

Theorie der Marken-Kommunikation: Traditionelle und konstruktivistische Erkenntnisse

Inauguraldissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
des Fachbereichs
Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht
der
Universität Siegen

vorgelegt von
Wolfgang Kothen
aus Netphen
am 23.08.2007

Gutachter:
Univ.-Prof. Dr. Hermann Freter
Univ.-Prof.'in Dr. Friederike Welter

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	X

A. Einführung	1
<i>I. Problemstellung</i>	1
1. Gesellschaftlicher Wertewandel	1
2. Angebots- und Nachfrageentwicklungen des Medienmarktes	2
3. Steigende Wettbewerbsintensität innerhalb einer Branche	4
4. Folgerungen für die Theorie der Marken-Kommunikation	6
<i>II. Konstruktivismus als zugrunde liegendes Paradigma</i>	7
1. Charakterisierung der konstruktivistischen Position	7
2. Relevanz der konstruktivistischen Position im Marketing	8
<i>III. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit</i>	10
1. Zielsetzung der Arbeit	10
2. Aufbau der Arbeit	12
B. Tradiertes Markenverständnis	14
<i>I. Darstellung des tradierten Markenverständnisses</i>	14
1. Unternehmensorientierte Ansätze	14
<i>1.1. Monistisches Markenverständnis</i>	15
1.1.1. Traditionelle Elemente der Markierung	15
1.1.2. Rechtliche Festlegung der Elemente	16
1.1.3. Würdigung des monistischen Verständnisses	17
<i>1.2. Merkmalsorientiertes Markenverständnis</i>	18
1.2.1. Konstitutive Merkmale des Markenartikels	18
1.2.2. Klassische Erfolgsfaktoren des Markenartikels	19
1.2.3. Würdigung des merkmalsorientierten Verständnisses	20
<i>1.3. Instrumentales Markenverständnis</i>	20
1.3.1. Enge Fassung des instrumentalen Verständnisses	21
1.3.2. Weite Fassung des instrumentalen Verständnisses	21
1.3.3. Würdigung des instrumentalen Verständnisses	23

2. Konsumentenorientierte Ansätze.....	23
2.1. <i>Wirkungsbezogenes Markenverständnis</i>	23
2.1.1. Relevante Wirkungsfaktoren.....	24
2.1.2. Prozeß der individuellen Markenwahl	26
2.1.3. Würdigung des wirkungsbezogenen Verständnisses	27
2.2. <i>Institutionenökonomisches Markenverständnis</i>	28
2.2.1. Typologie von Produkteigenschaften.....	29
2.2.2. Marken als Institutionen zur Reduktion von Unsicherheit.....	30
2.2.3. Würdigung des institutionenökonomischen Verständnisses	31
3. Kombinierte Ansätze	32
3.1. <i>Identitätsorientiertes Markenverständnis</i>	32
1.3.1. Komponenten der Markenidentität.....	32
1.3.2. Wechselseitige Konstitution der Markenidentität	34
1.3.3. Würdigung des identitätsorientierten Verständnisses	35
3.2. <i>Fraktales Markenverständnis</i>	36
1.3.1. Prozeß und Dimensionen der symbolischen Codierung.....	37
1.3.2. Fraktale Markenführung durch Interfusion	39
1.3.3. Würdigung des fraktalen Verständnisses	40
II. <i>Kritische Reflexion des tradierten Markenverständnisses</i>	40
1. Kritik hinsichtlich des konzeptionellen Pluralismus	41
1.1. <i>Kontextbedingte Entwicklung heterogener Ansätze</i>	41
1.1.1. Phase der unternehmensorientierten Ansätze.....	41
1.1.2. Phase der konsumentenorientierten Ansätze.....	42
1.1.3. Phase der kombinierten Ansätze	44
1.2. <i>Bewertung des konzeptionellen Pluralismus</i>	46
1.2.1. Wissenschaftstheoretische Perspektive	46
1.2.2. Anwendungsorientierte Perspektive.....	47
2. Kritik hinsichtlich der wissenschaftlichen Paradigmen	50
2.1. <i>Betrachtung des entscheidungstheoretischen Paradigmas</i>	50
2.1.1. Normatives Strukturmodell der Entscheidungstheorie	50
2.1.2. Deskriptives Prozeßmodell der Entscheidungstheorie	53
2.1.3. Erläuterung des postulierten Realitätsverständnisses.....	54
2.1.4. Diskussion des zugrunde liegenden Rationalitätsanspruchs	57

2.2. <i>Betrachtung des verhaltenswissenschaftlichen Paradigmas</i>	59
2.2.1. Behavioristische Forschungstradition	59
2.2.2. Neobehavioristische Forschungstradition	60
2.2.3. Kognitionstheoretische Forschungstradition.....	63
2.2.4. Erörterung der anthropologischen Implikationen.....	64
2.2.5. Bewertung des methodologischen Instrumentariums.....	68
C. Tradiertes Kommunikationsverständnis	71
I. <i>Darstellung des tradierten Kommunikationsverständnisses</i>	71
1. Tradiertes Modell markenbezogener Kommunikation.....	71
2. Senderseitiges Kommunikationsmanagement.....	73
2.1. <i>Prozeßphasen des Kommunikationsmanagements</i>	73
2.2. <i>Kommunikationsanalyse</i>	75
2.2.1. Merkmale der Analysephase	75
2.2.2. Stärken-/Schwächenanalyse	76
2.2.3. Chancen-/Risikenanalyse	79
2.2.4. Medienanalyse.....	80
2.3. <i>Kommunikationsplanung</i>	82
2.3.1. Beschaffenheit der Planungsphase	82
2.3.2. Strategische Planung	83
2.3.3. Taktische Planung	87
2.3.4. Operative Planung	91
2.4. <i>Kommunikationsrealisation</i>	94
2.4.1. Charakteristik der Realisationsphase.....	94
2.4.2. Formen von Ausführungsinstitutionen.....	95
2.4.3. Selektion der Ausführungsinstitutionen	100
2.5. <i>Kommunikationskontrolle</i>	102
2.5.1. Kennzeichen der Kontrollphase	102
2.5.2. Effektivitätskontrolle.....	103
2.5.3. Effizienzkontrolle.....	107
3. Empfängerseitige Kommunikationswirkung.....	111
3.1. <i>Modellierung der Kommunikationswirkung</i>	111
3.2. <i>Absatztheoretische S-R-Modelle</i>	112
3.2.1. Allgemeiner Aufbau von S-R-Modellen	112
3.2.2. Reaktionsfunktionsmodelle	114
3.2.3. Single-Source-Modelle.....	115

3.3. <i>Verhaltenswissenschaftliche S-O-R-Modelle</i>	117
3.3.1. Allgemeiner Aufbau von S-O-R-Modellen	117
3.3.2. Einfache Stufenmodelle	118
3.3.3. Erweiterte Stufenmodelle	120
3.3.4. Elaborierte Wirkungsmodelle	124
3.3.5. Kognitive Gedächtnismodelle	128
II. <i>Kritische Reflexion des tradierten Kommunikationsverständnisses</i>	131
1. Kritik hinsichtlich des Kommunikationsmodells	131
1.1. <i>Defizite bei der Modellierung des Kommunikationsprozesses</i>	132
1.2. <i>Würdigung der Transitivitätsannahme</i>	133
1.2.1. Darstellung der Transitivitätsannahme	133
1.2.2. Kritik an der Transitivitätsannahme	134
1.3. <i>Würdigung der Proportionalitätsannahme</i>	136
1.3.1. Darstellung der Proportionalitätsannahme	136
1.3.2. Kritik an der Proportionalitätsannahme	137
1.4. <i>Würdigung der Kausalitätsannahme</i>	139
1.4.1. Darstellung der Kausalitätsannahme	139
1.4.2. Kritik an der Kausalitätsannahme	139
2. Kritik hinsichtlich des Implementierungsprozesses	142
2.1. <i>Defizite bei der Modellierung des Managementprozesses</i>	142
2.2. <i>Problematik der Umsetzung</i>	144
2.2.1. Dominanz der strategischen Kommunikationsplanung	145
2.2.2. Kritik hinsichtlich der Strategiedominanz	147
2.3. <i>Problematik der Strukturanpassung</i>	148
2.3.1. Managementprozeß determiniert Strukturanpassung	149
2.3.2. Kritik hinsichtlich der Struktur determinierung	151
2.4. <i>Problematik der Durchsetzung</i>	153
2.4.1. Reduktion von bestehenden Widerständen	153
2.4.2. Kritik hinsichtlich der Beeinflussungspraktiken	155
3. Kritik hinsichtlich der Wirkungsfaktoren	156
3.1. <i>Defizite bei der Modellierung des Wirkungsprozesses</i>	156
3.2. <i>Beurteilung der mentalen Wirkungsfaktoren</i>	159
3.2.1. Diskussion der mentalen Faktoren	159
3.2.2. Alternative Sicht der mentalen Faktoren	160
3.3. <i>Beurteilung der medialen Wirkungsfaktoren</i>	161
3.3.1. Diskussion der medialen Faktoren	162

3.3.2. Alternative Sicht der medialen Faktoren	164
3.4 <i>Beurteilung der semiotischen Wirkungsfaktoren</i>	164
3.4.1. Diskussion der semiotischen Faktoren	165
3.4.2. Alternative Sicht der semiotischen Faktoren	166
3.5. <i>Beurteilung der situativen Wirkungsfaktoren</i>	168
3.5.1. Diskussion der situativen Faktoren	169
3.5.2. Alternative Sicht der situativen Faktoren.....	170
3.6. <i>Beurteilung der sozialen Wirkungsfaktoren</i>	171
3.6.1. Diskussion der sozialen Faktoren.....	171
3.6.2. Alternative Sicht der sozialen Faktoren	172
D. Konstruktivistisches Verständnis der Marke	175
<i>I. Marken als soziale Systeme</i>	175
1. Marken im Fokus der handlungstheoretisch fundierten Systemtheorie.....	175
1.1. <i>Kennzeichnung der allgemeinen Systemtheorie</i>	176
1.2. <i>Systemtheoretische Forschungsarbeiten zur Markenthematik</i>	176
2. Konstituierung von Marken als soziale Systeme.....	178
2.1. <i>Markenspezifische Komponenten, Strukturen und Umwelten</i>	178
2.1.1. Komponenten des sozialen Systems Marke	179
2.1.2. Strukturen des sozialen Systems Marke	179
2.1.3. Umwelten des sozialen Systems Marke	180
2.2. <i>Markenspezifische Selbstorganisationsprozesse</i>	181
2.2.1. Markierung als Attraktor der Marke	182
2.2.2. Eigendynamik und Emergenz der Marke	183
2.3. <i>Charakterisierung von Marken als synreferentielle Systeme</i>	184
2.3.1. Partielle Parallelisierung.....	184
2.3.2. Interpenetration und strukturelle Kopplung	186
2.3.3. Steuerung bzw. Intervention.....	188
<i>II. Theoretische Modellierung der Kommunikationsprozesse</i>	190
1. Konstruktivistische Modellierung der Marken-Kommunikation	190
2. Dynamisch-transaktionaler Ansatz der Marken-Kommunikation.....	191
2.1. <i>Grundmodell des dynamisch-transaktionalen Ansatzes</i>	192
2.1.1. Überblick über das dynamisch-transaktionale Modell.....	192
2.1.2. Intra-Transaktionen	193
2.1.3. Inter-Transaktionen	195
2.1.4. Prozessuale Dynamik der Transaktionen	196

2.2. <i>Erweiterungen des dynamisch-transaktionalen Ansatzes</i>	197
2.2.1. Ausdifferenzierung des Grundmodells	197
2.2.2. Involvement und Means-End-Chain	199
2.2.3. Mediennutzung als soziales Handeln	201
III. <i>Theoretische Modellierung des sozialen Systems Marke</i>	203
1. System- und handlungstheoretische Modellierung der Marke	204
1.1 <i>Strukturell-individualistischer Erklärungsansatz</i>	205
1.1.1. Strukturell-individualistisches Erklärungsprinzip	205
1.1.2. Logik der Situation als Brückenhypothese	206
1.1.3. Logik der Selektion als nomologischer Kern	208
1.1.4. Logik der Aggregation als Transformationsregel	210
1.1.5. Würdigung des strukturell-individualistischen Ansatzes	211
1.2. <i>Konstruktivistisches System- und Akteursmodell der Marke</i>	211
1.2.1. Rekursivität zwischen Struktur und Handlung	212
1.2.2. Handelnde Akteure als autopoietische Systeme	213
1.2.3. Prozessuale Dynamik des sozialen Systems Marke	216
1.2.4. Würdigung des konstruktivistischen Modells	217
1.3. <i>Systemische Navigation des sozialen Systems Marke</i>	218
1.3.1. Kennzeichnung der Navigationsmethodik	218
1.3.2. Vernetzte Navigationssphären	220
1.3.3. Zirkulärer Navigationsprozeß	222
1.3.4. Würdigung der Navigationsmethodik	225
2. Anwendungsorientierte Ausdifferenzierung der strukturellen Größen	226
2.1. <i>Soziale Strukturen als Erwartungserwartungen der Akteure</i>	227
2.2. <i>Spezifische Strukturen des sozialen Systems Marke</i>	228
2.2.1. Kulturelle Momente der Marke	228
2.2.2. Soziale Momente der Marke	229
2.2.3. Ökonomische Momente der Marke	231
2.3. <i>Spezifische Strukturen des sozialen Systems Unternehmung</i>	231
2.3.1. Kulturelle Momente des Unternehmens	232
2.3.2. Soziale Momente des Unternehmens	233
2.3.3. Ökonomische Momente des Unternehmens	235
2.4. <i>Spezifische Strukturen des sozialen Systems Konsumenten</i>	236
2.4.1. Kulturelle Momente der Konsumenten	237
2.4.2. Soziale Momente der Konsumenten	238
2.4.3. Ökonomische Momente der Konsumenten	240

<i>IV. Kritische Reflexion des konstruktivistischen Verständnisses</i>	241
1. Würdigung anhand formaler Beurteilungskriterien	242
1.1. <i>Wissenschaftliche Relevanz</i>	242
1.1.1. Zweckmäßigkeit des abstrakten Bezugsrahmens	243
1.1.2. Integrationspotential der abstrakten Modellierung	244
1.2. <i>Theoretischer Erkenntnisfortschritt</i>	245
1.2.1. Tradierter Erkenntnisstand als Ausgangspunkt.....	245
1.2.2. Konstruktivistischer Erkenntnisfortschritt	246
1.3. <i>Wissenschaftliche Zwecksetzung</i>	248
1.3.1. Spektrum objektivistischer Wissenschaftsfunktionen.....	248
1.3.2. Funktionen des konstruktivistischen Bezugsrahmens.....	249
1.4. <i>Methodologie empirischer Forschung</i>	252
1.4.1. Positivistisch-quantitative Methodologie.....	252
1.4.2. Relativistisch-qualitative Methodologie	253
1.5. <i>Interdisziplinärer Forschungstransfer</i>	254
1.5.1. Vereinheitlichung der Terminologie	254
1.5.2. Bezugnahme auf unterschiedliche Disziplinen	255
2. Würdigung anhand inhaltlicher Beurteilungskriterien	257
2.1. <i>Geltungsbereich der Modellierung</i>	257
2.1.1. Sozialtheoretischer Geltungsbereich	257
2.1.2. Markentheoretischer Geltungsbereich.....	258
2.2. <i>Balance der Forschungsperspektiven</i>	258
2.2.1. Notwendigkeit verschiedenartiger Perspektiven.....	259
2.2.2. Multiperspektivische Modellierung der Marke.....	260
2.3. <i>Praktischer Aussagewert der Erkenntnisse</i>	261
2.3.1. Generelle Beziehung zwischen Theorie und Praxis	261
2.3.2. Praktische Aufgabe des konstruktivistischen Ansatzes	263
2.4. <i>Komplexität der Modellierung</i>	264
2.4.1. Darstellung der Komplexität des Modells.....	264
2.4.2. Würdigung des Komplexitätsgrades.....	266
E. Resümee	268
I. <i>Zusammenfassung</i>	268
II. <i>Zukünftiger Forschungsbedarf</i>	270
F. Literaturverzeichnis	272

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wettbewerbskräfte bezüglich einer Marke	5
Abbildung 2:	Systematischer Aufbau der Arbeit.....	13
Abbildung 3:	Merkmalsorientiertes Markenverständnis.....	18
Abbildung 4:	Instrumente des Marketing-Mix	22
Abbildung 5:	Markenbekanntheit und Markenimage	24
Abbildung 6:	Set-Modelle im Rahmen der individuellen Markenwahl	26
Abbildung 7:	Typisierung von Reduktionsstrategien.....	30
Abbildung 8:	Komponenten der Markenidentität.....	33
Abbildung 9:	Dimensionen der symbolischen Codierung von Marken	37
Abbildung 10:	Divergente Antworten bezüglich konzeptioneller Fragestellungen.....	48
Abbildung 11:	Normatives Strukturmodell der Markenführung	51
Abbildung 12:	Deskriptives Prozeßmodell der Markenführung.....	53
Abbildung 13:	Wirkungskategorien markenpolitischer Maßnahmen.....	61
Abbildung 14:	Struktur des semantischen Netzwerks einer Marke.....	64
Abbildung 15:	Tradiertes Modell markenbezogener Kommunikation.....	72
Abbildung 16:	Prozeßphasen des Kommunikationsmanagements	74
Abbildung 17:	Zweidimensionaler Eigenschaftsraum der Imageanalyse	78
Abbildung 18:	Systematik der Chancen-/Risikenanalyse	79
Abbildung 19:	Kriterien zur Zielgruppenselektion.....	84
Abbildung 20:	Relevante Resultate der Marken-Kommunikation	85
Abbildung 21:	Instrumente markenbezogener Kommunikation.....	88
Abbildung 22:	Kriterien zur Selektion von Kommunikationsmitteln.....	89
Abbildung 23:	Kriterien zur Selektion von Kommunikationsträgerkategorien	90
Abbildung 24:	Systematischer Gestaltungsprozeß	91
Abbildung 25:	Kriterien zur Selektion konkreter Kommunikationsträger	93
Abbildung 26:	Institutionsformen im Kommunikationsmanagement	96
Abbildung 27:	Methoden der effektivitätsorientierten Kommunikationskontrolle.....	104
Abbildung 28:	Wirtschaftlichkeit kommunikativer Maßnahmen	111

Abbildung 29:	Stimulus-Response-Modell	113
Abbildung 30:	Reaktionsfunktion der Kommunikation	114
Abbildung 31:	Stimulus-Organismus-Response-Modell	118
Abbildung 32:	Wirkungskomponenten der Marken-Kommunikation	122
Abbildung 33:	Elaborations-Wahrscheinlichkeits-Modell.....	127
Abbildung 34:	Wirkungskategorien der Kommunikation.....	129
Abbildung 35:	Ansatzpunkte der kritischen Reflexion	131
Abbildung 36:	Klassisches Informationstransfermodell	133
Abbildung 37:	Reflexivität der Kommunikation.....	140
Abbildung 38:	Reziprozität der Kommunikation	141
Abbildung 39:	Ebenen der Kommunikationsplanung	146
Abbildung 40:	Entwicklung von Kommunikationskampagnen.....	148
Abbildung 41:	Rekursivität zwischen Struktur und Handlung	151
Abbildung 42:	Kontexte des empfängerseitigen Wirkungsprozesses.....	158
Abbildung 43:	Soziale Milieus in Deutschland	172
Abbildung 44:	Umwelten des sozialen Systems Marke	181
Abbildung 45:	Marke als synreferentielles System	185
Abbildung 46:	Interpenetration zwischen Positionierung und Konstruktion	187
Abbildung 47:	Transaktionales Modell der Marken-Kommunikation	191
Abbildung 48:	Dynamisch-transaktionales Modell.....	192
Abbildung 49:	Ausdifferenziertes dynamisch-transaktionales Modell	198
Abbildung 50:	Charakteristik einer Means-End-Chain.....	201
Abbildung 51:	Handlungstheoretisch fundiertes Referenzmodell der Mediennutzung.....	202
Abbildung 52:	Strukturell-individualistisches Erklärungsprinzip	206
Abbildung 53:	Handlungstheoretisch fundiertes Modell des sozialen Systems Marke	212
Abbildung 54:	Mitarbeiter bzw. Konsument als autopoietisches System	214
Abbildung 55:	Prozessuale Dynamik des sozialen Systems Marke	216
Abbildung 56:	Ganzheitliche Navigationsmethodik	219
Abbildung 57:	Kulturelle Momente einer Marke	228
Abbildung 58:	Soziale Momente einer Marke.....	230

Abbildung 59:	Ökonomische Momente einer Marke.....	231
Abbildung 60:	Kulturelle Momente einer Unternehmung.....	232
Abbildung 61:	Soziale Momente einer Unternehmung.....	234
Abbildung 62:	Ökonomische Momente einer Unternehmung.....	235
Abbildung 63:	Kulturelle Momente der Konsumenten.....	237
Abbildung 64:	Soziale Momente der Konsumenten.....	239
Abbildung 65:	Ökonomische Momente der Konsumenten.....	240
Abbildung 66:	Kriterien zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Ansatzes.....	242
Abbildung 67:	Ausdifferenziertes konstruktivistisches Modell der Marke.....	265

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Entwicklung der klassischen Medien in Deutschland.....	2
Tabelle 2:	Entwicklung der täglichen Mediennutzung in Stunden.....	3
Tabelle 3:	Ranking der zehn wertvollsten Marken.....	49
Tabelle 4:	Potentiale eines Kommunikationsobjekts.....	77
Tabelle 5:	Exemplarische Datenquellen der Mediaanalyse.....	81
Tabelle 6:	Einfache Stufenmodelle der Kommunikationswirkung.....	119
Tabelle 7:	Erweiterte Stufenmodelle der Kommunikationswirkung.....	120
Tabelle 8:	Elaborierte Modelle der Kommunikationswirkung.....	124
Tabelle 9:	Vergleich der unterschiedlichen Perspektiven von Kommunikation.....	190
Tabelle 10:	Gratifikationen hinsichtlich markenorientierter Kommunikation.....	195
Tabelle 11:	Vergleich der mechanistischen und systemischen Position.....	247

A. Einführung

I. Problemstellung

Die Kommunikationspraxis befindet sich seit Jahren vor grundlegenden Herausforderungen. Den Unternehmungen stehen vielfältige und dynamische Entwicklungen gegenüber, die komplexere Entscheidungen hinsichtlich der Ausgestaltung ihrer kommunikativen Maßnahmen notwendig machen.¹ Diese Problematik ergibt sich vor allem vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen,² welche sich durch den gesellschaftlichen Wertewandel, durch die angebots- und nachfrageseitigen Entwicklungen des Medienmarktes sowie durch die Entfaltung eines intensiven Wettbewerbs innerhalb vieler Branchen beschreiben lassen.³

1. Gesellschaftlicher Wertewandel

Hinsichtlich der gesellschaftlichen Werte läßt sich konstatieren, daß das Verhalten der Konsumenten seit Ende der siebziger Jahre durch einen kontinuierlichen Wandel der grundlegenden Wertepreferenzen gekennzeichnet ist, der sich in einer neuen Bewertungsgrundlage der individuellen Lebensqualität niederschlägt.⁴ Traditionelle Pflicht- und Akzeptanzwerte sind Selbstentfaltungswerten gewichen, welche sich in die drei grundlegenden Dimensionen Hedonismus, Individualismus und gesellschaftskritische Lebensphilosophie differenzieren lassen.⁵ Hedonistische Tendenzen zeigen sich insbesondere in einer gesteigerten Freizeit-, Genuß- und Abenteuerorientierung. Immer mehr Konsumenten schieben deshalb ihre Ausgaben von Leistungen zur Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse hin zu Marken mit Erlebniswerten um.⁶ Individualistische Tendenzen umfassen erhöhte Kreativität, Spontaneität und Autonomie. Die sogenannten multioptionalen Konsumenten⁷ pendeln bewußt zwischen unterschiedlichen Konsummustern.⁸ Einerseits bevorzugen sie Luxusmarken, andererseits genügen ihnen unmarkierte Produkte.⁹ Die gesellschaftskritische Lebensphilosophie tritt in Form einer erhöhten Emanzipation, Partizipation, Demokratisierung und Nonkonformität der Konsumenten hervor. Hierzu zählen Zweifel an der Bewältigung sozialer und politischer Probleme ebenso wie die Sensibilisierung gegenüber ökologischen Herausforderungen der natürlichen Umwelt.¹⁰

¹ Vgl. **Raffée** (1991) S. 87. Zur zukünftigen Entwicklung der Marken-Kommunikation vgl. insbesondere auch **Pasquier u.a.** (2004).

² Vgl. **Kroeber-Riel** (1993 b) S. 48.

³ Vgl. **Boenigk** (2001) S. 1 ff.

⁴ Zum Begriff des Wertewandels vgl. allgemein **Klages** (1984). Zu speziellen Wirkungen des Wertewandels in Bezug auf das Marketing vgl. auch **Silberer** (1990); **Windhorst** (1985); **Szallies; Wiswede** (1990).

⁵ Vgl. **Klages** (1988) S. 18; **Raffée; Wiedmann** (1989) S. 199 f.

⁶ Es läßt sich zwischen sog. „Needs“ und „Wants“ bzw. zwischen technisch-funktionalen und formal-ästhetischen Produkten unterscheiden (vgl. **Karmasin** (1993) S. 66; **Becker** (2006) S. 492).

⁷ Diese Konsumenten zeichnen sich u.a. durch ein heterogenes Kaufverhalten aus (vgl. **Rode** (1989) S. 48 ff.).

⁸ Vgl. **Schmalen** (1994) S. 1221 ff.

⁹ Vgl. **Schub von Bossiazky** (1992) S. 3; **Blickhäuser; Gries** (1989) S. 5 ff.

¹⁰ Vgl. **Weinberg; Gröppel** (1988) S. 190.

Mit Blick auf die Marken-Kommunikation bewirkt die aufgezeigte Entwicklung eine Verschiebung der Konsumprioritäten, so daß die Ästhetik der Marke an Relevanz gewinnt. Viele Markenobjekte verbinden sich mit dem Trend zur Aktualität des Ästhetischen.¹¹ Sie mutieren zu symbolischen Bedeutungsangeboten,¹² d.h., in der Wahrnehmung der Konsumenten substituieren die immateriellen Merkmale die materiellen Eigenschaften der beworbenen Leistungen.¹³ Die symbolischen Bedeutungen leisten dabei keinen direkten Beitrag zum physischen Gebrauch durch die Konsumenten, sondern sie verweisen darauf, wie diese Markenobjekte und mithin deren Verwender zu charakterisieren sind.¹⁴ Der so beschriebene Wertewandel läßt sich zusammenfassend mit dem Begriff der Erlebnisorientierung charakterisieren. Es hat in diesem Sinne ein Übergang von einer Außen- zu einer Innenorientierung des Konsums stattgefunden,¹⁵ der maßgeblichen Einfluß auf die Wirkung kommunikativer Maßnahmen hat.

2. Angebots- und Nachfrageentwicklungen des Medienmarktes

Eine weitere Herausforderung der Marken-Kommunikation besteht darin, daß der Medienmarkt anbieter- und nachfragerseitig einem permanenten Wandel unterliegt. So hat die dynamische Entwicklung des Medienmarktes einerseits zu einer starken Atomisierung der Medien und andererseits zu verändertem Rezeptionsverhalten geführt.¹⁶ Bezogen auf das mediale Angebot läßt sich zeigen, daß die Variationsbreite in fast allen Gattungen zugenommen hat. Vorreiter sind hier die Radio- und Fernsehsender. Denn das Spektrum an Rundfunkprogrammen ist in den vergangenen 25 Jahren kontinuierlich angewachsen (vgl. Tab. 1).

Medien	Anzahl 1980	Anzahl 1985	Anzahl 1990	Anzahl 1995	Anzahl 2000	Anzahl 2005
Zeitungen	455	442	431	444	412	404
Anzeigenblätter	829	770	1.006	1.282	1.336	1.350
Publikumszeitschriften	271	369	565	709	847	873
Fachzeitschriften	745	779	901	984	1.094	1.081
TV-Programme	10	14	59	87	109	170
Hörfunk-Programme	13	21	181	221	240	327
Plakatanschlagstellen	224.689	258.052	225.795	386.372	419.145	406.921
Filmtheater	3.614	3.404	3.231	3.809	4.783	4.889

(Quellen: ZAW (1981); ZAW (1986); ZAW (1991); ZAW (1996); ZAW (2001); ZAW (2006).)

Tab. 1: Entwicklung der klassischen Medien in Deutschland¹⁷

¹¹ Vgl. Schmidt (1999) S. 531.

¹² Vgl. Heubach (1992) S. 177 ff.

¹³ Vgl. Opaschowski (1997) S. 65.

¹⁴ Vgl. Hunziker (1972) S. 34.

¹⁵ Vgl. Schulze (2000) S. 37 f.

¹⁶ Vgl. Bruhn (1996 a) S. 12 f.

¹⁷ Die Daten der Jahre 1980, 1985 und 1990 gelten nur für die BR Deutschland.

Eine zusätzliche Ausdehnung an werblich nutzbaren Medien ergibt sich im Rahmen relativ neuartiger Instrumente wie Direkt-Kommunikation, Event-Kommunikation, Sponsoring, Placement oder Multimedia.¹⁸ In diesem Zusammenhang nimmt das Online Marketing eine gewisse Sonderstellung ein, denn das Angebot an interaktiven Medien ist fast unüberschaubar.¹⁹ Nahezu täglich entstehen hier neue Werbeträger. Neben der Zunahme an Medien erfolgt aber auch eine Ausdifferenzierung der einsetzbaren Kommunikationsmittel. So treten zunehmend Sonderwerbformen wie kommerzielle Gameshows, Bartering oder Infomercials, aber auch trägerlose Werbeartikel oder Merchandisingprodukte auf.²⁰

Aufgrund der starken Ausdifferenzierung des Medienangebots werden die Rezipienten mit einer wachsenden Zahl kommunikativer Impulse konfrontiert. Es stellt sich daher die Frage, in welchem Umfang sie das gestiegene mediale und kommunikative Angebot nutzen. Bezogen auf diese Fragestellung läßt sich feststellen, daß der Zunahme an Medien eine vergleichbare Erhöhung der Mediennutzung durch die Rezipienten gegenübersteht (vgl. Tab. 2).²¹

Jahr	TV-Nutzung	Hörfunk-Nutzung	Zeitungs-Nutzung	Medien-Nutzung
1980	2:05	2:15	0:38	4:46
1985	2:01	2:34	0:33	4:55
1990	2:13	2:57	0:30	5:27
1995	2:25	2:35	0:31	5:18
2000	3:05	3:26	0:30	8:22
2005	3:40	3:41	0:28	10:00

(Quellen: Berg; Kiefer (1996) S. 49; Ridder; Engel (2001) S. 105; Ridder; Engel (2005) S. 425.)

Tab. 2: Entwicklung der täglichen Mediennutzung in Stunden²²

Auch wenn noch nicht abschließend zu beurteilen ist, wie sich die Verwendung von interaktiven Medien zeitlich auf die Nutzung der klassischen Medien auswirken wird,²³ so macht die tägliche Internetnutzung mit 44 Minuten heute schon einen wesentlichen Anteil des Medienzeitbudgets der Rezipienten aus.²⁴ Darüber hinaus zeichnet sich auch eine qualitative Veränderung der Mediennutzung ab. Zu nennen sind spezifische Rezeptionsmuster

¹⁸ Vgl. **Spanier** (2000) S. 97.

¹⁹ Vgl. **Henkenherm** (1999) S. 305.

²⁰ Zu konkreten Sonderwerbformen im Fernsehen vgl. exemplarisch **Spitzer** (1996) S. 105 ff.; **Angermann** (2005) S. 18 ff.

²¹ Vgl. auch **ARD-Werbegesellschaften** (1995).

²² Der signifikante Anstieg der gesamten Mediennutzung zwischen 1995 und 2000 läßt sich teilweise auch dadurch erklären, daß im Jahre 2000 eine umfassende Überarbeitung des betreffenden Analysedesigns durchgeführt wurde, in deren Rahmen die Nutzung des Mediums Internet und solcher Medien wie CD's, DVD's, MP-3-Player usw. berücksichtigt wurden. Vgl. hierzu ausführlich **Ridder; Engel** (2001).

²³ Vgl. hierzu insbesondere auch **Klingler** (1998) S. 490 ff.

²⁴ Vgl. **Ridder; Engel** (2005) S. 424; **Bruhn** (2006 a) S. 2.

wie z. B. Zapping,²⁵ die zur Vermeidung kommerzieller Inhalte der Medien führen.²⁶ Außerdem liegt eine fortschreitende elektronische Vernetzung der Rezipienten vor, die im Rahmen der sogenannten partiellen Medienkonvergenz veränderte Rezeptionsmuster nach sich zieht.²⁷

Durch die skizzierte Entwicklung des Medienmarktes und den damit verbundenen sinkenden Reichweiten der einzelnen Kommunikationsträger und -mittel wird der relative Aufwand für werbetreibende Unternehmungen immer höher, ihre Marke kommunikativ zu profilieren.²⁸ Die Zahl der absolut geschalteten Werbeimpulse hat parallel zur Anzahl der Werbeträger zugenommen. Die Mediaspendings haben sich daher im Betrachtungszeitraum von 1980 bis 2005 verdreifacht. Im Jahr 2006 bzw. 2007 hat man Mediabudgets in Höhe von 19,1 Mrd. € bzw. 20,8 Mrd. € in die klassischen Medien Fernsehen, Hörfunk, Zeitungen, Zeitschriften und Plakat investiert.²⁹ Die Konsequenz für die werbetreibenden Unternehmen liegt in der Abnahme der Wirkung einzelner kommunikativer Maßnahmen bei gleichzeitig beschränkten Kommunikationsbudgets. Erforderlich ist deshalb eine synergetische Mediaplanung, die neben den klassischen auch neue, innovative Medien aus den Bereichen Sponsoring, Event-Kommunikation, Direkt-Kommunikation, Placement und Multimedia umfaßt, um so die Marken-Kommunikation wieder effizienter zu gestalten. In diesem Kontext müssen auch die Interdependenzen der einzelnen Medien in der Planung Berücksichtigung finden. Denn die Rezipienten nutzen nicht einzelne Medien unabhängig voneinander, sondern in Form von inter- und intramedialen Konstellationen.³⁰ Notwendig ist daher eine integrierte Mediaplanung. Nur durch eine Koordination des medialen Einsatzes der kommunikativen Maßnahmen läßt sich der zunehmenden Wirkungsverlust der eingesetzten Mediabudgets entgegenwirken.³¹

3. Steigende Wettbewerbsintensität innerhalb einer Branche

Der Wettbewerb zwischen den in einer Branche rivalisierenden Marken stellt die dritte zentrale Herausforderung dar. Denn etablierte und starke Marken verkörpern einen strategischen Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. Der Zweck kommunikativer Maßnahmen besteht dann darin, die eigene von konkurrierenden Marken abzugrenzen, um eine langfristig vorteilhafte Position im Wettbewerb einzunehmen.³² Es interessiert also die Stellung der eigenen Marke in Relation zu konkurrierenden Marken.³³ Dagegen sehen die Konsumenten die Markenobjekte

²⁵ Vgl. zu diesen Phänomenen **Niemeyer; Czycholl** (1994); **Ottler** (1998); **Rossmann** (2000).

²⁶ Vgl. **Bruhn** (1996 a) S. 12 f.

²⁷ Vgl. **Steurer** (1996) S. 27 ff.

²⁸ Vgl. hierzu ausführlich **Haller** (1996) S. 348 ff.

²⁹ Die Prognose für 2007 basiert auf Daten von Nielsen Media Research. Vgl. **GWA** (2007).

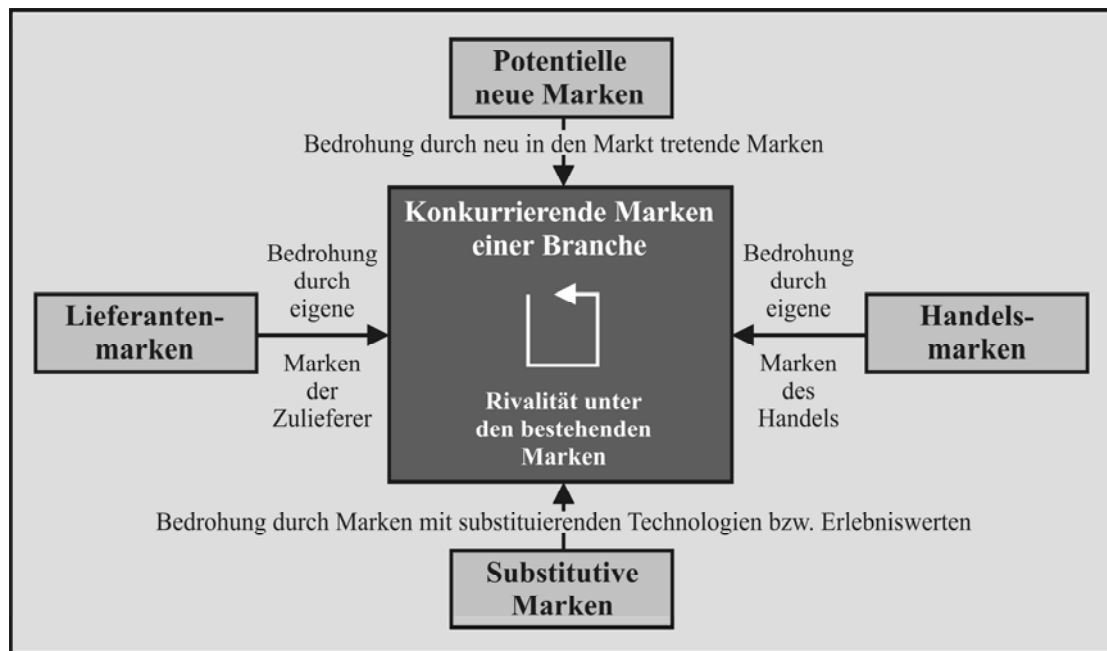
³⁰ Vgl. **Kunz** (1995) S. 169 ff.

³¹ Vgl. **Esch u.a.** (2005) S. 15.

³² Vgl. **Strüven; Herp** (1985) S. 186.

³³ Vgl. **Riedel** (1996) S. 40.

in vielen Branchen als relativ identisch und austauschbar an, so daß die Wettbewerbsintensität unter diesen Marken hoch ist.³⁴ Außerdem bedrohen von außen zusätzliche Wettbewerbskräfte die Stellung der konkurrierenden Marken einer Branche (vgl. Abb. 1).³⁵



(Quelle: In Anlehnung an Porter (1990) S. 26.)

Abb. 1: Wettbewerbskräfte bezüglich einer Marke

Jede der aufgezeigten fünf Kräfte impliziert bestimmte Entwicklungen, die auf eine Intensivierung des Wettbewerbs zwischen den bestehenden Marken einer Branche deuten.³⁶ Dies sei beispielhaft verdeutlicht: Die Rivalität unter den konkurrierenden Marken steigt, falls sich die Branche in der Stagnations- bzw. Degenerationsphase des Lebenszyklus befindet,³⁷ d.h., sofern Sättigungserscheinungen auf den Märkten auftreten und die Leistungen relativ identische Eigenschaften aufweisen.³⁸ Typisch für diese Situation ist die Intensivierung kommunikativer Maßnahmen zur ästhetischen Differenzierung der angebotenen Marken. Bedrohungen durch eigene Marken der Zulieferer entstehen bei einer Vorwärtsintegration, d.h. wenn Lieferanten durch kommunikative Maßnahmen eigene Marken für eine nachfolgende Stufe des Absatzkanals aufbauen, in der sich die betrachtete Marke befindet, oder im Rahmen eines sogenannten Ingredient Branding.³⁹ Der Wettbewerb verschärft sich weiterhin sowohl durch die Globalisierung der Märkte wie auch durch den Abbau von Markteintrittsbarrieren durch die Etablierung und stetige Ausweitung des europäischen Binnenmarktes. Denn dadurch können

³⁴ Vgl. hierzu insbesondere **BBDO** (2005).

³⁵ Vgl. **Hörschgen u.a.** (1993) S. 145; **Tomczak; Brexendorf** (2005) S. 10 f.

³⁶ Vgl. **Köhler** (1989) S. 156.

³⁷ Zum Lebenszykluskonzept vgl. **Meining** (1995) Sp. 1392 ff.; **Hüttel** (1998) S. 143 ff.

³⁸ Vgl. **Meffert; Burmann** (1996 a) S. 376.

³⁹ Zum Ingredient Branding vgl. **Freter; Baumgarth** (2005) S. 457 ff.; **Freter** (2004 b) S. 211 ff.

neue Marken aus zusätzlichen Herkunftsländern leichter in die angestammten Märkte der jeweiligen Marke eintreten.⁴⁰ Aufgrund der Profilierung des Handels durch eigene Handelsmarken nimmt der Wettbewerbsdruck weiter zu.⁴¹ Außerdem kann die Gefahr der Verdrängung bzw. des Ersatzes durch Marken, die auf substitutiven Technologien oder innovativen Erlebniswerten basieren, künftig zunehmen.⁴²

Damit eine Marke in wettbewerbsintensiven Branchen erfolgreich sein kann, bedarf es einer Anpassung an die vorherrschenden Wettbewerbsverhältnisse.⁴³ Die Marken-Kommunikation entwickelt sich vor diesem Hintergrund zu einem zentralen strategischen Erfolgsfaktor der Markenführung.⁴⁴ Ihre maßgebliche Aufgabe besteht darin, die Marke mit ansprechenden und unverwechselbaren ästhetischen Merkmalen zu versehen, die rezipientenseitig zu einer positiven Profilbildung und Abgrenzung im Vergleich zu konkurrierenden Marken führen.⁴⁵ Marken-Kommunikation bedeutet in diesem Fall die Erzeugung eines beständigen Wettbewerbsvorteils, welcher als Bestimmungsfaktor für erfolgreiche Marken an Bedeutung zunimmt und ein Fortbestehen im intensiven Kommunikationswettbewerb sicherstellt.⁴⁶ Eine Möglichkeit, dieser Herausforderung zu begegnen, ist eine systematische Planung, Realisation und Kontrolle aller kommunikativen Maßnahmen.⁴⁷ Dazu ist eine umfassende Koordination und Abstimmung der Marken-Kommunikation erforderlich.⁴⁸ Die so geforderte Integration repräsentiert aus diesem Grund eine der wesentlichsten Aufgaben des modernen Markenmanagements.⁴⁹

4. Folgerungen für die Theorie der Marken-Kommunikation

Angesichts der aufgezeigten Rahmenbedingungen ergibt sich an die wissenschaftliche Forschung die Forderung nach einer Theorie der Marken-Kommunikation, die in der Lage ist, die erläuterten Sachverhalte angemessen zu berücksichtigen. Das bisher die Marken-Kommunikation maßgeblich prägende analytische und deterministische Paradigma kann diesem Anspruch jedoch nicht mehr genügen.⁵⁰ Vielmehr ist ein wissenschaftliches Paradigma erforderlich, welches mit dem Anspruch einer ganzheitlichen Ausrichtung korrespondiert.⁵¹ Demgemäß ist ein vernetztes und ganzheitliches Denken notwendig, um die Marken-Kommunikation an den Er-

⁴⁰ Vgl. **Dichtl** (1992 a) S. 16 ff., **Remmersbach; Walters** (1994) S. 654.

⁴¹ Vgl. **Meffert** (1994 b) S. 479; **Meffert; Bruhn** (1984) S. 7 f.

⁴² Zum Technologie-Wettbewerb vgl. **Hörschgen u.a.** (1993) S. 90 ff.

⁴³ Vgl. **Bauer** (1988) S. 1061.

⁴⁴ Vgl. **Tomeczak; Müller** (1992) S. 18 ff.

⁴⁵ Vgl. **Kühn; Jenner** (1998) S. 9.

⁴⁶ Vgl. **Bruhn** (2005 a) S. 85.

⁴⁷ Vgl. **Bruhn; Boenigk** (1999) S. 3.

⁴⁸ Vgl. **Esch** (2006) S. 3.

⁴⁹ Vgl. **Esch u.a.** (2005) S. 15.

⁵⁰ Vgl. **Reeb** (1998) S. 118. Vgl. hierzu auch die Ausführungen in **Abschnitt B.II.2.**

⁵¹ Vgl. **Behrens** (1998) S. 130 f.

forderungen einer zunehmend komplexeren Umwelt auszurichten.⁵² Nur durch eine solche Denkweise läßt sich vermeiden, daß die Problemgrenzen zu eng gezogen und die Interdependenzen der einzelnen, das Problem konstituierenden Elemente vernachlässigt werden.⁵³ „Gemeint ist damit ein integrierendes, zusammenfügendes Denken, das auf einem breiteren Horizont beruht, von größeren Zusammenhängen ausgeht, viele Einflußfaktoren berücksichtigt und das weniger isolierend und zerlegend ist als das übliche Vorgehen.“⁵⁴ Die grundlegende Forderung nach einem ganzheitlichen und vernetzten Denken zeigt insofern die Notwendigkeit auf, sich verstärkt systemtheoretischen Ansätzen der Marken-Kommunikation zu widmen. Hierzu ist es unumgänglich, die etablierten betriebswirtschaftlichen und verhaltenswissenschaftlichen Prinzipien und Modelle unter Berücksichtigung neuester kommunikationswissenschaftlicher Erkenntnisse aufzugreifen, zu analysieren, neu zu interpretieren und weiterzuentwickeln.⁵⁵ Einen geeigneten forschungstheoretischen Bezugsrahmen hierfür bietet der sogenannte Konstruktivismus.⁵⁶

II. Konstruktivismus als zugrunde liegendes Paradigma

Allgemein wird unter einem theoretischen Paradigma die Summe aller Annahmen und Prinzipien verstanden, die in einer wissenschaftlichen Disziplin von einer relativ beständigen Anhängerschaft anerkannt werden.⁵⁷ Demgemäß kennzeichnen die folgenden Ausführungen einerseits den dieser Arbeit zugrunde liegenden Standpunkt des Konstruktivismus und zeigen andererseits seine Relevanz im betriebswirtschaftlichen Marketing auf.

1. Charakterisierung der konstruktivistischen Position

Der Konstruktivismus besitzt seit einigen Jahren eine starke wissenschaftliche Resonanz. Bemühungen, definitiv aufzuzeigen, was unter diesem Paradigma zu verstehen ist,⁵⁸ scheitern jedoch ebenso, wie Bestrebungen, den Konstruktivismus in seiner Gesamtheit zu kritisieren.⁵⁹ Die Begründung hierfür liegt darin, daß unter dem Terminus Konstruktivismus keine kohärente Theorie zu verstehen ist,⁶⁰ sondern lediglich ein interdisziplinärer, teilweise konträrer Diskurs neuerer systemtheoretischer Ansätze.⁶¹

⁵² Vgl. **Bruhn** (2006 a) S. 34 f.; **Gomez** (1981) S. 50.

⁵³ Vgl. **Probst** (1985) S. 181 f.

⁵⁴ **Ulrich; Probst** (1990) S. 11.

⁵⁵ Eine analoge Sichtweise vertritt **BRUHN** vor dem Hintergrund der Integrierten Kommunikation und des Relationship Marketings. Vgl. **Bruhn** (2000) S. 17.

⁵⁶ Vgl. hierzu auch **Tropp** (1997) S. 83 f.

⁵⁷ Vgl. **Chalmers** (1999) S. 91 f.

⁵⁸ Vgl. hierzu exemplarisch **Glaser** (1999); **Tomaschek** (2003).

⁵⁹ Vgl. hierzu exemplarisch **Dettmann** (1999).

⁶⁰ Vgl. **Schmidt** (1996 a) S. 14; **Glaserfeld** (1995) S. 35.

⁶¹ Zur Einführung in Konstruktivismus und Systemtheorie vgl. **Simon** (2006).

Der Konstruktivismus steht für eine eigenständige erkenntnistheoretische Position,⁶² die generell die menschliche Fähigkeit bestreitet, die objektive Realität zu erkennen, und dies damit erklärt, daß sich die einzelnen Individuen auf der Grundlage ihrer Wahrnehmung jeweils eine subjektive Wirklichkeit konstruieren. Insofern leugnet der radikale Konstruktivismus nicht die Existenz der Realität, sondern er vertritt die Auffassung, daß die Individuen keinen direkten Zugang zu dieser Realität haben und daher auch keine Möglichkeit besitzen, objektives Wissen zu erlangen.⁶³ Allerdings können die Individuen die eigene Wirklichkeit in Interaktions- und Kommunikationsprozessen mit den Vorstellungen anderer Individuen abgleichen. Die daraus resultierende Wirklichkeit hat intersubjektiven Charakter.

Die Modellierung der Interaktions- und Kommunikationsprozesse erfolgt auf der Basis der soziologischen Systemtheorie. Grundlegend für alle systemtheoretischen Zugangsweisen ist die Annahme, daß als Ganzheiten betrachtete Systeme bestimmte Gemeinsamkeiten in ihrer Struktur und ihren Operationen aufweisen, unabhängig davon, um welche Art von Systemen es sich konkret handelt.⁶⁴ Die allgemeine Systemtheorie bietet in diesem Sinne einen theoretischen Rahmen an, dessen Inhalte durch die jeweilige wissenschaftliche Disziplin ausgefüllt werden können.⁶⁵ Der Rahmen selbst ist dabei durch eine abstrakte und universelle Terminologie sowie durch eine ganzheitliche und vernetzte Methodik gekennzeichnet. Er ermöglicht es, ganz unterschiedliche Phänomene mit der gleichen terminologischen bzw. methodischen Systematik zu erfassen, zu begreifen und zu erklären.⁶⁶ Als soziologische Systemtheorie bezeichnet man dabei eine auf systemtheoretischen Annahmen und Begriffen basierende Theorie gemeinschaftlicher Phänomene.⁶⁷ Auf der Grundlage der soziologischen Systemtheorie befaßt sich der systemtheoretisch-konstruktivistische Standpunkt mit der rekursiven Modellierung zwischen der Struktur eines sozialen Systems und den Handlungen der darin involvierten Individuen.⁶⁸

2. Relevanz der konstruktivistischen Position im Marketing

Das methodische Spektrum und der konzeptionelle Wert der konstruktivistischen Position werden deutlich, wenn man ihre zunehmend dominante Stellung in der allgemeinen Management- und Organisationsforschung betrachtet,⁶⁹ welche eine sogenannte interpretative und insbesondere eine konstruktivistische Wende vollzogen hat.⁷⁰ Konstruktivistische Ansätze thematisie-

⁶² Die Ursprünge des Konstruktivismus als Erkenntnistheorie liegen in den Arbeiten von BERKELEY, HEGEL, HUSSERL, KANT und SPINOZA. Vgl. **Franke** (2000) S. 426.

⁶³ Vgl. hierzu insbesondere **Glaserfeld** (1997 c); **Glaserfeld** (1997 d); **Glaserfeld; Förster** (2004).

⁶⁴ Vgl. **Bertalanffy** (1968) S. 31.

⁶⁵ Vgl. **Guntram** (1985) S. 297.

⁶⁶ Vgl. **Wenturis u.a.** (1992) S. 149 f.

⁶⁷ Als wichtigste Vertreter dieser soziologischen Systemtheorie gelten PARSONS und LUHMANN. Vgl. hierzu **Parsons** (2003); **Luhmann** (1996 a).

⁶⁸ Die Rekursivität von Struktur und Handlung geht zurück auf die Theorie der Strukturierung von GIDDENS. Vgl. hierzu exemplarisch **Giddens** (1997) S. 77 ff.

⁶⁹ Vgl. hierzu exemplarisch **Fallgatter; Koch** (2000) S. 80 ff.; **Scherer** (2004) Sp. 648 ff.

⁷⁰ Vgl. **Stachle** (1999) S. 66.

ren in diesem Zusammenhang u.a. Aspekte, die bei einer positivistischen Sicht vollkommen vernachlässigt würden, die aber eine hohe praktische Relevanz besitzen.⁷¹ Sie eröffnen daher einen theoretischen Zugang, der der anwendungsorientierten Praxis viel eher gerecht wird, als der positivistische Ansatz. Viele der Problemstellungen, die von der neueren Systemtheorie formuliert wurden, sind heute in der Management- und Organisationsforschung zum Standard geworden.⁷² Insbesondere der Rückgriff auf selbstorganisierende Prozesse hat sich in der Forschung etabliert.⁷³ Einige Autoren stellen daher fest, daß in der betriebswirtschaftlichen Management- und Organisationsforschung ein Paradigmawechsel stattgefunden hat.⁷⁴

Gegenüber der grundsätzlichen Bedeutung in der Management- und Organisationsforschung bewegt sich der konstruktivistische Ansatz noch im peripheren Bereich des bewährten, disziplinären Marketing.⁷⁵ Ausdruck dafür sind insbesondere zwei Aspekte. Erstens forschen viele der Hauptvertreter einer konstruktivistisch fundierten Marken-Kommunikation entweder in kommunikations- oder medienwissenschaftlichen Fachbereichen deutscher Universitäten, nicht aber im betriebswirtschaftlich ausgerichteten Marketing, oder sie arbeiten in der kommerziellen Kommunikationspraxis – insbesondere in Public Relations-, Werbe- und Mediaagenturen. Ein interdisziplinärer Austausch zwischen den marketing- und kommunikationswissenschaftlichen Forschern und Praktikern erfolgt aufgrund dieser Konstellation nur sehr eingeschränkt, obwohl diese Art der Zusammenarbeit notwendig und sinnvoll wäre, um die zugrunde liegenden kommunikativen Sachverhalte besser erklären und verstehen zu können.⁷⁶

Zweitens unterliegt der konstruktivistische Ansatz in Deutschland aufgrund seines subjektivistischen Standpunktes einer mangelnden Akzeptanz im größtenteils objektivistisch orientierten Marketing,⁷⁷ ohne daß eine tiefergehende inhaltliche und methodische Auseinandersetzung in diesem Zusammenhang geführt worden wäre.⁷⁸ Im Gegensatz hierzu haben die Unterschiede zwischen dem als „realistisch, positivistisch, deterministisch und nomothetisch zu kennzeichnenden objektivistischen Paradigma“ sowie dem als „idealistisch, relativistisch, voluntaristisch und ideographisch geprägten subjektivistischen Paradigma“⁷⁹ in der amerikanischen Marketingwissenschaft eine intensive und kontrovers geführte Diskussion ausgelöst.⁸⁰ Diese wissen-

⁷¹ Vgl. **Kieser** (2002) S. 315.

⁷² Vgl. **Steinmann; Schreyögg** (2005) S. 70.

⁷³ Vgl. **Martens** (1999) S. 263 ff.

⁷⁴ Vgl. hierzu insbesondere **Bleicher** (2004) S. 69.

⁷⁵ Vgl. **Spiller** (2001) S. 41 f.; **Kaas** (2005) S. 35; **Silberer; Büttner** (2007) S. 222.

⁷⁶ Vgl. analog **Chmielewicz** (1994) S. 25.

⁷⁷ Zur Beschreibung dieser beiden Grundpositionen vgl. insbesondere **Burrell; Morgan** (1979) S. 21 ff.; **Morgan** (1980) S. 606 ff.; **Morgan** (1990) S. 14 ff.

⁷⁸ Vgl. hierzu etwa **Mühlbacher** (2000) S. 446.

⁷⁹ Vgl. hierzu ausführlich **Bea; Göbel** (2006) S. 237 ff.

⁸⁰ Vgl. hierzu **Anderson** (1983) S. 18 ff.; **Peter; Olson** (1983) S. 111 ff.; **Desphande** (1983) S. 101 ff.; **Leong** (1985) S. 23 ff.; **Hunt** (1991) S. 305 ff.

schaftstheoretische Debatte hat letztlich zu der Konsequenz geführt, daß die Kontroversen zwischen den beiden Positionen bereits seit längerem überwunden scheinen und sich der subjektivistische Standpunkt deutlich etabliert hat.⁸¹ So hat sich in den Vereinigten Staaten eine sogenannte interpretative Werbeforschung herausgebildet.⁸² Die Handlungen der Konsumenten werden im Rahmen dieser Forschungsrichtung mittels kommunikationswissenschaftlicher, d.h. semiotischer und hermeneutischer Methoden aus ihrem realen oder symbolischen Sinnzusammenhang heraus erschlossen.⁸³ Sie sind also immer als kontingent zu verstehen, d.h. der Wissenschaftler kann sie auch auf andere Art und Weise interpretieren. Im Unterschied zur interpretativen Werbeforschung in den Vereinigten Staaten lassen sich in der deutschen Marketing- und Werbeforschung lediglich erste Schritte dahingehend erkennen, daß sich der subjektivistische Standpunkt und insbesondere der konstruktivistische Diskurs auf die Marketing- und Werbeforschung sowie -praxis ausdehnt. So bemühen sich sporadisch einige Wissenschaftler, das relativistische Wissenschaftsverständnis in der Marketingtheorie zu thematisieren bzw. sogar zu etablieren.⁸⁴ Neben diesen allgemeinen und eher wissenschaftstheoretischen Bemühungen haben aber auch schon Experten aus Wissenschaft, Unternehmen und Agenturen in einem pragmatischen Gedankenaustausch versucht, einen marketing- und kommunikationswissenschaftlichen Grundlagenkonsens bezüglich der Marken-Kommunikation zu erarbeiten.⁸⁵

III. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

1. Zielsetzung der Arbeit

In anwendungsorientierten Wissenschaften wie dem betriebswirtschaftlichen Marketing gehört die Kombination von theoretischen und praktischen Zielsetzungen zum konstitutiven Arbeitsprogramm eines jeden Wissenschaftlers.⁸⁶ Theoretische Erkenntnisse sind als Grundlage für die Deduktion praktischer Empfehlungen zu charakterisieren.⁸⁷ Eine umfassende theoretische Fundierung bzw. ein geschlossener theoretischer Rahmen des Marketing und damit auch der Marken-Kommunikation existiert aber bis heute nicht.⁸⁸ Demzufolge haben die Ansätze der absatztheoretischen Werbeökonomie und der verhaltenswissenschaftlichen Werbewirkungsforschung bisher zu keiner umfassenden Theorie der Marken-Kommunikation geführt, aus der normative Empfehlungen zum Einsatz der unterschiedlichen kommunikationspolitischen Maß-

⁸¹ Vgl. **Peter** (1991) S. 533 ff.

⁸² Zur detaillierten Darstellung des Ansatzes vgl. **Bode** (1999) S. 153 ff.; **Werner** (1999) S. 53 ff.

⁸³ Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 15.

⁸⁴ Vgl. hierzu exemplarisch **Wiedmann** (1993); **Behrens** (1998).

⁸⁵ Vgl. **Schulze; Kunst** (1999) S. 36 ff.; **Kunst** (1999) S. 50. Die Ergebnisse des Kolloquiums sind dokumentiert in **Bruhn u.a.** (2000).

⁸⁶ Vgl. **Behrens** (2000) S. 45.

⁸⁷ Vgl. **Hünerberg** (1978) S. 471; **Schanz** (1992) S. 62.

⁸⁸ Vgl. **Engelhardt** (1997) S. 13.

nahmen resultieren. Vielmehr existieren verhaltenswissenschaftliche bzw. entscheidungstheoretische Forschungsrichtungen, die sehr spezielle Problemstellungen auf der Ebene marken- und kommunikationspolitischer Instrumente widerspiegeln.⁸⁹ Diese partialanalytische Fokussierung hat zu einer Vernachlässigung strategischer und ganzheitlicher Ansätze geführt.⁹⁰ Auch sind Forschungsergebnisse angrenzender Disziplinen weitgehend unberücksichtigt geblieben.⁹¹ Deshalb werden leistungsfähigere, systemtheoretische Paradigmen für die Betriebswirtschaftslehre, für das Marketing und auch für die Marken-Kommunikation eingefordert.⁹²

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit besteht darin, auf der Grundlage einer umfassenden Darstellung und Kritik tradierter marken- und kommunikationspolitischer Ansätze einen konstruktivistischen Bezugsrahmen zu entwerfen,⁹³ der die Defizite der objektivistischen Ansätze behebt, indem er eine ganzheitliche Betrachtungsweise der Marken-Kommunikation konstituiert.⁹⁴ Charakteristisch für diesen systemtheoretisch fundierten Entwurf ist der Verzicht auf die Analyse kausaler Gesetzmäßigkeiten zugunsten der Extraktion grundlegender Erfolgsmuster,⁹⁵ ohne dabei zwingend an Aussagekraft einzubüßen.⁹⁶ Unter solchen Mustern versteht man allgemein eine sich wiederholende strukturelle und prozessuale Ordnung bzw. Regelmäßigkeit, die eine gute Beschreibung, Erklärung und Prognose der Entwicklung des betrachteten sozialen Systems erlaubt.⁹⁷ Als Erfolgsmuster gelten somit diejenigen zirkulären Verknüpfungen von strukturellen Momenten und individuellen Handlungen, die den Bestand des sozialen Systems Marke langfristig sicherstellen bzw. dessen Vitalität nachhaltig erhöhen.

Der konstruktivistische Bezugsrahmen soll in erster Linie dazu dienen, die Beschreibung des komplexen Phänomens Marke zu ordnen und explorative Beobachtungen zu leiten, die mit der Zeit eine genügend große Zahl von Beobachtungsaussagen erbringen, um den Bezugsrahmen zu verfeinern und damit auch Erklärungen und Prognosen abgeben zu können.⁹⁸ Der konstruktivistische Entwurf erlaubt es dabei, die verhaltenswissenschaftlichen und entscheidungstheoretischen Ansätze in ein umfassenderes, d.h. in ein systemtheoretisches Theoriedesign zu inte-

⁸⁹ Vgl. **Tietz** (1993) S. 158.

⁹⁰ Vgl. **Meyer** (1994 b) S. 103; **Bubik** (1996) S. 149.

⁹¹ Vgl. **Buttle** (1994) S. 8. **SAXER** konstatiert in diesem Zusammenhang, daß die Werbewirkungsforschung bisher kaum Kenntniss von neueren Ansätzen der Kommunikationswissenschaft genommen hat. Vgl. **Saxer** (1987) S. 650.

⁹² Vgl. exemplarisch **Meffert** (1998) S. 15; **Meffert** (1994 a) S. 471.

⁹³ Ein derartiger theoretischer Bezugsrahmen umfaßt lediglich die Vorstufe der Formulierung einer exakten Theorie. Vgl. **Kirsch** (1977) S. 116.

⁹⁴ Um nachvollziehen zu können, inwieweit diese Zielsetzung den Anforderungen an eine anwendungsorientierte Forschungskonzeption entspricht, vgl. **Ulrich** (1984) S. 168 ff.

⁹⁵ Analog verwendet **BERGMANN** den Begriff „Best Patterns“. Vgl. **Bergmann** (2001 b) S. 46.

⁹⁶ Vgl. **Rapoport** (1985) S. 158 ff.; **Bergmann; Meurer** (2001) S. 111.

⁹⁷ Vgl. **Hayek** (1972) S. 8 f.; **Grothe** (1997) S. 225.

⁹⁸ Vgl. **Kirsch** (1997 a) S. 226.

grieren.⁹⁹ Allerdings wird nur auf solche Erkenntnisse zurückgegriffen, die zu einer operationalen Ausdifferenzierung der abstrakten Aussagen des konstruktivistischen Rahmens führen.

2. Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit ist in fünf aufeinander aufbauende Abschnitte untergliedert, die sich systematisch aus der zugrunde liegenden Zielsetzung ergeben. So diene die Einleitung in **Abschnitt A** der Schilderung der Problemstellung, der Begründung des zugrunde liegenden theoretischen Paradigmas sowie der Darstellung der Zielsetzung und des Aufbaus der Arbeit.

Im Zentrum der gesamten Arbeit stehen die Begriffe Marke und Kommunikation. Da im klassischen Marketing explizit zwischen diesen Kategorien differenziert wird, geben die beiden anschließenden Abschnitte einen separaten Einblick hierzu. So erfolgt in **Abschnitt B** eine umfassende Darstellung und kritische Reflexion der tradierten Ansätze zur Modellierung von Marken. In **Abschnitt C** werden die tradierten Ansätze zum Management und zur Wirkung kommunikativer Maßnahmen detailliert dargestellt und kritisch hinterfragt. Um besonders deutlich herausarbeiten zu können, daß das tradierte Marken- und Kommunikationsverständnis wesentliche Defizite aufweist und demzufolge nicht mehr ausreicht, um adäquate theoretische Beschreibungen, Erklärungen und Prognosen sowie praktische Handlungsoptionen hinsichtlich der Marken-Kommunikation abzugeben, erscheint es zweckmäßig, die kritische Auseinandersetzung bewußt etwas überspitzt zu formulieren. Allerdings sei darauf hingewiesen, daß es „das“ tradierte Markenverständnis und „das“ tradierte Kommunikationsverständnis, so wie es hier kritisiert wird, nur idealtypisch gibt.

Den tradierten Ansätzen wird aufgrund der aufgezeigten Defizite eine konstruktivistische Determination des kommunikativen Phänomens Marke im Rahmen des **Abschnitts D** gegenübergestellt. Die damit verbundene Erkenntnis, daß Marken vorwiegend das Ergebnis kommunikativer Maßnahmen sind und somit soziale Systeme verkörpern, ist zwar nicht neu, allerdings existiert bisher keine fundierte systemtheoretisch-konstruktivistische Modellierung von Marken. Aus diesem Grunde erfolgt nach der Kennzeichnung von Marken als sozialen Systemen und der Beschreibung der dazu konstitutiven Kommunikationsprozesse – unter Einsatz, Verknüpfung und Modifizierung unterschiedlicher system- und handlungstheoretischer Ansätze – die Erarbeitung eines eigenständigen, systemtheoretisch-konstruktivistischen Modells der Marke, das als ganzheitliches theoretisches Fundament für die angewandte Forschung und die Deduktion systemisch geprägter Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Marken-Kommunikation fungieren kann. Anschließend werden anhand formaler und inhaltlicher Beurteilungskriterien die Potentiale und Restriktionen des konstruktivistischen Ansatzes herausgearbeitet.

⁹⁹ Vgl. **Bleicher** (1985) S. 80. Aus soziologischer Perspektive vgl. auch **Singer** (1976) S. 7 ff.

Das Resümee in **Abschnitt E** hat abschließend eine Zusammenfassung, in der die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit nochmals kurz aufgeführt werden, und einen Ausblick auf den zukünftigen Bedarf an abstrakter Grundlagenforschung sowie an angewandter Marken- und Kommunikationsforschung zum Inhalt.

Zum besseren Verständnis gibt Abbildung 2 einen komprimierten Überblick über den systematischen Aufbau und die spezifischen Inhalte der einzelnen Abschnitte der Arbeit.

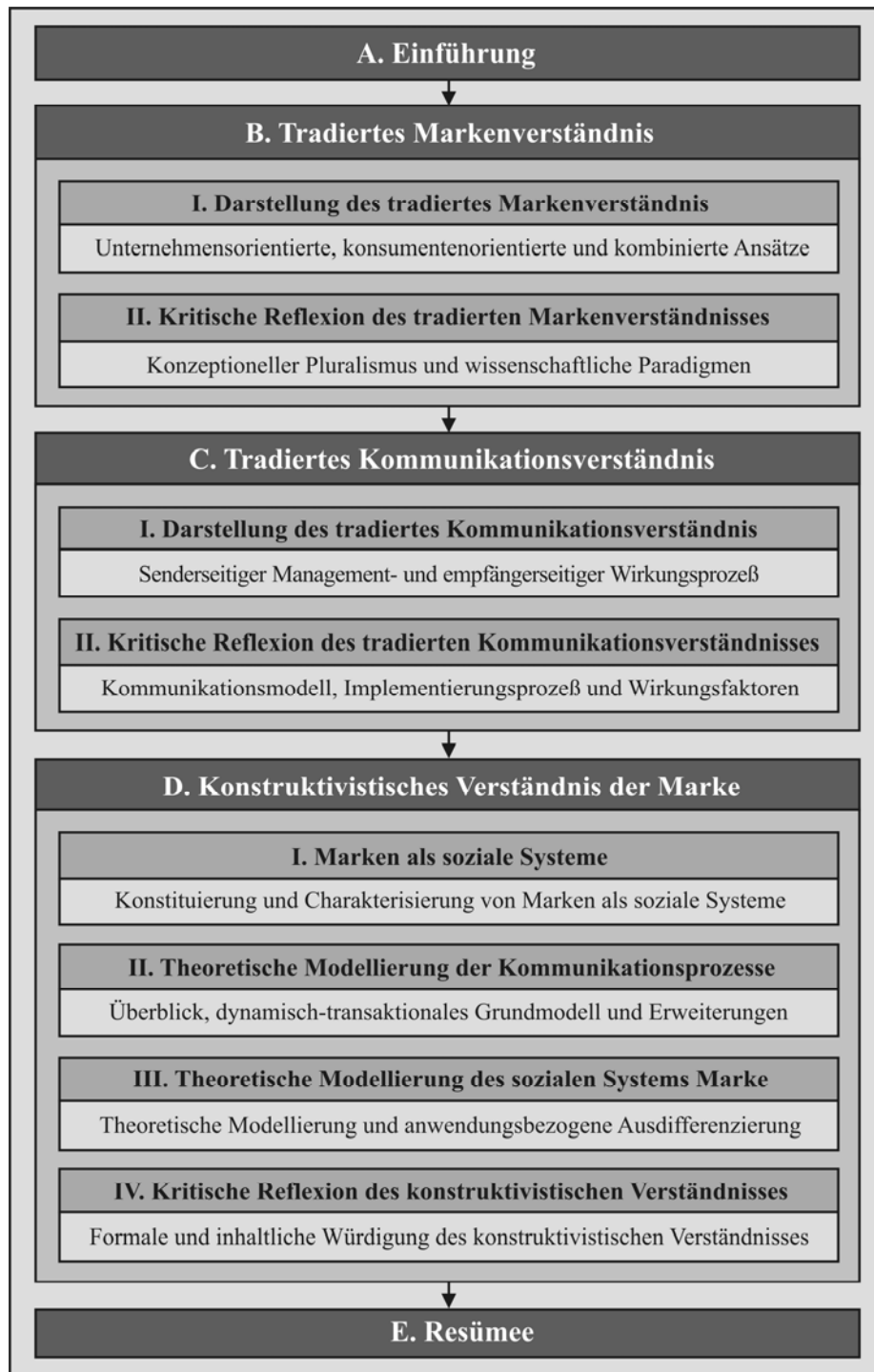


Abb. 2: Systematischer Aufbau der Arbeit

B. Tradiertes Markenverständnis

Die Thematik der Marke besitzt ein umfassendes wissenschaftliches und publizistisches Interesse. Eine einheitliche Festlegung dessen, was unter einer Marke zu verstehen ist, existiert jedoch bisher weder in der Marketingtheorie, noch in der Marketingpraxis.¹⁰⁰ Den Ausgangspunkt der folgenden Erörterungen bildet daher die Darlegung der im Marketing tradierten Erkenntnisse und Betrachtungsweisen von Marken. Auf dieser Grundlage erfolgt anschließend eine kritische Reflexion der darin enthaltenen Annahmen.

I. Darstellung des tradierten Markenverständnisses

Hinsichtlich der Charakterisierung des Wesens von Marken findet sich zwar eine Vielzahl von mehr oder weniger stark ausdifferenzierten Ansätzen,¹⁰¹ eine detaillierte wissenschaftliche Vertiefung ist aber weitestgehend ausgeblieben.¹⁰² Jedoch gerade eine solche theoretische Fundierung erscheint notwendig, um die anstehenden Forschungsfragen hinsichtlich der Markenführung und insbesondere der Marken-Kommunikation beantworten zu können.¹⁰³ Deshalb soll versucht werden, das Wesen einer Marke systematisch anhand unterschiedlicher, historisch bedingter Begriffsverständnisse des Markenartikels übergreifend zu rekonstruieren. Als Ausgangspunkt hierzu bietet sich die gebräuchliche Differenzierung in Ansätze mit unternehmensorientiertem und mit konsumentenorientiertem Fokus an.¹⁰⁴ Eine dritte Variante bilden im Rahmen der tradierten Perspektive sogenannte kombinierte Ansätze, die sich durch eine Synthese unternehmens- und konsumentenseitiger Aspekte kennzeichnen lassen.¹⁰⁵

1. Unternehmensorientierte Ansätze

Symptomatisch für die unternehmensorientierten Ansätze ist, daß ihre Anforderungen an das Wesen einer Marke maßgeblich durch die historisch bedingten Markt- und Umweltentwicklungen geprägt wurden.¹⁰⁶ Sofern also ein markiertes Objekt den gültigen Kriterien für eine Marke nicht mehr entsprach, subjektiv betrachtet aber noch als Markenartikel zu verstehen war, erfuhren die zugrunde liegenden Vorstellungen eine entsprechende Ausweitung bzw. Korrektur oder es entstand ein gänzlich neu konzipiertes Markenverständnis.¹⁰⁷ Vor diesem historischen Hintergrund entscheidet dann die Konformität mit formalen sowie mit inhaltlichen Kriterien über das Wesen einer Marke.¹⁰⁸ Unter die vergleichsweise begrenzte Auslegung der formalen

¹⁰⁰ Vgl. **Bruhn** (2001 a) S. 14.

¹⁰¹ Vgl. **Thurm** (2000) S. 26.

¹⁰² Vgl. **Springinsfeld** (1997) S. 258.

¹⁰³ Vgl. **Olsen; Allen** (1995) S. 11.

¹⁰⁴ Vgl. **Hätty** (1989) S. 13 ff.; **Meffert** (2000 b) S. 6.

¹⁰⁵ Vgl. **Baumgarth** (2004) S. 5 f.; **Meffert u.a.** (2001) S. 3.

¹⁰⁶ Vgl. **Meffert; Burmann** (1996) S. 3.

¹⁰⁷ Vgl. **Bauer; Huber** (1998 a) S. 37.

¹⁰⁸ Vgl. **Schiele** (1997) S. 9 f.

Sichtweise fallen das monistische und merkmalsorientierte Verständnis. Nach dem inhaltlichen, weit gefaßten Standpunkt stehen instrumentelle Gesichtspunkte im Vordergrund.

1.1. Monistisches Markenverständnis

Mit dem Begriff der Marke wird nach monistischem Markenverständnis die Markierung einer Leistung verstanden,¹⁰⁹ wobei verschiedene Auffassungen hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung der Kennzeichnung bestehen.

1.1.1. Traditionelle Elemente der Markierung

Als Markierung im engeren Sinne ist das auf dem Produkt oder seiner Verpackung angebrachte Markenzeichen zu verstehen.¹¹⁰ Die Markierung befähigt den Hersteller, aus der Anonymität hervorzutreten und mit seiner Umwelt zu kommunizieren.¹¹¹ Entsprechend kann man in anonyme und markierte Leistungen differenzieren. Die Markierung bzw. das Markenzeichen dient als grundsätzliche Voraussetzung zur Identifikation von Markenartikeln durch die Konsumenten sowie zur Differenzierung dieser Leistungen gegenüber dem Wettbewerb.¹¹² Sie ist grundlegende Voraussetzung und damit strategischer Erfolgsfaktor des Einsatzes der Marken-Kommunikation.¹¹³ Den wichtigsten Teil dieser Markierung repräsentiert der Markenname,¹¹⁴ der dazu dient, der Markierung eine verbal artikulierbare Ausdrucksform zu geben.¹¹⁵ Der Markenname kann sich in einer Buchstabenfolge, einem Akronym, einem Eigennamen, einer Herkunftsbezeichnung oder einem Phantasiewort sowie in einer Kombination einzelner der angeführten Elemente manifestieren.¹¹⁶ Die Markierung impliziert damit auf Seiten der Konsumenten ein Konglomerat von verbal reproduzierbaren Vorstellungen und Assoziationen,¹¹⁷ welche sich auf konkrete oder abstrakte Merkmale des betreffenden Markenartikels beziehen.¹¹⁸

Die eng gehaltene Auslegung der Markierung im Sinne eines in typographischer Form gestalteten Markennamens läßt sich durch die Betrachtung des Markenzeichens im weiteren Sinne, d.h. durch die Gesamtheit aller Kennzeichnungselemente einer Leistung ergänzen.¹¹⁹ Hierzu zählen optische Zeichen wie die Gestalt des Logos bzw. des Produktes und die Form der Ver-

¹⁰⁹ Vgl. **Leitherer** (1955) S. 540; **Irmischer** (1997) S. 10.

¹¹⁰ Vgl. **Gries** (1991) S. 321; **Angehrn** (1974) Sp. 1227.

¹¹¹ Vgl. **Angehrn** (1969) S. 1.

¹¹² Vgl. **Bauer; Huber** (1998 b) S. 44; **Hansen** (1990) S. 256; **Weinberg** (1993) Sp. 2680.

¹¹³ Vgl. **Tomczak; Müller** (1992) S. 18 ff.

¹¹⁴ Vgl. **Adjouri** (2002) S. 22; **Gotta** (1988) S. 15.

¹¹⁵ Zum Prozeß der Namensfindung vgl. insbesondere **Kohli u.a.** (2001) S. 456 ff.; **Kircher** (2005) S. 589 ff.; **Samland** (2006) S. 56 ff.

¹¹⁶ Vgl. **Dichtl; Diller** (1988) S. 100. Zur Typologisierung der Markierungen bzw. Markennamen nach der Art der verwendeten Zeichen vgl. **Herstatt** (1985) S. 35.

¹¹⁷ Zu linguistischen Aspekten von Markierungen vgl. insbesondere **Stoll** (2001) S. 135 ff.

¹¹⁸ Zur Typologisierung der Markierungen nach konkreten Eigenschaften der zugrunde liegenden Leistung vgl. insbesondere **Herstatt** (1985) S. 38.

¹¹⁹ Vgl. **Haedrich; Berger** (1982) S. 12.

packung, akustische Zeichen wie spezielle Klangfolgen und einprägsame Melodien, olfaktorische Zeichen wie bestimmte prägnante Düfte, haptische Zeichen wie die Beschaffenheit der Oberfläche sowie gustative Zeichen wie einzigartige Geschmacksvarianten.¹²⁰ Auf diese Weise umfassen Marken alle Insignien, die sich sinnlich darstellen lassen und die den zugrunde liegenden Markenartikel von konkurrierenden Leistungen differenzieren. Markenführung umfaßt dann alle konkreten Maßnahmen, die dazu geeignet sind, einerseits eine Leistung aus der Masse gleichartiger Angebote herauszustellen und andererseits eine Rubrizierung der Leistung zur betreffenden Marke zu ermöglichen.¹²¹ Dabei ist sicherzustellen, daß die Wechselwirkungen zwischen dem Markennamen, dem Markenlogo sowie dem Produkt- und Verpackungsdesign explizit Berücksichtigung finden,¹²² denn eine isolierte Entwicklung dieser Elemente erscheint aus Effektivitäts- und Effizienz Gesichtspunkten wenig zielführend.¹²³

1.1.2. Rechtliche Festlegung der Elemente

An diese ursprüngliche Auffassung knüpft das Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen, das die früher in mehreren Rechtsquellen – Warenzeichengesetz, Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb und Patentgesetz – verteilten Regelungen des Schutzes von Marken einbezieht, weitgehend an.¹²⁴ So spricht der Gesetzgeber, der ursprünglich den Begriff des Warenzeichens verwendet hat, erst seit dem Inkrafttreten des Markengesetzes im Jahre 1995 von einer Marke.¹²⁵ Aufgrund dieser anlässlich der Harmonisierung des europäischen Markenrechts¹²⁶ durchgeführten Änderung kann man nunmehr „... alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen“¹²⁷ als Marke verstehen.¹²⁸ Speziell schützt das Markengesetz gemäß § 1 eingetragene und nichteingetragene Marken, geschäftliche Beziehungen und geographische Herkunftsangaben.¹²⁹ Es impliziert damit den gesetzlichen Schutz eingetragener Waren-, Dienstleistungs- und Kollektivmarken, nicht eingetragener Markenrechte, notorisch bekannter Marken, Unternehmenskennzeichen und geographischer Herkunftsangaben.¹³⁰ Marken kann man in diesem Sinne als

¹²⁰ Vgl. **Sander** (1994) S. 6 f.; **Fezer** (1999) S. 575 ff.

¹²¹ Vgl. **Esch; Langner** (2004) S. 1134; **Esch; Langner** (2005) S. 577.

¹²² Zu isolierten Aspekten der ästhetischen Gestaltung von Markenlogos sowie Produkt- und Verpackungsdesigns vgl. insbesondere **Esch; Langner** (2005) S. 605 ff.; **Futschik** (1999) S. 44 ff.; **Steuer** (1999) S. 152 ff.; **Schmidt** (2001) S. 91 ff.; **Oehler** (2001) S. 95 ff.

¹²³ Vgl. **Langner** (2003) S. 295.

¹²⁴ Vgl. **Kriegbaum** (2001) S. 27.

¹²⁵ Vgl. **Nieschlag u.a.** (2002) S. 674; **Esch u.a.** (2005) S. 10; **Ahlert** (1984) S. 76.

¹²⁶ Zur Harmonisierung des europäischen Markenrechts vgl. **Kur** (1998) S. 7 ff.

¹²⁷ § 3 Abs. 1 **MarkenG**. Vgl. zudem **Becher** (1996) S. 16; **Hentschel** (1996) S. 438; **Schröder** (1997) S. 168.

¹²⁸ Vgl. **Hammann** (2001) S. 282; **Keller** (2003) S. 2.

¹²⁹ Vgl. **Berlit** (1997) S. 8.

¹³⁰ Vgl. **Nordemann u.a.** (2004) S. 330 f. Überblickhaft vgl. hierzu auch **Ahlert; Schröder** (1996) S. 110.

geschützte Kennzeichnungen zur Unterscheidung von Leistungen, Geschäftseinheiten oder Unternehmungen charakterisieren.¹³¹ Damit sich Marken aber schützen lassen, sollte die Markierung Unterscheidungskraft besitzen und eine selbständige geistige Leistung darstellen.¹³² Neu an dieser juristischen Sichtweise gegenüber der oben beschriebenen, ursprünglichen Variante des monistischen Markenverständnisses und der damit bislang einhergehenden juristischen Auslegung des Warenzeichengesetzes ist, daß der Markeninhaber nicht zwangsläufig dazu verpflichtet wird, selbst einen Markenartikel zu produzieren, und die Rechte an der Marke mithin frei übertragbar sind.¹³³ Denn dem Markengesetz liegen die Prinzipien der Nichtakzessorietät und der freien Übertragbarkeit der Marke, der verstärkte Schutz der kommerziellen Verwertbarkeit bekannter Marken und das Verständnis der Marke als selbständiger Vermögensgegenstand einer Unternehmung zugrunde.¹³⁴ Markenführung umfaßt demnach auch eine präventive, defensive und offensive Schutzrechtspolitik.¹³⁵

1.1.3. Würdigung des monistischen Verständnisses

Offenkundig setzt das monistische Markenverständnis in seiner ursprünglichen, wie auch in seiner juristischen Fassung an den folgenden Funktionen an, welche die Unternehmen mit der Kennzeichnung eines Markenartikels verfolgen:¹³⁶

(a) Unterscheidungs- bzw. Herkunftsfunktion

Die Grundfunktion der Markierung eines Markenobjekts liegt einerseits in der Differenzierung der Ware vom Wettbewerb und andererseits in der Rubrizierung zum Unternehmen, um damit das Produkt bzw. die Leistung zu individualisieren.

(b) Qualitäts-, Güte- bzw. Garantiefunktion

Die Verwendung einer Markierung soll bei den Konsumenten gewisse Qualitäts-, Güte- und Garantievorstellungen erzeugen, denn das Unternehmen hebt sich mit der Kennzeichnung aus der Anonymität des Marktes hervor und verbürgt sich für das Produkt.

(c) Monopolisierungs- bzw. Kommunikationsfunktion

Der mit erheblichen kommunikativen Maßnahmen verbundene Aufbau von Marken wird durch die Kennzeichnung des Produktes zugunsten des Markeninhabers monopolisiert und gegen Imitation geschützt.

Allerdings vernachlässigen die vorherigen Ausführungen den Aspekt, daß neben der Markierung noch weitere Merkmale das Wesen einer Marke charakterisieren, denn die Konsumenten

¹³¹ Vgl. **Sattler** (2001) S. 39.

¹³² Vgl. **Schröder** (2005) S. 356.

¹³³ Vgl. **Walde** (2001) S. 108.

¹³⁴ Vgl. **Fezer** (2000) S. 3; **Schröder** (2001) S. 313. Eine ausführliche Darstellung des Markenschutzes und der Markenpraxis findet sich bei **Bugdahl** (1998) S. 27 ff.

¹³⁵ Vgl. **Zerres** (2002) S. 25.

¹³⁶ Vgl. **Wahlert** (1994) S. 1749; **Sander** (1994) S. 10 ff.; **Dumke** (1996) S. 12 ff.; **Kraft** (1992) S. 250 ff.

nehmen einen Markenartikel als formierte Kombination diverser Eigenschaften, d.h. als integrales Leistungsbündel wahr.¹³⁷ Die Markierung stellt zwar eine erste notwendige Bedingung für die Schaffung einer Marke dar, mehr aber auch nicht.¹³⁸ Daher ist nicht davon auszugehen, daß die Markierung bereits zum Erfolg des Markenartikels führt. Das monistische Markenverständnis hat infolgedessen eine formale Erweiterung erfahren.

1.2. Merkmalsorientiertes Markenverständnis

Nach dem merkmalsorientierten Markenverständnis läßt sich erst dann von einer Marke sprechen, wenn neben der Markierung noch zusätzliche, die Anerkennung der Konsumenten und damit den wirtschaftlichen Erfolg determinierende Kriterien erfüllt sind.¹³⁹

1.2.1. Konstitutive Merkmale des Markenartikels

Die elementaren Merkmale des Markenartikels kann man in einer retrograden Analyse aus den durch die Unternehmungen eingesetzten markenpolitischen Instrumenten systematisch bestimmen.¹⁴⁰ Marken konstituieren sich demnach durch einen seit vielen Jahren in der Theorie und Praxis etablierten und damit zeitlich relativ stabilen Katalog von Merkmalen (vgl. Abb. 3).¹⁴¹



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 3: Merkmalsorientiertes Markenverständnis

Das bedeutendste Merkmal umfaßt dabei die Markierung in Form eines Namens bzw. Logos.¹⁴² Die Markierung erfüllt den Zweck der Kennzeichnung der Ware, so daß die angebotene Leistung aus der Anonymität des Marktes heraustreten kann. Sie dient dementsprechend als Orientierungshilfe für die Konsumenten.¹⁴³ Die Sprungwerbung ist für den Markenartikel von besonderer Bedeutung, denn nur durch Endverbraucherwerbung lassen sich ein hoher Bekanntheitsgrad und ein positiver Goodwill gegenüber dem Angebot etablieren.¹⁴⁴ Die Ubiquität im

¹³⁷ Vgl. Hansen (1970) S. 26; Barwise u.a. (1990) S. 49; Hammann (1992) S. 207.

¹³⁸ Vgl. Berekoven (1992) S. 38.

¹³⁹ Vgl. Leitherer (1955) S. 542.

¹⁴⁰ Vgl. Bekmeier-Feuerhahn (1998) S. 16.

¹⁴¹ Vgl. Pepels (1990) S. 433 f.; Dichtl (1992 b) S. 16 ff.; Hüttner u.a. (1994) S. 289 f.; Häty (1989) S. 14; Meffert (2000 a) S. 846

¹⁴² Vgl. Pavitt (2001) S. 21.

¹⁴³ Vgl. Kartte (1978) S. 50.

¹⁴⁴ Vgl. Häty (1989) S. 14.

Sinne eines flächendeckenden, überregionalen Distributionsgrades gewährleistet, daß den Konsumenten ein entsprechendes Angebot in einem größeren Absatzraum zur Verfügung steht und der Markenartikel somit überall erhältlich ist.¹⁴⁵ Die stetige, nur unmerklich im Zeitverlauf variierende Verpackung verstärkt die Rubrizierungsfunktion der Markierung und erzeugt zusätzliche Orientierung für den Verbraucher.¹⁴⁶ Die hohe Verkehrsgeltung im Markt als Ausdruck der positiven Anerkennung durch die beteiligten Verkehrskreise verschafft dem Markenartikel eine Sonderstellung im gesamten Angebot. Die stetige und nachfragegerechte Quantität, die ein Markenartikel im Rahmen bestimmter Toleranzbereiche gewährleistet, unterstützt den Käufer hinsichtlich gewohnter Dimensionierungen. Der Terminus der standardisierten Fertigware bringt zum Ausdruck, daß der Markenartikel ein prinzipiell gleichartiges Endprodukt für den differenzierten Massenbedarf darstellt.¹⁴⁷ Die stetige bzw. verbesserte Qualität umfaßt das Bemühen der Hersteller, durch die Garantie einer konstant hohen Leistungsgüte das Kaufrisiko der Verbraucher zu mindern und somit Sicherheit und Vertrauen aufzubauen.¹⁴⁸

1.2.2. Klassische Erfolgsfaktoren des Markenartikels

Diese Merkmale sind mehr oder weniger gleichzusetzen mit den klassischen Erfolgsfaktoren des Markenartikels.¹⁴⁹ Als repräsentativ für das merkmalsorientierte Markenverständnis kann man demnach folgende Definition ansehen: Marken bzw. Markenartikel sind „... Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleichbleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch die für sie betriebene Werbung die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung)“.¹⁵⁰ Das häufig angeführte Merkmal des konstant hohen Preisniveaus kann man aufgrund des Verbotes der vertikalen Preisbindung gemäß § 15 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) nicht mehr als konstitutiv für Markenartikel ansehen.¹⁵¹ Unverbindliche Preisempfehlungen als abgeschwächte Form der Durchsetzung preispolitischer Vorstellungen der Hersteller können dagegen wegen der fehlenden vertraglichen Verpflichtung zwischen Hersteller und Handel kein konstant hohes Preisniveau garantieren.¹⁵² Weiterhin ist der angeführte Merkmalskatalog aus heutiger Perspektive beispielsweise um die Kriterien der Umweltverträglichkeit und der Erlebnisgenerierung

¹⁴⁵ Vgl. **Dichtl** (1978) S. 23.

¹⁴⁶ Vgl. **Mellerowicz** (1963) S. 29.

¹⁴⁷ Vgl. **Pepels** (1990) S. 434.

¹⁴⁸ Eine ausführliche Deskription der angeführten Merkmale findet sich bei **Mellerowicz** (1963) S. 12 ff. Zur überblickhaften Kennzeichnung der Merkmale vgl. **Mellerowicz** (1974) S. 352 ff.

¹⁴⁹ Vgl. **Irmischer** (1997) S. 11.

¹⁵⁰ **Mellerowicz** (1963) S. 39.

¹⁵¹ Zur vertikalen Preisbindung vgl. **Ahlert; Schröder** (1996) S. 239 f.; **Metzger** (1991) S. 105 f.

¹⁵² Vgl. **Bekmeier-Feuerhahn** (1998) S. 16.

zu ergänzen, da diese Merkmale im Rahmen des Wertewandels der Konsumenten für den Erfolg vieler Marken zunehmend an Bedeutung gewonnen haben.¹⁵³

1.2.3. Würdigung des merkmalsorientierten Verständnisses

Trotz der hohen formalen Operationalität des merkmalsorientierten Markenverständnisses werden die für den Markenartikel konstitutiven Merkmale oftmals kritisiert, denn eine zu starre Fixierung auf die dargestellten Kriterien berücksichtigt nicht die heute vorzufindende Dynamik und Varietät der Rahmenbedingungen der Marke.¹⁵⁴ So führt das Fehlen einer der Merkmale in enger Auslegung dazu, daß es sich bei dem zugrunde liegenden Objekt nicht mehr um einen Markenartikel im traditionellen Sinne handelt.¹⁵⁵ Diese restriktive Sichtweise erscheint unter den heutigen Gegebenheiten als relativ unzweckmäßig, da diese Kriterien für klassische Markenartikel zwar durchaus typisch, aber nicht zwingend notwendig sind.¹⁵⁶ Vielmehr umfaßt der Markenartikel ein Kontinuum, welches von der einfachen Markierung graduell bis hin zur Entsprechung aller Merkmale reicht.¹⁵⁷ Dabei lassen sich die einzelnen Merkmale gemäß ihrer Bedeutsamkeit in unabdingbare, ergänzende und krönende Kriterien systematisieren.¹⁵⁸ Der Markenartikel impliziert in dieser Klassifizierung differierende Intensitäts- und Herkunftsabstufungen.¹⁵⁹ Insbesondere Handelsmarken, aber auch Dienstleistungs- und Investitionsgütermarken sowie Marken für nichtkommerzielle Leistungen bzw. Unternehmungen lassen sich damit als Marke bzw. Markenartikel interpretieren.¹⁶⁰

Als Fazit kann man festhalten, daß das merkmalsorientierte Markenverständnis hauptsächlich auf produktbezogene Merkmale zur Wesensbestimmung von Marken abstellt.¹⁶¹ Die Begriffe Marke und Markenartikel werden daher als weitgehend synonym aufgefaßt.¹⁶² Darüber hinaus vernachlässigt die formale Betrachtungsweise trotz ihrer vordergründig hohen Operationalität inhaltliche Aspekte des Einsatzes absatzpolitischer Maßnahmen und hat aus diesem Grunde nur einen bedingten Erklärungsgehalt für die praktische Markenführung. Aufgrund einer derart akzentuierten Kritik hat die inhaltliche Perspektive einen größeren Stellenwert erhalten.

1.3. Instrumentales Markenverständnis

Nach dem instrumentalen Markenverständnis wird das Wesen einer Marke bzw. eines Markenartikels durch die als charakteristisch bzw. typisch angesehenen Instrumente der Markenführung

¹⁵³ Vgl. **Weinberg** (1993) Sp. 2680 ff.

¹⁵⁴ Vgl. **Becker** (2006) S. 206.

¹⁵⁵ Vgl. **Meffert** (2000) S. 846.

¹⁵⁶ Vgl. **Unger** (1986) S. 3 ff.; **Abend** (1986) S. 368.

¹⁵⁷ Vgl. **Gries** (1991) S. 322.

¹⁵⁸ Vgl. **Pentzlin** (1973) S. 87 f.

¹⁵⁹ Vgl. **Berekoven** (1978) S. 41 f.; **Bruhn** (2001) S. 17.

¹⁶⁰ Vgl. **Trommsdorff** (1995 c) S. 147.

¹⁶¹ Vgl. **Kriegbaum** (2001) S. 34.

¹⁶² Vgl. hierzu speziell die Übersicht bei **Bruhn** (1996 b) S. 6 ff.

bestimmt.¹⁶³ Dabei ist allerdings eine Differenzierung in eine ursprüngliche, enge und in eine moderne, weite Interpretation des instrumentalen Verständnisses notwendig.

1.3.1. Enge Fassung des instrumentalen Verständnisses

In ihrer ursprünglichen, engen Form befaßt sich dieser Ansatz in Form der Markentechnik mit der Produktqualität, der Markierung, der Formgestaltung, der Verpackung, der vertikalen Preisempfehlung, der Verkaufsförderung und der klassischen Werbung.¹⁶⁴ Dabei sind unabhängig von der aktuellen Unternehmens- und Marktsituation feste Prinzipien und Regeln für den Einsatz des markentechnischen Instrumentariums verbindlich,¹⁶⁵ die den Erfolg der Marke fast zwangsläufig bedingen.¹⁶⁶ Sie finden ihren Niederschlag in den Grundgesetzen der natürlichen Markenbildung.¹⁶⁷ Entsprechen die angewandten Maßnahmen diesen kodifizierten Anforderungen, so handelt es sich bei dem betreffenden Produkt bzw. der betreffenden Leistung um einen Markenartikel.¹⁶⁸ Die Kombination der empfohlenen Techniken stellt dabei sicher, daß für das betreffende Produkt ein originärer Markencharakter generiert wird.¹⁶⁹

1.3.2. Weite Fassung des instrumentalen Verständnisses

In ihrer modernen, weiten Form fokussiert der instrumentale Ansatz auf ein umfassendes Vertriebs- bzw. Absatzsystem. In diesem Sinne ist jeder Markenartikel durch seine besondere, nur ihm eigentümliche Beschaffenheit und Charakteristik gekennzeichnet, so daß man ihm keine eindeutig faßbaren formalen Merkmale zuschreiben kann.¹⁷⁰ „Was ihn mit anderen verbindet, ist lediglich die Form des Absatzsystems.“¹⁷¹ Aufgrund dieses durchgängig angelegten Systems soll es den Herstellern von Markenartikeln möglich sein,¹⁷² eine annähernd monopolistische Position im Wettbewerb zu erzielen.¹⁷³ Im Rahmen dieses Verständnisses läßt sich die Marke demzufolge als spezifische Vertriebs- und Absatztechnik interpretieren, wobei die Beschreibung auf einer partiellen und selektiven Übernahme klassischer Handelsfunktionen¹⁷⁴ wie der Dimensionierungs-, der Verpackungs-, der Qualitätssicherungs- und der Informationsfunktion durch die Hersteller basiert.¹⁷⁵

¹⁶³ Vgl. **Bruhn** (2004 b) S. 9.

¹⁶⁴ Vgl. **Hartmann** (1966) S. 15.

¹⁶⁵ Ein gekürzter Abdruck dieser intuitiv gewonnenen Prinzipien findet sich bei **Domizlaff** (2004) S. 1096 ff.

¹⁶⁶ Vgl. **Domizlaff** (1992) S. 27 f.

¹⁶⁷ Zu den massenpsychologischen Prämissen der Markentechnik, dem damit verbundenen Menschenbild sowie der persönlichen Ideologie ihres Begründers vgl. kritisch **Schindelbeck** (1995) S. 63 ff.; **Kunczik** (2002) S. 160 ff.; **Jacobs** (2007) S. 154 ff.

¹⁶⁸ Vgl. **Meffert** (1979 a) S. 19 ff.

¹⁶⁹ Vgl. **Kelz** (1989) S. 129.

¹⁷⁰ Vgl. **Bruhn** (2001 a) S. 17.

¹⁷¹ **Bergler** (1960) S. 16.

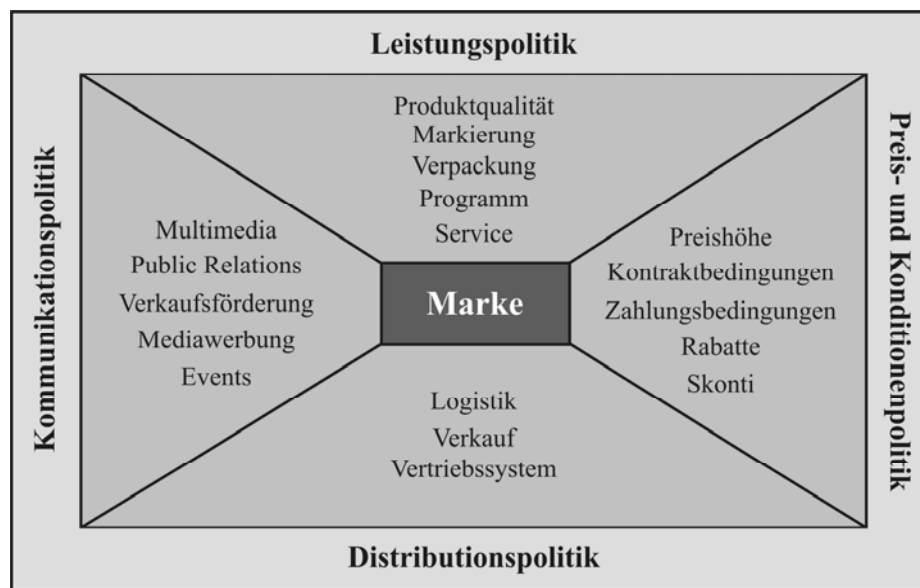
¹⁷² Zur Durchgängigkeit des Absatzsystems vgl. auch **Schäfer** (1959) S. 411.

