausgehenden Mittelalter auch nicht dem Markenzwang unterworfenen Hersteller anfangen, ihre Produkte mit ihren persönlichen (Phantasie-) Marken zu kennzeichnen und Städte und

¹⁷⁵ Diese Meisterzeichen waren in der Zunftrolle registriert und wurden oft auch in Zunfthäusern zur Schau gestellt, so dass eine effektive Herstellerhaftung gewährleistet war; vgl. **Volckmann**, Erwin, *Germanischer Handel*, 1925, S.290; siehe auch **Leitherer**, Eugen, *Entwicklung*, 1988, S.38-39.

¹⁷⁶ Vgl. **Wissell**, Rudolf, *Des alten Handwerks Recht*, 1974, S.265.

¹⁷⁷ Vgl. **Leitherer**, Eugen, *Entwicklung*, 1988, S.16-46.

Zünfte ihre Marken mit umfangreichen Verordnungen und drakonischen Strafen vor Nachahmungen und Fälschungen zu schützen suchten.¹⁷⁸



Abbildung 29 Beispiele für Zunftzeichen als Art von Hausmarken
[aus Homeyer, Karl Gustav, Hofmarken, 1870, o.S., Tafel XXXI]

Das im 13. Jahrhundert aus den Zunftordnungen hervorgegangene Marken- und Schauwesen nahm in Deutschland bis zum 16. Jahrhundert ständig an Bedeutung zu, dann aber erfolgte insbesondere nach dem radikalen Einschnitt des 30-jährigen Krieges der allmähliche Niedergang der Zünfte, vor allem ausgelöst durch die Entwicklung der Wirtschaftsordnung des Merkantilismus und der damit verbundenen kapitalistischen Denkweise.

Bis Ende des 18. Jahrhunderts bestanden Schau- und Meisterzeichen und ihre rechtlichen Regelungen zunächst unverändert weiter, wenngleich unter größerer staatlicher Aufsicht. Das Aufkommen der kapitalistischen Wirtschaft bedeutete im 19. Jahrhundert schließlich das Ende der Zünfte und Schauen mit ihrer Markenbildung. Die Hausmarken wurden in der Folge verdrängt durch Gemeinzeichen, Initialen, Zahlen und bildliche Darstellungen oder verschwanden ersatzlos.¹⁷⁹ Aus den Meistermarken gingen auch jene wappenartigen Zeichen hervor, die neben Schmuckfunktion auch

¹⁷⁸ Vgl. **Dichtl**, Erwin, Grundidee, 1992, S.3 sowie **Leitherer**, Eugen, Entwicklung, 1988, S.17-19.

¹⁷⁹ Vgl. **Leitherer**, Eugen, Entwicklung, 1988, S.49 sowie **Homeyer**, Karl Gustav, Hofmarken, 1870, S.342-365.

Reklamezwecken für ganze Berufsstände dienten.¹⁸⁰ Manche dieser Marken finden in unserer Zeit noch Verwendung, wie der Aesculapstab der Ärztezunft.

Folgende Abbildung zeigt abschließend Künstler- und Handelsmarken, die aufgrund der Personen oder Familien, die sie führten, teilweise einen bis heute hohen Bekanntheitsgrad aufweisen:

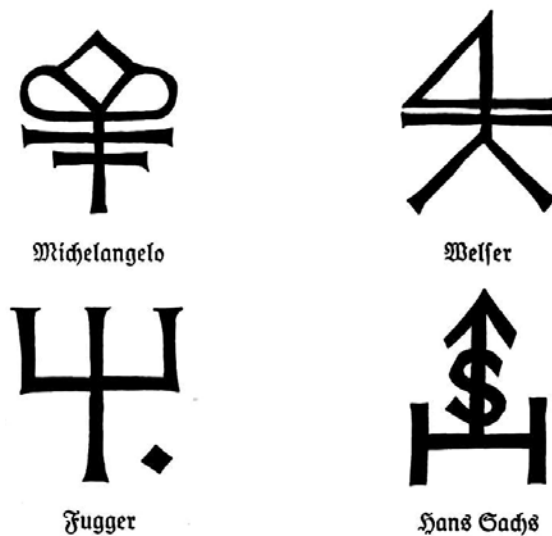


Abbildung 30 Beispiele bekannter Handels- und Meistermarken
[Koch, Rudolph, Zeichenbuch, 1940, S.95]

3.2.3 Manufakturmarken des Merkantilismus

Neben den Zunftmarken entwickelte sich im 18. Jahrhundert eine gänzlich neue europäische Markenform, die der *Manufakturmarken* des Merkantilismus:¹⁸¹

Beschränkte sich der europäische Handel bis zur Renaissance im wesentlichen auf den Mittelmeerraum, fand nunmehr eine zunehmende „Internationalisierung“ statt, möglich geworden durch zahlreiche Innovationen, wie etwa der Einführung des Papiers, der Raum- und Zeitmessung und der Landkarte, sowie der Ausbildung einer kaufmännischen

¹⁸⁰ Vgl. **Wissell**, Rudolf, Des alten Handwerks Recht, 1974, S.268.

¹⁸¹ Vgl. **Leitherer**, Eugen, Entwicklung, 1988, S.50 sowie **Leitherer**, Eugen, Markierung, 1994, S.142-146.

Ethik, so dass sich zusätzlich zur zünftigen eine merkantilistische Wirtschaft entwickelte.¹⁸²

Diese brachte als neue Betriebsform die Manufakturen hervor, deren Marken nicht mehr die produzierende Einzelperson, sondern die Werkstatt als Garant für die markierte Ware in den Vordergrund stellten.

Markengeschichtlich gesehen stehen dabei im europäischen Raum die Markenwaren der Porzellan- und Fayencemanufakturen im Vordergrund, die, abgeleitet aus der chinesischen Kultur, als die „ersten quasi-industriellen Welthandelsprodukte“¹⁸³ die Vorläufer der späteren Industrieprodukte darstellen.

Dementsprechend basierten die neu geschaffenen Manufakturmarken nicht auf einer Weiterentwicklung der Hausmarken, sondern stellten eine gänzlich neue Art der Marken-Kennzeichnung dar. Da die Mehrzahl dieser Betriebe, hauptsächlich aus Prestige Gründen, vom jeweiligen Landesherren gegründet oder zumindest unterstützt wurde, bezogen sich die Manufakturmarken häufig auf den (meist abgekürzten) Namen des Landesfürsten, Verwalters oder Inhabers bzw. auf den Fabrikationsort.

Alles in allem war die Bedeutung der Manufakturmarken im Vergleich zu den starken Zunftmarken relativ gering. Primär dienten sie als „Herkunftszeichen beim Exportabsatz außerhalb der Landesgrenzen des merkantilistischen Fürstentums“¹⁸⁴.

Dabei war die Kundenschicht der „fabrizierten“ Luxusgüter nicht zuletzt durch die hohe Preisstellung im wesentlichen auf die gesellschaftlichen Oberschichten wie Adel und königliche Höfe beschränkt. Oft handelte es sich dabei um Auftragsarbeiten. Der Verkauf an andere Kunden war sogar teilweise gänzlich untersagt oder nur durch eine klare Abgrenzung der Produkte in Bodenmarke, Gestalt und Ikonographie anderen Gesellschaftsschichten ermöglicht.¹⁸⁵

Den Manufakturmarken kam dabei nicht die Aufgabe des Qualitätsgaranten zu. Als Herkunftsbezeichnung galten sie eher als Bestätigung des

¹⁸² Vgl. **Leitherer**, Eugen, Markierung, 1994, S.142.

¹⁸³ **Leitherer**, Eugen, Markierung, 1994, S.144.

¹⁸⁴ **Leitherer**, Eugen, Entwicklung, 1988, S.59.

künstlerischen Werts, der einem Stück vom durchaus gebildeten und kunstverständigen Kunden zugemessen wurde.

Ferner unterlagen diese Manufakturprodukte keinem Markenzwang und die Warenkennzeichnung erfolgte nicht unbedingt durchgängig bzw. wechselte mit dem jeweiligen Eigentümer oder Verwalter.

Der entsprechende Künstler wurde im allgemeinen allenfalls durch ein Monogramm erkennbar, das wahrscheinlich meist nur aus produktionsbedingten Gründen aufgetragen wurde, um, wie es Hofmann¹⁸⁶ ausdrückt,

„Meinungsverschiedenheiten bei der Bezahlung der Arbeitsleistung und andere Differenzen zu vermeiden (...). Die Malerstube ist ein anonymer Betrieb. Die Marken dienen fast ausschließlich nur zu Kontrollzwecken oder zur Abrechnung (...).“

Das Vertrauen in eine Marke transferierte sich also auf die Produkte einer arbeitsteilenden Organisation, einer „Firma“, wobei das Produkt selbst vielen Händen entstammte und der einzelne Handwerker im Gegensatz zu den zünftigen Meistern in den Hintergrund trat.

3.2.4 Fabrikmarken des Frühkapitalismus

Dieser Vertrauenstransfer in die Marke einer „Firma“ lässt sich ebenfalls bei den sich Ende des 18. Jahrhunderts entwickelnden *Fabrikmarken* einzelner frühkapitalistischer eisen- und stahlproduzierender Orte beobachten.

Als Beispiele seien die englischen Stahl- und Schneidwaren aus Sheffield genannt sowie die deutschen Eisen- und Stahlprodukte aus dem Rheinland, insbesondere die Klingen aus Solingen.

In diesen Orten erfolgte allmählich ein Übergang von der mittelalterlichen Einzelfertigung hin zu einer gewissen Massenproduktion, die im weltweiten Wettbewerb vertrieben wurde, so dass in die zünftigen Strukturen

¹⁸⁵ In Meißen durfte beispielsweise das aus China übernommene rote Drachenmotiv nicht an das Bürgertum geliefert werden; vgl. **Leitherer**, Eugen, *Markierung*, 1994, S.145.

¹⁸⁶ **Hofmann**, Friedrich H., *Fayencefabrik*, 1928, S.53; zitiert nach **Leitherer**, Eugen, *Entwicklung*, 1988, S.56.

kapitalistische Züge mit eingingen und die Zunftschranken allmählich entfielen. Verbunden damit war, wie im Merkantilismus, eine arbeitsteilige Fertigung, bei der die Leistung des Einzelnen in den Hintergrund trat, sowie eine Ausweitung der gesetzlichen Regelungen des Zeichenrechts.¹⁸⁷

Die einzelnen Fabrikmarken gingen dabei im allgemeinen aus dortigen Meisterzeichen hervor, wie das von der Solinger Zunft verliehene Zwillingsszeichen für die Messerwaren eines ihrer Meister.¹⁸⁸

Welch starkes überregionales Markenbewusstsein diese Fabrikzeichen bei den Gewerbetreibenden bereits Anfang des 19. Jahrhunderts hervorriefen, illustriert die folgende Beschreibung Philipp Andreas Nemnichs in seiner „Der Kultur und Industrie gewidmeten Reise“ (Tübingen 1809):¹⁸⁹

„Vom Stangenstahl, der weit und breit versandt wird, giebt es vielerlei Bezeichnungen, die den verschiedenen Plätzen des Absatzes zugeeignet sind. Für Amerika ist das daselbst allgemein bekannte und berühmte Zeichen: Herz und Kleeblatt; desgleichen Halbachs sogenannter Best German Steel. Für die eine Gegend in Frankreich ist der Anker und für andere Gegenden in demselben Lande sind die Zeichen des Hirsches, Stieres, Hammers etc. in beständiger Nachfrage. Holland liebt die drei Spore. Die Häfen der Ostsee nehmen den Tannenbaum (...).“

Lediglich einige dieser frühen Fabrikmarken konnten schließlich aufgrund ihrer Wurzeln in einer kapitalistischen Wirtschaftsform den generellen Untergang des „alten“ Markenwesens zu Beginn des 19. Jahrhunderts überdauern und sich bis heute erhalten, wie z.B. das Zwillingsszeichen für Solinger Messerwaren oder die gekreuzten blauen Schwerter, die seit über 250 Jahren Meissner Porzellan auszeichnen.¹⁹⁰

¹⁸⁷ Vgl. **Leitherer**, Eugen, Entwicklung, 1988, S.60-65.

¹⁸⁸ Vgl. **Lerner**, Franz, Geschichte der Qualitätssicherung, 1988, S.24.

¹⁸⁹ Zitiert nach **Leitherer**, Eugen, Entwicklung, 1988, S.64-65.

3.3 Entstehung der „modernen“ Marken

Durch die radikalen Änderungen in den politischen, wirtschaftlichen und soziodemographischen Strukturen, die die Napoleonischen Kriege und später die in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts von England ausgehende Industrialisierung in Deutschland verursachten, wurden sowohl die Zunftmarken als auch die Manufakturmarken ihrer Grundlage und Bedeutung beraubt und versanken damit in die Bedeutungslosigkeit bzw. wurden vereinzelt als bloßer Brauch ohne markenrechtliche Grundlage weitergeführt.

Die Massenproduktion von gleichartigen Gütern bedeutete eine Anonymisierung der herstellenden Person oder Firma, eine ex ante Qualitätsprüfung fand nicht mehr statt und somit war die ursprüngliche Qualitätsgarantie nicht mehr gegeben. Das Produkt an sich mit seinen Eigenschaften rückte stärker in den Blickpunkt des Verbrauchers.¹⁹¹

Denn sowohl die Hersteller als auch der Handel, dessen Aufgabengebiet sich aufgrund der stärkeren Trennung von Produktion und Konsum der Waren radikal erweiterte, strebten in starkem Maße danach, durch Individualisierung und Profilierung der eigenen Leistung ihr Produkt von der mit der Massenherstellung verbundenen Uniformität und Anonymität abzuheben. Vor dem Hintergrund des neuen freien Wettbewerbes von nunmehr anonymen Handelspartnern entstanden daher neue Kennzeichnungen und Marken, die das Vertrauen des Verbrauchers auf den veränderten Märkten überregional gewinnen sollten.

3.3.1 Frühe kleinbetriebliche Marken

Jedoch herrschte in Deutschland zunächst weitestgehend Verwirrung und generelles Unverständnis für den wesentlichen Einfluss einer funktionierenden Markenstruktur auf den Markt. Ähnlich wie in Frankreich

¹⁹⁰ Vgl. **Rohwedder**, Detlev, Deutsche Standards, 1999.

¹⁹¹ Vgl. **Lerner**, Franz, Geschichte der Qualitätssicherung, 1988, S.24-25. Die Produktqualität war vielfach nach Wegfall der ursprünglichen Zunft- und Handelsmarken nicht mehr gegeben; vgl. **Engels**, Friedrich, Lage, 1965, S.70-72.

und auch den USA stand bis 1840 die industrielle Entwicklung erst am Anfang.

Eine Ausnahme bildeten die frühen Fabrikmarken. Ihre Bedeutung als Qualitätsgarant für den überregionalen Absatz wurde frühzeitig erkannt, wie beispielsweise die Schilderung des Solinger Obervogtverwalters Edler von Daniels aus dem Jahre 1802 zeigt.¹⁹²

„Der Hauptbeweggrund, warum die hiesigen Fabriken den Vorzug vor jenen anderer Fabriken behaupten, ist die Zeichensverfassung, denn einige sorgen für gute Waare, damit da von ihren Voreltern ererbte und so lange Jahre in gutem Ruf gestandene Zeichen seinen Ruf beyhalte; andere, nämlich diejenigen, welche neue Zeichen erfunden, sind auf gute Waare beflissen, damit ihr Zeichen sich einen guten Ruf erwerbe, und Kundschaft verschaffe. Auch sind die Zeichen für die Ausländer sehr vorteilhaft, indem ein solcher ohne besondere Waarenkenntniß zu besitzen, und gewiß in Ansehung der Waare nicht betrogen wird, wenn er diese nach altberühmten Zeichen bestellt und sich dem Messer- und Klingenhandel widmen kann.“

Vor diesem Hintergrund wurde auch das Markenrecht dieser frühen Fabrikmarken als einziges weiterentwickelt und kann somit als Basis für das heutige deutsche Warenzeichenrecht angesehen werden.

Neben den frühen Fabrikmarken finden sich bis etwa 1840 nur einzelne kleinbetriebliche Sach- und Handelsmarken, die meist Luxusgüter kennzeichnen – wie Parfum, Tabak, Schaumwein – und daher nur eingeschränkte absatzwirtschaftliche Bedeutung besitzen.¹⁹³

Das vorherrschende Unverständnis für Markenbelange in Deutschland gipfelte schließlich im Gesetz vom 4. Juli 1840, das die Aufhebung sämtlicher den Markenschutz betreffender Gesetze und Verordnungen beinhaltete. Dieses Gesetz erwies sich aber vor allem für die in den sich entwickelnden kapitalistischen Märkten bereits sehr bedeutenden Fabrikmarken der eisen-

¹⁹² Daniels, Edler von, Vollständige Abschilderung der Schwert- und Messerfabriken, fort sonstigen Stahl-Manufakturen in Sohlingen, Düsseldorf 1802, zitiert nach **Leitherer**, Eugen, Entwicklung, 1988, S.64.

und stahlverarbeitenden Provinzen als untragbar, so dass für diese mit einer Verordnung am 18. August 1847 der Markenschutz wieder eingeführt werden musste.¹⁹⁴

3.3.2 Frühe Marken mittlerer und großer Industriebetriebe

Ab etwa 1840 kann man eine stetige Zunahme von Marken ausmachen, dominiert von denen mittlerer und großer Industrien, die sich nicht mehr auf Spezialitäten beschränkten, sondern ihre Produkte national und international auf breiter Basis vertrieben.

Mit dem Auftreten dieser Zeichen begann der systematische großflächige Einsatz von klassischer „Reklame“. Neben der „marktschreierischen Tätigkeit einzelner Männer und Frauen auf dem Gebiet der Außenreklame“¹⁹⁵ erlangten vor allem das Anzeigenwesen, das Plakat und die markengerechte Gestaltung des Produktes, insbesondere auch die Verpackung, zunehmend an Bedeutung.¹⁹⁶ Allen voran nahmen hier die chemische und pharmazeutische Industrie, später auch die kosmetische, eine Pionierrolle ein.

Die Presse stellte dabei – vor allem mit ihren Anzeigenwesen – neben der Ausformung des Produktes das hauptsächliche Medium der Markenkommunikation dar. Dazu Jürgen Habermas:¹⁹⁷

„Geschäftliche Werbung, das, was 1820 zuerst in Frankreich Reklame genannt wurde, (...) ist erst eine Erscheinung des Hochkapitalismus; ja, sie gewinnt nennenswerten Umfang erst mit den Konzentrationsprozessen des industriellen Kapitalismus in der

¹⁹³ So wurde das vorher in Cronenberg bestehende Handwerksgericht mit Verfügungen von 1828 und 1829 durch eine in Remscheid neu errichtete Zeichenbehörde ersetzt; vgl. **Leitherer**, Eugen, Entwicklung, 1988, S.67, S.93.

¹⁹⁴ Vgl. **Leitherer**, Eugen, Entwicklung, 1988, S.60-67.

¹⁹⁵ **Leitherer**, Eugen, Entwicklung, 1988, S.94.

¹⁹⁶ Zwar erschien die erste Anzeige in einer deutschen Tageszeitung bereits 1665 und vor allem Angebots-Annoncen waren in sogenannten lokal informationsvermittelnden „Intelligenzblättern“ und in reinen Anzeigenblättern im 18. Jahrhundert in allen wichtigen Handelsstädten Europas üblich, aber das Interesse der Inserenten lag dabei weniger darin, Handel zu betreiben, sondern allenfalls gebrauchtes Eigentum zu verkaufen oder das Kommen neuer Waren anzukündigen. Eine gezielte Marken- oder Produktwerbung ist nicht erkennbar; vgl. **Weisser**, Michael, Annoncen, 1981, S.10-11 und S.35.

zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts: Bis weit in das 19. Jahrhundert hinein besteht bei vornehmen Häusern Abneigung selbst gegen einfache Geschäftsanzeigen; Geschäftsreklamen gelten als unanständig.“

In der Zeit ab 1860 wurde vor allem mit Hilfe von Printwerbung in verstärktem Maße versucht, mit Phantasienamen oder Plagiaten den – meist fälschlichen – Eindruck qualitativ hochwertiger Marken zu erwecken.¹⁹⁸

Schließlich wurde 1874 per Reichsgesetz der Markenschutz von den Fabrikmarken der Stahl- und Eisenindustrie auch auf Marken anderer Industrien ausgedehnt. Dabei existierte allerdings im allgemeinen kein ausgeprägtes Zeichenrecht, sondern nur territorial unterschiedliche Verbote zur Verwendung und Nachahmung fremder Warenzeichen.

Erst 1894 wurde mit dem deutschen Warenzeichengesetz eine einheitliche Regelung getroffen, so dass die Zeit bis etwa zum letzten Jahrzehnt des 19. Jahrhunderts als Vorstadium des modernen Markenwesens gelten kann.¹⁹⁹

Besonders stark waren die Pseudomarken auf dem Gebiet der Heilmittel vertreten, wie bei dem Mundwasser *ODOL*. Der Markeneigner Karl August Ligner ließ 1907 ein Inserat schalten, mit über dreißig Abbildungen von Plagiaten seines Produkts, um diesen Missstand anzuprangern, begleitet mit einem ironisch zitierten Gedicht von Goethe:²⁰⁰

„es wird der Hunde froher Schar
uns immerdar begleiten,
und ihres Bellens muntre Schall
beweist nur, dass wir reiten.“

¹⁹⁷ **Habermas**, Jürgen, Strukturwandel, 1962, S.209.

¹⁹⁸ So hatte auch die Marke *Coca-Cola* vor allem in ihren frühen Jahren gegen zahlreiche Plagiate zu kämpfen, die Namen trugen wie *Kopa-Cola*, *Coco-Cola*, *Coq a Cola*, *Coctail-Cola*, *Coca-Nola* oder *Ku-Ku-Cola*.; vgl. **Fritz**, Helmut, Evangelium, 1980, S.18.

¹⁹⁹ Vgl. **Leitherer**, Eugen, Entwicklung, 1988, S.67, S.94-97. Ausführlich zum Markenschutzgesetz von 1894, das 1909 um das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb ergänzt wurde; siehe **Friesenhahn**, P., Handbuch, um 1920, S.300-304 und **Seyffert**, Rudolf, Reklame, 1925, S.204-211.

²⁰⁰ **Bongard**, Willi, Fetische, 1964, S.17 sowie **Väth-Hinz**, Henriette, *ODOL*, 1985, S.14.



Abbildung 31 Anzeige gegen Plagiate der Marke ODOL 1907
[Väth-Hinz, Henriette, ODOL, 1985, S.17]

Aber auch in anderen Bereichen der Konsumgüterindustrie fanden sich zahlreiche Nachahmungen, wie dies der Bleistifthersteller *Staedtler* belegt, der sich bereits ab 1865 gegen diese zur Wehr setzen musste. Auch die 1907 geschaffene Waschmittelmarke *Persil* musste bis in die 1930er Jahre hinein sowohl bezüglich des Namens als auch des Erscheinungsbildes gegen zahlreiche Imitationsprodukte kämpfen, die sich *Persiehl*, *Persali*, *Bonsil*, *Weißil* oder *Borsil* nannten, um an dem großen Erfolg der Marke aus dem Hause *Henkel* teilzuhaben.²⁰¹

Als frühes Beispiel für den umfassenden Wandel in der Markensicht ist das bekannte „Made in ...“ zu nennen.²⁰² Die 1887 von England erzwungene Herkunftsbezeichnung²⁰³ sollte ursprünglich die britische Wirtschaft vor

²⁰¹ Vgl. **Bornhofen**, Ekkehard, **Hämmerlein**, Petra, *Persil*, 1997, S.30-31.

²⁰² Ursprungsbezeichnungen sowie geschützte Qualitätszeichen gelten i.A. nicht als Marken im engeren Sinne. In einigen Branchen ist der Übergang jedoch fließend; vgl. **Kapferer**, Jean-Noël, *Die Marke*, 1992, S.26-30.

²⁰³ Im Merchandise Marks Act vom 23.August 1887 wurde diese Vorschrift verankert. Dabei wurde nicht die Kennzeichnung aller Importgüter mit dem Herkunftsort verlangt, sondern nur diejenigen, bei denen eine Verwechslungsgefahr mit englischen Produkten bestand; siehe **Mielke**, Manfred, *Mißbrauch*, 1962, S.35.

unlauterem Wettbewerb schützen, besonders das „Made in Germany“.²⁰⁴ Billige, meist qualitativ auch schlechte deutsche Produkte und vor allem Plagiate überschwemmt damals die Weltmärkte.²⁰⁵

Doch das diskriminierende Signum wurde innerhalb nur eines Jahrzehnts zur heiß begehrten Marke, so dass einige Produzenten sogar ihre Waren mit „Warranted [Garantiert] Made in Germany“ versahen.²⁰⁶ Neben technischen Innovationen und qualitätsbezogenen Ansätzen spielte beim Aufbau dieser frühen Marke bereits vor allem Markt- und Kundenorientierung eine große Rolle.²⁰⁷ Ein Bericht aus der damaligen Zeit über die deutschen Unternehmen schildert:²⁰⁸

„Ihre Reisenden sind unermüdlich unterwegs, unermüdlich bestrebt, gute Geschäfte zu machen, besonders in Rußland (...). Es scheint, dass England vor vielen Jahren eine ganze Menge türkisch-rother Tücher von länglicher Form nach Rußland ausgeführt hat. Sie wurden hauptsächlich von Frauen als Kopftücher benutzt. Die Trägerinnen hätten sie aber lieber statt länglich viereckig gehabt und ihr Wunsch drang bis nach Lancashire. Dieses glaubte es jedoch besser wissen zu müssen, besonders da die Änderung von länglich zu viereckig soviel wie die Aufstellung neuer Maschinen bedeutete. So fuhren die russischen Mädchen fort, ihren Kopfschmuck zu verwünschen, bis sich ihr Leid bei der Ankunft eines deutschen Hausierers in Freude verwandelte. Ihr Haupt ist noch immer mit dem rothen Tuch geschmückt, aber aus Manchester kommt dieses Tuch nicht mehr.“

²⁰⁴ Teilweise imitierten deutsche Billighersteller englische Muster, Markenbezeichnungen und Zeichen derart, dass diese in Drittländern, insbesondere den englischen Kolonien, für den Laien nicht zu unterscheiden waren. Diese Geschäftspraktiken verursachten den britischen Produzenten große Verluste; siehe **Williams**, Edward E., *Made in Germany*, 1896, S.70-76.

²⁰⁵ Vgl. **Andreas**, Dieter, *Wettbewerbsfähig*, 1991, S.5.

²⁰⁶ Vgl. **Weiher**, Sigfrid von, *Jubiläum*, 1962, S.33-34.

²⁰⁷ Vgl. **Williams**, Edward E., *Made in Germany*, 1896, S.56, S. 95, S.106-107, S.179.

²⁰⁸ **Williams**, Edward E., *Made in Germany*, 1896, S.95.

3.3.3 „Moderne“ Marken

Die Bemühungen deutscher und anderer europäischer Produzenten, die Aufmerksamkeit und das Vertrauen der Verbraucher mit einem garantierten Nutzenpaket zu gewinnen, das leicht zu „merken“ und wiederzuerkennen ist, führten mit der nun vollständig ausgeprägten Massenproduktion und -konsumtion und der Entstehung großer Industriestädte schließlich zur Bildung der „modernen“ Marken.

Insbesondere auf dem Gebiet der Nahrungs- und Genussmittelindustrie entstanden um die Wende zum 20. Jahrhundert eine Vielzahl von Marken, die aus der heutigen deutschen Markenwelt nicht wegzudenken sind, wie zum Beispiel *Dr. Oetker* (1892), *ODOL* (1893), *Jacobs* (1895), *Melitta* (1908), *Brandt* (1912) und *Nivea* (1912).

Bereits damals gab es zahlreiche weitsichtige Unternehmen, die auf einen international „lesbaren“ Markennamen – meist Mischformen aus eigen- und fremdsprachlichen Namen sowie Phantasienamen – setzten, was Markenikonen wie *Nivea*, *ODOL*, *Persil* und *Melitta* belegen.²⁰⁹ Auch die älteste nach dem deutschen Warenzeichengesetz von 1894 eingetragene Marke trägt einen international verwendbaren „Kunstnamen“: Die ursprünglich für Lampen und Lampenteile verwendete Marke *Perkêo* ist bis heute in Gebrauch.²¹⁰

Bis 1918 waren bereits über 400.000 Markenmeldungen und etwa 228.000 Eintragungen in die Warenzeichenrolle erfolgt.²¹¹ Allein im Bereich der Zigaretten sicherten sich bis 1910 mehr als 20.000 Marken so gegen Nachahmung ab.²¹²

²⁰⁹ Obwohl die einzelnen Bestandteile des Markennamens meist aus den Namen der Firmengründer generiert wurden oder auf den Verwendungszweck bzw. die Beschaffenheit der Markenprodukte verwiesen. Reine Kunstnamen waren zu dieser Zeit relativ selten; vgl. **Gotta**, Manfred, Schall, 1999. In Deutschland kann die chemisch-technische Industrie als Vorreiter in der Erschaffung von Markennamen gelten. Diese wiesen meist entweder Versatzstücke aus der lateinischen oder griechischen Sprache auf oder bezogen sich auf die chemische Bezeichnung der Inhaltsstoffe; vgl. auch **Friesenhahn**, P., Handbuch, um 1920, S.288.

²¹⁰ Vgl. **Gotta**, Manfred, Schall, 1999, S. 36.

²¹¹ Vgl. **Seyffert**, Rudolf, Reklame, 1925, S.208.

²¹² Vgl. **Hendry**, Paul, Cigarettenmarkt, 1994, S.1511.

Etliche Marken brachten mit den ihnen zugrundeliegenden Erfindungen den Menschen in der arbeitsteiligen Industriegesellschaft auch wesentliche Erleichterungen in ihr tägliches Leben.²¹³

Die im auslaufenden 19. Jahrhundert aus Opposition der progressiven Kulturschaffenden zum vorherrschenden Bürgertum in Deutschland entstehende revolutionäre Kunstbewegung des „Jugendstils“²¹⁴ sollte dabei das Erscheinungsbild der Marken grundlegend verändern.

Friedrich Ahlers-Hestermann schreibt:²¹⁵

„Es ist schwer, dem Heutigen eine Vorstellung zu vermitteln, wie geordnet, still und grau damals eine Straße auch in der Großstadt aussah. Kein farbiger Hausanstrich, (...) an den Plakatsäulen und den vereinzelt Zeitungsständen war auch nur Schwarz-Weiß zu sehen, bis im Jahre 1896 eine neue Zeitschrift – empörend frechen Inhalts, erklärten die gesetzten Leute – einen unerwartet grellen Farbfleck hineinbrachte. Jede Woche wechselte das Titelblatt, während ‚Gartenlaube‘ oder ‚Fliegende Blätter‘ seit Menschengedenken mit derselben Kopfvignette erschienen waren – ‚Jugend‘ stand darauf, in Buchstaben, die unten Verdickungen aufwiesen und ebenfalls von dem gewohnten Schriftbild abwichen.(...) Neu war auch die Art, wie nur zwei, drei Farben in Flächen über die Zeichnung gedruckt waren, was eine starke Fernwirkung hatte (...). Etwa drei bis vier Jahre nach Gründung des Blattes kam die Bezeichnung ‚Jugendstil‘ auf, und zwar für gewerbliche Gegenstände, die an sich mit dem Inhalt der Zeitschrift wenig zu tun hatten.“

²¹³ Vgl. **Rohwedder**, Detlev, Deutsche Standards, 1999.

²¹⁴ Um 1900 entstanden in Deutschland zeitkritische satirische illustrierte Zeitschriften wie die *Meggendorfer humoristischen Blätter*, die ihren Höhepunkt im Münchner *Simplicissimus* fanden. Emotional flankiert wurden diese von künstlerischen Zeitschriften wie dem Berliner *Pan* ab 1895 und der 1896 gegründeten monatlichen Münchner Zeitschrift *Die Jugend*, die bis 1940 bestand und nach denen der „Jugendstil“ benannt wurde. Diese Zeitschrift avancierte mit ihrem plakativen und provokanten Auftritt bald zum stilbildenden Medium, das den Grundstein der modernen Markenwerbung legte und den Auftritt heutiger starker Marken und das ästhetische Empfinden der Gesellschaft bis heute grundlegend prägte. Die tradierten Gewohnheiten, Einstellungen und Wunsch nach einer heilen Welt äußerten sich dagegen in Zeitschriften wie der *Gartenlaube*; vgl. **Weisser**, Michael, Annoncen, 1981, S.10 und S.32. Ausführlich zur Historie der periodischen Zeitschriften in Deutschland vgl. **Weisser**, Michael, *Jugend*, 1979, S.7-47.

²¹⁵ **Ahlers-Hestermann**, Friedrich, *Stilwende*, 1941, S.6 und 8.

Die vorausgehenden fünfzig Jahre, die „Gründerzeit“, waren geprägt durch die Wiederaufnahme alter Stile, insbesondere von Gotik und Barock. Sie brachten nur eine mehr oder weniger sinnentleerte Nachahmung früherer Epochen.



Abbildung 32 Titelblätter der Zeitschrift „Die Jugend“ zwischen 1896 und 1899
[Weisser, Michael, Jugend, 1979, S.51]

3.3.3.1 Markengestaltung durch Design

Durch die Industrialisierung rückten schon bald das Design und der Schutz vor Nachahmung als wesentliche Erfolgsfaktoren im Wettbewerb in den Vordergrund, was auch den sich entwickelnden Marken Vorschub leistete.²¹⁶

„The great advantage of machinery was its potential to manufacture a single design endlessly; the successful design became a very much more valuable possession, for it was what released the machine’s capacity to make a profit. It was natural, therefore, that it was in the

industries being mechanised in the second quarter of the nineteenth century that the greatest concern about design was shown, over both improving standards and protecting copyrights.“

Zusätzlich wurde die Markenbildung anhand gestalterischer Differenzierung dadurch unterstützt, dass bislang lose aus Säcken, Tonnen oder Schubladen verkaufte Güter nun industriell produziert und vertrieben wurden, was zu gesonderten Verpackungen und Kennzeichnungen führte, die einzeln markierte Produkte voneinander abhob.²¹⁷

Ein Beispiel dafür stellt die Seifenmarke *Sunlight* dar, mit der der Unternehmer W.H. Lever ab 1885 den bis dato markenlosen Seifenmarkt revolutionierte. Im Gegensatz zu unmarkierten Seifenbarren, die nach Gewicht im Handel verkauft wurden, schuf er eine Marke mit einem differenzierenden Produkt- und Verpackungsdesign – jeder Blockabschnitt trug den Markennamen und wurde vom Lebensmittelhändler in ein spezielles Papier verpackt – und wandte sich mit einer starken Markenwerbung ausdrücklich an die Zielgruppe der Arbeiterklasse und machte damit innerhalb des Seifenmarktes erstmals unterschiedliche Kundensegmente aus.²¹⁸ Die folgende Abbildung zeigt das Markenprodukt *Sunlight* im Vergleich zu einem Wettbewerbsprodukt.

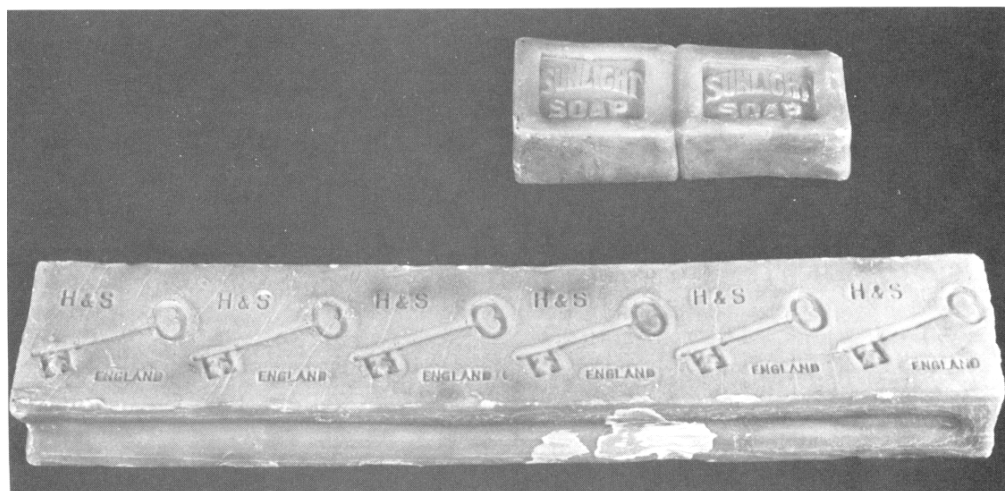


Abbildung 33 Frühe Markenbildung durch Produktdesign am Beispiel der Seifenmarke Sunlight
[Forty, Adrian, Objects, 1986, S.77]

²¹⁶ **Forty**, Adrian, Objects, 1986, S.58.

²¹⁷ Vgl. **Berekoven**, Ludwig, Markierung, 1992, S.37.

²¹⁸ Vgl. **Forty**, Adrian, Objects, 1986, S.76-78.

Ein anderes Erfolgsbeispiel aus den Geburtsstunden der modernen Marken ist die österreichische Möbelmarke *Thonet*, die ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts mit einem neuartigen Fertigungsverfahren, dem Biegen von Buchenholz, und einer ansprechenden Form, dem „Kaffeehaus-Stil“, erstmals in großen Mengen industriell gefertigte Stühle erzeugte und mit diesen ihren bis heute anhaltenden weltweiten Siegeszug quer durch alle soziale Schichten antrat.²¹⁹

„In der Erfüllung nicht nur technischer, sondern auch sozialer Forderungen liegt die lange Lebensdauer des Produktes [und damit der Marke] begründet.“

Zugleich standen die Thonet-Stühle durch ihre schnörkellose, produktionsorientierte Gestaltung sinnbildlich für ein neues kulturelles und gesellschaftliches Selbstverständnis, geprägt durch die beginnende Industrialisierung und die damit verbundenen technischen Innovationen, die auch in das Alltagsleben Einzug hielten.²²⁰

Meistens ahmte das frühindustrielle Design jedoch in der Produktgestaltung in opulenter Form frühere Stile nach. Da die in der Gründerzeit entstandenen Marken in der Regel nicht auf eine eigene Tradition des Unternehmens und die damit verbundenen historischen Herrschaftssymbole, Auszeichnungen, Titel, Referenzen und Gütesiegel zurückgreifen konnten, wurden auch bei der Gestaltung ihrer Logos wahlweise Anleihen aus der Antike, dem Mittelalter und dem märchenhaften Orient genommen.²²¹

Durch die Nachahmung historischer Vorbilder wurde versucht, fehlende Wurzeln und Identität zu überdecken und zugleich die eigene neue wirtschaftliche Bedeutung und Markenqualität herauszustellen bzw. durch handwerklich anmutende Verzierungen einen höheren Qualitätseindruck respektive einen Manufakturcharakter zu erreichen.²²²

²¹⁹ **Mang**, Karl, *Bugholzmöbel*, 1971, S.24.

²²⁰ Vgl. **Selle**, Gert, *Design*, 1997, S.51-59, 64.

²²¹ Das 1878 geschaffene Logo der Marke Pelikan beispielsweise leitet sich aus dem Familienwappen des Markengründers ab; vgl. **Bongard**, Willi, *Fetische*, 1964, S.190.

²²² Das Design maschinell gefertigter Güter wurde zu Beginn der Industrialisierung in der Regel als minderwertig gegenüber dem der Handwerksprodukte erachtet. So wurde beispielsweise bereits die Weltausstellung von 1851 daraufhin ausgelegt, die

Ab 1895 erfolgte in Deutschland im Gegenzug dazu, ausgehend von den kunsthandwerklichen Erzeugnissen, im Jugendstil eine ästhetisch-kulturelle Umorientierung in der Produktgestaltung.²²³

„Die ersten deutschen Jugendstil-Künstler sehen eine Chance, der industriellen Sinnkrise zu entgehen, die aus der bisher zwangsläufigen Bindung der angewandten Kunst an die Fabrik und die gewöhnliche Warenproduktion entstanden ist und für die meisten unabdingbar wäre, sofern sie sich überhaupt am Entwurf von Gebrauchsgegenständen beteiligen wollten.“

Etlche Unternehmen teilten den ästhetischen Totalanspruch dieser Künstler, dass lediglich durch die Verbindung der industriellen Massenproduktion mit der breiten Verteilung der Produkte und künstlerischer Arbeit, d.h. der ganzheitlichen Gestaltung des Markenauftritts, die gesamtgesellschaftliche „Sachlage zugunsten der Kultur“²²⁴ geändert werden könnte.²²⁵ Das Design sollte dabei in den Herstellungsprozess integriert werden und nicht nachträglich als bloße Ausschmückung künstlich aufgesetzt werden.²²⁶

Ausgehend vom Verlagswesen entstand in der deutschen Markenwelt dabei auch bald eine regelrechte „Signetkultur“²²⁷ von künstlerisch gestalteten, „modernen“ Bildzeichen. *Leibniz* zählt dabei mit dem bis heute auf ihrer Schutzverpackung verwendeten TET-Zeichen – 1904 in Anlehnung an eine altägyptische Hieroglyphe mit der Bedeutung „ewig dauernd“ entwickelt – und den bekannten, künstlerisch gestalteten Blechdosen zu den frühen Marken mit stringentem äußerem Erscheinungsbild.²²⁸

Überlegenheit der Manufakturware zu demonstrieren und den öffentlichen Geschmack zu verbessern; vgl. **Giedion**, Siegfried, *Mechanization*, 1948, S. 352. Der unterschwellige künstlerische Anspruch bei der technischen Gestaltung lässt sich bis in die Zeit der Hochindustrialisierung verfolgen; vgl. **Selle**, Gert, *Design-Geschichte*, 1987, S.36.

²²³ **Selle**, Gert, *Design*, 1997, S.90.

²²⁴ **Lux**, Joseph August, *Kunstgewerbe*, 1908, S.250.

²²⁵ Wobei sich die Vertreter des Jugendstils die traditionelle Kritik an den industriellen Formen zunutze machten, die bereits lange vor der Stilkunst-Wende begann, ausgehend von England; vgl. **Selle**, Gert, *Design*, 1997, S.92.

²²⁶ Vgl. **Selle**, Gert, *Jugendstil*, 1974, S.66-75.

²²⁷ **Böcher**, Hans-Georg, *Kunst*, 1994, S. 878.

²²⁸ Vgl. **Weisser**, Michael, *Annoncen*, 1981, S.62-65 und S.295-296.



Abbildung 34 Das TET-Zeichen der Marke Bahlsen von 1904

Neu entstehende dreidimensionale, plastische Markenzeichen, die vor allem in der Automobilbranche üblich wurden, waren in der Regel von ausgezeichneter künstlerischer Qualität und übertrafen manchmal in der Bekanntheit sogar das eigentliche, graphische Markensymbol, wie im Fall der unter dem Namen *Emily* bekannten weiblichen Kühlerfigur von *Rolls Royce* und des springenden Raubtiers von *Jaguar*.²²⁹

Die Markenzeichen, deren ästhetisches Niveau genau wie die gesamte Gestaltung der Marken und ihrer Produkte generell sehr hoch war, entstanden dabei nicht aus reinem Selbstzweck, sondern wiesen in der Regel einen starken Symbolcharakter auf.

Das bis heute in nur leicht modifizierter Form gültige Firmenzeichen der Unternehmensmarke *Reemtsma* kann als Beispiel dafür dienen. Das 1919 entstandene Signet zeigte einen stilisierten Wikinger-Schiffsschnabel in Verbindung mit einem roten Punkt, der die aufgehende Sonne symbolisieren sollte. Mit dem nordischen Bug verwies der Künstler einerseits auf die friesische Abstammung der Firmengründer und andererseits auf deren progressive und wagemutige unternehmerische Haltung.

Ein weiteres Beispiel für ein frühes ganzheitliches „Corporate Identity Designs“ ist die damals sehr bekannte deutsche Familienmarke *Manoli* – gekennzeichnet durch ein großes M im Kreis – die mehrere Zigarettenmarken für gehobene Ansprüche erfolgreich führte.²³⁰

„Dieses Unternehmen ging mit außerordentlicher Energie an die Propagierung seines Namens heran. Sein in Berlin an einer der

²²⁹ Vgl. **Böcher**, Hans-Georg, *Kunst*, 1994, S.890-893.

²³⁰ **Schubert**, W..F., *Werbegraphik*, 1927, S.137.

günstigsten Stellen im Zuge der Friedrichstraße angebrachtes Lichtzeichen – der um ein M kreisende Lichtring – wurde Gegenstand von Kabarettliedern und ging schließlich sogar in den Berliner Sprachschatz über. Auf seinem M baute dann [der Künstler] Lucian Bernhard das ganze Werbematerial der Firma auf. Irgendwo erschien es auf jedem seiner Anzeigenentwürfe. Der Beifall, den dieses Vorantragen des Firmenzeichens in den Kreisen der Reklameinteressenten auslöste, zeigte sich sehr bald in einer regen Nacheiferung.“

Hervorgerufen durch den wirtschaftlichen Strukturwandel bis 1914 mit zunehmender Produktivität und den Möglichkeiten des Massenkonsums sowie den technologischen Voraussetzungen erfolgte ab 1907 die allgemeine Versachlichung des Designs in funktional betonten, normierbaren Produktformen.²³¹

Der zugrundeliegende funktionalistische Reformwille drückte sich von 1907 bis 1914 im interdisziplinären Interessenverband des *Deutschen Werkbunds* aus, in dem verschiedenste Kreise – von Künstlern über Politiker bis hin zu Industriellen – kunstsoziale, ästhetisch-kulturelle und erzieherische Fragen diskutierten und die Integration der theoretischen, technischen und funktionellen Aspekte des Herstellungsprozesses und damit des Produktes anstrebten.²³² Der scheinbare Widerspruch zwischen Funktion und Ästhetik sollte überwunden werden:²³³

„Ein Ding ist bestimmt durch sein Wesen. Um es so zu gestalten, dass es richtig funktioniert (...) muss sein Wesen zuerst erforscht werden; denn es soll seinem Zwecke vollendet dienen, das heisst seine Funktionen praktisch erfüllen (...).“

Als eine erste ganzheitliche Konzeption eines Markenbildes kann das Werk des Mitbegründers des Deutschen Werkbundes Peter Behrens für die Allgemeine Electricitäts-Gesellschaft, kurz *AEG*, angesehen werden, der zusammen mit berühmten Künstlern seines Ateliers wie Ludwig Mies van der

²³¹ Vgl. **Selle**, Gert, Design, 1997, S.114-129.

²³² Ausführlich zum Deutschen Werkbund siehe **Selle**, Gert, Design, 1997, S.129-147.

²³³ **Gropius**, Walter, 1925, zitiert nach **Müller**, Dorothee, Design, 1988, S.40.

Rohe und Walter Gropius sowohl das Produktdesign als auch die anderen Designbereiche formte, beispielsweise durch die Architektur von Unternehmens- und Ausstellungsräumen sowie der Arbeiterwohnungen und durch die Typographie der Druckerzeugnisse und die Weiterentwicklung des Markenlogos.²³⁴ Behrens wandte sich letztlich vom Jugendstil ab, um technische Möglichkeiten und vor allem die ökonomische Rationalität und produktive Effektivität gleichermaßen erfüllen zu können. Mit ihm beginnt in Deutschland eine neue Tradition industrieller Sachlichkeit.



Abbildung 35 Wandel des AEG-Markenlogos um 1900
[nach Selle, Gert, Design, 1997, S.120]

Das von ihm²³⁵ initiierte Gestaltungskonzept sollte in allen Kommunikationsformen die Marke widerspiegeln und ihre Zeichen inhaltlich aufladen.²³⁶

„Der von Behrens entwickelte präzise systematisierte ‚AEG-Stil‘ manifestierte sich in all diesen Bereichen und nicht nur als ästhetische Kategorie von der Klarheit einer die technischen Gegenstände interpretierenden Form, sondern auch in der Werbestrategie des Programms, den ‚AEG-Typus‘ zu schaffen: Mit einem Ausdruckswert von leicht erinnerbarer einfacher Größe und auf verschiedenen Ebenen wiederholt, wirkte das ‚AEG-Typische‘ auch als Atmosphäre jener kühlen und eleganten Ausstellungs- und Ladenräume, in deren Umgebung sich die Produkte spiegelten und

²³⁴ Vgl. **Böcher**, Hans-Georg, Kunst, 1994, S.875 und **Buddensieg**, Tilmann, Industriekultur, 1978, S.6.

²³⁵ Unter Mithilfe von Felix Deutsch; vgl. **Buddensieg**, Tilmann, Produkte, 1978, S.29.

²³⁶ Vgl. **Heidecker**, Gabriele, Werbe-Grafik, 1978, S.35.

vervielfältigten. (...) Die Unverwechselbarkeit der Formen und Bildsprache, deren beliebige Wiederholbarkeit bei unveränderter Qualität waren nötig, damit aus Massenartikeln Markenartikel wurden, Markenartikel, denen der Stempel des sechseckigen Firmenzeichens als Konzentrat aller Bilder und Formen (...) zu Weltruhm verhalf.“

Diese Anstrengungen resultierten bezüglich der Marke *AEG* in einer völligen „Neuorganisation alles Sichtbaren“²³⁷, wobei die neue einheitliche Formensprache sich nunmehr an technisch-ökonomischen Realitäten orientiert und durch ihre schmucklose, glatte Reduktion mit der handwerklich-manufakturrellen Gestaltungstradition und ihren ornamentalen Verzierungen bricht.

Nach der Unterbrechung durch den Ersten Weltkrieg fand der funktionalistische Reformwille des Deutschen Werkbunds seinen Ausdruck und anschließende Weiterentwicklung durch das 1919 in Weimar gegründete *Bauhaus*, das weit über die deutschen Grenzen hinaus Zeichen einer neuen Sachlichkeit setzte. Ab 1928 – paradoxerweise mit dem Beginn neuer ökonomischer und politischer Erschütterungen in der Weimarer Republik – zeichnete sich durch das „Aufkommen eines neuen, schlank-eleganten, auf knappe Oberflächen und zeichenhaft verdichtete Funktions-Skelette zurückgenommenen Formtypus“²³⁸ eine Innovationswende im tendenziellen Wandel der Formenkultur ab. Was Behrens zeichnend für die Marke *AEG* realisierte, wurde zum Charakteristikum einer Epoche, wobei die gestalterische Produktherkunft in den Hintergrund trat und einer im Design ausgedrückten weltweiten Technologieorientierung Platz machte.²³⁹

Im Bereich des Industriedesigns entwickelte sich insbesondere im automobilen Bereich Anfang der 1930er Jahren das Formprinzip der Stromlinie als Resultat beginnender aerodynamischer Betrachtungen.²⁴⁰

²³⁷ **Buddensieg**, Tilmann, *Produkte*, 1978, S.29.

²³⁸ **Selle**, Gert, *Design*, 1997, S.226.

²³⁹ Die von *AEG* in dieser Zeit umgesetzte Formensprache kann dabei repräsentativ für das Produktdesign in den 1920er und 1930er Jahren stehen.

²⁴⁰ Zur Stromlinienform in der automobilen Welt vgl. **Leitherer**, Eugen, *Industrie-Design*, 1991, S.105-106.

In der blitzenden, glatten, futuristischen „Form um 1930“ erhielten Markenobjekte eine leitbildartige Komponente und wurden zu Symbolen der modernen Produktivität, wobei sich der Konsument nun auch über deren Ästhetik identifizierte.²⁴¹

Die weiterführenden Gestaltungslinien des Bauhaus und der Neuen Sachlichkeit führten zu zahlreichen Prototypen für erfolgreiche Industrieproduktionen, die bis heute nichts an Aktualität eingebüßt haben. Wenngleich das Bauhaus auf Druck der Nationalsozialisten hin 1933 aufgelöst wurde, hatten seine Ideen und Impulse wesentlichen Einfluss auf das Industrie-Design, so dass das Bauhaus als „Schule der Industriekultur schlechthin“²⁴² angesehen werden kann.

Bis heute lassen sich Auswirkungen des Bauhaus-Stils auf die Gestaltung von Markenprodukten erkennen, insbesondere bei Automobilen.²⁴³ So erläutert *Audi* die Formgebung des Sportwagens *Audi TT*:²⁴⁴

„Die Form hatte einfach absolut zu sein – wie beispielsweise eine Leica oder das Bauhaus-Design. Thomas [Freeman Thomas, verantwortlicher Designer] war einfach von der Idee durchdrungen, dass sich Audi – als deutsches Unternehmen – eher durch klassische Zitate aus der Bauhaus-Zeit und deren strikten Formvorgaben zu definieren habe, bei der die Funktion die Form bestimmt.“

Designphänomenologisch lassen sich nach der Machtergreifung Hitlers keine wesentlichen Einschnitte erkennen. Vielmehr wurde die internationale Ästhetik bestimmter Gestaltungsformen, insbesondere der Stromlinienform, übernommen und als deutsche Design- und Ingenieur-Errungenschaften deklariert.²⁴⁵

Obwohl in Deutschland ein eher schlichtes, zweckbestimmtes „Spardesign“ propagiert wurde, zielte die Konsumgüterindustrie mit qualitativ und gestalterisch hochwertigen Produkten weiterhin auf den gehobenen Konsum

²⁴¹ Vgl. **Selle**, Gert, Design, 1997, S.228-229.

²⁴² **Selle**, Gert, Design-Geschichte, S.143.

²⁴³ Gleichwohl kann man bei allen europäischen Automobilmarken vor 1945 nicht von einer durchgängigen Markenkommunikation durch Produktgestaltung sprechen. Einheitliche markenspezifische Stilmerkmale sind in dieser Branche erst in der Nachkriegszeit zu beobachten.

²⁴⁴ **Lewandowski**, Jürgen, **Staretz**, David, **Völker**, Herbert, TT, 1999, S.25.

und bereitete sich auf eine Zeit nach dem Kriege vor, so dass die internationale Konkurrenzfähigkeit technisch und ästhetisch latent erhalten blieb. Erst um 1940 erfolgte die zwangsweise Umstellung auf die Rüstungsproduktion.

Das einzig Neue in der nationalsozialistischen Zeit im Designbereich ist dabei letztlich in der Leistung zu sehen, bereits Vorhandenes mit fremdem Gedankengut „aufzuladen“, so dass die Gebrauchsweise der Objekte selbst zu einem Produkt und Symbol faschistischen Fortschritts umgeformt wurde. Beispiele dafür sind ein bereits vorhandener Entwurf eines Billig-Radios, das zum *Volksempfänger* wurde, und ein vorkonstruiertes Fahrzeug, das als *Volkswagen* erst nach dem Zweiten Weltkrieg tatsächlich erhältlich wurde, wengleich Millionen Reichsmark an Spargeldern dafür eingezogen wurden.²⁴⁶

Im wesentlichen ausgelöst durch die politische Situation in Deutschland, gepaart mit einer Absatzkrise der US-amerikanischen Wirtschaft in den 1930er Jahren, verlagerten sich die Innovationen industrieller Formgestaltung zunächst in die USA. Dort befassten sich, aufbauend auf der Stromlinienform, erstmals junge Künstler, Ingenieure und Modezeichner mit der Gestaltung von ästhetischen industriellen Produktformen als Ausdruck des technischen und ökonomischen Fortschritts und vor allem des amerikanischen Lebensgefühls und Wesens.²⁴⁷ Hier ist vor allem der Designer Raymond Loewy zu nennen, der unter anderem das bekannte Muschellogo der Marke *Shell* kreierte. Mit dem Kriegseintritt der USA 1941 wurde die Weiterentwicklung des Designs zwar für einige Jahre unterbrochen,²⁴⁸ doch gilt für diese Zeit:²⁴⁹

„Das Design ist auf dem Wege zur globalen Akzeptanz und Allgemeingültigkeit und kann nur noch unter spezifisch ideologischer Interpretation zur nationalen Ausdrucksform deklariert werden. Das

²⁴⁵ Vgl. **Selle**, Gert, Design, 1997, S.241-257.

²⁴⁶ Vgl. **Selle**, Gert, Design, 1997, S.259-263.

²⁴⁷ Vgl. **Felber**, Urs, Designmanagement, 1984, S.35-36.

²⁴⁸ Leitherer ist der Ansicht, dass auch in der Entwicklung von Kriegsgerät eine erhebliche gestalterische Leistung steckt und führt als Beispiel den Kübelwagen an, aus dem sich die Fahrzeuggattung des Geländewagens entwickeln konnte; vgl. **Leitherer**, Eugen, Industrie-Design, 1991, S.110.

darunter verborgene Lebensgefühl, die kulturelle Erwartung einer von allen Schlacken der vortechnischen Vergangenheit befreiten Expressivität der Gegenstandsgestalt sind international, so wie man sich derzeit auf Amerika als symbolische Quelle einigen kann.“

3.3.3.2 Markenprägung durch Werbung

Begleitet und forciert wurde der Aufbau des modernen Markenwesens durch nunmehr gezielte Werbung, in den Anfangsjahren vor allem durch die Printmedien – auf Litfasssäulen, Plakatwänden und hauptsächlich in Inseraten – sowie durch Handelsreisende und Promotionsaktivitäten, alles mit dem Zweck der aktiven Bedürfnisweckung, „Aufklärung“ und „Überzeugung“ des Konsumenten.²⁵⁰

Ludwig Berekoven beurteilt die Rolle der Werbung für die frühe Markenbildung wie folgt:²⁵¹

„Die Medienwerbung spielte bei dieser Entwicklung also eine ganz entscheidende Rolle; sie war das Vehikel und der Multiplikator, mit der die Produktbotschaft millionenfach an den Verbraucher herangetragen wurde. Ohne (Verbraucher-)Werbung kein Markenartikel, so ließe sich – etwas verkürzt – formulieren.“

Die Markenwerbung, meist nur teilweise mit Bildelementen illustrierte Annoncen in Kultur- und Familienzeitschriften, zeichnete sich zunächst bis ins 20. Jahrhundert hinein durch einen „Stilmix“ aus, der einerseits Elemente des Historismus aufgriff und andererseits auf historische Referenzen oder

²⁴⁹ Selle, Gert, Design, 1997, S.257.

²⁵⁰ Vgl. Leitherer, Eugen, Entwicklung, 1988, S.68. Illustrierte Flugblätter und plakartartige Anschläge sind bereits um 1450 dokumentiert. Die Plakatierung geht sogar zurück auf eine Gepflogenheit im antiken Rom, auf das sogenannte *Album*, bei dem auf die weiß geputzte Außenmauer eines Handelsgebäudes mit Farbe Nachrichten aufgetragen wurden. Diese Mittel dienten noch primär der öffentlichen Information der Bevölkerung und nicht werblichen Zwecken. Die Herstellung der klerikalen Ablassbriefe und Andachtsbilder im frühen 15. Jahrhundert wurde jedoch bereits zu einem wesentlichen Wirtschaftsfaktor; vgl. Weisser, Michael, Reklame, 1985, S.15-17.

²⁵¹ Berekoven, Ludwig, Markierung, 1992, S.32.

Titel wie errungene Goldmedaillen oder eine Auszeichnung als Hoflieferant verwies.²⁵²

Oft fanden sich auch maßlose Übertreibungen, indem das Markenprodukt marktschreierisch als Allheilmittel angepriesen wurde. So wurde *Kaffee HAG* um 1910 empfohlen als Mittel gegen Nerven- und Magenleiden, Korpulenz und Gicht. *Togal* Tabletten stellten laut Anzeigen von 1916 gar ein Mittel gegen sämtliche rheumatischen und gichtischen Schmerzen, Nervenleiden und Erkältungskrankheiten dar.²⁵³ Und auch frühe amerikanische Anzeigen der Marke *Coca-Cola* folgten dem Duktus der Zeit und beschrieben das berühmte Getränk sowohl als erfrischend als auch als Heilmittel gegen Schlaflosigkeit, Neuralgien, Kopfschmerzen und geistige Schwäche.²⁵⁴

Bereits im ersten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts stellte sich aufgrund des steigenden Werbedrucks eine gewisse Überreizung der Aufmerksamkeit des Konsumenten ein, so dass die Reklamesujets zunehmend ausgefeilter und auffällender werden mussten. Teilweise wurden die Marken und ihre Produkte nur noch indirekt und hintergründig durch die Darstellung präsentiert. Das klassische Werbemittel der Anzeige in Zeitungen, Zeitschriften und Beilegern wurde ergänzt durch zahlreiche weitere Reklameartikel, wie beispielsweise Drucksachen, Geschenkartikel, Emailschilder, Film- und Lichtreklame, Beteiligung an Ausstellungen und Schauraumgestaltung.²⁵⁵

Einen Pionier der Markenwerbung und -präsentation stellt dabei das Unternehmen *Bahlsen* dar, das bereits ab 1898 am Berliner Potsdamer Platz die Marke *Leibniz* mit Leuchtreklame bewarb. Zusätzlich prägten Eisenbahnreklame und Verkäufer in Uniform das Markenbild, mit Slogans

²⁵² Vgl. **Weisser**, Michael, *Reklame*, 1985, S.47.

²⁵³ Vgl. **Weisser**, Michael, *Annoncen*, 1981, S.134-135, S.264-265.

²⁵⁴ Vgl. **Allen**, Frederick, *Coca-Cola*, 1994, S.63. Die sprunghafte Durchsetzungsphase „moderner“ Marken vollzog sich dabei in den USA früher und wesentlich rasanter als in Deutschland: Zwischen 1867 und 1890 stiegen beispielsweise die Ausgaben für Zeitungs- und Zeitschriftenreklame nahezu auf das Zehnfache, von 8 Millionen Dollar auf etwa 76 Millionen; vgl. **Baran**, Paul A., *Wirtschaft*, 1969, S.126.

²⁵⁵ Vgl. zu den Formen der Reklame **Friesenhahn**, P., *Handbuch*, um 1920, S.10-13 sowie **Weisser**, Michael, *Annoncen*, 1981, S.35.

wie „Was isst die Menschheit unterwegs? – Na selbstverständlich: LEIBNIZ-CAKES!“.²⁵⁶

Ab dem Zeitalter des Jugendstils wurde analog zur Gestaltung der Markenprodukte auch in der Werbung die Grenze zur Kunst bewusst verwischt.²⁵⁷ Die Künstler und Autoren des Jugendstils gestalteten sowohl freie Illustrationen und textliche Beiträge als auch Werbeanzeigen und Anzeigenverse, so dass beispielsweise in der *Jugend* künstlerische Entwürfe, Illustrationen, Rahmungen und Vignetten des redaktionellen Teils mit den Anzeigenwerbungen im Insertionsteil gleichsam zu einer Einheit verschmolzen.²⁵⁸

Viele Entwürfe von Künstlern des Jugendstils entstanden dabei zunächst ohne Auftrag und wurden erst nachträglich an die jeweilige Marke bis zu einem bestimmten Grad angepasst. Im Vordergrund stand im allgemeinen vor allem in der Anzeigen- und Plakatwerbung die Erregung von Aufmerksamkeit und weniger das Wiedererkennen der Marke anhand eines durchgängigen Erscheinungsbilds.

Auch die Unternehmen selbst suchten die Nähe zur Kunst. Unternehmen wie *Henkell* und *ODOL* engagierten Künstlergrößen für die Gestaltung ihrer Anzeigen und schrieben lukrative Wettbewerbe zur Gestaltung ihrer Werbung aus.²⁵⁹

Als einer der bekanntesten stilprägenden Werbekünstler der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts gilt Ludwig Hohlwein.²⁶⁰ Seine Plakate mit dem berühmten Künstler-Zeichen „Ludwig Hohlwein München“ waren bis nach Amerika verbreitet und hatten dort wesentlichen Einfluss auf die Plakatkunst. Von den Anfängen im Jugendstil bis zur nationalsozialistischen Propaganda spannt sich der Rahmen seines auch zeitgeschichtlich aufschlussreichen

²⁵⁶ O.V., Geschichte, 2001, o.S.

²⁵⁷ Zur Abgrenzung von Kunst und Werbung siehe u.a. **Weisser**, Michael, Reklame, S.7-15.

²⁵⁸ Auch namhafte Autoren wie Joachim Ringelnatz verfassten Anzeigentexte und -verse für Marken; vgl. **Graak**, Karl, Wirb, 1988, S.18-34.

²⁵⁹ Vgl. **Weisser**, Michael, Annoncen, 1981, S.24-26.

²⁶⁰ Hohlweins Kreativ-Werk prägte über Jahrzehnte hinweg den deutschen Kommunikationsstil und sein Erfolg diente vielen anderen hervorragenden Künstlern als Inspiration zum hauptberuflichen Engagement für die Gestaltung von Marken. Dennoch ist gerade dieser Künstler nicht unumstritten, da er, wie auch etliche seiner Kollegen, seine künstlerischen Fähigkeiten in den Dienst der Kriegspropaganda stellte.

Lebenswerkes. Folgende Abbildung zeigt eine von ihm gestaltete Anzeige für *Henkell*:

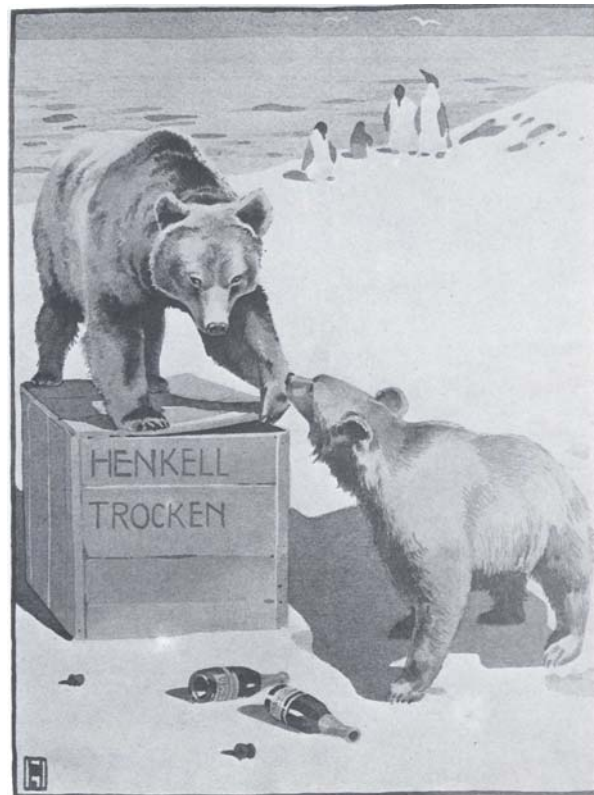


Abbildung 36 Anzeige des Werbekünstlers Ludwig Hohlwein für die Marke Henkell Trocken von 1910-1911 [Weisser, Michael, Jugend, 1979, S.205]

Insbesondere nach dem Ersten Weltkrieg erlangte die kommunikative Markengestaltung durch Bildanzeigen eine starke wirtschaftliche Bedeutung. Für viele Künstler wurde die Reklame zum Beruf, so dass sich in Deutschland aus den „freien“ Kreativen Gruppen und Ateliers professionelle Plakatentwerfer und Reklamefachleute herausbildeten.²⁶¹

²⁶¹ Das in Deutschland in der Zeit um 1900 entstehende Werbefachwesen fand seine entsprechenden organisatorischen Zusammenschluss erstmals in Ortsgruppen des 1903 gegründeten *Vereins Berliner Reklamefachleute*, der sich 1908 in den *Verband Deutscher Reklamefachleute* umbenannte. In diesem Jahr entstand auch in Leipzig die erste deutsche Werbeagentur. Ein weiterer Schritt hin zu wirksamer Vertretung der Brancheninteressen der Markenwerbung stellte die Gründung des Reichsverbandes der deutschen Presse 1910 dar. 1928 erfolgte schließlich die Anbindung der deutschen Werber an europäische Werbeorganisationen mit der Gründung des Kontinentalen Reklame-Verbandes, in den insgesamt 18 europäische Länder vertreten waren. Vorbild war jedoch nach wie vor die USA mit über 150 *Associate Advertising Clubs of America*; vgl. **Westphal**, Uwe, Werbung, 1989, S.7-10 sowie **Schindelbeck**, Dirk, Kundenwerbung, 2000, S.36.

Der Reklamefachmann Rudolf Seyffert beschreibt 1925.²⁶²

„Dass jetzt nahezu für alle Artikel Künstlerhände beim Entwurf von Reklamemitteln beschäftigt sind, liegt weniger an der Verfeinerung des Geschmacks der Konsumenten als an dem Wettbewerbe zwischen den einzelnen Firmen und ihren Reklameleitern, die sich gegenseitig (...) übertrumpfen wollen, um den Beifall der Künstlerschaft, der künstlerisch gebildeten Laien und der Reklamefachwelt zu erlangen.

Den Vorteil von diesem Wettstreite haben einmal die zahlreichen Reklamebüros, Plaktafabriken, Graphiker und Künstler, deren Rat und Leistungen immer mehr in Anspruch genommen werden, und andererseits die Allgemeinheit. (...) Das Künstlerische wird zur Selbstverständlichkeit werden und alle Reklame, die dem nicht entspricht, wird als unvollkommen, als minderwertig angesehen werden.“

Der jeweilige künstlerische Aspekt und die dadurch erreichte Aufmerksamkeit beim Kunden sowie die Verleihung des Anscheins eines Manufakturcharakters, des Besonderen, was sich letztlich in einer Erhöhung des Absatzes widerspiegelte, standen zu Beginn des 20. Jahrhunderts im Vordergrund der Markenkommunikation.²⁶³

Die Markenwerbung für das Mundwasser *ODOL* stellt dabei ein Musterbeispiel für die bewusste Verwendung von bekannten Kunst- und alltagskulturellen Codes in der Werbung dar. Neben antiken Versatzstücken aus Kunst und Literatur wurden bekannte zeitgenössische Maler wie Arnold Böcklin zitiert, meist mit der Darstellung der charakteristisch geformten Flasche.²⁶⁴

²⁶² Seyffert, Rudolf, Reklame, 1925, S.5.

²⁶³ Eine durchgängige Gestaltung von Motiven in Anzeigenserien setzte sich auf breiter Basis in der Markenwelt erst ab 1910 durch; vgl. Weisser, Michael, Annoncen, 1981, S.47.

²⁶⁴ Vgl. Văth, Henriette, De Arte ODOLeo, 1982, S.23-37.

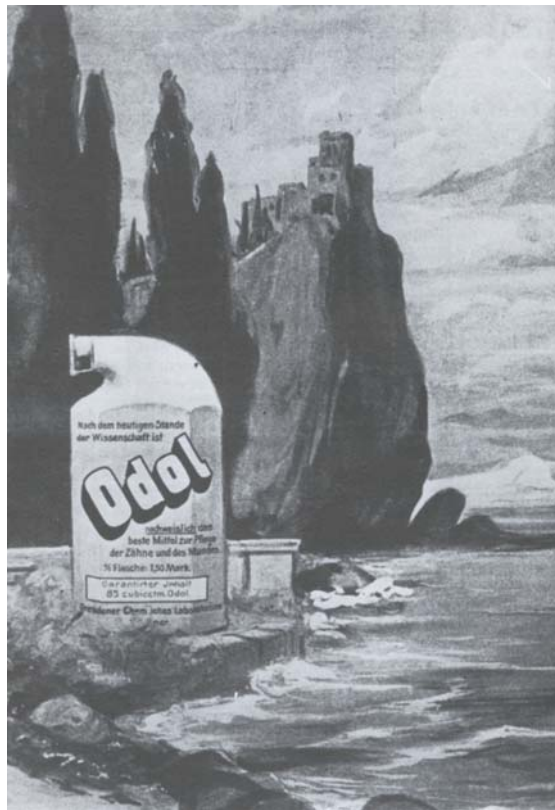


Abbildung 37 Verwendung des stilistischen Codes des Malers Arnold Böcklin in einer Anzeige der Marke ODOL
[Väth, Henriette, De Arte ODOLeo, 1982, S.36]

Vor allem aus wirtschaftlichen Gründen, d.h. um „geringere Kosten bei gleichem Reklameumfang und gleicher Reklamewirkung oder bei gleichen Kosten größere Reklameausdehnung und stärkere Wirkung“²⁶⁵ zu erzielen, schalteten auch starke Marken durchaus gemeinsame Anzeigen. Dabei wurde „Kollektivreklame“ – frühes Co-Branding – vor allem von Marken verschiedener Branchen, deren Markenpersönlichkeiten und Zielgruppen zueinander passten, erfolgreich betrieben.²⁶⁶ Einige der bekanntesten Kollektivkampagnen der damaligen Zeit stellten die der Sektmarke *Henkell* und der Schokoladenmarke *Stollwerk* dar.²⁶⁷

²⁶⁵ Weisser, Michael, Annoncen, 1981, S.27, zitiert nach Der Großbetrieb, Ausgabe Nr. 7, März 1902, o.S.

²⁶⁶ Vgl. Weisser, Michael, Annoncen, 1981, S.27-30.

²⁶⁷ Nachdem *Henkell* 1899 zunächst eine Anzeigenserie mit dem Fahrradhersteller *Opel* betrieb; vgl. Weisser, Michael, Reklame, 1984, S.87. Zur Kollektivreklame vgl. auch eine Schilderung aus den 1920er Jahren in *Friesenhahn*, P., Handbuch, um 1920, S.210-214.

Eine Anleitung von 1902 empfiehlt dabei, die Zahl der zusammen beworbenen Marken nicht zu groß zu wählen,²⁶⁸

„damit nicht die Reklame für das Einzelprodukt in der Menge verschwindet. Entwurf und Ausstattung der Kollektivreklame bedürfen noch mehr als die der Sonderreklame einer Einzelfirma Sorgfalt und Sachkunde. Ihr Ziel muss sein: Dem Publikum die Reklame für die verschiedenen Produkte ungesucht, gleichsam als von selbst sich ergebend, erscheinen zu lassen.“

Große Unternehmen mit hohen Werbeetats begannen bereits im ersten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts mit dem Aufbau eines eigenen frühen Marketings zur systematischen Marktbearbeitung, sogenannten „Propagandaabteilungen“, die oft über eine separate Marktforschungs- und Kunstabteilung oder eine Druckerei verfügten. So hatte die Ligner-Werke AG für ihre Hauptmarke *ODOL* und ihre anderen Marken eine Werbeabteilung, die 1929 mehr als hundert Mitarbeiter umfasste und für etwa 40 Märkte weltweit zuständig war.²⁶⁹

Im Jahr 1914 schildert der Werbefachmann Franz Seidt die steigende Bedeutung der Werbung, der „Propaganda“, für den Markenerfolg:²⁷⁰

„Wenn man richtig erkannt hat, in welchem hohem Grade die Propaganda das eigentliche Nervensystem des modernen Geschäftslebens ist, die Organe darstellt, durch die der Handel mit der Umwelt so recht Fühlung nimmt und seine Empfindlichkeit für dieselbe prüft, darf man doch wohl erstaunen, wie sehr Firmen, denen es sonst an geschäftlichem Instinkte keinesfalls fehlt, dieses ihr Nervensystem vernachlässigen und schädigen.“

Noch immer wirft die Mehrzahl aller kaufmännischen Geschäfte ihre Waren sozusagen auf gut Glück in die Welt mit der naiven Anschauung, sie sollen sich nun wie ein lebendiges und selbständiges Wesen ihren Weg allein suchen. Auch besteht immer noch der alte

²⁶⁸ **Weisser**, Michael, Annoncen, 1981, S.27, zitiert nach Der Großbetrieb, Ausgabe Nr. 7, März 1902, o.S.

²⁶⁹ Vgl. **Brose**, Hanns, Entdeckung, 1958, S.40.

²⁷⁰ **Seidt**, Franz, Handbuch, 1914, S.9-10.

Aberglaube, dass ein Netz von Reisenden allein genügt, die Ware einzuführen und am Markte zu erhalten. (...) Das Hauptgewicht der geschäftlichen Pflichten liegt, ganz anders als früher, vielmehr in der Schaffung der Absatzfähigkeit und deren Steigerung, in einem direkten nachdrücklichen und dauernden Verhältnis zum Publikum.“

In ihrer formalen Sprache orientierte sich die Werbung bis in die 1930er Jahre des letzten Jahrhunderts hinein in der Regel eng an der jeweiligen vorherrschenden Kunstrichtung, da sie ja auch vorwiegend von Künstlern entwickelt wurde.

Ab etwa 1918 wurde der Jugendstil in der Markenkommunikation²⁷¹ allmählich durch eine Form Neuer Sachlichkeit mit der kunsthandwerklichen Umsetzung kubistischer und konstruktivistischer Stilelemente im sogenannten *Art Déco* abgelöst. Geschwungene wurden zu geraden Linien, geometrische Abstraktion und scharfe schwarz-weiß Kontraste ersetzen die naturnahe Verspieltheit.

Die „goldenen“ 1920er Jahre brachten in Deutschland nach dem verlorenen Ersten Weltkrieg eine Zeit des Aufbruchs, der „Auferstehung aus den Ruinen“. Die Grundstimmung der Unsicherheit, des Experiments und der Improvisation. schlug sich auch in der Kunst nieder, die radikal neue Wege ging: Der *Expressionismus* begann sich durchzusetzen.