¹⁷³ Vgl. **Specht** (1988) S. 504.

¹⁷⁴ Einen komprimierten Überblick zu den klassischen Handelsfunktionen liefert **Specht** (1992) S. 28 ff.; **Ahlert** (1996) S. 56 ff.

¹⁷⁵ Vgl. **Alewell** (1974) Sp. 1218 ff.

Im Unterschied zur ursprünglichen, engen Auslegung wurde der Aufgabenbereich der Markenführung in der modernen, weiten Fassung des instrumentalen Ansatzes wesentlich erweitert.¹⁷⁶ Die Markenführung umfaßt nun den koordinierten Einsatz aller absatzpolitischen Instrumente,¹⁷⁷ um bei den Konsumenten ein möglichst kohärentes, angenehmes und differenziertes Image zu erzeugen.¹⁷⁸ Dementsprechend versteht sich die Marke als Ergebnis des Einsatzes des gesamten absatzpolitischen Instrumentalsystems.¹⁷⁹ Die Betrachtung fokussiert dabei zunächst auf taktische Entscheidungen, nämlich der optimalen Kombination der Instrumente des sogenannten Marketing-Mix (vgl. Abb. 4).¹⁸⁰



(Quelle: In Anlehnung an Freter (2004 a) S. 36.)

Abb. 4: Instrumente des Marketing-Mix

Beim Marketing-Mix handelt es sich um die Kombination des markentechnischen Instrumentariums, durch den die Unternehmen ihre markenpolitischen Zielsetzungen zu realisieren versuchen.¹⁸¹ Aufgrund der Vielzahl der Modifikationsmöglichkeiten beinhaltet die Kombination dieser Instrumente eine relativ komplexe Managementaufgabe. Entsprechend umfaßt der instrumentale Ansatz neben den taktischen auch strategische Entscheidungen.¹⁸² Unter der strategischen Markenführung läßt sich in diesem Rahmen der systematische Aufbau und die kontinuierliche Pflege von Marken verstehen.¹⁸³ Hierbei stehen langfristige Überlegungen zur Markenpositionierung und darauf aufbauend zur Markenprofilierung und -differenzierung im

¹⁷⁶ Vgl. **Meffert; Burmann** (2005) S. 25.

¹⁷⁷ Vgl. **Hansen**, (1990) S. 17; **Rüsch** (1994) S. 126.

¹⁷⁸ Vgl. insbesondere **Chernatony; McDonald** (1992) S. 15; **Murphy** (1990) S. 4.

¹⁷⁹ Vgl. **Huch** (1979) S. 101 ff.; **Becker** (2006) S. 206.

¹⁸⁰ Vgl. **Bruhn** (1994 a) S. 20; **Disch** (2000) S. 149.

¹⁸¹ Vgl. hierzu etwa **Becker** (2006) S. 485 ff.

¹⁸² Zum strategischen Ansatz der Markenführung vgl. **Meffert** (1994 d) S. 175 ff.; **Voss** (1983) S. 17 f.

¹⁸³ Vgl. **Haedrich u.a.** (2003) S. 18; **Tomczak; Zupancic** (2004) S. 1352; **Tomczak; Brexendorf** (2005) S. 10.

Vordergrund.¹⁸⁴ Die Markenpositionierung liefert die Leitidee für die Ausgestaltung des Marketing-Mix, der als integriertes Markenkonzept auf den betreffenden Markt gerichtet wird.¹⁸⁵ Die Markenpositionierung sowie die Markenprofilierung und -differenzierung stellen demzufolge die grundlegenden Phasen des Planungsprozesses der Markenführung dar.¹⁸⁶

1.3.3. Würdigung des instrumentalen Verständnisses

Trotz der weiten Verbreitung des instrumentalen Markenverständnisses läßt sich auch dieser Ansatz aufgrund der eingesetzten Problemlösungstechniken und der damit implizierten Planungsphilosophie kritisieren.¹⁸⁷ Die strategischen Überlegungen hinsichtlich der Markenpositionierung und -profilierung sowie die taktische Ausgestaltung des Marketing-Mix stellen letztendlich ein lineares Denken in deterministischen Kategorien dar.¹⁸⁸ Daher wird der instrumentale Ansatz von einigen Kritikern generell hinterfragt und mit Blick auf seinen technokratischen und mechanistischen Charakter weitgehend verworfen.¹⁸⁹ Dieser Auffassung liegt u.a. die Überlegung zugrunde, daß man anstatt einer Planung und Koordination der instrumentalen Maßnahmen vielmehr eine am Wirkungsprozeß orientierte Betrachtung der Markenführung weiterentwickeln sollte.

2. Konsumentenorientierte Ansätze

Die konsumentenorientierten Ansätze trennen sich von den objektiv zu bestimmenden Kriterien der Markenartikel und fokussieren ausschließlich auf den Erfolg der Marke bei den Konsumenten.¹⁹⁰ Insofern setzen sie den statischen unternehmensorientierten Ansätzen eine dynamische, an den Wirkungen bzw. institutionellen Funktionen ausgerichtete Betrachtung entgegen.¹⁹¹

2.1. Wirkungsbezogenes Markenverständnis

Im Rahmen des wirkungsbezogenen Markenverständnisses sind diejenigen Leistungen, Geschäftseinheiten oder auch Unternehmen als Marken zu verstehen, die von den gegenwärtigen Konsumenten bzw. Kunden als solche subjektiv wahrgenommen werden.¹⁹² Über die Bedeutung einer Marke entscheiden also ausschließlich die aktuellen und potentiellen Kunden, welche

¹⁸⁴ Zur Markenpositionierung vgl. speziell **Freter** (1977) S. 53 ff. Zur Markenprofilierung und -differenzierung vgl. speziell **Rudolph; Bauer** (1997) S. 13 ff.

¹⁸⁵ Vgl. **Bruhn** (2001 b) S. 222; **Clausnitzer u.a.** (2004) S. 621.

¹⁸⁶ Vgl. **Meffert** (1992 b) S. 131 ff.

¹⁸⁷ Vgl. **Meffert** (1994 a) S. 6.

¹⁸⁸ Vgl. **Sutrich** (1994) S. 118.

¹⁸⁹ Vgl. **Briskorn** (1987) S. 8; **Meyer** (1994 a) S. 96.

¹⁹⁰ Den Perspektivenwechsel hin zur konsumentenorientierten Betrachtungsweise haben unabhängig voneinander **Berekoven** und **Thurmann** eingeleitet. Vgl. **Berekoven** (1961) S. 145 ff.; **Thurmann** (1961) S. 16 ff. „Der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt hat sich in diesem Sinne in einer konsumentenorientierten Markenartikeltheorie niedergeschlagen.“ **Winkelgrund** (1984) S. 98.

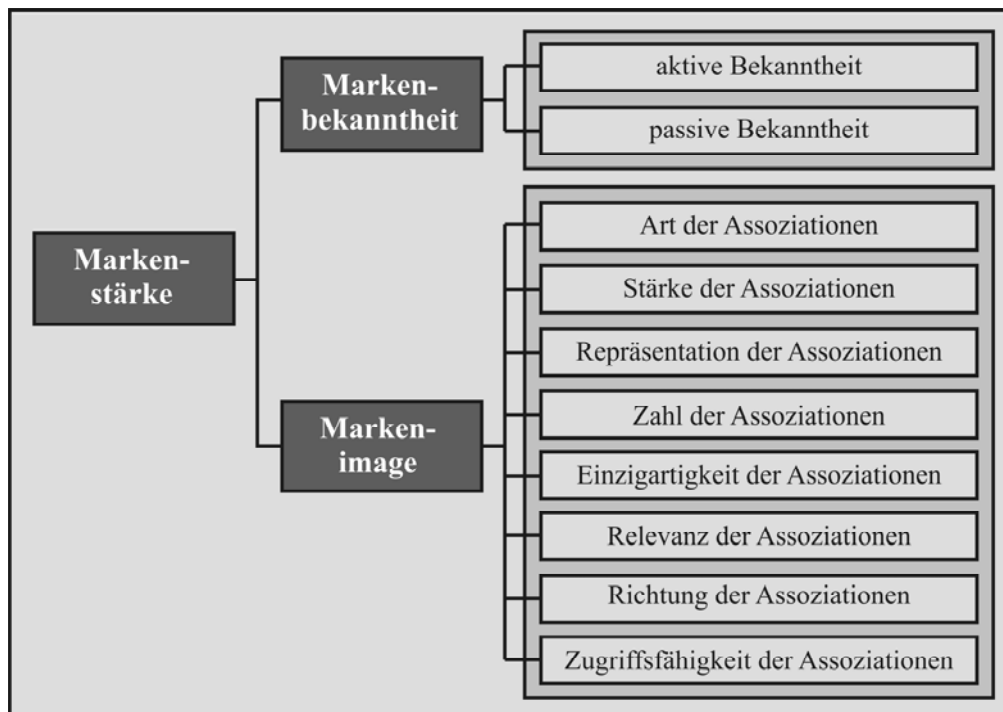
¹⁹¹ Vgl. **Meffert** (1979 a) S. 23; **Bauer; Huber** (1998 a) S. 37.

¹⁹² Vgl. **Berekoven** (1978) S. 43; **Meffert** (1979 a) S. 23 f.

mit der Markierung im Zeitablauf eine Vielzahl von Erfahrungen, Meinungen und Assoziationen verbinden.¹⁹³ Unter einer Marke läßt sich demnach ein in der Psyche der Konsumenten bzw. Kunden verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von dem entsprechenden Markenobjekt verstehen.¹⁹⁴ Die Marke ist folglich „... stark von subjektiven Eindrücken geprägt und spielt sich vor allem in den Köpfen der Konsumenten ab.“¹⁹⁵

2.1.1. Relevante Wirkungsfaktoren

Das Wesen bzw. die Stärke einer Marke manifestiert sich infolge der mit dem Markenobjekt gesammelten Erfahrungen und Kenntnisse in der Imagination der Konsumenten.¹⁹⁶ Im Rahmen des wirkungsbezogenen Markenverständnisses existiert aus diesem Grunde eine ausgeprägte Fokussierung auf die Kategorien Markenbekanntheit und Markenimage (vgl. Abb. 5).¹⁹⁷



(Quelle: In Anlehnung an Esch (2000) S. 991.)

Abb. 5: Markenbekanntheit und Markenimage

Die Bekanntheit ist eine notwendige Bedingung des Wesens und der Stärke einer Marke, denn nur wenn die Konsumenten den Markennamen oder das Markenlogo kennen, können sie ein klares Markenimage mit der Kennzeichnung verbinden.¹⁹⁸ Eine Marke läßt sich nur dann profilieren, wenn die Markierung in den Vorstellungen der Konsumenten etabliert ist. Denn in die-

¹⁹³ Vgl. Huber (1988) S. 11.

¹⁹⁴ Vgl. Meffert; Burmann (1998) S. 81.

¹⁹⁵ Esch (1994) S. 246.

¹⁹⁶ Vgl. Keller (2005) S. 1309.

¹⁹⁷ Vgl. Esch u.a. (2005) S. 46 ff.

¹⁹⁸ Vgl. Esch; Andresen (1994) S. 221.

sem Fall können sie bestimmte Assoziationen eindeutig der betreffenden Marke zuschreiben.¹⁹⁹ Nur durch eine entsprechend hohe Bekanntheit berücksichtigen die aktuellen und potentiellen Konsumenten überhaupt erst eine Marke bei ihrer Kaufentscheidung und es lassen sich Vertrautheit und Zuneigung schaffen sowie Kenntnisse aufbauen.²⁰⁰

Neben einer adäquaten Bekanntheit als notwendige Bedingung gilt ein prägnantes Image als hinreichendes Merkmal zur Konstitution einer Marke.²⁰¹ In diesem Sinne wird ein Markenobjekt dann zu einer Marke, wenn es gelingt, ein positives und unverwechselbares Vorstellungsbild bei einer großen Zahl von Konsumenten aufzubauen und dauerhaft zu bewahren.²⁰² Ein solches Vorstellungsbild umfaßt mentale Repräsentationen der objektiven Beschaffenheit bzw. der physikalischen Realität von Objekten,²⁰³ welche sich durch die Wahrnehmung und Beurteilung der Konsumenten subjektiv formen.²⁰⁴ Es beinhaltet die Summe aller Erfahrungen und Vorstellungen eines Individuums bzw. einer Gruppe von Individuen bezüglich des Markenobjektes.²⁰⁵ Images stellen eine persönliche Interpretation der Gegebenheiten dar und definieren sich als „subjektive Konstruktionen“²⁰⁶ eines Individuums.²⁰⁷ Dementsprechend besitzt kein Meinungsgegenstand ein Image an sich, sondern die Konsumenten geben dem jeweiligen Markenobjekt in ihrer individuellen Auslegung eine bestimmte Vorstellung.²⁰⁸

Markenimages sind allgemein charakterisiert durch Komponenten und Dimensionen.²⁰⁹ So kann die subjektive Wertschätzung, die im Markenimage zum Ausdruck kommt, auf einer verstandesbetonten oder einer gefühlsmäßigen Bewertung der Eigenschaften beruhen.²¹⁰ Man unterscheidet daher eine kognitive und eine affektive Komponente.²¹¹ Die kognitive Komponente umfaßt Wissen, Kenntnisse und Meinungen gegenüber dem Markenobjekt. Die affektive Komponente äußert sich in Emotionen, Anmutungen und Gefühlen.²¹² Die Dimensionen sind die zur subjektiven Beurteilung der betreffenden Leistung herangezogenen unabhängigen Faktoren, die aus Aggregaten von Eigenschaften bestehen.²¹³ Sie gehen nach einer sogenann-

¹⁹⁹ Vgl. **Esch** (2004) S. 71.

²⁰⁰ Vgl. **Aaker** (1992) S. 85.

²⁰¹ Vgl. **Dichtl** (1992 b) S. 19.

²⁰² Vgl. **Weinberg** (1993) Sp. 2681.

²⁰³ Zur Charakterisierung der Wirkungskategorie Image vgl. grundlegend **Johannsen** (1971); **Müller** (1971); **Trommsdorff** (1975); **Richter** (1977).

²⁰⁴ Vgl. **Dorenbeck** (1985) S. 132; **Rustemeyer** (1992) S. 64 f.

²⁰⁵ Vgl. **Kotler; Bliemel** (2001) S. 888.

²⁰⁶ **Merten** (1992) S. 122.

²⁰⁷ Vgl. **Lilli** (1983) S. 410 f.

²⁰⁸ Vgl. **Dorenbeck** (1985) S. 132.

²⁰⁹ Vgl. **Huber** (1990) S. 27.

²¹⁰ Vgl. **Tolle; Steffenhagen** (1994) S. 1296.

²¹¹ Zur Beschreibung dieser Komponenten vgl. **Hammann; Erichson** (1990) S. 255 ff.; **Kuß; Tomczak** (2004) S. 45.

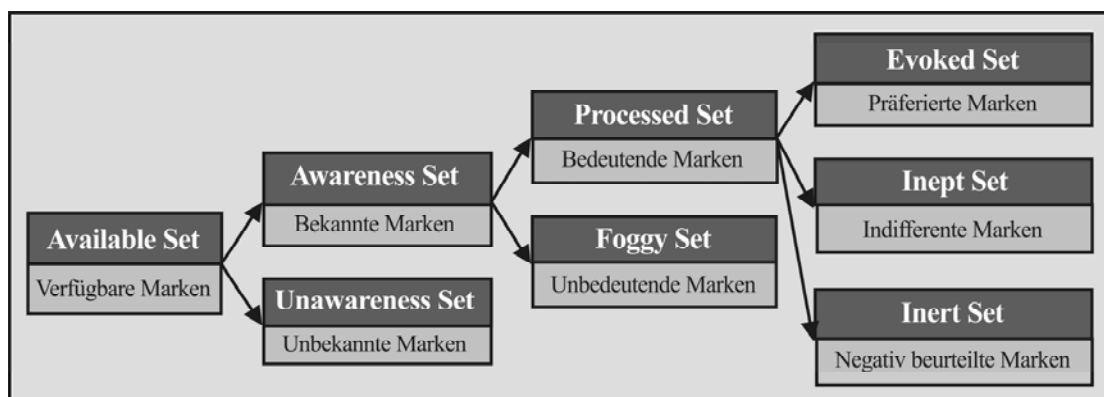
²¹² Vgl. **Steffenhagen** (2000) S. 99 f.

²¹³ Vgl. **Huber** (1990) S. 27.

ten „kognitiven Algebra“²¹⁴ in den individuellen Verarbeitungsprozess ein. Dabei selektieren die Individuen solche Eigenschaften, die für sie subjektiv bedeutungshaltig sind.

2.1.2. Prozeß der individuellen Markenwahl

Gemäß den vorangegangenen Ausführungen kann man vereinfacht davon ausgehen, daß die Konsumenten jeweils diejenigen Marken erwerben, die ihnen augenblicklich bekannt sind und die – in Abwägung mit konkurrierenden Marken – ihren individuellen Erwartungen hinsichtlich ihrer Images am meisten entsprechen. Einem gedanklich gesteuerten Markenkauf geht insofern ein Markenwahlprozeß voraus, in dem die alternativen Angebote im Vergleich zueinander durch den Konsumenten wahrgenommen und beurteilt werden.²¹⁵ Das Resultat dieses Prozesses findet in dem sogenannten Modell des Evoked Sets Berücksichtigung,²¹⁶ in dem alle von einem einzelnen Konsumenten anläßlich einer bestimmten Entscheidungssituation in Erwägung gezogenen Marken enthalten sind.²¹⁷ Diesem Evoked Set sind weitere Set-Modelle systematisch vorgelagert (vgl. Abb. 6).²¹⁸



(Quelle: In Anlehnung an Meffert (1992 a) S. 41.)

Abb. 6: Set-Modelle im Rahmen der individuellen Markenwahl

Den Ausgangspunkt der individuellen Markenwahl bildet dabei der Available Set, d.h. die Gesamtheit der zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem Markt verfügbaren Marken.²¹⁹ Das gesamte Angebot eines Marktes läßt sich in unbekannte und bekannte Marken differenzieren. Unter die Rubrik des Unawareness Sets fallen alle Marken, die dem einzelnen Konsumenten nicht bekannt sind.²²⁰ Unter die Kategorie des Awareness Sets lassen sich dementsprechend alle bekannten Marken subsumieren.²²¹ Die bekannten Marken lassen sich weiterhin in Mar-

²¹⁴ Trommsdorff (1990) S. 122 ff.

²¹⁵ Zu den Regeln des subjektiven Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozesses vgl. Wiswede (1991) S. 278; Weinberg (1981) S. 67.

²¹⁶ Zu Modellen des Evoked Set vgl. Brisoux; Laroche (1980) S. 112 ff.; Narayana; Markin (1975) S. 1 ff.

²¹⁷ Vgl. Howard; Sheth (1969) S. 98.

²¹⁸ Vgl. Peter u.a. (1999) S. 147; Vergossen (2004) S. 124.

²¹⁹ Vgl. Meffert (1992 a) S. 41.

²²⁰ Vgl. Weber (1996 a) S. 76.

²²¹ Vgl. Trommsdorff (2004) S. 102.

ken differenzieren, die für die Konsumenten bedeutungshaltig bzw. nicht bedeutungshaltig sind.²²² Die bekannten, aber für den einzelnen Konsumenten unbedeutenden Marken kennzeichnen den Foggy Set. Demgegenüber umfaßt der Processed Set alle bekannten Marken, die von dem betreffenden Konsumenten als bedeutungshaltig eingestuft werden.²²³ Der Processed Set besteht aufgrund der Präferenzen der Konsumenten aus weiteren drei Kategorien. So umfaßt der Inept Set die negativ beurteilten Marken, die nicht als Kaufalternativen in Betracht kommen.²²⁴ Der Inert Set beinhaltet die Menge der indifferent bewerteten Alternativen, die derzeit keinen konkreten Nutzen für den Konsumenten bieten bzw. zu deren Beurteilung ausreichende Informationen fehlen.²²⁵ Der Evoked Set besteht schließlich aus der Menge der Marken, die der Konsument präferiert und deshalb bei anstehenden Kaufentscheidungen in seinen Überlegungen berücksichtigt. Er legt dabei fest, welche Marken aus Sicht der aktuellen und potentiellen Konsumenten überhaupt miteinander konkurrieren.²²⁶

Die finale Markenwahl umfaßt im Anschluß an den Evoked Set einen zweistufigen Prozeß, bei dem die singulären Markenobjekte hinsichtlich ihrer Eigenschaften bewertet und dann in eine zumindest ordinal skalierte Rangordnung eingereiht werden.²²⁷ Diese Präferenzbildung erfolgt stets vor dem Hintergrund eines spezifischen Verwendungszwecks bzw. einer konkreten Verwendungssituation.²²⁸ In der Psyche einzelner Individuen bestehen aufgrund subjektiver Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse unterschiedliche Intensitätsstufen hinsichtlich des Markenwettbewerbs.²²⁹ Mit Blick auf die Markenführung findet ein starker Konkurrenzkampf aber nur dann statt, wenn eine hinreichend große Anzahl von Rezipienten die betreffenden Eigenschaftsprofile hinsichtlich bestimmter Standards als akzeptabel klassifiziert.²³⁰ Um einen Indikator für die Präferenz zwischen konkurrierenden Marken zu erhalten, kann man daher auf aggregierte Größen zurückgreifen.²³¹

2.1.3. Würdigung des wirkungsbezogenen Verständnisses

Im Rahmen des wirkungsbezogenen Markenverständnisses stellt die Wirkung und damit der Erfolg bei den anvisierten Konsumenten das ausschließliche konstitutive Kriterium für die Marke dar.²³² Problematisch ist dabei aber insbesondere die Operationalisierung des maßgeblichen

²²² Vgl. **Meffert** (1992 a) S. 41.

²²³ Vgl. **Essinger** (2001) S. 85.

²²⁴ Vgl. **Freter** (1977) S. 99.

²²⁵ Vgl. **Weber** (1996) S. 77.

²²⁶ Vgl. **Schulte-Frankenfeld** (1985) S. 64; **Straßburger** (1991) S. 194.

²²⁷ Vgl. **Schimboriski** (1997) S. 53.

²²⁸ Zur Erweiterung des „Evoked Set“-Modells vgl. **Müller** (1986) S. 112 ff.; **Dicht u.a.** (1977) S. 290 ff.; **Mayer** (1984) S. 43 ff.; **Schobert** (1979) S. 55 ff.

²²⁹ Vgl. **Dichtl; Schobert** (1979) S. 90 f.

²³⁰ Vgl. **Weber** (1996) S. 83; **Grimm u.a.** (2000) S. 12.

²³¹ Vgl. **Schubert u.a.** (1989) S. 47.

²³² Vgl. **Berekoven** (1961) S. 150 f.; **Irmischer** (1997) S. 14.

Wirkungs- und Erfolgskriteriums.²³³ Eine partielle Fokussierung auf einzelne dieser Kategorien reicht nicht aus. Es ist deshalb ergänzend notwendig aufzuzeigen, welche funktionalen Aufgaben eine Marke für die Konsumenten erfüllt. Entsprechend lassen sich folgende Funktionen von Marken herausstellen:²³⁴

(a) **Identifikations- und Individualisierungsfunktion**

Marken lassen sich voneinander unterscheiden und nach Material, Art, Qualität, Erlebnis, Herkunft usw. individualisieren.

(b) **Rationalisierungs- und Stabilisierungsfunktion**

Marken verringern bei wachsender Komplexität und Dynamik des Angebots den Suchaufwand und führen langfristig zu treuen Bindungen.

(c) **Risikoreduktions- und Sicherheitsfunktion**

Marken sichern bestimmte qualitative und erlebnismäßige Standards zu und vermindern so das wahrgenommene Entscheidungsrisiko.

(d) **Kompetenz- und Nutzenfunktion**

Marken lösen eine vom materiellen Objekt unabhängige assoziative Attribution aus und stiften somit einen zusätzlichen ästhetischen Nutzen.

(e) **Demonstrations- und Distinktionsfunktion**

Marken leisten durch ihren Besitz einen sichtbaren Beitrag zum sozialen Status und mithin zum spezifischen Lebensstil der Konsumenten.

Da sich die Funktionen der Marke lediglich situativ und zeitpunktbezogen in Abhängigkeit von einer jeweils homogenen Zielgruppe analysieren lassen, ist das wirkungsbezogene Markenverständnis permanent kritisch zu überprüfen und gegebenenfalls infolge empirischer Erkenntnisse zu revidieren.²³⁵ Trotz dieser Einschränkung bietet diese funktionale Wesensbestimmung den Vorteil, daß ein etwaiger Wahrnehmungswandel bezüglich der Wertschätzung des Markenobjektes über die Rubrizierung als Marke entscheidet.²³⁶

2.2. Institutionenökonomisches Markenverständnis

Den Ausgangspunkt des institutionenökonomischen Markenverständnisses bildet eine neu entwickelte Betriebswirtschaftstheorie.²³⁷ Der hier aufgezeigte Ansatz stützt sich insofern auf

²³³ Vgl. **Bekmeier-Feuerhahn** (1998) S. 18 f.

²³⁴ Vgl. **Koppelman** (2004) S. 378 f.; **Busse von Colbe u.a.** (1992) S. 150 f.; **Becker** (1992) S. 98 f.; **Hammann u.a.** (1997) S. 177; **Heinlein; Woll** (1990) S. 146 ff.

²³⁵ Vgl. **Bruhn** (1994 a) S. 9; **Unger** (1986) S. 6.

²³⁶ Vgl. **Sander** (1994) S. 42; **Bruhn** (1994 a) S. 9.

²³⁷ Vgl. hierzu insbesondere **Haase** (2000).

die separaten Fachgebiete der Property-Rights-Theorie, der Transaktionskostentheorie und der Principal-Agent-Theorie sowie maßgeblich auf den Zweig der Informationsökonomie.²³⁸

2.2.1. Typologie von Produkteigenschaften

Die Informationsökonomie erklärt den Prozeß der Informationsbeschaffung – Screening²³⁹ – sowie den Prozeß der Informationsübertragung – Signaling²⁴⁰ – zwischen den Transaktionspartnern und analysiert die Konsequenzen der vorhandenen Informationsasymmetrien auf die Kaufhandlungen der Konsumenten.²⁴¹ Den Ausgangspunkt stellen die Informations- und Unsicherheitsprobleme der Konsumenten zu Beginn des Transaktions-, d.h. zu Beginn des Kaufprozesses dar.²⁴² Entsprechend wird die Höhe der Informationsdefizite und damit das Ausmaß an Handlungsunsicherheit seitens der Konsumenten von den Chancen ihrer Meinungsbildung bezüglich der betreffenden Produkte bestimmt.²⁴³ Die Beurteilungsproblematik hinsichtlich der Beschaffenheit und Qualität eines Produktes läßt sich einerseits nach dem Zeitpunkt, ab dem die Möglichkeit besteht, die vorhandene Unsicherheit zu reduzieren, sowie andererseits nach der generellen Möglichkeit hinsichtlich der Beurteilung der betreffenden Eigenschaften differenzieren.²⁴⁴ Aus der Kombination beider Aspekte ergeben sich drei Typen von Produkteigenschaften.²⁴⁵

(a) **Sucheigenschaften**

Die Sucheigenschaften lassen sich von den Konsumenten vollständig vor dem Kauf durch Inspektion der Produkte beurteilen.

(b) **Erfahrungseigenschaften**

Die Erfahrungseigenschaften können erst nach der Transaktion, d.h. nach der Anschaffung und Verwendung bewertet werden.

(c) **Vertrauenseigenschaften**

Die Vertrauenseigenschaften erschließen sich dem Konsumenten weder vor noch nach der Transaktion.

Die Produkte sind gemeinhin durch eine Kombination aller drei Eigenschaftstypen charakterisiert.²⁴⁶ Die Relevanz der einzelnen Kategorien läßt sich allerdings nicht objektivieren, da sie

²³⁸ Vgl. **Baumgarth** (2004) S. 25.

²³⁹ Vgl. hierzu insbesondere **Stiglitz** (1975) S. 283 ff.

²⁴⁰ Vgl. hierzu insbesondere **Hopf** (1983 b) S. 317.

²⁴¹ Vgl. **Bössmann** (1992) S. 334.

²⁴² Vgl. (1990 a) S. 539 f.

²⁴³ Vgl. **Meffert** (2000) S. 24.

²⁴⁴ Vgl. **Adler** (1998) S. 342.

²⁴⁵ Vgl. **Nelson** (1970) S. 312 f.; **Darby; Karni** (1973) S. 68 f. Vgl. hierzu insbesondere auch **Woratschek; Roth** (2004) S. 350 ff.

²⁴⁶ Vgl. **Kaas; Busch** (1996) S. 243 f.

immer von der subjektiven Wahrnehmung der Konsumenten abhängt.²⁴⁷ Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang das relative Ausmaß der drei Beurteilungsoptionen hinsichtlich des betreffenden Produktes.²⁴⁸

2.2.2. Marken als Institutionen zur Reduktion von Unsicherheit

Markenartikel lassen sich somit als Institutionen marktlicher Transaktionen,²⁴⁹ d.h. als mentale Repräsentationen der Eigenschaften der Produkte verstehen,²⁵⁰ welche die Informations- und Unsicherheitsprobleme der Konsumenten reduzieren.²⁵¹ Zur Veranschaulichung dieser Informations- und Unsicherheitsreduktion kann man eine direkte und eine indirekte Strategie unterscheiden (vgl. Abb. 7).²⁵²



(Quelle: In Anlehnung an Adler (1998) S. 343.)

Abb. 7: Typisierung von Reduktionsstrategien

Zur Senkung der Informationsdefizite bietet sich bei Produkten, die vornehmlich durch Sucheigenschaften charakterisiert werden, die direkte Informationssuche durch die Konsumenten an.²⁵³ Bei Produkten mit überwiegend Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften steht die indirekte Informationssuche mittels der Verwendung von Informationssubstituten durch die Unternehmen zur Verfügung.²⁵⁴ Eines der wesentlichsten Informationssubstitute stellt in diesem Rahmen die Marke dar.²⁵⁵ Die Funktionen dieses Substituts beziehen sich dabei einerseits auf konkrete Eigenschaften des betreffenden Produktes und andererseits auf übergreifende Aspek-

²⁴⁷ Vgl. Decker; Schölling (1999) S. 62; Aleff (1999) S. 136.

²⁴⁸ Vgl. Adler (1998) S. 342.

²⁴⁹ Zu unterschiedlichen Institutionsbegriffen vgl. insbesondere Haase (2000) S. 65 ff.

²⁵⁰ Vgl. North (1992) S. 96 f.

²⁵¹ Vgl. Irmischer (1997) S. 158; Dörtelmann (1997) S. 72.

²⁵² Vgl. Adler (1998) S. 343.

²⁵³ Vgl. Dörtelmann (1997) S. 78.

²⁵⁴ Vgl. Baumgarth (2004) S. 25.

²⁵⁵ Vgl. Kaas (1995) Sp. 977; Bierwirth (2003) S. 73.

te.²⁵⁶ Ein Markenartikel verkörpert damit eine Kombination aus informations- und reputationsbezogenem Signaling, die sich speziell durch ihre Wirkung unterscheiden.²⁵⁷ Informationsbezogenes Signaling reduziert Informationsdefizite, d.h. es beseitigt die Ursachen der Informations- und Unsicherheitsprobleme. Dagegen versucht das reputationsbezogene Signaling die Symptome des Informationsdefizits zu verringern, indem Instrumente zum Einsatz gelangen, welche die Folgen der Informations- und Unsicherheitsprobleme verringern bzw. beseitigen sollen, um so Vertrauen hinsichtlich der zugesicherten Produkteigenschaften zu generieren.²⁵⁸

2.2.3. Würdigung des institutionenökonomischen Verständnisses

Aus institutionenökonomischer Sicht drückt sich erfolgreiche Markenführung zum einen in der notwendigen Bedingung aus, Produkte mit überlegenen Sucheigenschaften anzubieten, und zum anderen beinhaltet sie die hinreichende Bedingung, durch die kommunikative Profilierung von Marken dafür zu sorgen, daß die Konsumenten diese Überlegenheit erfahren und ihr vertrauen können.²⁵⁹ Kommunikation hat folglich eine grundlegende Bedeutung für die Markenführung.²⁶⁰ Auf bestimmte Eigenschaften eines Produktes bezogene Informationen lassen sich von den Unternehmen durch kommunikative Maßnahmen relativ unabhängig von den Dispositionen der Konsumenten vermitteln, da sich die Erwartungen bezüglich funktionaler bzw. substantieller Eigenschaften heute relativ wenig unterscheiden. Reputation im Sinne von Glaubwürdigkeit und Vertrauen läßt sich dagegen nicht einseitig und auf einzelne Transaktionen bezogen, sondern nur im Dialog mit den Konsumenten und im Rahmen von umfassenden Transaktionssequenzen entwickeln.²⁶¹ Die Unternehmen sind in diesem Sinne bestrebt, langfristige Geschäftsbeziehungen mit den Konsumenten aufzubauen und zu stabilisieren.²⁶²

Viele Marken werden allerdings nicht nur aufgrund ihrer faktischen Beschaffenheit gekauft, sondern aufgrund symbolischer Funktionen, die über die aufgezeigten Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften hinausgehen, aber in der dargestellten institutionenökonomischen Betrachtung keine Berücksichtigung finden.²⁶³ Zudem wird angenommen, daß die Motivation zum Kauf ausschließlich durch rationales Handeln und durch vollkommen autonomes Entscheiden gekennzeichnet ist. Diese Prämisse läßt sich aber in den wenigsten Fällen bestätigen. Weiterhin liegt den Kaufhandlungen der Konsumenten in den wenigsten Fällen ein ausschließliches Stre-

²⁵⁶ Vgl. **Adler** (1996) S. 103 ff.

²⁵⁷ Vgl. **Dörtelmann** (1997) S. 75 ff.; **Schölling** (2000) S. 51 ff.

²⁵⁸ Vgl. **Weizsäcker** (2001) S. 255.

²⁵⁹ Vgl. **Irmscher** (1997) S. 158.

²⁶⁰ Vgl. **Dörtelmann** (1997) S. 122.

²⁶¹ Vgl. **Bruhn** (1999) S. 265 f.

²⁶² Vgl. **Engelhardt; Freiling** (1995) S. 35 ff.

²⁶³ Vgl. **Irmscher** (1997) S. 166; **Göbel** (2002) S. 340 f.

ben nach materieller Nutzenmaximierung zugrunde, sondern die immaterielle Erlebnisqualität einer Marke entwickelt sich zunehmend zum relevanten Kaufkriterium.²⁶⁴

3. Kombinierte Ansätze

Die bisher aufgezeigten Beiträge stellen eine Reduzierung des Phänomens der Marke dar, da sie partiell aus der unternehmens- bzw. konsumentenorientierten Perspektive darlegen, welche Elemente bzw. Prozesse eine Marke konstituieren. Ein Markenartikel manifestiert sich aber weder ausschließlich durch signifikante Merkmale oder markentechnische Maßnahmen, noch durch Wirkungsaspekte oder institutionelle Funktionen. Vielmehr kann man erst durch die Kombination beider Perspektiven dem Anspruch einer umfassende Markentheorie und damit einer theoretisch fundierten Markenführung Rechnung tragen.²⁶⁵ Deshalb haben sich mit dem identitätsorientierten und dem fraktalen Markenverständnis zwei relativ neue Ansätze entwickelt.

3.1. Identitätsorientiertes Markenverständnis

Seit einigen Jahren prägt das identitätsorientierte Markenverständnis die Diskussion um die Wesensbestimmung einer Marke.²⁶⁶ Nur wenn es durch die Markenpersönlichkeit gelingt, ein einzigartiges und differenzierendes Markenprofil in der Wahrnehmung der Konsumenten aufzubauen, können sich Marken angesichts des starken Markenwettbewerbs am Markt durchsetzen. Die Entwicklung einer prägnanten Markenidentität zählt infolgedessen zu den zentralen Erfolgsfaktoren der modernen Markenführung.²⁶⁷

3.1.1. Komponenten der Markenidentität

Die Basis des identitätsorientierten Markenverständnisses bildet die Annahme, daß Marken ebenso wie Menschen eine individuelle Persönlichkeit besitzen.²⁶⁸ Eine ausgeprägte und konsistente Markenidentität stellt die langfristige Basis der Markentreue und damit auch der Kundenloyalität und Kundenbindung dar.²⁶⁹ Deshalb bemühen sich heute die meisten Unternehmen, den von ihnen entwickelten Marken eine unverwechselbare Persönlichkeit zu verleihen.²⁷⁰ Diese Markenidentität setzt sich aus der widerspruchsfreien Summe aller Merkmale und Assoziationen zusammen, welche die Marke von anderen Marken dauerhaft unterscheidet.²⁷¹ Sie entsteht damit aus einer wechselseitigen Beziehung zwischen internen (Unternehmung) und externen (Konsumenten) Anspruchsgruppen einer Marke (vgl. Abb. 8).²⁷²

²⁶⁴ Vgl. **Weinberg; Diehl** (2005) S. 265.

²⁶⁵ Vgl. **Errichiello u.a.** (1999) S. 421.

²⁶⁶ Vgl. hierzu insbesondere **Burmann; Meffert** (2005 a) S. 39; **Kapferer** (1992) S. 39 f.

²⁶⁷ Vgl. **Wiedmann** (2004) S. 1413 f.

²⁶⁸ Vgl. **Aaker** (2005) S. 168; **Herrmann u.a.** (2005) S. 184; **Mayer; Illmann** (2000) S. 72.

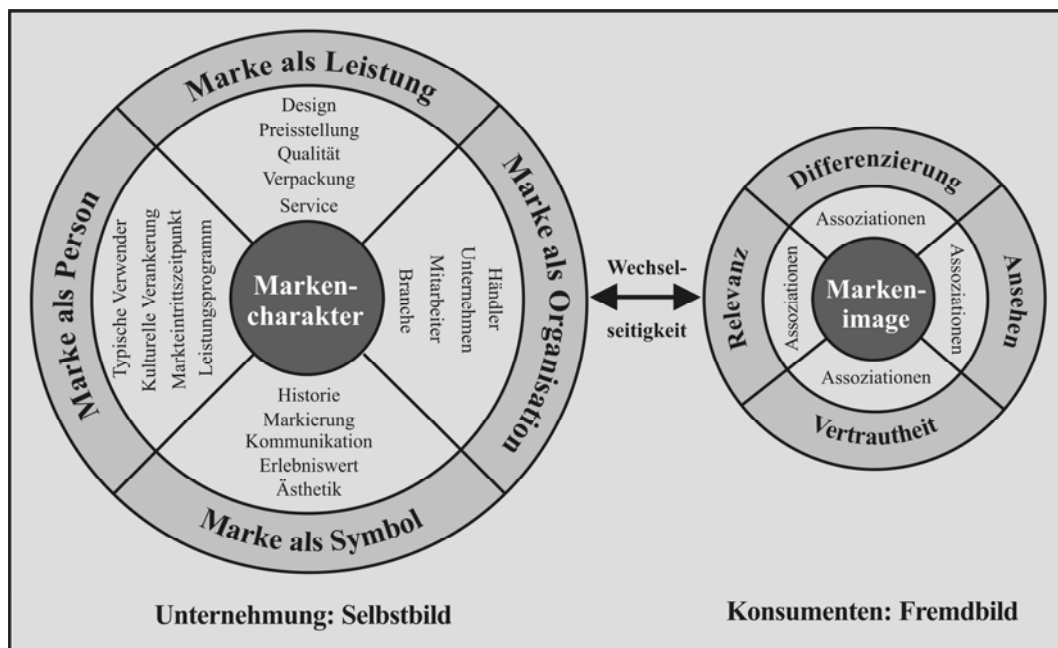
²⁶⁹ Vgl. **Meffert; Burmann** (1996 a) S. 378.

²⁷⁰ Vgl. **Bauer; Huber** (1998) S. 38; **Weis; Huber** (2000) S. 1.

²⁷¹ Vgl. **Meffert** (2000 a) S. 878 f.

²⁷² Vgl. **Meffert** (2000 b) S. 7.

Der Mehrwert einer Marke im Verhältnis zu unmarkierten Leistungen beruht auf der Stärke der Markenidentität.²⁷³ Diese ist gekennzeichnet als unverwechselbare Gesamtheit der markenbezogenen Strukturen und Prozesse.²⁷⁴ In struktureller Hinsicht umfaßt sie das Selbstbild in Form des Markencharakters und das Fremdbild in Gestalt des Markenimages. Die Identität einer Marke ergibt sich aus der Kongruenz zwischen dem Markencharakter und dem Markenimage.²⁷⁵ Diese beiden Perspektiven sind aber nicht symmetrisch gewichtet. Denn während der Markencharakter strategischen Erwägungen im Unternehmen entspringt,²⁷⁶ ergibt sich das Markenimage über einen längeren Zeitraum hinweg als eine resultierende Größe bei den Konsumenten.²⁷⁷



(Quelle: In Anlehnung an Meffert; Burmann (1997) S. 60.)

Abb. 8: Komponenten der Markenidentität

Den Ausgangspunkt des identitätsorientierten Markenverständnisses bildet demnach der Charakter einer Marke.²⁷⁸ Um diesen näher illustrieren zu können, lassen sich vier unterschiedliche Perspektiven – Marke als Leistung, Marke als Organisation, Marke als Symbol und Marke als Person – unterscheiden.²⁷⁹ Die Leistungsperspektive umfaßt insbesondere die qualitative und visuelle Gestaltung, die Präsentation im Handel, den Kundendienst und das Preis-/Leistungsverhältnis der Marke. Die Personifizierung wird von den maßgeblichen Verwendern, der kultu-

²⁷³ Vgl. **Kellner** (1994) S. 620.

²⁷⁴ Vgl. **Linxweiler** (1999) S. 65; **Upshaw** (1995) S. 12.

²⁷⁵ Mithin kommt der Kongruenz zwischen dem Markenimage und dem Selbstimage der Konsumenten eine besondere Bedeutung zu. Vgl. hierzu **Herrmann u.a.** (2000) S. 94.

²⁷⁶ Vgl. **Kapferer** (1992) S. 45; **Kapferer** (1997) S. 145.

²⁷⁷ Vgl. **Burmann; Meffert** (2005 a) S. 52.

²⁷⁸ Zum Begriff des Markencharakters bzw. -charismas vgl. insbesondere **Smothers** (1993) S. 97 ff.; **Upshaw** (1995) S. 165.

²⁷⁹ Vgl. **Aaker** (2002) S. 68. Eine exemplarische Darstellung der unterschiedlichen Perspektiven findet sich bei **Meffert; Burmann** (2002 a) S. 52 ff.

rellen Verankerung, dem Zeitpunkt des Markteintritts sowie der spezifischen Zusammensetzung des Leistungsprogramms der Marke. Die konkrete Symbolik ist Ausdruck der historischen Entwicklung, der Kennzeichnung, der kommunikativen Maßnahmen, des Erlebniswertpotentials und der verwendeten ästhetischen Merkmale der Marke getragen. Die organisationale Perspektive ist geprägt durch die Merkmale der einbezogenen Händler, die Spezifika des Unternehmens, des Verhaltens der Mitarbeiter und der Zugehörigkeit zu der betreffenden Branche. Diese einzelnen Merkmale enthalten wiederum charakteristische Ausprägungen,²⁸⁰ die je nach Marke eine ganz unterschiedliche Relevanz besitzen können.²⁸¹ Durch die konkrete Ausgestaltung bzw. Kombination der Merkmale wird die spezifische Individualität der Marke wahrnehmbar und bewirkt auf diese Art und Weise den Aufbau eines entsprechenden Markenimages.²⁸²

Resultiert der Charakter einer Marke also aus unternehmerischen Gestaltungsprozessen, so liegt der Fokus des Markenimages auf subjektiven Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen der Konsumenten.²⁸³ Dabei versteht man unter einem solchen Image ein komplexes Set bzw. Netzwerk von Assoziationen, die sich mit Blick auf ihre empirische Erfassung zu spezifischen Dimensionen verdichten lassen.²⁸⁴ Exemplarisch lassen sich die vier Faktoren Differenzierung, Relevanz, Ansehen und Vertrautheit anführen.²⁸⁵ Die Entwicklung eines Markenimages vollzieht sich nach dieser Systematik in einer spezifischen Reihenfolge der angeführten Größen.²⁸⁶ Die Existenz einer Marke beginnt mit der Differenzierung vom Wettbewerb. Eine relevante Differenzierung spiegelt dabei das Ausmaß an persönlichem Engagement und Interesse bezüglich der Marke wider. Mit der Höhe dieser Wertschätzung steigt auch das Ansehen und die Vertrautheit der Marke. Vor diesem Hintergrund bleibt festzuhalten, daß die Verschmelzung aller Assoziationen dafür maßgeblich ist, in welcher Stärke sich die Marke in der Wahrnehmung der Konsumenten als einzigartige Persönlichkeit etabliert.²⁸⁷

1.3.2. Wechselseitige Konstitution der Markenidentität

In prozessualer Sicht konstituiert und entwickelt sich die Markenidentität aufgrund reziproker dynamischer Beziehungen von aktiven, marktorientierten Handlungen einer Unternehmung sowie der subjektiv geformten Wahrnehmung dieser Handlungen durch die Konsumenten.²⁸⁸

²⁸⁰ Vgl. **Kapferer** (1992) S. 44 f.; **Meffert** (1994 b) S. 480.

²⁸¹ Vgl. **Aaker; Joachimsthaler** (2000) S. 53.

²⁸² Vgl. **Herbst** (2002) S. 21.

²⁸³ Vgl. **Mayerhofer** (1995) S. 56.

²⁸⁴ Ansätze hierzu finden sich bei **Aaker** (1997) S. 349; **Batra u.a.** (1993) S. 89; **Alt; Griggs** (1988) S. 14; **Plummer** (1984) S. 28 f. Eine kurze und prägnante Darstellung dieser Ansätze findet sich bei **Weis; Huber** (2000) S. 48 ff.

²⁸⁵ Vgl. **Richter; Werner** (1998) S. 24; **Putz; Werner** (2002) S. 133.

²⁸⁶ Vgl. **Kinast** (1995) S. 75.

²⁸⁷ Vgl. **Aaker u.a.** (1992) S. 254.

²⁸⁸ Vgl. **Meffert; Koers** (2001 a) S. 9.

Die Identität einer Marke entsteht und verändert sich folglich aufgrund einer dauerhaften Wechselbeziehung zwischen den beteiligten internen und externen Akteuren. Die Intensität der Beziehung beeinflusst dabei das Ausmaß des von den Konsumenten empfundenen Vertrauens gegenüber der Marke. Dieser Sachverhalt läßt sich dadurch erklären, daß „... eine hohe Intensität der wechselseitigen Beziehung in der Regel zu einer Annäherung und im Idealfall zur Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild führt.“²⁸⁹

Damit liegt der Schwerpunkt der identitätsorientierten Markenführung in der Erzeugung und Sicherstellung einer möglichst vollkommenen Kongruenz zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild einer Marke.²⁹⁰ Im Zentrum steht der Prozeß der systematischen Vernetzung aller mit dem Aufbau und der Entwicklung einer starken Markenidentität zusammenhängenden Maßnahmen.²⁹¹ Aufbauend auf einer Analyse der Ausgangssituation beinhaltet die Markenführung folglich die Planung, Koordination, Realisation und Kontrolle aller Maßnahmen zur Verwirklichung eines definierten Markencharakters bzw. eines angestrebten Markenimages bei den relevanten internen und externen Bezugsgruppen der Unternehmung.²⁹² In diesem Sinne ist die Markenidentität „... das Ergebnis disziplinierter analytischer, strategischer und operativer ...“²⁹³ sowie evaluativer Tätigkeiten. Entscheidend für den Erfolg dieser Anstrengungen ist es herauszufinden, wofür die Marke steht, wie sie sich konkretisiert und wie sie sich sowohl im Unternehmen als auch nach außen in den Markt kommunizieren läßt.²⁹⁴ Versteht man ein konsistentes und prägnantes Markenimage als unabdingbare Voraussetzung für die langfristige Markenbindung und anhaltende Markentreue der Konsumenten,²⁹⁵ so wird zudem deutlich, daß alle aus dem Markencharakter abgeleiteten Maßnahmen der Markenführung integriert zum Einsatz kommen sollten.²⁹⁶ Um diesen Anspruch umsetzen zu können, ist eine konsequente Anwendung bewährter und erfolgreicher Prinzipien der Markenführung notwendig.²⁹⁷ Dabei bedarf es eines entscheidungsorientierten Planungsprozesses mit dem Zweck der funktionsübergreifenden Vernetzung aller mit der Identität einer Marke verbundenen Tätigkeiten.²⁹⁸

1.3.3. Würdigung des identitätsorientierten Verständnisses

Im Vergleich zu den bisher aufgezeigten Ansätzen erweitert das identitätsorientierte Markenverständnis die bisher vorherrschende absatzmarktbezogene Sichtweise um eine innengerich-

²⁸⁹ **Burmann; Meffert** (2005 a) S. 65. Vgl. hierzu auch **Bierwirth** (2003) S. 165 ff.

²⁹⁰ Vgl. **Burmann; Meffert** (2005 b) S. 75.

²⁹¹ Vgl. **Meffert; Burmann** (1996 a) S. 379.

²⁹² Vgl. **Barich; Kotler** (1991) S. 96; **Meffert; Burmann** (2000) S. 170.

²⁹³ **Klein-Bölting** (2002) S. 112.

²⁹⁴ Vgl. **Aaker** (1997) S. 104 ff.

²⁹⁵ Zur Erläuterung der Begriffe Markenbindung bzw. Markentreue vgl. **Weinberg** (1990) S. 162 ff.

²⁹⁶ Vgl. **Meffert** (1994 b) S. 481; **Herbst** (2002) S. 23.

²⁹⁷ Zu den vermeintlich bewährten Erfolgsprinzipien der Markenführung vgl. **Meffert** (1992 b) S. 153 f.; **Meffert** (2000) S. 881.

²⁹⁸ Vgl. **Burmann; Meffert** (2005 b) S. 75.

tete Perspektive.²⁹⁹ Den Ausgangspunkt hierzu repräsentiert das Selbstbild der Markenidentität, welches sich aktiv im Unternehmen konstituiert und das Wissen sowie die Kenntnisse der internen Anspruchsgruppen über den Charakter der Marke beinhaltet.³⁰⁰ Dieses Selbstbild illustriert, wie die Markenidentität intern aufgefaßt wird und wie sie von den unternehmensexternen Anspruchsgruppen wahrgenommen werden soll.³⁰¹ Die große Bedeutung, die das identitätsorientierte Markenverständnis diesem Selbstbild zuerkennt, resultiert aus der Erkenntnis, daß die unternehmensinterne Verankerung der Markenidentität eine wesentliche Bedingung für die Implementierung markenbezogener Maßnahmen darstellt und sich letztlich auf den erfolgreichen Aufbau des Markenimages bei den Konsumenten auswirkt.³⁰² Der Grund hierfür besteht darin, daß der Markencharakter erst unmittelbar durch das Verhalten der Mitarbeiter im Kundenkontakt sowie mittelbar durch die Gestaltung des Markenobjektes und der markenbezogenen Kommunikation erlebbar wird.³⁰³ Daher ist eine intensive Information und Beeinflussung aller relevanten Mitarbeiter hinsichtlich der Markenidentität notwendig.³⁰⁴ Hierzu bedient man sich der internen Markenführung. Diese umfaßt einen innengerichteten Managementprozeß zur Verankerung des durch die jeweiligen Führungskräfte angestrebten und oft durch externe Berater entwickelten Markencharakters.³⁰⁵ Als Hilfsmittel fungieren in diesem Zusammenhang alle Maßnahmen, durch die man das Wissen und die Kenntnisse der Mitarbeiter systematisch beeinflussen und verändern kann. Damit rücken insbesondere die Möglichkeiten der internen Kommunikation ins Blickfeld.³⁰⁶ Der Zweck dieser Kommunikation besteht u.a. darin, das Engagement und die Identifikation der Mitarbeiter bezüglich der Marke zu fördern und mithin die Akzeptanz markenpolitischer Entscheidungen zu stärken.³⁰⁷

3.2. Fraktales Markenverständnis

Das fraktale Markenverständnis unterscheidet sich von allen bereits beschriebenen Ansätzen der Markenführung,³⁰⁸ indem es auf die traditionellen Grundprinzipien wie Nutzenversprechen, Positionierung, Zielgruppenorientierung und Penetration verzichtet.³⁰⁹ Im Zentrum steht hier vielmehr der fraktal ausgerichtete Prozeß der symbolischen Codierung von Marken,³¹⁰ der eine Markenführung durch Interfusion zur Folge hat.

²⁹⁹ Vgl. hierzu auch **Burmann; Zeplin** (2005) S. 116 ff.

³⁰⁰ Vgl. **Meffert; Burmann** (1996 b) S. 28.

³⁰¹ Vgl. **Koers** (2001) S. 53.

³⁰² Vgl. **Aaker; Joachimsthaler** (2000) S. 73; **Wittke-Kothe** (2001) S. 2.

³⁰³ Vgl. **King** (1991) S. 6 ff.; **Adjouri** (2002) S. 190 f.

³⁰⁴ Vgl. **Bruhn** (1995) Sp. 1456; **Kunde** (2000) S. 13.

³⁰⁵ Vgl. **Wittke-Kothe** (2001) S. 7.

³⁰⁶ Zur internen Kommunikation vgl. insbesondere **Klöfer; Nies** (2003).

³⁰⁷ Vgl. **Mast** (2000) S. 12; **Hubbard** (2004) S. 57 ff.

³⁰⁸ Zwar konnte sich das fraktale Markenverständnis nicht etablieren, aber es wird dennoch erörtert, da es einen spürbaren Einfluß auf die theoretische Diskussion hatte und zu einigen Forschungsarbeiten angeregt hat.

³⁰⁹ Vgl. **Meffert; Burmann** (2005) S. 29; **Thurm** (2000) S. 64.

³¹⁰ Vgl. **Gerken** (1994 a) S. 291 ff.

3.2.1. Prozeß und Dimensionen der symbolischen Codierung

An die Stelle von traditionellen Profilierungs- und Differenzierungsmethoden treten bei diesem Ansatz fraktale Codierungstechniken.³¹¹ Marken entstehen so durch Fraktalisierung, d.h. durch die permanente Erzeugung von Unterschieden zu sich selbst. Die fraktalen Codierungen entreißen das Markenobjekt seinem figurativen, d.h. materiellen Kontext und transformieren es in den immateriellen Bereich menschlicher Symbolik.³¹² Sie zielen in dieser Hinsicht auf die subjektive Konstruktion von mentalen Strukturen, d.h. von sogenannten Mind-Cards in der Psyche der Konsumenten.³¹³ Allerdings lassen sich symbolische Codierungen nur in einem synreferentiellen Prozeß zwischen dem Anbieter der Marke und den aktuellen und potentiellen Konsumenten entwickeln.³¹⁴ In diesem Sinne müssen zwischen den Entscheidungsträgern der Markenführung und den aktuellen und potentiellen Konsumenten partiell parallelisierte, d.h. weitgehend synchronisierte Vorstellungen über die Bedeutungen der relevanten Symbole vorhanden sein. Diese gemeinsam geteilte Wirklichkeit wird weitgehend durch Kommunikations- bzw. Interaktionsprozesse geschaffen. Dabei wird kein mechanisch-lineares Verständnis dieser Prozesse angenommen, sondern unter dem Terminus der Kommunikation bzw. Interaktion wird die zwischen den beteiligten Individuen kooperativ, d.h. in einem untereinander gekoppelten Zustand durchgeführte Entwicklung von Bewußtseinsinhalten verstanden.³¹⁵

Die symbolischen Codierungen operieren in der formalen Dimension des Logos, in der inhaltlichen Dimension des Mythos und in der zeitlichen Dimension des Kairos (vgl. Abb. 9).³¹⁶



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 9: Dimensionen der symbolischen Codierung von Marken

Die Bezeichnung Logos drückt die Fähigkeit einer Marke aus, kontinuierlich Informationen zu generieren. Mit dieser Festlegung wird ein Verständnis von Information impliziert, das auf die

³¹¹ Vgl. Gerken (1998) S. 253.

³¹² Vgl. Williamson (2002) S. 12.

³¹³ Vgl. Gerken (1994 a) S. 226.

³¹⁴ Zum Begriff der Synreferentialität vgl. Hejl (1996) S. 326 f.

³¹⁵ Vgl. Gerken (1993) S. 454 f.; Gerken (1995) S. 212 f.

³¹⁶ Vgl. Gerken (1998) S. 292; Gerken (1994 a) S. 290.

Erzeugung von Unterscheidungen abstellt.³¹⁷ Die elementare Funktion des Logos liegt aus diesem Grunde in der permanenten Schaffung von Differenzen durch symbolisch inszenierte Unterschiede.³¹⁸ In der Dimension des Logos manifestiert sich die statische und zeitlose materielle Basis der Identifikation einer Marke, die sich in der Markierung, im Design und vor allem im zugrunde liegenden Produkt ausdrückt.

Unter Mythen kann man Konnotationen verstehen, mit denen bestimmte Objekte und speziell auch Marken ausgestattet bzw. in Verbindung gebracht werden können.³¹⁹ Sie bezeichnen pauschale, idealisierte Vorstellungen und Meinungen von diesen Phänomenen.³²⁰ Die Impulse für die Entstehung von Mythen liegen in intensiven Erlebnissen und Erfahrungen von Konsumenten, die kompatible Assoziationen in ein bestimmtes Markenobjekt projizieren. Mythen verstehen sich dann als gemeinschaftliche Sehnsüchte und Wunschbilder, an die alle Konsumenten glauben.³²¹ Sie sind eine elementare Grundlage der menschlichen Existenz,³²² indem sie das menschliche Bedürfnis nach Sinn und Sicherheit bedienen.³²³ Mythisches Denken geht zudem auf das existentielle Verlangen zurück, die komplexe menschliche Umwelt strukturieren und ordnen zu wollen.³²⁴ Die inhaltlichen Codierungen in Form von Mythen umfassen somit das Feld der Transzendenz. Marken können in diesem Zusammenhang zu eigenen Mythen avancieren oder aber an bestehenden Mythen partizipieren.³²⁵ Der Erfolg einer Marke ist demzufolge davon abhängig, ob es gelingt, die individuellen Interpretationen der Konsumenten zu synchronisieren und langfristig in ein kollektives Bewußtsein zu transferieren.³²⁶ Die Marke ist dann sowohl mit den individuellen wie auch mit den kollektiven Markenmystifizierungen der Konsumenten identisch.³²⁷

Der Begriff Kairos beschreibt den evolutionären Prozeß der Herstellung von Magie durch die Verflechtung gegenwärtiger Trends und Strömungen mit der Marke.³²⁸ Dabei geht es weniger um quantifizierbare Größen als um die Entstehung neuer Interpretationsmöglichkeiten und potentieller Bedeutungen.³²⁹ Die Marke wird von der Aktualität der mit ihr verbundenen Werthaltungen abhängig. Sie wird zum manifesten Träger sich wandelnder kultureller Muster.³³⁰

³¹⁷ Vgl. **Gerken** (1993) S. 455.

³¹⁸ Vgl. **Gerken** (1994 a) S. 139 f.

³¹⁹ Vgl. **Barthes** (1992) S. 85 ff.; **Bismarck; Baumann** (1996) S. 85 ff.

³²⁰ Vgl. **Kinast** (1995) S. 78.

³²¹ Vgl. **Gerken** (1990 a) S. 495.

³²² Vgl. **Görden; Meiser** (1994) S. 14.

³²³ Vgl. **Kehrer** (2001) S. 205.

³²⁴ Vgl. **Brisson** (1996) S. 6.

³²⁵ Vgl. **Gerken** (1991) S. 35.

³²⁶ Vgl. **Gerken** (1991) S. 79.

³²⁷ Vgl. **Boltz** (1994) S. 107; **Boltz** (1999) S. 137.

³²⁸ Vgl. **Gerken** (1998) S. 272.

³²⁹ Vgl. **Liebl; Herrmann** (2001) S. 5.

³³⁰ Vgl. **Kehrer** (2001) S. 210.

Die Dimension Kairos bringt damit zum Ausdruck, daß sich die Marke durch die unterschiedlichen Trends bewegt und auf diese Weise ihre Stabilität und Prägnanz verliert.³³¹ Dementsprechend entsteht die Magie einer Marke durch einen willentlich herbeigeführten Prozeß der Evolution und Variation. Die zeitlichen Codierungen in Gestalt des Kairos erzeugen vor diesem Hintergrund Kontingenz.³³²

3.2.2. Fraktale Markenführung durch Interfusion

Die Fraktalität der eingesetzten Maßnahmen und Instrumente, d.h. das fraktale Archiv verleiht der Marke in diesem Kontext eine kollektive Faszination und Magie. Solche fraktalen Mittel lassen sich kennzeichnen durch „... Muster, die sich permanent wiederholen und unvorhersagbare Variationen hervorbringen.“³³³ Ihnen ist das Prinzip der Selbstähnlichkeit inhärent, d.h. sie spiegeln ihre Form in den unterschiedlichsten Detaillierungsgraden und Ausprägungen wider.³³⁴ Marken lassen sich so als ausdifferenziert handelnde Mythen bestimmen.³³⁵

Die fraktale Markenführung fördert aktiv die Generierung von symbolischen Codierungen. Sie praktiziert Interfusion im Sinne von teilnehmender Verschmelzung der Marke mit den Interaktionen und mithin mit den kollektiven Wirklichkeitskonstruktionen innerhalb der anvisierten sozialen Gruppen.³³⁶ Interfusion beinhaltet dabei eine proaktive Markenführung durch kooperative und synreferentielle Entwicklung von neuem Bewußtsein.³³⁷ Um dabei persuasiv agieren zu können, muß die Eigendynamik der mentalen bzw. kollektiven Konstruktionsprozesse der Konsumenten bekannt sein. Nur unter dieser Voraussetzung bestehen Manipulationsmöglichkeiten. Nur dann lassen sich Lifestyles produzieren und Lifeservices offerieren.³³⁸ Interfusion umfaßt folglich die evolutionäre Verschmelzung zwischen dem gemeinsamen Bewußtsein der in der Unternehmung tätigen Mitarbeiter und dem kollektiven Bewußtsein der betroffenen Konsumenten. Sie stellt einen sogenannten mimetischen Prozeß dar.³³⁹ Das Unternehmen verzichtet auf einseitige Aktionen und wendet sich reellen Interaktionen zu.³⁴⁰ Marken entstehen in diesem Sinne durch einen Prozeß der Morphogenese, d.h. durch eine interdependente, komplexe, heterarchische und perspektivische Komposition von Bedeutungen zwischen der Unternehmung und den Konsumenten.³⁴¹

³³¹ Vgl. **Thurm** (2000) S. 66.

³³² Vgl. **Gerken** (1994 a) S. 289.

³³³ **Liening** (1998) S. 74.

³³⁴ Vgl. **Otte** (1995) S. 46.

³³⁵ Vgl. **Gerken** (1996 a) S. 91.

³³⁶ Vgl. **Gerken** (1994 a) S. 227. Zum Begriff der Interfusion vgl. **Gerken** (1991) S. 111 ff.

³³⁷ Vgl. **Gerken** (1996 b) S. 81.

³³⁸ Vgl. **Gerken** (1991) S. 87 f.

³³⁹ Zum mimetischen Marketing vgl. **Bergen** (1988) S. 225 ff.; **Castenow** (1993) S. 83 f.

³⁴⁰ Vgl. **Gerken** (1990) S. 44.

³⁴¹ Vgl. **Wyss** (1987) S. 24 ff.

3.2.3. Würdigung des fraktalen Verständnisses

Insgesamt weist das fraktale Markenverständnis einen grundlegenden Kontrast zu den bisher dargestellten Ansätzen auf. Insbesondere der gravierende Verstoß gegen die im Marketing bewährte Forderung nach einer kontinuierlichen Markenführung und der beabsichtigte Verzicht auf anerkannte Regeln der Markenpflege führen dazu, daß der Ansatz sowohl aus theoretischer wie auch aus praktischer Sicht als weitgehend fragwürdig und bedenklich charakterisiert wird.³⁴² Ein weiteres Defizit stellt die verwendete Terminologie dar, die aus unterschiedlichen kulturwissenschaftlichen Forschungsdisziplinen stammt und deshalb im betriebswirtschaftlichen Marketing zu starken Irritationen geführt hat. Außerdem stellen die Handlungsempfehlungen, die aus dem fraktalen Markenverständnis resultieren, die Forderung nach einer formal, inhaltlich und zeitlich integrierten Marken-Kommunikation gänzlich in Frage.³⁴³ Denn nach dem fraktalen Ansatz ist es keineswegs notwendig, die unter die Dimensionen Logos, Mythos und Kairos jeweils zu subsumierenden Maßnahmen in formaler, inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht aufeinander abzustimmen.³⁴⁴ Es kommt hier vielmehr darauf an, die einzelnen Aktivitäten völlig unabhängig voneinander zu realisieren. Denn je unterschiedlicher und eigendynamischer die Maßnahmen verwirklicht werden, um so kraftvoller wird der synergetische Effekt.³⁴⁵ Und in der synergetischen Kombination aller drei Dimensionen entsteht dann die Faszination und Magie einer Marke, die zu einer gesteigerten, subjektiven Bedeutsamkeit in der Wahrnehmung der Konsumenten führt.³⁴⁶ Marken werden dann zu einem dreidimensionalen Zustandsraum und infolgedessen zu einem Summativ in Form eines Rhizoms.³⁴⁷

II. Kritische Reflexion des tradierten Markenverständnisses

Es hat sich gezeigt, daß die verschiedenen markenbezogenen Forschungsbemühungen zwar zu einer Ansammlung unterschiedlicher Empfehlungen, was unter dem Wesen einer Marke zu verstehen ist, geführt haben,³⁴⁸ daß derzeit aber keine allseits akzeptierte Markentheorie existiert.³⁴⁹ Um die Ursachen und Folgen dieser Feststellung aufzuzeigen, setzt die kritische Reflexion der tradierten Perspektive an dem konzeptionellen Pluralismus der skizzierten Ansätze und den mit diesen Ansätzen untrennbar verbundenen wissenschaftlichen Paradigmen an.³⁵⁰

³⁴² Vgl. hierzu exemplarisch **Meffert; Burmann** (2005) S. 29.

³⁴³ Zur Notwendigkeit und Wirkung der integrierten Marken-Kommunikation vgl. demgegenüber **Bruhn** (2006 a), **Esch** (2006); **Clow; Baack** (2004); **Kitchen; De Pelsmacker** (2004); **Fill** (2003); **Pickton; Broderick** (2001); **Schultz; Barnes** (1999); **Sirgy** (1998).

³⁴⁴ Empirische Studien belegen allerdings, daß die Kommunikationspraxis eindeutig auf Integration und nicht auf Fraktalisierung setzt. Vgl. hierzu etwa **Bruhn** (2006 b).

³⁴⁵ Vgl. **Gerken** (1994 b) S. 154.

³⁴⁶ Zur Faszination und Magie einer Marke vgl. **Gerken** (1998) S. 268.

³⁴⁷ Vgl. **Gerken** (1998) S. 254.

³⁴⁸ Eine empirische Erhebung der in der einschlägigen englischsprachigen Literatur aufgeführten Definitionen geben **Chernatony; Riley** (1998) S. 417 ff.

³⁴⁹ Vgl. **Adjouri** (1993) S. 6; **Meffert** (2000 b) S. 6.

³⁵⁰ Vgl. hierzu analog **Rüegg-Stürm** (2001) S. 19 und grundlegend auch **Brodbeck** (1998).

1. Kritik hinsichtlich des konzeptionellen Pluralismus

Die Gründe für das Fehlen universeller wissenschaftlicher Erkenntnisse in Bezug auf Marken sind vielfältig. Sie manifestieren sich einerseits in der Problematik, die Komplexität und Dynamik von Marken empirisch zu erfassen und auf allgemeingültige Muster zurückzuführen.³⁵¹ Andererseits stammen die Ansätze aus verschiedenen theoretischen Forschungsrichtungen und wurden teilweise durch Repräsentanten der Praxis formuliert, die auf diese Weise eigennützige Interessen verfolgten.³⁵² Insofern erscheint es erforderlich, die Heterogenität der tradierten Ansätze vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Kontextbedingungen und der ihnen zugrunde liegenden absatz- bzw. marketingpolitischen Philosophien zu beurteilen.³⁵³

1.1. Kontextbedingte Entwicklung heterogener Ansätze

Aufgrund der Differenzierung in unternehmens- und konsumentenorientierte sowie kombinierte Ansätze lassen sich drei Phasen voneinander abgrenzen, anhand derer sich die Entwicklung der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Phänomen Marke aufzeigen läßt.

1.1.1. Phase der unternehmensorientierten Ansätze

Zuerst tritt der Markenartikel im Rahmen einer herstellerdominierten Pull-Strategie als Element der Vertriebspolitik auf verkäuferdominierten Massenmärkten in Erscheinung.³⁵⁴ In diesem frühen Stadiums des Strebens nach theoretischer Fundierung absatzwirtschaftlicher Tätigkeiten lag der Grundgedanke des Markenwesens auf der Kennzeichnung von Waren bzw. auf bestimmten, zur Unterstützung des Vertriebs förderlichen Merkmalen. Die Bedeutung des monistischen bzw. merkmalsorientierten Markenverständnisses befand sich dabei eher im praktischen Blickfeld, als in der Absatztheorie. Denn die skizzierten Ansätze weisen trotz ihrer gedanklichen Prägnanz das entscheidende Defizit auf, daß sie kein wissenschaftlich fundiertes Erklärungsgerüst besitzen. Die Begründung hierfür ist in dem Sachverhalt zu sehen, daß der Fokus lediglich auf der Entwicklung von Begriffen und Taxonomien liegt und darin weitgehend verhaftet bleibt. Der Erkenntnisbeitrag dieser Ansätze war daher eher gering, so daß sie nie den Status einer systematisch ausgearbeiteten Markentheorie erreichen konnten.

Im nächsten Stadium der Erforschung des Markenwesens wurden dann weniger formale Kriterien als vielmehr inhaltliche Aspekte, die für Marken als typisch galten, analysiert. Entsprechend betrachtete man Markenartikel verstärkt aus instrumentaler Perspektive.³⁵⁵ Muteten die ersten dieser Beschreibungen in der Fassung der Markentechnik aus heutiger Sicht auch teil-

³⁵¹ Vgl. **Adjouri** (2002) S. 19.

³⁵² Vgl. **Bruhn** (2004 b) S. 5.

³⁵³ Zur historischen Entwicklung des konzeptionellen Pluralismus vgl. auch **Meffert; Burmann** (1996 a) S. 373; **Meffert; Burmann** (2005) S. 20 f.

³⁵⁴ Vgl. **Mataja** (1910) S. 420 ff.

³⁵⁵ Vgl. **Findeisen** (1925) S. 32; **Goldack** (1948) S. 22.

weise befremdlich an,³⁵⁶ so hat diese Sichtweise im Rahmen des zweiten Methodenstreits der Betriebswirtschaftslehre, der zu einer grundlegenden methodischen und inhaltlichen Erneuerung absatzpolitischen Denkens geführt hat,³⁵⁷ auch die Diskussion bezüglich des Markenwesens reformiert. Insbesondere die herausragende Stellung der absatzpolitischen Aktionsparameter war bis zu diesem Zeitpunkt in der betriebswirtschaftlichen Forschung einzigartig.³⁵⁸ Die Kombination der verschiedenen Maßnahmen zu vier Instrumentalbereichen entspricht dabei weitgehend der Vorstellung des heute noch geläufigen Marketing-Mix. In diesem Sinne wurde in der Verbindung mit der entscheidungsorientierten Managementlehre der koordinierte und integrierte Einsatz des marketingpolitischen Instrumentariums zum Charakteristikum der Markenführung. Hervorzuheben ist dabei der Versuch, die absatzpolitischen Maßnahmen eines Markenartikelunternehmens nicht nur begrifflich zu beschreiben und zu kategorisieren, sondern auch in ein konsistentes Erklärungsmodell einzubetten.³⁵⁹ Markenführung stellt dann ein Entscheidungsproblem dar, welches sich durch Modelle der Entscheidungstheorie abbilden bzw. strukturieren läßt.³⁶⁰ Das formale Rüstzeug hierzu bieten mathematische Analysemethoden.³⁶¹ Dabei mündet diese Ausrichtung letztlich in einem technokratisch-strategieorientierten Ansatz der Markenführung,³⁶² bei dem formalisierte Entscheidungstatbestände der Positionierung und Profilierung von Marken im Vordergrund stehen. Zur Lösung praktischer Problemstellungen ist der Ansatz aber weniger geeignet.³⁶³

1.1.2. Phase der konsumentenorientierten Ansätze

Zeitlich parallel zur Charakterisierung des Marketing als entscheidungsorientierte Führungskonzeption von Markenartikelunternehmen fand aufgrund ausgeprägter Sättigungserscheinungen in vielen Branchen ein Wandel von verkäufer- hin zu käuferdominierten Märkten,³⁶⁴ und mithin ein Übergang von der Produkt- zur Kunden- und Wettbewerbsorientierung statt, der sich dann auch unmittelbar in der Wesensbestimmung der Marke niederschlug.³⁶⁵ Denn das Markenverständnis wird nunmehr von einer wirkungsorientierten Auffassung bestimmt, die den Bedürfnissen und Wünschen der Konsumenten eine zentrale Bedeutung zuerkennt.³⁶⁶ Dem liegt die Vorstellung zugrunde, daß alle Aktionsparameter der Markenführung eine grundsätz-

³⁵⁶ Vgl. **Meffert; Burmann** (2005) S. 24.

³⁵⁷ Ausschlaggebend hierfür war die Veröffentlichung der „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“ durch GUTENBERG im Jahre 1955, die die Grundfesten der betriebswirtschaftlichen Forschung in Frage stellte. Vgl. hierzu insbesondere **Gutenberg** (1984).

³⁵⁸ Vgl. **Bubik** (1996) S. 129.

³⁵⁹ Vgl. **Schudrowitz** (1968) S. 238.

³⁶⁰ Vgl. **Bubik** (1996) S. 137.

³⁶¹ Vgl. **Meffert; Steffenhagen** (1976) S. 7.

³⁶² Vgl. **Meffert; Burmann** (2005) S. 27.

³⁶³ Vgl. **Busse von Colbe u.a.** (1992) S. 22.

³⁶⁴ Zur Charakterisierung dieses Wandels vgl. **Nieschlag u.a.** (2002) S. 4 f.

³⁶⁵ Vgl. hierzu insbesondere auch **Sommer** (1967) S. 127 ff.

³⁶⁶ Vgl. hierzu auch **Kotler u.a.** (2007) S. 11 f.

liche Wirkungsrelevanz besitzen, was zu einer ausgeprägten Imagefokussierung der Aktivitäten geführt hat.³⁶⁷ Die verhaltenswissenschaftliche Fundierung soll in diesem Zusammenhang zur bewußten und planvollen Ausrichtung der Maßnahmen der Markenführung beitragen.³⁶⁸ Sie dient somit der empirischen Absicherung markenpolitischer Entscheidungen.³⁶⁹ Mit Blick auf die Ergebnisse dieser empirischen Wirkungsforschung bleibt festzuhalten, daß es ihr aber weder gelungen ist, ein respektables Maß erklärender Theorien, noch ein zufriedenstellendes Ausmaß praxisrelevanter Handlungsempfehlungen zu erarbeiten.³⁷⁰ Als nachteilig wird dabei weithin der Sachverhalt angesehen, daß es die verhaltenswissenschaftliche Forschung nicht leisten konnte, einen direkten Bezug zu den Entscheidungsoptionen der Markenführung herzustellen.

Prägten lange Zeit vor allem verhaltenswissenschaftliche Ansätze die gedankliche Determination von Marken,³⁷¹ so findet im Marketing seit einigen Jahren eine Rückbesinnung auf ökonomisch begründete Erklärungen statt.³⁷² Das institutionenökonomische Markenverständnis liefert in diesem Sinne eine originär wirtschaftswissenschaftliche Fundierung der Wesensbestimmung der Marke und steht damit in einem Dualismus zu den meisten der bisher beschriebenen Ansätze. Die entscheidende Divergenz besteht in diesem Kontext in dem zugrunde liegenden Verständnis bezüglich der beteiligten Individuen.³⁷³ Denn diese zeichnen sich im Gegensatz zu den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen durch rationales Handeln, autonomes Entscheiden und dem Streben nach subjektiver Nutzenmaximierung aus.³⁷⁴ Den Ausgangspunkt kennzeichnet dabei die Neue Institutionenökonomik, die durch die Modifizierung und Erweiterung der Prämissen der neoklassischen Theorie, eine neuartige mikroökonomische Grundlage für die Markenführung liefert.³⁷⁵ Dabei liegt der Fokus auf den Problemen unvollkommener, asymmetrisch verteilter Informationen und der daraus resultierenden Unsicherheit bei Transaktionen.³⁷⁶ Trotz des unbestrittenen Erkenntnisfortschritts, den die mikroökonomische Theorie durch die Analyse von Informationsprozessen erzielt hat,³⁷⁷ kann der institutionenökonomische Ansatz – wie alle rein ökonomisch orientierten Modelle des Marketing – wichtige Aspekte bisher nicht ausreichend erklären.³⁷⁸ So stehen beispielsweise bei der Verwendung zahlreicher Markenartikel nicht mehr konkrete Eigenschaften³⁷⁹ bzw. subjektive At-

³⁶⁷ Vgl. **Meffert; Burmann** (2005) S. 26.

³⁶⁸ Vgl. **Nieschlag** (1963) S. 555 ff.

³⁶⁹ Vgl. **Trommsdorff** (2004) S. 22.

³⁷⁰ Vgl. stellvertretend **Dichtl** (1992 c) S. 361 f.

³⁷¹ Vgl. hierzu die grundlegende Kritik an der verhaltenswissenschaftlichen Ausrichtung des Marketing bei **Schneider** (1983) S. 204.

³⁷² Vgl. **Aufderheide; Backhaus** (1995) S. 49; **Kranz** (2004) S. 48.

³⁷³ Vgl. **Kaas** (1990 b) S. 493.

³⁷⁴ Vgl. **Müller** (1994) S. 35.

³⁷⁵ Vgl. **Richter; Bindseil** (1995) S. 132 ff.

³⁷⁶ Vgl. **Hax** (1991) S. 52 ff.

³⁷⁷ Vgl. hierzu insbesondere **Hopf** (1983 a).

³⁷⁸ Vgl. **Meffert; Freter** (1987 a) S. 5.

³⁷⁹ Zur Differenzierung der Eigenschaften vgl. **Herrmann** (1998) S. 31 ff.

tribute,³⁸⁰ sondern immer öfter Wünsche mentaler Art, d.h. bestimmte Ästhetikelemente bzw. lebensstil- oder milieubezogene Assoziationen im Mittelpunkt des Interesses.³⁸¹ Insgesamt läßt sich daher festhalten, daß dieser Ansatz nur bedingt zur Erklärung des Wesens einer Marke geeignet ist und bisher nur unzureichende Empfehlungen für die Markenführung bereitstellt.

1.1.3. Phase der kombinierten Ansätze

Steht das institutionenökonomische Markenverständnis für einen stark formalisierten Ansatz, der durch rationales Handeln und vollkommen autonomes Entscheiden der Akteure gekennzeichnet ist, so thematisiert das identitätsorientierte Markenverständnis eher die weichen Faktoren des Phänomens Marke.³⁸² Es beruht somit auf einem nicht deterministischen und weniger kausal bestimmten Denkansatz, als es für die einseitig unternehmens- und konsumentenorientierten Ansätze bezeichnend ist.³⁸³ Im Mittelpunkt der sozialpsychologisch geprägten Überlegungen steht die Interdependenz von Markencharakter und Markenimage sowie die nach innen und außen gerichtete Vernetzung aller markenbezogenen Aktivitäten im Sinne eines integrierten Markenmanagements.³⁸⁴ Das identitätsorientierte Markenmanagement erfordert deshalb sowohl entscheidungsorientierte Planungsprozesse der externen Markenführung als auch die systematische Verzahnung mit Prozessen der Personal- und Organisationsentwicklung zur Ausbildung einer förderlichen Unternehmenskultur, -struktur und -politik.³⁸⁵ In diesem Sinne reicht also eine interne Markenführung, die lediglich auf die hierarchische Durchsetzung der angestrebten Markenidentität ausgerichtet ist, nicht mehr aus.³⁸⁶ Vielmehr ist ein fundamentales Umdenken notwendig, in dessen Folge auch die strukturellen, kulturellen und politischen Aspekte markenpolitischer Identitätsbildungs- und Identitätssteuerungsprozesse sowohl als variable wie auch als determinierende Größen in die Betrachtung markenpolitischer Entscheidungsprozesse mit einbezogen werden müssen.³⁸⁷

Außerdem wird eine Dualität zwischen der Perspektive des Unternehmens und der Betrachtungsweise der aktuellen und potentiellen Konsumenten unterstellt.³⁸⁸ Demzufolge ist es nicht nur notwendig herauszufinden, was die Konsumenten über die Marke denken, sondern auch zu erforschen, was nach Ansicht der Konsumenten die Unternehmung über sie denkt.³⁸⁹ Die Konsequenz stellt im Rahmen des identitätsorientierten Markenverständnisses eine wechsel-

³⁸⁰ Zur Differenzierung der Attribute vgl. **Bierfelder** (1979) S. 343 ff.

³⁸¹ Vgl. **Bekmeier-Feuerhahn** (1998) S. 25; **Sommer** (1998) S. 26; **Esch** (1999) S. 12.

³⁸² Vgl. **Meffert; Burmann** (2005) S. 28 f.

³⁸³ Vgl. **Meffert; Burmann** (1996 a) S. 378 f.

³⁸⁴ Vgl. **Thurm** (2000) S. 54.

³⁸⁵ Vgl. **Bruhn** (1995) Sp. 1456; **Gardini** (2001) S. 36; **Kunde** (2000) S. 13.

³⁸⁶ Zu dieser eher instrumentalisierten Sicht des internen Marketing bzw. der internen Markenführung vgl. insbesondere **Stauss** (1995 a) Sp. 1048 f.; **Stauss** (1997) S. 718; **Stauss; Schulze** (1990) S. 154.

³⁸⁷ Vgl. hierzu insbesondere **Pringle; Gordon** (2002); **Schleuser** (2002) S. 283.

³⁸⁸ Vgl. **Meffert** (2000 b) S. 20.

³⁸⁹ Vgl. **Biel** (2001) S. 74; **Mayerhofer** (1995) S. 95.

seitige Markenbeziehung dar.³⁹⁰ Es wäre daher als Weiterentwicklung des Ansatzes zweifellos notwendig, zwischen der Marke und den Konsumenten eine Verbindung herzustellen, indem Markenbindung und -treue durch ein systematisches Beziehungsmarketing aufgebaut werden.³⁹¹ Denn die Aufgabe einer auf Beziehungen basierenden Markenführung liegt in der Entwicklung langfristiger und profitabler Kontakte.³⁹² Damit aber beständige Beziehungen zwischen der Marke und den Konsumenten entstehen,³⁹³ müssen die beteiligten Partner weitgehend unabhängig voneinander sein, d.h. sie müssen die Verbindung gemeinsam beeinflussen und bestimmen können.³⁹⁴ Diesen Verlust der deterministischen Beeinflussbarkeit der Konsumenten zu akzeptieren, heißt, Markenführung als Führung von gleichberechtigten Akteuren zu verstehen.³⁹⁵ Eine derart weitgehende und umfassende Reformulierung – was die aufgezeigten Aspekte der internen wie auch der externen Markenführung anbetrifft – ist aber bisher durch den identitätsorientierten Ansatz ausgeblieben. Vielmehr wird bei der Ausgestaltung des Markencharakters durchweg auf die klassischen Prinzipien des instrumentalen Ansatzes zurückgegriffen und die Markenführung als entscheidungsorientierter Planungsprozeß entworfen.³⁹⁶ Desgleichen greift die Modellierung des Markenimages auf die verhaltenswissenschaftlichen Erklärungen des wirkungsorientierten Ansatzes zurück.³⁹⁷ Eine systematische Berücksichtigung der Wechselwirkung zwischen der internen Gestaltung der Charaktereigenschaften und deren externer Wirkung auf das Markenimage findet aber bei der Ausdifferenzierung der beiden Seiten nicht statt. Die Tendenz zur Fokussierung auf partikularisierte und isolierte Aspekte ohne eine schlüssige Kombination der Unternehmens- und Konsumentenperspektive birgt damit auch die Gefahr der Desintegration der Markenführung.³⁹⁸

Etwa zeitgleich zur Entwicklung des identitätsorientierten Markenverständnisses hat die Diskussion um die sogenannte Fraktalisierung der Markenführung eine anhaltende, teilweise polemisch geführte Kontroverse ausgelöst.³⁹⁹ Soweit sich die Argumentation auf die Kopplung der Marke mit einem sozial relevanten Mythos bezieht und auf „synreferentieller Codierung“⁴⁰⁰ bzw. „Syncodierung“⁴⁰¹ in den anvisierten sozialen Gruppen abstellt, kann der Anschauung der Protagonisten dieses Ansatzes weitgehend gefolgt werden.⁴⁰² So ist der Erfolg

³⁹⁰ Vgl. **Aaker; Joachimsthaler** (2000) S. 60; **Herrmann u.a.** (2005) S. 188.

³⁹¹ Zum Beziehungsmarketing vgl. **Berry** (1983) S. 25; **Berry; Parasuraman** (1991) S. 133; **Grönroos** (1994) S. 9.

³⁹² Vgl. **Grönroos** (1990) S. 138; **Hunt** (1997) S. 431; **Heskett u.a.** (1997) S. 58 ff.

³⁹³ Teilweise halten diese Beziehungen sogar ein Leben lang. Vgl. **Schönberger** (2001) S. 17.

³⁹⁴ Vgl. **Fournier** (2005) S. 212 f.

³⁹⁵ Vgl. **Liebl; Herrmann** (2001) S. 30.

³⁹⁶ Vgl. hierzu **Meffert** (1994 d) S. 175 ff.

³⁹⁷ Vgl. hierzu **Behrens** (1994) S. 201 ff.; **Gröppel-Klein** (2004 a) S. 323 ff.

³⁹⁸ In diesem Sinne vgl. auch **Freter** (1977) S. 10 ff.

³⁹⁹ Vgl. **Nickel** (1998) S. 133.

⁴⁰⁰ Vgl. **Gerken** (1995) S. 220 f.

⁴⁰¹ Zum Begriff der Syncodierung vgl. **Diekhof** (1996) S. 82.

⁴⁰² Zur Mystifizierung von Marken vgl. insbesondere auch **Kehrer** (2001) S. 212 ff.

einiger traditioneller Marken eng mit der westlichen Lebensform und mit den amerikanischen Mythen verbunden.⁴⁰³ Das fraktale Markenverständnis geht jedoch über die symbolische Codierung von Marken hinaus. Aufgrund der „Fragmentierung“⁴⁰⁴ der Marktsegmente fordert es eine Profilierung der Marke durch ständig wechselnde und teilweise widersprüchliche kommunikative Maßnahmen, welche zum sogenannten Rhizom emergieren sollen.⁴⁰⁵ Die Marke soll so geführt werden, daß sie möglichst diverse Facetten zum gleichen Zeitpunkt offerieren kann. Ob sich diese fraktale Kommunikation wie bei einem mathematischen Fraktal zu einer synergetischen Totalität integriert, wird von den Antagonisten dieser Konzeption bezweifelt.⁴⁰⁶ In dieser überzeichneten und der theoretischen Basis unadäquaten Form spricht einiges dafür, daß die fraktale Markenführung eher zu einem Verfall denn zu einer Stärkung der Marke führt.⁴⁰⁷ Fraktale Marken stellen dann keine Marken im ursprünglichen Sinne mehr dar.⁴⁰⁸ Neben dieser maßgeblich skeptischen Haltung läßt sich aber auch würdigend feststellen, daß das fraktale Markenverständnis Prozesse der Neuorientierung in der Marketingwissenschaft bewirkt hat,⁴⁰⁹ die das Augenmerk u.a. auf Ansätze der modernen Systemtheorie gerichtet haben.

1.2. Bewertung des konzeptionellen Pluralismus

Die Auswirkungen der skizzierten Heterogenität markentheoretischer Ansätze lassen sich unterschiedlich interpretieren. Die einfachste Auslegung besteht darin, in diesem konzeptionellen Pluralismus die Energie und Mannigfaltigkeit markenbezogener Forschung und Praxis zu erkennen, die sich mit der Lebendigkeit und Vielfalt des Erkenntnisobjektes Marke deckt.⁴¹⁰ Zur differenzierteren Bewertung ist es dagegen zweckmäßig, den konzeptionellen Pluralismus aus wissenschaftstheoretischer und auch aus anwendungsorientierter Perspektive zu beleuchten.

1.2.1. Wissenschaftstheoretische Perspektive

Ein konzeptioneller Pluralismus stellt allgemein kein grundsätzliches Problem einer rein theoretisch ausgerichteten und funktionierenden Disziplin dar.⁴¹¹ Denn ein existierender theoretischer Standpunkt wird nach geltendem Wissenschaftsverständnis angesichts von Unsicherheit und Unzufriedenheit dann abgelöst, wenn er nicht mehr in der Lage ist, aktuelle Erscheinungen adäquat zu erklären und sofern ein konkurrierender Ansatz existiert, der hierzu besser imstande ist.⁴¹² Im Rahmen der markenbezogenen Theorieentwicklung entstand aber im Gegen-

⁴⁰³ Vgl. **Horx** (1995) S. 31.

⁴⁰⁴ Zur Fragmentierung der Nachfrage vgl. **McKenna** (1989) S. 92 f.

⁴⁰⁵ Vgl. **Gerken** (1996 a) S. 93 f.

⁴⁰⁶ Vgl. **Paulus** (1995) S. 86.

⁴⁰⁷ Vgl. **Meffert; Burmann** (1996 a) S. 379.

⁴⁰⁸ Vgl. **Trommsdorff** (1997) S. 6.

⁴⁰⁹ Vgl. **Weber** (1995) S. 88 ff.

⁴¹⁰ Vgl. **Adjouri** (2002) S. 18.

⁴¹¹ Vgl. **Spiller** (2001) S. 39.

⁴¹² Zum Prozeß des wissenschaftlichen Fortschritts vgl. insbesondere **Kuhn** (1978).

satz zu der üblichen Entwicklung des wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritts ein neuer Ansatz nach dem anderen, ohne daß der alte durch einen neuen Standpunkt abgelöst wurde. Allerdings resultiert aus einer solchen Wissenschaftspraxis nicht zwangsläufig ein Handlungsbedarf, sofern die einzelnen Ansätze keinen Gesamterklärungsanspruch erheben, sondern je spezifische Aspekte in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung stellen.⁴¹³ Denn dann leistet jeder Ansatz einen unverzichtbaren theoretischen Beitrag und ist deshalb in seiner Eigenart zu akzeptieren und als Teil einer umfassenden theoretischen Fundierung zu betrachten.⁴¹⁴ Entsprechend sind unterschiedliche Forschungsstandpunkte zur Konstitution einer universellen Markentheorie funktional notwendig.⁴¹⁵

Die Notwendigkeit einer konstruktiven Diskussion und kritischen Reflexion der markenbezogenen Ansätze wird in diesem Zusammenhang offensichtlich, denn die beständige Infragestellung einzelner Ansätze aus Sicht konkurrierender Perspektiven wirkt in hohem Maße anregend und stellt eine zentrale Quelle wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritts dar.⁴¹⁶ Der konzeptionelle Pluralismus impliziert dementsprechend keine vermeidbare Folgeerscheinung, sondern ein wesentliches Element einer kritisch-konstruktiven Reproduktionsdynamik.⁴¹⁷ Da jedoch im betriebswirtschaftlichen Marketing eine fachliche Diskussion und Kritik nur sehr selten stattfindet,⁴¹⁸ repräsentiert die markentheoretische Forschung keinen funktionierenden Wissenschaftsbetrieb. Der Grund hierfür liegt in der publizistischen Betriebsamkeit in weiten Bereichen des universitären Marketings, die zu der ausgeprägten Fragmentierung der Forschungsinteressen und zu der fehlenden fachlichen Kontroverse maßgeblich beiträgt.⁴¹⁹

1.2.2. Anwendungsorientierte Perspektive

Im Gegensatz zu den vorangegangenen Aussagen erscheint der vorhandene konzeptionelle Pluralismus aus einer anwendungsorientierten Perspektive heraus jedoch dann als bedenklich, wenn die einzelnen Ansätze insbesondere für Fragestellungen der praktischen Markenführung divergierende Handlungsempfehlungen anbieten (vgl. Abb. 10).⁴²⁰ Denn die sich widersprechenden Empfehlungen stellen die jeweiligen Führungskräfte in Markenartikelunternehmen vor erhebliche Probleme.⁴²¹ Und zwar stehen die Entscheidungsträger vor der schwierigen Aufgabe, aus einer Ansammlung von rivalisierenden Ansätzen jeweils denjenigen auszuwählen,⁴²² der

⁴¹³ Vgl. **Siegert** (2001) S. 34.

⁴¹⁴ Vgl. hierzu allgemein **Klinkmann** (1981) S. 257.

⁴¹⁵ Vgl. hierzu analog **Feyerabend** (1976) S. 68.

⁴¹⁶ Vgl. **Spiller** (2001) S. 39.

⁴¹⁷ Vgl. **Schanz** (1990) S. 92 f.

⁴¹⁸ Vgl. **Breithecker-Amend** (1992) S. 161.

⁴¹⁹ Vgl. **Hansen; Bode** (1999) S. 440.

⁴²⁰ Vgl. **Behrens** (1994) S. 200; **Thurm** (2000) S. 14.

⁴²¹ Vgl. **Steinmann; Scherer** (1994) S. 6; **Osterloh; Frost** (1999) S. 91.

⁴²² Vgl. analog **Wiedmann** (1993) S. 47.

hinsichtlich ihrer praktischen Problemstellung aus subjektiver Perspektive am besten geeignet erscheint.⁴²³ Die Selektion des jeweiligen Ansatzes kann dabei nur relativ willkürlich erfolgen, denn die betroffenen Akteure verfügen meist nur über eine begrenzte Fachübersicht.⁴²⁴

Grundlegendes Wesen von Marken
Marke als Kennzeichnung Marke als Ansammlung von konstitutiven Merkmalen Marke als Mix von typischen Instrumenten Marke als Vorstellungsbild der Konsumenten Marke als Informationssubstitut im Markt Marke als Persönlichkeit Marke als symbolisch codiertes Rhizom
Konstitutive Elemente von Marken
Markierung Markierung, Qualität, Ubiquität, Werbung, Verkehrsgeltung usw. Produkt-, Kontrahierungs-, Distributions- und Kommunikationspolitik Affektionen und Kognitionen der Konsumenten Informationsdefizite der Konsumenten Spezifische Charakter- und Imagekomponenten Logos, Mythos und Kairos
Allgemeingültige Erfolgsfaktoren von Marken
Aufhebung der Anonymität der Ware Vorzugsstellung der Ware als Markenartikel Positionierung und Profilierung des Produktes Prägnantes Image des Produkts Informations- bzw. reputationsbezogenes Signaling Positionierung und Profilierung eines prägnanten Images Interfusion und Fraktalisierung

(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 10: Divergente Antworten bezüglich konzeptioneller Fragestellungen

Die praktischen Folgen des konzeptionellen Pluralismus erscheinen evident. Exemplarisch hierfür läßt sich darauf verweisen, daß alle führenden Markenberatungen und Marktforschungsinstitute aufgrund des elementaren Interesses,⁴²⁵ das der monetären Taxierung von Marken (vgl. Tab. 3) in der Praxis zuerkannt wird,⁴²⁶ ihr Leistungsspektrum um Markenbewertungsverfahren erweitert haben.⁴²⁷ Dabei beruhen die zugrunde liegenden Konzepte – trotz innovativer

⁴²³ Vgl. **Herrmann** (1999 a) S. 117.

⁴²⁴ Vgl. **Scherer** (2006) S. 41.

⁴²⁵ Vgl. hierzu exemplarisch **Esch** (2004) S. 4 ff.

⁴²⁶ Vgl. **Sattler** (2001) S. 19.

⁴²⁷ Exemplarische Studien hinsichtlich der Bewertung markenbezogener Beratungskonzepte liefern **Drees** (2000); **Schimansky** (2003).

Bezeichnungen – zumeist auf generalisiertem Handlungswissen und sind im Kern induktivistisch.⁴²⁸ Außerdem greifen sie immer auf ähnliche Methoden und Ansätze zurück.⁴²⁹ Sofern sie theoretische Aspekte aufgreifen, geschieht dies zumeist in einem rhetorischen Sinne. Die Verantwortung hierfür liegt aber nicht bei der Praxis, die vermeintlich wissenschaftliche Erkenntnisse ignoriert. Es mangelt vielmehr an einer eindeutigen theoretischen Fundierung praktisch anwendbarer Modelle und Arbeitsweisen. Dabei steht das prinzipielle Erfordernis einer permanenten Anpassung theoretischer Forschungen an die praktischen Entwicklungen und Probleme außer Frage.⁴³⁰ Insofern wird zur theoretischen Fundierung der Markenführung und auch der Integration markenbezogener Kommunikation eine innovative, d.h. eine vernetzte und ganzheitliche Betrachtung der Marke notwendig.⁴³¹

Rang	Marke	Markenwert 2007	Veränderung zu 2006
1	Coca Cola	65,3 Mrd. \$	- 3 %
2	Microsoft	58,7 Mrd. \$	3 %
3	IBM	57,1 Mrd. \$	2 %
4	General Electric	51,6 Mrd. \$	5 %
5	Nokia	33,7 Mrd. \$	12 %
6	Toyota	32,1 Mrd. \$	15 %
7	Intel	31,0 Mrd. \$	- 4 %
8	McDonalds	29,4 Mrd. \$	7 %
9	Disney	29,2 Mrd. \$	5 %
10	Mercedes	23,6 Mrd. \$	8 %

(Quelle: Interbrand (2007).)

Tab. 3: Ranking der zehn wertvollsten Marken

Betrachtet man also die heterogenen und teilweise gegensätzlichen Ansätze zum Markenverständnis und zur Markenführung, so zeigt sich, daß eine Revision der Markentheorie erforderlich wird.⁴³² Die Forderung nach einer theoretischen Neuorientierung erscheint somit vollkommen konsequent.⁴³³ Um diese anwendungsbezogen realisieren zu können, ist die bislang weitgehend fehlende Kooperation von Theorie und Praxis durch einen andauernden Meinungsaustausch zu ersetzen.⁴³⁴ Hierbei sollte sowohl der fehlende Transfer von theoretischen

⁴²⁸ Vgl. **Nickel** (1997 a) S. 32; **Osterloh; Grand** (1995) S. 7.

⁴²⁹ Exemplarisch hierfür steht der Campaigning-Ansatz und das Brand-Wheel-Modell der internationalen Agenturgruppe Bates. Vgl. hierzu **Veigel** (1999) S. 111 ff.; **Lobenstein** (2004) S. 208 ff.

⁴³⁰ Vgl. **Wiedmann** (1993) S. 103 f.

⁴³¹ Vgl. **Meffert** (2000 a) S. 23.

⁴³² Zu dieser Forderung vgl. **Burmann u.a.** (2005) S. 15 f.

⁴³³ Vgl. hierzu **Essinger** (2001) S. 109; **Bruhn** (2000) S. 17 f.

⁴³⁴ Vgl. **Bruhn** (1989 a) S. 18 f.

Erkenntnissen aus der Wissenschaft in die Praxis als auch das vielfach versäumte Herantragen von relevanten Problemen aus der Praxis an die Theorie behoben werden.⁴³⁵

2. Kritik hinsichtlich der wissenschaftlichen Paradigmen

Stand bisher der konzeptionelle Pluralismus im Mittelpunkt, so liegt nun das Interesse auf den zugrunde liegenden wissenschaftlichen Paradigmen. Unter solchen Paradigmen versteht man die wissenschaftlichen Problemlösungsmuster eines Forschungsgebiets.⁴³⁶ Es handelt sich dabei um die programmatischen Direktiven bzw. um die methodologischen Leitideen, die von einer Gruppe von Gleichgesinnten weitgehend geteilt werden.⁴³⁷ Allgemein gilt, daß innerhalb einer solchen Forschergemeinschaft immer nur eine methodologische Grundrichtung dominiert.⁴³⁸ Im Bereich der Marketingwissenschaft lassen sich jedoch das entscheidungstheoretische und das verhaltenswissenschaftliche Forschungsparadigma ausmachen.⁴³⁹

2.1. Betrachtung des entscheidungstheoretischen Paradigmas

Die Entscheidungstheorie besitzt eine lange Tradition und weist unterschiedliche Erscheinungsformen auf.⁴⁴⁰ Sie befaßt sich sowohl mit der Analyse logischer Implikationen in Bezug auf rationale Entscheidungstatbestände als auch mit empirisch gehaltvollen Aussagen darüber, wie rationale Entscheidungsprozesse tatsächlich ablaufen.⁴⁴¹ Entsprechend stehen sowohl strukturelle als auch prozessuale Aspekte im Mittelpunkt der weiteren Erörterungen.⁴⁴²

2.1.1. Normatives Strukturmodell der Entscheidungstheorie

Im Mittelpunkt der strukturell ausgerichteten Perspektive der Entscheidungstheorie stehen Fragestellungen der formalen Entscheidungslogik.⁴⁴³ Den Ausgangspunkt bildet dabei die aus der neoklassischen Nutzentheorie übernommene Prämisse,⁴⁴⁴ unternehmerische und mithin markenpolitische Entscheidungen als vollständig rationale Handlungen anzusehen.⁴⁴⁵ Dieser Annahme liegt die Vorstellung einer unbegrenzten Informationsaufnahme und -verarbeitungskapazität des jeweiligen Entscheidungsträgers zugrunde.⁴⁴⁶ Zur Präzisierung der Rationalität dient dabei

⁴³⁵ Vgl. **Tietz** (1993) S. 162.

⁴³⁶ Vgl. hierzu auch **Kuhn** (1978) S. 28 ff.; **Lakatos** (1974) S. 129 ff.; **Chalmers** (1999) S. 91 f.

⁴³⁷ Vgl. **Kuhn** (1972) S. 289.

⁴³⁸ Vgl. **Niehans** (1996) S. 21 f.

⁴³⁹ Vgl. **Franke** (2000) S. 419 ff. Zur Deskription der weiteren Paradigmen der Marketingwissenschaft vgl. insbesondere **Meffert** (1994 c) S. 11 ff.

⁴⁴⁰ Vgl. **Raffée** (1993) S. 31.

⁴⁴¹ Vgl. **Sieben; Schildbach** (1994) S. 1; **Kahle** (2001) S. 24 ff.

⁴⁴² PFOHL und BRAUN legen in diesem Zusammenhang eine aufbau- und eine ablauforientierte Betrachtung zugrunde. Vgl. **Pfohl; Braun** (1981) S. 21.

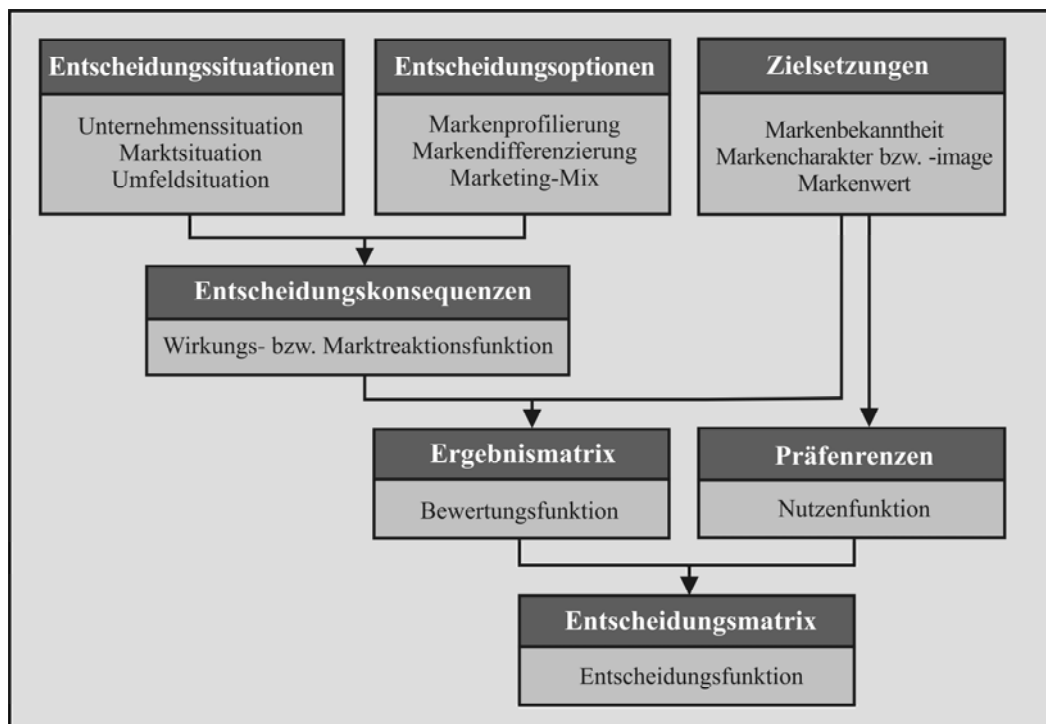
⁴⁴³ Vgl. **Gäfigen** (1974) S. III.

⁴⁴⁴ Zu den Annahmen der neoklassischen Theorie vgl. insbesondere **Albert** (1998) S. 29 ff.

⁴⁴⁵ Vgl. **Kirsch** (1994) S. 3.

⁴⁴⁶ Vgl. **Hammann u.a.** (1975) S. 26.

gemeinhin das sogenannte ökonomische Prinzip.⁴⁴⁷ Entscheidungen lassen sich insofern als wirtschaftlich sinnvoll charakterisieren, wenn in Gestalt des Maximumprinzips mit einem gegebenen Aufwand ein möglichst hoher Ertrag erzielt wird bzw. wenn in Form des Minimumprinzips der nötige Aufwand, um einen bestimmten Ertrag zu erzielen, möglichst gering gehalten wird. Rational zu handeln heißt also, Extremwerte zu realisieren und zwar generell im Sinne eines möglichst optimalen Verhältnisses zwischen Aufwand und Ertrag.⁴⁴⁸ In diesem Sinne sind in gegebenen Entscheidungssituationen die jeweiligen Entscheidungsoptionen hinsichtlich ihrer konkreten Entscheidungskonsequenzen auf der Basis der Zielsetzungen zu bewerten und präferenzkonforme Problemlösungen auszuwählen (vgl. Abb. 11).⁴⁴⁹



(Quelle: In Anlehnung an Meffert (2000 a) S. 60.)

Abb. 11: Normatives Strukturmodell der Markenführung

Den Ausgangspunkt des aufgezeigten Entscheidungsmodells bildet die Menge aller denkbaren, sich gegenseitig ausschließenden markenpolitischen Alternativen, d.h. die zu einem bestimmten Zeitpunkt insgesamt zur Verfügung stehenden Entscheidungsoptionen der Markenführung.⁴⁵⁰ Markenpolitische Alternativen umfassen dabei solche Variablen, die der jeweilige Entscheidungsträger im Rahmen der Markenprofilierung und -differenzierung sowie bei der Ausgestaltung des Marketing-Mix autonom variieren kann.⁴⁵¹ Diesen Entscheidungsoptionen stehen diverse Faktoren gegenüber, die den Entscheidungsspielraum der Markenführung ein-

⁴⁴⁷ Vgl. **Domschke; Scholl** (2003) S. 3; **Vahs; Schäfer-Kunz** (2005) S. 5.

⁴⁴⁸ Vgl. **Wöhe** (2002) S. 1; **Schierenbeck** (2003) S. 3.

⁴⁴⁹ Vgl. hierzu **Meffert** (1994 d) S. 174 ff.; **Freter** (2004 a) S. 29 ff.

⁴⁵⁰ Vgl. **Bamberg; Coenenberg** (2006) S. 16.

⁴⁵¹ Vgl. **Laux** (2005) S. 20.

schränken.⁴⁵² Die entsprechenden Restriktionen, die auf Sachverhalten im Unternehmen, im Markt und im Umfeld des Unternehmens basieren, finden durch alternativ formulierte Entscheidungssituationen Berücksichtigung.⁴⁵³ Dabei kann man jeder Kombination aus einer Entscheidungsoption und -situation eindeutig eine Entscheidungskonsequenz in Form einer bestimmten Wirkung zuordnen.⁴⁵⁴ Hierzu dient die sogenannte Wirkungs- bzw. Marktreaktionsfunktion, die den funktionalen Zusammenhang zwischen den angestrebten Wirkungsgrößen – Markenbekanntheit, Markencharakter bzw. -image sowie Markenwert – und den markenpolitischen Alternativen unter Berücksichtigung der situativen Faktoren abbildet.⁴⁵⁵ Die auf diese Art und Weise erhaltenen Resultate bringen aber lediglich entscheidungsträgerunabhängige Tatbestände zum Ausdruck.⁴⁵⁶ Zur subjektiven Bewertung der Entscheidungskonsequenzen zieht man deshalb die markenpolitischen Zielsetzungen heran, die es mittels der sogenannten Bewertungsfunktion ermöglichen, die Wirkungen in Bezug auf ihren unterschiedlichen Zielbeitrag einzuschätzen.⁴⁵⁷ Die so bewerteten Ergebnisse werden sodann in der Ergebnismatrix dokumentiert.

Der Entscheidungsträger kann sich aufgrund dieser Matrix Klarheit darüber verschaffen, zu welchen Konsequenzen die jeweiligen markenpolitischen Alternativen gemessenen an den zugrunde gelegten Zielsetzungen führen, wenn eine bestimmte Situation eintritt.⁴⁵⁸ Mit der Erstellung der Ergebnismatrix ist das Entscheidungsproblem jedoch noch nicht gelöst. Denn die Ergebnisse unterscheiden sich regelmäßig nach ihrer Wesensart, ihrer Höhe, ihrem zeitlichen Auftreten und der Sicherheit ihres Eintritts, so daß sie den Präferenzen des Entscheidungsträgers unterworfen werden müssen.⁴⁵⁹ Dies geschieht durch die sogenannte Nutzenfunktion.⁴⁶⁰ Die Ergebnisse dieses Zuordnungsprozesses werden in der Entscheidungsmatrix veranschaulicht.⁴⁶¹ Die entsprechende Entscheidungsfunktion gibt an, welche Entscheidungsoption bei Eintritt der jeweiligen Entscheidungssituationen unter Zugrundelegung der Zielsetzungen und Präferenzen des Entscheidungsträgers optimal ist. Zur Lösung der Entscheidungsfunktion bedarf es geeigneter mathematischer Optimierungsverfahren, welche das Auffinden der besten Lösung sicherstellen.⁴⁶² Bei den verwendeten Verfahren handelt es sich überwiegend um quantitative Methoden, die im Operations Research zur Vorbereitung und Unterstützung von Entscheidungen entwickelt wurden.⁴⁶³ Zu nennen sind hier insbesondere die iterativen Verfah-

⁴⁵² Vgl. **Freter** (1977) S. 50.

⁴⁵³ Vgl. **Sieben; Schildbach** (1990) S. 18.

⁴⁵⁴ Vgl. **Bamberg; Coenenberg** (2006) S. 23.

⁴⁵⁵ Vgl. **Kaas** (1977) S. 14; **Balderjahn** (1993) S. 30; **Freter** (2004 a) S. 37.

⁴⁵⁶ Vgl. **Meffert** (2000 a) S. 60.

⁴⁵⁷ Vgl. **Rieper** (1992) S. 48.

⁴⁵⁸ Vgl. **Meffert** (2000) S. 59.

⁴⁵⁹ Vgl. **Sieben; Schildbach** (1990) S. 30.

⁴⁶⁰ Vgl. **Bamberg; Coenenberg** (2004) S. 35.

⁴⁶¹ Vgl. **Schneeweiß** (1967) S. 7 ff.

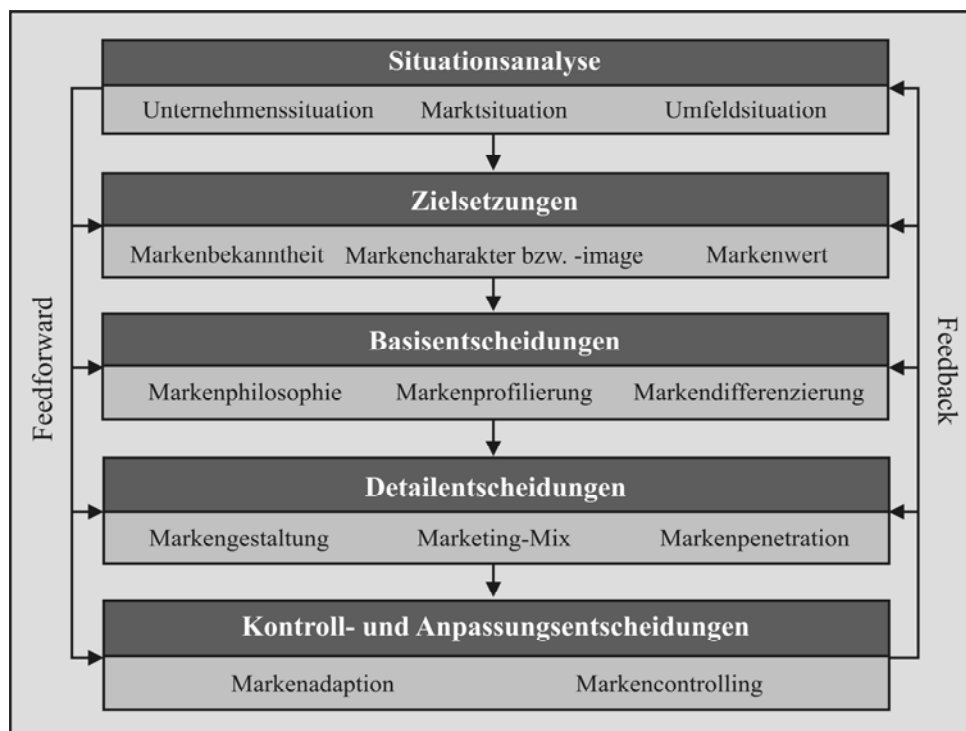
⁴⁶² Vgl. **Steffenhagen** (1994) S. 230.

⁴⁶³ Vgl. **Zimmermann** (1999) S. 2; **Kahle** (2001) S. 93.

ren der mathematischen Programmierung, die analytischen Verfahren der Differentialrechnung sowie die Simulation.⁴⁶⁴

2.1.2. Deskriptives Prozeßmodell der Entscheidungstheorie

Gegenüber der formalisierten und auf mathematischen Methoden basierenden Entscheidungslogik versucht die prozessuale Perspektive der Entscheidungstheorie zu beschreiben, wie markenpolitische Entscheidungen in der Realität getroffen werden. Die Bewältigung von Problemstellungen wird dabei als mehrstufiger Entscheidungsprozeß aufgefaßt (vgl. Abb. 12).⁴⁶⁵



(Quelle: In Anlehnung an Meffert (1994 d) S. 176.)

Abb. 12: Deskriptives Prozeßmodell der Markenführung

Die Grundlage für markenpolitische Entscheidungen bildet eine Situationsanalyse.⁴⁶⁶ Im Vordergrund steht dabei, objektive Informationen über die Unternehmens-, Markt- und Umfeldsituation zu erlangen.⁴⁶⁷ Auf der Basis dieser Kenntnisse ist es dem Entscheidungsträger nunmehr möglich, markenpolitische Zielsetzungen festzulegen.⁴⁶⁸ Diese Ziele fungieren anschließend im Rahmen der Bestimmung optimaler markenpolitischer Basis- und Detailentscheidungen als objektiver Bewertungsmaßstab.⁴⁶⁹ Die Formulierung von Zielsetzungen hinsichtlich des Be-

⁴⁶⁴ Zur Unterstützung markenpolitischer Entscheidungen durch quantitative Verfahren und Methoden vgl. **Hammann u.a.** (1975); **Hruschka** (1996). Kritisch hierzu vgl. insbesondere **Troll** (1975).

⁴⁶⁵ Vgl. **Meffert; Burmann** (2002 b) S. 75; **Meffert** (1992 b) S. 132.

⁴⁶⁶ Vgl. **Meffert** (1994 d) S. 175.

⁴⁶⁷ Vgl. **Arnold** (1992) S. 55 ff.; **Essinger** (2001) S. 111.

⁴⁶⁸ Vgl. **Meffert** (1994 d) S. 175.

⁴⁶⁹ Vgl. **Freter** (1977) S. 42.

kanntheitsgrades, des Charakters bzw. des Images sowie des ökonomischen Wertes von Marken ist somit notwendig, um adäquate Maßnahmen entwickeln und umsetzen zu können.⁴⁷⁰

Innerhalb der markenpolitischen Basisentscheidungen erfolgt zunächst die Fixierung von strategischen Entscheidungsoptionen.⁴⁷¹ Vor dem Hintergrund einer konkreten Markenphilosophie zählen hierzu die Profilierung bei den anvisierten Zielgruppen und die Differenzierung von konkurrierenden Marken.⁴⁷² Damit hat die Positionierung im Rahmen der strategischen Ausrichtung der Markenführung eine zentrale Bedeutung.⁴⁷³ Der Zweck solcher Basisentscheidungen liegt insbesondere darin, die zukünftige Stellung der Marke zum Ausdruck zu bringen, um die Richtung für effiziente und effektive Detailentscheidungen vorzugeben.⁴⁷⁴ Markenpolitische Detailentscheidungen betreffen dann die zielgerichtete Gestaltung der Bestandteile der Markierung sowie die Integration des gesamten markenpolitischen Instrumentariums.⁴⁷⁵ Die Penetration der Marke umfaßt dabei die Umsetzung in operative Maßnahmen und die Durchsetzung dieser Maßnahmen im Absatzkanal. Im Anschluß an die Durchführung der einzelnen Maßnahmen wird durch die Kontroll- und Anpassungsentscheidungen überprüft, inwieweit die anvisierten Zielsetzungen erreicht bzw. welche erforderlichen Anpassungen vorzunehmen sind.⁴⁷⁶

2.1.3. Erläuterung des postulierten Realitätsverständnisses

Die skizzierten Entscheidungsmodelle bilden die markenpolitischen Entscheidungsprobleme so ab, daß man aus den resultierenden Struktur- bzw. Prozeßkomplexen die Problemlösung, d.h. die Selektion der zu realisierenden markenpolitischen Maßnahmen als logische Implikation bzw. als idealtypische Schrittfolge erhält.⁴⁷⁷ Diese Darlegung verdeutlicht, mit welchem Verständnis von Realität die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie operiert. Denn in Verbindung mit diesen Modellen steht die Überzeugung, daß markenpolitische Entscheidungsprobleme in der Realität objektiv gegeben und eindeutig strukturiert sind, so daß sie durch entsprechende Methoden unmittelbar erfaßt und in ihrer Entwicklung prognostiziert werden können.⁴⁷⁸ Den Ausgangspunkt von Entscheidungsproblemen stellt demzufolge eine systematisch durchgeführte Situationsanalyse dar.⁴⁷⁹ Die vorrangige Aufgabe dieser Analyse besteht darin, durch entsprechende Methoden der Markt- bzw. Markenforschung die problemlos zu gewinnenden Informationen auf objektive Weise zu erheben, aufgrund derer dann rationale

⁴⁷⁰ Vgl. **Bruhn** (1995) Sp. 1453.

⁴⁷¹ Vgl. **Meffert; Burmann** (2002 b) S. 77.

⁴⁷² Vgl. **Meffert** (1992 b) S. 131.

⁴⁷³ Vgl. **Mayer** (1984) S. 251 ff.

⁴⁷⁴ Vgl. **Haedrich; Tomczak** (1996) S. 136.

⁴⁷⁵ Vgl. **Meffert** (1994) S. 191 f.

⁴⁷⁶ Vgl. **Meffert; Burmann** (2002 b) S. 82.

⁴⁷⁷ Vgl. **Lenz** (1987) S. 277; **Heinen** (1976) S. 50.

⁴⁷⁸ Vgl. **Lüer** (1998) S. 79.

⁴⁷⁹ Vgl. **Hartmann** (1994) S. 3 ff.

Entscheidungen im Sinne des Wirtschaftlichkeitsprinzips getroffen werden können.⁴⁸⁰ Die kritische Reflexion setzt daher am Realitätsverständnis der skizzierten Entscheidungsmodelle an.

Die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie geht von der grundlegenden Annahme aus, daß Entscheidungen in einer objektiv existierenden Realität stattfinden.⁴⁸¹ In diesem Sinne wird auch für markenpolitische Entscheidungsprobleme unterstellt, die relevanten Informationen hinsichtlich der unterschiedlichen Zustände der Entscheidungssituation, der alternativen Entscheidungsoptionen sowie der resultierenden Entscheidungskonsequenzen seien objektiv vorhanden und ließen sich ohne Schwierigkeiten beschaffen.⁴⁸² Informationen über externe Größen wie den Markt, das Umfeld oder den Wettbewerb bzw. über interne Sachverhalte wie die eigenen Stärken und Schwächen repräsentieren aber nicht objektive Tatbestände.⁴⁸³ Sie lassen sich vielmehr nur in Bezug auf einen mit bestimmten Zielsetzungen, Wahrnehmungsgewohnheiten, Deutungsmustern, Kenntnissen und kognitiven Fähigkeiten ausgestatteten Entscheidungsträger konkretisieren.⁴⁸⁴ Entscheidungsprobleme und die zu ihrer Lösung notwendigen Informationen sind aus diesem Grunde keine absoluten, real existierenden Phänomene.⁴⁸⁵ Sie entspringen vielmehr der subjektiven Konstruktion des jeweiligen Akteurs.⁴⁸⁶

Die Definition eines Entscheidungsproblems erschöpft sich somit nicht in einer passiven Analyse vorfindbarer situativer Gegebenheiten.⁴⁸⁷ Markenpolitische Entscheidungen sind vielmehr davon abhängig, wie der Entscheidungsträger die konkrete Situation subjektiv wahrnimmt und interpretiert.⁴⁸⁸ Entscheidungen werden also nicht auf der Grundlage von objektiven Tatsachen und analytischen Fähigkeiten getroffen, sondern sie sind das Produkt der subjektiven Konstruktion der involvierten Entscheidungsträger.⁴⁸⁹ In letzter Konsequenz stellen die betrachteten Entscheidungsmodelle daher auch subjektive Konstruktionen dar.⁴⁹⁰ Denn die Modellbildung kann nicht länger als Abbild einer unabhängig vom jeweiligen Akteur zu betrachtenden Realität angesehen werden, sondern sie ist als deren Konstruktion zu verstehen.⁴⁹¹ Die Entscheidungsmodelle fungieren dabei als kognitive Muster im Hinblick auf das betreffende Entscheidungsproblem.⁴⁹² Sie stellen mentale Modelle dar, in denen sich das Denken der

⁴⁸⁰ Vgl. **Lüer** (1998) S. 156.

⁴⁸¹ Vgl. **Becker** (1996 a) S. 244.

⁴⁸² Vgl. **Kasper u.a.** (1998) S. 604.

⁴⁸³ Vgl. **Handlbauer** (1996) S. 69.

⁴⁸⁴ Vgl. **Bretzke** (1980) S. 34.

⁴⁸⁵ Vgl. hierzu **Steinmann; Schreyögg** (2005) S. 327 f.

⁴⁸⁶ Vgl. **Schreyögg** (1984) S. 156 ff.; **Bardmann** (1994) S. 361 ff.

⁴⁸⁷ Vgl. **Bretzke** (1978) S. 220.

⁴⁸⁸ Vgl. **Kasper u.a.** (1998) S. 611.

⁴⁸⁹ Vgl. **Weick** (1995) S. 30 ff.

⁴⁹⁰ Vgl. **Bretzke** (1980) S. 35.

⁴⁹¹ Vgl. **Müller-Merbach** (1989) Sp. 1172 f.

⁴⁹² In diesem Zusammenhang wird in der einschlägigen Diskussion der Begriff der kognitiven Landkarte verwandt. Vgl. hierzu insbesondere **Lehner** (1996).

Entscheidungsträger manifestiert und durch die sich konkrete Entscheidungen plausibilisieren lassen.⁴⁹³ Die Problemdefinition erscheint damit nicht mehr nur als bloße Voraussetzung, sondern als der zentrale Gegenstand der Modellkonstruktion.⁴⁹⁴ Dementsprechend ist es erforderlich, die modelltheoretische Betrachtung stärker auf den Prozeß der Konkretisierung des Entscheidungsproblems zu fokussieren.⁴⁹⁵ Die Definition des Entscheidungsproblems ist aus dieser Perspektive keine faktische Größe, sondern sie wird durch subjektive Such- und Denkprozesse generiert, komplettiert und variiert.⁴⁹⁶ Zur näheren Charakterisierung dieses Konstruktionsprozesses lassen sich u.a. die Komponenten heranziehen, die auch in den aufgezeigten Entscheidungsmodellen Verwendung finden.⁴⁹⁷ So kann man vier grundlegende Operationen unterscheiden, in die sich der Prozeß der Problemdefinition gedanklich zerlegen läßt:⁴⁹⁸

(a) **Problemdefinition durch subjektive Deutung**

Die Rubrizierung von bestimmten Gegebenheiten als Entscheidungsproblem erfolgt nicht durch einen unvermittelten und voraussetzungslosen Zugang zur Realität, sondern aufgrund subjektiver Interpretationen der jeweiligen Akteure unter Verwendung von komplexitätsreduzierenden Deutungsschemata.⁴⁹⁹

(b) **Problemdefinition durch Zielkonstruktion**

Die Zielsetzungen und Präferenzen der Entscheidungsträger sind zunächst unklar, nur teilweise bestimmt und widersprüchlich, so daß sie sich oft erst im betreffenden Entscheidungsprozeß konkretisieren.⁵⁰⁰ Dementsprechend sind diese Größen weder eindeutig, stabil und exogen gegeben, sondern sie ergeben sich in einem konstruktiven gedanklichen Prozeß des Entscheidungsträgers.

(c) **Problemdefinition durch Entscheidungsfeldkonstruktion**

Konkrete Daten hinsichtlich der Zustände der Entscheidungssituation und der alternativen Entscheidungsoptionen sowie der mit diesen Elementen verbundenen Entscheidungskonsequenzen liegen stets fragmentarisch vor.⁵⁰¹ Zudem handelt es sich bei der Konstruktion des Entscheidungsfeldes nicht um die Interpretation authentischer Größen, sondern um subjektive Spekulationen bezüglich zukünftiger Zustände, Alternativen und Konsequenzen.

(d) **Problemdefinition durch Erwartungskonstruktion**

Der Eintritt bestimmter Zustände der Entscheidungssituation ist zumeist risikobehaftet bzw. unsicher. Außerdem ist die funktionale Relation zwischen den Entscheidungsoptio-

⁴⁹³ Vgl. Lürer (1998) S. 130; Müller-Stewens; Lechner (2005) S. 570 f.

⁴⁹⁴ Vgl. Bretzke (1980) S. 38.

⁴⁹⁵ Vgl. Steinmann; Schreyögg (2005) S. 328.

⁴⁹⁶ Vgl. Kirsch (1997 a) S. 57.

⁴⁹⁷ Vgl. Kirsch (1994) S. 77.

⁴⁹⁸ Vgl. hierzu insbesondere Bretzke (1980) S. 40 ff.

⁴⁹⁹ Zum Begriff des Deutungsschemas vgl. Schütz (1974) S. 112.

⁵⁰⁰ Vgl. March; Olsen (1979) S. 25 f.; Ortman (2001) S. 283.

⁵⁰¹ Vgl. Simon (1957) S. 81.

nen einerseits und den Entscheidungskonsequenzen andererseits hypothetisch.⁵⁰² Somit setzen die Entscheidungsmodelle Kenntnisse voraus, die in der Regel nicht objektiv vorhanden sind, sondern auf subjektiven Erwartungen der Entscheidungsträger basieren.

2.1.4. Diskussion des zugrunde liegenden Rationalitätsanspruchs

Der konturierte Prozeß der subjektiven Problemdefinition vollzieht sich nicht losgelöst von unternehmensinternen und -externen Rahmenbedingungen, sondern er stellt sich als eine kontextspezifische Prozedur dar.⁵⁰³ Somit basieren die markenpolitischen Entscheidungen nicht ausschließlich auf rationalen Kalkülen eines einzelnen Entscheidungsträgers, sondern sie werden innerhalb einer Institution entwickelt, die ganz bestimmte Akteure mit divergenten Interessen und Erfahrungen beschäftigt und über ganz bestimmte formell, ökonomisch, politisch und kulturell ausgeprägte Strukturen verfügt.⁵⁰⁴ Diese Strukturen umfassen demgemäß nicht nur die durch Organigramme kodifizierten Regeln, Normen und Verhaltensprinzipien, sondern auch Ressourcen, Vertragsverhältnisse, Machtgefüge, Gewohnheiten, Einsichten, Werte, Erfahrungen sowie Denkvorstellungen.⁵⁰⁵ Sie treten in Entscheidungsprozessen in Form von sich wechselseitig stabilisierenden, mehrdimensionalen Erwartungen der involvierten Akteure auf.⁵⁰⁶ Somit impliziert die Annahme der Kontextgebundenheit von Entscheidungen eine Abkehr von der Fiktion einer autonomen Individualentscheidung. Vielmehr läßt sich die Realität als eine in sozialen Kontexten vollzogene Ausdifferenzierung von Erwartungsstrukturen charakterisieren, die den individuellen Entscheidungen vorausliegt und zugleich durch die getroffenen Entscheidungen reproduziert wird.⁵⁰⁷ In diesem Sinne sind Entscheidungen in Erwartungsstrukturen eingebettet und bilden durch ihre Konsequenzen wiederum Erwartungsstrukturen aus.⁵⁰⁸ Die beteiligten Akteure befinden sich in einem Verhältnis wechselseitiger Beobachtung, Beeinflussung bzw. Verhandlung,⁵⁰⁹ in dem sie ihre subjektiven Entscheidungen an den Erwartungen der anderen Akteure auszurichten haben. Entsprechend liegen keine individuellen, sondern kollektive, d.h. sozial orientierte Entscheidungsprozesse vor.⁵¹⁰

Vor dem skizzierten Hintergrund erscheint eine umfassende und weitreichende Revision des zugrunde liegenden Rationalitätsbegriffs erforderlich.⁵¹¹ Als Ausgangspunkt dient dabei die generelle Erkenntnis, daß logisch begründbare Vernunft im Rahmen des „okzidental

⁵⁰² Vgl. **Schreyögg** (1991) S. 267.

⁵⁰³ Vgl. **Kirsch** (1994) S. 75.

⁵⁰⁴ Vgl. **Schreyögg** (2002) S. 42.

⁵⁰⁵ Vgl. **Kasper** (1991) S. 24.

⁵⁰⁶ Vgl. **Luhmann** (1996 a) S. 399 ff.

⁵⁰⁷ Vgl. **Lür** (1998) S. 155; **Rüegg-Stürm** (2001) S. 85.

⁵⁰⁸ Vgl. **Bardmann** (1994) S. 361; **Kieser u.a.** (1998) S. 143.

⁵⁰⁹ Zur Deskription der elementaren Akteurskonstellationen wechselseitiger Beobachtung, Beeinflussung und Verhandlung vgl. **Schimank** (2000) S. 207 ff.

⁵¹⁰ Vgl. **Kirsch** (1994) S. 153.

⁵¹¹ Zu dieser Forderung vgl. auch **Kirsch** (1997 a) S. 397 f.

nalismus“⁵¹² als Maßstab zur Bewertung von Entscheidungsprozessen angesehen wird.⁵¹³ In diesem Sinne lassen sich markenpolitische Entscheidungen als vollkommen rational bezeichnen, sofern der betreffende Entscheidungsträger in seinem objektiven Bestreben nach Maximierung der anvisierten Zielsetzungen sukzessiv, analytisch und logisch durchdacht vorgeht. Die klassische Kritik an einer auf diese Art und Weise beschriebenen Rationalität setzt in erster Linie an den kognitiven Beschränkungen der betreffenden Akteure an.⁵¹⁴ Der Auffassung vollkommen rational handelnder Akteure wird aufgrund der Überzeugung entgegengetreten, daß die Entscheidungsträger lediglich unpräzise und ambivalente Informationen über die Elemente des Entscheidungsfeldes besitzen und sich infolge ihrer begrenzten kognitiven Auffassungsgabe für Alternativen entscheiden, von denen sie subjektiv nicht mehr als satisfizierende Konsequenzen erwarten.⁵¹⁵ Ein grundsätzlicher Wandel des betriebswirtschaftlichen Rationalitätsbegriffs ist mit dieser Kritik aber nicht verbunden, sondern eher eine weitgehende Immunisierung gegenüber den Eigenarten faktischer Entscheidungsprozesse.⁵¹⁶

Unter der Annahme, daß die Definition eines Entscheidungsproblems eine subjektive Konstruktion des betreffenden Entscheidungsträgers ist, kann man Rationalität gemeinhin nicht mehr als ein objektiv feststellbares Charakteristikum von betriebswirtschaftlichen und mithin von markenpolitischen Entscheidungsprozessen ansehen.⁵¹⁷ Zudem trägt die Relevanz der jeweiligen Entscheidungskontexte dazu bei, daß sich markenpolitische Entscheidungen nicht nur unter ökonomischen Bedingungen zu bewähren haben. Denn markenpolitische Entscheidungen finden zwar in einem ökonomischen, durch monetäre Größen bestimmten Rahmen statt und sind mit dementsprechenden Konsequenzen verbunden.⁵¹⁸ Die Entscheidungsträger orientieren sich aber insbesondere auch an formellen, politischen und kulturellen Aspekten sowohl innerhalb wie auch außerhalb der eigenen Unternehmung.⁵¹⁹ Die Empfehlungen zur Überwindung des klassischen Rationalitätsbegriffs stellen daher auf die Subjektivität und Kontextualität von Entscheidungsprozessen ab.⁵²⁰ Dementsprechend ist sich ein rational agierender Entscheidungsträger bewußt, daß er einerseits seine Wirklichkeit subjektiv und autonom konstruiert und daß er andererseits vor dem Hintergrund einer mit anderen konstruierten und somit partiell parallelisierten Wirklichkeit Entscheidungen trifft.⁵²¹ Markenpolitische Ent-

⁵¹² Zur Entstehung des okzidentalen Rationalismus vgl. insbesondere **Kirsch** (1997 b) S. 620 ff.

⁵¹³ Vgl. **Nippa** (2001) S. 216.

⁵¹⁴ Vgl. **Kirsch** (1994) S. 6 ff.

⁵¹⁵ Vgl. **Simon** (1997 a) S. 17.

⁵¹⁶ Vgl. **Nippa** (2001) S. 218.

⁵¹⁷ Vgl. **Becker** (1998) S. 162.

⁵¹⁸ Exemplarisch fokussiert **SCHNEIDER** das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre auf eben diesen ökonomischen Rahmen. Vgl. **Schneider** (1987) S. 17 ff.

⁵¹⁹ Vgl. hierzu insbesondere **Hill** (1988) S. 137 ff.; **Ulrich** (1995) S. 183 ff.; **Kirsch** (2001) S. 470 ff.

⁵²⁰ Als Alternative zum klassischen Rationalitätsbegriff avanciert dabei die sogenannte kommunikative Rationalität, die auf der Theorie kommunikativen Handelns von **HABERMAS** basiert. Vgl. **Habermas** (1981).

⁵²¹ Vgl. **Kirsch** (1997 a) S. 485.

scheidungen sind also dann rational, wenn die von den involvierten Akteuren durch entsprechende Erwartungen zum Ausdruck gebrachten Perspektiven des Entscheidungsproblems adäquat im Entscheidungsprozeß zur Geltung kommen.⁵²² Rationalität kann man in diesem Sinne als soziale Konstruktion verstehen.⁵²³

Ferner steht der entscheidungstheoretische Ansatz unter der Einwirkung einer anhaltenden Intuitions- und Emotionsdiskussion.⁵²⁴ Dabei werden intuitiv bzw. emotional geprägte Entscheidungen als Problemdefinitionen und -lösungen auslegt, die weitgehend ohne bewußte, verstandesmäßige Reflexionen stattfinden.⁵²⁵ Ihre Bedeutung erhalten sie dadurch, daß markenpolitische Entscheidungen aufgrund der begrenzten kognitiven Fähigkeiten der Entscheidungsträger sowie der hohen Komplexität und Dynamik des Entscheidungsfeldes selektive Konstruktionsprozesse repräsentieren.⁵²⁶ In diesem Sinne steuern intuitive bzw. emotionale Aspekte die Selektionsleistungen derart, daß die Effizienz der Entscheidungsprozesse – empirisch belegbar – höher ausfällt, als bei rein rational getroffenen Entscheidungen.⁵²⁷ Die Kategorien Intuition und Emotion stehen somit in einer komplementären Beziehung zum Merkmal der Rationalität.⁵²⁸

2.2. Betrachtung des verhaltenswissenschaftlichen Paradigmas

Das Verständnis der Ursachen, Zusammenhänge und Wirkungsweisen des Konsumentenverhaltens bildet den Ausgangspunkt für markenpolitische Entscheidungen.⁵²⁹ Hinter den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen steht deshalb die Absicht, die diversen Reaktionen der Konsumenten auf den Einsatz markenpolitischer Maßnahmen beschreiben, erklären und prognostizieren zu können.⁵³⁰ Dabei existiert eine ganze Reihe von Modellen, die vorwiegend von wirtschaftswissenschaftlicher und psychologischer Seite entwickelt wurden.⁵³¹ Die theoretische Grundlage hierfür findet sich in der behavioristischen, in der neobehavioristischen sowie zunehmend auch in der kognitiven Variante des verhaltenswissenschaftlichen Forschungsparadigmas.⁵³²

2.2.1. Behavioristische Forschungstradition

Die behavioristische Forschungstradition stellt auf beobachtbare und unmittelbar meßbare Größen des Verhaltens der Konsumenten ab.⁵³³ Es bleiben somit alle Wirkungsprozesse ausgeklam-

⁵²² Vgl. **Becker** (1998) S. 172.

⁵²³ Vgl. **Becker** (1996 a) S. 336; **Becker** (2000) S. 171 ff.

⁵²⁴ Vgl. hierzu exemplarisch **Nippa** (2001) S. 233 ff.

⁵²⁵ Vgl. **Schanz** (1997) S. 640.

⁵²⁶ Vgl. **Kirsch** (2001) S. 38.

⁵²⁷ Vgl. hierzu **Sieben** (2001) S. 142 ff.

⁵²⁸ Vgl. **Ortmann** (2001) S. 293 ff.

⁵²⁹ Vgl. stellvertretend **Bebié** (1978) S. 14.

⁵³⁰ Vgl. **Steffenhagen** (1979) S. 475; **Rosenstiel; Ewald** (1979 a) S. 13.

⁵³¹ Vgl. **Kuß; Tomczak** (2004) S. 2; **Mayer; Illmann** (2000) S. 94.

⁵³² Vgl. **Behrens** (1991) S. 16 ff.; **Meffert** (1992 a) S. 24 ff.

⁵³³ Vgl. **Freter** (1987 a) S. 49.

mert, die sich im Bewußtsein der Konsumenten ereignen.⁵³⁴ Denn nach behavioristischer Auffassung läßt sich jegliches Verhalten in Form von Stimulus-Reaktions-Einheiten modellieren.⁵³⁵ Zu den Stimuli zählen dabei alle Sinneswirkungen und somit alle auf die Konsumenten ausgerichteten markenpolitischen Maßnahmen. Die Reaktionen äußern sich in konkreten Verhaltensweisen – insbesondere im Markenkaufverhalten. Behavioristische Modelle setzen dabei stabile funktionale Beziehungen zwischen den Stimuli und den Reaktionen voraus.⁵³⁶ Diese relationalen Zusammenhänge bildet man weitgehend durch entsprechende Reaktionsfunktionen ab.⁵³⁷

Je nach Spezifikation der jeweiligen Input- und Outputgröße lassen sich individuelle und aggregierte Reaktionsfunktionen unterscheiden. Während bei den individuellen Funktionen ein Bezug zwischen konkreten markenpolitischen Maßnahmen und deren Wirkungen bei einzelnen Konsumenten hergestellt wird, beziehen sich die aggregierten Funktionen auf zusammengefaßte Größen wie etwa das Markenbudget und die dadurch bei den Konsumenten insgesamt determinierten Umsätze.⁵³⁸ Aufgrund der kausalen Verknüpfung von Stimulus- und Reaktionsgrößen unterstellen behavioristische Modelle generell, daß die Konsumenten auf gleiche markenpolitische Maßnahmen unmittelbar und in gleicher Weise reagieren.⁵³⁹ Da sich diese mechanistische Auffassung aber als vergleichsweise unrealistisch und mit Blick auf die Gestaltung markenpolitischer Maßnahmen als wenig aussagekräftig erwiesen hat, lehnt man den behavioristische Standpunkt heute in der markenbezogenen Verhaltensforschung überwiegend ab.⁵⁴⁰

2.1.2. Neobehavioristische Forschungstradition

Der Neobehaviorismus stellt den derzeit vorherrschenden verhaltenswissenschaftlichen Ansatz dar.⁵⁴¹ Er erlaubt im Gegensatz zum Behaviorismus die Berücksichtigung nicht beobachtbarer, intervenierender Variablen.⁵⁴² Deshalb folgen die Reaktionen der Konsumenten nicht unmittelbar auf die Stimuli, sondern es vermitteln interne Wahrnehmungs-, Erinnerungs- und Einstellungsbildungsprozesse zwischen den markenpolitischen Maßnahmen und dem dadurch ausgelösten Markenkauf.⁵⁴³ Zur Erklärung und Prognose des Verhaltens der Konsumenten existiert in diesem Zusammenhang eine Fülle von Ansätzen, die je nach Art und Umfang der berücksichtigten intervenierenden Variablen einen unterschiedlich hohen Komplexitätsgrad aufweisen.⁵⁴⁴ Entsprechend läßt sich zwischen Ansätzen hoher Komplexität – sogenannten Totalmodellen – und

⁵³⁴ Vgl. **Rosenstiel; Neumann** (1991) S. 39.

⁵³⁵ Vgl. **Schorr** (1988) S. 73.

⁵³⁶ Vgl. **Meffert** (1992 a) S. 25.

⁵³⁷ Vgl. **Steffenhagen** (1979) S. 476.

⁵³⁸ Vgl. **Balderjahn** (1993) S. 30 f.

⁵³⁹ Vgl. **Behrens** (1991 a) S. 16.

⁵⁴⁰ Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 29; **Meffert** (1992 a) S. 26.

⁵⁴¹ Vgl. hierzu exemplarisch **Behrens** (1991 a) S. 18; **Rosenstiel; Neumann** (1988) S. 212.

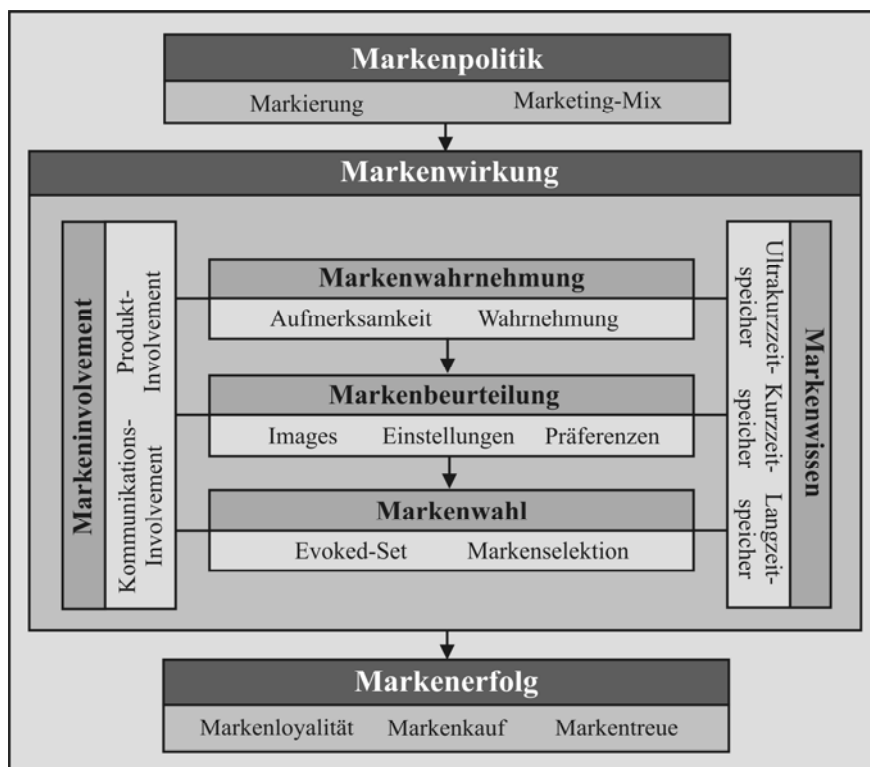
⁵⁴² Vgl. **Freter** (1987 a) S. 50 f.

⁵⁴³ Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 30.

⁵⁴⁴ Vgl. **Meffert** (1992 a) S. 24.

Ansätzen niedriger bzw. mittlerer Komplexität – sogenannten Partialmodellen – differenzieren.⁵⁴⁵ Die Ansätze hoher Komplexität zeichnen sich dadurch aus, daß sie alle wesentlichen Wirkungskategorien in einem einzigen Modell berücksichtigen.⁵⁴⁶ Dies führt zu einer starken Abstraktion der Darstellung und einer aufwendigen empirischen Validierung. Die Anstrengungen der aktuellen Markenforschung richten sich daher überwiegend darauf, Modelle geringer bzw. mittlerer Komplexität zu entwickeln, die partielle Aspekte der Wirkung markenpolitischer Maßnahmen abbilden und damit eine einfache empirische Überprüfung ermöglichen.⁵⁴⁷

Zur Systematisierung der in diesen Modellen verwandten Zustands- und Prozeßvariablen kann man davon ausgehen,⁵⁴⁸ daß markenpolitische Maßnahmen in der Psyche der Konsumenten verarbeitet werden und dann zu Verhalten führen. Die Strukturierung der Variablen setzt sich daher aus den Komponenten Markenpolitik, Markenwirkung und Markenerfolg zusammen (vgl. Abb. 13).⁵⁴⁹



(Quelle: In Anlehnung an Baumgarth (2004) S. 36.)

Abb. 13: Wirkungskategorien markenpolitischer Maßnahmen

Das Markeninvolvement steht dabei für das Interesse, das durch das betreffende Produkt bzw. durch die hierauf Bezug nehmende Kommunikation bei den betreffenden Konsumenten ausge-

⁵⁴⁵ Vgl. hierzu **Bänsch** (2002) S. 6.

⁵⁴⁶ Repräsentativ für solche Ansätze sind insbesondere die Modelle von **HOWARD & SHETH** sowie **BLACKWELL, MINIARD & ENGEL**. Vgl. hierzu **Howard; Sheth** (1969); **Blackwell u.a.** (2001).

⁵⁴⁷ Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 377.

⁵⁴⁸ Zur Differenzierung in Zustands- und Prozeßvariablen vgl. **Trommsdorff** (2004) S. 35 f.

⁵⁴⁹ Analoge Strukturierungen finden sich etwa bei **Peter u.a.** (1999) S. 17; **Hoyer; MacInnis** (2004) S. 14; **Baumgarth** (2004) S. 36.

löst wird.⁵⁵⁰ Nach dem zugrunde liegenden Gedächtnismodell erfolgt dabei die gedankliche Verarbeitung der Stimuli mittels verschiedener Speicherkomponenten.⁵⁵¹ In Analogie zur maschinellen Informationsverarbeitung lassen sich die entsprechenden kognitiven Prozesse dem Ultrakurzzeit-, dem Kurzzeit- sowie dem Langzeitspeicher zuordnen.⁵⁵² Die Voraussetzung für solche kognitiven Prozesse bildet die Notwendigkeit, daß die Stimuli überhaupt erst sinnlich aufgenommen werden.⁵⁵³ Dies erfordert eine gewisse Aufmerksamkeit der Konsumenten, die eine vorübergehende Erhöhung der Aktivierung des Gehirns darstellt und zu einer Sensibilisierung des Individuums gegenüber den Stimuli führt. Von entscheidender Bedeutung für das Verständnis der Wahrnehmung ist dabei der Sachverhalt, daß die aufgenommenen Stimuli in intrapsychische, informationshaltige Signale transformiert, d.h. abgebildet werden.⁵⁵⁴

Die Repräsentation der Informationen im Langzeitgedächtnis erfolgt dabei durch Images, Einstellungen bzw. Präferenzstrukturen. Die nachfolgende Beurteilung einer Marke beruht daher auf genau diesen Größen. Während sich Marken in Form von Images mehrdimensional beurteilen lassen, umfassen Einstellungen die daraus resultierenden eindimensionalen Verhaltensdispositionen. Die Einstellungen weisen mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit aus, wie die Konsumenten auf die wahrgenommenen Stimuli reagieren werden.⁵⁵⁵ Im Vergleich zu den Einstellungen lassen sich die Präferenzen als Ausdruck für die Überzeugungen gegenüber einer Marke im Vergleich zu konkurrierenden Marken verstehen.⁵⁵⁶ Sie umfassen somit relativierte Meinungen der Konsumenten.⁵⁵⁷ Die Faktoren der Markenwahl umfassen die letzte Stufe der intervenierenden Variablen. Den Ausgangspunkt bildet in diesem Zusammenhang das Evoked-Set, welches alle Marken umfaßt, die von den Konsumenten in anstehenden Kaufentscheidungen berücksichtigt werden.⁵⁵⁸ Die gedankliche Markenselektion verkörpert dabei die Entscheidung zugunsten einer bestimmten Marke. Je nach der Art und der Höhe des zugrunde liegenden Involvements lassen sich idealtypisch extensive, limitierte, habitualisierte und impulsive Entscheidungen voneinander abgrenzen.⁵⁵⁹ Die hypothetische Markenselektion muß allerdings nicht immer mit dem realen Kaufverhalten übereinstimmen.⁵⁶⁰

⁵⁵⁰ Zum Begriff des Involvements vgl. insbesondere **Laaksonen** (1994) S. 22 ff.

⁵⁵¹ Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 225 f.

⁵⁵² Vgl. **Meffert** (1992 a) S. 108.

⁵⁵³ Die Wahrnehmung bildet in diesem Sinne den zeitlichen Anfang aller psychischen Aktivitäten der Konsumenten. Vgl. **Prinz** (1990) S. 27.

⁵⁵⁴ Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 268.

⁵⁵⁵ Vgl. **Mayer; Illmann** (2000) S. 130.

⁵⁵⁶ Vgl. **Scharf** (1991) S. 94.

⁵⁵⁷ Vgl. **Trommsdorff** (2004) S. 159.

⁵⁵⁸ Vgl. **Meffert** (1992 a) S. 41.

⁵⁵⁹ Zur Kennzeichnung unterschiedlicher Arten von Markenwahlentscheidungen vgl. insbesondere **Weinberg** (1981) S. 12 ff.

⁵⁶⁰ Vgl. **Baumgarth** (2004) S. 79.

2.2.3. Kognitionstheoretische Forschungstradition

Hinter den neobehavioristischen Modellen steht die Auffassung, daß die intervenierenden Variablen die Stimuli im Sinne von Schaltelementen verarbeiten.⁵⁶¹ Diese Vorstellung von Wahrnehmung wird aber den Informationsverarbeitungsprozessen beim Konsumenten nur bedingt gerecht.⁵⁶² Wahrnehmung umfaßt vielmehr einen aktiven, subjektiven und selektiven Interpretationsprozeß,⁵⁶³ bei dem die Stimuli aufgrund von vorhandenem Wissen und Erfahrungen kategorisiert und gerahmt werden.⁵⁶⁴ Die Kategorisierung kann dabei durch Eigenschaften, Sachbezug, Zweckbestimmungen oder Vertrautheit erfolgen.⁵⁶⁵ Das Ergebnis der Rahmung besteht in der Verknüpfung von Detailinformationen zu kognitiven Stereotypen.⁵⁶⁶

Wegen ihrer höher eingeschätzten Leistungsfähigkeit finden in der verhaltenswissenschaftlichen Forschung zunehmend Modelle der kognitiven Psychologie Anwendung,⁵⁶⁷ die auf die Erklärung mentaler Prozesse mittels kognitiver Schemata abstellen.⁵⁶⁸ Solche Schemata kann man als große, komplexe, mehr oder weniger abstrakte und hierarchisch organisierte Wissenseinheiten charakterisieren, die typische Eigenschaften und standardisierte Vorstellungen von Objekten, Ereignissen bzw. Situationen repräsentieren.⁵⁶⁹ Sie verkörpern keine passiven psychischen Variablen, sondern sie stellen aktive kognitive Strukturen dar, die sämtliche mentalen Prozesse im Zusammenhang mit der Wahrnehmung sensorischer Stimuli steuern.⁵⁷⁰ In diesem Sinne prägen Schemata auch die Aufnahme und Verarbeitung von markenpolitischen Informationen durch die Konsumenten.⁵⁷¹ Der Erwerb von kognitiven Markenschemata folgt dabei dem Äquilibrationsprinzip, das sich durch eine Balance aus assimilativen und akkomodativen Momenten auszeichnet.⁵⁷²

(a) Schemaerwerb als assimilativer Prozeß

Im Rahmen dieses Prozesses werden die vorhandenen Schemastrukturen vertieft und verstärkt, indem neu aufgenommene Informationen eingefügt werden, ohne daß das vorhandene Schema verändert wird.

(b) Schemaerwerb als akkomodativer Prozeß

Hierunter fallen die Prozesse der Umstrukturierung und Feinabstimmung, die dazu führen, daß das vorhandene Schema verändert wird.

⁵⁶¹ Vgl. Behrens (1991 a) S. 18.

⁵⁶² Vgl. Meffert (1992 a) S. 26.

⁵⁶³ Vgl. Meffert (1992 a) S. 61; Kroeber-Riel; Weinberg (2003) S. 269.

⁵⁶⁴ Vgl. Baumgarth (2004) S. 66 ff.

⁵⁶⁵ Vgl. Boush (2001) S. 812 ff.

⁵⁶⁶ Vgl. Görz (1995) S. 327 f.

⁵⁶⁷ Vgl. Rosenstiel; Neumann (1988) S. 212.

⁵⁶⁸ Zur Darstellung und Kritik alternativer kognitiver Ansätze vgl. Neumaier (2000) S. 6 ff.

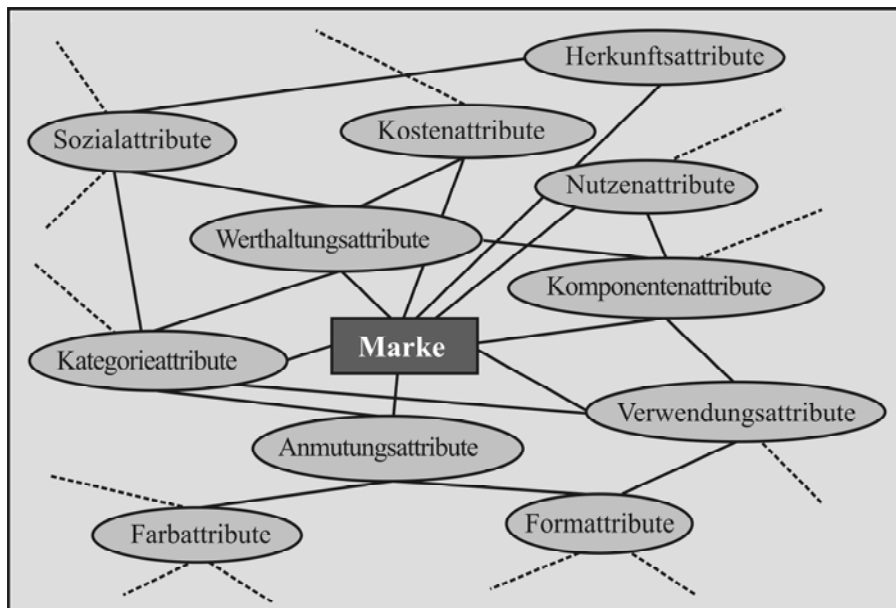
⁵⁶⁹ Vgl. Kroeber-Riel; Weinberg (2003) S. 233; Esch (2004) S. 68.

⁵⁷⁰ Vgl. Waldmann (1990) S. 5; Maas (1996) S. 8.

⁵⁷¹ Vgl. Esch (2000 a) S. 989; Esch; Möll (2005) S. 65.

⁵⁷² Vgl. hierzu auch Mandl u.a. (1988) S. 127 f.; Zimbardo; Gerrig (2004) S. 452.

Markenschemata lassen sich durch semantische Netzwerke darstellen,⁵⁷³ die einerseits Knoten, die einzelne Assoziationen bezüglich der Marke charakterisieren, und andererseits Kanten, welche die Beziehung zwischen den Assoziationen und der Marke beinhalten, umfassen (vgl. Abb. 14).⁵⁷⁴



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 14: Struktur des semantischen Netzwerks einer Marke

Unter Verwendung solcher Netzwerke läßt sich die subjektive Wirklichkeit von Konsumenten widerspiegeln.⁵⁷⁵ Dabei ist es durch die hierarchische Strukturierung semantischer Netzwerke durch sogenannte Means-End-Chains gelungen, den Zusammenhang zwischen den mentalen Konstrukten und den markenbezogenen Kaufabsichten zu verdeutlichen.⁵⁷⁶

2.2.4. Erörterung der anthropologischen Implikationen

Kritisch reflektierend läßt sich festhalten, daß das verhaltenswissenschaftliche Paradigma einen Wandel vollzogen hat. Zunächst dominierte der behavioristische Standpunkt, der die Konsumenten als reagierende, fremdbestimmte Wesen charakterisierte. Die diesbezüglichen Modelle entsprechen in ihrem Anspruch auf Objektivität, Rationalität und Einfachheit dabei weitgehend dem normativen Strukturmodell des entscheidungstheoretischen Ansatzes.⁵⁷⁷ Sie zeichnen sich einerseits durch die Eleganz ihrer mathematisch formulierten Reaktionsfunktionen aus.⁵⁷⁸ Andererseits kann ihnen durch die nahezu vollständige Ausblendung psychologischer und soziologischer Variablen bestenfalls ein didaktischer Wert zuerkannt werden.⁵⁷⁹

⁵⁷³ Vgl. Esch (2004) S. 68.

⁵⁷⁴ Vgl. Olsen; Reynolds (1983) S. 78.

⁵⁷⁵ Vgl. Weis; Huber (2000) S. 85.

⁵⁷⁶ Vgl. hierzu insbesondere Olsen; Reynolds (1983) S. 79; Gutman (1982) S. 60.

⁵⁷⁷ Vgl. Wiendieck u.a. (1983) S. 7.

⁵⁷⁸ Vgl. Müller (1989) S. 12.

⁵⁷⁹ Vgl. Rosenstiel; Ewald (1979) S. 25; Rüttiger (1981) S. 84.

Das wesentliche Defizit der behavioristischen Modelle stellen aber die angenommenen anthropologischen Implikationen dar, denn in ihnen manifestieren sich die grundlegenden Annahmen über das Wesen der Konsumenten, die nicht weiter hinterfragt werden.⁵⁸⁰ In diesem Sinne basiert der behavioristische Standpunkt auf einem mechanistischen Menschenbild,⁵⁸¹ in dem selbstbestimmtes, verantwortliches und intentionales Handeln keinen Platz findet.⁵⁸² Infolgedessen geht man von folgenden Annahmen hinsichtlich des Verhaltens der Konsumenten aus:⁵⁸³

(a) **Passivität und Reaktivität**

Der behavioristische Ansatz proklamiert einen passiven Konsumenten, der sich ausschließlich reaktiv verhalten kann. Eine autonome Instanz der Selbststeuerung, d.h. ein reflektierendes Subjekt fehlt.

(b) **Ziellosigkeit und Fremdbestimmtheit**

Individuelle Zielsetzungen der Konsumenten existieren nicht. Vielmehr werden alle Intentionen von außen vorgegeben. Der Konsument besitzt demgemäß keine unabhängige Existenz.

(c) **Reduktionismus und Physikalismus**

Komplexe psychische Prozesse und Strukturen reduziert man auf einfache Konditionierungsvorgänge. Verhalten versteht man demgemäß als eine Sequenz separater physiologischer bzw. physikalischer Ereignisse, die keinen intentionalen Zusammenhang haben.

(d) **Individualität und Rekombination**

Individualität umfaßt eine Addition einzelner Faktoren, d.h. sie läßt sich ausschließlich durch Stimulus-Reaktions-Verknüpfungen modellieren. Die einzelnen Faktoren bleiben dabei immer gleich. Eine Veränderung des Verhaltens ist lediglich als Rekombination dieser Elemente, nicht aber als emergentes Phänomen zu verstehen.

(e) **Determinismus und Beeinflussung**

Letztlich geht man davon aus, daß die Konsumenten so reagieren müssen, wie es die Stimuli kausal bedingen. Dabei kann man aufgrund der Kenntnis der einzelnen Faktoren sowie deren Verknüpfungen jegliches Verhalten antizipieren und durch entsprechende Maßnahmen im intendierten Sinne verändern bzw. steuern.

Diese Darstellung verdeutlicht, daß es sich bei dem mechanistischen Standpunkt nicht um eine realistische Anschauung hinsichtlich des realen Konsumentenverhaltens, sondern um eine Fiktion handelt, deren Wert sich allenfalls danach bemessen läßt, ob einzelne hypothetische Ableitungen zu weiteren Erkenntnissen führen. Da jedoch in der verhaltenswissenschaftlichen

⁵⁸⁰ Vgl. Herzog (1984) S. 83.

⁵⁸¹ Vgl. Skinner (1978) S. 59; Mertens, Fuchs (1978) S. 47 f.

⁵⁸² Vgl. Wiendieck u.a. (1983) S. 7; Behrens (1991 a) S. 20.

⁵⁸³ Zu diesen Annahmen vgl. ausführlich Herzog (1984) S. 98 ff.

Forschung die Einsicht vorherrscht, daß solche Modelle nur wenig für das Verständnis und die Erklärung des tatsächlichen Verhaltens der Konsumenten beitragen,⁵⁸⁴ bemüht man sich verstärkt darum, realistischere Modelle des Konsumentenverhaltens zu entwickeln.⁵⁸⁵

In diesem Sinne erheben die neobehavioristischen Ansätze die zuvor ausgeklammerte Psyche der Konsumenten explizit zum Gegenstand der Analyse.⁵⁸⁶ Die Erkenntnis, daß das Konsumentenverhalten durch intervenierende Faktoren bestimmt wird, hat dabei zu einer Vielzahl nebeneinanderstehender Theorien geführt, die jeweils unterschiedliche verhaltensrelevante Variablen in den Vordergrund stellen.⁵⁸⁷ Die entwickelten Ansätze folgen dabei jedoch immer noch weitgehend der mechanistischen Position, die eine kausale Abhängigkeit der individuellen Reaktion vom Einsatz bestimmter Stimuli unterstellt. Auch wenn man versucht hat, die Konsumenten nicht mehr ausschließlich als passiv reagierende Wesen zu modellieren, so bedeutet die Hinwendung zu mentalen Prozessen aber nicht, daß die subjektive und unverwechselbare Individualität der Konsumenten im Vordergrund steht.⁵⁸⁸

Vielmehr versucht man durch die Verwendung intervenierender Variablen, solche homogenen Segmente von Konsumenten zu identifizieren, die auf die entsprechenden Stimuli weitgehend gleich reagieren.⁵⁸⁹ Die Einführung intervenierender Variablen erfolgt demnach lediglich zur konsequenten Aufrechterhaltung der Hypothese eines deterministischen Wirkungszusammenhangs zwischen den markenpolitischen Stimuli und den homogenen Reaktionen der betreffenden Marktsegmente. Eine Vielzahl der Konsumenten zeichnet sich unter den heutigen Rahmenbedingungen jedoch durch die Tendenz zu individualisiertem Konsum aus, was die Operationalität homogener Marktsegmente zunehmend in Frage stellt.⁵⁹⁰ Neben dieser eher anwendungsbezogenen Problematik erweist sich die Homogenitätsannahme aber auch angesichts der Bedeutung, welche dem methodologischen Individualismus im Rahmen verhaltenswissenschaftlicher Ansätze zugewiesen wird,⁵⁹¹ als höchst erstaunlich. Denn wenn man methodologisch vom Individuum ausgeht, erscheint es zwingend notwendig, die Konsumenten als aktiv handelnde und damit heterogene Individuen zu modellieren.⁵⁹² Die einzelnen Konsumenten stellen nämlich selbstbestimmte, selbständig erkennende und aktiv agierende Wesen dar, deren Handlungen auf Bedeutung und Sinn ausgerichtet sind.⁵⁹³ Dementsprechend

⁵⁸⁴ Vgl. **Kaas** (1977) S. 6 f.

⁵⁸⁵ Vgl. **Müller** (1989) S. 12.

⁵⁸⁶ Vgl. **Wiendieck u.a.** (1983) S. 14.

⁵⁸⁷ Vgl. **Meffert; Freter** (1987) S. 9.

⁵⁸⁸ Vgl. **Wiendieck u.a.** (1983) S. 14.

⁵⁸⁹ Diese Vorgehensweise entspricht insbesondere der Philosophie der Marktsegmentierung. Vgl. **Freter** (1983) S. 18; **Böhler** (1977) S. 10 f.; **Bauer** (1977) S. 50 f.; **Bauer** (1976 a) S. 62 f.

⁵⁹⁰ Vgl. **Blickhäuser; Gries** (1989) S. 7.

⁵⁹¹ Vgl. exemplarisch **Raffée** (1995) Sp. 1675.

⁵⁹² Vgl. **Hedtke** (2001) S. 80; **Eberle** (2000) S. 27.

⁵⁹³ Vgl. **Behrens** (1991 a) S. 23.

ist es paradox, den methodologischen Individualismus mit der Annahme homogener Marktsegmente zu verbinden. Denn dabei wird die Individualität und mithin die Frage nach dem Bedeutungs- und Sinnzusammenhang, in dem die Konsumenten handeln, ausgeblendet.⁵⁹⁴

Der skizzierten nomologischen Position steht die teleologische Perspektive der kognitiven Ansätze gegenüber.⁵⁹⁵ Im Rahmen dieser verhaltenswissenschaftlichen Forschungsauffassung konzentriert man sich auf die symbolischen Aktivitäten, die Individuen verwenden, um Bedeutungen zu konstruieren und der Welt und sich selbst einen Sinn zu geben.⁵⁹⁶ In diesem Sinne lassen sich Handlungen als Operationen charakterisieren, denen die agierenden Individuen subjektiv Bedeutung und Sinn zuschreiben.⁵⁹⁷ Dabei werden die Handlungen nicht nur von den Individuen durch bewußte mentale Prozesse wahrgenommen, kategorisiert und interpretiert, sondern auch bewertet.⁵⁹⁸ Handlungen stellen dementsprechend intentionale Verhaltensweisen dar.⁵⁹⁹ Sie sind unter Berücksichtigung eigener Interessen und fremder Einflüsse von den individuellen Zielsetzungen geprägt und insofern selbstbestimmt.

Vor diesem theoretischen Hintergrund befaßt sich die Theorie kognitiver Strukturen,⁶⁰⁰ d.h. in erster Linie das Konzept der kognitiven Schemata in Form der Theorie semantischer Netzwerke, mit der Frage, wie symbolisches Markenwissen innerhalb des Gedächtnisses der Konsumenten repräsentiert und handlungsrelevant wird.⁶⁰¹ Die Beantwortung dieser Frage spiegelt sich in den unterschiedlichen Handlungsmotiven wider, anhand derer sich der betreffende Konsum von Marken manifestiert. Danach kann man physiologische, psychologische und soziale Antriebskräfte voneinander unterscheiden.⁶⁰² Die physiologisch motivierten Handlungen fungieren zur Selbsterhaltung, wohingegen der psychologisch und sozial begründete Konsum der Selbstentfaltung bzw. der Selbstverwirklichung dient.⁶⁰³ In den westlichen Industrienationen sind die physiologischen Bedürfnisse heute weitestgehend gestillt.⁶⁰⁴ Die Konsumenten neigen deshalb dazu, durch die Verwendung von Marken ihre eigene Persönlichkeit bzw. die Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Gruppen zu unterstreichen und somit aus dem Konsum spezifische Erlebniswerte zu ziehen.⁶⁰⁵ Der Erlebniswert entwickelt sich daher bei vielen Marken zum

⁵⁹⁴ Vgl. **Wiendieck u.a.** (1983) S. 53.

⁵⁹⁵ Vgl. hierzu **Werbik** (1978) S. 32 ff.; **Müller** (1989) S. 26 ff.; **Eastery-Smith** (2002) S. 29 ff.

⁵⁹⁶ Vgl. **Bruner** (1990) S. 2; **Seel** (2000) S. 22.

⁵⁹⁷ Vgl. **Weber** (1972) S. 1.

⁵⁹⁸ Vgl. **Lenk** (1998) S. 18.

⁵⁹⁹ Vgl. **Graumann** (1980) S. 23.

⁶⁰⁰ Zur Theorie konsumrelevanter kognitiver Strukturen vgl. insbesondere **Grunert** (1982) S. 44 ff.; **Grunert** (1990) S. 61 ff.

⁶⁰¹ Vgl. **Müller** (1989) S. 44.

⁶⁰² Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 146. Analog lassen sich biologische, individuelle und soziale Antriebskräfte differenzieren. Vgl. hierzu insbesondere **Buck** (1988).

⁶⁰³ Zu den verwendeten Begriffen der Selbsterhaltung, Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung vgl. **Schüppenhauer** (1998) S. 14 f.

⁶⁰⁴ Vgl. **Stihler** (1998) S. 108.

⁶⁰⁵ Vgl. **Streissler** (1965) S. 252.

dominierenden Konsumkriterium.⁶⁰⁶ Diese Entwicklung hat zur Konsequenz,⁶⁰⁷ daß statt der physischen Verwendung von Produkten, die aktive Aneignung bedeutungsvoller und sinnhafter Konsumhandlungen in der wissenschaftlichen Diskussion zu thematisieren ist.⁶⁰⁸

2.2.5. Bewertung des methodologischen Instrumentariums

Die Kritik des neobehavioristischen Standpunktes betrifft aber nicht ausschließlich das postulierte Menschenbild. Sie bezieht sich zudem auf den Sachverhalt, daß die Entwicklung des methodologischen Instrumentariums durch eine zunehmende Verwendung quantitativer Techniken gekennzeichnet ist. Man versucht dadurch dem Exaktheitsideal der Naturwissenschaften zu entsprechen.⁶⁰⁹ Denn die naturwissenschaftliche Methodologie fasziniert durch ihre präzisen Meßinstrumente, ihre strengen Prüfvorschriften und ihre mathematischen Regeln.⁶¹⁰ Deshalb liegt es für viele Forscher nahe, sich bei der Analyse des Konsumentenverhaltens gleichfalls dieser Methoden zu bedienen.⁶¹¹ Dabei wird der experimentellen Versuchsanordnung unter möglichst kontrollierten Bedingungen der wissenschaftlich höchste Stellenwert zuerkannt.⁶¹²

Im Rahmen solcher Experimente versucht man, die Auswirkungen der Veränderung eines Stimulus auf die Reaktion der Versuchspersonen unter Konstanthaltung aller übrigen Faktoren zu analysieren.⁶¹³ Dementsprechend erfolgt die Untersuchung nicht unter natürlichen, sondern unter künstlich geschaffenen, d.h. unter beeinflussbaren Bedingungen.⁶¹⁴ Um die Kontrollierbarkeit zu gewährleisten, parzelliert und labilisiert man die Laborsituation derart, daß die Versuchspersonen mit ihrer eigenen Selbst- und Weltsicht möglichst wenig anfangen können.⁶¹⁵ Die Versuchspersonen verlieren damit ihre Subjektivität, d.h. ihre aktive und reflektive Stellungnahme zu sich selbst und ihrer Umwelt.⁶¹⁶

Insofern läßt sich die neobehavioristische Methodologie naturwissenschaftlicher Prägung dadurch kennzeichnen, daß sie Prozesse aus ihrem tatsächlichen Kontext löst und separat untersucht.⁶¹⁷ Der hiermit verbundene Leitgedanke besteht in der klaren Isolierung von Ursache und Wirkung.⁶¹⁸ Hinter dieser Forschungspraxis steht die Annahme, daß die markenbezogene Realität ein gegebenes, objektiv vorhandenes Phänomen repräsentiert, das vollständig empi-

⁶⁰⁶ Vgl. **Opaschowski** (1997) S. 61.

⁶⁰⁷ Zum gesellschaftlichen Entwicklungsprozeß der Marke vgl. **Sommer** (1998) S. 1 ff.

⁶⁰⁸ Vgl. **Firat** (1991) S. 72.

⁶⁰⁹ Vgl. **Müller** (1989) S. 16; **Flick** (2000) S. 10.

⁶¹⁰ Vgl. **Girtler** (1992) S. 10.

⁶¹¹ Vgl. **Müller** (2000 a) S. 147.

⁶¹² Vgl. **Wiendieck u.a.** (1983) S. 44.

⁶¹³ Vgl. **Hüttner; Schwarting** (2002) S. 168; **Berekoven u.a.** (2006) S. 154.

⁶¹⁴ Vgl. **Weis; Steinmetz** (2002) S. 195.

⁶¹⁵ Vgl. **Holzkamp** (1972) S. 20 f.

⁶¹⁶ Vgl. **Jandl** (1999) S. 74.

⁶¹⁷ Vgl. **Müller** (2000 a) S. 148

⁶¹⁸ Vgl. **Flick** (2000) S. 10.

risch erfaß- und analysierbar ist.⁶¹⁹ Man betreibt verhaltenswissenschaftliche Forschung als eine empirische Wissenschaft,⁶²⁰ die sich der wissenschaftstheoretischen Position des Kritischen Rationalismus verpflichtet fühlt.⁶²¹ Nach deren Auffassung sollen theoretisch fundierte Hypothesen und nicht die Möglichkeiten der Erfassung und Auswertung empirischer Daten das Analysedesign bestimmen.⁶²² Statt einer theoriegeleiteten Deduktion von Hypothesen werden aber vielfach sogenannte ad-hoc Hypothesen aufgestellt,⁶²³ die triviale und praxisirrelevante Fragestellungen beinhalten,⁶²⁴ an denen sich die gesamte Bandbreite der multivariaten Analysemethoden erproben läßt.⁶²⁵ In Anbetracht der aufgezeigten Forschungspraxis spricht man dann von einem naiven bzw. blindem Empirismus,⁶²⁶ dessen theoretischer wie praktischer Erkenntnisgewinn als gering eingestuft wird.⁶²⁷

Die Konstituierung kognitionstheoretischer Erkenntnisse begründet dagegen die Forderung, qualitative empirische Verfahren zu verwenden.⁶²⁸ Der Fokus liegt dabei auf der Beschreibung und Interpretation subjektiv empfundener Bedeutungen und Sinnzuschreibungen der Konsumenten.⁶²⁹ Zur Durchführung entsprechender Analysen existieren spezielle Methoden, die von verschiedenen Prämissen ausgehen und unterschiedliche Absichten verfolgen.⁶³⁰ Bei aller Heterogenität lassen sich jedoch folgende gemeinsamen Grundannahmen bzw. Kennzeichen aufzeigen:⁶³¹

(a) **Kollektive Konstruktion von sozialen Strukturen**

Soziale Strukturen resultieren aus kollektiv, d.h. in sozialer Interaktion konstruierten Bedeutungs- und Sinnzusammenhängen, die von den Konsumenten in konkreten Entscheidungssituationen interpretiert und so zur Grundlage ihrer Handlungen gemacht werden.

(b) **Reflexivität und Rekursivität sozialer Strukturen**

Aus dem kontinuierlichen Prozeß der Reproduktion sozialer Strukturen durch intentional gesteuerte Handlungen der Konsumenten folgt die Reflexivität und Rekursivität sozialer Wirklichkeit. Die Strukturen und Handlungen sind dabei zirkulär miteinander verbunden.

⁶¹⁹ Vgl. Müller (2000 a) S. 148.

⁶²⁰ Vgl. Kroeber-Riel; Weinberg (2003) S. 15.

⁶²¹ Die Position des Kritischen Rationalismus ist im Rahmen des sog. Positivismusstreits einer grundlegenden Kritik unterworfen worden. Vgl. hierzu überblickhaft Ebrecht (1986) S. 654.

⁶²² Vgl. Staehle (1977) S. 111.

⁶²³ Unter ad-hoc Hypothesen lassen sich Vermutungen über Zusammenhänge zwischen unmittelbar beobachtbaren Größen verstehen, die nicht auf theoretisch fundierten Erklärungsprinzipien beruhen. Vgl. hierzu Tomczak (1992) S. 79.

⁶²⁴ Vgl. Franke (2000) S. 422.

⁶²⁵ Vgl. Weinberg; Gröppel-Klein (2000) S. 82; Behrens (1995) Sp. 2563 f.

⁶²⁶ Vgl. Köhler (1977) S. 315.

⁶²⁷ Vgl. Mühlbacher (2000) S. 453.

⁶²⁸ Vgl. Grunert (1990) S. 50.

⁶²⁹ Vgl. Arnould; Wallendorf (1994) S. 485.

⁶³⁰ Vgl. Flick (2000) S. 9.

⁶³¹ Vgl. hierzu exemplarisch Flick u.a. (2000) S. 20 ff.; Lueger (2000) S. 14 ff.

(c) **Subjektive Bedeutungshaltigkeit konkreter Lebensbedingungen**

Die Konsumenten leben unter sozio-ökonomisch unterschiedlich geprägten Lebensbedingungen, die sie sinnhaft in ganzheitlicher, synthetisierter und kontextualisierter Weise interpretieren und somit handlungsrelevant werden lassen.

(d) **Kommunikativer Charakter sozialer Wirklichkeit**

Der Sinn bzw. die Bedeutung einer Handlung wird von den einzelnen Konsumenten kognitiv autonom konstruiert. Erst durch wechselseitige, d.h. durch soziale Orientierungsprozesse entstehen konsensuelle, miteinander konforme Wirklichkeitsvorstellungen.

Die grundlegende Intention, die mit einer auf diesen Annahmen beruhenden Forschung verfolgt wird, liegt im Erkennen, Beschreiben und Verstehen psychologischer und soziologischer Zusammenhänge, nicht aber in deren quantitativer Messung.⁶³² Insofern steht nicht die Deduktion von statistisch gesicherten Regel- und Gesetzmäßigkeiten im Forschungsfokus. Die qualitative Forschung strebt vielmehr die möglichst ganzheitliche Erfassung und Interpretation der problemrelevanten Lebensumstände an,⁶³³ um so systematisch Aufschluß über die individuellen Handlungsstrategien der Konsumenten zu erlangen. Im Mittelpunkt steht dabei die Absicht, den subjektiv gemeinten Sinn des Handelns zu erfassen und dadurch wichtige Erkenntnisse für die Ausgestaltung markenpolitischer Maßnahmen zu erhalten. Während die quantitativen Verfahren den Gütekriterien der Relevanz, Vollständigkeit, Zuverlässigkeit, Gültigkeit, Aktualität und Wirtschaftlichkeit genügen,⁶³⁴ konstituieren sich qualitative Forschungsmethoden durch die zentralen Merkmale der Offenheit, Typisierung und Kommunikativität.⁶³⁵ Das Kriterium der Offenheit charakterisiert dabei die geringe Prädeterminiertheit des Analysedesigns.⁶³⁶ So ist es möglich, den betreffenden Sachverhalt ganzheitlich zu erfassen und zu verstehen. Das Merkmal der Typisierung umfaßt den Anspruch, charakteristische Sachverhalte im Hinblick auf die Problemstellung herauszustellen, auch wenn diese nicht repräsentativ sind.⁶³⁷ Das Kennzeichen der Kommunikativität stellt sicher, daß sich das Untersuchungsdesign an den kommunikativen Fähigkeiten der zu analysierenden Konsumenten ausrichtet.

⁶³² Vgl. **Kepper** (1996) S. 18.

⁶³³ Als Erhebungsmethoden dienen beispielsweise Leitfadeninterviews, Erzählungen, Gruppendiskussionen, aber auch teilnehmende Beobachtungen oder Videoaufzeichnungen.

⁶³⁴ Vgl. hierzu exemplarisch **Meffert** (1992 a) S. 180 f.

⁶³⁵ Vgl. **Hoffmann-Riem** (1980) S. 343 ff. In ähnlicher Weise auch **Mayring** (1999) S. 9 ff.

⁶³⁶ Vgl. **Wallace** (1984) S. 182.

⁶³⁷ Vgl. **Kepper** (1996) S. 23.

C. Tradiertes Kommunikationsverständnis

Die bisherigen Ausführungen haben u.a. gezeigt, daß sich Marken nicht mehr primär durch ihren substantiellen Zweck, sondern immer häufiger durch ihren symbolischen Charakter definieren.⁶³⁸ Im Marketing werden sie deshalb zunehmend als kommunikative Phänomene beschrieben,⁶³⁹ die hauptsächlich durch den Einsatz kommunikationspolitischer Maßnahmen erschaffen werden.⁶⁴⁰ Allerdings existiert bisher keine geschlossene Theorie der Marken-Kommunikation. Auf Grund dessen ist es erforderlich zu veranschaulichen, was unter markenbezogener Kommunikation zu verstehen ist und wie die betreffenden Kommunikationsprozesse ablaufen. Am Anfang der folgenden Ausführungen steht daher eine idealisierte Darstellung des tradierten Kommunikationsverständnisses. Daran schließt sich eine kritische Reflexion der enthaltenen Annahmen und Auffassungen an.

I. Darstellung des tradierten Kommunikationsverständnisses

Um die Kennzeichen und Besonderheiten des tradierten Kommunikationsverständnisses darstellen und in ihrer Gesamtheit nachvollziehen zu können, ist es erforderlich, das zugrunde liegende Modell markenbezogener Kommunikation sowie die enthaltenen senderseitigen Management- und empfängerseitigen Wirkungsprozesse präzise und gleichzeitig differenziert darzustellen.⁶⁴¹

1. Tradiertes Modell markenbezogener Kommunikation

Die marken- bzw. marketingpolitischen Entscheidungstatbestände beinhalten neben der Entwicklung marktfähiger Leistungen, der Festlegung attraktiver Konditionen sowie der Sicherstellung leistungsfähiger Distributionswege vor allem die Durchführung effektiver und effizienter Kommunikationskampagnen.⁶⁴² Dabei herrscht in der betriebswirtschaftlich dominierten Theorie und Praxis der Marken-Kommunikation weitgehend Übereinstimmung darin,⁶⁴³ daß der entsprechende Kommunikationsprozeß auf die Vermittlung von Bedeutungsinhalten zur Steuerung von Meinungen, Images, Einstellungen und Verhaltensweisen abstellt,⁶⁴⁴ so daß ein Austausch von

⁶³⁸ Vgl. **Opaschowski** (1998) S. 26.

⁶³⁹ Zur Charakterisierung von Marken als kommunikative Phänomene vgl. insbesondere **Deichsel** (1993) S. 46; **Trommsdorff** (1995 c) S. 148; **Trommsdorff** (1997) S. 1; **Häusler** (1998) S. 170; **Kloss** (2000) S. 2 f.

⁶⁴⁰ Vgl. **Bednarczuk** (1990) S. 39; **Adjouri** (1993) S. 30; **Hellmann** (2003) S. 88 ff.

⁶⁴¹ Aufgrund des interdisziplinären Charakters dieser Arbeit erfolgt eine sehr detaillierte Darstellung des aktuellen betriebswirtschaftlichen Forschungsstandes, um auch dem fachfremden Leser einen fundierten Einblick hierzu zu ermöglichen. Außerdem wird dadurch einer etwaigen Kritik vorgebeugt, die anschließende kritische Reflexion beziehe sich lediglich auf eine verkürzte und damit unvollständige Darstellung des tradierten Kommunikationsverständnisses und sei somit wissenschaftlich nicht haltbar.

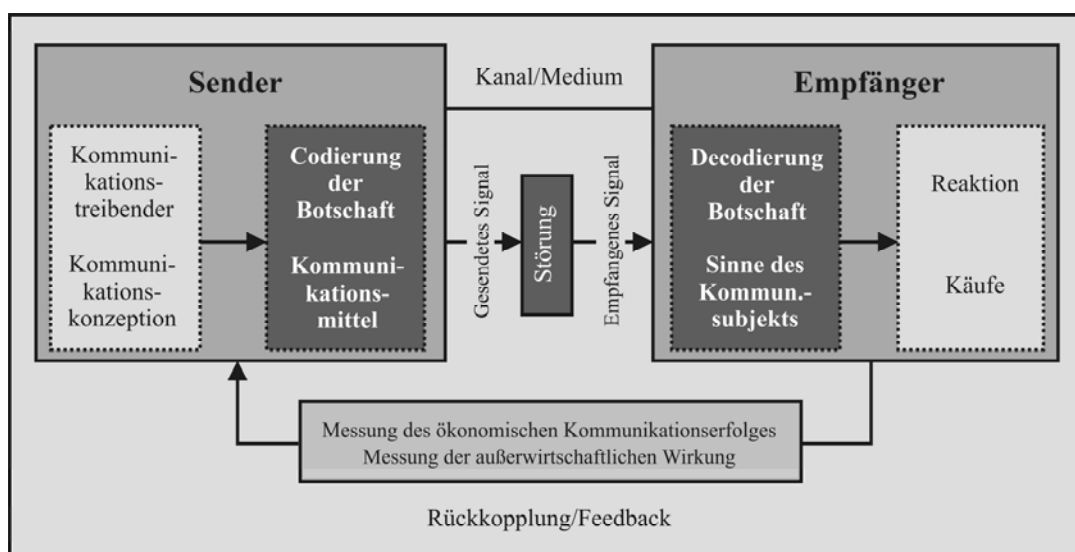
⁶⁴² Vgl. **Kotler; Bliemel** (2001) S. 881.

⁶⁴³ Eine konträre, kommunikationswissenschaftlich fundierte Position vertreten etwa **ZERFAß, BODE, SIEGERT & BRECHEIS, STREECK** sowie **ZURSTIEGE**. Vgl. **Zerfaß** (2004); **Bode** (2004); **Siegert; Brecheis** (2005); **Streeck** (2006); **Zurstiege** (2007).

⁶⁴⁴ Vgl. hierzu die Arbeiten von **Meyer-Dohm; Kuhlmann** (1972) S. 73 ff.; **Löber** (1973) S. 70 ff.

Nachrichten bzw. Informationen zwischen dem Unternehmen als Sender bzw. Kommunikator und dem Konsumenten als Empfänger bzw. Kommunikand stattfindet (vgl. Abb. 15).⁶⁴⁵

Der Kommunikationstreibende entwickelt die Kommunikationskonzeption bzw. vergibt den Auftrag hierfür an eine Werbeagentur.⁶⁴⁶ Aus dieser Kommunikationskonzeption lassen sich die Botschaftsinhalte durch Zeichen in Kommunikationsmittel, d.h. in Anzeigen, Kinospots, Plakate usw. codieren.⁶⁴⁷ Der Begriff der Codierung bezeichnet dabei die Verschlüsselung, d.h. die Verbalisierung bzw. Visualisierung der Kommunikationsbotschaft.⁶⁴⁸ In dieser Form transportieren die Kommunikationsträger, d.h. die selektierten Zeitungen, Zeitschriften, Hörfunksender usw. die codierten Signale zum Empfänger.⁶⁴⁹ Dieser nimmt die Signale durch seine Sinne wahr und



(Quelle: In Anlehnung an Meffert (1986) S. 447.)

Abb. 15: Tradiertes Modell markenbezogener Kommunikation

decodiert sie.⁶⁵⁰ Die Zeichen werden vom Empfänger verarbeitet und im intendierten Sinne des Senders interpretiert. Sofern die Botschaft empfangergerecht ist, vermag sie entsprechende Wirkungen bzw. Kaufhandlungen zu begründen.⁶⁵¹ Die Wirkung von kommunikativen Maßnahmen hängt also davon ab, ob Sender und Empfänger ein gemeinsames Zeichenrepertoire besitzen und ob die Codierung des Senders auf die Decodierung des Empfängers abgestimmt ist.⁶⁵² Sind diese formalen Voraussetzungen erfüllt, so entsteht beim Empfänger zwangsläufig die intendierte

⁶⁴⁵ Stellvertretend für diese Modellierung vgl. **Hermanns; Meyer** (1981) S. 33; **Behrens** (1991 b) S. 9 f.; **Burnett; Moriarty** (1998) S. 244; **Shimp** (2000) S. 118; **Belch; Belch** (2001) S. 139; **Bruhn** (2005 a) S. 3; **Berndt** (2005) S. 265; **Hofbauer; Hohenleitner** (2005) S. 14; **Kotler u.a.** (2007) S. 654 ff.

⁶⁴⁶ Vgl. **Stender-Monhemius** (1999) S. 5.

⁶⁴⁷ Vgl. **Lötters** (1993) S. 4 f.; **Rogge** (2004) S. 25.

⁶⁴⁸ Vgl. **Behrens** (1996) S. 72.

⁶⁴⁹ Vgl. **Schweiger; Schrattenecker** (2001) S. 12.

⁶⁵⁰ Vgl. **Rogge** (2004) S. 25.

⁶⁵¹ Vgl. **Haseloff** (1981) S. 76.

⁶⁵² Vgl. **Löber** (1973) S. 71 f.; **Meyer-Dohm; Kuhlmann** (1972) S. 74 f.; **Hummel** (1975) S. 19, **Haseloff** (1975) S. 159.

Wirkung. Als Wirkung wird nach diesem tradierten Verständnis die Profilierung, Aktualisierung sowie Veränderung von Images, Einstellungen und Verhaltensabsichten verstanden.⁶⁵³ Teilweise soll sich durch spezielle Techniken sogar das Verhalten direkt steuern lassen.⁶⁵⁴ Demgemäß werden bei den Empfängern durch gezielte Botschaften Reaktionen ausgelöst, die das Wissen vergrößern und die das Verhalten beeinflussen bzw. letztlich sogar steuern.⁶⁵⁵ Von großer Bedeutung ist dabei die Rückkopplung vom Empfänger zum Sender.⁶⁵⁶ Denn anhand dieser Rückkopplung kann der Kommunikationstreibende feststellen, welche konkreten Kommunikationswirkungen bzw. welcher tatsächliche Kommunikationserfolg stattgefunden hat.

Während die Tätigkeiten des Senders das gesamte Gestaltungsspektrum der kommunikativen Maßnahmen betreffen, umfassen die Verhaltensweisen der Empfänger die vom Sender beabsichtigten Wirkungen. Entsprechend läßt sich zwischen einem senderseitigen Kommunikationsmanagement und einer konsumentenseitigen Kommunikationswirkung unterscheiden.⁶⁵⁷

2. Senderseitiges Kommunikationsmanagement

Gemäß dem skizzierten Kommunikationsmodell basiert die Marken-Kommunikation auf gestalterischen Aktivitäten eines kommunikationstreibenden Unternehmens. Die entsprechenden Aktivitäten beinhalten sukzessiv vorbereitete und funktional ausgerichtete Tätigkeiten. Insofern stellt die unternehmensbezogene Gestaltung einen Managementprozeß dar.⁶⁵⁸

2.1. Prozeßphasen des Kommunikationsmanagements

Das Management umfaßt allgemein alle zur Bestimmung der jeweiligen Zielsetzungen, Strategien und Maßnahmen notwendigen Aufgaben, die nicht rein ausführender Natur sind.⁶⁵⁹ Als wesentliche Funktionen kann man dabei die systematische und bewußte Analyse, Planung, Realisation und Kontrolle sämtlicher kommunikativer Aktivitäten anführen. Die Berücksichtigung dieser Funktionen verdeutlicht, daß die kommunikationspolitischen Tätigkeiten nicht in einem Schritt entwickelt werden können, sondern das Ergebnis eines iterativen und dynamischen Prozesses darstellen (vgl. Abb. 16).⁶⁶⁰ Dabei stehen die Aufgabenbereiche nicht isoliert nebeneinander, sondern sie befinden sich in einer logischen Reihenfolge und bilden so einen komplexen, sich ständig wiederholenden Zyklus, der durch Vor- und Rückkopplungsbeziehungen gekennzeichnet ist.⁶⁶¹

⁶⁵³ Stellvertretend für diese Sichtweise kommunikativer Wirkung vgl. **Bruhn** (1989 b) S. 399.

⁶⁵⁴ Vgl. **Kroeber-Riel; Meyer-Hentschel** (1982) S. 25 ff.; **Kroeber-Riel; Esch** (2004) S. 135 ff.

⁶⁵⁵ Vgl. **Schrader** (1993) S. 222.

⁶⁵⁶ Vgl. **Hack** (1993) S. 26.

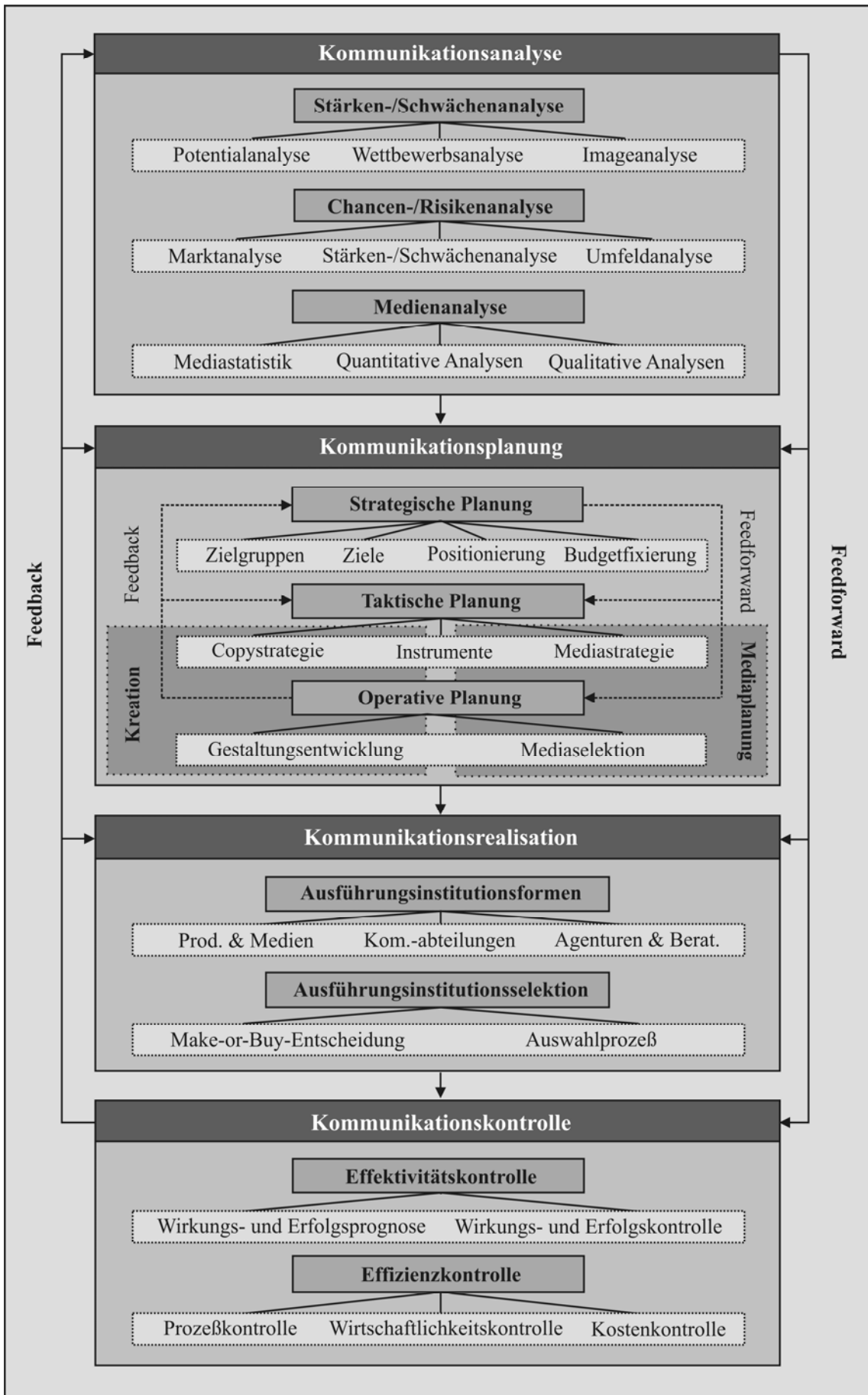
⁶⁵⁷ Vgl. **Bruhn** (2005 b) S. 1 f.

⁶⁵⁸ Vgl. hierzu etwa **Unger; Fuchs** (2005); **Pepels**: (1999); **Neske** (1977); **Gruning; Hunt** (1984).

⁶⁵⁹ Vgl. **Ulrich; Fluri** (1995) S. 14.

⁶⁶⁰ Vgl. **Meffert** (1994 a) S. 29; **Hofbauer; Hohenleitner** (2005) S. 130.

⁶⁶¹ Vgl. **Wild** (1982) S. 37; **Steinmann; Schreyögg** (2005) S. 10.



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 16: Prozeßphasen des Kommunikationsmanagements

2.2. Kommunikationsanalyse

Den Ausgangspunkt des Managementprozesses stellen analytische Überlegungen in Form einer Situationsanalyse dar.⁶⁶² Eine solche Analyse ist notwendig, da ohne die Kenntnis der Ausgangssituation keine systematische Entwicklung kommunikativer Maßnahmen möglich ist,⁶⁶³ denn die Kommunikationsplanung basiert auf der Erfassung und Auswertung relevanter Informationen.⁶⁶⁴

2.2.1. Merkmale des Analysephase

Die Kommunikationsanalyse erhöht die exakte Abgrenzung der Zielgruppen, die konkrete Fixierung kommunikativer Zielsetzungen und die Bestimmung der angestrebten Positionierung. Weiterhin verringert sie Risiken bzw. Unsicherheiten bezüglich der taktischen und operativen Planung.⁶⁶⁵ Die notwendigen Informationen lassen sich durch Primär- sowie durch Sekundärforschung erheben.⁶⁶⁶ Primärforschung liegt dann vor, wenn die erforderlichen Daten und Fakten mittels Befragung, Beobachtung oder durch den Einsatz von Panels eigens für die zugrunde liegende Problemstellung erhoben werden.⁶⁶⁷ Sekundärforschung umfaßt dagegen die Beschaffung, Zusammenstellung und Auswertung bereits verfügbarer betriebsinterner und betriebsexterner Daten.⁶⁶⁸ Dabei kommt es regelmäßig zu einer Kombination aus Primär- und Sekundärforschung.⁶⁶⁹ Der entscheidende Grund hierfür liegt darin, daß Primärerhebungen wesentlich teurer zu realisieren sind und sie deshalb nur dann zum Einsatz gelangen, wenn es nicht gelingt, die Risiken bzw. Unsicherheiten der anstehenden Planung durch die Informationen der Sekundäranalysen zu reduzieren.⁶⁷⁰

Die Kommunikationsanalyse darf sich nicht in einer Kumulation relevanter Daten und Fakten erschöpfen, sondern die erhobenen Informationen müssen im Hinblick auf die Kommunikationsplanung systematisch aufbereitet werden.⁶⁷¹ Diesbezüglich lassen sich sogenannte uni-, bi- oder auch multivariate Verfahren unterscheiden.⁶⁷² Zu deren Bewertung läßt sich hervorheben, daß durch die Verwendung von univariaten Analysen, die sich auf einzelne Variablen – beispielsweise den Bekanntheitsgrad einer Marke – beziehen, bereits wichtige Informationen in Bezug auf den Einsatz kommunikationspolitischer Maßnahmen gewonnen werden können, daß aber erst durch die gleichzeitige Analyse zweier bzw. mehrerer Variablen tiefergehende Aspekte – wie

⁶⁶² Vgl. hierzu **Bruhn** (2005 a) S. 298; **Schulz** (1992) S. 54; **Schüller** (1991) S. 219.