Dieser revolutionäre Kunststil spiegelte sich auch in der Markenwerbung wider. Wie schon im Jugendstil galt die Reklame dabei nicht als „Kunst 2. Klasse“, sondern wurde im Rahmen eines erweiterten konstruktivistischen Kunstbegriffes, wie er insbesondere durch die Dadaisten geprägt wurde, als „Musik der Straße“²⁷² zur Alltagskunst erklärt. Neue Techniken wie die Photographie und die Collage fanden Eingang in die Markenkommunikation. Systematisch sollten durch die Werbung neue Zielgruppen erschlossen werden, insbesondere die der Frauen, deren Stellung in der Gesellschaft sich um 1900 veränderte, sichtbar vor allem durch das Tragen von rockähnlichen Hosen – ausgelöst durch die Erfindung des Fahrrads – und das Rauchen von

²⁷¹ In den klassischen Kommunikationsmitteln war der Jugend-Stil auch aufgrund der diffizilen und daher oft verfälschten und entstellenden Reproduktion seiner Rankenornamentik in der Umsetzung schwierig.

²⁷² O.V., Aufbruch, 1999, S.186.

Zigaretten, die zum weiblichen Konsumgut wurden, im Gegensatz zum „männlichen“ Tabak-Symbol der Zigarre.²⁷³ Neben der Erregung von Aufmerksamkeit durch die Darstellung schöner Frauen wurde daher damit begonnen, Frauen direkt zu bewerben und spezifische „Frauen-Marken“ zu kreieren.²⁷⁴

Zur Ansprache der Kunden griff die Markenreklame neben abstrakten und sozialen Abbildungen dabei durchaus auch politische Weltanschauungen und Ereignisse sowie gesellschaftliche Entwicklungen und Trends auf.²⁷⁵ Insbesondere mit dem Ersten Weltkrieg hielten patriotische und militärische Strömungen Eingang in die deutsche Markenwelt.

Dies äußerte sich einerseits in den bildlichen und textlichen Darstellungen der Marken, die vor allem die Themen des „deutschen Soldaten“ und der „Kriegsszenenerie“ aufgriffen.²⁷⁶



Abbildung 38 Militärisch geprägte Anzeige für die Sektmarke Feist von 1917
[Weisser, Michael, Annoncen, 1981, S.122]

²⁷³ Vgl. **Leitherer**, Eugen, *Industrie-Design*, 1991, S.64-65. So war auch die Marke *Marlboro* ursprünglich für weibliche Konsumenten konzipiert, mit einem roten Filterstück, das Lippenstiftflecken auf der Zigarette vermied.

²⁷⁴ Vgl. **Weisser**, Michael, *Annoncen*, 1981, S.43.

²⁷⁵ Vgl. z.B. Anzeige der Zahncreme *Pebeco* von 1911 zum Kongo-Abkommen bei **Weisser**, Michael, *Annoncen*, 1981, S.202.

²⁷⁶ Vgl. **Gotta**, Manfred, Schall, 1999, S.33-34.

Andererseits zeigten sie sich in in der Namensgebung neuer Marken, wie der Zigarettenmarken *Rache* und *Bomben-Erfolg*. Zum Ende des Ersten Weltkrieges hin bereiteten sich indessen Unternehmen mit Markenmeldungen wie *Kluger Handel* und *Süße Träume* auf die Niederlage vor.

1928 wurde dann die Seifenmarke *Bubikopf* eingetragen, während in den 1930ern mit Markennamen wie *Fort mit Versailles* und *Autobahn Oel* das Nahen des Zweiten Weltkriegs antizipiert wurde. 1940 trägt ein Brettspiel den vielsagenden Markennamen *Ran an den Feind*.²⁷⁷

Politisch gefärbte Aussagen fanden sich auch in der Markenkommunikation. So zeigte 1922 eine Anzeige eine Darstellung des deutschen Michels, der mit seinem Haartrockner der Marke *Fön* einen Schieber und Repräsentanten der damaligen Besatzungsmächte weglässt mit dem erläuternden Vers:²⁷⁸

„O, deutscher Michel, hör‘ mein Flehn

Und kauf dir einen Riesen- ‚Fön‘

Und puste aus dem deutschen Haus

Das ganze Lumpenpack hinaus!“

Denn obwohl die „kapitalistische“ Reklame von nationalsozialistischer als auch kommunistischer Seite seit dem Ende der 1920er Jahre stark kritisiert wurde – nicht zuletzt aufgrund der offensichtlichen Diskrepanz des in der Werbung dargestellten Wohlstands zur tatsächlichen wirtschaftlichen Situation – benutzten beide Seiten die Mittel der Werbung für die Kommunikation ihrer politischen Ziele und Inhalte. Besonders die Nationalsozialisten bedienten sich in ihrer Propaganda nachweislich der Reklamemethoden zur Profilierung ihrer „Marke“.²⁷⁹

²⁷⁷ Vgl. **Gotta**, Manfred, Branding, 1994, S.775.

²⁷⁸ **Graak**, Karl, Wirb, 1988, S.51.

²⁷⁹ **Westphal**, Uwe, Werbung, 1989, S.21-22. Sowohl Hitler als auch Goebbels waren fasziniert von den Möglichkeiten der Werbung zur Beeinflussung der Öffentlichkeit, was sie auch in Publikationen klar zum Ausdruck brachten. Gezielt wurde deshalb das Werbewesen mit seinen Medien ab 1933 mit einer Vielzahl von Gesetzen und Verordnungen unter die Herrschaft des NS-Regimes gebracht, um eine optimale Breitenwirkung von deren Propaganda zu sichern. Die alten Berufsverbände wurden aufgelöst oder gingen in neue Organisationen ein. Als ein zentrales Hilfsmittel zur Steuerung des internen und externen „Marken“-Images des NS-Staates diente das Gesetz über Wirtschaftswerbung vom 12. September 1933, das erstmalig in Deutschland die

„Parteien bedienten sich der wirkungsträchtigen Begriffe und Bilder aus der Reklame, um sich damit einen größeren Zulauf zu sichern. Zeitweise verwischten sich die Unterschiede zwischen Produktwerbung und politischer Propaganda (...). Besonders raffiniert und, wenn man so will, modern gingen dabei die Nationalsozialisten vor. (...) Sie integrierten die Propaganda in ihr politisches Kampfprogramm, mehr noch, die politische Propagandaarbeit wurde zentrales Mittel zur Eroberung der politischen Macht. Sie ließen dabei fast nichts unberücksichtigt – von der Wahl der Hakenkreuzflagge, der ständigen Wiederholung bestimmter Slogans bis zur industriellen Symmetrie ihrer Aufmarschordnungen. Ähnlich den Zweigniederlassungen der großen Annoncenexpeditionen richteten sie ab 1930, über das Reichsgebiet verteilt, in den Städten kleinere Propagandaabteilungen ein (...).“

Als mit Beginn der Weltwirtschaftskrise Ende 1929 die allgemeine Aufbruchstimmung ein jähes Ende fand und insbesondere Deutschlands Wirtschaft, noch geschwächt vom Ersten Weltkrieg, besonders hart getroffen wurde, ging entsprechend der Situation im Markt, unterstützt durch die politische Situation, in den 1930ern die Markenkommunikation durch Werbung über zu einer eher naturalistischen, erdverbundenen und zurückhaltenden Darstellung. Zwischen 1933 und 1936 wurde die plakative Wirkung allmählich zugunsten von Schraffur und Farbanwendung in einem Stilmix aus Elementen vergangener Jahrzehnte, gepaart mit moderner amerikanischer Werbegestaltung, zurückgenommen. Im allgemeinen kann von einem eher biederen Werbestil gesprochen werden, oft verbunden mit typischen NS-Parolen oder lyrisch anmutender Volkstümelei.²⁸⁰

Gesetzlich vorgeschrieben wurden ab 1933 rein „deutsche“ Werbung und Marken, so dass alteingeführte Marken und Bezeichnungen, die als „ausländisch“ galten, durch deutsche ersetzt werden sollten.²⁸¹ Auch in

Werbung mit einem eigenen Gesetz erfasste und kontrollierte; vgl. **Westphal**, Uwe, Werbung, 1989, S.23-27.

²⁸⁰ Vgl. **Weisser**, Michael, Reklame, 1985, S.47-48 und **Westphal**, Uwe, Werbung, 1989, S.87.

²⁸¹ Ausländischen Agenturen mit Sitz in Deutschland wurde ab 1933 in der Regel die Schaltung von Werbung untersagt, so dass ab 1937 nur noch deutsche Unternehmen im

diesem Fall erwies sich jedoch meist die Macht der bekannten Marken als so groß, dass Ausnahmeregelungen getroffen werden mussten, wollte man nicht die Wiedererkennung durch den Kunden und damit die Marktstellung der Marken gefährden.²⁸²

Die Eindeutschung der Werbung wurde insbesondere in der „Auslandswerbung“ nicht akzeptiert, so dass teilweise auf die ursprüngliche Terminologie zurückgegriffen wurde. Und auch in Deutschland gab es in der Markenwerbung Widersprüchlichkeiten: Beispielsweise galten *Coca-Cola* und *Ford* trotz ihrer amerikanischen Herkunft als „deutsche“ Marken und waren als solche weiterhin in der Werbung vertreten.²⁸³

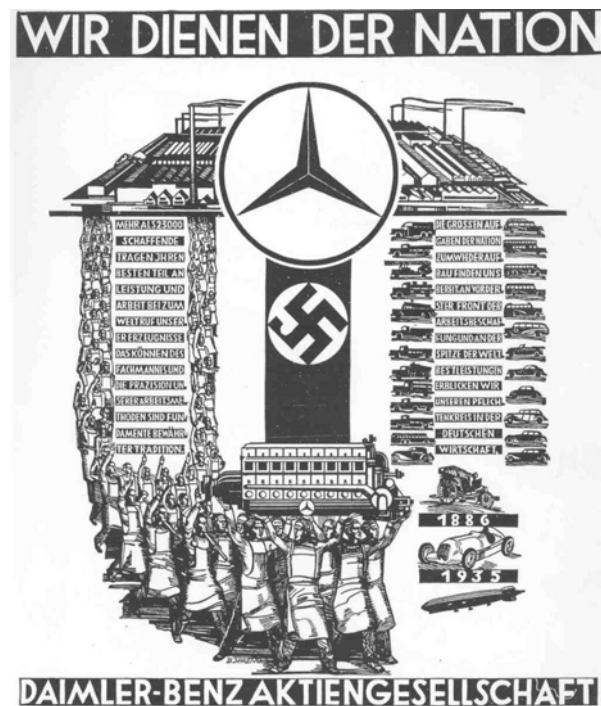


Abbildung 39 Anzeig Daimler-Benz AG von 1935
[Westphal, Uwe, Werbung, 1989, S.37]

Um ihre eigene Marke zu profilieren, bediente sich das NS-Regime zudem bewusst anderer starker Marken, einer Art frühen „Co-Brandings“ zwischen Wirtschafts- und Personenmarken. „Arische“ Marken wurden vom Staat

innerdeutschen Werbemarkt vertreten waren; vgl. **Westphal**, Uwe, Werbung, 1989, S. 67-68.

²⁸² Vgl. **Westphal**, Uwe, Werbung, 1989, S.50-75.

²⁸³ Vgl. **Krietemeyer**, Olaf, Coca-Cola, 1993, S.29-31.

gezielt gefördert. Prominentes Beispiel ist die Verbindung des Mercedes-Sterns mit dem Hakenkreuz: die gesamte Führungsebene der NSDAP fuhr die Produkte der *Daimler Benz AG*, die ihnen teilweise gegen Sponsoring und Product Placement bei Veranstaltungen und Exklusivauftritten in den Medien kostenfrei überlassen wurden. Abbildung 32 zeigt deutlich die semiotische Verknüpfung der beiden Zeichen in einer Anzeige aus dem *Völkischen Beobachter* vom Mai 1935.

Zudem wurde eine Markenartikelpolitik verfolgt, die die Markenkommunikation für einzelne Produkte, die von mehreren Unternehmen hergestellt wurden, in Gemeinschaftswerbungen zusammenfasste. Da in der Regel lediglich größere Unternehmen zusätzlich die Mittel für eigene Markenwerbung aufbringen konnten, führte die staatliche Förderung der „großen“ Marken zusammen mit der Gemeinschaftswerbung zu einer weiteren Stärkung der bekannten Marken gegenüber den Marken kleinerer Unternehmen.

Basierend auf einer staatlich initiierten intensiven Marktforschung wurden – bis heute beispiellos – zentrale Kampagnen entwickelt, die in allen verfügbaren Medien geschaltet wurden, beispielsweise zur „Aufklärung über wirtschaftliche Haushaltsführung“ und zur „Altmaterialsammlung“.

Diese Aufrufe und später Durchhalte-Propaganda ersetzten in den Jahren ab 1940 die zivile Markenwerbung nahezu vollständig. Die deutschen Marken kämpften aufgrund des Krieges zunehmend mit Versorgungsengpässen, so dass in der Folgezeit zunächst Luxuswaren, dann Markenprodukte nahezu aller Bereiche nur noch bedingt oder gar nicht mehr erhältlich waren. Markenkommunikation wurde schließlich insgesamt nahezu unmöglich, was nicht nur auf die eingeschränkte Lieferfähigkeit und wirtschaftliche Situation der Unternehmen zurückzuführen war, sondern auch auf die Rationierung der Waren und der Papierknappheit und vor allem auf die Einberufung der Mehrheit der Werbefachleute zum Kriegsdienst und der Verwendung der Verbleibenden für die Staatspropaganda und die „Auslandswerbung“ zur Aufrechterhaltung des Exportes und damit Devisenbeschaffung.²⁸⁴

²⁸⁴ Vgl. Westphal, Uwe, Werbung, 1989, S.80-86, S.137-138 und S.152.

Viele Unternehmen warben schließlich notgedrungen mit dem eigenen Seltenheitswert oder mit Haushaltstipps und Ratgebern zur Rationierung für die Qualität ihrer Marken.

Die in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts sehr beliebte Versform in Zeitungs- und „Hör“-Anzeigen²⁸⁵ mutet aus heutiger Sicht manchmal nahezu grotesk oder als zynischer Galgenhumor an, wie der folgende Reim für das Hühneraugenpflaster *Lebwohl* von 1940:²⁸⁶

„Hühneraugenqualen waren
halb so schlimm beim Autofahren
Aber heute ohne Gas
Macht‘s mit Lebwohl erst richtig Spaß.“

Letztlich blieb der deutschen Markenwerbung nur noch die Werbung für sich selbst, wie dieser Anzeigenvorschlag von 1941 verdeutlicht:



Abbildung 40 Anzeigenvorschlag „Werbung für die Werbung“ 1941
[Westphal, Uwe, Werbung, 1989, S.160]

²⁸⁵ Vgl. Graak, Karl, Wirb, 1988, S.44-46.

²⁸⁶ O.V., Kriegsende, 1999, S.216.

3.4 Marken als Persönlichkeiten

Die Weiterentwicklung der Marke und ihrer Kommunikation nach dem Zweiten Weltkrieg – in dieser Arbeit mit Schwerpunkt auf dem deutschen Markenwesen – lässt sich in fünf Phasen unterteilen.²⁸⁷

Gab in der Vergangenheit im wesentlichen die garantierte Qualität der Erzeuger-Marke den Ausschlag für die Kaufentscheidung, kamen Mitte der 1960er Jahre zu den klassischen Herstellermarken Handels- und Gattungsmarken hinzu, so dass in der Folge die Preisstellung im Markt als zusätzliches Kriterium für den Markenerfolg in den Vordergrund rückte.

Dies wurde in den 1980ern angereichert durch eine weitere Zunahme des Erfolgsfaktors Prestige bzw. Image der Marke, als eine zunehmende Polarisierung der Markenwelt in Luxusmarken einerseits und Billigmarken andererseits zu verzeichnen war. In den frühen 1990ern traten dann verstärkt Dienstleistungsmarken auf. Außerdem strebten immer mehr Marken eine Internationalisierung an.

Die zunehmende Bedeutung der Marke in den zusammenwachsenden Weltmärkten des ausgehenden 20. Jahrhunderts brachte erstmals wahre Globalmarken hervor, während gleichzeitig Raum frei wurde für neue Markenarten wie die der Stadt- und Regionenmarken.

Als zusätzlicher Erfolgsfaktoren für die Markenführung lassen sich nunmehr die Geschwindigkeit erkennen, mit der die Marke und das mit ihr verbundene Unternehmen im Markt agieren und auf interne und externe Entwicklungen reagieren muss.²⁸⁸ So treten zu Beginn des 21. Jahrhunderts in der vorläufig letzten Phase der Evolutionsgeschichte der Marken nun verstärkt virtuelle Personenmarken auf, so dass man wohl zu Recht von einer weiteren Anreicherung des Markenbegriffes ausgehen kann.²⁸⁹ In den folgenden Kapiteln werden die eben kurz beschriebenen Markenarten und die mit ihnen

²⁸⁷ Bezogen auf die Erfolgsfaktoren im Marketing prägt Meffert hier die Begriffe „Real-Time-“ und „Turbo“-Marketing; vgl. **Meffert**, Heribert, Erfolgsfaktorenforschung, 2000, S.7-9.

²⁸⁸ Vgl. auch **Michael**, Bernd M., Markenführung, 2001, S.174-176.

²⁸⁹ Bezüglich der Aufteilung der wachsenden Marktanforderungen vgl. auch o.V., Net-Economy, 2000, S.18-24.

verbundene Weiterentwicklung der Markenkommunikation im Zeitverlauf näher beschrieben.²⁹⁰

3.4.1 Starke Herstellermarken

Bis Anfang der 60er Jahre des letzten Jahrhunderts hinein lag der Schwerpunkt klar auf der klassischen **Herstellermarke**, die ihren Ursprung in der Industriellen Revolution hatte. Der Markt war geprägt von relativ stabilen Preisen und einer deutlichen Verkäuferorientierung.

Die Zeit des Zweiten Weltkriegs hatte dabei die Institution Marke nicht nachhaltig schädigen können, wie das Beispiel Deutschland zeigt: So meldeten sich die ersten Markenklassiker der Vorkriegszeit ab der Währungsreform 1948 zunächst zaghaft mit Fließtexten in Zeitungen und Plakaten, dann aber bereits Ende der 40er Jahre mit großflächigen Anzeigen ihrer Markensymbole und den Botschaften „wieder da“ und „überall zu haben“ zurück. Sie bezogen sich auf ihre Tradition und erneuerten damit das Qualitäts- und Orientierungsversprechen ihrer Marken („gut wie immer“, „Vorkriegsqualität“ oder „Friedensqualität“), wobei das Produkt zunächst im Vordergrund stand. Aber auch neue Marken mit neuen Produktkonzepten für die Bedürfnisse der Nachkriegsgesellschaft wurden geboren, wie *Pfanni* als Vorläufer der heutigen Schnellküche (Convenience Kitchen).

Zunächst noch geprägt vom Werbestil der 1930er entwickelten die deutschen Hersteller ab dem Ende der 1940er Jahre eigene, die wiedererweckten und neuen Kundenwünsche zeitgemäß verkörpernde Werbestile, die die einzelnen Marken zunehmend profilierten.²⁹¹

Comicartige Werbefiguren wie der Lurchi von *Salamander*, der *Sarotti*-Mohr und Bruno, das *HB*-Männchen erhielten als Sympathieträger für die Marke

²⁹⁰ Aufbauend auf die in **Bruhn**, Manfred, Erscheinungsformen, 1994, S.10-13, angeführten fünf Phasen der Markenentwicklung im 20. Jahrhundert, wobei die Inhalte speziell um die zeitliche Einordnung modifiziert und um eine Phase erweitert wurden.

²⁹¹ Vgl. O.V., Die Marken melden sich zurück, 1995, S.4-6.

Einzug in die Werbung und können als Vorläufer späterer Personenmarken gelten.²⁹²

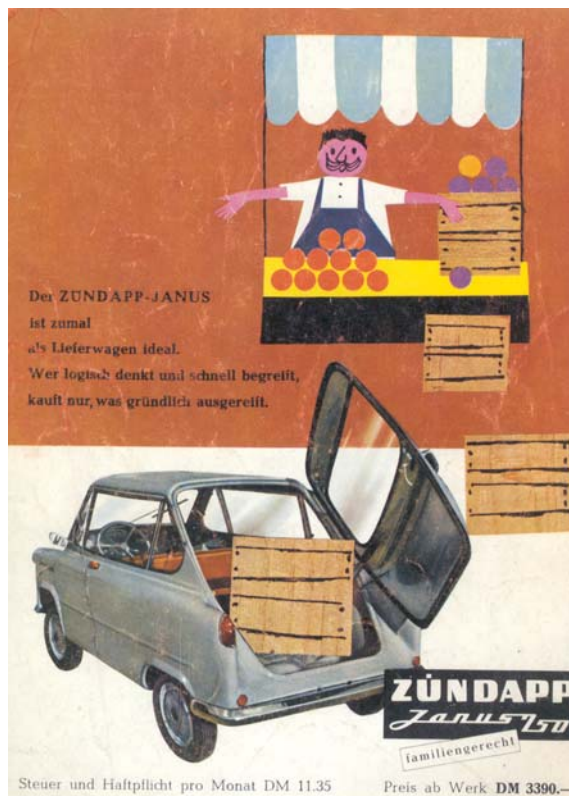


Abbildung 41 Anzeige für Zündapp im typischen 1950er Jahre-Stil
[Kriegeskorte, Michael, Automobilwerbung, 1994, S.29]

Als neuer Gestaltungsstil entwickelte sich im Nachkriegseuropa 1949 eine sehr farbenfrohe, spielerische Formgebung eines „Modernismus“, die „Nierentisch-Ära“, die den Konsum auch von Massenprodukten phantasievoll inszenierte. Plastikmaterialien machten dabei viele Gebrauchs- und Dekorationsformen erst möglich und begannen zunehmend, das Bild der deutschen Haushalte zu prägen. Dabei entwickelte sich das Design über seine ästhetische Produktkategorien bereits in den 1950er Jahren zum sozialen Distinktionsmittel, insbesondere bei Automobil und Mobiliar.²⁹³

Etwa 1955 bis 1965 folgte eine stärkere Verwissenschaftlichung der Gestaltung, zusammengefasst unter dem Begriff des *Funktionalismus* und

²⁹² Vgl. **Vongehr**, Ulrike, Bluna, 1999, S.20.

²⁹³ Vgl. **Leitherer**, Eugen, Industrie-Design, 1991, S.285-288.

geprägt durch bekannte Prinzipien wie „Form follows Function“, „Fitness for Purpose“, „Truth to Material“ und „Economy of Means“.

Im Hinblick auf die (west-)deutsche Weiterentwicklung des Designs nach dem Zweiten Weltkrieg ist die 1953 gegründete private *Hochschule für Gestaltung* in Ulm zu nennen, die sich als Ausbildungsstätte für die Formgebung industrieller Erzeugnisse in der Tradition des Bauhaus betrachtete und sich dementsprechend in die vier Abteilungen Produktgestaltung, Bauen, visuelle Kommunikation und Information gliederte.²⁹⁴

Während die ganzheitliche Gestaltung des *AEG*-Markenauftritts durch Peter Behrens im Denken des Bauhaus eher als Besonderheit galt, versuchte die Hochschule für Gestaltung nun durchgehend, Produktsysteme zu kreieren, die sich durch ein einheitliches Erscheinungsbild auszeichneten. Dies bildete eine Grundlage für die Schaffung eines stringenten Markenauftritts durch Gestaltung, wie er sich heute findet. Die HfG-Schüler Wolfgang Schmittl und Otl Aicher prägten beispielsweise entscheidend das Erscheinungsbild der Marken *Lufthansa* und *Braun*.²⁹⁵

3.4.2 Handels- und Gattungsmarken

Ab Mitte der 60er Jahre traten zusätzlich zu den klassischen Herstellermarken vom Handel kreierte Marken, sogenannte **Handelsmarken**, wie heute *Erlenhof* oder *Master Product*, forciert auf den Markt, was eine grundsätzliche Veränderung und Verschärfung der Wettbewerbssituation mit sich brachte. Primär dienten diese als strategisches Profilierungsmittel großer Handelsketten, Versandhäuser und Handelsverbände.²⁹⁶

²⁹⁴ Vgl. **Müller**, Dorothee, Design, 1988, S.61. Im Gegensatz zum Bauhaus wurde hier der Designer als ein Mitglied im Produktionsprozess und nicht mehr als übergeordneter Künstler verstanden. Daher wurde ein interdisziplinärer Lehrplan realisiert, der unter anderem Physik, Ökonomie, Psychologie, Semiotik und Wissenschaftstheorie beinhaltet; vgl. **Bürdek**, Bernhard E., Design, 1991, S.40-42.

²⁹⁵ Vgl. **Bürdek**, Bernhard E., Design, 1991, S.44-46 und **Selle**, Gert, Design-Geschichte, 1987, S. 272-274.

²⁹⁶ Seit den 30er Jahren traten Handelsmarken zunehmend wieder auf, als Konterpunkt zu den starken Herstellermarken; vgl. **Schenk**, Hans-Otto, Gattungsmarken, 1994, S.58.

Auch in der Markenkommunikation wurde der neuen Marktsituation Rechnung getragen. In den 1960er Jahren veränderte sich die Kommunikationsbranche radikal und erlebte einen derart rasanten Aufstieg, dass der renommierte Werber Vilim Vasata feststellt:²⁹⁷

„Damals war eben alles viel nachdrücklicher bestimmt von einer Art intensiven Neugier des Lernens. Im Rückblick kommt es mir vor, als seien die Golden Sixties für die Werbung gewesen, was die Golden Twenties für die Kultur waren.“

Nach der ersten Nachkriegszeit konnte man in Deutschland bei der Werbung außerordentlich dynamische Zuwächse verzeichnen. So verdoppelten sich die nominalen Werbeinvestitionen nach Berechnungen des Zentralaussschusses der Werbewirtschaft (ZAW) zwischen 1960 und 1970 nahezu von rund 3,7 Milliarden DM auf über 7 Milliarden DM.²⁹⁸

Die vermutlich bedeutendste Werbekampagne der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts stellte die Anzeigerserie für den *Volkswagen Käfer* dar, da mit ihr die Kreativität – mit ehrlicher Klarheit, überraschenden Verknüpfungen und intelligent und humorvoll präsentierten Wahrheiten – in die Markenkommunikation Einzug hielt.



Abbildung 42 Anzeige für den Volkswagen Käfer von 1962
[Kriegeskorte, Michael, Automobilwerbung, 1994, S.117]

²⁹⁷ O.V., Verbraucher, 1999, S.202.

²⁹⁸ Vgl. **Telgheder**, Maïke, Werbung, 1999, S.119.

In der Folge entstanden in Deutschland zahlreiche, noch heute bekannte Klassiker der Markenkommunikation, wie beispielsweise der „Bär“ der Wodkamarke *Puschkin*.

In den 1960er Jahren wurde zudem durch die Kunst die Markenselbstdarstellung und ihr „Vokabular“ in Werbung und Produkten „hoffähig“ gemacht, indem ihre Zeichen und Codes Eingang fanden in die Pop Art.²⁹⁹

Als Reaktion auf das geänderte Umfeld beschränkten sich die Auftritte der Herstellermarken zunehmend nicht mehr auf das Produkt, sondern begannen, ganze differenzierende Markenwelten um dieses herum zu schaffen und zu inszenieren, wobei die Darstellung in der Werbung einen wesentlichen Beitrag lieferte.³⁰⁰

„Es war der Beginn der Werbung nach heutigem Verständnis, die Marken mittels emotionaler Bildwelten und Lifestyle-Attributen zu Persönlichkeiten stilisiert. Und auch die Zielgruppendifferenzierung wurde erstmals in den 60ern praktiziert: Levi's und Afri-Cola feierten APO-Anhänger und Woodstock-Jünger in quasi religiöser Manier als Helden einer neuen Epoche.“

Das neue Entwerferbewusstsein der Werbe-Kreativen äußerte sich unter anderem darin, dass sie begannen, ihren Namen respektive ihr Kürzel in die von ihnen geschaffene Anzeigenwerbung zu setzen, ähnlich den Signets der frühen Reklamekünstler und den darstellenden Künstlern der Neuzeit.³⁰¹

Die Marken trugen auch in den 1970er Jahren weiter dazu bei, traditionelle Rollenmuster und Tabus und die Autorität gesellschaftlicher Institutionen in Frage zu stellen.

²⁹⁹ Vgl. **Reck**, Hans Ulrich, Werbung, 1991, S.5.

³⁰⁰ **Vongehr**, Ulrike, Bluna, 1999, S.20.

³⁰¹ Tatsächlich lassen sich bis heute zwischen „Kunst“ und Markenkommunikation gegenseitige Anleihen feststellen, wenngleich zu Beginn des 21. Jahrhunderts die Nähe weniger offensichtlich ist als in den Geburtsjahren der „Reklame“; vgl. z.B. **Geese**, Uwe, **Kimpel**, Harald, Kunst, 1982. Vor allem in den 1980er Jahren wurde verschiedentlich sowohl in der Kunst- als auch in der Werbeszene die Meinung vertreten, dass Werbung Kunst sei, d.h. mit anderen Worten, dass auch die Markenkommunikation als eine Ausdrucksform des künstlerischen Schaffens gelten kann. So äußerte sich beispielsweise Joseph Beuys im Rahmen der Ausstellung „Werbung ist Kunst“ des Werbers Michael Schirner: „Ob Werbung Kunst ist, hängt davon ab, wofür man wirbt.“, **Schirner**, Michael, Werbung, 1991, S.182.

Die Einführung von **Gattungsmarken** (No-name-Produkten) in einzelnen Warenssegmenten, besonders auf dem Lebensmittelsektor, erhöhte ab Mitte der 1970er Jahre die Konkurrenzsituation und begann, das bis dahin relativ stabile Preis- und Distributionsgefüge aufzubrechen. Beispiele dafür sind die Marken *Ja!*, *Tip*, *Die Weissen* und *A&P*. Innerhalb einer verstärkten Massenproduktion wandelte sich ein reiner Verkäufermarkt in den meisten Branchen hin zu einem Käufermarkt.³⁰²

Seit den 1908ern versuchen große Handelsketten erfolgreich, ihre Handelsmarken wie *Privileg* oder *Erlenhof* ähnlich den Herstellermarken zu profilieren und verringern damit vor allem im Lebensmittelsektor zunehmend den Abstand zwischen den Markenarten.³⁰³



Abbildung 43 Beispiele für Gattungs- und Handelsmarken
[nach Grey, Marken, 1997, o.S.]]

Im Industriedesign erfolgte eine stärkere Hinwendung zu einem eher beliebigen „Wohlstandsdesign“, das mehr oder weniger wahllos modische

³⁰² Das französische Handelsunternehmen Carrefour führte im Lebensmitteleinzelhandel Ende 1976 als erster Gattungsmarken ein; vgl. **Schenk**, Hans-Otto, Gattungsmarken, 1994, S.58 und O.V., Wenden, 1999, S.168 sowie **Meffert**, Heribert, Unternehmensführung, 1988, S.129-133.

³⁰³ Vgl. **Michael**, Bernd M., Handelsmarken, 1994, o.S. sowie **Meffert**, Heribert, Unternehmensführung, 1988, S.129-130.

Strömungen aufgriff und damit eher einem Styling der Markenprodukte gleichkam. In dieser „Krise des Funktionalismus“³⁰⁴ wurde versucht, zusätzlich eine ästhetische Qualität umzusetzen bzw. in manchen Fällen zu oktroyieren, um eine Differenzierung von der Anonymität sich äußerlich ähnelnder Produkte zu erreichen. Schließlich kam es ab Mitte der 1970er Jahre zu einer designkritischen Fundamentalkritik an den zwanghaften ästhetischen Normen des Massenkonsums, was sich unter anderem in einem „Recycling-Design“ äußerte, das dem in den 1980er Jahren erstarkenden Umweltbewusstsein der Konsumenten vorgriff.

3.4.3 Markenpolarisierungen

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Verdrängungswettbewerbs entstanden in den 1980er Jahren zunächst einerseits sogenannte **Billigmarken** für aggressiv eingepreiste Produkte, meist für den täglichen Gebrauch, aber auch Luxusmarken, die die wachsende Erlebnisorientierung und den Trend der Verwendung von Marken als Ausdruck der eigenen Persönlichkeit bedienen.

Insgesamt differenzierten sich die Herstellermarken weiter. Grundlage dafür stellte eine zunehmende, wissenschaftlich fundierte strategische Wettbewerbsorientierung dar, die sich näher mit dynamischem Konsumentenverhalten und der zunehmenden Polarisierung der Kundenwünsche auseinandersetzte. Denn in den 1980er Jahren begannen sich die Einstellungen und die Meinungsbilder der Verbraucher rasant zu verändern und bislang relativ konstante Zielgruppen zunehmend zu fragmentieren. Gleichzeitig traten neue Werte in den Vordergrund, wie beispielsweise ein starkes ökologisches Bewusstsein, geprägt von Skandalen und Katastrophen wie Waldsterben und Tschernobyl, was in umweltfreundlichen und naturverbunden positionierten Produkten bzw. einer neuen Markenart, den Öko-Marken, Ausdruck fand. Die neu kreierte Marke *Frosch* trug diesem Wertewandel bei den Haushalts-Reinigungsmitteln Rechnung. Auch Marken

³⁰⁴ **Leitherer**, Eugen, *Industrie-Design*, 1991, S.307.

zur figur- und gesundheitsbewussten Ernährung wie *du darfst* begannen in den 1980er ihren Siegeszug.³⁰⁵

Mit stark anwachsenden Media Spendings in bis zu zweistelligen prozentualen Anteilen weitete sich die Markenkommunikation verstärkt auf das Fernsehen aus, als Anfang der 1980er in Deutschland mit der Einführung von Privatsendern das kommerzielle „TV-Zeitalter“ anbrach. Ende der 1990er Jahren überschritten die Werbeinvestitionen in Deutschland schließlich die 60 Milliarden DM-Grenze.³⁰⁶

Nicht zuletzt aufgrund dieser Entwicklung, gepaart mit einer fortschreitenden Internationalisierung, erlebte die Werbung einen weiteren kreativen Aufschwung. Bei genauerer Betrachtung erkennt man jedoch oft schlicht eine Wiederbelebung der alten, erfolgreichen Reklame-Rezepte der Jahre um 1900.³⁰⁷

Im Industriedesign folgte die Entsprechung dieser Tendenzen in der Entwicklung von „Billig“- oder „Banal“-Design, insbesondere bei Mitnahme-Möbeln. Auch begann in den 1970ern die Verwendung von Kunststoff-Beschichtungen bzw. Kunststoff-Farben. Gleichzeitig tauchte Ende der 1970er eine Strömung des „High-Tech“ auf, die Versatzstücke der industriellen Produktion, wie z.B. Lochbleche, benutzte.

Die neu entstandene Ökologiebewegung hatte ebenfalls Auswirkungen auf die Gestaltung der Markenprodukte, so dass ab dem Ende der 1970er Jahre das umweltfreundliche Produzieren, Handhaben und Entsorgen in den Vordergrund rückte. Verpackungen wie *Tetra Pak* sind hier zu nennen.

Zudem war ein Designtypus zu beobachten, der sich durch „Stilzitate, Materialakzentuierungen, spielerisch montierte oder collagierte Formvielfalt, üppige Plastizität und freizügige Farbgebung“³⁰⁸ bestimmte.³⁰⁹

Insgesamt kann das neue Designselbstverständnis in dieser und der Folgezeit unter dem Begriff der *Postmoderne* zusammengefasst werden, die sich längst nicht mehr national abgrenzen lässt:³¹⁰

³⁰⁵ Vgl. **Vongehr**, Ulrike, Bluna, 1999, S.20.

³⁰⁶ Vgl. **Tenghede**, Maik, Werbung, 1999, S.115.

³⁰⁷ Vgl. o.V., Wandel, 1999, S.166-170.

³⁰⁸ **Leitherer**, Eugen, Industrie-Design, 1991, S.317.

³⁰⁹ Vgl. **Leitherer**, Eugen, Industrie-Design, 1991, S.126-127, 312-313.

³¹⁰ **Leitherer**, Eugen, Industrie-Design, 1991, S.331.

„Die ökonomische, strukturelle und ästhetische Entwicklung trägt dazu bei, dass ‚German Design‘ (...) nicht mehr wie ein weltweit gültiges Markenzeichen interpretiert werden kann. (...) Die postmoderne Designerelite arbeitet ohnehin grenzüberschreitend; sowohl in der Erscheinung von Leitprodukten als auch im anonymen Massentwurf sind nationale Eigenheiten kaum noch zu entdecken, so dass selbst ‚stilgeschichtlich‘ ein Beharren auf nationalkulturellen Standards unsinnig erscheint; Design wird ein weltweit gültiges produktsprachliches Esperanto.“

3.4.4 Dienstleistungs-, Regionen- und internationale Marken

Prinzipiell ist seit den 1990ern eine zunehmende Zersplitterung der Kundensegmente in den Märkten zu beobachten. Um in einer von Reizüberflutung geprägten Werbelandschaft den Konsumenten mit einer Markenbotschaft überhaupt noch zu erreichen, wird einerseits auf wohl kalkulierte Provokation gesetzt, wie Skandal motive der Textilmarken *Diesel* und *Benetton* sowie die zunehmende Verwendung nackter Personen zeigen, und andererseits ein stärkeres Augenmerk auf direktere Formen der Kundenansprache gelegt, d.h. auf Below-the-line Aktivitäten.³¹¹

Zugleich ist einerseits aufgrund von technischem Fortschritt und andererseits infolge von Marktöffnungen und Deregulierungen eine anhaltende Umstrukturierung der Gesellschaft und ein damit einhergehender Wertewandel zu beobachten.

So konnte seit den frühen 1990er Jahren der Dienstleistungssektor in den westlichen Käufermärkten starke Zuwächse verzeichnen. Es entstanden zahlreiche, meist auf immaterielle Produkte bezogene Marken des tertiären Sektors, sogenannte Dienstleistungsmarken.³¹²

³¹¹ Vgl. O.V., Gegenwart, 1999, S.162.

³¹² Dienstleistungsmarken stehen erst seit 1979 ebenfalls unter gewerblichem Rechtsschutz.

Auch die Investitionsgüterindustrie ging dazu über, ihre stark technologisch geprägten Produkte als Nutzenpakete zu vermarkten, so dass als neue Markenform in den 1990er Jahren **Investitionsgütermarken** entstanden.

Zusätzlich entstand zu dieser Zeit die neue Markenform der **Ingredient-Marken**, die in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen haben. Darunter versteht man Marken, die im eigentlichen Markenprodukt – meist als nicht eigenständiges Vorprodukt – enthalten sind. Paradebeispiel ist hier die Marke *Intel*, die mit ihrer „Intel Inside“-Kampagne in der klassischen Kommunikation, am Handelsplatz und auf dem PC selbst, flankiert durch Schaffung der Submarken *286*, *386*, *486* und *Pentium*, weltweit eine marktbeherrschende Stellung im Bereich der Mikroprozessoren erreichen konnte.³¹³

Allgemein erfordern die zusammenwachsenden weltweiten Märkte zu Beginn des neuen Jahrtausends zunehmend einen selbstähnlichen länderübergreifenden Auftritt ursprünglich regional begrenzter Marken hin zu sogenannten internationalen Marken, die sowohl in ihrem Ursprungsland als auch in einigen ausländischen Märkten Markenstatus besitzen.³¹⁴ Einige wenige Marken, wie *Coca-Cola*, können bereits als globale Marken, sogenannte **Weltmarken**, gelten. Kelz³¹⁵ versteht darunter in Abgrenzung zu internationalen Marken:

„ein prägnantes, in seinem Erscheinungsbild weltweit weitgehend einheitliches Erzeugnis mit weltweit hoher, in vielen Fällen jedoch höchster symbolischer Wirkung (...) und Wertschätzung bei den Verwendern (...), die zu einem entsprechend hohen Marktanteil und einer entsprechend intensiven Markentreue in den Ländern, in denen die Marke distribuiert wird, führt, aber auch eine Bekanntheit und Wertschätzung in jenen Märkten zur Folge hat, auf denen die Marke nicht selbst vertreten ist oder sein kann.“

³¹³ Vgl. **Petties**, Chuck, *Techno Brands*, 1995, S.70-75 sowie **Freter**, Hermann, **Baumgarth**, Carsten, *Ingredient*, 1999, S.289-315.

³¹⁴ Vgl. **Kelz**, Andreas, *Weltmarke*, 1989, S.121.

³¹⁵ **Kelz**, Andreas, *Weltmarke*, 1989, S.120-121.

Im Gegensatz zu diesen globalen Marken sind **Regionalmarken** nur in einigen regional begrenzten Märkten vertreten. Die länderspezifische Eigenständigkeit wird dabei meist durch die Namensgebung unterstrichen.³¹⁶

Zudem treten einige Marken bewusst nur in einem Markt auf, sogenannte **lokale Marken**, wie der *Rotkäppchen* Sekt.

Zusätzlich erfährt der Begriff der Marke vor dem Hintergrund dienstleistungsorientierter Märkte eine starke zusätzliche Ausweitung, einerseits durch die zunehmende Vermarktung von Städten, Regionen und Ländern³¹⁷ sowie politischer Parteien³¹⁸ und andererseits durch die Medien, die teilweise selbst bereits als Marken auftreten und insbesondere durch die neue Technologie des Internets zahlreiche neue Marken innerhalb kürzester Zeit international bekannt zu machen vermögen.³¹⁹

Nicht zuletzt durch das starke Anwachsen der Markenanzahl und der Kommunikationsmöglichkeiten erhält der Faktor der Geschwindigkeit für den Markterfolg immer größere Bedeutung.

So entwickelt sich auch in den zusammenwachsenden Märkten des beginnenden 21. Jahrhunderts die Erscheinung der Marke weiter und bringt neue Formen hervor. Es ist daher fraglich, ob sich die folgende Einschätzung der Zukunft des Markenwesens des Markenspezialisten Eugen Leitherer letztlich bewahrheiten wird:³²⁰

„Völlig neue Formen werden im Markenabsatz nicht mehr auftreten. (...) Das Markenwesen gleicht heute einer biologischen Art, deren einzelne Glieder sich noch nicht voll entwickelt haben, deren andere aber schon wieder in ein Stadium der Degeneration geraten sind. In völlig neuen Mutationen, um bei dem biologischen

³¹⁶ Bei Verwendung des gleichen Markennamens können verschiedene regionale Qualitäten oder Anmutungen beim Verbraucher Irritationen auslösen. Ein Beispiel dafür stellt das Markenprodukt *Fanta* dar; siehe ausführlich **Kreutzer**, Ralf, *Global Marketing*, 1989, S.284.

³¹⁷ Ausführlich zu Begriff und möglichen Elementen des Regionalmarketings siehe **Meyer**, Jörn-Axel, *Regionalmarketing*, 1999, S.9-38. So soll Mecklenburg-Vorpommern als Urlaubsmarke im Tourismusmarkt etabliert werden; vgl. **Fischer**, Bernd, *Trademark*, 2000, S.B6.

³¹⁸ Vgl. **Roth**, F., **Trampe**, I.: SPD, 1998, S.22.

³¹⁹ Vgl. auch **Silberer**, Günter, *Medien*, 2001, S. 237-252.

³²⁰ **Leitherer**, Eugen, *Entwicklung*, 1988, S.137.

Bilde zu bleiben, werden sich jedoch keine Glieder mehr entwickeln.“

Mutation und Selektion führen auch heute noch zu lebensfähigen Unterarten. Besonders in Zeiten starker wirtschaftlicher Veränderungen entwickeln sich den neuen Verhältnissen und Möglichkeiten angepasste Markentypen, wie die im folgenden Kapitel dargestellten virtuellen Personenmarken zeigen.

3.4.5 Personenmarken

In den letzten Jahren ist der Trend zu beobachten, dass Personen des öffentlichen und gesellschaftlichen Lebens und die von ihnen verkörperten Werte Gegenstand sogenannter **Personenmarken** werden.

Basis für diese Entwicklung bilden „Stars“ von Kinofilmen, deren gezielte Vermarktung bereits ab ca. 1910 begann und seit Mitte der 1980er Jahre, zusammen mit der anderer Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, insbesondere aus den Bereichen TV, Musik, Mode und Sport – dramatisch an Einfluss zugenommen hat.³²¹ Stephen Lowry beschreibt dieses Markensystem folgendermaßen:³²²

„Ever since the star system first arose, star names and images have functioned as a trademark and a kind of marker, shaping our expectations, our choice of movies, and our cognitive and emotional experience of films. In addition, stars have a significance that goes far beyond the movies in that they serve as trend setters for fashion and life styles, as embodiments of values and norms, and as prototypes of attitudes, individuality, and gender roles. Thus, we can see that stars occupy a central position in relation both to their socio-cultural importance and to the movie industry and individual films.“

³²¹ Vgl. **Lowry**, Stephen, Questions, 1997, S.307-320. Der Zusammenhang zwischen Stars und Marken ist auch aus in dem Phänomen der Künstlernamen zu sehen, die beispielsweise aus einer Norma Jean Baker die Marke *Marilyn Monroe* machten, aus Allen Stewart Königsberg einen *Woody Allen* und aus Yssur Danielowitsch Demsky einen *Kirk Douglas*; vgl. **Berkovics**, Pal, **Gross**, Ulrich, Künstler, 1988, S.127.

³²² **Lowry**, Stephen, Questions, 1997, S. 307.

Aktuelles Beispiel für eine „moderne“ Personenmarke ist *Michael Jordan*, die 1998 über eine Milliarde US\$ Umsatz allein mit Produkten generierte.³²³

Auch die Modeschöpfer *Jil Sander* und *Wolfgang Joop* sind in diese Kategorie einzuordnen, wobei diese besonders stark auf das Wechselspiel zwischen Medien, insbesondere der Lifestyle-Presse, und Markenwerbung aufbauen, so dass sie dabei letztlich als lebende Veranschaulichung ihrer Produkte und Zielgruppen wirken. Dazu der „Personen-Manager“ Johannes Kram:³²⁴

„So wie gute Qualität und attraktives Design eines Turnschuhs noch lange keinen Markenschuh machen, ist der subjektive Erfolg eines Menschen (...) nicht ausschlaggebend für seine Markenqualität. Entscheidend ist vielmehr die Projektion der auf ihn zielenden Gruppen und die unverwechselbare Eigenständigkeit seines Profils.

Während sich das Image einer Industriemarke in den meisten Fällen direkt durch Werbung und das Markenprodukt selbst an seine Zielgruppe transportiert, wird der Mensch als Marke durch sein Bild in den Medien erlebt. So sind Markenmenschen und Medien zu einer Symbiose verdammt, die sich teils als konstruktive, teils als widersprüchliche Beziehung darstellt.“

Andere äußerst erfolgreiche Personenmarken, die sich selbst immer wieder „neu erfinden“ und inszenieren, sind die Sänger *Michael Jackson* und *Madonna*. Aber auch die seit ihrem Tod von verschiedensten Seiten weltweit erfolgreich vermarktete englische Prinzessin *Diana* ist in diesem Zusammenhang zu nennen. Die Zeit wird zeigen, ob sich die Marke *Diana* analog zu Mythen wie *Elvis*, *Marilyn Monroe* oder *James Dean* über längere Zeit etablieren kann.

Meines Erachtens muss einer Personenmarke nicht unbedingt eine real existierende Person zugrunde liegen: Es ist vielmehr zu beobachten, dass

³²³ **Johnson**, Roy S., *Jordan*, 1998, S.60-68; Jordan wird klar als Personenmarke erkannt, wie beispielsweise das folgende Zitat seines Sponsors *Gatorade* zeigt: „He’s a property much like (...) any other property. We manage him as if he were a brand“, **Johnson**, Roy S., *Jordan*, 1998, S.68.

³²⁴ **Kram**, Johannes, *Menschmarketing*, 2000, S.B10.

zunehmend eine Form auftritt, die ich als „virtuelle Personenmarke“ bezeichnen möchte.³²⁵

Diese Marken basieren auf künstlich geschaffenen, meist stilisierten und klischeehaften digitalen Figuren, die ausgeprägte Charaktereigenschaften besitzen, soziale Verhaltensmuster befolgen und als animierte Kreaturen kulturübergreifend wirken. Sie zielen nicht auf das Konsumentenvertrauen in das Markenprodukt, sondern versuchen vielmehr, Sympathie und Vertrauen in ihre jeweilige Markenpersönlichkeit zu erzeugen.

Mit dem Erscheinen von virtuellen Personenmarken, also Marken, die auf Kunstfiguren mit prägnanten Eigenschaften beruhen, kann man nunmehr zu Recht von „Markenpersönlichkeiten“ im engeren Sinne sprechen.

Vorläufer virtueller Personenmarken gibt es in den klassischen Medien schon seit Jahrzehnten. Dabei lassen sich zwei grundsätzliche Arten unterscheiden: Einerseits Figuren, die eine „menschliche“ Persönlichkeit verkörpern, und andererseits als „nicht-menschlich“ konzipierte Charaktere, die jedoch meist humanes Verhalten aufweisen.

Unter die erste Kategorie fallen Gestalten wie *James Bond*, *Winnetou*, *Derrick* oder auch die amerikanische *Betty Crocker*, das *HB-Männchen* und *Meister Proper*.³²⁶ Die Comic-Charaktere des Katers *Garfield*, der *Biene Maja*, der *Simpsons* und der wohl weltweit bekanntesten Trickfigur, der *Mickey Mouse* sind Beispiele für die zweite Markenart.

Ab den 1980er Jahren begann mit der zunehmenden Verbreitung von Computern die Konvergenz zwischen den beiden oben angeführten Markenarten. Die als erster „Cyber-Moderator“ einer Musikvideo-Sendung vom britischen Fernsehsender Channel Four geschaffene virtuelle Figur des *Max Headroom* kann hier als Beispiel dienen. Der „computeranimierte“³²⁷ Kopf wurde zu einer der bekanntesten Ikonen der damaligen Pop-Kultur.

³²⁵ Auch Ansätze zu „virtuellen Produkten“, die lediglich als Abbildungen existieren, sind seit Ende der 1990er zunehmend zu beobachten. Vgl. O.V., Design, 1999, S.98.

³²⁶ Zur Geschichte der *Betty Crocker*, die in den USA für General Mills seit 1921 als scheinbar „echte“ Frau für die gleichnamigen Kuchenmischungen und -rezepte wirbt, siehe **Olins**, Wally, Identity, 1991, S.116-117.

³²⁷ Aufgrund der damals noch beschränkten computertechnischen Möglichkeiten konnte die Gestalt des Max Headroom nicht vollständig digital erzeugt werden. Man musste auf einen Schauspieler zurückgreifen, der eine Gummimaske trug und dessen Aufnahmen

Er bekam in England und den USA eine eigene Fernsehserie, die seine „Herkunft“ und sein „Leben“ zeigte. Der zum Star avancierte Max Headroom war als virtuelle Personenmarke schließlich so stark, dass er unter anderem weltweit für *Coca-Cola* warb, einen Pop-Song und eigene Fanartikel produzierte, Interviews gab, eine Talk-Show und eine Weihnachtssendung moderierte und sogar auf dem Titelblatt von *Newsweek* erschien. Die von ihm für die *Coca-Cola* Kampagne geprägten Slogans fanden Eingang in die amerikanische Alltagssprache.³²⁸ In der jüngsten Vergangenheit wurde das Konzept von Max Headroom seit dem Börsengang von *T-Online* in Adaption wiederbelebt, mit der Figur des *Robert T-Online*.



Abbildung 44 „Robert T-Online“ als Beispiel für die Wiederbelebung eines Vorläufers virtueller Personenmarken

Mit den rasant fortschreitenden Möglichkeiten der Informationstechnologie ist es seit den späten 1990er Jahren erstmals möglich geworden, tatsächliche computeranimierte Personenmarken zu erzeugen, die zudem mit dem Betrachter in Kontakt treten oder gar versuchen, eine „Beziehung“ aufzubauen. Dabei verschwimmen die Grenzen zwischen „realen“ und „virtuellen“ Persönlichkeiten.

Virtuelle Haustiere wie das *Tamagochi* verlangen Pflege und Futter, können sterben und nach einiger Zeit zutraulich werden, so auch der im PC „lebende“ Delphinvogel *Fin Fin*, der die Stimme seines „Herrchens“ erkennt und mit ihm spielt.

filmtechnisch überarbeitet wurden, um den gewünschten virtuellen Effekt zu erzeugen; vgl. **Cline**, Ernest, Future, 1998.

³²⁸ Vor allem der Ausspruch „C-C-Catch the wave“ wurde zum geflügelten Wort; vgl. **Cline**, Ernest, Future, 1998.

Eine der ersten bekannten virtuellen Personenmarken ist die computeranimierte weibliche Figur der *Kyoko Date*, die 1996 zum umschwärmten Idol der Jugend Japans aufstieg. Neben Erfolgen als Pop-Sängerin konnte sie auch als Fernsehmoderatorin und Model Tritt fassen.

Um die Heldin des Computerspiels *Tomb Raider*, die virtuelle *Lara Croft*, entstand ein derartiger Kult, dass sie sogar zahlreiche ernst gemeinte Heiratsanträge bekam. Die schöne Lara zeigte deutlich die verschwindenden Grenzen zwischen Fiktion und Realität auf. Sie hat nicht nur eine ausführliche Biographie, gibt Interviews und wirbt für Produkte anderer Marken wie die der Automarke *Seat*, sondern findet auch in der „realen“ Welt zahlreiche Nachahmer – manchmal nicht im Sinne ihres „Managements“.³²⁹

„Als im Sommer [1999] das fleischliche Double von Lara Croft splitternackt auf dem Titelbild von Playboy erschien, fürchtete die Videospielefirma Eidos um den guten Ruf ihrer Cyberheldin. Lara Croft – blutjung, hypersexy, very tough – verwandelt sogar computerabstinente Familienväter zu digitalen Freiern.“

Mitte 2001 wurde Lara endgültig „zum Leben erweckt“, in einem Kinofilm mit einer „echten“ Schauspielerin:



Abbildung 45 Lara Croft als Beispiel einer virtuellen Personenmarke

³²⁹ O.V., Zu schön, 1999, S.1.

Das World Wide Web schließlich gibt virtuellen Personenmarken einen eigenen, weltweiten „Lebensraum“: Sogenannte *Avatare*, künstliche Persönlichkeiten, können aus einer Art Baukastensystem mit verschiedenen äußeren und inneren Merkmalen ausgestattet werden. Man kann auch die eigene Persönlichkeit in einem Avatar abbilden und sich so „selbst“ in einer virtuellen Gemeinschaft, einer Community, bewegen und interagieren.

Und auch hier sind die Grenzen fließend: So werden virtuelle Spielfiguren von Netzwerkspielen bzw. ihre spezifischen Eigenschaften oder Besitztümer mit „realem“ Geld bis zu mehreren tausend DM gehandelt.³³⁰

Derzeit laufen durchaus ernstzunehmende Bestrebungen, solche virtuellen Personen in der Unterhaltungsindustrie, aber auch in verschiedenen Dienstleistungsbereichen zu etablieren. So sollen in Zukunft Avatare unter anderem als Berater, Models, Sänger und Fernsehmoderatoren auftreten.³³¹

Diese bislang letzte Phase in der Entwicklung zeigt deutlich, dass Marken zunehmend gezielt als „echte“ Persönlichkeiten vermarktet werden und auch heute schon vom Konsumenten oftmals so wahrgenommen werden.

Insbesondere die neu entstehenden virtuellen Personenmarken des beginnenden 21. Jahrhunderts zeigen eine frappierende Ähnlichkeit zu Personen aus „Fleisch und Blut“. Sie betreiben gleichsam „Mimikri“ im Wirtschafts- und Gesellschaftsleben. Bolz und Bossard stellen dazu fest:³³²

„Die Frage dreht sich längst nicht mehr um ‚Distanz‘ und oder um ‚Kundenbedürfnisse‘, sondern um *das differenzlose Verschmelzen des Konsumenten mit dem zu Konsumierenden.*“

³³⁰ Vgl. **Wippermann**, Peter, **Mühlhausen**, Corinna, Kanal, 2001, S.69.

³³¹ Vgl. O.V., Avatar, 2000, S.178. Konsumenten nehmen die virtuellen Personenmarken positiv auf. So wünschten sich 2000 laut einer Studie des Düsseldorfer Symposium Publishing Verlags rund 40 Prozent der deutschen Internet-Nutzer virtuelle Berater; vgl. **Thienel**, Sabine, Fräuleins, 2000, S.190.

³³² **Bolz**, Norbert, **Bossart**, David, Kult-Marketing, 1995, S.27.

Kapitel 4

Markeninformationen

4.1 Informationstheoretische Grundlagen

Eng verbunden mit der Informationstheorie ist das im wesentlichen aus der Nachrichtentechnik stammende grundlegende Modell der Informationsübertragung.³³³ Dieses besteht aus einem Sender, einer Signal- bzw. Zeichenfolge, einem Kanal, in dem die codierte bzw. von Schall zu Strom umgewandelte Nachricht übertragen wird, und einem Empfänger, der diese decodiert und von eventuellen Störungen gereinigt entgegennimmt. Dabei gilt als Maß für die Information die Anzahl der zu übermittelnden Zeichen, gewichtet mit der Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens.³³⁴

Berücksichtigt werden muss, dass es sich dabei primär um ein technisches Modell der Kommunikation handelt, das sich nicht ohne Einschränkungen auf komplexe, systemische Zusammenhänge übertragen lässt.³³⁵

„Generations of students were taught to understand human communication in terms of SMCR (source – message – channel – receiver), feedback and noise. Many of these concepts have been absorbed into everyday speech by the general public. Notice that they are engineering terms (...). Communication scholars took Shannon’s concept of receiver as an item of electronic equipment and converted it into a human being who receives a message. The difference, obviously, is striking. A human receiver has emotions and experience and is a sense-making individual.“

³³³ Vgl. z.B. **Shannon**, Claude E., **Weaver**, Warren, Theory, 1949, S.31-34.

³³⁴ Dieses vorwiegend naturwissenschaftlich-mechanistisch geprägte Modell wurde von zahlreichen wissenschaftlichen Bereichen, u.a. im behavioristischen S-R-Modell (Stimulus-Response bzw. Reiz-Reaktions-Modell) und im neobehavioristischen S-O-R-Modell (Stimulus-Organismus-Response-Modell) der Wirtschaftswissenschaften übernommen. Vgl. u.a. **Meffert**, Heribert, Marketingforschung, 1992, S.25, **Kroeber-Riel**, Werner, Konsumentenverhalten, 1992, S.338-342 sowie **Kroeber-Riel**, Werner, Gleichgewicht, 1971, S.395-418.

Die Markenpersönlichkeit und die ihr Ausdruck, insbesondere ihr Markencode, werden dabei meist nicht systemisch untersucht.³³⁶

Daher möchte ich an dieser Stelle ergänzend auf Erkenntnisse aus der Zeichentheorie verweisen. Nicht zufällig stellt in der heutigen Semiotik das „Lesen“ von Zeichen anhand logischer Schlußverfahren ein wesentliches Forschungsgebiet dar. Auch bei nahezu allen jüngeren Lernmodellen steht die Betrachtung der Verarbeitung der in Zeichen enthaltenen bzw. verschlüsselten Information im Mittelpunkt. Vor allem für die moderne Markenführung ist die „Aufladung“ der Markenzeichen mit der gewünschten Bedeutung wesentlich, die – möglichst weltweit – „lesbar“ sein soll.

Die Information, die ein Zeichen vermittelt, besteht dabei aus semiotischer Sicht inhaltlich aus zwei Komponenten, der *Denotation* und der *Konnotation*.³³⁷

Unter dem denotativen Aspekt versteht man die unmittelbare Bezugnahme, die ein Ausdruck im Empfänger der Botschaft auslöst, d.h. die der Code dem Ausdruck in einer bestimmten Kultur zuschreibt.

Die Konnotation umfasst in Abgrenzung dazu gemäß Eco:³³⁸

„die Gesamtheit aller kulturellen Einheiten, die von einer intentionellen Definition des Signifikans in Spiel gebracht werden können; sie ist daher die Summe aller kulturellen Einheiten, die das Signifikans dem Empfänger institutionell ins Gedächtnis rufen kann.“

Zwischen diesen beiden Bedeutungsaspekten sind die *objektiven Konnotationen* angesiedelt, wobei die Grenzen fließend sind. Unter den objektiven Konnotationen sind zusätzliche Bedeutungsinhalte zu verstehen, die innerhalb der systemischen Interaktion kulturell entstehen und von einem Großteil der Kulturmitglieder geteilt werden.³³⁹

³³⁵ **Rogers**, Everett M., *Communication Study*, 1994, S.417.

³³⁶ Ausführlich zu den S-O-R Variablen aus lernpsychologischer Sicht vgl. **Krais**, Arnulf, *Lernpsychologie*, 1977, S.121-139.

³³⁷ Vgl. ausführlich **Eco**, Umberto, *Semiotik*, 1994, S.101-113.

³³⁸ **Eco**, Umberto, *Semiotik*, 1994, S.108.

³³⁹ Vgl. **Großklaus**, Götz, *Konnotative Typen*, 1981, S.173-183.

Als Definitionsbedeutung ist unter der Konnotation die intentionale Spezifizierung der semantischen Eigenschaften eines Ausdrucks zu verstehen. Dazu Trabant:³⁴⁰

„So wie in der Tradition der deutschen Sprachgemeinschaft die Bedeutung „Tisch“ mit der Lautfolge /tiš/ verbunden wird, wird in der europäischen Kulturgemeinschaft (...) die Idee der Gerechtigkeit durch eine Waage dargestellt. In einer anderen Gesellschaft könnte es ebensogut etwas anderes, z.B. das Schwert, der Adler oder auch der Wagen (...) sein.“

Zudem unterscheidet Eco Konnotationen der semantischen Einheiten, aus denen die Bedeutung besteht, „ideologischen“ und emotionalen Definitionen, Konnotationen aus Hyponymie, Hyperonymie und Antonymie sowie durch Übersetzungen in ein anderes semiotisches System und Konnotationen durch rhetorische Kunstgriffe, rhetorisch-stilistische und globale axiologische Konnotationen.³⁴¹

Auf Denotation und Konnotation fußt ein semiotisches System zweiter Ordnung, das intra- und interkulturell Bedeutungen vermittelt. Dieses System wird auch als *Mythos*³⁴² bezeichnet.³⁴³

Als Beispiel aus der Welt der Marken kann die bekannte Zitronenpresse von *Alessi* dienen, deren Marke und Design die eigentliche Bedeutung und Funktionalität – ein Gerät zum Pressen von Zitrusfrüchten – weit überstrahlen. Im Hinblick auf die Gestaltung des Markenprodukts kann man zunächst zwischen einer denotativen oder Anzeichenfunktion – hier also das Objekt der Zitronenpresse an sich – und den Symbolfunktionen unterscheiden, die sich auf konnotative Komponenten beziehen.³⁴⁴ Bei der

³⁴⁰ Trabant, Jürgen, Semiotik, 1996, S.59.

³⁴¹ Auf die einzelnen Konnotationsarten soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden. Eco bezweckte mit dieser Auflistung vor allem aufzuzeigen, wie vielfältig das Paar Signifikat und denotiertes Signifikans auf andere kulturelle Einheiten verweisen kann, ohne Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen; vgl. Eco, Umberto, Semiotik, 1994, S.108-111.

³⁴² Wengleich auch zum Begriff des Mythos keine einheitliche Definition existiert.

³⁴³ Vgl. Barthes, Roland, Mythologies, 1956, S.13-24. Zu den verschiedenen Arten von Mythen siehe Bismarck, Wolf-Betram von, Baumann, Stefan, Markenmythos, 1995, S.94-97.

³⁴⁴ Vgl. Größer, Helmut, Markenartikel, 1991, S.99.

Zitronenpresse wären das beispielsweise die Indikation des Zitronenpressens, des guten Geschmacks oder der Designkennerschaft:³⁴⁵



Abbildung 46 Die Zitronenpresse von Philippe Starck als Beispiel für den Mythos der Marke Alessi

Eine systemische Betrachtung der Marke und ihres Mythos erfolgt in dieser Arbeit ab Kapitel 5. Kommunikation kann zwar dann gemäß der konstruktivistischen Erkenntnistheorie nicht mehr mit dem vorherrschenden wirtschaftswissenschaftlichen Verständnis der Informationsübermittlung gleichgesetzt werden, doch sollen nun zunächst trotzdem – in Anlehnung an klassische Erklärungsansätze des Konsumentenverhaltens³⁴⁶ – aufgrund ihrer Anschaulichkeit die grundlegenden psychischen Vorgänge im „Inneren“ des Individuums anhand der aktivierenden und kognitiven Prozesse betrachtet werden. Soziale Vorgänge innerhalb seiner näheren und weiteren Umwelt, wie der

³⁴⁵ Zur Übertragbarkeit der semiotischen Grundregeln auf nichtverbale Objekte vgl. **Eco**, Umberto, *Semiotik*, 1994, S.152 und 197.

³⁴⁶ Hier wird insbesondere der neobehavioristische Forschungsansatz betrachtet, der zur Erklärung von Konsumentenverhalten auch nicht beobachtbare, interne Vorgänge zulässt, die mit intervenierenden Variablen beschrieben werden können, wenngleich diese, wie bereits angeführt, gleichsam als nachrichtentechnische „Schaltelemente“ betrachtet werden und dadurch das Wesen der Marke und ihrer Umwelt schlussendlich nicht ausreichend erfassen können; vgl. **Kroeber-Riel**, Werner, *Konsumentenverhalten*, 1992, S.26-27.

jeweiligen Kultur, wirken dabei formend, unterstützend oder abschwächend.

4.2 Reizaufnahme durch die Sinne

Die Wahrnehmung und Speicherung der Marke und der mit ihr verbundenen Informationen ist für den Erfolg im Markt wesentlich. Ries und Trout sprechen von einem „battle of perception“.³⁴⁷

Dabei folgte die Werbepsychologie lange Zeit modifizierten Reizreaktionsmodellen, im Prinzip aufbauend beispielsweise auf dem ältesten bekannten Hierarchie-Modell, der 1898 von Elmo St. Louis geschaffenen AIDA-Formel – *Attract Attention, Maintain Interest, Create Desire, Get Action* –, die einen starren Wirkungsablauf voraussetzen.³⁴⁸

Im folgenden soll zunächst eine rein formalistische Betrachtung angestellt werden, die sich lediglich auf die „äußere“ Form von Reizen bezieht, ohne ihre kulturelle, inhaltliche Bedeutung zu beachten.

Dabei sollen die verschiedenen Sinnesorgane näher beleuchtet werden, über die beim Menschen physisch die Wahrnehmung von Information geschieht, indem sie die jeweiligen Reize über die Nerven an das Gehirn weiterleiten.³⁴⁹ Aus der neurobiologischen Forschung lässt sich erkennen, dass die linke Hälfte des Gehirns vorrangig „logische“ Impulse verarbeitet, die rechte Hemisphäre eher emotionale Reize.³⁵⁰

³⁴⁷ **Ries**, Al, **Trout**, Jack, Positioning, 1986, S.21.

³⁴⁸ Vgl. **Unger**, Fritz, Werbemanagement, 1989, S.214-215. Zu diesem und anderen bekannten Reaktionshierarchiemodellen vgl. auch **Kotler**, Philip, Marketing-Management, 1989, S.496-498.

³⁴⁹ Bzgl. einer Übersicht über die Informationsaufnahme-Kapazitäten des Menschen und Größenordnungen der unmittelbaren Weiterleitung vgl. **Klöcker**, Ingo, Produktgestaltung, 1981, S.10. Ausführlich zum menschlichen Empfinden und Wahrnehmen über die Sinne vgl. **Lersch**, Philipp, Aufbau, 1956, S.305-348.

³⁵⁰ Siehe in diesem Zusammenhang das Modell der dualen Codierung nach Paivio.



Abbildung 47 Modell der Impulsverarbeitung in den Gehirn-Hemisphären
 [aufbauend auf Andresen, Thomas, Esch, Franz-Rudolf, Markeneisberg, 1999, S.1034]

4.2.1 Visueller Sinn

Die Wahrnehmung und Verarbeitung von visuellen Mitteilungen ist dabei weitaus stärker emotional geprägt als von Texten. Über 80 Prozent der Rezeptoren des menschlichen Körpers befinden sich im Auge, so dass ein entsprechend hoher Anteil aller empfangenen Informationen als Bilder aufgenommen und spontan verarbeitet werden.³⁵¹

Zudem wird textliche Information mit Hilfe von mit visuellen Bildern verknüpften Erfahrungen aus dem Un- und Unterbewussten dechiffriert („Phantasie“). Im Gehirn liegen also bereits „Vor-Bilder“ vor. Gleichzeitig unterscheidet der Mensch gefühlsmäßig weniger zwischen Fiktion und Nicht-Fiktion. So kann das Betrachten eines Kinofilms durchaus Tränen des Mitgefühls oder der Wut auslösen.³⁵² Oder Schauspieler werden auch im „richtigen“ Leben mit einer von ihnen oft gespielten Kunstfigur gleichgesetzt.³⁵³

³⁵¹ Vgl. **Felber**, Urs, Designmanagement, 1984, S.1. Am Beispiel der Informationsaufnahme einer Werbeanzeige wird die Bedeutung visueller Zeichen deutlich: So bedarf es lediglich einer Betrachtungszeit von 1,5 bis 2.5 Sekunden, um ein ganzes Bild mittlerer Komplexität so aufzunehmen, dass es später wiedererkannt wird. Im gleichen Zeitraum können lediglich zehn Wörter dergestalt verarbeitet werden; vgl. **Kroeber-Riel**, Werner, Strategie, 1991, S.107.

³⁵² Vgl. **Jörg**, Sabine, Zeitraffer, 1992, S.283 .

³⁵³ **Schmidt**, Siegfried, Kulturelle Wirklichkeiten, 1995, S.21.

„Die scheinbar intuitive Plausibilität, Bilder gäben wieder, was ‚da sei‘, steht historisch in engem Zusammenhang damit, dass unser Gesichtssinn als verlässlichster aller Sinne gilt. Schon Aristoteles empfahl (...), nur dem Gesichtssinn zu trauen. Sehen hieß und heißt heute noch glauben, beobachtbare Objekte und Ereignisse gelten als natürlich oder real, der Bezug darauf als wahr. Und auch bei Gericht hat das Wort des Augen-Zeugen das größte Gewicht. Die Vorstellung von der Kamera als Auge hat diese Verlässlichkeitserwartung auf Foto und Fernsehen übertragen (...).“

Dabei gilt, dass je stärker die Kommunikation des kollektiven Wissens einer Kultur über Medien vermittelt wird, desto größer auch der Einfluss dieser Medien bzw. der Art und Weise der Kommunikation auf die jeweilige Kultur wird.³⁵⁴

So sprechen Wirtschaftswissenschaftler zwar vom Eintritt in das „Informationszeitalter“, doch vor dem Hintergrund der zunehmenden standardisierten visuellen Veranschaulichung von Information in allen Medien scheint es ratsam, eher vom Beginn des „Bildzeitalters“ zu sprechen.

Zur visuellen Zeichenwahrnehmung existieren zahlreiche Erklärungsansätze, insbesondere in der Wahrnehmungspsychologie. Prominent ist hier die Gestaltpsychologie, für die insbesondere in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts wichtige Grundlagenforschung stattfand, was letztlich in über hundert sogenannten Gestaltgesetzen resultierte.³⁵⁵ Auf einige von ihnen soll hier näher eingegangen werden.³⁵⁶

Der Begriff der „Gestalt“ ist dabei nicht eindeutig definiert. Grundsätzlich gilt jedoch eine ganzheitliche Sichtweise, d.h. das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. So kann die Wirkung eines einzelnen Elements nicht losgelöst von der seiner Umgebung, der Konstellation zu bzw. der

³⁵⁴ Vgl. **Schmidt**, Siegfried, *Kulturelle Wirklichkeiten*, 1995, S.19.

³⁵⁵ Neben Kohler und Koffka gehört Wertheimer zu den bekanntesten Vertretern der Gestalttheorie.

³⁵⁶ Vgl. **Kicherer**, Sibylle, *Industriedesign*, 1987, S.83-91. Zu den Gestaltungsfaktoren von Markenlogos siehe **Esch**, Franz-Rudolf, **Langner**, Tobias, *Markenlogos*, 1999, S.477-489.

Interaktion mit anderen gestalterischen Elementen gesehen werden. Angewandt auf die Markenwelt bedeutet das, dass sämtliche Zeichen (nicht nur visuelle) einer Markengestalt, wie Logo, Name, Packung, Farbe, Form, Materialien, Geruch, Geschmack oder Klang gleichzeitig zur ganzheitlichen Markenwahrnehmung führen.

Bezüglich der visuellen Zeichenwahrnehmung von Marken besitzen vor allem folgende Gesetzmäßigkeiten Relevanz:³⁵⁷

Das Gesetz der Symmetrie besagt, dass eine symmetrische Anordnung von Elementen deren Wahrnehmung als Ganzes unterstützt.

Zudem werden nach dem Gesetz der Ähnlichkeit Elemente eher als zusammengehörig empfunden, wenn sie in ihrer Beschaffenheit einander ähnlich oder gleich sind.

Eng verbunden mit dieser Regelmäßigkeit ist das Gesetz der Nähe, nach dem Elemente, die sich räumlich und zeitlich nahe stehen, eher als Gestalt empfunden werden können und nicht als Anzahl von Dingen.

Relevant für die Markenwahrnehmung ist dabei außerdem das Gesetz der Erfahrung des Beobachters. So hat der Einzelne gelernt, wie visuelle Gestalten „normalerweise“ zu interpretieren sind oder wie einzelne Elemente als Ganzes erkennbar sind. Zu diesem Bereich gehören auch optische Täuschungen oder Doppelbilder. So liest man bei flüchtiger Betrachtung die Werbeaufschrift auf dem *Jordan* Formel 1-Rennwagen statt *Bitten Heroes* „richtig“ als *Benson & Hedges*, die als Zigarettenmarke in manchen Ländern nicht offiziell als Sponsor erscheinen darf.



Abbildung 48 Sportsponsoring von Benson & Hedges als Beispiel für das Gestaltgesetz der Erfahrung

³⁵⁷ Vgl. Metzger, Wolfgang, Gesetze, 1975, S.221-228.

Ein Beispiel für das Gesetz der Erfahrung ist auch das visuelle Wahrnehmen der Bildung einer Schaumkrone bei Öffnung einer Dose Bier. Der Bierschaum suggeriert hier aufgrund der Erfahrung dem Kunden eine besondere Frische und Brauqualität des Getränks einer Marke. Um diesen visuellen Effekt zu erzielen, füllen einige Hersteller ihre Produkte in speziellen Dosen ab, die bei Öffnung für den Konsumenten unsichtbar das Bier künstlich aufschäumen lassen.

Folgende Gestalten sind sogar in nahezu allen Kulturen relativ eindeutig zu identifizieren:

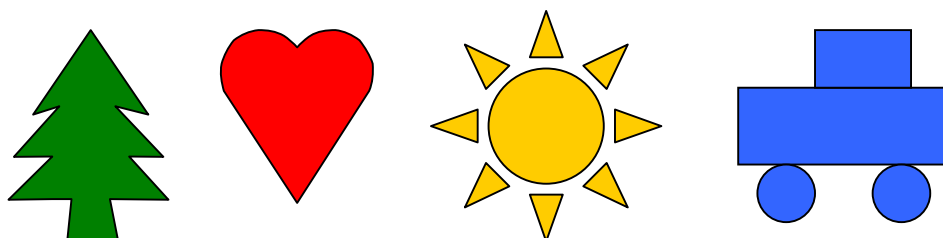


Abbildung 49 Beispiele für interkulturell lesbare Zeichen

Nicht vorhandene Teile einer Figur, für die der Betrachter bereits ein Vorbild gespeichert hat, werden bei der Wahrnehmung als Figur unbewusst ergänzt und zu einem Ganzen vervollständigt. Dies besagt das Gesetz der Geschlossenheit.

Damit verbunden ist das Gesetz der durchgehenden Kurve. Unterbrochene Linien, die ergänzt eine im Gedächtnis gespeicherte Figur ergeben, werden als durchgehend wahrgenommen.³⁵⁸ Als Beispiel kann hier das Markenzeichen von *Akzo Nobel* dienen, ein männlicher Torso, der sich von einem vorchristlichen griechischen Wandrelief ableitet und sich in der Wahrnehmung aus einzelnen abstrakten Linien und Formen zu einem „ganzen“ Menschen ergänzt:

³⁵⁸ Vgl. Klöcker, Ingo, Produktgestaltung, 1981, S.80-83.