⁶⁶³ Vgl. **Sander** (1993) S. 270; **Bläse** (1982) S. 189.

⁶⁶⁴ Vgl. **Meyer; Hermanns** (1981) S. 81; **Reim** (1986) S. 16; **Cutlip u.a.** (1985) S. 207.

⁶⁶⁵ Vgl. **Pickert** (1994) S. 34.

⁶⁶⁶ Vgl. **Dohmen** (1993) S. 115.

⁶⁶⁷ Vgl. **Hüttner; Schwarting** (2002) S. 22.

⁶⁶⁸ Vgl. **Meffert** (1992 a) S. 195.

⁶⁶⁹ Vgl. **Hammann; Erichson** (1990) S. 60; **Wolf** (1988) S. 27.

⁶⁷⁰ Vgl. **Weis; Steinmetz** (2002) S. 59.

⁶⁷¹ Vgl. **Dohmen** (1993) S. 122.

⁶⁷² Vgl. **Hüttner; Schwarting** (2002) S. 213.

die Positionierung von Marken im mehrdimensionalen Raum – präzisiert werden können.⁶⁷³ Entsprechend haben sich bi- bzw. multivariate Verfahren zunehmend etabliert.⁶⁷⁴

Eine systematische Kommunikationsanalyse erschöpft sich nicht in einer Bestandsaufnahme der aktuellen Situation, sondern sie prognostiziert die voraussichtlichen Entwicklungen der relevanten Sachverhalte in die Zukunft.⁶⁷⁵ In diesem Sinne sind konsequent aus den erhobenen Daten und Fakten abgeleitete, um Objektivität bemühte Voraussagen der kommunikationspolitischen Rahmenbedingungen notwendig.⁶⁷⁶ Bezüglich der methodischen Absicherung dieser Voraussagen lassen sich quantitative und qualitative Prognoseverfahren differenzieren.⁶⁷⁷ Quantitative Verfahren zeichnen sich durch ziffernmäßige Angaben aus und qualitative Ansätze bestehen aus Größen, die sich nicht oder nur durch Transformation beziffern lassen.⁶⁷⁸

Gegenstand der Situationsanalyse sind die betreffenden Kommunikationsobjekte sowie deren Verknüpfung zu den Analysefeldern Zielgruppe und Wettbewerb, Markt und Umfeld sowie Medien.⁶⁷⁹ Entsprechend stellt die Kommunikationsanalyse eine systematische Marketing- bzw. Markenforschung mit der Absicht dar, die kommunikationsrelevanten Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des Kommunikationsobjektes offenzulegen.⁶⁸⁰ Weiterhin widmet sie sich den Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Kommunikationsträgern sowie deren Nutzern in Form einer strukturiert durchgeführten Mediaforschung.⁶⁸¹

2.2.2. Stärken-/Schwächenanalyse

Kennzeichnend für die Situationsanalyse ist die sukzessive Verdichtung der erhobenen Daten.⁶⁸² Dabei wird zuerst die sogenannte Stärken-/Schwächenanalyse durchgeführt, die sich aus der Potential-, Wettbewerbs- und Imageanalyse zusammensetzt.⁶⁸³ Den Gegenstand der Potentialanalyse stellt die kritische Analyse der materiellen und immateriellen Eigenschaften der Marke im Hinblick auf ihre Verfügbarkeit und Eignung für kommunikationspolitische Entscheidungen dar (vgl. Tab. 4).⁶⁸⁴ Der inhaltliche Analyseschwerpunkt wird einerseits leistungs- und andererseits absatzpolitisch fokussiert.⁶⁸⁵

⁶⁷³ Vgl. **Böhler** (2004) S. 183.

⁶⁷⁴ Vgl. **Green; Tull** (1982) S. 253.

⁶⁷⁵ Vgl. **Dohmen** (1993) S. 118.

⁶⁷⁶ Vgl. **Hammann; Erichson** (1990) S. 291.

⁶⁷⁷ Eine Übersicht der Verfahren liefert **Hüttner** (1982) S. 21; **Hüttner** (1989) S. 159.

⁶⁷⁸ Vgl. **Berekoven u.a.** (2006) S. 254.

⁶⁷⁹ Vgl. **Schweiger; Schrattenecker** (2001) S. 142; **Pickert** (1994) S. 35.

⁶⁸⁰ Vgl. **Clow; Baak** (2004) S. 126; **Bruhn** (2005 a) S. 323; **Kreilkamp** (1987) S. 70.

⁶⁸¹ Vgl. **Unger u.a.** (2004) S. 58.

⁶⁸² Vgl. **Hörschgen u.a.** (1993) S. 41.

⁶⁸³ OHMAE spricht analog von einem strategischen Dreieck bestehend aus der eigenen Unternehmung, den Kunden und der Konkurrenz. Vgl. **Ohmae** (1986) S. 71 ff.

⁶⁸⁴ Vgl. **Kreikebaum** (1997) S. 134.

⁶⁸⁵ Bezüglich einer detaillierten Beschreibung der Potentiale vgl. insbesondere **Koppelman** (1981) S. 51 ff.; **Koppelman** (2001) S. 141 ff.

Mit der Potentialanalyse beabsichtigt man, alle mit der eigenen Marke zusammenhängenden Aspekte in der für kommunikationspolitische Entscheidungen notwendigen Breite und Tiefe zu verstehen.⁶⁸⁶ Die Daten und Fakten lassen sich ohne großen Aufwand beschaffen, da sie Entscheidungstatbestände der übergeordneten Marketingplanung und ganz speziell der leistungs-, kontrahierungs-, distributions- und kommunikationspolitischen Elemente des Marketing-Mix enthalten.⁶⁸⁷ Der Zweck dieser Analyse besteht somit vor allem im Erkennen geeigneter Argumente bzw. Botschaften für die kommunikative Ansprache der Zielgruppe sowie deren gestalterische Umsetzung in aufmerksamkeitsstarke und überzeugende Kommunikationsmittel.⁶⁸⁸

Objekt-potentiale	Sach-potentiale	Anmutungs-potentiale	Vermarktungs-potentiale
Materialbezogene Aspekte	Technische Aspekte	Wertbezogene Aspekte	Markierungsaspekte
Designbezogene Aspekte	Physiologische Aspekte	Ästhetikbezogene Aspekte	Erhältlichkeitsaspekte
Funktionale Aspekte	Nutzungsaspekte	Atmosphärische Aspekte	Entgeltaspekte
Kombinatorische Aspekte	Wartungsaspekte	Alleinstellungsaspekte	Informationsaspekte
Historische Aspekte	Ökonomische Aspekte	Motivationsaspekte	Serviceaspekte

(Quelle: Eigene Darstellung)

Tab. 4: Potentiale eines Kommunikationsobjekts

In welchem Ausmaß die eigenen kommunikationspolitischen Potentiale Stärken oder Schwächen beinhalten, ist dabei stets relativ, d.h. in Relation zum Wettbewerb zu beurteilen.⁶⁸⁹ Wettbewerbsvorteile können nur aus einem Vergleich mit den Konkurrenten ermittelt werden.⁶⁹⁰ Denn der Kommunikationserfolg hängt u.a. von den kommunikativen Maßnahmen der Wettbewerber ab.⁶⁹¹ Insofern werden im Rahmen der Wettbewerbsanalyse sowohl qualitative als auch quantitative Daten bezüglich der Kommunikationspolitik der maßgeblichen Wettbewerber erhoben.⁶⁹² Die qualitativen Daten beziehen sich auf die inhaltliche Ausgestaltung der Maßnahmen. So lassen sich aus der Analyse der eingesetzten Kommunikationsmittel und -träger detaillierte Rückschlüsse bezüglich der angestrebten Zielsetzungen, der anvisierten Zielgruppen und der konkreten Copy- bzw. Mediastrategie ziehen.⁶⁹³ Die quantitativen Daten beinhalten Angaben über die Höhe des eingesetzten Kommunikationsbudgets sowie dessen sachliche und zeitliche Verteilung auf unterschiedliche kommunikationspolitische Instrumente bzw. Medien.

⁶⁸⁶ Vgl. **Aaker** (1989) S. 135.

⁶⁸⁷ Vgl. **Reim** (1986) S. 20; **Bednarczuk** (1990) S. 137 ff.

⁶⁸⁸ Vgl. **Huth; Pflaum** (1996) S. 88.

⁶⁸⁹ Vgl. **Hinterhuber** (2004) S. 123; **Bea; Haas** (2005) S. 118.

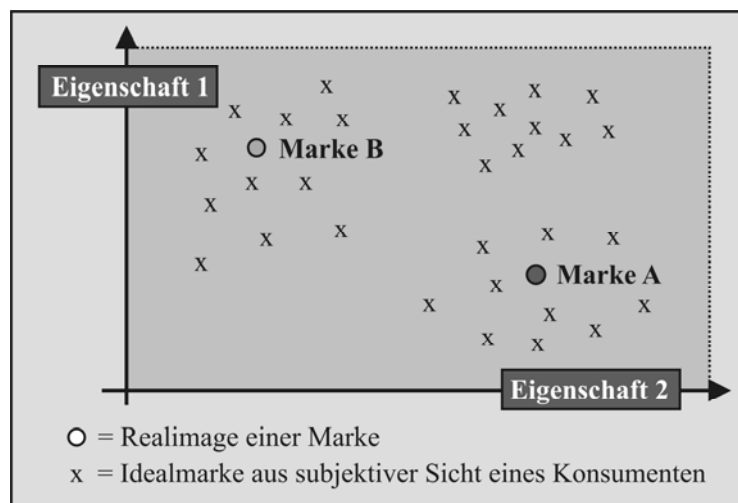
⁶⁹⁰ Vgl. **Kreikebaum** (1989) S. 134.

⁶⁹¹ Vgl. **Römer** (1988) S. 481.

⁶⁹² Vgl. **Unger; Fuchs** (2005) S. 80 f.

⁶⁹³ Vgl. **Hoffmann** (1979) S. 119 f.

Im Rahmen der Stärken-/Schwächenanalyse werden sodann die absoluten Ergebnisse der Potential- und Wettbewerbsanalyse aufeinander bezogen, um kommunikationspolitische Handlungsspielräume offensiver bzw. defensiver Art zu identifizieren.⁶⁹⁴ Dadurch soll aufgedeckt werden, wo tragfähige Alleinstellungsmerkmale für die zukünftige Positionierung des Kommunikationsobjektes liegen.⁶⁹⁵ Im Gegensatz zu den bisherigen, auf objektiven Daten und Fakten beruhenden Analysen legt die Imageanalyse die Stärken und Schwächen des Kommunikationsobjektes aus der subjektiven Perspektive der Konsumenten offen.⁶⁹⁶ Im einfachsten Fall gibt die Imageanalyse Auskunft darüber, wie die Konsumenten die Marke anhand von Begriffspaaren bewerten.⁶⁹⁷ Ein zuverlässiges und häufig angewandtes Verfahren stellt dabei das semantische Differential dar, bei dem der Meinungsgegenstand durch eine Abfrage von bipolar ausgerichteten Itembatterien beurteilt wird.⁶⁹⁸ Dadurch verfolgt man die Intention, die subjektiven Vorstellungen der Konsumenten bezüglich des Kommunikationsobjektes in Relation zu den Vorstellungen bezüglich der konkurrierenden Marken bzw. Unternehmen zu stellen.⁶⁹⁹ Allerdings enthält die zugrunde liegende Profildarstellung keine Aussagen hinsichtlich der Bedeutung der einzelnen Eigenschaften. Deshalb verwendet man meistens komplexere Methoden, bei denen die von den Konsumenten wahrgenommene Nähe bzw. Ferne der konkurrierenden Marken- und Idealimages in einem zwei- bzw. mehrdimensionalen Eigenschaftsraum darstellt werden (vgl. Abb. 17).⁷⁰⁰



(Quelle: In Anlehnung an Freter (1977) S. 57.)

Abb. 17: Zweidimensionaler Eigenschaftsraum der Imageanalyse

Durch eine Faktoren- und Clusteranalyse der erhobenen Itembatterien bzw. durch eine multidimensionale Skalierung von Ähnlichkeitsdaten kann man eine solche graphische Veranschauli-

⁶⁹⁴ Vgl. **Pümpin** (1992) S. 53 f.; **Brezski** (1993) S. 118.

⁶⁹⁵ Vgl. **Grüning; Kühn** (2002) S. 123.

⁶⁹⁶ Vgl. **Bednarczuk** (1990) S. 151 ff.; **Kotler u.a.** (2007) S. 658 ff.

⁶⁹⁷ Vgl. **Salcher; Hoffelt** (1995) S. 146; **Weber** (1996 a) S. 51.

⁶⁹⁸ Vgl. **Wolf** (1988) S. 121.

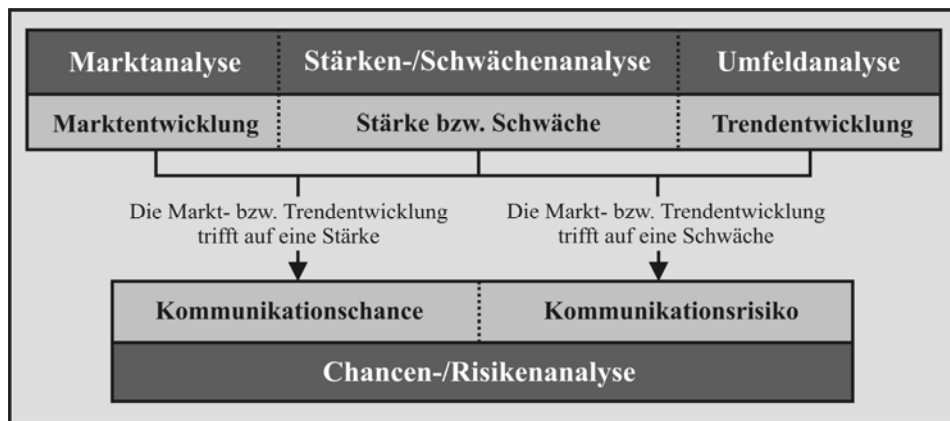
⁶⁹⁹ Vgl. **Huber** (1990) S. 84.

⁷⁰⁰ Vgl. **Rosenstiel; Ewald** (1979 b) S. 47; **Neumann; Rosenstiel** (1981) S. 770.

chung der Ergebnisse methodisch realisieren.⁷⁰¹ Dadurch läßt sich feststellen, welche Eigenschaften die Konsumenten als relevant erachten und wie sie die Marken im Vergleich zu Konkurrenzmarken beurteilen.⁷⁰² Das Ergebnis ist zunächst rein deskriptiver Natur.⁷⁰³ Planungsunterstützenden Charakter erhält die Analyse erst, wenn weitere Annahmen über das Markenwahlverhalten getroffen werden.⁷⁰⁴ Dementsprechend lautet die Grundannahme, daß „... die Markenwahl von der gewichteten Entfernung der einzelnen Marken zur jeweiligen Idealmarke abhängt.“⁷⁰⁵ Der Konsument bevorzugt damit diejenige Marke, deren Distanz zwischen Marken- und Idealimage in seiner subjektiven Wahrnehmung am geringsten ausfällt.⁷⁰⁶

2.2.3. Chance-/Risikensanalyse

Die Hauptaufgabe der Situationsanalyse besteht in der Ermittlung von Stärken und Schwächen sowie günstigen und ungünstigen Entwicklungen im Markt bzw. im Umfeld.⁷⁰⁷ Insofern wird die Situationsanalyse systematisch um die Analyse der Markt- und Umfeldentwicklungen zu einer umfassenden Chancen-Risiken-Analyse erweitert (vgl. Abb. 18).⁷⁰⁸



(Quelle: In Anlehnung an Pümpin (1992) S. 105.)

Abb. 18: Systematik der Chancen-/Risikensanalyse

Die Marktanalyse beinhaltet die Untersuchung der Beschaffenheit abgegrenzter Märkte.⁷⁰⁹ Den Ausgangspunkt der Marktanalyse stellt somit die Abgrenzung des relevanten Marktes dar.⁷¹⁰ Es geht dabei um die Notwendigkeit, den zu bearbeitenden Markt so exakt wie möglich zu fixieren.⁷¹¹

⁷⁰¹ Vgl. hierzu Mayer (1984) S. 63 ff.; Freter (1987 b) S. 83 ff.; Trommsdorff (1992 a) S. 329; Reutterer (1994) S. 92 ff.

⁷⁰² Vgl. Schobert (1980) S. 146; Trommsdorff u.a. (2004) S. 545.

⁷⁰³ Vgl. Roth (1999 a) S. 40; Roth (2000) S. 446.

⁷⁰⁴ Vgl. Brockhoff; Rehder (1978) S. 332; Müller (1986) S. 108; Scharf (1991) S. 65 f.

⁷⁰⁵ Freter (1977) S. 60.

⁷⁰⁶ Vgl. Freter (1987 b) S. 82.

⁷⁰⁷ Vgl. Mauthe (1984) S. 3; Kreilkamp (1987) S. 70.

⁷⁰⁸ Vgl. hierzu auch Welge; Al-Laham (1992) S. 128; Hammer (1998) S. 43.

⁷⁰⁹ Vgl. Kreikebaum (1997) S. 123; Aeberhard (1996) S. 152.

⁷¹⁰ Zur Marktabgrenzung vgl. insbesondere Bauer (1989).

⁷¹¹ Vgl. Unger; Fuchs (2005) S. 76.

Das optimale Ausmaß dieser Festlegung läßt sich jedoch nicht generell bestimmen.⁷¹² Inhaltlich stellt die Marktanalyse auf die Untersuchung der mengen- und wertmäßigen Potentiale bzw. Volumina des Marktes ab,⁷¹³ denn für die Planung kommunikativer Maßnahmen ist neben anderen Faktoren insbesondere die konkrete Entwicklung des Angebots und der Nachfrage von grundlegendem Interesse.⁷¹⁴ Im Hinblick darauf kann man eine Differenzierung bezüglich der Analysegrößen Marktkapazität, Marktpotential, Marktvolumen und Marktanteil sowie Absatzpotential und Absatzvolumen treffen.⁷¹⁵ Für eine Analyse des Marktes ist aber auch die Entwicklung der genannten Größen im Zeitverlauf relevant, denn die Evolution des Marktes beinhaltet eine ganze Reihe von Implikationen für kommunikationspolitische Entscheidungen.⁷¹⁶ Gemäß der Annahme, daß Märkte bestimmte Entwicklungsphasen durchlaufen, kann man tendenziell eine sogenannte Einführungs-, Wachstums-, Reife-, Sättigungs- und Degenerationsphase differenzieren.⁷¹⁷ Mit Hilfe dieser Entwicklungsstadien lassen sich die marktanalytischen Größen im Zeitverlauf darstellen. Maßgeblich für die postulierte Dynamik sind Entwicklungen der Rahmenbedingungen des Umfeldes.

Die Umfeldanalyse dient der Auseinandersetzung mit den relevanten Trends, welche die Rahmenbedingungen verändern und damit zu neuen Markt-, Wettbewerbs-, Potential- und Imagekonstellationen führen.⁷¹⁸ Eine verbreitete Einteilung der Einflüsse des Umfeldes differenziert in diesem Zusammenhang in eine ökonomische, sozio-kulturelle, politisch-rechtliche, technologische und ökologische Komponente.⁷¹⁹ In Anbetracht der Vielzahl umfeldbezogener Einflußfaktoren ist eine ersichtliche Anzahl von Schlüsselgrößen auszuwählen,⁷²⁰ um letztlich die Chancen und Risiken kommunikationspolitischer Entscheidungstatbestände identifizieren zu können.⁷²¹

2.2.4. Medienanalyse

Neben der Aufdeckung der Chancen und Risiken beschäftigt sich die Kommunikationsanalyse mit der Fragestellung, warum welche Personen zu welchem Zeitpunkt wie intensiv Medien nutzen. Auf diese Frage nach der Transparenz der Mediennutzung gibt die Medienanalyse Auskunft,⁷²² die nach der Art der erhobenen Daten in die drei Gebiete Mediastatistik, quantitative Mediaanalysen und qualitative Mediaanalysen aufgeteilt werden kann.⁷²³

⁷¹² Vgl. **Freter** (1983) S. 20.

⁷¹³ Vgl. **Reim** (1986) S. 17.

⁷¹⁴ Vgl. **Unger; Fuchs** (2005) S. 78.

⁷¹⁵ Zur inhaltlichen Beschreibung der angeführten Größen vgl. etwa **Hüttner; Schwarting** (2002) S. 369 f.; **Meffert** (1992 a) S. 333; **Becker** (2006) S. 393 ff.

⁷¹⁶ Vgl. **Hinterhuber** (1990) S. 120.

⁷¹⁷ Zum Lebenszykluskonzept vgl. insbesondere **Hofstätter** (1977).

⁷¹⁸ Vgl. **Grüning; Kühn** (2002) S. 113; **Aeberhard** (1996) S. 117.

⁷¹⁹ Vgl. **Wiedmann; Kreutzer** (1985) S. 103 f.; **Keller** (2003) S. 560 f.; **Hofbauer; Hohenleitner** (2005) S. 137.

⁷²⁰ Vgl. **Hörschgen u.a.** (1993) S. 38.

⁷²¹ Vgl. **Kreikebaum** (1997) S. 40.

⁷²² Vgl. **Unger; Fuchs** (2005) S. 361; **Busch u.a.** (2007) S. 63.

⁷²³ Vgl. **Huth** (1993) S. 195; **Spanier** (2000) S. 60.

Die Mediastatistik bietet Informationen bei der Analyse der für Zeitungen, Zeitschriften, Adreßbüchern, Handbüchern und weiteren Presseerzeugnissen nachgewiesenen Auflagen, der für Plakatanschlag, Verkehrsmittel- und Großflächenwerbung nachgewiesenen Anschlagstellen bzw. Werbemöglichkeiten, der für Filmtheater belegten Besucherzahlen, der von Hörfunk und Fernsehen ordnungsgemäß ausgestrahlten Werbespots, der für elektronische Datenträger garantierten Auflagen sowie der für Onlinemedien nachgewiesenen Zugriffe.⁷²⁴ Erhoben werden diese Daten von der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.⁷²⁵ Die Daten der Mediastatistik sind für die Kommunikationsplanung zwar notwendig, nicht aber hinreichend, denn sie sagen noch nichts über die Nutzerstruktur und Reichweite der Träger kommunikativer Maßnahmen aus. Tabelle 5 zeigt deshalb einige exemplarische Datenquellen, die unter die Rubrik quantitative bzw. qualitative Mediaanalysen fallen.⁷²⁶

Datenquelle	Auftraggeber	Erscheinungsintervall	Codeplan	Untersuchungsobjekt
Media-Analyse (MA)	Arbeitsgemeinschaft Mediaanalyse	Halbjährlich	Bev. ab 14 Jahre 26.000/5.000 Fälle	Demographie Freizeitverhalten Mediennutzung
Allensbacher Werbeträger-Analyse (AWA)	Inst. f. Demoskopie Allensbach	Halbjährlich	Bev. ab 14 Jahre 20.000 Fälle	Produkte / Konsum Einstellungen Mediennutzung
Verbraucher-Analyse (VA)	Axel Springer Verlag Heinr. Bauer Verlag	Jährlich	Bev. ab 14 Jahre 29.000 Fälle	Marken / Konsum Freizeitverhalten Mediennutzung
Typologie der Wünsche (TdW)	Burda Verlag	Jährlich	Bev. ab 14 Jahre 21.000 Fälle	Marken / Konsum Freizeitverhalten Mediennutzung
Kommunikations-Analyse (KA)	Gruner & Jahr Verlag	Zweijährlich	Frauen von 14 bis 64 Jahre 5.000 Fälle	Markendreiklang Frauentypologie Mediennutzung
Markenprofile	Gruner & Jahr Verlag	Zweijährlich	Bev. von 14 bis 64 Jahre 10.000 Fälle	Markendreiklang Konsumverhalten Mediennutzung
Outfit-Studie	Spiegel Verlag	Vierjährlich	Bev. von 14 bis 64 Jahre 8.000 Fälle	Markenorientierung Konsum / Einstellungen Mediennutzung
Leseranalyse Entscheidungsträger (LAE)	GWA-Service Gesellschaft	Zwei- bis dreijährlich	Entscheidungs- träger 11.000 Fälle	Wirtschaftszweige Kompetenzen Mediennutzung

(Quelle: Löffler (1999) S. 114.)

Tab. 5: Exemplarische quantitative bzw. qualitative Mediaanalysen

Die quantitativen Mediaanalysen widmen sich der repräsentativen Erhebung und systematischen Aufbereitung der Struktur der Nutzerschaft und der Feststellung der Reichweiten der einzelnen Medien.⁷²⁷ Die entsprechenden Strukturanalysen zeigen dabei auf, wie die Nutzerschaft eines Mediums nach sozio-ökonomischen Kriterien wie Geschlecht, Alter, Einkommen usw. aufge-

⁷²⁴ Vgl. **Unger u.a.** (2004) S. 101; **Landgrebe** (1994) S. 20 ff.

⁷²⁵ Vgl. **Huth; Pflaum** (2005) S. 306; **Pepels** (1999) S. 389 f.

⁷²⁶ Zur Beschreibung der einzelnen Studien vgl. insbesondere **Löffler** (1999) S. 49 ff.

⁷²⁷ Vgl. **Benad** (1991) S. 85; **Koschnick** (1995) S. 1196; **Völker** (1996) S. 19.

teilt ist.⁷²⁸ Die Reichweitenanalysen ermitteln dagegen die absolute Anzahl bzw. den prozentualen Anteil der anvisierten Zielpersonen, die von einem Medium erreicht werden.⁷²⁹ Abgesehen von der Reichweite eines Mediums und der Struktur seiner Nutzerschaft sind einige weitere Sachverhalte für kommunikationspolitische Entscheidungen relevant, die im Rahmen qualitativer Mediaanalysen näher untersucht werden.⁷³⁰ Zu verweisen ist in diesem Zusammenhang auf die inhaltliche Fokussierung von Markt-/Mediastudien, die neben den sozio-demographischen Nutzungsdaten auch Konsumdaten zu zahlreichen Produktgattungen anbieten.⁷³¹

2.3. Kommunikationsplanung

Auf der Grundlage der durch die Situationsanalyse bereitgestellten Informationen ist es nunmehr möglich, die kommunikativen Maßnahmen systematisch zu planen. Der Planungsprozeß repräsentiert dabei den zentralen Bestandteil des senderseitigen Kommunikationsmanagements.⁷³²

2.3.1. Beschaffenheit der Planungsphase

Allgemein wird unter dem Begriff der Planung „... ein systematisch-methodischer Prozeß der Erkenntnis und Lösung von Zukunftsproblemen“⁷³³ verstanden.⁷³⁴ Im Gegensatz zu weitgehend spontan entwickelten und improvisierten Maßnahmen mindert die planerische Vorgehensweise das Auftreten von Fehlentscheidungen und schafft Handlungsoptionen bzw. reduziert Komplexität hinsichtlich der Ausgestaltung konkreter Entscheidungstatbestände.⁷³⁵ In diesem Sinne läßt sich die Kommunikationsplanung als die gedankliche Vorstrukturierung der Realisation kommunikativer Maßnahmen charakterisieren.⁷³⁶ Ihr liegt die Absicht zugrunde, die Mittel für die kreative und mediale Umsetzung der Marken-Kommunikation zu antizipieren, zu systematisieren und letztlich auch zu selektieren.⁷³⁷

Im Rahmen der kreativen und medialen Entscheidungstatbestände sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen. Dabei bestehen zwischen den Elementen zahlreiche Vor- und Rückkopplungsbeziehungen, so daß die planerischen Aktivitäten nicht unabhängig voneinander zu betrachten sind.⁷³⁸ Es handelt sich vielmehr um ein System interdependenter Entscheidungen,⁷³⁹ die eine simultane Bestimmung erfordern.⁷⁴⁰ In der Kommunikationspraxis ist dies aber in den

⁷²⁸ Vgl. **Laarmann; Uenk** (1985) S. 27.

⁷²⁹ Vgl. **Hess** (1999) S. 28.

⁷³⁰ Vgl. **Benad** (1991) S. 178; **Völker** (1996) S. 29.

⁷³¹ Vgl. **Koch** (2001 a) S. 257; **Hofsäss; Engel** (2003) S. 104.

⁷³² Vgl. **Murphy; Cunningham** (1993) S. 25.

⁷³³ **Wild** (1982) S. 13.

⁷³⁴ Vgl. **Pfohl; Stölzle** (1997) S. 2.

⁷³⁵ Vgl. **Wild** (1982) S. 15 ff.; **Adam** (1996) S. 3 ff.

⁷³⁶ Vgl. **Mag** (1995) S. 2.

⁷³⁷ Vgl. **Sander** (1993) S. 263.

⁷³⁸ Vgl. **Bruhn** (2005 a) S. 298.

⁷³⁹ Vgl. **Sander** (1993) S. 269 f.; **Pickert** (1994) S. 28.

⁷⁴⁰ Vgl. **Meffert** (1989) Sp. 2207.

wenigsten Fällen zu realisieren.⁷⁴¹ Aufgrund der aus der simultanen Planung zwangsläufig resultierenden Komplexität wird dort üblicherweise eine sukzessive Methodik angewandt.⁷⁴² Zu deren Systematisierung werden die vier Kategorien Zeithorizont, Freiheitsgrad, Informationsgrundlage und Problemkategorie verwendet,⁷⁴³ so daß eine Differenzierung in eine strategische, taktische und operative Ebene der Kommunikationsplanung resultiert.⁷⁴⁴

2.3.2. Strategische Planung

Die strategische Ebene bildet den Ausgangspunkt der Kommunikationsplanung.⁷⁴⁵ Ihr Zweck besteht im Auf- bzw. Ausbau von langfristigen kommunikationspolitischen Erfolgs-, d.h. Profilierungs- und Differenzierungspotentialen bezüglich der Marke.⁷⁴⁶ Der inhaltliche Fokus liegt auf der Entwicklung eines systematischen Handlungsrahmens für die kreative und mediale Ausgestaltung aller Kommunikationsmaßnahmen.⁷⁴⁷ Charakteristisch hierfür sind eine differenzierte Zielgruppenansprache, eine langfristige Zielorientierung sowie ein ausgeprägter Wettbewerbsbezug.⁷⁴⁸ Außerdem stellt die mehrperiodische Budgetfixierung einen wichtigen Aspekt dar.⁷⁴⁹

Die Festlegung der Zielgruppen beinhaltet eine detaillierte Beschreibung der Personenkreise,⁷⁵⁰ die durch die kommunikativen Maßnahmen erreicht werden sollen.⁷⁵¹ Die Bestimmung der Zielgruppen findet dabei regelmäßig auf der Basis mehrerer möglicher Kriterien statt (vgl. Abb. 19).⁷⁵² In Anbetracht der Vielzahl von denkbaren Merkmalskombinationen stellt sich daher die Frage nach der zweckmäßigsten Kennzeichnung der Zielgruppe.⁷⁵³ Die damit verbundene Beurteilung der Kriterien erfolgt anhand der Faktoren Kaufverhaltensrelevanz, maßnahmenbezogene Aussagefähigkeit, Zugänglichkeit, Meßbarkeit, zeitliche Stabilität und Wirtschaftlichkeit.⁷⁵⁴ Dabei erscheint es besonders wichtig, die Zielgruppenbeschreibung anhand von solchen Merkmalskombinationen durchzuführen, die sich sowohl als Grundlage für kreative wie auch für mediale Entscheidungstatbestände heranziehen lassen.⁷⁵⁵ Ferner ist es notwendig, auch solche Personen

⁷⁴¹ Vgl. **Schweiger; Schrattenecker** (2001) S. 138.

⁷⁴² Vgl. **Rogge** (2004) S. 44.

⁷⁴³ Vgl. **Mag** (1995) S. 155.

⁷⁴⁴ Vgl. **Köhler** (1993) S. 95; **Berndt** (1995) S. 3. Zur Differenzierung der Kommunikationsplanung in unterschiedliche Ebenen vgl. ausführlich auch **Ferguson** (1999).

⁷⁴⁵ Vgl. **Well u.a.** (1992) S. 203; **Arens; Bovée** (1994) S. 202 ff.

⁷⁴⁶ Vgl. **Gälweiler** (1986) S. 149; **Welge; Al-Laham** (1992) S. 3 ff.

⁷⁴⁷ Vgl. **Winterling** (1984) S. 239.

⁷⁴⁸ Vgl. **Nickel** (1995) S. 3.

⁷⁴⁹ Vgl. **Sander** (1993) S. 274.

⁷⁵⁰ Vgl. hierzu insbesondere **Böhler** (1977) S. 62 ff.; **Bauer** (1977) S. 50 ff.; **Bauer** (1976 a) S. 62 ff.; **Freter** (1983) S. 43 ff.

⁷⁵¹ Vgl. **Huth; Pflaum** (1996) S. 82.

⁷⁵² Vgl. **Freter** (2001 a) S. 299.

⁷⁵³ Vgl. **Vossebein** (2000) S. 41.

⁷⁵⁴ Vgl. **Freter** (1995) Sp. 1807 f.; **Freter** (2001 b) S. 1075.

⁷⁵⁵ Vgl. **Roth** (1981) S. 628; **Bruhn** (1989) S. 405; **Rogge** (2004) S. 133 ff.

durch geeignete Kriterien in die Betrachtung einzubeziehen, die auf die Informations- und Kaufprozesse der eigentlichen Zielpersonen direkt oder indirekt Einfluß nehmen.⁷⁵⁶

Sozio-ökonomische Kriterien	Soziale Schicht	Einkommen Schulbildung Beruf
	Familienlebenszyklus	Geschlecht Alter Familienstand Zahl und Alter der Kinder
	Geographische Kriterien	Wohnortgröße Region Stadt/Land
Psychographische Kriterien	Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale	Aktivitäten Interessen Meinungen Soziale Lage Wagnisfreudigkeit <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"> $\left. \begin{array}{l} \text{Lebensstil} \\ \text{Persönlichkeitsinventare} \end{array} \right\}$ </div>
	Produktspezifische Kriterien	Wahrnehmungen Motive Einstellungen Präferenzen Kaufabsichten
Kriterien des beobachtbaren Kaufverhaltens	Preisverhalten	Preisklasse Kauf von Sonderangeboten
	Mediennutzung	Art und Zahl der Medien Nutzungsintensität
	Einkaufsstättenwahl	Betriebsformen- und Geschäftstreue und -wechsel
	Produktwahl	Käufer/Nichtkäufer der Produktart Markentreue Markenwechsel Vielkäufer Wenigkäufer <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"> $\left. \begin{array}{l} \text{Markenwahl} \\ \text{Kaufvolumen} \end{array} \right\}$ </div>

(Quelle: Freter (1993) Sp. 2810.)

Abb. 19: Kriterien der Zielgruppenselektion

Nachdem die Zielgruppen festgelegt worden sind, kann man normative Aussagen dahingehend formulieren, welche Resultate zukünftig bei diesen Personen erreicht werden sollen.⁷⁵⁷ Entsprechend verleihen die Zielsetzungen der Kommunikation eine klare Orientierung, an der man alle kreativen und medialen Entscheidungen auszurichten und zu bewerten hat.⁷⁵⁸ Sie sind in die Zielhierarchie des Unternehmens eingebunden und leiten sich im Rahmen einer Zweck-Mittel-Relation aus den übergeordneten Marken- bzw. Marketingzielsetzungen ab.⁷⁵⁹ In diesem Sinne führt man kommunikative Maßnahmen durch, um die Gewinn- bzw. Rentabilitätserzielung zu verbessern, um dadurch die Existenz der Marke bzw. des Unternehmens langfristig sicher-

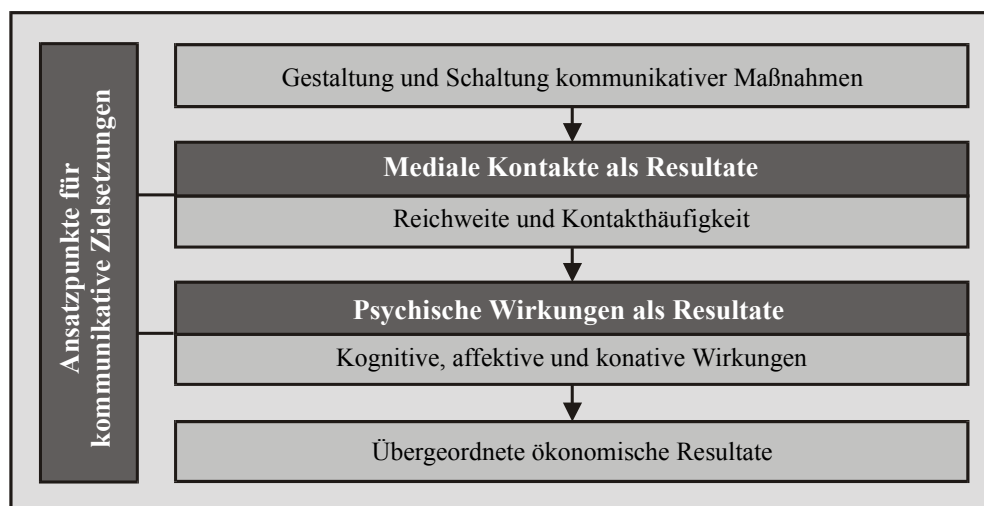
⁷⁵⁶ Vgl. Freter (1987 c) S. 131; Unger; Fuchs (2005) S. 127.

⁷⁵⁷ Vgl. Kaiser (1980) S. 129; Steffenhagen; Siemer (1996) S. 46.; Levermann (1995) S. 4.

⁷⁵⁸ Vgl. Bindlingmaier (1970) S. 406; Anton (1973) S. 17; Steffenhagen (1993) S. 287.

⁷⁵⁹ Vgl. Meyer; Hermanns (1981) S. 72; Roth (1981) S. 620; Rossiter; Percy (1987) S. 160.

zustellen.⁷⁶⁰ Als generelle kommunikationspolitische Zielsetzungen stehen damit die Erhaltung und Sicherung des erreichten Umsatzes, die Stabilisierung bedrohter Marktanteile, die Durchsetzung neuer Marken oder die Erschließung neuer Märkte im Vordergrund.⁷⁶¹ Daneben kann man spezifische Zielsetzungen identifizieren, die sich in ökonomische und außerökonomische Kategorien einteilen lassen.⁷⁶² Analog wird auch zwischen dem ökonomischen Erfolg und der außerökonomischen Wirkung kommunikativer Maßnahmen differenziert.⁷⁶³ Dabei sind die kommunikativen Wirkungen dem wirtschaftlichen Erfolg vorgelagert und determinieren diesen. Unter ökonomischen Zielsetzungen faßt man solche Größen zusammen,⁷⁶⁴ die monetäre wirtschaftliche Maße wie den Gewinn und seine Bestandteile sowie die Kosten und Umsätze beinhalten.⁷⁶⁵ Der Vorteil dieser Größen liegt darin, daß sie exakt meß- und quantifizierbar sind.⁷⁶⁶ Die Vorgabe von ökonomischen Erfolgsmaßen ist aber auch in nachhaltiger Form kritisiert worden.⁷⁶⁷ Aus diesem Grund liegen der Formulierung von Kommunikationszielen vor allem außerökonomische Maße in Form von kommunikativen Wirkungskategorien zugrunde,⁷⁶⁸ die sich auf die zurechenbaren Ergebnisse kommunikativer Maßnahmen beziehen (vgl. Abb. 20).



(Quelle: In Anlehnung an Steffenhagen (1993) S. 289.)

Abb. 20: Relevante Resultate der Marken-Kommunikation

Die kommunikativen Zielsetzungen, die an die medialen Kontakte mit der Zielgruppe anknüpfen, sind in erster Linie im Rahmen der Mediaplanung von Bedeutung.⁷⁶⁹ Denn die Ausarbei-

⁷⁶⁰ Vgl. **Schmalen** (1992) S. 15.

⁷⁶¹ Vgl. insbesondere **Gutenberg** (1984) S. 372; **Heuer** (1968) S. 39.

⁷⁶² Vgl. **Behrens** (1976) S. 106 ff.; **Tietz; Zentes** (1980) S. 49; **Reim** (1986) S. 41 ff.; **Barth; Theis** (1991) S. 120 ff.; **Sander** (1993) S. 273; **Martin** (2002) S. 203 ff.; **Dannenberg u.a.** (2003) S. 20.

⁷⁶³ Vgl. **Mayer; Illmann** (2000) S. 390 f.; **Spanier** (2000) S. 24 ff.

⁷⁶⁴ Zur Systematisierung ökonomischer Zielsetzungen vgl. **Bidlingmaier** (1970) S. 410 f.

⁷⁶⁵ Vgl. hierzu etwa **Freter** (1974) S. 37; **Steffenhagen** (1993) S. 287; **Stender-Monhemius** (1999) S. 38.

⁷⁶⁶ Vgl. **Bruhn** (1989 b) S. 402.

⁷⁶⁷ Vgl. hierzu **Andritzky; Merkle** (1976) S. 572 ff.; **Kaiser** (1980) S. 129; **Meyer Hermanns** (1981) S. 75; **Koppelman** (1981) S. 109 f.

⁷⁶⁸ Vgl. **Freter** (1974) S. 38; **Busch u.a.** (2007) S. 107.

⁷⁶⁹ Vgl. **Steffenhagen** (1993) S. 288.

tung und Bewertung eines konkreten Mediaplans hängt maßgeblich von der Frage ab, wie viele Personen der fixierten Zielgruppe wie oft durch die Kommunikationsmittel erreicht werden sollen.⁷⁷⁰ Deshalb sind Vorgaben zu formulieren, die eine maximale Reichweite in der Zielgruppe bei optimaler Kontakthäufigkeit mit dem Kommunikationsmittel gewährleisten.⁷⁷¹ Ein derart optimierter Kontakt stellt allerdings nur eine notwendige, nicht aber eine hinreichende kommunikative Zielsetzung dar.⁷⁷² Zusätzlich sind zur Bewertung kommunikativer Maßnahmen Zielsetzungen hinsichtlich der psychischen Wirkungen, die erreicht werden sollen, erforderlich.⁷⁷³ Zur Systematisierung der entsprechenden Wirkungskategorien dienen sogenannte Wirkungsmodelle.⁷⁷⁴ In Anlehnung an diese Modelle empfiehlt es sich, die angestrebten Image- bzw. Einstellungskomponenten einer Marke durch kognitive Größen wie Bekanntheitsgrad, Kenntnisse bzw. Wissen und durch affektive Maße wie Anmutungen, Emotionen bzw. Stimmungen sowie durch konative Zielsetzungen wie Kauf- bzw. Wiederkaufabsichten auszudifferenzieren.⁷⁷⁵

Mit der Formulierung von Zielsetzungen hat man jedoch noch keine Direktiven für die kreative Ausgestaltung der Kommunikationsmittel festgelegt.⁷⁷⁶ Hierzu dient die Positionierung.⁷⁷⁷ Diese beinhaltet alle Entscheidungstatbestände, die darauf abzielen, die eigene Marke in der subjektiven Wahrnehmung der Zielgruppe derart attraktiv zu verankern, daß sie sich von konkurrierenden Marken abhebt und diesen vorgezogen wird.⁷⁷⁸ Die zentrale Aufgabe besteht folglich darin, solche Attribute zu bestimmen, durch welche die Marke bei der Zielgruppe profiliert und gegenüber dem Wettbewerb differenziert werden kann.⁷⁷⁹ Die Positionierung legt also fest, welche relevanten Eigenschaften der Marke in der Kommunikation herausgestellt werden sollen.⁷⁸⁰ Die Grundlage für diese Entscheidung bildet die Imageanalyse in Form eines mehrdimensionalen Positionierungsmodells.⁷⁸¹ Als Entscheidungskriterium dient dabei die subjektive Wahrnehmung der Konsumenten.⁷⁸² Die Positionierung findet ihre schriftliche Fixierung im sog. Positioning Statement.⁷⁸³ Hierbei handelt es sich um eine knapp formulierte Definition des durch die Marke gestifteten Nutzens aus Sicht der Zielgruppe.⁷⁸⁴

⁷⁷⁰ Vgl. **Unger u.a.** (2004) S. 39; **Winter; Fritzen** (1999) S. 404.

⁷⁷¹ Vgl. **Huth** (1993) S. 192; **Hofsäss; Engel** (2003) S. 195; **Busch u.a.** (2007) S. 111.

⁷⁷² Vgl. **Schmalen** (1992) S. 17.

⁷⁷³ Vgl. **Freter** (1974) S. 36; **Schweiger; Schrattenecker** (2001) S. 147 ff.

⁷⁷⁴ Zur Darstellung verschiedener Wirkungsmodelle vgl. die Ausführungen in **Abschnitt C.I.2.**

⁷⁷⁵ Vgl. **Bruhn** (1989 b) S. 402.

⁷⁷⁶ Vgl. **Levermann** (1995) S. 22.

⁷⁷⁷ Zum Begriff der Positionierung vgl. **Trommsdorff** (1995 a) Sp. 2056.

⁷⁷⁸ Vgl. **Kroeber-Riel; Esch** (2004) S. 51.

⁷⁷⁹ Vgl. **Kühn; Jenner** (1998) S. 9.

⁷⁸⁰ Vgl. **Bednarczuk** (1990) S. 20 ff.; **Köhler** (1993) S. 98 f.

⁷⁸¹ Zum klassischen Modell der Markenpositionierung vgl. insbesondere **Freter** (1977) S. 53 ff.; **Müller** (1986) S. 98 ff. Zu erweiterten Positionierungsmodellen vgl. **Weber** (1996 a) S. 51 ff.

⁷⁸² Vgl. **Neumann; Rosenstiel** (1981) S. 774; **Wind** (1982) S. 75; **Haedrich; Tomczak** (1996) S. 137.

⁷⁸³ Vgl. **Schweiger; Schrattenecker** (2001) S. 68.

⁷⁸⁴ Vgl. **Rossiter; Percy** (1998) S. 141; **Pepels** (1999) S. 273.

Im Anschluß an die Positionierung erfolgt die strategische Budgetfixierung. Diese umfaßt die Festlegung der Höhe der finanziellen Mittel, die in der betrachteten Periode zur Verfügung stehen.⁷⁸⁵ Grundsätzlich kann man dabei analytische und heuristische Verfahren zum Einsatz bringen.⁷⁸⁶ Die analytischen Verfahren bauen auf Wirkungsfunktionen auf und versuchen unter der Annahme der Gültigkeit bestimmter funktionaler Zusammenhänge das optimale Kommunikationsbudget zu finden.⁷⁸⁷ Entsprechend handelt es sich um sehr komplexe, hochgradig mathematische Modelle,⁷⁸⁸ deren Realitätsbezug und Operationalität eher gering erscheinen.⁷⁸⁹ In der Praxis haben sich diese Verfahren daher nicht durchsetzen können.⁷⁹⁰ Die Bestimmung des Budgets basiert hier auf heuristischen Verfahren in Form von Erfahrungswerten und allgemeinen Entscheidungsregeln.⁷⁹¹ Die dabei angewandten Methoden lassen sich in verhältnis-, konkurrenz- und liquiditätsorientierte Methoden klassifizieren.⁷⁹² Der Vorteil dieser Methoden liegt in ihrer Praktikabilität. Jedoch läßt sich gegen diese Verfahren einwenden, daß sie die logische Kausalität zwischen Budgethöhe und Wirkung umkehren.⁷⁹³ Deshalb empfiehlt sich ein Verfahren, das von den Zielsetzungen ausgehend die Höhe der erforderlichen Aufwendungen erfaßt. In diesem Sinne stellt sich die ziel- und aufgabenorientierte Methode als die einzig rationale Heuristik zur Bestimmung des Budgets dar.⁷⁹⁴ Denn bei dieser Methode legt man das Budget aufgrund einer Prognose der Kosten für die zur Zielerreichung notwendigen Maßnahmen grob fest und überprüft es auf seine finanzielle Tragbarkeit hin.⁷⁹⁵ Hieran schließt sich eine Zielrevision an, sofern die vorhandenen Mittel nicht ausreichen. Die endgültige Höhe des Budgets ergibt sich erst nach der Durchführung aller Analyse-, Planungs-, Realisations- und Kontrolltätigkeiten.⁷⁹⁶

2.3.3. Taktische Planung

Während die strategische Planung die Entwicklung eines umfassenden und systematischen Handlungsrahmens zum Gegenstand hat, befaßt sich die taktische Planung mit der Konkretisierung inhaltlicher und medialer Aufgabenstellungen vor dem Hintergrund unterschiedlicher kommunikationspolitischer Instrumente.⁷⁹⁷

⁷⁸⁵ Vgl. **Sander** (1993) S. 274; **Barzen** (1990) S. 52.

⁷⁸⁶ Vgl. **Bruhn** (2005 b) S. 238.

⁷⁸⁷ Vgl. **Unger; Fuchs** (2005) S. 351; **Rogge** (2004) S. 150.

⁷⁸⁸ Vgl. hierzu **Meffert; Freter** (1987 b) S. 152; **Schmalen** (1992) S. 48 ff.; **Rahders** (1989) S. 39 ff.; **Tietz; Zentes** (1980) S. 290 ff.

⁷⁸⁹ Vgl. **Pepels** (1999) S. 124 f.; **Rogge** (2004) S. 150.

⁷⁹⁰ Vgl. **Bruhn** (1989 b) S. 423; **Pickert** (1994) S. 58.

⁷⁹¹ Vgl. **Beeskow u.a.** (1987) S. 881.

⁷⁹² Vgl. **Simon; Möhrle** (1993) S. 304 ff.; **Dannenberg u.a.** (2003) S. 205 ff.; **Korndörfer** (1966) S. 25 ff.; **Kall** (1996) S. 31 ff.

⁷⁹³ Vgl. **Korndörfer** (1974) S. 2217; **Meyer; Hermanns** (1981) S. 103 f.; **Huth; Pflaum** (2005) S. 267 f.

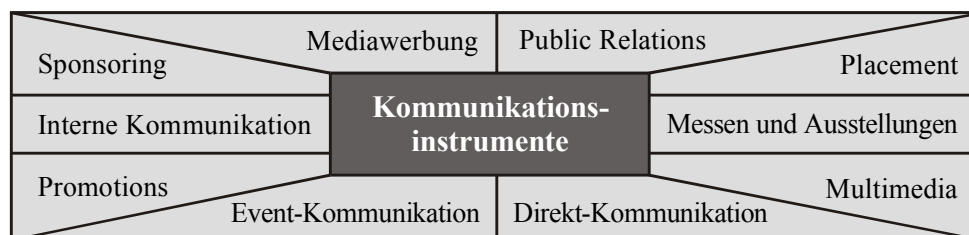
⁷⁹⁴ Vgl. **Simon; Möhrle** (1993) S. 306; **Bruhn** (2005 b) S. 242; **Busch u.a.** (2007) S. 136.

⁷⁹⁵ Zur ziel- und aufgabenorientierten Methode (Objective-and-task-Methode) vgl. insbesondere **Zentes** (1982) S. 2212; **Unger; Fuchs** (2005) S. 345 ff.

⁷⁹⁶ Vgl. **Pickert** (1994) S. 60; **Pudenz** (1978) S. 35.

⁷⁹⁷ Vgl. **Bruhn** (2005 b) S. 62.

Unter kommunikationspolitischen Instrumenten wird die gedankliche Bündelung von kommunikativen Maßnahmen, d.h. von Aktivitäten zur Erreichung kommunikativer Zielsetzungen verstanden, die intern relativ homogen und extern relativ heterogen sind.⁷⁹⁸ Anhand dieser Begriffsbestimmung wird aber zugleich deutlich, daß eine trennscharfe Abgrenzung der Instrumente mittels eindeutiger Maßstäbe nicht möglich erscheint.⁷⁹⁹ Deshalb läßt sich nur fallweise entscheiden, welchem Instrument die einzelne Maßnahme zuzurechnen ist. Gleichwohl kann man mehrere unterschiedliche Instrumente differenzieren (vgl. Abb. 21).⁸⁰⁰



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 21: Instrumente markenbezogener Kommunikation

Die Problemstellung, die sich aus diesem Spektrum an kommunikationspolitischen Instrumenten ergibt, liegt darin, daß alle kommunikativen Maßnahmen kombiniert und in ein umfassendes Kommunikations-Mix integriert werden müssen.⁸⁰¹ Dieser Kommunikations-Mix umfaßt die konkrete Zusammensetzung an Instrumenten, die zur Erfüllung der kommunikativen Zielsetzungen zum Einsatz gelangen.⁸⁰² Zur Bestimmung des optimalen Mix lassen sich analytische Verfahren der Differentialrechnung und der mathematischen Programmierung sowie heuristische Methoden anwenden.⁸⁰³ Durch die Verwendung dieser Verfahren wird zwar die optimale Allokation des Kommunikationsbudgets auf die diversen Instrumente sichergestellt, Kommunikationswirkungs- und Mediennutzungsaspekte bleiben aber weitgehend ausgeklammert.⁸⁰⁴

Zur zielgerichteten Ausgestaltung der Kommunikationsinstrumente bedarf es daher der Formulierung einer Copy- und Mediastrategie,⁸⁰⁵ die als gemeinsamer Bezugsrahmen fungieren.⁸⁰⁶ Die Copystrategie baut dabei auf dem Positioning Statement auf und legt fest, wie sich die bestehen-

⁷⁹⁸ Vgl. **Bruhn** (2005 b) S. 3; **Hermanns; Püttmann** (1993) S. 33.

⁷⁹⁹ Vgl. **Haedrich** (1993) S. 307.

⁸⁰⁰ Vgl. **Bruhn** (2005 a) S. 209; **Berndt** (1993) S. 12 f.; **Burnett; Moriarty** (1998) S. 23; **Fill** (2001) S. 26 f.; **Kloss** (2000) S. 4; **Hartleben** (2001) S. 154; **Pickton; Broderick** (2001) S. 8; **Hofbauer; Hohenleitner** (2005) S. 179; **Busch u.a.** (2007) S. 148.

⁸⁰¹ Vgl. **Tietz** (1982) S. 2271 f.

⁸⁰² Vgl. **Unger; Fuchs** (2005) S. 147.

⁸⁰³ Zur Darstellung der analytischen und heuristischen Verfahren vgl. insbesondere **Meffert** (1979 b) S. 130 ff.

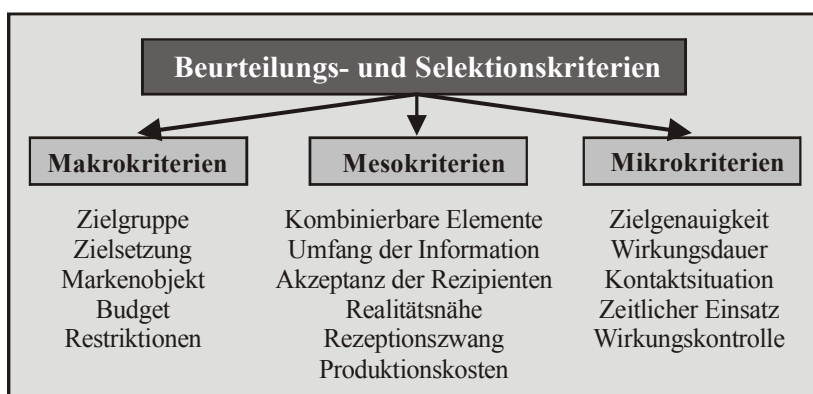
⁸⁰⁴ Vgl. **Bruhn** (2005 b) S. 45.

⁸⁰⁵ In der Kommunikationspraxis haben sich die Begriffe Copy- und Mediastrategie eingebürgert, obwohl es sich aus Sicht des Kommunikationsmanagements um rein taktische Tatbestände handelt.

⁸⁰⁶ Teilweise wird in diesem Zusammenhang neben der Copy- und der Mediastrategie noch eine Creativstrategie aufgeführt. Vgl. hierzu **Behrens** (1996) S. 143 f.

de Positionierung argumentativ und kommunikativ überzeugend transportieren läßt.⁸⁰⁷ Sie fixiert die konkrete Aufgabenstellung für die kreative Umsetzung der Positionierung.⁸⁰⁸ Üblicherweise besteht sie aus dem Consumer Benefit,⁸⁰⁹ dem Reason Why⁸¹⁰ und der Tonality.⁸¹¹

Aufbauend auf den Reichweiten- und Kontaktmaßen, die im Rahmen der Fixierung der kommunikativen Zielsetzungen festgelegt wurden, besteht die Aufgabe der Mediastrategie in der Auswahl geeigneter Kommunikationsmittel und in der Kombination entsprechender Kommunikations-träger, mittels derer man mit der Zielgruppe in Kontakt treten kann.⁸¹² Unter Kommunikationsmitteln versteht man spezifische Kategorien von codierten Inhalten der Copystrategie, die sich durch eine relativ homogene Kombination visueller, verbaler oder sonstiger Stimuli charakterisieren lassen.⁸¹³ Exemplarisch fallen Anzeigen, Fernseh-, Radio- und Kinospots, Plakate, Prospekte, Proben, Mailings, Banner, Verkaufsgespräche, Presstexte, Betriebsversammlungen, Messestände, Placements, Events und Förderprojekte unter diese Kategorie.⁸¹⁴ Aufgrund ihrer Charakteristika eignen sie sich in unterschiedlichem Maße, die angestrebten Zielsetzungen zu erreichen.⁸¹⁵ Zur zweckdienlichen Auswahl der einzusetzenden Kommunikationsmittel dienen daher verschiedene Beurteilungs- und Selektionskriterien (vgl. Abb. 22).



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 22: Kriterien zur Selektion von Kommunikationsmitteln

Sofern die Kommunikationsmittel verbindlich feststehen, bedarf es der Entscheidung über den sogenannten Media-Mix.⁸¹⁶ Der Media-Mix umfaßt die Kombination und das zeitliche Zusam-

⁸⁰⁷ Vgl. Unger; Fuchs (2005) S. 143.

⁸⁰⁸ Vgl. Roth (1981) S. 628; Pickert (1994) S. 78; Sandt; Rohde (1993) S. 319.

⁸⁰⁹ Vgl. hierzu besonders Unger; Fuchs (2005) S. 144; Schrader (1993) S. 235 f.; Hartleben (2001) S. 145 f.

⁸¹⁰ Vgl. hierzu besonders Schnettler; Wendt (2003 b) S. 44; Pepels (1997) S. 90; Schümmelfeder; Thissen (1995) S. 86; Roth (1981) S. 631.

⁸¹¹ Vgl. hierzu besonders Weuthen (1988) S. 24 ff; Kroeber-Riel; Esch (2004) S. 38 ff.; Schnettler; Wendt (2003 b) S. 45

⁸¹² Vgl. Pickert (1994) S. 97, Völker (1996) S. 8.; Koschnick (1995) S. 1237.

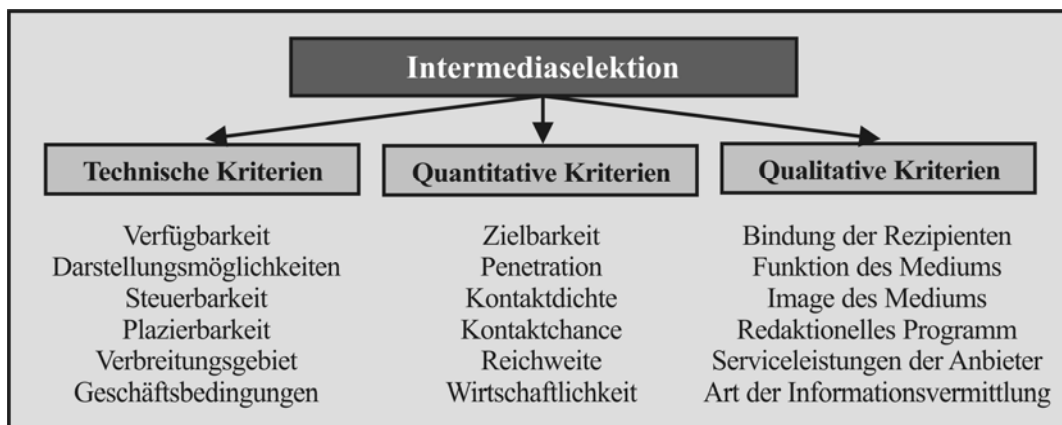
⁸¹³ Vgl. Kropff (1953) S. 15; Pflaum; Eisenmann (1988) S. 49 f.; Meyer; Hermanns (1981) S. 106.

⁸¹⁴ Vgl. Bruhn (2005 b) S. 56; Hack (1993) S. 48.

⁸¹⁵ Vgl. Tietz; Zentes (1980) S. 182; Roth (1981) S. 635.

⁸¹⁶ Vgl. Winter; Fritzen (1999) S. 410;

menspiel verschiedener Kommunikationsträger innerhalb einer Kampagne.⁸¹⁷ Unter Kommunikationsträgern versteht man dabei alle Transportmedien, welche die Kommunikationsmittel und mithin die zu vermittelnden Botschaften an die Zielpersonen herantragen.⁸¹⁸ Die Beurteilung und Auswahl dieser Trägerkategorien als Vorauswahl der zu kombinierenden Medien fällt unter den Begriff der Intermediaselektion.⁸¹⁹ Hierzu stehen wiederum unterschiedliche Bewertungskriterien zur Verfügung (vgl. Abb. 23).⁸²⁰



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 23: Kriterien zur Selektion von Kommunikationsträgerkategorien

Eine weitere Aufgabe der Mediastrategie liegt in der Bestimmung des Kommunikationszeitraums sowie in der zeitlichen Verteilung der Kommunikationskontakte innerhalb dieses Zeitraums.⁸²¹ Im Rahmen mediastrategischer Entscheidungstatbestände umfaßt der Planungszeitraum regelmäßig ein Jahr.⁸²² Das Timing innerhalb dieses Jahres läßt sich unter Berücksichtigung von Wirkungs-, Konjunktur- und Saisonalitätsaspekten entwickeln.⁸²³ Unter Wirkungsgesichtspunkten kann man konzentrierte, kontinuierliche oder intermittierende Kommunikationskontakte mit einer gleichmäßigen, steigenden, abfallenden oder alternierenden Frequenz erzeugen.⁸²⁴ Mit Blick auf konjunkturelle Trends lassen sich Kommunikationskontakte prozyklisch oder antizyklisch zur Umsatzentwicklung, sowie azyklisch, d.h. unabhängig von der Umsatzentwicklung hervorrufen.⁸²⁵ Analog hierzu hat man bei saisonalen Umsatzschwankungen die Möglichkeit, prosaisonal, antisaisonal oder asaisonal Kommunikationsdruck aufzubauen.⁸²⁶

⁸¹⁷ Vgl. **Dohmen** (1993) S. 132 f.; **Koschnick** (1995) S. 1217; **Koch** (2001 b) S. 258.

⁸¹⁸ Vgl. **Schweiger; Schrattenecker** (2001) S. 247; **Rogge** (2004) S. 179.

⁸¹⁹ Vgl. **Berndt** (1978) S. 32; **Unger u.a.** (2004) S. 337.

⁸²⁰ Vgl. **Freter** (1974) S. 84 ff.; **Kessler** (1985) S. 61; **Reim** (1986) S. 95 ff.; **Grimm; Waldeck** (1993) S. 179 f.

⁸²¹ Vgl. **Hofsäss u.a.** (1994) S. 78. Zu zeitlichen Aspekten der Kommunikations- und Mediaplanung vgl. **Meyer; Hermanns** (1981) S. 85 ff.

⁸²² Vgl. **Roth** (1981) S. 636; **Hofsäss; Engel** (2003) S. 193.

⁸²³ Vgl. **Meyer; Hermanns** (1981) S. 86 ff.; **Barth; Theis** (1991) S. 400 ff.

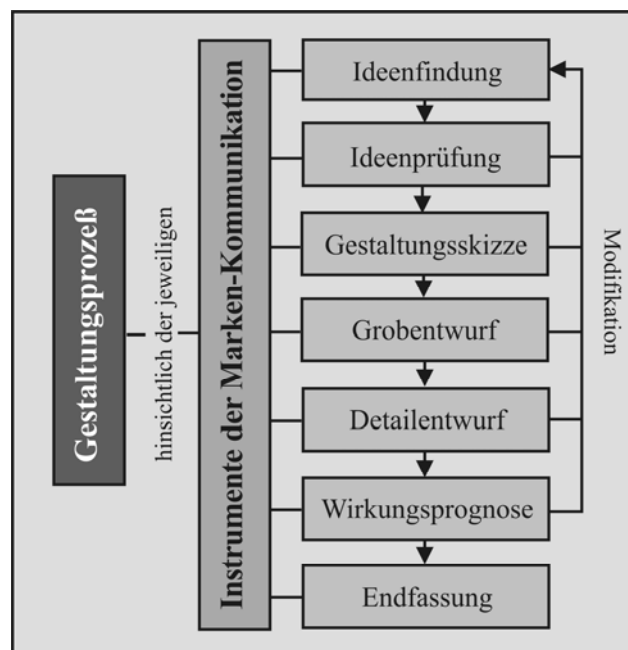
⁸²⁴ Vgl. **Hempelmann** (1993) S. 480; **Kotler; Bliemel** (2001) S. 969.

⁸²⁵ Vgl. **Junk** (1973) S. 125; **Schmalen** (1992) S. 171 ff.

⁸²⁶ Vgl. **Hörschgen** (1967) S. 52; **Rogge** (2004) S. 236 ff.

2.3.4. Operative Planung

Die operative Planung umfaßt die Detailplanung bezüglich der Gestaltung der Kommunikationsmittel und der Selektion konkreter Kommunikationsträger. Dabei stellt die Gestaltungsentwicklung eine vornehmlich kreative Tätigkeit dar. Der Begriff der Kreativität beinhaltet allgemein einen schöpferischen und assoziativen Prozeß der Kombination verschiedenartiger Elemente.⁸²⁷ Im Rahmen der Gestaltung von Kommunikationsmitteln stellt sich dabei die Frage, mit welchen Elementen aus dem vielfältigen Repertoire an optischen, akustischen, haptischen, gustativen bzw. olfaktorischen Reizen sich die Codierung der Kommunikationsbotschaft am effektivsten erreichen läßt.⁸²⁸ Vor dem Hintergrund der hiermit verbundenen Entscheidungsspielräume ist es erforderlich, die Gestaltung der Kommunikationsmittel als Prozeß durchzuführen (vgl. Abb. 24).



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 24: Systematischer Gestaltungsprozeß

Am Anfang der Gestaltung der Kommunikationsmittel steht die Ideenfindung.⁸²⁹ Um diese zu fördern und dem Auftreten von Denkblockaden wirksam zu begegnen, finden sogenannte Kreativitätstechniken Anwendung, die alle auf den vier Prinzipien der Abstraktion, der Zerkleinerung, der Assoziation und der Analogie basieren.⁸³⁰ Prinzipiell kann man dabei auf intuitiv-assoziative und systematisch-analytische Techniken zurückgreifen.⁸³¹ Kreativität stellt in diesem Zusammenhang aber keinen Selbstzweck dar. Die alternativ generierten Gestaltungsideen wer-

⁸²⁷ Zu unterschiedlichen Kreativitätsbegriffen vgl. **Krenke** (1974) S. 12 ff.; **Björn** (1985) S. 24 ff.

⁸²⁸ Vgl. **Mayer; Illmann** (2000) S. 477.

⁸²⁹ Zur Generierung von Kommunikationsideen vgl. **Petri** (1992); **Gaede** (1992); **Turner u.a.** (2000); **Pricken** (2001) **Gaede** (2002).

⁸³⁰ Vgl. **Esch** (2001 a) S. 225.

⁸³¹ Vgl. **Schlicksupp** (1977) S. 17; **Schlicksupp** (1989) S. 60; **Sikora** (1976) S. 39; **Hoffmann** (1980) S. 91.

den deshalb im Rahmen der Ideenprüfung zuerst auf ihre technische Realisierbarkeit hin überprüft.⁸³² Danach findet eine umfassende Bewertung dahingehend statt, ob sie der Copystrategie und mithin der angestrebten Positionierung entsprechen.⁸³³

Anschließend erfolgt der Entwurf konkreter Kommunikationsmittel. Die einzelnen Stufen bestehen dabei aus der Gestaltungsskizze, dem Grobentwurf und dem Detailentwurf des jeweiligen Kommunikués.⁸³⁴ Im Rahmen der Gestaltungsskizze werden die generierten Ideen durch generelle Gestaltungsansätze umrissen. Die Aufgabe dieser Gestaltungsansätze besteht darin, die Inszenierung der zu kommunizierenden Inhalte und die zugrunde liegende Narrationsstruktur bzw. Dramaturgie abstrakt zu fixieren. Inszenierung bedeutet dabei nicht einfach, die Botschaft durch konkrete Gestaltungsfaktoren darzustellen, sondern sie wirkungsvoll in Szene zu setzen.⁸³⁵ Exemplarisch hierfür lassen sich die Produktdemonstration oder der Einsatz von Testimonials bzw. Präsentern nennen.⁸³⁶ Diese Gestaltungsansätze stellen den Rahmen dar, innerhalb dessen die einzelnen Gestaltungsfaktoren einzusetzen sind.⁸³⁷ Entsprechend umfaßt der Grobentwurf eine allgemeine und der Detailentwurf eine differenzierte Ausarbeitung der inhaltlichen und formalen Gestaltungsfaktoren des Kommunikationsmittels. Als inhaltliche Gestaltungsfaktoren bezeichnet man alle Elemente, die primär dazu dienen, die kommunikative Botschaft zu vermitteln.⁸³⁸ Exemplarisch sind dies die Art und Strukturierung der Argumentation, die Verwendung von Musik, Humor, Furcht bzw. Erotik, der Bezug zu prestigeorientierten Elementen oder der Einsatz der vielfältigen Varianten sozialer Modelle.⁸³⁹ Unter die Kategorie der formalen Gestaltungsfaktoren fallen hingegen alle Elemente, durch deren Einsatz ein optischer, akustischer, haptischer, gustativer bzw. olfaktorischer Reiz überhaupt erst entsteht.⁸⁴⁰ Im wesentlichen sind hier typographische, sprachliche und materielle Aspekte, die Verwendung von Farben, Texten, Bildern, Kompositionen, Montagen, Graphiken oder Illustrationen sowie die Form, Größe und Platzierung des Kommunikationsmittels zu nennen.⁸⁴¹ Letztlich ist als Voraussetzung für Entscheidungen hinsichtlich der Gestaltung von Kommunikationsmitteln eine Prognose der in der

⁸³² Vgl. **Pepels** (1999) S. 300.

⁸³³ Vgl. **Bednarczuk** (1990) S. 216 ff.; **Pflaum** (1993) S. 339.

⁸³⁴ Die Begriffe hinsichtlich dieser Stufen variieren bezüglich konkreter Kommunikationsmittel. So wird im Rahmen der Gestaltung von Printmedien analog von einem Scribble, Rohlayout und Reinlayout gesprochen. Vgl. **Böhringer u.a.** (2001) S. 23 ff. Bei der Gestaltung von audio-visuellen Medien wird hingegen ein Exposé, ein Treatment und ein Storyboard bzw. Drehbuch erstellt. Vgl. **Schellmann u.a.** (2001) S. 70 ff.

⁸³⁵ Vgl. **Kroeber; Esch** (2004) S. 75; **Haller** (1988) S. 369 ff.

⁸³⁶ Zu den aufgezeigten Gestaltungsansätzen vgl. stellvertretend **Batra u.a.** (1996) S. 437 f.; **Schweiger; Schrattenecker** (2001) S. 210 f.; **Martin** (2002) S. 270 ff.

⁸³⁷ Vgl. **Sander** (1993) S. 278.

⁸³⁸ Vgl. **Langner** (2003) S. 25.

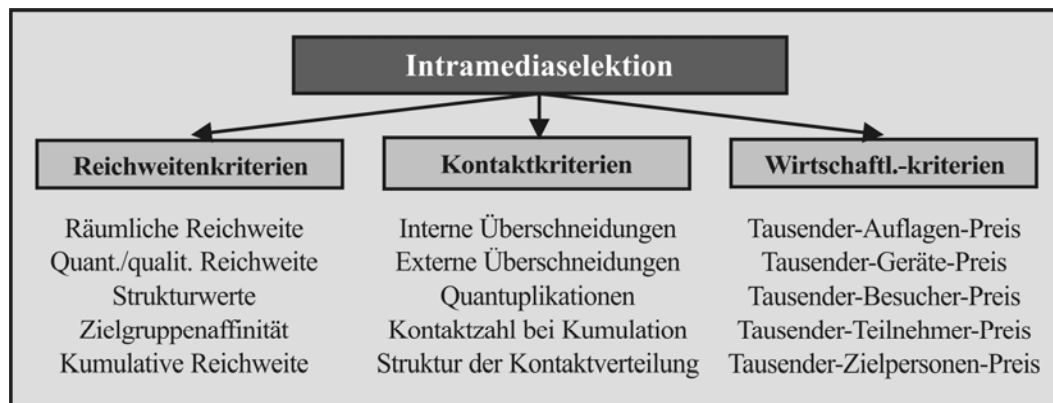
⁸³⁹ Vgl. **Sander** (1993) S. 279. Zu den inhaltlichen Gestaltungsfaktoren vgl. insbesondere **Mayer; Illmann** (2000) S. 554 ff.; **Mäßen** (1998) S. 65 ff.; **Neumaier** (2000) S. 201 ff.; **Moser** (2002) S. 205 ff.

⁸⁴⁰ Vgl. **Langner** (2003) S. 25.

⁸⁴¹ Vgl. **Sander** (1993) S. 279. Zu den formalen Gestaltungsfaktoren vgl. insbesondere **Mattaei** (1990) S. 55 ff.; **Kerner; Duroy** (1992) S. 52 ff.; **Bergner** (1990) S. 24 ff.; **Wick; Wick** (1987) S. 10 ff.; **Bauer** (1976 b) S. 65 ff.

Psyche der Rezipienten ablaufenden und durch die konkrete Gestaltung induzierten Wirkungsprozesse unabdingbar.⁸⁴² Sofern die Ergebnisse der Wirkungsprognose den anvisierten Zielsetzungen entsprechen, erfolgt die Ausarbeitung der Endfassung der Kommunikués.

Zeitgleich zur Gestaltung der Kommunikationsmittel erfolgt die Mediaselektion, d.h. die Entscheidung über die Art und den Umfang der konkreten Kommunikationsträger.⁸⁴³ Die Aufgabe der Mediaselektion besteht in der optimalen Allokation der den einzelnen kommunikationspolitischen Instrumenten zugewiesenen Budgets auf die in Betracht kommenden Medien.⁸⁴⁴ Dabei wird ein möglichst effektiver und effizienter Transport der Kommunikationsbotschaft hin zu den Zielgruppen angestrebt.⁸⁴⁵ Den Ausgangspunkt hierzu stellen die Mediastrategie und insbesondere die Intermediaselektion dar.⁸⁴⁶ Auf der Basis der in diesem Rahmen ausgewählten Trägerkategorien sucht man nunmehr konkrete Kommunikationsträger aus, welche die Zielgruppen mit der erforderlichen Kontaktfrequenz zum richtigen Zeitpunkt auf möglichst wirtschaftliche Weise personell und räumlich abdecken.⁸⁴⁷ Diesen Vorgang der vergleichenden Auswahl konkreter Medien innerhalb einer Medienkategorie bezeichnet man als Intramediaselektion.⁸⁴⁸ Sie stellt eine Vertiefung der Planungsarbeit für einzelne Medien dar, um separat innerhalb einer Mediengattung adäquate Titel, Programme, Stellen, Theater, Events usw. auswählen und belegen zu können.⁸⁴⁹ Hierzu finden regelmäßig Rangreihen Verwendung, die sich durch eine Kombination verschiedener Reichweiten-, Kontakt- und Wirtschaftlichkeitskriterien bilden lassen (vgl. Abb. 25).⁸⁵⁰



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 25: Kriterien zur Selektion konkreter Kommunikationsträger

⁸⁴² Vgl. **Mäßen** (1998) S. 64.

⁸⁴³ Vgl. **Freter** (1974) S. 21; **Freter** (1987 d) S. 166.

⁸⁴⁴ Vgl. **Schmalen** (1993) S. 465; **Rogge** (2004) S. 253.

⁸⁴⁵ Vgl. **Unger u.a.** (2004) S. 2; **Unger; Fuchs** (2005) S. 359.

⁸⁴⁶ Vgl. **Winter; Fritzen** (1999) S. 410.

⁸⁴⁷ Vgl. **Holt Schneider** (1983) S. 322; **Huth**, (1993) S. 191; **Schweiger; Schrattenecker** (2001) S. 246; **Pickert** (1994) S. 115; **Martin** (2002) S. 235.

⁸⁴⁸ Vgl. **Schnettler; Wendt** (2003 b) S. 164; **Hofsäss; Engel** (2003) S. 155.

⁸⁴⁹ Vgl. **Kessler** (1985) S. 62.

⁸⁵⁰ Vgl. **Reim** (1986) S. 101 ff.; **Hofsäss; Engel** (2003) S. 221 **Schnettler; Wendt** (2003) S. 165; **Berndt** (2005) S. 290 ff.

Im Rahmen der Bildung von Rangreihen werden die konkreten Kommunikationsträger in Abhängigkeit von den verwendeten Selektionskriterien in eine Reihenfolge gebracht. Anschließend ermittelt man die Schaltfrequenzen der jeweiligen Kommunikationsträger. Das Ergebnis läßt sich in Form eines sogenannten Mediaplans festhalten.⁸⁵¹ Die beschriebene Vorgehensweise ist in der Praxis weit verbreitet, da Rangreihen relativ leicht zu handhaben und die notwendigen Daten einfach zu beschaffen sind.⁸⁵² Die aufgeführten Bewertungs- und Auswahlkriterien finden aber auch in mehr oder weniger komplexen Selektionsmodellen Berücksichtigung. Dabei kann man zwischen heuristischen und optimierenden Modellen differenzieren.⁸⁵³ Die heuristischen Verfahren umfassen einerseits Konstruktionsmodelle, durch die ein Mediaplan selbständig aufgestellt werden kann, sowie andererseits Evaluierungsmodelle, durch die gegebene Mediapläne bewertet werden können.⁸⁵⁴ Optimierungsmodelle basieren auf dem Versuch, die Auswahl der Kommunikationsträger mittels mathematischer Methoden in Form der linearen, nicht-linearen und dynamischen Programmierung zu operationalisieren.⁸⁵⁵ Im Grunde genommen haben sich von den angeführten Selektionsmodellen aber nur die Konstruktions- und Evaluierungsmodelle bewährt.⁸⁵⁶ Bei diesen Verfahren werden mehrere alternative Mediapläne generiert, die später durch Evaluierungsverfahren bewertet und selektiert werden.⁸⁵⁷ Steht dann ein endgültiger Mediaplan fest, so bestimmt man in Form von Streu-, Kosten- und Terminplänen, wann die Schaltungen zeitlich erfolgen sollen, welche Kosten sich aus dem Mediaplan ergeben und welche Buchungs-, Anlieferungs- und Stornierungstermine einzuhalten sind.⁸⁵⁸

2.4. Kommunikationsrealisation

An die Kommunikationsplanung schließt sich die Kommunikationsrealisation an, denn kommunikationspolitische Maßnahmen führen nur dann zu den erwünschten Ergebnissen, wenn sie über alle Instrumente hinweg professionell verwirklicht werden.⁸⁵⁹

2.4.1. Charakteristik der Realisationsphase

Die Phase der Kommunikationsrealisation kann auf zweifache Weise betrachtet werden. In funktionaler Hinsicht umfaßt sie alle rein ausführenden und abwickelnden Aufgaben und Tätig-

⁸⁵¹ Vgl. **Schnettler; Wendt** (2003 b) S. 168.

⁸⁵² Vgl. **Bruhn** (2005 b) S. 310.

⁸⁵³ Vgl. **Freter** (1987 d) S. 166; **Maesching** (1972) S. 277 ff.; **Herrmanns** (1978) S. 1080; **Schweiger** (1980) S. 166 ff.

⁸⁵⁴ Zur Darstellung der heuristischen Verfahren vgl. insbesondere **Freter** (1974) S. 134; **Schweiger** (1975) S. 222 ff.; **Knüppel** (1975) S. 152 ff.; **Rutschmann** (1976) S. 126 ff; **Freter** (1980) S. 221 ff.

⁸⁵⁵ Zur Darstellung der Optimierungsverfahren vgl. insbesondere **Freter** (1974) S. 129 ff.; **Schweiger** (1975) S. 205 ff.; **Knüppel** (1975) S. 148 ff.; **Berndt** (1978) S. 233 ff.; **Tietz; Zentes** (1980) S. 314 ff.; **Schmalen** (1992) S. 155 ff.

⁸⁵⁶ Vgl. **Löffler** (1999) S. 123; **Rogge** (2004) S. 297.

⁸⁵⁷ Vgl. **Simon; Thiel** (1979) S. 246.

⁸⁵⁸ Vgl. **Fetter** (1983) S. 25; **Winter; Fritzen** (1999) S. 430.

⁸⁵⁹ Vgl. **Bednarczuk** (1990) S. 258.

keiten. Auf der Grundlage der operativen Detailplanung beinhaltet sie somit die sach-, termin- und kostengerechte Produktion und Schaltung entsprechender Kommunikationsmittel. Die Produktion befaßt sich mit der technischen Herstellung der unterschiedlichen Medien. Dieser Prozeß reicht von der Überprüfung der Gestaltungsentwürfe in Bezug auf ihre technische Realisierbarkeit über das Einholen von Angeboten, dem Einkauf bzw. die Herstellung entsprechender bildlicher, graphischer, textlicher, filmischer und akustischer Inhalte, die Integration der inhaltlichen Materialien bis hin zur massenhaften Vervielfältigung und Konfektionierung der Datenträger.⁸⁶⁰ Bei allen diesen Tätigkeiten wird üblicherweise auf entsprechend spezialisierte Kommunikationsdienstleister wie Druckereien, Filmproduktionen usw. zurückgegriffen. Die Schaltung beinhaltet dagegen die sachliche, logistische und kaufmännische Abwicklung der Belegung von Kommunikationsträgern. Hierunter fallen etwa die Buchung konkreter Titel, Programme usw., die physische Übermittlung der Kommunikationsmittel, die qualitative und quantitative Kontrolle der Plazierung, die Überprüfung der Rechnungsstellung sowie die Verbuchung der Zahlungsvorgänge.⁸⁶¹

Aus institutioneller Perspektive wird der Geltungsbereich der Realisationsphase unterschiedlich weit gefaßt. Nach der engen Auslegung beinhaltet die Kommunikationsrealisation alle Aufgaben- und Funktionsträger, die an der Produktion und Schaltung der Kommunikationsmittel mitarbeiten. Hierzu zählen etwa Kommunikationssachbearbeiter, Mediengestalter, Fotografen, Graphiker, Texter, Programmierer usw. Allerdings wird auch in den anderen Phasen des Kommunikationsmanagements auf Fachleute und Experten mit verschiedenartigen Qualifikationsprofilen⁸⁶² zurückgegriffen.⁸⁶³ Deshalb umfaßt die Kommunikationsrealisation in ihrer weiten Fassung alle an der Analyse, Planung, Realisation und Kontrolle kommunikationspolitischer Maßnahmen beteiligten unternehmensinternen und -externen Mitarbeiter. Denn nur durch diese Personen läßt sich eine fachgerechte und kompetente Ausführung über alle Instrumente hinweg sicherstellen.⁸⁶⁴

2.4.2. Formen von Ausführungsinstitutionen

Die Realisation kommunikativer Maßnahmen wird von einer Vielzahl von Institutionen durchgeführt, die eine breite Mischung aus Stellen innerhalb der unternehmenseigenen Kommunikationsabteilungen, aus der Menge der involvierten Kommunikationsagenturen und -beratungen sowie aus der Gesamtheit der ausführenden Produzenten und Medien darstellt (vgl. Abb. 26).⁸⁶⁵

⁸⁶⁰ Vgl. **Schnettler; Wendt** (2003 a) S. 21.

⁸⁶¹ Vgl. **Cuntz** (1985) S. 340.

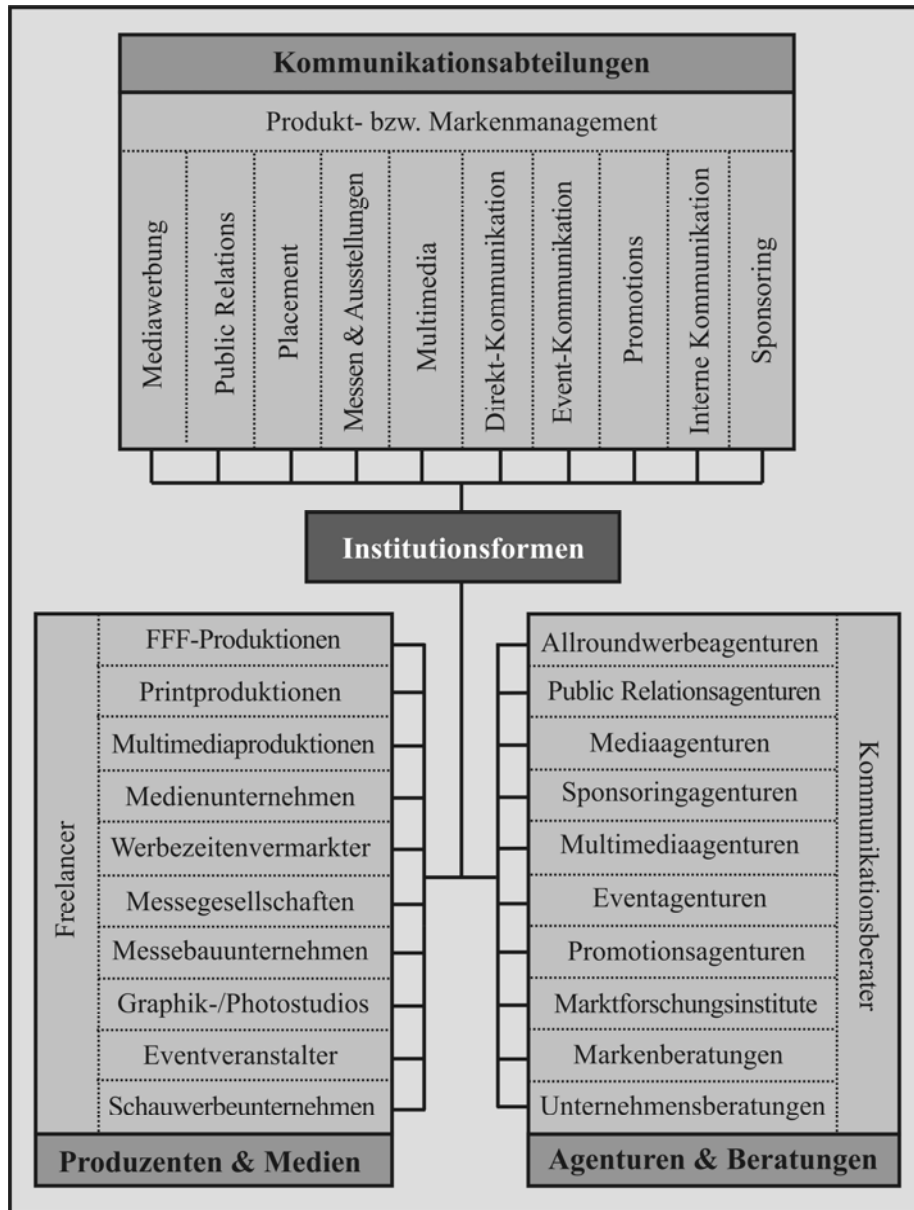
⁸⁶² Zur Qualifizierung dieser Personen vgl. **Heck** (1982) S. 2620 - 2638; **Weeser-Krell** (1996).

⁸⁶³ Vgl. **Vilmar** (1992) S. 97.

⁸⁶⁴ Vgl. **Dahlhoff** (1993) S. 115.

⁸⁶⁵ Vgl. hierzu **Tietz; Zentes** (1980) S. 342; **Tietz; Zentes** (1982) S. 2348; **Weeser-Krell** (1996) S. 4. Zu einer ausführlichen Darstellung hierzu vgl. **Siegert; Brecheis** (2005) S. 118 ff.

Bei vielen Kommunikationstreibenden⁸⁶⁶ sind die kommunikationspolitischen Aufgaben und Kompetenzen auf diverse Abteilungen verteilt.⁸⁶⁷ So unterliegt die Public Relations als Stabsabteilung oftmals der Geschäftsführung,⁸⁶⁸ die Mediawerbung ist als Abteilung vielfach in direkter Linie dem Marketing untergeordnet und der Vertrieb hat gewöhnlich die Befugnis, Promotions



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 26: Institutionsformen im Kommunikationsmanagement

durchzuführen.⁸⁶⁹ Innerhalb derartiger Stablinienstrukturen,⁸⁷⁰ in denen die Aufgaben und Kompetenzen über verschiedene Hierarchieebenen hinweg dezentral verteilt sind, gestaltet sich die

⁸⁶⁶ Zur Charakterisierung Kommunikationstreibender vgl. **Martino** (1975) S. 311.

⁸⁶⁷ Vgl. **Hopkins; Bailey** (1984) S. 21.

⁸⁶⁸ Vgl. **Haedrich; Kreilkamp** (1983) S. 442; **Brauer** (1982) S. 114.

⁸⁶⁹ Vgl. **Bednarczuk** (1990) S. 264.

⁸⁷⁰ Zur Stablinienstruktur vgl. **Schreyögg** (1999) S. 148 ff.; **Stahle** (1999) S. 706 ff.

Realisation aufeinander abgestimmter Kommunikationsmaßnahmen erfahrungsgemäß schwierig. Deshalb wird vorgeschlagen, die Differenzierung und Spezialisierung von unterschiedlichen Fachabteilungen zurückzuführen.⁸⁷¹ Allerdings weisen die strukturellen Aspekte des Kommunikationsmanagements mit zunehmender Unternehmensgröße, Produkt- bzw. Markenvielfalt und Kundenheterogenität Ausprägungen auf,⁸⁷² die einer Zusammenfassung der Tätigkeiten in einer einzigen Abteilung aus Gründen der organisatorischen Effektivität und Effizienz entgegenstehen.⁸⁷³ In diesem Sinne legt man die Ausführung der erforderlichen Tätigkeiten trotz der hohen Koordinationserfordernisse in die Verantwortung spezialisierter Fachabteilungen.⁸⁷⁴ Um die Koordination zwischen diesen Abteilungen zu gewährleisten, wird das Produkt- bzw. Markenmanagement an den kommunikationspolitischen Entscheidungen beteiligt.⁸⁷⁵ Dabei besteht die Tendenz, den entsprechenden Managern neben klar definierten Auftrags-, Mitsprache- und Einspruchsrechten auch partielle Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse einzuräumen.⁸⁷⁶

Aufgrund der dargelegten Konstellation ist das Kommunikationsmanagement oft mehrdimensional in Form einer Matrix strukturiert. Die Idee besteht darin, daß sich zwei Entscheidungsträger mit gleichen Befugnissen und Kompetenzen auf derselben Hierarchieebene gegenüberstehen.⁸⁷⁷ Entsprechend verantworten die Abteilungsleiter alle Tätigkeiten innerhalb ihres Kommunikationsressorts und stellen die zur Ausführung notwendigen Ressourcen zur Verfügung. Dagegen besitzen die Produkt- bzw. Markenmanager die Federführung bei der Koordination und Abstimmung aller auf ihr spezielles Produkt bzw. auf ihre spezielle Marke ausgerichteten kommunikativen Maßnahmen.⁸⁷⁸ Der Produkt- bzw. Markenmanager entscheidet also über das „Was“ und „Wann“ und der Abteilungsleiter über das „Wie“ und „Wer“.⁸⁷⁹

Neben der Ausführung der Tätigkeiten durch interne Institutionen besteht aber auch die Möglichkeit, bestimmte Aufgaben und Kompetenzen an spezialisierte Dienstleister zu delegieren, wobei folgende Agentur- und Beratungsformen unterschieden werden.⁸⁸⁰

(a) Unternehmens- bzw. Managementberatungen

Unternehmens- bzw. Managementberatungen stellen rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Dienstleistungsunternehmen dar.⁸⁸¹ Sie entwickeln in direkter Interaktion mit

⁸⁷¹ Vgl. **Bruhn** (2005 a) S. 163.

⁸⁷² Hierunter fallen die Aspekte: Spezialisierung, Koordination, Konfiguration, Entscheidungsdelegation und Formalisierung. Vgl. insbesondere **Kieser; Walgenbach** (2007) S. 77 ff.

⁸⁷³ Vgl. **Köhler** (1993) S. 107.

⁸⁷⁴ Zur internen Strukturierung dieser Fachabteilungen vgl. exemplarisch **Lorenz** (1966) S. 307 ff.; **Damrow** (1973) S. 402 ff.; **Arnold** (1975) S. 470 ff.

⁸⁷⁵ Vgl. **Linnert** (1974) S. 277 f.

⁸⁷⁶ Vgl. **Buell** (1982) S. 60.

⁸⁷⁷ Vgl. **Leumann** (1979) S. 58; **Bleicher** (1991) S. 567.

⁸⁷⁸ Vgl. **Bruhn** (2005 a) S. 166 f.

⁸⁷⁹ Vgl. **Probst** (1993) S. 59.

⁸⁸⁰ Vgl. **Dahlhoff** (1993) S. 120; **Belch; Belch** (2001) S. 69 f.

⁸⁸¹ Vgl. **Fink; Knobloch** (2003) S. 8.

ihren Klienten Problemlösungen,⁸⁸² die sich in Form von Strategie-, Struktur- und Kulturentwürfen auf normativer, strategischer und operativer Ebene niederschlagen.⁸⁸³ Nach ihrem Umfang lassen sich Gesamt-, Schwerpunkt- und Spezialberatungen differenzieren,⁸⁸⁴ wobei die Schwerpunkt- und Spezialberatungsaufträge auch kommunikationspolitische Fragestellungen beinhalten. Insgesamt lassen sich die Unternehmens- bzw. Managementberatungen aber als generalistische Allrounder bezeichnen.⁸⁸⁵

(b) Marketingberatungen

Zur Kategorie der Marketingberatungen zählen alle rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Dienstleistungsunternehmen, die sich auf Marken-, Markt- und Kommunikationsforschung sowie marktorientierte Strategieberatung spezialisiert haben.⁸⁸⁶ Ihr Leistungsspektrum reicht von der Datenerhebung über die Datenauswertung und -verdichtung bis hin zur Steuerung komplexer Markenportfolios.⁸⁸⁷ Inhaltlich steht die Messung der Kommunikationswirkung und des Markenwertes sowie die Entwicklung und Implementierung von Markenstrategien und Markenpositionierungen im Mittelpunkt.⁸⁸⁸ Dementsprechend handelt sich bei diesen Institutionen nicht um Allrounder, sondern um Experten in Bezug auf die analytische und konzeptionelle Fundierung marken- und kommunikationspolitischer Entscheidungstatbestände.⁸⁸⁹

(c) Kommunikationsagenturen

Die Durchführung der analytischen und konzeptionellen Vorüberlegungen fällt in den Kompetenzbereich der Kommunikationsagenturen.⁸⁹⁰ Diese lassen sich charakterisieren als erwerbswirtschaftliche Dienstleistungsunternehmen, die im Rahmen längerfristiger vertraglicher Bindungen mit der Betreuung kommunikationspolitischer Analyse-, Planungs-, Realisations- und Kontrolltätigkeiten gegen eine vereinbarte Vergütung treuhänderisch beauftragt werden.⁸⁹¹ Je nach Umfang ihrer Dienstleistungen lassen sich Allround-, Schwerpunkt- und Spezialagenturen unterscheiden.⁸⁹² Die Allroundagenturen bieten sämtliche kommunikationspolitischen Analyse-, Planungs-, Realisations- und Kontrolltätigkeiten aus einer Hand an.⁸⁹³ Daneben existieren Schwerpunkt-

⁸⁸² Vgl. **Hoffmann** (1991) S. 40.

⁸⁸³ Zu den unterschiedlichen Beratungsschwerpunkten vgl. **Greiner; Metzger** (1983) S. 7; **Stutz** (1988) S. 91.

⁸⁸⁴ Vgl. **Hummel; Zander** (1998) S. 44 ff.

⁸⁸⁵ Vgl. hierzu **Dahlhoff** (1989) S. 515.

⁸⁸⁶ Vgl. **Servatius** (1989) S. 232; **Arbeitskreis Deutscher Marktforschungsinstitute** (1989) S. 7.

⁸⁸⁷ Vgl. **Belch; Belch** (2001) S. 98; **Berekoven u.a.** (2006) S. 39.

⁸⁸⁸ Vgl. **Servatius** (1989) S. 232.

⁸⁸⁹ Vgl. hierzu **Dahlhoff** (1999) S. 262; **Seidenabel** (1998) S. 116.

⁸⁹⁰ Zur internen Strukturierung dieser Agenturen vgl. exemplarisch **Nell** (1966) S. 324 ff.; **Schnettler; Wendt** (2003 a) S. 18 ff.

⁸⁹¹ Vgl. **Pampe** (1973) S. 431; **Rohrscheidt** (1975) S. 347; **Zuberbier** (1982) S. 2376; **Weidner** (1995) Sp. 1177; **Bristot** (2000) S. 21.

⁸⁹² Zu verschiedenen Klassifizierungen vgl. **Zuberbier** (1982) S. 2402; **Winterling** (1984 b) S. 47; **Dahlhoff** (1989) S. 517; **Pickton; Broderick** (2001) S. 303 ff.; **Huth; Pflaum** (2005) S. 72 ff.

⁸⁹³ Zur Arbeitsweise einer Kommunikationsagentur vgl. etwa **Weeser-Krell** (1996) S. 39 ff.; **Nerdinger** (1991) S. 24 ff.; **Huth; Pflaum** (1996) S. 58 f.; **Zuberbier** (1994) S. 1062 ff.

agenturen wie Media- und Kreativagenturen, die ihre Dienste auf die Mediaplanung und -abwicklung bzw. die Entwicklung kreativer Ideen beschränken.⁸⁹⁴ Dagegen fokussieren die Spezialagenturen auf einzelne kommunikationspolitische Instrumente wie Mediawerbung, Public Relations, Promotions, Sponsoring usw.⁸⁹⁵

In der Praxis verschwimmen zunehmend die Grenzen zwischen den aufgezeigten Agentur- und Beratungsformen.⁸⁹⁶ So haben die Kommunikationsagenturen deutlich an Markenkompetenz hinzugewonnen.⁸⁹⁷ Sie drängen deshalb in den expandierenden Beratungs- und Forschungsbereich.⁸⁹⁸ Im Gegenzug dazu bieten einige Unternehmens- und Markenberatungen sowie Marktforschungsinstitute Leistungen im Bereich der Konzeptionsentwicklung und Mediaplanung an.⁸⁹⁹ Neben dem verschärften Wettbewerb in der Kommunikationsbranche ist aber auch die Entwicklung zu beobachten, daß viele Unternehmens- und Marketingberatungen mit Kommunikationsagenturen kooperieren, um so die analytische und konzeptionelle Beratungskompetenz mit den spezialisierten Fähigkeiten und Kenntnissen der Kommunikationsagenturen zu verbinden.⁹⁰⁰

Die letzte Institutionsform im Rahmen der Ausführung kommunikationspolitischer Tätigkeiten bilden die Produzenten und Medien.⁹⁰¹ Unter diese Kategorie fallen alle an der Produktion und Distribution von Kommunikationsmitteln beteiligten Unternehmen.⁹⁰²

(a) **Produktionsunternehmen**

Unter Produktionsunternehmen lassen sich alle Dienstleistungsanbieter zusammenfassen, welche die technische Herstellung und Vervielfältigung der Kommunikationsmittel teilweise oder vollständig ausführen.

(b) **Distributionsunternehmen**

Mit Distributionsunternehmen bezeichnet man alle Arten von kommunikationsausführenden Unternehmen, die an der massenmedialen oder persönlichen Verbreitung der Kommunikationsmittel direkt oder indirekt beteiligt sind.

Neben dem Einsatz von Produktions- und Distributionsunternehmen greift man bei der Kreation und Herstellung von Kommunikationsmitteln oftmals auch auf die Dienste von Freelancern zurück.⁹⁰³ Hierunter versteht man Gestaltungs- und Produktionsspezialisten, die freiberuflich für

⁸⁹⁴ Vgl. **Bogs** (2001) S. 52 ff.

⁸⁹⁵ Vgl. **Zuberbier** (1982) S. 2402 f.; **Dahlhoff** (1993) S. 121 ff.

⁸⁹⁶ Vgl. **Vilmar** (2001) S. 405 f.

⁸⁹⁷ Vgl. **Weber** (1994) S. 70 ff.; **Braunschweig** (2000) S. 26 ff.

⁸⁹⁸ Vgl. **Dahlhoff** (1999) S. 263; **ZAW** (2006) S. 215.

⁸⁹⁹ Vgl. **Feldmeier** (2000 a) S. 164; **Forster** (2001) S. 32 ff.

⁹⁰⁰ Vgl. **Posselt; Türk** (2001) S. 155 f.

⁹⁰¹ Vgl. **Tietz; Zentes** (1980) S. 404; **Vilmar** (1992) S. 5.

⁹⁰² In diesem Sinne handelt es sich bei allen aufgeführten Institutionen um Medienunternehmen. Vgl. **Schumann; Hess** (2002) S. 1; **Karmasin** (2001) S. 15.

⁹⁰³ Zum Umgang mit Freelancern vgl. **Pfeiffer** (1999) S. 275 ff.

verschiedene Produzenten und Agenturen, aber auch für kommunikationstreibende Unternehmen tätig sind.⁹⁰⁴ Insbesondere lassen sich Konzeptioner, Graphikdesigner, Screendesigner, Texter, Fotografen, Layouter, Regisseure, Autoren, Programmierer, Entertainer, Sprecher, Dekorateur usw. für projektbezogene Arbeiten und Tätigkeiten engagieren.⁹⁰⁵

2.4.3. Selektion der Ausführungsinstitutionen

Im Rahmen der Entscheidungen hinsichtlich der Institutionsauswahl steht die Frage im Mittelpunkt, an welche der dargestellten internen bzw. externen Einrichtungen man bestimmte Arbeiten bzw. Tätigkeiten delegieren soll. Unter Delegation läßt sich die Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an entsprechende Instanzen verstehen.⁹⁰⁶ Eng verbunden mit dieser Frage ist naturgemäß die sogenannte Make-or-Buy-Problematik,⁹⁰⁷ d.h. die Wahl zwischen der Eigen- oder Fremdausführung kommunikationspolitischer Analyse-, Planungs-, Realisations- und Kontrolltätigkeiten.⁹⁰⁸ Aufgrund des Spektrums dieser Tätigkeiten existieren in der Praxis zahlreiche Varianten in Bezug auf die Arbeitsteilung zwischen den internen und externen Institutionen. Grundsätzlich lassen sich dabei folgende Kategorien unterscheiden:⁹⁰⁹

(a) **Reine Selbstausführung**

Die Unternehmung realisiert alle kommunikativen Aufgaben intern in eigenen Kommunikationsabteilungen. Das Hauptargument hierfür liegt darin, daß unternehmensintern adäquate Kapazitäten und Fähigkeiten zur Verfügung stehen.

(b) **Reine Fremdausführung**

Die Unternehmung delegiert alle kommunikationspolitischen Aktivitäten an externe Dienstleister. Diese Alternative bietet sich dann an, wenn die eigenen Ressourcen und Kompetenzen nicht in der qualitativ und quantitativ angemessenen Form existieren.

(c) **Kombination aus Selbst- und Fremdausführung**

Bei dieser Lösung weisen die internen Abteilungen die Potentiale für die Bewältigung grundlegender Kommunikationsentscheidungen auf. Zur Durchführung spezieller oder rein ausführender Tätigkeiten greift man zudem auf externe Dienstleister zurück.

Die Frage nach der internen oder externen Delegation hängt somit von der Bewertung der vorhandenen Ressourcen des Unternehmens ab.⁹¹⁰ Sofern die spezifischen Kompetenzen und Fähigkeiten der externen Institutionen höher eingeschätzt werden als die der eigenen Kommunika-

⁹⁰⁴ Vgl. **Vilmar** (2001) S. 405.

⁹⁰⁵ Vgl. **Kaiser** (1980) S. 28; **Weeser-Krell** (1996) S. 35.

⁹⁰⁶ Vgl. **Meyer** (1980) Sp. 546; **Neuberger** (1977) S. 55; **Seidel; Redel** (1987) S. 35.

⁹⁰⁷ Zur Make-or-Buy-Problematik in der Kommunikationspolitik vgl. **Peters** (1995) S. 65 ff.

⁹⁰⁸ Mit der Problematik der Eigen- und Fremdausführung kommunikationspolitischer Tätigkeiten beschäftigte sich bereits **SPINTLER**. Vgl. **Spintler** (1964).

⁹⁰⁹ Vgl. hierzu **Ray** (1982) S. 60 ff.; **Tietz; Zentes** (1980) S. 350 f.; **Bednarczuk** (1990) S. 260 f.

⁹¹⁰ Vgl. **Vilmar** (1992) S. 96 f.; **Schmalen; Schachter** (2000) S. 63 f.

tionsabteilungen, findet gewöhnlich eine Fremdausführung der entsprechenden Tätigkeiten statt.⁹¹¹ Handelt es sich bei dieser Fremdausführung um eine langfristig und umfassend angelegte Auslagerung, so spricht man von Outsourcing.⁹¹² Im Rahmen des Outsourcing werden externe Dienstleister eingebunden.⁹¹³ Außerdem geben die Unternehmen grundlegende Ressourcen in ihren Kommunikationsabteilungen auf und legen die dazugehörigen Aufgaben bzw. Kompetenzen dauerhaft in die Verantwortung rechtlich selbständiger Kommunikationsdienstleister.⁹¹⁴ Für eine derartige Ausgliederung an Dienstleister sprechen Kostensenkungs-, Qualitätssteigerungs-, Flexibilitäts-, Auslastungs-, Objektivitäts-, Kreativitäts- und Kompetenzaspekte.⁹¹⁵ Die Auslagerung kann sich aber auch als nachteilig erweisen, da außenstehende Personen einen umfassenden Einblick in vertrauliche Informationen erhalten.⁹¹⁶ Denn auf diese Weise gehen die Unternehmen das Risiko ein, unternehmensspezifisches, strategisch relevantes Wissen zu verlieren, wenn die anvertrauten Informationen Wettbewerbern zur Kenntnis gelangen.⁹¹⁷ Ein weiterer Grund gegen eine Auslagerung besteht darin, daß in Verbindung mit den aufeinander bezogenen kommunikationspolitischen Analyse-, Planungs-, Realisations- und Kontrolltätigkeiten etwaige Externalisierungsvorteile durch einen erhöhten Koordinationsaufwand zunichte gemacht werden.

Insgesamt läßt sich feststellen, daß es in der Kommunikationspraxis keine eindeutige Präferenz für eine vollständig interne oder externe Delegation der Tätigkeiten gibt. Vielmehr findet eine Aufteilung der Arbeiten auf interne und externe Institutionen statt.⁹¹⁸ Aus dieser Arbeitsteilung ergibt sich die Notwendigkeit, eine Entscheidung über die Art und Zahl der zu beauftragenden Kommunikationsdienstleister zu treffen.⁹¹⁹ Am Ausgangspunkt des entsprechenden Auswahlprozesses steht die Identifizierung und Strukturierung der kommunikativen Aufgaben- bzw. Problemstellung.⁹²⁰ Im Anschluß daran erfolgt die eigentliche Auswahl in drei Phasen,⁹²¹ in denen jeweils unterschiedliche Selektionskriterien zur Anwendung gelangen.⁹²²

(a) Desk Research

Die Informationssuche und -bewertung in dieser Phase dient der Vorselektion geeigneter Kommunikationsdienstleister. Auswahlkriterien sind: Leistungsspektrum, Philoso-

⁹¹¹ Zu empirischen Ergebnissen hinsichtlich kommunikationspolitischer Make-or-Buy-Entscheidungen vgl. **McArthur; Griffin** (1997) S. 23 ff.; **Bacher** (2000) S. 265 ff.

⁹¹² Vgl. **Köhler** (1995) Sp. 1649; **Bruch** (1998) S. 17.

⁹¹³ Vgl. **Bliesener** (1994) S. 278; **Koppelman** (1996) S. 2.

⁹¹⁴ Vgl. **Köhler-Frost** (1995) S. 13; **Nylen** (1986) S. 55.

⁹¹⁵ Vgl. hierzu **Bacher** (2000) S. 269 ff.; **Dahlhoff, H** (1989) S. 510; **Murphy; Cunningham** (1993) S. 460.

⁹¹⁶ Vgl. **Behrens** (1976) S. 175f.; **Schweiger; Schrattenecker** (2001) S. 126.

⁹¹⁷ Vgl. **Bruch** (1998) S. 35.

⁹¹⁸ Vgl. **Bednarczuk** (1990) S. 261.

⁹¹⁹ Vgl. **Vilmar** (1992) S. 98.

⁹²⁰ Vgl. **Dahlhoff** (1989) S. 511 ff.

⁹²¹ Zu alternativen Phaseneinteilungen vgl. **Nylen** (1986) S. 56 ff.; **Hart** (1990) S. 28 f.

⁹²² Zur Beschreibung der Phasen vgl. **Dahlhoff** (1989) S. 518 ff.; **Dahlhoff** (1993) S. 126 ff.; **Dahlhoff** (1996) S. 203 ff.; **Dahlhoff** (1999) S. 264 ff.; **Huth; Pflaum** (2005) S. 82 ff.

phie, Methodik, Größe, Kundenbetreuung, Standort, Internationalität, Referenzen, Art der Leistungsabrechnung, Erfahrungspotential sowie Personalqualifikation.

(b) **Kontaktaufnahme**

In dieser Phase wird eine Liste mit konkret in Frage kommenden Kommunikationsdienstleistern erstellt, indem man durch eine persönliche Kontaktaufnahme detaillierte Informationen hinsichtlich folgender Aspekte beschafft: Kreativität, Originalität, Zuverlässigkeit, Professionalität, Kompetenz, Flexibilität und Branchenerfahrung.

(c) **Wettbewerbspräsentation**

Befinden sich verschiedene Dienstleister in der engeren Auswahl, so ist in dieser letzten Phase die Auftragserteilung anhand einer Wettbewerbspräsentation zu entscheiden. Dabei steht weniger die Selbstdarstellung des Dienstleisters als vielmehr die konzeptionelle und inhaltliche Lösung der Aufgabenstellung im Vordergrund.

Die Verwendung der Kriterien kann von Fall zu Fall variieren, da die Unternehmungen den Auswahlprozeß an ihre situativen Gegebenheiten anpassen.⁹²³ Dabei hat es sich als vorteilhaft herausgestellt, die Selektionsentscheidung transparent zu machen und alle betreffenden Mitarbeiter in den Kommunikationsabteilungen zu involvieren.⁹²⁴

2.5. Kommunikationskontrolle

Der Prozeß des Kommunikationsmanagements wird durch die Kommunikationskontrolle abgeschlossen, wobei diese Phase nicht nur einen Soll/Ist-Vergleich beinhaltet, sondern auch die Ursachen für etwaig auftretende Abweichungen offenlegt. Sie dient insofern als Bindeglied und Impulsgeber für sich anschließende Managementzyklen.

2.5.1. Kennzeichen der Kontrollphase

Allgemein führt man Kontrollen durch, um Fehlentscheidungen in der Planung zu erkennen und Abweichungen bei der Realisation zu vermeiden sowie die Wirkung und den Erfolg der entsprechenden Tätigkeiten zu verbessern.⁹²⁵ Die auf diese Weise zugrunde gelegte Auffassung von Kommunikationskontrolle geht deutlich über die Messung von Ergebniswerten hinaus, denn die Kontrollen sollen systematisch dazu beitragen, die Qualität kommunikationspolitischer Entscheidungstatbestände zu erhöhen.⁹²⁶ Die Kommunikationskontrolle dient somit der Sicherstellung rationaler Analyse-, Planungs- und Realisationsprozesse.⁹²⁷ Um diese Funktion erfüllen zu können, werden Kontrollmethoden benötigt, welche die Effektivität und Effizienz

⁹²³ Zu unterschiedlichen Checklisten bzw. empirischen Befunden hinsichtlich der verwendeten Auswahlkriterien vgl. insbesondere **Schmitt** (1994) S. 37 ff.

⁹²⁴ Vgl. **Dahlhoff** (1989) S. 530.

⁹²⁵ Vgl. **Böcker** (1988) S. 24; **Böcker** (1991) S. 106; **Hofbauer; Hohenleitner** (2005) S. 293.

⁹²⁶ Vgl. **Janßen** (1999) S. 2.

⁹²⁷ Vgl. **Bauer u.a.** (2000 a) S. 6; **Liebl** (2003) S. 56 ff.

kommunikativer Maßnahmen gewährleisten.⁹²⁸ Dabei versteht man unter der Effektivität ein Maß für den Grad der Zielerreichung und unter der Effizienz eine Größe für die Wirtschaftlichkeit kommunikativer Maßnahmen.⁹²⁹ Aufgrund dessen stellt die Effektivität eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für die Effizienz der Marken-Kommunikation dar.⁹³⁰ Die Aufgabe der Kommunikationskontrolle besteht somit darin, die Ausrichtung der Analyse-, Planungs- und Realisationstätigkeiten so zu unterstützen, so daß es zu einer signifikanten Wirkungs- und Erfolgssteigerung der kommunikativen Maßnahmen kommt.⁹³¹ Zu diesem Zweck verwendet man effektivitätsorientierte, d.h. wirkungs- und erfolgsbezogene Prognosen und Kontrollen sowie effizienzorientierte, d.h. prozeß-, kosten- und wirtschaftlichkeitsbezogene Kontrollen.

2.5.2. Effektivitätskontrolle

Die effektivitätsorientierten Kontrollen geben darüber Auskunft, in welchem Ausmaß die ökonomischen und außerökonomischen Ziele durch die kommunikationspolitischen Maßnahmen erreicht werden können bzw. erreicht worden sind.⁹³² In diesem Sinne umfaßt die Kommunikationskontrolle die Überprüfung des ökonomischen Erfolgs und der außerökonomischen Wirkung kommunikativer Maßnahmen,⁹³³ wobei die Wirkungen dem Erfolg vorgelagert sind und diesen determinieren.⁹³⁴ Der Zielerreichungsgrad bezüglich der zugrunde liegenden Zielsetzung läßt sich dabei in Form eines Soll/Ist-Vergleichs bestimmen.⁹³⁵ Die Messung der Kommunikationseffekte kann zudem vor der Durchführung oder nach Abschluß der Kampagne erfolgen.⁹³⁶ Entsprechend handelt es sich um Wirkungs- bzw. Erfolgsprognosen, die man in Form von Pretests realisiert, sowie um Wirkungs- bzw. Erfolgskontrollen, die sich anhand von Posttests einsetzen lassen.⁹³⁷ Somit ergeben sich mehrere Alternativen zur Messung des Zielerreichungsgrads (vgl. Abb. 27).⁹³⁸

Um die Wirkungen kommunikativer Maßnahmen messen zu können, braucht man nicht darauf zu warten, bis die jeweilige Kampagne anläuft.⁹³⁹ Denn Wirkungsprognosen geben vorab darüber Auskunft, inwieweit Wirkungen zu erwarten sind und wie diese Effekte zustande kommen.⁹⁴⁰ Die Funktion von Wirkungsprognosen liegt dabei in der Bewertung alternativ entwickelter Maß-

⁹²⁸ Vgl. **Bauer u.a.** (2000 b) S. 1.

⁹²⁹ Vgl. **Steffenhagen** (1999) S. 30; **Turner** (1999) S. 158; **Kloss** (2000) S. 22, **Kloss** (2003) S. 12.

⁹³⁰ Vgl. **Schroiff** (1999) S. 18.

⁹³¹ Vgl. **Janßen** (1999) S. 7; **Kloss** (2003) S. 5.

⁹³² Vgl. **Bruhn** (2005 b) S. 487.

⁹³³ Vgl. **Mayer; Illmann** (2000) S. 390 f.

⁹³⁴ Vgl. **Barg** (1981) S. 927.

⁹³⁵ Vgl. **Meyer; Hermanns** (1981) S. 178; **Erichson; Marezki** (1993) S. 530.

⁹³⁶ Vgl. **Huth; Pflaum** (1996) S. 246; **Schweiger; Schrattenecker** (2001) S. 282.

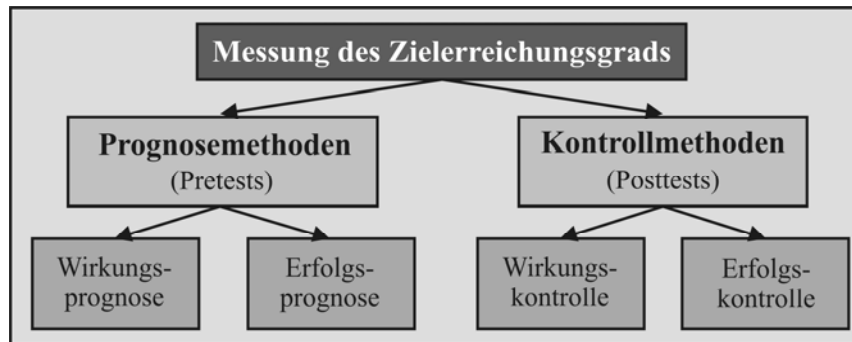
⁹³⁷ Vgl. **Bidlingmaier** (1973) S. 429; **Steffenhagen** (1985) S. 192 ff.; **Böcker; Frank** (1988) S. 393; **Mayerhofer** (1990) S. 65.

⁹³⁸ Vgl. **Pepels** (1996) S. 117 f.; **Pepels** (1997) S. 275; **Hüttner; Schwarting** (2002) S. 402 f.; **Martin** (2002) S. 285 f.; **Pepels** (2005) S. 293 f.; **Huth; Pflaum** (2005) S. 332 f.

⁹³⁹ Vgl. **Feldmeier** (1999) S. 324.

⁹⁴⁰ Vgl. **Engelhardt** (1999) S. 15.

nahmen.⁹⁴¹ Danach versucht man aus den Gestaltungsentwürfen diejenigen Kommunikationsmittel zu identifizieren, die zur Erreichung der Zielsetzungen geeignet sind.⁹⁴² Ferner wird analysiert, ob sich die prognostizierten Wirkungen durch formale oder inhaltliche Modifikationen steigern lassen.⁹⁴³ Zur Messung der Zielbeiträge bzw. Wirkungen finden explorative, aktualgenetische, psychomotorische, mechanische, projektiv-assoziative und sonstige Methoden Anwendung.⁹⁴⁴



(In Anlehnung an Bidlingmaier, J.: Marketing 2, Hamburg 1973, S. 429.)

Abb. 27: Methoden der effektivitätsorientierten Kommunikationskontrolle

Die angeführten Verfahren der Wirkungsprognose berücksichtigen zumeist nur isolierte Größen. Kommunikative Maßnahmen lösen aber bei den Konsumenten komplexe psychische Prozesse aus, die man nicht durch die Ermittlung separater Wirkungsmaße diagnostizieren bzw. analysieren kann.⁹⁴⁵ Um entscheidungsrelevante Informationen zu erhalten, vertraut man deshalb auf kombinierte Methoden.⁹⁴⁶ Aber auch durch kombinierte Untersuchungsdesigns läßt sich nicht ausschließen, daß positiv getestete kommunikative Maßnahmen keinen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der ökonomischen Zielsetzungen leisten.⁹⁴⁷ Infolgedessen verwendet man neben den Wirkungs- auch Erfolgsprognosen. Die entsprechenden Verfahren versuchen systematisch Aussagen über den voraussichtlichen ökonomischen Erfolg einer Kampagne zu begründen.⁹⁴⁸ Zu diesem Zweck haben sich mehrstufige Befragungsexperimente, regionale Gebietsverkaufstests, Testmarktersatzverfahren und elektronische Mikromarkttests als Prognoseformen etabliert.⁹⁴⁹

⁹⁴¹ Vgl. **Schub von Bossiazky** (1992) S. 177.

⁹⁴² Vgl. **Hossinger** (1982) S. 57.

⁹⁴³ Vgl. **Trommsdorff** (2003) S. 36.

⁹⁴⁴ Zu den angeführten Methoden vgl. **Pepels** (1996) S. 196 ff.; **Pepels** (1997) S. 275 ff. Zur detaillierten Darstellung und Kritik der Methoden vgl. darüberhinaus auch **Koepler** (1974) S. 53 ff.; **Barg** (1981) S. 940 ff.; **Rehorn** (1987) S. 13 ff.; **Schub von Bossiazky** (1992) S. 39 ff.; **Salcher; Hoffelt** (1995) S. 254 ff.; **Engelhardt** (1999) S. 58 ff.

⁹⁴⁵ Vgl. **Unger; Fuchs** (2005) S. 559.

⁹⁴⁶ Zu den entsprechenden kombinierten Testmethoden der kommerziellen Marktforschungsinstitute vgl. insbesondere **Braunschweig** (1998 a) S. 66 ff.; **Bauer; Meeder** (2000) S. 3 ff.

⁹⁴⁷ Vgl. **Rehorn** (1981) S. 528.

⁹⁴⁸ Vgl. **Huth; Pflaum** (1996) S. 258.

⁹⁴⁹ Zu den angeführten Praktiken vgl. **Pepels** (1996) S. 150 ff.; **Pepels** (1999) S. 140 ff. Zur detaillierten Darstellung und Kritik der Praktiken vgl. darüberhinaus **Bidlingmaier** (1975) S. 788 ff.; **Tietz; Zentes** (1980) S. 260 ff.; **Kasprik** (1994) S. 247 ff.; **Engelhardt** (1999) S. 95 ff.; **Huth; Pflaum** (2005) S. 356 ff.

Im Rahmen der Erfolgsprognose erlangen zunehmend auch multivariate bzw. ökonometrische Ansätze in Form des sogenannten Modellings an Bedeutung.⁹⁵⁰ Unter dem Begriff des Modelling faßt man alle statistischen Modelle zusammen, die sämtliche zur Verfügung stehenden Media- und Wirkungsdaten durch Regressionsanalysen mit den entsprechenden Marktdaten in Beziehung setzen,⁹⁵¹ um so den zukünftigen ökonomischen Erfolg kommunikationspolitischer Entscheidungen mathematisch zu berechnen.⁹⁵² Außerdem versucht man auf diese Weise, generalisierbare Formeln zu entwickeln,⁹⁵³ die den Einfluß kommunikativer Aktivitäten auf ökonomische Größen wie Umsatz bzw. Marktanteil ermitteln.⁹⁵⁴

Die Wirkungs- und Erfolgsprognosen helfen, Fehlentscheidungen in der Planung und Abweichungen in der Realisation einer Kommunikationskampagne zu vermeiden.⁹⁵⁵ Ihre Aufgabe besteht dabei in der Vorhersage möglicher Kommunikationseffekte.⁹⁵⁶ Doch trotz solcher Prognosen bleibt die Unsicherheit, ob und in welchem Ausmaß die anvisierten Effekte auch tatsächlich nach dem Einsatz der jeweiligen Maßnahmen eintreten.⁹⁵⁷ Die Wirkungs- und Erfolgskontrollen haben daher die Aufgabe, die realisierten Maßnahmen hinsichtlich ihres tatsächlichen Zielerreichungsgrads zu überprüfen.⁹⁵⁸

Bei den Verfahren der Wirkungskontrolle, d.h. bei der Messung der außerökonomischen Wirkungen nach dem Einsatz der kommunikativen Maßnahmen, greift man auf Recognition- und Recalltests zurück.⁹⁵⁹ Trotz methodischer Einwände sind diese Tests in der Praxis weit verbreitet.⁹⁶⁰ Allerdings dienen die Kommunikationsmittel weniger dazu, wiedererkannt und erinnert zu werden. Vielmehr besteht ihre Aufgabe in der Profilierung, Aktualisierung und Veränderung von Images und Einstellungen.⁹⁶¹ Um den Grad der Zielerreichung zu kontrollieren, bedarf es daher der Messung der durch den Einsatz kommunikativer Maßnahmen determinierten Image- und Einstellungswirkungen.⁹⁶² Ein Image stellt eine mehrdimensionale Größe dar,⁹⁶³ die

⁹⁵⁰ Die Begriffe „multivariat“ und „ökonometrisch“ werden i.d.R. synonym verwendet. Vgl. hierzu **Pichler** (1999) S. 78.

⁹⁵¹ Vgl. hierzu insbesondere **Feldwick** (1995) S. 45 ff.; **Braunschweig** (1998 b) S. 14 ff.

⁹⁵² Vgl. exemplarisch **Broadbent; Haarstick** (1999) S. 173 ff.

⁹⁵³ Exemplarisch sind die Modelle MARKTMECHANIK und WERBEWERT zu nennen. Vgl. hierzu überblickhaft **Löffler** (1999) S. 156 ff.

⁹⁵⁴ Vgl. **Spanier** (2000) S. 85.

⁹⁵⁵ Vgl. **Steffenhagen** (1999) S. 294.

⁹⁵⁶ Vgl. **Esch** (2000 b) S. 870.

⁹⁵⁷ Vgl. **Rehorn** (1981) S. 564.

⁹⁵⁸ Vgl. **Steffenhagen** (1999) S. 294.

⁹⁵⁹ Zu den angeführten Verfahren vgl. **Pepels** (1996) S. 136 ff.; **Pepels** (1999) S. 169 ff. Zur detaillierten Darstellung und Kritik der Methoden vgl. darüberhinaus auch **Koepler** (1974) S. 31 ff.; **Rehorn** (1981) S. 546 ff.; **Rehorn** (1987) S. 181 ff.; **Erichson; Maretzki** (1993) S. 547 ff.; **Engelhardt** (1999) S. 78 ff.

⁹⁶⁰ Vgl. **Amstad** (1994) S. 250.

⁹⁶¹ Vgl. hierzu stellvertretend **Bruhn** (1989 b) S. 399.

⁹⁶² Zur Relevanz der Image- und Einstellungsmessung vgl. **Andritzky; Merkle** (1976) S. 575; **Johannsen** (1975) S. 768.

⁹⁶³ Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 197.

man durch Befragung in Form eines semantischen Differentials oder durch die Anwendung unterschiedlicher multivariater Verfahren messen kann.⁹⁶⁴ Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, projektive, assoziative und nonverbale Methoden einzusetzen.⁹⁶⁵ Eine Einstellung beinhaltet demgegenüber ein auf eine Dimension verdichtetes Image.⁹⁶⁶ In diesem Sinne wird eine Einstellung definiert als „gelernte, relativ stabile Bereitschaft einer Person, sich gegenüber dem Einstellungsobjekt konsistent ... zu verhalten“.⁹⁶⁷ Zu der kognitiven und affektiven tritt noch eine konative Komponente. Eine Einstellung läßt sich deshalb auch als latente Verhaltensdisposition verstehen und beinhaltet verhaltenstreibende und verhaltenssteuernde Determinanten.⁹⁶⁸

Die einmalige Messung der Image- und Einstellungswirkungen, aber auch die zietpunktbezogene Erhebung der Recognition- und Recallwerte liefert nur eine Momentaufnahme zur Ad-hoc-Überprüfung der Kommunikationsmaßnahmen.⁹⁶⁹ Aus diesem Grund führt man kampagnenbegleitend sog. Trackingstudien,⁹⁷⁰ d.h. zeitraumbezogene Erhebungen durch.⁹⁷¹ Die Trackingstudien untersuchen in regelmäßigen zeitlichen Abständen die unterschiedlichen Wirkungen des gesamten Kommunikations- bzw. Mediamix eines Markenartikels im Wettbewerbsumfeld.⁹⁷² Die abgefragten Kriterien bestehen dabei aus hierarchisch aufeinander aufbauenden Wirkungsgrößen, die man aus entsprechenden Stufenmodellen ableitet.⁹⁷³

Auch wenn sich die Zielpersonen an die kommunikativen Maßnahmen erinnern und wenn sich die anvisierten Image- und Einstellungswirkungen nachweisen lassen, so besitzen diese Wirkungsgrößen nur eine bedingte Aussagekraft für das tatsächliche Kaufverhalten der Konsumenten.⁹⁷⁴ Infolgedessen ist eine Erfolgskontrolle notwendig, die sich mit der Messung der ökonomischen Zielerreichung befaßt.⁹⁷⁵ Trotz der Probleme, die bei der Isolierung und Zuordnung ökonomischer Wirkungen bestehen,⁹⁷⁶ versucht man in diesem Zusammenhang die durch kommunikative Maßnahmen bewirkten Absatz-, Umsatz-, Distributions-, Kauf- und

⁹⁶⁴ Vgl. auch **Huber** (1990) S. 46 ff.; **Salcher; Hoffelt** (1995) S. 308 ff. Zur Relevanz multivariater Verfahren vgl. **Schwaiger** (1997) S. 91 ff.; **Schimborski** (1997) S. 95 ff.

⁹⁶⁵ Vgl. **Pierdzioch** (1983) S. 42 ff.

⁹⁶⁶ Zur Verdichtung von mehrdimensionalen Images zu eindimensionalen Einstellungen lassen sich unterschiedliche Modelle verwenden. Vgl. hierzu insbesondere **Freter** (1987 e) S. 21 ff.

⁹⁶⁷ **Trommsdorff** (1990) S. 121.

⁹⁶⁸ Vgl. **Trommsdorff** (1975) S. 19.

⁹⁶⁹ Vgl. **Feldmeier** (1999) S. 327.

⁹⁷⁰ Zur Darstellung der entsprechenden Trackingverfahren der kommerziellen Marktforschungsinstitute vgl. insbesondere **Pulch** (1995) S. 130 ff.; **Braunschweig** (1999) S. 68 ff.; **Bauer; Meeder** (2000) S. 14 ff.; **Schlesinger** (2002) S. 58 ff.

⁹⁷¹ Vgl. **Esch** (2000) S. 875.

⁹⁷² Vgl. **Berekoven u.a.** (2006) S. 190.

⁹⁷³ Vgl. **Keitz-Krewel** (1995) Sp. 2673; **Kloss** (2003) S. 162.

⁹⁷⁴ Vgl. **Diehl** (1999) S. 22; **Engelhardt** (1999) S. 96.

⁹⁷⁵ Vgl. **Pepels** (1996) S. 133.

⁹⁷⁶ Die Probleme bestehen insbesondere darin, daß ökonomische Wirkungen immer den Erfolg des gesamten absatzpolitischen Instrumentariums verkörpern und daß sich zusätzliche Faktoren wie Konkurrenzaktivitäten und Konjunkturlinien auf die entsprechenden Größen auswirken. Vgl. **Unger; Fuchs** (2005) S. 608.

Wiederkaufdaten zu ermitteln.⁹⁷⁷ Zu diesem Zweck stellt die Panelforschung die entsprechenden Informationen bereit. Unter einem Panel versteht man allgemein einen gleichbleibenden und repräsentativen Kreis von Adressaten, der über eine längere Zeit hinweg in regelmäßigen Abständen wiederholt zu den gleichen Erhebungsgrößen befragt wird.⁹⁷⁸ Eine besondere Relevanz für die Erfolgskontrolle besitzen dabei das Verbraucher- und das Handelspanel, die sich hinsichtlich der Beschaffenheit ihrer Adressaten unterscheiden.⁹⁷⁹

Neben den Panelerhebungen ist zusätzlich eine Direktbefragung der Konsumenten hinsichtlich des Einflusses konkreter kommunikativer Maßnahmen auf ihre Kaufentscheidung sinnvoll.⁹⁸⁰ In diesem Sinne befragt man beispielsweise die Käufer einer bestimmten Leistung unmittelbar nach dem Kaufakt danach, welche kommunikativen Maßnahmen sie zum Kauf bewogen haben.⁹⁸¹ Durch eine derartige Befragung sollen letztlich die Kommunikationsmittel eruiert werden, welche den Kauf ausgelöst haben.⁹⁸²

2.5.3. Effizienzkontrolle

Die bisherigen Ausführungen zu den effektivitätsorientierten Kontrollen beziehen sich lediglich auf die Erreichung kommunikationspolitischer Zielsetzungen. Auf welche Art und Weise und mit welchem Ressourceneinsatz diese Zielsetzungen realisiert werden, unterliegt im Gegensatz dazu aber nicht der Überprüfung. Hierzu dienen vielmehr die effizienzorientierten Kontrollen, welche die Wirtschaftlichkeit der kommunikativen Maßnahmen in den Mittelpunkt stellen.⁹⁸³ Mit dem Begriff der Effizienz verbindet man dabei den Anspruch, die anvisierten Zielsetzungen unter möglichst geringem Mitteleinsatz zu erreichen. Um dieser Forderung gerecht werden zu können, bedarf es differenzierter Prozeß-, Kosten- und darauf aufbauend Wirtschaftlichkeitskontrollen.

Im Allgemeinen bestehen Effizienzpotentiale entlang des gesamten Analyse-, Planungs-, Realisations- und Kontrollprozesses der Marken-Kommunikation.⁹⁸⁴ Zur konsequenten Identifizierung und Ausschöpfung dieser Potentiale finden Prozeßkontrollen statt. Diese Kontrollen erfassen alle relevanten Einzelheiten bezüglich der systematischen und professionellen Ausführung sämtlicher kommunikationspolitischer Tätigkeiten.⁹⁸⁵ Die Ergebnisse dieser Kontrollen zeigen letztlich Anhaltspunkte für Korrekturvorgänge auf und stellen Impulse für umfas-

⁹⁷⁷ Vgl. **Huth; Pflaum** (1996) S. 265 f.; **Huth; Pflaum** (2005) S. 356 ff.

⁹⁷⁸ Vgl. **Hüttner; Schwarting** (2002) S. 183; **Berekoven u.a.** (2006) S. 126.

⁹⁷⁹ Zu den Panelformen vgl. **Hammann; Erichson** (1990) S. 134 ff.; **Weis; Steinmetz** (2002) S. 161 ff.; **Hüttner; Schwarting** (2002) S. 183 ff.; **Böhler** (2004) S. 69 ff.; **Berekoven u.a.** (2006) S. 127 ff.

⁹⁸⁰ Vgl. **Pepels** (1996) S. 139; **Pepels** (1997) S. 291.

⁹⁸¹ Vgl. **Tietz; Zentes** (1980) S. 260.

⁹⁸² Vgl. **Lucas; Britt** (1966) S. 210.

⁹⁸³ Vgl. **Janßen** (1999) S. 7; **Bauer u.a.** (2000) S. 5.

⁹⁸⁴ Vgl. **o.V.** (2000) S. 198.

⁹⁸⁵ Vgl. **Bruhn** (2005 b) S. 491; **Mast** (2002) S. 137.

sende Änderungen bzw. Verbesserungen des Kommunikationsmanagements dar.⁹⁸⁶ Grundsätzlich läßt sich dabei zwischen Wertschöpfungs- und Terminkontrollen unterscheiden.⁹⁸⁷

Die Wertschöpfungskontrollen unterziehen alle Parameter des Kommunikationsmanagements einer detaillierten Qualitätsbewertung. Dabei fokussiert die Bewertung einerseits auf isolierte Tätigkeiten und andererseits auf deren Zusammenwirken innerhalb des gesamten Prozesses.⁹⁸⁸ So bedarf die Kommunikationsplanung der Nutzung und Vernetzung objektiver, gültiger und zuverlässiger Daten. Entsprechend überprüft man die Verfügbarkeit, Vollständigkeit und Güte der in der Situationsanalyse erhobenen und verdichteten Angaben.⁹⁸⁹ Anschließend wird untersucht, welche dieser Informationen wie und in welchem Umfang im Rahmen der Planung Verwendung gefunden haben.⁹⁹⁰ Außerdem ermittelt man, ob die Realisation der kommunikativen Maßnahmen den Vorgaben der Kommunikationsplanung entspricht.⁹⁹¹ Dabei wird die formale und inhaltliche Ausgestaltung der jeweiligen Maßnahmen analysiert und beurteilt.⁹⁹² Weiterhin überprüft man die technisch einwandfreie und vollständige Wiedergabe der entsprechenden Kommunikationsmittel.⁹⁹³ Parallel dazu wird die tatsächliche Verbreitung der Kommunikationsmittel durch die Kommunikationsträger kontrolliert.⁹⁹⁴ Mit Blick auf die externen Kommunikationsdienstleister steht zudem die Standardisierung der Briefings,⁹⁹⁵ die Bereitstellung relevanter Informationen und die Festlegung konsistenter Abläufe im Fokus.⁹⁹⁶ Schließlich unterliegt auch die Kommunikationskontrolle einer Evaluation, indem die unterschiedlichen Testverfahren auf ihre Eignung, Praktikabilität und Zuverlässigkeit hin untersucht werden.

Die Terminkontrolle hat im Gegensatz dazu die permanente Überwachung aller Zeiträume und Fristen zum Gegenstand.⁹⁹⁷ Dabei finden Methoden und Techniken Verwendung,⁹⁹⁸ die sich im Rahmen des betrieblichen Projektmanagements bewährt haben.⁹⁹⁹ Zu nennen ist insbesondere die Netzplantechnik,¹⁰⁰⁰ bei der die kommunikationspolitischen Tätigkeiten in ihrer funktionalen und zeitlichen Abhängigkeit analysiert und überwacht werden.

⁹⁸⁶ Vgl. **Tietz; Zentes** (1980) S. 360.

⁹⁸⁷ Abweichend wird auch zwischen Fortschritts- und Terminüberwachungen differenziert. Vgl. hierzu **Bauer u.a.** (2000) S. 28.

⁹⁸⁸ Vgl. **Lauk; Zumbusch** (1999 a) S. 18.

⁹⁸⁹ Zu den Gütekriterien vgl. **Hammann; Erichson** (1990) S. 74 ff.; **Berekoven u.a.** (2006) S. 87 ff.

⁹⁹⁰ Vgl. **Bauer u.a.** (2000) S. 29.

⁹⁹¹ Vgl. **Eggert** (1978) S. 115.

⁹⁹² Vgl. **Barth; Theis** (1991) S. 695.

⁹⁹³ Vgl. **Tietz; Zentes** (1980) S. 361.

⁹⁹⁴ Vgl. **Erichson; Marezki** (1993) S. 546.

⁹⁹⁵ Zum Begriff und zu den Inhalten von Briefings vgl. insbesondere **Heuer** (1978) S. 1024 ff.; **Müller** (1978) S. 1040 ff.

⁹⁹⁶ Vgl. **o.V.** (2000) S. 202.

⁹⁹⁷ Vgl. **Tietz; Zentes** (1980) S. 360.

⁹⁹⁸ Zu einem Überblick hinsichtlich der entsprechenden Methoden und Techniken vgl. insbesondere **Wottawa; Thierau** (1998) S. 177.

⁹⁹⁹ Vgl. **Besson** (2003) S. 117.

¹⁰⁰⁰ Zur Netzplantechnik im Rahmen des Kommunikationsmanagements vgl. **Gruning; Hunt** (1984) S. 166 ff.

Abschließend läßt sich festhalten, daß die Prozeßkontrollen auch aufzeigen, welche Personen für etwaige Qualitätseinbußen bzw. Terminverzögerungen die Verantwortung zu tragen haben.¹⁰⁰¹ Ferner stellen sie die Grundlage für ein Benchmarking dar.¹⁰⁰² Ein solches Benchmarking beinhaltet allgemein einen kontinuierlichen Vergleich von Prozessen und Methoden einzelner betrieblicher Funktionsbereiche mit den entsprechenden Prozessen und Methoden von weltweit führenden Referenzunternehmen.¹⁰⁰³ Es sollen dabei folgende Fragen beantwortet werden:¹⁰⁰⁴

(a) **Wo können wir in der Marken-Kommunikation besser werden?**

- Wo liegen kritische Erfolgspotentiale unserer Marken-Kommunikation?
- Wo gibt es bei uns Ansatzpunkte für Verbesserungen?

(b) **Wer ist in der Marken-Kommunikation besser als wir und warum?**

- Was sind Best-Practice-Werte in der Marken-Kommunikation?
- Welche Methoden und Prozesse stecken hinter diesen Benchmarks?

(c) **Wie können wir dieses kommunikative Niveau erreichen?**

- Wo konkret sind welche Korrekturmaßnahmen vorzunehmen?
- Welche Methoden wollen bzw. können wir übernehmen?

Neben den Prozeßkontrollen stellen die Kostenkontrollen die am häufigsten angewandten Verfahren zur Effizienzüberprüfung dar. Ihre Beliebtheit rührt hauptsächlich daher, daß sie ohne größeren Aufwand durchzuführen und nicht mit besonderen methodischen Schwierigkeiten verbunden sind.¹⁰⁰⁵ Den Gegenstand dieser Kontrollen repräsentiert naturgemäß das Kommunikationsbudget. Das Kommunikationsbudget umfaßt sämtliche Kosten, die mit der Analyse, Planung, Realisation und Kontrolle kommunikativer Maßnahmen verbunden sind.¹⁰⁰⁶ Im Rahmen der Kostenkontrolle vergleicht man dieses Budget mit den tatsächlich in der Betrachtungsperiode verausgabten finanziellen Mitteln.¹⁰⁰⁷ Hierzu zählen beispielsweise Personal-, Material-, Gestaltungs-, Herstellungs- und Streukosten,¹⁰⁰⁸ wobei die letzte Kategorie stets den größten Anteil in Anspruch nimmt.¹⁰⁰⁹ Die entsprechenden Informationen lassen sich durch das betriebliche Rechnungswesen erfassen, dokumentieren und auswerten.¹⁰¹⁰ Dabei steht die rechnungstechnische Aufbereitung der kommunikationspolitischen Entscheidungstatbe-

¹⁰⁰¹ Vgl. **Bauer u.a.** (2000) S. 28.

¹⁰⁰² Zum Benchmarking vgl. **Mertins u.a.** (1995); **Meyer** (1996); **Böhnert** (1999).

¹⁰⁰³ Vgl. **Camp** (1989) S. 12; **Kloss** (2003) S. 191.

¹⁰⁰⁴ Vgl. **Bauer u.a.** (2000) S. 32. Mit Blick auf Public Relations vgl. **Lawrence; Braun** (1996) S. 9 ff.

¹⁰⁰⁵ Vgl. **Böcker** (1988) S. 153.

¹⁰⁰⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen in **Abschnitt C.I.1.2.1.**

¹⁰⁰⁷ Vgl. **Behrens** (1996) S. 151.

¹⁰⁰⁸ Vgl. hierzu insbesondere **Behrens** (1976) S. 161 ff.; **Barth; Theis** (1991) S. 697 f.; **Gruning; Hunt** (1984) S. 165.

¹⁰⁰⁹ Vgl. **Martin** (2002) S. 221.

¹⁰¹⁰ Vgl. **Behrens** (1996) S. 152.

stände im Mittelpunkt des Interesses.¹⁰¹¹ Die Kostenkontrolle in Form einer Kommunikationskostenrechnung befaßt sich in diesem Fall mit den folgenden Fragestellungen:¹⁰¹²

(a) **Kostenartenrechnung**

Welche Kommunikationskosten sind in welcher Höhe angefallen?

(b) **Kostenstellenrechnung**

In welchen Abteilungen sind die Kommunikationskosten angefallen?

(c) **Kostenträgerrechnung**

Für welche Objekte sind die Kommunikationskosten angefallen?

Die Kostenartenrechnung dient der Erfassung aller in der Betrachtungsperiode entstandenen Kosten.¹⁰¹³ Sofern bestimmte Marken, Zielgruppen, Kampagnen, Kommunikationsinstrumente oder -mittel Teile diese Kosten explizit verursacht haben, werden die entsprechenden Beträge unmittelbar auf diese Kostenträger verteilt. Dagegen legt man in der Kostenstellenrechnung diejenigen Kosten, die sich den Kostenträgern nicht direkt zurechnen lassen, auf die Abteilungen und Instanzen um, in denen sie angefallen sind.¹⁰¹⁴ Im nächsten Schritt belastet man die jeweiligen Kostenträger im Rahmen der Kostenträgerrechnung verursachungsgerecht mit den Kosten für diejenigen Leistungen und Tätigkeiten, die durch die entsprechenden Stellen für die Kostenträger erbracht wurden.¹⁰¹⁵ Außerdem erscheint es im Einzelfall sinnvoll, den gesamten Analyse-, Planungs-, Realisations- und Kontrollprozeß der Marken-Kommunikation einer differenzierten Prozeßkostenrechnung zu unterziehen.¹⁰¹⁶ Insgesamt lassen sich durch eine derartige Kostenkontrolle Informationen hinsichtlich der Kosten gewinnen, die für bestimmte Marken, Zielgruppen, Kampagnen, Kommunikationsinstrumente oder -mittel entstanden sind. Ferner liefert sie wichtige Anhaltspunkte für eine Revision des Kostenniveaus, der Kostenstruktur und des Kostenverlaufs im Sinne eines systematischen Kommunikationskostenmanagements.¹⁰¹⁷

Mit der Höhe der Kommunikationskosten steigt auch die Notwendigkeit, die Verwendung der finanziellen Ressourcen nach ökonomischen Maßstäben auszurichten.¹⁰¹⁸ Dabei besteht die Schwierigkeit, die Wirtschaftlichkeit so zu erfassen, daß die ökonomische Zweckmäßigkeit der kommunikativen Maßnahmen deutlich wird.¹⁰¹⁹ Den Ansatzpunkt hierzu stellt die Relati-

¹⁰¹¹ Zur bereichsspezifischen und entscheidungsbezogenen Nutzung des Rechnungswesens im Sinne eines Marketing-Accountings vgl. insbesondere **Köhler** (1991) S. 241 ff.

¹⁰¹² Vgl. **Sundhoff** (1976) S. 54.

¹⁰¹³ Vgl. **Haberstock** (2005) S. 9.

¹⁰¹⁴ Vgl. **Däumler; Grabe** (2003) S. 113.

¹⁰¹⁵ Vgl. hierzu **Coenenberg** (2003) S. 73 ff.

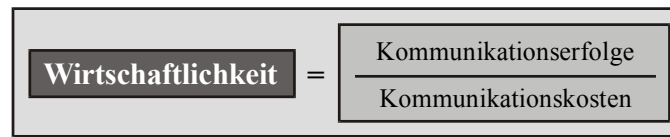
¹⁰¹⁶ Zur Prozeßkostenrechnung vgl. **Horváth; Mayer** (1989) S. 214 - 219; **Fröhling** (1989) S. 67 - 69.

¹⁰¹⁷ Zu den unterschiedlichen Komponenten eines Kostenmanagements vgl. **Burger** (1999) S. 9; **Hardt** (2002) S. 9; **Götze** (2004) S. 267.

¹⁰¹⁸ Vgl. **Janßen** (1999) S. 4.

¹⁰¹⁹ Vgl. **Betge** (1995) Sp. 2763.

on zwischen den Kommunikationskosten und den Kommunikationseffekten dar.¹⁰²⁰ Dementsprechend zeigt sich die Wirtschaftlichkeit kommunikativer Maßnahmen in dem Verhältnis von Kommunikationskosten und Kommunikationserfolgen (vgl. Abb. 28).¹⁰²¹



Das Diagramm zeigt die Gleichung: Wirtschaftlichkeit = Kommunikationserfolge / Kommunikationskosten. Die Begriffe sind in rechteckigen Kästen dargestellt, die durch Linien verbunden sind.

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Kommunikationserfolge}}{\text{Kommunikationskosten}}$$

(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 28: Wirtschaftlichkeit kommunikativer Maßnahmen

Die skizzierte Relation läßt sich näherungsweise als Kennzahl für den Return on Investment der Marken-Kommunikation interpretieren.¹⁰²² Ihr Informationsgehalt ist dann am größten, wenn sie in Form einer Zeitreihenauswertung oder einer Vergleichsrechnung durchgeführt wird.¹⁰²³

3. Empfängerseitige Kommunikationswirkung

Nach dem tradierten Verständnis von markenbezogener Kommunikation führen die durch unternehmerische Analyse-, Planungs-, Realisations- und Kontrolltätigkeiten entwickelten kommunikativen Maßnahmen mittels eines spezifischen Wirkungsprozesses zu bestimmten Effekten bei den anvisierten Rezipienten.¹⁰²⁴ In der folgenden Auseinandersetzung steht deshalb die Modellierung der kommunikativen Wirkungen im Mittelpunkt.

3.1. Modellierung der Kommunikationswirkung

Aufgrund der großen Bedeutung und der kontroversen Diskussionen um die Wirksamkeit der Marken-Kommunikation ist die Vielzahl der Wirkungsmodelle zu diesem Forschungsgebiet eindrucksvoll.¹⁰²⁵ Als Kommunikationswirkung werden dabei sämtliche Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Verhaltensprozesse der Rezipienten versanden, die aus den verschiedenen Kontakten mit kommunikationspolitischen Maßnahmen resultieren.¹⁰²⁶ Zur Erklärung dieser Wirkungsprozesse dienen Modelle, welche die Wirkungsvariablen in strukturierter Form aufzeigen und die postulierten Abhängigkeiten darstellen.¹⁰²⁷

In der Absicht, die bestehenden Ansätze nach Forschungskonzeptionen zu klassifizieren,¹⁰²⁸ gelangt man zu der Unterscheidung zwischen absatztheoretischen Stimulus-Response-Modellen

¹⁰²⁰ Vgl. **Lauk; Zumbusch** (1999 b) S. 25.

¹⁰²¹ Vgl. **Meyer** (1963) S. 73; **Hermanns** (1979) S. 65; **Tietz; Zentes** (1980) S. 180 f.

¹⁰²² Vgl. **Schroiff** (1999) S. 18 f.

¹⁰²³ Vgl. **Behrens** (1996) S. 152.

¹⁰²⁴ Vgl. **Mayer; Illmann** (2000) S. 390.

¹⁰²⁵ Vgl. **Steffenhagen** (1984 b) S. 77.

¹⁰²⁶ Vgl. **Maletzke** (1978) S. 189 f.

¹⁰²⁷ Vgl. **Schwaiger** (1997) S. 29.

¹⁰²⁸ Vgl. hierzu auch **Behrens** (1978) S. 345; **Mühlbacher** (1982) S. 18.

und verhaltenswissenschaftlichen Stimulus-Organismus-Response-Modellen.¹⁰²⁹ Während absatztheoretische Ansätze Erklärungen über die Relationen von Stimuli und Reaktionen geben, berücksichtigen die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze zusätzlich die zwischen diesen Stimuli und Reaktionen stattfindenden mentalen Prozesse.¹⁰³⁰ Die Stimulus-Response-Modelle verzichten auf eine Analyse psychischer Vorgänge und fokussieren allein auf werbliche Kontakte und Kaufhandlungen.¹⁰³¹ Sie bilden also lediglich solche Variablen ab, die einer Beobachtung zugänglich sind, d.h. sie entsprechen dem behavioristischen Wirkungsansatz.¹⁰³² Die Stimulus-Organismus-Response-Modelle dagegen nehmen auch solche Variablen in die Modellstruktur auf, die einer Beobachtung nicht direkt zugänglich sind. Sie versuchen, die Rezipientenreaktionen durch intervenierende Elemente zu erklären und lassen sich somit dem neo-behavioristischen Ansatz zuordnen.

3.2. Absatztheoretische S-R-Modelle

Den absatztheoretischen Stimulus-Response-Modellen kommt auch heute noch in der Theorie und Praxis der Marken-Kommunikation eine prominente Stellung zu. Deshalb werden zuerst das allgemeine Modell und anschließend die kommunikationspolitischen Anwendungen in Form von Reaktionsfunktionsmodellen bzw. Single-Source-Modellen erläutert.

3.2.1. Allgemeiner Aufbau von S-R-Modellen

Der Ursprung der absatztheoretischen Stimulus-Response-Modelle liegt in der Instinktpsychologie, der die Annahme zugrunde liegt, daß Individuen einen relativ festen Bestand an inneren, biologisch bedingten Instinkten besitzen,¹⁰³³ die bei der Aktivierung durch einen bestimmten Stimulus fixierte, gleichförmige Verhaltensmuster bewirken.¹⁰³⁴ Auf diese Art und Weise lösen die Stimuli über biologische Mechanismen bei allen Individuen die gleichen vorprogrammierten Reaktionen aus, die allenfalls durch soziale Restriktionen reguliert werden könnten.¹⁰³⁵ In dieser Hinsicht stützt aber die Theorie der Massengesellschaft das Stimulus-Response-Modell, indem es den Einfluß der sozialen Sphäre durch sozial- und kulturpessimistische Vorstellungen bewußt in Abrede stellt.¹⁰³⁶ Denn die generelle Grundannahme dieser Theorie besteht darin, daß im Verlauf der Industrialisierung und der damit verbundenen Urbanisierung die Primärgruppenbindungen weitestgehend verloren gegangen und die Individuen als isolierte, anonyme und re-

¹⁰²⁹ BRUHN differenziert analog zwischen einer ökonomischen und einer psychologischen Kommunikationsforschung. Vgl. hierzu **Bruhn** (2005 b) S. 33 f.

¹⁰³⁰ Vgl. **Steffenhagen** (1978) S. 14 f. Vgl. hierzu auch die Ausführungen in **Abschnitt B.II.2.2.**

¹⁰³¹ Vgl. **Freter** (1987 a) S. 50.

¹⁰³² Vgl. **Meffert; Freter** (1987 a) S. 3.

¹⁰³³ Zu unterschiedlichen Instinkt- bzw. Triebtheorien vgl. **Zimbardo; Gerrig** (2004) S. 505 ff.

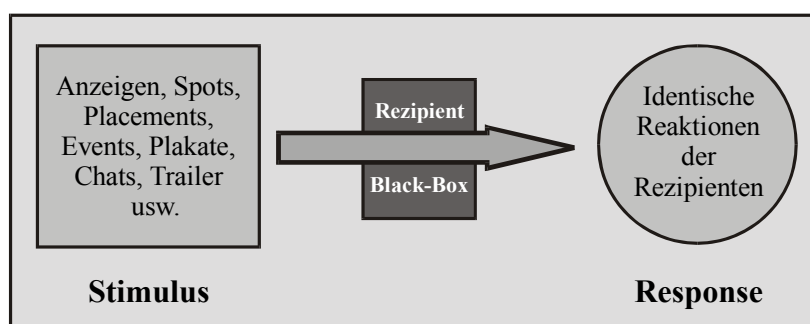
¹⁰³⁴ Vgl. **Bongard** (2002) S. 171 f.

¹⁰³⁵ Vgl. **Schenk** (2002) S. 25.

¹⁰³⁶ Vgl. **Bongard** (2002) S. 172.

aktive Wesen schutzlos dem Einfluß der Massenmedien ausgeliefert sind.¹⁰³⁷ In diesem Sinne kann man davon ausgehen, daß sich die Mitglieder der beeinflufßbaren Masse nur noch ideomotorisch, also ohne Mitwirkung ihres Willens verhalten.¹⁰³⁸

In Anbetracht dessen lassen sich präferierte Reaktionen der Rezipienten durch kommunikative Maßnahmen gezielt hervorrufen, wenn die richtigen Stimuli präsentiert werden.¹⁰³⁹ Kommunikative Wirkungen beruhen demnach auf einem direkten, linearen und monokausalen Einfluß der kommunikativen Botschaft.¹⁰⁴⁰ Die Wirksamkeit der Kommunikation läßt sich als überragend einstufen.¹⁰⁴¹ Insofern beruht das Stimulus-Response-Modell auf einem sehr simplen Prinzip.¹⁰⁴² Es geht nämlich von der Annahme aus, daß sich alle Rezipienten durch die kommunikativen Stimuli einheitlich erreichen lassen, jeder Rezipient die Stimuli gleich wahrnimmt und man als Ergebnis bei allen Rezipienten identische Reaktionen erzielt (vgl. Abb. 29).¹⁰⁴³



(Quelle: In Anlehnung an Rosenstiel; Kirsch (1996) S. 49.)

Abb. 29: Stimulus-Response-Modell

Die Verwendung des Stimulus-Response-Modells bedeutet, daß man ausschließlich auf äußere Stimuli mit ihren intersubjektiv übereinstimmenden Merkmalen abstellt und dann die Wirkung an den mechanischen Reaktionen der Rezipienten beurteilt.¹⁰⁴⁴ Die mentalen Verarbeitungsprozesse zwischen den Stimulus- und Reaktionsgrößen repräsentieren dabei eine Black-Box.¹⁰⁴⁵ Nach welchen Grundsätzen diese Black-Box operiert, wird gemäß der behavioristischen Forschungstradition nicht weiter analysiert, denn die Verarbeitungsprozesse lassen sich weder unmittelbar beobachten noch direkt messen.¹⁰⁴⁶

¹⁰³⁷ Vgl. **Maletzke** (1978) S. 25 f.; **Mühlbacher** (1982) S. 19; **Bongard** (2002) S. 172.

¹⁰³⁸ Vgl. **Le Bon** (1964) S. 10 f.; **Kunczik; Zipfel** (2005) S. 47 f.

¹⁰³⁹ Vgl. **Götz** (1980) S. 26.

¹⁰⁴⁰ Vgl. **Müller** (1967) S. 14; **Kunczik; Zipfel** (2005) S. 287.

¹⁰⁴¹ Vgl. **Schenk u.a.** (1990) S. 12.

¹⁰⁴² Vgl. **Kloss** (2000) S. 77.

¹⁰⁴³ Vgl. **Schenk** (2002) S. 24; **Merten** (1995 a) S. 72 ff.; **Drabczynski** (1998) S. 11.

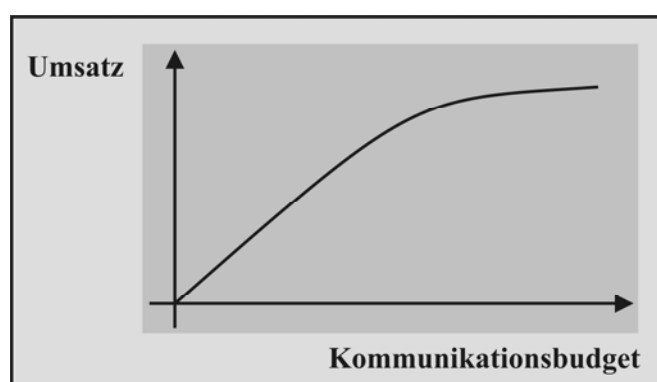
¹⁰⁴⁴ Vgl. **Rosenstiel; Neumann** (1991) S. 40.

¹⁰⁴⁵ Vgl. **Wiswede** (1991) S. 56.

¹⁰⁴⁶ Vgl. **Behrens** (1980) S. 103.

3.2.2. Reaktionsfunktionsmodelle

In Anbetracht der aufgezeigten Wirkungsmechanismen wird zur Beschreibung von Kommunikationseffekten ein funktionaler Zusammenhang unterstellt und empirisch eine Reaktionsfunktion ermittelt, die diesen Zusammenhang darstellt.¹⁰⁴⁷ Die Reaktionsfunktionen schaffen folglich die Voraussetzung dafür, daß man die Beziehung zwischen den Aktivitätsniveaus der beeinflussenden Variablen und den Ausprägungen der manipulierten Größen kausal darstellen kann.¹⁰⁴⁸ Als Maßgröße der Stimulierung dient dabei meist das Kommunikationsbudget, welches die Intensität des Einsatzes kommunikativer Maßnahmen in seiner Totalität erfaßt.¹⁰⁴⁹ Die Reaktionsvariable enthält ein aggregiertes Maß für den ökonomischen Erfolg, wie beispielsweise den mengen- oder wertmäßigen Umsatz einer Marke (vgl. Abb. 30).¹⁰⁵⁰



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 30: Reaktionsfunktion der Kommunikation

Eine solche Reaktionsfunktion ermöglicht die Optimierung der Höhe und der Verteilung des Kommunikationsbudgets und auch die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit kommunikativer Maßnahmen,¹⁰⁵¹ indem sie aufzeigt, wie sich der ökonomische Erfolg ändert, wenn man das Budget variiert.¹⁰⁵² Die Reaktionsfunktionen weisen dabei in ihrer einfachsten Fassung folgende mathematische Beziehung auf:

$$y = f(x).$$

Bei dieser monoinstrumentalen Funktion kennzeichnet die Variable y die Ausprägung des ökonomischen Erfolgsparameters und die Variable x die Höhe des Kommunikationsbudgets.¹⁰⁵³

¹⁰⁴⁷ Zu diesen Reaktionsfunktionen vgl. **Behrens** (1996) S. 265 ff.; **Bender** (1976) S. 117 ff.; **Schmalen** (1992) S. 48 ff.; **Freter** (2004 a) S. 37 ff.

¹⁰⁴⁸ Vgl. **Schmidt; Topritzhofner** (1978) S. 197.

¹⁰⁴⁹ Vgl. **Zentes** (1982) S. 2215.

¹⁰⁵⁰ Vgl. **Steffenhagen** (1979) S. 476 f.

¹⁰⁵¹ Zu den entsprechenden Budgetierungsmodellen vgl. **Meffert; Freter** (1987 b) S. 151 ff.; **Rahders** (1989) S. 39 ff.; **Schmalen** (1992) S. 47 ff.

¹⁰⁵² Vgl. hierzu auch **Behrens** (1978) S. 346.

¹⁰⁵³ Vgl. **Meffert; Steffenhagen** (1977) S. 161.

Mit Blick auf die Verteilung des Kommunikationsbudgets auf unterschiedliche Maßnahmen kann man die Relation auch wie folgt darstellen:

$$y = f(x_1; x_2; \dots; x_n).$$

Die Variablen x_i symbolisieren in dieser polyinstrumentalen Darstellung die Budgets der einzelnen kommunikativen Maßnahmen. Die empirische Erhebung der funktionalen Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Maßnahmen und die formale Lösung der mathematischen Problemstellung geben konkrete Aussagen über die Höhe der jeweiligen Budgets und mithin über die relative Stellung und Priorität der einzelnen Maßnahmen in der Gesamtheit des Kommunikations- und Mediamix.

Die Komplexität der Größen und die Interdependenz zwischen den diversen Maßnahmen deuten darauf hin, daß die empirische Erhebung der Reaktionsfunktionen große Probleme bereitet.¹⁰⁵⁴ Dementsprechend ging man in der Vergangenheit davon aus, daß die notwendigen Daten – auch unter Einsatz aufwendiger Erhebungs- und Modellierungsmethoden –¹⁰⁵⁵ kaum zu beschaffen seien.¹⁰⁵⁶ Aus diesem Grund schätzte man auch die Möglichkeit der Prognose bzw. Kontrolle des durch kommunikative Maßnahmen bedingten ökonomischen Erfolgs als eher gering ein.¹⁰⁵⁷

2.1.2. Single-Source-Modelle

Die Single-Source-Modelle haben das Denken in Reaktionsfunktionen wieder aufgegriffen.¹⁰⁵⁸ Diese neuen Methoden der kommerziellen Kommunikationsforschung verfolgen den Zweck,¹⁰⁵⁹ Kommunikationskontakt- und Einkaufsdaten aus einer einzigen Quelle, nämlich einem Haushaltspanel zu erheben.¹⁰⁶⁰ Die Ausstattung der beteiligten Haushalte mit gezielt steuerbaren Medien und die Etablierung von Scannerkassen auf Handelsseite sind dabei von ausschlaggebender Bedeutung.¹⁰⁶¹ Denn im Rahmen von elektronischen Minimarkttests lassen sich die jeweiligen Kommunikationsmittel gezielt durch das TV- und Radiokabelnetz sowie durch Printmedien an die ausgewählten Haushalte übermitteln.¹⁰⁶² Danach kann man das Kaufverhalten dank scanner-gestützter Registrierung der Einkäufe verursachungsgerecht ermitteln.¹⁰⁶³ Sämtliche erhobenen

¹⁰⁵⁴ Vgl. hierzu allgemein **Müller-Hagedorn** (1974) S. 129 ff.

¹⁰⁵⁵ Vgl. hierzu exemplarisch **Freter** (1978) S. 274 ff.

¹⁰⁵⁶ Vgl. **Behrens** (1980) S. 104.

¹⁰⁵⁷ Vgl. **Unger; Fuchs** (2005) S. 607 f.

¹⁰⁵⁸ Zu entsprechenden Single-Source-Ansätzen im Rahmen der Kommunikationskontrolle vgl. **Abraham; Lodish** (1991) S. 137 ff.; **Jones** (1995 b) S. 9 ff.; **McDonald** (1995) S. 52 ff.

¹⁰⁵⁹ Zur Bedeutung und Nutzung dieser Ansätze vgl. **Stipp** (1992) S. 786.

¹⁰⁶⁰ Vgl. **Berekoven u.a.** (2006) S. 250; **Busch u.a.** (2007) S. 93.

¹⁰⁶¹ In Deutschland betreiben die GfK mit BEHAVIORSCAN und A. C. Nielsen mit TELERIM entsprechende Minimarkttestforschung. Vgl. hierzu ausführlich **Stoffels** (1989) S. 26 ff.

¹⁰⁶² Vgl. **Engelhardt** (1999) S. 99.

¹⁰⁶³ Diese Methodik wird auch im Rahmen des kontrovers diskutierten Short Term Advertising Strength-Ansatzes (STATS), der die kurzfristigen Auswirkungen von Mediawerbung auf den Umsatz einer Marke nachzuweisen versucht, verwendet. Vgl. hierzu **Jones** (1995 a).

Kontaktdaten lassen sich dann durch Regressionsanalysen mit den dazugehörigen Marktdaten in Beziehung setzen, um die zugrunde liegenden Reaktionsfunktionen zu modellieren.¹⁰⁶⁴

Trotz der Attraktivität des Single-Source-Ansatzes für die Praxis ist diese Methode mit erheblichen Vorbehalten zu betrachten.¹⁰⁶⁵ Denn die Mechanismen der Marken-Kommunikation sind facettenreicher und komplizierter, als daß sie mit einer so einfachen Struktur zu erfassen wären.¹⁰⁶⁶ In diesem Sinne ergeben sich zunächst Schwierigkeiten,¹⁰⁶⁷ die mit der regressionsanalytischen Modellierung der Reaktionsfunktionen, welche der Optimierung absatzwirtschaftlicher und insbesondere kommunikationspolitischer Entscheidungstatbestände zugrunde liegen, zusammenhängen.¹⁰⁶⁸ Damit eine solche Modellierung sinnvoll erscheint, müssen die Prämissen des theoretischen Ansatzes mit den Merkmalen der realen Problemstellung übereinstimmen. Dem steht aber die als wenig realistisch zu bezeichnende Annahme entgegen, daß nach dem Stimulus-Response-Modell alle Rezipienten eine identische Reaktionsfunktion besitzen.¹⁰⁶⁹ Denn aufgrund des Erkenntnisfortschritts in der psychologischen und soziologischen Theoriebildung lassen sich die Annahmen dieses linear-deterministischen Ansatzes zurückweisen.¹⁰⁷⁰ So ersetzen schon früh Lern-, Motivations- und Einstellungskonzepte die Instinkttheorien und führten zu der Einsicht, daß sich die Individuen hinsichtlich ihrer Wahrnehmung und Persönlichkeit voneinander unterscheiden. Infolgedessen erfassen und interpretieren sie auch die Stimuli auf unterschiedliche Weise.¹⁰⁷¹ Darüber hinaus lieferten empirische Untersuchungen Hinweise dafür, daß die Individuen nicht isoliert und anonym in der Masse auf kommunikative Reize reagieren, sondern daß die soziale Verankerung und die interpersonale Kommunikation einen wesentlich stärkeren Einfluß auf das Verhalten der Individuen ausüben als die Massenmedien.¹⁰⁷²

Schließlich kann man mit Blick auf die empirische Leistungsfähigkeit der Ansätze festhalten, daß die Reaktionsfunktionen zwar eine detaillierte Annahme über den Funktionszusammenhang zwischen dem eingesetzten Budget und dem damit bewirkten Umsatz postulieren, daß sie aber keinerlei Hypothesen über die Entstehung dieser Relation ableiten.¹⁰⁷³ Zwar wird in der Praxis oft die Ansicht vertreten, daß es völlig ausreiche, wenn sich die kommunikativen Maßnahmen positiv im Umsatz niederschlagen. Problematisch erscheint eine solche Haltung aber speziell dann, wenn die Kommunikation ihre angestrebte Wirkung verfehlt.¹⁰⁷⁴ Denn für diesen Fall tragen

¹⁰⁶⁴ Vgl. hierzu insbesondere **Feldwick** (1995) S. 45 ff.; **Braunschweig** (1998 b) S. 14 ff.

¹⁰⁶⁵ Vgl. **Bongard** (2002) S. 207.

¹⁰⁶⁶ Vgl. **Feldmeier; Faltin** (1995) S. 63.

¹⁰⁶⁷ Vgl. hierzu analog auch **Korndörfer** (1966) S. 95 ff.; **Kleinert** (1981) S. 6 ff.

¹⁰⁶⁸ Vgl. **Köhler** (1977 b) S. 2 f.

¹⁰⁶⁹ Vgl. **Jäckel** (2005) S. 62.

¹⁰⁷⁰ Vgl. **Schenk** (2002) S. 29.

¹⁰⁷¹ Vgl. **DeFleur** (1970) S. 121.

¹⁰⁷² Vgl. **Kunczik; Zipfel** (2005) S. 289 f.

¹⁰⁷³ Vgl. **Bongard** (2002) S. 176.

¹⁰⁷⁴ Vgl. **Jenzowsky; Schimanski** (2002) S. 564.

die Reaktionsfunktionen wenig zur Erklärung der Wirkungsdefizite bei und geben keinerlei Anhaltspunkte für die inhaltliche Umgestaltung der Kommunikationsmittel.¹⁰⁷⁵ Der Grund hierfür besteht darin, daß die Reaktionsfunktionen bewußt und konsequent von den Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprozessen der Rezipienten abstrahieren.¹⁰⁷⁶ Insofern läßt sich die Verwendung solcher Funktionen als sehr voraussetzungsvoll im Sinne der Übernahme des Stimulus-Response-Modells, faktisch aber auch als hypothesenfrei und daher weitgehend irrelevant für die Fundierung kommunikationspolitischer Entscheidungstatbestände charakterisieren.¹⁰⁷⁷ Diese Kritik verdeutlicht zudem, daß auch die zur Ermittlung der Reaktionsfunktionen eingesetzten Single-Source-Ansätze nicht in der Lage sind, fundierte Erklärungen über die Funktionsweisen der Marken-Kommunikation abzugeben, ohne mentale Größen und externe Einflüsse mit in die Betrachtung einzubeziehen.¹⁰⁷⁸

3.3. Verhaltenswissenschaftliche S-O-R-Modelle

In der Kommunikationswirkungsforschung wird eine Vielzahl von verhaltenswissenschaftlichen Stimulus-Organismus-Response-Modellen diskutiert, die durch intervenierende Variable die zentralen Effekte kommunikativer Prozesse erfassen. Deshalb erfolgt im Anschluß an die Darstellung des generellen Aufbaus dieser Modelle zuerst eine systematische Deskription der einfachen Stufenmodelle, die einen hierarchischen Verlauf der Kommunikationswirkung unterstellen.¹⁰⁷⁹ Danach werden die erweiterten Stufenmodelle vorgestellt, deren Realitätsbezug und Informationsgehalt deutlich höher liegt. Anschließend fokussiert die Betrachtung auf die elaborierten Wirkungsmodelle und die kognitiven Gedächtnismodelle, die den sequentiellen Charakter der einfachen und erweiterten Stufenmodelle zu überwinden versuchen.

3.3.1. Allgemeiner Aufbau von S-O-R-Modellen

Die Stimulus-Organismus-Response-Modelle führen zu differenzierteren Annahmen über den Informationsverarbeitungsprozeß der Rezipienten, wobei aber der grundsätzliche Aufbau der Stimulus-Response-Modelle weitgehend erhalten bleibt.¹⁰⁸⁰ Verhaltenswissenschaftliche Hypothesen untermauern lediglich die deterministischen Relationen zwischen der Stimulierung und der Reaktion.¹⁰⁸¹ Zwischen diese Elemente schieben sich intervenierende Variablen, die zu den verschiedensten Reaktionen führen können.¹⁰⁸² Man versteht den Rezipienten

¹⁰⁷⁵ Vgl. Unger (1994 a) S. 150.

¹⁰⁷⁶ Vgl. Rosenstiel; Neumann (1991) S. 40 f.

¹⁰⁷⁷ Vgl. Haase (1989) S. 220.

¹⁰⁷⁸ Vgl. Bongard (2002) S. 210.

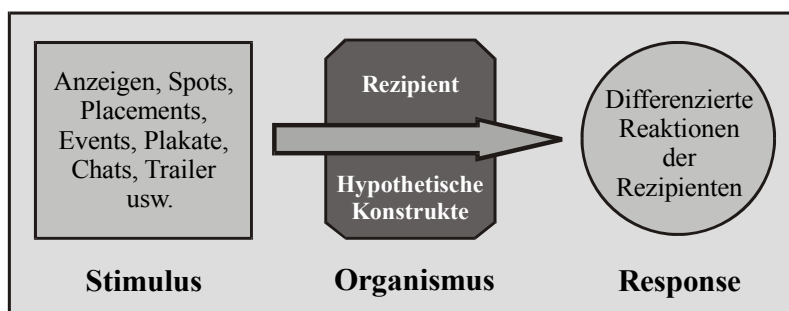
¹⁰⁷⁹ Vgl. Braunschweig; Koeppler (1984) S. 2 ff.

¹⁰⁸⁰ Vgl. Salat (1991) S. 41 f.; Drabczynski (1998) S. 13 f.; Schenk (2002) S. 31.

¹⁰⁸¹ Vgl. Steffenhagen (1979) S. 477.

¹⁰⁸² Vgl. Schenk (2002) S. 30.

nun nicht mehr als geheimnisvolle Black-Box, sondern man beschreibt ihn durch hypothetische Konstrukte wie Images, Einstellungen, Erwartungen usw. (vgl. Abb. 31).¹⁰⁸³



(Quelle: In Anlehnung an Rosenstiel; Kirsch (1996) S. 49.)

Abb. 31: Stimulus-Organismus-Response-Modell

Nach diesem Modell verarbeiten die Rezipienten die Stimuli gemäß ihren persönlichen und mentalen Besonderheiten. Sie nehmen keine ausschließlich passiv-reagierende, sondern vermehrt auch eine aktiv-agierende Rolle ein.¹⁰⁸⁴ Die angestrebte Reaktion wird nicht mehr als direkte Funktion des Einsatzes kommunikativer Maßnahmen angesehen, sondern als indirekte Folge der Stimulus- und Organismusfaktoren.¹⁰⁸⁵

3.3.2. Einfache Stufenmodelle

Aufgrund dieser Sichtweise kann man die kommunikative Wirkung als Abfolge eines mentalen Informationsverarbeitungsprozesses verstehen.¹⁰⁸⁶ Die Wirkungskategorien sind dabei „... nicht unabhängig voneinander, sondern bauen in gewisser Weise aufeinander auf.“¹⁰⁸⁷ Die Wirkung entwickelt sich somit über eine Reihe von Stufen, um am Ende den anvisierten Verhaltensmechanismus auszulösen.¹⁰⁸⁸ Tabelle 4 gibt hierzu einen exemplarischen Überblick.¹⁰⁸⁹ Neben den angeführten Ansätzen gibt es noch weitere, sehr ähnliche Stufenmodelle.¹⁰⁹⁰ Die Unterschiede zwischen den einzelnen Modellvarianten bestehen dabei lediglich in der Ausdifferenzierung der hierarchischen Wirkungsstufen mit verschiedenen mentalen Wirkungsgrößen.¹⁰⁹¹

Trotz ihrer großen Popularität ist an den Stufenmodellen auch umfassend Kritik geäußert worden.¹⁰⁹² So liegt allen Modellen ein Lernprozeß zugrunde, in dessen Verlauf die Individuen die

¹⁰⁸³ Vgl. **Kloss** (2000) S. 78.

¹⁰⁸⁴ Vgl. **Mühlbacher** (1982) S. 20.

¹⁰⁸⁵ Vgl. **Kloss** (2000) S. 78.

¹⁰⁸⁶ Vgl. **Schenk u.a.** (1990) S. 14.

¹⁰⁸⁷ **Rogge** (2004) S. 61.

¹⁰⁸⁸ Vgl. **Donnerstag** (1996) S. 22; **Schenk u.a.** (1990) S. 17.

¹⁰⁸⁹ Vgl. hierzu **Freter** (1974) S. 38ff.; **Mühlbacher** (1982) S. 30 ff.; **Smith; Taylor** (2004) S. 94 ff.

¹⁰⁹⁰ Vgl. hierzu die Nennungen bei **Bender** (1976) S. 139; **Schwaiger** (1997) S. 30; **Janßen** (1999) S. 22; **Bongard** (2002) S. 215 ff.

¹⁰⁹¹ Vgl. **Mayer; Illmann** (2000) S. 407.

¹⁰⁹² Zu Annahmen und Kritik bezüglich der Stufenmodelle vgl. **Mühlbacher** (1982) S. 169 ff.

kommunikativen Inhalte sukzessiv erlernen.¹⁰⁹³ Man unterstellt damit indirekt einen aufmerksamen Rezipienten, der im Rahmen von bewußten Entscheidungsprozessen aktiv Informationen sucht und diese dann rational verarbeitet.¹⁰⁹⁴ Hinter dieser Annahme stehen die bewährten Techniken zur Beeinflussung von Einstellungen bei stark involvierten Rezipienten.¹⁰⁹⁵ Die Aufmerksamkeit hinsichtlich kommunikativer Maßnahmen kann aber unter den heutigen Rahmenbedingungen, d.h. insbesondere der Informationsüberflutung und den gesättigten Märkten mit mehr und mehr austauschbaren Leistungen,¹⁰⁹⁶ als eher gering eingeschätzt werden.¹⁰⁹⁷ Zudem erweist sich

Autor	Jahr	Wirkungsstufen der Kommunikation					
Behrens	1963	Berührungserfolg	Beeindruckungserfolg	Erinnerungserfolg	Interessenweckungserfolg	Aktionserfolg	
Colley	1961	Bewußtsein	Einsicht	Überzeugung	Handlung		
Fischerkoesen	1967	Bekanntheit	Image	Erwartung	Präferenz	Handlung	
Kitson	1940	Aufmerksamkeit	Interesse	Wunsch	Vertrauen	Entscheidung	Handlung
Kotler	1967	Bewußtheit	Wissen	Bevorzugung	Loyalität		
Kroeber-Riel	1980	Aufmerksamkeit	Affektionen	Kognitionen	Konation	Verhalten	
Lavidge, Steiner	1961	Bewußtheit	Wissen	Zuneigung	Bevorzugung	Überzeugung	Kauf
Lewis	1898	Aufmerksamkeit	Interesse	Wunsch	Handlung		
Meyer	1963	Bekanntmachung	Information	Hinstimmung	Handlungsanstoß		
Seyffert	1966	Sinneswirkung	Aufmerksamkeitswirkung	Vorstellungswirkung	Gefühlswirkung	Gedächtniswirkung	Willenswirkung

(Quelle: In Anlehnung an Freter (1974) S. 39.)

Tab. 6: Einfache Stufenmodelle der Kommunikationswirkung

die eindimensionale Struktur der Modelle für die Erklärung der komplexen Wirkungsmechanismen der Marken-Kommunikation als zu restriktiv.¹⁰⁹⁸ Denn man kann nicht davon ausgehen, daß die einzelnen Hierarchiestufen schrittweise durchlaufen werden.¹⁰⁹⁹ Vielmehr überlagern sich die Stufen und stehen in Wechselwirkung miteinander.¹¹⁰⁰ Der grundlegende Denkfehler liegt darüber hinaus aber in der Vorstellung, man könne die kommunikative Wirkung durch ein einheitliches Modell ohne Berücksichtigung spezifischer Annahmen persönlicher oder situativer Art erklären.¹¹⁰¹ In diesem Sinne stellt die mangelnde Ausdifferenzierung das Hauptdefizit dar.¹¹⁰² Die Spezifikation einiger weniger Prämissen wäre aber ausreichend, um einerseits die Geltung des

¹⁰⁹³ Vgl. Mühlbacher (1982) S. 31.

¹⁰⁹⁴ Vgl. Bongard (2002) S. 227.

¹⁰⁹⁵ Vgl. Bleicker (1983) S. 139 f.

¹⁰⁹⁶ Zu den Rahmenbedingungen vgl. Kroeber-Riel; Esch (2004) S. 13 ff.

¹⁰⁹⁷ Vgl. Kroeber-Riel; Weinberg (2003) S. 92.

¹⁰⁹⁸ Vgl. Jenzowsky; Schimanski (2002) S. 569.

¹⁰⁹⁹ Vgl. Schwaiger (1997) S. 31.

¹¹⁰⁰ Vgl. Schweiger; Schrattenecker (2001) S. 150.

¹¹⁰¹ Vgl. Esch (2000) S. 864. Vgl. hierzu gleichermaßen Smith; Swinyard (1982) S. 81 ff.

¹¹⁰² Vgl. Kölblin (1994) S. 257.

jeweiligen Modells nicht übermäßig einzuschränken und andererseits persönliche oder situative Unterschiede zu berücksichtigen.¹¹⁰³ Da bei der Entwicklung der Stufenmodelle aber keine systematische Auseinandersetzung mit entsprechenden Prämissen stattgefunden hat, besitzen sie nur einen heuristischen Wert und sind allenfalls als grobe Orientierungsmuster in Form von Checklisten praktisch verwertbar.¹¹⁰⁴

3.3.3. Erweiterte Stufenmodelle

Die aufgezeigte Kritik hat zu einer Distanzierung von derartig einfachen Wirkungsmodellen geführt.¹¹⁰⁵ Heute stehen daher erweiterte Stufenmodelle im Vordergrund,¹¹⁰⁶ die „... hinsichtlich ihrer strukturellen Anlage über die bloße Aneinanderreihung von zu durchlaufenden Stufen hinausgehen“ (vgl. Tab. 7).¹¹⁰⁷

Autor	Jahr	Bezeichnung des Modells
Batra & Ray ¹¹⁰⁸	1985	Alternative-Wege-Modell
Hermanns ¹¹⁰⁹	1979	Phasenorientiertes Kommunikationsmodell
Kroeber-Riel ¹¹¹⁰	1982	Modell der Wirkungspfade
Mitchel ¹¹¹¹	1986	Prozeß-Strategie-Modell
Preston ¹¹¹²	1982	Assoziationsmodell
Rossiter & Percy ¹¹¹³	1985	Heterarchie-der-Effekte-Modell
Smith & Swinyard ¹¹¹⁴	1982	Integriertes Informations-Reaktions-Modell

(Quelle: Eigene Darstellung)

Tab. 7: Erweiterte Stufenmodelle der Kommunikationswirkung

Die angeführten Modelle sind darauf ausgerichtet, den Wirkungsprozeß unter differenzierten Bedingungen – insbesondere unter Berücksichtigung des Involvements der Rezipienten –¹¹¹⁵ zu strukturieren. Damit tragen sie der Kritik an einer rein rational ausgerichteten Informationsverarbeitung der Rezipienten Rechnung, indem sie die konzeptionellen Restriktionen der einfachen Stufenmodelle durch entsprechende kognitionstheoretische Erkenntnisse systematisch erweitern.

¹¹⁰³ Vgl. **Ellinghaus** (2000) S. 23.

¹¹⁰⁴ Vgl. **Six** (1983) S. 366; **Mäßen** (1998) S. 7 f.

¹¹⁰⁵ Vgl. **Six** (1987) S. 42; **Prochazka** (1987) S. 36.

¹¹⁰⁶ Vgl. hierzu auch überblickhaft **Janßen** (1999) S. 24 ff.; **Liebl** (2003) S. 108 ff.

¹¹⁰⁷ **Esser** (1995) S. 87. Vgl. hierzu auch **Six** (1987) S. 45; **Prochazka** (1987) S. 37; **Haase** (1989) S. 222.

¹¹⁰⁸ Vgl. hierzu **Batra; Ray** (1985) S. 13 - 44.

¹¹⁰⁹ Vgl. hierzu **Hermanns** (1979).

¹¹¹⁰ Vgl. hierzu **Kroeber-Riel; Meyer-Hentschel** (1982).

¹¹¹¹ Vgl. hierzu **Mitchel** (1986) S. 172 - 196.

¹¹¹² Vgl. hierzu **Preston** (1982) S. 3 - 15.

¹¹¹³ Vgl. hierzu **Rossiter; Percy** (1985) S. 510 - 524.

¹¹¹⁴ Vgl. hierzu **Smith; Swinyard** (1982) S. 81 - 93.

¹¹¹⁵ Zur Einführung des Involvementkonstrukts in die Werbeforschung vgl. **Mühlbacher** (1982) S. 186 ff.

Eine systematische Bewertung der angeführten Modelle läßt sich nur sehr schwer vornehmen.¹¹¹⁶ Man kann aber festhalten, daß es sich bei der Mehrzahl der angeführten Modelle um theoretisch ausgearbeitete Entwürfe handelt, die bislang weder einer empirischen noch einer praktischen Überprüfung unterzogen wurden.¹¹¹⁷ Lediglich das Modell der Wirkungspfade hat sich in einer Reihe empirischer und praktischer Untersuchungen bestätigen lassen.¹¹¹⁸ Entgegen dem feststehenden, sequentiellen Wirkungsablauf der klassischen Stufenmodelle geht es davon aus, daß der Kontakt mit kommunikativen Maßnahmen unter Berücksichtigung differenzierter Wirkungsdeterminanten und in Anbetracht unterschiedlicher psychischer Wirkungskomponenten zu weitgehend heterogenen Wirkungsmustern führt.¹¹¹⁹ Das Modell der Wirkungspfade läßt sich demzufolge als ausdifferenzierter und weniger deterministisch als die bisher aufgezeigten hierarchischen Ansätze charakterisieren.

Die Wirkungsdeterminanten dienen der Bestimmung der Bedingungen, unter denen sich unterschiedliche Wirkungen entfalten.¹¹²⁰ Als wichtigste Determinanten lassen sich das Involvement der Rezipienten, die Art der Kommunikation und die Zahl der Wiederholungen kennzeichnen.¹¹²¹ Das Involvement bestimmt den Grad der persönlichen Wichtigkeit und des individuellen Interesses der Rezipienten und dadurch auch die Aufmerksamkeit hinsichtlich kommunikativer Maßnahmen.¹¹²² In dieser Hinsicht führen hohes Involvement zu starker und geringes Involvement zu schwacher Aufmerksamkeit.¹¹²³ Ob hohes oder geringes Involvement vorliegt, resultiert im Wesentlichen aus der Verknüpfung persönlicher, medialer, produktbezogener, inhaltlicher und situativer Faktoren.¹¹²⁴ Die nächste Wirkungsdeterminante umfaßt die Art der Kommunikation. Das Modell der Wirkungspfade differenziert zwischen einer informativen, emotionalen und gemischten Ansprache.¹¹²⁵ Die informative Ansprache umfaßt im Wesentlichen die Übermittlung sachlicher Informationen über die funktionalen Eigenschaften der betreffenden Leistung.¹¹²⁶ Bei der emotionalen Kommunikation dominiert dagegen die Vermittlung von gefühlsbetonten Erlebniswerten.¹¹²⁷ Die häufig auftretende gemischte Kommunikation besteht sowohl aus informativen als auch aus emotionalen Inhalten.¹¹²⁸ Die

¹¹¹⁶ Vgl. **Mayer; Illmann** (2000) S. 425.

¹¹¹⁷ Vgl. **Six** (1987) S. 45; **Janßen** (1999) S. 24; **Liebl** (2003) S. 108.

¹¹¹⁸ Das Modell der Wirkungspfade liegt insbesondere der empirisch und praktisch ausgerichteten Forschung der SAARBRÜCKER SCHULE zugrunde. Vgl. hierzu **Kroeber-Riel; Meyer-Hentschel** (1982) S. 31 ff.; **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 612 ff.; **Kroeber-Riel; Esch** (2004) S. 164 ff.

¹¹¹⁹ Vgl. hierzu **Kroeber-Riel; Meyer-Hentschel** (1982) S. 31 ff.; **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 612 ff.

¹¹²⁰ Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 613.

¹¹²¹ Vgl. **Esch** (2000) S. 864.

¹¹²² Vgl. **Kuß; Tomczak** (2004) S. 64.

¹¹²³ Vgl. **Schweiger; Schrattenecker** (2001) S. 152.

¹¹²⁴ Vgl. hierzu **Neibecker** (1990) S. 102 ff.; **Trommsdorff** (1995 b) Sp. 1070 ff.

¹¹²⁵ Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 616.

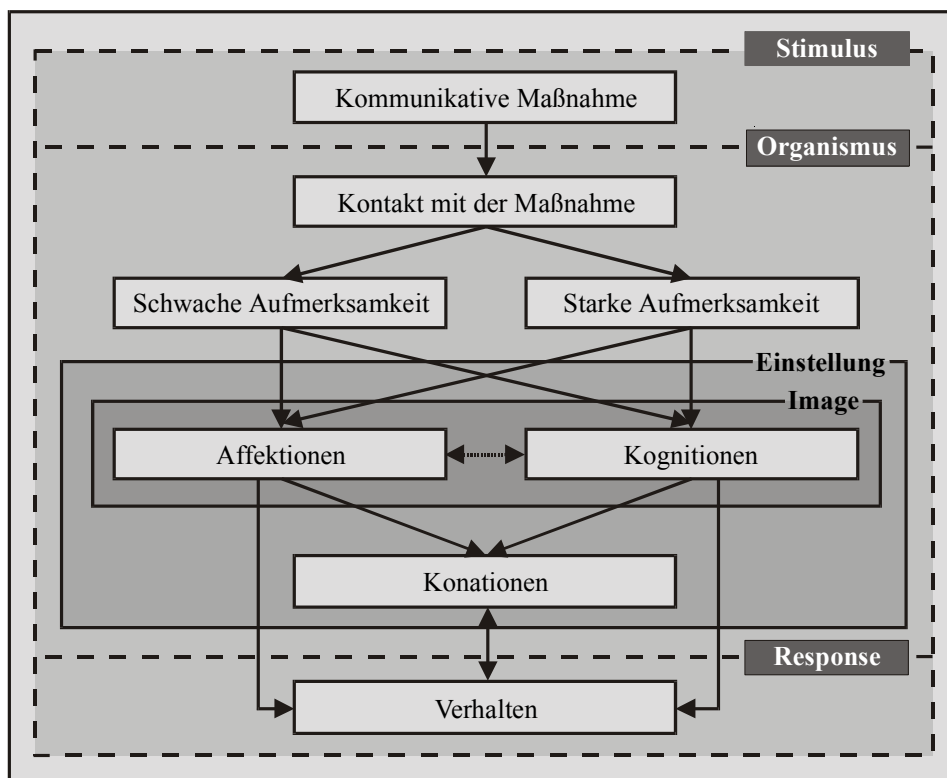
¹¹²⁶ Vgl. **Kroeber-Riel; Esch** (2004) S. 72.

¹¹²⁷ Zur Vermittlung von Erlebniswerten vgl. **Konert** (1986) S. 35 ff.

¹¹²⁸ Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 620.

letzte Wirkungsdeterminante, d.h. die Zahl der Wiederholungen, umfaßt zum einen die Häufigkeit und zum anderen die Verteilung der Kontakte mit den kommunikativen Maßnahmen.¹¹²⁹ Sie hängt in der Hauptsache vom Involvement der Rezipienten und von der Gestaltungsentwicklung ab.¹¹³⁰ So erscheint es einsichtig, daß kommunikative Maßnahmen bei geringem Involvement öfter als bei hohem Involvement wiederholt werden müssen, um bestimmte Wirkungen durch die eingesetzten Maßnahmen zu erzielen.¹¹³¹ Zudem benötigen kommunikative Inhalte, die einprägsame sprachliche Formulierungen und visuelle Signale beinhalten, nicht so viele Wiederholungen als weniger eindrucksvoll entworfene Kommunikationsmittel.

Der Schwerpunkt des Modells der Wirkungspfade besteht aus unterschiedlichen Wirkungskomponenten und deren potentiellen Verknüpfungen (vgl. Abb. 32).¹¹³²



(Quelle: In Anlehnung an Kroeber-Riel; Weinberg (2003) S. 614.)

Abb. 32: Wirkungskomponenten der Marken-Kommunikation

Faktisch existiert bei dem Modell zwar eine kausale Verbindung zwischen der kommunikativen Maßnahme und dem daraus resultierenden Verhalten. Da es aber nicht möglich und sinnvoll erscheint, den Einfluß kommunikativer Maßnahmen auf das Kaufverhalten direkt zu erfassen,¹¹³³ enthält das Modell zusätzliche Wirkungsparameter in Form von Image- und Einstellungskom-

¹¹²⁹ Vgl. **Esch** (2000) S. 866.

¹¹³⁰ Vgl. **Kroeber-Riel; Esch** (2004) S. 158.

¹¹³¹ Vgl. hierzu etwa **Lachmann** (2004) S. 27 ff.

¹¹³² Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 614.

¹¹³³ Vgl. hierzu die Kritik an den Reaktionsfunktionen in **Abschnitt C.I.2.1.**

ponenten.¹¹³⁴ Diese Komponenten lassen sich als mentale Sets bzw. Filter auffassen, die zwischen dem beobachtbaren Stimulus und der beobachtbaren Reaktion intervenieren, ohne jedoch selbst beobachtbar zu sein.¹¹³⁵ Die Entstehung, Verfestigung oder Veränderung dieser Images und Einstellungen beruht dabei auf affektiven, kognitiven und konativen Prozessen.¹¹³⁶ Die Prozesse wiederum hängen von der Intensität des Kontakts mit der kommunikativen Maßnahme und von der Aufmerksamkeit des Rezipienten ab. Ein solcher Kontakt beinhaltet die sinnemäßige, bewußte oder unbewußte Aufnahme der kommunikativen Inhalte.¹¹³⁷ Die Aufmerksamkeit steuert dabei die mehr oder weniger aktive Wahrnehmung der Inhalte.¹¹³⁸

Der veranschaulichte Mechanismus geht nicht von einem genau fixierten, sequentiellen Ablauf aus, sondern läßt Verbindungen zwischen den Wirkungskomponenten zu.¹¹³⁹ Entsprechend führen kommunikative Maßnahmen in Abhängigkeit von den Wirkungsdeterminanten zu unterschiedlichen Wirkungsmustern.¹¹⁴⁰ Je nach der Ausprägung des Involvements und der Art der kommunikativen Ansprache kristallisieren sich folgende vier Wirkungsmuster heraus:¹¹⁴¹

(a) **Informative Kommunikation und stark involvierte Rezipienten**

Unter der angegebenen Konstellation wird die Kommunikation von Rezipienten wahrgenommen, die bereits vor dem Kontakt mit der Maßnahme aufmerksam sind und sich daher auf die leistungsbezogenen Inhalte und die sachliche Argumentation konzentrieren. Es dominieren kognitive Prozesse, in deren Rahmen der Rezipient eine Verhaltensdisposition entwickelt und schließlich ein Kaufverhalten realisiert. Affektive Faktoren spielen lediglich eine flankierende Rolle, indem sie durch ihren aktivierenden Einfluß zu einer besseren Verarbeitung und Speicherung der dargebotenen Informationen beitragen.

(b) **Informative Kommunikation und schwach involvierte Rezipienten**

In diesem Fall nehmen die Rezipienten die Kommunikation beiläufig und mit geringer Verarbeitungstiefe wahr. Die schwache Aufmerksamkeit führt dazu, daß nur verständliche Botschaften nach mehrmaligen Wiederholungen gelernt werden oder die angebotene Leistung als sympathisch empfunden wird. Während einer Kaufentscheidung genügt es, daß sich die Rezipienten an einige Inhalte oder Gefühle erinnern können, um die Marke zu kaufen. Erst durch konkrete Erfahrungen mit der Leistung bildet sich eine differenzierte Einstellung.

¹¹³⁴ Vgl. **Kroeber-Riel; Meyer-Hentschel** (1982) S. 50.

¹¹³⁵ Vgl. **Bongard** (2002) S. 213.

¹¹³⁶ Zu den Image- und Einstellungskomponenten vgl. auch **Abschnitt B.I.2.1.1.**

¹¹³⁷ Vgl. **Schwaiger** (1997) S. 32.

¹¹³⁸ Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 615.

¹¹³⁹ Vgl. **Behrens** (1996) S. 291.

¹¹⁴⁰ Vgl. **Levermann** (1995) S. 25.

¹¹⁴¹ Vgl. hierzu insbesondere **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 621 ff.; **Kroeber-Riel; Esch** (2004) S. 166 ff. Vgl. zudem auch **Behrens** (1996) S. 286 ff.; **Schwaiger** (1997) S. 32 ff; **Stender-Monhemius** (1999) S. 21 f.; **Schweiger; Schrattenecker** (2001) S. 152 ff.; **Liebl** (2003) S. 116 ff.

(c) **Emotionale Kommunikation und stark involvierte Rezipienten**

Bei dieser Konstellation löst der Kontakt mit der Kommunikation durch die hohe Aufmerksamkeit der Rezipienten in erster Linie affektive Prozesse aus, die wiederum auf kognitive Vorgänge Einfluß nehmen. Denn über die Stimulierung positiver Gefühle wird die gedankliche Beschäftigung mit der Leistung angeregt. Die affektiven und kognitiven Komponenten verdichten sich dann zu einer Einstellung, die das Kaufverhalten steuert.

(d) **Emotionale Kommunikation und schwach involvierte Rezipienten**

Unter diesen Bedingungen begegnen die Rezipienten der gefühlsbetonten Ansprache mit geringer Aufmerksamkeit. Affektive Prozesse, das Gefallen und die Akzeptanz der Kommunikation spielen eine dominante Rolle. Kognitive Prozesse fallen nur am Rande ins Gewicht. Aus den positiven Erlebniswerten, die mit der Marke konditioniert werden, resultiert schließlich eine positive Verhaltensdisposition, die zu entsprechendem Kaufverhalten führt.