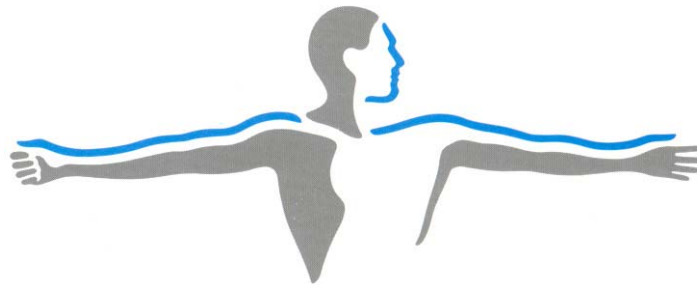


Abbildung 50 Das Markenlogo von Akzo Nobel als Beispiel für das **Gestaltgesetz der durchgehenden Kurve**
[Olins, Wally, Identity, 1991, S.41]

Aus den oben angeführten Regeln lässt sich das Prägnanzgesetz bzw. das Gesetz der guten Form als übergeordnetes Gesetz ableiten.

Demzufolge ist eine Gestalt besonders einprägsam, wenn sich in ihrem Aufbau im Gegensatz zu einer willkürlich erscheinenden Form ordnerische Gesetzmäßigkeiten („gewollte“ Gestaltung) erkennen lassen. Auch ist eine Gestalt dann besonders prägnant, wenn sie eine Eigenständigkeit aufweist, d.h. auf „Urformen“ basiert, wie dem Kreis oder dem Quadrat, und nicht wie eine Verzerrung oder Transformation derselben wirkt.³⁵⁹ Zudem sollte die Gestalt in sich „stimmig“ sein, d.h. keine die visuelle Wahrnehmung störenden Elemente aufweisen, die als „zuviel“, „zuwenig“ oder „falsch“ erscheinen.³⁶⁰

4.2.2 Auditiver Sinn

Oft eng verbunden mit der visuellen Wahrnehmung ist auch die auditive über das Hören. So spielen akustische Zeichen nicht nur in Radiospots, sondern auch beispielsweise zur Erhöhung der Wiedererkennung und Emotionalität einer Marke in TV-Werbespots eine zentrale Rolle. Ein Beispiel dafür sind die akustischen Markenlogos zahlreicher Automobilhersteller, wie der „Heartbeat“ der Marke *Audi*, die stets im

³⁵⁹ Beachte in diesem Zusammenhang auch den Ausdruck, eine Gestaltung wirke „rund“ für eine gelungene Formgebung. Tatsächlich wirkt nach dem Gesetz der guten Form der Kreis am prägnantesten.

Zusammenhang mit dem jeweiligen visuellen Markenlogo verwendet werden. Gedanklich verbindet der Konsument diese akustischen Bilder oft mit den visuellen Bildern, so dass sie als eine Art Gedächtnisstütze dienen können.³⁶¹

Bei manchen Marken steht das akustische Zeichen im Vordergrund, wie vor allem bei bekannten Fernsehserien und ihren Titel- und Themenmelodien beobachtet werden kann. Beispiele dafür sind *Denver Clan*, *Tatort* und *Star Trek*. Auch eine Verselbständigung der akustischen Markenbilder ist nicht selten, wie beispielsweise in jüngerer Vergangenheit die Millionenhits der Melodien aus der Comicserie *Captain Future* oder aus der Levi's TV-Werbung um die gelbe Plüschfigur *Flat Eric* zeigen.

Die auditive Wahrnehmung steht der visuellen keineswegs nach. So gilt ein sattes Geräusch beim Zufallen der Autotür als Zeichen für die Qualität und gute Verarbeitung eines Fahrzeugs. Neben den klassischen Außen- und Innendesignern beschäftigen sich daher auch Klangdesigner mit der Gestaltung eines neuen Fahrzeugs.

Auch kann ein akustisches Signal einen anderen Reiz auslösen, der logisch nicht damit in Zusammenhang steht, wie die bekannten Pawlowschen Experimente zeigen.³⁶² Man denke hier nur an den Zischlaut, der beim Öffnen einer Soft Drink-Dose entsteht und Durstgefühle auslösen kann. *Coca-Cola* ist es hier gelungen, durch assoziative Werbung diesen zunächst neutralen Reiz positiv einzufärben und für sich zu belegen.

Analog zur visuellen Wahrnehmung gibt es auch bei der Gestaltung auditiver Reize Gestaltgesetze, wie das Gesetz der Ähnlichkeit von Tönen, das Gesetz der guten Verlaufsgestalt von Tönen, das Gesetz des Gedächtnis-schemas für Melodien und das Gesetz der Erfahrung.³⁶³

Um die Grundstimmung des Kunden positiv zu beeinflussen, werden akustische Reize oft als Untermalung der eigentlichen Information

³⁶⁰ Vgl. **Metzger**, Wolfgang, *Gesetze*, 1975, S.221-228 und **Ertel**, Suitbert, *Wahrnehmung*, 1981, S. 107-115.

³⁶¹ Vgl. **Krober-Riel**, Werner, *Bildkommunikation*, 1993.

³⁶² Vgl. **Pawlow**, Ivan P., *Reflexes*, 1927 sowie **Karmasin**, Helene, *Botschaften*, 1993, S.42-43.

³⁶³ Vgl. **Dowling**, W.Jay, **Harwood**, Dane L., *Music Cognition*, 1986.

verwendet, zum Beispiel als Kulisse in Supermärkten, Modegeschäften oder In-Cafés. Störgeräusche, wie Tütengeraschel oder Gespräche am Nachbartisch, werden dabei vom Konsumenten unbewusst ausgeblendet oder in den Hintergrund gedrängt, während er für den Absender wichtige Information durch die akustische Einbettung, wie Lautsprecherdurchsagen, eher wahrnimmt.³⁶⁴

4.2.3 Olfaktorische und gustatorische Sinne

Neben akustischen Zeichen wird z.B. in Supermärkten zunehmend auch auf die olfaktorische und gustatorische Wahrnehmung der Konsumenten, also auf den Geruchs- und Geschmackssinn, abgezielt. Brötchenduft, der von der Backwarenabteilung ausströmt, oder der Geruch frisch gemahlener Kaffees in Filialen der Marke *Tchibo* zusammen mit zahlreichen Gratis-Geschmacksproben sind mittlerweile die Regel.

Da sowohl Geruchs- als auch Geschmackssinn evolutionär dazu dienen, dem Gehirn Hinweise zu geben, ob Substanzen dem Körper eventuell schaden oder nützen könnten, sind diese Sinne beim Menschen relativ gut ausgeprägt und werden nicht nur sofort ohne Kontrolle des Großhirns im Abgleich mit gespeicherten Duft- und Geschmacksbildern verarbeitet, sondern haben durchaus auch Einfluß auf Gefühlszustand und Psyche des Einzelnen.³⁶⁵ Der Trendforscher Matthias Horx ist überzeugt, dass man³⁶⁶

„mit Düften (...) mindestens genauso Stimmungen verändern, Atmosphären schaffen [kann] wie mit Musik oder Bildern. Düfte sind noch intensiver an tiefenpsychologische Erinnerungen gebunden als Farben oder Formen (...). Es ist eine Frage der Zeit, bis die Aromatherapie-Welle über den Atlantik schwappt und Olfaktorik ein Teil unserer normalen Umweltgestaltung wird.“

³⁶⁴ Vgl. **Goldstein**, E. Bruce, Wahrnehmungspsychologie, 1997.

³⁶⁵ Vgl. **Knoblich**, Hans, Markengestaltung, 1994, S.856-857.

³⁶⁶ **Horx**, Matthias, Trendbuch, 1993, S.151.

Die olfaktorische und gustatorische Wahrnehmung ist ebenfalls geprägt von Erfahrungen.³⁶⁷ Beispielsweise ergab eine Studie, dass für viele Kinder in westlichen Ländern mittlerweile ein Apfel nicht mehr nach „Apfel“ riecht und schmeckt, d.h. als „falsch“ und nicht wohlschmeckend empfunden wird, da sie aus zahlreichen Lebensmitteln mit synthetischem Apfelgeschmack eine andere Vorstellung entwickelt haben.

Auch die kulturelle Prägung spielt hier eine große Rolle. Ein gutes Beispiel dafür ist die in Asien sehr beliebte Durian-Frucht, deren Geruch und Geschmack die meisten Europäer ekelerregend finden.

Auch bei Geruch und Geschmack findet man Interdependenzen zu anderen Wahrnehmungsformen, vor allem zur visuellen Wahrnehmung. 1917 ergaben umfangreiche Tests der Marke Coca-Cola mit einer farblosen, aber geruchs- und geschmacksidentischen Version des Getränkes, dass die Versuchspersonen mit verbundenen Augen keinen Unterschied erkennen konnten. Wenn sie jedoch die farblose Flüssigkeit sehen konnten, bemängelten sie einen Geschmacksunterschied und lehnten das Getränk ab. Die Idee einer farblosen Coca-Cola wurde daraufhin verworfen.³⁶⁸

Etliche Marken, insbesondere in der Dienstleistungsbranche, aber auch in der Automobilindustrie, legen mittlerweile durchaus Wert auf einen markenpassenden Duft-Auftritt.³⁶⁹ So beschäftigt die Marke *Audi* ein sogenanntes „Nasen-Team“ aus Experten, das sich mit den einzelnen Gerüchen im Neuwagen und ihrem Zusammenspiel auseinandersetzt.

4.2.4 Haptisch-somatische Sinne

Wesentlich ist nicht nur in der Automobilindustrie zudem die haptisch-somatische Markenwahrnehmung über den Tastsinn der Haut. So wird beispielsweise darauf geachtet, wie der Griff von Lenkrad auf Schaltknäuf taktile empfunden wird, d.h. die Berührung der unterschiedlichen Materialstrukturen und der damit verbundene Temperaturunterschied.

³⁶⁷ Vgl. **Benz**, Kurt H., Nase, 1995, S.152-156.

³⁶⁸ Vgl. **Allen**, Frederick, Coca-Cola, 1994, S.138-139.

³⁶⁹ Vgl. **Horx**, Matthias, Trendbuch, 1993, S.150-151.

Die Mehrzahl der Markenprodukte betrifft direkt oder indirekt die Hautwahrnehmung. Primär auf die Haptik bezogene Marken finden sich beispielweise bei Cremes, Waschmitteln und Weichspülern, Zahnbürsten, Strumpfhosen und Kinderwindeln.

Um die Hautsinne anzusprechen, findet man bei Marken sowohl reale haptische Bilder, beispielsweise in der Produktverpackung, als auch symbolische haptische Zeichenassoziationen.

Folgende Tabelle zeigt abschließend eine Zusammenschau der verschiedenen Arten der menschlichen Sinneswahrnehmung anhand von Beispielen aus Alltag und Markenwelt:

Sinn	Beispiel aus dem Alltag	Beispiel aus der Markenwelt
bildlich	Eiffel Turm Albert Einstein Freiheitsstatue	•Marlboro-Cowboy •Mercedes-Stern •Blaue Nivea Dose •Dallmayr-Haus •Beck's Segelschiff
akustisch	Flugzeug Big Ben Telephonläuten	•Coca Cola Jingle • BMW Motor •Mc Donald's • Nike: "Just do it" Slogan
olfaktorisch	Leder Swimming Pool Schweiß	•Domestos •Parfum Chanel No. 5 •frischer Brötchenduft
haptisch	Schwamm Seide Holz, Metall	•Coca Cola Flasche •Toppas (Kellogg's) • Nylon, Perlon, Lycra
gustatorisch	Hummer Champagner Erdbeeren	•After Eight •Ovomaltine •Coca Cola vs. Pepsi Cola

Abbildung 51 Exemplarische Veranschaulichung der Sinneswahrnehmungen
[aufbauend auf Esch, Franz-Rudolf, Ansätze, 1999, S.968]

4.3 Verschiedene Arten von Markeninformationen

In Anlehnung an Kroeber-Riel lassen sich – abgeleitet aus der Semiotik – die in einer Marke als Kommunikationsträger enthaltenen Informationen anhand ihrer Wirkung auf den Konsumenten in zwei unterschiedliche Bereiche gliedern, nämlich in **affektive** (emotionale) und **kognitive Markeninformationen**.³⁷⁰

Gemäß dem bereits angesprochenen Modell des menschlichen Gehirns werden die eher gefühlsbetonten affektiven Markeninformationen dabei vorrangig in der rechten Gehirnhälfte aufgenommen und verarbeitet, während die mehr rationalen kognitiven Markeninformationen vor allem die linke Gehirnhälfte ansprechen.³⁷¹

Anhand des Ausmaßes der kognitiven Komponente bei der Markenwahl kann man die Kaufentscheidungen von Konsumenten idealtypisch gliedern in extensive Kaufentscheidungen, die sich durch eine starke kognitive Kontrolle kennzeichnen, limitierte Kaufentscheidungen, bei denen der Kunde bereits über feste Prädispositionen innerhalb einer Reihe von Marken verfügt, habitualisierte Kaufentscheidungen, bei denen der Auswahlprozess nahezu „automatisch“ abläuft und impulsive Kaufentscheidungen, die kaum einer kognitiven Kontrolle unterliegen und bei denen die im folgenden behandelten affektiven Markeninformationen für die Entscheidung im Vordergrund stehen.³⁷²

³⁷⁰ Vgl. **Kroeber-Riel**, Werner, Strategie, 1991, S.97.

³⁷¹ Vgl. **Sinz**, Rainer, Gehirn, 1978, S.169 sowie **Kroeber-Riel**, Werner, Strategie, 1991, S.104-106.

³⁷² Vgl. ausführlich **Kroeber-Riel**, Werner, Konsumentenverhalten, 1992, S.370-411 und **Kroeber-Riel**, Werner, Strategie, 1991, S.98-104. Zu den verschiedenen Kaufeinflüssen vgl. **Kotler**, Philip, Marketing-Management, 1989, S.142-155.

4.3.1 Affektive Markeninformationen

4.3.1.1 Aktivierungsinformationen

Sogenannte Aktivierungsinformationen wirken vorrangig affektiv auf den Konsumenten. Sie stellen einen „An-Reiz“ dar, der sein Interesse wecken und die Aufmerksamkeit auf den Reizauslöser, d.h. die jeweilige Marke lenken soll. Liegen mehrere dieser Reize vor, wird im allgemeinen der intensivere bevorzugt wahrgenommen.³⁷³

Aktivierung auslösende Reize sind im Bereich der Marken primär emotional, kognitiv oder physisch geprägt.³⁷⁴ **Emotionale Reize** sprechen dabei im wesentlichen genetisch vorprogrammierte und kulturell erlernte Schemata an, wie den Beschützer- oder Mutterinstinkt. Da emotionale Reize meist direkt an die „Urinstinkte“ des Menschen appellieren, wirken sie relativ zeit- und kulturunabhängig und finden daher in der Markenwelt sowohl in der Produkt- als auch in der Werbegestaltung starke Verwendung.

Beispiele sind der Teddy der *Bärenmarke*, die erotische Gestaltung der *Coca-Cola* Flasche oder der das Kindchenschema bedienende Kleinwagen *Renault Twingo*.



Abbildung 52 Emotionale Reizgestaltung als Aktivierungsinformation am Beispiel der Bärenmarke

³⁷³ Wobei Bilder anschließend eher als Text gespeichert werden; vgl. **Kroeber-Riel**, Werner, Bildkommunikation, 1993, S.1-76. Zu grundlegenden Theorien der Erregung von Aufmerksamkeit und der Reizfilterung siehe z.B. **Broadbent**, Donald E., Perception, 1958 und **Deutsch**, Jaroslav A., **Deutsch**, Diana, Attention, 1963. Kahneman behandelte neben im Unterbewussten ablaufenden Prozessen zudem die bewusste Steuerung der Aufmerksamkeit durch den Reizempfänger auf bestimmte Stimuli; siehe **Kahneman**, Daniel, Attention, 1973.

³⁷⁴ Vgl. **Kroeber-Riel**, Werner, Konsumentenverhalten, 1992, S.68-73.

Neben emotionalen Reizen zur Aktivierungsauslösung finden sich in der Markengestaltung auch **kognitive Reize**, die die Aktivierung beispielsweise durch Herbeiführen von Überraschungsmomenten oder gedanklichen Konflikten in der Wahrnehmung des Konsumenten auslösen. Die Informationsverarbeitung soll also durch Reize stimuliert werden, die vom erlernten Lese- bzw. Wahrnehmungsschema abweichen und daher für den Zeichenleser widersprüchlich sind und dadurch auffallend.³⁷⁵

Dabei muss bei Marken bedacht werden, dass der Konsument sich daran gewöhnt, sich auf diese Widersprüchlichkeiten einstellen bzw. lernen kann, wie diese zu lesen sind, so dass sie ihn letztlich nicht mehr zu aktivieren vermögen. Verglichen mit den primär emotionalen Reizen kann also hier leichter ein Abnützungs- bzw. Gewöhnungseffekt auftreten.³⁷⁶

Beispiele für kognitive Markenreize sind die Print- und TV-Kampagnen der Nudelmarke *Barilla* von 1991 bis 1994, in der in Deutschland die Tennisspielerin Steffi Graf verschiedene Pastasorten als „Schmuckstücke“ einer „Kollektion“ präsentierte.



Abbildung 53 Kognitive Markenreize am Beispiel der Pastamarke Barilla

Primär **physische Reize** schließlich gestalten sich vorrangig über die Produkte einer Marke. Durch sensorische Eigenschaften soll dabei die Markenwahrnehmung durch den Kunden erfolgen.

³⁷⁵ Vgl. **Kroeber-Riel**, Werner, Bildkommunikation, 1993, S.187-219 und S.245-272.

³⁷⁶ Zur praktischen kommunikativen Anwendung sowie der Messung des Aktivierungspotentials vgl. **Meyer-Hentschel**, Gundolf, Aktivierungswirkung, 1983, S.4-25.

Neben der Gestaltung des Produktes bzw. seiner Verpackung wird hier vor allem auch die Platzierung und Präsentation im räumlichen und werblichen Umfeld sowie im Produktverbund betrachtet. Promotions als auch Point of Sale Maßnahmen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle.

Exemplarisch seien die neonfarbene Gestaltung des Waschmittels *Vizir Ultra* angeführt, der riesige mit Luft gefüllte „Tiger“-Ballon, der auf Tankstellen der Marke *Esso* benutzt wird, aus Getränkedosen geformte Zylinder oder Promotion-Stände als überdimensionale *Coca-Cola* Dosen in Supermärkten.

4.3.1.2 Emotionale Informationen

Im Gegensatz zu den oben beschriebenen emotionalen Reizen der Aktivierungsinformationen, die vor allem versuchen, die Aufmerksamkeit des Konsumenten über genetisch oder kulturell verankerte Schemata zu erregen, konzentrieren sich emotionale Markeninformationen auf die Vermittlung eines zusätzlichen gefühlsmäßigen Mehrwerts der jeweiligen Marke. Ein zunächst neutral empfundener Reiz wird für den Konsumenten erst nach einer Phase der Konditionierung, des Lernens³⁷⁷ zu einem positiven emotionalen Reiz, zunächst ohne kognitive Zielorientierung. Man versucht also, eine positive emotionale Grundhaltung der Marke gegenüber zu erzeugen.

Wesentlich ist hierbei die Wiederholung der Information sowie seine Verknüpfung mit bereits positiv empfundenen emotionalen Reizen. Bilder eignen sich aufgrund ihrer stärkeren emotionalen Prägung dafür besonders. Beispiele für emotionale Informationen in der Markengestaltung stellt die *Miracoli*-Familie dar, deren Mitglieder fröhlich in einer hellen freundlichen Umgebung zusammen Nudeln essen, oder die jungen Menschen, die auf einer Südseeinsel mit *Bacardi*-Rum feiern (hierbei ist neben der positiven emotionalen Verknüpfungskette Südsee – Urlaub –

³⁷⁷ Unter Lernen versteht man im allgemeinen die Veränderung der Wahrscheinlichkeit, dass ein Reiz eine bestimmte Reaktion auslöst bzw. dass sich das Verhalten aufgrund

Freizeit – Jugend – Erotik auch der dazugehörige Jingle durch seine Wiederholung emotional markenprägend). Auch Testimonials positiv empfundener Personen, wie des *Melitta*-Manns, können dazu beitragen, die Marke emotional positiv zu prägen.

4.3.1.3 Motivatorische Informationen

Nahezu untrennbar verbunden mit emotionalen sind motivatorische Markeninformationen, die die kognitive Zielorientierung des jeweiligen Konsumenten mit berücksichtigen.³⁷⁸

Aufbauend auf emotionalen Informationen geben motivatorische Informationen dem Konsumenten subjektive Gründe, wieso diese Marke „zu ihm paßt“ oder warum er ein Produkt dieser Marke erwerben sollte.

So vermittelt die Marke *Marlboro* dem Raucher das emotionale Motiv von Freiheit und Abenteuer. Soziale Motive wie Prestige, Modernität und Gruppenzugehörigkeit spielen bei motivatorischen Markeninformationen eine große Rolle.

Beispiele finden sich einerseits in der anhand von Fernsehspots gezeigten Lebenswelt der Marke *Raffaello* aus dem Hause Ferrero, in denen die Pralines für luxuriöse Feste der Superreichen als besondere Spezialität in die Karibik eingeflogen werden, und andererseits bei den Minz-Schokoplättchen *After Eight* des *Nestlé*-Konzerns mit dem Slogan „Die feine englische Art“.

4.3.1.4 Formalästhetische Informationen

Auch die ästhetischen Markenmerkmale zielen auf die Emotionen des Kunden. Was dabei gestalterisch als „schön“ oder „hässlich“ empfunden wird, ist im wesentlichen subjektiv und hängt vom apperzipierenden Hintergrund des Einzelnen ab. Insofern enthält jede

von Erfahrung verändert. Zu einer weiterführenden Begriffsdiskussion zu den einfachen Formen des Lernens siehe **Krais**, Arnulf, Lernpsychologie, 1977, S.34-53.

³⁷⁸ Vgl. **Kroeber-Riel**, Werner, Bildkommunikation, S.245-272.

Markenkommunikation Informationen, die in ästhetischer Hinsicht vom Konsumenten interpretiert werden.

Aus semiotischer Sicht wird bei den formalästhetischen Markeninformationen lediglich die Syntax erfasst und die Semantik, d.h. die Aufladung mit Bedeutung, gleichsam ausgeklammert.³⁷⁹

Ästhetische Informationen finden sich nicht nur in Produkt oder Kommunikation, sondern auch stark im Logo einer Marke. Hier sind – neben den Gestaltgesetzen – vor allem ursprüngliche interkulturelle Zeichen von wesentlicher Bedeutung.

Als anschauliches Beispiel kann hier das Logo der Marke *Shell* (englisch für „Muschel“) dienen, das sich im Zeitverlauf wie folgt entwickelt hat:

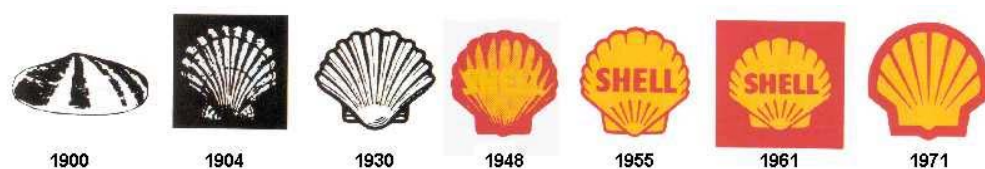


Abbildung 54 Weiterentwicklung des Logos der Marke Shell im Zeitverlauf
[nach Olins, Wally, Identity, 1991, S.84]

4.3.1.5 Ordnende Informationen

Eng verknüpft mit den formalästhetischen Markeninformationen ergeben sich meiner Meinung nach vor allem über die Zeichen der Marke zunehmend ordnende Markeninformationen, durch die Marken nicht nur versuchen, die Wertvorstellungen der Gesellschaft aufzugreifen bzw. zu antizipieren, sondern darüber hinaus als Sinnstifter zu fungieren.

Zunehmend übernehmen solche Marken Ordnungsfunktionen, die in der Vergangenheit vom sozialen und gesellschaftlichen Umfeld wie der Familie, Schule und Kirche wahrgenommen wurden.

So herrscht beispielsweise bei der Wahl der Kaffeemarke quer durch alle Altersschichten ein traditionell geprägtes Kaufverhalten vor, d.h. auch

³⁷⁹ Vgl. **Bürdek**, Bernhard E., Design, 1991, S.193.

Jüngere greifen meist zu der Marke, die sie aus der Familie kennen, und versuchen sich dadurch mit dem seit Kindheit vertrauten Geruch und Geschmack ein Stück „Zuhause“ zu kaufen. Auch die derzeit weltweit entstehende Kaffeekultur mit zahlreichen Cafés wie die der Marke *Starbucks*, bei der verschiedenste Kaffeesorten angeboten werden, ist vor diesem Hintergrund zu betrachten.³⁸⁰

Für viele westliche Jugendliche sind mittlerweile die international stets nahezu gleich aussehenden *McDonalds*-Restaurants zur „zweiten Heimat“ und ein Besuch dort zu einem integralen Bestandteil ihres Tagesablaufes geworden. Hier gibt die Marke mit dem „goldenen M“ Orientierung und „Heimat“.

4.3.2 Kognitive Markeninformationen

Während die oben beschriebenen Arten affektiver Markeninformationen vorrangig die gefühlsbetonte Wahrnehmung des Konsumenten behandeln, enthalten die folgenden kognitiven Markeninformationen eher rational wirkende Gestaltungselemente der Marke und damit verbundene Verarbeitungsprozesse.

Generell sollte die zu verarbeitende Information so strukturiert angeboten werden, dass die wesentlichen Merkmale dem Lernenden relativ einfach zugänglich sind. So sind Markenslogans kurz und prägnant zu halten, wie das etwa in „Neckermann macht's möglich“ und „Vorsprung durch Technik“ sowie „Freude am Fahren“ umgesetzt worden ist.

4.3.2.1 Anzeicheninformationen

Kognitive Markeninformationen, die für den Konsumenten Indikatorwirkung bezüglich des Vorhandenseins oder der technischen, praktischen oder sonstigen Beschaffenheit einer Marke oder ihres

³⁸⁰ Vgl. **Jacobs**, Ulla, Wärme, 1995, S.387.

Produktes aufweisen, bezeichnet man als Anzeicheninformationen.³⁸¹

Diese lassen sich unterteilen in Existenz- und Gebrauchsinformationen.³⁸²

Existenzinformationen geben grundsätzliche Informationen über die Marke wie beispielweise Markenname und -logo, Marken- bzw. Produktklasse und -umfeld, charakteristische Formen, Farben und Größen, Herkunfts- und Verfallsdaten sowie Inhaltsstoffe. Eine original versiegelte oder verschweißte Ware beispielsweise impliziert Güte und Frische.

Stereotypische Verpackungsarten können zur Existenzinformation bezüglich einer Produktgruppe werden, wie die Gleichartigkeit nahezu aller Joghurtbecher.³⁸³ Wird die Gleichförmigkeit durchbrochen, kann sich die Marke darüber unter Umständen auch eine besondere Stellung im Wettbewerbsumfeld verschaffen, wie die weltberühmte taillierte Jugendstil-Flasche von *Coca-Cola*, die prismaartige Stangengestaltung der Schokoladenmarke *Toblerone* oder die Flasche der Suppenwürze *Maggi* zeigen:



Abbildung 55 Beispiele für Verpackungsgestaltung als Markenausdruck
[nach Grey, Marken, 1997, o.S.]

Am Beispiel der Marke *WC-Ente* wird deutlich, dass eine neue Art des Produktauftritts darüber hinaus auch zur interkulturellen Norm werden kann und damit neue Existenzinformationen entstehen.

³⁸¹ Vgl. **Gros**, Jochen, Produktsprachen, 1983, S.68.

³⁸² Vgl. zu produktbezogenen Anzeigeninformationen **Rummel**, Carlo, Designmanagement, 1995, S.118-125.

³⁸³ Vgl. **Größer**, Helmut, Markenartikel, 1991.

Eng verbunden mit diesen sind die **Gebrauchsinformationen** einer Marke, die Aufschluss über die praktischen Funktionen einer Marke wie über Handhabung, Gebrauch und Verwendungszweck der Produkte geben. So ist beispielsweise eine gestrichelte Linie an einer Ecke eines Tetra-Packs Anzeichen dafür, dass dort eine Perforation vorhanden ist, eine Lasche bedeutet Öffnung durch Ziehen und ein Drehverschluss dient zur Wiederverschließung.

Auch Gebrauchsinformationen können als wiedererkennbares Merkmal von Markenprodukten dienen. Exemplarisch seien der vielbeworbene „Knick“ der *Ritter Sport* Schokoladentafeln und die wiederverschließbare Taschentuch-packung von *Tempo* genannt.

4.3.2.2 Ethische Informationen

Im beginnenden 21. Jahrhundert finden sich zunehmend Marken, die sich vorrangig über in ihnen enthaltene ethische Informationen vom Wettbewerb abgrenzen. Auf der Suche nach dem Echten und Ursprünglichen erfolgt eine Rückbesinnung auf Werte und Moral.³⁸⁴

Dabei ist wesentlich, dass eine Marke den mit ihr verknüpften ethischen Anspruch glaubwürdig vertreten und kommunizieren kann, wenn das überhaupt dauerhaft möglich ist. Ist das nicht der Fall, reagieren Konsumenten zunehmend mit Ablehnung bis hin zum Boykott der Marke.³⁸⁵

Ein Beispiel für einen klaren Bruch in der Markenwahrnehmung stellt das Debakel in den 1970er und 1980er Jahren um die Marke *Nestlé* dar, die aggressiv in Entwicklungsländern ihre Babynahrung bewarb, die aufgrund mangelnder hygienischer Bedingungen, falschem Produktgebrauch und Qualitätsproblemen zu einem Anstieg der Säuglingssterberate führte. Obwohl Babynahrung nur etwa drei Prozent am Umsatz des Unternehmens hatte, wurde die Marke *Nestlé* zum „Baby Killer“ und

³⁸⁴ Vgl. **Bolz**, Norbert, **Bossard**, David, Kult-Marketing, 1995, S.32-33.

³⁸⁵ Vgl. dazu auch das Phänomen des in Kapitel 7.1 dieser Arbeit beschriebenen Adbusting.

international boykottiert und verklagt. Erst mit großen Anstrengungen, wie dem selbstaufgelegten Verzicht auf Werbung in 3. Welt-Ländern und der Einrichtung eines ethischen Expertenstabs und Zusammenarbeit mit der World Health Organisation, besserte sich die Situation nach nahezu zwei Jahrzehnten allmählich wieder.³⁸⁶

Ethische Informationen finden sich sowohl im Produkt und in der Verpackung als auch in den Marken selbst. Ein Beispiel für eine stark auf ethische Informationen ausgerichtete Marke ist die Marke *Body Shop*. Ihre Verpackungen bestehen vollständig aus recycle-fähigem Material und aus Glas, und können wieder aufgefüllt werden. Die Produkte werden „ethisch“ vorbildlich hergestellt, ohne Tierversuche und chemische Zusätze. Die Marke betont ihre ethische Grundhaltung außerdem in Kampagnen, beispielsweise gegen den Schlankeitswahn bei Frauen.

Weitere Marken, die sich vorrangig über ihre ethische Orientierung positionieren, sind der amerikanische Eishersteller *Ben&Jerry's*, die deutsche Marke *Spinnrad* sowie Gütesiegel wie der *Blaue Engel*, *Thunfisch ohne Delphinanteil*, *Teppiche ohne Kinderarbeit* oder *Aus ökologischem Anbau*.

4.3.2.3 Beurteilungsinformationen

Gestaltete Informationen führen von der Wahrnehmung über ihre gedankliche Weiterverarbeitung zu einer Beurteilung der Marke und der mit ihr verbundenen Produkte.³⁸⁷

Dabei leitet der Kunde im Beurteilungsprozess aus den aktuell wahrgenommenen und gespeicherten Informationen zu Marke, Produkt und Umfeld weitere Informationen ab. Dieser Vorgang ist je nach Schwere der Beurteilung unterteilbar in einfache und komplexe Informationsverarbeitungsprogramme.

Bei einfachen Informationsverarbeitungsprozessen lässt sich die Schematheorie heranziehen, die im wesentlichen besagt, dass der

³⁸⁶ Vgl. **Hartley**, Robert, *Mistakes*, 1989, S.30-45.

Informationsempfänger bei der Aufnahme und Beurteilung von Information diese mit seinen früheren, geordnet gespeicherten Erfahrungen in einem unmittelbaren unbewusst ablaufenden Prozess vergleicht. Diese schematische Informationsverarbeitung ermöglicht es dem Konsumenten, eine Vielzahl von Informationen relativ schnell „einzuordnen“ und zu verarbeiten.³⁸⁸

Bei der Produktbeurteilung lassen sich dabei drei Schlussverfahren, sogenannte „semantische Schemata“, unterscheiden. Folgende Abbildung zeigt diese im Überblick:

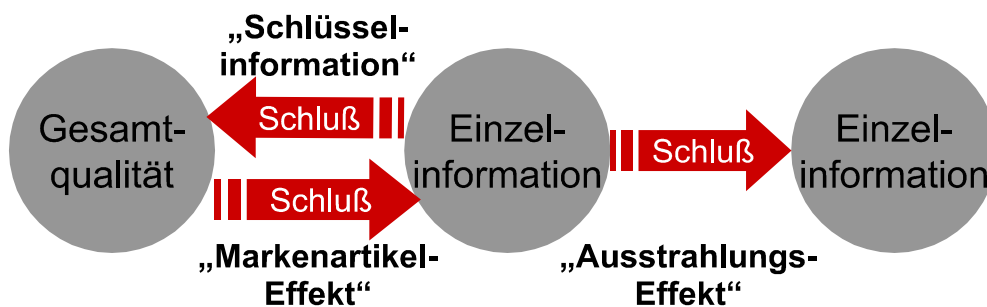


Abbildung 56 Einfache semantische Schemata zur Markenproduktbeurteilung

Schließt der Empfänger von einer Information auf eine andere, die nicht notwendigerweise in der Marke vorhanden ist, wird dies als Ausstrahlungseffekt oder Irradiation bezeichnet. Dabei kann eine Veränderung eines Reizes zu einer wahrgenommenen scheinbaren Veränderung eines anderen Reizes oder der Wahrnehmung selbst führen.³⁸⁹

So wurde in den 1950er Jahren versucht, unter dem Markennamen UHU ein Waschmittel einzuführen. Zahlreiche Konsumenten waren aber – faktisch unbegründet – davon überzeugt, dass das Produkt ihre Wäsche

³⁸⁷ Vgl. ausführlich **Kroeber-Riel**, Werner, Konsumentenverhalten, 1992, S.266-320.

³⁸⁸ Die Schematheorie wurde zuerst von Bartlett aufgrund von empirischen Studien zum menschlichen Gedächtnis aufgestellt; vgl. **Bartlett**, Frederick, Remembering, 1932. Signifikante Unterstützung erhielt die Theorie u.a. durch psycholinguistische Experimente. So zeigten Untersuchungen, dass Schemata eine wesentliche Rolle in der kulturell unterschiedlichen Wahrnehmung und Verarbeitung von Information spielen; vgl. **Quinn**, Naomi, **Holland**, Dorothy, Cultural Models, 1987.

³⁸⁹ In Anlehnung an die Gestaltpsychologie; vgl. auch **Rosenstiel**, Lutz v., **Ewald**, Guntram, Marktpsychologie, 1979, S.100-102.

verklebt hätte, so dass das Produkt floppte.³⁹⁰ Auch der berühmte „Pepsi-Test“ der frühen 1980er, bei dem der Marktführer *Coca-Cola* bei Blindverkostung der Konkurrenz *Pepsi* klar unterlag, ist hier einzuordnen.³⁹¹



Abbildung 57 Anzeige für ein Waschmittel unter der Dachmarke UHU von 1954 als Beispiel für Irradiation [Westphal, Uwe, Werbung, 1989, S.159]

Änderungen von Motivationen, Emotionen und Kognitionen können ebenfalls eine veränderte Reizwahrnehmung auslösen. Dieses Phänomen ist beispielweise beim Markteintritt einer in einem anderem Land bereits populären Marke zu beobachten. Dies zeigt ein Vorfall bei der Automobilmarke *Audi*, die nach einem tragischen Unfall in den 1980er Jahren in den USA zu Unrecht plötzlich nicht mehr mit Premiumprodukten „Made in Germany“ identifiziert wurde, sondern mit Fahrzeugen, die ohne Grund aus dem Stand beschleunigen würden.

³⁹⁰ Vgl. Westphal, Uwe, Werbung, 1989, S.159.

³⁹¹ Eine ausführliche Schilderung der „Cola Kriege“ findet sich bei Enrico, Roger, Kornbluth, Jesse, Guy, 1986.

Erkennt der Konsument die Gesamtqualität des Markenproduktes anhand einer Einzelinformation, nennt man diese Schlüsselinformation. Diese dient dem Kunden als Implikation positiver Eigenschaften von Produkt und Marke und verringert damit seine Qualitätsunsicherheit sowie die empfundene Asymmetrie der Informationsverteilung.

Beispiele für Einzelinformationen, die zu Schlüsselinformationen werden können, sind Markennamen und -logos sowie Slogans, wie „Katzen würden Whiskas kaufen“ (*Whiskas*), „Nur das Beste für ihr Kind“ (*Alete*), „Qualität ist das beste Rezept“ (*Dr. Oetker*). Güte- und Herkunftszeichen, beispielsweise das „Made in Germany“ oder die „Qualität aus deutschen Landen“, sind hier ebenso einzuordnen wie im Produkt verwendete Materialien („100% Lambswool“) und Komponenten („Intel inside“) sowie Bekenntnisse bekannter Persönlichkeiten, wie das Versprechen des Unternehmers *Hipp* „Dafür stehe ich mit meinem Namen“.

Werden umgekehrt von der Gesamtqualität einer Marke Rückschlüsse auf eine einzelne Eigenschaft bzw. Information gezogen, die nicht notwendigerweise daraus ableitbar ist, spricht man vom Markenartikel- oder Halo-Effekt. Dieser Effekt ist vor allem dann zu beobachten, wenn das Prestige und die Beliebtheit einer Marke sehr hoch sind und die Produkteigenschaften sich nur schwer erkennen oder beurteilen lassen oder dem Konsumenten nicht bekannt sind.

Ein anschauliches Beispiel für den Markenartikel-Effekt bietet die Automobilmarke *Mercedes*: So ist der Hauptkaufgrund für die *A-Klasse* in ganz Europa Sicherheit, d.h. die mit der Marke assoziierte Eigenschaft wird im wesentlichen auf das Produkt übertragen.

In engem Zusammenhang mit dem Markenartikel-Effekt ist die Theorie der kognitiven Dissonanz zu sehen.³⁹² Diese besagt, dass Individuen nach kognitiver Konsistenz streben, d.h. nach Übereinstimmung der Wahrnehmung mit ihren Überzeugungen und Einstellungen. Daraus lässt sich für das Käuferverhalten zunächst folgern, dass diejenigen Marken

³⁹² Vgl. **Festinger**, Leon, *Cognitive Dissonance*, 1957, sowie **Karmasin**, Helene, *Botschaften*, 1993, S.83-85. In Zusammenschau mit neueren, ergänzenden Theorien vgl. **Unger**, Fritz, *Werbemanagement*, 1989, S.262-268.

präferiert werden, die aufgrund vorliegender Erfahrungen oder des Images nicht oder wenig dissonanzträchtig erscheinen.

Tritt eine Inkonsistenz zwischen Einstellung und beobachtetem Verhalten auf, muss diese möglichst eliminiert werden. Die davon ausgehende Antriebskraft zur Verhaltensänderung hängt von der Stärke der Dissonanz ab, die von zwei Hauptfaktoren bestimmt wird: Zum einen die Anzahl dissonanter Überzeugungen und zum anderen deren Wichtigkeit für das Individuum. Demzufolge gibt es drei mögliche Wege, die Dissonanz zu beseitigen, nämlich erstens die Wichtigkeit der dissonanten Einstellungen relativ zu verringern, zweitens zusätzliche „konforme“ Argumente zu generieren, so dass diese überwiegen, und drittens die dissonanten Überzeugungen so zu verändern, dass sie nicht mehr widersprüchlich sind. Man stelle sich einen Konsumenten vor, der sich ein Automobil einer renommierten Marke kauft und dann feststellt, dass dieses auf langen Fahrten unbequem ist. Es tritt also eine Dissonanz auf zwischen seinem Glauben, ein hochwertiges Markenprodukt erworben zu haben, und der Überzeugung, ein gutes Fahrzeug sollte auch auf langen Fahrten komfortabel sein.

Diese kognitive Dissonanz lässt sich entweder dadurch beseitigen, dass er beschließt, dass diese Fahrzeugeigenschaft für ihn nicht wesentlich ist, da das Auto ohnehin nur auf Kurzstrecken gefahren wird (Reduktion der Wichtigkeit der dissonanten Einstellung), oder indem er sich zusätzliche positive Produkteigenschaften ins Gedächtnis ruft, wie Fahrverhalten, Verarbeitung, Design oder Sicherheit (Generierung zusätzlicher übereinstimmender Einstellungen). Ferner könnte er zu der Überzeugung kommen, dass der Fahrkomfort auf langen Strecken verglichen mit anderen Fahrzeugen in dieser Klasse doch nicht so schlecht ist (Veränderung der dissonanten Meinung).³⁹³

Das Phänomen der kognitiven Dissonanz spiegelt sich in der Automobilindustrie in Befragungen von Kunden wider, deren Fahrzeug einen gravierenden Qualitätsmangel (z.B. Versagen der Elektronik)

aufwies. Bei gleichem Schaden werden dabei manche Automobilmarken – insbesondere deutsche – weit besser hinsichtlich Qualität und Zuverlässigkeit bewertet als andere.

4.4 Zur Informationscodierung und -speicherung

Im folgenden soll nun im Rahmen eines kurzen Überblicks auf die Informationscodierung und -speicherung eingegangen werden.

Dabei ist wesentlich, dass Markennamen und -gestalten bereits im Kleinkindesalter erfasst und gespeichert werden können.³⁹⁴ Jedoch können Marken für Kinder und Jugendliche je nach Alter und Entwicklungsstand eine andere Bedeutung und andere Werte aufweisen, da sie sie vor einem unterschiedlichen Identitätshintergrund aufnehmen und damit jeweils mit gänzlich anderen Maßstäben messen.³⁹⁵

In diesem Zusammenhang soll hier kurz die grundlegende Theorie der dualen Codierung von Allan Paivio betrachtet werden, die das Zusammenspiel von verbaler und nichtverbaler Informationswahrnehmung beim Menschen betrachtet.³⁹⁶

„Human cognition is unique in that it has become specialized for dealing simultaneously with language and with nonverbal objects and events. Moreover, the language system is peculiar in that it deals directly with linguistic input and output (in the form of speech or writing) while at the same time serving a symbolic function with respect to nonverbal objects, events and behaviors. Any representational theory must accomodate this dual functionality.“

³⁹³ Die Behebung kognitiver Dissonanz ist als alltägliches Phänomen einzustufen und keineswegs auf die Markenwelt beschränkt. Sprichwörter wie „Aus der Not eine Tugend machen“ verdeutlichen dies.

³⁹⁴ Wobei die für das frühe Markenlernen optimale Phase zwischen dem achten und zehnten Lebensjahr liegt Vgl. **Melzer-Lena**, Brigitte, Marken-Positionierung, 1995, S. 13-20.

³⁹⁵ Vgl. **Ebeling**, Andreas, Markenbewusstsein, 1994, S.73 und 157.

³⁹⁶ **Paivio**, Allan, Mental Representations, 1986, S.53.

Paivio geht davon aus, dass zwei kognitive Teilsysteme existieren, das eine spezialisiert auf die Wiedergabe und Verarbeitung nonverbaler Objekte und Ereignisse (rechte Gehirn-Hemisphäre) und das andere auf die Behandlung von verbaler Sprache (linke Hemisphäre).

Informationen, die verbale oder nonverbale Reize hervorrufen, werden dabei als „Gedanken-Bilder“ kodiert und gespeichert.³⁹⁷ Gemäß Paivio können diese unterschiedlichster Form sein, nämlich „visual, auditory or haptic or any combinations of these.“³⁹⁸

Imagens sind dabei mentale Bilder, die holistisch bzw. als Teil eines Ganzen oder „Schnittmenge“ im Gehirn verknüpft und verarbeitet werden und *Logogens* bezeichnen verbale Einheiten oder „Informationsbrocken“³⁹⁹, die in Assoziationsketten und Hierarchien organisiert und sequentiell verarbeitet werden.

Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, berücksichtigt die Theorie der dualen Codierung bei der Informationsverarbeitung drei Arten von Verknüpfungen zwischen verbalen und nichtverbalen Prozessen.

Repräsentative Verknüpfungen bezeichnen die direkte, „automatische“ Aktivierung des jeweiligen verbalen oder visuellen Gegenstücks. Hier wird eine Unabhängigkeit der beiden Systeme angenommen.

In referentiellen Prozessen bestehen gewisse Interdependenzen, da sich das verbale System auf das nonverbale bezieht oder umgekehrt, d.h. aufgrund von Assoziationen im Gehirn wird das jeweils andere System aktiviert. Beispielsweise können durch die Nennung eines Satzes imaginale Bilder ausgelöst werden.⁴⁰⁰

³⁹⁷ Zu inneren oder „Gedanken-Bildern“ vgl. auch **Kroeber-Riel**, Werner, Strategie, 1991, S.104-111.

³⁹⁸ Vgl. **Paivio**, Allan, Distinctions, 1975, S.181. Kroeber-Riel faßt den Begriff noch weiter und bezieht auch olfaktorische Bilder, also innere Duftbilder, mit ein. Vgl. **Kroeber-Riel**, Werner, Strategie, 1991, S.105.

³⁹⁹ Ähnlich des von George Miller aufgestellten Modells des „Chunkings“ von Information. Demzufolge vermag das menschliche Kurzzeitgedächtnis nur fünf bis maximal neun „Informationsbrocken“ aufzunehmen, wobei ein „chunk“ sowohl eine Zahl- oder Wortkombination, eine Schachposition oder aber ein Bild eines Gesichts sein kann; vgl. **Miller**, George A., Magical Number, 1956, S.81-97.

⁴⁰⁰ Ein interessantes Experiment zur Informationsverarbeitung von Wort und Bild findet sich bei **Keenan**, Janice M., Processes, 1978, S.125-127.

Assoziative Verknüpfungen schließlich beziehen sich auf Elemente innerhalb eines Systems. Hier werden einzelne Stimuli zu Assoziationsketten verbunden oder eingebunden.⁴⁰¹

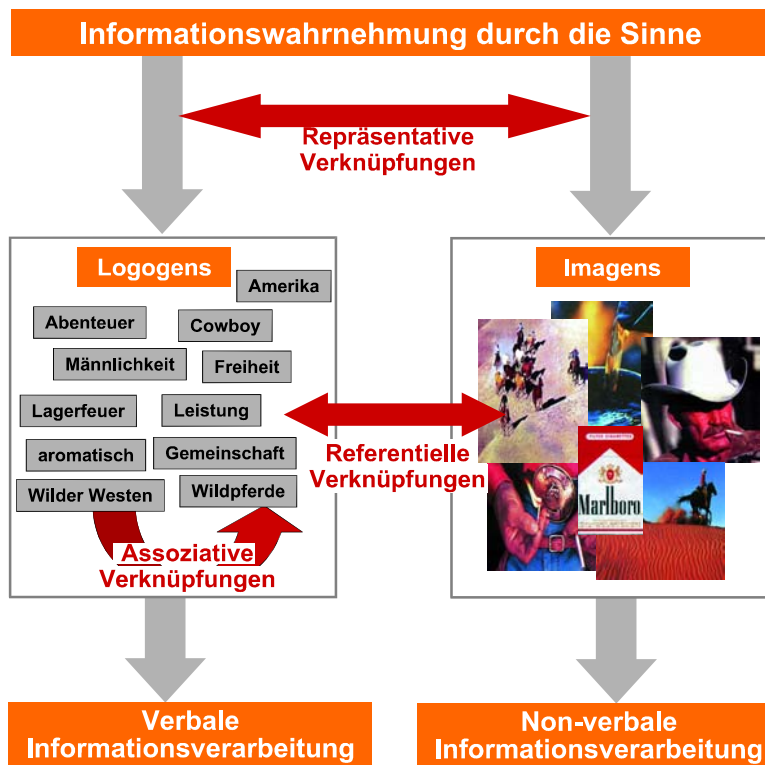


Abbildung 58 Schematische Darstellung der dualen Codierung nach Paivio

Bei den inneren Bildern unterscheidet Paivio zwischen Wahrnehmungsbildern, die z.B. bei der Betrachtung von Produkten einer Marke entstehen, eidetischen Nachbildern, d.h. Bildern, die nach Beendigung der Wahrnehmung noch einen bestimmten Zeitraum im Gedächtnis „nachwirken“, Gedächtnisbildern als gespeicherten Wahrnehmungsbildern und bildhaften, imaginären Vorstellungen wie Phantasien oder Antizipationen.

Generell geht man davon aus, dass durch eine doppelte Codierung der Information in (mindestens) zwei Medien, beispielsweise durch sprachliche und visuelle Übermittlung (aber auch Klang-Bilder wie Jingles), mit der beide Gehirnhälften angesprochen werden sollen, eine

⁴⁰¹ Vgl. **Bleasdale**, Fraser, Dual-Coding-Model, 1983, S.184.

effizientere Reizverarbeitung, d.h. eine höhere Wahrscheinlichkeit der Aufnahme und Verarbeitung von relevanten Markeninformationen erzielt wird.⁴⁰²

Die Konstruktion *Bärenmarke* beispielsweise, die aus den verbalen Zeichen *Bären* und *Marke* sowie einem visuellen Zeichen, dem Bären mit dem Milchfass, besteht, hat demnach größere Chancen, wahrgenommen und behalten zu werden als ein einfach codiertes Zeichen.

Die zentrale Aussage der Theorie von Paivio ist in diesem Zusammenhang zu sehen: Sie besagt, dass die Wahrscheinlichkeit einer dualen Codierung im Gehirn mit der Zunahme des Konkretheitsgrades der zu verarbeitenden Information steigt. Demnach wird bei Bildern wahrscheinlicher eine verbale Codierung ausgelöst als bei konkreten Wörtern die zusätzliche Generierung imaginaler Bilder.⁴⁰³

Daraus ergibt sich, dass für die Markengestaltung nach der Theorie von Paivio vor allem die Klarheit des „Bildes“, das der Konsument von der Marke hat, wesentlich ist. Um dieses zu schärfen, sollten alle möglichen Arten der Imagens betrachtet werden und nicht nur ausschließlich Bildcodes. Durch verbale oder auch akustische oder olfaktorische Codes können starke visuelle Zeichen in ihrer Wirkung nachhaltig gesteigert und präzisiert werden.⁴⁰⁴

Das Gedächtnis ist Grundvoraussetzung für die Verarbeitung und Speicherung von Information, da ohne die Fähigkeit der Erinnerung Lernen nicht möglich ist.

In der Literatur wird die Speicherung bzw. Organisation von Informationen im Gedächtnis in der Regel im Rahmen eines Informationsverarbeitungsansatzes betrachtet, wenngleich einige empirische Befunde insbesondere der im folgenden dargestellten Trennung in Kurz- und

⁴⁰² Zu Imagery-Wirkungen und Implikationen für das Marketing vgl. **Kroeber-Riel**, Werner, Konsumentenverhalten, 1992, S.351-361.

⁴⁰³ Vgl. **Paivio**, Allan, Imagery, 1971.

⁴⁰⁴ Vgl. auch **Karmasin**, Helene, Botschaften, 1993, S.182-185.

Langzeitspeicher widersprechen.⁴⁰⁵ Eine allgemein anerkannte Gedächtnistheorie existiert bis heute nicht.⁴⁰⁶

Wegen seiner höheren Anschaulichkeit soll dennoch eines der bekanntesten Modelle abschließend kurz vorgestellt werden, unter der Prämisse des hypothetischen Konstrukts: Das **Mehrspeicherkonzept** unterscheidet drei Arten von Informationsspeichern im Gehirn, den Kurzzeit-, den Langzeit- und den visuell-sensorischen Speicher.⁴⁰⁷

Der visuell-sensorische Speicher wird bei einer Informationsaufnahme zuerst aktiviert, da hier die codierte Information eingeht. Als Durchgangsspeicher liegt seine Aufgabe darin, möglichst viele Umweltreize aufzunehmen, um eine breite Auswahl für die Informationsverarbeitung zu schaffen. Diese wird mit im Prozessspeicher vorhandenen Abläufen aus früheren Lernprozessen auf Übereinstimmung geprüft. Ergibt sich zumindest eine Teildeckung, bekommen die zu analysierenden Sinneseindrücke eine Bedeutung und es kommt zu einer bewussten Wahrnehmung.

Die aufgenommenen und dechiffrierten Reize werden dann in den Kurzzeitspeicher aufgenommen. Dieser ist als semantisches Netz organisiert, in dem Bilder, Sequenzen und Verhältnismäßigkeiten durch Assoziationen verbunden und gespeichert werden. Neben den Eingängen vom visuell-sensorischen Speicher erreichen ihn auch solche vom Langzeitspeicher, so dass er als Schnittstelle zwischen Außen- und Innenwelt fungiert und als Träger der Denkprozesse und des Bewusstseins fungiert. Daher wird er auch als Arbeitsspeicher bezeichnet. Der

⁴⁰⁵ Andere Ansätze versuchen kritischen Befunden am klassischen Mehrspeichermodell durch eine weitere Unterteilung der Gedächtnisspeicher zu entgegen; vgl. **Bredenkamp**, Jürgen, Lernen, 1998, S.57-67. Vor allem zum organisatorischen Aufbau des Kurzzeit- und Langzeitspeichers existieren verschiedene Theorien. In der Regel wird bei letzterem zwischen einem semantischen und episodischen Gedächtnis unterschieden; vgl. **Wippich**, Werner, Gedächtnispsychologie, 1984. Analog dazu unterteilt beispielsweise Behrens zwischen einem Identifikationsspeicher und einem Eigenschaftsraum, die eng mit einander verknüpft sind. Der Identifikationsspeicher enthält Information im wesentlichen in Form von Repräsentanten, wie beispielsweise einem Markensymbol oder -namen. Die dazugehörigen Eigenschaften sind, verbunden mit Randbedingungen und konkreten Handlungen, im Eigenschaftsraum hinterlegt; vgl. **Behrens**, Gerold, Werbewirkungsanalyse, 1976, S.16-17 und S.47-63.

⁴⁰⁶ Vgl. **Wippich**, Werner, Gedächtnispsychologie, 1984, S.147.

⁴⁰⁷ Vgl. **Behrens**, Gerold, Erklärungsansätze, 1994, S.206-207 sowie **Atkinson**, R.C., **Shiffrin**, R.M., Memory, 1977, S.10-24.

Kurzzeitspeicher verfügt wie der visuell-sensorische Speicher nur über eine begrenzte Kapazität, so dass die dort gespeicherten Daten durch neu hinzukommende verdrängt werden. Die alten Informationen werden entweder vergessen oder gehen in den Langzeitspeicher über, wo sie als neue Referenz dienen und bei Bedarf ins Bewusstsein zurückgeholt werden können.

Der Langzeitspeicher schließlich kann dem „Gedächtnis“ des Menschen gleichgesetzt werden. Dort werden aufgenommene und verarbeitete Informationen langfristig gespeichert, wobei seine Kapazität als praktisch nicht beschränkt angenommen wird.

Fest steht, dass die Übertragung von Information ins Langzeitgedächtnis unter anderem erleichtert wird durch Wiederholung, Bedeutunghaftigkeit, Minimumsprinzip (Einfachheit), Eigenaktivität und Tiefe der Verarbeitung.⁴⁰⁸

⁴⁰⁸ Vgl. **Karmasin**, Helene, Botschaften, 1993, S.162-163 sowie **Bredenkamp**, Jürgen, Lernen, 1998, S.51-53. Zur Wirkung der Werbung auf das Gedächtnis vgl. **Rosenstiel**, Lutz v., **Ewald**, Guntram, Marktpsychologie, 1979, S.123-135. Empirische Untersuchungen zu den Codierungs-, Speicherungs- und Erinnerungsprozessen der drei Informationsspeicher finden sich bei **Atkinson**, R.C., **Shiffrin**, R.M., Memory, 1977, S.41-108.

Kapitel 5

Marken und Systemtheorie

5.1 Grundlagen moderner Markensicht

Im folgenden werden zunächst kurz hilfreich erscheinende systemtheoretische Aspekte im Zusammenhang behandelt. Die Beschreibungen werden bewusst knapp gehalten, um sich nicht in aufwendig abstrakten Theoriekonstruktionen zu verlieren. Wichtiger erscheint es mir, die erläuterten Basismodelle auf die Marke und das mit ihr verbundene Unternehmen als Systeme zu übertragen, denn:⁴⁰⁹

„Die Systemtheorie als neues Paradigma schüttelt Systemzwang ab und verheißt neue Handlungsspielräume in den Unternehmungen.“

5.1.1 Systemtheoretische Grundgedanken

Was beim Begriff der „Marke“ gilt, lässt sich auch bezüglich des systemischen Charakters feststellen. Auch hier existieren anscheinend ebenso viele verschiedene Abgrenzungsansätze, wie es Theorien gibt, die am Systembegriff ansetzen.⁴¹⁰

Bei den meisten davon unterscheidet man zwischen System, Systemgrenze und Systemumgebung, wobei letztere all das beinhaltet, was weder Teil noch Grenze des Systems ist.⁴¹¹

⁴⁰⁹ **Bierfelder**, Wilhelm, Höherentwicklung, 1990, S.15

⁴¹⁰ Auch bezüglich des Begriffs der Systemtheorie herrscht in der Literatur Uneinigkeit. Oft wird er als Sammelbegriff sämtlicher Disziplinen verwendet, die sich mit Systemen beschäftigen. Mithin lassen sich die verschiedenen Theorien je nach Schwerpunkt einer von vier Hauptströmungen zuordnen: dem strukturell-funktionalen, system-funktionalen, funktional-strukturellen oder funktional-genetischen Ansatz; vgl. **Willke**, Helmut, Systemtheorie, 1982, S.3-6.

⁴¹¹ Vgl. **Luhmann**, Niklas, Organisation, 1972, S.24.

Die Systemgrenzen lassen sich insbesondere bei komplexen dynamischen Systemen meist nicht exakt ziehen, da häufig ein Austausch zwischen dem System und seiner Umgebung stattfindet und aufgrund von Rückkoppelungseffekten die Systemgrenze fließend erscheint. So kommt es auf die Betrachtungsweise an, was im einzelnen als zum System gehörig gesehen wird.

Ferner zeichnet sich ein System vor allem durch seine unterscheidbaren Komponenten, deren Beziehungen untereinander und zu anderen Systemen aus. Die Menge der jeweils unterschiedlichen Elemente und ihr Verhalten bezeichnet man als *Struktur* oder auch *Organisation*. Es wird davon ausgegangen, dass sich diese im Zeitverlauf höchstens marginal ändert, auch wenn sich einzelne Komponenten durchaus verändern oder ausgetauscht werden, so dass die grundlegenden spezifischen Systemeigenschaften und damit die *Systemidentität* erhalten bleiben. Folgende Darstellung mag den Systembegriff veranschaulichen:

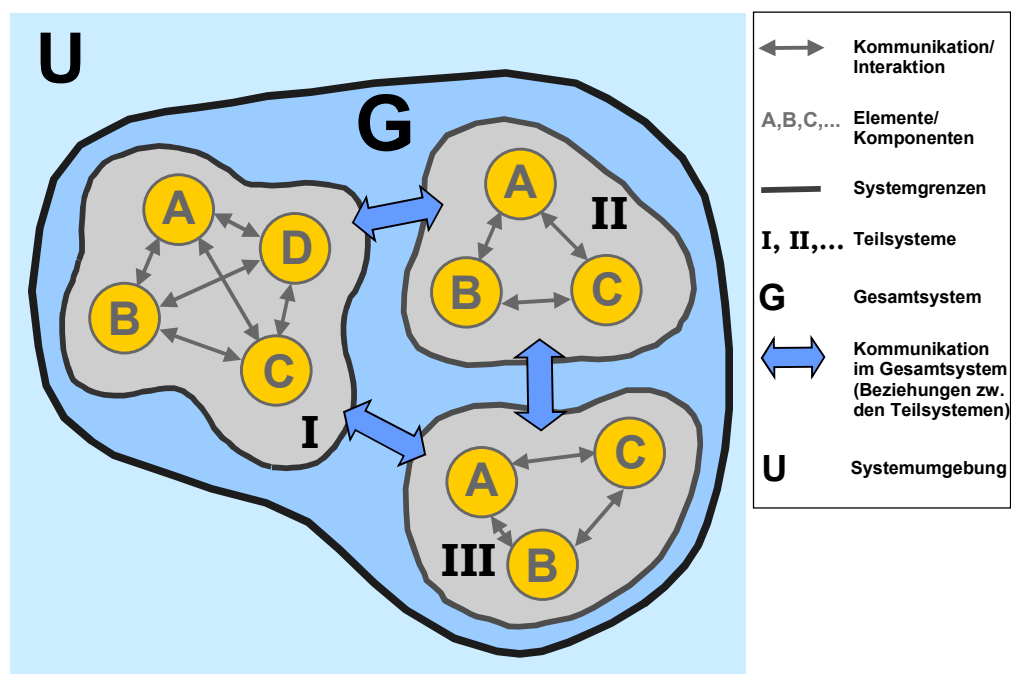


Abbildung 59 Bildliche Darstellung zum Systembegriff

Im Gegensatz zu einfachen weisen *komplexe Strukturen* im allgemeinen viele Teile auf, die miteinander stark vernetzt sind und untereinander nicht linear

wechselwirken. Die Komplexität bezieht sich stets auf eine System-Umwelt-Relation, in der die Beziehungs- und Möglichkeitsreichtum des Umfelds systeminterne Prozesse der kognitiven Verarbeitung und Aufbereitung verlangt.⁴¹² Veränderungen eines Systems werden dabei mit dem Begriff *Dynamik* bezeichnet.

Im folgenden wird ein kurzer Überblick über wesentliche systemtheoretische Strömungen gegeben, ihre schwerpunktmäßige wissenschaftliche Zuordnung und ihre „verwandtschaftlichen“ Beziehungen zueinander, ohne Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen.

System-Theorien	Betrachtete Systemarten	Verwandtschaft	Zugehörigkeit
Kybernetik	Einfache Systeme, vernetzte Systeme	Allgemeine Systemtheorie	Logik, Mathematik, Informationstheorie
Kybernetik 2. Ordnung	Selbstorganisierende und -beobachtende Systeme	Kybernetik, Konstruktivismus, Systemische Ansätze	Grundlagenforschung, Kommunikations- und Komplexitätstheorie, Philosophie
Systemtheorie	Selbstorganisierende und funktional geschlossene Systeme	Theorie der Autopoiese	Soziologie, Biologie, Philosophie
Chaos-theorie	Strukturell einfache, determinierte Systeme	Theorie dissipativer Systeme, Katastrophentheorie	Physik, Mathematik
Fraktale Geometrie	Chaotische Systeme und iterierte Funktionensysteme	Chaostheorie	Physik, Geometrie
Synergetik	Komplexe Systeme mit globalem Verhalten	Chaostheorie, Theorie selbstorganisierender Systeme, Theorie dissipativer Systeme	Physik, Chemie
Konstruktivismus	Erkenntnistheoretische Systeme	Skeptizismus, Pragmatismus, Konstruktiver Realismus	Philosophie, Grundlagenforschung

Abbildung 60 Wesentliche Systemtheorien im Vergleich

Die wohl wichtigsten Theorien im Umfeld komplexer dynamischer Systeme sind neben Chaostheorie und Synergetik vor allem die Kybernetik (2. Ordnung) und die Systemtheorie bzw. der Konstruktivismus. Im folgenden

⁴¹² Unter Komplexität soll in dieser Arbeit in Anlehnung an Willke der Grad an Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes des Systems verstanden werden; vgl. **Willke**, Helmut, Systemtheorie, 1982, S.15, 19-27.

werden daher diejenigen Aspekte dieser Systemtheorien näher behandelt, die mir für das System Marke wesentlich erscheinen.

Werfen wir zunächst einen kurzen Blick in die Geschichte:

Für Plato stand die Existenz einer objektiven absoluten Wirklichkeit außer Zweifel, die lediglich vom Menschen unvollkommen erfasst werden könne.⁴¹³

Diese Vorstellungen wurden erstmals in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts durch Kant relativiert, indem er in seiner „Kritik der reinen Vernunft“ Raum und Zeit als Anschauungsweisen der menschlichen Erfahrung betrachtete.⁴¹⁴

Die Kantschen Vorstellungen dienten auch dem Physiker Herrmann von Helmholtz gegen Ende des 19. Jahrhunderts als Grundlage seiner erkenntnistheoretischen Überlegungen. So sind auch bei ihm Raum und Zeit Begriffswerkzeuge menschlicher Vernunft, keine Gegebenheiten einer objektiven Welt.⁴¹⁵

Ernst von Glasersfeld, einer der Begründer der Weltanschauung des sogenannten radikalen Konstruktivismus, folgerte, dass eine absolute Realität, die durch menschliche Sinne erfasst werden könne, nicht existiere. Wahrnehmung sei nicht Abbildung einer ontologischen Wirklichkeit, sondern kognitive Konstruktion.⁴¹⁶

Von Foerster drückte diesen Sachverhalt provokant folgendermaßen aus:⁴¹⁷

„Die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung.“

Dieser Aussage liegt die Annahme zugrunde, dass der neurophysiologische Mechanismus des Einzelnen aus einer Vielzahl unstrukturierter, unspezifischer Wahrnehmungsdaten möglichst stabile, sinnstiftende Wahrnehmungsgefüge konstruiert. Dieser Prozess erfolgt weder wertfrei noch objektiv, sondern vor der individuellen mentalen Struktur, den Zielen und Wünschen sowie dem kulturellen Umfeld.

⁴¹³ „Das Wort Platons (...) stellt mit vollem Recht die Verwunderung, das Entdecken der Welt als voll von Rätseln, der ‚natürlichen‘ Ansicht entgegen, es ‚verstünde sich alles von selbst‘.“, **Kranz**, Walther, Philosophie, 1997, S.25.

⁴¹⁴ Vgl. **Kant**, Immanuel, Kritik, 1787.

⁴¹⁵ Vgl. **Helmholtz**, Hermann von, Sehen, 1884, 365-396.

⁴¹⁶ Vgl. **Glasersfeld**, Ernst von, Einführung, 1981, S.23-24.

⁴¹⁷ **Foerster**, Heinz von, Wirklichkeit, 1981, S.40.

Es kommt also zu einer Wechselwirkung zwischen Beobachter und Beobachtetem, woraus gefolgert wird, dass das, was der Einzelne zu erkennen glaubt, nicht die Abbildung einer vom Erleben unabhängigen Welt sein kann.⁴¹⁸

„Wir erzeugen die Welt, in der wir leben, buchstäblich dadurch, dass wir sie leben.“

Erkenntnis ist also nicht mehr objektive Deduktion einer absoluten Wirklichkeit, sondern ist die Suche nach passenden Verhaltens- und Denkweisen, also eine zweckorientierte Anpassung, die mehrere Lösungen innerhalb gesetzter Randbedingungen zulässt.⁴¹⁹

Die Grundannahme des radikalen Konstruktivismus ist also, dass die Wirklichkeit ein Konstrukt des individuellen Gehirns ist, da die Realität in eine ontologische, für den Menschen nicht erkennbare, und eine kognitive, von unserem Wissen konstruierte, Komponente unterteilbar ist. Dies impliziert, dass eine zentrale Bezugsgröße existiert, eine gemeinsame Vorstellungswelt. Diese ist das Medium, in dem die Beziehungen zwischen den Individuen verwirklicht werden.⁴²⁰

„Wahrheit“ ist damit elementar auf die Kommunikation angewiesen, d.h. auf die gemeinsame Konsensfindung. Ernst von Glasersfeld sagt dazu:⁴²¹

„Statt einer ikonischen Beziehung der Übereinstimmung oder Widerspiegelung können wir hier die Beziehung des Passens einsetzen. Das heißt, dass wir in der Organisation unserer Erlebenswelt stets so vorzugehen trachten, dass das, was wir da aus den Elementen der Sinneswahrnehmung und des Denkens zusammenstellen – Dinge, Zustände, Verhältnisse, Begriffe, Regeln, Theorien, Ansichten und letzten Endes, Weltbild – , so beschaffen ist, dass es im weiteren Fluss unserer Erlebnisse brauchbar zu bleiben verspricht.“

Menschliches Wahrnehmen von Umwelt ist demzufolge kein Abbildungs-, sondern ein individueller Konstruktionsprozess, wobei Glasersfeld betont:⁴²²

⁴¹⁸ Maturana, Humberto R., Erkennen, 1982, S.269.

⁴¹⁹ Vgl. Glasersfeld, Erich von, Einführung, 1981, S.19-24.

⁴²⁰ Vgl. Foerster, Heinz von, Wirklichkeit, 1981, S.39-60.

„dass der Konstruktivismus nie die Wirklichkeit – die ontische Wirklichkeit – verneint oder verleugnet, dass er nur sagt, dass alle meine Aussagen über diese Wirklichkeit zu hundert Prozent mein Erleben sind. Dass dieses Erleben dann zusammenstimmt, das kommt natürlich aus der Wirklichkeit.“

Abgeleitet wurden diese Überlegungen aus der Grundlagenforschung von Humberto Maturana und Francisco Varela auf dem Gebiet der Biologie. Dabei wird eine einzelne Zelle als autonomes Gebilde angesehen, welches seine eigene Existenz aus sich selbst heraus erzeugt und aufrechterhält, indem die Zelle Stoffe produziert, die wiederum Stoffe für die Zelle produzieren.⁴²³ Die Elemente produzieren in einem zirkularen Prozess also das lebende System, und das System produziert eben diese Elemente. Dieses Phänomen bezeichnet man bei biologischen Systemen mit *Autopoiese* oder *Selbstreferenz*, bei sozialen Systemen mit *Konstruktivismus*.⁴²⁴ Niklas Luhmann beschreibt diesen Sachverhalt folgendermaßen:⁴²⁵

"Autopoiesis heißt: für das System selbst unbeendbares Weiterlaufen der Produktion von Elementen des Systems durch Elemente des Systems. Alle beendbaren Operationskomplexe sind nur Episoden und münden wieder in die offene, anderen Zwecken dienende Selbstkontinuierung des Systems.“

Autopoietische Systeme können durch Umwelteinflüsse nicht determiniert, sondern allenfalls irritiert werden. Ihre komplexe und kontingente Umwelt wird nach systemeigenen Gesetzen und Operationen verarbeitet, die sie in ihre „Eigenfrequenz“ transformieren. Dieser Vorgang, sich selbst bereitzustellen, findet also nur innerhalb des Systems selbst statt, und die Umwelt ist dabei

⁴²¹ **Glaserfeld**, Ernst von, *Wirklichkeit*, 1985, S.30.

⁴²² **Glaserfeld**, Ernst von, *Diskurse*, 1984, S.7.

⁴²³ Das Verständnis von Selbstorganisation ist bei lebenden (biologische und kognitive) und nicht-lebenden (physikalischen und chemischen) Systemen unterschiedlich. In dieser Arbeit sollen lediglich diejenigen Theorien näher betrachtet werden, die auf Theorien zu lebenden Systemen basieren, da diese dem Charakter der Marke näher kommen; vgl. **Paslack**, Rainer, **Knost**, Peter, *Geschichte*, 1990, S. 29.

⁴²⁴ Vgl. z.B. **Mingers**, John, *Systems*, 1995, **Maturana**, Humberto R., *Baum*, 1991. Dabei sei angemerkt, dass sich die Experten uneins sind, ob soziale Systeme autopoietisch sind. Auch über die Elemente sozialer Systeme herrscht keine Einigkeit. Luhmann betrachtet beispielsweise Kommunikationen als Systemkomponenten, Maturana und auch Hejl die Individuen; vgl. **Kirsch**, Werner, *Autopoiese*, 1997, S.328-349.

nicht *direkt* beteiligt, so dass autopoietische Systeme diesbezüglich autonom sind.

Dazu ist jedoch eine ständige Aufrechterhaltung der Systemgrenzen wesentlich, so dass ein selbstreferentielles System eine abgrenzende Umwelt benötigt, innerhalb derer es seine Selbstproduktion vollziehen kann. Ein *Programm* ist dabei ein Kriterium für die Verwendung des systemeigenen Codes. Das System kann also auf der Ebene der Programme seine Strukturen wechseln, ohne seine durch den Code festgelegte Identität zu verlieren.⁴²⁶

Dadurch stellt ein autopoietisches System ein zugleich (organistorisch) geschlossenes und (strukturell) offenes System dar:⁴²⁷

"Die Geschlossenheit in bezug auf die Reproduktion anschlussfähiger Ereignisse wird in solchen Systemen kombiniert mit Offenheit in bezug auf alles andere, etwa in bezug auf Materialien, Energien und Motive, die in ihrer Umwelt vorliegen."

Alle komplexen Systeme besitzen die Fähigkeit der Generativität. *Genese* bedeutet die Fähigkeit, sich evolutionär über sich selbst hinaus zu entwickeln oder neue Systeme hervorzubringen.⁴²⁸

Die Struktur des Systems kann sich dabei auch ohne Umwelteinflüsse ändern. Dies versteht man in der Regel unter dem Prinzip der *Selbstorganisation*, der spontanen Erhöhung von Ordnung in einem System, auch als *deterministisches Chaos* bezeichnet.⁴²⁹

„Spontan“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass zur Erhöhung der Ordnung kein Eingriff von außen stattfindet, sondern dass Prozesse innerhalb

⁴²⁵ **Luhmann**, Niklas, *Wirtschaft*, 1988, S.71.

⁴²⁶ Vgl. **Luhmann**, Niklas, *Kommunikation*, 1986, S.78-88.

⁴²⁷ **Baecker**, Dirk, *Information*, 1988, S.94. Dies ist neutraler formuliert, als bei z.B. Klaus Bendel, der Systeme als autopoietisch definiert, "...sofern sie *trotz* struktureller Umweltkopplung ihre Einheit ebenso wie ihre Elemente durch relationierende Operationen ausschließlich selbst zustande bringen." (in: **Bendel**, Klaus, *Differenzierung*, 1993, S.263), womit er impliziert, dass es Systeme gibt, die an ihre Umwelt gekoppelt sind und ihre Elemente *nicht* selbst konstituieren, also nicht autopoietisch im eigentlichen Sinne sind.

⁴²⁸ Vgl. **Willke**, Helmut, *Systemtheorie*, 1982, S.81-86.

⁴²⁹ Das deterministische Chaos ist keine absolute Unordnung, sondern dem Bereich der Nichtlinearitäten zuzuordnen. Es zeichnet sich durch sprunghafte Änderungen aus, d.h. trotz deterministischer Bewegungsgleichungen kann eine chaotische Entwicklungsbahn entstehen; vgl. **Cramer**, Friedrich, *Chaos*, 1988, S.158-160.

des Systems selbst zur Ordnungserhöhung führen.⁴³⁰ Dabei können Systeme im Laufe ihrer Evolution auch neue und systemcharakteristische Eigenschaften hervorbringen, die durch die bisherigen Elemente und Handlungen nicht erklärlich sind.⁴³¹

Sinnvoll erscheint folgende Beschreibung:⁴³² danach sind Systeme selbstorganisierend,

„wenn Veränderungen im Spontanverhalten ihrer Komponenten die Selektivität der Organisation verändern und wenn diese Veränderungen wiederum zu Veränderungen im Spontanverhalten der Komponenten beitragen.“

Das System wird also von bestimmten Informationen beeinflusst und beeinflusst sich durch Rückkoppelung wieder selbst. Dabei unterliegt es einer Unschärfe bzw. Randbedingungen. Dadurch ist es im Fall chaotischen Verhaltens nur sehr bedingt möglich, die Auswirkungen von Änderungen auf das dynamische System vorauszusagen. Auch durch ganz einfache nichtlineare, deterministische Gleichungen bestimmte Systeme können überraschend komplexes Verhalten aufweisen.

Kleinste Veränderungen der Anfangsbedingungen können im deterministischen Chaos zu großen Ausschlägen im System führen. Das bekannteste Beispiel aus der „Frühzeit“ der Chaosforschung besagt, dass selbst eine marginale Änderung der Umweltbedingungen wie der Flügelschlag eines Schmetterlings infolge der Rückkoppelungen ein Unwetter auszulösen vermag. Dieses ist nach neuesten Erkenntnissen zwar als eine Fehlinterpretation der Wirkungszusammenhänge durch ein zu stark

⁴³⁰ Vgl. z.B. **Paslack**, Rainer, *Urgeschichte*, 1991. Innerhalb der Selbstorganisation sozialer Systeme gibt es hauptsächlich drei unterschiedliche Auffassungen: So werden soziale Systeme von beispielsweise Maturana und Hejl lediglich als selbstreferenziell angesehen, Luhmann betrachtet sie als autopoietisch und – wie hier vertreten – die Idee der spontanen Ordnungserhöhung; vgl. **Schüppenhauer**, Annette, *Konsumentenverhalten*, 1998, S.105.

⁴³¹ Diese werden auch als emergente Eigenschaften bezeichnet. Vgl. **Willke**, Helmut, *Systemtheorie*, 1982, S.91.

⁴³² **Hejl**, Peter, *Selbstorganisation*, 1988, S.31. Da zwischen System- und Komponentenniveau dabei ein Wechselverhältnis gilt, kann auch mit Hilfe des Umkehrschlusses das Phänomen der Selbstorganisation erfasst werden; vgl. **Hejl**, Peter, *Selbstorganisation*, 1988, S.30.

vereinfachtes Chaos-Modell einzustufen.⁴³³ Dennoch, Effekte der sensitiven Abhängigkeit von den Anfangsbedingungen finden sich in chaotischen Systemen überall.⁴³⁴

Größenordnungen sind in Systemen mit deterministischem Chaos irrelevant, so dass sich bestimmte Muster auf allen Systemebenen und -ausschnitten selbstähnlich wiederholen. Diese *Fraktalität* ist ein zentrales Phänomen der Chaostheorie. Der Begriff wurde 1979 von dem Mathematiker Benoît B. Mandelbrot für außergewöhnliche geometrische Figuren geprägt, in denen sich gleichartige Motive in allen Maßstäben wiederholen, wie Variationen eines Grundthemas, und „seltsame, ätherische Bilder von großer Schönheit“⁴³⁵ formen.⁴³⁶ Viele natürliche Strukturen scheinbar unendlicher Komplexität wie Küstenlinien, Wolken oder Gefäßsysteme weisen solch eine geometrische Skaleninvarianz auf.⁴³⁷

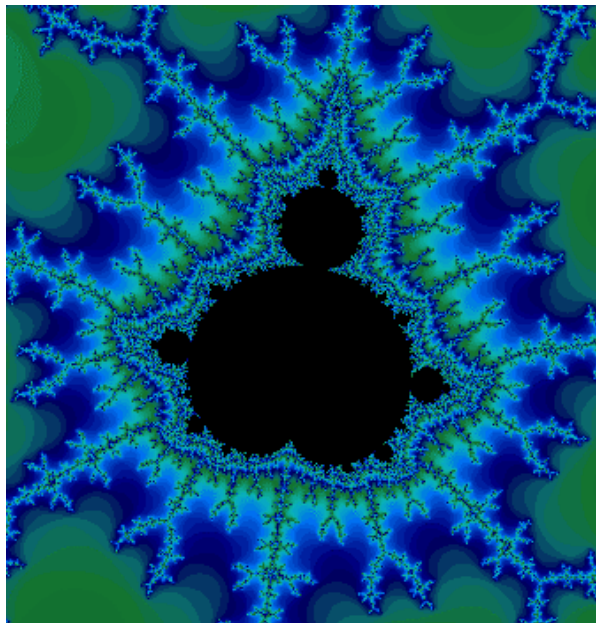


Abbildung 61 Selbstähnlichkeit am Beispiel des Mandelbrotschen „Apfelmännchens“

⁴³³ Aufgrund der Anschaulichkeit des Beispiels soll es aber hier trotzdem Erwähnung finden.

⁴³⁴ Vgl. **Gleick**, James, Chaos, 1988, S.20-53.

⁴³⁵ **Argyris**, John, **Faust**, Gunter, **Haase**, Maria, Chaos, 1994, S.XVII. Auf den Seiten 660-661 wird dort anhand von sukzessiven Zoom-Darstellungen die Selbstähnlichkeit der Mandelbrot-Menge anschaulich verdeutlicht. Ausführlich zur Mandelbrot-Menge siehe ebenda auf Seiten 694-700.

⁴³⁶ Vgl. **Gleick**, James, Chaos, 1988, S.146.

⁴³⁷ Vgl. **Peitgen**, Heinz-Otto, **Jürgens**, Hartmut, Fraktale, 1988, S.7-9.

Obige Abbildung zeigt Selbstähnlichkeit anhand der Computervisualisierung einer Mandelbrotmenge, aufgrund seiner charakteristischen Grundform auch als „Apfelmännchen“ bekannt.⁴³⁸ Auf jeder Ebene finden sich spezifische ähnliche Muster mit „Seepferdchen-Schwänzen“, „Seilen“ und „Laken“, „Schwämmen“ und „Schäumen“ und inselartigen Molekülformen wieder, die unendlichfach die Regelmäßigkeit im Chaos erkennen lassen.⁴³⁹

In der Folgezeit konnte das Fraktale auch in nahezu allen anderen Disziplinen festgestellt werden, wie der Biologie oder der Wirtschaft, so dass es heute allgegenwärtig scheint.⁴⁴⁰

„Fractals and pre-fractals once noticed were everywhere. They occur in physics in the description of the extraordinarily complex behaviour of some simple physical systems like the forced pendulum and in the hugely complex behaviour of turbulence and phase transition. They occur as the foundations of what is now known as chaotic systems. They occur in economics with the behaviour of prices and as Poincaré had suspected but never proved in the behaviour of the Bourse or our own Stock exchange in London. (...)“

Von besonderem Interesse sind durch Veränderung von Parametern ausgelöste sprunghafte Phasenübergänge innerhalb des Systems, sogenannte Bifurkationen⁴⁴¹, die chaotische Situationen durchschreiten. Innerhalb der neuen Zustände kann sich das System in neuen Ordnungen durchaus wieder stabil verhalten, so dass sich innerhalb des Chaos Regelmäßigkeiten finden.⁴⁴²

Friedrich Cramer zieht einen Vergleich zur Natur:

„Zwar ist das Grundprogramm für den Aufbau eines Baumes genetisch festgelegt, eine Tanne ist immer verschieden von einer Pappel und diese verschieden von einer Buche. Aber innerhalb der

⁴³⁸ Eine ausführliche anschauliche Beschreibung der Figur des Apfelmännchens und seiner Formen aus gestalterischer Sicht findet sich in **Keiner**, Marion, *Chaosdarstellungen*, 1988, S.70-82.

⁴³⁹ Vgl. **Gleick**, James, *Chaos*, 1988, S.149.

⁴⁴⁰ **Mandelbrot**, Benoît B., *Fractales*, 1986, S.420-424. Auch biologische Prozesse wie die Morphogenese von Lebewesen sind mit Hilfe mathematischer Modelle dynamischer Systeme beschreibbar; vgl. **Argyris**, John, **Faust**, Gunter, **Haase**, Maria, *Chaos*, 1994, S.584-600.

⁴⁴¹ Von lat. *furca* (Gabel, Forke), also eigentlich „Doppelgabelung“; vgl. **Cramer**, Friedrich, *Chaos*, 1988, S.159.

Variationsbreite des genetischen Systems ist die Form des Baumes nicht voraussagbar. Wann und wo er einen neuen Ast ansetzt, wie schnell er wächst, (...) welchen Einfluss der Standort hat (...), all das lässt sich grundsätzlich nicht berechnen. Auch ein Baum ist ein sich nach einem bestimmten genetischen Programm entfaltendes System mit Verzweigungspunkten. (...) Vom Prinzip her ist ein Baum ein verlangsamter Blitz.“

Einige Wissenschaftler, wie der Biochemiker Rupert Sheldrake und der Physiker Friedrich Cramer, entwickelten in diesem Zusammenhang die etwas spekulative Theorie, dass alle Formen in der Natur, belebt und unbelebt, durch formbildende, sogenannte *morphische* oder *Evolutions-Felder* bestimmt werden. Demzufolge errichtet ein neuer Gestalttypus nach seiner Entstehung sein eigenes morphogenetisches Feld, das dann das Auftreten der gleichen Gestalt durch „Resonanz“ an anderer Stelle bewirken kann.⁴⁴³

Morphische Felder beinhalten zudem als eine Art kollektives Gedächtnis und Bewusstsein – losgelöst von den üblichen kausalen Schranken von Raum und Zeit – die Vorzustände und Erfahrungen der Individuen eines Systems, d.h. die Idee ihrer Selbstorganisation. Jedes Systemmitglied steht über Resonanzen damit in Verbindung, so dass seine Entwicklung, Form und Verhaltensweisen geprägt werden. Die Stärke der „Resonanzschwingungen“ beruht dabei auf der Selbstähnlichkeit des Systems:⁴⁴⁴

„je mehr solcher ähnlicher Organismen es in der Vergangenheit gegeben hat, desto stärker ist ihr kumulativer Einfluss. Diese Resonanz formt und stabilisiert das morphische Feld. (...) Die Hypothese der Formbildungsursachen besagt nun, dass sich zwischen solchen rhythmischen Aktivitätsstrukturen eine morphische Resonanz bildet, wenn sie einander ähnlich sind, und aufgrund dieser Resonanz können die Aktivitätsmuster vergangener Systeme die Felder der folgenden beeinflussen. Diese Resonanz beinhaltet eine Art Fernwirkung sowohl räumlicher als auch zeitlicher Art.“

⁴⁴² Vgl. **Gleick**, James, Chaos, 1988, S.108-123.

⁴⁴³ Vgl. **Davies**, Paul, Chaos, 1990, S.231-233 sowie **Cramer**, Friedrich, Chaos, 1988, S.228-235.

Solche Manifestationen von Sinn im System unterliegen, folgt man der Ansicht von Chaosforschern wie Mandelbrot, keiner räumlichen Begrenzung, so dass sie in allen Maßstäben die wichtigen sinnkonstituierenden Elemente enthalten. Zudem dürfen sie, um wirken und Resonanzen im System aufbauen zu können, nicht zu „einfach“ sein, d.h. sie sollten selbst Systemcharakter aufweisen.⁴⁴⁵

5.1.2 Systeme in ihrem Umfeld

Wendet man das Prinzip der Selbstorganisation auf die Dynamik der sozialen Systeme an, so lässt sich erkennen, dass sie sich im wesentlichen über Interaktion mit anderen Sozialsystemen, interne Aus- bzw. Entdifferenzierung sowie Selbstreflexion entwickeln.

So ist eine notwendige Bedingung von Autopoiesis eines Systems die Selbstbeobachtung, d.h. das System beobachtet, wie es von seiner Umwelt⁴⁴⁶ beobachtet wird (Kybernetik zweiter Ordnung).⁴⁴⁷ Mit deren Erkenntnissen kann es an systemeigene Operationen anschließen und weiter existieren.⁴⁴⁸

Das System muss dabei die inhärenten, in sich geschlossen durchgeführten Operationen selbst beobachten, oder mit Luhmanns⁴⁴⁹ Worten, Systeme müssen

"eine Beschreibung ihres Selbst erzeugen; sie müssen mindestens die Differenz von System und Umwelt systemintern als Orientierung und als Prinzip der Erzeugung von Informationen verwenden können."

⁴⁴⁴ **Sheldrake**, Rupert, Gedächtnis, 1990, S.143-144.

⁴⁴⁵ In der Modernen Kunst lassen für diese Gestaltungsprinzipien zahlreiche Beispiele finden; vgl. **Keiner**, Marion, Chaosdarstellungen, 1988.

⁴⁴⁶ Unter Umwelt des Systems versteht man im allgemeinen den Gesamthorizont seiner fremdreferentiellen Informationsverarbeitung; vgl. **Luhmann**, Niklas, Intersubjektivität, 1986, S.51.

⁴⁴⁷ Beobachtung zweiter Ordnung heißt: ein System A beobachtet, wie ein System B andere Systeme beobachtet (= Fremdbeobachtung) oder wie dieses System B das System A beobachtet (= Selbstbeobachtung, obwohl aus der Sicht des Systems A System B natürlich genauso fremdartig ist wie alle anderen Systeme). Jede weitere Stufe der Beobachtung schließt die vorhergehenden ein, somit ist Beobachtung zweiter Ordnung immer auch Beobachtung erster Ordnung; vgl. u.a. **Luhmann**, Niklas, Soziologie, 1991, S.149.

⁴⁴⁸ Vgl. **Luhmann**, Niklas, Archimedes, 1987, S.317.

⁴⁴⁹ **Luhmann**, Niklas, Soziale Systeme, 1984, S.25.

Die Beobachtung wiederum kann nur mit Hilfe von Differenzen stattfinden. Aus dieser Unterschiedsbetrachtung mit der Umwelt gewinnt das beobachtende System implizit Informationen über sich selbst, denn die⁴⁵⁰

"Referenz der Beobachtung ist nur vordergründig der beobachtete ‚Gegenstand‘. Aufgrund der beobachterabhängigen Rekonstruktion des Gegenstandes ist die Referenz der Beobachtung die Beobachtung, also Selbstreferenz."

Die anfänglichen Unterschiede zwischen System und Umwelt werden im System wiederholt und dadurch Teilsysteme gebildet, die die Differenzierung verstärken. Die Differenzen werden dabei durch das beobachtende System und nicht durch den Gegenstand definiert.

Der Beobachter legt also fest, mit welcher Unterscheidung er was wie beobachtet. Dies kann er selbst nicht erkennen, außer er ist in der Lage, eine neue Unterscheidung einzuführen, mit der er die erste Unterscheidung beobachten kann. Dies nennt man den „blinden Fleck“ des Beobachters, den nur ein anderer Beobachter sehen kann.⁴⁵¹

Fundamentale Folge dieser Erkenntnis ist die Auflösung der klassischen Subjekt-Objekt-Beziehung bzw. sämtlicher Objektivität, da Beobachtungen konsequenterweise beobachterabhängig und an einen systemeigenen Code gebunden sind.

Dabei kann ein System nur das beobachten, was in der Form einer Differenz vorliegt und für das System einen Sinn ergibt. Diese Differenz beobachtet das System durch den ihm eigenen primären Code, der die Systemidentität definiert.

Bei der medialen Kommunikation und ihren Wirkungen steht gemäß systemtheoretischen Erkenntnissen nicht die Vermittlung von Information im Vordergrund, sondern die Kontingenz innerhalb eines kulturellen Systems.

⁴⁵⁰ Vgl. **Luhmann**, Niklas, Kommunikation, 1986, S.266.

⁴⁵¹ Vgl. **Luhmann**, Niklas, Soziologie, 1991, S.150-152. Das Bild des blinden Flecks leitet sich aus einem Defizit unseres Sehvermögens ab, das von Foerster in einem Experiment im Zusammenhang mit der Konstruktion von Wirklichkeiten aufzeigt; vgl. **Foerster**, Heinz von, Wirklichkeit, 1981, S.40.

Dies beruht auf der Tatsache, dass Kommunikation grundsätzlich reflexiv ist, d.h. abhängig von den Selektionen, die die Mediennutzer vornehmen.⁴⁵²

Ziel des Systems ist – gemäß kybernetischen Erkenntnissen – das Erreichen eines stabilen Gleichgewichtszustandes. Dazu ist ein Denken und Handeln in dynamischen Regelsystemen notwendig. Durch eine Struktur- und Verhaltensanalyse können die Ist-Zustände erfasst werden, während Soll-Zustände durch Optimierungsüberlegungen und Simulationen bestimmt werden. Auf jeder Stufe des Veränderungsprozesses findet Reflexion und Rückkoppelung statt, was eine ständige Weiterentwicklung des Systems mit und in der Umwelt gewährleistet.

Um den blinden Fleck im Prozess der jeweiligen Identitätsfindung möglichst klein werden zu lassen, müssen sich dabei die operationell geschlossenen Systeme aneinander „spiegeln“, d.h. in Wechselwirkung miteinander treten. Diesen Prozess bezeichnet man mit *Co-Evolution*.

In Bezug auf die Information⁴⁵³ scheint für die Markenbetrachtung die Weizsäckersche Theorie der „pragmatischen Information“ von Relevanz, derzufolge sich pragmatische, d.h. wirksame Information grundsätzlich aus zwei Elementen zusammensetzt, einem erstmaligen und einem bestätigenden. Ist eine Information für den Rezipienten komplett neu – also bei vollständiger Erstmaligkeit – oder aber reine Bestätigung, dann bewirkt sie nichts.⁴⁵⁴

Um sein Überleben zu sichern, muss sich das System stets zwischen beiden Polen bewegen, da bei den Extrempunkten keine gerichtete Wirkung der Information mehr hervorgerufen werden kann. Absolute Unähnlichkeit bei ausschließlich erstmaliger Information bedeutet Chaos durch absolute Offenheit – auch hier sei wieder verwiesen auf die erfolglosen Ansätze zur Führung einer „fraktalen“ Marke – und komplette Selbstähnlichkeit, d.h.

⁴⁵² Vgl. **Kriener**, Markus, Identität, 1996, S.204-206.

⁴⁵³ Folgt man der Auffassung des Systemtheoretikers Heinz von Foerster, dann existiert Information dabei nur innerhalb des Systems. In der Umwelt ist sie nicht klar definiert, sie gilt als gegeben; vgl. **Foerster**, Heinz von, Wirklichkeit, 1981, S.39-60.

⁴⁵⁴ Vgl. **Weizsäcker**, Carl Friedrich von, Evolution, 1986, S.200-221. Analog dazu existiert gemäß der Systemtheorie des Soziologen und Systemtheoretikers Niklas Luhmann Information nur im Bewusstsein der jeweiligen Person, wobei eine mehrmals auftretende Information keine weitere Änderung im Bewusstsein bzw. Sinnhorizont zur Folge hat und damit redundant ist.

Identität und Redundanz, bedeutet Stagnation und damit letztlich den Tod des Systems, da keine Selbstreferenz mehr stattfinden kann.⁴⁵⁵

5.1.3 Kultur, Gesellschaft und Wirtschaft als Markenumfeld

Auch in der Theorie der Handlungssysteme von Talcott Parsons, einem direkten Vorläufer der Systemtheorie von Niklas Luhmann⁴⁵⁶, versucht das System möglichst einen Gleichgewichtszustand anzustreben.⁴⁵⁷ Sozialsysteme bestehen – sowohl bei Parsons als auch bei Luhmann – dabei nicht aus konkreten Personen, sondern aus Handlungen oder Verhalten,⁴⁵⁸ die wiederum Handlungen produzieren.⁴⁵⁹

„Personen sind (...) Aktionssysteme eigener Art, die durch Handlungen in verschiedene Sozialsysteme hineingeflochten sind, als System jedoch außerhalb des jeweiligen Sozialsystems stehen. Alle Personen, auch die Mitglieder, sind daher für das Sozialsystem Umwelt.“

In einem Handlungssystem lassen sich laut Parsons vier Teilsysteme identifizieren, die miteinander verbunden und hierarchisch voneinander abhängig sind. Die folgende vereinfachte Darstellung gemäß den üblichen Mengendiagrammen möge dies erläutern:

⁴⁵⁵ Vgl. **Jantsch**, Erich, *Selbstorganisation*, 1988, S.89-91.

⁴⁵⁶ Die Theorie sozialer Systeme von Parsons ist eine strukturell-funktionale Theorie, die eine bestehende Struktur voraussetzt und sich auf die – vorwiegend internen – funktionalen Leistungen konzentriert, die zum Systemerhalt führen; vgl. **Luhmann**, Niklas, *Aufklärung*, 1974, S.113-114.

⁴⁵⁷ Den die Marke nie erreichen wird, da sie als Ungleichgewichts-System zu betrachten sind, das versucht, durch komplexes Verhalten seine Differenz zur Umwelt aufrechtzuerhalten.

⁴⁵⁸ Die Begriffe Handeln und Verhalten werden dabei synonym verwendet und bezeichnen zielintendierte, veränderliche Beziehungen zwischen dem Organismus und seiner Umwelt; vgl. **Parsons**, Talcott, *Grundzüge*, 1973, S.219.

⁴⁵⁹ **Luhmann**, Niklas, *Organisation*, 1972, S.25. Personen sind dabei über ihre Handlungen präsent, aber formen eigene Subsysteme, so dass sie beispielsweise für das System der Marke eigentlich als Systemumwelt betrachtet werden müssen. Die Systemelemente sind laut Luhmann einzelne Handlungen durch Kommunikationen, wobei jedoch – in Anlehnung an Parsons – die Kommunikation selbst nicht beobachtbar ist, sondern nur der Teil der Handlung. Andere Systemtheoretiker vertreten im Gegensatz dazu die Auffassung, dass Personen die Elemente des sozialen Systems bilden.

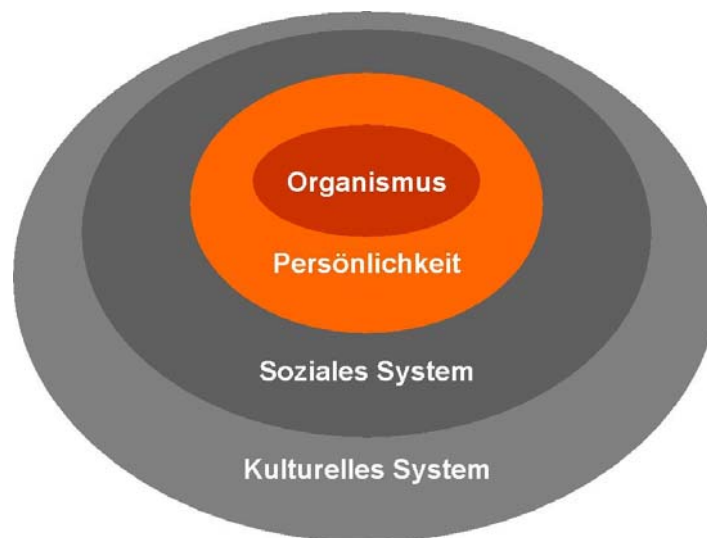


Abbildung 62 Teilsysteme eines Handlungssystems nach Parsons
[nach Parsons, Talcott, Action Theory, 1977, S.178]

Der *Organismus* repräsentiert dabei die jeweilige genetische Grundlage des Systems bzw. der Person und bildet daher gleichsam den „Kern“ des Systems. Diejenigen Eigenschaften einer Person, die nicht genetisch bedingt, sondern in einem Lernprozess durch ihre Umwelt determiniert werden, bilden die *Persönlichkeit*.

Die Persönlichkeiten einzelner Systeme kommunizieren bzw. wechselwirken untereinander in einem *sozialen System*:⁴⁶⁰

„Wenn kognitive Systeme vergleichbare Zustände erzeugt haben und mit Bezug auf diese parallelisierten Zustände interagieren und kommunizieren, dann bilden sie ein soziales System. Mitglieder eines sozialen Systems handeln und kommunizieren auf der Basis sozial erzeugter Wirklichkeitsmodelle und verändern solche Modelle durch soziales Handeln.“

Dabei lebt jeder Einzelne eigentlich in verschiedenen sozialen Systemen und stellt gleichzeitig selbst ein solches System dar.⁴⁶¹ Durkheim bezeichnet diese Systeme als „Gesellschaften“.⁴⁶²

Gesellschaften⁴⁶³ zeichnen sich auf der Ebene der Systemorganisation vor allem durch eine hoch selektive Vernetzung ihrer Mitglieder aus, so dass

⁴⁶⁰ Schmidt, Siegfried J., Medien, 1992, S.444.

⁴⁶¹ Vgl. Parsons, Talcott, Grundzüge, 1973, S.228-229.

Interaktionen nur zwischen vergleichsweise wenigen von ihnen stattfinden und äußerst inhomogene Interaktionszusammenhänge bestehen.⁴⁶⁴ Als umweltsensibles, aber operativ geschlossenes System beobachtet die Gesellschaft ausschließlich durch Kommunikation, mit deren Hilfe sie sich sinnhaft mitteilt, reguliert und abgrenzt.⁴⁶⁵

Das soziale System fungiert dabei als Mittler zwischen dem System der Persönlichkeiten und dem *kulturellen System*, das sich erst aufgrund interpersoneller Interaktion im sozialen System entwickeln kann.⁴⁶⁶ Kulturelle Systeme arbeiten auf der Ebene von Symbolen und stellen deren Wechselwirkung und Organisationsmuster in einer Gesellschaft dar, wie z.B. Wertvorstellungen, Moral oder Ideale.⁴⁶⁷

Dabei müssen die jeweiligen Gruppenmitglieder eine bestimmte gemeinsame Realität erzeugen, um in einem festgelegten Bereich sinnvollen Handelns und Kommunizierens interagieren zu können. Dies ist möglich, da die Wahrnehmung des Einzelnen zwar subjektiv ist, aber dennoch gleichzeitig eine gewisse Objektivität und Identität besitzt, indem sie auf Erlerntem und Entwickeltem innerhalb des jeweiligen gesellschaftlichen Umfeldes bzw. der spezifischen Kultur fußt.⁴⁶⁸

Kultur an sich wird dabei meist definiert als ein Netzwerk von aufeinander bezogenen Werten und kollektiven Bedeutungen, die in sinnhaften Objekten Ausdruck finden, wobei Menschen selbst als Systeme von Einzelhandlungen „komplexe Objekte“⁴⁶⁹ darstellen. Letztlich besteht also Kultur aus Differenzierungen, die ein soziales oder psychisches System selbstreferentiell trifft.⁴⁷⁰ Ergänzend dazu beschreibt Parsons:⁴⁷¹

⁴⁶² Vgl. **Durkheim**, Émile, *Travail Social*, 1973, S.74.

⁴⁶³ Im Gegensatz zu einer „Gemeinschaft“ kann eine „Gesellschaft“ nahezu unbeschränkt viele Mitglieder fassen, die relativ inhomogen sein können. Luhmann definiert Gesellschaft über die Kommunikation, indem er sie als das umfassendste System sinnhafter Kommunikation bezeichnet; vgl. **Luhmann**, Niklas, *Kommunikation*, 1986, S.62.

⁴⁶⁴ Vgl. **Hejl**, Peter, *Selbstorganisation*, 1988, S.52.

⁴⁶⁵ Vgl. **Luhmann**, Niklas, *Kommunikation*, 1986, S.63.

⁴⁶⁶ Jedes größere Sozialsystem kann dabei wiederum als komplexes Netz von Teilsystemen betrachtet werden. Vgl. **Parsons**, Talcott, *Grundzüge*, 1973, S.231.

⁴⁶⁷ Vgl. **Parsons**, Talcott, *Action Theory*, 1977, S.178-185.

⁴⁶⁸ Vgl. **Hejl**, Peter M., *Konstruktion*, 1994, S.303-339 sowie **Parsons**, Talcott, *Grundzüge*, 1973, S.224-225.

⁴⁶⁹ **Parsons**, Talcott, *Grundzüge*, 1973, S.225.

⁴⁷⁰ Vgl. **Kriener**, Markus, *Identität*, 1996, S.208.

„Natürlich repräsentieren nicht nur Handelnde und ihr Handeln zeichenhafte Objekte. Zahlreiche physische Objekte sind ebenfalls Bedeutungsträger in diesem Sinne: als Bedingungen des Handelns, als Mittel, als Belohnung (...). Ziele, Werte und Normen (...) bilden folglich nur einen Teil der Bedeutungsinhalte von Zeichen-Objekten einer Kultur. Darüber hinaus gibt es noch zwei weitere große Kategorien, nämlich ‚Sprachen‘ oder geordnete Mengen von Konventionen, mit deren Hilfe Bedeutungen von ‚Inhalt‘ ausgedrückt und vermittelt werden, und schließlich die Bedeutungsinhalte verschiedener Arten physischer Objekte.“

Kultur als Wissenssystem entwickelt sich dabei über die Konstitution und ständige Thematisierung von im jeweiligen sozialen System als grundlegend angesehenen Abgrenzungen, die im wesentlichen einem binären Denkmuster folgen, wie z.B., was als „gut“ und was als „böse“ gelten soll.⁴⁷²

Voraussetzung für das Entstehen eines sozialen Systems ist dabei laut Niklas Luhmann die gegenseitige „Störung“ zweier Systeme, indem sie ihr gegenseitiges Verhalten aufeinander abstimmen bzw. geeignete, sinnvolle Anschlusshandlungen finden wollen.

Mit Hilfe von Strukturbildung innerhalb ihrer faktischen, sinnhaften Handlungen lösen sie die durch den Impuls induzierten Probleme. Der Sinnzusammenhang wird umso stärker, je sicherer ein Handeln typisch erwartbar wird. Zum Struktur- und damit Systemaufbau und -ausbau ist daher die Stabilisierung von Verhaltenserwartungen anhand von Prozessen der zeitlichen, sachlichen und sozialen Generalisierung möglich.⁴⁷³

Wesentlich sind vor allem bei der Markenbetrachtung die inhärenten Sekundärprozesse des Systems, die im Gegensatz zu den sogenannten

⁴⁷¹ **Parsons**, Talcott, Grundzüge, 1973, S.225.

⁴⁷² Vgl. **Karmasin**, Helene, Botschaften, 1993, S.196-197. Der Übergang von Stammeshorden, die jeweils durch die gruppeneigenen konkreten Ziele und Regelsysteme zusammengehalten wurden, hin zu einer offenen Gesellschaft mit marktwirtschaftlicher Ordnung erfolgt dabei durch den Übergang zu abstrahierten formalen Regeln, die durch Komplexitätsreduktion innerhalb der Gesellschaft eine weitere Ausdifferenzierung und damit steigende Komplexität und Produktivitätssteigerung der Subsysteme ermöglichen; vgl. **Fleischmann**, Gerd, Unternehmensleitbilder, 1990, S42.

⁴⁷³ Vgl. **Luhmann**, Niklas, Aufklärung, 1974, S.42-45. Zeitliche Generalisierung ist dabei eine Sicherung gegenüber einzelnen Abweichungen und Enttäuschungen, sachliche

Primärprozessen nicht geplanten, bewussten Denkbzusammenhängen entstammen, sondern auf nicht in den Entscheidungsprozess aktiv einbezogenen Umständen fußen und einen Ausgleich zur bewussten Haltung darstellen. Die Sekundärprozesse äußern sich nach außen als „Störung“ in Form von Anregung oder etwa Unruhe.

Bei sozialen Systemen entsteht bereits in sehr lockeren, informellen Verbunden, wie unter Mietshausbewohnern, den gleichgesinnten Besuchern eines Fußballspiels oder – übertragen auf die Thematik dieser Arbeit – unter Käufern der gleichen Automobil- oder Zigarettenmarke, eine Tendenz zur Festigung bevorzugter Verhaltenserwartungen, durch die zugleich festgelegt wird, wer zur Gruppe gehört und wer nicht. Bei gefestigteren Strukturen äußert sich die Mitgliedschaft zudem in sichtbaren Einführungs- und Entziehungshandlungen und in Zugehörigkeitssymbolen.⁴⁷⁴ Man denke nur an die Ausstattung von Fußballfans bei einem Spiel mit den entsprechenden Vereinsattributen, wie Schals, Fahnen und Trikots und anderen Fan-Artikeln. Ein soziales System kann dabei in umfassenden Sozialsystemen nur dann neu entstehen, wenn es gesamtwirtschaftlich bedeutende Aufgaben erfüllt, die bislang noch nicht von anderen Systemen bedient werden konnten.⁴⁷⁵

Auch die westlichen Industrieländer können idealtypisch vereinfacht als soziale Systeme angesehen werden, die wiederum funktional ausdifferenzierte, autopoietische Systeme wie die Politik, Wissenschaft oder Wirtschaft beinhalten.⁴⁷⁶ Gemäß der systemtheoretischen Sicht Luhmanns ist daher statt einer wirtschaftsorientierten Gesellschaft vielmehr das „Wirtschaftssystem als Teilsystem des Gesellschaftssystems“⁴⁷⁷ zu sehen.⁴⁷⁸ Es beruht auf den Prinzipien der Freiwilligkeit und der Gleichheit der Teilnehmer. Dabei wird Wirtschaft verstanden als⁴⁷⁹

gegen Zusammenhanglosigkeit und soziale Generalisierung gegen Dissens; vgl. **Luhmann**, Niklas, Organisation, 1972, S.56-59.

⁴⁷⁴ Vgl. **Luhmann**, Niklas, Organisation, 1972, S.84-85.

⁴⁷⁵ Vgl. **Luhmann**, Niklas, Soziale Systeme, 1984.

⁴⁷⁶ Vgl. **Willke**, Helmut, Systemtheorie, 1982, S. 112.

⁴⁷⁷ **Luhmann**, Niklas, Aufklärung, 1974, S.227.

⁴⁷⁸ Zur strukturellen Differenzierung des Systems der Wirtschaft in einer kulturell hochentwickelten, komplexen Gesellschaft siehe **Parsons**, Talcott, Grundzüge, 1973, S.235-242.

⁴⁷⁹ **Luhmann**, Niklas, Kommunikation, 1986, S.101

„die Gesamtheit derjenigen Operationen (...), die über Geldzahlungen abgewickelt werden. Immer wenn, direkt oder indirekt, Geld involviert ist, ist Wirtschaft involviert, gleichgültig, durch wen die Zahlung erfolgt und gleichgültig, um wessen Bedürfnisse es geht.“

Mit Hilfe des Mediums Geld wird dabei über Zahlungsereignisse primär miteinander kommuniziert, was zur Instabilität und damit zur Dynamik des Systems der Wirtschaft führt. Gleichzeitig wird durch diese Systemkomponenten Selbstreferenz und Abgrenzung von der Umwelt gewährleistet, da eine wirtschaftliche Handlung, d.h. Zahlung, nur durch den Erwerb oder Besitz von Geld möglich wird.⁴⁸⁰

Die Wirtschaft vollzieht ihre Ausdifferenzierung in der Gesellschaft also anhand ihres Kommunikationsmediums „Geld“ und hinsichtlich einer autopoietischen Selbstreproduktion von Zahlungen durch Zahlungen. Das Medium Geld ist nur im wirtschaftlichen System gültig bzw. sinnvoll, da die verwendeten Materialien lediglich einen marginalen Wert darstellen, was zugleich ein Risiko der Anschlussbedingungen beinhaltet – siehe Inflation.⁴⁸¹

Luhmann weist darauf hin, dass die Grenzen zwischen Geld als Kommunikationsmittel und dem Daten- und Informationsfluss hierbei verschwinden, so dass die Systeme Wirtschaft und Gesellschaft kommunikativ nicht mehr scharf trennbar sind.⁴⁸²

Innerhalb der Wirtschaft ist laut Luhmann das Ziel der Selbstorganisation des Unternehmens – und damit verbunden auch der Marke – in der Erhaltung und Steigerung der Zahlungsfähigkeit bzw. der Abwehr der Zahlungsunfähigkeit zu sehen.⁴⁸³

Der Markt ist innerhalb des Systems der Wirtschaft nicht als eigenes System aufzufassen, sondern als eine systeminterne Grenze, gebildet durch die Wahrnehmung des Konsums – der sich ja über die gesamte Gesellschaft streut – sowie durch die Anstrengungen der Konkurrenten aus der Sicht der

⁴⁸⁰ Vgl. **Luhmann**, Niklas, *Wirtschaft*, 1988, S.68-75.

⁴⁸¹ Vgl. **Luhmann**, Niklas, *Wirtschaft*, 1988, S.52-58, S.71-72; ausführlich zu Geld als Kommunikationsmedium siehe ebenda, S.230-271.

⁴⁸² Vgl. auch **Bolz**, Norbert, **Bossard**, David, *Kult-Marketing*, 1995, S.170.

⁴⁸³ Vgl. **Luhmann**, Niklas, *Aufklärung*, 1974, S.204-217.

Produktion und Verteilungsorganisation.⁴⁸⁴ Luhmann beschreibt daher den Begriff des Marktes wie folgt:⁴⁸⁵

„Als Markt kann man dann die wirtschaftsinterne Umwelt der partizipierenden Systeme des Wirtschaftssystems ansehen, *die für jedes eine andere*, zugleich aber auch *für alle dieselbe* ist. (...) Als Markt wird mithin *das Wirtschaftssystem selbst zur Umwelt seiner eigenen Aktivitäten* (...). Die ‚äußere Umwelt‘ – etwa die staatliche Politik, die Technologieentwicklung der Wissenschaft, (...) die ökologischen Veränderungen – bleibt davon unberührt. Aber sie kann am Markt anders beobachtet werden, als wenn ein externer Beobachter, etwas ein Soziologe oder ein Ökologe, das Wirtschaftssystem in dessen Umwelt betrachtet. Am Markt beobachtet man nur mit Hilfe der Preise, also mit einem reduzierten, zirkulär geschlossenen Netzwerk von Beeinflussungen.“

Gemäß Hayek ermöglichen die Märkte durch diese systeminterne Grenzziehung und damit Spiegelung die Verwertung von unterschiedlichem, bis dato verstreutem, lokalem und nicht artikulierbarem Wissen verschiedenster Individuen, was dazu beiträgt, dass aus kleinen Gruppen offene Gesellschaften mit marktwirtschaftlicher Ordnung entstehen können.⁴⁸⁶ Aufbauend auf diesen Erkenntnissen der Systemtheorie ist auch bezüglich der Unternehmenssicht ein Umdenkprozess gefordert.⁴⁸⁷

„Die Denkweise, welche der klassischen und neoklassischen Epoche der Organisationstheorie vorherrscht, sieht im Markt eine kontingente Größe, die die Randbedingungen für die Unternehmung schafft, und in der Unternehmung eine kontingente Größe, die die Randbedingungen für den Markt bereitstellt. Das evolutionäre und systemtheoretische Erklärungsmodell (...) sieht diese Größen nicht mehr kontingent oder doppelkontingent an, sondern in einem rückkoppelnden Bezug, wodurch ein selbständig ablaufender Prozess

⁴⁸⁴ Vgl. **Luhmann**, Niklas, *Wirtschaft*, 1988, S.73.

⁴⁸⁵ **Luhmann**, Niklas, *Wirtschaft*, 1988, S.94-95.

⁴⁸⁶ Vgl. **Fleischmann**, Gerd, *Unternehmensleitbilder*, 1990, S42.

⁴⁸⁷ **Bierfelder**, Wilhelm, *Höherentwicklung*, 1990, S.1-2.

(...) zustande kommt, der die Randbedingungen von unspezifischen in spezifische Formen überführt.“

Innerhalb des komplexen sozialen Systems der Wirtschaft sind im Wege der Selbstorganisation im Zeitverlauf zahlreiche Marken- und Unternehmensformen mit ihren spezifischen Größen, Verflechtungen, Standortkonzentrationen und Verbreitungsgraden entstanden.

In dieser wachsenden Vielfalt der Marken- und Unternehmensformen liegt gleichzeitig – analog zur Evolution – ein Potential zur Höherentwicklung des Wirtschaftssystems anhand einer weiteren Ausdifferenzierung und Komplexitätsreduktion.⁴⁸⁸

5.2 Marken als Systeme

Das bislang Beschriebene kann direkt auf den Begriff der Marke übertragen werden. Marken selbst als soziale Systeme zu betrachten ist nicht zuletzt aufgrund ihrer – in dieser Arbeit bereits herausgestellten – Ähnlichkeit mit „echten“, menschlichen Persönlichkeiten durchaus sinnvoll. So schreibt bereits Hans Domizlaff:⁴⁸⁹

„Eine Marke hat ein Gesicht wie ein Mensch. Was ohne Gefahr verändert werden kann und was nicht, ist eine schwere Aufgabe von Fall zu Fall (...), aber strukturelle Veränderungen, selbst scheinbar ganz nebensächlicher Art, können das Gesicht verändern. (...) Die Marke selbst ist tatsächlich ein Produkt der Masse, in deren Gehirnen sie sich als Bestandteil der Vorstellungswelt bilden muss.“

Marken zeigen wichtige Merkmale von Lebewesen, wie Komplexität, Organisation, Einzigartigkeit, Emergenz und Genese, Selbstähnlichkeit und Holismus, Offenheit und Unvorhersagbarkeit sowie Teleologie.⁴⁹⁰ Insgesamt gesehen entsprechen sie und die mit ihnen verbundenen Unternehmen lebenden Systemen.

⁴⁸⁸ Vgl. **Bierfelder**, Wilhelm, Höherentwicklung, 1990, S.9.

⁴⁸⁹ **Domizlaff**, Hans, Gewinnung, 1992, S.140-141 und S.179.

So beinhalten Marken eine Vielzahl unterscheidbarer Elemente und Komponenten, die untereinander und mit ihrer Umgebung wechselwirken und in Beziehung stehen. Sie leben in starken Wechselbeziehungen mit dem sich ständig ändernden Umfeld. Laufend finden Anpassung und Austausch mit der „Außenwelt“ statt, denn zwangsläufig müssen sich Marken – wollen sie nicht „sterben“ – in Abhängigkeit vom jeweiligen Markt weiterentwickeln. Dabei orientieren sie sich an der sich wandelnden Gesellschaft, in der soziale Evolution stattfindet.⁴⁹¹

Marken und ihre Märkte sind deshalb als offene Systeme zu betrachten, die den Regeln des deterministischen Chaos unterliegen, nicht zuletzt, da das Verhalten der Systemmitglieder, der Menschen, nicht als determiniert angenommen werden kann.⁴⁹² Zudem besitzen sie die Fähigkeit, sich einerseits über sich selbst hinaus zu entwickeln und andererseits gänzlich neue Systeme hervorzubringen. Man denke hier nur an Tochtergesellschaften oder Submarken.

Wirft man einen Blick in die Geschichte, so erkennt man, dass sowohl Marken als auch ihr Umfeld, insbesondere ihre Kunden, als hochentwickelte, lebende Systeme im Sinne der Weizsäcker'schen Theorie der pragmatischen Information eines hohen Grades an Bestätigung bedürfen. Zudem zeigt sich, dass Marken entsprechend der Höhe des möglichen Resonanzpotentials ihrer morphischen Felder extrem sensibel auf Erstmaligkeit reagieren können. Der Erhalt der Selbstähnlichkeit spielt also eine wesentliche Rolle für das System der Marke und damit auch für die systemische Markenführung.

⁴⁹⁰ Zur Definition von Leben anhand wichtiger Merkmale im Rahmen der Chaostheorie vgl. **Davies**, Paul, Chaos, 1990, S.134-138.

⁴⁹¹ Vgl. **Luhmann**, Niklas, Aufklärung, 1974, S.150-151.

⁴⁹² Als Beispiel kann die Modellierung des dem deterministischen Chaos unterliegenden Aktienmarktes im Phasenraum dienen; vgl. **Cramer**, Friedrich, Chaos, 1988, S.162.

5.2.1 Sinn und Symbolik

Martin Brause stellt fest, dass die Systeme der Unternehmen – und damit der Marken – heute bereits Funktionen übernehmen können, die bislang dem Markt vorbehalten waren.⁴⁹³

„Große Konzerne arbeiten international, d.h. sie unterliegen nicht mehr einem einzigen Rechtssystem (...). Insofern stellen internationale Konzerne Systeme dar, die die Makroebene einzelner Volkswirtschaften übersteigen.“

Der Aufbau, die Organisation und das Handeln dieser sozialen Systeme scheint dabei auf dem Prinzip der Sinnhaftigkeit zu beruhen: Denn würde ein System auf einen Impuls der Umwelt nicht mit einer gezielten, sondern zufälligen Änderung oder Neuproduktion eines Elements reagieren, wäre das System selbst irgendwann „sinn-los“ und könnte seine lebenswichtige Abgrenzung zur Umwelt nicht mehr gewährleisten.⁴⁹⁴ Man könnte daher *Sinn* gleichsam als Historie, Gedächtnis oder Eigen-Art des Systems bezeichnen, bzw. bezogen auf die Theorien Sheldrakes als das morphische Feld eines Systems. Systemtheoretisch gesprochen ist Sinn die Gesamtheit aller Wahrscheinlichkeitsaussagen eines Systems, wobei das System in einem dynamischen Prozess ständig in dem gerade aktuellen Element den Wahrscheinlichkeits- und Sinnhorizont der Folgeelemente berücksichtigt. Sinn ist also niemals statisch, sondern wird den sich ändernden Umweltbedingungen ständig angepasst.

Zudem gibt das System über den Aufbau sinnhafter verstehbarer Symbolsysteme eine grundsätzliche Orientierung inmitten einer komplexen Umwelt. Sinn wird letztlich durch das ganze Kommunikationssystem gebildet.⁴⁹⁵

⁴⁹³ **Bierfelder**, Wilhelm et. al., Thesen, 1990, S.80.

⁴⁹⁴ Während beim Tier der Instinkt mit dem Steuerungskriterium des Überlebens den Steuerungsprozess darstellt, ist es bei hochkomplexen Systemen stattdessen die Produktion und Reproduktion von Sinn über motivationale und kognitive Prozesse; vgl. **Willke**, Helmut, Systemtheorie, 1982, S. 26-27.

⁴⁹⁵ **Berger**, Peter L., **Luckmann**, Thomas, Konstruktion, 1969, S.104 – 106.

„Die symbolische Sinnwelt bringt Ordnung in die subjektive Einstellung zur persönlichen Erfahrung. Erfahrungen, die verschiedenen Wirklichkeitssphären angehören, werden durch Einbeziehung in ein und dieselbe überwölbende Sinnwelt integriert (...) Die nomische Funktion, die symbolische Sinnwelten für das individuelle Bewusstsein erfüllen, kann ganz einfach als diejenige bezeichnet werden, die ‚jedes Ding an seinen rechten Platz rückt‘ (...) Auf diese und ähnliche Weise ordnet und regelt die symbolische Sinnwelt Alltagsrollen, Prioritäten und Prozeduren und rechtfertigt sie zugleich.“

Möchte eine Person einer anderen eine Information übermitteln, dann muss sie diese ausgehend vom eigenen Sinnhorizont umwandeln in eine Mitteilung, die der Empfänger dann anschließend systemspezifisch decodiert, so dass nicht gewährleistet werden kann, dass am Ende dieselbe Information steht. Systemspezifisch ziehen dabei jeweils intersubjektiv geteilte Sinnzusammenhänge eine Grenze zwischen sinnvollen und sinnlosen Handlungen, wirken also als strukturelle und prozessuale „Filter“, die die Komplexität aller Umweltereignisse auf das im jeweiligen Kontext für den einzelnen Wesentliche reduzieren und dadurch einen gewissen Status quo schaffen. Beispiele für solche abgegrenzten Sinnzusammenhänge sind Konzepte wie Image, Norm, Werte, Weltbilder und Ideologien.⁴⁹⁶ Durch die Vermittlung eines Themas in starken Codes wie Sprache, Geld oder Recht findet dieses wahrscheinlicher Eingang in das Kommunikationssystem. Symbolische Abstraktionen wie Wahrheit, Liebe oder Moral stellen spezielle kommunikative Elemente, sogenannte Grundwerte dar.⁴⁹⁷ Zwischen Sinn und System herrscht also eine doppelte Beziehung:⁴⁹⁸

„Systeme sind sinnkonstituierende und sinnkonstituierte Gebilde.“

Dabei ist stets die Wechselwirkung des Systems mit seiner Umwelt zu beobachten. Burckhardt verweist in diesem Zusammenhang auf das System der *Straßenecke*, das sich letztlich aus dem Zusammenspiel der dort

⁴⁹⁶ Vgl. **Luhmann**, Niklas, *Aufklärung*, 1974, S.146-147 sowie **Willke**, Helmut, *Systemtheorie*, 1982, S.28.

⁴⁹⁷ Vgl. **Luhmann**, Niklas, *Aufklärung*, 1974, S.127.

zusammentreffenden Subsysteme generiert. So tragen Buslinien, Verkehrsaufkommen, Fußgängerströme, benachbarte Geschäfte und ihre Öffnungszeiten oder auch Ampelphasen zum Charakter der Straßenecke bei. Es ist kaum möglich, ohne Berücksichtigung des systemischen Kontexts durch eine isolierte Maßnahme, wie beispielsweise die Verbreiterung einer Fahrbahn, eine Verbesserung zu erreichen.⁴⁹⁹

Jedesmal aufs Neue ist eine Interpretation des jeweiligen aktuellen Sinnzusammenhangs vor dem Hintergrund gelernter Regeln und Schemata notwendig, abhängig von der Kreativität und Erfahrung des Einzelnen.

Den Prozess des Zeichenlesens benannte Peirce *Abduktion*.⁵⁰⁰ Umberto Eco beschreibt die Abduktion als⁵⁰¹

„das versuchsweise und risikoreiche Aufspüren eines Systems von Signifikationsregeln, die es dem Zeichen erlauben, seine Bedeutung zu erlangen.“

Paradebeispiel in der Literatur ist meiner Meinung nach die Kunstfigur des Sherlock Holmes, der seine Fälle abduktiv löst, indem er in allen Gegebenheiten und Indizien „die Zeichen erkennt“ und richtig „liest“.

Anschauliche Beispiele für das verschiedene Lesen von Zeichen finden sich auch in den menschlichen Kulturen, zum Beispiel drückt weiß – nicht schwarz – in Japan traditionell Trauer aus, und die verschiedenen Farbabfolgen in den Halsbändern des afrikanischen Volkes der Massai geben unter anderem Auskunft über Status und Familienstand der Trägerin. Man denke hier auch an die Farb- und Formensymbolik der Nationalflaggen, Uniformen und Dienstkleidungen⁵⁰² oder Gestiken, die je nach Kulturkreis Unterschiedliches bedeuten können, beruhend auf Tradition oder Konvention.⁵⁰³

⁴⁹⁸ Willke, Helmut, Systemtheorie, 1982, S. 35.

⁴⁹⁹ Vgl. Burckhardt, Lucius, Revolution, 1985, S.42 und 50 .

⁵⁰⁰ Vgl. Trabant, Jürgen, Semiotik, 1996, S.33-35.

⁵⁰¹ Eco, Umberto, Sprache, München 1985, S.68. Ausführlich zu den Arten der Abduktion siehe ebenda, S.66-73.

⁵⁰² Zur Farbe als soziales Symbol in der Historie siehe auch Leitherer, Eugen, Industrie-Design, 1991, S.136-138.

⁵⁰³ So beruhte z.B. das Vorurteil amerikanischer Soldaten im zweiten Weltkrieg, englische Mädchen wäre sexuell überaus leicht zugänglich, auf den unterschiedlichen „Paarungsriten“ der beiden Kulturen; vgl. dazu Watzlawick, Paul, Beavin, Janet H., Jackson, Don D., Kommunikation, 1972, S.20 .

Der Kommunikation und Kognition von Kultur kommt dabei eine zentrale Rolle zu, da sie dauerhaft den Sinn dieser Unterscheidungen und ihre Grenzen für das Wirklichkeitsmodell eines sozialen Systems zum Ausdruck bringen. Dabei ermöglicht erst die Gemeinsamkeit der Symbole eine gemeinsame Interpretation. Symbolische Ordnungen, wie z.B. Grammatiken, Erzählmuster oder Stilistiken, geprägte Ereignisse, wie Riten oder Zeremonien, Objekte, wie z.B. Kunstwerke, bestimmte Produkte oder Fetische, sowie bestimmte Themenkomplexe, wie z.B. Religionen, Mythen oder wissenschaftliche Konstrukte, machen kulturelles Wissen beschreibbar und wirken objektivierend.⁵⁰⁴

Innerhalb einer Gesellschaft lässt sich gemäß der Theorie der Selbstorganisation bei zunehmender Verdichtung und Vergrößerung eine starke Tendenz zum Verschwinden allgemein gültiger Realitäts- und Regelbeschreibungen beobachten, so dass es gesellschaftsweit schwieriger wird, erfolgreich zu kommunizieren. Statt dessen entwickelt sich eine Vielzahl ausdifferenzierter Subsysteme, eine „Pluralität der Wirklichkeiten“⁵⁰⁵, innerhalb derer partikulare Welt- und Selbstbeschreibungen von der jeweiligen Gruppe geteilt werden und auf dieser Grundlage interagiert werden kann. Das einzelne Individuum muss also in dieser Ausdifferenzierung verschiedener Netzwerke zunehmend eigene, selbstbezogene Entscheidungen treffen, wobei die Fülle der Interaktionssituationen die Entwicklung standardisierter Verhaltensregeln erfordert. Auf Gesellschaftsebene erfolgt daher eine Abstraktion von Normen und Zeichen, die nur noch im Generellen „gelesen“ werden können und vom Einzelnen konkretisiert werden müssen.⁵⁰⁶

Die gesellschaftliche Leistung besteht dabei seit jeher in einer von möglichst allen Mitgliedern verstandenen Verknüpfung von Sach- und Sinnbereich, so dass materielle Güter mit Sinn aufgeladen werden und sich dadurch eine ordnende Ausrichtung des Handelns ergibt. Über das symbolische System einer Gesellschaft werden die einmal festgelegten Vorzugshaltungen,

⁵⁰⁴ Vgl. **Schmidt**, Siegfried J., Kulturelle Wirklichkeiten, 1985, S.17-21.

⁵⁰⁵ **Hejl**, Peter, Organisation, 1994, S.126.

⁵⁰⁶ Vgl. **Hejl**, Peter, Selbstorganisation, 1988, S.51-52, 56-58 und **Hejl**, Peter, Konstruktion, 1994, S.303-339.

Bedeutungen und Sinnzuweisungen wiederholt kommuniziert. Dabei ist davon auszugehen, dass⁵⁰⁷

„Gesellschaften der ständigen Veröffentlichung ihrer Vorzugshaltungen in bezug auf Objekte, Verhältnisse, Ereignisse, Handlungen etc. bedürfen. Im jeweiligen symbolischen Apparat einer Gesellschaft sind alle ihre Sinn- und Wertzuweisungen aufbewahrt. Zahllose redundante Einzel-Botschaften leisten die Aktualisierung.“

Übertragen auf die Kommunikation geht Paul Watzlawick davon aus, dass eine Mitteilung neben Information immer auch einen Hinweis darauf enthält, wie der Empfänger diese interpretieren soll, so dass jede menschliche Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt aufweist. Der kommunikative Inhalt ist also kontext- bzw. umweltabhängig und kann bei „unpassender“ Verwendung zu Missverständnissen beim Kommunikationspartner führen.

Die Beziehungskomponente bestimmt den inhaltlichen Aspekt wesentlich und dient als „Verstehensanweisung“, so dass man sie als *Metakommunikation* bezeichnen kann, d.h. als Kommunikation, die nicht mehr primär zur Kommunikation verwendet wird, sondern über diese kommuniziert.⁵⁰⁸

Analog zu Erkenntnissen aus der Kybernetik verfolgt die systemische Kommunikation im Zeitverlauf das Ziel, die Anzahl der jeweils nachfolgenden möglichen kommunikativen Reaktionsmöglichkeiten und damit vorhandene Unsicherheit zu verringern, um zu einem stabilen Gleichgewichtszustand zu gelangen, den das System jedoch nie erreichen wird und darf. Denn gemäß der Systemtheorie müssen komplexe Systeme Instabilitäten schaffen, um eine geordnete Komplexität in einer noch komplexeren und weniger geordneten Umwelt erhalten zu können.⁵⁰⁹

Marken im System der Wirtschaft „leben“ ja gerade von dem „Nutzengefälle“ zwischen ihnen und ihrem Umfeld. Bestünde ein echtes Gleichgewicht zwischen einer Marke bzw. ihren Produkten und dem Umfeld und dessen Kaufkraft, so würde der Austausch sofort zum Erliegen kommen und der

⁵⁰⁷ **Großklaus**, Götz, Konnotative Typen, 1981, S.172.

⁵⁰⁸ Vgl. **Watzlawick**, Paul, **Beavin**, Janet H., **Jackson**, Don D., Kommunikation, 1972, S.41-43 und S.56.

jeweilige Markt zusammenbrechen und verschwinden. So befinden sich Marken als lebende Systeme in einem Evolutionsfeld permanenter Ungleichgewichtssituationen innerhalb der Wirtschaft.⁵¹⁰

Je stärker das wegen eines psychologischen Zusatznutzens empfundene Ungleichgewicht ist, desto begehrt erscheint die Marke, was zu kohärenter, steigender Nachfrage führt, oder, anders ausgedrückt, zur Ausbildung und Verstärkung morphischer Felder.⁵¹¹

5.2.2 Marke im Spannungsfeld der Systeme

Übertragen auf die in dieser Arbeit angerissenen Systemtheorien ergibt sich die Marke als System, das sich innerhalb morphischer Bereiche ihrer Umwelt bewegt. Ihr eigenes **morphisches Markenfeld** umfasst alle historischen und gegenwärtigen Lebensäußerungen, die miteinander mehr oder weniger stark durch sinnvolle Verknüpfungen verbunden sind und mit anderen Systemen in Resonanz treten können. Die Marke muss sich dabei im ko-evolutionären Prozess mit ihrem Umfeld weiterentwickeln und auf mögliche Änderungen in der „Resonanzschwingung“ eingehen.

Aktuelles Beispiel ist die 1921 entstandene Käsemarke *La Vache Qui Rit* mit ihrem Logo, der roten lachenden Kuh. War bis in die 1960er Jahre hinein, insbesondere in den Nachkriegsjahren, die Kuh Symbol für Überfluss, Natur und Wohlstand, wurde sie in der Folgezeit zum „dummen“ Tier.⁵¹² Durch die BSE-Krise sieht sich die Marke seit 2001 wiederum einer dramatischen Veränderung der mit ihrem visuellen Symbol verbundenen Konnotationen konfrontiert.

Das Handlungssystem der Marke – wie auch des mit ihr verbundenen Unternehmens – gestaltet sich in Anlehnung an das Modell von Parsons vorläufig etwa wie folgt:

⁵⁰⁹ Vgl. **Luhmann**, Niklas, *Wirtschaft*, 1988, S.25.

⁵¹⁰ Vgl. **Luhmann**, Niklas, *Wirtschaft*, 1988, S. 17-30 sowie **Cramer**, Friedrich, *Chaos*, 1988, S.147 und S.230-235.

⁵¹¹ Vgl. **Otte**, Thomas, *Marke*, 1993, S.50-56.

⁵¹² Vgl. auch **Kapferer**, Jean-Noël, *Die Marke*, 1992, S.107.



Abbildung 63 Übertragung des Parsons-Modells auf das Handlungssystem der Marke

Als Handlungssystem hat die Marke keine „natürlichen“ Grenzen, sondern muss sich diese durch Differenzbildung anhand eigener Handlungen in ihrer Kommunikation und Sinnverarbeitung selbst schaffen.

Die Grenzziehung erfolgt durch die Definition der Umwelt und das Herstellen von Differenzen zu ihr, verbunden mit einer Selektion bedeutend erscheinender Aspekte und damit einer Komplexitätsreduktion. Gemäß dem bekannten 4-Funktionsschema *AGIL* von Parsons muss das System dabei vier – untereinander widersprüchliche – Funktionsmuster erfüllen, um seinen Bestand durch Abgrenzung zu sichern: Anpassung (Adaption), Integration (Integration), Zweckerfüllung (Goal Attainment) und Beibehaltung der zugrundeliegenden Orientierungsmuster (Latent Pattern Maintenance).⁵¹³

Das System der Marke versucht dabei stets, seinen Einflussbereich durch die Erweiterung seiner Grenzen auszuweiten. Hauptbeweggrund ist hierbei nicht das Kundeninteresse, sondern die Sicherung ihrer Differenzierung gegenüber der Umwelt. Dadurch entsteht Orientierung innerhalb des Systems der Marke, aber auch für die Umwelt, den Konsumenten.⁵¹⁴ So wirkt ihre

⁵¹³ Vgl. **Parsons**, Talcott, Grundzüge, 1973, S.231-235. Laut Parsons konzentrieren sich Subsysteme auf die Erfüllung primär einer dieser vier Funktionen: Die Kultur sorgt für einen Erhalt des Gleichgewichts und die Gesellschaft für die Integration der Einzelnen in angemessener, geordneter Form, so dass deren relevanten Werte für die Persönlichkeit zu subjektiven Zielen werden. Die Ökonomie schließlich stellt die Ressourcen bereit, die die Adaption an die physische Umwelt ermöglichen.

⁵¹⁴ Vgl. **Steinmann**, Horst, Unternehmensführung, 1990, S.63.

Kommunikation, insbesondere über die Meta-Sprache der Produkte, in Kultur und Gesellschaft als Orientierungshilfe. Marken sind also für den Einzelnen durch ihre Abgrenzungen und Relationen untereinander sinnstiftend.

Marken konstituieren sich durch die Erzeugung und Reproduktion von Sinn selbst und gewährleisten dadurch die für sie lebensnotwendige Abgrenzung zur Umwelt. Gleichzeitig schaffen sie durch den Aufbau sinnhaft verstehbarer Symbolsysteme für den Konsumenten eine grundlegende Orientierung durch die Vorselektion von Umweltdaten, d.h. sie bieten Ordnung und Richtungsweisung im komplexen Umfeld.

Wesentlich ist auch hier das jeweilige Umfeld. Markenzeichen, die in einem bestimmten Kontext Sinn ergeben, können in einer anderen Umweltsituation durchaus missverstanden werden oder sinnlos bleiben. Man nehme nur ein Markenprodukt als Beispiel, das in seinem Ursprungsland ein hohes Prestige besitzt, in anderen Ländern aber gänzlich unbekannt ist, kein Ansehen genießt und daher auch nicht sinnstiftend wirkt. Das gleiche gilt für eine Person des öffentlichen Lebens, die in einem Land eine "Marke" für sich, ein „Star“ sein mag, in anderen jedoch gänzlich unbekannt und daher nur „Normalbürger“ ist.

Als Beispiel aus der Markenwelt können hier die ungeschriebenen Gesetze des deutschen „Automobilmarken-Knigge“ dienen, die in einem anderen kulturellen Umfeld jedoch nicht unbedingt sinnvoll sein müssen:⁵¹⁵

„So ist es in Deutschland für einen Manager durchaus möglich, im Porsche zum Geschäftstermin zu kommen – im viel teureren Ferrari ist das unvorstellbar. Ein Jeep Cherokee ist in Unternehmerkreisen gesellschaftsfähig, nicht aber ein Cadillac.“

Marken können je nach kulturellem und gesellschaftlichem Umfeld verschiedene Konnotationen besitzen.⁵¹⁶ So ist ein Mercedesstern sicherlich anders zu „lesen“, wenn er sich am dazugehörigen Fahrzeug befindet, als am

⁵¹⁵ **Linden**, Frank A., **Schultz**, Harald, Runde, 1997, S.32. Zwischen einzelnen Ländern finden sich außerdem nationale Unterschiede in den Einstellungen der Autofahrer zum Automobil bzw. zur Mobilität; vgl. **Heise**, Gilbert, **Hünerberg**, Reinhard, *Automobilmarketing*, 1995, S.94-95.

⁵¹⁶ Ausführlich zu Zeichenmetamorphosen, insbesondere Ikonifizierung und Symbolifizierung siehe **Keller**, Rudi, *Zeichentheorie*, 1995, S.160-218

Halsband eines Punks oder eines Rappers.⁵¹⁷ Und auch ein Fahrzeug dieser Marke ist nicht „automatisch“ ein Statussymbol:⁵¹⁸

„So verbinden wir etwa mit dem Besitz eines heruntergekommenen, ungepflegten Mercedes Diesel 190, Jahrgang 1970-75 intuitiv so etwas wie alternative Szene oder Metzger Auto.“

Wesentlich scheint in diesem Kontext folgende grundsätzliche Feststellung aus der Systemischen Therapie der Psychologie, die stark auf systemtheoretischen Konzepten basiert:⁵¹⁹

„Man kann *nicht* nicht kommunizieren.“

Bei einer Betrachtung von Kommunikation als Interpretation von Verhalten ist auch die Nichtverwendung eines Zeichens ein Zeichen und liefert eine bestimmte Aussage, so dass beispielsweise selbst die Nichtanwesenheit einer Marke in einem werblichen Kontext als intentionaler kommunikativer Akt zu werten ist. Auch die Verwendung des Logos einer Luxusmarke auf generischen, nicht speziell für diese Marke gestalteten Produkten, beispielsweise die Darstellung einer Modemarke auf einem normalen T-Shirt, setzt als symbolhafte Manifestation der Marke Zeichen und kann mittel- und langfristig zur Veränderung der wahrgenommenen Persönlichkeit der Marke führen.

In der Tat kann eine Marke – in Anlehnung an Luhmann – in einem umfassenden Sozialsystem dabei nur dann neu entstehen, wenn es

⁵¹⁷ Je nach Sinnzusammenhang können Zeichen auch mit anderer, ihrer ursprünglichen Aussage widersprechenden, Bedeutung aufgeladen werden. So wurde das ursprüngliche Markenlogo des Unternehmens *Procter&Gamble* – ein Halbmond mit 13 Sternen aus der Zeit des Jugendstils – nach jahrelanger Verwendung auf den firmeneigenen Produkten in den 1980er Jahren in den USA vor dem Hintergrund zunehmenden Sektenwesens und Satanskulte zu Unrecht als teuflisches Symbol gesehen (13 als „Teufelszahl“) und in der Folge von etlichen Konsumenten boykottiert. Das Unternehmen beschloss darauf hin, ihre Marke nicht mehr zur Produktkennzeichnung zu verwenden; vgl. **Olins**, Wally, *Identity*, 1991, S.73. Ein interessantes Beispiel für die inhaltliche Deutung von Markenzeichen findet sich auch bei **Longerich**, Katrin, *Glück*, 1998, S.214: Hier wird beschrieben, wie versucht wird, Markenlogos anhand der alten chinesischen Harmonielehre Feng Shui zu analysieren und daraus Schlüsse auf den Erfolg oder Mißerfolg des jeweiligen Unternehmens zu ziehen. Demnach wäre der *Mercedes*-Stern das perfekte Zeichen, wohingegen *Audi* mit einem anderen Logo sehr viel erfolgreicher wäre.

⁵¹⁸ **Kicherer**, Sibylle, *Industriedesign*, 1987, S.152.

⁵¹⁹ **Watzlawick**, Paul, **Beavin**, Janet H., **Jackson**, Don D., *Kommunikation*, 1972, S.53.

gesamtwirtschaftliche Aufgaben bzw. Inhalte gibt, die bislang noch nicht von anderen Marken bedient wurden. Dazu der Markentechniker Thomas Otte:⁵²⁰

„Die Marke stellt sich als wesentlich Gewolltes dar: Sie ist Ergebnis von Gefallen, Gewohnheit und Gedächtnis zugleich. Sie bedarf zu ihrer Entwicklung aber auch der Bejahung durch viele Konsumenten, weshalb sie gesamthaft als ‚sozialer Wille‘ identifiziert werden kann.“

Dabei gilt das Prinzip des Konstruktivismus. So muss sich das System Marke innerhalb der komplexen Umwelt, um „arbeiten“ und sich abgrenzen zu können, auf bestimmte Teile und Beziehungen beschränken und die restliche Umwelt ausblenden. Aus der Informationsflut der Umwelt müssen also diejenigen Informationen selektiert und aufbereitet werden, die für die Entscheidungsprozesse des Systems wesentlich sind.

Durch die interne Ausdifferenzierung und damit Komplexitätsreduzierung vermag die Marke komplexe Umweltbedingungen zu verarbeiten. Eine zu starke Reduktion wäre dabei nicht zielführend:⁵²¹

„Die Reduktion von Komplexität setzt ein hinreichendes Maß an Differenziertheit bezüglich des Problemfassungsvermögens voraus; die Relationen der Umwelt müssen durch das System mit weniger Relationen vereinfachend, aber dennoch effektiv rekonstruierbar sein; so paradox es klingen mag, aber Komplexität ist nur durch Komplexität (wenn auch geringerer Ordnung) reduzierbar. Wird die Komplexität zu stark reduziert (z.B. durch Schaffung einer Handvoll genereller Regelungen), so besteht die Gefahr, dass das System nicht mehr adäquat mit der Umwelt in Interaktion treten kann, es verliert seine ‚Lebensfähigkeit‘.“

Da sich die Marke in einem dynamischen Umfeld befindet, muss sie die Systemgrenzen durch Bildung neuer Differenzen bei wechselnden Umweltbedingungen verändern und sich weiterentwickeln, indem sie sich an der Umwelt spiegelt. Bildhaft ausgedrückt:⁵²²

⁵²⁰ **Otte**, Thomas, Marke, 1993, S.21.

⁵²¹ **Steinmann**, Horst, Unternehmensführung, 1990, S.65.

⁵²² **Kapferer**, Jean-Noël, Die Marke, 1992, S.110.

„Denn tatsächlich demonstriert die Marke ihre Identität nur durch Veränderungen. Je nach Mode trägt die Frau pastell oder bunt, lange oder kurze Röcke, weite oder enganliegende Kleidung. Definierte man die Identität der Marke durch einen festen Code, wäre das so, als ob man von einer Frau verlangte, weiterhin pastell und lang zu tragen, obwohl alle anderen Frauen kurz und bunt tragen. Die Identität der Frau zeigt sich darin, wie sie ganz speziell ihre Wahl im Angebot der Saison trifft.“

Führt man diese Analogie weiter, so ergibt sich bezogen auf die Markeneigenschaft, auch ihr Umfeld beeinflussen oder gar prägen zu können, als Analogie dazu eine Frau mit starker Persönlichkeit und Empfinden für modisch relevante gesellschaftliche Strömungen, die durch eine neuartige Kombination einen neuen „Look“ kreiert.

Als Beispiel ist hier die Personenmarke *Madonna* anzuführen, die 2001 mit einem Musikvideo den „Western-Stil“ mit Cowboy-Hut und -Stiefeln zum Modehit auf den internationalen Laufstegen werden ließ.

Dem beständigen Wandel widerspricht die Tendenz sozialer Systeme, einmal ausgebildetes Verhalten möglichst lange beizubehalten, was einerseits darauf beruht, dass Interaktionen nicht ständig mit allen Systemmitgliedern stattfinden und damit bestimmte Teilgruppen auf Ereignisse nicht umgehend reagieren, und zum anderen durch den Konservatismus versucht wird, für das System erfolgreiche Verhaltensweisen und damit die gemeinsame Realität als Abgrenzung zur Umwelt beizubehalten.⁵²³

Folgende Abbildung illustriert zusammenfassend das Spannungsfeld, in dem sich die Marke als System befindet.⁵²⁴

⁵²³ Vgl. Hejl, Peter, Organisation, 1994, S.118-121.

⁵²⁴ Aufbauend auf den von Host Steinmann ausgemachten vier Eckpfeilern der systemtheoretischen Sicht der Unternehmung; vgl. Steinmann, Horst, Unternehmensführung, 1990, S.64-66.

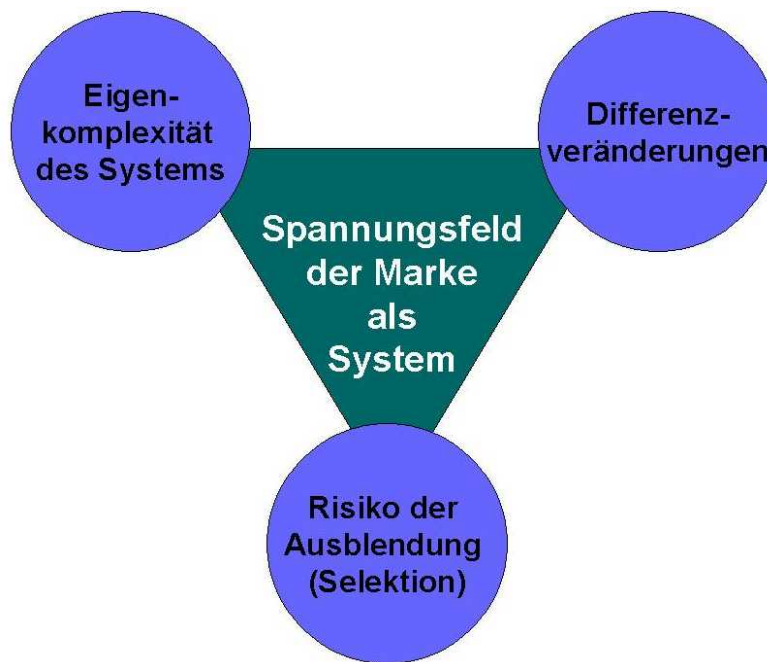


Abbildung 64 Spannungsfeld der Marke als System

Zum Gesamt- oder Supersystem, in das das System des Unternehmens eingebettet ist, bestehen komplexe wechselseitige Beziehungen, wie z.B. zu Lieferanten, und Beeinflussungen, beispielsweise durch technische Neuentwicklungen des Wettbewerbs.

Das System Marke selbst ist hochkomplex und selbst-selektiv, so dass eine absolute, „logische“ Steuerbarkeit gemäß der klassischen Betriebswirtschaftslehre nicht mehr möglich erscheint. Tatsächlich ist es für eine erfolgreiche künftige Markenführung wesentlich, die Eigenkomplexität des Systems zu akzeptieren und sie mit Hilfe vernetzten Denkens für die Weiterentwicklung der Marke zu nutzen.

Kapitel 6

Perspektiven moderner Markenführung

Aufbauend auf dem im vorherigen Kapitel vorgestellten systemtheoretischen Grundgedanken, insbesondere dem Parsons-Modell, und vor dem Hintergrund der sich wandelnden Gesellschaft und Märkte lässt sich für das System der Marke abschließend folgendes Modell entwerfen:

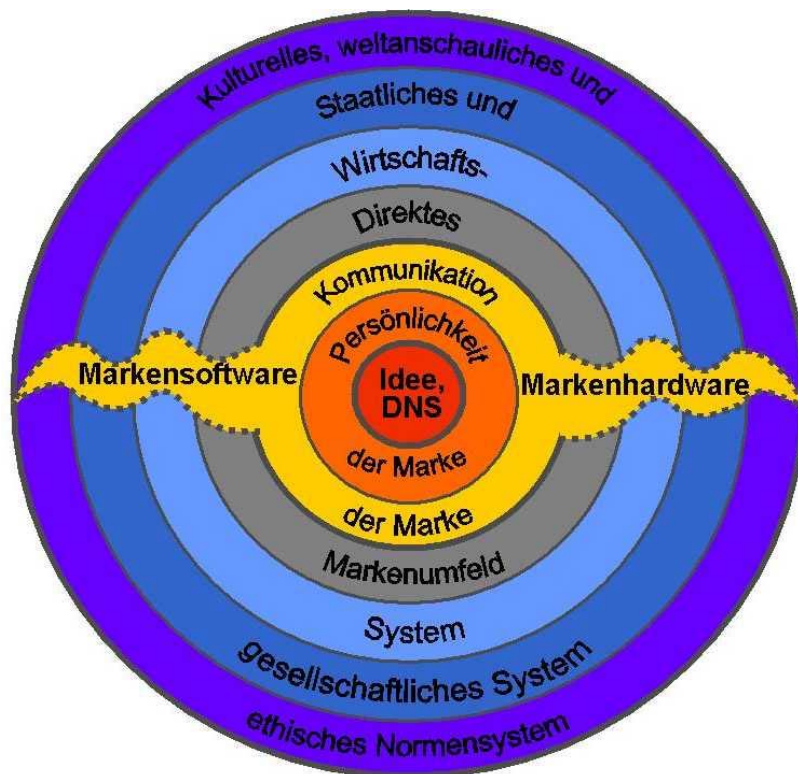


Abbildung 65 Gesamtmodell der Marke als System

Das soziale System der Marke ist eingebettet in eine Umwelt, die als „äußerste“, d.h. für die Marke in der Regel am wenigsten beeinflussbare, Randbedingungen die kulturellen, weltanschaulichen und ethischen Normen beinhaltet. Daneben tritt das Markensystem mit dem staatlichen und gesellschaftlichen sowie dem jeweiligen Wirtschaftssystem in Wechselwirkung. Wie in der obigen Abbildung durch die konzentrischen Kreise und die verbreiterten Kommunikationsflüsse angedeutet, wird dabei

die kommunikative Interaktion größer, je „näher“ diese Umfeldsysteme an die Marke heranreichen bzw. wie viele systemische Schnittstellen vorhanden sind, nicht zuletzt, da sich in sozialen Systemen die zu verarbeitende äußere und innere Komplexität vor allem auch in der Intensität der Kommunikationsbeziehungen äußert.⁵²⁵ Das direkte Markenumfeld schließlich, mit dem der größte Austausch sowie unmittelbar gegenseitige Anregung und Abgrenzung stattfindet, besteht im wesentlichen aus den Konsumenten und den Mitgliedern der mit der Marke verbundenen Organisation, so dass der vielbeschworene Spruch „Menschen machen Marken“ in dieser Hinsicht gerechtfertigt scheint.

Letztlich handelt es sich beim gesamten systemischen Denken und Handeln der Marke um einen kommunikativen Akt des Kreativ-Schaffenden, denn:⁵²⁶

„Es gibt Auskunft über das Bemühen, die verwirrende Vielfalt der Welt zu ordnen und in einen sich bedingenden Zusammenhang zu überführen.“

Fragt man nach diesem ordnenden und sinnstiftenden Zweck kreativen Ausdrucks im Markensystem, so lässt sich – auch abgeleitet aus der Historie – innerhalb der Markenkommunikation neben dem Teilgebiet der „weichen“ kommunizierenden Elemente der „Marken-Software“, allen voran die Werbung, als zusätzliche Bezugsebene alles Dingliche, Objekthafte als sichtbarer Ausdruck der Marke in der „Marken-Hardware“ ableiten. Diese beinhaltet die „harten“, faktischen Faktoren, vor allem des Designs.