Zur Erklärung der Wirkung von gemischter Kommunikation kann man verschiedene Wirkungsmuster systematisch miteinander verbinden.¹¹⁴² Die Komplexität der Kommunikationswirkung läßt sich auf diese Weise abermals erkennen.¹¹⁴³ Dennoch beruht auch das Modell der Wirkungspfade auf diversen Vereinfachungen, obwohl es unterschiedliche Kommunikationsarten mit differenzierten Involvementausprägungen, Wechselwirkungen zwischen affektiven und kognitiven Prozessen sowie Rückkopplungen vom Verhalten auf die Einstellung zuläßt.¹¹⁴⁴

3.3.4. Elaborierte Wirkungsmodelle

Im Gegensatz zu den bisher dargestellten Modellen werden die kommunikativen Effekte bei den elaborierten Wirkungsmodellen durch wesentlich mehr Differenzierungsfaktoren, Wechselwirkungen und Rückkopplungen abgebildet. Tabelle 8 gibt einen Überblick über die geläufigsten elaborierten Modelle der Kommunikationswirkung.

Autor	Jahr	Bezeichnung des Modells
Lutz ¹¹⁴⁵	1985	Einstellungs-Antezedenzen-Modell
MacInnis & Jaworski ¹¹⁴⁶	1989	Integriertes Einstellungs-Formierungs-Modell
MacKenzie, Lutz & Belch ¹¹⁴⁷	1986	Alternative-Hypothesen-Modell
Petty & Cacioppo ¹¹⁴⁸	1981	Elaborations-Wahrscheinlichkeits-Modell

(Quelle: Eigene Darstellung)

Tab. 8: Elaborierte Modelle der Kommunikationswirkung

¹¹⁴² Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 628.

¹¹⁴³ Vgl. **Schwaiger** (1997) S. 34.

¹¹⁴⁴ Vgl. **Behrens** (1996) S. 291.

¹¹⁴⁵ Vgl. hierzu **Lutz** (1985) S. 45 - 63.

¹¹⁴⁶ Vgl. hierzu **MacInnis; Jaworski** (1989) S. 1 - 23.

¹¹⁴⁷ Vgl. hierzu **MacKenzie u.a.** (1986) S. 130 - 143.

¹¹⁴⁸ Vgl. hierzu **Petty; Cacioppo** (1981).

Bei den diesen Modellen resultieren die Kommunikationswirkungen nicht mehr allein aus der übermittelten Botschaft, sondern aus der Wechselwirkung zwischen dem jeweiligen Informationsangebot und der individuellen Informationsverarbeitung, bei der wiederum unterschiedliche Kontextvariablen eine entscheidende Rolle spielen.¹¹⁴⁹ Somit zählen zu der Kategorie der elaborierten Modelle hauptsächlich solche Arbeiten, die kommunikative Wirkungen durch zahlreiche relationale Wirkungsfaktoren modellieren.

Aufgrund seiner weiten Verbreitung und seiner umfassenden empirischen Validierung besitzt das sog. Elaborations-Wahrscheinlichkeits-Modell eine besondere Relevanz.¹¹⁵⁰ Die Grundidee dieses Modells besteht darin, daß zwei unterschiedliche Richtungen der Informationsverarbeitung unterscheiden werden,¹¹⁵¹ nämlich eine zentrale und eine periphere Route.¹¹⁵² Der zentralen Route kommt die elaborierte und der peripheren Route die restringierte Informationsverarbeitung zu.¹¹⁵³ Dabei geht man von der Annahme aus, daß die Informationsverarbeitung in Abhängigkeit von der Wahrscheinlichkeit, mit der die Rezipienten kommunikative Maßnahmen bewußt elaborieren, variiert.¹¹⁵⁴ Um konsequent Einstellungen beeinflussen zu können, erscheint es somit notwendig, die angenommene Elaborationswahrscheinlichkeit festzustellen.¹¹⁵⁵ In dieser Hinsicht lassen sich folgende zwei Faktoren identifizieren, die eine aktive Auseinandersetzung mit dem zentralen persuasiven Stimulus, d.h. mit der Botschaft der Kommunikation ermöglichen:¹¹⁵⁶

(a) **Motivation zur Informationsverarbeitung**

Der motivationale Faktor treibt und lenkt zweckgerichtet die gedankliche Beschäftigung mit den dargebotenen Aussagen und Argumenten. Das Niveau der Motivation hängt dabei im Wesentlichen von der persönlichen Relevanz des Themas, d.h. vom themenbezogenen Involvement der Rezipienten ab. Daneben besitzen auch Faktoren wie das Verlangen nach kognitiver Beschäftigung, das persönliche Verantwortungsbewußtsein oder die Anzahl der bekannten Quellen Einfluß auf die Motivation.

(b) **Fähigkeit zur Informationsverarbeitung**

Neben der Motivation bedarf es auch einer gewissen kognitiven Fähigkeit, um sich mit den dargebotenen Aussagen und Argumenten überhaupt intensiv auseinanderzusetzen zu können. Diese Fähigkeit resultiert aus der Synthese persönlicher, medialer und situativer Faktoren. In diesem Sinne stellt das Modell in erster Linie auf das Wissen und die

¹¹⁴⁹ Vgl. **Bongard** (2002) S. 168.

¹¹⁵⁰ Zur empirischen Validierung des Elaborations-Wahrscheinlichkeits-Modells vgl. **Petty u.a.** (1983) S. 143; **Batra; Ray** (1985) S. 35; **Batra; Ray** (1986) S. 442 f.

¹¹⁵¹ Vgl. **Bednarczuk** (1990) S. 73; **Schenk u.a.** (1990) S. 34; **Esser** (1995) S. 88; **Schenk** (2002) S. 254.

¹¹⁵² Vgl. **Petty; Cacioppo** (1981) S. 12 ff.; **Niepmann** (1999) S. 90; **Lachmann** (2004) S. 23.

¹¹⁵³ Vgl. **Schenk** (1989) S. 453; **Unger; Fuchs** (2005) S. 538; **Busch u.a.** (2007) S. 33.

¹¹⁵⁴ Vgl. **O'Keefe** (1990) S. 96; **Bongard** (2002) S. 326 f.; **Görgen** (2005) S. 50.

¹¹⁵⁵ Vgl. **Donnerstag** (1996) S. 157.

¹¹⁵⁶ Vgl. hierzu **Petty; Cacioppo** (1986) S. 218 ff.; **Petty; Priester** (1994) S. 102 ff.

Intelligenz der Rezipienten, auf die Wiederholungsfrequenz und Verständlichkeit der Botschaft und auf die Ablenkung während der Kommunikation ab.

Aufgrund der Bedeutung, die der Motivation und Fähigkeit der Rezipienten zukommt, sich mit der Botschaft mehr oder weniger intensiv zu befassen,¹¹⁵⁷ postuliert das Modell ein Kontinuum, dessen Extreme sich durch eine zentrale und durch eine periphere Route der Informationsverarbeitung präzisieren lassen¹¹⁵⁸ Die zentrale Route führt dabei zu einer dauerhaften Einstellungsänderung mit einem stabilen Prognosecharakter und die periphere Route bewirkt bestenfalls eine zeitweilige Einstellungsänderung, ohne eine stabile Prognose des Verhaltens zu ermöglichen.¹¹⁵⁹ Um allerdings das gesamte Spektrum alternativer Wirkungsprozesse zu charakterisieren, erweist es sich als zweckmäßig, die zentrale und die periphere Route der Informationsverarbeitung einander systematisch gegenüberzustellen:¹¹⁶⁰

(a) **Zentrale Route:** Elaborierte Informationsverarbeitung

Damit eine elaborierte Informationsverarbeitung stattfinden kann, muß der Rezipient motiviert und auch fähig sein, sich mit dem zentralen persuasiven Stimulus auseinanderzusetzen. Falls diese Voraussetzung vorliegt, beschäftigt er sich aktiv und ausführlich in einem systematischen Beurteilungsprozeß mit der kommunikativen Botschaft. Dabei prägen botschaftsbezogene Momente, wie die Qualität der Argumentation, in Verbindung mit rezipientenbezogenen Faktoren, wie die bestehende Einstellung zur angesprochenen Thematik, die Richtung der mentalen Prozesse. In dieser Hinsicht können positive oder auch negative Gedanken bezüglich der kommunikativen Botschaft dominieren, die zu einer Veränderung der kognitiven Struktur führen. Überwiegen die positiven Gedanken, dann ist eine bleibende Einstellungsänderung im intendierten Sinne wahrscheinlich. Dominieren dagegen die negativen Gedanken, so kann eine dauerhafte Einstellungsänderung entgegen der angestrebten Absicht auftreten. Unabhängig von der jeweiligen Richtung der Veränderung erlauben die resultierenden Einstellungen jedoch relativ stabile und sichere Prognosen hinsichtlich des Verhaltens des Rezipienten.

(b) **Periphere Route:** Restringierte Informationsverarbeitung

Eine restringierte Informationsverarbeitung erfolgt dann, wenn der Rezipient entweder nicht motiviert oder nicht fähig ist, sich der kommunikativen Botschaft gedanklich zu widmen. Die Bedeutung des zentralen persuasiven Stimulus tritt dann zugunsten des peripheren Stimulus zurück. Die Rezeption verläuft weitgehend gefühlsbetont und passiv mit einem geringen mentalen Aufwand, wobei aber komplexe Heuristiken zum Einsatz gelangen können. In Verbindung mit diesen Heuristiken entscheiden somit po-

¹¹⁵⁷ Vgl. Moser (1997) S. 278; Moser (2002) S. 88.

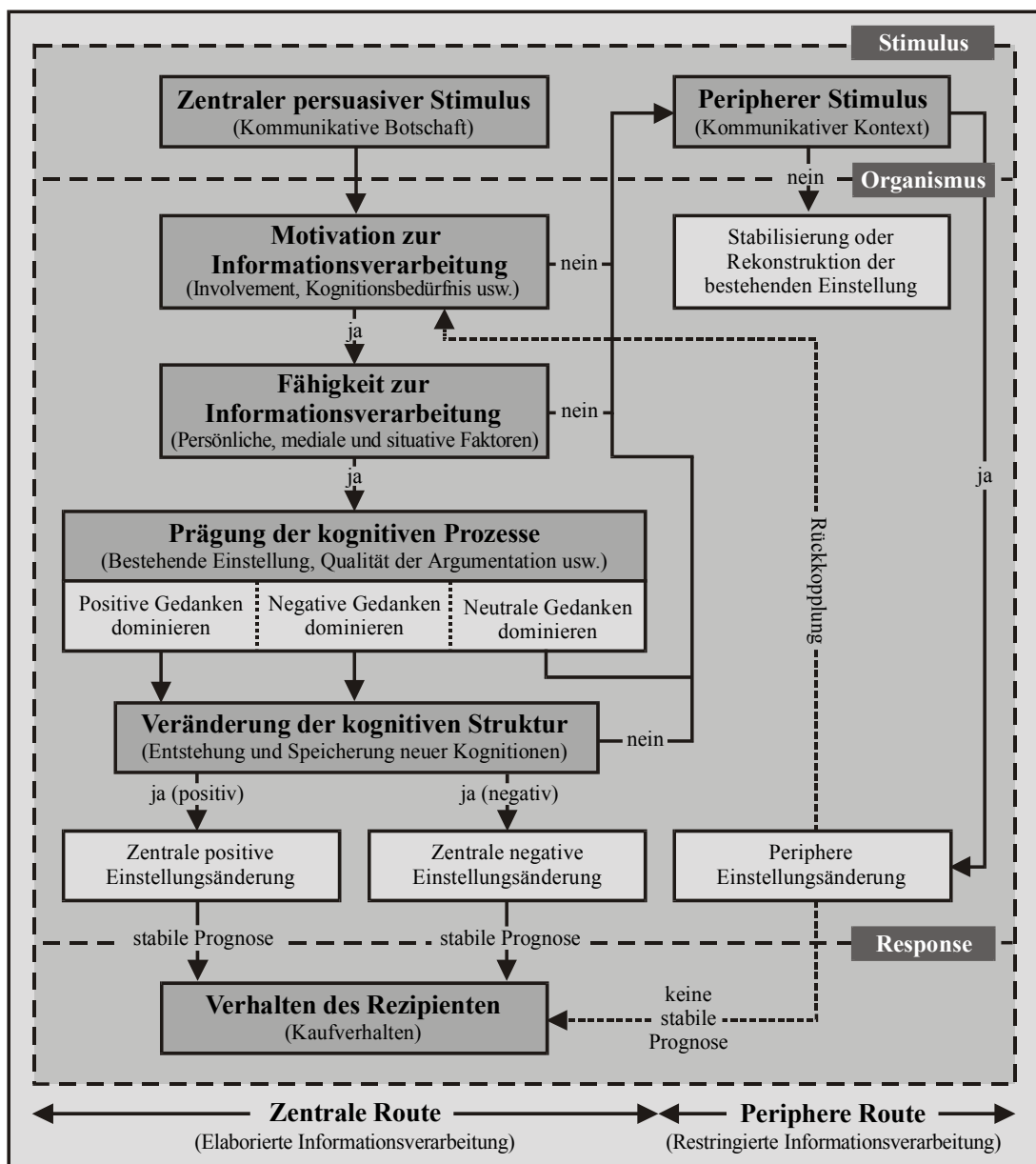
¹¹⁵⁸ Vgl. Mayer; Illmann (2000) S. 417; Bongard (2002) S. 335.

¹¹⁵⁹ Vgl. Petty; Cacioppo (1984) S. 3 ff.; Petty; Cacioppo (1986) S. 5.

¹¹⁶⁰ Vgl. hierzu Donnerstag (1996) S. 162 ff.; Half (1998) S. 178 ff.; Shimp (2000) S. 174 ff.; Bongard (2002) S. 337 ff.; Schenk (2002) S. 254 ff.

sitiv oder negativ beurteilte Kontextmerkmale, wie die Quantität der Argumente, die Glaubwürdigkeit und Attraktivität des Kommunikators oder die Gestaltung der Kommunikationsmittel über die angestrebte Wirkung. Die resultierende Einstellungsänderung ist aufgrund dessen eher temporär und wenig ausdifferenziert und erlaubt keine stabile und sichere Prognose hinsichtlich des Verhaltens des Rezipienten. Damit sie bestehen bleibt, bedarf es stetiger Wiederholungen der kommunikativen Maßnahme.

Als besonderes Kennzeichen des Elaborations-Wahrscheinlichkeits-Modells läßt sich anführen, daß die Kommunikationswirkungen unabhängig von der jeweiligen Route immer aus der wechselseitigen Verknüpfung von botschafts- und rezipientenseitigen Faktoren entsteht (vgl. Abb. 33).¹¹⁶¹



(Quelle: In Anlehnung an Petty; Cacioppo (1986) S. 4)

Abb. 33: Elaborations-Wahrscheinlichkeits-Modell

¹¹⁶¹ Vgl. Halff (1998) S. 179; Bongard (2002) S. 337.

Da es sich bei den beiden Routen des Elaborations-Wahrscheinlichkeits-Modells nicht um alternative Wirkungsverläufe, sondern um eine Dichotomisierung handelt, lassen sich in der Praxis alle möglichen Abstufungen zwischen einer elaborierten und einer restringierten Informationsverarbeitung beobachten.¹¹⁶² Darüber hinaus erlaubt das Modell den Wechsel von der zentralen zu der peripheren Route, wenn trotz der elaborierten Informationsverarbeitung neutrale Gedanken überwiegen oder wenn trotz kognitiver Anstrengungen keine Veränderung der kognitiven Struktur stattfindet.¹¹⁶³ Zudem besteht die Möglichkeit, daß sich eine periphere Einstellungsänderung positiv auf die Motivation zur Informationsverarbeitung auswirkt und dadurch ein Wechsel von der peripheren zur zentralen Route eintritt.¹¹⁶⁴

3.3.4. Kognitive Gedächtnismodelle

Neben den sequentiellen und elaborierten Modelltypen verfolgt die verhaltenswissenschaftliche Werbeforschung auch kognitive Ansätze, die auf allgemein anerkannten Gedächtnismodellen beruhen.¹¹⁶⁵ Im Rahmen derartiger Modelle behandelt man die Rezipienten als informationsverarbeitende Einheiten.¹¹⁶⁶ Zur Charakterisierung dieser Einheiten lassen sich Prozesse und Speichermodule unterscheiden.¹¹⁶⁷ Die Prozesse bestehen dabei aus Aktivitäten der Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung.¹¹⁶⁸ Hinsichtlich der Speichermodule differenziert man zwischen einem Ultrakurzzeit-, Kurzzeit- und Langzeitspeicher.¹¹⁶⁹ Unter diesen Bedingungen resultiert die Kommunikationswirkung aus einer Abfolge komplexer mentaler Prozesse, die durch die Interaktion der entsprechenden Speichermodule hervorgebracht werden.¹¹⁷⁰

Die dargelegten Erkenntnisse haben die Voraussetzung dafür geschaffen, einen in der Aussagenpräzision relativ einfachen, aber in der Darstellung verhältnismäßig anschaulichen Bezugsrahmen zu entwickeln,¹¹⁷¹ der die Wirkungsgrößen der Marken-Kommunikation in kognitive Kategorien integriert und darüber hinaus in ihrer wechselseitigen Beziehung zueinander modelliert.¹¹⁷² Der dabei zugrunde gelegte Wirkungsbegriff schließt jede Art von Reaktionen ein, mit der ein Rezipient kommunikative Stimuli erwidert.¹¹⁷³ Aufgrund der Vielfalt der dadurch

¹¹⁶² Vgl. **Petty; Priester** (1994) S. 102.

¹¹⁶³ Vgl. **Behrens** (1996) S. 293.

¹¹⁶⁴ Vgl. **Petty; Cacioppo** (1981) S. 23.

¹¹⁶⁵ Zur Darstellung eines Gedächtnismodells zur Illustration der Wirkung kommunikativer Maßnahmen vgl. **Behrens** (1976) S. 15 ff.; **Behrens** (1996) S. 294 ff.; **Liebl** (2003) S. 98 ff.; **Lachmann** (2004) S. 61 ff.

¹¹⁶⁶ Vgl. **Behrens** (1978) S. 348.

¹¹⁶⁷ Vgl. **Behrens** (1980) S. 109.

¹¹⁶⁸ Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 225.

¹¹⁶⁹ Vgl. **Behrens** (1976) S. 15 f.; **Behrens** (1991 b) S. 82.

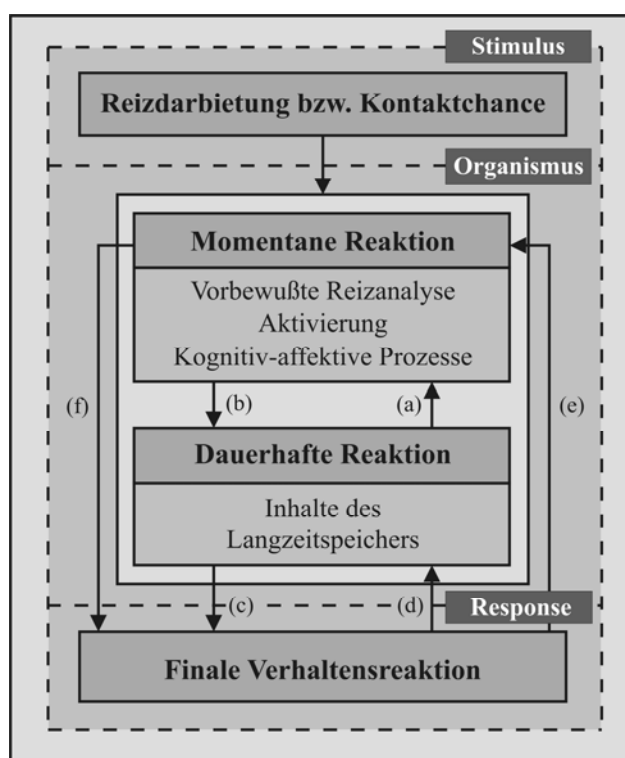
¹¹⁷⁰ Zur Darstellung der entsprechenden Prozesse und Module sowie zu deren Zusammenwirken vgl. **Behrens** (1991 a) S. 135 ff.; **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 226 ff.; **Trommsdorff** (2004) S. 251 ff.; **Kuß; Tomczak** (2004) S. 22 ff.; **Mayer; Illmann** (2000) S. 182 ff.

¹¹⁷¹ Vgl. **Steffenhagen** (2000) S. 10; **Mäßen** (1998) S. 8.

¹¹⁷² Vgl. **Steffenhagen** (1983) S. 35; **Steffenhagen** (1984 a) S. 24.

¹¹⁷³ Vgl. **Steffenhagen** (1984 b) S. 77; **Steffenhagen** (2000) S. 6.

implizierten Wirkungsvariablen werden momentane, dauerhafte und finale Reaktion kategorisiert.¹¹⁷⁴ Als momentane Reaktionen sind alle beobachtbaren und nicht beobachtbaren Verhaltensweisen des Rezipienten charakterisiert, die in unmittelbarem zeitlichen Zusammenhang mit der Reizdarbietung stehen.¹¹⁷⁵ Hierunter fallen die vorbereitete Analyse sinnlich wahrgenommener Reize, die Aktivierung im Sinne der Aufmerksamkeit und die kognitiv-affektiven Prozesse der Informationsaufnahme und -verarbeitung.¹¹⁷⁶ Die momentanen Reaktionen basieren auf dem Wechselspiel zwischen Ultrakurzzeit- und Kurzzeitgedächtnis. Dagegen umfassen die dauerhaften Gedächtnisreaktionen alle durch Reize determinierten Veränderungen im Langzeitgedächtnis, die auch nach einem beträchtlichen Zeitraum anzutreffen sind.¹¹⁷⁷ Dazu zählen Kenntnisse, Einstellungen und Verhaltensabsichten sowie Besitz und Verwendungswünsche.¹¹⁷⁸ Finale Verhaltensreaktionen stellen beobachtbare Verhaltensweisen dar, die es im Sinne der angestrebten Zielsetzungen zu steuern gilt.¹¹⁷⁹ Im Rahmen kommerzieller Kommunikation konkretisieren sich diese Wirkungen im Kauf-, Verwendungs-, Informations- und Beeinflussungsverhalten der Rezipienten.¹¹⁸⁰ Das Modell erfasst dabei die Vernetzung dieser Wirkungskategorien (vgl. Abb. 34).¹¹⁸¹



(Quelle: In Anlehnung an Steffenhagen (1984 b) S. 81.)

Abb. 34: Wirkungskategorien der Kommunikation

¹¹⁷⁴ Vgl. **Steffenhagen** (1993) S. 289 f; **Steffenhagen** (1999) S. 292 f.

¹¹⁷⁵ Vgl. **Steffenhagen** (1995) Sp. 2680.

¹¹⁷⁶ Vgl. hierzu **Steffenhagen** (1983) S. 154 ff.; **Steffenhagen** (2000) S. 43 ff.

¹¹⁷⁷ Vgl. **Steffenhagen** (1984 a) S. 38 ff.; **Stender-Monhemius** (1999) S. 23.

¹¹⁷⁸ Vgl. hierzu **Steffenhagen** (1983) S. 79 ff.; **Schenk u.a.** (1990) S. 80 ff.; **Steffenhagen** (2000) S. 73 ff.

¹¹⁷⁹ Vgl. **Steffenhagen** (1984 b) S. 80; **Steffenhagen** (1993) S. 290.

¹¹⁸⁰ Vgl. hierzu **Steffenhagen** (1983) S. 62 ff.; **Steffenhagen** (2000) S. 215 ff.

¹¹⁸¹ Vgl. **Steffenhagen** (1984 b) S. 80; **Mayer; Illmann** (2000) S. 408.

Anhand der Darstellung kann man erkennen, daß zwischen allen drei Wirkungskategorien interdependente Beziehungen bestehen.¹¹⁸² Diese lassen sich durch die folgenden Wirkungshypothesen verdeutlichen:¹¹⁸³

- (a) Dauerhafte Reaktionen steuern momentane Reaktionen.
Beispiel: *Selektive Wahrnehmung gegenüber Informationsangeboten.*
- (b) Momentane Reaktionen prägen dauerhafte Reaktionen.
Beispiel: *Lernen einer wiederholt beachteten Kommunikationsbotschaft.*
- (c) Dauerhafte Reaktionen steuern finale Verhaltensreaktionen.
Beispiel: *Einstellungskonforme Markenwahl bei einer Kaufentscheidung.*
- (d) Finale Verhaltensreaktionen formen dauerhafte Reaktionen.
Beispiel: *Produktverwendung führt zu Wiederkaufabsicht.*
- (e) Finale Verhaltensreaktionen beeinflussen momentane Reaktionen.
Beispiel: *Produktverwendung löst Kognitionen bzw. Affektionen aus.*
- (f) Momentane Reaktionen steuern finale Verhaltensreaktionen.
Beispiel: *Impulskauf aufgrund von Sales Promotions.*

Empirisch eindeutig abgesicherte Erkenntnisse hinsichtlich der angeführten Wirkungshypothesen fehlen allerdings weitgehend.¹¹⁸⁴ Zudem erscheint der praktische Erkenntnisgewinn des skizzierten Modells aufgrund seiner überwiegend deskriptiven Ausrichtung bisher eher gering. Denn es existieren in der betrachteten Fassung keine Angaben darüber, unter welchen Bedingungen die aufgeführten Wirkungshypothesen zu welchen Wirkungsmustern führen.¹¹⁸⁵ Aus diesem Grund hat man das Modell systematisch um unterschiedliche Einflußfaktoren und Wirkungsmuster erweitert. Die Einflußfaktoren determinieren dabei, in welcher Art, wie intensiv, in welcher Zeit und mit welchen weiterführenden Konsequenzen bestimmte Kommunikationswirkungen eintreten.¹¹⁸⁶ In diesem Sinne entstehen differentielle Effekte durch verschiedenartige Ausprägungen der Kommunikationsmittel und -träger sowie der Kontaktsituation und der Rezipientenmerkmale.¹¹⁸⁷ Insofern stellt sich die Frage, welche kommunikationspolitischen Entscheidungstatbestände bei welchen speziellen Rezipienten in welcher konkreten Situation welche Art von Wirkungen auslösen.¹¹⁸⁸ Zur Beantwortung dieser Frage differenziert man die entsprechenden Wirkungsmuster einerseits nach dem Involvement der Rezipienten und andererseits nach der Vertrautheit mit dem beworbenen Produkt bzw. der Pro-

¹¹⁸² Vgl. **Steffenhagen** (1983) S. 45.

¹¹⁸³ Vgl. hierzu **Steffenhagen** (1984 a) S. 16 f.; **Steffenhagen** (1984 b) S. 80; **Steffenhagen** (2000) S. 11; **Bonfadelli** (2004) S. 140.

¹¹⁸⁴ Vgl. **Steffenhagen** (1984 b) S. 80 f.; **Mayer; Illmann** (2000) S. 408.

¹¹⁸⁵ Vgl. **Steffenhagen** (2000) S. 10.

¹¹⁸⁶ Vgl. **Steffenhagen** (2000) S. 13.

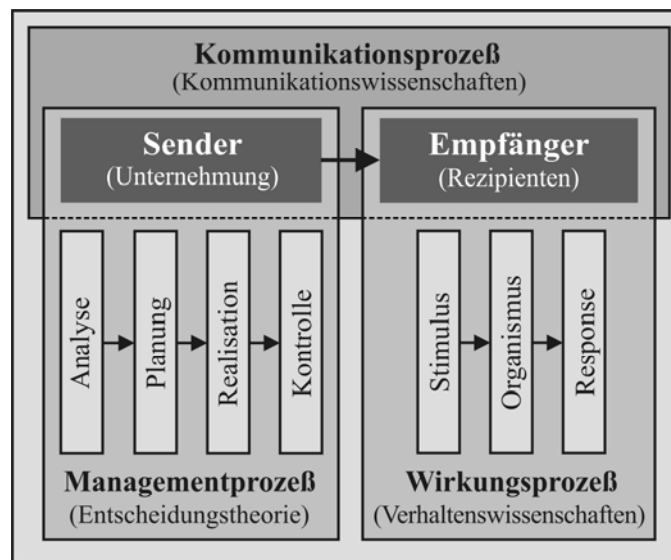
¹¹⁸⁷ Vgl. hierzu **Steffenhagen** (1984 b) S. 79 ff., **Steffenhagen** (1999) S. 292 f.

¹¹⁸⁸ Vgl. **Steffenhagen** (1984 b) S. 79; **Steffenhagen** (2000) S. 123.

duktklasse.¹¹⁸⁹ Bei den vier resultierenden Wirkungsmustern greift man zur Erklärung der Kommunikationswirkung auf partielle Ergebnisse anderer Ansätze zurück. Diese Vorgehensweise hat zur Folge, daß es sich bei dem betreffenden Modell weniger um einen geschlossenen theoretischen Ansatz, als vielmehr um eine Systematisierung unterschiedlicher, teilweise auch sich widersprechender Forschungsergebnisse handelt.

II. Kritische Reflexion des tradierten Kommunikationsverständnisses

Die kritische Reflexion des tradierten Verständnisses von Marken-Kommunikation befaßt sich mit den kommunikationswissenschaftlichen Annahmen des Kommunikationsprozesses, mit der entscheidungstheoretischen Fundierung des Management- und der verhaltenswissenschaftlichen Modellierung des Wirkungsprozesses (vgl. Abb. 35).



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 35: Ansatzpunkte der kritischen Reflexion

Die Kritik bezieht sich dabei auf der kommunikationswissenschaftlichen Ebene auf das klassische Sender-Empfänger-Modell. Auf der entscheidungstheoretischen Ebene steht die Implementierung des senderseitigen Managementprozesses im Brennpunkt. Hinsichtlich der verhaltenswissenschaftlichen Ebene werden die unterschiedlichen Wirkungsfaktoren eingehend diskutiert.

1. Kritik hinsichtlich des Kommunikationsmodells

Das theoretische Fundament des tradierten Kommunikationsverständnisses beruht auf einem Modell, das Marken-Kommunikation als Austausch bzw. Übertragung von Informationen von einem Unternehmen als Sender hin zu den Rezipienten als Empfängern charakterisiert. Insofern handelt es sich um ein klassisches Transfermodell, das mit erheblichen Defiziten belastet ist.¹¹⁹⁰

¹¹⁸⁹ Vgl. hierzu **Steffenhagen** (2000) S. 126.

¹¹⁹⁰ Vgl. **Schulz** (1982) S. 52 ff.

1.1. Defizite bei der Modellierung des Kommunikationsprozesses

Die Strukturierung des Transfermodells beruht auf der sog. Lasswell-Formel, die lautet:¹¹⁹¹ Wer sagt was durch welchen Kanal zu wem mit welcher Wirkung?¹¹⁹² Die Theorie der Marken-Kommunikation wird auch heute noch in hohem Maße durch diese traditionelle Formel geprägt.¹¹⁹³ Allerdings ist dieses Denkraster aufgrund seiner spezifischen Charakteristik mit wesentlichen Mängeln versehen. Denn es erkennt den Botschaften omnipotente Wirkungen zu, so daß die Marken-Kommunikation persuasive und manipulierende Fähigkeiten besitzt. Die Rezipienten werden zu regulierbaren Individuum degradiert, die den kommunikativen Maßnahmen passiv gegenüberstehen.¹¹⁹⁴ Insofern ist Kommunikation als sukzessiver Persuasions- und Manipulationsprozeß zu verstehen, in dessen Verlauf die vom Kommunikator intendierte Bedeutung immer mehr Wirkung zeigt.¹¹⁹⁵ Damit wird eine Hierarchie der Effekte postuliert, die als Elemente intervenierende Variable enthält.¹¹⁹⁶ An deren Ende steht das Verhalten der Rezipienten im Sinne einer linearen, kausalen und reflexartigen Reaktion.¹¹⁹⁷ Dem Transfermodell liegen somit folgende Annahmen zugrunde:¹¹⁹⁸

(a) **Transitivität**

Durch kommunikative Maßnahmen lassen sich gezielt Informationen in Form von Signalen von einem Sender hin zu einem Empfänger transferieren. Analog versteht man unter der Marken-Kommunikation einen Prozeß der Informationsübermittlung.

(b) **Proportionalität**

Zwischen der Höhe des Kommunikationsdrucks und dem Ausmaß der betreffenden Wirkung besteht eine monoton wachsende, positive Beziehung. Die kommunikative Wirkung fällt um so größer aus, je massiver bzw. je öfter die Rezipienten penetriert werden.

(c) **Kausalität**

Es besteht zwischen dem Einsatz und der Wirkung kommunikativer Maßnahmen ein kausaler Zusammenhang derart, daß jeder Rezipient, den man mit einem angemessenen Kontaktvolumen erreicht, auch manipuliert wird.

Aufgrund dessen stellt die Marken-Kommunikation eine unidirektionale, linear-deterministische Persuasion der Rezipienten dar.¹¹⁹⁹ Es handelt sich jedoch um eine extreme Anschauung, die

¹¹⁹¹ Vgl. **Lötters** (1993) S. 4; **Kloss** (2000) S. 10.

¹¹⁹² Vgl. **Lasswell** (1967) S. 178.

¹¹⁹³ Vgl. hierzu exemplarisch **Bruhn** (2005) S. 36.

¹¹⁹⁴ Vgl. **Derieth** (1995) S. 48.

¹¹⁹⁵ Vgl. **Schenk** (1989) S. 448.

¹¹⁹⁶ Vgl. **Schenk** (1998) S. 527 f.; **Schenk** (1998) S. 9 ff.

¹¹⁹⁷ Vgl. **Behrens** (1991) S. 20.

¹¹⁹⁸ Vgl. **Merten** (1995 b) S. 14; **Foscht** (1998) S. 94; **Kückelhaus** (1998) S. 155; **Halff** (1998) S. 19 ff.; **Schenk** (2002) S. 44 ff.

¹¹⁹⁹ Vgl. **Tropp** (1997) S. 81 f.; **Lischka** (2000) S. 15; **Mast** (2002) S. 72.

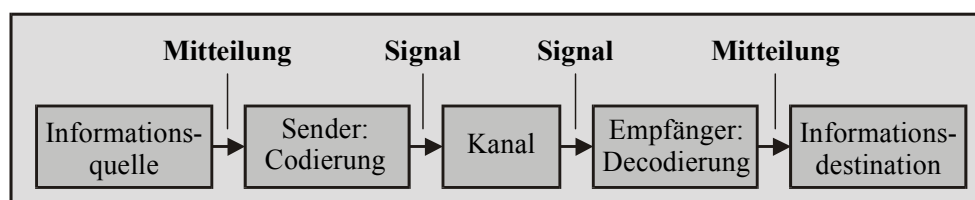
einerseits überspitzt positiv bei den Vertretern der Kommunikationsbranche und andererseits überzogen negativ bei den Kritikern der Marken-Kommunikation vorzufinden ist.¹²⁰⁰

1.2. Würdigung der Transitivitätsannahme

Die Bewertung der Transitivitätsannahme stellt auf das klassische Sender-Empfänger-Modell ab, das die Marken-Kommunikation als unidirektionalen und asymmetrischen Prozeß zwischen der Unternehmung und den Konsumenten modelliert.

1.2.1. Darstellung der Transitivitätsannahme

Dem klassischen Sender-Empfänger-Modell liegt ein relativ einfaches informationstechnisches Übertragungsmodell zugrunde.¹²⁰¹ Im Zentrum dieses Modells steht der verlustfreie Transfer von Mitteilungen von einer Informationsquelle hin zu einer Informationsdestination (vgl. Abb. 36).¹²⁰²



(Quelle: In Anlehnung an Shannon; Weaver (1976) S. 44.)

Abb. 36: Klassisches Informationstransfermodell

Kommunikation umfaßt dabei einen Prozeß der Informationsübertragung, bei dem eine Mitteilung von einer Informationsquelle an ein Sendergerät übergeben, dort in elektrische Signale codiert und über einen Kanal gesendet wird, um schließlich von einem Empfangsgerät entgegengenommen, decodiert und an die entsprechende Informationsdestination weitergeleitet zu werden.¹²⁰³ Der Entwurf dieses Modells orientiert sich an den technischen Problemen einer akkuraten Übertragung elektrischer Signale.¹²⁰⁴ Der verwendete Informationsbegriff ist daher ausschließlich auf übertragungstechnische Aspekte beschränkt.¹²⁰⁵ Er bezieht sich auf die Codierung, Transmission und Decodierung von Signalen in binäre Informationseinheiten und nicht auf deren Bedeutung.¹²⁰⁶ Die Signale fungieren dabei als materielle Träger der Information.¹²⁰⁷ Im Rahmen des tradierten Kommunikationsverständnisses hat man diesen technischen Informationsbegriff aber nicht grundsätzlich in Frage gestellt, sondern er wurde für die Beschreibung kommunikativer Prozesse zwischen Unternehmen und Rezipienten unreflektiert über-

¹²⁰⁰ Vgl. **Bonfadelli** (2004 b) S. 133.

¹²⁰¹ Vgl. **Schmidt; Zurstiege** (2000) S. 63.

¹²⁰² Vgl. **Haseloff** (1975) S. 157 ff.

¹²⁰³ Vgl. **Siever** (2001) S. 36; **Burkart** (2002 a) S. 427.

¹²⁰⁴ Vgl. **Schmidt; Zurstiege** (2000 a) S. 63; **Streeck** (2006) S. 44.

¹²⁰⁵ Vgl. **Held** (1973) S. 15; **Kunczik; Zipfel** (2005) S. 41 f.

¹²⁰⁶ Vgl. **Burkart** (2002 a) S. 428.

¹²⁰⁷ Vgl. **Kübler** (1994) S. 13.

nommen.¹²⁰⁸ Demzufolge hat man Marken-Kommunikation als die Übertragung bzw. Vermittlung von zweckgerichteten Informationen zur Beeinflussung der Rezipienten definiert. Kommunikation ist nach dieser Definition gleichbedeutend mit Informations- und insbesondere mit Bedeutungsübertragung zwischen dem Sender und Empfänger.¹²⁰⁹

1.2.2. Kritik an der Transitivitätsannahme

Infolge der illustrierten Auffassung stehen im Rahmen der Marken-Kommunikation nicht mehr technische, sondern intentionale und wirkungsbezogene Aspekte im Mittelpunkt der Betrachtung, für die das aufgezeigte informationstechnische Modell aber keinerlei Erklärungsgehalt besitzt.¹²¹⁰ Dies zeigt sich besonders darin, daß der Rückgriff auf die informationstechnische Perspektive mit grundlegenden Defiziten verbunden ist, die weitreichende Implikationen für die Marken-Kommunikation besitzen.¹²¹¹

(a) Kritik an der Übertragungsvorstellung

Der Übertragungsgedanke bildet den Ausgangspunkt des Informationstransfermodells,¹²¹² der das tradierte Kommunikationsverständnis maßgeblich prägt. Er hat sich jedoch aus verschiedenen Gründen als unhaltbar erwiesen.¹²¹³ In dieser Hinsicht läßt sich darauf verweisen, daß die Terminologie suggeriert, Informationen könnten als quasi materielle Substrate durch Signale von einem Sender hin zu einem Empfänger übertragen werden.¹²¹⁴ Kommunikation läßt sich aber nicht mit der Codierung, dem Transfer und der Decodierung von Informationen und Bedeutungen gleichsetzen.¹²¹⁵ Denn die Bedeutung einer Mitteilung stellt einen relationalen Sachverhalt und damit kein materielles Substrat dar.¹²¹⁶ Informationen und Bedeutungen lassen sich nicht übertragen, sondern sie entstehen im Bewußtsein der Rezipienten.¹²¹⁷ Somit erscheint der Übertragungsbegriff nur dann als angemessen, wenn er sich auf elektrische Signale bezieht. Den Transfer solcher Signale kann man aber noch nicht als Kommunikation bezeichnen.¹²¹⁸ Denn ansonsten degradiert man die Kommunikationsteilnehmer zu Randfiguren und ein abweichendes Verstehen könnte nur durch Codierungs-, Übertragungs- oder Decodierungsfehler zustande kommen.

¹²⁰⁸ Vgl. **Kübler** (2000) S. 23.

¹²⁰⁹ Vgl. **Theis-Berglmair** (2003) S. 38.

¹²¹⁰ Vgl. **Schmidt; Zurstiege** (2000 a) S. 64; **Streeck** (2006) S. 44.

¹²¹¹ Vgl. **Köck** (1996) S. 355 ff.; **Siever** (2001) S. 41 ff.; **Theis-Berglmair** (2003) S. 30 ff.

¹²¹² Vgl. hierzu **Carey** (1989) S. 15; **Krippendorf** (1994) S. 86.

¹²¹³ Vgl. **Merten** (1994) S. 297.

¹²¹⁴ Vgl. **Luhmann** (1996 a) S. 193.

¹²¹⁵ Vgl. **Keller** (1992) S. 384.

¹²¹⁶ Vgl. hierzu ausführlich **Bode** (2004) S. 212 f.

¹²¹⁷ Vgl. **Varela** (1996) S. 130; **Burkart** (2002 a) S. 428.

¹²¹⁸ Vgl. **Cherry** (1967) S. 21.

(b) **Kritik an der fehlenden Trennung von Signal- und Symbolebene**

Ein Ausweg aus dem Dilemma des Übertragungsgedankens ergibt sich, wenn man zwischen der Wahrnehmung der Signale und dem Verstehen der Botschaft differenziert. Denn die technische Übertragung findet auf der Signalebene statt, während von Information bzw. Bedeutung erst auf der Zeichen- bzw. Symbolebene gesprochen werden kann.¹²¹⁹ Der Perzeption, d.h. der sinnlichen Wahrnehmung der Signale folgt dabei die Apperzeption, d.h. die Umsetzung in Zeichen.¹²²⁰ Die Zeichen beruhen in ihrem Mitteilungscharakter auf sozialer Übereinkunft.¹²²¹ Sie besitzen aber noch keine Bedeutungen.¹²²² Eine Bedeutung erlangen sie erst durch entsprechende Zuschreibungen der Rezipienten. Es handelt sich dann nicht mehr um Zeichen, sondern um Symbole.¹²²³ Insgesamt läßt sich die technische Übertragung von Signalen durch das Transfermodell hinreichend beschreiben. Das Modell vermag aber nicht zu erklären, wie die Beziehung von Signal und Bedeutung zustande kommt, da es interpretative Prozesse der Rezipienten vernachlässigt.

(c) **Kritik an der Ausklammerung interpretativer Prozesse**

Die Unterscheidung zwischen einer Signal- und Symbolebene stellt einen ersten Schritt zur Überwindung des informationstechnischen Transfermodells dar.¹²²⁴ Darüber hinaus existieren Informationen und Bedeutungen nicht an sich, sondern immer nur in Bezug auf die Interpretation eines bestimmten Individuums.¹²²⁵ In diesem Sinne ordnen die Rezipienten den durch Signale übertragenen Mitteilungen nicht zwangsläufig die vom Unternehmen beabsichtigten, sondern subjektive Bedeutungen zu.¹²²⁶ Die theoretische Betrachtung wechselt daher von der Informationstransfer- zur Informationsinterpretationsperspektive.¹²²⁷ Dahingehend stellt die subjektive Konstruktion von Information und Bedeutung eine autonome Operation der Psyche der Rezipienten dar.¹²²⁸ Die transferierten Signale fungieren dabei lediglich als Auslöser der Informations- und Bedeutungskonstruktion.¹²²⁹ Sie perturbieren die Rezipienten,¹²³⁰ sie determinieren sie aber nicht.¹²³¹ Persuasive Kommunikation findet aufgrund der unterstell-

¹²¹⁹ Vgl. **Eco** (1994) S. 65 ff.

¹²²⁰ Vgl. **Bense** (1967) S. 47.

¹²²¹ Vgl. **Röll** (1998) S. 83.

¹²²² Vgl. **Schulz** (1988) S. 109.

¹²²³ Vgl. **Röll** (1998) S. 87.

¹²²⁴ Vgl. **Schmidt** (1996 a) S. 54.

¹²²⁵ Vgl. **Theis-Berglmair** (2003) S. 36.

¹²²⁶ Vgl. **Hejl; Stahl** (1997) S. 43.

¹²²⁷ Vgl. **Bode** (1996) S. 164 f.

¹²²⁸ Vgl. **Schmidt** (1996 b) S. 31

¹²²⁹ Vgl. **Stadtler; Kruse** (1992) S. 158.

¹²³⁰ Zum Begriff der Perturbation vgl. **Maturana; Varela** (1987) S. 27. Synonym können Begriffe wie Stimulierung, Anregung oder Inspiration verwandt werden. Vgl. **Simon** (1997 b) S. 20.

¹²³¹ Vgl. **Roth** (1996 a) S. 259.

ten Autonomie psychischer Prozesse aber nur dann statt, wenn zwischen den Kommunikationspartnern „partiell parallelisierte Wirklichkeitskonstruktionen“¹²³² bzw. „konsensuelle Bereiche“¹²³³ im Sinne von kollektiv geteilten Erfahrungen, Meinungen und Vorstellungen existieren.¹²³⁴ Die Informations- und Bedeutungskonstruktion umfaßt somit immer auch ein soziales Phänomen.¹²³⁵ Zusammenfassend läßt sich daher feststellen, daß Kommunikation kognitiv autonom und sozial vermittelt stattfindet.¹²³⁶

Die vorangegangenen Ausführungen machen deutlich, daß das aufgezeigte informationstechnische Transfermodell zur Beschreibung und Erklärung kommunikativer Prozesse prinzipiell wenig geeignet ist.¹²³⁷ Im Rahmen der theoretischen Fundierung der Marken-Kommunikation erweist es sich daher als notwendig, das Postulat der Transitivität durch die Annahme der Konstruktivität zu ersetzen.

1.3. Würdigung der Proportionalitätsannahme

Die Würdigung der Proportionalitätsannahme bezieht sich auf die funktionale Beziehung zwischen den Stimulus- und Reaktionsvariablen, die dem Sender-/Empfänger-Modell der Marken-Kommunikation zugrunde liegen.¹²³⁸

1.3.1. Darstellung der Proportionalitätsannahme

Entstanden ist die Proportionalitätsannahme zu Beginn der wissenschaftlichen Auseinandersetzung in Bezug auf die Optimierung der Wirkung von Werbemaßnahmen. Im Mittelpunkt des Interesses standen dabei primär die Anzahl und Verteilung der kommunikativen Kontakte mit den Zielpersonen.¹²³⁹ Gleichwohl existiert auch heute noch die Ansicht, daß zwischen der Intensität kommunikativer Kontakte und dem Ausmaß damit verbundener Konsequenzen eine proportionale Beziehung besteht.¹²⁴⁰ Man unterstellt eine monoton wachsende, positive Reaktionsfunktion. Die Proportionalitätsannahme beinhaltet somit eine rein quantitative Beschreibung der Beziehung zwischen der Intensität der kommunikativen Ansprache und der daraus resultierenden Kommunikationswirkung.¹²⁴¹ Mit Blick auf die Marken-Kommunikation folgt daraus, daß die Wirkungen kommunikativer Maßnahmen um so stärker ausfallen, je höher man das Kommunikationsbudget bzw. den Kommunikationsdruck ansetzt. Allerdings wird kein li-

¹²³² Zu partiell parallelisierten Wirklichkeitskonstruktionen vgl. **Hejl** (1997) S. 124.

¹²³³ Zum Begriff der konsensuellen Bereiche vgl. **Maturana** (1996) S. 108 ff.

¹²³⁴ Vgl. hierzu **Schmidt; Zurstiege** (2000 b) S. 305 ff.

¹²³⁵ Vgl. **Großmann** (1999) S. 121.

¹²³⁶ Vgl. hierzu auch **Weber** (1997) S. 36; **Luhmann** (1996 a) S. 104.

¹²³⁷ Vgl. **Görgen** (2005) S. 3 f.; **Winterhoff-Spurk** (1999) S. 10 ff.

¹²³⁸ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in **Abschnitt C.I.2.1.1.**

¹²³⁹ Vgl. hierzu grundlegend **Freter** (1974) S. 102 ff.; **Schweiger** (1975) S. 33 ff.

¹²⁴⁰ Vgl. exemplarisch **Schmalen** (1992) S. 48 ff.

¹²⁴¹ Vgl. **Knüppel** (1978) S. 234.

nearer, sondern lediglich ein degressiver Verlauf der Reaktionsfunktion unterstellt, so daß mit zunehmender Kontakthäufigkeit der Wirkungszuwachs pro Kontakt abnimmt.¹²⁴²

1.3.2. Kritik an der Proportionalitätsannahme

Die Rahmenbedingungen und das instrumentale Spektrum haben sich seit dem Beginn der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Marken-Kommunikation deutlich verändert, so daß deren Komplexität und Dynamik drastisch zugenommen hat. Eine rein quantitative Betrachtung der Kommunikationskontakte greift demzufolge zu kurz. Denn beim Sender treten durch die Vielfalt der Kommunikationsinstrumente, -beteiligten und -prozesse regelmäßig diverse Kommunikationsdefizite auf.¹²⁴³ Darüber hinaus liegt eine Vielzahl „empirischer Analysen“¹²⁴⁴ vor, die darauf hinweisen, daß auch seitens der Empfänger die Annahme von Proportionalität durch Selektivität ersetzt werden muß.¹²⁴⁵ Denn Kommunikation besteht insgesamt aus einem mehrfach selektiven Prozeß.¹²⁴⁶ Selektivität läßt sich dabei als die Fähigkeit der beteiligten Akteure verstehen, aus dem betreffenden Kommunikationshorizont etwas auszuwählen und anderes zugleich auszuschließen.¹²⁴⁷ Im Gegensatz zum Transfermodell konstituiert sich die Marken-Kommunikation als die von den Kommunikationspartnern realisierte Synthese eines vierfach selektiven Prozesses, d.h. als Einheit aus Information, Mitteilung, Medium und Verstehen.¹²⁴⁸

Unter der Selektion der Information läßt sich die Auswahl der zu kommunizierenden Inhalte verstehen.¹²⁴⁹ Dies geschieht in der Regel im Rahmen eines systematischen Entscheidungsprozesses, in dem man auf der Grundlage von differenzierten Analyseergebnissen zielgerichtet eine auf bestimmte Zielgruppen und Wettbewerber gerichtete Positionierung fixiert, aus der sich dann die Copystrategie ableiten läßt. Eine Information umfaßt somit die Formulierung einer Botschaft, die aufgrund einer Unterscheidung überhaupt erst entsteht.¹²⁵⁰ Darauf aufbauend umfaßt die Selektion der Mitteilung die kreative Umsetzung der Information in ein Kommunikationsmittel.¹²⁵¹ Ein solches Kommunikationsmittel besteht aus einer Kombination von semiotischen Elementen in Form von Zeichen und Symbolen.¹²⁵² Unter der Selektion des Mediums wird einerseits die Auswahl des Kommunikationsträgers innerhalb des Mediensystems

¹²⁴² Vgl. **Barth; Theis** (1991) S. 380.

¹²⁴³ Vgl. hierzu insbesondere **Bruhn** (2006a) S. 12 ff.

¹²⁴⁴ Zu Befunden bezüglich der Selektivität im Rahmen von Mediennutzungs- und Medienwirkungsprozessen vgl. exemplarisch **Donsbach** (1991) S. 108 ff.; **Donsbach** (1992) S. 25 ff.; **Kunz** (1995) S. 72 ff.

¹²⁴⁵ Vgl. **Merten** (1994) S. 298; **Merten** (1999) S. 344.

¹²⁴⁶ Vgl. **Luhmann** (1996 a) S. 194; **Merten** (1994) S. 298.

¹²⁴⁷ Vgl. **Luhmann** (1972) S. 115; **Luhmann** (1996 a) S. 194.

¹²⁴⁸ LUHMANN stellt für die Kommunikation zwischen Personen lediglich auf Information, Mitteilung und Verstehen ab. Zudem ordnet er die Selektionsleistungen dem System und nicht den Individuen zu. Vgl. **Luhmann** (1996 a) S. 203; **Vollbrecht** (1997) S. 24.

¹²⁴⁹ Vgl. **Kneer; Nassehi** (1993) S. 81.

¹²⁵⁰ Vgl. **Kiss** (1989) S. 162.

¹²⁵¹ Vgl. **Luhmann** (1996 a) S. 197.

¹²⁵² Vgl. **Großmann** (1999) S. 121.

durch das Unternehmen verstanden.¹²⁵³ Andererseits findet aber auch eine Selektion der Medienangebote durch die Rezipienten statt.¹²⁵⁴ Durch die beiderseitige Selektion des Mediums entsteht somit der Kontakt zwischen den Kommunikationspartnern. Sofern ein solcher Kontakt erfolgt, können die Rezipienten die Mitteilung wahrnehmen und als Information verstehen.¹²⁵⁵ Die Selektion des Verstehens läßt sich dabei als subjektive Informationskonstruktion begreifen.¹²⁵⁶ Jedes Verstehen impliziert auf diese Art und Weise eine rezipientenspezifische Operation.¹²⁵⁷ Je höher dabei das Involvement liegt, desto aktiver, selektiver und sozial orientierter nehmen die Rezipienten wahr und desto detaillierter fallen ihre Wirklichkeitskonstruktionen aus.¹²⁵⁸ Ob sie die Mitteilung aber auch zutreffend verstehen, hängt von ihren Anschlußhandlungen ab.¹²⁵⁹ Erst wenn das Unternehmen diese Handlungen als zielkonform ansieht, liegt letztlich eine erfolgreiche Kommunikation vor.¹²⁶⁰ Denn die Marken-Kommunikation beinhaltet nicht einen symmetrischen Prozeß, sondern auf Seiten der Unternehmung liegt eine zweckorientierte, höchst absichtsvolle Orientierungsintention zugrunde.¹²⁶¹

Keine der aufgezeigten Selektionsinstanzen kann für sich allein vorkommen.¹²⁶² Sie stellen keine Module dar, die unabhängig voneinander existieren. Daher ist es notwendig, die Marken-Kommunikation als die Einheit der vierfach selektiven Differenz von Information, Mitteilung, Medium und Verstehen zu definieren.¹²⁶³ Nur in ihrer synergetischen Kombination, d.h. wenn ihre Selektivität zur Kongruenz gebracht werden kann, erzeugen diese Elemente eine als effizient und effektiv zu kennzeichnende Marken-Kommunikation. Besteht keine Kongruenz, ist die Kommunikation auch nicht erfolgreich.¹²⁶⁴

Aufgrund der vorangegangenen Ausführungen läßt sich die Wahrscheinlichkeit für erfolgreiche Kommunikation als relativ gering einstufen.¹²⁶⁵ Denn durch die oftmals fehlende Kongruenz zwischen den angeführten Selektionsinstanzen stellen sich nicht in jedem Fall die vom Sender beabsichtigten, sondern in vielen Fällen auch keine bzw. neutrale oder sogar negative Wirkungen beim Empfänger ein. Entsprechend ist die pauschale Annahme von Proportionalität zwischen der Intensität und der Wirkung kommunikativer Maßnahmen nicht mehr vertretbar.

¹²⁵³ Vgl. **Kneer; Nassehi** (1993) S. 81.

¹²⁵⁴ Vgl. **Kunz** (1995) S. 145; **Salat** (1991) S. 45.

¹²⁵⁵ Vgl. **Großmann** (1999) S. 122.

¹²⁵⁶ Vgl. **Luhmann** (1996 a) S. 196.

¹²⁵⁷ Vgl. **Willke** (1996 a) S. 70.

¹²⁵⁸ Vgl. **Deimel** (1989) S. 155 f.

¹²⁵⁹ Vgl. **Rusch** (1992) S. 223 f.

¹²⁶⁰ Vgl. **Rusch** (1999 b) S. 151 f.

¹²⁶¹ RUSCH verweist darauf, daß die Orientierungsintention generell als konstitutives Element der Kommunikation anzusehen ist. Vgl. **Rusch** (1994) S. 66.

¹²⁶² Vgl. **Luhmann** (1995) S. 115.

¹²⁶³ Vgl. **Krause** (1996) S. 28.

¹²⁶⁴ Vgl. **Krieger** (1996) S. 101.

¹²⁶⁵ Vgl. **Luhmann** (1993) S. 25 ff.; **Luhmann** (1996 a) S. 217 ff.

1.4. Würdigung der Kausalitätsannahme

Die Beurteilung der Kausalitätsannahme richtet sich auf die lineare Verknüpfung von Ursache- und Wirkungsgrößen im Rahmen des klassischen Sender-Empfänger-Modells.

1.4.1. Darstellung der Kausalitätsannahme

Die auf einer naturwissenschaftlichen Anschauung beruhende Kausalitätsannahme unterstellt eine strenge Relationierung von Ursache und Wirkung.¹²⁶⁶ Dadurch verbindet man mit dem Begriff der Marken-Kommunikation eine kausal strukturierte Ursache-Wirkungs-Beziehung. Die kommunikativen Maßnahmen bzw. deren Inhalte bestimmen die intendierten Effekte bei den anvisierten Rezipienten.¹²⁶⁷ Damit allerdings eine solche Kausalität zwischen den kommunikativen Maßnahmen und den bewirkten Einstellungs- bzw. Verhaltensänderungen vorliegt, müssen die folgenden vier Voraussetzungen erfüllt sein:¹²⁶⁸

(a) **Temporale Antezedenz**

Zwischen Ursache und Wirkung muß eine zeitliche Antezedenz bestehen.

(b) **Überzufälliger Zusammenhang**

Ursache und Wirkung müssen signifikant miteinander korrelieren.

(c) **Valider Zusammenhang**

Zwischen Ursache und Wirkung darf keine Scheinkorrelation vorliegen.

(d) **Raumzeitliche Indifferenz**

Die Kausalität muß unabhängig von Ort und Zeit existieren.¹²⁶⁹

Die Gültigkeit dieser vier Bedingungen hat zur Folge, daß alle vom Unternehmen durch kommunikative Maßnahmen anvisierten und erreichten Rezipienten auch in der intendierten Weise beeinflußt werden.

1.4.2. Kritik an der Kausalitätsannahme

So sehr die Kommunikationspraxis auch auf die Existenz kausaler Verknüpfungen vertraut, so wenig sind diese Mechanismen aber wissenschaftlich haltbar.¹²⁷⁰ Denn ein kausales Kommunikationsmodell erfordert, daß sich die Beziehungen zwischen allen relevanten Elementen und Faktoren eindeutig spezifizieren lassen.¹²⁷¹ Dagegen spricht aber der Sachverhalt, daß am Kommunikationsprozeß eine Vielzahl von Größen beteiligt sind, die nicht unabhängig vonein-

¹²⁶⁶ Vgl. **Merten** (1994) S. 294.

¹²⁶⁷ Vgl. **Schenk** (2002) S. 44.

¹²⁶⁸ Vgl. **Merten** (1991) S. 42 f.; **Merten** (1994) S. 300 f.; **Schenk** (2002) S. 44.

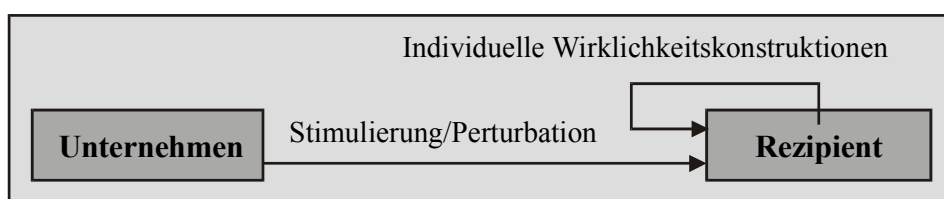
¹²⁶⁹ Zu diesen Bedingungen vgl. auch **Schulz** (1970) S. 50 ff.

¹²⁷⁰ Vgl. **Bongard** (2002) S. 68.

¹²⁷¹ Vgl. **Schenk** (2002) S. 45.

ander wirken, sondern in vielfältigen Wechselbeziehungen zueinander stehen.¹²⁷² In dem Fall wäre Kommunikation irreversibel, deterministisch und subsequent.¹²⁷³

In den Kommunikationswissenschaften hat man deshalb die kausale durch eine zirkuläre Perspektive ersetzt.¹²⁷⁴ Kommunikation wird dabei als ein reflexiver und reziproker Prozeß definiert.¹²⁷⁵ Reflexiv deshalb, weil sich die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Rezipienten auf bereits vorhandene kognitive Schemata stützen, die im Rahmen zurückliegender Kommunikationsprozesse gebildet wurden und sich aus diesem Grund nur partiell durch nachfolgende kommunikative Maßnahmen beeinflussen lassen (vgl. Abb. 37).¹²⁷⁶



(Quelle: In Anlehnung an Merten (1999) S. 176.)

Abb. 37: Reflexivität der Kommunikation

Die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen stellen daher nicht das kausale Ergebnis einer einzelnen Kommunikationsmaßnahme dar, sondern sie entstehen in einem permanenten und dynamischen Prozeß, in dem Kommunikation an Kommunikation anschließt und so die bestehende Wirklichkeit der Rezipienten unter Verwendung subjektiv konstruierter Informationen erweitert.¹²⁷⁷ In dieser Hinsicht bestimmen die Effekte bisheriger die Wirkung zukünftiger kommunikativer Maßnahmen.¹²⁷⁸ Dabei kennzeichnet der Begriff Information einen „... Unterschied, der einen Unterschied ausmacht“.¹²⁷⁹ Eine Kommunikationsbotschaft besitzt demzufolge nur dann einen Informationswert, wenn sie sich von anderen Botschaften abhebt und zu einer mentalen Strukturveränderung im Bewußtsein der Rezipienten führt.¹²⁸⁰ Das Reflexivitätsprinzip erschöpft sich aber nicht allein in der zeitlichen Dimension. Die Selbstbezüglichkeit von Kommunikation kommt auch darin zum Ausdruck, daß die Kommunikationspartner ihre Wirklichkeitskonstruktionen und mithin ihre Erwartungen und Handlungen aneinander ausrichten.¹²⁸¹ Denn Kommunikation erfolgt immer sozial vermittelt, d.h. die Verbindung aus formellen, ökonomischen, politischen und kulturellen Strukturen koordiniert die Wirklich-

¹²⁷² Vgl. **Maletzke** (1980) S. 44.

¹²⁷³ Vgl. **Merten** (1994) S. 302.

¹²⁷⁴ Vgl. **Siever** (2001) S. 31.

¹²⁷⁵ Vgl. hierzu **Merten** (1977) S. 86 ff.

¹²⁷⁶ Vgl. **Merten** (1976) S. 172 ff.

¹²⁷⁷ Vgl. **Derieth** (1995) S. 26.

¹²⁷⁸ Vgl. **Bongard** (2002) S. 69.

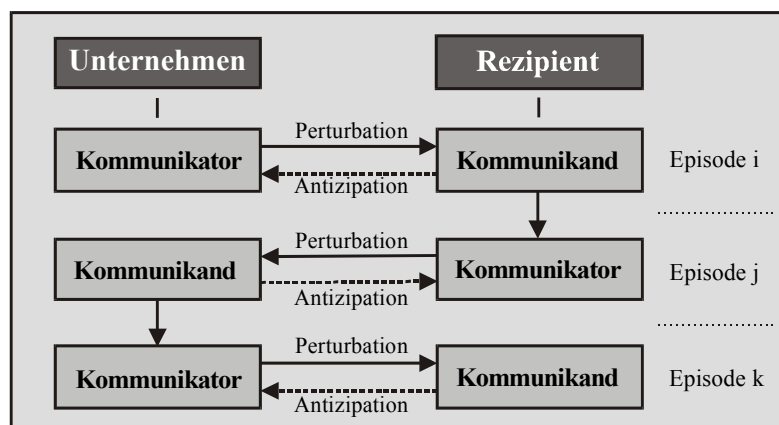
¹²⁷⁹ **Bateson** (1981) S. 582.

¹²⁸⁰ Vgl. **Krieger** (1996) S. 24 f.

¹²⁸¹ Vgl. **Merten** (1977) S. 87.

keitskonstruktionen und Handlungen der Individuen.¹²⁸² Letztlich stellt das Prinzip der Reflexivität damit ein fundamentales Kriterium von Kommunikation dar.¹²⁸³

Der Terminus der Kommunikation beschreibt aber nicht nur einen reflexiven, sondern auch einen reziproken Prozeß.¹²⁸⁴ Anhand des Reziprozitätskriteriums läßt sich zeigen, daß die mentalen Konstrukte der Rezipienten nicht das Ergebnis einer einseitigen Beeinflussung durch die Unternehmung verkörpern, sondern daß sie sich in einem wechselseitigen, interaktiven Prozeß herausbilden (vgl. Abb. 38).¹²⁸⁵



(Quelle: In Anlehnung an Burkart (2002 a) S. 71.)

Abb. 38: Reziprozität der Kommunikation

Im Rahmen von Kommunikation findet also prinzipiell keine einseitige Intention, Transmission und Rezeption statt.¹²⁸⁶ Die Annahme von Reziprozität bezieht sich dabei nicht auf die Anwesenheit von mindestens zwei Kommunikationspartnern, die persönlich miteinander kommunizieren,¹²⁸⁷ sondern auf ganz bestimmte Anforderungen, die erfüllt sein müssen, damit Kommunikation vorliegt.¹²⁸⁸ Diese Anforderungen erstrecken sich auf die Rolle des Kommunikators und Kommunikanden, auf die gegenseitige Wahrnehmung der Zuwendung, auf die aufeinander bezogene Interpretation und Erwidern der kommunikativen Perturbationen und auf die wechselseitige Antizipation der Erwartungen der Kommunikationsteilnehmer.¹²⁸⁹ Mit Blick auf diese Bedingungen ist für Kommunikation ein permanenter Rollenwechsel zwischen den einzelnen Kommunikationsepisoden konstitutiv.¹²⁹⁰

¹²⁸² Vgl. Merten (1982) S. 34.

¹²⁸³ Vgl. Merten (1977) S. 162; Meggle (1991) S. 399.

¹²⁸⁴ Vgl. Burkart (2002 b) S. 60; Kunczik; Zipfel (2005) S. 43; Siever (2001) S. 27.

¹²⁸⁵ Vgl. Neumann u.a. (1992) S. 17 ff.

¹²⁸⁶ Vgl. Merten (1977) S. 46.

¹²⁸⁷ Insofern gilt die Reziprozitätsannahme nicht nur für die persönliche Kommunikation, sondern für jegliche Art kommunikativer Beziehungen.

¹²⁸⁸ Vgl. Siever (2001) S. 27.

¹²⁸⁹ Vgl. Merten (1977) S. 75; Luhmann (1996) S. 151 f.

¹²⁹⁰ Vgl. Jost; Wiedmann (1993) S. 26 ff.; Zerfaß (1996) S. 28, Lischka (2000) S. 37.

Die Ausübung der jeweiligen Rolle als Kommunikator bzw. Kommunikand, d.h. als kommunizierender bzw. rezipierender Akteur wechselt fortlaufend nach Abschluß einer Kommunikations-episode.¹²⁹¹ Von einer Interaktion kann man dann ausgehen, wenn mindestens einmal ein Rollenwechsel stattgefunden hat und sich beide Kommunikationspartner gegenseitig antizipieren und perturbieren.¹²⁹² In diesem Sinne kann man jede Mitteilung als Wirkung einer vorangegangenen und zugleich als Ursache einer folgenden Mitteilung betrachten.¹²⁹³ Jede Wirkung läßt sich als Ursache für eine Rückwirkung interpretieren.¹²⁹⁴ Eine Ursache-Wirkungs-Beziehung läßt sich folglich nur durch eine willkürliche Isolierung aus dem gesamten Interaktionsgeschehen erreichen. Der kausalitätsorientierte Kommunikationsbegriff der tradierten Perspektive, der dieses willkürliche Moment nicht reflektiert, erweist sich als äußerst eingeschränkt verwendbar. Die Annahme reflexiver und reziproker Prozesse bedingt dementsprechend eine wesentlich skeptischere Bewertung des Kausalitätsprinzips.¹²⁹⁵

2. Kritik hinsichtlich des Implementierungsprozesses

Der Implementierungsprozeß stellt in der betriebswirtschaftlichen Forschung seit vielen Jahren einen kritischen Sachverhalt dar.¹²⁹⁶ In der theoretischen Fundierung der Markenkommunikation – wie auch in der Theorie zur Markenführung –¹²⁹⁷ bleibt die Implementierungsfrage dagegen als eigenständige Problematik weitgehend ausgeklammert.¹²⁹⁸ Man vertritt dadurch implizit die These, daß sich Kommunikationskonzeptionen quasi von selbst realisieren.¹²⁹⁹ Da die Implementierung kommunikationspolitischer Konzeptionen allerdings häufig durch aktive oder passive Widerstände der beteiligten Mitarbeiter behindert wird,¹³⁰⁰ ist dieser Gedanke wenig realistisch.¹³⁰¹

2.1. Defizite bei der Modellierung des Managementprozesses

Der senderseitige Managementprozeß beinhaltet sämtliche Entscheidungstatbestände, die sich auf die systematische Analyse, Planung, Realisation und Kontrolle kommunikativer Maßnahmen

¹²⁹¹ Vgl. **Lueken** (1996) S. 63; **Szyszka** (1996) S. 86 f.

¹²⁹² Vgl. **Lischka** (2000) S. 37.

¹²⁹³ Vgl. **Watzlawick u.a.** (2003) S. 47.

¹²⁹⁴ Vgl. **Siever** (2001) S. 32.

¹²⁹⁵ Vgl. **Bongard** (2002) S. 71.

¹²⁹⁶ Vgl. **Zahn** (1979) S. 273; **Bea; Haas** (2005) S. 198.

¹²⁹⁷ Vgl. exemplarisch die Herausgeberbände von **Dichtl; Eggers** (1992) **Bruhn** (1994 b); **Esch** (2001 b); **Köhler u.a.** (2001); **Meffert u.a.** (2002).

¹²⁹⁸ Vgl. exemplarisch die Herausgeberbände von **Tietz** (1981/1982); **Berndt; Hermanns** (1993); **Schneider; Pflaum** (1993) **Merten; Zimmermann** (1998); **Geffken** (1999); **Mattenklott; Schimansky** (2002); **Weidner** (2004); **Bentele u.a.** (2004); **Bruhn** (2004 a).

¹²⁹⁹ Vgl. **Roventa** (1983) S. 74.

¹³⁰⁰ Vgl. **Meffert** (1994 a) S. 361.

¹³⁰¹ Vgl. **Raps** (2003) S. 1.

beziehen. Als theoretische Fundierung liegt ihm die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie zugrunde,¹³⁰² die von folgenden zwei Annahmen ausgeht:¹³⁰³

(a) **Rationale Individualentscheidung**

Kommunikationspolitische Entscheidungen werden von einem einzelnen rational und souverän agierenden Entscheidungsträger getroffen. Die resultierenden Beschlüsse kann man friktionsfrei in Maßnahmen umsetzen.

(b) **Eindeutig festgelegte Zielsetzungen**

Der Entscheidungsträger besitzt eindeutig festgelegte Zielsetzungen. Er wählt diejenigen kommunikativen Maßnahmen aus, die am besten imstande sind, die anvisierten Zielsetzungen zu erreichen.

Der zentrale Kritikpunkt richtet sich deshalb gegen die Vorstellung, die beteiligten Ausführungsinstitutionen seien quasi monolithisch als rational entscheidender Akteur zu betrachten.¹³⁰⁴ Statt dessen sind an der Entwicklung und Durchführung von Kommunikationskampagnen eine Vielzahl von Akteuren beteiligt,¹³⁰⁵ die ein soziales Netzwerk innerhalb und außerhalb der Unternehmung ausbilden.¹³⁰⁶ Unter einem sozialen Netzwerk wird allgemein eine spezifische Struktur von Beziehungen zwischen einer Menge von personellen bzw. korporativen Akteuren verstanden,¹³⁰⁷ verbunden mit der Feststellung, daß sich das Geschehen in einem solchen Netzwerk aus dem Zusammenspiel tätigkeitsbezogener und struktureller Aspekte konstituiert.¹³⁰⁸ Im Mittelpunkt steht die Ausführung und Abwicklung von Kommunikationskampagnen. In diesem Sinne handelt es sich um eine zeitlich befristete und komplexe Aufgabenstellung, so daß Projektcharakter unterstellt werden kann.¹³⁰⁹ Darüber hinaus existieren die Geschäftsbeziehungen oft bereits vor Beginn der Kampagnenentwicklung und sie reichen in der Regel über den Abschluß des Projekts hinaus.¹³¹⁰ Wer aus dem Pool der zur Auswahl stehenden Ausführungsinstitutionen selektiert wird,¹³¹¹ hängt davon ab, welche der Tätigkeiten innerhalb der eigenen Kommunikationsabteilungen und welche an spezialisierte Dienstleister ausgelagert werden.¹³¹² Die Fortschritte in der Informationstechnologie und moderne Organisationskonzepte erhöhen dabei die Freiheitsgrade.¹³¹³

¹³⁰² Vgl. **Bruhn** (2005 b) S. 47.

¹³⁰³ Vgl. hierzu speziell auch **Schreyögg** (1984) S. 152 f.

¹³⁰⁴ Vgl. **Schreyögg** (1984) S. 153.

¹³⁰⁵ Vgl. hierzu insbesondere auch **Schierl** (2002) S. 435 ff.

¹³⁰⁶ Zur Bedeutung von Netzwerken im Rahmen der Koordination von Tätigkeiten unterschiedlicher Akteure vgl. **Windeler** (2001) S. 210 ff.

¹³⁰⁷ Vgl. **Scheuch** (1993) S. 108; **Jansen** (2003) S. 58.

¹³⁰⁸ Vgl. **Windeler** (2001) S. 33 f.

¹³⁰⁹ Zum Begriff des Projekts vgl. exemplarisch **Madauss** (2000) S. 490 ff.; **Frese** (2000) S. 472.

¹³¹⁰ Vgl. **Sydow; Windeler** (2004) S. 45.

¹³¹¹ Zum Konzept des Pools vgl. **Meyerson u.a.** (1996) S. 169.

¹³¹² Vgl. **Windeler; Sydow** (2004) S. 7.

¹³¹³ Vgl. in diesem Zusammenhang insbesondere die Diskussion zur virtuellen bzw. fluiden Organisation bei **Mertens u.a.** (1998); **Weber** (1996 b).

Die Qualität der zugrunde liegenden Arbeitsteilung hängt hauptsächlich von den Machtverhältnissen bzw. -differenzen zwischen den beteiligten Akteuren ab.¹³¹⁴ Denn diese entfalten eine erhebliche Eigendynamik sowohl was ihre Interessen als auch was ihr Verhältnis zueinander anbelangt.¹³¹⁵ Die Ausführungsinstitutionen stehen daher oftmals in einer konfliktären Beziehung zueinander, da sie unterschiedliche, nicht gleichzeitig erfüllbare Zielsetzungen verfolgen.¹³¹⁶ Insofern gestalten sich die Entscheidungstatbestände als kontinuierlicher Aushandlungsprozeß.¹³¹⁷ Letztlich abstrahiert der Managementprozeß von dem sozialen Netzwerk der Ausführungsinstitutionen.¹³¹⁸ Die innere Dynamik und Vernetztheit der Arbeitsteilung, die vielfach divergierenden Erwartungen, Interessen und Handlungsmotive der beteiligten Akteure und die Bandbreite der existierenden Werte, Normen, Regeln und Ressourcen bleiben ausgeblendet.¹³¹⁹ Eine derartig verengte, um soziale Aushandlungsprozesse bereinigte Sichtweise hat zur Konsequenz, daß bisher noch kein befriedigender Ansatz zur Implementierung kommunikationspolitischer Entscheidungstatbestände entwickelt wurde.¹³²⁰ Die Notwendigkeit eines solchen Ansatzes resultiert aber aus der Überlegung, daß die strategische Kommunikationsplanung nur dann die an sie gestellten Funktionen erfüllen kann,¹³²¹ wenn sie in operative Maßnahmen überführt und wenn zudem sichergestellt wird, daß sie die angestrebten Zielsetzungen erfüllt.¹³²²

Somit bleibt festzuhalten, daß der kommunikationspolitische Analyse-, Planungs-, Realisations- und Kontrollprozeß nicht ausreicht, den angestrebten Erfolg zu gewährleisten, sofern die Implementierung ignoriert wird.¹³²³ Die Defizite hinsichtlich der Modellierung des Managementprozesses resultieren deshalb aus der Vernachlässigung der Aufgaben, die für die erfolgreiche Implementierung, d.h. die für die systematische Umsetzung, Strukturanpassung und Durchsetzung von Kommunikationskonzeptionen unerlässlich sind.¹³²⁴

2.2. Problematik der Umsetzung

Die Theorie der Marken-Kommunikation thematisiert überwiegend Sachverhalte, die in den Bereich der strategischen Kommunikationsplanung fallen. Die Umsetzung der Konzepte wird aber nur am Rande erörtert, was weitreichende Folgen nach sich zieht.

¹³¹⁴ Vgl. **Windeler u.a.** (2004) S. 84.

¹³¹⁵ Vgl. **Bruhn** (2005 a) S. 259.

¹³¹⁶ Vgl. **Schreyögg** (1991) S. 269.

¹³¹⁷ Vgl. **Schreyögg** (1984) S. 153.

¹³¹⁸ Vgl. **Schreyögg** (2002) S. 42 f.

¹³¹⁹ Vgl. **Steinmann; Schreyögg** (2005) S. 136 f.

¹³²⁰ Vgl. **Kolks** (1990) S. 2; **Hilker** (1993) S. 2.

¹³²¹ Unter diese Funktionen fallen die Erfolgssicherung, die Effizienzsteigerung, die Risikoreduzierung, die Flexibilitätserhöhung, die Komplexitätsreduktion und die Schaffung von Synergieeffekten. Vgl. **Wild** (1982) S. 15 ff.; **Pfohl; Stölzle** (1997) S. 65 ff.

¹³²² Vgl. **Raps** (2003) S. 30.

¹³²³ Vgl. **Krohmer** (1999) S. 2.

¹³²⁴ Zu den Erfolgsfaktoren der Implementierung vgl. **Welge; Al-Laham** (1992) S. 390 ff.

2.2.1. Dominanz der strategischen Kommunikationsplanung

In vielen Fällen befassen sich die Entscheidungsträger der Marken-Kommunikation lediglich mit den Erfordernissen einer relativ kurzfristig angelegten Kommunikationsplanung.¹³²⁵ Die kommunikationspolitischen Entscheidungstatbestände werden dem operativen Marketing zugerechnet.¹³²⁶ Einer derartigen operativen Ausrichtung fehlt es aber an einem Bezugsrahmen, der für alle kommunikationspolitischen Tätigkeiten und Instrumente verbindlichen Charakter besitzt.¹³²⁷ Aus diesem Defizit ergibt sich im Umkehrschluß die Einsicht, daß nur eine strategisch angelegte Planung zu erfolgreichen kommunikativen Maßnahmen führen kann.¹³²⁸ Sie beinhaltet nämlich die Entwicklung einer übergreifenden Direktive, welche die unterschiedlichen Instrumentalstrategien und -maßnahmen systematisch aufeinander ausrichtet.¹³²⁹ Durch diese Vorgehensweise entsteht eine einzigartige Position in der Wahrnehmung der Konsumenten und damit ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil.¹³³⁰ Die strategische Kommunikationsplanung stellt dann einen wesentlichen Erfolgsfaktor der gesamten Markenführung dar.¹³³¹

Dem strategischen Denken kommt in der Kommunikationsbranche eine beachtliche Bedeutung zu.¹³³² Insbesondere die großen Kommunikationsagenturen tragen dieser Entwicklung dadurch Rechnung, daß sie entsprechende interne oder externe Organisationseinheiten institutionalisieren.¹³³³ Der Begriff der strategischen Planung verbindet dabei zweierlei Denkansätze miteinander,¹³³⁴ nämlich einerseits die strategische und andererseits die konsumentenorientierte Ausrichtung sämtlicher kommunikationspolitischer Analyse- und Planungstätigkeiten.¹³³⁵ Die Absicht, die hinter dieser Philosophie steht, besteht darin, den gesamten Prozeß der Gestaltungsentwicklung und Mediaselktion durch den Einsatz qualifizierter Marktforschungs- und Planungsmethoden zu optimieren.¹³³⁶ Man geht also davon aus, daß sich die taktischen und operativen Planungsinhalte sukzessiv aus dem vorab erarbeiteten Strategieentwurf ableiten lassen.¹³³⁷

Die taktische Planung hat die Konkretisierung kreativer und medialer Aufgabenstellungen in Bezug auf die verschiedenen kommunikationspolitischen Instrumente zur Aufgabe.¹³³⁸ Zu diesem

¹³²⁵ Vgl. **Köhler** (1991) S. 84.

¹³²⁶ Vgl. exemplarisch **Wind; Robertson** (1983) S. 12.

¹³²⁷ Vgl. **Bednarczuk** (1990) S. 11.

¹³²⁸ Vgl. **Nickel** (1995) S. 8.

¹³²⁹ Vgl. **Winterling** (1984 a) S. 239.

¹³³⁰ Vgl. **Aaker; Shansby** (1982) S. 59; **Bednarczuk** (1990) S. 12.

¹³³¹ Vgl. **Bruhn** (1994 a) S. 38; **Nickel** (1997 b) S. 78.

¹³³² Zu einer entsprechenden Studie, die am Institut für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes durchgeführt wurde, vgl. **Nickel** (1995).

¹³³³ Vgl. hierzu **Güde** (1999) S. 108 ff.; **Seidler** (2001) S. 66 ff.; **Scholz** (2002) S. 50 f.

¹³³⁴ Synonym spricht man auch von Planning, Strategic Planning, Account Planning oder Consumer Planning. Vgl. **Beninde** (2000) S. 20.

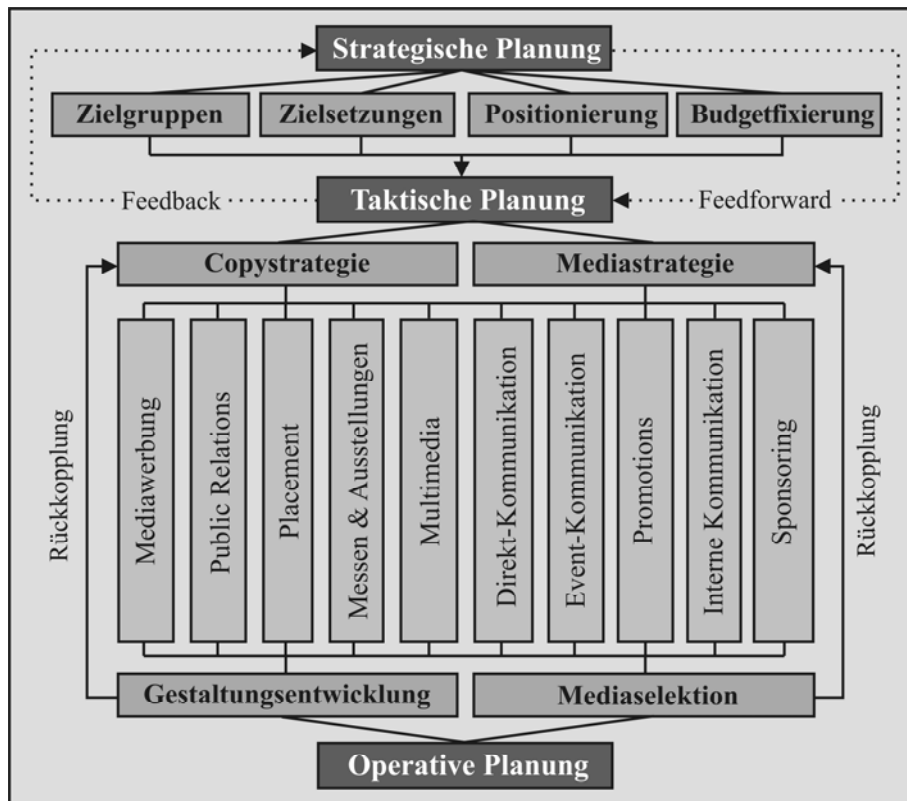
¹³³⁵ Vgl. hierzu **Maubach u.a.** (1998) S. 13 ff.

¹³³⁶ Vgl. **Beninde** (2000) S. 27.

¹³³⁷ Vgl. **Köhler** (1991) S. 84.

¹³³⁸ Vgl. **Martin** (2002) S. 199.

Zweck entwickelt man eine Copy- und Mediastrategie, die als mittelfristige Leitlinien für die Kreation und Mediaplanung fungieren. Die taktische Planung bildet somit das Bindeglied zwischen der strategischen und operativen Ebene (vgl. Abb. 39).¹³³⁹



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 39: Ebenen der Kommunikationsplanung

Die operative Planung ist kurzfristiger Natur und dient der detaillierten Ausarbeitung kommunikativer Maßnahmen.¹³⁴⁰ Sie bringt zum Ausdruck, welche Maßnahmen in der aktuellen Situation geeignet erscheinen, die mittel- und langfristigen Konzeptionen zu verwirklichen.¹³⁴¹ Zudem umfaßt sie vorübergehende Anpassungen, die durch Rückkopplungsprozesse gegebenenfalls auch zu einer Veränderung der taktischen oder strategischen Pläne führen können.¹³⁴² Um eine konsequente Verknüpfung strategischer, taktischer und operativer Aufgaben zu gewährleisten, formuliert man Kommunikationsbriefings.¹³⁴³ Ein solches Briefing beinhaltet normative Vorgaben für alle an der Umsetzung beteiligten Personen, Gruppen und Institutionen.¹³⁴⁴ Denn nur dadurch kann man die Prozesse der Kreation und Mediaplanung systematisch steuern und sicherstellen, daß die praktische Umsetzung in konkrete Maßnahmen strategiekonform erfolgt.¹³⁴⁵

¹³³⁹ Vgl. **Hammer** (1998) S. 60.

¹³⁴⁰ Vgl. **Berndt** (1995) S. 101.

¹³⁴¹ Vgl. **Köhler** (1993) S. 100.

¹³⁴² Vgl. **Rossiter; Percy** (1987) S. 34; **Rogge** (2004) S. 41.

¹³⁴³ Zum Begriff und Inhalt von Briefings vgl. **Merkel** (1999) S. 297 ff.; **Pflaum u.a.** (2002) S. 29 ff.

¹³⁴⁴ Vgl. **Müller** (1978) S. 1043.

¹³⁴⁵ Vgl. **Giesecking** (1994) S. 118.

2.2.2. Kritik hinsichtlich der Strategiedominanz

Die aufgezeigte Vorgehensweise entspricht dem traditionellen, mehrstufigen Planungsverständnis, nach dessen Auffassung man von einer langfristigen, allgemein formulierten Direktive über eine mittelfristige und richtungweisende Präzisierung zu einer kurzfristigen und detaillierten Konzeptionierung kommunikationspolitischer Entscheidungstatbestände gelangt.¹³⁴⁶ Dabei geht man letztlich davon aus, daß die aufgezeigte zeitliche Hierarchisierung einer Entsprechung auf institutioneller Ebene bedarf.¹³⁴⁷ Der Verlauf erfolgt also entlang der Organisationshierarchie, in der die operative Planung schließlich in untergeordneten internen oder externen Ausführungsinstitutionen erfolgt.¹³⁴⁸ Hinter der hierarchischen Differenzierung von Planungsebenen steht die Absicht, die Komplexität kommunikationspolitischer Entscheidungstatbestände durch eine arbeitsteilige Spezialisierung zu reduzieren.¹³⁴⁹ Aber gerade wegen dieser Differenzierung ist die Umsetzung der strategischen Planung keineswegs sichergestellt. Denn viele strategische Entwürfe scheitern, weil den entsprechenden Entscheidungsträgern der unmittelbare Kontakt zu den ausführenden Personen bzw. Institutionen fehlt und weil sie nicht die zur Beurteilung der praktischen Umsetzung erforderlichen Erfahrungen und Kenntnisse besitzen.¹³⁵⁰ Diese Defizite führen zu der Konsequenz, daß die strategische Planung normative Vorgaben entwickelt, die von den ausführenden Akteuren als Einschränkung ihrer kreativen bzw. mediaplanerischen Gestaltungsspielräume aufgefaßt werden.¹³⁵¹ Zudem verstärken sich die Probleme dadurch, daß die strategischen Pläne oftmals eine Form aufweisen, die nicht mit der Sprach-, Denk- und Handlungsweise der ausführenden Akteure übereinstimmt.¹³⁵²

Aufgrund der skizzierten Umsetzungsprobleme hat man die Möglichkeit der Separation von Planungsphasen und die Sinnhaftigkeit der damit verbundenen hierarchischen Planungsstrukturierung intensiv kritisiert.¹³⁵³ Die strategische Kommunikationsplanung läßt sich danach nicht länger als umfassender, die kommunikationspolitischen Zielsetzungen als oberste Maxime konkretisierender Bezugsrahmen charakterisieren.¹³⁵⁴ Denn Kommunikationskampagnen entstehen nicht ausschließlich aufgrund vorangegangener strategischer Planungen, sondern sie umfassen oftmals das Resultat einer Vielzahl aufeinanderfolgender, höchst unterschiedlich motivierter Handlungen.¹³⁵⁵ Im Ergebnis beruhen sie daher auf strategischen Überlegungen in Verbindung mit emergenten Umsetzungserfordernissen.¹³⁵⁶

¹³⁴⁶ Vgl. **Lehner** (1998) S. 24.

¹³⁴⁷ Vgl. **Mag** (1995) S. 155; **Kreikebaum** (1997) S. 126.

¹³⁴⁸ Vgl. **Raps** (2003) S. 49.

¹³⁴⁹ Vgl. **Mag** (1995) S. 155.

¹³⁵⁰ Vgl. **Thanheiser; Patel** (1978) S. 24 f.; **Köhler** (1991) S. 84.

¹³⁵¹ Vgl. hierzu. **Schmidt** (1995 a) S. 58 ff.; **Kretz** (2000) S. 41 ff.; **Schüür-Langkau** (2000) S. 193.

¹³⁵² Vgl. **Kirsch** (1997 c) S. 409 f.

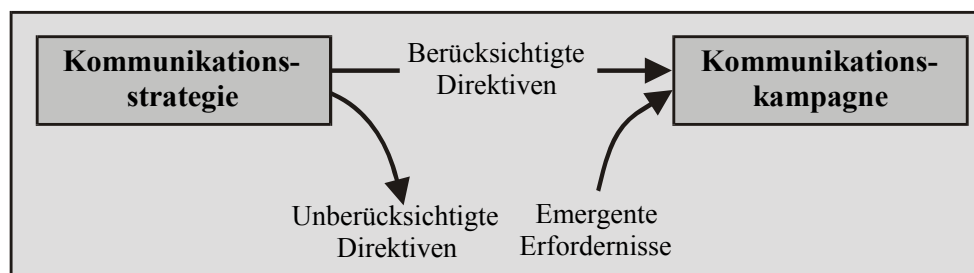
¹³⁵³ Vgl. **Lüer** (1998) S. 11; **Lehner** (1998) S. 18.

¹³⁵⁴ Vgl. **Lüer** (1998) S. 11.

¹³⁵⁵ Vgl. **Lehner** (1998) S. 18.

¹³⁵⁶ Vgl. hierzu auch **Zimmer; Ortman** (2001) S. 39 ff.

Im Rahmen der strategischen Planung formuliert man eine Kommunikationsstrategie, die weitreichende Vorgaben für die operative Umsetzung kommunikativer Maßnahmen enthält. Einige dieser Direktiven werden von den ausführenden Akteuren bei der Kampagnenentwicklung berücksichtigt, andere erweisen sich aber als nicht durchführbar und bleiben aus diesem Grund unberücksichtigt (vgl. Abb. 40).¹³⁵⁷ Darüber hinaus gibt es für die Umsetzung bestimmte praktische Notwendigkeiten, ohne daß diese explizit formuliert werden. Diese Erfordernisse, die ohne strategische Absichten auftreten, charakterisiert man als emergente Phänomene.¹³⁵⁸



(Quelle: In Anlehnung an Mintzberg (1978) S. 945.)

Abb. 40: Entwicklung von Kommunikationskampagnen

Die Relevanz der berücksichtigten Direktiven wird durch das traditionelle, mehrstufige Planungsverständnis deutlich überbewertet.¹³⁵⁹ Denn sonst müßte die Kommunikationsstrategie nicht nur präzise formuliert und schriftlich abgefaßt,¹³⁶⁰ sondern auch von allen an der Planung und Realisation beteiligten Personen bzw. Institutionen gemeinsam geteilt werden und ungeachtet aller internen und externen Restriktionen umsetzbar sein. Ein solcher Anspruch steht allerdings im Widerspruch zur gängigen Praxis,¹³⁶¹ wo die strategischen Konzepte nur rudimentär von einigen wenigen Beteiligten abgefaßt und getragen werden. Da erfolgreiche Kommunikationskampagnen aber auch ohne explizite Strategien entstehen, muß man die gängige Vorstellung kommunikationspolitischer Planungsprozesse revidieren. Denn das Phasenkonzept der Planung reduziert sich in diesem Fall auf eine Aneinanderreihung planmäßiger und emergenter Handlungsweisen auf operativer Ebene.¹³⁶² Die Prozesse der systematischen Formulierung und praktischen Umsetzung von Kommunikationsstrategien sind dann untrennbar miteinander verbunden.¹³⁶³

2.3. Problematik der Strukturanpassung

Neben der Umsetzung von Kommunikationsstrategien in konkrete Kommunikationskampagnen erscheint auch die damit eng verbundene Frage relevant, ob der bestehende strukturelle

¹³⁵⁷ Vgl. **Knyphausen** (1988) S. 318 f.

¹³⁵⁸ Vgl. **Mintzberg** (1991) S. 45.

¹³⁵⁹ Vgl. **Müller-Stewens; Lechner** (2005) S. 70.

¹³⁶⁰ Vgl. hierzu exemplarisch **Köhler** (1991) S. 84; **Steffenhagen; Siemer** (1996) S. 45 ff.

¹³⁶¹ Vgl. **Müller-Stewens; Lechner** (2005) S. 70.

¹³⁶² Vgl. **Lehner** (1998) S. 23.

¹³⁶³ Vgl. **Kirsch** (1997 c) S. 411.

Rahmen für die Realisation der kommunikationspolitischen Entscheidungstatbestände angemessen erscheint oder ob Anpassungen vorzunehmen sind.¹³⁶⁴ Denn man geht davon aus, daß jede Modifikation des kommunikationspolitischen Managementprozesses eine entsprechende Abstimmung der Organisationsstruktur erfordert.¹³⁶⁵

2.3.1. Managementprozeß determiniert Strukturanpassung

Unter einer Strukturanpassung versteht man eine Funktion der Entscheidungsträger des Kommunikationsmanagements, welche die Erfüllung der kommunikationspolitischen Analyse-, Planungs-, Realisations- und Kontrolltätigkeiten sicherstellt.¹³⁶⁶ Dementsprechend determiniert der Managementprozeß die Anpassung der Strukturkomponenten.¹³⁶⁷ Aus dieser Einsicht läßt sich folgern, daß die Struktur zwischen den Ausführungsinstitutionen über kein eigenständiges Optimierungspotential im Hinblick auf die konzeptionellen Entscheidungstatbestände verfügt.¹³⁶⁸ Denn suboptimale Ergebnisse des Managementprozesses stellen nicht die Strukturgegebenheiten in Frage, sondern man interpretiert sie als das Resultat unzureichender Analyse-, Planungs-, Realisations- und Kontrolltätigkeiten.¹³⁶⁹ Im Fokus der untergeordneten strukturellen Überlegungen stehen daher lediglich formelle und informelle Sachverhalte,¹³⁷⁰ die darauf abzielen, die einwandfreie Ausführung und Abwicklung des bereits optimierten Managementprozesses zu gewährleisten.¹³⁷¹

(a) Anpassung der formellen Strukturen

Die Anpassung der formellen Strukturen ist deshalb notwendig, weil die jeweiligen Regelungen dem Zweck dienen, das Verhalten der beteiligten Personen bzw. Gruppen derart zu steuern, daß eine sachgerechte und rationelle Ausführung der Analyse-, Planungs-, Realisations- und Kontrolltätigkeiten sichergestellt wird.¹³⁷² Die Komplexität dieser Tätigkeiten erfordert jedoch eine Ausdifferenzierung von spezialisierten Ausführungsinstitutionen. Mit steigender Anzahl der beteiligten Institutionen stößt aber die Integration der Tätigkeiten aufgrund des erhöhten Koordinationsaufwands an ihre Grenzen.¹³⁷³ Entsprechend läßt sich die zentrale Aufgabe der Strukturanpassung in formeller Hinsicht als Problem der Optimierung des Verhältnisses von struktureller Differenzierung und Integration beschreiben.¹³⁷⁴ Der Dualismus von Spezialisierung und

¹³⁶⁴ Vgl. **Meffert** (2000 a) S. 1109.

¹³⁶⁵ Vgl. **Chandler** (1962) S. 13; **Hinterhuber** (2004 b) S. 119.

¹³⁶⁶ Vgl. **Schreyögg** (1999) S. 5.

¹³⁶⁷ Vgl. **Pfohl; Stölzle** (1997) S. 16.

¹³⁶⁸ Vgl. **Steinmann; Schreyögg** (2005) S. 132.

¹³⁶⁹ Vgl. **Sandner; Meyer** (1994) S. 187.

¹³⁷⁰ Vgl. **Bühner** (1999) S. 6; **Schreyögg** (1999) S. 14 ff.

¹³⁷¹ Vgl. hierzu auch **Müller-Stewens; Lechner** (2005) S. 651 ff.

¹³⁷² Vgl. **Bleicher** (1991) S. 35.

¹³⁷³ Vgl. **Bruhn** (2005 a) S. 162.

¹³⁷⁴ Vgl. **Schreyögg** (1999) S. 112; **Müller-Stewens; Lechner** (2005) S. 444.

Koordination erstreckt sich dabei einerseits auf die Aufbau- und andererseits auf die Ablaufstruktur.¹³⁷⁵ Die Aufbaustruktur bestimmt die Zuordnung von Tätigkeiten auf Ausführungsstellen, -abteilungen bzw. -institutionen und regelt die Ausformung der Beziehungen zwischen diesen Instanzen durch Kompetenz-, Verantwortungs- und Informationsvorschriften.¹³⁷⁶ Die Ablaufstruktur umfaßt dagegen die logische, zeitliche, räumliche und intensitätsmäßige Gliederung der kommunikationspolitischen Tätigkeiten.¹³⁷⁷

(b) **Anpassung der informellen Strukturen**

Die informellen Strukturen entstehen durch persönliche Ziele, Interessen, Wünsche, Sympathien und Verhaltensweisen der beteiligten Akteure.¹³⁷⁸ Daher man versteht darunter die Gesamtheit aller tradierten Werte, Normen und Denkmuster, die das Verhalten und Handeln sämtlicher an der Erstellung der kommunikativen Maßnahmen beteiligten Personen bzw. Gruppen prägen.¹³⁷⁹ Es handelt sich um eine spezifische Standardisierung des Denkens und Verhaltens,¹³⁸⁰ die einen wichtigen Parameter zweckgerichteter Strukturanpassung erfaßt.¹³⁸¹ Insofern strebt man informelle Strukturen an, welche die Ausführung der Tätigkeiten in angemessener Weise unterstützen.¹³⁸² Man geht davon aus, daß sich durch die Erfassung der Orientierungsmuster und deren sichtbaren Ausdrucksformen Potentiale ergeben, die zu einer Steigerung der Kommunikationsperformance führen.¹³⁸³ Zur Anpassung der informellen Strukturen an die konzeptionellen Erfordernisse versucht man daher die zugrunde liegenden Prämissen zu beeinflussen.¹³⁸⁴

Die Frage, wie im Rahmen der Analyse, Planung, Realisation und Kontrolle kommunikativer Maßnahmen ein aufeinander abgestimmtes, koordiniertes Handeln der beteiligten Akteure möglich ist, wird also – wenn überhaupt – nur mit der Anpassung der formellen und informellen Strukturen beantwortet.¹³⁸⁵ Man geht dabei von der Annahme aus, daß zwischen dem kommunikationspolitischen Managementprozeß und der formellen und informellen Struktur ein „Fit“ existieren muß, um die entsprechenden Tätigkeiten angemessen ausführen zu können.¹³⁸⁶ Je adäquater diese Abstimmung erfolgt, desto funktionaler und instrumentaler ist ihr Charakter.¹³⁸⁷

¹³⁷⁵ Vgl. **Ulrich; Fluri** (1995) S. 171.