Zudem macht eine künftige systemische Markenführung eine Beleuchtung der Marken- und der mit ihr verbundenen Unternehmensstruktur erforderlich. Eine Betrachtung des Systems der Marke ohne Berücksichtigung ihrer externen und internen Umwelt wäre unvollständig und nicht zielführend.

⁵²⁵ Vgl. **Hill**, Wilhelm, **Fehlbaum**, Raymond, **Ulrich**, Peter, Organisationslehre 1, 1994, S.22-30.

⁵²⁶ **Wichmann**, Hans, Systeme, 1987, S.20.

6.1 Umfeldbetrachtung: Marken im Wandel

Marken wirken heute in der Zeit nachgebender ethischer Werte als Indikator sowie als normativer und sinngebender Initiator gesellschaftlichen und sozialen Wandels. Im Zentrum stehen dabei der jeweilige Markencode mit seinen Zeichen und die durch die Marke ausgelösten identitätsstiftenden und gemeinschaftsbildenden Prozesse.⁵²⁷

Dazu Wolf-Bertram von Bismarck und Stefan Baumann, mit Referenz zum Modell von Parsons:⁵²⁸

„Geht man davon aus, dass persönliche Identität bestimmt wird über 1. die kulturelle Identität (...), 2. die soziale Identität (Gruppen- oder Szeneidentität) und 3. die personale Identität (individuelle Erfahrungsgeschichte), so lässt sich feststellen, dass in der modernen Gesellschaft vor allem die sozialen und kulturell verbindlichen Identitätsmuster verschwinden. Die sozialen und kulturellen Grenzen sind permeabel geworden und die Lebens- und Kulturmuster stellen mehr eine Offerte als eine unbedingte Verpflichtung für den einzelnen dar. Jedes Kulturmuster (Szene) beinhaltet ein bestimmtes Repertoire an Produkten, Marken und Ritualen, um eine innere Szenekonsistenz aufzubauen und gleichzeitig die Distinktion zu anderen Szenen zu gewährleisten.“

Marken können in diesem Sinne wie Codes eingesetzt werden, um sich selbst zu definieren, Identität aufzubauen und sich selbst mitzuteilen.“

Im **kulturellen und gesellschaftlichen Markenumfeld** werden durch den Eintritt in das Informationszeitalter mit seiner scheinbar grenzenlosen realen und „virtuellen“ Mobilität Schrift und Sprache als Hauptinformationsträger

⁵²⁷ Eine ausführliche Schilderung marketingrelevanter Veränderungen in der demographischen, gesamtwirtschaftlichen, technologischen, politischen und kulturellen Umwelt findet sich bei **Kotler**, Philip, Marketing-Management, 1989, S.107-132.

⁵²⁸ **Bismarck**, Wolf-Bertram von, **Baumann**, Stefan, Markenmythos, 1995, S.42.

zunehmend ersetzt durch eine interkulturell gültige Bildkommunikation. Die Massenmedien sind dabei von überragender Bedeutung:⁵²⁹

„Die Verbreitung von Informationen und die Verbreitung von Werbung ist in modernen Industriegesellschaften sicher eine der zentralen Antriebskräfte des gesellschaftlichen und industriellen Wandels. Allerdings lassen sich diese Effekte noch nicht einmal annäherungsweise quantifizieren; man kann nur sagen, dass die gesellschaftspolitische Bedeutung der Massenmedien [und damit der Markenkommunikation, insbesondere der Markenwerbung] weit über ihre ökonomische Bedeutung hinausgeht.“

Generell laufen heute Entwicklungen schneller denn je. Insgesamt entsteht eine neue Komplexität, die in einer Überforderung der Wahrnehmungsfähigkeit resultiert.⁵³⁰ Das Informationsinteresse der Nachfrager nimmt dabei rapide ab. Diese ziehen nicht zuletzt deshalb visuelle gegenüber Sprachinformationen vor, weil sie einfacher und schneller, also ohne große kognitive Anstrengungen, aufgenommen und stärker „sinnverdichtet“ werden können.⁵³¹

Auch hier spielt die „Geschwindigkeit“ als zusätzliche Komponente im Anforderungsprofil der Marke eine wesentliche Rolle: Sowohl die visuelle als auch sprachliche Markenkommunikation muss sich anpassen an die neuen Erwartungen, die an die Informationsdarbietung gestellt werden.

Dies ist deshalb notwendig, weil sich Marken einer wachsenden Informationsüberlastung und Reizüberflutung im beginnenden „Bildzeitalter“ gegenüber sehen. Allein die Anzahl der in den klassischen Medien beworbenen Marken weist eine drastische Zunahme auf: von rund 25.000 im Jahr 1975 auf über 56.000 Mitte der 1990er Jahre. Seit dem Zweiten Weltkrieg wurden in Deutschland bei steigender Tendenz insgesamt rund

⁵²⁹ **Heinrich**, Jürgen, Medienökonomie, 1994, S.56.

⁵³⁰ Vgl. **Güldenber**g, Stefan, Wissensmanagement, 1997, S.154-155.

⁵³¹ Vgl. **Bolz**, Norbert, Welt, 1992, S.127-128 und **Kroeber-Riel**, Werner, Strategie, 1991, S.16-18.

700.000 Markennamen angemeldet und Warenmuster geschützt, so dass man im Durchschnitt mittlerweile jeden Tag 3.000 Markenkontakte hat.⁵³²

Die Folge ist eine Zersplitterung der Kommunikationswirkung, d.h. eine rapide Wirkungsabnahme der für die Markenkommunikation eingesetzten Mittel. Bereits heute wird von einer Informationsüberlastung dergestalt ausgegangen, dass von 100 angebotenen Informationen im Schnitt nur zwischen zwei und acht tatsächlich Beachtung finden.⁵³³ Klassische Kommunikationsziele, wie Stärkung der Markenbekanntheit und -differenzierung sind in diesem Umfeld immer schwerer zu realisieren.⁵³⁴

Damit verbunden ist daher ein wachsender Werbedruck, der mit einer Ausweitung und Spezialisierung des Kommunikationsinstrumentariums einhergeht. So verzeichnete nicht nur die deutsche Werbebranche seit den 1980er Jahren einen stetigen Anstieg der Werbeinvestitionen mit Wachstumsraten, die meist deutlich über der gesamten volkswirtschaftlichen Leistung lagen. Im Jahre 2000 lag das gesamte deutsche Werbevolumen bei rund 65 Milliarden Mark.⁵³⁵

Zudem müssen sich die Marken in den meisten westlichen Industrieländern auf Wandel der **demographischen Strukturen** und damit auf neue Anforderungen einstellen, wie die Veränderung der Alterspyramide, den Trend hin zu Single-Haushalten, Ein-Kind-Familien und neuen Formen der Lebensgemeinschaften, das Ansteigen des Bildungs- und damit beruflichen Standings der Frauen und die Bedürfnisse der „Erbengeneration“.⁵³⁶

Gleichzeitig ist mit der Entwicklung der künftigen Informationsgesellschaft eine Verhaltensänderung der Konsumenten zu beobachten.⁵³⁷ Annette Schüppenhauer formuliert es vielleicht etwas überspitzt:⁵³⁸

⁵³² Vgl. **Turner**, Sebastian, Marke, 1999, S.52 und **Meffert**, Heribert, **Twardawa**, Wolfgang, **Wildner**, Raimund, Trends, 2001, S.3.

⁵³³ Vgl. **Kroeber-Riel**, Werner, Strategie, 1991, S.14.

⁵³⁴ Vgl. **Meffert**, Heribert, Wandel, 1994, S.4.

⁵³⁵ Vgl. **ZAW**, Prozesse, 2001, o.S. Einer britischen Studie zufolge waren dabei beispielsweise 1998 die USA mit 112,4 Milliarden US \$ der größte Werbemarkt, gefolgt von Japan mit 29,9 Mrd. US \$ und Deutschland mit 19,9 Mrd. US \$, wobei letzteres eine Wachstumsdynamik von nahezu 83% gegenüber 1989 aufwies und in Europa mit seinen Werbeinvestitionen eine Spitzenstellung einnahm; vgl. **NTC**, Advertising, 2000, o.S.

⁵³⁶ Vgl. **Lakaschus**, Carmen, Aspekte, 1994, S.1965.

⁵³⁷ Vgl. auch **Kroeber-Riel**, Werner, Strategie, 1991, S.25-28.

⁵³⁸ **Schüppenhauer**, Annette, Konsumentenverhalten, 1998, S.IX.

„Der Konsument heißt nicht mehr *Otto Normalverbraucher*, sondern *Markus Möglich!*“

Zusätzlich zu dem ursprünglich von den Wirtschaftswissenschaften angenommenen primär eindimensionalen, zeitstabilen und konvergent-„logischen“ *Homo Oeconomicus* und dem eines beliebig manipulierbaren, affektiv handelnden Konsumenten als *Konsumäffchen*, eines Leitbildern und Kulturvorgaben folgenden *sozialen Wesens*, einem unbewusste Wünsche und Motive erfüllenden „*psychoanalytischen*“ *Konsumenten* sowie eines *kognitiven Konsumenten*, der sein Verhalten aufgrund seiner Erfahrungen modifizieren kann,⁵³⁹ tritt heute verstärkt ein Verbraucher auf, bei dem jederzeit sämtliche Optionen und auch Reaktionen möglich sind, was letztlich zu zunehmender Fluktuierung und Fragmentierung von Märkten führt. Diesem Phänomen eines „neuen Konsumenten“ sind in der Literatur bereits zahlreiche Namen verliehen worden.⁵⁴⁰ Hier soll der Begriff der *Multioptionalität* verwendet werden.

Bei dieser sind mehrere Ebenen zu betrachten. Einerseits hängt das Kaufverhalten vom Konsumbereich ab. So sparen viele vor allem bei täglichen Verbrauchsgütern und leisten sich gleichzeitig in Bereichen wie Bekleidung ausschließlich Luxusmarken. Das „Aldi-Phänomen“ ist in diesem Zusammenhang zu sehen. Danach ist das Kaufverhalten einer Person geprägt von **Mehrdimensionalität**, in der einfache und logische Motivations- und Verhaltenschemata nicht mehr auszumachen sind. Der Verbraucher neuen Typs lebt in unterschiedlichsten Konsum- und Markenwelten und gestaltet sich seine „Welt“ sehr individuell.

Mit dem ständigen, zunehmend schnelleren Wandel der zur Verfügung stehenden Optionen in den zusammenwachsenden Märkten und Kulturen des beginnenden 21. Jahrhunderts geht zudem eine zeitliche **Instabilität** in den Wünschen und dem Benehmen des Einzelnen einher. So ist auch innerhalb von Warengruppen multioptionales Verhalten zu beobachten. Je nach Stimmung und finanzieller Lage wechselt der Kunde vollkommen sein Markenportfolio aus. Es lässt sich ein **divergentes Kundenverhalten**

⁵³⁹ Zu den verschiedenen Bezugsrahmen zur Beschreibung des Konsumentenverhaltens siehe auch **Karmasin**, Helene, Botschaften, 1993, S. 25-26.

beobachten, das sich zwar in der Regel noch an gewissen Leitlinien orientiert, sich ansonsten jedoch randomisiert, schwer von außen erfassbar ist und sich teilweise widersprüchlich präsentiert.⁵⁴¹

Generell lässt sich eine Abnahme der Markenloyalität innerhalb einiger traditioneller Bereiche beobachten und – aufgrund der Geschwindigkeit von Änderungen im Markt – eine Schnelllebigkeit von Trends. Auch langlebige Markenprodukte wie in der Investitionsgüterindustrie sehen sich zunehmend der Mode unterworfen, so dass einige Autoren analog zum Wandel in den Märkten bereits von einer „Hyperdifferenzierung“ der Konsumenten und der Markenauftritte sprechen.

Allerdings ist auch der alte „Otto Normalverbraucher“ alles andere als tot, wie eine GfK-Studie von 2000 zeigte. Demnach hat zwar das multioptionale Kaufverhalten in Deutschland in den letzten Jahren zugenommen, doch lediglich 26 Prozent der Konsumenten verhalten sich im Bereich der täglichen Verbrauchsgüter divergent. Die Mehrheit kauft immer noch ausschließlich im angestammten Segment.

Außerdem verhalten sich 22 Prozent der Verbraucher nur nach Warengruppen hybride, weisen aber innerhalb derselben ein herkömmliches Kaufverhalten auf. Daher kann bis jetzt nur jeder 25. davon als tatsächlicher „Markus Möglich“ gelten, der sich auch innerhalb der Warengruppen multioptional verhält.⁵⁴²

Trotzdem zeichnet sich ein tiefgreifender Wertewandel ab. In der *Shell*-Jugendstudie 2000 wird die Situation exemplarisch für Deutschland folgendermaßen beschrieben:⁵⁴³

„Die alten Sortierungen greifen nicht mehr, alte Gewissheiten weichen der Verunsicherung ob des rechten Weges, des guten Geschmacks, dessen, was bis gestern wahr war. Der Wertehimmel der Nachkriegszeit und Wirtschaftswunder hat sich ebenso in Wohlgefallen aufgelöst wie der Wertehimmel der Alt-68er.“

⁵⁴⁰ Vgl. **Schüppenbauer**, Annette, Konsumentenverhalten, 1998, S.5.

⁵⁴¹ Vgl. **Twardawa**, Wolfgang, Otto Normalverbraucher, 2000, S.B4 sowie **Schüppenbauer**, Annette, Konsumentenverhalten, 1998, S.8-9.

⁵⁴² Vgl. **Twardawa**, Wolfgang, Otto Normalverbraucher, 2000, S.B4.

⁵⁴³ **Fritzsche**, Yvonne, Orientierungsmuster, 2000, S.93.

Betrachtet man diesen Wandel in den Einstellungen und der Umwelt des neuen Konsumenten „Markus Möglich“, ergeben sich auch für Marken Veränderungen in den Werten, die diese zu besetzen bzw. zu verkörpern versuchen. So geraten sowohl die – ohnehin stark umstrittenen – Thesen einer streng hierarchisch gegliederten Rangordnung von Werten gemäß ihrem Beitrag zur individuellen Bedürfniserfüllung, wie sie aus der Maslowschen Bedürfnispyramide abgeleitet wird, wie auch ihre Dimensionalität und Komplexität zunehmend in die Diskussion.⁵⁴⁴

Während Maslow postulierte, dass innerhalb der Pyramide erst die untergeordneten Bedürfnisse der Hierarchie für den Einzelnen erfüllt sein müssen, bevor höhere Bedürfnisniveaus aktiviert werden können,⁵⁴⁵ ist aufgrund der oben geschilderten Situation in den entwickelten Märkten des beginnenden 21. Jahrhunderts nun eine Dynamisierung der Anspruchsniveaus zu berücksichtigen, in Abhängigkeit von den jeweiligen umgebenden sozialen Systemen.⁵⁴⁶

Betrachtet man das **wirtschaftliche Umfeld** der Marken, lässt sich seit den 1980ern in den hoch entwickelten Industriestaaten eine Marktsättigung erkennen, die sich nicht nur auf den sogenannten Standardbedarf bezieht.⁵⁴⁷ Die Ursachen dafür sind äußerst vielschichtig und unterliegen im Wettbewerb vor allem in hochkompetitiven Hochtechnologiebranchen einer verstärkten Dynamik. So können Faktoren wie das verfügbare Einkommen, demographische Trends, Wertewandel und technologische Innovationen einen großen Einfluss ausüben.⁵⁴⁸ Verbunden damit ist auch hier eine andauernde Erhöhung der „Geschwindigkeit“, was sich in immer kürzeren Produkt-

⁵⁴⁴ Vgl. **Bismarck**, Wolf-Betram von, **Baumann**, Stefan, *Markenmythos*, 1995, S.65-66.

⁵⁴⁵ Der Anreiz zum Kauf wird in der Regel mit der Befriedigung von Bedürfnissen begründet, die nach Maslow aus einem Motivkonflikt resultieren und entweder physiologischer Art sein können, nach Interaktionen mit der Umgebung entstehen oder sich auf die eigene Persönlichkeit beziehen; vgl. **Karmasin**, Helene, *Botschaften*, 1993, S.59-62.

⁵⁴⁶ Vgl. **Schüppenhauer**, Annette, *Konsumentenverhalten*, 1998, S.14-17. Es ist zu beobachten, dass der Wertewandel tatsächlich länderspezifisch unterschiedliche Ausprägungen besitzt, so dass eine Betrachtung der Werte einer Marke in der Tat nicht unabhängig von ihrer Umgebung erfolgen kann; vgl. **Hofstede**, Geert H., *Differences*, 1984.

⁵⁴⁷ Vgl. **Kroeber-Riel**, Werner, *Strategie*, 1991, S.20-22.

⁵⁴⁸ Vgl. **Konert**, Franz-Josef, *Erlebniswerte*, 1986, S.1.

lebenszyklen und Entwicklungszeiten äußert.⁵⁴⁹ Durch elektronische Medien wie das Internet ergeben sich zudem neue Kommunikations- und Distributionsformen, die es auch relativ jungen Marken ermöglichen, internationale Märkte zu bedienen.

Der amerikanische Wissenschaftler Richard D'Aventi prägte für diese Situation den Begriff des „**Hyperwettbewerbs**“, der die zunehmende Schnelligkeit international aufkommender und wieder verschwindender technischer Wettbewerbsvorteile bei sich dauernd verändernden Marktbedingungen beschreiben soll.⁵⁵⁰ Innerhalb dieser neuen Wettbewerbssituation wird es zunehmend schwieriger, gewachsene Wettbewerbsvorteile und Marktstellungen zu verteidigen. Die Annahme eines länger dauernden, quasi „angestammten“ Wettbewerbsvorteils einer Marke ist dabei unrealistisch.⁵⁵¹

Zudem eröffnen sich durch politische Umbrüche neue Absatzmärkte, aber verbunden damit auch ein wachsender Konkurrenzdruck. Bei den Markenprodukten ist außerdem eine zunehmende Polarisierung der Märkte festzustellen, nicht zuletzt da es der technische Fortschritt innerhalb kürzester Zeit erlaubt, Fertigungsweisen bis hin zum Plagiat zu kopieren.

Durch den Wertewandel vor dem Hintergrund des Wegfalls traditioneller kultureller, gesellschaftlicher und sozialer Schranken wird das in dieser Arbeit geschilderte Verschwimmen der Grenzen zwischen virtuellen und „echten“ Personenmarken zusätzlich gefördert, was starke Auswirkungen auf das **direkte Markenumfeld** hat.

Die historischen sinnstiftenden Institutionen, allen voran die Kirchen, verlieren drastisch an Bedeutung. An ihre Stelle versuchen auch die Marken und ihre Produkte zu treten, indem sie über ihre Kommunikation, insbesondere über ihre Gestaltung, neue Möglichkeiten der Selbstdefinition und -abgrenzung bieten. Parallelen zur Religion mit ihren Mythen, Ritualen,

⁵⁴⁹ Zu „Speed“ als neue zusätzliche Anforderung an die Marke vgl. auch **Pernicky**, Rudolf, Schneller, 1990, S.61-72.

⁵⁵⁰ Vgl. **D'Aventi**, Richard, Hyperwettbewerb, 1995.

⁵⁵¹ Vgl. **Bruhn**, Manfred, Hyperwettbewerb, 1997, S.339-357.

Ikonen und Fetischen sind offensichtlich und gewollt.⁵⁵² Die Kult-Forscher Bolz und Bossart beschreiben den Kapitalismus gar als letzte große Religion unserer Gesellschaft:⁵⁵³

„Die großen Shopping Malls sind die neuen *Kathedralen* des Konsums. (...) Konsumrituale und die Fetische von Markenartikeln aller Preisklassen erfüllen natürlich religiöse Funktionen. Sie schaffen übrigens auch eine neue Form der *Communitas*. Das tribale Muster der Zugehörigkeit erhält mit der Markenorientierung einen ganz anderen Stellenwert: Aus klassischen, treuen Stammkunden werden unberechenbare *Kundenstämme*.“

Zusätzlich tragen **neue Medienformen**, wie die computererzeugte *Virtual Reality*, dazu bei, dass die Grenzen zwischen der „virtuellen“ Persönlichkeit einer Marke und der „realen“ Persönlichkeit des Konsumenten verschwimmen.⁵⁵⁴ Es bilden sich neue soziale Gemeinschaften als virtuelle „Communities“ aus, die sich quer über alle traditionell bestimmten Segmente spannen können.⁵⁵⁵

Dem Betrachter wird dabei vehement die Nichtexistenz einer objektiv feststehenden Wirklichkeit vor Augen geführt:⁵⁵⁶

„[Die Virtual Reality] wird uns erneut die nahtlose Kontinuität zwischen der Welt außen und der Welt innen ins Gedächtnis rufen und so dem alten Schwindel mit der Objektivität einen schweren Schlag versetzen.“

Zugleich wird es durch die neuen Technologien erstmals möglich, vollständig in die Welt einer Marke einzutauchen und sie selbst im Wechselspiel mit zu konstruieren oder zu bestimmen, wie beispielsweise Computerspiele, insbesondere Rollenspiele, zeigen.⁵⁵⁷

⁵⁵² So beschrieb Barthes bereits in den 1950ern das Fahrzeug Citroën Nautilus als magisches Objekt und modernes Äquivalent zu den großen gotischen Kathedralen; vgl. **Barthes**, Roland, *Mythologies*, 1957, S.150-152.

⁵⁵³ **Bolz**, Norbert, **Bosshart**, David, *Kult-Marketing*, 1995, S.23.

⁵⁵⁴ Vgl. **Gandelman**, Claude, *Virtual Reality*, 1997, S.431.

⁵⁵⁵ Vgl. **Höflich**, Joachim R., *Communities*, 1997, S.507-518.

⁵⁵⁶ **Eichhorn**, Erik, *Virtuelle Realität*, 1995, S.209.

⁵⁵⁷ **Steurer**, Siegfried, *Wirklichkeiten*, 1996, S.133. Als anschauliches Beispiel kann hier der „Internet-Flugverkehr“ dienen, der auf dem Microsoft Flugsimulator beruht. Diese Community hat sich eine virtuelle Parallelwelt aufgebaut, in der Fluggesellschaften

„Die VR-Benutzer konstruieren in der virtuellen Welt die Wirklichkeit, und sie werden nicht nur die Virtuelle Realität als Realität anerkennen, sondern damit auch eine Möglichkeit bekommen, ihre eigene Realitätskonstruktion zu verstehen.“

Der Zuwachs an Information und Geschwindigkeit im „Kommunikationszeitalter“ des beginnenden 21. Jahrhunderts mit den sich ändernden und immer komplexeren Zeichenrepertoires wirkt der Signifikanz der Markenkommunikation nicht entgegen, sondern ist wesentliche Grundlage für die zunehmenden systemischen Interaktionen der Marke und ihre dynamische Weiterentwicklung.⁵⁵⁸ Ob sich dadurch auch künftig die Lebensabschnitte einer Marke ändern und sie kurzlebiger wird, ist noch nicht zu erkennen.

Da gerade die zusammenwachsenden Gesellschaften und Märkte zu Beginn des 21. Jahrhunderts nach einem interkulturell leicht lesbaren Zeichensystem verlangen, das in verdichteter Form Schlüsselinformationen schnell jedem zugänglich macht, kann die Markenwelt mit ihren sinnstiftenden Systemsprachen mehr denn je als struktureller und prozessualer Filter im Sinne einer raschen Informationsvermittlung des „Wesentlichen“ wirken.

Dabei suggeriert die Markenwelt, anhand ihrer Images ließe sich in verdichteter Form schnell ein informatives, allgemein verständliches Bild einer Person zeichnen. Und tatsächlich weckt folgende Beschreibung eines Mannes anhand der Marken, mit denen er sich umgibt, in sämtlichen Industriegesellschaften ähnliche Assoziationen: ein „typischer“ *BMW*-Fahrer mit *Breitling*-Uhr, *BOSS*-Anzug, *Prada*-Schuhen, *Mont Blanc*-Füller und *Joop*-Aktentasche.

In dem Maße, in dem Marken ordnende bzw. sinnstiftende Funktionen übernehmen, wächst auch der soziale Druck, den sie ausüben vermögen. Es ist heute in unserer Gesellschaft selbst für Kleinkinder schon wichtig, die „richtigen“ Marken zu besitzen. So wurde 2000 von einem deutschen Gericht der Klage einer Sozialhilfeempfängerin stattgegeben, die ihrem Sohn nicht

gegründet werden, mit Piloten, Fluglotsen und Sprechfunk en detail der reale Luftverkehr nachgebildet wird. Sie arbeiten an einem realistischen Echtzeit-Szenario für den gesamten Erdball; vgl. **Dworschak**, Manfred, Planet, 1999, S.278-282.

⁵⁵⁸ Vgl. **Reck**, Hans Ulrich, Werbung, 1991, S.7-9.

zumuten wollte, mit einer einer „No Name“- Schultasche in die Schule zu gehen, da er dadurch sozial ausgegrenzt würde.

Eine Printkampagne der Modemarke *Mustang* machte im Jahr 2000 dieses Phänomen zum zentralen Thema einer Anzeigenkampagne: Durch das Tragen ihrer Jeans soll verhindert werden, dass es noch mehr „Fashion Victims“ gibt, die den „falschen“ Marken zum Opfer fallen.



Abbildung 66 Anzeige „No more fashion victims“ der Jeansmarke Mustang 2000

Die Omnipräsenz von Werbung stößt nicht überall auf Gegenliebe. Sogenannte „Adbusters“⁵⁵⁹ wehren sich seit knapp zehn Jahren mit Hilfe von „Demarketing“⁵⁶⁰ gegen die werbliche Reizüberflutung, indem sie sich selbst der kommunikativen Mittel und der Meta-Sprache der Markenwelt bedienen und damit deren Markenaussagen zu konterkarieren suchen.

Die Adbuster-Kampagnen sind ähnlich professionell gestaltet wie das „Original“ und orientieren sich an der jeweiligen Markenästhetik, so dass sie

⁵⁵⁹ Der Begriff leitet sich ab aus dem englischen *advertising* („Werbung“) und *to bust* („jemanden hochnehmen, hochgehen lassen“); vgl. **Kalkbrenner**, Paul, *Markenhacken*, 1997, S.10.

⁵⁶⁰ **Bolz**, Norbert, **Bossard**, David, *Kult-Marketing*, 1995, S.31.

sich auf den ersten Blick meist nicht von der „echten“ Markenwerbung unterscheiden, wie die folgenden Abbildungen zeigen.⁵⁶¹

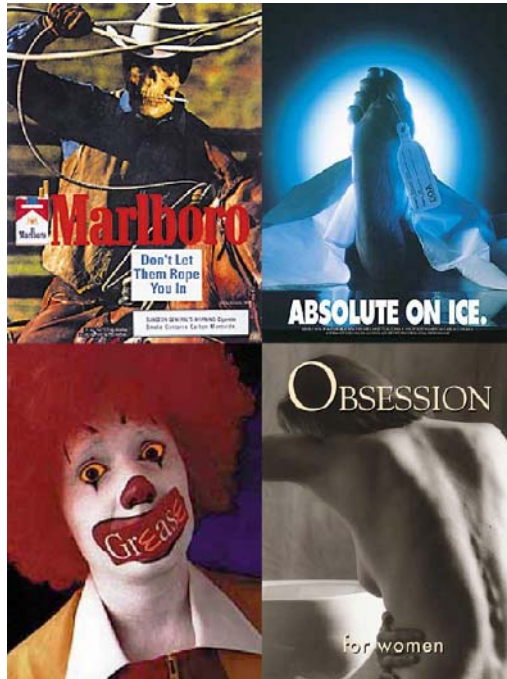


Abbildung 67 Beispiele für das „Adbusting“ von Markenwerbung

Auch das Internet hat sich bei der Kritik an Markenunternehmen und ihrem „Diktat“ als wichtige Waffe erwiesen. So finden sich dort auf Seiten wie der von CorpWatch.org⁵⁶² unter anderem Aufrufe zum Boykott von Marken und Unternehmen als auch kritische Diskussionen von Werbekampagnen und Anregungen zu ihrer „Umgestaltung“.⁵⁶³

„British Petroleum's recent ad campaign with the theme of ‚Beyond Petroleum‘ led us to think about more appropriate phrases for the company's re-branding: British Petroleum: Beyond Pompous, Beyond Protest, Beyond Pretension, Beyond Preposterous, Beyond Platitudes, Beyond Posturing, Beyond Presumptuous, Beyond Propaganda... Beyond Belief.“

⁵⁶¹ Zusätzlich werden auch Plakate und Anzeigen nachträglich verfremdet und verschiedene Aktionstage und öffentliche Veranstaltungen und Demonstrationen unterstützt.

⁵⁶² Diese wie auch etliche andere ähnliche Organisationen begannen ihren Kampf gegen „unethische“ Marken aufgrund des Buches der kanadischen Journalistin Naomi Klein, die mit ihrem Buch „No-Logo“ das Diktat der Markenprodukte anprangerte und globale Firmenstrategien um Marktmacht aufzeigte. Vgl. Klein, Naomi, No Logo!, 2001.

⁵⁶³ Bruno, Kenny, Clouding, 2000, o.S.

Unterstützung bekommen diese Gruppen zunehmend auch von Wissenschaftlern, die das System der Markenwerbung kritisch hinterfragen. Die australische Medienforscherin Carmen Luke beispielsweise ruft zur Aufklärung der Kinder auf:⁵⁶⁴

„Next time you pour packaged cereal into your child’s breakfast dish, point out (...) that it doesn’t make little elves dance around the cereal bowl.“

Andere Ansätze bedienen sich bewusst der Werbeästhetik, um Aufmerksamkeit für ihre Belange zu erzielen. Ein Beispiel dafür ist die Spendenkampagne der Hilfsorganisation *Worldvision*, auf der sich ein bekanntes Model ästhetisch im Design-Duktus einer Modemarke von einem Starfotografen ablichten ließ. Statt auf eine Marke verweist die Anzeige auf das Logo *HUNGER* mit den „Standorten“ Kalkutta, Addis Abeba, Harare und Karthoum.⁵⁶⁵

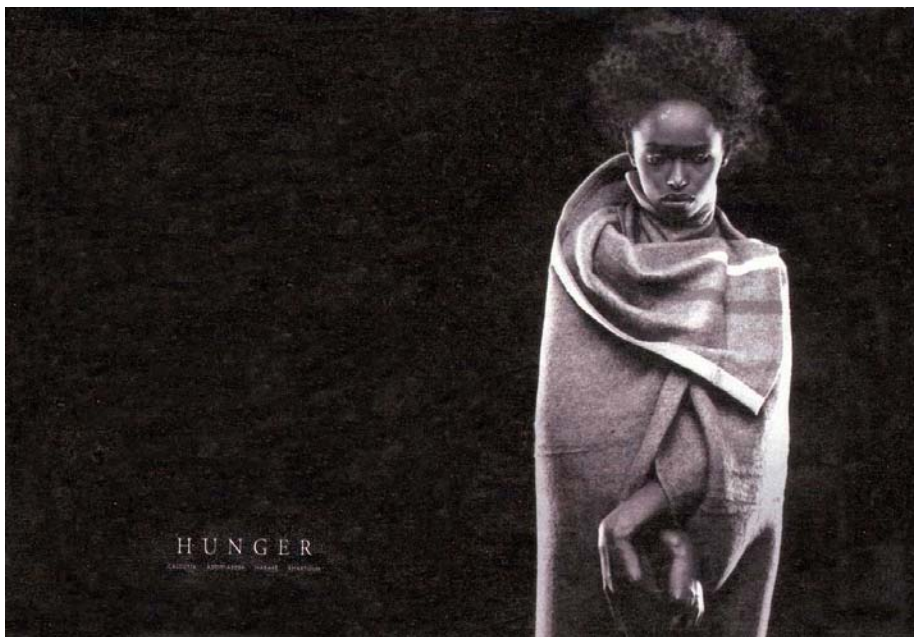


Abbildung 68 Spendenkampagne im Duktus einer Markenwerbung

⁵⁶⁴ Luke, Carmen, TV, 1990, S.118.

⁵⁶⁵ Vgl. o.V., Versuchs-Stück, 1999, S.13.

6.2 „Marken-Software“: Die Macht der Zeichen

Der „Marken-Software“, insbesondere der Werbung in jeder Form, kommt dabei die Aufgabe zu, die in Kultur und Gesellschaft vorhandenen Zeichen und Bedeutungen über symbolische Gemeinsamkeiten und Parallelen mit der „Person“ der Marke und ihren Produkten assoziativ zu verknüpfen.⁵⁶⁶

Helene Karmasin beschreibt das Zusammenwirken von Marken-Software und -Hardware folgendermaßen:⁵⁶⁷

„[Produkte] transportieren diese Bedeutung über ihre physisch beobachtbaren Merkmale, aber natürlich wird die Bedeutung im Prozess der Werbung den Produkten sehr nachdrücklich zugeordnet, indem diese mit Zeichen und Zeichenwelten verbunden werden.“

Durch neue hedonistische gesellschaftliche Grundströmungen treten die Konsumenten bewusst noch stärker mit den Marken in eine wechselseitige Kommunikation ein, wobei die Ansprüche des Individuums sich zunehmend von den Werten des Umfelds lösen, so dass die ganz persönliche Beziehung zwischen Marke und Mensch in den Vordergrund rückt.⁵⁶⁸

Als Beispiele können hier stellvertretend das Motto der IAA 1997 der Automobilmarke *Audi* gelten – „Audi - Ganz persönlich“ – sowie der Slogan einer Eismarke aus dem Hause *Langnese*.⁵⁶⁹

„Ich & mein Magnum“, das ist mittlerweile einer der bekanntesten Sätze in der Werbelandschaft. Dabei ist dieser Satz nicht einmal einem Werbetexter oder wenigstens einem Werber eingefallen. Er ist gleichsam von den Magnum-Essern selbst kreiert (...). Das Motto dafür ergab sich dann fast von selbst (...). Denn in aller Ruhe ein Magnum zu essen, das war für jeden einzelnen ein anderes, höchst persönliches Erlebnis. Immer wieder fiel sinngemäß der Satz: „Also bei mir und meinem Magnum ist das so und so“ (...).“

⁵⁶⁶ So bezieht auch der Reklamefachmann Seyffert bereits 1925 den Begriff der Werbung nicht nur auf das Markenwesen, sondern auf sämtliche intrakulturellen sozialen Äußerungen; vgl. Seyffert, Rudolf, *Reklame*, 1925, S.1-2.

⁵⁶⁷ Karmasin, Helene, *Botschaften*, 1993, S.191.

⁵⁶⁸ Vgl. Karmasin, Helene, *Botschaften*, 1993, S.207.

Betrachtet man die semiotische Theorie denotativer und konnotativer Komponenten der Zeicheninformation bezogen auf das System der Marke, steht dabei vor allem der „Mythos“ im Zentrum des Interesses, da die eigentliche Zeichenbedeutung bei starken Marken deutlich vor dem Assoziationshof zurücktritt.⁵⁷⁰

„Wann immer in der Kultur etwas auftaucht, dessen Bedeutung wichtiger ist als seine eigentliche Funktion, entsteht daraus ein Mythos. Ob es sich dabei um Götter, Helden oder Coca-Cola handelt, spielt keine Rolle.“

Gemäß den Theorien Barthes⁵⁷¹ wird die ursprüngliche denotative Bedeutung über das semiotische Grundsystem der sogenannten Objektsprache vermittelt. Zusätzlich ergibt sich aus den objektiven Konnotationen eine zeichenhafte Supra-Bedeutung, eine Art Meta-Sprache, die als semiotisches System zweiter Ordnung in der Kultur allbekannte Zeichen in neue Sinnzusammenhänge setzt.

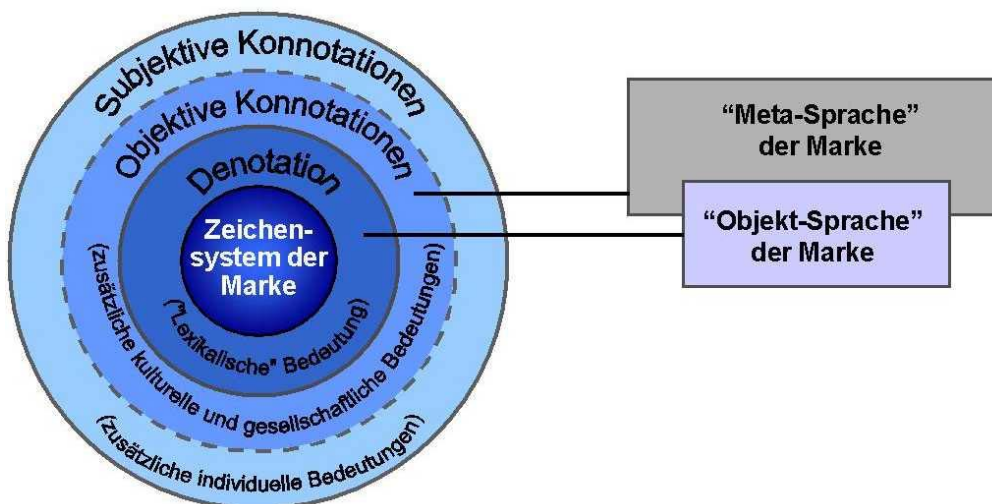


Abbildung 69 Verschiedene Bedeutungsinhalte und „Sprachen“ der Marke

Gerade das System der modernen Marke bedient sich in ihrer Kommunikation der „Meta-Sprache“ des Mythos. Mit Hilfe möglichst konnotationsstarker

⁵⁶⁹ O.V., Magnum Werbung, 2000. Auch die in diesem Kapitel dargestellte Printwerbung der Jeansmarke *Rifle* zielt mit dem Claim „Me, Myself & Rifle“ in diese Richtung.

⁵⁷⁰ Görden, Michael, Meiser, Hans-Christian, Mythen, 1994, S.30.

⁵⁷¹ Vgl. Barthes, Roland, Mythen, 1956, S.195-233.

visueller Zeichen werden gesellschaftsübergreifend starke Gefühls- und Werteassoziationen erzeugt, die über die eigentlich verwendeten Zeichen und deren Bedeutungsinhalt weit hinausgehen und sinnstiftend wirken.⁵⁷²

Die Marke schafft sich also ihren eigenen Mythos, mit dessen Hilfe sie sich in Wechselwirkung mit ihrer Umwelt weiterentwickelt. Damit beeinflusst sie auch in nicht unerheblichem Maße das jeweilige kulturelle System, da sie zunehmend über assoziative Zeichen mit Schlüsselwirkung nicht Information oder Kaufargumente in den Vordergrund stellt, sondern diese als ihr vor allem kommunikatives „Sprachrohr“ verwendet.⁵⁷³

Die Codes der Markenkommunikation, insbesondere der Reklamecodes, basieren auf einem doppelten Register, einem verbalen und einem visuellen, wobei gemäß Barthes ersteres vor allem der Verankerung der Botschaft dient. Bei den rhetorischen sprachlichen Codes der Marken-Software überwiegen dabei meist die emotionalen und die ästhetischen Komponenten.⁵⁷⁴

Die Betrachtung der visuellen Codes der Marken-Software kann aufbauend auf den Erkenntnissen der verbalen sprachlichen Kommunikation geschehen. Folgt man der in Kapitel 2 dieser Arbeit vorgestellten Klassifizierung visueller Codes nach Eco, sind im Hinblick auf die Marken-Software meiner Meinung nach vor allem die ikonographische, rhetorische und stilistische Ebene von Interesse.⁵⁷⁵

Auf der **ikonographischen Ebene** sind dabei zwei Codifizierungstypen anzutreffen. Einerseits finden sich Codifizierungen publizitären Typs, wo beispielsweise das „Popstar-Sein“ von einer bestimmten Art, sich zu präsentieren, konnotiert wird. Andererseits werden bei den Codifizierungen „historischen“ Typs Konfigurationen verwendet, die in einer klassischen Ikonologie auf bereits konventionalisierte Bedeutungen verweisen.

Über ihre Meta-Sprache hinaus manifestiert sich hier der Mythos einer Marke über zeichensetzende, struktur- und sinngebende Handlungsanweisungen in

⁵⁷² Vgl. **Bolz**, Norbert, **Bossard**, David, Kult-Marketing, 1995, S.169-170.

⁵⁷³ Vgl. **Karmasin**, Helene, Botschaften, 1993, S.372-373.

⁵⁷⁴ Vgl. **Eco**, Umberto, Semiotik, 1994, S.270-271. Eine ausführliche Schilderung der rhetorischen Figuren im Hinblick auf ihre Verwendung in der Werbung findet sich bei **Janich**, Nina, Werbesprache, 1999, S.135-139.

⁵⁷⁵ Bezüglich einer Übersicht über die Ebenen visueller Codifizierungen der Reklame vgl. **Eco**, Umberto, Semiotik, 1994, S.272-275.

Form von Ritualen und ihrer schlussendlichen Verknüpfung im „Kult“⁵⁷⁶ mit seinen „Fetischen“. Nicht selten verweist die Marke dabei in ihrer Kommunikation direkt auf den Kult großer Religionen und ihre rituellen Elemente und versucht so, durch entsprechende stilistische Mittel die Sinnfrage zu stellen (und zu beantworten).

Ein Beispiel dafür stellt die frühere Printwerbung der Modemarke *Otto Kern* dar, die unter anderem die Abendmahlszene mit nur mit Jeans bekleideten Frauen nachstellte. Aber auch die Verwendung von Heiligen-, Engels- und Teufelsgestalten ist hier zu nennen. Eine religiöse Anmutung der Marke wird dabei oft bewusst inszeniert, wie diese Anzeige der Jeansmarke Rifle zeigt:



Abbildung 70 Religiöse Ikonographie in der Markenkommunikation am Beispiel der Jeansmarke Rifle 2000

Manchmal tritt eine Marke sogar über der jeweiligen Religion stehend bzw. diese kritisierend auf, um den eigenen Ordnungsanspruch geltend zu machen.

⁵⁷⁶ Unter einem Ritual wird eine genormte Handlungsabfolge verstanden, die ihre Wirkung in der Regel nur dann entfaltet, wenn sie unverändert, „richtig“ vollzogen wird. Ein Kult resultiert aus der festen Kombination einzelner Rituale; vgl. ausführlich zu den Begriffen *Kultur, Religion* und *Ritual* in **Thomas**, Günter, *Ritual*, 1998, S.353-386.

Als Beispiel kann hier folgende Anzeige der Modemarke *Mandarina Duck* dienen, in der in einer Vision für das Jahr 2010 die Bischöfe auf ihren Soutanen Werbung für „andere Marken“ tragen.⁵⁷⁷



Abbildung 71 Unterstützung des Markenmythos durch Religionskritik am Beispiel der Modemarke *Mandarina Duck* 1999

Noch deutlicher tritt diese „Religions-Überhöhung“ mancher Marken beispielsweise bei der Bekleidungsmarke *gsus clothing industries* auf, die sowohl in ihrem Markennamen als auch -logo direkten Bezug auf die Gestalt Jesus Christus nimmt:



Abbildung 72 Direkte Verwendung religiöser Symbolik in der Markengestaltung am Beispiel der Kleidermarke *gsus*

⁵⁷⁷ Wenngleich die katholische Kirche und die Presse in Italien diese Anzeige boykottierten, ist die dargestellte Vision der Markenverschmelzung nicht abwegig: So ließ bereits 1999 Papst Johannes Paul II. seine Mexiko-Reise von 25 Firmen sponsern; vgl. o.V., Bilder-Streit, 1999, S.13.

Im Gegenzug bedienen sich religiöse Institutionen zunehmend der Instrumente „klassischer“ Marken zur Unterstützung ihres Mythos.⁵⁷⁸ Beispiel dafür ist die weltweite Kommunikations- und Vermarktungskampagne des 2.000jährigen Jubiläums der katholischen Kirche, für die der Vatikan ein eigenes Markenlogo entwickeln ließ:⁵⁷⁹

„Es stellt fünf stilisierte Tauben dar, die sich als Symbol für die fünf Kontinente auf einem Lichtkranz vereinigen. Das Motto lautet ‚gestern, heute, immer‘. Ein Sprecher des Vatikans interpretiert das Logo als ‚Markenzeichen für Garantie‘, das alle Veranstaltungen, Publikationen und Produkte des Jubiläums über eine einheitliche Corporate Identity verbindet.“

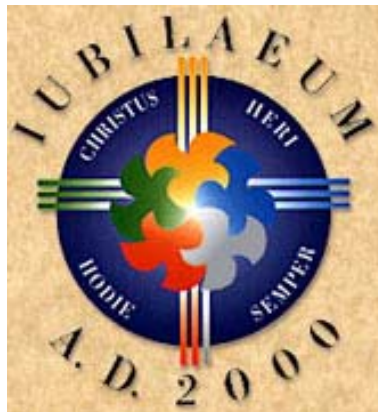


Abbildung 73 Markenlogo „2.000 Jahre Christentum“

Kreiert wurde diese internationale Kampagne von der Werbeagentur Young&Rubicam, die darin unter anderem auch einen speziellen Pilgerausweis bewarb, der Gläubigen besseren Service bieten sollte.

Im Jahre 2000 und 2001 konnte man zusätzlich CDs erwerben, die Gebete und Gesänge des Papstes beinhalteten, mit Gastauftritten von Pop Stars wie dem Teenie-Idol *Britney Spears*.⁵⁸⁰ Diese Beispiele machen meiner Meinung nach überdeutlich, wie stark die Interaktion der Marken mit ihrer Umwelt ist bzw. wie fließend die Grenzen zwischen Marken- und „realen“ Persönlichkeiten in der heutigen Gesellschaft sind.

⁵⁷⁸ Zur Verwendung der christlichen Symbolik für den Markenaufbau siehe auch **Olins**, Wally, *Identity*, S.72-73.

⁵⁷⁹ **Namuth**, Michaela, *Heiliger Profit*, 1999, S.82.

⁵⁸⁰ Wobei *Britney Spears* bereits selbst als moderne Personenmarke gelten kann.

Auf der **rhetorischen Ebene** der visuellen Codifizierung der Marken-Software können sowohl Tropen festgestellt werden, die auf präexistente verbale Formen zurückgeführt werden können, als auch solche, die die Reklamesprache neu hervorgebracht hat.⁵⁸¹

„Guy Bonsiepe führt zahlreiche Beispiele von visueller Realisierung klassischer Tropen an: ein Autoreifen, der sicher zwischen zwei Reihen von Nägeln fährt, stellt deutlich eine *Hyperbel* dar; eine Zigarettenreklame, die nur eine Rauchwolke zeigt, die durch die Inschrift verankert ist: ‚Dies ist alles, was wir zu verkaufen haben‘ fungiert als *Litotes* (...); eine Esso-Reklame, die verkündet: ‚Tankt überall‘ und das Bild eines Kolibris zeigt, der in einem Blütenkelch Nektar saugt (...), stellt einen Fall von *Metapher* dar. (...).

Unter diesen [durch die Reklamesprache neu eingeführten visuellen] Tropen können wir z.B. die *magische Teilnahme am Nebeneinanderstellen* feststellen (ein moderner Mann, der ein angepriesenes Hemd anhat, nimmt, wenn er neben dem Bild eines Edelmanns aus dem 18. Jahrhundert dargestellt wird, teil (...) an der Aura von Vornehmheit, Männlichkeit und Würde des klassischen Modells). In einem solchen Fall findet man auch einen anderen Typ von Figur, die wir *Kitsch-Ikonogramm* nennen könnten (...): die Evokation eines öffentlich als solches anerkannten Kunstwerks (...) gibt dem Produkt Prestige (...).“

Zudem bedient sich die visuelle Markenkommunikation stark der rhetorischen Figur der *Antonomasie*, der Umbenennung in den Stellvertreter, so dass jede gezeigte Größe stellvertretend für die eigene Gattung oder Art steht. Umberto Eco beschreibt dies folgendermaßen.⁵⁸²

„Man kann sagen, dass das Anführen des einzelnen Falles den Wert eines Exemplums (...) annimmt. Jedem Einzelnen geht ideell jenes logische Zeichen voraus, das *universeller Quantifikator* heißt und das das Symbol ‘x’, dem es vorangestellt ist, als ‘alle x’ verstehen lässt.

⁵⁸¹ Eco, Umberto, Semiotik, 1994, S.273.

⁵⁸² Eco, Umberto, Semiotik, 1994, S.274.

Dieser Mechanismus stützt sich auf psychologische Identifikationsprozesse (und folglich auf außersemiotische Mechanismen). Aber der Identifikationsprozess wird von rhetorischen Kunstgriffen ermöglicht, die das vorgelegte Einzelne konventionell als universell und exemplarisch erkennbar machen (und wir sind wieder bei einem semiotischen Mechanismus).“

Einzelne Zeichen vereinigen dabei in sich verschiedene Aussagen und können zu interkulturellen Schlüsselbildern werden, wie beispielsweise die DNA-Doppelhelix oder das @-Zeichen. Auch Markenzeichen wie der Mercedes-Stern oder das „Superman-S“ können als mythische Superzeichen gelten.

Die Lesbarkeit, aber auch die konnotative Komponente und damit Suggestionskraft dieser öffentlichen Sinnbilder ist im allgemeinen sehr hoch. Die Bezeichnungskraft tritt gerade bei Zeichen der Markenwelt bewusst vor dem Assoziationshof zurück, der oftmals Anleihen bei der Tradition religiöser Ikonographie und Riten nimmt. Die folgende Abbildung zeigt die assoziative Verwendung eines kulturellen „Superzeichens“ in einer Werbeanzeige der *Süddeutschen Zeitung*.

Auch die Umweltorganisation *Greenpeace* versteht es, durch starke Schlüsselbilder das gesamte Charakterprofil ihrer „Marke“ dem Betrachter nahe zu bringen.⁵⁸³ Der eigentliche Sachverhalt tritt in den Hintergrund, wie bei dem Debakel um die geplante Entsorgung der Ölplattform *Brent Spar* im Atlantik. Hier nahm die Marke *Greenpeace* 1995 durch eine spektakuläre Aktion die öffentliche Meinung gegen die Marke *Shell* für sich ein, was deren in einer langfristig ausgelegten Kampagne kommuniziertes Umweltengagement unglaubwürdig erscheinen ließ und zu starken negativen Imageauswirkungen führte.⁵⁸⁴

⁵⁸³ Vgl. **Böttger**, Conny, *Bilder*, 1996, S.193.

⁵⁸⁴ Vgl. **Borgfeld**, Wolfgang, *Erst nicht*, 1995, S.13.



Abbildung 74 Verwendung eines semiotischen Superzeichens am Beispiel einer Werbeanzeige der Süddeutschen Zeitung 2000

Das Prinzip der Antonomasie findet sich in vielfältiger Weise in der modernen Welt der Marken. Sinnbilder konzentrieren die Markenaussagen in möglichst starker Form, um über eine starke Meta-Sprache den jeweiligen Mythos zu kultivieren und weiterzuentwickeln.

Betrachten wir in diesem Zusammenhang die Marke *Marlboro*, so ist zu erkennen, dass deren Meta-Sprache eine ganze Reihe von Schlüsselzeichen anbietet, die in mehr oder weniger konzentrierter Form die Marke repräsentieren. Auf den Cowboy in den Canyonlands, der für alle „richtigen, freiheitsliebenden Männer“ steht, verzichtet die Marke zwar nicht, aber nahezu alle Motive kommen ohne die Visualisierung des Produktes aus und können aufgrund der interkulturell sehr starken Konnotationen bereits mit Hilfe von Schlüsselzeichen, wie der Farbe Rot oder dem charakteristischen Dreieck, „gelesen“ werden.

Die folgende Anzeige spielt geschickt mit dem Beziehungsfeld Marke (englisch *brand* – abgeleitet von *brandr* mit der Bedeutung „Brandzeichen“) – Wilder Westen – Zigarette – interkulturelles Superzeichen:

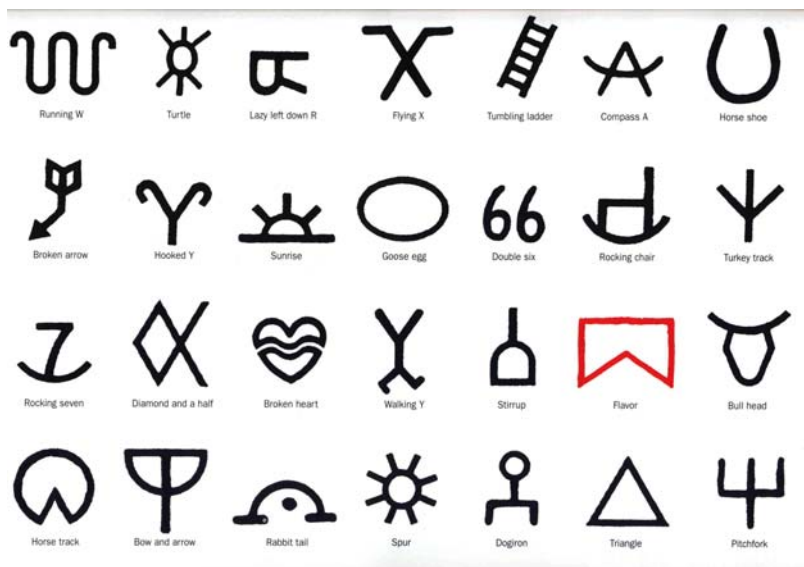


Abbildung 75 Verweis auf die Meta-Sprachen der Marken am Beispiel einer Anzeige der Zigarettenmarke Marlboro 2000

Der Kommunikationstheoretiker Norbert Bolz sieht die Kombination von Marken, Medien und Mythen als Grundlage sämtlicher erfolgreicher Markenkonzeptionen der Zukunft.⁵⁸⁵

„Erfolgreiche Marken umspinnen sich mit Mythen, die dann in den Medien inszeniert werden. Unterschiedliche Medien bedienen unterschiedliche Wertgerüste, an denen sich Generationen kristallisieren. Generationen agieren ihre Mythen aus und gebrauchen Marken als totemistische Zugehörigkeitszeichen. (...)“

Marken besetzen Ideen, um sie schließlich zu ersetzen: Freiheit, Abenteuer, Individualität, Unsterblichkeit. Der Chef von Harley Davidson hat einmal gesagt: ‚Wir verkaufen keine Motorräder sondern eine Lebensphilosophie – und gratis gibt’s ein Motorrad dazu‘ (...).“

Obwohl sich der Mythos einer Marke über seine Meta-Sprache und Handlungsanweisungen manifestiert, existiert er jedoch lediglich in der Psyche des kulturellen Kollektivs.⁵⁸⁶

⁵⁸⁵ **Bolz**, Norbert, Mythen, 2000, S. B1.

⁵⁸⁶ Der Mythos fußt also diesbezüglich auf den in Kapitel 6 dieser Arbeit beschriebenen Gedanken des Radikalen Konstruktivismus.

Abgeleitet aus der Lehre Luhmanns kann Markenkommunikation über Medienangebote zwar nicht direkt in das kognitive System des Einzelnen dringen, vermag aber über Perturbationen die nachfolgenden Konstruktionsprozesse der Wirklichkeit des Rezipienten zu beeinflussen und hat damit letztlich Auswirkungen auf die Realitätssicht der gesamten Gesellschaft.⁵⁸⁷ Insbesondere der Markenwerbung wird attestiert, dass sie unvollständige Wertesysteme und Bedürfnisstrukturen ausbilden und vervollständigen kann.⁵⁸⁸

Durch das Kreieren gemeinsamer Erlebnisse, Wissens und Anschauungen können sich die Konsumenten anhand der Markenkommunikation über die Massenmedien zu Gruppen „Gleichgesinnter“ zusammenfinden und erkennen, so dass sich eine Wechselwirkung zwischen dem sozialen System der Marke und deren entsprechenden Systemen aufbaut.⁵⁸⁹

„Es ist nicht einzusehen, warum nicht auch Werbung und Öffentlichkeitsarbeit als Medieninhalte [der Markenkommunikation] normative Dimensionen besitzen. Der Unterschied liegt ja im Inhalt des Kommunikationsangebotes, nicht in der Art der Wahrnehmung. (...) Auch wenn Werbung und Öffentlichkeitsarbeit per se aus ökonomischen Interessen zu Medieninhalten werden, können sie sich doch den vorherrschenden Normen nicht verschließen. (...) Es wird noch zu diskutieren sein, ob zwischen Werbung und sozialem und kulturellem Wandel nicht komplexe *Wechselwirkungen* an Stelle einfacher Ursache-Wirkungs-Verhältnisse bestehen.“

Die Funktionsweise von Zeichen und Zeichensystemen, in deren Zentrum neben den kulturellen und sozialen Codes nun zunehmend die kommunikativen Codes der Marken treten, unterliegt dadurch einem tiefgreifenden Wandel. Die Markenkommunikation reflektiert und bezieht sich nicht mehr alleine auf die bereits „erlernten“ bestehenden Codes, sondern

⁵⁸⁷ Vgl. **Luhmann**, Niklas, Massenmedien, 1996, S.91.

⁵⁸⁸ Vgl. u.a. **Wiswede**, Günter, Soziologie, 1985.

⁵⁸⁹ **Hartwig**, Stefan, Trojanische Pferde, 1998, S.91.

bietet der Umwelt durch die Artikulation von Vorschlägen und Modellbildungen neue Interpretations- und Bedeutungsmöglichkeiten an.⁵⁹⁰

Insbesondere auf der **stilistischen Ebene** der visuellen Codifizierung zeigt sich die dynamische Selbstreferentialität des Systems der Marke. So bezieht sich Werbung längst nicht mehr primär oder direkt auf Produkte oder Marke, sondern zitiert, bezieht und knüpft an sich selbst an.⁵⁹¹

Folgende Printanzeige für die Jeansmarke *Levi's* in den USA beispielsweise verfremdet ein Motiv von Andy Warhol und schafft so sowohl Assoziationen zur Kunst als auch zur Personenmarke *Elvis*, was durch das modifizierte Logo noch verstärkt wird:

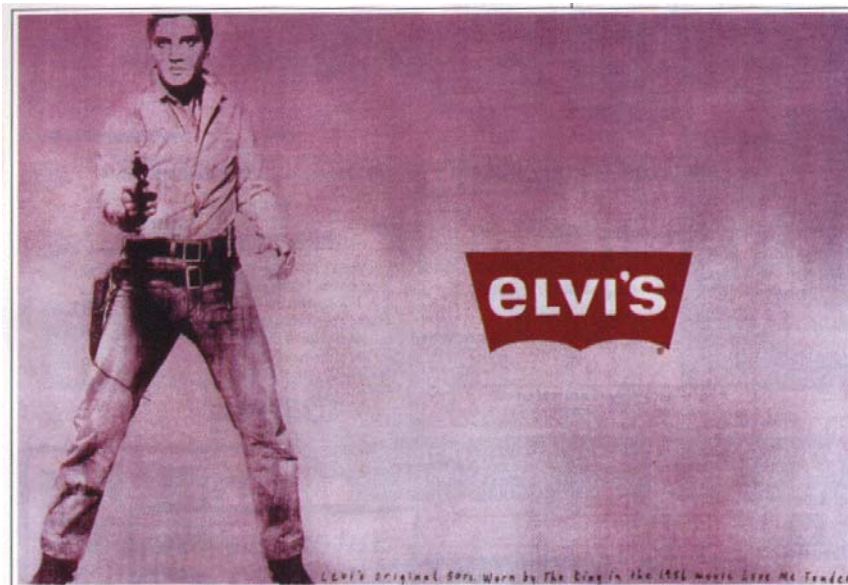


Abbildung 76 Stilistisches Zitat einer Elvis-Lithographie von Andy Warhol als Werbung für die Marke Levi's 1999

Man könnte es auch so formulieren, dass die Markenkommunikation über die Medien, insbesondere die Werbung, als „Lebensäußerungen“ des sozialen Systems der Marke verstanden werden können. Die Marke demonstriert sozusagen, dass sie „wirklich“ ist, über ihre kommunikativen medialen Fähigkeiten, ihre Marken-Software. Indem beispielsweise die Werbung der Modemarke *Benetton* mit ihren provokanten, ungeschönten und vielfach

⁵⁹⁰ Vgl. Reck, Hans Ulrich, Werbung, 1991, S.7.

⁵⁹¹ Vgl. Schmidt, Siegfried J., Spieß, Brigitte, Fernsehwerbung, 1994, S.51.

ungefilterten Abbildungen die menschliche „Realität“ zeigt, erhebt sie damit für sich selbst den Anspruch des real existierenden Wesens.⁵⁹²

Generell ist das „Sprechen“ der Marke inzwischen zum gesellschaftlich bewusst wahrgenommenen Bestandteil der Alltagskultur avanciert, was sich unter anderem in der zunehmenden Berichterstattung über Werbung, ihre Inhalte respektive ihren Unterhaltungswert äußert. Alte Reklameschilder gelten als Sammelobjekte und auch aktuelle Werbung findet ihre Liebhaber und wird weiter kommuniziert, wie die jährliche *Cannes-Rolle* zeigt.⁵⁹³

Wie in Kapitel 6 dargelegt, wird durch Kommunikation zwischen einzelnen Individuen bzw. Systemen durchaus auch explizit Information ausgetauscht, die dann jeweils in den persönlichen Kontext eingebaut wird, vor dem Hintergrund der vorangegangenen Prägung durch Umwelt bzw. Kultur.⁵⁹⁴

Für die Entwicklung von gesellschaftlicher und kultureller Identität und Differenzierung ist die Kommunikation wesentlich. Markenwerbung als Teil der Medienangebote wirkt demnach sozialisierend, sowohl bezüglich der vermittelten Inhalte als auch der visuellen Aufbereitung. Dazu Bergler:⁵⁹⁵

„Werbung ist Bestandteil wie gleichzeitig Spiegelbild einer Kultur, einer Gesellschaft. Werbestile sind immer auch Gestaltungsstile eines bestimmten Stadiums kultureller, künstlerischer, gesellschaftlicher, politischer und auch technologischer Entwicklung. Werbung hat unter diesem Aspekt Symptomwert. (...) Werbung war und ist also immer auch Ausdruck eines Zeitgefühls, eines Standards gesellschaftlicher Wertvorstellungen und auch von Wunschvorstellungen des persönlichen Lebensstils: Produkte werden im Umfeld eines bestimmten Lebensgefühls, einer erstrebenswerten Lebenshaltung, eines Lebensstils angeboten.“

Marken prägen so gesellschaftliche Bedürfnismuster, Normen und Wertvorstellungen.⁵⁹⁶

⁵⁹² Vgl. **Heinze**, Roswitha, Authentizität, 1995, S.155-156.

⁵⁹³ Vgl. u.a. **Hartwig**, Stefan, Trojanische Pferde, 1998, S.99-100, 104-108.

⁵⁹⁴ Vgl. **Watzlawick**, Paul, **Beavin**, Janet H., **Jackson**, Don D., Kommunikation, 1972.

⁵⁹⁵ **Bergler**, Reinhold, Kulturfaktor, 1989, S.31.

⁵⁹⁶ Vgl. **Hartwig**, Stefan, Trojanische Pferde, 1998, S.12-15 sowie **Grunert**, Klaus G., **Stupending**, Eduard, Werbung, 1981, S.79.

Im Zusammenhang mit der Marken-Software ist das derzeit in der Praxis hochaktuelle Thema der sogenannten „integrierten Kommunikation“ zu nennen. Darunter wird im allgemeinen die inhaltliche und formale Abstimmung aller werblichen Kommunikationsaktivitäten einer Marke verstanden, mit dem vorrangigen Ziel, die Eindrücke und Aussagen der Marken-Software zu vereinheitlichen, um ihre Wirkung zu verstärken und damit einer Zersplitterung vorzubeugen. Jede kommunikative Maßnahme soll dabei zur Stärkung der Marke beitragen.⁵⁹⁷ Unter formalen Mitteln sind dabei im wesentlichen klassische Designmaßnahmen zu verstehen, die die Grundlage eines einheitlichen Markenauftritts gewährleisten. Die formale kommunikative Integration erfolgt bei der Marke *Coca-Cola* beispielsweise durch die Farben rot und weiß sowie durch die Verwendung des charakteristischen Schriftzugs.

Die inhaltliche Integration soll darüber hinaus über Bilder oder Sprache die Positionierung der Marke oder des Unternehmens sichern. Eine mögliche Integrationsklammer für *Coca-Cola* stellt das von der Marke 1930 kreierte heute bekannte einheitliche Bild des Weihnachtsmanns dar – weißer Bart, rotes Gewand mit weißer Pelzverbrämung –, das in nahezu alle westlichen Kulturen Eingang fand und damit die Farben der Marke in den Köpfen weiter verankerte.⁵⁹⁸

Betrachtet man abschließend das Konzept der integrierten Kommunikation daher aus Sicht der Lern- und Systemtheorien genauer, besteht meines Erachtens ihre Hauptaufgabe darin, durch klare Schemata die Meta-Sprache der Marke zu festigen und um neue Zeichen bzw. Schlüsselbilder zu ergänzen. Ziel ist die Anreicherung des Markenmythos. Man sollte daher statt „integrierter“ vielmehr von einer „**systemischen Kommunikation**“ der Marke sprechen. Wesentlich dabei ist, dass die Marke nach innen und außen als System auftreten kann.

Durch ständige gegenseitige Irritation und Umcodierung gesellschaftsrelevanter Zeichen und Prinzipien kann die Meta-Sprache der Marken um

⁵⁹⁷ Vgl. **Jostock**, Horst, Direktmarketing, 1994, S.1113-1115, sowie **Esch**, Franz-Rudolf, Spur, 1995, S.6-9, **Esch**, Franz-Rudolf, Markenkommunikation, 2001, S.83-87 und **Bolz**, Norbert, **Bossard**, David, Kult-Marketing, 1995, S.173.

⁵⁹⁸ Vgl. **Biedermann**, Ulf, Traum, 1985, S.54 und 159.

neue Zeichen und kommunikative Techniken ergänzt und verändert werden, so dass die semiotische Spirale von Umcodierung, Ausgrenzung und Überlagerung prinzipiell zu einer Mythisierung der bereits bestehenden Markenmythen führen kann.

Anders ausgedrückt: Das Ziel künftiger Markenkommunikation durch ihre Software sollte über die Anreicherung ihres Codes und damit die Schaffung von internen und externen Systemstrukturen letztlich in einer dynamischen Interaktion mit dem Systemumfeld die Erschaffung von interkulturellen **Superzeichen** beinhalten, die den Mythos der Marke verkörpern und stärken.⁵⁹⁹ Neben den Markenlogos sind solche Superzeichen beispielsweise bei *Jaguar* die Farbe british racing green, bei *McDonald's* das goldene Doppel-M, bei der Modemarke *Joop!* das charakteristische Ausrufezeichen, bei *Esso* der Tiger, bei *Audi* könnte es etwa eine Visualisierung des Vierradantriebs *quattro* werden.

Dazu müssen die Codes von Objekt- und Metasprache der Marke von einer künftigen Markenführung identifiziert, in ihrem Kern erfasst und in der Folge bewusst um interkulturell und gesellschaftlich relevante zeichenhafte Versatzstücke ergänzt und damit gestärkt werden. Dies bedarf einer intensiven Beobachtung der Markenumwelt sowie ihrer Lebensäußerungen im interaktiven Kontext. Die Meta-Sprache der Marke sollte sich nicht nur auf den Absatzmarkt oder die ausgemachte Zielgruppe beziehen, sondern auch in anderen Bereichen des „alltäglichen“ Lebens Zeichen setzen.⁶⁰⁰

Wichtig scheint mir dabei die Aufhebung der (mentalen) Selbstbeschränkung der Marke auf die „reale“ Welt des Konsums. Virtuelle Personenmarken zeigen eindringlich, dass die Grenzen zwischen dem Realen und Virtuellen längst permeabel geworden sind. Zukünftige Marken-Software sollte daher bewusst die Facetten der Marke als „lebendes“ Wesen zeigen, ohne künstlich

⁵⁹⁹ Diese Theorie der Ausrichtung der Marken-Software auf visuelle Schlüsselbilder wird durch eine Studie des icon-Institutes unterstützt: Bei einer Untersuchung zu integrierten Kommunikation wurden 128 Testanzeigen auf ihre Integrationswirkung hin unter Low-Involvement-Bedingungen getestet. Die Schlüsselbildintegration erwies sich anderen Formen der integrierten Kommunikation als klar überlegen; vgl. **Esch**, Franz Rudolf, Spur, 1995, S.15-20.

⁶⁰⁰ Vgl. auch **Kocks**, Klaus, Kommunikation, 1998, S.33-38.

zu wirken. Dies beinhaltet die Kommunikation des Charakters der Marke mit seinen „natürlichen“ Stärken und Schwächen.

6.3 „Marken-Hardware“: Markenkennung über Gestalt

Rolf Lindner formulierte die These, dass Markenprodukt und Werbung sich einander ursächlich bedingen und wechselseitig hervorbringen.⁶⁰¹

Übertragen auf unser Modell ergibt sich dadurch eine untrennbare Einheit von Software und Hardware der Marke. Durch diese Gesamtheit werden keine – von einander relativ unabhängigen – Gegenstände oder Werbungen mehr geschaffen, sondern vielmehr zeichenhafte kommunikative Ausdrücke von Wahrnehmung und Lebensstil, von Beziehungsmustern.⁶⁰²

So ist auch das Design einer Anzeige längst nicht mehr dem informativen Inhalt untergeordnet, sondern besitzt eine eigene semantische und ästhetische Bedeutung, die mit Hilfe der Meta-Sprache der Marken deren Mythos bilateral kommuniziert. Dazu Norbert Bolz:⁶⁰³

„Marken brauchen einen spirituellen Mehrwert. Man denke an Marlboro und den Cowboy-Mythos oder an Nike und den Kult des Sieges. Kampagnen wie die von Benetton markieren einen Extremwert: Das Kommunikationsdesign verwischt die Grenze zwischen Unternehmen und Produkt.“

6.3.1 Designaspekte der Marke

Doch obwohl der Markengestaltung in der Hardware, vor allem im Produkt, markenstrategisch meist hohe Bedeutung beigemessen wird, ist das Design

⁶⁰¹ Vgl. **Lindner**, Rolf, Freiheit, 1977, S.34.

⁶⁰² Vgl. **Bolz**, Norbert, **Bossard**, David, Kult-Marketing, 1995, S.208-209. An dieser Stelle sei auch auf folgende altbewährte Werber-Weisheit verwiesen: „Good advertising kills a bad product fast“ zeigt, dass es ohne auf dieses Zusammenspiel von Software und Hardware in der Interaktion mit der Umwelt zwangsläufig zu Brüchen in der Markenwahrnehmung und damit einer Schwächung der Marke kommt.

⁶⁰³ **Bolz**, Norbert, Mythos, 2000, S. B1.

bislang in den meisten Unternehmen und auch in der Literatur eher stiefmütterlich behandelt worden.⁶⁰⁴ So gibt es dazu bislang keine einheitliche Definition, und die Zusammenhänge von Design und Marke sind noch nicht grundlegend erforscht.⁶⁰⁵

Unter Betonung der wirtschaftswissenschaftlichen Sicht lässt sich, aufbauend auf Ansätze von Felber⁶⁰⁶ und Hansen⁶⁰⁷, anhand der jeweiligen Ausrichtung des Designs folgende Untergliederung möglicher Begriffsinhalte im Verweis auf das System der Marke erkennen:

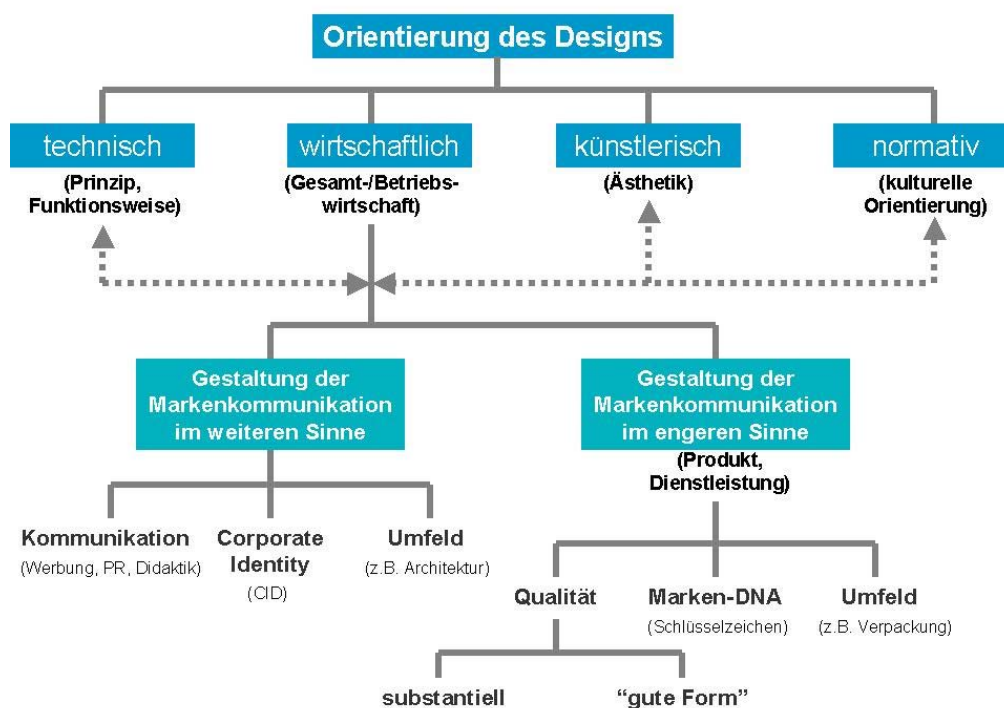


Abbildung 77 Gliederungsansatz zum Begriff des Designs

Definitionsansätze enthalten Elemente wie die der zielgerichteten, Prozesshaften Tätigkeit, Kreativität, Problemlösung sowie des Aufeinanderabstimmens bzw. der Schnittstelle zwischen Technik und Mensch.⁶⁰⁸

⁶⁰⁴ Vgl. **Meier-Kortwig**, Hans Jörg, Design Management, 1997, S.18.

⁶⁰⁵ Vgl. **Rummel**, Carlo, Designmanagement, 1995, S.55-56 sowie **Busse**, Rido, Markendesign, 1998, S.814-815, **Selle**, Gert, Ideologie, 1973, S.25-28 und **Kicherer**, Sibylle, Industriedesign, 1987, S.21-26.

⁶⁰⁶ Vgl. **Felber**, Urs, Designmanagement, 1984, S.18.

⁶⁰⁷ Vgl. **Hansen**, Ursula, Produktgestaltung, 1968, S.593.

⁶⁰⁸ Vgl. **Felber**, Urs, Designmanagement, 1984, S.10-11.

Die meisten zeitgenössischen Designhistoriker bevorzugen eine moderne Auffassung in Anlehnung an die Begriffsbestimmungen zum Industriedesign, zu der folgender Erklärungsansatz gehört:⁶⁰⁹

„[Design] ist ein von den Produktionsmitteln losgelöster Prozess der Schöpfung, Erfindung und Definition, der eine allmähliche Synthese von häufig widersprechenden Beitragsfaktoren zu einem Konzept dreidimensionaler Form voraussetzt; gleichzeitig ist es die materielle Verkörperung dieses Prozesses, die auf mechanischem Wege vielfach reproduziert werden kann. Daher steht Design in spezifischer Verbindung zur Entwicklung der Industrialisierung und Mechanisierung, die mit der Industriellen Revolution in Großbritannien um 1770 ihren Anfang nahm (...).“

Betrachtet man Design als Zeichensystem – der Begriff leitet sich vom lateinischen *designare* ab, was wiederum auf *signum*, also das Zeichen und das Bezeichnen verweist –, das als wesentlicher Ausdruck der Marke fungieren kann, ihr sozusagen „Gestalt“ verleiht, ist eine Beschränkung auf die Dreidimensionalität zu kurz gegriffen.

Vielmehr ist unter Design im Sinne einer englischen Begriffseingrenzung auf eine ganzheitliche Betrachtung abzielen, die neben der optischen Form- und Farbgebung eines Objekts unter anderem die Gestaltung der zugrundeliegenden Idee oder kommunikativen Absicht, der Prozesse, der Technik und das Umfeld mit berücksichtigt.

Verfolgt man diesen Ansatz weiter, ergibt sich für die Marke, dass das Design ihrer Zeichen und Objekte zwar zunächst faktisch erscheint, aber jederzeit in einem systemischen Kontext zu sehen ist. So sind materielle Markenelemente stets auch als ideologische Phänomene zu betrachten, wie auch der Designhistoriker John A. Walker erläutert:⁶¹⁰

„1. das Design eines Produkts besteht in der besonderen Anordnung der Materialien zu bestimmten menschlichen Zwecken; die Anordnung, die Form oder das Design bilden nicht in demselben

⁶⁰⁹ Conway, Hazel, Design Society Newsletter, 11/1984, S.13-15, zitiert nach Walker, John, Designgeschichte, 1992, S.40-41.

⁶¹⁰ Walker, John, Designgeschichte, 1992, S.76-77.

Sinn eine Substanz wie das Material zur Herstellung (...); 2. sobald Produkte gekauft und benutzt werden, nehmen sie symbolischen oder zeichenhaften Charakter an, sie beginnen Bedeutungen und Werte zu vermitteln. Die Besitzer besonders teurer Autos teilen zum Beispiel nicht nur mit, welches Transportmittel sie besitzen, sondern sie zeigen auch ihr hohes gesellschaftliches Ansehen (...) dadurch an. Jede Abweichung vom Standardprodukt – wie etwa eine zusätzliche Verzierung – trägt weitere Informationen über den individuellen Geschmack des Besitzers bei.“

Das Design des „empirischen“ Markenobjekts ist zudem im kulturellen und informativen Umfeld zu sehen, als Zeichen des jeweiligen kulturellen Codes und der kommunikativen Einbettung. Dazu Bürdek:⁶¹¹

„Wenn ästhetische Normen auf unterschiedlichen soziokulturellen Faktoren beruhen, dann ist es Aufgabe des Designers, diesen in differenzierten Ausprägungen gerecht zu werden. Design erhält dann seinen Ort mehr in der kulturellen Orientierung als in der technischen.“

Folgt man den Erkenntnissen der Gestaltpsychologie, so beeinflussen dabei ästhetische Normen sowohl die geschmackliche Urteilsbildung als auch bereits die Wahrnehmung selbst. Entsprechend den aufgrund der jeweiligen Bedürfnisse und Erfahrungen gebildeten inneren Erwartungs- und Suchbildern des sozialen Systems wird ein gestaltetes Objekt eingeordnet und ganzheitlich beurteilt.⁶¹²

Da sich das Design innerhalb des Unternehmens meist, bedingt durch die Vielfalt ihrer Ausrichtungen, auf verschiedene Bereiche, hierarchische Stufen und Inhalte erstreckt, gilt es, diese zukünftig im Sinne einer stringenten Markenführung zu integrieren.⁶¹³

⁶¹¹ **Bürdek**, Bernhard E., Design, 1991, S.234.

⁶¹² Vgl. ausführlich **Lersch**, Philipp, Aufbau, 1956, S.324-349.

⁶¹³ Oft wird aufgrund des Fehlens eines integrierten organisatorischen Ansatzes die Designrelevanz einer Thematik im Sinne der Markenführung im Unternehmen gar nicht erst erkannt.

Im Hinblick auf die Gestaltung der Markenaussagen lassen sich anhand der jeweiligen Aufgabenstellung vier Designbereiche innerhalb des „Corporate Design“ unterscheiden, die in der folgenden Abbildung dargestellt werden:



Abbildung 78 Bereiche der Markenkommunikation durch Design im Unternehmen

Die Identität und Wertgrundlagen der jeweiligen Marke werden in ihren gestalterischen Grundideen und bestimmenden Themen im „Corporate Identity Design“ (CID) erfasst. Dieses stellt damit die Basis für die Umsetzung der Unternehmensidentität dar und wirkt als Klammer für alle Elemente der faktischen Markenkommunikation.⁶¹⁴

Im engeren Sinne teilt sich dabei die Marke dem Kunden durch das Produktdesign mit. Als zusätzliche Formen der Markenkommunikation wirken die interne und externe betriebliche Kommunikation mit ihrem Design (Communication Design = CD) sowie die Gestaltung des unternehmerischen bzw. markenspezifischen Umfelds im Unternehmens- oder Environmental Design (ED).

Das **Environmental Design** prägt dabei das gesamte gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens und dadurch im Bewusstsein der Mitarbeiter, Besucher und Kunden auch das Image der Marke.

Einerseits trägt ED durch die gesamtheitliche Gestaltung des architektonischen Unternehmenskontextes, beispielsweise von Gebäuden,

Arealen und Schauräumen, mit Bezug zur Umwelt zur Kommunikation der Marke „nach außen“ bei. Andererseits wird durch „Branding the Workplace“ auf der betrieblichen Ebene durch das Unternehmensdesign von Innenarchitektur und Arbeitsplatz, beispielsweise von Produktionsanlagen, Transportmitteln, Werkzeugen, Büroeinrichtungen und Konferenzräumen, vor allem auf das Markenempfinden der Mitarbeiter Einfluss genommen, so dass man von einer gezielten Kommunikation der Marke durch ED „nach innen“ sprechen kann.⁶¹⁵ Oft wird das Unternehmensdesign in Unkenntnis seiner Bedeutung vernachlässigt, da es sich bei der Gestaltung eines Investitionsobjekts meist um eine einmalige Aufgabe handelt, deren design- und damit markenrelevanter Charakter nicht klar erkannt wird.⁶¹⁶



Abbildung 79 Markenkommunikation durch Environmental Design am Beispiel der Firmenarchitektur der Marke Siemens [Städke, Gunter et al., Firmenarchitektur, 1997, S.4]

Als Beispiel für eine gelungene Umsetzung von ED kann die Marke *Siemens* dienen. So wird bezüglich der Firmenarchitektur postuliert:⁶¹⁷

„Gleich, wo auf der Welt ein von Siemens genutztes Gebäude steht, soll man erkennen: Hier ist Siemens. Doch nicht durch einen unnachahmlichen Stil, sondern durch die Erkennbarkeit einer gestalterischen Haltung, die uns und dem Umfeld gerecht wird – und jedem Gebäude seine Individualität wahrt.“

Ein gelungenes Beispiel für ED stellt ferner das als „Vierzylinder“ bekannte Münchner Verwaltungsgebäude der Marke *BMW* dar, das in abstrahierter

⁶¹⁴ Vgl. **Felber**, Urs, Designmanagement, 1984, S.76-125.

⁶¹⁵ Vgl. **Rummel**, Carlo, Designmanagement, 1995, S.81-85.

⁶¹⁶ Vgl. die jüngste Platz- und Gebäudegestaltung der Audi AG, Ingolstadt, deren einzelne, unabhängig voneinander und ohne Berücksichtigung eines EDs konzipierte Objekte zwangsläufig unterschiedliche Markenaussagen liefern.

Form sowohl auf das Markenlogo als auch auf die vier Zylinder eines Motors, also die Kernkompetenz der Motorenfertigung der Marke, verweist.⁶¹⁸

Auch das Design von Objekten, die in der Regel indirekt dem Markenausdruck dienen, wie Sportanlagen, Beschilderungen und Abtrennungen können zum ED gezählt werden, denn:⁶¹⁹

„fest installierte oder lose Objekte wie Hydranten, Schilder, Leitungen, Fahrradständer, Trafoboxen, Zäune, Schranken, Drehsperanlagen, Telefonkabinen oder Müllcontainer beeinflussen die Gesamtqualität von Außenräumen stark.“

Hier dürften in der Praxis die Übergänge zum **Communication Design** fließend sein. Dieses umfasst im Idealfall die Gestaltung sämtlicher „direkter“ interner und externer Kommunikationsträger der Marke.⁶²⁰ Im folgenden sind dafür zur Verdeutlichung einige Beispiele angeführt:

Interne Kommunikationsträger	Externe Kommunikationsträger
<ul style="list-style-type: none"> • Interne Broschüren, Filme, Präsentationsunterlagen • CD Manuals • Jubiläumspräsente, interne Give Aways • Einführungsunterlagen für neue Mitarbeiter • Mitarbeiter-Mitteilungen und -Bescheinigungen • Werkszeitungen • Schwarze Bretter • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftspapiere • Visitenkarten • Stempel, Aufkleber, Kennzeichnungen • Produktbeileger, -labels, Gebrauchsanweisungen • Firmenzeitschriften • Pressemappen, Geschäftsberichte • Personalanzeigen • Messematerialien • Klassische Kommunikationsmittel • etc.

Abbildung 80 Beispiele für interne und externe Kommunikationsträger der Marke

In den meisten Branchen findet die Marke traditionell ihren wesentlichen systemischen Ausdruck in der faktischen und inhaltlichen Kommunikation über die Gestaltung der Markenprodukte im **Product Design**. Aufgrund

⁶¹⁷ **Städke**, Gunter et al., Firmenarchitektur, 1997, S.9.

⁶¹⁸ Vgl. **Arthur D. Little**, Design-Management, 1990, S.18-21.

⁶¹⁹ **Städke**, Gunter et al., Firmenarchitektur, 1997, S.22.

⁶²⁰ Vgl. **Zec**, Peter, Informationsdesign, 1988, S.59.

seiner Relevanz für die Marken-Hardware soll dieses im folgenden Kapitel ausführlich behandelt werden.

Produktdesign, Communication Design und Environmental Design finden ihre Zusammenschau im **Corporate Identity Design**. Darunter versteht man die konzeptionelle Gestaltung aller sinnlich erfahrbaren Marken- versus Unternehmensäußerungen⁶²¹ im Hinblick auf die Generierung einer klaren dauerhaften Identität nach „außen“ und damit eines einheitlichen, starken Soll-Images. Dazu gehören auch scheinbare „Kleinigkeiten“ wie Telefonansagen, die Sauberkeit der Arbeitsplätze und firmeneigenen Lastwagen, die Verwendung veralteter Formen oder die Verunstaltung des Markenlogos, aber auch die Langzeitqualität der Produkte.⁶²²

Markenimage, Marken- bzw. Unternehmensidentität und die „wahre“, interne Persönlichkeit und Kultur von Unternehmen und Marke müssen dabei nicht zwangsläufig kongruent sein. Es kommt beispielsweise durchaus vor, dass das perzipierte Bild im Markt sich nicht mit der Markenkommunikation deckt, die das Corporate Identity Design aktiv zu gestalten versucht. Man denke nur an Pressemitteilungen, deren Inhalt vom Kunden vollkommen anders aufgenommen wird, so dass die eigentliche Intention in den Hintergrund tritt. Allerdings dürfen die durch die Gestaltung vermittelten Botschaften nicht im Widerspruch zu den Markeninhalten stehen, um kognitive Dissonanzen in der Markenwahrnehmung zu vermeiden.

Vielfach wird vor allem in der Praxis nicht klar unterschieden zwischen den einzelnen Designbereichen, sondern diese werden schlicht zusammengefasst und gesamthaft als Corporate Design bezeichnet.

⁶²¹ Genauer sollte beim Unternehmen von Corporate Identity Design gesprochen werden, bei jeder Marke von Brand Identity Design. In der Praxis findet man jedoch meist nur den Begriff „CI“, was zu einem internen und externen Wahrnehmungskonglomerat zwischen Unternehmen und Marke beiträgt.

⁶²² Vgl. **Kapferer**, Clodwig, Marketing, 1979, S.111.

6.3.2 Faktisches Markenmoment im Produkt

Innerhalb der Marken-Hardware nimmt das Markenprodukt und seine Gestaltung eine kommunikative Schlüsselrolle ein. Helene Karmasin beschreibt:⁶²³

„Produkte können als Objekte funktionieren, mit deren Hilfe man sich etwas kauft, das man sonst nicht bekommt. Sie repräsentieren gewissermaßen einen ‚Traum‘, eine Wunscherfüllung, die sonst nicht möglich ist, und zwar, indem sie etwas Fiktionales an die Stelle von etwas Realem setzen. (...)

Freud entwickelte in diesem Zusammenhang das Konzept des *Fetischs*, also eines Objektes, das für das Individuum eine ganz besondere Bedeutung hat, das stellvertretend die Befriedigung eines Wunsches erlaubt, der sich eigentlich auf eine Person bezieht.“

Dieser Tatsache trägt Philip Kotler damit Rechnung, dass er den Produktbegriff anhand einer systemischen Betrachtung zu erfassen sucht. Dabei unterscheidet er drei Ebenen. Die erste ist die des Kernprodukts, das dem Verbraucher den Grundnutzen des Produkts verschafft. Ergänzt wird dieses auf der zweiten Ebene um das formale Produkt, das dem Kunden durch Qualität, spezielle Produkteigenschaften, Styling, Verpackung und den Markennamen zusätzlichen Nutzen bringt. Das erweiterte Produkt der dritten Ebene ist bei Kotler ausschließlich durch Serviceleistungen, wie Garantien und Lieferservice gekennzeichnet.⁶²⁴

Das bislang beschriebene System der Marke und ihrer Kommunikation findet jedoch in diesem Modell keine Berücksichtigung. Daher soll in dieser Arbeit bei der Betrachtung der Marken-Hardware auf ein weiterführendes Modell

⁶²³ **Karmasin**, Helene, Botschaften, 1993, S.56.

⁶²⁴ Vgl. **Kotler**, Philip, Marketing-Management, 1989, S.363-365. Zusammen mit der Dynamisierung von Wertestrukturen und -inhalten ergeben sich unterschiedlichste Motivationen für den „Einkauf“ in die Marke und ihre Produkte, wie der Wunsch nach Sicherheit und Stimulation, emotionalem Partner und Liebe, Erotik oder sexueller Attraktivität, als Leistungsbeweis, Befriedigung von Egoedürfnissen, sozialen oder moralischen Gefühlen, Ausdruck von Dominanz, Autonomie, Selbstverantwortung oder Gruppenzugehörigkeit. Vgl. **Karmasin**, Helene, Botschaften, 1993, S.67.

von Bodo Rieger zurückgegriffen werden, das die Systemstruktur des Markenproduktes innerhalb des Markenmodells wiedergibt:

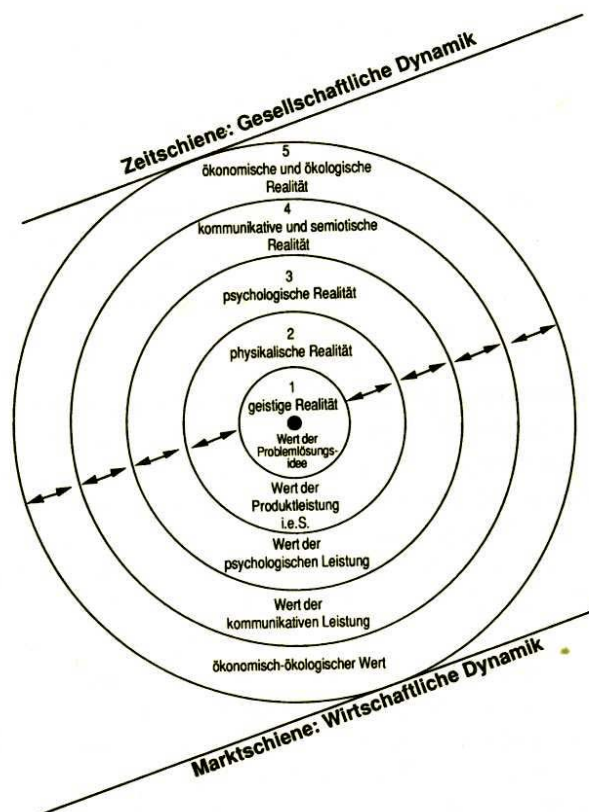


Abbildung 81 Systemische Betrachtung der Struktur des Markenprodukts
[Rieger, Bodo, Markengestaltung, 1994, S.738]

Ein frühes Beispiel für die Wirkungen des Produktdesigns auf die Marke stellt die Verpackung der amerikanischen Zigarettenmarke *Lucky Strike* dar, die 1940 von Raymond Loewy umgestaltet wurde. Die von ihm vorgenommenen Modifikationen – die Farbänderung von grün auf weiß (drucktechnische Gründe, Elimination von Farbgeruch, bessere Visualisierung des Logos und der Aufschrift), Angleichung der Vorder- und Rückseite (stärkere Präsenz des Logos) sowie eine moderate Überarbeitung der Typographie (Vereinfachung) – erwiesen sich als überaus erfolgreich und wurden bis heute beibehalten.⁶²⁵ Loewy „lud“ mit seinem Design die Marke mit neuen Werten auf.⁶²⁶

⁶²⁵ Vgl. Loewy, Raymond, *Industrial Design*, 1979, S.218-219.

⁶²⁶ Loewy, Raymond, *Well Enough*, 1951, S.148.

„owing to its impeccable whiteness, the Lucky pack looks, and is, clean. It automatically denotes freshness of content and immaculate manufacturing.“

Nicht zuletzt durch die gestalterische Vermittlung von Reinheit und Sauberkeit wurde *Lucky Strike* zum Symbol für das Amerikanische. Denn diese generellen Werte galten für die Immigranten in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts als generelle „amerikanische Tugenden“.⁶²⁷

„Hygiene, cleanliness and comfort are general, unspecific qualities with which no reasonable person, whether Lithuanian Jew or Japanese, could possibly disagree. So suitable have they proved that they have been seized upon avidly by all who wish to show that they are indeed Americans (...). Drawing upon the existing association between cleanliness and Americanness gave the Lucky Strike packet an American image, which ensured it a national market. A member of any ethnic group could identify Lucky Strike as an American cigarette by virtue of the pack’s conspicuous cleanliness, and perhaps, by purchasing a packet, instantly feel part of American culture. Indeed, the packet was so recognizable American that, within a very short space of time, Lucky Strike became famous throughout the world as a symbol of the American way of life.“

Auch beim Begriff des Produktdesigns steht man vor dem Dilemma der Nichtexistenz einer einheitlichen Definition und daraus resultierend letztlich in der Praxis auch vor Abgrenzungsschwierigkeiten zum technischen Aspekt der Produktgestaltung im Engineering Design. So betrachtet das Produktdesign im engeren Sinne die Ware lediglich als materiellen Gegenstand ohne Zusatzaufgaben und -nutzen insbesondere im Hinblick auf die Markenführung, während es im weiteren Sinne die Gestaltung von Marktleistungen beinhaltet, die neben Markierung und Verpackung unter

⁶²⁷ Forty, Adrian, *Objects*, 1986, S.245.

anderem Service- und Garantieleistungen umschließen, bis hin zu einer Begriffsäquivalenz zum Industriedesign.⁶²⁸

In Anlehnung an Urs Felber soll in dieser Arbeit unter Produktdesign folgendes verstanden werden:⁶²⁹

„Koordination und Optimierung der technischen (Engineering Design), der wirtschaftlichen und auf den Menschen (ästhetische, physiologische, psychologische) bzw. Umwelt bezogene Faktoren und Gestaltung aller visuell produktbestimmenden Faktoren, d.h. Auslegung des Erscheinungsbildes und Optimierung der Informationsfunktion des Produktes (...).“

Demzufolge muss es Funktionen der Technik, der Fertigung, der Ergonomie, der Ästhetik und nicht zuletzt der Markenrepräsentanz und -kommunikation erfüllen.⁶³⁰

Das Design kann innerhalb der Markenentwicklung und -führung als zentrales Instrument gelten, nicht zuletzt deshalb, weil sich in der betriebswirtschaftlichen Praxis vielfach erwiesen hat, dass selbst bei zeitweiser Vernachlässigung oder Missachtung anderer Bereiche ein gelungenes Design des Produktes die zugehörige Marke sichern konnte. Als Paradebeispiel kann hier die Marke *Bang & Olufsen* gelten, die sich im wesentlichen ausschließlich über das Produktdesign differenziert.

Doch in der einschlägigen Literatur zur Markenthematik wird dieser Bereich bis heute meist nur am Rande betrachtet.⁶³¹

Sieht man das Produktdesign als wesentliches Kommunikationsmedium von Markeninformationen an, kommen ihm gewichtige Markenaufgaben und -funktionen zu, vor allem die gesellschaftliche Funktion der „Sinnstiftung“:⁶³²

⁶²⁸ So bezog sich Produktdesign im engeren Sinne lange Zeit lediglich auf praktische Produktfunktionen wie Gebrauchs-, technische, ökonomische und ökologische Funktionen; vgl. **Rummel**, Carlo, Designmanagement, 1995, S.65-66 und S.130-147.

⁶²⁹ **Felber**, Urs, Designmanagement, 1984, S.79.

⁶³⁰ Vgl. **Busse**, Rido, Markendesign, 1998, S.815.

⁶³¹ Dies bemerkt vor allem Leitherer in mehreren Arbeiten; vgl. **Leitherer**, Eugen, Industriedesign, 1991, S.186 und **Leitherer**, Eugen, Fragen, 1982, S.301-314. Als positive Ausnahmen kann hier beispielsweise das in dieser Arbeit mehrfach zitierte Werk von Helene Karmasin gelten, das Produkte als einen Sonderfall von materiellen und semantisierten Objekten innerhalb einer Kultur betrachtet und damit ihrer Kommunikationsfähigkeit Rechnung zollt; vgl. **Karmasin**, Helene, Botschaften, 1993, S.189 ff.

„Consumer goods have a significance that goes beyond their utilitarian character and commercial value. This significance consists largely in their ability to carry and communicate cultural meaning.“

Hinsichtlich der Produktgestaltung ist in diesem Zusammenhang der Begriff der „Produkterotik“ herauszugreifen, der ursprünglich explizite sexuelle Formen und erotische Verweise im Design meinte.

Fasst man die Bezeichnung weiter, wie es beispielsweise in der klassischen Kommunikation implizit ohnehin schon geschieht, so ergibt sich dadurch die Forderung nach Produkten, die „sexy“, d.h. sinnlich anregend und dadurch für den Kunden begehrt sein sollen.⁶³³

Prominentes Beispiel für Marken, die durch die allgegenwärtige Präsenz ihrer bewusst „erotisch“ gestalteten Produkte in der Öffentlichkeit entscheidend kommunizieren und in der Folge geprägt werden, stellen wiederum die Automobilmarken dar. Wie keine anderen konkurrierenden Marken spiegelt die Welt der Automobile das Feld der sozialen Rangordnung wider und werden mit den Produkten in vermenschlichender Art körperliche Attribute, Anmutungseigenschaften und Charakterzüge assoziiert.⁶³⁴

„Umso müheloser lassen sich deshalb seinem Äußeren menschliche Merkmale, in der Regel Körperpartien, zuordnen, die offenbar mehr sind als bloße Analogien. (...) Geläufig sind Ausdrücke wie ‚Hintern‘ (...) für das Heck, ‚Pfoten‘ für die Räder, ‚Schnauze‘ für den Vorbau, ‚Gesicht‘ für die Frontansicht, ‚Augen‘ für die Scheinwerfer, aber auch (...) der ‚Blick‘ für die Art und Weise, wie das Auto den Betrachter anschaut. (Ferry Porsche bei der ersten internen Vorstellung des 928 zu Anatole Lapine kritisch: ‚Er schaut so bigott‘).“

Der erotische Bezug findet sich auch bei der Beschreibung der Form des ursprünglichen *Volkswagen Käfer*, bei dem das „Fehlen der phallischen

⁶³² Douglas, Mary, **Isherwood**, Baron, World, 1979, S.58.

⁶³³ Vgl. auch **Karmasin**, Helene, Botschaften, 1993, S.75.

⁶³⁴ **Spiegel Institut**, Gutachten, 1998, S.3.

Aggressivität durch eine Art zweigeschlechtliche Zufriedenheit⁶³⁵ ersetzt wurde.

Am ersten *Volkswagen* zeigen sich die Sprache und Macht des Designs – auch als kommunikativer Ausdruck der Marke – überdeutlich.⁶³⁶

„Der VOLKSWAGEN ist ein Beispiel dafür, dass ein Design weit über die Handhabung des Produkts in die gesellschaftliche Wahrnehmung, in die Gegenstands- und Umweltbeziehungen und in die Verhaltensspielräume hineinragen kann, wenn eine Gebrauchserwartung manipuliert und kollektiv imaginiert wird. An sich ist der VOLKSWAGEN im Stadium seiner Entwicklung als beliebiges Massenprodukt kein politisches oder sozial-psychologisch weiterreichendes Ereignis gewesen. Er wird aber – mit einem Aufwand wie nie bei einem Produkt jemals zuvor – zu einem nationalen Identifikationsobjekt stilisiert, das sich vor dem allgemeinen Mythenhintergrund der Zeit [der nationalsozialistischen Ära] abhebt. Auf sein Design im umfassenden Sinne der Gestaltung des gesellschaftlichen Bewusstseins und Normenbestandes wird mehr Mühe verwendet als auf Motor und Karosserie.“

6.3.3 Designmanagement und Systemgedanke

Die Notwendigkeit einer ganzheitlichen systemischen Betrachtung des Designs als Kulturphänomen, die sich daraus zwangsläufig auch für den Bereich der Marken ergibt, beschreibt John A. Walker wie folgt:⁶³⁷

„Man sollte (...) immer von Design *in der* Gesellschaft statt von Design *und* Gesellschaft sprechen. Jede spezifische Anwendung [eines Modells] müßte nicht nur die Grenzen der relativen Autonomie des Designs berücksichtigen, sondern auch die Interaktionen zwischen dem Mikrosystem und dem umgebenden Makrosystem.“

⁶³⁵ Railton, Arthur, Käfer, Zürich 1985, S.IV.

⁶³⁶ Selle, Gert, Design, 1997, S.264-265.

⁶³⁷ Walker, John, Designgeschichte, 1992, S.86-87.

Eine allgemeine Wirtschaftskrise oder ein Boom würden ebenso Einwirkungen auf das Design nach sich ziehen wie eine kleinere Veränderung (...).“

Erste gedankliche Ansätze einer interdisziplinären Zusammenschau in Form eines Managements des Designs finden sich bereits im zweiten Jahrzehnt des letzten Jahrhunderts mit den Grundgedanken des Bauhauses. Insbesondere strebte das Bauhaus erstmals nach einer dynamisch fortschreibbaren und interkulturellen Einheit zwischen Design (Kunst) und Technik und damit nach einer Überwindung scheinbarer Gegensätze mehrerer Disziplinen.

Daran angelehnt ist folgende Definition von Urs Felber, die ein integriertes Designmanagement versteht als:⁶³⁸

„die Willensbildung und Willensdurchsetzung zwecks Bewältigung der Designaufgaben in der Unternehmung. Anders ausgedrückt umfaßt DM [Design Management] alle Institutionen (Organe, Stellen), Prozesse (der Zielsetzung, Planung und Steuerung) und Instrumente (z.B. Analyse und Bewertungstechniken), welche zur Lösung aller Designprobleme in der Unternehmung eingesetzt werden. (...)

Die Betonung des integrierten Ansatzes soll hervorheben, dass damit eine interdisziplinär orientierte Koordinierung von geisteswissenschaftlichen und ingenieurwissenschaftlichen Tätigkeiten in einem kooperativen Führungssystem verbunden ist [und] Designmanagement kreativ-innovative Problemlösungen hervorbringen soll, die über ästhetische Zusammenhänge in der Produktgestaltung wesentlich hinausreichen (...).“

Designmanagement hat also zur Aufgabe, in enger Abstimmung mit anderen Unternehmensbereichen, insbesondere dem Marketing und der Technik, nach außen hin alle gestalterischen Aussagen der Marke, die Marken-Hardware, zu einer Einheit verschmelzen zu lassen sowie die Abstimmung mit der Markenkommunikation, der Marken-Software wesentlich mitzubestimmen.⁶³⁹

⁶³⁸ **Felber**, Urs, Designmanagement, 1984, S.21-22.

⁶³⁹ Zu den Aufgaben des Designmanagements vgl. auch **Moeller**, Guenter, Design, 1997, S.72-73.

Integriertes Designmanagement im Sinne einer ganzheitlichen Markenführung scheint unverzichtbar, um einerseits die visuellen bzw. faktischen Äußerungen der Marke nach „außen“ und andererseits ihre systemischen Interaktionen nach „innen“ aktiv zu koordinieren. Demzufolge lassen sich innerhalb des Designmanagements zwei Schwerpunkte ausmachen, ein strategischer und ein operativer.⁶⁴⁰

Die strategische Komponente des Designmanagements zeichnet für die Entwicklung und Implementierung einer auf dem Marken- und Unternehmensleitbild basierenden Design Brand Platform bzw. eines Designleitbildes verantwortlich, das Designgrundsätze und -strategien enthält und als Grundlage für die strategischen Designziele dient. Aufbauend darauf werden die notwendigen unternehmensinternen Prozesse und Schnittstellen definiert.

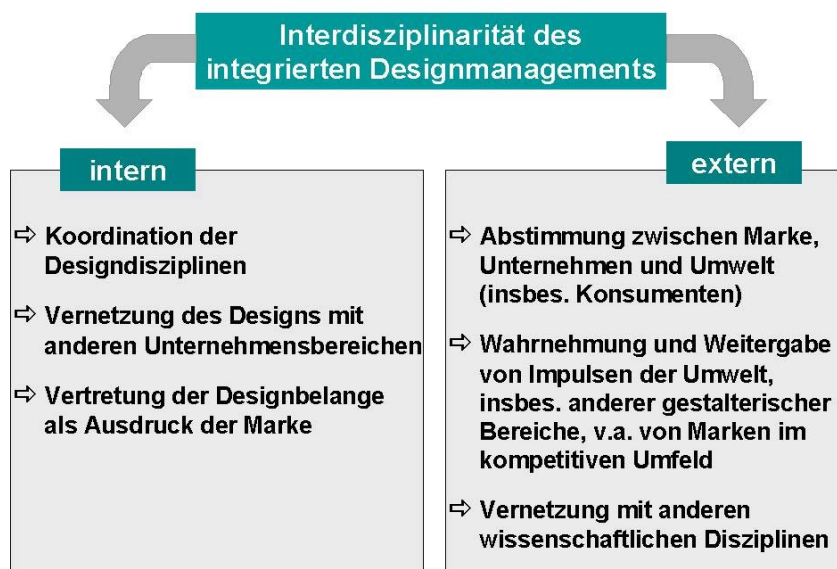


Abbildung 82 Interdisziplinarität des integrierten Designmanagements

Ergänzt wird das strategische um das operative Designmanagement, das Ideengenerierung und -auswahl, designbezogene Ableitungen aus Marktanalysen, bereichsinterne Abläufe, Prozesse, Ressourcenverwendung

⁶⁴⁰ Vgl. **Rummel**, Carlo, Designmanagement, 1995, S.73. Ausführlich zu Aufgaben des Designmanagements in der Literatur vgl. **Meier-Kortwig**, Hans Jörg, Design Management, 1997, S.24.

sowie zeitliche Planungen beinhaltet und im Gegensatz zur strategischen Komponente eher kurz- oder mittelfristig orientiert ist.

Design Management sollte in der Unternehmensorganisation als eigenständiges Element – zumindest als selbständige Einheit, wenn nicht gar den übrigen Designbereichen fachlich übergeordnet – verankert werden, damit der Faktor Design tatsächlich bei allen gestalterischen markenrelevanten Entscheidungen auf allen Hierarchiestufen berücksichtigt und koordiniert wird und somit auch Synergieeffekte realisiert werden können.

Trotz der sichtlich großen Bedeutung des Designs als gesamtheitlicher faktischer Ausdruck der Marke existieren derzeit sowohl in Theorie als auch in der Praxis großer Unternehmen noch relativ wenige, oft unzusammenhängende Ansätze eines Designmanagements. So besitzt die Aussage von Barnett von 1976 nach wie vor Gültigkeit:⁶⁴¹

„Management of Design continues to to be one of the most neglected and least understood skills in modern industry. (...) Probably the biggest and most concerning problem is the lack of attention by senior management to design in general and products in particular.“

Oft werden die verschiedenen designrelevanten Markenaufgaben innerhalb des Unternehmens unkoordiniert von verschiedenen Bereichen erfüllt, die sich nicht selten gar nicht darüber im klaren sind, dass ihre Tätigkeiten wichtige Designaspekte besitzen.

So wird in der Regel bei Agenturbriefings im Bereich der klassischen Werbung oder aber auch bei Architekturausschreibungen zur Gestaltung von Unternehmensbauten kaum auf Input bzw. Informationen des Designs zurückgegriffen. Richard Linxweiler beschreibt die Situation folgendermaßen:⁶⁴²

„An den Design-Ausbildungsstätten sind gegenwärtig (...) die Studiengänge Werbung/Grafik-Design, Verpackungsgestaltung und Produkt-Design etc. strikt getrennt. In der Design-Ausbildung bleibt die Gestaltung von Marken der Konsumgüterindustrie

⁶⁴¹ Barnett, Dan, Management, 1976, S.43.

(Verbrauchsmarken) weitgehend ausgespart. Ebenso wird die Gestaltung und die Innovation von Marken in den wirtschaftswissenschaftlichen Fächern lediglich am Rande behandelt. (...) Die Trennung der gestalterischen Aufgaben bei der Markenentwicklung und Markenbetreuung setzt sich konsequent bis in die Praxis fort, obgleich allerorten von integriertem Marketing die Rede ist. (...) Diejenigen, die das alles fachkundig koordinieren sollen, die Brand- und Marketingmanager der Markenartikelindustrie, sind zwar in ökonomischen Aspekten des Marketing gründlich ausgebildet, nicht jedoch in gestalterischen Belangen.“

Beispielsweise verfügt innerhalb der Marken der Automobilindustrie, wo bei den gehobeneren Segmenten nachweislich (Fahrzeug-)Design als Hauptkaufgrund gilt, derzeit in Europa lediglich *Renault* über einen Designvorstand, was Rückschlüsse auf die vom Management beigemessene Relevanz der Thematik zulässt. Es kann daher auch nicht verwundern, wenn gerade in der Automobilbranche oft eine ursprüngliche Idee für ein Fahrzeug einer Marke im Laufe seines Entwicklungsprozesses derartig „mutiert“, dass die Design-Idee im Endprodukt kaum mehr zu erahnen ist. Dieser Verlust an Marken-Information wirkt sich letztlich negativ auf die Marke aus, da deren gestalterischer Ausdruck verwässert oder verfälscht wird.⁶⁴³

„From design to development, development to production and production to marketing a loss of information and the introduction of noise continues. Successive studies have all identified this as a principal cause of poor industrial performance.“

Design wird in vielen Unternehmen zudem immer noch reduziert auf ein bloßes modernes „Styling“ der Markenprodukte. Da eine systemische Zusammenschau nicht stattfindet, bleibt der Designer oft bei seiner Aufgabe isoliert, auf sich allein gestellt. Wichtige markt- und markenrelevante Informationen erhält er nicht.

⁶⁴² **Linxweiler**, Richard, Marken-Design, 1999, S.12-13.

⁶⁴³ **Archer**, L.Bruce, Design Awareness, 1974, S.44.

Zu dieser unbefriedigenden Situation trägt wesentlich das in Manager- und Technikerkreisen noch weit verbreitete Unverständnis über die Wichtigkeit des Designs bei. Eugen Leitherer erklärt:⁶⁴⁴

“Durch das Design werden so traditionelle Bereiche von Konsumgütern schrittweise in eine andere Gestaltqualität umgebildet, was sich unternehmerisch betrachtet, als eigentlich unbeschränktes Handlungsfeld darstellt. Jedoch ein äußerst empfindlicher Handlungsbereich! Er stellt erhebliche Anforderungen an das Umdenken der Menschen im Unternehmen, damit designorientierte Produktlinien von der Betriebsorganisation verkraftet werden können. (...) Eine designorientierte Unternehmenspolitik mit ihrer eben nicht nur gebrauchstechnischen, sondern vor allem auch ästhetisch-geschmacklichen Komponente überfordert (...) im Anfang fast alle Mitarbeiter, den Unternehmer meist auch. (...) Erfolg: Widerstand gegen Innovation, Widerstand gegen das Design! Vor allem das mittlere Management, das die Design-Innovation im Betrieb bewältigen muss, sperrt sich häufig. Und anders gesehen: Oft sind kreative Fähigkeiten vorhanden, die geweckt werden müssen!“

Vor allem bedingt durch eine unzureichende organisatorische und inhaltliche Vernetzung sowie durch traditionell unterschiedliche Begriffs- und Anschauungsebenen treten zwischen den Unternehmensbereichen Design und Marketing oftmals Koordinationsprobleme und einander widersprechende Strategien bis hin zu ablehnenden Tendenzen auf.⁶⁴⁵

So versuche beispielsweise das Marketing aus Designersicht, alles „totzuprüfen und sich krampfhaft an Zahlen und Trends zu orientieren“ und lasse damit gestalterische Innovationen aus Furcht vor mangelndem Markterfolg gar nicht mehr zu, während für die Marketingkollegen die Designer die „kreativen

⁶⁴⁴ **Leitherer**, Eugen, *Industriedesign*, 1987, S.13-14.

⁶⁴⁵ Vgl. **Leitherer**, Eugen, *Industrie-Design*, 1991, S.128 sowie **Felber**, Urs, *Designmanagement*, 1984, S.254-260. Insbesondere Anfang der 1970er Jahre, aber durchaus in Designabteilungen auch großer Unternehmen bis heute, stehen die Designer selbst dem Designmanagement ablehnend gegenüber, hauptsächlich aufgrund der Angst vor „Übernahme“ durch das Marketing. Dies deckt sich mit meinen Beobachtungen in der Praxis.

Spinner“ sind, die „statt sich selbst in kostspieligen Spielereien zu verwirklichen, endlich einmal gute Produkte für den Markt machen sollten“. Diese gegenseitigen Vorbehalte sind insbesondere deshalb verwunderlich, da die Hauptaufgabe von Marketing und Design, nämlich die Kommunikation der Marke, letztlich die gleiche ist und sich daher starke Interdependenzen ergeben.⁶⁴⁶

6.3.4 Ästhetik und Markendesign

Um ein Markenobjekt in seiner Bedeutung im Kontext der Markenkommunikation und Sinnggebung gesamthaft einzuordnen, muss sein Design von verschiedenen Blickwinkeln aus betrachtet werden. Sowohl die physikalische und mechanische als auch die ökonomische, soziale und semantische Ebene sind von Interesse.

Bleibt man in der automobilen Welt, zeigt sich, dass ein Fahrzeug auf der sozialen Ebene nicht nur einen symbolischen Wert erhält, wenn es Inhalt einer verbalen oder ikonischen Kommunikation ist, d.h. wenn es beispielsweise mittels des Signifikans *Auto* oder *Car* bezeichnet wird, sondern auch, wenn es als Gegenstand verwendet wird, so dass das Objekt selbst zum Signifikans seines möglichen Gebrauchs wird, wie *Leistung*, *Geschwindigkeit*, *Komfort* oder *Luxus*, und damit selbst semiotischer Natur ist.⁶⁴⁷ Wichtig scheint bei einer Herausarbeitung der Bedeutung der Marken-Hardware abschließend daher wiederum der Verweis auf die Semiotik, hier insbesondere die des ästhetischen Zeichens und des Designats, das ja bereits den Begriff des Designs beinhaltet.

Dass das Design dabei wesentlicher Ausdruck der „Person“ Marke ist und durchaus als Kommunikationsmedium über Rückkoppelungseffekte die Marke und ihre Werte selbst wieder im dynamischen selbstähnlichen Prozess formen kann, ist unbestritten.

⁶⁴⁶ Zu den Interdependenzen zwischen Marketing und Design vgl. auch **Moeller**, Guenter, Design, S.57-84.

Für die ästhetische Wahrnehmung oder Beurteilung gilt analog, dass sie externen und internen Zeichenprozessen unterworfen sind, wobei diese auf durch ikonische Zeichen mittelbar und unmittelbar vermittelte Werteigenschaften ausgerichtet sind.⁶⁴⁸ Mathias Eberle beschreibt, bezogen auf die Modewelt:⁶⁴⁹

„Unter einem ästhetischen Urteil verstehen wir ein Urteil darüber, ob etwas schön oder nicht schön ist. Schön ist – wenn man den Philosophen seit der Antike glauben darf – das, was den Menschen vervollkommnet oder ihm die Ahnung seiner Vollkommenheit gewährt. Schön ist für uns der Mensch, in dem sich der Gattungscharakter am reinsten ausprägt und der genau die Merkmale und Eigenschaften aufweist, die uns zu unserer Vervollkommnung fehlen. Da man sich aber immer nur innerhalb der Gesellschaft vervollkommen kann, muss man diese Merkmale und Eigenschaften vor dem jeweiligen historisch-gesellschaftlichen Hintergrund sehen. (...) Ein ästhetisches Urteil, ein Urteil über Schönheit also, ist demnach abhängig von der Entwicklungsstufe einer Gesellschaft ebenso wie von dem Verhältnis eines Individuums zu dieser Gesellschaft.“

Dieser Beschreibung der Subjektivität des ästhetischen Urteils und seine zwangsläufige Abhängigkeit von den umgebenden sozialen Systemen gibt Charles Morris recht, wenn er postuliert, dass ein System letztlich nur beurteilen kann, wie angemessen ein ästhetisches Zeichen es vermag, Werte zu repräsentieren und zu verkörpern.⁶⁵⁰

Eine semiotische Deutung fällt zwar zunächst schwer, da ästhetische Zeichen, die das Design einer Marke setzt, nicht auf „normaler“ Sprache beruhen und

⁶⁴⁷ Vgl. **Eco**, Umberto, *Semiotik*, 1994, S.36-37. Zu den ästhetischen Konnotationen von Gebrauchsgegenständen vgl. ausführlich **Kicherer**, Sibylle, *Industriedesign*, 1987, S.136-152.

⁶⁴⁸ So kann eine bestimmte Linienführung an einem Markenobjekt den Betrachter auf die Art der Linienführung an anderen Gestaltungen der Marke im gleichen Umfeld vorbereiten. Der Unterschied von Kunst zu anderen Sprachen im Sinne der Semiotik sieht Morris in der dominanten Rolle, die die Icons im Bezeichnungsprozess einnehmen, d.h. dass das Zeichenhafte im Vordergrund steht; vgl. **Morris**, Charles, *Signs*, 1946, S.194-195.

⁶⁴⁹ **Eberle**, Mathias, *Funktion*, 1979, S.96.

⁶⁵⁰ Vgl. **Morris**, Charles, *Zeichentheorie*, 1979, S.102-116.

sich nur bedingt auf visuelle und kulturelle Referenzen beziehen.⁶⁵¹ Dennoch setzt das Verständnis einer markenspezifischen Gestaltung die Kenntnis der Designsprache in analoger Weise voraus.

Folgendes Zitat belegt dies anschaulich am Beispiel des Modedesigns.⁶⁵²

„Wer ein Kleidungsstück anlegt, (...) ganz gleich zu welchem Zweck (...), er wird die einzelnen Teile nach bestimmten Regeln auswählen, zusammenstellen und tragen. Diese Regeln sind vergleichbar mit denen der Sprache. Wer sich bekleidet, spricht mit seiner Kleidung eine Sprache, deren ‚Grammatik‘ und deren ‚Wörter‘ er sich zwar bedient, deren Bedeutung ihm aber nicht immer bewusst ist. Er erzählt so mit seinen Kleidern anderen Leuten von sich, seinen Wünschen und Ängsten, von seinem Charakter und seiner Persönlichkeit, er stellt ihnen seine Stellung in der Gesellschaft und sein Verhältnis zur Gesellschaft dar, ohne das mit jedem ‚Wort‘ auch wirklich zu wollen.“

Laut Eco lassen sich im Rahmen der semiotischen Analyse einer – verbalen, musikalischen oder visuellen – ästhetischen Botschaft mindestens sechs verschiedene Informationsebenen unterscheiden, die hier in Abbildung 98 dargestellt werden.⁶⁵³

Dabei gilt, dass sich die ästhetische Botschaft im Verstoß gegen die Norm verwirklicht, d.h. durch die zweideutige Strukturation bezüglich des Codes.⁶⁵⁴

„So verwandelt das Werk ständig seine Denotationen in Konnotationen und seine Signifikate in Signifikanten anderer Signifikate.“

Die Decodierungserfahrung wird offen, Prozessartig, und unsere erste Reaktion besteht darin, dass wir glauben, dass alles, was wir in die Botschaft einfließen lassen, *tatsächlich in ihr enthalten sei*.“

⁶⁵¹ Ausgehend von den Evolutionsphasen des Menschen unterscheidet Kicherer vier Ebenen ästhetischer Äußerungen, die physiologische, die technische, die soziale und die figurative Ebene; vgl. **Kicherer**, Sibylle, *Industriedesign*, 1987, S.131-133.

⁶⁵² **Eberle**, Mathias, *Funktion*, 1979, S.87.

⁶⁵³ Vgl. **Eco**, Umberto, *Semiotik*, 1994, S.145-151. Die ästhetische Botschaft kann dabei verbaler, visueller oder musikalischer Natur sein.

⁶⁵⁴ **Eco**, Umberto, *Semiotik*, 1994, S.154.

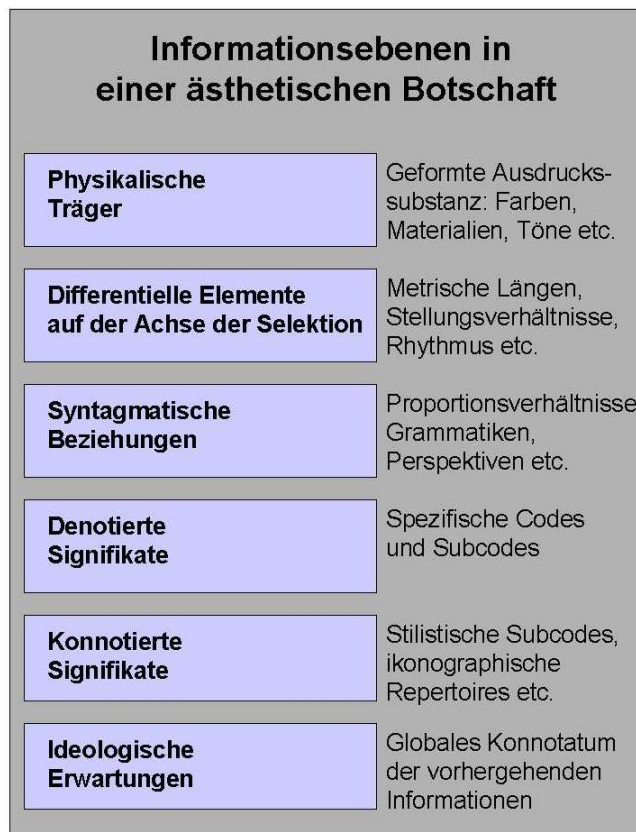


Abbildung 83 Klassifizierung der Informationsebenen einer ästhetischen Botschaft
[nach Eco, Umberto, Semiotik, 1994, S.150]

Alle Informationsebenen der ästhetischen Botschaft verletzen dabei die Norm nach der selben Regel. Diese Regel wird als der *ästhetische Idiolekt* bezeichnet, wobei ein Idiolekt als der private und individuelle Code eines Sprechers oder Werks definiert ist.

Der ästhetische Idiolekt ist die Invariante, die die verschiedenen Ebenen des Objekts miteinander in Verbindung bringt, um Formensysteme mit Systemen von Bedeutungen zu vereinigen. Mit seiner Hilfe gelingt es, von dem Code einer Ebene auf den einer anderen Ebene zu schließen und damit auf die durch diesen erzeugten Teile, da er einen Blick auf die Ganzheit des Werks erlaubt. Durch den ästhetischen Idiolekt werden Nachahmung, stilistische Gewohnheit und letztlich neue Normen erzeugt.⁶⁵⁵

⁶⁵⁵ Vgl. Eco, Umberto, Semiotik, 1994, S.151-157.

Was Brandmeyer und Deichsel als das „Markenhafte am Produkt“:⁶⁵⁶ beschreiben, das einen eigenständigen Erfahrungsbereich bildet, ist letztlich die Eigenschaft des ästhetischen Idiolekts, mit dessen Hilfe es gemäß Charles Morris⁶⁵⁷

„zur unmittelbaren Wahrnehmung von Werteigenschaften vermittelt der bloßen Gegenwart dessen, was selbst den Wert besitzt, den es designiert, [kommt].“

Mit anderen Worten: Durch die zeichensetzende Gestaltung der Markenobjekte als ästhetische Botschaften spiegeln diese nicht nur die Marke wider, sondern sind selbst Teil der Marke und ihrer Werte, indem das Bezeichnete im Objekt selbst „aufscheint“.⁶⁵⁸

Wesentlich ist bei der Gestaltung der Markenobjekte deren **Selbstähnlichkeit** als Ausdruck des Markencodes.⁶⁵⁹ Innerhalb eines jeden Designsystems lassen sich in der Regel einzelne Elemente bestimmen, die die Gestalt oder die Typologie der gesamten Marke verkörpern.

Zieht man einen Vergleich zur Biologie, lassen sich einerseits genotypische Informationen über Herstellung, Funktion und kulturelle Einbettung als abstraktes „Design“ erkennen und andererseits phänotypische, „vererbte“ Merkmale, die evolutionär weiterentwickelt werden.⁶⁶⁰ Letztere könnte man als inhärente Elemente auffassen, die die „DNS“ der Marke verkörpern und so prägend wirken.⁶⁶¹

Besonders augenfällig wird diese Markengenetik bei der Betrachtung der Produkthistorie von Automobilmarken wie *Mercedes*, *Alfa Romeo* oder *BMW*,

⁶⁵⁶ **Brandmeyer**, Klaus, **Deichsel**, Alexander, Wille, 1991, S.13.

⁶⁵⁷ **Morris**, Charles, Zeichentheorie, 1979, S.98.

⁶⁵⁸ Vgl. **Morris**, Charles, Zeichentheorie, 1979, S.98. Die Markenstrategen Mättig und Baginski schufen dafür in einer internen Studie den Ausdruck des *Pursivischen*, dem Aufscheinen der Marke in der Form. Die Differenzierung zwischen Kunstwerk und Markenobjekt wird beim ästhetischen Objekt letztlich durch die Motivation getroffen; vgl. **Klöcker**, Ingo, Produktgestaltung, 1981, S.73. Ausführlich zur Natur der Kunst und der Betrachtung moderner Medien, insbesondere des Films, als Kunstformen vgl. **Monaco**, James, Film, 1977, S.3-45.

⁶⁵⁹ Klaus Brandmeyer beleuchtete 1995 die Markenauftritte von BMW und Mercedes vor dem Hintergrund der Selbstähnlichkeit näher; vgl. **Brandmeyer**, Klaus, Selbstähnlichkeit, 1995, S.209-226.

⁶⁶⁰ Vgl. u.a. **Steadman**, Philip, Evolution, 1979, S.81.

⁶⁶¹ So findet man in der Natur bestimmte Grundmuster, die in verschiedenen Formen und Funktionen auftreten, wie das Blatt; vgl. **Cramer**, Friedrich, Chaos, 1988, S.17.

deren Familienzusammengehörigkeit über Selbstähnlichkeit im „Stammbaum“ nicht zu übersehen ist.

Die für alle Produkte der Marke *BMW* in der Frontpartie typische „Niere“ – wie auch das „Herz“ von *Alfa Romeo* und der gerippte *Mercedes*-Grill – garantieren die spontane Markenerkennung. Diese wird im folgenden anhand der *BMW* Fahrzeugfronten von 1940 bis 1990 exemplarisch aufgezeigt.

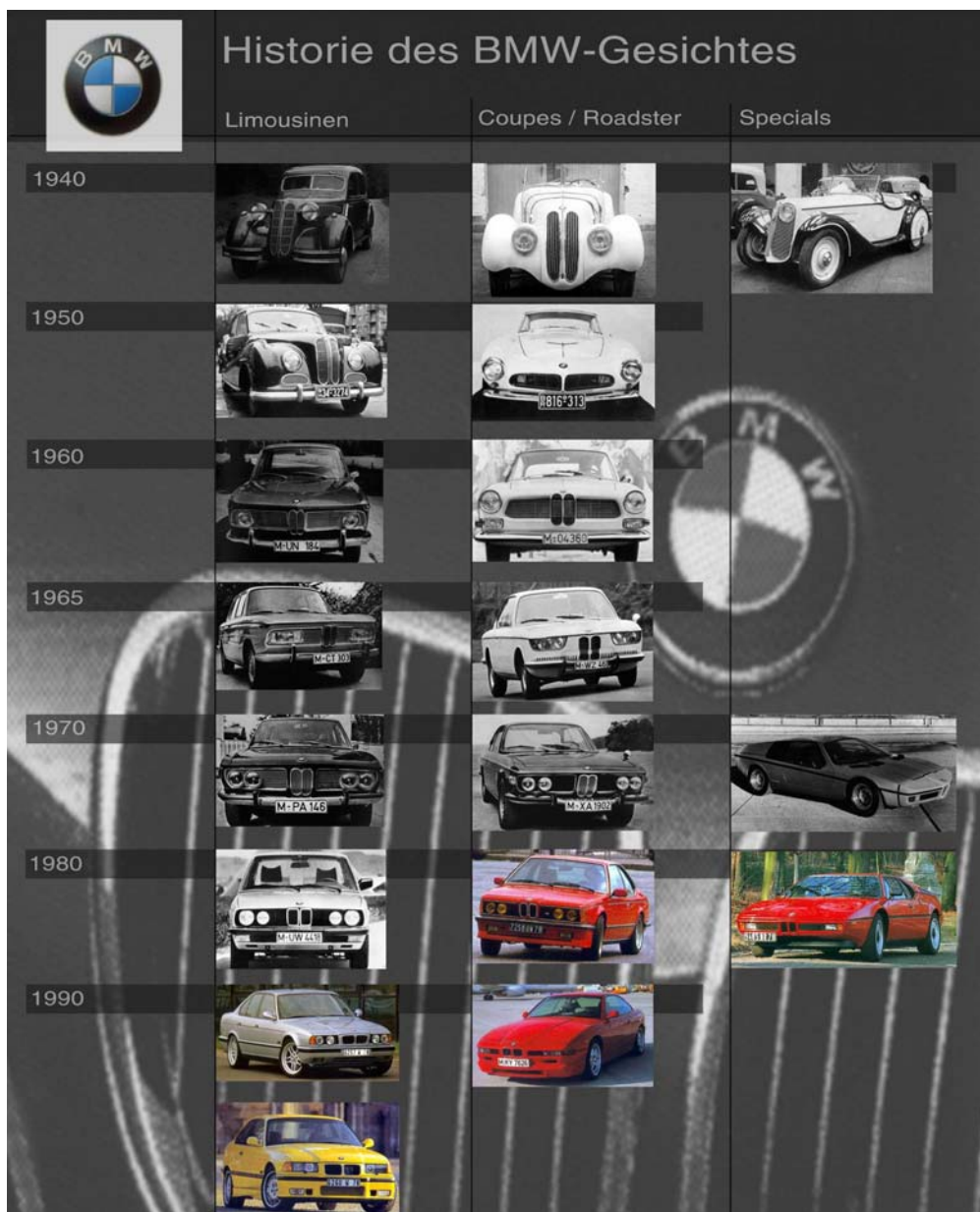


Abbildung 84 Selbstähnlichkeit im Design am Beispiel der Entwicklung der Fahrzeugfronten der Marke BMW von 1940 bis 1990

Der ehemalige Vorstand Wolfgang Reitzle beschreibt das *BMW* Design wie folgt:⁶⁶²

„Für BMW gilt: Jeder Entwurf, jede Karosserie muss stets aufs Neue jene charakteristische Formensprache widerspiegeln, die dem BMW Design eine weltweite Akzeptanz beschert hat. (...) Es gilt, die Kernwerte [der Marke] Dynamik, Innovation und Ästhetik in einem harmonisch-eleganten, zeitgemäßen und dabei zukunftsweisenden Gesamtkonzept zusammenzuführen, das ohne Zweifel der BMW Familie zugeordnet werden kann. (...)“

Zu den typischen BMW Stilmerkmalen zählen das markante Gesicht mit Doppel-Niere und Doppelscheinwerfern, das in den Powerdome auf der Kühlerhaube übergeht, der Gegenschwung der C-Säule (...), die ins Blech geprägte Sicke in der Höhe der Türgriffe und die vergleichsweise großen Räder, die Dynamik in der Seitenansicht erzeugen.“

Geht man davon aus, dass Marken den Gesetzen der Selbstähnlichkeit unterliegen, bedarf es insbesondere bei der Kommunikation der Marke durch das Design einer systemischen Betrachtung, da es im deterministischen Chaos selbst durch kleine Abweichungen auch zu ungewollten sprunghaften Veränderungen im Supersystem kommen kann, wie zu einem ausschlaggebenden Perzeptionswandel im Markenumfeld.

Bleibt man beim Beispiel *BMW*, könnte eine solche Veränderung im System die Gestaltung der Frontpartie der Fahrzeuge zwischen 1980 und 1990 darstellen.⁶⁶³ In der keilförmigen, überhängenden Frontgestaltung ähnelte die *BMW*-Silhouette von etwa 1960 an bis in die 1980er Jahre hinein einem „Hai“. Diese gelernte selbstähnliche Form wurde dann aber – hauptsächlich aus aerodynamischen Gründen – aufgegeben, so dass in der Folge dieser Überhang in der Front einer stromlinienförmigeren Gestaltung wich, sozusagen weg vom „Hai“ hin zur „Anakonda“.

⁶⁶² **Reitzle**, Wolfgang, Erfolgsfaktor, 1998, S.405.

⁶⁶³ An dieser Stelle möchte ich anmerken, dass ich kein Designer bin, so man mir die folgenden laienhaften Beschreibungen des *BMW*-Designs nachsehen möge.



Abbildung 85 Änderung im selbstähnlichen System am Beispiel BMW

In wieweit diese Mutation der Produktgestalt zur Evolution der Marke beitrug oder ob sie einen Bifurkationspunkt darstellte, ist nicht bekannt.

Gerade in den fraktalen Regionen, den Übergangsbereichen zwischen Ordnung und Chaos, offenbart sich Ästhetik.⁶⁶⁴

„Schönheit ist offenbar am ergreifendsten, am deutlichsten dort, wo sie an die Grenze zum Chaos vorstößt, wo sie ihre Ordnung freiwillig aufs Spiel setzt. Schönheit ist eine schmale Gratwanderung zwischen dem Risiko zweier Abstürze: auf der einen Seite die Auflösung aller Ordnung in Chaos, auf der anderen die Erstarrung in Symmetrie und Ordnung. Nur auf diesem gefährlichen Grat entsteht Schönheit, wird Gestalt.“

Viele natürliche Erscheinungen, die spontan als „schön“ empfunden werden, weisen dabei unabhängig von der Betrachtungsebene einen Fibonacci-Charakter auf, d.h. gehorchen dem Goldenen Schnitt.

Dieser ist dann gegeben, wenn sich der längere Teil zum Ganzen wie der kürzere zum längeren verhält. Da sich dabei eine irrationale Zahl ergibt, lässt sich auch hier die Nichtlinearität des Chaos erkennen. Gemäß der Chaostheorie ist für das natürliche System eine Gestaltung gemäß dem Zahlenverhältnis der goldenen Zahl von Vorteil, da solche Objekte bei Störung die höchste Chance haben zu überdauern, da sie dem Einbruch des Chaos am längsten standhalten.⁶⁶⁵

Es scheint zwar zunächst sehr spekulativ, diesen Sachverhalt auf das System der Marke zu übertragen, wemgleich empirisch belegbar ist, dass

⁶⁶⁴ **Cramer**, Friedrich, Chaos, 1988, S.204-205. Eco ersetzt dabei den Begriff der Schönheit, der semiotisch nicht zu fassen ist, eben durch das Modell des ästhetischen Dialekts; vgl. **Eco**, Umberto, Semiotik, 1994, S.151.

⁶⁶⁵ Vgl. **Cramer**, Friedrich, Chaos, 1988, S.192-203.

beispielsweise in der Welt der Automobilmarken sehr erfolgreiche Produkte neben anderen Gestaltgesetzen vor allem dieses Prinzip berücksichtigt haben.⁶⁶⁶

Auf jeden Fall trägt eine Betrachtung der Strukturen der Gestaltpsychologie dazu bei, das Besondere der Form und damit das Markenhafte daran zu verstehen, da eine zugrundeliegende Ordnung sichtbar wird.⁶⁶⁷ Denn es gilt im Rahmen künftiger Markenführung, die **phänotypischen Merkmale** als Ausdruck der Objekt- und Metasprache der Marke festzulegen.

Jede starke Marke sollte mindestens über einen „**Sinnträger**“ verfügen, eine Verkörperung ihrer Grundidee, die auch „ohne Worte“ zu verstehen ist. Bei *Chanel* ist es die Perlenkette, bei *Levi's* das Jeansmodell der 501 und bei *Mercedes-Benz* sind es die „Silberpfeile“.

Wesentlich ist dabei zudem die Betrachtung der Informationsebenen der jeweiligen ästhetischen Botschaft, um die Gemeinsamkeiten in den Codes der Markenobjekte zu eruieren und damit den zugrundeliegenden geteilten **ästhetischen Idiolekt** der Marken-Hardware selbst sowie das Wesen und den Code der Marke näher zu bestimmen. Damit verbunden ist eine Untersuchung der Codierungs- und Decodierungsregeln auf der Basis der feststellbaren Konnotationen.

Diese Erkenntnis dient analog zur Marken-Software als Grundlage dafür, die Elemente der „Objekt-Sprache“ der Marke in neue Sinnzusammenhänge zu setzen, so dass sie zusammen mit den „Superzeichen“ des Mythos als Teil der „Meta-Sprache“ der Marke systemübergreifend und interkulturell wirken können.

⁶⁶⁶ Eigene Messungen haben ergeben, dass beispielsweise die Seitenansicht des Ferrari GTO den Gesetzen des Goldenen Schnitts folgt.

6.4 Das vernetzte Markensystem

Die physische Markenwelt des beginnenden 21. Jahrhunderts zeichnet sich dadurch aus, dass die ursprüngliche dingliche Einheit eines Markenprodukts oder einer -dienstleistung abgelöst wird durch in Systemen verbundene variable modulare Gruppen, so dass Marken nicht nur selbst Systeme, sondern auch Elemente übergeordneter Netzwerke darstellen.⁶⁶⁸

Will man das komplexe Zusammenspiel und den Sinnzusammenhang von Marken-Hardware und -Software mit ihrem Umfeld zutreffend beschreiben, muss daher ein Paradigmenwechsel in der Betrachtung von Unternehmen, Marke und ihrer Organisation erfolgen, nicht zuletzt, da zudem:⁶⁶⁹

„Marketing als Kommunikationsdesign die Grenze zwischen Unternehmen [und dessen Marke] und Produkt verwischt.“

Grundlage für eine neue systemische Sicht ist das Verständnis für das Wesen der Marke als dynamisches komplexes System und das Erkennen des damit verbundenen systemischen Charakters der Unternehmensorganisation.⁶⁷⁰

Das soziale System der Marke wird dabei wesentlich beschrieben durch das zugehörige Unternehmen. Zwischen beiden muss es eine Klammer geben, wobei sicher die kulturellen Übereinstimmungen bei Einzel- und Unternehmensmarken am größten sein werden. Es gilt, dass ein Unternehmen seine Marke nur dann als integralen Systembestandteil akzeptieren kann, wenn es sich darin wiedererkennt. Dies hat natürlich wesentlichen Einfluß auf die Konzeption künftiger Markenführung. Wiedmann versucht, die komplexen Beziehungsmuster zwischen den verwandten Systemen Unternehmen und Marke schematisch darzustellen:

⁶⁶⁷ Vgl. auch **Kicherer**, Sibylle, *Industriedesign*, 1987, S.88-89.

⁶⁶⁸ Vgl. zur Systemwelt z.B. **Wichmann**, Hans, *Systeme*, 1978, S.24-25.

⁶⁶⁹ **Bolz**, Norbert, **Bossard**, David, *Kult-Marketing*, 1995, S.195. Zu den Beziehungsmustern zwischen Unternehmens- und Markenidentität siehe **Wiedmann**, Hans-Peter, *Corporate Identity*, 1994, S.1033-1054.

⁶⁷⁰ Betrachtet man die Organisation ganzheitlich, so kann sie als System gelten. Siehe **Ackhoff**, Russell L., *Progress*, 1961, S.37.

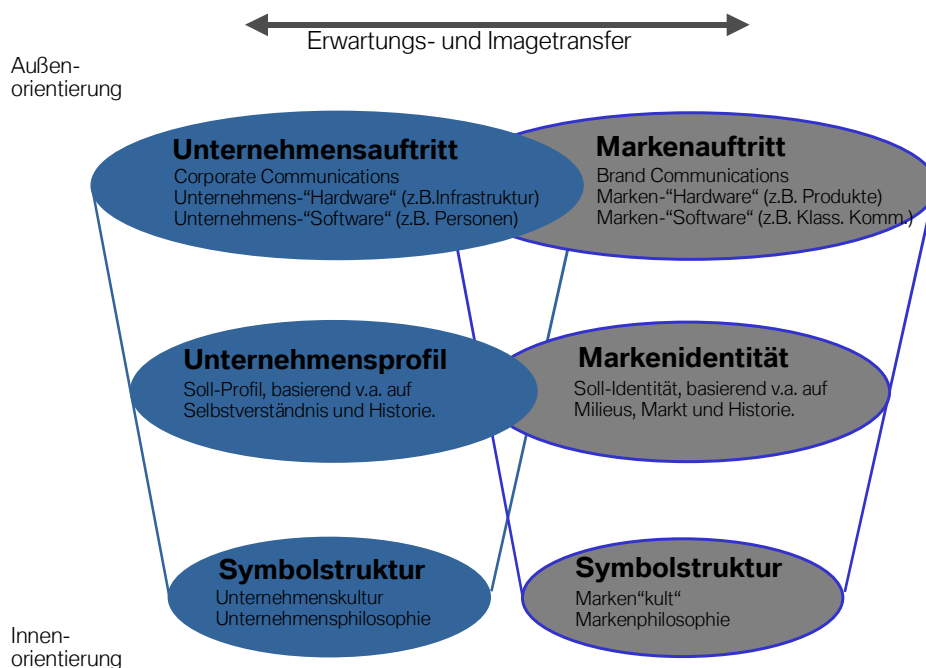


Abbildung 86 Unternehmen und Marke im systemischen Vergleich
 [nach Wiedmann, Klaus-Peter, Corporate Identity, 1994, S.1046]

Zwischen den Systemen Marke und Unternehmen existiert dabei ein mehr oder weniger stark ausgeprägter Erwartungs- und Imagetransfer. Einige Firmen übernehmen daher bewusst den Namen ihrer erfolgreichsten Marke für ihre Organisation, um eine noch stärkere Deckung und Angleichung mit deren System und Werten zu erreichen. So wurde beispielsweise das Unternehmen Tokyo Tshin Kogyo zur *Sony Inc.* und die französische Gesellschaft CGE 1990 zu *Alcatel-Asthom*.

Einen eklatanten Widerspruch zwischen Marken- und Unternehmensidentität kann es auf Dauer nicht geben. In diesem Fall wird entweder das System der Marke oder das des Unternehmens eine Modifikation vollziehen. Je stärker die Marke ist, desto mehr Impulse der Umwelt wird sie auch intern an das Unternehmen weitergeben.⁶⁷¹

Vor diesem Hintergrund kritisiert Horst Steinmann die klassische Steuerungstheorie, die die Steuerungsproblematik auf Handlungs- und Entscheidungsvorbereitung reduziert:⁶⁷²

⁶⁷¹ Vgl. auch **Kapferer**, Jean-Noël, Die Marke, 1992, S.89-90

⁶⁷² **Steinmann**, Horst, Unternehmensführung, 1990, S.61

„Mehr oder weniger unbeachtet bleibt die Tatsache, dass sich Unternehmen in der Regel als komplexe Handlungssysteme darstellen und diese Tatsache eine Fülle von Steuerungsproblemen aufwirft, die der Idee der Einzelhandlung fremd bleiben.“

Im Rahmen der Organisationsbetrachtung kann Komplexität dabei im wesentlichen – in Anlehnung an Willke – in **vier Dimensionen** gesehen werden, die für eine künftige systemische Markenführung von Wichtigkeit sind.⁶⁷³

Da für das System eine Vielzahl von Objekten, Personen und Ereignissen Relevanz besitzt, ergeben sich daraus zwangsläufig auch eine Vielzahl an Kommunikationsmöglichkeiten. Dies wird mit **sozialer und sachlicher Komplexität** bezeichnet. Um diese zu verarbeiten, bildet das System Strukturen aus, die die internen und externen Handlungen und Kommunikationen sinnvoll beschränken und koordinieren.

Im zeitlichen Verlauf ergeben sich zusätzlich innerhalb der Systemstrukturen zahlreiche Verknüpfungsmöglichkeiten und Abstimmungs- bzw. Synchronisationsprobleme der einzelnen Mitarbeiter oder Subsysteme durch die geschaffene Aufteilung der Zuständigkeiten. Diese **zeitliche Komplexität** wird durch die Schaffung von Prozessen eingegrenzt.

Die einzelnen Subsysteme innerhalb des Systems bilden dabei zur internen Abgrenzung eine eigene Identität aus, die sich vom Gesamtsystem unterscheidet, so dass sie auch zu einem gewissen Grad eigene Ziele und Orientierungen besitzen (müssen) und damit das soziale System eine **operative Komplexität** aufweist. Wesentlich ist es, die Integration der Gruppen dynamisch zu regeln und sinnvolle Anschlüsse und Prozesse zwischen ihnen zu finden, um die Kongruenz des Systems Marke nicht zu gefährden. Dazu kann ein sinnvolles Leitbild beitragen, das die Systemidentität stärkt.

⁶⁷³ Die soziale und sachliche Dimensionen wurden hier zusammengefasst, da das Thema Personalmanagement nicht vordergründig betrachtet werden soll. Vgl. **Willke**, Helmut, Steuerungstheorie, 1995, S. 330. Die in den folgenden Unterkapiteln enthaltenen Betrachtungen lehnen sich nicht an Willke an, sondern versuchen, markenbezogen interdisziplinäre neue Lösungsansätze für die künftige Markenführung zu geben. Marken- und Unternehmensorganisation werden dabei als komplexe Systeme betrachtet, da sie sich im wesentlichen aus Menschen konstituieren.

Der Zwang zur Selektion von Informationen aus der Systemumwelt geht mit dem Risiko einher, wesentliche Faktoren unbeobachtet zu lassen, die sich im Zeitverlauf bzw. aufgrund der Umweltdynamik für die Marke als potentiell gefährlich erweisen könnten. Das System weist also zudem eine **kognitive Komplexität** auf, so dass das System in einen übergeordneten Erkenntnisrahmen eingeordnet werden muss. Der Prozess- und strukturorientierte Wandel innerhalb des Supersystems muss als Normalfall betrachtet werden, denn „nichts ist beständiger als der Wandel“.

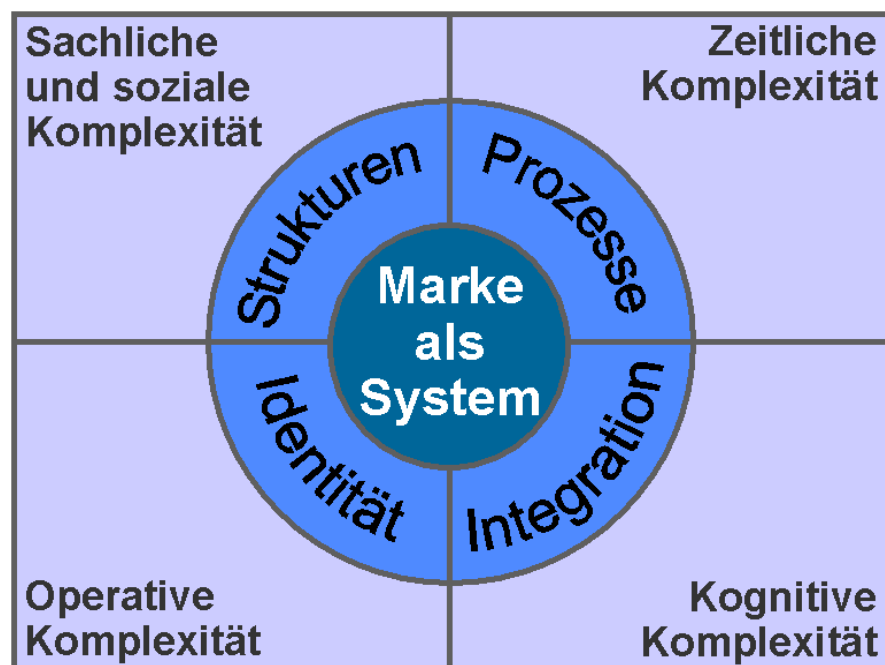


Abbildung 87 Das „Komplexitäts-Rad“ systemischer Markenführung

Das Verhalten von Unternehmensorganisationen kann dabei als selbstorganisiert bezeichnet werden, denn analog zu autopoietischen Systemen streben ihre inneren Bereiche nach interner Differenzierung und Spezialisierung, um eine Ordnung herzustellen und aufrechtzuerhalten und sich abzugrenzen. Die Organisation der Differenz ermöglicht die Kommunikation innerhalb der Organisation und mit der Außenwelt.⁶⁷⁴

⁶⁷⁴ Wenngleich im Gegensatz zu autopoietischen Systemen nach Maturana Arbeitsorganisationen nicht spontan in einer bestimmten Konstellation von Ausgangsbedingungen entstehen, denn diese werden von Menschen im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel hin gesetzt. Trotzdem lassen sich in bestehenden Unternehmensorganisationen strukturelle Entwicklungen beobachten, die eine starke

Im folgenden seien zwei wesentliche Ansätze zur systemischen Organisationsbetrachtung skizziert, der eine aus der Warte der Arbeits- und Organisationspsychologie heraus und der andere aus soziologischer Sicht.⁶⁷⁵ Es soll in dieser Arbeit nicht näher auf die Unterschiede der einzelnen Erklärungsansätze eingegangen werden, da meiner Meinung nach die Gemeinsamkeiten im Hinblick auf eine systemische Markenbetrachtung überwiegen.

	Baitsch	Hejl
	Arbeits-/ Organisationspsychologie	Soziologie
Unternehmen / Gesellschaft	Selbstorganisierend, selbstreferentiell: Herstellung, Erhalt und Weiterentwicklung von Ordnung durch die Organisation mit ihren spezifischen Handlungsmustern	Synreferentiell: Parallele sozial erzeugte gemeinsame Wirklichkeiten zur kognitiven Stabilisierung als Basis weiterer Interaktionen und Realitätsbildung
Weiterentwicklung	Auseinandersetzung des Unternehmens mit äußeren, inneren, aktuellen und antizipatorisch vermuteten Widersprüchen	Verarbeitung von Differenzen, die die selbstreferentiellen Individuen in die sozialen Subsysteme hineinragen, denen sie angehören
Realität im System	Organisationsspezifische Realität, Verobjektivierung der Vorstellungen über das organisierende Handeln der Mitglieder	Gemeinsame Realität jeweils einer Gemeinschaft, Pluralität von Wirklichkeiten durch Multikomponenten-Individuen, die mehrere soziale Systeme gleichzeitig konstituieren
Sozial-Bewußtsein	Organisationsbewußtsein, das Widersprüche im Extrem umgeht (entwicklungshemmend) oder aktiv identifiziert und verarbeitet (entwicklungsfördernd)	Gemeinschaftsbewußtsein, das bei geringer Differenzvielfalt konservativen Charakter hat und bei größerer Differenzvielfalt selbst Veränderung auslöst

Abbildung 88 Kernaussagen zur Organisation in sozialen Systemen
[nach Schüppenhauer, Annette, Konsumentenverhalten, 1998, S.163]

Versteht man die Marke und das mit ihr verbundene Unternehmen als komplexe Systeme, rückt gleichzeitig das Organische, Wesenhafte in den Vordergrund.⁶⁷⁶

„Da allein das Produkt-Ding, genauer die Marken-Idee dieses Großwesens [das System Marke] entstehen ließ, kann man auch sagen:

Ähnlichkeit zu analogen Vorgängen in autopoietischen Systemen aufweisen. Daher kann das Prinzip der Selbstorganisation auch in dem Kontext dieser Arbeit Verwendung finden; vgl. **Baitsch**, Christof, Organisationen, 1993, S.18-29, 40-41. Zur Organisation der Differenz vgl. **Baecker**, Dirk, Organisation, 1999, S.20-22.

⁶⁷⁵ Eine ausführliche Betrachtung der Entwicklungsstufen der Organisationstheorie und der damit verbundenen Ansätze findet sich z.B. bei **Hill**, Wilhelm, **Fehlbaum**, Raymond, **Ulrich**, Peter, Organisationslehre 2, 1998, S.405-462.

Die Idee hat aus den Individuen das Großwesen entstehen lassen. Die Individuen haben sich als Baumaterial für das Großwesen zusammengefunden und sind in ihrem Verhalten dessen sinnlich wahrnehmbarer Ausdruck (...). Sie bringen das Wesen des Großorganismus immer dann zum Ausdruck, wenn sie in ihrem Denken oder Handeln nicht einer individuell erarbeiteten Erkenntnis oder Zielsetzung, sondern einem Massengehirn folgen, von dem sie – kaum wissentlich – ein Teil sind.“

6.4.1 Lernen im Markensystem

Vor diesem Hintergrund wird auch das Verständnis der traditionellen Managementlehre von einer Einheit der Leitung hinfällig. Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis ist mittlerweile deutlich geworden, dass ab einer bestimmten Systemkomplexität rein hierarchische Modelle der Unternehmensorganisation wirtschaftlich nicht mehr effektiv sind. Eine Gesamtsteuerung im Sinne der klassischen Betriebswirtschaftslehre ist aus systemischer Sicht aufgrund der „lebensnotwendigen“ externen und internen Differenzierungen und der damit verbundenen internen Komplexitätserhöhung nicht möglich. Gefragt ist ein reflektiertes Handeln in allen Bereichen. Analog zur gesellschaftlichen Entwicklung gilt auch beim System der Marke:⁶⁷⁷

„nicht Herrschaft der Weisen ist das Problem, sondern eine weise Herrschaft.“

Servatius charakterisiert basierend darauf eine besonders innovationsfähige „**Hochleistungs-Organisation**“⁶⁷⁸ durch eine visionäre Führung, die – unterstützt durch einen kleinen, effizienten Stab – als Koordinator für interne marktorientierte und sich selbstorganisierende Einheiten dienen kann. Möglich wird dies durch einen Abbau von Barrieren und überflüssigen

⁶⁷⁶ **Otte**, Thomas, Marke, 1993, S.113.