¹³⁷⁶ Vgl. **Bleicher** (1991) S. 42; **Wittlage** (1998) S. 27.

¹³⁷⁷ Vgl. **Schmidt** (1997 a) S. 21; **Bühner** (1999) S. 11.

¹³⁷⁸ Vgl. **Bühner** (1999) S. 6.

¹³⁷⁹ In diesem Sinne lassen sich informelle Strukturen gleichsetzen mit der Unternehmenskultur. Vgl. **Heinen; Dill** (1990) S. 17; **Krulis-Randa** (1990) S. 6; **Tiebler; Prätorius** (1993) S. 26 f.

¹³⁸⁰ Vgl. **Hansen** (1995) S. 30 ff.

¹³⁸¹ Vgl. **Nagel** (1995) S. 21.

¹³⁸² Vgl. **Bühner** (1999) S. 7.

¹³⁸³ Vgl. **Scholz; Hofbauer** (1990) S. 16.

¹³⁸⁴ Zu den Manifestationen der Unternehmenskultur vgl. **Schein** (1995) S. 29 ff.

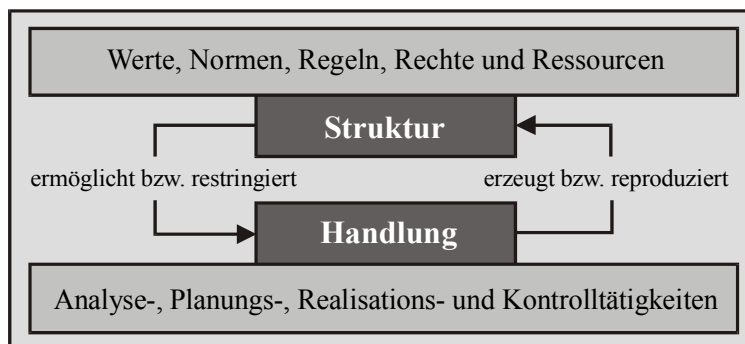
¹³⁸⁵ Vgl. **Sandner; Meyer** (1994) S. 186.

¹³⁸⁶ Vgl. **Bednarczuk** (1990) S. 259.

¹³⁸⁷ Vgl. **Gutenberg** (1983) S. 236.

2.3.2. Kritik hinsichtlich der Strukturdeterminierung

Gegen diese einseitige Betrachtung läßt sich aber einwenden, daß auch strukturelle Bedingungs-faktoren den Analyse-, Planungs-, Realisations- und Kontrollprozeß beispielsweise in Form von Ausführungsbarrieren determinieren.¹³⁸⁸ Denn wegen der organisatorischen Hierarchie und dem damit verbundenen Phänomen des Macht- und Karrierestrebens, aufgrund der durch Arbeitsteilung erfolgten Spezialisierung und dem hieraus resultierenden Ressortdenken der beteiligten Akteure sowie angesichts einer möglichen Diskrepanz zwischen den zu realisierenden Aufgaben und den dazu erforderlichen Stellen scheidet die systematische Ausführung der kommunikationspolitischen Tätigkeiten oftmals an formellen Widerständen.¹³⁸⁹ Außerdem existieren informelle Hemmnisse, die darauf zurückzuführen sind, daß infolge individueller oder kollektiver Interessen, Meinungen und Werte bewußt Informations- und Wissenspotentiale zurückgehalten, manipuliert oder vernichtet werden.¹³⁹⁰ Diese Barrieren verdeutlichen, daß sich der Managementprozeß nicht von den entsprechenden Strukturen separieren läßt.¹³⁹¹ Vielmehr existiert zwischen ihnen eine wechselseitig konstitutive, d.h. rekursive Beziehung derart, daß die Analyse-, Planungs-, Realisations- und Kontrolltätigkeiten bestimmte Strukturen erzeugen bzw. reproduzieren, aber auch durch bestehende Strukturen erst ermöglicht bzw. restringiert werden (vgl. Abb. 41).¹³⁹²



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 41: Rekursivität zwischen Struktur und Handlung

Mit der analytischen Differenzierung von Struktur und Handlung existieren keine eigenständigen, sondern komplementäre, d.h. untrennbar miteinander verbundene Sphären.¹³⁹³ Die Handlungen in Form von Analyse-, Planungs-, Realisations- und Kontrolltätigkeiten markieren dabei die manifeste und die Strukturen in Form von Werten, Normen, Regeln, Rechten und Ressourcen die latente Dimension des Kommunikationsmanagements.¹³⁹⁴ Der geforderte „Fit“ zwi-

¹³⁸⁸ Zu den entsprechenden strukturellen Barrieren vgl. **Lullies u.a.** (1993) S. 227 ff.; **Schüppel** (1996) S. 113 ff.

¹³⁸⁹ Vgl. **Schüppel** (1996) S. 114 f.

¹³⁹⁰ Vgl. **Sorg** (1982) S. 202 ff.

¹³⁹¹ Vgl. **Schreyögg** (2002) S. 45.

¹³⁹² Vgl. **Probst** (1987) S. 36; **Ortmann; Becker** (1995) S. 70 ff.; **Ortmann u.a.** (1997) S. 315; **Bartölke; Grieger** (2004) Sp. 467 ff.; **Walgenbach** (2006 b) S. 406.

¹³⁹³ Vgl. **Reckwitz** (1997 b) S. 321.

¹³⁹⁴ Vgl. **Rüegg-Stürm** (2001) S. 92.

schen dem kommunikationspolitischen Managementprozeß und den entsprechenden formellen und informellen Strukturen verliert auf diese Art und Weise seinen instrumentellen Charakter.¹³⁹⁵ Denn das geordnete Zusammenwirken dieser Elemente läßt sich nicht länger auf zweckrationale Willensakte einzelner Entscheidungsträger reduzieren, sondern es stellt das Ergebnis einer evolutionären, von allen beteiligten Akteuren gemeinsam getragenen Entwicklung dar.¹³⁹⁶ Wenn die Ordnungsbildung aber einen über alle Ausführungsinstitutionen verteilten Vorgang beinhaltet, den man nicht einzelnen Personen, Stellen oder Abteilungen zurechnen kann, dann organisiert sich das komplexe soziale Netzwerk der Ausführungsinstitutionen selbst.¹³⁹⁷ Die Auseinandersetzung mit der Rekursivität zwischen struktur- und handlungsbezogenen Elementen läßt sich somit als Ausdruck der Selbstorganisation des Kommunikationsmanagements auffassen.¹³⁹⁸

Die Problematik besteht also nicht mehr in der Anpassung der formellen und informellen Strukturen, sondern in einem rekursiven Wandel in Form eines organisationalen Lernvorgangs.¹³⁹⁹ Auf diese Weise rückt die Entwicklungsfähigkeit des Kommunikationsmanagements ins Blickfeld. Man strebt dabei eine proaktive Marken-Kommunikation an, die ein permanentes Überdenken aller Tätigkeiten sowie der bestehenden Werte, Normen, Regeln, Rechte und Ressourcen erfordert.¹⁴⁰⁰ Das Lernen, das aus der Kontrolle kommunikationspolitischer Tätigkeiten resultiert, entspricht einem „single-loop learning“.¹⁴⁰¹ Innerhalb der bestehenden Strukturen versucht man, den Managementprozeß sukzessiv zu optimieren.¹⁴⁰² Das Resultat besteht dabei aus verfeinerten Routinen und Prozeduren, ohne daß man einzelne Tätigkeiten bzw. Abläufe grundlegend verändert. Im Rahmen eines „double-loop learning“ bezieht man die formellen und informellen Strukturen mit ein.¹⁴⁰³ Es findet eine Überprüfung und gegebenenfalls eine Anpassung der bestehenden Werte, Normen, Regeln, Rechte und Ressourcen statt.¹⁴⁰⁴ Mit dem Sachverhalt des organisationalen Lernens wird aber über das „single-loop“ und „double-loop learning“ hinaus die Lernfähigkeit des Kommunikationsmanagements selbst thematisiert.¹⁴⁰⁵ Dabei bezieht sich das Lernen vor allem auf Veränderungen, die durch die beteiligten Akteure im Rahmen der Selbstorganisation selbst initiiert werden.¹⁴⁰⁶ Ein derartiges „deutero learning“¹⁴⁰⁷ hat folglich weitreichende Auswirkungen auf das Management der Marken-Kommunikation.¹⁴⁰⁸

¹³⁹⁵ Vgl. **Probst** (1992) Sp. 2256.

¹³⁹⁶ Vgl. **Wagner u.a.** (1995) S. 24.

¹³⁹⁷ Vgl. **Probst** (1989) S. 153.

¹³⁹⁸ Zum Begriff und den Inhalten der Selbstorganisation vgl. **Müller-Benedict** (2000).

¹³⁹⁹ Vgl. hierzu insbesondere **Probst; Büchel** (1994); **Conrad** (1998).

¹⁴⁰⁰ Vgl. **Probst** (1994) S. 301.

¹⁴⁰¹ Vgl. **Argyris; Schön** (1978) S. 18 f.

¹⁴⁰² Vgl. **Schüppel** (1996) S. 22.

¹⁴⁰³ Vgl. **Argyris; Schön** (1978) S. 24.

¹⁴⁰⁴ Vgl. **Schüppel** (1996) S. 24.

¹⁴⁰⁵ Vgl. **Stahle** (1999) S. 866.

¹⁴⁰⁶ Vgl. **Felsch** (1999) S. 87.

¹⁴⁰⁷ Zum Begriff des „deutero learning“ vgl. **Bateson** (1981) S. 219 ff.

¹⁴⁰⁸ Vgl. **Argyris; Schön** (1978) S. 26.

2.4. Problematik der Durchsetzung

Im Rahmen der Ausführung des kommunikationspolitischen Managementprozesses spielt neben der Umsetzungs- und Strukturanpassungs- auch die Durchsetzungsproblematik eine wesentliche Rolle. Denn bestehende Ausführungsbarrieren können die relevanten Tätigkeiten behindern, verzögern oder sogar unterbinden.¹⁴⁰⁹

2.4.1. Reduktion von bestehenden Widerständen

Die Durchsetzung von Entscheidungen, d.h. die Bewältigung bestehender Widerstände durch akzeptanz- und vertrauensbildende Maßnahmen beinhaltet ein bedeutsames Thema des Kommunikationsmanagements.¹⁴¹⁰ Der Erfolg einer derartigen Durchsetzung hängt dabei in erster Linie von dem Führungs- und Kommunikationsverhalten der jeweiligen Führungskräfte ab,¹⁴¹¹ das die Einstellung, die Motivation und das Verhalten der Akteure maßgeblich beeinflusst.¹⁴¹² Die mit der Durchsetzung verfolgte Absicht besteht darin, einen informierten und motivierten Ausführungsstab zu gewährleisten, der fähig und auch bereit ist, die kommunikationspolitischen Tätigkeiten effektiv und effizient in Angriff zu nehmen.¹⁴¹³ Für diese Aufgabe stehen folgende beiden Ansatzpunkte zur Verfügung:

(a) Führung der beteiligten Personen

Sobald mehrere Personen arbeitsteilig Tätigkeiten ausführen bzw. abwickeln, entstehen Probleme, deren Lösung der Führung bedarf.¹⁴¹⁴ Unter dem Begriff der Führung läßt sich die zielorientierte interpersonelle Einflußnahme auf das Denken und Verhalten der beteiligten Personen zur optimalen Erfüllung der entsprechenden Tätigkeiten verstehen.¹⁴¹⁵ Aus inhaltlicher Sicht liegen ihr obligatorische Führungstechniken, -stile, -grundsätze sowie -mittel zugrunde.¹⁴¹⁶ Die Führungstechniken beinhalten grundsätzliche Verfahrensweisen zur Unterstützung der Durchsetzung kommunikationspolitischer Entscheidungstatbestände.¹⁴¹⁷ Unter dem Führungsstil versteht man eine in wechselnden Situationen relativ konstante Handlungsmaxime der mit entsprechenden Funktionen versehenen Entscheidungsträger.¹⁴¹⁸ Die Führungsgrundsätze stellen generelle, schriftlich

¹⁴⁰⁹ Vgl. **Ansoff** (1984) S. 389 f.; **Galbraith; Kazanjian** (1986) S. 59; **Kolks** (1990) S. 85.

¹⁴¹⁰ Vgl. **Huber** (1985) S. 20; **Aaker** (1992) S. 330 ff.; **Hilker** (1993) S. 2 ff.

¹⁴¹¹ Vgl. **Lehner** (1998) S. 25; **Raps** (2003) S. 49.

¹⁴¹² Vgl. **Ulrich; Fluri** (1995) S. 225.

¹⁴¹³ In dieser Hinsicht verfolgt die Durchsetzung die gleiche Zielsetzung wie das interne Marketing. Vgl. **Grönroos** (1981) S. 237; **Stauss** (1995 b) S. 264.

¹⁴¹⁴ Vgl. **Nieder** (1990) S. 194; **Bröckermann** (2001) S. 273.

¹⁴¹⁵ Vgl. **Wunderer; Grunwald** (1980) S. 62. Eine Zusammenstellung unterschiedlicher Definitionen zur Personalführung findet sich insbesondere bei **SEIDEL** und bei **NEUBERGER**. Vgl. **Seidel** (1978) S. 69 ff.; **Neuberger** (1994) S. 5.

¹⁴¹⁶ Vgl. **Korndörfer** (1999) S. 238.

¹⁴¹⁷ Vgl. **Stachle** (1999) S. 817.

¹⁴¹⁸ Vgl. **Neuberger** (1977) S. 92; **Steinle** (1978) S. 161; **Scholz** (2000) S. 923; **Berthel; Becker** (2007) S. 113.

fixierte Verhaltensempfehlungen für die Kooperation der beteiligten Personen und Gruppen dar.¹⁴¹⁹ Die Führungsmittel beinhalten sämtliche Anreizinstrumente, die man zur Beeinflussung des Verhaltens der beteiligten Personen einsetzen kann.¹⁴²⁰

(b) **Kommunikation mit den beteiligten Personen**

Ferner erscheint es erforderlich, den eingebundenen Personen die Relevanz und Schwierigkeit der jeweiligen Analyse-, Planungs-, Realisations- und Kontrolltätigkeiten zu vermitteln.¹⁴²¹ Entsprechend hat die Information des Ausführungsstabs die Aufgabe,¹⁴²² die beteiligten Personen über alle relevanten Vorgänge zu unterrichten,¹⁴²³ um dadurch den Kenntnisstand zu verbessern und die Meinungsbildung über die Vorhaben positiv zu formen.¹⁴²⁴ Die Mitarbeiter werden aktiv in das Geschehen eingebunden, um so deren Selbstbewußtsein und Motivation zu fördern.¹⁴²⁵ Zudem läßt sich auf diese Weise das kreative und intellektuelle Potential bzw. Engagement der beteiligten Personen besser mobilisieren.¹⁴²⁶ Darüber hinaus stärkt man die Identifikation mit der betreffenden Aufgabenstellung und die Akzeptanz der Entscheidungen.¹⁴²⁷ Allerdings bedarf es einer angemessenen Kommunikationsinfrastruktur,¹⁴²⁸ die sich aus mündlichen, schriftlichen und elektronischen Kommunikationsformen zusammensetzt.¹⁴²⁹ Mündliche Kommunikation findet in Besprechungen, Workshops, Konferenzen und Versammlungen statt.¹⁴³⁰ Dagegen verwendet schriftliche Kommunikation Texte, Graphiken und Bilder, die durch Mitteilungen, Konzeptpapiere, Aushänge und Rundschreiben sowie mittels Mitarbeiterzeitungen, -zeitschriften und -broschüren veröffentlicht werden.¹⁴³¹ Im Rahmen elektronischer Kommunikation kann man auf Business-TV, Schulungsvideos oder Lernsoftware, E-Mails, Newsletter und Dokumente sowie Intranets zurückgreifen.¹⁴³²

Bei diesen Beeinflussungspraktiken wird unterstellt, daß alle Mitarbeiter kraft des Führungs- und Kommunikationsverhaltens der Führungskräfte über alle Institutionen hinweg steuer- und motivierbar sind.¹⁴³³ Deswegen steht der instrumentelle Charakter der Führungs- und Kommunikationstechniken in Bezug auf die Erreichung kommunikativer Zielsetzungen im Vordergrund.

¹⁴¹⁹ Vgl. **Stachle** (1999) S. 816.

¹⁴²⁰ Vgl. **Drumm** (2005) S. 547.

¹⁴²¹ Vgl. **Meffert** (2000 a) S. 1105.

¹⁴²² Eine solche Kommunikation beinhaltet eine Orientierungs-, Informations-, Anordnungs-, Anweisungs- und Koordinationsfunktion. Vgl. **Wiswede** (1981) S. 227.

¹⁴²³ Vgl. **Al-Laham** (2000) S. 265.

¹⁴²⁴ Vgl. **Kalmus** (1982) S. 93.

¹⁴²⁵ Vgl. **Winterstein** (1996) S. 33 f.

¹⁴²⁶ Vgl. **Quirke** (2000) S. 21.

¹⁴²⁷ Vgl. **Wunderer; Mittmann** (1995) S. 196 f.

¹⁴²⁸ Vgl. hierzu **Schick** (2007) S. 13 ff.

¹⁴²⁹ Vgl. **Klöfer** (1996) S. 1056 f.; **Mast** (2000 b) S. 184 f.

¹⁴³⁰ Vgl. hierzu **Mast** (2000 a) S. 32 ff.; **Klöfer** (2003) S. 41.

¹⁴³¹ Vgl. hierzu **Bruhn** (2005 a) S. 1247 ff.; **Bröckermann** (2000) S. 55 ff.; **Mast** (2002) S. 266 ff.

¹⁴³² Vgl. hierzu **Höflich** (1996) S. 115 ff.; **Hoffmann** (2001) S. 220 ff.

¹⁴³³ Vgl. **Wollnik** (1989) Sp. 1388.

2.4.2. Kritik hinsichtlich der Beeinflussungspraktiken

Der skizzierte Standpunkt läßt sich dahingehend kritisieren, daß in den beteiligten Institutionen mehr geschieht, als die strikte, nicht hinterfragte Ausführung und Abwicklung der Analyse-, Planungs-, Realisations- und Kontrolltätigkeiten.¹⁴³⁴ Denn die mitwirkenden Personen bzw. Gruppen interpretieren die Kommunikationsziele weitgehend unterschiedlich.¹⁴³⁵ Entsprechend können bestimmte Tätigkeiten, die aus der Sicht interner Mitarbeiter als rational in Bezug auf die Erreichung der angestrebten Zielsetzungen anzusehen sind, aus der subjektiven Perspektive externer Dienstleister als durchaus irrational erscheinen.¹⁴³⁶ Darüber hinaus kann man davon ausgehen, daß die Personen bzw. Gruppen nicht nur unterschiedliche Zielsetzungen für die Markenkommunikation, sondern auch für sich selbst bzw. ihre jeweilige Institution verfolgen.¹⁴³⁷

Demzufolge wird der Managementprozeß durch Machtverteilungen und das politische Geschick der involvierten Akteure bestimmt.¹⁴³⁸ Um die anstehenden Aufgaben unter diesen Bedingungen erfolgreich bewältigen zu können, muß ein Mindestmaß an Übereinstimmung in der subjektiven Interpretation der kommunikationspolitischen Zielsetzungen, aber auch in den individuellen Interessen und Intentionen der Akteure vorliegen. Deshalb steht nun nicht mehr das Führungs- und Kommunikationsverhalten einzelner Führungskräfte im Zentrum der Aufmerksamkeit, sondern die formellen und informellen Interaktions- und Kommunikationsprozesse zwischen allen betroffenen Akteuren, die schließlich zur Kongruenz der entsprechenden Meinungen und Vorstellungen führen.¹⁴³⁹ In dieser Hinsicht beruht das an der Ausführung und Abwicklung kommunikativer Maßnahmen beteiligte soziale Netzwerk auf der Interaktion und Kommunikation aller Personen, die versuchen, die ihnen anvertrauten Tätigkeiten angemessen zu bewältigen.¹⁴⁴⁰ Es zeigt sich hier deutlich, daß die Interaktion und Kommunikation der beteiligten Mitarbeiter weit über den Beitrag zur Erreichung der angestrebten Zielsetzungen hinaus Relevanz besitzen.¹⁴⁴¹ Denn die Interaktions- und Kommunikationsprozesse stellen grundlegende Konstitutionsmomente des sozialen Netzwerks der Ausführungsinstitutionen und eben nicht instrumentelle Steuerungsvariablen der entsprechenden Führungskräfte dar.¹⁴⁴²

Insofern ist die Vorstellung von der Steuerbarkeit sozialer Netzwerke illusorisch, so daß weniger instrumentelle, dafür aber wirkungsvollere Interventionsmöglichkeiten sinnvoll erscheinen.¹⁴⁴³

¹⁴³⁴ Vgl. **Höflich** (1996) S. 141.

¹⁴³⁵ Vgl. **Westerlund; Sjöstrand** (1981) S. 61.

¹⁴³⁶ Zur kritischen Auseinandersetzung mit Unternehmenszielen vgl. **Ortmann** (1976).

¹⁴³⁷ Vgl. **Lüer** (1998) S. 59 f.

¹⁴³⁸ Vgl. hierzu insbesondere **Crozier; Friedberg** (1979) S. 14.

¹⁴³⁹ Vgl. **Kieser** (1998) S. 139.

¹⁴⁴⁰ Vgl. **Silverman** (1972) S. 106.

¹⁴⁴¹ Vgl. **Höflich** (1996) S. 142.

¹⁴⁴² Vgl. **Tompkins** (1984) S. 660.

¹⁴⁴³ Vgl. **Kirsch** (1997 c) S. 553.

In dieser Hinsicht reduziert sich die Durchführungsproblematik auf die Schwierigkeit, die unterschiedlichen Tätigkeiten der beteiligten Akteure durch die Konstruktion einer gemeinsam geteilten, d.h. partiell parallelisierten bzw. konsensuellen Wirklichkeit aufeinander abzustimmen. Dabei läßt sich diese kollektive Wirklichkeit nicht von der Führungsspitze durch entsprechende Führungs- und Kommunikationsmaßnahmen anordnen.¹⁴⁴⁴ Das Netzwerk der Ausführungsinstitutionen steuert sich vielmehr selbst über strukturelle Momente in Form von Werten, Normen, Regeln, Rechten und Ressourcen, die einen gemeinsam geteilten Erwartungshorizont für die Ausführung der kommunikationspolitischen Tätigkeiten aufspannen. Die wechselseitig ausgeprägten Erwartungen verkörpern dabei den Rahmen, aber auch das Ergebnis der politischen Prozesse, d.h. der vielen kleinen und alltäglichen Praktiken, mit denen die Akteure versuchen, ihren Handlungsspielraum zu erhalten bzw. eigene Interessen durchzusetzen.¹⁴⁴⁵ Die gemeinsam entwickelten und umgesetzten Kommunikationskampagnen markieren eine Aushandlungslösung, in der verschiedene Aspekte der ursprünglich divergierenden Vorstellungen der beteiligten Personen oder Gruppen mehr oder weniger Berücksichtigung finden.

3. Kritik hinsichtlich der Wirkungsfaktoren

Der empfängerseitige Wirkungsprozeß beinhaltet sämtliche bei den Rezipienten stattfindenden Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Verhaltensprozesse, die sich aus den Kontakten mit kommunikativen Maßnahmen ergeben. Die verhaltenswissenschaftliche Werbewirkungsforschung greift dabei auf psychologische Ansätze zurück,¹⁴⁴⁶ die mentale Prozesse entweder vollständig ignorieren, oder aber die individuellen Effekte in Abhängigkeit bestimmter Wirkungsdeterminanten aus Kognitionen, Affektionen und Konationen in Verbindung mit vorausgegangenen Erfahrungen modellieren.¹⁴⁴⁷ Insofern verwendet man behavioristische bzw. neobehavioristische Ansätze, deren Eignung in Bezug auf die Beschreibung und Erklärung von Kommunikationswirkungen in den folgenden Abschnitten differenziert erörtert wird.¹⁴⁴⁸

3.1. Defizite bei der Modellierung des Wirkungsprozesses

Die tradierten Wirkungsmodelle besitzen zwar eine hohe intuitive Plausibilität, sie erkaufen diesen Vorteil aber durch überholte Annahmen hinsichtlich der mentalen Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprozesse und durch die Überbewertung des Wirkungsmechanismus zwischen der Botschaft und den psychischen Einflußfaktoren.¹⁴⁴⁹ Mögliche Abweichungen zwischen der intendierten und der rezipierten Bedeutung der Mitteilungen lassen sich folglich nur auf

¹⁴⁴⁴ Vgl. **Knyphausen** (1991) S. 54.

¹⁴⁴⁵ Vgl. **Stahl; Hinterhuber** (2000) S. 417.

¹⁴⁴⁶ Vgl. hierzu **Rosenstiel** (1981) S. 31f.; **Wiswede** (1991) S. 14.

¹⁴⁴⁷ Vgl. hierzu den Literaturüberblick bei **Vakratsas; Ambler** (1996).

¹⁴⁴⁸ Die nachfolgende Kritik bezieht sich primär auf die neobehavioristischen Modelle, da den behavioristischen Modellen in der theoretischen Diskussion nur noch ein didaktischer Wert zugestanden wird.

¹⁴⁴⁹ Vgl. hierzu auch **Wilkens** (1995) S. 21; **Wilkens** (1994) S. 109 ff.

mentale, d.h. individuelle Störgrößen zurückführen.¹⁴⁵⁰ Mithin bleibt der aktive und subjektive Wahrnehmungs- und Interpretationsprozeß der Rezipienten bei allen Modellen weitgehend ausgeblendet.¹⁴⁵¹ Dies zeigt sich insbesondere auch darin, daß Annahmen bzw. Erklärungen hinsichtlich des selektiven Mediennutzungsverhaltens fehlen.¹⁴⁵² Die Modelle geben keinen Aufschluß darüber, wie und warum, d.h. mittels welcher Rezeptionsmuster und aus welchen Gründen die Rezipienten bestimmte Medien nutzen. Daher handelt es sich um eine künstliche Isolierung der Wirkungsfaktoren, die wichtige Details zur Erklärung und zur Optimierung der Werbewirkung vernachlässigt.¹⁴⁵³ Denn der Wirkungsprozeß beruht dann nicht auf der subjektiv empfundenen Kontaktqualität einzelner Kommunikationsmittel bzw. -träger, sondern es finden allgemeingültige Regeln für den Wirkungsverlauf Anwendung.¹⁴⁵⁴ Darüber hinaus erfassen die dargelegten Ansätze keine situativen und sozialen Einflußfaktoren.¹⁴⁵⁵ Entsprechend hängt die Kommunikationswirkung nicht davon ab, ob die Rezipienten bei der Mediennutzung arbeiten oder sich erholen oder ob sie von anderen Menschen bzw. ablenkenden Objekten umgeben sind.¹⁴⁵⁶ Außerdem ignoriert man, daß Kommunikation in einem sozio-kulturellen Kontext stattfindet.¹⁴⁵⁷ Man übersieht, daß die Szenen- und Milieuzugehörigkeit der Rezipienten die Kommunikationswirkung mitbestimmt.¹⁴⁵⁸

Bei der Kommunikationswirkung handelt es sich also nicht um einen monokausalen Mechanismus, sondern um eine Wechselbeziehung zwischen einer Vielzahl von Faktoren.¹⁴⁵⁹ Die kritische Reflexion des empfängerseitigen Wirkungsprozesses beruht daher auf einem Rezeptionsmodell, das neben dem semiotischen und mentalen Kontext der tradierten Modelle auch noch mediale, situative und soziale Faktoren berücksichtigt (vgl. Abb. 42).¹⁴⁶⁰ Den Ausgangspunkt stellt dabei die Annahme eines aktiv handelnden Rezipienten dar, der sein Leben in einem von mentalen und sozialen Prämissen begrenzten Rahmen autonom gestaltet. Diese Auffassung lenkt die Betrachtung auf die subjektive Bedeutungskonstruktion der Rezipienten.¹⁴⁶¹ Die Rezeption kommunikativer Maßnahme ist nicht mehr nur von den vom Kommunikator angebotenen Mitteilungen und von den mentalen Strukturen und Prozessen der Rezipienten abhängig, sondern sie wird auch durch soziale, mediale und situative Größen determiniert.¹⁴⁶² Dabei gilt,

¹⁴⁵⁰ Vgl. **Bode** (2004) S. 233.

¹⁴⁵¹ Vgl. **Beck** (1994) S. 41. Zur Kritik an der Fremdbestimmtheit der Rezipienten vgl. insbesondere **Behrens** (1991 a) S. 20 ff.

¹⁴⁵² Vgl. **Kunz** (1995) S. 145; **Bongard** (2002) S. 52 f.

¹⁴⁵³ Vgl. **Bode** (2004) S. 247.

¹⁴⁵⁴ Vgl. **Spanier** (2000) S. 107.

¹⁴⁵⁵ Vgl. **Bintig u.a.** (1976) S. 13 f.

¹⁴⁵⁶ Vgl. **Kunz** (1995) S. 158.

¹⁴⁵⁷ Vgl. **McCracken** (1987) S. 122.

¹⁴⁵⁸ Vgl. **Jäckel** (2005) S. 65.

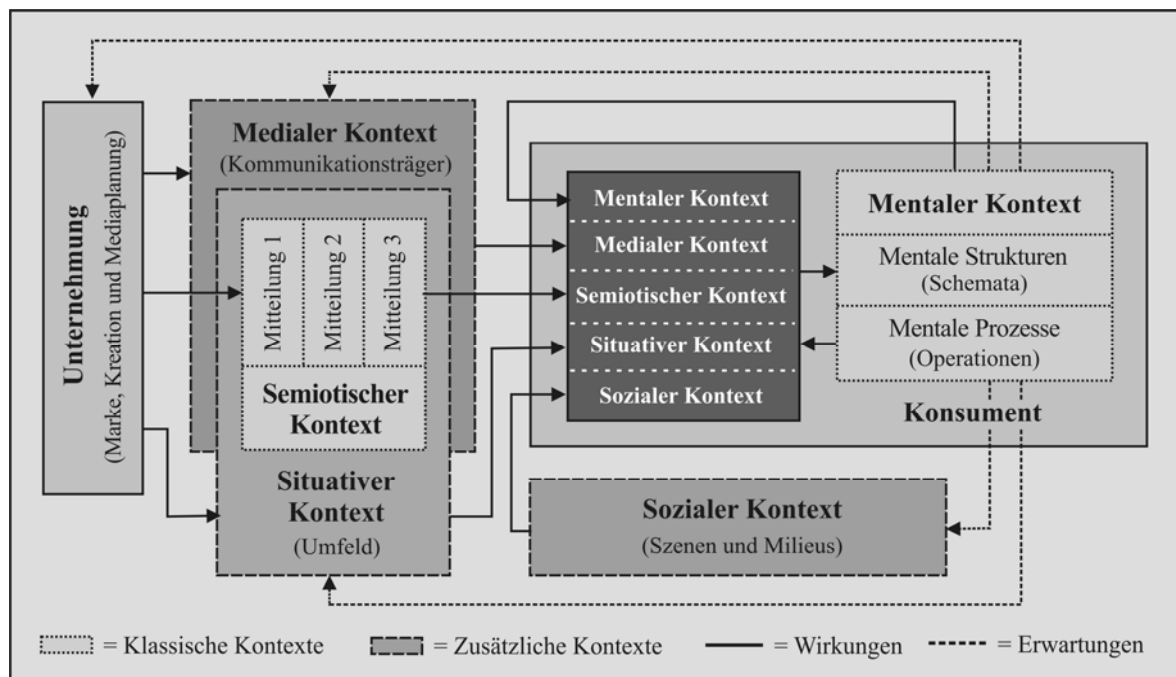
¹⁴⁵⁹ Vgl. **Derieth** (1995) S. 27.

¹⁴⁶⁰ Vgl. **Merten** (1999) S. 357 ff.; **Drabczynski** (1998) S. 16; **Meffert** (2000 a) S. 694.

¹⁴⁶¹ Vgl. **Mick; Buhl** (1992) S. 317.

¹⁴⁶² Vgl. **Merten** (1994) S. 311 f.; **Merten** (1999) S. 357 ff.

daß die Rezipienten aus der Menge der kommunikativen Angebote kraft des mentalen, situativen und sozialen Kontextes subjektiv bestimmte Medien und Mitteilungen selektieren.¹⁴⁶³ Insofern resultiert die Wirkung der Marken-Kommunikation aus der Verbindung von mentalen, medialen, semiotischen, situativen und sozialen Faktoren.¹⁴⁶⁴ Ferner nutzen die Rezipienten kommunikative Maßnahmen zweckgerichtet zur Konstruktion mentaler Strukturen, d.h. sie versuchen, einen individuellen Nutzen zu realisieren.¹⁴⁶⁵ Der Rezeption vorgelagert sind einige selektive Instanzen, in denen sich diese Zweckgerichtetheit in Form von subjektiven Erwartungen, d.h. durch Involvement bezüglich des Kommunikators, des Mediums, der angebotenen Mitteilung und der Rezeptionssituation manifestiert.¹⁴⁶⁶



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 42: Kontexte des empfängerseitigen Wirkungsprozesses

Insgesamt betrachtet stoßen die tradierten Ansätze zur Modellierung kommunikativer Wirkungen aufgrund ihrer rein psychologischen Ausrichtung eindeutig an Erkenntnisgrenzen, da keine vollständige Berücksichtigung aller relevanten Wirkungsfaktoren erfolgt.¹⁴⁶⁷ Insofern soll im Rahmen der nachfolgenden kritischen Auseinandersetzung detailliert herausgearbeitet werden, ob und inwieweit die dargestellten Modelle die aufgezeigten Kontexte einbeziehen. Dazu ist u.a. aber eine Ausdifferenzierung der fünf Kontexte durch operationale Variablen geboten, um die kritischen Detailfragen in der gebotenen Präzision klären zu können.¹⁴⁶⁸

¹⁴⁶³ Vgl. in diese Hinsicht auch das Feldschema der Massenkommunikation bei **Maletzke** (1978) S. 37 ff.

¹⁴⁶⁴ Vgl. **Merten** (1995 b) S. 16.

¹⁴⁶⁵ Vgl. **Merten** (1984) S. 66.

¹⁴⁶⁶ Vgl. **Merten** (1995 a) S. 79.

¹⁴⁶⁷ Vgl. **Wilkins** (1995) S. 21; **Wilkins** (1994) S. 109 ff.

¹⁴⁶⁸ Vgl. **Baitsch** (1993) S. 74.

3.2. Beurteilung der mentalen Wirkungsfaktoren

Die ausführlich dargestellten Modelle zur Beschreibung und Erklärung kommunikativer Wirkungen beziehen sich einerseits auf individuelle Wirkungspfade und andererseits auf rezeptionsbedingte Gedächtnisprozesse. Im Mittelpunkt dieser psychologisch orientierten Forschung steht die menschliche Informationsverarbeitung.¹⁴⁶⁹ Der Rezipient wird dabei auf psychische Wirkungskomponenten und -mechanismen reduziert.¹⁴⁷⁰ Mit welchen Konsequenzen diese Reduzierung verbunden ist, zeigt die folgende kritische Auseinandersetzung.

3.1.1. Diskussion der mentalen Faktoren

Die Modellierung der mentalen Strukturen und Prozesse erfolgt durch Rückgriff auf verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse, also durch statische Größen wie Emotionen, Motive, Wissen, Images und Einstellungen sowie dynamische Größen wie Wahrnehmung, Lernen, Denken, Entscheiden und Verhalten.¹⁴⁷¹ Die angestrebte Wirkung kommunikativer Maßnahmen besteht in der Generierung, Aktualisierung bzw. Modifizierung entsprechender mentaler Strukturen,¹⁴⁷² die das finale Kaufverhalten maßgeblich bestimmen. Unter solchen Strukturen versteht man allgemein konzeptionell aufeinander bezogene und relationell verbundene Repräsentationen von Objekten, Personen, Situationen, Ereignissen und Verhalten.¹⁴⁷³ Mit Blick auf die kommunikationspolitischen Aktivitäten von Unternehmen interessiert man sich dagegen allein für leistungs- bzw. markenbezogene Repräsentationen, d.h. für entsprechende Einstellungen hinsichtlich der angebotenen Leistungen bzw. Marken.¹⁴⁷⁴ Auf Grund dessen erklären die betreffenden Wirkungsmodelle – ganz in der neobehavioristischen Tradition – mentale Strukturen insbesondere durch den Rückgriff auf mehrdimensionale Einstellungsmodelle.¹⁴⁷⁵

Die letztlich enttäuschende prognostische Kraft dieser Einstellungsmodelle hat dazu geführt, daß derartige Ansätze zunehmend in der Kritik stehen.¹⁴⁷⁶ Neben diversen meßtechnischen Defiziten stellt diese Kritik in erster Linie auf die sehr vereinfachte Modellierung der mentalen Strukturen ab.¹⁴⁷⁷ Diese Einschätzung läßt sich gleichermaßen auf die aufgezeigten Wirkungsmodelle übertragen, auch wenn die psychischen Wirkungskomponenten und -mechanismen auf dem aktuellen Stand neobehavioristischer Wirkungsforschung systematisch und umfassend

¹⁴⁶⁹ Vgl. **Bongard** (2002) S. 50.

¹⁴⁷⁰ Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 613.

¹⁴⁷¹ Vgl. **Trommsdorff** (2004) S. 35.

¹⁴⁷² Zur Darstellung aktueller theoretischer Erklärungsansätze hinsichtlich mentaler Strukturen vgl. insbesondere **Mandl u.a.** (1988) S. 124 ff.; **Opwis; Lüer** (1996) S. 346 ff.; **Neumaier** (2000) S. 6 ff.

¹⁴⁷³ Vgl. **Schenk** (2002) S. 270.

¹⁴⁷⁴ Vgl. **Grunert** (1991) S. 11.

¹⁴⁷⁵ Einen Überblick hinsichtlich mehrdimensionaler Einstellungsmodelle geben **Freter** (1987 e) S. 20 ff.; **Trommsdorff; Schuster** (1981) S. 736 ff.

¹⁴⁷⁶ Zur entsprechenden Kritik vgl. exemplarisch **Geise** (1984); **Grunert** (1990).

¹⁴⁷⁷ Vgl. **Grunert** (1991) S. 11.

ausdifferenziert werden.¹⁴⁷⁸ Selbst die Aufnahme kognitionswissenschaftlicher Wirkungsvariablen wie Involvement oder kognitive Schemata, ändert nichts daran, daß letztlich immer noch ein deterministischer Wirkungsmechanismus zwischen den kommunikativen Maßnahmen und dem Kaufverhalten der Rezipienten unterstellt wird. Vermutlich haben in diesem Zusammenhang die pragmatischen Verwertungsinteressen der Kommunikationsbranche das theoretische Forschungsinteresse geleitet.¹⁴⁷⁹ Die Folge besteht in einer überaus zweckgebundenen Erklärung der Wirkungsmechanismen.¹⁴⁸⁰ Denn die kommerzielle Wirkungsforschung und mithin die Wirkungsmodelle unterstellen,¹⁴⁸¹ daß die Wirkung ausschließlich in Verbindung mit dem Kaufverhalten existiert.¹⁴⁸² Demgegenüber zeigen empirische Studien, daß die Konsumenten markenbezogene Kommunikation auch unabhängig von konkreten Kaufhandlungen, d.h. ohne die Suche nach leistungs- bzw. markenrelevanten Informationen als reine Unterhaltung rezipieren.¹⁴⁸³ Bei der absichtlichen Verengung der Wirkungsperspektive auf verhaltensbezogene Gesichtspunkte handelt es sich somit um eine ungerechtfertigte Isolierung, die wichtige Aspekte der Rezeption kommunikativer Maßnahmen unbeachtet läßt.¹⁴⁸⁴

3.2.2. Alternative Sicht der mentalen Faktoren

Im Gegensatz zur verhaltenswissenschaftlichen Perspektive gewinnt heute zunehmend eine alternative Sichtweise an wissenschaftlicher Relevanz, die zur Modellierung der Wirkung markenbezogener Kommunikation auf die subjektive Konstruktion von Informationen bzw. Bedeutungen in der Psyche der Rezipienten abstellt.¹⁴⁸⁵ Danach umfaßt die Wahrnehmung und Verarbeitung kommunikativer Maßnahmen nicht eine Abbildung der Realität, sondern einen aktiven und subjektiven Prozeß,¹⁴⁸⁶ durch den die Rezipienten ihre mentalen Strukturen individuell konstruieren.¹⁴⁸⁷ Innerhalb des mentalen Kontextes fungieren dabei vorhandene affektive und kognitive Strukturen,¹⁴⁸⁸ die im Rahmen der Sozialisation aufgebaut und ausdifferenziert wurden, als reflexive Selektionsinstanzen der Mitteilungen sowie deren subjektiven In-

¹⁴⁷⁸ Dies auch dadurch, daß die Strukturen bzw. Prozesse der entwickelten Modelle der Gliederung der entsprechenden Forschungsarbeiten von KROEBER-RIEL, PETTY & CACIOPPO sowie STEFFENHAGEN zugrunde liegen bzw. sich auf diese beziehen und somit durch umfassende Ausführungen theoretisch untermauert werden. Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003); **Petty; Cacioppo** (1986); **Steffenhagen** (2000).

¹⁴⁷⁹ Vgl. hierzu insbesondere auch **Haase** (1989) S. 217 ff.

¹⁴⁸⁰ Vgl. **Bongard** (2002) S. 3.

¹⁴⁸¹ KROEBER-RIEL weist zwar auf weitere Funktionen für die Rezipienten hin, er berücksichtigt diese aber nicht in seinem Modell der Wirkungspfade. Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 608 ff.

¹⁴⁸² Vgl. **O'Guinn; Faber** (1991) S. 357 f.

¹⁴⁸³ Vgl. hierzu exemplarisch **Bloch u.a.** (1986) S. 119 ff.

¹⁴⁸⁴ Vgl. **Bode** (2004) S. 247.

¹⁴⁸⁵ Vgl. **Tropp** (2001) S. 104.

¹⁴⁸⁶ Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 570.

¹⁴⁸⁷ Zur subjektiven Konstruktion mentaler Strukturen vgl. insbesondere auch die einzelnen Beiträge in dem Herausgeberband von **Edelstein; Hoppe-Graff** (1993).

¹⁴⁸⁸ Zur Differenzierung affektiver und kognitiver Strukturen innerhalb der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen vgl. **Merten** (1992) S. 122; **Emrich** (1992) S. 91.

terpretationen.¹⁴⁸⁹ Das markenrelevante Wissen der Rezipienten strukturiert sich im Rahmen selbstorganisierender Prozesse in sogenannten Schemata.¹⁴⁹⁰ Diese Schemata umfassen ein strukturiertes Set von affektiven und kognitiven Strukturen,¹⁴⁹¹ die für einen bestimmten thematischen Bereich relevant sind.¹⁴⁹² Die Sozialisation impliziert dabei die Konstruktion von individuellen Wirklichkeitsvorstellungen, die es dem Rezipienten ermöglichen, in seiner natürlichen und sozialen Umwelt eine möglichst hohe individuelle Lebensqualität zu realisieren.¹⁴⁹³

Marken-Kommunikation beinhaltet damit einen Prozeß, der zu einer verfeinerten Wahrnehmung und Deutung der beworbenen Leistungen bzw. Marken, aber auch der eigenen Person sowie der Umwelt führt.¹⁴⁹⁴ Sie stellt letztendlich einen zweckgebundenen Konstruktionsprozeß dar,¹⁴⁹⁵ der bei den Rezipienten viable Denk- und Handlungsweisen zur Folge hat.¹⁴⁹⁶ Viabel sind Wirklichkeitskonstruktionen dann, wenn sie der Zwecksetzung des Individuums entsprechen. Diese Zweckorientierung betrifft sowohl die aus dem Angebot an kommunikativen Maßnahmen auszuwählenden Medien und Mitteilungen, als auch die Interpretation der Mitteilungen, d.h. deren Bewertungen hinsichtlich Relevanz und Aktualität.¹⁴⁹⁷

3.3. Beurteilung der medialen Faktoren

Bevor Kommunikationswirkungen eintreten können, müssen die Rezipienten zunächst die entsprechenden Medien nutzen.¹⁴⁹⁸ Der Begriff der Medien bezieht sich dabei ausschließlich auf die substantiellen Kommunikationsträger.¹⁴⁹⁹ Der Kontakt der Rezipienten mit den eingesetzten Medien bildet eine notwendige,¹⁵⁰⁰ aber nicht eine hinreichende Bedingung für erfolgreiche Marken-Kommunikation.¹⁵⁰¹ Unter einem medialen Kontakt versteht man jede noch so flüchtige Berührung der Rezipienten mit den Kommunikationsträgern bzw. -mitteln.¹⁵⁰² Nur durch einen derartigen Kontakt – sei er auch noch so unbeabsichtigt und kurz – kann Kommunikation zustande kommen.¹⁵⁰³ In diesem Sinne ist zu überprüfen, ob und inwieweit die aufgezeigten Wirkungsmodelle den medialen Kontakt thematisieren.

¹⁴⁸⁹ Vgl. **Merten** (1995 a) S. 77; **Schenk** (2002) S. 270 f.

¹⁴⁹⁰ Vgl. **Lenk** (1998) S. 21.

¹⁴⁹¹ Vgl. hierzu auch die auf der Schematheorie beruhende Entwicklung einer systemtheoretisch-konstruktivistischen Affektlogik bei **Ciampi** (1997) S. 45 ff.; **Ciampi** (1998) S. 43 ff.

¹⁴⁹² Zur Relevanz von Schemata hinsichtlich der Kommunikationswirkung vgl. **Schenk** (2002) S. 269 ff.

¹⁴⁹³ Vgl. **Schmidt** (1996 b) S. 36.

¹⁴⁹⁴ Vgl. **McCracken** (1987) S. 121.

¹⁴⁹⁵ Zur Zweckgebundenheit der Wirklichkeitskonstruktionen vgl. **Glaserfeld** (1997 a) S. 31.

¹⁴⁹⁶ Vgl. **Glaserfeld** (1997 b) S. 30.

¹⁴⁹⁷ Vgl. **Merten** (1995 a) S. 77.

¹⁴⁹⁸ Vgl. **Salat** (1991) S. 45.

¹⁴⁹⁹ Zu unterschiedlichen Medienbegriffen vgl. **Posner** (1985) S. 255 ff.; **Schmidt** (1995 a) S. 28.

¹⁵⁰⁰ Von Bedeutung sind in diesem Kontext sowohl Kommunikationsträger- als auch Kommunikationsmittelkontakte. Vgl. hierzu insbesondere **Bender** (1976) S. 19 ff.

¹⁵⁰¹ Vgl. **Freter** (1974) S. 45.

¹⁵⁰² Vgl. **Koschnick** (1995) S. 944.

¹⁵⁰³ Vgl. **Boeckmann** (1994) S. 40.

3.3.1. Diskussion der medialen Faktoren

Alle betrachteten Wirkungsmodelle stimmen darin überein, daß der Kontakt mit kommunikativen Maßnahmen die grundlegende Voraussetzung für psychische Wirkungen bei den Rezipienten repräsentiert.¹⁵⁰⁴ Ein unmittelbarer Einfluß der unterschiedlichen medialen Kontaktformen auf den Verlauf und das Ergebnis des eigentlichen Wirkungsprozesses wird allerdings nicht explizit aufgezeigt. Lediglich das Involvement der Rezipienten hinsichtlich bestimmter medialer Präsentationsformen deutet auf eine derartige Verbindung hin.¹⁵⁰⁵ In dieser Hinsicht kann man davon ausgehen, daß die Nutzung der betreffenden Kommunikationsträger und somit die entsprechende Kontaktqualität intensiver ausfällt, wenn das medienbezogene Involvement hoch ist.¹⁵⁰⁶ Die Höhe des Involvements hängt dabei u.a. vom Image des Mediums bei den Rezipienten ab.¹⁵⁰⁷ Darüber hinaus belegen empirische Studien anschaulich,¹⁵⁰⁸ daß die Wirkung kommunikativer Maßnahmen auf weiteren inter- und intramedialer Faktoren beruht, die in den aufgeführten Modellen keine Berücksichtigung gefunden haben. Zu nennen sind hier Größen wie der Kommunikationsdruck, die Kontaktqualität, der Mediamix, das Timing oder die Platzierung.¹⁵⁰⁹

Kommunikative Wirkungen lassen sich also nur dann erzielen, wenn u.a. ein Mindestmaß an Kommunikationsdruck zustande kommt.¹⁵¹⁰ Unter dem Kommunikationsdruck versteht man die Anzahl der Kontakte, die zwischen einem Rezipienten und einem Kommunikationsträger bzw. Kommunikationsmittel in einem festgelegten Zeitraum stattgefunden haben.¹⁵¹¹ Aber auch die Qualität der Kontakte bestimmt die Wirkung kommunikativer Maßnahmen.¹⁵¹² Die Kontaktqualität charakterisiert die Eignung eines Mediums, die Mitteilungen gemäß der angestrebten Wirkung zu übermitteln.¹⁵¹³ Sie hängt von Faktoren wie beispielsweise der Dauer und Wiederholbarkeit des Kontakts, der Funktion des Mediums, der Situation der Informationsaufnahme, der Bindung der Rezipienten sowie dem Image des Mediums ab.¹⁵¹⁴ Die simultane bzw. sukzessive Kombination der Kommunikationsträger zu einem Mediamix führt zudem dazu,¹⁵¹⁵ daß sich die Wirkungspotentiale der Medien aufgrund der mehrkanaligen Ansprache gegenseitig unterstützen.¹⁵¹⁶ Dadurch läßt sich die Gesamtwirkung der einzelnen Maßnahmen gegenüber

¹⁵⁰⁴ Dabei kann man die Kontakte z. B. nach inhaltlichen Kriterien in eine informative, emotionale oder kombinierte Ansprache differenzieren. Vgl. **Kroeber-Riel; Esch** (2004) S. 166 ff.

¹⁵⁰⁵ Vgl. **Steffenhagen** (2000) S. 29 f.

¹⁵⁰⁶ Vgl. **Schierl** (1994) S. 8.

¹⁵⁰⁷ Vgl. hierzu ausführlich **Völker** (1996) S. 125 ff.

¹⁵⁰⁸ Vgl. hierzu die Darstellung exemplarischer Studien bei **Löffler** (1999) S. 99 ff.

¹⁵⁰⁹ Vgl. **Völker** (1996) S. 167.

¹⁵¹⁰ Vgl. **Wenzel** (1984) S. 90 ff.; **Mayer** (1993) S. 340.

¹⁵¹¹ Vgl. **Unger** (1992) S. 307; **Koschnick** (1995) S. 965.

¹⁵¹² Zur Kontaktqualität vgl. insbesondere auch **Benad** (1991) S. 182 ff.

¹⁵¹³ Vgl. **Freter** (1974) S. 84; **Koschnick** (1995) S. 972.

¹⁵¹⁴ Vgl. hierzu **Freter** (1974) S. 84 ff.; **Schweiger** (1975) S. 177 ff.; **Pepels** (1990) S. 120 f.

¹⁵¹⁵ Vgl. hierzu insbesondere **Gruner & Jahr** (1997).

¹⁵¹⁶ Vgl. **Spanier** (2000) S. 68.

der Summe der Einzelwirkungen deutlich erhöhen,¹⁵¹⁷ da Multiplikator- bzw. Synergieeffekte eintreten.¹⁵¹⁸ Weiterhin stellt das Timing einen vernachlässigten Faktor dar, da die zeitliche Verteilung der Kontakte die Kommunikationswirkung wesentlich mitbestimmt.¹⁵¹⁹ Daher führen konzentrierte, kontinuierliche oder intermittierende Kommunikationskontakte mit unterschiedlichen Frequenzmustern zu verschiedenen Wirkungen,¹⁵²⁰ wobei zeitliche Verzögerungen und Ausstrahlungseffekte auftreten können.¹⁵²¹ Schließlich wirkt sich auch die Plazierung der Kommunikationsmittel innerhalb eines Mediums bzw. Programms auf die Wahrnehmung und Bewertung der kommunizierten Inhalte aus.¹⁵²² So belegen empirische Studien einerseits den Einfluß des Programmumfeldes, d.h. des redaktionellen Inhalts und des betreffenden Genres auf die Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung.¹⁵²³ Andererseits wirken sich serielle und positionale Plazierungseffekte innerhalb des Mediums bzw. innerhalb des werblichen Programms auf die entsprechenden psychischen Wirkungsprozesse aus.¹⁵²⁴

Insgesamt weisen die tradierten Wirkungsmodelle also grundlegende Defizite hinsichtlich der Berücksichtigung medialer Faktoren auf. Die tradierte Wirkungsforschung unterstellt zwar einen Kontakt zwischen der Unternehmung und den anvisierten Rezipienten. Die quantitativen und qualitativen Charakteristika dieser Kontakte besitzen aber keinen unmittelbaren Einfluß auf den psychischen Wirkungsprozeß.¹⁵²⁵ Infolgedessen hat sich eine standardisierte Mediaforschung etabliert, deren Zwecksetzung darin besteht, verlässliche Daten hinsichtlich der quantitativen und qualitativen Aspekte der Mediennutzung zu erheben.¹⁵²⁶ Die entsprechenden Analysen geben Auskunft darüber, welche Personen in welcher Zusammensetzung wann, wie oft und wie lange bestimmte Medien nutzen und welche Gewohnheiten sie dabei ausgebildet haben. Die Gründe für die Mediennutzung bleiben jedoch auch weiterhin ausgesprochen unklar.¹⁵²⁷ Diese Feststellung impliziert, daß es für die Wirkung der Marken-Kommunikation unerheblich ist, weshalb ein Kontakt zustande kommt und warum bzw. wie sich unterschiedliche Kontakte auf die mentalen Prozesse auswirken.¹⁵²⁸ Den Rezipienten weist man dadurch immer noch eine weitgehend passive Rolle zu, denn die mit der Mediennutzung verbundenen Absichten, Interessen, Erwartungen und Verwendungszusammenhänge bleiben unbeachtet.¹⁵²⁹

¹⁵¹⁷ Vgl. **Mathes; Spanier** (1995) S. 428 ff.; **Schierl** (1995) S. 13.

¹⁵¹⁸ Vgl. **Unger** (1993) S. 19; **Unger** (1994 b) S. 75.

¹⁵¹⁹ Vgl. hierzu auch **Völker** (1996) S. 184; **Wöhler; Schöne** (1998) S. 53 .

¹⁵²⁰ Vgl. **Behrens** (1991 b) S. 70.

¹⁵²¹ Vgl. **Langkamp** (1984) S. 17 ff.

¹⁵²² Vgl. **Spanier** (2000) S. 53.

¹⁵²³ Vgl. exemplarisch **Mayer** (1996) S. 22 ff.; **Drabczynski** (1998) S. 48 ff.

¹⁵²⁴ Vgl. exemplarisch **Mayer; Illmann** (2000) S. 533 ff.; **Moser** (2002) S. 191 ff.

¹⁵²⁵ Dieser Sachverhalt überrascht, denn in der Mediaplanung kommt derartigen Aspekten seit jeher eine erhebliche Bedeutung zu. Vgl. hierzu **Freter** (1974) S. 45 ff.; **Schweiger** (1975) S. 30 ff.

¹⁵²⁶ Vgl. hierzu **Benad** (1991) S. 79 ff.; **Siegert** (1993) S. 123 ff.; **Meyen** (2004) S. 53 ff.

¹⁵²⁷ Vgl. **Schenk** (2002) S. 625.

¹⁵²⁸ Vgl. **Kunz** (1995) S. 71.

¹⁵²⁹ Vgl. **Renckstorf** (1977) 13.

3.3.2. Alternative Sicht der medialen Faktoren

Um die Frage nach den Gründen für die Mediennutzung und -wirkung zu beantworten, bedarf es eines Perspektivenwechsels in der Media- und Wirkungsforschung. Die aktiven und interdependenten Selektions-, Nutzungs- und Interpretationsprozesse der Rezipienten rücken dabei ins Zentrum der Modellierung medienbezogenen Handelns.¹⁵³⁰ Als Bezugsrahmen läßt sich auf systemtheoretische und konstruktivistische Medientheorien zurückgreifen.¹⁵³¹ In dieser Hinsicht liegen bereits differenzierte theoretische Ansätze vor.¹⁵³² Den Ausgangspunkt markiert die Annahme, daß zwischen dem Unternehmen und den Rezipienten eine geregelte, dauerhafte und wiederholbare strukturelle Kopplung mittels unterschiedlicher Arten von Medien existiert.¹⁵³³ Die Rezipienten selektieren und nutzen dann aktiv verschiedene Konstellationen dieser Kommunikationsträger.¹⁵³⁴ Sie beziehen sich dabei auf Mediengattungs- bzw. Mediennutzungsschemata,¹⁵³⁵ die in formaler und funktionaler Hinsicht allen anderen Arten von Schemata entsprechen.¹⁵³⁶ In diesem Sinne greifen die Rezipienten bei ihren absichtsvollen Selektions- und Nutzungshandlungen auf intersubjektive Medienschemata zurück, die im Rahmen ihrer Sozialisation ausdifferenziert wurden.¹⁵³⁷ Die Wirkungen treten dann dadurch ein, daß die Rezipienten aufgrund der über Medien an sie herangetragenen und von ihnen selektierten Mitteilungen subjektiv Bedeutungen konstruieren.¹⁵³⁸ Der Wirkungsprozeß läßt sich daher nicht auf einen einfachen Informationsverarbeitungsmechanismus reduzieren, sondern er beruht u.a. auf dem Einfluß medialer Faktoren.¹⁵³⁹ Die Annahme von zweckgerichteten Selektions- und Nutzungshandlungen führt ferner zu der Konsequenz, daß die Medien einen instrumentalen Charakter erhalten.¹⁵⁴⁰ Die Rezipienten nutzen Kommunikationsträger und -mittel, um psychische oder soziale Gratifikationen zu erhalten.¹⁵⁴¹ Die Erwartungen reichen von purer Unterhaltung bis hin zur Reflexion ihrer eigenen Identität im Spiegel von wahrgenommenen Medieninhalten bzw. -akteuren.¹⁵⁴²

3.4. Beurteilung der semiotischen Faktoren

Der mediale Kontakt stellt lediglich eine Chance, d.h. eine notwendige Bedingung für kommunikative Wirkungen dar. Soll aus dieser Chance eine konkrete Wirkung resultieren, so müssen

¹⁵³⁰ Vgl. **Jäckel** (1996) S. 149.

¹⁵³¹ Zur Differenzierung und Deskription systemtheoretischer und konstruktivistischer Medientheorien vgl. **Weber** (1996 b) S. 129 ff.

¹⁵³² Vgl. **Schmidt** (1996 c) S. 1 ff.; **Luhmann** (1996 b) S. 9 ff.; **Thiedeke** (1997) S. 19 ff.

¹⁵³³ Vgl. **Schmidt** (1996 c) S. 24 f.; **Schmidt** (1999) S. 126.

¹⁵³⁴ Vgl. **Kunz** (1995) S. 145.

¹⁵³⁵ Vgl. **Schmidt; Weischenberg** (1994) S. 216.

¹⁵³⁶ Vgl. **Rusch** (1993) S. 292; **Woelke** (2004) S. 111.

¹⁵³⁷ Vgl. **Schmidt** (1996 c) S. 24.

¹⁵³⁸ Vgl. **Schmidt** (1995 b) S. 21 ff.; **Schmidt** (1992) S. 440.

¹⁵³⁹ Vgl. **Schmidt** (2000 a) S. 96 f.

¹⁵⁴⁰ Vgl. **Jäckel** (2005) S. 74.

¹⁵⁴¹ Vgl. **Meyen** (2004) S. 15.

¹⁵⁴² Vgl. **Neumann-Braun** (2000) S. 188 ff.; **Vorderer; Schramm** (2002) S. 129 ff.

die Rezipienten – als hinreichende Bedingung – die in Zeichen codierten Mitteilungen decodieren.¹⁵⁴³ Insofern existiert ein allgemeiner Konsens dahingehend, daß kommunikative Maßnahmen einen Zeichenprozeß darstellen.¹⁵⁴⁴ Ein Zeichen verkörpert ein Signal, das für die Empfänger in einem gewissen Sinne ein bestimmtes Objekt repräsentiert.¹⁵⁴⁵ In dieser triadischen Relation kann es beispielsweise aus einem Markennamen bzw. -logo, der damit gekennzeichneten Leistung und der zugesprochenen Bedeutung bestehen.¹⁵⁴⁶ Entsprechend stellt sich aus Sicht der Marken-Kommunikation die Frage nach der Wirkung der Zeichen im Hinblick auf die Rezipienten.¹⁵⁴⁷ Deshalb gilt es herauszufinden, welche semiotischen Erkenntnisse in den tradierten Wirkungsmodellen Berücksichtigung gefunden haben.

3.4.1. Diskussion der semiotischen Faktoren

Um klären zu können, ob und inwieweit man semiotische Variablen in die Modelle einbezogen hat, bedarf es der Bestimmung der Dimensionen der Semiotik.¹⁵⁴⁸ Im Anschluß an die aufgezeigte triadische Relation kann man zwischen einer syntaktischen, semantischen und pragmatischen Dimension differenzieren.¹⁵⁴⁹ Die Syntaktik befaßt sich mit den formalen Relationen der Zeichenträger bzw. Signale untereinander und den Regeln ihrer Kombination.¹⁵⁵⁰ Die Semantik beschäftigt sich mit der Beziehung zwischen den Signalen und den Objekten, die sie repräsentieren.¹⁵⁵¹ Die Pragmatik schließlich setzt sich mit der Verwendung und Wirkung der Signale auseinander.¹⁵⁵² Die angewandte Semiotik befaßt sich also mit all jenen Phänomenen, die allgemein als Zeichen bzw. Zeichenkombinationen verstanden werden, mit den entsprechenden Interpretationsvorgängen und mit den Ergebnissen dieser Interpretationen.¹⁵⁵³

Im Rahmen der aufgezeigten Wirkungsmodelle hängt jegliche Kommunikationswirkung von der Rezeption der eingesetzten Kommunikationsmittel ab. Man geht zwar implizit davon aus, daß Anzeigen anders wirken als Kinospots, Product Placement oder Plakate, da die einzelnen Kommunikationsmittel spezifische Darstellungsmodalitäten besitzen.¹⁵⁵⁴ Explizit berücksichtigen die betreffenden Wirkungsmodelle aber allein den pragmatischen Aspekt der Semiotik,

¹⁵⁴³ Mit Blick auf die hier hervorgehobene Stellung des semiotischen Kontextes sei angemerkt, daß zeichenbezogene Aspekte im Marketing in unterschiedlichen Kontexten Verwendung finden. Vgl. hierzu **Umiker-Sebock** (1987).

¹⁵⁴⁴ Vgl. **Silbermann** (1982) S. 227 f.; **Noelle-Neumann u.a.** (1994) S. 140; **Köck** (1996) S. 359 f.; **Juchem** (1998) S. 71.

¹⁵⁴⁵ Vgl. **Bense; Walther** (1973) S. 120 f.; **Eco** (1989) S. 26; **Kübler** (1994) S. 14.

¹⁵⁴⁶ Vgl. hierzu **Gallert** (1998) S. 111 ff.

¹⁵⁴⁷ Vgl. **Müller** (1999) S. 144.

¹⁵⁴⁸ Die Semiotik läßt sich beschreiben als Theorie der Zeichen. Vgl. **Boeckmann** (1994) S. 37; **Sottong; Müller** (1998) S. 10 f.

¹⁵⁴⁹ Vgl. **Nöth** (1985) S. 49.

¹⁵⁵⁰ Vgl. **Bonfadelli** (2002) S. 166.

¹⁵⁵¹ Vgl. **Behrens** (1996) S. 117.

¹⁵⁵² Vgl. **Kübler** (1994) S. 16.

¹⁵⁵³ Vgl. **Werner** (1999) S. 31.

¹⁵⁵⁴ Vgl. **Steffenhagen** (2000) S. 14.

indem die mentalen Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprozesse der Rezipienten je nach der Art der eingesetzten bildlichen und sprachlichen Zeichen variieren.¹⁵⁵⁵ Damit greifen die aufgezeigten Wirkungsmodelle jedoch zu kurz. Denn die systematische Anwendung semiotischer Erkenntnisse zur Initiierung von Verhaltensänderungen erfordert die Berücksichtigung aller semiotischen Disziplinen.¹⁵⁵⁶ In dieser Hinsicht interessiert nicht nur, zu welchen Wirkungen bildliche oder sprachliche Zeichen bei den Rezipienten führen, sondern vor allem die Frage, wie bestimmte Gestaltungselemente formal und inhaltlich zu kreieren und zu kombinieren sind, damit die intendierten Bedeutungen und damit die beabsichtigten Wirkungen eintreten. Entsprechend hat man die Wirkungsmodelle konsequent um sozialtechnische Gesetzmäßigkeiten zur Beeinflussung der Rezipienten erweitert,¹⁵⁵⁷ so daß heute hinsichtlich der potentiellen Wirkungen von formalen und inhaltlichen Gestaltungselementen eine Fülle empirischer Erkenntnisse vorliegt.¹⁵⁵⁸ Diese empirisch abgesicherten semiotischen Regeln erlauben es beispielsweise, in einem frühen Stadium der Kommunikationsmittelgestaltung – noch vor den obligatorischen Pretests – die kreativen Prozesse zu objektivieren und darauf aufbauend zu optimieren.¹⁵⁵⁹

3.4.2. Alternative Sicht der semiotischen Faktoren

Trotz der Masse an empirisch untermauerten Gestaltungsregeln läßt sich aber nicht davon absehen, daß hinsichtlich der Steuerung der Kommunikationswirkung durch formale und inhaltliche Gestaltungselemente weitreichende Restriktionen existieren.¹⁵⁶⁰ Denn erst im Zusammenhang mit der aktiven Nutzung der Zeichen durch die Rezipienten entstehen realisierte Bedeutungen.¹⁵⁶¹ Ein Zeichen beinhaltet demnach ein vom Kommunikator mit potentieller Bedeutung ausgestattetes Beziehungsgefüge aus Form und Inhalt, welches von den Rezipienten subjektiv interpretiert und in ihre mentalen Strukturen integriert wird.¹⁵⁶² Dabei läßt sich die Bedeutung von Zeichen als ein gedankliches, subjektives Konstrukt der am Kommunikationsprozeß beteiligten Kommunikationspartner und nicht als dem Zeichen inhärente, unveränderbare Größe verstehen.¹⁵⁶³ Ein Zeichen hat also nur dann eine realisierte Bedeutung, wenn der Inhalt subjektiv interpretiert wird. Die inhaltliche Ebene steht dabei in enger Relation zur formalen Ebene.¹⁵⁶⁴ Die Form eines Zeichens besteht aus den Signalen, d.h. den physischen Zei-

¹⁵⁵⁵ Vgl. **Kroeber-Riel; Esch** (2004) S. 149.

¹⁵⁵⁶ Vgl. **Müller** (1999) S. 144 f.

¹⁵⁵⁷ Vgl. hierzu insbesondere **Kroeber-Riel; Meyer-Hentschel** (1982) S. 49 ff.; **Kroeber-Riel; Esch** (2004) S. 135 ff.; **Hofbauer; Hohenleitner** (2005) S. 75 ff.

¹⁵⁵⁸ Vgl. hierzu etwa **Behrens** (1996) S. 41 ff.; **Mäßen** (1998) S. 65 ff.; **Mayer; Illmann** (2000) S. 502 ff.; **Neumaier** (2000) S. 124 ff.; **Moser** (2002) S. 181 ff.; **Lachmann** (2004) S. 87 ff.; **Görgen** (2005) S. 76 ff.

¹⁵⁵⁹ Vgl. **Müller** (1999) S. 148 f.

¹⁵⁶⁰ Vgl. hierzu auch **Bode** (1996) S. 168.

¹⁵⁶¹ Vgl. **McCracken** (1988) S. 88.

¹⁵⁶² Vgl. **Boeckmann** (1994) S. 14.

¹⁵⁶³ Vgl. **Nöth** (1985) S. 36.

¹⁵⁶⁴ BARTHES verwendet in diesem Zusammenhang die Termini Ausdrucks- und Inhaltsebene. Vgl. **Barthes** (1983) S. 41.

chenträgern. Im Rahmen des Kommunikationsprozesses lassen sich lediglich Signale, jedoch keine Zeichen zwischen dem Kommunikator und den Rezipienten transportieren, da die Zeichen auf inhaltlicher Ebene aus subjektiven Konstruktionsprozessen bestehen und damit Freiheitsgrade bezüglich ihre Interpretation besitzen.¹⁵⁶⁵ Der wesentliche Unterschied hinsichtlich der sozialtechnischen und konstruktivistischen Perspektive liegt somit in der weniger eindeutigen Verbindung zwischen der intendierten Bedeutung des Kommunikators und den realisierten Bedeutungen der Rezipienten.¹⁵⁶⁶

Die Kritik an den aufgezeigten Wirkungsmodellen konzentriert sich in erster Linie auf die Überbewertung sozialtechnischer Steuerungsmechanismen. Bei der konstruktivistischen Perspektive besteht nun die Gefahr, daß von einer Unsteuerbarkeit der subjektiven Bedeutungskonstruktionen ausgegangen wird.¹⁵⁶⁷ Zunehmend setzt sich daher ein probabilistisches Wirkungsverständnis durch, das sowohl eine rein sozialtechnisch induzierte als auch eine vollkommen autonome Interpretation der Zeichen ablehnt.¹⁵⁶⁸ Im Mittelpunkt dieser Betrachtungsweise steht die Überzeugung, daß durch bestimmte soziale Darstellungsformen die Wahrscheinlichkeit der Kongruenz von intendierter und realisierter Bedeutung steigt, indem die Interpretationsprozesse der Rezipienten durch Rahmen vorgeprägt werden. Ein Rahmen bestimmt folglich die individuelle Definition der mitgeteilten Situation,¹⁵⁶⁹ d.h. er kommentiert die Handlungszusammenhänge des semiotischen Kontextes.¹⁵⁷⁰ Rahmen lassen sich als Interpretationsschemata verstehen, die den individuellen Wahrnehmungs- und Deutungsprozeß der Rezipienten strukturieren und organisieren.¹⁵⁷¹ Sie gewährleisten auf diese Weise, daß die Rezipienten die Mitteilungen angemessen auslegen und verstehen.¹⁵⁷² Insgesamt stellen die Rahmen also Interpretationsanweisungen zur Verfügung, ohne die sich keine sozial gültigen Bedeutungen konstruieren lassen.¹⁵⁷³

Die Handlungszusammenhänge werden auf mehreren Ebenen von Deutungsmustern eingebettet, so daß man zwischen primären und sekundären Rahmen differenzieren kann.¹⁵⁷⁴ Die primären Rahmen ermöglichen es den Rezipienten, die kommunikativen Maßnahmen ohne Rückgriff auf vorhergehende oder ursprüngliche Bedeutungen zu reflektieren.¹⁵⁷⁵ Diese Interpretationsschemata ergeben sich aus den unmittelbaren Eigenschaften,¹⁵⁷⁶ d.h. sie verkörpern die denotativen

¹⁵⁶⁵ Vgl. **Merten** (1999) S. 66.

¹⁵⁶⁶ Vgl. **Bode** (1999) S. 171.

¹⁵⁶⁷ Zur Diskussion dieser Problematik vgl. insbesondere **Schmidt; Zurstiege** (2000 b) S. 305 ff.

¹⁵⁶⁸ Vgl. **Bode** (2004) S. 260.

¹⁵⁶⁹ Die Situation des semiotischen Kontextes bezieht sich auf die Darstellungsform der kommunikativen Mitteilung und darf nicht mit dem situativen Kontext des Wirkungsprozesses verwechselt werden.

¹⁵⁷⁰ Vgl. **Goffman** (1996) S. 19.

¹⁵⁷¹ Vgl. **Sistenich** (1999) S. 213.

¹⁵⁷² Vgl. **Willems** (1997) S. 40.

¹⁵⁷³ Vgl. **Soeffner** (1986) S. 76.

¹⁵⁷⁴ Vgl. **Zanger Sistenich** (1998) S. 53.

¹⁵⁷⁵ Vgl. **Goffman** (1996) S. 31.

¹⁵⁷⁶ Vgl. **Zanger; Sistenich** (1996 a) S. 239.

Bedeutungen,¹⁵⁷⁷ die man mit einer Marke verbinden kann.¹⁵⁷⁸ Somit entsprechen sie der „Wirklichkeit erster Ordnung“.¹⁵⁷⁹ Primäre Rahmen stellen allerdings oft nur die Modulationsbasis für individuelle Bedeutungskonstruktionen dar.¹⁵⁸⁰ Werden solche Modulationen durchgeführt, handelt es sich um sekundäre Rahmen, die von konnotativem Charakter sind.¹⁵⁸¹ Entsprechend repräsentieren sie die mittelbaren bzw. sekundären Bedeutungen, die sich mit einer Marke verknüpfen lassen,¹⁵⁸² und stimmen mit der „Wirklichkeit zweiter Ordnung“ überein.¹⁵⁸³

Der Stellenwert der jeweiligen Rahmen hängt im Wesentlichen von der Produktkategorie und der Branche ab.¹⁵⁸⁴ Allgemein kann man davon ausgehen, daß die immateriellen Aspekte vermehrt an Bedeutung gewinnen.¹⁵⁸⁵ Bei vielen Marken nehmen sie bereits eine dominante Stellung ein.¹⁵⁸⁶ Dabei ist für den Erfolg einer Marke die Balance zwischen den materiellen und immateriellen Aspekten ausschlaggebend.¹⁵⁸⁷ Nur wenn diese beiden Momente konvergieren, kann eine starke Marke resultieren.¹⁵⁸⁸ Wichtig ist daher eine langfristige Synthese von markenkern- und markenmythosbezogenen Mitteilungen.¹⁵⁸⁹ Die Rahmen kommunizieren dann nicht nur physische Eigenschaften des Markenobjekts, sondern sie üben auch eine normative Kraft auf das Erleben und die Identität der Konsumenten aus,¹⁵⁹⁰ welche die subjektiven Nutz- und Erlebniswerte entscheidend prägen.¹⁵⁹¹

3.5. Beurteilung der situativen Faktoren

Die Situation, in der die Medienselektion und -rezeption stattfindet, beeinflusst ebenfalls die Wirkung der eingesetzten Kommunikationsmittel.¹⁵⁹² Die situativen Faktoren umfassen dabei nicht nur die Frage nach der temporalen Nutzung von Medien, sondern auch die Konstellation der Rezeptionssituation.¹⁵⁹³ In dieser Hinsicht bleibt zu überprüfen, inwieweit die aufgezeigten

¹⁵⁷⁷ Denotationen kennzeichnen objektivierbare Eigenschaften bzw. Attribute eines Markenobjektes. Vgl. **Hätty** (1989) S. 82.

¹⁵⁷⁸ Vgl. **Barthes** (1990) S. 33.

¹⁵⁷⁹ Bei den Elementen der Wirklichkeit erster Ordnung handelt es sich um relativ »objektiv« feststellbare »Tatsachen«. Vgl. **Watzlawick** (1997) S. 218.

¹⁵⁸⁰ Zum Begriff der Modulation vgl. **Goffman** (1996) S. 52 ff.

¹⁵⁸¹ Die Konnotationen umfassen die symbolischen Ästhetikelemente einer Marke, die überwiegend auf kollektiven Wirklichkeitsvorstellungen der Rezipienten beruhen. Vgl. **Fiske** (1990) S. 86.

¹⁵⁸² Vgl. **Bode** (1996) S. 166.

¹⁵⁸³ Die Elemente der Wirklichkeit zweiter Ordnung schreiben den Fakten der Wirklichkeit erster Ordnung Sinn, Bedeutung und Wert zu. Vgl. **Watzlawick** (1997) S. 219.

¹⁵⁸⁴ Vgl. **Jones** (1986) S. 7.

¹⁵⁸⁵ Vgl. **Adjouri** (1993) S. 202 f.

¹⁵⁸⁶ Vgl. **Kroeber-Riel** (1989) S. 261.

¹⁵⁸⁷ Vgl. **Arnold** (1992) S. 35 f.

¹⁵⁸⁸ Vgl. **Dingler** (1997) S. 44.

¹⁵⁸⁹ Vgl. **Weinberg; Diehl** (2005) S. 270.

¹⁵⁹⁰ SCHULZE sieht hier den Übergang von der Außen- zur Innenorientierung des Konsumentenverhaltens verwirklicht. Vgl. **Schulze** (2000) S. 37 f.

¹⁵⁹¹ Vgl. **Lucerna** (1999) S. 363.

¹⁵⁹² Vgl. **Drabczynski** (1998) S. 54.

¹⁵⁹³ Vgl. **Kunz** (1995) S. 128 f.

Wirkungsmodelle die in alltägliche Lebenszusammenhänge der Rezipienten eingebundene Nutzung kommunikativer Maßnahmen berücksichtigen.¹⁵⁹⁴ Denn letztendlich kann man davon ausgehen, daß die Rezipienten die Bedeutung kommunikativer Mitteilungen in jeder konkreten Kommunikationssituation unter Rückgriff auf ihre mentalen Strukturen neu konstruieren.¹⁵⁹⁵

3.5.1. Diskussion der situativen Faktoren

Mit Blick auf die Wirkungsmodelle läßt sich festhalten, daß situative Faktoren lediglich als moderierende Einflußgrößen Berücksichtigung finden, da sie nicht den primären Kausalfaktor, sondern lediglich die Begleitumstände für Kommunikationswirkungen ausmachen.¹⁵⁹⁶ Dementsprechend variiert beispielsweise das situative Involvement und mithin die Aufmerksamkeit der Rezipienten im Modell der Wirkungspfade.¹⁵⁹⁷ Ähnlich hängt auch die Fähigkeit zur Informationsaufnahme im Elaborations-Wahrscheinlichkeits-Modell u.a. von der situationspezifischen Ablenkung der Rezipienten ab.¹⁵⁹⁸ Aus der Sicht der Wirkungsforschung handelt es sich bei dem Kontakt mit Kommunikationsträgern und -mitteln um einen Vorgang, der lediglich mit einer bestimmten Frequenz und Dauer erfolgt.¹⁵⁹⁹ Die Frage nach den konkreten Auswirkungen, die eine tageszeitlich unterschiedliche Mediennutzung und eine parallel zur Mediennutzung stattfindende alternative Beschäftigung auf die Kommunikationswirkung besitzt, wird aber weder explizit noch implizit durch die betreffenden Modelle beantwortet.¹⁶⁰⁰

In der Mediaforschung schreibt man beispielsweise der temporalen Erreichbarkeit der anvisierten Rezipienten sowie den situativen Gegebenheiten dieser Erreichbarkeitsphasen eine deutlich höhere Relevanz zu.¹⁶⁰¹ Den Ausgangspunkt markiert dabei die allgemeine Feststellung, daß die Nutzung der Medien u.a. an bestimmte Tageszeiten gebunden ist.¹⁶⁰² Im Verlauf eines Tages konkurrieren alle Kommunikationsträger um die verfügbare Zeit der Rezipienten.¹⁶⁰³ Entsprechende Tagesablaufstudien bieten deshalb die Möglichkeit,¹⁶⁰⁴ hinsichtlich einer Reihe von medienbezogenen Beschäftigungen spezifische Nutzungsmuster zu extrahieren.¹⁶⁰⁵ Dahinter steht die Absicht, die jeweiligen Funktionen, die die Medien für die Rezipienten erfüllen, in ihrem sequentiellen Fortgang zu erfassen.¹⁶⁰⁶

¹⁵⁹⁴ Vgl. **Baacke u.a.** (1990 b) S. 324.

¹⁵⁹⁵ Vgl. **Juchem** (1998) S. 15; **Werner** (1999) S. 35.

¹⁵⁹⁶ Vgl. hierzu exemplarisch **Steffenhagen** (2000) S. 15 f.

¹⁵⁹⁷ Vgl. hierzu **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 620.

¹⁵⁹⁸ Vgl. hierzu **Petty; Cacioppo** (1986) S. 238.

¹⁵⁹⁹ Exemplarisch sind hier die Forschungsergebnisse hinsichtlich der Frequenztechniken und der Betrachtungsdauer zu nennen. Vgl. hierzu insbesondere **Kroeber-Riel; Esch** (2004) S. 184 ff.

¹⁶⁰⁰ Vgl. **Kunz** (1995) S. 207.

¹⁶⁰¹ Vgl. **Kiefer** (1992) S. 195.

¹⁶⁰² Vgl. **Niesel** (1998) S. 75.

¹⁶⁰³ Vgl. **Koschnick** (1995) S. 1243.

¹⁶⁰⁴ Vgl. hierzu exemplarisch **Burda Advertising Center** (2000).

¹⁶⁰⁵ Vgl. **Niesel** (1998) S. 75.

¹⁶⁰⁶ Vgl. **Feldmeier** (2000 b) S. 57.

Daneben greift man im Rahmen der Intermediaselektion auf die verschiedenartigen Leistungspotentiale und insbesondere auf die Konstellation der spezifischen Rezeptionssituation der jeweiligen Kommunikationsträger zurück.¹⁶⁰⁷ In Bezug auf diese Konstellationen lassen sich zentrierte Rezeptionssituationen, die maßgeblich durch die Präsenz und Nutzung von Kommunikationsträgern gekennzeichnet sind, von unzentrierten Situationen, in denen zwar auch Medien vorhanden sind, wo aber die Mediennutzung nicht im Vordergrund steht, unterscheiden.¹⁶⁰⁸ Während in der ersten Kategorie die Zuwendung zu den Kommunikationsträgern und -mitteln tendenziell unumgänglich erscheint, existieren in der zweiten Kategorie funktionale Alternativen der Zeitnutzung.¹⁶⁰⁹ Darüber hinaus differenziert man die Rezeptionssituation dahingehend, ob der Kontakt mit dem Medium zu Hause oder außer Haus erfolgt.¹⁶¹⁰ In dieser Hinsicht kann man davon ausgehen, daß im häuslichen Bereich sowohl in ländlichen wie auch in städtischen Regionen eine ähnlich umfangreiche Ausstattung mit Kommunikationsträgern existiert und daß im öffentlichen Bereich zwischen diesen Regionen markante Unterschiede bestehen.¹⁶¹¹ Der nächste Aspekt betrifft den Einfluß, den weitere anwesende Personen wie Partner, Familienangehörige oder Bezugsgruppen auf die Medienrezeption ausüben.¹⁶¹² Unter diesen Umständen sind einerseits die Selektionsmöglichkeiten des einzelnen Rezipienten durch die Präferenzen der weiteren Personen eingeschränkt und andererseits steigt die Wahrscheinlichkeit, daß die Aufmerksamkeit der Rezipienten beispielsweise durch Kommentare oder begleitende Aktivitäten sinkt.¹⁶¹³

3.5.2. Alternative Sicht der situativen Faktoren

Für die zur Bewertung stehenden Wirkungsmodelle reduzieren sich die situativen Faktoren der Kommunikationswirkung auf die Frage nach dem veränderten Involvement, mit der die individuelle Informationsaufnahme und -verarbeitung stattfindet. Aus konstruktivistischer Sicht beziehen sich die skizzierten temporalen und konstellativen Einflußfaktoren aber weniger auf das Involvement, als vielmehr auf die inhaltliche Interpretation der Mitteilung.¹⁶¹⁴ Die situativen Faktoren stellen somit ein wesentliches Moment für die Bedeutungskonstruktion durch die Rezipienten dar.¹⁶¹⁵ Während die Wirkungsforschung dazu neigt, die situativen Einflußgrößen zu vernachlässigen, fordert der konstruktivistische Ansatz, die kommunikativen Wirkungen nicht isoliert, sondern in ihrem Wirkungsfeld zu betrachten.¹⁶¹⁶ Damit verbunden ist die Forderung, nicht nur die Wirkung einer kommunikativen Maßnahme zu analysieren, sondern Medienum-

¹⁶⁰⁷ Vgl. hierzu **Pepels** (2005) S. 220 ff.

¹⁶⁰⁸ Vgl. **Baacke u.a.** (1990 b) S. 326.

¹⁶⁰⁹ Vgl. **Kunz** (1995) S. 103.

¹⁶¹⁰ Vgl. **Bode** (2004) S. 265.

¹⁶¹¹ Vgl. **Baacke u.a.** (1990 b) S. 330.

¹⁶¹² Vgl. **Bode** (2004) S. 265.

¹⁶¹³ Vgl. **Kunz** (1995) S. 130.

¹⁶¹⁴ Vgl. **Bode** (1999) S. 172.

¹⁶¹⁵ Vgl. **Bode** (2004) S. 264.

¹⁶¹⁶ Vgl. hierzu **Baacke** (1989) S. 87 ff.

gebungen, d.h. die Interdependenzen der unterschiedlichen Kommunikationsträger und -mittel innerhalb der konkreten Lebenswelt der Rezipienten in die Modellierung zu integrieren.¹⁶¹⁷

3.6. Beurteilung der sozialen Faktoren

Der gesellschaftliche Wertewandel hat nicht zur Entwicklung autonomer und unabhängiger Individuen geführt, die befreit von traditionellen sozialen Bindungen agieren.¹⁶¹⁸ Vielmehr geht die abnehmende Bedeutung althergebrachter Strukturen mit der Suche nach modernen Kommunikations- und Vergemeinschaftungsformen einher, die sich an ästhetischen Materialisierungen der Erlebnisgesellschaft orientieren.¹⁶¹⁹ Die kommunikativen Maßnahmen treffen somit nicht auf isolierte Individuen, sondern auf Rezipienten, die in soziale Netzwerke eingebunden sind und sich an deren Erwartungen und Regeln orientieren.¹⁶²⁰ Entsprechend hängen die Kommunikationsprozesse und mithin deren Wirkungen ausdrücklich auch von solchen Einflußfaktoren ab, die das soziale Geschehen organisieren, ordnen und prognostizierbar machen.¹⁶²¹ Insofern stellt sich die Frage, ob und wie die aufgezeigten Wirkungsmodelle die mentalen Prozesse der Rezipienten als sozial geprägte Phänomene auffassen bzw. modellieren.

3.6.1. Diskussion der sozialen Faktoren

Zur Auseinandersetzung mit der tradierten Modellierung der sozialen Wirkungsfaktoren erscheint eine Analyse der Bestimmungsfaktoren erforderlich, aufgrund derer die Wirkungen der Markenkommunikation interindividuell übereinstimmen.¹⁶²² Allerdings zeigt die Behauptung, daß kommunikative Maßnahmen dann eine einheitliche Wirkung erzielen, wenn sie auf biologisch vorprogrammierte und somit kulturübergreifende Schemata Bezug nehmen,¹⁶²³ den geringen Stellenwert sozialer Einflußfaktoren in den betrachteten Modellen auf. Anstatt die ausschlaggebende Bedeutung kulturell bzw. gruppenspezifisch geprägter Schemata anzuerkennen,¹⁶²⁴ führt man universelle Wirkungen in erster Linie auf angeborene Mechanismen zurück.¹⁶²⁵ Als Resultat läßt sich deshalb festhalten, daß bei den betreffenden Modellen eine individuenzentrierte Betrachtungsweise vorherrscht, bei der die sozialen Faktoren, die zu einer interindividuell einheitlichen Kommunikationswirkung beitragen, allenfalls am Rande Berücksichtigung finden.¹⁶²⁶

Die individuenzentrierte Betrachtungsweise bleibt dabei für kommunikationspolitische Entscheidungstatbestände nicht ohne Folgen. Denn wenn man von der Annahme ausgeht, daß in-

¹⁶¹⁷ Vgl. **Baacke u.a.** (1988) S. 229; **Baacke u.a.** (1990 a) S. 17.

¹⁶¹⁸ Vgl. **Bode** (2004) S. 280.

¹⁶¹⁹ Vgl. **Eichmann** (2000) S. 172.

¹⁶²⁰ Vgl. **Kunczik; Zipfel** (2005) S. 308.

¹⁶²¹ Vgl. **Höflich** (1992 a) S. 168.

¹⁶²² Vgl. **Bode** (2004) S. 275.

¹⁶²³ Vgl. hierzu **Dieterle** (1992) S. 67 ff.; **Kroeber-Riel** (1993 a) S. 168 ff.

¹⁶²⁴ Vgl. **McCracken** (1987) S. 122.

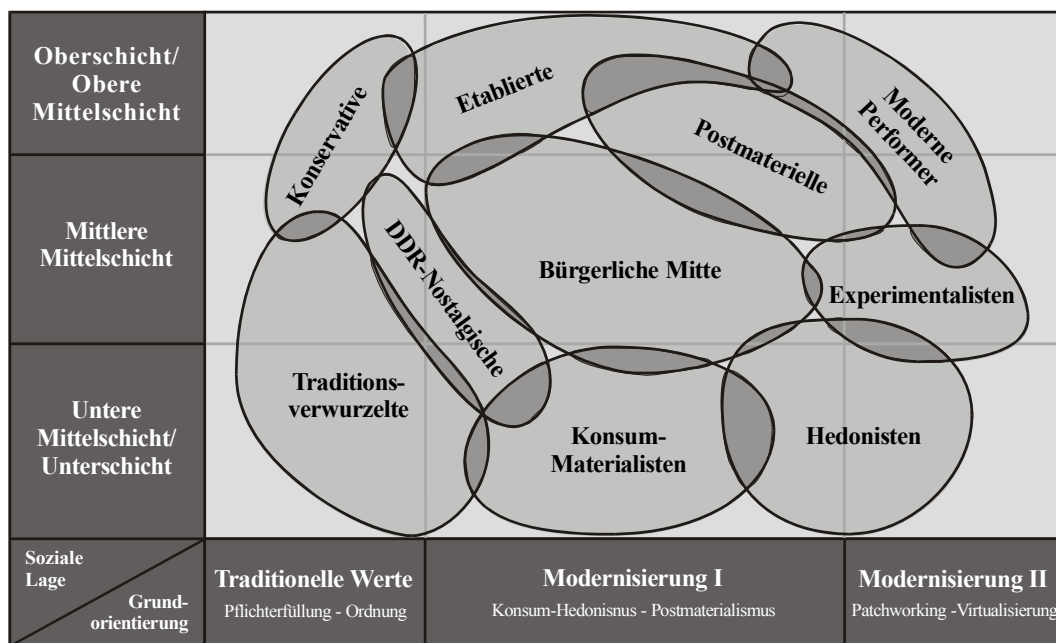
¹⁶²⁵ Vgl. **Kroeber-Riel; Esch** (2004) S. 227.

¹⁶²⁶ Vgl. **Bongard** (2002) S. 255.

terindividuelle Wirkungen primär von biologischen und psychologischen Größen abhängen, lassen sich auch nur diese Variablen zur Zielgruppenbestimmung einsetzen.¹⁶²⁷ Der Kommunikations- und Mediapraxis reichen diese Kriterien allerdings nicht aus. Hier wird vielmehr davon ausgegangen, daß es effektiver und effizienter ist, die Rezipienten ganzheitlich, d.h. unter Berücksichtigung ihrer Lebenswelt zu betrachten.¹⁶²⁸ Dabei beinhalten diese Lebenswelten alle Lebens- und Erlebnisbereiche, mit denen eine Person täglich zu tun hat und die bestimmend sind für die Entwicklung und Veränderung ihrer Werthaltungen und Handlungsweisen.¹⁶²⁹

3.6.2. Alternative Sicht der sozialen Faktoren

In der Kommunikations- und Mediapraxis wird heute ein milieubezogener Ansatz zur ganzheitlichen Segmentierung von Lebenswelten eingesetzt, dessen Entwurf darin besteht, die jeweiligen sozialen Milieus in einem zweidimensionalen Koordinatensystem zu verorten (vgl. Abb. 43).¹⁶³⁰



(Quelle: Sinus Sociovision (2007))

Abb. 43: Soziale Milieus in Deutschland

Das Modell zeigt durch die vertikale Achse, daß die Zugehörigkeit zu einem sozialen Milieu keineswegs unabhängig von der Schichtzugehörigkeit ist. Welche Lebensweise und welche Gewohnheiten eine bestimmte Person aufweist, wird demnach mitbestimmt von ihrem Alter, Einkommen und Beruf.¹⁶³¹ Aber diese Kriterien geben keine ausreichende Auskunft über den individuellen Lebensstil und die Verhaltensweisen der Personen. Denn die sozialen Milieus unterscheiden sich

¹⁶²⁷ Zur Darstellung entsprechender Segmentierungskriterien vgl. **Freter** (1987 c) S. 127 ff.; **Freter** (1983) S. 58 ff.

¹⁶²⁸ Vgl. **Boltz** (1999) S. 120; **Flaig** (2001) S. 64.

¹⁶²⁹ Vgl. **Becker; Nowak** (1982) S. 247.

¹⁶³⁰ Vgl. **Geißler** (2002) S. 130.

¹⁶³¹ Vgl. **Hradil** (2001) S. 426.

nach dem Grad ihrer Traditionsverhaftung und nach der Stellung des Wertewandels von alten hin zu neuen Werten.¹⁶³² Dies verdeutlicht man im Modell durch die Anordnung der einzelnen Milieus entlang der horizontalen Achse. Soziale Milieus definieren sich also auch durch die grundsätzlichen Anschauungsweisen, die milieuintern von allen Personen geteilt werden.¹⁶³³ Die Rezipienten, die dem gleichen sozialen Milieu angehören, interpretieren und gestalten ihre Lebenswelt auf ähnliche Art und Weise und differenzieren sich dadurch von anderen sozialen Milieus.¹⁶³⁴

Der Milieubegriff besitzt eine lange sozialwissenschaftliche Tradition.¹⁶³⁵ Im Rahmen konstruktivistischer Begriffsbestimmungen fassen solche sozialen Milieus relativ homogene Gruppen von Gleichgesinnten zusammen, die ähnliche Lebenswelten, d.h. annähernd gleichartige Werthaltungen, Lebensentwürfe, Denkweisen und Beziehungsprinzipien aufweisen.¹⁶³⁶ Soziale Milieus segmentieren somit Personen, die sich in ihrer Lebensauffassung und Lebensweise ähneln, die subkulturelle Einheiten innerhalb der Gesellschaft bilden.¹⁶³⁷ Sie stellen Lebensstilgemeinschaften dar, in denen sich diejenigen Rezipienten wiedererkennen, die Vorlieben und Abneigungen in der Lebensführung, im Ausdruck der eigenen Person, in ihren Gewohnheiten, in der Sicht der Dinge und in ihren Kommunikations- und Mediennutzungsgewohnheiten teilen.¹⁶³⁸

Die nachfolgenden Überlegungen richten sich nunmehr auf den Zusammenhang zwischen der Milieuzugehörigkeit und der Mediennutzung bzw. Kommunikationswirkung.¹⁶³⁹ Dabei wird die Mediennutzung und Kommunikationswirkung als Bestandteil des komplexen individuellen und gleichzeitig aber auch des milieubezogenen sozialen Handelns verortet.¹⁶⁴⁰ Dementsprechend darf man die anvisierten Personen nicht auf ihre Nutzer- bzw. Rezipientenrollen reduzieren, sondern es ist notwendig, sie im Kontext der Gesamtheit ihrer Lebenswelt zu erfassen.¹⁶⁴¹ Hierzu lassen sich folgende zirkulären Ansatzpunkte herausstellen.¹⁶⁴²

(a) **Soziale Milieus steuern Mediennutzung bzw. -wirkung**

Die sozialen Milieus lassen sich als Steuerungsinstanzen für den alltäglichen Lebensvollzug charakterisieren, die Orientierung und Sicherheit geben.¹⁶⁴³ Sie bilden somit

¹⁶³² Vgl. Niesel (2002) S. 335.

¹⁶³³ Vgl. Weiß (1997) S. 259.

¹⁶³⁴ Dabei bezieht sich der Ansatz auf die intersubjektive Wahrnehmung und Interpretation der Alltagswelt im Sinne von BERGER und LUCKMANN. Vgl. Berger; Luckmann (1980) S. 25.

¹⁶³⁵ Vgl. hierzu etwa Vester u.a. (1993) S. 72 ff.

¹⁶³⁶ Vgl. Hradil (2001) S. 426.

¹⁶³⁷ Vgl. Ueltzhöffer; Flaig (1993) S. 64

¹⁶³⁸ Vgl. Flaig u.a. (1997) S. 23 f.

¹⁶³⁹ Vgl. Eichmann (2000) S. 170 f.

¹⁶⁴⁰ Vgl. Krotz (1991) S. 318.

¹⁶⁴¹ Vgl. Burkart (2002 a) S. 220.

¹⁶⁴² Vgl. Jäckel (1996) S. 164. Vgl. zudem analog Diehl; Terlutter (2004) S. 2647 f.

¹⁶⁴³ Vgl. Schulze (2000) S. 72.

lebensweltliche Ordnungsmuster, aufgrund derer sich individuelle bzw. kollektive Zuordnungs- oder Distinktionsprozesse vollziehen.¹⁶⁴⁴ Diese finden ihren Ausdruck u.a. in unterschiedlichen medialen Nutzungsmustern zwischen den Milieus und weitgehend homogenen Mediennutzungspräferenzen innerhalb eines Milieus.¹⁶⁴⁵ Darüber hinaus lassen sich soziale Milieus als übergreifende Deutungs- und Interpretationsgemeinschaften kennzeichnen,¹⁶⁴⁶ die zu einer sozial konformen Wirkung der kommunikativen Mitteilungen,¹⁶⁴⁷ d.h. zu einer kollektiv geteilten Interpretation hinsichtlich der Zeichenkomplexe führen. In diesem Sinne reduzieren alltagsästhetische Schemata die Mehrdeutigkeit der durch Zeichen kodierten Mitteilungen.¹⁶⁴⁸

(b) **Kommunikative Maßnahmen beeinflussen soziale Milieus**

Das für die alltägliche Stilisierungspraxis erforderliche Material an signifikanten Zeichen bieten hauptsächlich die Kultur- und Freizeitangebote, so daß sich die Milieukonstitution vor allem auch auf Konsum-, Freizeit- und Mediennutzungsmuster stützt.¹⁶⁴⁹ Die kommunikativen Maßnahmen weisen demnach die Funktion von Kompositeuren, Segmenteuren und Kolporteuren alltagsästhetischer Schemata auf,¹⁶⁵⁰ die sich als sozial konstruierte Konfigurationen der zentralen Wertkategorien Hedonismus, Distinktion und Lebensphilosophie charakterisieren lassen.¹⁶⁵¹ Durch die Mitteilungen lassen sich lebensweltliche Orientierungen inszenieren und konkrete Stilfragmente verdeutlichen, die eine spezifische Lebensauffassung symbolisieren.¹⁶⁵² Die Rezipienten selektieren dabei diejenigen Mitteilungen, die ihre subjektiven Anschauungen, Meinungen und Gefühle ausdrücken bzw. bestätigen.

Die Ausführungen hinsichtlich sozialer Milieus haben gezeigt, daß die Kommunikationsbotschaften nicht einfach aufgrund psychologischer Wirkungsgrößen verarbeitet, sondern auf der Grundlage von alltagsästhetischen Schemata sozial konstruiert werden.¹⁶⁵³ Die überwiegend individuenzentrierte Betrachtungsweise der betreffenden Wirkungsmodelle läßt sich deshalb kaum aufrechterhalten.¹⁶⁵⁴ Vielmehr erweist es sich als vorteilhaft, die vollständige Lebensführung, zu der auch die Rezeption kommunikativer Maßnahmen einer Marke bzw. Unternehmung zählt, ins Zentrum der wissenschaftlichen Betrachtung kommunikationspolitischer Fragestellungen zu rücken.¹⁶⁵⁵

¹⁶⁴⁴ Vgl. **Flaig u.a.** (1997) S. 136.