⁶⁷⁷ **Willke**, Helmut, Systemtheorie, 1982, S.79.

⁶⁷⁸ **Servatius**, Hans-Gerd, Führung, 1991, S.172.

Hierarchieebenen sowie einer systematischen Förderung der Führungskräfte innerhalb aufgabenbezogener Lernprozesse.⁶⁷⁹

Von Simmeldorf zeigt in diesem Zusammenhang folgende Meta-Fähigkeiten auf, die eine solche Hochleistungs-Organisation besitzen muss:⁶⁸⁰

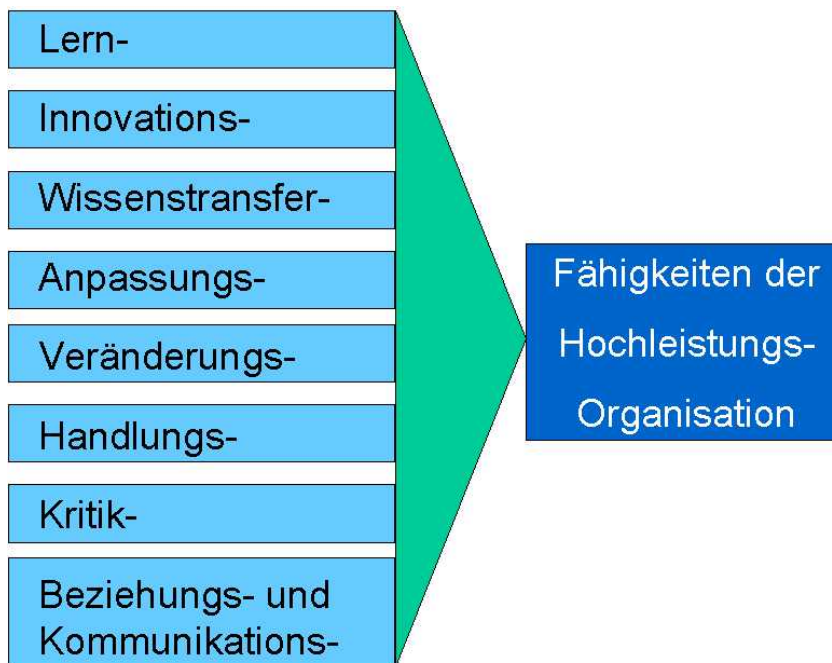


Abbildung 89 Metafähigkeiten der Hochleistungsorganisation
[nach Frhr. Tucher von Simmeldorf, Friedrich W.,
Wissensmanagement, 2000, S.155]

Die Förderung der oben angeführten Meta-Fähigkeiten liegen dem Konzept der **Lernenden Organisation** zugrunde, das versucht, die Selbstorganisation in der Unternehmensstruktur zu fördern. Durch kontinuierliche Erweiterung der Fähigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Systemmitglieder sollen in der gesamten Organisation langfristige Veränderungsprozesse in den Kernkompetenzen des Unternehmens und der Marke angestoßen werden und so ein überproportional wachsendes Wissenspotential entstehen, das das System befähigt, die steigenden Anforderungen einer immer komplexeren Umwelt zu bewältigen.

⁶⁷⁹ Vgl. **Sommerlatte**, Tom, Hochleistungsorganisation, 1990, S.1-22.

⁶⁸⁰ Vgl. **Frhr. Tucher von Simmeldorf**, Friedrich W., Wissensmanagement, 2000, S.147-157

Man kann davon ausgehen, dass ein Unternehmen – und dadurch die Marke – umso besser gewappnet gegen die zunehmend komplexere Umwelt ist,⁶⁸¹

„je mehr es *Selbstbestimmung* und damit die *individuelle* Kreativität seiner Mitarbeiter freisetzt, indem sie zentralistische und *fremdbestimmte* Steuerungen minimiert. Die Gestaltung der erweiterten *Handlungsspielräume* wird durch *Selbstorganisation* der Abteilungen und Individuen maximiert.“

Peter Senge, der „Vater“ der Lernenden Organisation, geht davon aus, dass die Umsetzung systemtheoretischer Erkenntnisse, insbesondere der Selbstorganisation, im Unternehmen nur dann möglich ist, wenn eine Abkehr vom klassischen hierarchischen Führungsmodell hin zu einer partizipationsgerichteten Kultur erfolgt. Die dafür wesentlichen, miteinander vernetzten fünf Rahmenbedingungen bezeichnet er als „Disziplinen“, die von den einzelnen Mitarbeitern und Bereichen gemeistert werden müssen.

1. Persönliche Meisterschaft

Lernen, die individuelle Leistungsfähigkeit zu steigern, um wichtige persönliche Ziele zu erreichen

2. Mentale Modelle

Klarstellung der inneren Weltbilder zum besseren Verständnis ihrer Einflußnahme auf das Handeln

3. Gemeinsame Visionen

Entwurf gemeinsamer Zukunftsbilder, um das Zusammengehörigkeitsgefühl und den ‚Kampfgeist‘ zu stärken

4. Teamkultur

Wissen und Können in der Gruppe teilen, damit es in der Summe mehr bewirkt als einzeln

5. Systemisches Denken

Verständnis für den Systemcharakter der Organisation

Abbildung 90 Die fünf Lern-„Disziplinen“ nach Senge
[nach Senge, Peter M., Discipline, 1992, S.6-10]

⁶⁸¹ Wörz, Michael, Selbstorganisation, 1990, S.ii.

Durch das systemorientierte Denken, die „Fünfte Disziplin“, wird verhindert, dass von einem Sachverhalt linear auf das Ganze geschlossen oder der Zusammenhang nicht gesehen wird. Voreiligen Schlüssen auf scheinbar eindeutige Ursache-Wirkungsbeziehungen wird vorgebeugt, da in der Regel Zusammenhänge in komplexen dynamischen Systemen wie dem der Marke und ihrer Organisation diskontinuierlich, nicht linear und irreversibel sind.

Zudem wird erreicht, dass das System aus Einzelhandlungen und Ereignissen im Zeitverlauf lernen kann, da das einzelne Systemmitglied in der Regel die Auswirkungen seines Tuns auf die Organisation im Sinne eines dynamischen Prozesses alleine nicht vollständig erfassen oder beschreiben kann.⁶⁸²

Das vernetzte Denken fördert die Eruiierung und die Konzentration auf die für das System notwendigen Variablen und stellt dadurch auch ein Erklärungsinstrument dar, mit dessen Hilfe sich der Einzelne im System zurecht finden kann. Da dabei zuerst die Frage gestellt wird, welche Parameter in welchen Funktionszusammenhängen für die Organisation wesentlich sind, ergeben sich daraus im Sinne der Selbstbeobachtung auch zusätzliche Erkenntnisse über diese insgesamt.⁶⁸³

Innerhalb eines nach Erkenntnissen der Systemtheorie ausgerichteten Unternehmens wird unterschieden zwischen dem Lernen des Individuums und der Gruppen einerseits und der Organisation an sich andererseits. Diese drei Lernprozesse stellen die Hauptkomponenten dar, aus denen sich die lernende Organisation entwickelt.⁶⁸⁴

Bezüglich des Organisationslernens findet sich in der Literatur keine einheitliche Definition. Folgt man der Auffassung des Organisationsforschers Harald Geißler, versteht man darunter die Änderung des organisatorischen Steuerpotentials durch individuelle Erkenntnisse bei der Bewältigung interner und externer Aufgaben und Probleme, wobei die Organisation im Ganzen als das Subjekt von Lern- und Veränderungsprozessen gesehen wird. Daraus können sich auch wieder Anregungen für individuelles Lernen zusätzlicher Organisationsmitglieder ergeben.

⁶⁸² Vgl. Senge, Peter M., *Discipline*, 1992, S.6-10 und S.139-272.

⁶⁸³ Vgl. Senge, Peter M., *Discipline*, 1992, S.12-13.

⁶⁸⁴ Vgl. Güldenbergl, Stefan, *Wissensmanagement*, 1997, S.77.

Als Basis für das organisationale Lernen dient das individuelle Lernen der Systemmitglieder, die ihr Wissen anderen, d.h. der Gruppe und damit letztlich der Organisation zur Verfügung stellen, so dass es im Gesamtsystem verankert werden kann. Erfahrungen bei der anschließenden Wissensanwendung führen zu einer Vertiefung der Wissensbasis. Über darauf aufbauende Entscheidungen und Handlungen der Organisation wird wiederum neues individuelles Lernen ausgelöst.⁶⁸⁵

Zieht man einen Vergleich zu neuronalen Netzen der Biologie, fungieren die Systemmitglieder im Hinblick auf das organisationale Lernen als Synapsen, die Reize aufnehmen, in geeignete Signale umwandeln und weiterleiten.

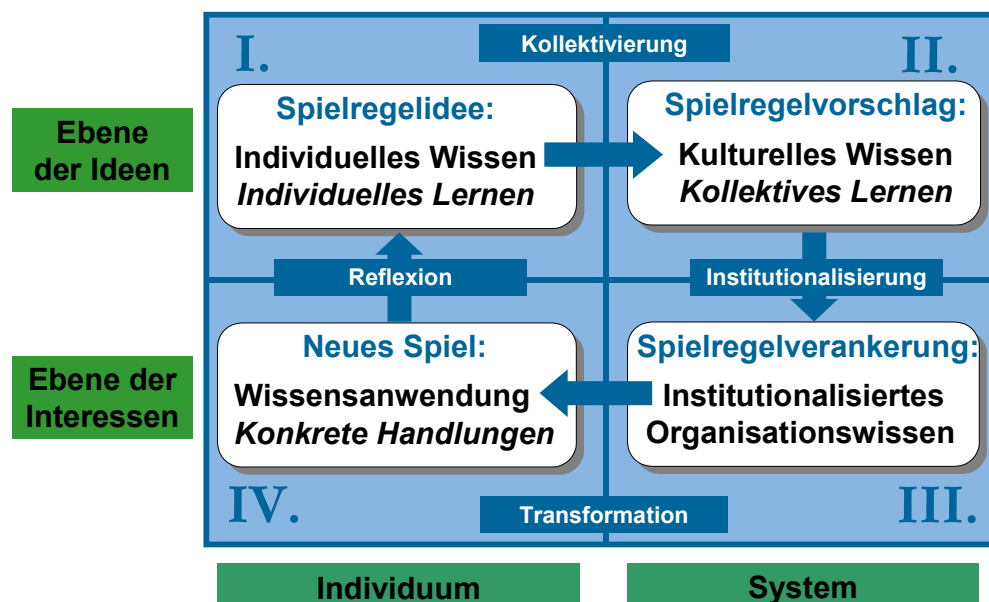


Abbildung 91 Zyklische Lernprozesse im System

[nach Müller-Stewens, Günter, Pautzke, Gunnar, Lernen, 1991, S.195]

Zwischen dem individuellen und dem organisationalen Lernen besteht keine direkt proportionale Beziehung, so dass große Lernanstrengungen eines Mitarbeiters nicht zwangsläufig auch in ein Lernen der Organisation münden. Es ist aber auch möglich, dass enorme Lernerfolge der Organisation durch nur minimales individuelles Lernen erzielt werden.⁶⁸⁶ Dies ist insbesondere dann

⁶⁸⁵ Siehe auch das organisationale Lernmodell der „Spirale des Wissens“; vgl. Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka, Knowledge, 1991, S.62 und 71.

⁶⁸⁶ Vgl. Geißler, Harald, Lernen, 1991, S.82-83.

möglich, wenn der Mitarbeiter eine Schlüsselposition für die Weiterentwicklung des Systems innehat, so dass er sich gleichsam stellvertretend für die Organisation Wissen erwirbt.⁶⁸⁷

In der Regel sind diese „neuralgischen Stellen“ in Bereichen zu finden, die sehr stark zur Innovationskraft des Unternehmens und der Marke beitragen, so dass sie eine hohe innere Komplexität und Kreativität aufweisen. Auch an dieser Stelle sei hier auf die Unternehmer und das Management, insbesondere die Markenführung, sowie auf den Bereich des Designs verwiesen.

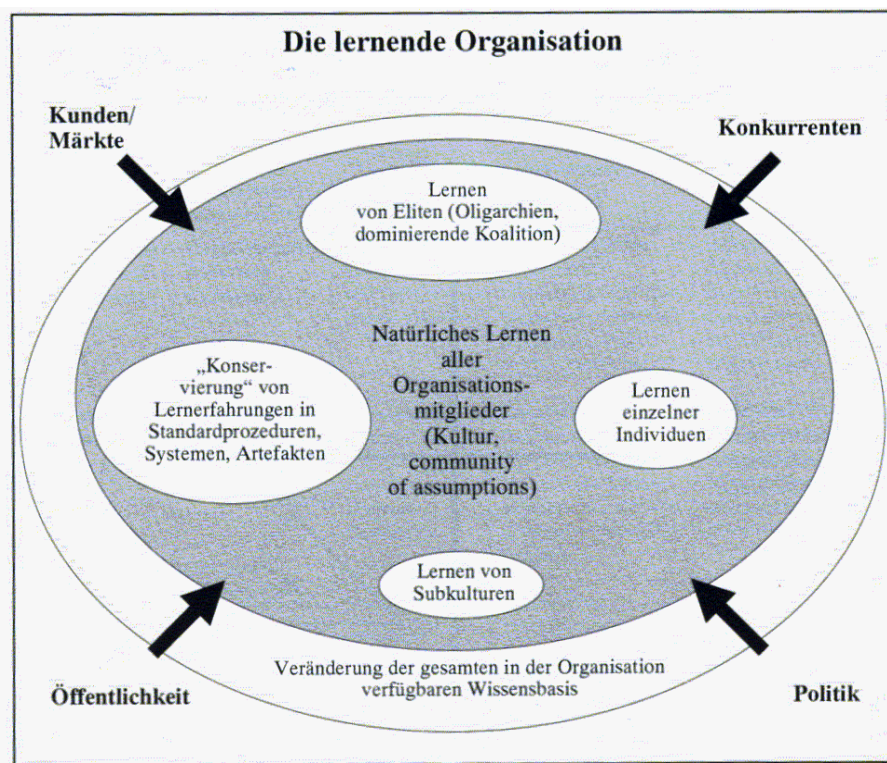


Abbildung 92 Arten von organisatorischem Lernen
[Sattelberger, Thomas, Organisation, 1991, S.16]

Das Organisationslernen hat also gewisse Überschneidungen zum Lernen seiner Elemente oder Bereiche, ist aber mehr als die bloße Summe des individuellen Lernens, so dass eine gewisse Unabhängigkeit des Wissens im System von dem der Systemmitglieder gegeben ist.⁶⁸⁸

⁶⁸⁷ Vgl. **Pautzke**, Gunnar, Evolution, 1989, S.103.

⁶⁸⁸ Einige Organisationsforscher gehen sogar davon aus, dass die Organisation diesbezüglich vollkommen unabhängig von ihren Mitgliedern sei. Diese Ansicht wird in dieser Arbeit

So ist die Organisation in der Lage, Lernsysteme auszubilden, die Erkenntnisse aus der historischen internen und externen Entwicklung von Unternehmen und Marke beinhalten und sich in Werten, Normen, Symbolen und Leitlinien widerspiegeln.

Die Organisation lernt über Erfahrungen in Interaktion mit seiner Umwelt und bildet dadurch Erwartungs- und Kognitionsmuster aus, die zur Einordnung, Selektion und Verarbeitung von Änderungen dienen, und schafft sich dadurch eine eigene systemspezifische und -inhärente Wirklichkeit.

Der ständige Innovationsprozess im Unternehmen nicht durch eine bloße Anwendung bereits vorhandenen Wissens erreichbar, sondern besteht in einer Entwicklung und Weiterführung subjektiven und objektiven Wissens. Das Unternehmen und seine Mitarbeiter und damit auch die Marke lernen anhand von Reaktionen auf ständig neue Herausforderungen an das System. Organisationales Lernen kann daher auch beschrieben werden als eine Veränderung im Umgang mit äußeren und inneren Widersprüchen.⁶⁸⁹

Eine künftige systemische Markenführung muss das Lernen der Organisation unterstützen, um die Innovationsfähigkeit und damit die Marke selbst zu stärken und weiterzuentwickeln.

Gemäß dem eingangs vorgestellten „Komplexitätsrad“ beinhaltet dies zunächst die Schaffung geeigneter Strukturen und Prozesse und die Wahrung der Identität von Marken- und Unternehmensorganisation. Durch die Integration der Marke in einen übergeordneten Erkenntnisrahmen findet der Systemgedanke Umsetzung und wird die Systemevolution vorangetrieben.

6.4.2 Organisationale Strukturen und Prozesse

Im Sinne eines organisationalen Lernens ist eine Betrachtung und Formung der bereichsübergreifenden **Strukturen**⁶⁹⁰ wesentlich, um die für

nicht vertreten, da Menschen, d.h. Mitarbeiter und Kunden, die Marke und das Unternehmen im Sinne eines offenen Systems durchaus beeinflussen.

⁶⁸⁹ Vgl. **Baitsch**, Christof, Organisationen, 1993, S.143.

⁶⁹⁰ Unter dem Begriff der Struktur soll hier gemäß Piaget eine Totalität im Sinne der Gestaltgesetze verstanden werden, d.h. die für das System als solches gilt, nicht nur für einzelne Elemente. Dieses Grundverständnis wird vor allem im Schlußkapitel dieser

Komplexitätsverarbeitung und Innovationsfähigkeit notwendigen Freiräume zu schaffen und damit die Weiterentwicklung des Systems zu gewährleisten.⁶⁹¹

„Strukturen ermöglichen es dem System, nur bestimmte Selektionsmuster in der Verknüpfung der Elemente zu realisieren. (...) Prozesse erlauben es dem System, das Nacheinander der Verknüpfungen nach bestimmten Mustern selektiv zu steuern (...).“

Dazu sollte innerhalb der Unternehmens- und Markenstrategie eine zusätzliche Einheit errichtet werden, die als „Vorausdenker“ durch das Beobachten und Aufgreifen von Themen und Grundströmungen sowie das Herausarbeiten der Codes der Marke und der Systeme der Markenumwelt wesentliche neue Impulse in die Organisation hineinbringen sollte.⁶⁹²

Solche Bereiche werden in der Regel als „Centers of Excellence“ bezeichnet.⁶⁹³ In dieser Arbeit wird dafür der Begriff *Think Tank* verwendet, um zu verdeutlichen, dass diese Einheit mehr als alle anderen Bereiche als interne dynamische „Umwelt“ für das Unternehmen betrachtet werden soll. Zusätzlich sollte ein eigener Bereich zum Thema Corporate Identity Design geschaffen werden, der ebenfalls disziplinarisch der Marken- und Unternehmensstrategie angegliedert ist. Inhaltlich erfolgt ein Abgleich mit dem Designmanagement hinsichtlich der ästhetisch-gestalterischen Komponente der Markenpersönlichkeit in den verschiedenen Designdisziplinen.⁶⁹⁴

„Eine identitätsorientierte Unternehmensführung greift somit in eine willkürliche Ansammlung von Verhaltensweisen und Kommunikationen des Unternehmens ein, indem sie

Arbeit aufgegriffen; vgl. **Piaget**, Jean, Erkenntnistheorie, 1973, S.30-31 und **Seiler**, Thomas Bernhard, Erklärung, 1994, S.62-64.

⁶⁹¹ **Willke**, Helmut, Systemtheorie, 1982, S. 99.

⁶⁹² Diese Funktion kann nur eine systeminterne Einheit übernehmen, da die Sinnkonstruktion einer geteilten Wirklichkeit gemäß systemtheoretischer Erkenntnisse nur innerhalb der Organisation selbst erfolgt. Dennoch kann ein Externer in diesem Prozess bestimmte andere zusätzliche Aufgaben erfüllen, die das organisationale Lernen unterstützen und beschleunigen; vgl. **Baitsch**, Christof, Organisationen, 1993, S.144-145.

⁶⁹³ Wie beispielsweise das *Center of E-Excellence* der Siemens AG; vgl. **Rühli**, Edwin, Unternehmensplanung, 1991, S.57.

⁶⁹⁴ **Kapferer**, Clodwig, Marketing, 1979, S.111.

konzeptunverträgliche Verhaltensweisen und Kommunikation behindert bzw. ausschliesst.“

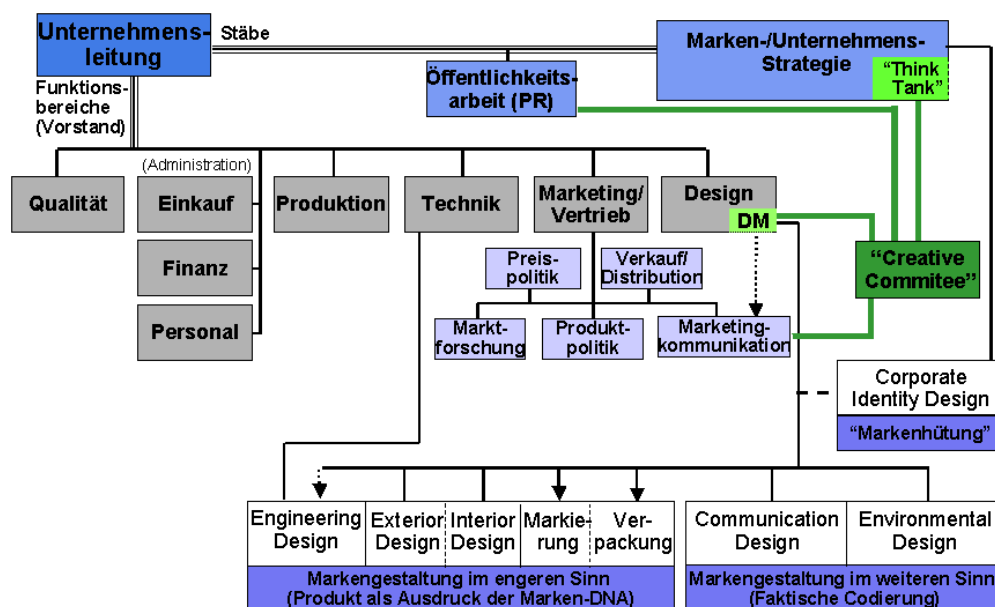


Abbildung 93 Integration von Marken- und Designmanagement in eine funktionale Organisationsstruktur

Der „Think Tank“ muss dabei nicht zwangsläufig als eigener „realer“ Bereich innerhalb der Markenstrategie bestehen, sondern kann sich auch aus dessen Mitgliedern zusammensetzen. Im Idealfall – und nur in diesem – ist er meiner Meinung nach deckungsgleich mit dem Corporate Identity Design. Dies bedingt jedoch eine voll ausgebildete lernende Organisation.⁶⁹⁵

Aktuelle Ereignisse, die vor allem aufgrund operativer und kognitiver Komplexität auf das Markensystem einwirken und zu ungewollten „Mutationen“ führen könnten, sollten von Vertretern der kreativ-kommunikativen Bereiche von Strategie, Öffentlichkeitsarbeit, Designmanagement und Markenstrategie in einem interdisziplinären Gremium, im folgenden „Creative Committee“ genannt, besprochen und eine

⁶⁹⁵ Die Einführung von sogenannten *Chief Knowledge Officers*, die ausschließlich zur Unterstützung der Lernprozesse der Organisation verantwortlich sind, wie sie beispielsweise Davenport und Prusak empfehlen, halte ich für nicht zielführend, da sie nicht den Hauptfokus auf die Marke als System legen (können). Vgl. auch **Davenport**, Thomas H., **Prusak**, Laurence, Knowledge, 1998, S.114-122.

geeignete Reaktion in Form von Feedbackschleifen in die Organisation eingebracht werden.

Solche außergewöhnlichen Einflüsse auf das Markensystem können Krisen wie das Versagen der *Mercedes Benz A-Klasse* beim „Elchtest“ sein, aber auch scheinbar unwesentliche Veränderungen im Markenerscheinungsbild wie der „Wildwuchs“ von Logos für interne Arbeitsgruppen, gerne unter Verfremdung des eigentlichen Markenlogos.

Folgende Abbildung zeigt ein plakatives Beispiel dafür aus meiner eigenen beruflichen Erfahrung. Es wurde von einer unternehmensinternen Arbeitsgruppe im Bereich der Technischen Entwicklung von *Audi* kreiert:



Abbildung 94 Beispiel für eine mögliche Markenmutation aufgrund operativer Komplexität innerhalb der Organisation

Zusätzlich bedarf es im Sinne der lernenden Organisation eines kontinuierlichen Austauschs und Ansammelns von Wissen.

Moderne IT-Strukturen ermöglichen hier thematisch die Identifikation, Entwicklung, Weitergabe und Bewahrung von Information. Das Anwendungsspektrum erstreckt sich von der globalen Wissensbasis einer Organisation über Informationssysteme zu Kunden, Einkauf oder Wettbewerber bis hin zu Expertennetzen und Communities. Beispiele dafür sind Datenbanken mit Wissenslandkarten (Knowledge Maps) oder Wissens-Branchenbüchern (Yellow Pages).⁶⁹⁶

⁶⁹⁶ Vgl. **Lehner**, Johannes M., Landkarten, 1996, S.83-132 sowie **Davenport**, Thomas H., **Prusak**, Laurence, Knowledge, 1998, S.72-80 und **Schüppel**, Jürgen, Wissensmanagement, 1996, S.200.

Besonders Großunternehmen wie *BP*, *IBM*, *Microsoft* und *Siemens* haben sich dem Wissensmanagement verschrieben, da sie aufgrund der Größe ihrer Organisation mit hohen Komplexitäten umgehen müssen.⁶⁹⁷

„Mit so einfachen Mitteln wie Videokonferenzen, gemeinsamen Ablagen und dem Einsatz von Groupware hatte BP bereits 1994 ein 13 Millionen Dollar schweres Pilotprojekt (...) gestartet. Schon ein Jahr später zahlte sich der Aufwand aus. In den Folgejahren bildeten sich rasch mehrere hundert Communities und Wissensnetzwerke. (...) Auch das 1995 gegründete ‚Enterprise Systems Management‘ (ESM), ein IBM-Wissensnetz der ersten Stunde, startete mit dem Leiter und einer 25-köpfigen Kernmannschaft. Mittlerweile ist es auf mehr als 4000 Mitarbeiter angewachsen. (...) Auf diese Weise habe sich ein fortlaufender Verbesserungszyklus etabliert.“

Als äußerst erfolgreiches Beispiel von *Siemens* sei hier stellvertretend das sogenannte globale *ShareNet* der Bereiche ICM (Information Communication Mobile) und ICN (Information Communication Network) angeführt.⁶⁹⁸

Um die strukturabhängige zeitliche Komplexität innerhalb der Organisation zu regeln, ist es außerdem Aufgabe künftiger Markenführung, hinsichtlich der **Prozesse** innerhalb der Markenorganisation zu versuchen.⁶⁹⁹

„in differenzierter Weise Prozesse zu identifizieren, die ein Lernen von Organisationen jenseits einer Personifizierung erklären können.“

Aus dem Prozesszyklus des Lernens innerhalb des Systems lassen sich vier grundsätzliche Problempotentiale ableiten.⁷⁰⁰ Das erste Schlüsselproblem liegt bereits in der Kollektivierung des individuellen Wissens begründet, da die einzelnen Organisationsmitglieder entweder im Sinne von „Wissen ist Macht“ dem übergreifenden Zweck der lernenden Organisation entgegenwirken können oder sich mit ihrer Position innerhalb eines Unternehmensbereichs

⁶⁹⁷ **Kunst**, Eva-Katharina, Wissen, 2001, o.S. Ab einer Größe von mehr als 200 bis 300 Mitarbeitern ist es Studien zufolge besonders wichtig, durch geeignete Wissensmanagement-Strukturen organisatorisches Lernen zu ermöglichen; vgl. **Davenport**, Thomas H., **Prosak**, Laurence, Knowledge, 1998, S.15-16.

⁶⁹⁸ Vgl. O.V., ShareNet, 2001, o.S.

⁶⁹⁹ **Pautzke**, Gunnar, Evolution, 1989, S.104.

⁷⁰⁰ Vgl. **Müller-Stewens**, Günter, **Pautzke**, Gunnar, Lernen, 1991, S.196 und **Senge**, Peter M., Discipline, 1992, S.6-10 und S.18-25.

derart identifizieren, dass sie den übergreifenden Sinn nicht mehr wahrnehmen.⁷⁰¹ Es muss deshalb gelingen, eine Kultur des Vertrauens aufzubauen und ein Gemeinschaftsgefühl zu schaffen, das die Kreativität und Ideenfindung fördert.

Das von der Organisation übernommene Wissen soll anschließend institutionalisiert, d.h. so abstrahiert werden, dass es als generelles organisatorisches Wissen innerhalb des Unternehmens geteilt und Handlungsregeln daraus abgeleitet werden können. Auch hier kann sich ein Problemfeld ergeben, da informelle Gruppen der möglichen Veränderung von Systemregeln durch diese Etablierung neuer Ideen entgegenwirken könnten, sollten sie nicht vom Sinn der lernenden Organisation überzeugt sein. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn die Auffassung „Die anderen sind schuld“, wie beispielsweise oft zwischen einzelnen Unternehmensbereichen der Fall, vorherrscht.

Ein drittes Konfliktpotential stellt die Transformation des institutionalisierten Wissens in konkrete Handlungsabläufe dar. Hier ist vor allem das Management gefragt, damit neues Wissen tatsächlich in der Praxis Anwendung findet. In einer lernenden Organisation sollten Mitarbeiter Änderungen bereitwillig akzeptieren und sie als Chance für die Weiterentwicklung des Systems sehen, indem sie sie in ihre weiteren täglichen Handlungen einfließen lassen. Hier ist eine starke Identifizierung mit dem Unternehmen und der Marke von Nöten. Zudem warnt Sengers vor Aktionismus, vor allem seitens des Managements, durch scheinbar proaktives Verhalten ohne Anwendung von organisatorischem Wissen Probleme „einfach“ zu lösen.⁷⁰²

„Managers frequently proclaim the need for taking charge in facing difficult problems. (...) All too often, ‚proactiveness‘ is reactivity in disguise. (...) True proactiveness comes from seeing how we contribute to our own problems. It is a product of our way of thinking, not our emotional state.“

⁷⁰¹ Zum Widerstand gegen organisatorische Änderungen siehe **Hill**, Wilhelm, **Fehlbaum**, Raymond, **Ulrich**, Peter, Organisationslehre 2, 1998, S.490-494.

⁷⁰² **Senge**, Peter M., Discipline, 1992, S.20-21.

Schließlich können sich viertens auch Probleme bei der Übertragung von Wissen auf neue Aufgabenstellungen ergeben, das aus bereits gelernten Situationen entstanden ist.

Eine Ursache dafür kann die Komplexität der Handlungsabläufe und Prozesse im Unternehmen darstellen, die einen Transfer des generierten organisatorischen Wissens für den Einzelnen erschwert. Oft wird dabei der Fehler begangen, sich auf einzelne, kurzfristige Ereignisse zu konzentrieren, ohne den Gesamtzusammenhang und die langfristige externe Entwicklung zu betrachten. Frühwarnsignale der Systemumwelt oder graduelle Änderungen werden oft nicht beachtet, da die einzelne Veränderung für sich zunächst irrelevant zu sein scheint, so dass das organisatorische Wissen keine Verwendung findet.

Wichtig ist eine Prozessbetrachtung, um Rückschlüsse auf das Beziehungsnetz innerhalb eines Kollektivs treffen zu können.⁷⁰³ Stabile Netzwerke mit hoher Interaktionsdichte und intensiven Beziehungen erleichtern das organisationale Lernen, da innerhalb von ihnen Wissen schneller und leichter zugänglich ist und sich Austausch und Kombination von Information und Wissen „automatisch“ vollzieht.⁷⁰⁴

Bewusste Markenführung mit Hilfe von Leitlinien, strategischer Planung und Positionierung sind dabei systemtheoretisch betrachtet den *Primärprozessen* zuzuordnen, da sie geplantem Handeln und Beobachten entstammen.

Zusätzlich ist es wesentliche Aufgabe zukünftiger Markenführung, die *Sekundärprozesse* innerhalb der Organisation und in der Interaktion mit dem systemischen Umfeld zu identifizieren, zu beobachten und zu verarbeiten, da diese als Träger unternehmens- und markenrelevanter Information ebenfalls integraler Bestandteil des lebenden Systems der Marke sind.⁷⁰⁵

Diese fußen im wesentlichen auf vom System nicht beachteten Faktoren und Umständen, auf verdrängten oder latenten Inhalten und Informationen sowie kreativen Ideen und stehen so im direkten Sinnzusammenhang zu den

⁷⁰³ Zu Prozesstechnologischen Methoden der Organisationslehre siehe **Hill**, Wilhelm, **Fehlbaum**, Raymond, **Ulrich**, Peter, Organisationslehre 2, 1998, S.471-472. Auch hier wirken die Möglichkeiten der elektronischen Datenverarbeitung unterstützend im Sinne einer lernenden Organisation.

⁷⁰⁴ Vgl. **Müller**, Werner R., Welten, 1998, S.243.

⁷⁰⁵ Vgl. u.a. **Rogers**, Everett M., **Agarwala-Rogers**, Rekha, Organizations, 1976, S.81-101.

Primärprozessen. Sie drücken das Unbewusste im Sinne der Erkenntnisse der Psycho- und Strukturanalyse aus.⁷⁰⁶

Während die Primärprozesse die eigene Sicht und „offizielle“ Darstellung des Unternehmens und ihrer Marken, ihre „Persona“ darstellen, bringen die Sekundärprozesse die „inoffizielle, ganze Wahrheit“ zum Ausdruck. Diese können auf allen Ebenen des vorgestellten systemischen Markenmodells beobachtet werden.

Im Markenumfeld beispielsweise kann man aus gesellschaftlichen und Marktreaktionen auf Unternehmensfusionen oder -umstrukturierungen, Gerüchte, Witze oder der Verballhornung von Markenclaims Rückschlüsse auf das System ziehen. Auf der Unternehmensebene betreffen Sekundärprozesse etwa den „Geist“ der Marke, Mythen um Marke, Produktentstehung oder einzelne herausragende Mitarbeiter, die mit Visionen und innovativen Impulsen die Marke „voranbrachten“, aber auch schwelende, unausgesprochene Rivalitäten, Konflikte und Kommunikationsprobleme sowie Betriebsklima, Stimmungen, Kritik oder Desinteresse.

Auch die emotionale Beziehungsstruktur zwischen einzelnen Bereichen und Personen, die wohl nahezu ebenso wichtig für das Begreifen der Systemzusammenhänge und das Agieren im Unternehmen ist wie die „offizielle“, ist den Sekundärprozessen zuzuordnen. Deren große Relevanz im Unternehmen wird beispielsweise Unternehmensberatern im Einsatz überdeutlich, weil sich diese ja – quasi als fremdes System – innerhalb des Unternehmens schnell und effektiv als neues Subsystem einzufinden versuchen. Daher werden diese Strukturen von ihnen intern in sogenannten „Power Maps“ identifiziert.⁷⁰⁷

⁷⁰⁶ Dabei spielt es für den Fortgang dieser Arbeit keine Rolle, dass Psycho- und Strukturanalyse, vertreten durch Freud und Lévi-Strauss, unter dem Unbewussten zunächst Unterschiedliches verstehen. Wichtig ist hier lediglich, dass die Sekundärprozesse mit in die Betrachtung einbezogen werden; vgl. zu informellen Netzwerken, die primär über „Gerüchte“ kommunizieren, auch **Davenport**, Thomas H., **Prusak**, Laurence, Knowledge, 1998, S.37-38.

⁷⁰⁷ In diesen Power Maps finden sich alle „Soft Facts“ wie die Beziehungen der Systemmitglieder untereinander, Einstellungen, Charaktereigenschaften, Anerkennung im Unternehmen, Einfluß und inoffizieller Status. Zur informellen Organisation des Unternehmens und ihrer Auswirkungen auf das Lernen siehe auch **Davenport**, Thomas H., **Prusak**, Laurence, Knowledge, 1998, S.36-37.

Die Eruierung von Sekundärprozessen kann vor allem durch die Beobachtung von innerbetrieblichen Sitzungen und Zusammenkünften, des Verhaltens von Mitarbeitern, insbesondere auf verschiedenen Hierarchiestufen oder zwischen den Bereichen, oder des Engagements von Systemmitgliedern für die Marke auch außerhalb des Unternehmens, in ihrer Freizeit, erfolgen.

Da insbesondere die Sekundärprozesse wesentliche Aufschlüsse über Traditionen, Mythen, Normen, Tabus oder auch künftige, bislang nicht berücksichtigte Erfolgs- oder Mißerfolgskfaktoren, also letztlich über die Marke geben können, dient eine zukunftsorientierte Markenführung – systemtheoretisch gesprochen – durch die Beobachtung der Sekundärprozesse der Selbsterkenntnis und Selbstorganisation des Systems. Es wird versucht, den blinden Fleck der Selbstbeobachtung zu minimieren.

Diese Beobachtung kann beispielsweise anhand einer Störungsanalyse erfolgen, indem man sich beispielsweise auf Probleme im Zusammenspiel von Bereichen konzentriert.

Die Leistungsmessung in einer lernenden Organisation sollte ebenfalls Prozessbezogen erfolgen. Hier bieten sich die Instrumente der (*Balanced Scorecard*) an, die gezielt mehrere Perspektiven der Unternehmens- und Markenführung mit einbeziehen.

Die finanzielle Seite stellt bei dieser Methode nur mehr eines von in der Regel vier Feldern dar, die bei der Überprüfung der strategischen Erfolgsfaktoren der Organisation betrachtet werden. Daneben ergeben sich Prozess-, kunden- und potentialorientierte Perspektiven.⁷⁰⁸

Die Konzentration auf einige wenige Erfolgsfaktoren statt der Betrachtung einer großen Anzahl verschiedener Zielgrößen soll die Unternehmensführung und die Integration der verschiedenen Grundausrichtungen unterstützen. Systemtheoretisch gesprochen beschränkt sich das System auf diejenigen Informationen, die für seine Entscheidungs- und Abgrenzungsprozesse wesentlich sind. Damit verbunden ist eine interne Ausdifferenzierung und damit Komplexitätsreduzierung im System. Vor diesem Hintergrund scheint es nicht verwunderlich, dass insbesondere Unternehmen, deren einzelne

⁷⁰⁸ Vgl. **Wittmann**, Edgar, Unternehmensführung, 1998, S.89-91.

Geschäftsbereiche eine hohe Autonomie aufweisen, die Balanced Scorecard als strategisches Steuerungs- und Implementierungsinstrument einsetzen.⁷⁰⁹

Der Wandel in der Betrachtung von Strukturen und Prozessen bedarf zwangsläufig einer Veränderung der Koordinationsstrukturen im Unternehmen, denn in einem komplexen dynamischen System wie dem der Marke ist ein nach hierarchischen Grundsätzen organisiertes Management obsolet.⁷¹⁰

„Um in einer komplexen Umwelt zu bestehen, müssen die Unternehmen ihren Innovationsprozess entsprechend komplex organisieren: Die Suche nach und die Beurteilung von Innovationen ist ein arbeitsteiliger Prozess, der sich nicht durch Befehl und Gehorsam, sondern durch Versuch und Irrtumselimination von verschiedenen interagierenden Personen und Gruppen in der Unternehmung abspielt.“

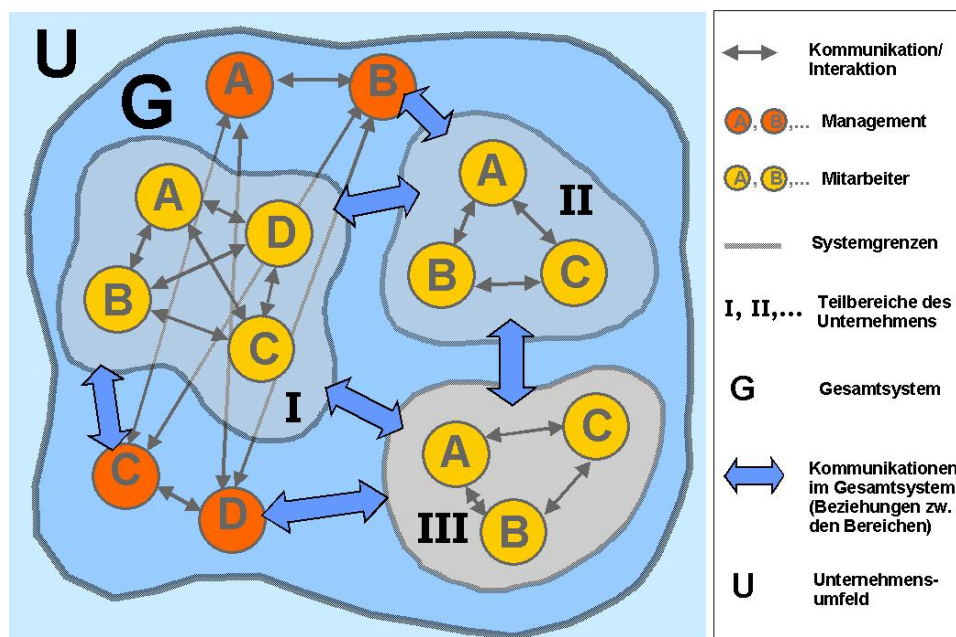


Abbildung 95 Koordinationsmechanismen in einer vernetzten Organisation

Statt einer vertikalen und hierarchischen ist vor diesem Hintergrund eine horizontale und vernetzte Organisation gefragt. Überträgt man darauf das in

⁷⁰⁹ Vgl. Bruhn, Manfred, Konzept, 1998, S.148-149.

Kapitel 5 dieser Arbeit vorgestellte Systemmodell, nimmt hier das Management eher die Rolle des Moderators ein.⁷¹¹

Die einzelnen Führungskräfte haben als „neuralgische Stellen“ eine Schlüsselposition inne. Daneben tragen auch andere Systemmitglieder und -bereiche zur Weiterentwicklung des Systems bei, insbesondere solche mit hoher Kreativität und Fähigkeit zur Komplexitätsverarbeitung, d.h. Lern- und damit Innovationsfähigkeit:⁷¹²

„Von einer gewissen Größe des Unternehmens und einem gewissen Druck der Konkurrenz an wird das synergistische Modell ökonomisch effektiver: das Individuum wird dann nicht mehr als letzte Stufe einer starren Hierarchie, sondern als bewegliche Mitte eines Netzes aufgefaßt, dessen Fäden ihm zwar zugereicht werden, die es aber selbst verknüpfen und immer wieder neue verknüpfen kann und muss.“

6.4.3 Systemische Identität und Integration

Um die **Identität** des Systems innerhalb solch einer lernenden Organisation zu bewahren und zu stärken, bedarf es einer ständigen gemeinsamen Konstruktion und wechselseitigen Bestätigung von Sinn in einem kollektiven Prozess.⁷¹³ Denn Menschen haben als selbstreflexive Wesen auch in ihrer „Arbeitswelt“ das Bedürfnis, Identität über geteilten Sinn zu erleben und zu deren Gestaltung und Entwicklung beizutragen.⁷¹⁴

Die Vermittlung von Sinn erfolgt dabei direkt oder symbolisch in Kommunikationsprozessen, die ständig zwischen allen Organisationsmitgliedern stattfinden. Durch Materialisierungen von Sinn, wie in der Marken-Hardware, kann die Wirksamkeit der Sinnkonstruktion noch stärker erfolgen, da sie „sichtbar“ und faktisch präsent ist. Allerdings kann ein nicht-selbstähnliches Markenobjekt durchaus auch eine stärkere Störung der

⁷¹⁰ **Fleischmann**, Gerd, Unternehmensleitbilder, 1990, S.40.

⁷¹¹ Vgl. **Schober**, Franz, Entscheidungsdelegation, 1998, S.319-321.

⁷¹² **Stegmaier**, Werner, Unternehmen, 1990, S.33.

⁷¹³ Vgl. zu Sinn auch Kapitel 6 dieser Arbeit.

Systemidentität verursachen. Bei der Sinnproduktion, -vermittlung und -pflege muss dabei im Sinne der Selbstähnlichkeit darauf geachtet werden, dass sich die Sinngebungen innerhalb einer im System akzeptierten Bandbreite bewegen. Mangelnde Kohärenz kann den Selbsterhalt der Organisation gefährden, absolute Redundanz zu Stillstand und damit zur Selbstlähmung führen.⁷¹⁵

Zur Stärkung der Systemidentität empfiehlt sich insbesondere die Implementierung und Umsetzung eines ganzheitlichen Unternehmensleitbildes, das in sämtlichen „Lebensäußerungen“ der Marke Beachtung findet und sinnstiftend wirken kann.⁷¹⁶ Einerseits soll dieses die Systemidentität und -kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens der Marke unterstützen. Andererseits kann es als explizite Selbstbeschreibung der Organisation dienen, mit deren Hilfe sich das System selbst beobachtet und dadurch weiterentwickelt. Insgesamt ermöglicht ein Leitbild also die Selbsterhaltung und die Co-Evolution des sozialen Systems der Marke.

Die darin enthaltenen Leitlinien sollten zwar einerseits relativ langfristig ausgelegt sein, um auch als Orientierung dienen zu können. Andererseits dürfen sie aber keineswegs statisch sein, sondern in einem dynamischen Prozess an den unternehmens- und markeninternen und externen Erfahrungen und Ereignissen der Marke, der Subsysteme und Individuen und der gesellschaftlichen Umwelt gespiegelt und darauf aufbauend weiterentwickelt werden. Dazu Gerd Fleischmann:⁷¹⁷

„Da wir kein sicheres positives und normatives Wissen haben können, müssen wir darauf gefaßt sein, dass in den Leitbildern Irrtümer enthalten sind. Ein solcher Irrtum kann auch darin bestehen, bestimmte Werte nicht zu berücksichtigen (...). Damit bleiben aber mögliche Innovationen unentdeckt (...). Eine Unternehmung, die die Chancen der Selbstorganisation zu würdigen weiß, wird daher nicht nur Qualitätszirkel oder ähnliche Einrichtungen zur Fehlerkorrektur

⁷¹⁴ Vgl. **Baitsch**, Christof, Organisationen, 1993, S.172-173.

⁷¹⁵ Vgl. **Baitsch**, Christof, Organisationen, 1993, S.32 und 39.

⁷¹⁶ Allgemein zum Thema Selbstbeschreibungen von Organisationen siehe **Kirsch**, Werner, Autopoiese, 1997, S.367-371.

⁷¹⁷ **Fleischmann**, Gerd, Unternehmensleitbilder, 1990, S45-46.

der laufenden Produktion einrichten, sondern auch dazu beitragen, dass die Inhalte des Leitbildes (...) regelmäßig auf ihre Angemessenheit untersucht werden.“

Denn die Durchsetzbarkeit eines Leitbildes ist ausschließlich dann gegeben, wenn es sich als wirkungsvolles und notwendiges Instrument zur Selbsterhaltung des Markensystems erweist.⁷¹⁸

„Dies ist genau dann der Fall, wenn einerseits der Markt die Systemdifferenzierung des Unternehmens erzwingt, und es andererseits durch die Komplexität dieser Binnendifferenzierung zu zerbrechen droht. (...) So paradox es klingen mag: Die Möglichkeit der Systemvereinheitlichung durch Komplexitätsreduktion (durch Unternehmensleitlinien) ermöglicht die Systemdifferenzierung durch Komplexitätssteigerung (durch Freisetzung von Autonomie und Individualität).“

Dabei sollten die im Leitbild enthaltenen Zielsetzungen nicht zu konkret sein, um Innovationen zu ermöglichen, dürfen aber andererseits auch nicht zu abstrakt formuliert werden, damit gemeinsame Such- und Denkrichtungen aller am Prozess beteiligten Personen im Sinne der Marke gewährleistet sind. Daraus ergibt sich, dass ein Leitbild nicht sämtliche Innovationen und „Markenregungen“ ansprechen kann, sondern zum großen Teil auf einer abstrakten Wertebene agieren muss. Die Konkretisierung erfolgt in den jeweiligen Innovationsbereichen.⁷¹⁹

⁷¹⁸ Wörz, Michael, Selbstorganisation, 1990, S.ix.

⁷¹⁹ Vgl. Fleischmann, Gerd, Unternehmensleitbilder, 1990, S.43-44.

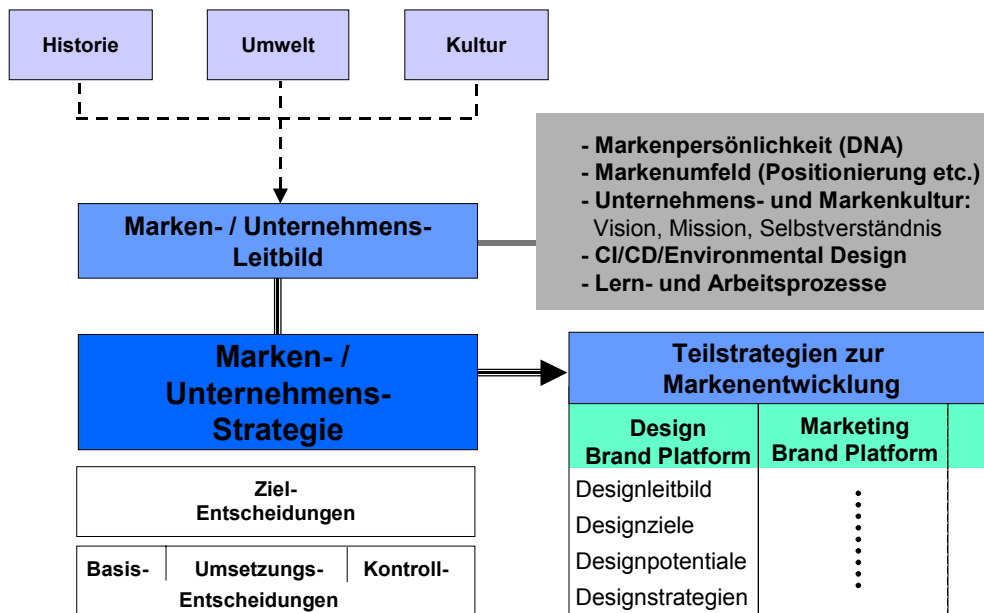


Abbildung 96 Markenleitbild, Prozessmanagement und Brand Platforms innerhalb der Unternehmenspolitik

Um dies erreichen zu können, muss ein tragfähiges Leitbild meiner Meinung nach neben der Leitidee bzw. der Vision und der Mission mindestens folgende zwei wesentliche Bestandteile beinhalten: zum einen das oder die *Markenleitbilder* des Unternehmens, die die jeweiligen Marken systemisch beschreiben, und zum anderen eine grundsätzliche Beschreibung der für die Marke relevanten unternehmensspezifischen internen Innovationsprozesse.

Zusätzlich sollten – gewonnen aus dem Leitbild – für eine künftig erfolgreiche Markenführung Teilkonzepte der Markenumsetzung für kommunikativ zentrale Bereiche klar herausgearbeitet werden. Diese definieren die Inhalte des Markenleitbildes bereichsspezifisch näher. In dieser Arbeit werden diese als *Brand Platforms* bezeichnet, da sie als Grundlage des Innovationsprozesses für die jeweiligen Markenaktivitäten in diesen Bereichen dienen sollen. Während das umfassende Leitbild primär der Stärkung der Organisationsidentität und der groben Richtungsvorgabe dient, erfolgt durch die Brand Platforms eine Dynamisierung der Prozesse im Sinne der selbstständigen Weiterentwicklung des Markensystems.

Obige Abbildung veranschaulicht mögliche Einbettung und Inhalte eines Leitbildes sowie die daraus abgeleiteten Brand Platforms für die kreativ-

kommunikativen Bereiche: Die im Leitbild enthaltenen Werte können dabei durchaus auch teilweise im scheinbaren Widerspruch zueinander stehen, um Probleme anzureißen und so das Innovationsdenken und -handeln im Sinne der Markenweiterentwicklung anzuregen. Eine zu starke Beschränkung der betrachteten Dimensionen würde dem systemischen Markencharakter nicht gerecht.

Um das Markenleitbild sowie die Brand Platforms im Bewusstsein der Markenorganisation zu verankern, bedarf es als Voraussetzung deren Präsenz nicht nur als subjektives Wissen beim Einzelnen oder bei Gruppen („Der lebt die Marke“ oder angewandt auf das Markenbeispiel *Audi*: „Der hat die Ringe im Blut“), sondern das Vorhandensein in verselbständigter Form als „objektives“, personenunabhängiges Wissen. Hier ist die nach innen und außen gewandte Kommunikation über Marken-Software und -Hardware wesentlich. Das gemeinsame Selbstverständnis des Unternehmens, seine „Corporate Identity“, wird wesentlich durch die Kommunikation (Corporate Communications), das Verhalten (Corporate Behavior) und das Erscheinungsbild (Corporate Design) beschrieben.

Das selbstbeschreibende „Wir“-Gefühl des Systems konstituiert sich objekthaft in dem geteilten Sinn von Symbolen, wie man es in der Erschaffung von – aus markenstrategischer Sicht nicht gern gesehenen, da meist dem CID zuwiderlaufenden – abteilungsbezogenen Logos oder Pins beobachten kann. Gewollte interne Sinnträger der Marke durch das Communication Design hingegen stellen beispielsweise die Markenbooklets von *Ritz Carlton*, *Siemens* und *Audi* dar, von denen jeder Mitarbeiter in der jeweiligen Markenwelt sein persönliches Exemplar bekommt.

Etliche Markenleitbilder werden – teilweise in Auszügen, wie beispielsweise bei *Siemens* – zudem bewusst auch extern kommuniziert, um die Akzeptanz der Marke und des Unternehmens durch die Umwelt zu fördern bzw. im öffentlichen Diskurs weiter an Profil zu gewinnen. Diese Vorgehensweise birgt aber auch Gefahren. So wird das Leitbild in diesen Fällen oft bewusst abstrakt und unverbindlich gehalten, um keine „Geheimnisse“ preiszugeben, und konterkariert dadurch die Bestrebung, das Markenbild weiter zu schärfen. Außerdem könnten „artverwandte“ Marken von einer Offenlegung der

Leitlinien mit ihren Visionen und Werten profitieren, indem sie sie schlicht imitieren oder adaptiert übernehmen.⁷²⁰

Als Versuch der Berücksichtigung und Lenkung der systemischen Interaktionen und des Innovationsprozesses im Unternehmen durch ein umfassendes Leitbild können die im August 1998 – ausgelöst durch die Fusion mit *Chrysler* – geschaffenen „Richtlinien für das Daimler-Chrysler-Markenmanagement“ gelten, die intern als die „Marken-Bibel“ bezeichnet werden.⁷²¹

„Das Handbuch klärt die fundamentalen Fragen der Zusammenarbeit auf zwei Ebenen: Zum einen definiert es, wo die Marken positioniert sind, zum anderen erklärt es in Grundzügen das Prozessmanagement zwischen der Suche nach Synergien einerseits und Markendifferenzierung andererseits. Daraus entwickelt die Bibel Richtlinien für Entwicklung, Einkauf, Produktion, Kommunikation und Vertrieb.“

Wesentlich ist die **Integration** der Unternehmens- und Markenorganisation in ein übergeordnetes Supersystem.⁷²² Schon allein der mittlerweile allgegenwärtige Systemcharakter⁷²³ verlangt zwangsläufig eine systemische Auseinandersetzung mit der Marke in einer vernetzten Betrachtung von „Innerem“ und „Äußerem“:⁷²⁴

„Diese Systemwelt reicht vom einfachen, maßgerecht aufeinander bezogenen Hotelgeschirr bis hin zur komplexen Nachrichtenkette. Sie hat unser privates Leben durchsetzt und prägt das öffentliche. Hier kann der Verkehr (...) nur mehr als System-Konzeption abgewickelt werden. Das Gleiche gilt für den Kraftfahrzeugbau, (...) [das] Ausstellungs- und Bauwesen. Sie alle sind wie jedwede komplexe, aus

⁷²⁰ Vgl. **Fleischmann**, Gerd, Unternehmensleitbilder, 1990, S.46-48.

⁷²¹ **Köbler**, Johannes, Bibel-Kunde, 1999, S.67.

⁷²² Auch in der Organisationsbetrachtung rückt bei neueren – vor allem bei kommunikationsorientierten – Konzepten der systemische Bezug zunehmend in den Vordergrund, was sich in Bezeichnungen wie „integriertes Management“, „integrierte Unternehmenskommunikation“ sowie „integriertes“ und „innovatives“ Marketing widerspiegelt.

⁷²³ Das Design ist ebenfalls in (meist Produkt-) Systeme eingebunden und muss zugleich die Organisation des Gesamtsystems berücksichtigen; vgl. **Leitherer**, Eugen, Industrie-Design, 1991, S.163-165.

unserem Jahrhundert hervorgewachsene Produktion ohne Systematisierung, also ohne untergelegte Systeme, nicht mehr sinnvoll realisierbar. Systeme sind die großen Bänder, welche die moderne Massengesellschaft zusammenhalten und ermöglichen, obwohl oft das wahrnehmbare Gerät nur mehr ein kleiner sichtbarer Teil von sich sonst dem menschlichen Sensorium entziehenden Vorgängen eines Systems ist.“

Dieser Grundgedanke findet sich ferner in Interaktionen und Kooperationen zwischen einzelnen Marken, die als „Systemmarken“⁷²⁵ bezeichnet werden, da sie ein Netzwerk aus Produkten oder Dienstleistungen für den Konsumenten bereitstellen. Das wohl bekannteste Beispiel dafür ist das Kundennetzwerk der *Star Alliance* verschiedener Fluggesellschaften unter der Führung von *Lufthansa*.

⁷²⁴ **Wichmann**, Hans, Systeme, 1978, S.24-25.

⁷²⁵ **Dudenhöffer**, Ferdinand, Massenmarketing, 1998, S.146-147.

Kapitel 7

Implikationen

Innerhalb des vernetzten Systems der Marke nimmt die Marken- und Unternehmensführung letztlich die Rolle des „Architekten“ ein. Künftiges Markenmanagement ergibt sich als eine unternehmerische, interdisziplinäre Führungsaufgabe, die den gesamten Organisationsprozess beeinflusst, und ist damit als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur einzustufen.

Grundlage dafür ist einerseits die Erkenntnis, dass die Marke und die mit ihr verbundene Organisation einen systemischen Charakter besitzen und aufgrund dessen eingebunden in ein übergeordnetes Supersystem vor dem Hintergrund der Regeln des deterministischen Chaos zu betrachten sind. Andererseits gilt es, die Kommunikationen der Marke über ihre Hardware und Software im Hinblick auf ihre Codes zu beleuchten und damit dauernd Einblick in ihre dynamische „Meta-Sprache“ und ihren Mythos zu gewinnen.

Abgeleitet aus dem in Kapitel 5 dieser Arbeit vorgestellten Spannungsfeld der Marke ergeben sich – den Erkenntnissen dieser Arbeit zufolge – für eine künftige systemische Markenführung zusammenfassend folgende zusätzliche Eckpfeiler:

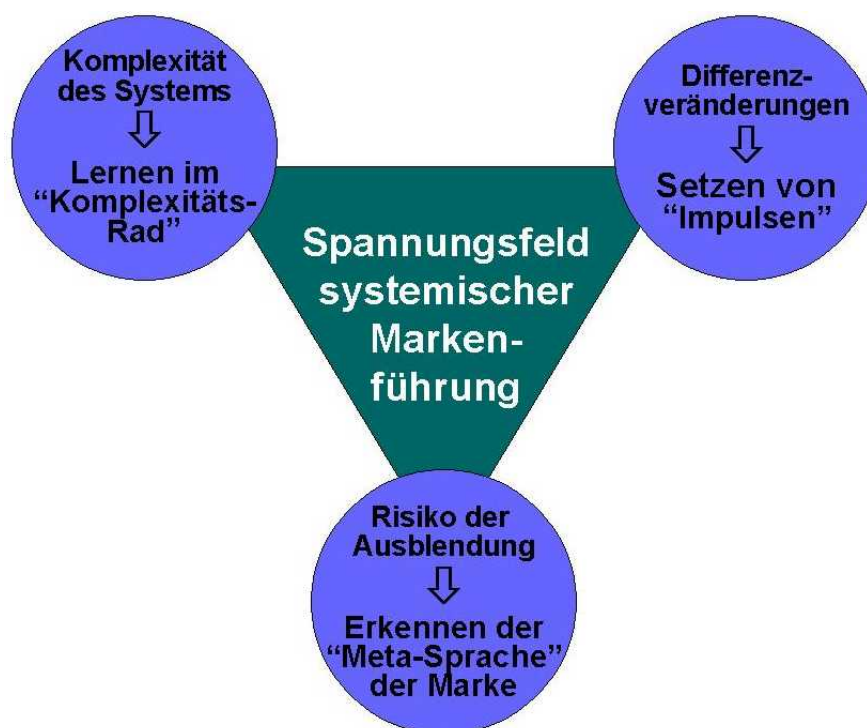


Abbildung 97 Spannungsfeld künftiger systemischer Markenführung

Um die steigende Komplexität der Markenumwelt und die damit verbundene Eigenkomplexität des Systems bewältigen zu können, obliegt künftiger Markenführung erstens die **organisatorische Vorsteuerung und Unterstützung des organisationalen Lernens**, basierend auf den im „Komplexitätsrad“ aufgezeigten Handlungsfeldern. Je nach Problemstellung sollten dabei bestimmte Subsysteme stärker beleuchtet oder gestärkt werden. Ein konstruktiver Diskurs auch im Sinne sich widersprechender Handlungen innerhalb des Systems ist dabei als zwangsläufige Folge durchaus funktional und sinnvoll.

Eine „rational“ erscheinende Markenhandlung kann auch aus zunächst „chaotischen“, irrational erscheinenden internen Handlungen und Prozessen entstehen.⁷²⁶ Da der Innovationsprozess zukunftsgerichtet ist und ökonomisch, technisch und moralisch letztlich auf „Vermutungswissen“ beruht, kann es keine sichere Methode dafür geben.⁷²⁷

⁷²⁶ Steinmann, Horst, Unternehmensführung, 1990, S.68-69.

⁷²⁷ Fleischmann, Gerd, Unternehmensleitbilder, 1990, S41.

„Irrtümer zu vermeiden, nur das Bemühen, Fehler zu vermeiden, nach Fehlern zu suchen, neue Versuche zu unternehmen, um Fehler zu beseitigen.“

Wesentlich ist daher, dass die Unternehmensführung dem Markenmanagement eine Organisation mit einer „Fehler-Offenheit“ ermöglicht, die Experimentieren und Kreativität innerhalb des Systems zulässt.

Wie erläutert wurde, muss sich das System der Marke – den Erkenntnissen der Systemtheorie zufolge – dauerhaft einer dynamischen Umwelt gegenüber abgrenzen. Durch die sich ständig verändernden Randbedingungen entstehen Störungen der selbstähnlichen Kooperations- und Interaktionsmuster, die vom System verarbeitet werden müssen, ihm aber zugleich die Möglichkeit der Weiterentwicklung geben. Zudem vermögen diese Widersprüche gleichsam als Katalysator im Sinne der Genese eine spontane Ordnungserhöhung – also einen „evolutionären Sprung“ – mit der damit verbundenen Innovations- und Wertsteigerung des Systems hervorzurufen, indem sie im Sinne der Chaostheorie Bifurkationspunkte setzen:⁷²⁸

„Die entscheidenden Evolutionsschritte eines Systems schreiben sich an den Punkten ein, wo es Wahlmöglichkeiten gibt; sie werden durch Rückkoppelung verstetigt. Man könnte sagen: Die Verzweigungspunkte schreiben Systemgeschichte. (...)

Bifurkationspunkte der Evolution zeigen ja, dass sich Systeme an Entwicklungsstellen, die ihre Existenz bedrohen, oft nur durch einen extremen Sprung am Leben erhalten können. Selbsterhaltung erzwingt hier also katastrophische Reaktionen, die zu neuen Naturformen führen.“

Als Impulse kommen einerseits externe Widersprüche wie „Skandale“, Ereignisse oder Krisen in Frage. Als Beispiel sei hier wiederum das Umkippen der *Mercedes Benz A-Klasse* beim „Elch-Test“ angeführt.

⁷²⁸ **Bolz**, Norbert, Welt, 1992, S.86-87.

Andererseits können die für das System zunächst meist „schmerzvollen Anomalien“⁷²⁹ auch von den Systemmitgliedern selbst stammen, denn diese sind zwar stützende Elemente der Organisation, da sie zu Selbsterzeugung und -erhalt des Systems beitragen,⁷³⁰ aber:⁷³¹

„stets auch Quellen potentieller Systemstörung. Ihre Zugehörigkeit zu anderen (Sozial-) Systemen, ihre Vorerfahrungen in anderen (Arbeits-) Organisationen, ihre zeitgleichen arbeitsbezogenen Kontakte mit anderen Organisationen ermöglichen das dauernde Einfließen systemfremder und diskursfremder Kommunikations- und Kooperationsbeiträge.“

So können durchaus auch interne Reibungspunkte oder Provokationen zwischen Einzelnen oder Teilbereichen das Markensystem zur Weiterentwicklung bis hin zur vollständigen Transformation anregen.

Wesentlich ist, ob und wie eine Organisation auf einen Impuls reagiert und lernt.⁷³² Von ihrer individuellen „diagnostischen Kapazität“⁷³³ hängt ab, welche Momente Eingang in die Lernprozesse finden. Es ist daher nicht verwunderlich, dass beispielsweise scheinbar analoge Markenorganisationen auf eine Änderung im Absatzmarkt ganz unterschiedlich reagieren.⁷³⁴

„Je nach organisationsseitig vorgenommener Diagnose gerät eine Arbeitsorganisation subjektiv unter mehr oder weniger Handlungsdruck; antizipiert sie hingegen mögliche Widersprüche, so bestehen grössere Freiräume für Reflexion, Strategieentwicklung und selbstbestimmte Zielbildung.“

Vor diesem Hintergrund kann es durchaus zur Weiterentwicklung des Markensystems beitragen, wenn organisationales Lernen durch bewusste

⁷²⁹ **Sattelberger**, Thomas, Organisation, 1991, S.14.

⁷³⁰ Vgl. **Baitsch**, Christof, Organisationen, 1993, S.30-33.

⁷³¹ **Baitsch**, Christof, **Delbrouck**, Ines, **Jutzi**, Katrin, Förderung, 1998, S.255.

⁷³² Und das hängt wiederum von den perzeptiven, motivationalen, operativen und kognitiven Präferenzen ab, die in Symbolsystemen von dem in der jeweiligen Organisation ausgebildeten geteilten Sinn verankert sind; vgl. **Willke**, Helmut, Systemtheorie, 1982, S.33.

⁷³³ **Baitsch**, Christof, Organisationen, 1993, S.34.

⁷³⁴ **Baitsch**, Christof, Organisationen, 1993, S.34-35.

Störungen angestoßen wird, von einer zentralen (internen) Stelle aus.⁷³⁵ Diese können durchaus auch zunächst (scheinbar) unlösbare Anforderungen an das Markensystem stellen.

Die anschließende Betrachtung der internen und externen Rückkopplungsschleifen und Reaktionen lässt wiederum Rückschlüsse auf Struktur, Prozesse und Identität von Marke, Organisation und Umwelt zu und dient so der Selbstbeobachtung und -erkenntnis des Systems. Die Marke kann dadurch in ihren Kommunikationen an sich selbst anschließen und in ihrem komplexen dynamischen Umfeld bestehen. Beispiel für einen Manager, der in den letzten Jahren anhand solcher intendierter Systemimpulse eingefahrene Image- und Marktstrukturen aufreißen konnte und damit die Marken seines Konzerns erfolgreich weiterwickelte, stellt meines Erachtens Ferdinand Piëch dar.

Sowohl die interne Anweisung, dass es innerhalb der Marken des VW-Konzerns keine Technologie geben wird, die nur einer Marke vorbehalten bleibt – so sind auch die Top-Motorisierungen den Produkten aller Marken zugänglich –, die bewusste Übernahme von sichtbaren Gleichteilen, als auch die externe Störung des Status Quo durch die vermessen scheinende „Kampfansage“ der Positionierung *Volkswagen* gegen *Mercedes* und *Audi* gegen *BMW* haben meiner Meinung nach nicht nur dazu beigetragen, dass sich die Marken im Konzernverbund stark dynamisch weiterentwickelten, sondern hatten auch erheblichen Einfluß auf die Evolution des gesamten europäischen Automobilmarktes, allen voran der durch ihn angegriffenen Automobilmarken *BMW* und *Mercedes*.

Ob der Lenker des VW-Konzerns diese „Störungen“ aufgrund systemtheoretischer Überlegungen initiierte, ist nicht mit Bestimmtheit zu sagen. Sicher ist, dass der Markenvorstand des Volkswagen-Konzerns für den Bereich Kommunikation, Klaus Kocks, sehr wohl systemtheoretische Ansätze verfolgt, wenn er feststellt.⁷³⁶

„Die Komplexität der kommunikativen Welt des Automobils ist (...) allenfalls als Organismus zu denken, als Sonnensystem – wohl gemerkt als Sonnensystem nach der kopernikanischen Wende (...).

⁷³⁵ Vgl. zu den Formen des organisationalen Lernens **Baitsch**, Christof, **Delbrouck**, Ines, **Jutzi**, Katrin, Förderung, 1998, S.256-260.

Zur Logik des Netzes [im Sinne eines Kommunikationsmanagements] gehört, dass nicht die Größe und Häufigkeit der Löcher entscheidend ist, sondern die Verknötung der Fäden zu einem Textil. Schlüsselfrage ist nun, welche Fäden wo verknötet werden und welche Textur dies ergibt.“

Damit erhält eine künftige erfolgreiche Markenführung zweitens den Auftrag, bewusst **Impulse** zu setzen, als Herausforderung einerseits an das System und andererseits an die Markenumwelt.⁷³⁷

Diese gewollten Systemstörungen können auch durch punktuelle Variationen des Codes von Software oder Hardware der Marke erzeugt werden, die dabei notwendig irregulär und chaotisch erscheinen und damit der Erschaffung einer höheren Ordnungsstruktur im System dienen.⁷³⁸

„Das Ganze der Ordnung zitiert den irregulären Teil, um überhaupt sein zu können, was sie ist. Die Unordnung des Teils ist also kein Störmoment, sondern erweist sich in der Perspektive des Ganzen als Konstruktionsmoment der Ordnung. Das heißt aber umgekehrt: Eine Konstruktion von Ordnung in reiner Einheitlichkeit würde selbst in Regellosigkeit umschlagen (...).“

Zieht man den Vergleich zur Natur, sind es die Mutationen, die durch scheinbare Fehler oder Irregularitäten entstehen, anhand derer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erhöht werden und damit Evolution ermöglicht wird.⁷³⁹

Das System muss aufgrund der Umweltkomplexität vor dem Hintergrund seiner Codes vorselektieren, welche Informationen und Impulse es aufnimmt und verarbeitet. Der dritte Eckpfeiler des Spannungsfeldes, in dem sich eine

⁷³⁶ **Kocks**, Klaus, Kommunikation, 1998, S.36.

⁷³⁷ Wobei natürlich die paradoxe Situation gegeben ist, dass ein systeminterner Bereich versucht, dass System durch Impulssetzung zu beobachten und weiterzuentwickeln, der selbst den Selektions-, Interpretations- und Verhaltensmustern des Systems unterliegt. Insofern wird die Selbstorganisation durch eine elitäre Gruppe beschränkt. Dieser Tatsache wurde in dieser Arbeit mit der Empfehlung der Einrichtung eines quasi-systemfremden *Think Tank* Rechnung getragen, wobei natürlich auch diese ein gewisses Zugeständnis an eine begrenzte Systemautonomie beinhaltet.

⁷³⁸ **Bolz**, Norbert, Welt, 1992, S.38.

⁷³⁹ Vgl. **Cramer**, Friedrich, Chaos, 1988, S.70-74.

zukünftige Markenführung bewegen sollte, ist in der Aufgabe zu sehen, das damit einhergehende Risiko der Ausblendung zu minimieren.

Im Zusammenhang damit ist meiner Ansicht nach eine Bezugnahme zur in Kapitel 6 beschriebenen Fraktalität für das weitere Verständnis hilfreich: In der Natur scheint die Fraktalbildung nach dem Prinzip zu funktionieren, möglichst große Kontaktflächen nach außen zu schaffen bei möglichst geringem Volumen.⁷⁴⁰ Insbesondere lebende Systeme, die auf einen intensiven Austausch mit ihrer Umwelt angewiesen sind, bilden daher selbstähnliche Strukturen aus, wie die Blätter und Äste eines Baumes.⁷⁴¹ Überträgt man dieses Prinzip auf das nichtlineare System der Marke, sollen einerseits möglichst große Kontaktflächen in Form von kommunikativen Interaktionen mit der Umwelt, insbesondere den einzelnen Konsumenten, geschaffen und andererseits die Komplexität „überschaubar“ gehalten werden. Dies kann der Marke nur gelingen, indem sie sowohl in ihrer Software und Hardware als auch in ihrer Organisation selbstähnliche Strukturen ausbildet, die auf bereits existierenden internen und externen morphischen Feldern aufbauen können. Die Organisation verknüpft sich dabei zu einem Netzwerk aus aktuellen und aktualisierbaren Beziehungen, das in seiner (selbstähnlichen) Struktur interne und externe Bestimmungspunkte liefert, so dass die interne und externe Abgrenzung möglich ist.⁷⁴² Der Selbsterhalt der Marke ist damit letztlich als ein Kommunikationsprozess in einem Netz von Rückkoppelungsschleifen zu betrachten, das umso dichter und verflochtener ist, je autonomer die Marke „lebt“.⁷⁴³

Um innerhalb dieses Netzes agieren und in einer immer komplexer werdenden Umwelt trotz ständiger Differenzveränderungen die Anschlußfähigkeit der Markenkommunikationen künftig dauerhaft gewährleisten zu können, bedarf es einer ausgeprägten Kenntnis und Weiterführung der „**Meta-Sprache**“ der Marke und ihrer kommunikativen visuellen und sprachlichen **Codes** von Software und Hardware. Insbesondere

⁷⁴⁰ In diesem Zusammenhang ist auch das Modell der sogenannte Kochschen Schneeflocke zu nennen, bei dem eine unendlich lange Linie einen endlich großen Flächeninhalt beschreibt; vgl. **Gleick**, James, Chaos, 1988, S.146-148.

⁷⁴¹ Vgl. **Heitger**, Barbara, Organisationen, 1991, S.120-121.

⁷⁴² Vgl. **Baecker**, Dirk, Organisation, 1999, S.25-26.

⁷⁴³ Vgl. **Bolz**, Norbert, Welt, 1992, S.86.

die Bestimmung des ästhetischen Idiolekts ist von Relevanz. Denn Markenobjekte und -kommunikationen können erst im ganzen Umfang für eine stringente Markenbildung und -stärkung genutzt werden, wenn es gelingt, die verschiedenen Codeebenen mit ihren Symbolen und Determinanten in ihrer zeichenhaften und inhaltlichen Struktur zu identifizieren sowie relevante systeminterne und -externe Veränderungen und phänotypische Ausprägungen zu erfassen oder aktiv festzulegen.

Diese Aufgabe wird meiner Meinung nach von einer künftigen Markenführung nur durch eine wesentliche Erweiterung der Markensicht, insbesondere um systemtheoretische und semiotische Erkenntnisse und Analyseansätze, sowie durch eine organisationsinterne interdisziplinäre Vernetzung in befriedigender Weise gelöst werden können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass für ein in der Zukunft erfolgreiches Markenmanagement die derzeit in der Praxis übliche Beschränkung der Betrachtung allein auf den Bereich des Marketings in der zunehmend komplexen Wirtschaftswelt nicht mehr ausreichend sein wird. Wie in dieser Arbeit aufgezeigt, waren und sind Marken sowohl in ihren frühesten Formen als auch in der Vielzahl ihrer heutigen Ausprägungen integraler Bestandteil im Leben des Sozialwesens Mensch, so dass Erkenntnisse der Psychologie und Soziologie und vor allem der System- und Organisationstheorie und der Semiotik für eine fundierte Markenführung von grundlegender Bedeutung sind.

Ich hoffe, diese Arbeit kann dazu beitragen, im Hinblick auf das Verständnis und die Führung von Marken eine Vernetzung aller relevanten wissenschaftlichen Disziplinen anzuregen, damit zukünftig nicht mehr gilt.⁷⁴⁴

„Terra incognita ist noch ein großer Landstrich der Markenwelt.“

⁷⁴⁴ **Weißenberg**, Peter, Codes, 1998, S.86.

Literaturverzeichnis

Aaker, David A.: **Management** des Markenwerts, ins Deutsche übers. von Friedrich **Mader**, Frankfurt am Main und New York 1992

Ackhoff, Russell L.: **Progress** in Operations Research, New York 1961

Adamzik, Kirsten: **Sprache**. Wege zum Verstehen, Tübingen und Basel 2001

Adjouri, Nicholas: Die Marke als **Botschaft**, Berlin 1992

Ahlers-Hestermann, Friedrich: **Stilwende**. Aufbruch der Jugend um 1900, Berlin 1941

Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart (Hrsg.): Unternehmensethik und Selbstorganisation. Zur Vermittlung der Lebensbedingungen von Individuen und Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft. Expertengespräch vom 24./25. April 1990. Dialogprogramm Wirtschaft und christliche Ethik, Stuttgart Juni 1990

Akerlof, George A.: **The Market For „Lemons“**. Quality Uncertainty And The Market Mechanism, in: Quarterly Journal of Economics Nr.1 1970, S.488-500

Allen, Frederick: **Coca-Cola** Story. Die wahre Geschichte, ins Deutsche übers. von Michael **Kubiak** und Hans **Sommer**, Köln 1994

Anatol, Max: **Zähne** zeigen. Mythos Marke, diesmal Leibniz Butterkeks, in: Gong Nr.3 1999, S.112

Andreas, Dieter: **Wettbewerbsfähig** durch ein Qualitätssicherungs-System, in: Wettbewerbsfähig durch ein Qualitätssicherungs-System, hrsg. von **Maschinenbau Verlags GmbH**, Frankfurt am Main 1991, S.5-12

Andresen, Thomas, **Esch**, Franz-Rudolf: Messung der Markenstärke durch den **Markeneisberg**, in: Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, hrsg. von Franz-Rudolf **Esch**, Wiesbaden 1999, S.1011-1034

Archer, L. Bruce: **Design Awareness** and Planned Creativity in Industry, London 1974

Argyris, John, **Faust**, Gunter, **Haase**, Maria: Die Erforschung des **Chaos**. Eine Einführung für Naturwissenschaftler und Ingenieure, Braunschweig und Wiesbaden 1994

Arthur D. Little International: Praxis des **Design-Management**, Frankfurt am Main und New York 1990

- Arthur D. Little** (Hrsg.): Management der Hochleistungsorganisation, Wiesbaden 1990
- Atkinson, R.C., Shiffrin, R.M.:** Human **Memory**. A Proposed System And Its Control Processes, in: Human Memory. Basic Processes, hrsg. von Gordon **Bower**, New York, San Francisco und London 1977, S.8-114
- Baecker, Dirk:** **Information** und Risiko in der Marktwirtschaft, Frankfurt am Main 1988
- Baecker, Dirk:** **Organisation** als System. Aufsätze, Frankfurt am Main 1999
- Baecker, Dirk, Stanitzek, Georg** (Hrsg.): Archimedes und wir. Interviews, Berlin 1987
- Baitsch, Christof, Delbrouck, Ines, Jutzi, Katrin:** Wertorientierte Unternehmensführung durch **Förderung** von Organisationalem Lernen, in: Wertorientierte Unternehmensführung. Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen. Festschrift zum 10jährigen Bestehen des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel, hrsg. von Manfred **Bruhn** et al., Wiesbaden 1998, S.251-262
- Baitsch, Christof:** Was bewegt **Organisationen**? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive, Frankfurt am Main und New York 1993
- Baran, Paul A.:** Zur politischen Ökonomie der geplanten **Wirtschaft**, Frankfurt am Main 1969
- Barnett, Dan:** The **Management** of Design in Industry, London 1976
- Barthes, Roland:** **Mythologies**, Paris 1956
- Bartlett, Frederick C.:** **Remembering**. An Experimental and Social Study, Cambridge 1932
- Bechstein, Gabriele:** **Automobilwerbung** von 1890 bis 1935. Versuch einer semiotischen Analyse früher Automobilannoncen, Bochum 1987
- Becker, Jochen:** Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende **Handlungsoptionen**, in: Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, hrsg. von Franz-Rudolf **Esch**, Wiesbaden 1999, S.269-288
- Becker, Jochen:** **Marketing-Konzeption**. Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, München 1993
- Becker, Jochen:** Typen von **Markenstrategien**, in: Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band I, hrsg. von Manfred **Bruhn**, Stuttgart 1994, S.463-498

- Behrens, Gerold:** Verhaltenswissenschaftliche **Erklärungsansätze** der Markenpolitik, in: Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band I, hrsg. von Manfred **Bruhn**, Stuttgart 1994, S.199-218
- Behrens, Gerold:** **Werbewirkungsanalyse**, Opladen 1976
- Bendel, Klaus:** Funktionale **Differenzierung** und gesellschaftliche Rationalität. Zu Niklas Luhmanns Konzeption des Verhältnisses von Selbstreferenz und Koordination in modernen Gesellschaften, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 4, 1993, S. 261-278
- Bentele, Günter:** **Zeichen** und Entwicklung. Vorüberlegungen zu einer genetischen Semiotik, Tübingen 1984
- Benz, Kurt H.:** **Nase**, Mund und Marke, in: Jahrbuch Markentechnik 1995: Markentheorie, Markentechnik, Markenwelt, Horizonte, Forschungsbericht, hrsg. von Klaus **Brandmeyer**, Alexander **Deichsel**, Thomas **Otte**, Frankfurt am Main 1995, S. 150-158
- Berekoven, Ludwig:** Von der **Markierung** zur Marke, in: Beck-Wirtschaftsberater: Marke und Markierung als Instrumente des Wettbewerbs, hrsg. von Erwin **Dichtl** und Walter **Eggers**, Mannheim und München 1992, S. 25-46
- Berekoven, Ludwig:** Zum Verständnis und **Selbstverständnis** des Markenwesens, in: Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing, Wiesbaden 1978, S.35-48
- Berger, Peter L., Luckmann, Thomas:** Die gesellschaftliche **Konstruktion** der Wirklichkeit, Frankfurt 1969
- Bergler, Reinhold:** **Kulturfaktor** Werbung. Werbung im Spiegel der Gesellschaft, hrsg. vom **Zentralausschuß der Werbewirtschaft e.V.**, Bonn 1989
- Berkovics, Pal, Gross, Ulrich:** It's show time. Wie **Künstler** zu ihrem Namen kamen, in: Brand News. Wie Namen zu Markennamen werden. Spiegel Verlagsreihe Fach & Wissen, Band 8, hrsg. von der **SPIEGEL-Verlag** Rudolph Augstein GmbH & Co. KG, Hamburg Mai 1988, S.127-135
- Bernstein, David:** Creative **Advertising**. For this you went to Oxford? A personal textbook of advertising, London 1974
- Biedermann, Ulf:** Ein amerikanischer **Traum**. Coca-Cola: Die Geschichte eines 100jährigen Erfolges, Hamburg und Zürich 1985

- Bierfelder**, Prof. Dr. Wilhelm: **Höherentwicklung** von Wirtschafts- und Sozialsystemen durch den „Wettbewerb der Ordnungen“, in: Unternehmensethik und Selbstorganisation. Zur Vermittlung der Lebensbedingungen von Individuen und Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft. Expertengespräch vom 24./25. April 1990. Dialogprogramm Wirtschaft und christliche Ethik, hrsg. von der **Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart**, Stuttgart Juni 1990, S. 1-24
- Bierfelder**, Prof Dr. Wilhelm et.al.: Fragen, **Thesen** und Antworten im Anschluss an das Expertengespräch, in: Unternehmensethik und Selbstorganisation. Zur Vermittlung der Lebensbedingungen von Individuen und Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft. Expertengespräch vom 24./25. April 1990. Dialogprogramm Wirtschaft und christliche Ethik, hrsg. von der **Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart**, Stuttgart Juni 1990, S. 79-89
- Bismarck**, Wolf-Bertram von, **Baumann**, Stefan: **Markenmythos**. Verkörperung eines attraktiven Wertesystems, Frankfurt am Main 1995
- Bleasdale**, Fraser: Paivio's **Dual-Coding-Model** of Meaning Revisted, in: Imagery, Memory and Cognition, hrsg. von John C. **Yuille**, Hillsdale und London 1983, S.183-209
- Bolz**, Norbert: Die **Welt** als Chaos und als Simulation, München 1992
- Bolz**, Norbert, **Bossart**, David: **Kult-Marketing**. Die neuen Götter des Marktes, Düsseldorf 1995
- Bolz**, Norbert: Marken, **Mythen**, Medien, in: Markenartikel. Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung, Nr.46 2000, S.B1
- Böcher**, Hans-Georg: **Kunst** und Markenartikel, in: Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band II, hrsg. von Manfred **Bruhn**, Stuttgart 1994, S.871-921
- Bongard**, Willi: **Fetische** des Konsums. Portraits klassischer Markenartikel, Hamburg 1964
- Borgfeld**, Wolfgang: **Erst nicht**, dann falsch reagiert, in: HORIZONT, Nr.25 1995, S.13
- Bornhofen**, Ekkehard, **Hämmerlein**, Petra: 90 Jahre **Persil**. Rechtsprobleme einer großen Marke. Schriften des Werksarchivs Nr. 28 der Henkel KgaA Düsseldorf, Würzburg 1997
- Böttger**, Conny: Greenpeace macht **Bilder**, in: Das Greenpeace Buch. Reflexionen und Aktionen, hrsg. von **Greenpeace**, Hamburg 1996, S.192-199

- Brandmeyer**, Klaus, **Deichsel**, Alexander: Die Marke als sozialer **Wille**, Hamburg 1991
- Brandmeyer**, Klaus: Finden Sie den genetischen **Code** der Marke, in: Konferenzdokumentation des 1. Internationalen Markentechnikums, hrsg. vom Institut für Markentechnik, Genf 18.-19.9.1997, o.S.
- Brandmeyer**, Klaus, **Deichsel**, Alexander, **Otte**, Thomas (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 1995: Markentheorie, Markentechnik, Markenwelt Horizonte. Forschungsbericht, Frankfurt am Main 1995
- Brandmeyer**, Klaus: **Selbstähnlichkeit** siegt. BMW gegen Mercedes, in: Jahrbuch Markentechnik 1995: Markentheorie, Markentechnik, Markenwelt, Horizonte, Forschungsbericht, hrsg. von Klaus **Brandmeyer**, Alexander **Deichsel**, Thomas **Otte**, Frankfurt am Main 1995, S. 209-226
- Broadbent**, Donald E.: **Perception** and Communication, London 1958
- Brose**, Hanns: Die **Entdeckung** des Verbrauchers, Düsseldorf 1958
- Bruhn**, Manfred: Begriffsabgrenzungen und **Erscheinungsformen** von Marken, in: Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band I, hrsg. von Manfred **Bruhn**, Stuttgart 1994, S.3-42
- Bruhn**, Manfred: Das Konzept des **Markentypenlebenszyklus**, in: Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band I, hrsg. von Manfred **Bruhn**, Stuttgart 1994, S.241 – 280
- Bruhn**, Manfred: Balanced Scorecard. Ein ganzheitliches **Konzept** der Wertorientierten Unternehmensführung?, in: Wertorientierte Unternehmensführung. Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen. Festschrift zum 10jährigen Bestehen des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel, hrsg. von Manfred **Bruhn** et al., Wiesbaden 1998, S.145-168
- Bruhn**, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band I, Stuttgart 1994
- Bruhn**, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band II, Stuttgart 1994
- Bruhn**, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band III, Stuttgart 1994

- Bruhn**, Manfred: **Hyperwettbewerb** – Merkmale, treibende Kräfte und Management einer neuen Unternehmensdimension, in: Die Unternehmung, 51. Jahrgang, Nr.5, 1997, S.339-357
- Bruhn**, Manfred et al. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmensführung. Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen. Festschrift zum 10jährigen Bestehen des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel, Wiesbaden 1998
- Bruno**, Kenny: Greenwash Award. Shell – "**Clouding** the Issue", in: <http://www.corpwatch.org>, San Francisco/California, 15. November 2001
- Bürdek**, Bernhard E.: **Design**. Geschichte, Theorie und Praxis der Produktgestaltung, Köln 1991
- Buchholz**, Andreas, **Wördemann**, Wolfram: Was **Siegermarken** anders machen. Wie jede Marke wachsen kann, Düsseldorf und München 1998
- Buck**, Alexander, **Vogt**, Matthias (Hrsg.): Design Management. Was Produkte wirklich erfolgreich macht, Frankfurt am Main und Wiesbaden 1996
- Buddensieg**, Tilmann: Die **Produkte**, in: Industriekultur. Peter Behrens und die AEG 1907-1914. Katalog zur Ausstellung, hrsg. von Tilmann **Buddensieg** et. al., Mailand 1978, S.29-34
- Buddensieg**, Tilmann et. al.: **Industriekultur**. Peter Behrens und die AEG 1907-1914. Katalog zur Ausstellung, Mailand 1978
- Burckhardt**, Lucius: Die Kinder fressen ihre **Revolution**. Wohnen, Planen, Bauen, Grünen, Köln 1985
- Busse**, Rido: **Markendesign**, in: Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band II, hrsg. von Manfred **Bruhn**, Stuttgart 1994, S.813-831
- Cline**, Ernest: 20 Minutes Into The **Future**, <http://www.maxheadroom.com>, Los Angeles/California., 12. Oktober 1998
- Cotton**, John W., **Klatzky**, Roberta L. (Hrsg.): Semantic Factors in Cognition, Hillsdale/New Jersey 1978
- Cramer**, Friedrich: **Chaos** und Ordnung. Die komplexe Struktur des Lebendigen, Stuttgart 1988
- D'Aventi**, Richard: **Hyperwettbewerb**. Strategien für die neue Dynamik der Märkte, Frankfurt am Main und New York 1995

- Davenport**, Thomas H., **Prosak**, Laurence: **Working Knowledge**. How Organizations Manage What They Know, Boston/Massachusetts 1998
- Davies**, Paul: Prinzip **Chaos**. Die neue Ordnung des Kosmos, ins Deutsche übers. von Friedrich **Griese**, München 1990
- Deutsch**, Jaroslav A., **Deutsch**, Diana: **Attention**. Some Theoretical Considerations, in: Psychological Review, Nr.70 1963, S.80-90
- Deutsche Shell AG** (Hrsg.): Jugend 2000. Band 1, Opladen 2000
- Dichtl**, Erwin, **Eggers**, Walter (Hrsg.): Beck-Wirtschaftsberater. Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Mannheim und München 1992
- Dichtl**, Erwin: **Grundidee**, Varianten und Funktionen der Markierung von Waren und Dienstleistungen, in: Beck-Wirtschaftsberater. Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, hrsg. von Erwin **Dichtl** und Walter **Eggers**, München 1992
- Domizlaff**, Hans: Die **Gewinnung** des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg 1992, Neuauflage der 1. Auflage 1939
- Douglas**, Mary, **Isherwood**, Baron: The **World** of Goods. Toward an Anthropology of Consumption, Harmondsworth 1979
- Dreyfuss**, Henry: **Symbole** für den industriellen Gebrauch. Eine Untersuchung an Beispielen, in: Zeichen, Bild, Symbol, hrsg. von Gyorgy **Kepes**, Brüssel und New York 1972, S.96-103
- Dowling**, W. Jay, **Harwood**, Dane L.: **Music Cognition**, New York 1986
- Dudenhöffer**, Ferdinand: Abschied vom **Massenmarketing**. Systemmarken und Beziehungen erobern Märkte, Düsseldorf und München 1998
- Durkheim**, **Émile**: De La Division Du **Travail Social**, 9. Neuauflage der Dissertation von 1893, Paris 1973
- Dworschak**, Manfred: Planet der Verrückten, SPIEGEL, Nr.16 1999, S.278-282
- Ebeling**, Andreas: Das **Markenbewusstsein** von Kindern und Jugendlichen, Hamburg 1994
- Eberle**, Mathias: Wesen und **Funktion** der Mode, in: Kritik der Alltagskultur, hrsg. von Bernd **Meurer** und Hartmut Vincon, Gießen 1979, S.87-106
- Eco**, Umberto: Einführung in die **Semiotik**, ins Deutsche übers. von Jürgen **Trabant**, München 1994

- Eco**, Umberto: **Zeichen**. Einführung in einen Begriff und seine Geschichte, Frankfurt am Main 1977
- Eco**, Umberto: Semiotik und Philosophie der **Sprache**, ins Deutsche übers. von Christiane **Trabant-Rommel** und Jürgen **Trabant**, München 1985
- Ehrlich**, Emil Peter: Werbung im Wandel der sozialistischen **Planwirtschaft**, in: Werbung im Wandel. 1945-1995. Eine Sammlung von werbefachlichen Texten, hrsg. von Carl **Hundhausen**, Essen 1972, S.103-114
- Engels**, Friedrich: Die **Lage** der arbeitenden Klasse in England, Stuttgart 1892, mit einer Einleitung von W.O. **Henderson**, Hannover 1965
- Enrico**, Roger, **Kornbluth**, Jesse: The Other **Guy** Blinked. How Pepsi Won The Cola Wars, Toronto u.a. 1986
- Erlinger**, Hans Dieter, **Foltin**, Hans-Friedrich (Hrsg.): Unterhaltung, Werbung und Zielgruppenprogramme, München 1994
- Ertel**, Suitbert: **Wahrnehmung** und Gesellschaft. Prägnanztendenzen in Wahrnehmung und Bewusstsein, in: Zeitschrift für Semiotik. Band 3, hrsg. von Roland **Posner**, Wiesbaden 1981, S.107-141
- Esch**, Franz-Rudolf: Die **Spur** zum Konsumenten, in: Wechsel, Wandel, Vielfalt – Was hält die Marke aus? Strategien und Konzepte für den Markenerfolg. Bericht vom 3. icon-Congreß, Nürnberg 10.11.1995, S.1-21
- Esch**, Franz-Rudolf, **Langner**, Tobias: Gestaltung von **Markenlogos**, in: Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, hrsg. von Franz-Rudolf **Esch**, Wiesbaden 1999, S.465-490
- Esch**, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden 1999
- Esch**, Franz-Rudolf, **Andresen**, Thomas B.: **Messung** des Markenwertes, in: Erfolgreiches Markenmanagement. Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, hrsg. von **MTP Alumni Edition**, Wiesbaden 1997, S.11-38
- Esch**, Franz-Rudolf: Wirksame **Markenkommunikation** bei steigender Informationsüberlastung der Konsumenten, in: Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements, hrsg. von Richard **Köhler**, Wolfgang **Majer**, Heinz **Wiezorek**, München 2001, S.71-89
- Ewald**, Wilhelm: **Siegelkunde**, München und Wien 1975
- Felber**, Urs: Systematisches **Designmanagement** in der Unternehmung. Grundlagen und Konzepte, Marburg 1984

- Festinger**, Leon: A Theory of **Cognitive Dissonance**, Stanford/California 1957
- Fischer**, Bernd: **Trademark Paradise**, in: Markenartikel. Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung, Nr.46 2000, S. B6
- Fleischmann**, Prof Dr. Gerd: **Unternehmensleitbilder** und Selbstorganisation, , in: Unternehmensethik und Selbstorganisation. Zur Vermittlung der Lebensbedingungen von Individuen und Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft. Expertengespräch vom 24./25. April 1990. Dialogprogramm Wirtschaft und christliche Ethik, hrsg. von der **Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart**, Stuttgart Juni 1990, S. 39-52
- Foerster**, Heinz von: Das Konstruieren einer **Wirklichkeit**, in: Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, hrsg. von Paul **Watzlawick**, München und Zürich, 1981, S.39-61
- Foerster**, Heinz von: Sicht und **Einsicht**. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie, ins Deutsche übers. von Wolfram K. **Köck**, Braunschweig und Wiesbaden 1985
- Forty**, Adrian: **Objects of Desire**. Design and Society 1750-1980, London 1986
- Freter**, Hermann, Baumgarth, Carsten: **Ingredient Branding**. Begriff und theoretische Begründung, in: Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, hrsg. von Franz-Rudolf **Esch**, Wiesbaden 1999, S.289-315
- Frhr. Tucher von Simmeldorf**, Friedrich W.: Benchmarking von **Wissensmanagement**. Eine Methode des ressourcenorientierten strategischen Managements, Wiesbaden 2000
- Friesenhahn**, P.: **Handbuch** der Reklame für Kaufleute, Industrielle, Gewerbetreibende Handlungsgehilfen und Reklamefachmänner, Stuttgart (ca.) 1920
- Fritz**, Helmut: Das **Evangelium** der Erfrischung. Coca-Cola – Die Geschichte eines Markenartikels, Siegen 1980
- Fritzsche**, Yvonne: Moderne **Orientierungsmuster**: Inflation am „Wertehimmel“, in: Jugend 2000. Band 1, hrsg. von **Deutsche Shell AG**, Opladen 2000, S.93-156

- Gandelman**, Claude: Foreshadowing **Virtual Reality** in Narrative and Film, in: Semiotics of the Media. State of the Art, Projects and Perspectives, hrsg. von Winfried **Nöth**, Berlin und New York 1997, S.431-440
- Geese**, Uwe, **Kimpel**, Harald (Hrsg.): **Kunst** im Rahmen der Werbung, Marburg 1982
- Geissler**, C.: UHU. Im Falle eines Falles, in: Marketing Journal Nr.6 1980, S.546-549
- Geißler**, Harald: Vom **Lernen** in der Organisation zum Lernen der Organisation, in: Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, hrsg. von Thomas **Sattelberger**, Wiesbaden 1991, S.79-96
- Giedion**, Siegfried: **Mechanization** Takes Command, New York 1948
- Glaserfeld**, Ernst von: **Einführung** in den radikalen Konstruktivismus, in: Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, hrsg. von Paul **Watzlawick**, München und Zürich 1981, S.16-38
- Glaserfeld**, Ernst von: Konstruktivistische **Diskurse**. Lumis-Schriften 2 des Instituts für Empirische Literatur- und Medienforschung der Universität-Gesamthochschule Siegen, Siegen 1984
- Glaserfeld**, Ernst von: Konstruktion der **Wirklichkeit** und des Begriffs der Objektivität, in: Einführung in den Konstruktivismus. Schriften der Carl-Friedrich-von-Siemens-Stiftung Nr.10, München 1985
- Gleick**, James: **Chaos**. Die Ordnung des Universums. Vorstoß in Grenzbe-
reiche der modernen Physik, ins Deutsche übers. von Peter **Prange**,
München 1988
- Goldstein**, E.Bruce: **Wahrnehmungspsychologie**, Heidelberg, Berlin und
Oxford 1997
- Görden**, Michael, **Meiser**, Hans-Christian: Madonna trifft Herkules. Die
alltägliche Macht der **Mythen**, Frankfurt am Main 1994
- Gotta**, Manfred: **Branding**, in: Handbuch Markenartikel. Anforderungen an
die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band II, hrsg.
von Manfred **Bruhn**, Stuttgart 1994, S.773-789
- Gotta**, Manfred: Die Rolle des Markennamens im Marketingmix: **Global
Branding** und die Zukunft von Markennamen, in: Brand News. Wie
Namen zu Markennamen werden. SPIEGEL-Verlagsreihe. Fach und
Wissen, 8. Band, Hamburg 1988

- Gotta**, Manfred: Mehr als **Schall** und Rauch. Die Geschichte der Markennamen im Spiegel der Zeit: Von nationalistischen Marken zu Global Brands, in: HORIZONT magazin, Nr.3 1999, S.32-36
- Graak**, Karl: **Wirb** oder Stirb. 100 Jahre Lyrik in der Werbung. Die schöne Kunst der Selbstdarstellung, Köln 1988
- Greenpeace** (Hrsg.): Das Greenpeace Buch. Reflexionen und Aktionen, Hamburg 1996
- Grey** Düsseldorf GmbH & Co. KG (Hrsg.): Wie man Marken **Charakter** gibt. Wer für Märkte der Zukunft plant, muss sich von mancher gelernten Formel der Markentechnik verabschieden. Neues Denken ist angesagt, Stuttgart 1993
- Grey** Strategic Planning: **Marken** im Stress!? Wie man Herstellermarken erfolgreich gegen Handelsmarken verteidigt, Düsseldorf 1997
- Grimm**, Jakob, **Grimm**, Wilhelm: Deutsches **Wörterbuch**. Band 6, Leipzig 1885
- Gros**, Jochen: Einführung. Grundlagen einer Theorie für **Produktsprachen**. Heft 1, hrsg. von der **Hochschule für Gestaltung Offenbach am Main**, Offenbach am Main 1983
- Größer**, Helmut: **Markenartikel** und Industriedesign. Das Stereotypik-Konzept, Ursachen Ausprägungen, Konsequenzen, Reihe Produktentwicklung und Industriedesign. Band 1, hrsg. von Eugen **Leitherer**, München 1991
- Großklaus**, Götz: **Konnotative Typen** alltäglicher Wert-Verständigung, in: Zeitschrift für Semiotik. Band 3, hrsg. von Roland **Posner**, Wiesbaden 1981, S.171-184
- Grossklaus**, Peter E.: Marken für die „**Sinngesellschaft**“, in: Markenartikel. Die Zeitschrift für Markenführung, Nr.4 1999, S.3
- Grunert**, Klaus G., **Stupening**, Eduard: **Werbung** – ihre gesellschaftliche und ökonomische Problematik, Frankfurt am Main und New York 1981
- Gudehus**, Juli: **Die Schöpfung**, in: Die Zeit, Nr.1 1983, S.38
- Güldenber**g, Stefan: **Wissensmanagement** und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Ein systemtheoretischer Ansatz, Wiesbaden 1997
- Günther**, Thomas, **Kriegbaum**, Catharina: **Markenmanagement**. State of the Art. Auswertungsbericht, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 33, Dresden 1999
- Habermas**, Jürgen: **Strukturwandel** in der Öffentlichkeit, Neuwied 1962

- Hansen**, Ursula: **Produktgestaltung** im Spiegel der Fachliteratur. Versuch einer Systematisierung verschiedener Lehrmeinungen, in: **Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis**, Oktober 1968
- Hartley**, Robert F.: Marketing **Mistakes** and Successes, New York 1989
- Hartmann**, Heinz (Hrsg.): Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie, Stuttgart 1973
- Hartwig**, Stefan: **Trojanische Pferde** der Kommunikation? Einflüsse von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit auf Medien und Gesellschaft, Münster 1998
- Hätty**, Holger: Der **Markentransfer**, Heidelberg 1989
- Hawkes**, Terence: Structuralism and **Semiotics**, London 1977
- Heidecker**, Gabriele: Die **Werbe-Grafik** für die AEG, in: Industriekultur. Peter Behrens und die AEG 1907-1914. Katalog zur Ausstellung, hrsg. von Tilmann **Buddensieg**, et. al., Mailand 1978, S.35-40
- Heilbrunn**, Benoît: **Representation** and legitimacy. Semiotic approach to the logo, in: Semiotics of the Media. State of the Art, Projects and Perspectives, hrsg. von Winfried **Nöth**, Berlin und New York 1997, S.175-189
- Heinrich**, Jürgen: **Medienökonomie**. Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, Opladen 1994
- Heinze**, Roswitha: **Authentizität** als Massenbetrug. Analyse des Benetton-„Friedens“-plakats von Oliviero Toscani, in: Medien + Erziehung, Nr.3 1995, S.149-156
- Heise**, Gilbert, **Hünerberg**, Reinhard: Globale Segmentierung – Herausforderung an das **Automobilmarketing**, in: Internationales Automobilmarketing. Wettbewerbsvorteile durch marktorientierte Unternehmensführung, hrsg. von Reinhard **Hünerberg**, Gilbert **Heise** und Mike **Hoffmeister**, Wiesbaden 1995, S.83-120
- Heitger**, Barbara: Chaotische **Organisationen** – organisiertes Chaos? Der Beitrag des Managements zur lernenden Organisation, in: Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, hrsg. von Thomas **Sattelberger**, Wiesbaden 1991, S.111-124
- Hejl**, Peter M.: Durkheim und das Thema der **Selbstorganisation**. Lumis-Schriften 18, Siegen 1988

- Hejl**, Peter M.: Die Entwicklung der **Organisation** von Sozialsystemen und ihr Beitrag zum Systemverhalten, in: Konstruktivismus und Sozialtheorie, hrsg. von Gebhard **Rusch** und Siegfried J. **Schmidt**, Frankfurt 1994, S.109-132
- Hejl**, Peter M.: **Konstruktion** der sozialen Konstruktion. Grundlagen einer konstruktivistischen Sozialtheorie, in: Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, hrsg. von Siegfried J. **Schmidt**, Frankfurt am Main 1992, S.303-339
- Helmholtz**, Hermann von: Über das **Sehen** des Menschen. Vorträge und Reden, 1. Band, Braunschweig 1884
- Hendry**, Paul: Markenpolitik im **Cigarettenmarkt**, in: Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band III, hrsg. von Manfred **Bruhn**, Stuttgart 1994, S.1509-1526
- Hermann**, Christoph: Die **Zukunft** der Marke: Mit effizienten Führungsentscheidungen zum Markterfolg, Frankfurt am Main 1999
- Hill**, Wilhelm; **Fehlbaum**, Raymond, **Ulrich**, Peter: **Organisationslehre 1**. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, Stuttgart und Bern 1994
- Hill**, Wilhelm; **Fehlbaum**, Raymond, **Ulrich**, Peter: **Organisationslehre 2**. Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme, Bern, Stuttgart und Wien 1998
- Hirsch**, Theodor: Danzigs Handels- und **Gewerbegeschichte**, Leipzig 1858
- Höflich**, Joachim R.: "Electronic **Communities**" as Social Worlds: Towards a Sociosemiotic Analysis of Computer Mediated Interpersonal Communication, in: Semiotics of the Media. State of the Art, Projects and Perspectives, hrsg. von Winfried **Nöth**, Berlin und New York 1997, S.507-518
- Hofmann**, Friederich H.: Geschichte der Bayreuther **Fayencefabrik** St. Georgen am See, Augsburg 1928
- Hofstede**, Geert H.: Culture's Consequences. International **Differences** in Work-Related Values, Beverly Hills 1984
- Hömberg**, Walter, **Schmolke**, Michael (Hrsg.): Zeit, Raum, Kommunikation, München 1992
- Homeyer**, Karl Gustav: Die Haus- und **Hofmarken**, Aalen 1967, Neudruck der Ausgabe Berlin 1890

- Hörmann**, Hans: **Psychologie** der Sprache, Berlin, Heidelberg und New York 1970
- Horx**, Matthias, **Wippermann** Peter (Hrsg.): Wie Waren zu Ikonen werden. Trendbüro, Düsseldorf 1995
- Horx**, Matthias: **Trendmarken** – Markentrends, in: Wie Waren zu Ikonen werden. Trendbüro, hrsg. von Matthias **Horx** und Peter **Wippermann**, Düsseldorf 1995, S.28 - 135
- Hummel**, Hans-Peter: **Marktkommunikation** und Verbraucherverhalten, Frankfurt am Main 1974
- Hundhausen**, Carl (Hrsg.): Werbung im Wandel. 1945-1995. Eine Sammlung von werbefachlichen Texten, Essen 1972
- Hundt**, Michael: Wie man **Marken-Zukunft** sichert, in: Wie man Marken Charakter gibt. Wer für die Märkte der Zukunft plant, muss sich von so mancher gelernten Formel der Markentechnik verabschieden. Neues Denken ist angesagt, hrsg. von **Grey** Düsseldorf GmbH & Co. KG, Stuttgart 1993, S.95-106
- Hünerberg**, Reinhard, **Heise**, Gilbert, **Hoffmeister**, Mike (Hrsg.): Internationales Automobilmarketing. Wettbewerbsvorteile durch marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 1995
- Infratest-Marktforschung**: Umfrage. Die **Marke** – Vorstellungen der Verbraucher zu Problemen des Markenrechts, Berlin 1988
- Irmscher**, Markus: **Markenwertmanagement**. Aufbau und Erhalt von Markenwissen und -vertrauen im Wettbewerb, Frankfurt am Main 1997
- Janich**, Nina: **Werbesprache**. Ein Arbeitsbuch, Tübingen 1999
- Jantsch**, Erich: Die **Selbstorganisation** des Universums. Vom Urknall zum menschlichen Geist, München 1988
- Jacobs**, Ulla: Kaffee. Die Sehnsucht nach innerer **Wärme**, in: Markenkult. Wie Waren zu Ikonen werden, hrsg. von Matthias **Horx** und Peter **Wippermann**. Trendbüro, Düsseldorf 1995
- Johannsen**, Uwe: Das Marken- und Firmen-**Image**. Theorie, Methodik, Praxis, Berlin 1971
- Johnson**, Roy S.: The **Jordan** Effect, Ko-Autor (special reporting) **Ann Harrington**, in: Fortune, Nr.12 1998, S.60-68
- Jörg**, Sabine: Sehen im **Zeitraffer**. Wie der Fernsehzuschauer die Welt wahrnimmt, in: Zeit, Raum, Kommunikation, hrsg. von Walter **Hömborg** und Michael **Schmolke**, München 1992, S.277-285

- Jostock**, Horst: Markenpolitik und **Direktmarketing**, in: Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band II, hrsg. von Manfred **Bruhn**, Stuttgart 1994, S.1109-1125
- Kalkbrenner**, Paul: Adbsting/**Markenhacken**. Chaos Communication Congress '97, in: [http:// presse.ccc.de](http://presse.ccc.de) vom 19.2.1999
- Kant**, Immanuel: **Kritik** der reinen Vernunft, Königsberg 1787
- Kapferer**, Clodwig: **Marketing** Wörterbuch, Hamburg 1979
- Kapferer**, Jean-Noël: **Die Marke** – Kapital des Unternehmens, ins Deutsche übers. von B. Rominger-Hanauer, Landsberg am Lech 1992
- Karmasin**, Helene: Produkte als **Botschaften**, Wien, 1993
- Keenan**, Janice M.: **Processes** in Classifying Pictures and Words: Parallel? Independent? Obligatory?, in: Semantic Factors in Cognition, hrsg. von John W. **Cotton** und Roberta L. **Klatzky**, Hillsdale/New Jersey 1978, S.121-128
- Keiner**, Marion: **Chaosdarstellungen** in der Modernen Kunst in Gegenüberstellung mit mythischen, mathematisch-naturwissenschaftlichen und philosophischen Chaosbestimmungen, Frankfurt am Main 1988
- Keller**, Rudi: **Zeichentheorie**. Zu einer Theorie semiotischen Wissens, Tübingen und Basel 1995
- Kelz**, Andreas: Die Weltmarke, Idstein 1989
- Kepes**, Gyorgy (Hrsg.): Zeichen, Bild, Symbol, ins Deutsche übers. von G. **Suska**, V. **Bradke** et.al., Brüssel und New York 1972
- Kicherer**, Sibylle: **Industriedesign** als Leistungsbereich von Unternehmen, in: Reihe Produktforschung und Industriedesign. Band 2, hrsg. von Eugen **Leitherer**, München 1987
- Kircher**, Sybille: Gestaltung von **Markennamen**, in: Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, hrsg. von Franz-Rudolf **Esch**, Wiesbaden 1999, S.445-463
- Kirsch**, Werner: Kommunikatives Handeln, **Autopoiese**, Rationalität. Kritische Aneignungen im Hinblick auf eine evolutionäre Organisationstheorie. Münchner Schriften zur angewandten Führungslehre, München 1997
- Kittel**, Robert: **Wer wagt**, gewinnt nicht, in: w&v. werben und verkaufen, Nr.16, München 1999, S.20

- Klein**, Naomi: No Logo!, München 2001
- Klöcker**, Ingo: **Produktgestaltung**. Aufgabe – Kriterien – Ausführung, Berlin, Heidelberg, New York 1981
- Kluge**, Friedrich: Etymologisches **Wörterbuch**. Band 20, Berlin 1967
- Knoblich**, Hans: **Markengestaltung** mit Duftstoffen, in: Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band II, hrsg. von Manfred **Bruhn**, Stuttgart 1994, S.849-870
- Köbler**, Johannes: **Bibel-Kunde**. Das Markenhandbuch von Daimler Chrysler, in: mot, Nr.9 1999, S.65-68
- Koch**, Rudolf: Das **Zeichenbuch** welches alle Arten von Zeichen enthält, wie sie gebraucht worden sind in den frühesten Zeiten, bei den Völkern des Altertums, im frühen Christentum und im Mittelalter, Leipzig 1940
- Kocks**, Klaus: **Kommunikation** in atektonischen Räumen am Beispiel der Automobilindustrie. Vortrag an der Freien Universität Berlin am 6. Mai 1998, in: pr magazin, Nr.9 1998, S.33-38
- Kohler**, Josef: **Warenzeichenrecht**, zugleich zweite Auflage des „Rechts des Markenschutzes mit Berücksichtigung ausländischer Gesetzgebungen 1884“, Mannheim 1910
- Köhler**, Wolfgang: **Gestalt Psychology**. An Introduction to New Concepts in Modern Psychology, New York 1947
- Köhler**, Richard, **Majer**, Wolfgang, **Wiezorek**, Heinz (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements, München 2001
- Konert**, Franz-Josef: Vermittlung emotionaler **Erlebniswerte**. Eine Marketingstrategie für gesättigte Märkte, Heidelberg und Wien 1996
- Kotler**, Philip: **Marketing-Management**. Analyse, Planung und Kontrolle, ins Deutsche übers.von Heidi **Reber**, Stuttgart 1989
- Krais**, Arnulf: **Lernpsychologie** der Markenwahl. Lernpsychologische Grundlagen des Konsumgütermarketing, Frankfurt am Main, Zürich und Thun 1977
- Kram**, Johannes: **Menschmarketing**, in: Markenartikel. Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung, Nr.46 2000, S. B10
- Kranz**, Walther: Die griechische **Philosophie**, Köln 1997
- Kreutzer**, Ralf: **Global Marketing** – Konzeption eines länderübergreifenden Marketing: Erfolgsbedingungen, Analysekonzepte, Gestaltungs- und Implementierungsansätze, Wiesbaden 1989

- Krichbaum, Jörg, Rohwedder, Detlev:** Deutsche **Standards**, Köln 1997
- Kriegeskorte, Michael:** **Automobilwerbung** in Deutschland 1948-1968. Bilder eines Aufstiegs, Köln 1994
- Kriener, Markus:** Kommunikative **Identität**, in: Internationale Kommunikation. Eine Einführung, hrsg. von Miriam **Meckel** und Markus **Kriener**, Opladen 1996, S.201-212
- Krietemeyer, Olaf:** Die Marketingpolitik bei der Einführung von **Coca-Cola** auf dem Deutschen Markt (Diplomarbeit), Regensburg 1993
- Kroeber-Riel, Werner:** **Bildkommunikation**. Imagerystrategien für die Werbung, München 1993
- Kroeber-Riel, Werner:** **Strategie** und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, Stuttgart, Berlin und Köln 1991
- Kroeber-Riel, Werner:** Konsumentenverhalten und kognitives **Gleichgewicht**. Verhaltensorientierte Grundlagen der Absatzprognose, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), Nr.23 1971, S.395-418
- Kroeber-Riel, Werner:** **Strategie** und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, Stuttgart 1988
- Kroeber-Riel, Werner:** **Konsumentenverhalten**, München 1992
- Kunisch, Rolf:** Brand.Stretching. Chancen und Risiken, in: Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements, hrsg. von Richard **Köhler**, Wolfgang **Majer**, Heinz **Wiezorek**, München 2001, S.150-156
- Kunst, Eva-Katharina:** **Wissen** ist ein Management-Problem, in: Computerwoche Nr.23, 8. Juni 2001, o.S. (Internetansicht)
- Lakaschus, Carmen:** Sozio-kulturelle **Aspekte** des Markenartikels, in: Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band III, hrsg. von Manfred **Bruhn**, Stuttgart 1994, S.1961-1984
- Lehner, Johannes M.:** „Cognitive Mapping“: Kognitive **Landkarten** vom Management, in: Managementforschung 6. Wissensmanagement, hrsg. von Georg **Schreyögg** und Peter **Conrad**, Berlin 1996, S.83-132
- Leiss, William, Kline, Stephen, Jhally, Sut:** Social **Communication** in Advertising. Persons, Products and Images of Well-Being, London 1990
- Leitherer, Eugen:** Aufgaben für das **Industriedesign** am Ende des 20. Jahrhunderts – aus der Sicht der Unternehmen, in: Donation Siemens an Die Neue Sammlung, hrsg. von Hans **Wichmann**, München 1987, S.12-19

- Leitherer**, Eugen: Die **Entwicklung** des Markenwesens. Von den Ursprüngen bis zum Beginn der fünfziger Jahre, hrsg. von Prof. Dr. Ludwig **Berekoven**, Wiesbaden 1988
- Leitherer**, Eugen: Geschichte der **Markierung** und des Markenwesens, in: Handbuch Markenartikel, Band I, hrsg. von Manfred **Bruhn**, Stuttgart 1994, S.135-152
- Leitherer**, Eugen: **Industrie-Design**. Entwicklung, Produktion, Ökonomie, Stuttgart 1991
- Leitherer**, Eugen: Offene **Fragen** einer Theorie des Industrie-Design, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr.34 1982, S.301-314
- Lerner**, Franz: Geschichte der Qualitätssicherung, in: Handbuch der Qualitätssicherung, hrsg. von Walter **Masing**, München und Wien 1988, S.19-31
- Lersch**, Philipp: **Aufbau** der Person, München 1956
- Levitt**, Theodore: Branding on **Trial**, in: Consumerism: Search for the Consumer Interest, hrsg. von David A. **Aaker** und George S. **Day**, New York 1971, S.107-122
- Lewandowski**, Jürgen, **Staretz**, David, **Völker**, Herbert: Das **TT** Buch, Bielefeld 1999
- Linden**, Frank A., **Schultz**, Harald: Die **Runde** der letzten vier, in: manager magazin, Nr.9 1997, S.32
- Lindner**, Rolf: Das Gefühl von **Freiheit** und Abenteuer. Ideologie und Praxis der Werbung, Frankfurt/Main und New York 1977
- Linxweiler**, Richard: **Marken-Design**. Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen, Wiesbaden 1999
- Loewy**, Raymond: **Industrial Design**, London und Boston 1979
- Loewy**, Raymond: Never Leave **Well Enough** Alone, New York 1951
- Longerich**, Katrin: „**Glück** ist kein Zufall“, in: FOCUS, Nr.21 1998, S.212 und 214
- Lowry**, Stephen: **Questions** for semiotic analysis, hrsg. von Winfried **Nöth**, Berlin und New York 1997, S.307 - 320
- Luhmann**, Niklas: Am Ende der kritischen **Soziologie**, in: Zeitschrift für Soziologie, Nr.2 1991, S.149-152
- Luhmann**, Niklas: **Archimedes** und wir, in: Archimedes und wir. Interviews, hrsg. von Dirk **Baecker** und Georg **Stanitzek**, Berlin 1987

- Luhmann**, Niklas: Die Realität der **Massenmedien**, Opladen 1996
- Luhmann**, Niklas: Die **Wirtschaft** der Gesellschaft, Frankfurt am Main 1988
- Luhmann**, Niklas: Funktionen und Folgen formaler **Organisation**, Berlin 1972
- Luhmann**, Niklas: **Intersubjektivität** oder Kommunikation: Unterschiedliche Ausgangspunkte soziologischer Theoriebildung, in: Archivio di Filosofia, Nr.54 1986, S.41-60
- Luhmann**, Niklas: Ökologische **Kommunikation**. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?, Opladen 1986
- Luhmann**, Niklas: Soziale Systeme, Frankfurt am Main 1984
- Luhmann**, Niklas: Soziologische **Aufklärung**. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Band 1, Opladen 1974
- Luke**, Carmen: **TV and Your Child**, Sydney, 1990
- Lux**, Joseph August: Das neue **Kunstgewerbe** in Deutschland, Leipzig 1908
- Mandelbrot**, Benoît B.: Comment j'ai decouvert les **fractales**, in: La Recherche 1986, 420-424
- Mang**, Karl: Erzeugnisse der Shaker und das Thonet'sche **Bugholzmöbel**, in: Die verborgene Vernunft. Funktionale Gestaltung im 19. Jahrhundert. Eine Ausstellung der Neuen Sammlung, München 1971, S.22-24
- Masing**, Walter (Hrsg.): Handbuch der Qualitätssicherung, München und Wien 1988
- Maturana**, Humberto R.: Der **Baum** der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, München 1991
- Maturana**, Humberto R.: **Erkennen**. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur Epistemologie, Wissenschaftstheorie, Wissenschaft und Philosophie. Band 19, Braunschweig und Wiesbaden 1982
- Maucher**, Helmut: Vom Glück, im **Vogelnest** zu leben, in: Jahrbuch Markentechnik 1995: Markentheorie, Markentechnik, Markenwelt, Horizonte, Forschungsbericht, hrsg. von Klaus **Brandmeyer**, Alexander **Deichsel**, Thomas **Otte**, Frankfurt am Main 1995, S. 235-240
- Meckel**, Miriam, **Kriener**, Markus (Hrsg.): Internationale Kommunikation. Eine Einführung, Opladen 1996

- Meffert**, Heribert: **Der Markenartikel** und seine Bedeutung für den Verbraucher. Gruner + Jahr Schriftenreihe, Hamburg 1979
- Meffert**, Heribert: **Entscheidungsorientierter Ansatz** der Markenpolitik, in: Handbuch Markenartikel, Band I, hrsg. von Manfred **Bruhn**, Stuttgart 1994, S.173-197
- Meffert**, Heribert: **Erfolgsfaktorenforschung** im Marketing – Auf der Suche nach dem „Stein der Weisen“, in: Excellence in Marketing – Erfolgsfaktoren im Wandel. Dokumentation des 5. Münsteraner Marketing-Symposiums aus Anlass des 30-jährigen Bestehens des Instituts für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster am 16. Oktober 1999, hrsg. von Heribert **Meffert**, Münster 2000, S.1-14
- Meffert**, Heribert (Hrsg.): Excellence in Marketing – Erfolgsfaktoren im Wandel. Dokumentation des 5. Münsteraner Marketing-Symposiums aus Anlass des 30-jährigen Bestehens des Instituts für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster am 16. Oktober 1999, Münster 2000
- Meffert**, Heribert, **Burmann**, Christoph: **Identitätsorientierte Markenführung**. Grundlagen für das Management von Markenportfolios. Arbeitspapier Nr. 100, hrsg. von der **Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung**, Münster 1996
- Meffert**, Heribert: **Marketingforschung** und Käuferverhalten, Wiesbaden 1992
- Meffert**, Heribert, **Twardawa**, Wolfgang, **Wildner**, Raimund: Aktuelle **Trends** im Verbraucherverhalten, in: Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements, hrsg. von Richard **Köhler**, Wolfgang **Majer**, Heinz **Wiezorek**, München 2001, S.1-22
- Meffert**, Heribert: Strategische **Unternehmensführung** und Marketing. Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik, Wiesbaden 1988
- Meffert**, Heribert: **Wandel** in der Markenartikelindustrie – Markenführung in der Bewährungsprobe, hrsg. vom Institut für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster 1994
- Meier-Oeser**, Stephan: Die **Spur** des Zeichens in der Philosophie des Mittelalters und der frühen Neuzeit, Berlin und New York 1997
- Meier-Kortwig**, Hans Jörg: **Design Management** als Beratungsangebot, Köln 1997
- Mellerowicz**, Konrad: **Markenartikel**. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, 2. Auflage, München und Berlin 1963

- Melzer-Lena**, Brigitte: **Frühe Marken-Positionierung**. Erkenntnisse aus der Welt der Kinderforschung, in: Jahrbuch Markentechnik 1995: Markentheorie, Markentechnik, Markenwelt, Horizonte, Forschungsbericht, hrsg. von Klaus **Brandmeyer**, Alexander **Deichsel**, Thomas **Otte**, Frankfurt am Main 1995, S. 13-20
- Metzger**, Wolfgang: **Gesetze des Sehens**, Frankfurt am Main 1975
- Meyer**, Henning, **Pogoda**, Andreas, **Küthe**, Martin: **Forschungsbericht** 1995, in: Jahrbuch Markentechnik 1995: Markentheorie, Markentechnik, Markenwelt, Horizonte, Forschungsbericht, hrsg. von Klaus **Brandmeyer**, Alexander **Deichsel**, Thomas **Otte**, Frankfurt am Main 1995, S.242-270
- Meyer**, Jörn-Axel: **Regionalmarketing**. Grundlagen, Konzepte, Anwendung, München 1999
- Meyer-Hentschel**, Gundolf: **Aktivierungswirkung** von Anzeigen. Meßverfahren für die Praxis, Würzburg und Wien 1983
- Michael**, Bernd M.: Herstellermarken und **Handelsmarken**... Wer setzt sich durch?, C.A.S.H. Handelsforum 1994, Schloß Fuschl/Österreich 1994
- Michael**, Bernd M.: Strategische **Markenführung** in dynamischer Umwelt. Erfahrungen aus der Praxis, in: Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements, hrsg. von Richard **Köhler**, Wolfgang **Majer**, Heinz **Wiezorek**, München 2001, S.174-188
- Mielke**, Manfred: Made in Germany. Vor **Mißbrauch** geschützt, in: Der Volkswirt, Wirtschafts- und Finanzzeitschrift Nr.46 1962, S.35-38
- Mildenberger**, Gerhard: Sozial- und **Kulturgeschichte** der Germanen. Von den Anfängen bis zur Völkerwanderungszeit, Stuttgart, Berlin u.a. 1972
- Miller**, George A.: The **Magical Number** Seven, Plus or Minus Two. Some Limits on Our Capacity For Processing Information, Psychological Review 63/1956, S.81-97
- Mingers**, John: **Self-Producing Systems**, New York 1995
- Modley**, Rudolf: Graphische Symbole Für **Weltweite Kommunikation**, in: Zeichen, Bild, Symbol, hrsg. von Gyorgy **Kepes**, Brüssel und New York 1972, S.78-95
- Moeller**, Guenter: **Design** braucht Marketing. Marketing braucht Design, in: Design Management. Was Produkte wirklich erfolgreich macht, hrsg. von Alexander **Buck** und Matthias **Vogt**, Frankfurt am Main und Wiesbaden 1996, S.57-84
- Monaco**, James: How to Read a **Film**. The Art, Technology, Language, History and Theory of Film and Media, New York 1977

- Morris**, Charles: Grundlagen der **Zeichentheorie**. Ästhetik und Zeichentheorie, Frankfurt am Main 1979
- Morris**, Charles: **Signs**, Language and Behavior, New York 1946
- Morris**, Charles: Zeichen, **Wert**, Ästhetik, Frankfurt am Main 1975
- Müller**, Dorothee: Lust am **Design**, München 1988
- Müller-Böling**, Detlef et. al. (Hrsg.): Innovations- und Technologie-management. Festschrift für Norbert Szyperski, Stuttgart 1991
- Müller**, Werner R.: Welche **Welten** sollen gelten? – oder: Was ist der Mitarbeiter wert?, in: Wertorientierte Unternehmensführung. Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen. Festschrift zum 10jährigen Bestehen des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel, hrsg. von Manfred **Bruhn** et al., Wiesbaden 1998, S.231-250
- Müller-Stewens**, Günter, **Pautzke**, Gunnar: Führungskräfteentwicklung und organisatorisches **Lernen**, in: Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, hrsg. von Thomas **Sattelberger**, Wiesbaden 1991, S.183-206
- Namuth**, Michaela: Heiliger Profit, in: w&v. werben und verkaufen, Nr.24 1999, S. 82-83
- Neubacher**, Alexander: 10 750 000 000 ... Mark pro Buchstabe wären fällig, wollte einer die Rechte am Warenzeichen Coca-Cola kaufen. Die teuersten **Marken der Welt**, in: BIZZ, Nr.5 1999, S.14-15
- Nordstetter**, Gero: **Auto-Image-Berater**. Was Fahrzeugtypen bedeuten, Frankfurt am Main 1997
- Nonaka**, Ikujiro, **Takeuchi**, Hirotaka: The **Knowledge** Creating Company. How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation, New York 1995
- Nöth**, Winfried (Hrsg.): Semiotics of the Media. State of the Art, Projects and Perspectives, Berlin und New York 1997
- NTC Publications Ltd.**: World **Adversising** Trends, Oxfordshire 2000
- Ogden**, Charles Kay, **Richards**, Ivor Armstrong: Die **Bedeutung** der Bedeutung (The Meaning of Meaning). Eine Untersuchung über den Einfluß der Sprache auf das Denken und über die Wissenschaft vom Symbolismus, übersetzt von Gert H. **Müller**, Frankfurt am Main 1974
- Olins**, Wally: Corporate **Identity**. Making business strategy visible through design, Toledo 1991

- Osgood**, Charles E., **Suci**, George J., **Tannenbaum**, Percy H.: The **Measurement** of Meaning, Urbana, Chicago und London 1967
- Otte**, Thomas: **Marke** als System. Ihre Eigenkräfte regeln den Markt, Hamburg 1993
- O.V.**: **Aufbruch** und Untergang. Das 2. Jahrzehnt. Das Bild der Werbung im XX. Jahrhundert, in: w&v. werben und verkaufen, Nr.42 1999, S.186-190
- O.V.**: **Avatar** wird Pop-Star, in: w&v. werben und verkaufen, Nr.2 2000, S.178
- O.V.**: Bilder-Streit, in: Stern, Nr. 20 1999, S.13
- O.V.**: Deals und **Spiele** zwischen Abseits und Tor, in: HORIZONT, Nr.24 2001, S.30
- O.V.**: **Design** ohne Grenzen für virtuelle Produkte, in: w&v. werben und verkaufen, Nr.15 1999, S. 98
- O.V.**: Die Marken melden sich zurück, in: Markenwelten. Werbewelten, Beilage in der Süddeutschen Zeitung, 28.06.1995, S.4-6
- O.V.**: DUDEN – Deutsches Universalwörterbuch, DUDENonline, 4. Juli 2000, hrsg. von Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG, Mannheim 2000
- O.V.**: Große weite **Welt**, in: Markenartikel. Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung, Nr. 46, 27. Juli 2000, S. B1
- O.V.**: Leibniz **Geschichte**, in: <http://www.leibniz.de>, 29.6.2001
- O.V.**: Magnum Werbung, in: <http://www.langnese.de>, 8.12.2000
- O.V.**: Die **Verbraucher** wollen verführt werden. Das 7. Jahrzehnt. Das Bild der Werbung im XX. Jahrhundert, in: w&v. werben und verkaufen, Nr.47 1999, S.200-204
- O.V.**: Editorial. Das **Phänomen** Marke, in: Markenwelten. Werbewelten, Beilage in der Süddeutschen Zeitung, 28.06.1995, S.2-4
- O.V.**: **Gegenwart** und Zukunft. Das 10. Jahrzehnt. Das Bild der Werbung im XX. Jahrhundert, in: w&v. werben und verkaufen, Nr.50 1999, S.160-164
- O.V.**: Jahre der **Wenden** und des Wandels. Das 9. Jahrzehnt. Das Bild der Werbung im XX. Jahrhundert, in: w&v. werben und verkaufen, Nr.49 1999, S.166-170

- O.V.:** **Kriegsende** und die Stunde Null. Das 5. Jahrzehnt. Das Bild der Werbung im XX. Jahrhundert, in: w&v. werben und verkaufen, Nr.45 1999, S.214-218
- O.V.:** **Net-Economy** – Hype oder Muss? Neue Spielregeln versus traditionelle Erfolgsfaktoren, in: Markt&Technik Nr.22 2000, S.18-24
- O.V.:** Versuchs-Stück, in: Stern, Nr. 20 1999, S.13
- O.V.:** What is **ShareNet?**, in: <http://sharenet.icn.siemens.de>, 9.7.2001
- O.V.:** **Toscani** schockt wieder, in: w&v. werben und verkaufen, Nr.2 2000, S.26
- O.V.:** **Zu schön**, um echt zu sein, in: SZ Extra. Beilage der Süddeutschen Zeitung, Nr. 226 1999, S.1
- Paivio**, Allan: Coding **Distinctions** and Repetition Effects in Memory, in: The Psychology of Learning and Motivation, hrsg. von Gordon.H. **Bower**, New York, San Francisco und London 1975, S.179-214
- Paivio**, Allan: **Imagery** and Verbal Processes, New York u.a. 1971
- Paivio**, Allan: **Mental Representations**, New York 1986
- Palazzini**, F.S.: Coca-Cola **Superstar**. The Drink That Became A Business Empire, London 1989
- Parsons**, Talcott: Einige **Grundzüge** der allgemeinen Theorie des Handelns, in: Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie, hrsg. von Heinz **Hartmann**, Stuttgart 1973, S.216-244
- Parsons**, Talcott: Social Systems and the Evolution of **Action Theory**, New York 1977
- Paslack**, Rainer: **Urgeschichte** der Selbstorganisation, Braunschweig 1991
- Paslack**, Rainer, **Knost**, Peter: Zur **Geschichte** der Selbstorganisationsforschung, Bielefeld 1990
- Patzelt**, Wolfgang: Wie man mehr aus dem **Markenkapital** macht, in: Wie man Marken Charakter gibt. Wer für die Märkte der Zukunft plant, muss sich von so mancher gelernten Formel der Markentechnik verabschieden. Neues Denken ist angesagt, hrsg. von **Grey** Düsseldorf GmbH & Co. KG, Stuttgart 1993, S.207-217
- Pautzke**, Gunnar: Die **Evolution** der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens, München 1989

- Pawlow**, Ivan P.: **Conditioned Reflexes**, London 1927
- Peitgen**, Heinz-Otto, **Jürgens**, Hartmut: **Fraktale**. Gezähmtes Chaos, Vortrag gehalten in der Carl Friedrich von Siemens Stiftung, München 23. Februar 1988
- Pelz**, Heidrun: **Linguistik**. Eine Einführung, Hamburg 1996
- Pernicky**, Rudolf: **Schneller** werden, in: Management der Hochleistungsorganisation, hrsg. von **Arthur D. Little**, Wiesbaden 1990, S.61-72
- Pettis**, Chuck: **Techno Brands**. How to create & use „brand identity“ to market, advertise & sell technology products, New York u.a. 1995
- Piaget**, Jean: **Biology and Knowledge**. An Essay on the Relations between Organic Regulations and Cognitive Processes, Chicago und London 1971
- Piaget**, Jean: Einführung in die genetische **Erkenntnistheorie**, übersetzt von Eleanor **Duckworth**, Frankfurt am Main 1973
- Pimpl**, Roland: Im Labyrinth der **Kapitalisierung**, in: Die Macht der Marke. HORIZONT magazin, Nr. 3 1999, S.98-101
- Quinn**, Naomi, **Holland**, Dorothy: **Cultural Models** of Language and Thought, New York und Cambridge 1987
- Raible**, Wolfgang: Die **Semiotik** der Textgestalt. Erscheinungsformen und Folgen eines kulturellen Evolutionsprozesses. Abhandlungen der Heidelberger Akademie der Wissenschaften. Philosophisch-historische Klasse. Jahrgang 1991, 1. Abhandlung, Heidelberg 1991
- Railton**, Arthur: **Der Käfer**, Zürich 1985
- Rapold**, Ingo: **Qualitätsunsicherheit** als Ursache von Marktversagen. Anpassungsmechanismen und Regulierungsbedarf, München 1988
- Reck**, Hans Ulrich: **Werbung** als Anspruchsmodell, in: Werbung ist Kunst, hrsg. von Michael **Schirner**, München 1991, S.3-11
- Reitzle**, Wolfgang: **Erfolgsfaktor** Design, in: ATZ. Automobiltechnische Zeitung, Nr.100 1998, S.405
- Rey**, Pierre: Eine Saison bei **Lacan**, ins Deutsche übers. von Undine **von Röhn**, Wien 1995
- Ries**, Al, **Trout**, Jack: **Positioning**. The Battle for Your Mind, New York 1986
- Rinum**, Helmut van: **Nicht blöd**, aber schräg, in: w&v. werben und verkaufen, Nr.2 2000, S.142-144

- Rogers**, Everett M.: A History of **Communication Study**: A Biographical Approach, New York 1994
- Rogers**, Everett M., **Agarwala-Rogers**, Rekha: Communication in **Organizations**, New York und London 1976
- Roth**, F., **Trampe**, I.: **SPD** bekennt sich explizit zur Inszenierung, in: HORIZONT Magazin 18/98, 30. April 1998, S.22
- Rühli**, Edwin: Entwicklungstendenzen in der **Unternehmensplanung**, in: Innovations- und Technologiemanagement. Festschrift für Norbert Szyperski, hrsg. von Detlef **Müller-Böling** et al., Stuttgart 1991, S.49-61
- Rummel**, Carlo: **Designmanagement**. Integration theoretischer Konzepte und praktischer Fallbeispiele, Wiesbaden 1995
- Rusch**, Gebhard, **Schmidt**, Siegfried J. (Hrsg.): Piaget und der radikale Konstruktivismus, Frankfurt am Main 1994
- Sandler**, Guido: **Herstellermarken**, in: Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band I, hrsg. von Manfred **Bruhn**, Stuttgart 1994, S.43-56
- Sattelberger**, Thomas: Die lernende **Organisation** im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur, in: Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, hrsg. von Thomas **Sattelberger**, Wiesbaden 1991, S.11-56
- Sattelberger**, Thomas: Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991
- Saussure**, Ferdinand de: **Grundfragen** der allgemeinen Sprachwissenschaft, ins Deutsche übers. von Herman **Lommel**, Berlin und Leipzig 1931
- Saxty**, Steve: Automotive **Branding**. Developing competitive strategies for the next marketing evolution, hrsg. von **Financial Times Automotive**, London 1998
- Schenk**, Hans-Otto: Handels- und **Gattungsmarken**, in: Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band I, hrsg. von Manfred **Bruhn**, Stuttgart 1994, S.57-79
- Schindelbeck**, Dirk: Von der Reklame zur **Kundenbetreuung**, in: HORIZONT, Nr.11 2000, S.36
- Schirner**, Michael: **Werbung** ist Kunst, München 1991

- Schmidt**, Ingo, **Elßer**, Stefan: Die **Rolle des Markenartikels** im marktwirtschaftlichen System, in: Beck-Wirtschaftsberater: Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, hrsg. von Erwin **Dichtl** und Walter **Eggers**, Mannheim und München 1992, S.48-69
- Schmidt**, Siegfried J., **Spieß**, Brigitte: Geschichte der **Fernsehwerbung** in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Skizze, in: Unterhaltung, Werbung und Zielgruppenprogramme, hrsg. von Hans Dieter **Erlinger** und Hans-Friedrich **Foltin**, München 1994, S.187-242
- Schmidt**, Siegfried J.: **Kulturelle** Wirklichkeiten, in: Werbung, Medien und Kultur, hrsg. von Siegfried J. **Schmidt** und Brigitte **Spieß**, Opladen 1985, S.11-21
- Schmidt**, Siegfried J. (Hrsg.): Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt am Main 1992
- Schmidt**, Siegfried J.: **Medien**, Kultur, Medienkultur. Ein konstruktivistisches Gesprächsangebot, in: Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, hrsg. von Siegfried J. **Schmidt**, Frankfurt am Main 1992, S.425-450
- Schmidt**, Siegfried J., **Spieß**, Brigitte (Hrsg.): Werbung, Medien und Kultur, Opladen 1985
- Schober**, Franz: Unternehmensführung im Spannungsfeld von **Entscheidungsdelegation** und informationstechnischer Integration, in: Wertorientierte Unternehmensführung. Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen. Festschrift zum 10jährigen Bestehen des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel, hrsg. von Manfred **Bruhn** et al., Wiesbaden 1998, S.311-328
- Schpakowa**, Rimma: Kein Sterben im **Frost**. Markenphantasien in sozialistischer Not, in: Jahrbuch Markentechnik 1995: Markentheorie, Markentechnik, Markenwelt, Horizonte, Forschungsbericht, hrsg. von Klaus **Brandmeyer**, Alexander **Deichsel**, Thomas **Otte**, Frankfurt am Main 1995, S. 227-234
- Schreiner**, Rupert: Die **Dienstleistungsmarke**. Typus, Rechtsschutz und Funktionen, München 1982
- Schreyögg**, Georg, **Conrad**, Peter (Hrsg.): Managementforschung 6. Wissensmanagement, Berlin 1996
- Schubert**, W.F.: Die Deutsche **Werbegraphik**, Berlin 1927
- Schüppel**, Jürgen, **Wissensmanagement**. Organisationales Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren, Wiesbaden 1996

- Schüppenauer**, Annette: Multioptionales **Konsumentenverhalten** und Marketing: Erklärungen und Empfehlungen auf der Basis der Autopoiesetheorie, Wiesbaden 1998
- Seidt**, Franz: **Handbuch** der Werbung, Berlin 1914
- Seiler**, Thomas Bernhard: Ist Jean Piagets strukturgenetische **Erklärung** des Denkens eine konstruktivistische Theorie?, in: Piaget und der radikale Konstruktivismus, hrsg. von Gebhard **Rusch** und Siegfried J. **Schmidt**, Frankfurt am Main 1994, S.43-102
- Selle**, Gert: **Design-Geschichte** in Deutschland. Produktkultur als Entwurf und Erfahrung, Köln 1987
- Selle**, Gert: Geschichte des **Design** in Deutschland, Frankfurt am Main und New York 1997
- Selle**, Gert: **Ideologie** und Utopie des Design. Zur gesellschaftlichen Theorie der industriellen Formgebung, Köln 1973
- Selle**, Gert: **Jugendstil** und Kunst-Industrie. Zur Ökonomie und Ästhetik des Kunstgewerbes um 1900, Ravensburg 1974
- Senge**, Peter M.: The Fifth **Discipline**. The Art and Practice of the Learning Organization, London 1992
- Servatius**, Hans-Gerd: Vom Strategischen Management zur Evolutionären **Führung**. Auf dem Wege zu einem ganzheitlichen Denken und Handeln, Stuttgart 1991
- Seyffert**, Rudolf: Die **Reklame** des Kaufmanns, Leipzig 1925
- Shannon**, Claude E., **Weaver**, Warren: The Mathematical **Theory** of Communication, Urbana 1949
- Sheldrake**, Rupert: Das **Gedächtnis** der Natur, Bern, München und Wien 1990
- Silberer**, Günter: **Medien** als Marken, in: Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements, hrsg. von Richard **Köhler**, Wolfgang **Majer**, Heinz **Wiezorek**, München 2001, S.237-252
- Sinz**, Rainer: **Gehirn** und Gedächtnis, Stuttgart 1978
- Sommerlatte**, Tom: Warum **Hochleistungsorganisation** und wie weit sind wir davon entfernt?, in: Management der Hochleistungsorganisation, hrsg. von **Arthur D. Little**, Wiesbaden 1990, S.1-22

- Spiegel Institut:** Marktpsychologisches **Gutachten** im Auftrag der Audi AG, Ingolstadt (unveröffentlichte Studie). Zur Frage bestimmter Anmutungsqualitäten bei Automobilen („Studie e“). Marktpsychologie und Anthropotechnik, Mannheim 26.10.1998
- SPIEGEL-Verlag** Rudolph Augstein GmbH & Co. KG (Hrsg.): Brand News. Wie Namen zu Markennamen werden. SPIEGEL Verlagsreihe Fach & Wissen, Band 8, Hamburg Mai 1988
- Städke**, Gunter et al.: Siemens CD-Manual 5.1. **Firmenarchitektur**. Siemens Immobilien Management GmbH & Co. OHG. Abteilung Projekte Architektur Technik SIM PA, München November 1997
- Stauss**, Bernd: Dienstleistungsmarken, in: Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band I, hrsg. von Manfred **Bruhn**, Stuttgart 1994, S.79-104
- Steadman**, Philip: The **Evolution** of Designs, Cambridge 1979
- Stegmaier**, Dr. Werner: Evolution von **Unternehmen** durch den Wettbewerb von Idealen. Zur Selbstorganisation der Moral, in: Unternehmensethik und Selbstorganisation. Zur Vermittlung der Lebensbedingungen von Individuen und Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft. Expertengespräch vom 24./25. April 1990. Dialogprogramm Wirtschaft und christliche Ethik, hrsg. von der **Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart**, Stuttgart Juni 1990, S. 25-38
- Steinmann**, Prof. Dr. Horst: Systemtheoretische Grundlagen der **Unternehmensführung**, in: Unternehmensethik und Selbstorganisation. Zur Vermittlung der Lebensbedingungen von Individuen und Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft. Expertengespräch vom 24./25. April 1990. Dialogprogramm Wirtschaft und christliche Ethik, hrsg. von der **Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart**, Stuttgart Juni 1990, S. 61-72
- Steurer**, Siegfried: **Schöne neue Wirklichkeiten**. Die Herausforderung der virtuellen Realität, Wien 1996
- Stöckle**, Albert: Spätromische und **Byzantinische Zünfte**. Untersuchungen zum sogenannten ΕΠΙΡΧΙΚὸν ΒΙΒΛΪΟΝ Leos des Weisen, Neudruck der Ausgabe 1911, Aalen 1963
- Strauf**, Hubert: **Werbung** im Wandel seit 1945 als Standort für den Ausblick, in: Werbung im Wandel. 1945-1995. Eine Sammlung von werbefachlichen Texten, hrsg. von Carl **Hundhausen**, Essen 1972, S.3-20
- Telgheder**, Maike: **Vereinigung** zur Marke machen, in: HORIZONT, 23.10.97, S.14

- Telgheder**, Maike: Wie die **Werbung** laufen lernte, in: Der Wert der Werbung. HORIZONT magazin, Nr.1 1999, S.114-119
- Thienel**, Sabine: **Fräuleins** vom Netz, in: FOCUS Money Nr.14 2000, S.190
- Thomas**, Günter: Medien – **Ritual** – Religion. Zur religiösen Funktion des Fernsehens, Frankfurt am Main 1998
- Trabant**, Jürgen: Elemente der **Semiotik**, Tübingen, Basel 1996
- Turner**, Sebastian: Alles ist **Marke**, in: Econy. Wirtschaft, Menschen und Ideen, Nr.6 1999, S.52-53
- Twardawa**, Wolfgang: Ist **Otto Normalverbraucher** tot?, in: Markenartikel. Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung, Nr.46 2000, S. B4
- Unger**, Fritz: **Werbemanagement**, Heidelberg 1989
- Väth**, Henriette: **De Arte ODOLeo**. Zum wechselseitigen Verhältnis von Reklame und Kunst um die Jahrhundertwende, in: Kunst im Rahmen der Werbung, hrsg. von Uwe **Geese** und Harald **Kimpel**, Marburg 1982, S.23-42
- Väth-Hinz**, Henriette: **ODOL**. Reklame-Kunst um 1900. Werkbund-Archiv Band 14, Gießen 1985
- Volckmann**, Erwin: **Germanischer Handel** und Verkehr. Synoptische Handelsgeschichte der Germanischen Völker, Würzburg 1925
- Vongehr**, Ulrike: Nur **Bluna** bleibt, in: Der Wert der Werbung, HORIZONT magazin, Nr.1 1999, S.16-22
- Walker**, John A.: **Designgeschichte**. Perspektiven einer wissenschaftlichen Disziplin, ins Deutsche übers. von Christiane **Wyrwa**, München 1992
- Wasserzieher**, Ernst: Woher? Ableitendes **Wörterbuch** der deutschen Sprache. Band 17, Bonn 1966
- Watzlawick**, Paul, **Krieg**, Peter (Hrsg.): Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus. Festschrift für Heinz von Foerster, München 1991
- Watzlawick**, Paul (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben. Beiträge zum Konstruktivismus, München und Zürich 1981
- Watzlawick**, Paul, **Beavin**, Janet H., **Jackson**, Don D.: **Menschliche Kommunikation**. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern 1972
- Weiber**, Sigfrid von: Made in Germany. Ein **Jubiläum**, in: Der Volkswirt. Wirtschafts- und Finanzzeitschrift, Nr.46 1962, S.31-34

- Weisser**, Michael: Im Stil der „**Jugend**“. Die Münchner Illustrierte Wochenschrift für Kunst und Leben und ihr Einfluß auf die Stilkunst der Jahrhundertwende, Frankfurt am Main 1979
- Weisser**, Michael: **Annoncen** aus der Jahrhundertwende. Die Kunst der Anzeigenwerbung. Beispiele aus der Wochenschrift „Jugend“ (1896-1926), Hannover 1981
- Weisser**, Michael: Deutsche **Reklame**. 100 Jahre Werbung 1870-1970. Ein Beitrag zur Kunst- und Kulturgeschichte, München 1985
- Weißenberg**, Peter: Wenn **Codes** verändert werden, in: w&v. werben und verkaufen, Nr.40 1998, S.84-86
- Weizsäcker**, Carl Friedrich von: **Evolution** und Entropiewachstum, in: Offene Systeme I. Beiträge zur Zeitstruktur von Information, Entropie und Evolution, hrsg. von Ernst Ulrich **Weizsäcker**, Stuttgart 1986, S.200-221
- Weizsäcker**, Ernst Ulrich Carl von: Offene Systeme I. Beiträge zur Zeitstruktur von Information, Entropie und Evolution, Stuttgart 1986
- Westphal**, Uwe: **Werbung** im Dritten Reich, Berlin 1989
- Wichmann**, Hans: Donation Siemens an Die Neue Sammlung, München 1987
- Wichmann**, Hans: **Systeme** – System – Design, in: Donation Siemens an Die Neue Sammlung, hrsg. von Hans **Wichmann**, München 1987, S.20-26
- Wiedmann**, Klaus-Peter: Markenpolitik und **Corporate Identity** (Markenidentität), in: Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band II, hrsg. von Manfred **Bruhn**, Stuttgart 1994, S.1033-1054
- Williams**, Edward E.: „**Made in Germany**“. Der Konkurrenzkampf der deutschen Industrie gegen die englische, ins Deutsche übers. von C. **Willmann**, Dresden und Leipzig 1896
- Williamson**, Judith: Decoding **Advertisements**, London 1978
- Willke**, Helmut: **Systemtheorie**. Eine Einführung in die Grundprobleme, Stuttgart und New York 1982
- Willke**, Helmut: Systemtheorie III: **Steuerungstheorie**. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme, Stuttgart 1995
- Winkelgrund**, Reinhard: **Produktdifferenzierung** durch Werbung. Ein Beitrag zur kommunikationspolitischen Positionierung von Markenartikeln, Frankfurt am Main u.a. 1984

- Wippermann, Peter, Mühlhausen, Corinna:** Der Ich-Kanal, in: HORIZONT, Nr.3 2001, S.67-69
- Wippich, Werner:** Lehrbuch der angewandten **Gedächtnispsychologie**. Band 1, Stuttgart 1984
- Wissell, Rudolf:** **Des alten Handwerks Recht** und Gewohnheit II, 2. Auflage, Berlin 1974
- Wiswede, Günter:** **Soziologie**. Ein Lehrbuch für den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich, Landsberg am Lech 1985
- Wittmann, Edgar:** Wertorientierte **Unternehmensführung** durch Verbindung von Strategieentwicklung mit operativer Steuerung, in: Wertorientierte Unternehmensführung. Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen. Festschrift zum 10jährigen Bestehen des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel, hrsg. von Manfred **Bruhn** et al., Wiesbaden 1998, S.81-96
- Wolff, Christian:** Vernünfftige Gedancken von Gott, der **Welt** und der Seele des Menschen. Auch allen Dingen überhaupt, Halle 1741
- Wörz, Michael:** Unternehmensethik und **Selbstorganisation**. Einführung in das Expertengespräch, in: Unternehmensethik und Selbstorganisation. Zur Vermittlung der Lebensbedingungen von Individuen und Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft. Expertengespräch vom 24./25. April 1990. Dialogprogramm Wirtschaft und christliche Ethik, hrsg. von der **Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart**, Stuttgart Juni 1990, S.i-xi
- ZAW** (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft): Dynamische **Prozesse** im deutschen Werbemarkt, in: [http://www.interverband.com/u-img/184/Dynamische Prozesse2000.html](http://www.interverband.com/u-img/184/Dynamische%20Prozesse2000.html), 20.04.2001
- Zec, Peter:** **Informationsdesign**. Die organisierte Kommunikation, Zürich 1988

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit an Eides statt,

1. dass ich bisher noch keine wirtschaftswissenschaftliche Doktorprüfung endgültig nicht bestanden habe.
2. dass die hier vorliegende Dissertationsschrift bislang weder vollständig noch in Auszügen veröffentlicht oder an einer Hochschule im In- und Ausland eingereicht worden ist.
3. dass ich die hier vorliegende Prüfungsschrift ohne fremde Hilfe angefertigt und mich keiner unzulässigen Hilfsmittel bedient habe.

Regensburg, den 1.10.2001

Petra Schütz