¹⁶⁴⁵ Vgl. **Jäckel** (1996) S. 167; **Höflich** (1996) S. 257.

¹⁶⁴⁶ Vgl. hierzu auch **Muniz; O'Guinn** (2001) S. 412 ff.

¹⁶⁴⁷ Zum Begriff der sozialen Konformität vgl. stellvertretend **Fischer; Wiswede** (2002) S. 523 ff.

¹⁶⁴⁸ Vgl. **Schulze** (2000) S. 128.

¹⁶⁴⁹ Vgl. **Eichmann** (2000) S. 173.

¹⁶⁵⁰ Vgl. **Luger** (1992) S. 430 ff.; **Hitzler** (1994) S. 78.

¹⁶⁵¹ Vgl. **Schulze** (2000) S. 125; **Flaig u.a.** (1997) S. 23 ff.

¹⁶⁵² Vgl. **Kliment** (1997) S. 213.

¹⁶⁵³ Vgl. **Bode** (2004) S. 275.

¹⁶⁵⁴ Vgl. hierzu insbesondere auch **Schenk** (2002) S. 307 ff.

¹⁶⁵⁵ Vgl. **Meyen** (2004) S. 36.

D. Konstruktivistisches Verständnis der Marke

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, daß die Forschungsbemühungen zum tradierten Markenverständnis sehr heterogen und diffus sind.¹⁶⁵⁶ Außerdem beruhen sie auf weitgehend überholten betriebswirtschaftlichen Paradigmen. Darüber hinaus wurde auch deutlich, daß das tradierte Kommunikationsverständnis von einer rückständigen Kommunikationstheorie sowie verkürzten Annahmen hinsichtlich des senderseitigen Management- und des empfängerseitigen Wirkungsprozesses ausgeht. Deshalb wird eine theoretische Neuorientierung der Marken- und Kommunikationstheorie nachdrücklich eingefordert.¹⁶⁵⁷

I. Marken als soziale Systeme

Angesicht des unbefriedigenden Zustandes der tradierten Marken- und Kommunikationstheorie soll an dieser Stelle eine handlungstheoretisch fundierte Systemtheorie der Marke entwickelt werden, die dem konstruktivistischen Standpunkt entspricht.¹⁶⁵⁸ Als entfernten Vorläufer hierzu läßt sich das identitätsorientierte Markenverständnis anführen,¹⁶⁵⁹ das ebenso die unternehmens- und konsumentenorientierten Ansätze kombiniert, aufeinander abstimmt und erweitert.¹⁶⁶⁰

1. Marken im Fokus der handlungstheoretisch fundierten Systemtheorie

Aufgrund der Charakterisierung von Marken als kommunikative Phänomene liegt eine soziologische Fundierung nahe.¹⁶⁶¹ Entsprechend kann man dann auf eine – der anglo-amerikanischen Forschergemeinschaft nicht unmittelbar zur Verfügung stehende –¹⁶⁶² deutsche Tradition der Theoriebildung zurückgreifen, welche ihren Ausdruck in der neueren soziologischen System- und Handlungstheorie findet.¹⁶⁶³ Hierdurch eröffnet sich die Möglichkeit, Marken als Ausprägungsform sozialer Beziehungszusammenhänge zwischen Akteuren, d.h. zwischen Unternehmen und Konsumenten zu charakterisieren.¹⁶⁶⁴ Marken konstituieren sich somit als soziale Netzwerke bzw. Systeme.¹⁶⁶⁵ Dementsprechend steht bei der nachfolgenden Modellierung von Marken die System- und Handlungstheorie im Mittelpunkt. Das Hauptaugenmerk liegt dabei

¹⁶⁵⁶ Vgl. hierzu auch **Meffert** (2000 b) S. 3.

¹⁶⁵⁷ Vgl. hierzu exemplarisch **Essinger** (2001) S. 109; **Bruhn** (2000) S. 9.

¹⁶⁵⁸ Vgl. hierzu auch **Tropp** (2004) S. 15.

¹⁶⁵⁹ Allerdings darf man nicht unberücksichtigt lassen, daß dieser Ansatz sowohl eine entscheidungstheoretische wie auch eine verhaltenswissenschaftliche Paradigmatik vertritt. Vgl. hierzu **Meffert** (2004) S. 295.

¹⁶⁶⁰ Vgl. **Bruhn** (2003) S. 15; **Bruhn** (2004 c) S. 183.

¹⁶⁶¹ Vgl. **Hellmann** (2000) S. 17; **Hellmann** (2002) S. 136.

¹⁶⁶² Die Konsequenz dieser Gegebenheit ist, daß die aktuellen anglo-amerikanischen Arbeiten fast durchgängig Marken anhand psychologischer, nicht aber anhand soziologischer Variablen modellieren. Vgl. exemplarisch **Aaker** (2002); **Keller** (2003); **Wheeler** (2006); **DeChernatony** (2006).

¹⁶⁶³ Die neuere soziologische System- bzw. Handlungstheorie ist insbesondere mit den beiden Autoren LUHMANN und HABERMAS verbunden. Vgl. **Kirsch** (1997 c) S. 84.

¹⁶⁶⁴ Vgl. **Otte** (1993) S. 20.

¹⁶⁶⁵ Vgl. **Deichsel** (1993) S. 46.

weniger auf der systematischen Darstellung und Kritik der ausgewählten system- und handlungstheoretischen Ansätze als vielmehr auf der pragmatischen Synthese ausgewählter, für die Modellierung von Marken relevanter Erkenntnisse.

1.1. Kennzeichnung der allgemeinen Systemtheorie

Die allgemeine Systemtheorie besitzt eine lange wissenschaftliche Tradition.¹⁶⁶⁶ Im Mittelpunkt ihres Forschungsinteresses steht – unabhängig von der Art der jeweils betrachteten Ganzheiten – die Frage, welche Gemeinsamkeiten konkrete Systeme aufweisen.¹⁶⁶⁷ Die Aufgabe der Systemtheorie besteht somit in der Formulierung von Prinzipien, die für Systeme jeglicher Art gelten.¹⁶⁶⁸ Vor diesem Hintergrund verfolgt die systemtheoretische Position die grundlegende Absicht, dem analytischen und mechanischen Denken eine vernetzte und ganzheitliche Sichtweise entgegenzustellen.¹⁶⁶⁹ Kaum eine andere Idee hat eine solche Faszination entwickelt und ist in so verschiedene Wissenschaftsbereiche aufgenommen worden,¹⁶⁷⁰ wie das systemtheoretische Denken.¹⁶⁷¹ In Anbetracht dessen umfaßt die Systemtheorie derzeit einen weitverzweigten, heterogenen und interdisziplinären Forschungsrahmen, der sich durch den Begriff des Systems konstituiert.¹⁶⁷² Die unterschiedlichen Ausprägungen der Systemtheorie haben mittlerweile einen festen Platz innerhalb der modernen Wissenschaft inne,¹⁶⁷³ so daß sich systemtheoretisches Denken in vielen Disziplinen bereits als eine Selbstverständlichkeit versteht.¹⁶⁷⁴ Diese Feststellung gilt zwar noch nicht für die Betriebswirtschaftslehre insgesamt, allerdings existieren auch dort einzelne Forschungsgebiete, in denen systemtheoretisches Denken konsequent Anwendung findet.¹⁶⁷⁵ Und in der Management- und Organisationsforschung weist es bereits eine maßgebliche Relevanz auf.¹⁶⁷⁶

1.2. Systemtheoretische Forschungsarbeiten zur Markenthematik

Im Marketing besitzen systemtheoretische Ansätze bisher eine geringe Bedeutung.¹⁶⁷⁷ Dennoch lassen sich nach der Sichtung der einschlägigen Forschungsarbeiten verschiedene systemtheoretische Ansätze zur Beschreibung und Erklärung des kommunikativen Phänomens Marke iden-

¹⁶⁶⁶ Vgl. hierzu insbesondere **Rombach** (1971) S. 169 ff.

¹⁶⁶⁷ Vgl. **Ulrich** (1970) S. 102.

¹⁶⁶⁸ Vgl. **Baetge** (1983) S. 14.

¹⁶⁶⁹ Vgl. **Hejl** (1982) S. 23.

¹⁶⁷⁰ Besondere Bekanntheit hat die Systemtheorie u.a. durch die populärwissenschaftlichen Arbeiten von **CAPRA** und **VESTER** erlangt. Vgl. **Capra** (1993); **Vester** (1997).

¹⁶⁷¹ Vgl. **Simon** (1997 b) S. 7.

¹⁶⁷² Vgl. hierzu **Tacke** (2004) Sp. 1392.

¹⁶⁷³ Vgl. **Haken; Wunderlin** (1986) S. 36.

¹⁶⁷⁴ Vgl. **Reinecker** (1987) S. 174.

¹⁶⁷⁵ Vgl. hierzu exemplarisch **Scholz** (2002 b).

¹⁶⁷⁶ Vgl. **Stahle** (1999) S. 66.

¹⁶⁷⁷ Vgl. **Spiller** (2001) S. 41 f.

tifizieren.¹⁶⁷⁸ So stellen Marken beispielsweise symbolische Träger verdichteter Informationen des sozialen Systems ihrer Verwender,¹⁶⁷⁹ selbstorganisierende Systeme, welche die beteiligten Akteure durch einen makroskopischen Ordner versklaven,¹⁶⁸⁰ oder aber lebende Systeme, deren Gestalt hyperorganisch strukturiert ist,¹⁶⁸¹ dar. Darüber hinaus existieren Ansätze, die Marken einerseits im Sinne von Markenzeichen als symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien bzw. andererseits im Sinne von individuellen und sozialen Strukturen als einzigartige Wissensbereiche begreifen.¹⁶⁸² Die betreffenden Ausführungen differieren dabei stark in ihrem Detaillierungsgrad und in ihrer systemtheoretischen Fundierung. Trotz aller Unterschiede im Detail verbindet die aufgeführten Erklärungskonzepte aber die Absicht, die Restriktionen und Defizite des tradierten Marken- und Kommunikationsverständnisses zu überwinden.¹⁶⁸³ Allerdings fehlt ihnen ein übergeordneter Bezugsrahmen, der die verschiedenartigen Aspekte und Perspektiven in einem ganzheitlichen Modell vereint. In dieser Hinsicht bestehen zwei systemtheoretisch fundierte Positionen, die beide Marken als soziale Systeme auffassen:¹⁶⁸⁴

(a) **Marken als autopoietische Systeme**

Zum einen existieren Entwürfe, die Marken als autopoietische Systeme definieren.¹⁶⁸⁵ Damit verbunden ist die Ansicht, daß es sich bei Marken um soziale Systeme handelt, deren wesentliche Elemente einzig Kommunikationen umfassen.¹⁶⁸⁶ Die beteiligten Individuen seitens der Unternehmung bzw. seitens der Konsumenten befinden sich in der Umwelt des Systems Marke. Lediglich die von ihnen realisierten Kommunikationen sind für die Konstitution des Systems notwendig.¹⁶⁸⁷

(b) **Marken als synreferentielle Systeme**

Zum anderen finden sich Ansätze, die Marken als synreferentielle Systeme verstehen.¹⁶⁸⁸ Dabei bestehen Marken aus den Komponenten Unternehmung und Konsumenten sowie den kommunikativen Beziehungen in und zwischen diesen Elementen.¹⁶⁸⁹ Die in diesen Komponenten bzw. Subsystemen handelnden Individuen lassen sich – im Gegensatz zum obigen Verständnis – im Umfang ihrer für die Kommunikation notwendigen mentalen Konstrukte und Programme dem sozialen System Marke zurechnen.¹⁶⁹⁰

¹⁶⁷⁸ Vgl. hierzu ausführlich **Essinger** (2001) S. 139 ff.; **Tropp** (2004) S. 101 ff.

¹⁶⁷⁹ Vgl. hierzu **Roth** (1999 b) S. 166 ff.

¹⁶⁸⁰ Vgl. hierzu **Otte** (1993) S. 39 ff.

¹⁶⁸¹ Vgl. **Deichsel** (1997) S. 221 ff.

¹⁶⁸² Vgl. hierzu **Hellmann** (2003) S. 217 ff.; **Tropp** (2004) S. 112 ff.

¹⁶⁸³ Vgl. **Essinger** (2001) S. 192.

¹⁶⁸⁴ Zur Darstellung und kritischen Reflexion der zugrunde liegenden Modellierung sozialer Systeme durch LUHMANN und HEJL vgl. insbesondere **Kirsch** (1997 a) S. 269 ff.

¹⁶⁸⁵ Vgl. insbesondere **Thurm** (2000) S. 192 ff.; **Hellmann** (2003) S. 440 ff.

¹⁶⁸⁶ Vgl. **Zec** (2001) S. 230 f.

¹⁶⁸⁷ Vgl. **Luhmann** (1996 a) S. 192.

¹⁶⁸⁸ Vgl. insbesondere **Essinger** (2001) S. 230 ff.

¹⁶⁸⁹ Vgl. **Kothen** (2001) S. 367 ff.

¹⁶⁹⁰ Vgl. **Hejl** (1992 a) S. 191 f.

Ob man Marken als autopoietische oder als synreferentielle Systeme betrachtet, ist letztlich Ausdruck einer spezifischen Forschungsstrategie. Charakterisiert man beispielsweise soziale Systeme als autopoietisch, d.h. als selbsterzeugend und selbsterhaltend, so schließt man bewußt die handelnden Individuen und damit die empirische Überprüfbarkeit des Ansatzes aus.¹⁶⁹¹ Der in dieser Arbeit vertretene konstruktivistische Ansatz bedient sich dagegen der wissenschaftstheoretischen Position des methodologischen Individualismus.¹⁶⁹² Dieser Position liegt die Annahme zugrunde, daß sich soziale Sachverhalte nur unter Rückgriff auf das Handeln individueller Akteure erklären lassen.¹⁶⁹³ Soziale Systeme bestehen demnach u.a. aus teilnehmenden Individuen.¹⁶⁹⁴ Entsprechend werden in dieser Arbeit Marken als synreferentielle Systeme modelliert, so daß eine empirische Verifizierung des Ansatzes grundsätzlich möglich erscheint.¹⁶⁹⁵

2. Konstituierung von Marken als soziale Systeme

Betrachtet man die systemtheoretische Diskussion, so kann man feststellen, daß der Begriff des Systems zwar den betreffenden Forschungsrahmen konstituiert, daß aber dennoch unterschiedliche Vorstellungen darüber existieren, was ein solches System kennzeichnet.¹⁶⁹⁶ Letztlich besteht nur Einvernehmen darüber, daß man Einheiten, die durch das Zusammenspiel von Komponenten erzeugt werden, als Systeme auffassen kann.¹⁶⁹⁷ Die zwischen den Komponenten bestehenden Beziehungen lassen sich als Strukturen bezeichnen.¹⁶⁹⁸ Schon diese komprimierten Ausführungen verdeutlichen, daß gleich mehrere Indizien dafür sprechen,¹⁶⁹⁹ Marken als Systeme zu interpretieren.¹⁷⁰⁰ Zum Beleg der Richtigkeit dieser Vermutung ist allerdings zu klären, welche Einheiten als Komponenten zu betrachten sind und ob zwischen diesen Komponenten konkrete Wechselbeziehungen bestehen. Eine weitere Frage besteht darin, wie Marken ihre spezifische Identität entwickeln, d.h., wie sie sich von ihrer Umgebung differenzieren. Zudem ist zu untersuchen, inwieweit sich systeminhärent ablaufende Prozesse selbstorganisieren.

2.1. Markenspezifische Komponenten, Strukturen und Umwelten

Marken verkörpern Systeme, die einerseits durch Unternehmungen und andererseits durch Konsumenten gebildet und insbesondere auch aufrechterhalten werden.¹⁷⁰¹ Sie entstehen aber nicht ausschließlich aus der Dualität dieser beiden Systemkomponenten,¹⁷⁰² sondern sie kon-

¹⁶⁹¹ Vgl. **Tropp** (2004) S. 86.

¹⁶⁹² Zur Position des methodologischen Individualismus vgl. **Knyphausen** (1988) S. 129 ff.

¹⁶⁹³ Vgl. **Esser** (1999) S. 26 f.; **Giddens** (1997) S. 270 ff.

¹⁶⁹⁴ Vgl. **Bateson; Ruesch** (1995) S. 305.

¹⁶⁹⁵ Vgl. auch **Kothen** (2006) S. 277 ff.

¹⁶⁹⁶ Vgl. **Vester** (1999) S. 17.

¹⁶⁹⁷ Vgl. **Hejl; Stahl** (2000 a) S. 16.

¹⁶⁹⁸ Vgl. **Ebert** (2001) S. 93.

¹⁶⁹⁹ Vgl. hierzu auch **Rieger** (1994) S. 735; **Maucher** (1992) S. 304.

¹⁷⁰⁰ Vgl. **Hellmann** (2003) S. 443.

¹⁷⁰¹ Vgl. **Brandmeyer; Otte** (1992) S. 27.

¹⁷⁰² Vgl. **Sommer** (1998) S. 3.

stituieren sich gleichermaßen durch Strukturen, die mittels kommunikativer Maßnahmen zwischen den Komponenten entstehen.¹⁷⁰³ Neben diesen Strukturen entwickeln sie ihre spezifische Identität auch dadurch, daß sie sich von der Umgebung signifikant differenzieren.

2.1.1. Komponenten des sozialen Systems Marke

Das soziale System Marke besteht aus den relevanten Personen in einer Unternehmung und einer faktischen Gruppe von Konsumenten, die bezüglich der Marke synchronisierte Vorstellungen und Assoziationen ausgebildet haben, und bezogen auf diese kommunizieren und handeln.¹⁷⁰⁴ In diesem Sinne verkörpern die einzelnen Individuen die grundlegenden Komponenten des sozialen Systems Marke, denn nur diese erbringen die mentalen Konstruktionsprozesse, welche einerseits die Ausbildung von Marken ermöglichen und andererseits in alle markenbezogenen Kommunikations-, Entscheidungs- und Handlungsprozesse eingebunden sind.¹⁷⁰⁵ Die einzelnen Mitarbeiter bzw. Konsumenten sind allerdings nur in dem Ausmaß als Komponenten anzusehen, wie sie entsprechende Wirklichkeitskonstrukte ausgebildet haben.¹⁷⁰⁶ Trotz dieser Individuenzentrierung spricht aber aus pragmatischen Gründen nichts dagegen, die Unternehmung bzw. die Gruppe der Konsumenten im Sinne von Subsystemen als Komponenten des Markensystems zu verwenden. Vereinfacht ausgedrückt manifestieren sich dann Marken in den unterschiedlichen Interaktionen zwischen Unternehmungen und Konsumenten.¹⁷⁰⁷ Sie entstehen in der wechselseitigen Beziehung zwischen unternehmensinternen und -externen Personengruppen, wobei letztlich die Stärke der Marke auf dem Grad der Korrespondenz der beiden Perspektiven, d.h. auf der Synchronisation der beiden Wirklichkeiten beruht.¹⁷⁰⁸

2.1.2. Strukturen des sozialen Systems Marke

Neben den Komponenten konstituieren die strukturellen Muster, die zu kohärentem Verhalten der Systemkomponenten bzw. zu einer emergenten sozialen Ordnung führen, das soziale System Marke.¹⁷⁰⁹ Die Struktur eines Systems umfaßt dabei die Interaktions- und Kommunikationsmuster zwischen den Komponenten, die zeitlich relativ stabil bleiben.¹⁷¹⁰ Sie gewährleistet eine Dauerhaftigkeit und Regelmäßigkeit der sozialen Beziehungen.¹⁷¹¹ Da die Struktur aus Interaktions- und Kommunikationsprozessen aller Personen entsteht, führen Verhaltensänderungen weniger Mitarbeiter oder Konsumenten nicht zu gravierenden Strukturveränderungen.¹⁷¹² Marken

¹⁷⁰³ Vgl. **Linxweiler** (1999) S. 16.

¹⁷⁰⁴ Vgl. **Hejl** (1996) S. 319; **Hejl** (1994) S. 113.

¹⁷⁰⁵ Vgl. **Hejl** (1992 a) S. 192.

¹⁷⁰⁶ Vgl. **Essinger** (2001) S. 232.

¹⁷⁰⁷ Vgl. **Schützendorf** (1996) S. 430; **Meyer; Pogoda** (1995) S. 67; **Kern** (1999) S. 43.

¹⁷⁰⁸ Vgl. **Meffert; Burmann** (1997) S. 58.

¹⁷⁰⁹ Vgl. hierzu **Otte** (1993) S. 61.

¹⁷¹⁰ Vgl. **Hejl; Stahl** (2000 b) S. 113.

¹⁷¹¹ Vgl. **Schäfers** (1998) S. 3.

¹⁷¹² Vgl. **Hejl** (1994) S. 117.

besitzen deshalb wie alle sozialen Systeme eine Tendenz zum Konservatismus.¹⁷¹³ Sie neigen dazu, einmal ausgebildete Muster möglichst lange beizubehalten. Dementsprechend kann man der Struktur einer Marke eine weitgehende Autonomie gegenüber den einzelnen Individuen zuerkennen.¹⁷¹⁴ Da aber die einzelnen Personen einer Vielzahl von sozialen Systemen in verschiedenen Komponentenrollen angehören, besteht auch die Möglichkeit, daß sozialer Wandel auftritt.¹⁷¹⁵ Denn wenn die Individuen diese Rollen nicht mehr miteinander vereinen können oder wenn es zu Veränderungen in anderen sozialen Systemen kommt, hat dies auch Auswirkungen auf das betrachtete Markensystem.¹⁷¹⁶ Insgesamt läßt sich daher festhalten, daß die Struktur einer Marke einerseits durch Interaktions- und Kommunikationsprozesse der beteiligten Komponenten entsteht, daß sie aber andererseits auch kohärente Interaktions- und Kommunikationsprozesse der Komponenten erzeugt.¹⁷¹⁷

2.1.3. Umwelten des sozialen Systems Marke

Generell gilt für die Determination eines Systems, daß man mit der Fixierung dessen, was zu einem konkreten System gehört, gleichzeitig auch bestimmt, was sich ihm nicht zurechnen läßt.¹⁷¹⁸ Ein System wird also immer erst dann als solches erkennbar, wenn man es von seiner Umwelt unterscheiden kann.¹⁷¹⁹ Als Kennzeichen dieser Unterscheidung läßt sich das Spezifikum anführen, daß die Beziehungen zwischen den Komponenten des Systems „... quantitativ intensiver und qualitativ produktiver sind als ihre Beziehungen zu anderen Elementen.“¹⁷²⁰ Systeme entstehen demgemäß dadurch, daß sich ein Unterschied zwischen den internen Komponenten und den externen Elementen feststellen läßt.¹⁷²¹ Die Existenz eines Systems beinhaltet folglich die Annahme einer Differenz von System und Umwelt.¹⁷²² Die Aufrechterhaltung, Beachtung, Pflege und Gestaltung ihrer Grenzen betrifft somit eine existentielle Frage für die Lebensfähigkeit sozialer Systeme.¹⁷²³ Denn sie definieren ihre Identität durch die Differenz zur jeweiligen systemspezifischen Umwelt.¹⁷²⁴ Entsprechend stabilisieren auch Marken eine derartige Differenz,¹⁷²⁵ wobei eine horizontale und eine vertikale Umwelt unterschieden werden.¹⁷²⁶

¹⁷¹³ Vgl. **Essinger** (2001) S. 233.

¹⁷¹⁴ Vgl. **Hejl** (1992 a) S. 186.

¹⁷¹⁵ Vgl. **Hejl** (1997) S. 139.

¹⁷¹⁶ Vgl. **Hejl** (1996) S. 329.

¹⁷¹⁷ Vgl. **Otte** (1993) S. 75.

¹⁷¹⁸ Vgl. **Ebert** (2001) S. 93.

¹⁷¹⁹ Vgl. **Krieger** (1996) S. 13.

¹⁷²⁰ **Willke** (1996 a) S. 266.

¹⁷²¹ Vgl. **Schlippe; Schweitzer** (1996) S. 55.

¹⁷²² Vgl. **Krause** (1996) S. 161.

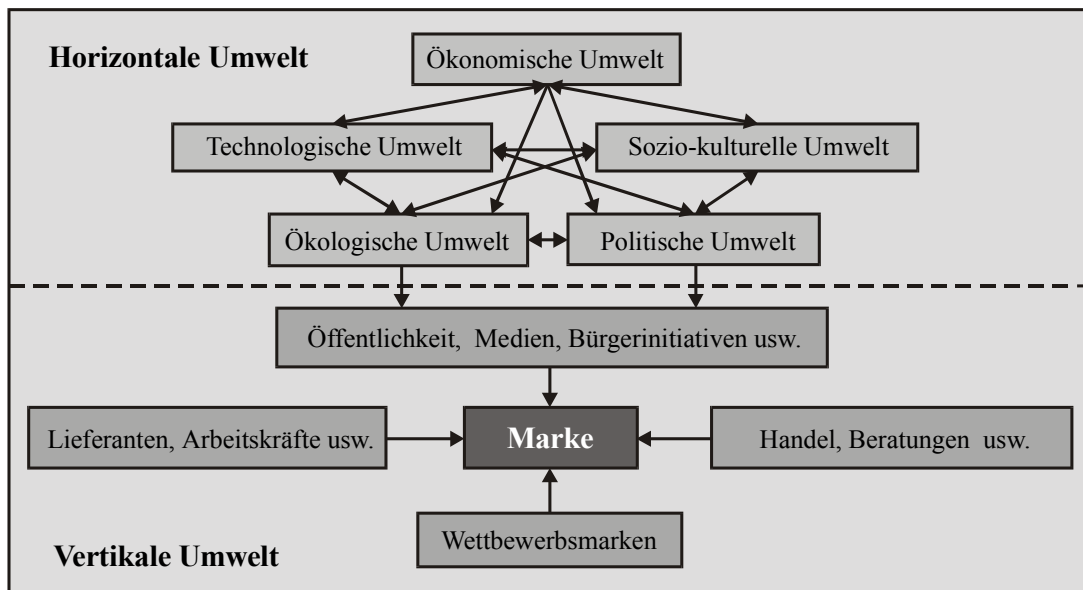
¹⁷²³ Vgl. **Ebert** (2001) S. 110.

¹⁷²⁴ Vgl. **Luhmann** (1996 a) S. 243.

¹⁷²⁵ Vgl. **Pirck; Prill** (1999) S. 410.

¹⁷²⁶ Vgl. **Willke** (1996 a) S. 58.

Gemäß der systemtheoretischen Forschungstradition läßt sich die horizontale Umwelt als öffentliche bzw. globale Sphäre und die vertikale Umwelt als marktliche bzw. interaktionsbezogene Sphäre bezeichnen.¹⁷²⁷ Dabei ist das System der Marke einerseits nur in Abgrenzung zu konkurrierenden Markensystemen zu verstehen. Es weist damit komparative Relationen zur sogenannten marktspezifischen Umwelt auf.¹⁷²⁸ Andererseits sind den Märkten weitere Beschaffungs- und Absatzkanalstufen vor- bzw. nachgelagert. Außerdem besteht eine Kopplung mit bestimmten institutionellen Systemen wie beispielsweise der allgemeinen Öffentlichkeit, den Medien oder Bürgerinitiativen (vgl. Abb. 44).



(Quelle. In Anlehnung an Meffert (2000 a) S. 29.)

Abb. 44: Umwelten des sozialen Systems Marke

Vor diesem Hintergrund determinieren die Rahmenbedingungen der horizontalen Umwelt die Entwicklungen in der vertikalen Umwelt. Die beiden Sphären befinden sich also in einer hierarchischen Beziehung zueinander. Die Komponenten des Systems Marke können dabei lediglich auf Entwicklungen innerhalb der vertikalen Umwelt einwirken, nicht jedoch auf die übergeordneten Rahmenbedingungen. Was nun die genauen Komponenten der horizontalen bzw. vertikalen Relationen zur Umwelt sind, hängt von der konkreten Situation ab.¹⁷²⁹

2.2. Markenspezifische Selbstorganisationsprozesse

Im Zentrum der Kennzeichnung von Marken als selbstorganisierende Systeme steht die Frage, wie und unter welchen Bedingungen aus zunächst unregelmäßigem, unkorreliertem Verhalten der Mitarbeiter und Konsumenten eine kohärente Musterbildung und Ordnung entsteht.¹⁷³⁰ Zu Er-

¹⁷²⁷ Vgl. Raffée (1979) S. 3 ff.; Meffert; Kirchgeorg (1992) S. 60 f.

¹⁷²⁸ Vgl. Haedrich u.a. (2003) S. 18

¹⁷²⁹ Vgl. Weber (1996 a) S. 27.

¹⁷³⁰ Vgl. Otte (1992) S. 598.

klärung dieses Phänomens werden naturwissenschaftliche Selbstorganisationskonzepte verwendet, die in den jeweiligen wissenschaftlichen Disziplinen unterschiedliche Namen besitzen.¹⁷³¹ In der Chemie spricht man beispielsweise von „dissipativen Strukturen“,¹⁷³² in der Biologie von „Autopoiese“,¹⁷³³ in der Mathematik von „Chaostheorie“¹⁷³⁴ und in der Physik von „Synergetik“.¹⁷³⁵ Die Gemeinsamkeit dieser Konzepte „... besteht darin, qualitative Änderungen in der Natur durch eine den betrachteten Phänomenen selbst innewohnende Dynamik zu erklären.“¹⁷³⁶

2.2.1. Markierung als Attraktor der Marke

Ein System läßt sich als selbstorganisierend charakterisieren, wenn seine Strukturen ausschließlich von der internen Dynamik hervorgebracht werden.¹⁷³⁷ Die Organisation bzw. Struktur eines Systems ergibt sich somit nicht durch externe Einflüsse, sondern aus der Interaktion zwischen den Komponenten des Systems.¹⁷³⁸ In Anbetracht dessen beschreibt der Begriff der Selbstorganisation alle Prozesse, die in einem System entstehen und in diesem selbst Ordnung entstehen lassen.¹⁷³⁹ Dabei unterliegen selbstorganisierende Systeme keinem normativen Regulativ außerhalb des Systems, sondern sie schaffen sich ihre Ordner bzw. Attraktoren selbst.¹⁷⁴⁰ Hier wirken selbststeuernde und sich selbst regulierende Prozesse.¹⁷⁴¹

Demzufolge läßt sich die Markierung als einen solchen Attraktor ansehen.¹⁷⁴² Mit der Markierung als Kennzeichen der Marke verbinden sowohl die einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen als auch die jeweils am thematischen Kontext der Marke interessierten Konsumenten spezifische Ansichten und Meinungen.¹⁷⁴³ Diese subjektiven, mit der Markierung in Beziehung stehenden Anschauungen werden durch kommunikative Prozesse zwischen den einzelnen Mitarbeitern der Unternehmung, zwischen den einzelnen Mitgliedern der Konsumentenschaft sowie zwischen den Komponenten Unternehmung und Konsumenten ausgetauscht, aufeinander bezogen und abgestimmt. Dabei kommt der Unternehmung eine ungleich stärkere und zweckgerichtete Position als den Konsumenten zu. Unternehmen kommunizieren in diesem Zusammenhang, um ihre Markenobjekte bei den Konsumenten zu profilieren und von konkurrieren-

¹⁷³¹ Vgl. **Müller-Benedict** (2000) S. 25.

¹⁷³² Vgl. hierzu insbesondere **Prigogine** (1979); **Nicolis; Prigogine** (1987).

¹⁷³³ Vgl. hierzu insbesondere **Maturana** (1982); **Maturana; Varela** (1987).

¹⁷³⁴ Vgl. hierzu insbesondere **Peitgen; Richter** (1986).

¹⁷³⁵ Vgl. hierzu insbesondere **Haken** (1982).

¹⁷³⁶ **Müller-Benedict** (2000) S. 25.

¹⁷³⁷ Vgl. **Haken** (1988) S. 11.

¹⁷³⁸ Vgl. **Mayntz** (1990) S. 58.

¹⁷³⁹ Vgl. **Probst** (1992) Sp. 2255.

¹⁷⁴⁰ Vgl. **Haken** (1995) S. 20; **Haken** (1996) S. 588.

¹⁷⁴¹ Vgl. **Brune** (1991) S. 88.

¹⁷⁴² Vgl. hierzu **Otte** (1993) S. 29; **Hellmann** (2002) S. 141.

¹⁷⁴³ Vgl. **Bauer; Huber** (1998 a) S. 42.

den Markenobjekten abzugrenzen.¹⁷⁴⁴ Die Konsumenten kommunizieren, um durch das Markenobjekt bzw. durch die Markierung subjektive Nutz-, Erlebnis- oder Persönlichkeitswerte selbst zu erlangen bzw. der sozialen Öffentlichkeit zu demonstrieren.

2.2.2. Eigendynamik und Emergenz der Marke

Im Rahmen der skizzierten kommunikativen Prozesse bestimmen die individuellen Ansichten und Meinungen die mit der Markierung kollektiv verbundenen Norm- und Wertvorstellungen, wobei sich zeigen läßt, daß sich die mentalen Bedeutungen bei der Transformation von den einzelnen Individuen lösen.¹⁷⁴⁵ Aus den individuellen Wirklichkeitskonstruktionen entsteht eigendynamisch ein übergreifendes Zusammenwirken.¹⁷⁴⁶ Kennzeichnend für selbstorganisierende Prozesse ist in diesem Zusammenhang, daß sich die individuellen und kollektiven Bedeutungszuweisungen deutlich voneinander unterscheiden können.¹⁷⁴⁷ Die kollektiven Norm- und Wertvorstellungen entwickeln eine gewisse Eigendynamik. Die Attraktoren werden aufgrund dieser Eigendynamik nicht als einfache Summe individueller Ansichten und Meinungen, sondern als emergente Phänomene verstanden.¹⁷⁴⁸ Emergent deshalb, weil die Ordnungsstruktur des Markensystems nicht ausnahmslos auf die jeweilige Bedeutungskonstruktionen der Komponenten zurückzuführen ist.¹⁷⁴⁹ Die kollektiven Norm- und Wertvorstellungen bezüglich der Marke besitzen ein eigenes Potential und eine eigene Form. Sie wirken als fiktive Übereinkunft der Mitarbeiter und Konsumenten, deren normativem Potential sich diese Personen unterordnen.¹⁷⁵⁰ Die durch reflexive Operationen gebildeten Attraktoren stabilisieren bzw. determinieren in diesem Sinne rückkoppelnd die elementaren Ansichten und Meinungen. Die Markierung verkörpert dann nicht mehr autonome und subjektive Wirklichkeitsvorstellungen, sondern partiell parallelisierte mentale Konstrukte mit normativem Potential für die Handlungen der involvierten Mitarbeiter und Konsumenten. Je länger also ein Markensystem besteht und je intensiver die kommunikativen Prozesse innerhalb dieses Systems stattfinden, desto weniger Freiheitsgrade bestehen für die einzelnen Individuen bei der Interpretation der durch die Markierung offerierten bzw. perzipierten Bedeutungen und den damit verbundenen Handlungsoptionen. „Es scheint, als ob solche Systeme die Stabilität der Meinungen und Handlungen aller Beteiligten geradezu erhöhen und so individuelle innovierende Fluktuationen geradezu dämpfen.“¹⁷⁵¹

Resümierend läßt sich festhalten, daß Selbstorganisation eine Korrelation zwischen kohärenter sozialer Ordnungsbildung durch Erlebens- und Handlungssynchronisation und der Kompensa-

¹⁷⁴⁴ Vgl. **Kühn; Jenner** (1998) S. 9.

¹⁷⁴⁵ Vgl. **Sarrazin** (1993) S. 108.

¹⁷⁴⁶ Vgl. **Paslack** (1991) S. 143.

¹⁷⁴⁷ Vgl. **Deichsel** (1999) S. 334.

¹⁷⁴⁸ Vgl. **Ebeling** (1989) S. 17.

¹⁷⁴⁹ Vgl. **Hejl** (1992 b) S. 279; **Wilke** (2005) S. 47.

¹⁷⁵⁰ Vgl. **Deichsel** (1999) S. 335.

¹⁷⁵¹ **Otte** (1993) S. 96.

tion individueller Erlebens- und Handlungsweisen an diese kollektive Struktur bzw. Organisation umfaßt.¹⁷⁵² Markensysteme strukturieren bzw. organisieren sich infolgedessen vollkommen autonom.¹⁷⁵³ Die Selbstorganisation läßt sich dabei von der Unternehmung nur bedingt durch Interventionen im Sinne von unterschiedlichen Maßnahmen der Markenführung steuern, denn die Strukturbildung, d.h. die Synchronisation der individuellen Meinungen und Handlungen impliziert einen über das gesamte Markensystem verteilten Kommunikations- und Interaktionsprozeß, der das Handeln der beteiligten Individuen weitestgehend kanalisiert.¹⁷⁵⁴ Das Markensystem erzeugt fortlaufend durch zirkuläre Operationen eine eigene Organisationsstruktur.¹⁷⁵⁵ Die Operationen finden dabei in den Grenzen des durch die Komponenten abgegrenzten Systems statt.¹⁷⁵⁶ Obwohl sich die Komponenten autonom verhalten, organisieren sie gemeinsam das Markensystem. Marken implizieren dabei einerseits Stabilität und andererseits Dynamik.¹⁷⁵⁷

2.3. Charakterisierung von Marken als synreferentielle Systeme

Allgemein entstehen soziale Systeme und mithin auch Marken durch Interaktions- und Kommunikationsprozesse autonomer Komponenten, die interindividuell übereinstimmende kognitive Schemata ausgebildet haben.¹⁷⁵⁸ Insofern prägt insbesondere das Merkmal partiell parallelisierter mentaler Strukturen die Charakterisierung sozialer Systeme.¹⁷⁵⁹ Um dieses Merkmal hervorzuheben, kann man soziale Systeme als synreferentiell bezeichnen.¹⁷⁶⁰ Auf diese Weise unterstreicht man, daß sich die Interaktionen und Kommunikationen auf mentale Schemata beziehen, die überwiegend im System selber, d.h. sozial erzeugt und elaboriert werden.¹⁷⁶¹ Der Bezug auf diese Wirklichkeitskonstruktionen erlaubt den Systemmitgliedern, erfolgreich zu kommunizieren und ihr Handeln zu koordinieren.¹⁷⁶² Außerdem eröffnet die Synreferentialität die Möglichkeit einer systemischen Steuerung und Intervention.

2.3.1. Partielle Parallelisierung

Hinter dem konstruktivistischen Markenverständnis steht die grundlegende Einsicht, daß eine Unternehmung nicht von außen in einen bestimmten Markt hinein auf disponible Konsumenten

¹⁷⁵² Vgl. **Schiepek u.a.** (1997) S. 122.

¹⁷⁵³ Vgl. **Spiegel** (1961) S. 56 ff.

¹⁷⁵⁴ Vgl. **Probst** (1989) S. 153.

¹⁷⁵⁵ Zur zirkulären Selbstorganisation von Systemen vgl. **Bischof** (1995) S. 4 f.

¹⁷⁵⁶ Vgl. **Krause** (1996) S. 23.

¹⁷⁵⁷ Vgl. **Brandmeyer; Deichsel** (1991) S. 15.

¹⁷⁵⁸ Vgl. **Frindte** (1995) S. 109.

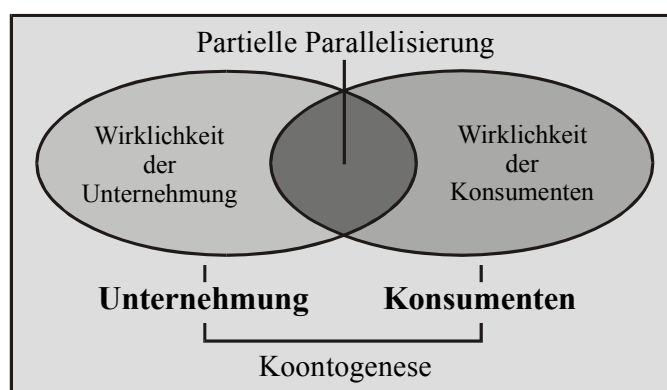
¹⁷⁵⁹ Vgl. **Hejl** (1997) S. 135.

¹⁷⁶⁰ Vgl. **Hejl; Stahl** (2000 b) S. 110.

¹⁷⁶¹ Vgl. **Hejl** (1992 c) S. 112.

¹⁷⁶² Vgl. **Hejl; Stahl** (2000 b) S. 110.

ten einwirkt, sondern daß sie selbst Bestandteil eines Markensystems ist.¹⁷⁶³ Es ist der Unternehmung daher unmöglich, nur durch interne Adaptionsprozesse zu verlässlichen Prognosen bezüglich des Verhaltens der Konsumenten zu gelangen.¹⁷⁶⁴ Demgemäß besitzen die Konsumenten Freiheitsgrade bezüglich der von der Unternehmung initiierten Interaktionen und insbesondere im Rahmen der Rezeption der von ihr einseitig durchgeführten kommunikativen Maßnahmen. Aus diesem Grunde ergibt sich für die Unternehmung die Notwendigkeit, in einen Prozeß wechselseitiger Verständigung, d.h. in einen mittelbaren bzw. unmittelbaren Kontakt mit den Konsumenten einzutreten, der zu einer partiellen Parallelisierung der jeweiligen Wirklichkeitsvorstellungen führt (vgl. Abb. 45).¹⁷⁶⁵



(Quelle: Kothen (2001) S. 369.)

Abb. 45: Marke als synreferentielles System

In dem Maße, in dem die Mitarbeiter und Konsumenten derartige Parallelisierungen ausgebildet haben, sind soziale Bereiche, d.h. Strukturen des sozialen Systems entstanden.¹⁷⁶⁶ Soziale Handlungen lassen sich infolgedessen als solche Verhaltensweisen auffassen, die auf der Grundlage einer sozial erzeugten Wirklichkeitsdefinition bzw. -konstruktion hervorgebracht werden bzw. die zu ihrer Entwicklung oder Modifikation führen.¹⁷⁶⁷ Die Relevanz dieser Strukturen besteht darin, daß sie sozial erzeugte Möglichkeiten für Kommunikation und koordiniertes Handeln ermöglichen.¹⁷⁶⁸ Wenn sich ein Mitarbeiter bzw. Konsument so verhält, wie es den Strukturen, d.h. den Erwartungen der anderen Personen entspricht,¹⁷⁶⁹ dann interpretieren die Mitarbeiter bzw. Konsumenten, mit denen er diese Erwartungen konstituiert hat oder die ihn zur Grundlage ihrer Handlungen gemacht haben, so, wie es der Intention des Handeln-

¹⁷⁶³ Vgl. **Brune** (1991) S. 214.

¹⁷⁶⁴ Vgl. **Hejl** (1996) S. 317.

¹⁷⁶⁵ Vgl. **Hejl** (1997) S. 124.

¹⁷⁶⁶ LUHMANN versteht die Strukturen eines sozialen Systems als Erwartungen der beteiligten Personen. Vgl. hierzu **Luhmann** (1996 a) S. 398 f.

¹⁷⁶⁷ Vgl. **Hejl** (1984) S. 69.

¹⁷⁶⁸ In diesem Sinne ist auch das Postulat der gegenseitigen Perspektivenübernahme von Mitarbeitern und Konsumenten zu verstehen. Vgl. hierzu **Bruhn** (2001) S. 53 f.

¹⁷⁶⁹ Vgl. **Hejl** (1996) S. 318.

den entspricht.¹⁷⁷⁰ Entsprechend läßt sich von sozial erzeugtem Sinn bzw. von sozial erzeugter Bedeutung sprechen.¹⁷⁷¹

Wenn man Marken auf diese Weise als synreferentielle Systeme versteht, kann man von einer verbindenden Wirklichkeit ausgehen, durch welche beide Systemkomponenten gemäß ihrer jeweiligen Zwecksetzung Sinn und Bedeutung konstruieren.¹⁷⁷² Denn wenn die Mitglieder der beiden Subsysteme Unternehmung und Konsumenten partiell parallelisierte Zustände hinsichtlich der Marke ausgebildet haben, dann interpretieren sie jene Sachverhalte, die zum betreffenden gemeinsam konstituierten System gehören, auch in sehr ähnlicher Weise.¹⁷⁷³ Die synchronisierten Wirklichkeitskonstruktionen dienen insofern als gemeinsamer Hintergrund bzw. Bezugsrahmen für anstehende Interaktionen.¹⁷⁷⁴ Die Verständigung, die sich zwischen der Unternehmung und den Konsumenten vollzieht, beruht also auf Vorstellungen und Meinungen, die im System der Marke selbst, d.h. die sozial erzeugt werden.¹⁷⁷⁵ Letztendlich werden dadurch die Interaktionen effektiver und effizienter, denn sie basieren auf vergleichbaren Erwartungshaltungen.¹⁷⁷⁶ Diese Harmonisierung der Erwartungen und Intentionen der beteiligten Individuen läßt sich dann als spezifisches Erfolgskriterium von Marken verwenden.¹⁷⁷⁷ In diesem Sinne sind Marken erfolgreich, wenn zwischen den subjektiven Erwartungen und Intentionen der involvierten Individuen eine möglichst umfassende Parallelisierung existiert.

2.3.2. Interpenetration und strukturelle Kopplung

Das System der Marke läßt sich als ein Geflecht von kommunikativen Relationen charakterisieren, das von den einzelnen Individuen innerhalb der involvierten sozialen Systeme Unternehmung und Konsumenten gebildet wird. Den Komponenten liegt dabei eine gedankliche Affinität durch gemeinsame Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster zugrunde, die durch emergente Vorstellungen und Werthaltungen stabilisiert bzw. determiniert werden.¹⁷⁷⁸ Die Anschauungen der beteiligten Mitarbeiter innerhalb der Unternehmung prägen die Marke ebenso wie die subjektiv bzw. kooperativ manifestierten Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten.¹⁷⁷⁹

Die unternehmens- und konsumentenbezogenen Entscheidungen innerhalb des synreferentiellen Systems der Marke sind unmittelbar aufeinander bezogen.¹⁷⁸⁰ Daher besteht eine „Interpe-

¹⁷⁷⁰ Vgl. Hejl (1997) S. 126; Hejl (1992 a) S. 196.

¹⁷⁷¹ Vgl. Hejl (1996) S. 319.

¹⁷⁷² Vgl. Brune (1991) S. 66.

¹⁷⁷³ Vgl. Cantin (1999) S. 81.

¹⁷⁷⁴ Vgl. Hejl (1992 b) S. 273.

¹⁷⁷⁵ Vgl. Hejl (1994) S. 113.

¹⁷⁷⁶ Vgl. hierzu insbesondere auch Kunde (2000).

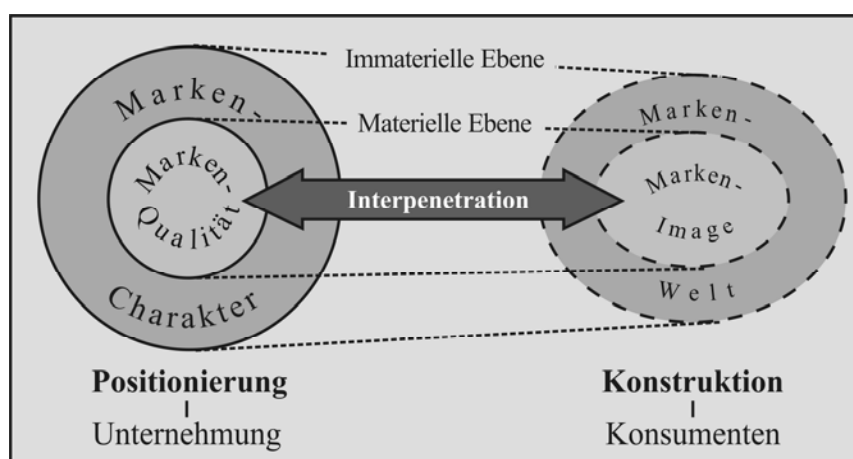
¹⁷⁷⁷ Vgl. hierzu auch Shostack (1984) S. 42.

¹⁷⁷⁸ Vgl. Brune (1991) S. 203.

¹⁷⁷⁹ Vgl. Herrmann (1999 b) S. 24.

¹⁷⁸⁰ Vgl. Herrmann (1999 a) S. 22.

netration¹⁷⁸¹ zwischen diesen Perspektiven einer Marke, d.h., es besteht eine interdependente Verbindung zwischen den Strukturen der Subsysteme. Interpenetration zeichnet sich dadurch aus, daß die Eigenkomplexität des einen Subsystems als Kontingenz für den Aufbau des anderen Subsystems fungiert.¹⁷⁸² Es handelt sich in Abgrenzung zu klassischen Penetrationsprozessen um ein interdependentes Konstitutions- bzw. Konditionierungsverhältnis.¹⁷⁸³ Die Steuerung der Markenbeziehungen erfolgt von beiden Seiten (vgl. Abb. 46).¹⁷⁸⁴



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 46: Interpenetration zwischen Positionierung und Konstruktion

Das System Marke entsteht aus der Interpenetration zwischen der unternehmensorientierten Positionierung eines auf der Markenqualität basierenden Markencharakters und der konsumentenorientierten individuellen bzw. kollektiven Konstruktion einer auf dem Markenimage basierenden Markenwelt.¹⁷⁸⁵ Unternehmungen neigen dazu, in Qualitäts- bzw. Charakterkategorien zu denken, aber die Konsumenten kaufen keine Markenartikel aufgrund deren Qualität bzw. Charaktereigenschaften, sondern sie versuchen ihre subjektive Lebensqualität zu erhöhen.¹⁷⁸⁶ Diese drückt sich in der empfundenen Zufriedenheit mit den eigenen Werten, Zielen, Wünschen und Bedürfnissen aus.¹⁷⁸⁷ Relativ stabile Bereiche der Lebensqualität manifestieren sich im Lebensstandard, in der Lebensfreude, im Genuß, in der Familie und in der Interaktion mit anderen Personen.¹⁷⁸⁸ Die Beziehungen innerhalb des Systems der Marke sind demzufolge bilateral und interdependent.¹⁷⁸⁹

¹⁷⁸¹ Zum Begriff der Interpenetration vgl. **Luhmann** (1977) S. 62 ff.

¹⁷⁸² Vgl. **Luhmann** (1993) S. 156.

¹⁷⁸³ Vgl. **Bendel** (1993) S. 63.

¹⁷⁸⁴ Vgl. **Brune** (1991) S. 213.

¹⁷⁸⁵ Vgl. **Herrmann** (1999 a) S. 22, **Meffert; Burmann** (1996 b) S. 38.

¹⁷⁸⁶ Vgl. **Rothschild** (1987) S. 156; **Schmitt; Simonson** (1998) S. 38 f.

¹⁷⁸⁷ Vgl. **Bekmeier; Konert** (1994) S. 606; **Bekmeier-Feuerhahn** (2004) S. 883.

¹⁷⁸⁸ Vgl. **Weinberg** (1992) S. 6; **Konert** (1986) S. 39 ff.

¹⁷⁸⁹ Vgl. **Brune** (1991) S. 213.

Respektive läßt sich feststellen, daß zwischen den Mitgliedern der Unternehmung und den Konsumenten eine sogenannte „strukturelle Kopplung“¹⁷⁹⁰ besteht,¹⁷⁹¹ so daß partiell parallelisierte Wirklichkeitskonstruktionen entstehen.¹⁷⁹² Unter struktureller Kopplung wird dabei der Vorgang bezeichnet, daß die Vorstellungen und Erwartungen der unternehmens- und konsumentenseitig beteiligten Individuen hinsichtlich der Marke aufgrund von zirkulären Operationen sequentielle Änderungen erfahren, ohne daß dabei die Autonomie dieser Komponenten, d.h. ohne daß die Entscheidungs- und Handlungsfreiheit der Mitarbeiter bzw. Konsumenten aufgehoben wird.¹⁷⁹³ Sie befinden sich in einem miteinander verbundenen Entwicklungsprozeß, d.h. in einer sogenannten Koontogenese.¹⁷⁹⁴ Die Interaktionen erlangen dabei einen andauernden und relativ stabilen Charakter. Marken entstehen in diesem Sinne in praktizierter Koontogenese.¹⁷⁹⁵

2.3.3. Steuerung bzw. Intervention

Die Erfahrungen im Rahmen der Markenführung zeigen, daß „... eine Marke ein hochgradig in sich vernetztes Ganzes ist, bei dem ... alle beteiligten Elemente in Wechselwirkung treten.“¹⁷⁹⁶ Marken lassen sich daher als komplexe Systeme charakterisieren, welche durch flexibles und unberechenbares Systemverhalten gekennzeichnet sind.¹⁷⁹⁷ Die Komplexität entsteht nicht nur durch die Anzahl der handelnden Personen sowie den Relationen zwischen diesen Komponenten, sondern auch durch den rekursiven, d.h. durch den selbstbezüglichen Modus der Relationen und die irreversible, d.h. die nicht umkehrbare Dynamik des Markensystems.¹⁷⁹⁸ Marken im Sinne von komplexen sozialen Systemen realisieren in dieser Form Einheit und Vielfalt zugleich.¹⁷⁹⁹

In der Konsequenz ist davon auszugehen, daß solche Systeme nicht steuerbar sind.¹⁸⁰⁰ Dies impliziert aber keineswegs, daß sich die Markenbildung vollkommen konzeptlos und unplanmäßig vollzieht und rein zufällig zustande kommt.¹⁸⁰¹ „Zwar entzieht sie sich einer völlig gesteuerten Verursachung durch den Unternehmer, aber trotzdem gibt es einige relativ einfache ... Erkenntnisse, deren Berücksichtigung die Voraussetzung für das „Ingangkommen“ einer Markenbildung sein kann.“¹⁸⁰² Das Verhalten der Komponenten erfährt im Rahmen der Formierung von Marken eine emergente Ordnung, ohne daß normative Strukturvorgaben beste-

¹⁷⁹⁰ Vgl. **Maturana; Varela** (1987) S. 85 ff.; **Maturana** (1987) S. 101 ff.; **Kiss** (1989) S. 101.

¹⁷⁹¹ Vgl. **Bolz; Bosshart** (1995) S. 173; **Essinger** (2001) S. 242.

¹⁷⁹² Vgl. **Gerken** (1991) S. 171 f.

¹⁷⁹³ Vgl. **Schmidt** (1996 b) S. 24.

¹⁷⁹⁴ Zum Begriff der Koontogenese vgl. **Maturana; Varela** (1987) S. 209.

¹⁷⁹⁵ Vgl. **Thurm** (2000) S. 204. Hier sind enge Bezüge zum Begriff der Interfusion des fraktalen Markenverständnisses zu erkennen. Vgl. hierzu **Gerken** (1996 a) S. 81.

¹⁷⁹⁶ **Otte** (1993) S. 40.

¹⁷⁹⁷ Vgl. **Rieger** (1994) S. 736; **Brandmeyer; Otte** (1992) S. 27.

¹⁷⁹⁸ Vgl. **Liening** (1998) S. 62.

¹⁷⁹⁹ Vgl. **Willke** (1996 b) S. 70.

¹⁸⁰⁰ Vgl. **Schüppenhauer** (1998) S. 76.

¹⁸⁰¹ Vgl. hierzu auch **Hejl** (1992 c) S. 123 f.

¹⁸⁰² **Berekoven** (1978) S. 47.

hen.¹⁸⁰³ Denn hinter dem Verhalten komplexer Systeme stehen stets dieselben einfachen und fundamentalen Muster, welche zu solchen emergenten Strukturen führen.¹⁸⁰⁴ Um das Wesen einer Marke identifizieren zu können, bedarf es der Extraktion dieser Muster. Dazu sind die charakteristischen Verknüpfungen der im System ablaufenden Prozesse zu bestimmen.¹⁸⁰⁵ Denn insbesondere Markensysteme regulieren ihre jeweilige Entstehung und Entwicklung anhand solcher Muster, die sich in der Anfangsphase bilden, die dem System dann ihre spezifische Charakteristik verleihen und die es von konkurrierenden Markensystemen unterscheiden.¹⁸⁰⁶

Anstatt das Markensystem bewußt steuern zu können, besteht also lediglich die Möglichkeit, die Selbstorganisation des sozialen Systems Marke zweckgerichtet zu nutzen. Den Ansatzpunkt hierzu stellt die Koontogenese zwischen der Unternehmung und den Konsumenten dar.¹⁸⁰⁷ Ein derartig miteinander verbundener Entwicklungsprozeß unterstellt, daß zwischen der unternehmens- und konsumentenseitig konstruierten Wirklichkeit partielle Parallelisierungen bestehen, die in erster Linie durch Kommunikationsprozesse geschaffen werden.¹⁸⁰⁸ Zu denken ist an Interfusionsprozesse im Sinne von wechselseitiger Verschmelzung der beiden Perspektiven,¹⁸⁰⁹ die zu einer synreferentiellen Entwicklung von Sinn und Bedeutung führen.¹⁸¹⁰ Die Steuerung der Selbstorganisation einer Marke läßt sich folglich nur in Form eines mimetischen Prozesses,¹⁸¹¹ d.h. mittels einer interdependenten, komplexen, heterarchischen und perspektivischen Komposition von weitgehend synchronisierten Wirklichkeitsvorstellungen zwischen der Unternehmung und den Konsumenten realisieren.¹⁸¹² Die entsprechenden Interventionsformen können dabei lediglich an der Struktur-, nicht aber an der Handlungsebene des Markensystems ansetzen.¹⁸¹³

Marken sind somit erst dann in ihrer Komplexität und Dynamik zu durchschauen und mithin zu steuern, wenn man sie als synreferentielle Systeme definiert.¹⁸¹⁴ Daher ist es wichtig, von einer linearen, mechanistischen Sichtweise zu einer systemtheoretischen Perspektive zu wechseln.¹⁸¹⁵ Marken umfassen dann synchronisierte Vorstellungen, die durch das Zusammenwirken der mentalen Prozesse der Mitarbeiter und der Konsumenten konstruiert werden.¹⁸¹⁶

¹⁸⁰³ Vgl. **Otte** (1995) S. 45.

¹⁸⁰⁴ Vgl. **Mohrdieck** (1993) S. 47.

¹⁸⁰⁵ Vgl. **Jantsch** (1988) S. 64.

¹⁸⁰⁶ BRANDMEYER und SCHMIDT sprechen in diesem Zusammenhang vom sogenannten „Genetischen Code der Marke“. Vgl. **Brandmeyer; Schmidt** (1999) S. 277.

¹⁸⁰⁷ Vgl. **Thurm** (2000) S. 204.

¹⁸⁰⁸ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zum fraktalen Markenverständnis in **Abschnitt B.I.3.2.**

¹⁸⁰⁹ Vgl. **Gerken** (1994 a) S. 227. Zum Begriff der Interfusion vgl. **Gerken** (1991) S. 111 ff.

¹⁸¹⁰ Vgl. **Bolz; Bosshart** (1995) S. 185.

¹⁸¹¹ Vgl. hierzu **Bergen** (1988) S. 225 ff., **Castenow** (1993) S. 83 f.

¹⁸¹² Vgl. **Wyss** (1987) S. 24 ff.

¹⁸¹³ Zu exemplarischen Interventionsformen vgl. **Mingers** (1996); **Häfele** (1996); **Engelhardt u.a.** (1996); **Cummings; Worley** (1997); **Königswieser; Exner** (1998); **Bergmann** (2001 a); **Landau** (2003).

¹⁸¹⁴ Vgl. **Gharajedaghi; Ackoff** (1985) S. 285 ff.

¹⁸¹⁵ Vgl. **Vester** (1985) S. 308 ff.

¹⁸¹⁶ Vgl. **Essinger** (2001) S. 223.

II. Theoretische Modellierung der Kommunikationsprozesse

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, daß den kommunikativen Prozessen mit der Beschreibung von Marken als soziale Systeme eine herausragende Bedeutung zukommt.¹⁸¹⁷ Deswegen greift die Kommunikationsforschung auch verstärkt auf konstruktivistische Anschauungen zur Modellierung der Marken-Kommunikation zurück,¹⁸¹⁸ die zu einer erweiterten Fassung des dynamisch-transaktionalen Kommunikationsmodells führen.

1. Konstruktivistische Modellierung der Marken-Kommunikation

Die autonome Konstruktion von Bedeutungen in der Psyche der Konsumenten unter Rekurs auf partiell parallelisierte Schemata repräsentiert das Referenzmodell, das sich derzeit zur Erklärung kommunikativer Maßnahmen und deren Wirkungen durchsetzt.¹⁸¹⁹ Der Fokus liegt dabei auf dem Anspruch, die Konsumenten nicht als mechanisch reagierende, sondern als autonom agierende Rezipienten zu betrachten.¹⁸²⁰ Die konstruktivistische Sichtweise unterscheidet sich daher von der tradierten Perspektive in elementaren Aspekten (vgl. Tab. 9).¹⁸²¹

Aspekte	Tradiertes Verständnis	Konstruktivistisches Verständnis
Kommunikation	Informationsübermittlung	Produktion von Bedeutung
Rezeption	Informationsverarbeitung	Konstruktion von Bedeutung
Botschaft	Stimulus	Zeichenkombination
Konsumentenkonzept	Passives Individuum	Aktives Individuum
Referenzmodell	Manipulation	Orientierung

(Quelle: Eigene Darstellung)

Tab. 9: Vergleich der unterschiedlichen Perspektiven von Kommunikation

Die kommunikativen Wirkungen entstehen u.a. aus der Interaktion zwischen der vom Kommunikator offerierten Botschaft und der subjektiven Interpretation der Konsumenten.¹⁸²² Insofern postuliert die konstruktivistische Modellierung eine Wechselbeziehung zwischen der Erschaffung markenbezogener Mitteilungen und der subjektiven Interpretationsleistung der Konsumenten.¹⁸²³ Die traditionelle Wirkungsfrage: „Was macht die markenbezogene Mitteilung mit den Konsumenten?“ läßt sich auf diese Weise mit der Nutzungsfrage: „Was macht der Konsument mit der markenbezogenen Mitteilung?“ verbinden.¹⁸²⁴ Diese offenkundig

¹⁸¹⁷ Vgl. hierzu ausführlich **Hellmann** (2003) S. 163 ff.

¹⁸¹⁸ Vgl. **Schmidt** (2000 a) S. 234; **Schmidt** (2002) S. 103.

¹⁸¹⁹ Vgl. **Tropp** (2001) S. 104.

¹⁸²⁰ Vgl. **Salat** (1991) S. 57.

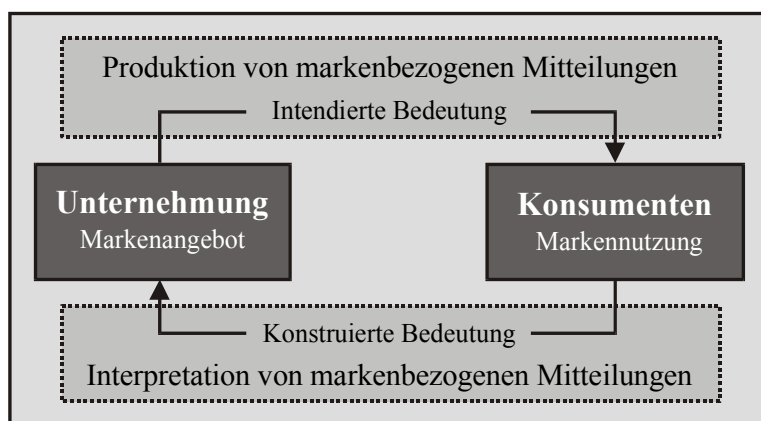
¹⁸²¹ Vgl. **McCracken** (1987) S. 121 ff.

¹⁸²² Vgl. **Buhl** (1991) S. 122 f.

¹⁸²³ Zur Modellierung werblicher Kommunikation durch eine Wechselwirkung zwischen Stimulus- und verschiedenen Rezipientenmerkmalen vgl. **Fahr; Brosius** (1997) S. 190.

¹⁸²⁴ Vgl. **Lannon; Cooper** (1983) S. 195.

erweiterte Auffassung findet ihren konkreten Niederschlag in der transaktionalen Konzeptionalisierung der Marken-Kommunikation (vgl. Abb. 47).¹⁸²⁵



(Quelle: In Anlehnung an Stewart; Ward (1994) S. 326.)

Abb. 47: Transaktionales Modell der Marken-Kommunikation

Die Anfänge des transaktionalen Verständnisses liegen schon einige Zeit zurück.¹⁸²⁶ Mit der Entwicklung der ersten transaktionalen Kommunikationsmodelle war die Absicht verbunden, die Konsumenten nicht länger als passive und manipulierbare Rezipienten zu begreifen.¹⁸²⁷ Vielmehr plädierte man für eine Perspektive des Wirkungsgleichgewichts, in der alle am Kommunikationsprozeß beteiligten Akteure einen bestimmten Nutzen ziehen.¹⁸²⁸ Entsprechend hat sich die Einsicht durchgesetzt, daß die Unternehmung aktiv markenbezogene Mitteilungen mit intendierten Bedeutungen produziert und daß die Konsumenten aktiv diese Mitteilungen registrieren, indem sie durch subjektive Interpretationsprozesse Bedeutung konstruieren.¹⁸²⁹ Die konstruierten Bedeutungen sind dabei aber nicht als willkürlich zu verstehen, sondern sie haben einen Bezug zu den intendierten Bedeutungen.¹⁸³⁰ Die kommunikativen Effekte kommen nur interaktiv zustande, indem sich direktive Aspekte der markenbezogenen Mitteilungen mit affektiven und kognitiven Aspekten der mentalen Strukturen der Konsumenten überlagern.¹⁸³¹

2. Dynamisch-transaktionaler Ansatz der Marken-Kommunikation

Einen wichtigen Beitrag auf der Suche nach neuen, tragfähigen Ansätzen zur Modellierung der Marken-Kommunikation leistet der dynamisch-transaktionale Ansatz,¹⁸³² der mit der konstruktivistischen Betrachtungsweise uneingeschränkt vereinbar ist.¹⁸³³

¹⁸²⁵ Vgl. **Bode** (1996) S. 171; **Stewart; Ward** (1994) S. 326.

¹⁸²⁶ Vgl. hierzu exemplarisch **Bauer** (1963) S. 2 ff.; **Barnlund** (1970) S. 83 ff.

¹⁸²⁷ Vgl. **Bauer** (1964) S. 319.

¹⁸²⁸ Vgl. **Rössler** (2004) S. 82.

¹⁸²⁹ Vgl. **Früh** (1992) S. 74.

¹⁸³⁰ Vgl. **Bode** (1996) S. 171.

¹⁸³¹ Vgl. **Bonfadelli** (2001) S. 351; **Bonfadelli** (2004 a) S. 34.

¹⁸³² Vgl. **Schmidt; Zurstiege** (2000 a) S. 123.

¹⁸³³ Vgl. **Tropp** (1997) S. 162 f.

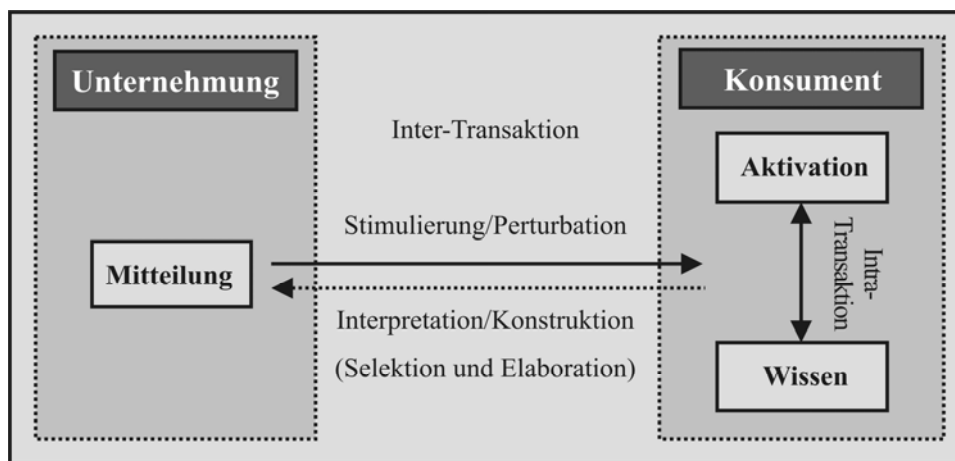
2.1. Grundmodell des dynamisch-transaktionalen Ansatzes

Der dynamisch-transaktionale Ansatz stellt eine Synthese aus dem tradierten Wirkungs- und dem konstruktivistischen Rezeptionsmodell dar,¹⁸³⁴ die keine unabhängigen Variablen mehr kennt.¹⁸³⁵

Die Fixierung von Ursache und Wirkung erfolgt nicht einseitig, sondern man betrachtet das Wechselspiel zwischen verschiedenen Größen der Marken-Kommunikation.¹⁸³⁶

2.1.1. Überblick über das dynamisch-transaktionale Modell

Der dynamisch-transaktionale Ansatz beschreibt kommunikative Prozesse durch Transaktionen zwischen der von der Unternehmung offerierten Mitteilung und der individuellen Rezeption dieser Mitteilung durch die Konsumenten (vgl. Abb. 48).¹⁸³⁷



(Quelle: In Anlehnung an Früh; Schönbach (1982) S. 78.)

Abb. 48: Dynamisch-transaktionales Modell

Das Modell zeigt die zentralen Variablen des markenbezogenen Kommunikationsprozesses in ihrer Interdependenz auf.¹⁸³⁸ Den Ausgangspunkt markiert dabei die Annahme, daß sich die Kommunikationspartner als zugleich aktive und passive Komponenten verstehen lassen, die sich wechselseitig in ihrer Autonomie und in ihrem Handlungsspielraum beschränken.¹⁸³⁹ Die Unternehmung agiert insofern aktiv, als sie kommunikative Mitteilungen auswählt, gestaltet und präsentiert.¹⁸⁴⁰ Ihre passive Rolle ergibt sich aus der Abhängigkeit von Umständen, die von den Medien und Konsumenten ausgehen. Die Konsumenten treten als aktiver Teilnehmer auf, indem sie sich selektiv einzelnen Medien zuwenden und sie die Mitteilungen subjektiv inter-

¹⁸³⁴ Vgl. Früh (1994) S. 397.

¹⁸³⁵ Vgl. Rusch (2002 a) S. 108.

¹⁸³⁶ Vgl. Kunczik; Zipfel (2005) S. 351.

¹⁸³⁷ Vgl. Halff (1998) S. 69.

¹⁸³⁸ Vgl. Früh (1992) S. 74.

¹⁸³⁹ Vgl. Großmann (1999) S. 27; Rusch (2002 a) S. 109.

¹⁸⁴⁰ Vgl. Kunczik; Zipfel (2005) S. 351 f.

pretieren und teilweise deutlich verändert lernen.¹⁸⁴¹ Sie besitzen eine passive Rolle, als sie nur aus einem vorhandenen Medienangebot auswählen können und diese Mediennutzung zumeist einen habitualisierten Charakter trägt.¹⁸⁴² Beide Kommunikationspartner setzen somit Bedingungen und sie werden von den Bedingungen der anderen Teilnehmer eingeschränkt.¹⁸⁴³

Der Grundgedanke der Mehrzahl der transaktionalen Ansätze besteht darin,¹⁸⁴⁴ daß Kommunikation als ein Prozeß der Wechselbeziehung zwischen den Interessen der Kommunikationspartner zu kennzeichnen ist. Eine Transaktion gilt als eine Art von Geschäftsabschluß, bei dem beide Partner einen für sie optimalen Nutzen rational aushandeln.¹⁸⁴⁵ Der dem dynamisch-transaktionalen Modell zugrunde liegende Begriff der Transaktion charakterisiert aber gerade nicht einen Prozeß des rationalen Aushandelns zwischen der Unternehmung und den Konsumenten.¹⁸⁴⁶ Denn die Transaktionen finden nach diesem Ansatz eher habituell, unbewußt und affektgesteuert statt.¹⁸⁴⁷ Der hier spezifizierte Transaktionsbegriff soll auch bewußt einen Unterschied zu Interaktionen im Rahmen von persönlicher Kommunikation illustrieren.¹⁸⁴⁸ Eine Transaktion unterstellt in diesem Zusammenhang eine gegenseitig gekoppelte Wirkungsbeziehung.¹⁸⁴⁹ Sie beschreibt mehr als eine einfache Interaktion zwischen der Unternehmung und den Konsumenten, nämlich einen Prozeß simultaner, oszillierender Korrelation der Bedeutungskonstitution.¹⁸⁵⁰ „Wesentlich ist, daß nicht ein Faktor wirkt und ein anderer beeinflusst wird, sondern daß zwei Größen in einer Beziehung zueinander stehen, die das Resultat gleichzeitiger aktiver Prägung von beiden Seiten ist.“¹⁸⁵¹ Die Wirkungen der Kommunikation ergeben sich folglich als kooperative Resultate in einem dynamischen Prozeß zwischen den skizzierten Inter- und Intra-Transaktionen.¹⁸⁵²

2.1.2. Intra-Transaktionen

Eine notwendige Bedingung kommunikativer Wirkung ist die sogenannte Intra-Transaktion zwischen der Aktivierung des Konsumenten und seinem Wissen.¹⁸⁵³ Die Bedeutung der markenbezogenen Mitteilung wird nicht als fixiert, sondern als Gegenstand und Ergebnis dieser

¹⁸⁴¹ Vgl. **Früh** (1994) S. 52.

¹⁸⁴² Vgl. **Kunczik; Zipfel** (2005) S. 352.

¹⁸⁴³ Vgl. **Früh** (1991) S. 31.

¹⁸⁴⁴ Zu unterschiedlichen Auslegungen des Transaktionsbegriffs vgl. insbesondere **Früh** (1991) S. 165 ff.; **Eichhorn** (2000) S. 29 ff.

¹⁸⁴⁵ Vgl. **Schulz** (1982) S. 55. Hier zeigen sich Parallelen zum betriebswirtschaftlichen Transaktionsbegriff. Vgl. hierzu exemplarisch **Kotler u.a.** (2007) S. 14 ff.

¹⁸⁴⁶ Vgl. **Jäckel** (2005) S. 76.

¹⁸⁴⁷ Vgl. **Früh** (1991) S. 41.

¹⁸⁴⁸ Vgl. **Halff** (1998) S. 70.

¹⁸⁴⁹ Vgl. **Früh** (2001) S. 22.

¹⁸⁵⁰ Vgl. **Früh** (1991) S. 41 f.

¹⁸⁵¹ **Früh** (1991) S. 17.

¹⁸⁵² Vgl. **Schönbach** (1992) S. 109; **Suckfüll** (2004) S. 66 f.; **Rössler** (2004) S. 83.

¹⁸⁵³ Vgl. **Halff** (1998) S. 71.

Intra-Transaktionen begriffen.¹⁸⁵⁴ Bedeutung wird konstruiert, indem die Konsumenten die Mitteilung interpretieren und dabei nach Inhalt und Struktur teilweise deutlich verändern bzw. ergänzen.¹⁸⁵⁵ Dabei besteht eine Interdependenz zwischen der Mitteilung der Unternehmung und der individuellen und subjektiven Bedeutungskonstruktion der Konsumenten.¹⁸⁵⁶ Die kognitiven und affektiven Bestandteile der Schemata beeinflussen gemeinsam die Bedeutungszuweisung, wobei es jedoch graduelle Unterschiede hinsichtlich der Stärke des Einflusses der beiden Faktoren gibt.¹⁸⁵⁷

Die markenorientierte Kommunikation umfaßt prinzipiell kognitiv orientierte und affektiv orientierte Mitteilungen.¹⁸⁵⁸ Kognitiv orientierte Mitteilungen richten sich primär auf die kognitiven Bestandteile der psychischen Struktur der Konsumenten. Sie dienen dem Zweck, auf rationalem Wege entweder die vorhandenen kognitiven Relationen zu verstärken bzw. zu verändern oder neue Relationen herzustellen.¹⁸⁵⁹ Unter die kognitive Komponente lassen sich dabei verschiedene Arten des Wissens subsumieren, wie etwa Fakten-, Struktur- und Hintergrundwissen oder semantisches, deklaratives und prozedurales Wissen sowie themenspezifisches und themenunspezifisches Wissen.¹⁸⁶⁰ Affektiv orientierte Mitteilungen zielen auf die Anmutungen der Konsumenten. Sie beziehen sich darauf, emotional entweder die bisher vorhandenen affektiven Relationen zu stabilisieren bzw. zu verändern oder andere, neue Affektionen aufzubauen.¹⁸⁶¹ Die affektive Komponente besteht dabei aus Größen wie Erregung, Emotionen, Interesse, Bewertung, Betroffenheit usw.¹⁸⁶² Im Rahmen des Transaktionsprozesses wird der Konsument durch die markenbezogene Mitteilung derart aktiviert, daß er eine sukzessive Wahrnehmung, Interpretation und Elaboration des Inhaltes aufgrund der vorhandenen Wissensstrukturen realisieren kann.¹⁸⁶³ Diese Wissensstrukturen werden dabei gleichzeitig präzisiert, modifiziert oder eliminiert.¹⁸⁶⁴ Das variierte Wissen wiederum wirkt durch die Bedeutungsherstellung auf die Aktivierung zurück. Die Komponenten der Intra-Transaktion sind folglich dadurch gekennzeichnet, daß sie sich im Fortgang des Kommunikationsprozesses immer wieder verändern.¹⁸⁶⁵

¹⁸⁵⁴ Vgl. **Höflich** (1992) S. 315.

¹⁸⁵⁵ Vgl. **Früh** (1991) S. 124 f.

¹⁸⁵⁶ Vgl. **Früh** (1994) S. 52.

¹⁸⁵⁷ Vgl. **Großmann** (1999) S. 34.

¹⁸⁵⁸ BRÜCKNER spricht von thematischen und athematischen Informationen. Vgl. **Brückner** (1966) S. 129 ff.; **Brückner** (1967) S. 104 ff.

¹⁸⁵⁹ Vgl. **Kroeber-Riel; Esch** (2004) S. 68.

¹⁸⁶⁰ Vgl. **Früh** (1991) S. 64.

¹⁸⁶¹ Vgl. **Kroeber-Riel; Esch** (2004) S. 68.

¹⁸⁶² Vgl. **Großmann** (1999) S. 33 f.

¹⁸⁶³ Vgl. **Halff** (1998) S. 71.

¹⁸⁶⁴ Vgl. **Früh** (1991) S. 124 f.

¹⁸⁶⁵ Vgl. **Früh; Schönbach** (1982) S. 79 f.

2.1.3. Inter-Transaktionen

Die Inter-Transaktionen, die realer oder imaginärer Natur sein können,¹⁸⁶⁶ finden zwischen der Mitteilung der Unternehmung und den Konsumenten statt.¹⁸⁶⁷ Die Aktivität der Konsumenten besteht dabei sowohl aus einer intentionalen Medienselektion bzw. -nutzung als auch aus der subjektiven Interpretation der markenbezogenen Mitteilungen.¹⁸⁶⁸ Zudem entwickeln die Konsumenten bestimmte Vorstellungen über die kommunizierende Unternehmung.¹⁸⁶⁹ Dabei versuchen sie, über die Mitteilungen bezüglich der Marke ihre individuellen Nutzen bzw. Belohnungen zu erlangen.¹⁸⁷⁰ Unter diesen sogenannten Gratifikationen lassen sich alle positiven Konsequenzen verstehen, die sich für die Konsumenten ergeben.¹⁸⁷¹ Hierzu existieren eine große Anzahl unterschiedlicher Klassifizierungen, die sich durchweg kommunikationswissenschaftlich begründen lassen.¹⁸⁷² Im Hinblick auf die markenorientierte Kommunikation lassen sich mehrere Arten von angestrebten Gratifikationen unterscheiden (vgl. Tab. 10).¹⁸⁷³

Gratifikationsart	Ausprägung der Gratifikation
Information	<ul style="list-style-type: none"> - Orientierung über markenspezifische Thematik - Ratsuche zur markenspezifischen Thematik - Allgemeines Interesse an der markenspezifischen Thematik - Streben nach Wissen bezüglich der Marke.
Unterhaltung	<ul style="list-style-type: none"> - Entspannung durch markenspezifische Erlebniswerte - Erbauung durch markenspezifische Erlebniswerte - Zeitvertreib im Kontext der markenspezifischen Thematik - Stimulation von markenspezifischen Erlebniswerten.
Individuelle Konsequenzen	<ul style="list-style-type: none"> - Bestärkung der Dispositionen zur Marke - Suche nach thematischen Handlungsmodellen - Identifikation mit themenzentrierter Markengemeinschaft.
Soziale Konsequenzen	<ul style="list-style-type: none"> - Markenzentrierte Empathie - Grundlage für persönliche Interaktion schaffen - Kontakt zu markenspezifisch Interessierten herstellen.

(Quelle: In Anlehnung an Schulz (2000) S. 164 f.)

Tab. 10: Gratifikationen hinsichtlich markenorientierter Kommunikation

Die Zuwendung und Nutzung kommunikativer Maßnahmen erfolgt intentional und selektiv.¹⁸⁷⁴ Sie dient der Befriedigung von Wünschen und Bedürfnissen und konkurriert mit anderen Grati-

¹⁸⁶⁶ Vgl. **Rössler** (2004) S. 83.

¹⁸⁶⁷ Vgl. **Jäckel** (2005) S. 77.

¹⁸⁶⁸ Vgl. **Halff** (1998) S. 73.

¹⁸⁶⁹ Vgl. **Weischenberg; Scholl** (1989) S. 421.

¹⁸⁷⁰ Hier zeigt sich die Verbindung zum Nutzen- und Belohnungsansatz. Vgl. hierzu **Schenk** (2002) S. 627 ff.

¹⁸⁷¹ Vgl. **Drabczynski** (1982) S. 41.

¹⁸⁷² Vgl. **Charlton; Neumann-Braun** (1992) S. 50.

¹⁸⁷³ Zum Beleg, daß die allgemein in der Medienwirkungsforschung entwickelten Gratifikationen auch in der markenorientierten Kommunikation gelten, vgl. insbesondere **O'Donohoe** (1993) S. 1089 ff. Vgl. hierzu auch **McQuail** (1983) S. 82 f.; **Kunz** (1995) S. 92 ff.

¹⁸⁷⁴ Vgl. **Schenk** (2002) S. 630.

fikationsquellen.¹⁸⁷⁵ Zudem nimmt man an, daß die Konsumenten bestimmte Erwartungen mit der Marken-Kommunikation verbinden.¹⁸⁷⁶ Die Rezeption medialer Angebote und insbesondere markenbezogener Mitteilungen läßt sich somit als aktive soziale Handlung interpretieren und in ein grundlegendes Modell des sozialen Handelns implementieren.¹⁸⁷⁷

2.1.4. Prozessuale Dynamik der Transaktionen

Neben den verschiedenen Transaktionen bezieht der dynamisch-transaktionale Ansatz auch die Bedeutung der Zeitdimension in die Betrachtung ein.¹⁸⁷⁸ Dabei wird von der Annahme ausgegangen, daß kommunikative Wirkungen aus multiplen, transagierenden Faktoren resultieren, die im Zeitverlauf die Aussicht verändern, mit denen die intendierten und konstruierten Bedeutungen zur Geltung kommen.¹⁸⁷⁹ Die Transaktionen sind nämlich dadurch gekennzeichnet, daß sie im Fortgang des Kommunikationsprozesses durch ihre Wechselwirkung einer dynamischen Transformation unterliegen.¹⁸⁸⁰ So wirken beispielsweise die aufgenommenen Mitteilungen auf die Aktivierung und das Wissen der Konsumenten, mit der Folge, daß sich auch deren Erwartungen und Vorstellungen bezüglich nachfolgender Kommunikationsepisoden ändern. Anschließende markenbezogene Mitteilungen erhalten daher eine andere Wirkungschance.¹⁸⁸¹ Insofern stellt die Bedeutung einer Mitteilung immer das Resultat der sich im Zeitverlauf ändernden Situation und damit eine dynamische Komponente im Prozeß der Marken-Kommunikation dar. Für die Mitteilung der Unternehmung gelten diese Annahmen analog. Die Produktion von markenbezogenen Mitteilungen ist ebenfalls nicht statisch, sondern sie verändert sich in der Zeit. Die Mitarbeiter im Unternehmen versuchen beispielsweise, solche Mitteilungen, die in vorangegangenen Kommunikationsepisoden zu intendierten Wirkungen geführt haben, zu reproduzieren und solche, die nicht erfolgreich waren, zu modifizieren.¹⁸⁸²

Insgesamt läßt sich festhalten, daß kommunikative Wirkungen als dynamische Prozesse in Erscheinung treten, die sich über diverse Phasen hinweg entfalten und auf Kumulationseffekten beruhen.¹⁸⁸³ Der dynamisch-transaktionale Ansatz zerlegt den Wirkungsprozeß in eine Vielzahl von Episoden, die zeitlich aufeinander aufbauen und miteinander verbunden sind.¹⁸⁸⁴ Die Anzahl der Kommunikationsepisoden in der Zeit verkörpern somit einen erklärenden Faktor für Kommunikationswirkungen.¹⁸⁸⁵ Durch diese dynamischen Implikationen lassen sich nicht

¹⁸⁷⁵ Vgl. **Rubin** (1994) S. 420.

¹⁸⁷⁶ Vgl. **Palmgreen u.a.** (1985) S. 21.

¹⁸⁷⁷ Vgl. **Scherer** (1997) S. 46 ff.; **Renckstorf; McQuail** (1996) S. 15; **Charlton** (1997) S. 22 ff.

¹⁸⁷⁸ Vgl. **Großmann** (1999) S. 27.

¹⁸⁷⁹ Vgl. **Früh** (1991) S. 38.

¹⁸⁸⁰ Vgl. **Früh; Schönbach** (1982) S. 79 f.

¹⁸⁸¹ Vgl. **Früh** (1991) S. 30.

¹⁸⁸² Vgl. **Schönbach** (1992) S. 111.

¹⁸⁸³ Vgl. **Kunczik; Zipfel** (2005) S. 353.

¹⁸⁸⁴ Vgl. **Jäckel** (2005) S. 78.

¹⁸⁸⁵ Vgl. **Schmidt; Zurstiege** (2000 a) S. 125.

nur quantitative, sondern auch qualitative Veränderungen im markenorientierten Kommunikationsprozeß verdeutlichen.¹⁸⁸⁶ Durch eine Dynamisierung lassen sich kurz- bis mittelfristig veränderliche und langfristig weitgehend stabile Faktoren extrahieren, was für das Verständnis der markenbezogenen Kommunikation und mithin für die angestrebte Orientierung der Konsumenten als unabdingbare Voraussetzung gelten kann.

2.2. Erweiterungen des dynamisch-transaktionalen Ansatzes

Das beschriebene Grundmodell des dynamisch-transaktionalen Ansatzes räumt zwar die grundlegenden Defizite des tradierten Kommunikationsverständnisses aus, es besitzt dafür aber einen relativ hohen Abstraktionsgrad. Ohne konkrete Erweiterungen reicht es daher zur Beschreibung und Erklärung kommunikativer Phänomene nicht aus.¹⁸⁸⁷ Der abstrakte Ansatz an sich kann keinesfalls den gewünschten Erkenntnisfortschritt erbringen, sondern ausschließlich die aus ihm abgeleiteten Modelle ermöglichen es, konkrete kommunikative Problemstellungen zu beschreiben, zu erklären und empirisch zu fundieren.¹⁸⁸⁸ Demzufolge erscheint es für die Markenkommunikation notwendig und sinnvoll, das dynamisch-transaktionale Modell mittels einiger wesentlicher Bestandteile und Relationen auszudifferenzieren.¹⁸⁸⁹

2.3.1. Ausdifferenzierung des Grundmodells

Das Grundmodell ist zwar in seiner Anlage relativ komplex, es stellt aber dennoch nur einen bewußt und begründet ausgewählten Ausschnitt aus den vielschichtigen Zusammenhängen kommunikativer Prozesse dar.¹⁸⁹⁰ Die Betrachtung fokussiert dabei nicht auf isolierte Mitteilungs- bzw. Konsumentenmerkmale, sondern die kommunikative Wirkung entfaltet sich durch ihre dynamische Relationierung.¹⁸⁹¹ Die wechselseitige Beziehung zwischen der Mitteilung der Unternehmung und den affektiven und kognitiven Prozessen der Konsumenten bringt somit das innovative Potential des dynamisch-transaktionalen Ansatzes zum Ausdruck.¹⁸⁹² Darüber hinaus sollte aber auch die inhaltliche Konzeption, die technische Produktion und die mediale Schaltung der Mitteilungen im Modell Berücksichtigung finden.¹⁸⁹³ Zudem lassen sich die imaginären oder realen Feedback-Prozesse mit den aktuellen und potentiellen Konsumenten einbeziehen, aufgrund derer die Mitarbeiter im Unternehmen Vorstellungen hinsichtlich der Funktion und Wirkung ihrer Mitteilungen entwickeln bzw. verändern, ob und wie diese Vorstellungen Eingang in die Kreation und Mediaplanung finden und wie solche Verän-

¹⁸⁸⁶ Vgl. **Früh** (1992) S. 75.

¹⁸⁸⁷ Vgl. hierzu auch **Früh** (2001) S. 12.

¹⁸⁸⁸ Vgl. **Halff** (1998) S. 77; **Suckfüll** (2004) S. 70.

¹⁸⁸⁹ Vgl. hierzu insbesondere auch **Freter u.a.** (2000) S. 12 ff.

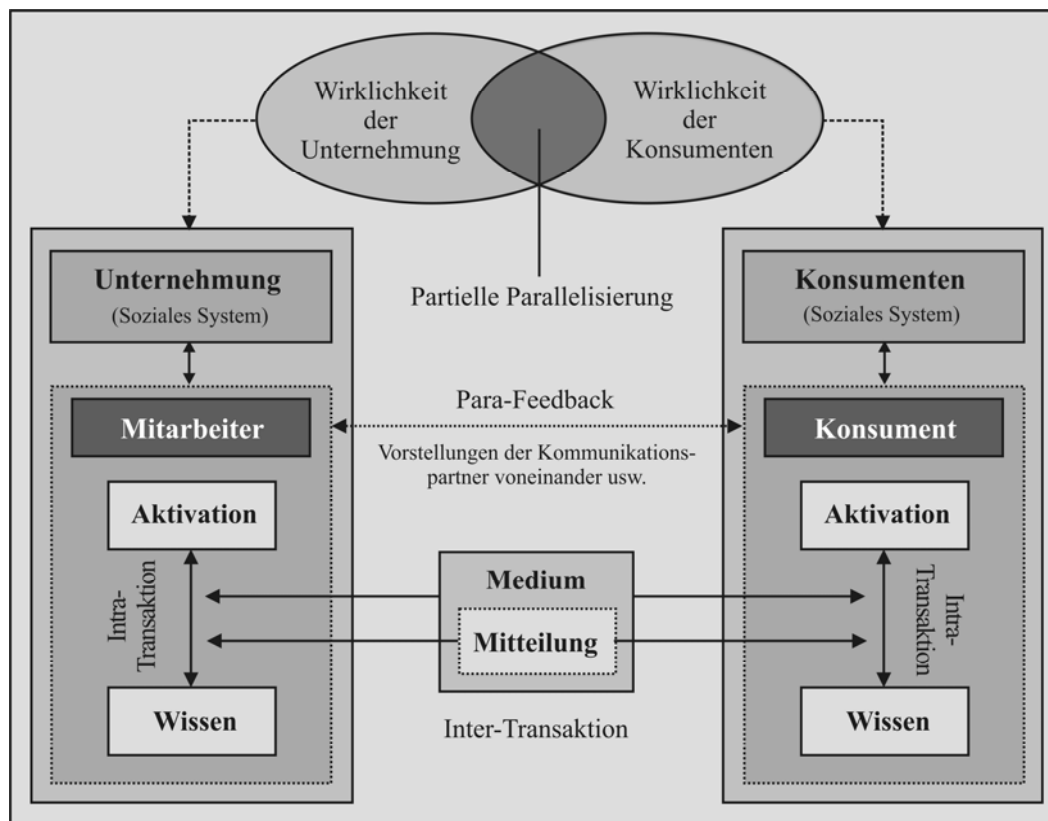
¹⁸⁹⁰ Vgl. **Früh** (1991) S. 59.

¹⁸⁹¹ Vgl. **Suckfüll** (2004) S. 62.

¹⁸⁹² Vgl. **Früh; Schönbach** (1982) S. 78; **Früh** (1994) S. 69.

¹⁸⁹³ Vgl. **Großmann** (1999) S. 31.

derungen ihrerseits bestimmte Aktivitäten der Konsumenten hervorrufen.¹⁸⁹⁴ Insofern läßt sich das dynamisch-transaktionale Grundmodell systematisch ausdifferenzieren (vgl. Abb. 49).¹⁸⁹⁵



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 49: Ausdifferenziertes dynamisch-transaktionales Modell¹⁸⁹⁶

Die Para-Feedback-Prozesse umfassen Vorstellungen, Erwartungen, Meinungen und Einstellungen, welche die Mitarbeiter und Konsumenten willentlich im Rahmen des Kommunikationsprozesses anwenden.¹⁸⁹⁷ Diese imaginären oder realen Prozesse wirken teils vor der Entwicklung bzw. vor der Rezeption der Mitteilung, denn beide Kommunikationspartner besitzen mehr oder weniger konkrete Vorstellungen und Erwartungen über die Absichten und Motive des jeweiligen Gegenübers.¹⁸⁹⁸ Die Relevanz dieser wechselseitigen Vorstellungen und Erwartungen liegt in einer zweckmäßigen Anpassung der eigenen Mitteilungen, um so die beabsichtigten Verstehensweisen zu fördern.¹⁸⁹⁹

Eine weitere Ausdifferenzierung besteht in der Berücksichtigung medialer Aspekte. In dieser Hinsicht unterscheidet der dynamisch-transaktionale Ansatz in seiner erweiterten Fassung zwischen

¹⁸⁹⁴ Vgl. **Früh** (1991) S. 52.

¹⁸⁹⁵ Vgl. hierzu auch **Schönbach; Früh** (1984) S. 78.

¹⁸⁹⁶ Die Graphik reduziert der Einfachheit halber den Prozeß der Kreation, Produktion und Schaltung von kommunikativen Mitteilungen auf die Tätigkeiten eines einzelnen Mitarbeiters.

¹⁸⁹⁷ Vgl. **Großmann** (1999) S. 27.

¹⁸⁹⁸ Vgl. **Früh** (1991) S. 32.

¹⁸⁹⁹ Vgl. **Schönbach** (1992) S. 110.

dem Medium und der Mitteilung.¹⁹⁰⁰ Unter einem Medium läßt sich sowohl der technisch-materielle Kommunikationsträger als auch das semiotische Kommunikationsmittel verstehen, wobei sich die technisch-materiellen Aspekte auf die Produktion und Distribution und die semiotischen Aspekte auf das durch kollektive Konventionen geprägte Zeichensystem beziehen.¹⁹⁰¹ Die Mitteilung repräsentiert dagegen den Inhalt bzw. die Bedeutung, die mittels des Mediums offeriert bzw. konstruiert wird.¹⁹⁰² Die Besonderheit dieser Differenzierung beruht dabei auf der symbiotischen Wechselwirkung zwischen dem Medium und der Mitteilung.¹⁹⁰³ In diesem Sinne determiniert das Medium nicht nur die Konzeption und Produktion bzw. die Rezeption der Mitteilung, sondern umgekehrt bedingt eine bestimmte Mitteilung auch ein spezielles Medium. Dies zeigt sich beispielsweise daran, daß informative Mitteilungen eher in Printmedien und emotionale Mitteilungen eher in audio-visuellen Medien geschaltet bzw. rezipiert werden.¹⁹⁰⁴ Entsprechend existiert auch zwischen der Mitteilung und dem Medium eine transaktionale Beziehungen.¹⁹⁰⁵

Letztlich nimmt der dynamisch-transaktionale Ansatz auch eine Perspektive ein,¹⁹⁰⁶ in der die Dualität von Mitteilung und Konsument u.a. durch den sozialen Kontext zu einer triadischen Modellierung erweitert wird.¹⁹⁰⁷ Auf Grund dessen sind die Mitarbeiter in das soziale System Unternehmung und die Konsumenten in das soziale System Konsumenten eingebettet,¹⁹⁰⁸ wobei diese synreferentiellen Systeme die subjektive Konstruktion der Wirklichkeitsvorstellungen der Mitarbeiter bzw. der Konsumenten maßgeblich prägen.¹⁹⁰⁹ Aufgrund der partiellen Parallelisierung zwischen den beiden Systemen kann man davon ausgehen, daß die Mitarbeiter und Konsumenten mit denselben Mitteilungen ähnliche Bedeutungen verbinden.

2.2.2. Involvement und Means-End-Chain

Eine wesentliche Stellung im Rahmen des dynamisch-transaktionalen Ansatzes nimmt das Wechselspiel zwischen Aktivierung und Wissen ein.¹⁹¹⁰ Damit sich das Modell in der markenbezogenen Kommunikation bewähren kann, sind die aufgezeigten mentalen Größen sowie deren transaktionale Beziehungen zu operationalisieren.¹⁹¹¹ Entsprechend werden die psychischen

¹⁹⁰⁰ Vgl. **Großmann** (1999) S. 30.

¹⁹⁰¹ Vgl. **Früh** (1991) S. 62.

¹⁹⁰² Vgl. **Großmann** (1999) S. 30 f.

¹⁹⁰³ Vgl. hierzu ausführlich **Früh** (1991) S. 62 f.

¹⁹⁰⁴ Vgl. **Früh** (1991) S. 62.

¹⁹⁰⁵ Vgl. **Großmann** (1999) S. 31.

¹⁹⁰⁶ FRÜH spricht dabei von einer molaren Perspektive. Vgl. **Früh** (2003) S. 337. Nähere Ausführungen zur molaren Perspektive finden sich bei **Früh** (2001) S. 16 ff. Die Elemente der molaren Modellierung im Hinblick auf die Fernsehunterhaltung entwickelt **Früh** (2002) S. 84 ff.

¹⁹⁰⁷ Vgl. **Suckfüll** (2004) S. 62.

¹⁹⁰⁸ Vgl. **Früh** (1991) S. 67.

¹⁹⁰⁹ Vgl. **Großmann** (1999) S. 32.

¹⁹¹⁰ Vgl. hierzu **Früh** (1991) S. 64 ff.

¹⁹¹¹ Vgl. **Halff** (1998) S. 87.

Variablen Involvement und Means-End-Chains herangezogen, um die Intra-Transaktion zwischen der Bedeutungskonstruktion und -speicherung zu fundieren.¹⁹¹²

Der Begriff Involvement steht in diesem Kontext für den individuellen Grad wahrgenommener Wichtigkeit und Interesses der Konsumenten bezüglich der Mediennutzung bzw. der Mitteilungsrezeption.¹⁹¹³ Dabei determinieren weder das Medium bzw. die Mitteilung, noch die Disposition der Konsumenten das Involvement.¹⁹¹⁴ Vielmehr resultiert der Involvementgrad aus der triadischen Relation von stimuli-, situations- und personenspezifischen Faktoren.¹⁹¹⁵ Während im Rahmen der tradierten Wirkungsmodelle die Unterschiede in der Intensität und Richtung der Informationsverarbeitung herausgestellt werden,¹⁹¹⁶ läßt sich Involvement auch in Verbindung mit gesuchten und erhaltenen Gratifikationen verwenden.¹⁹¹⁷ Den einzelnen Medien und ihren Mitteilungen werden dabei in einem transaktionalen Prozeß unterschiedliche Gratifikationen zugesprochen.¹⁹¹⁸ Insofern sind die wirkungs- und gratifikationsbezogenen Faktoren als gleichberechtigte und wechselseitig verschränkte, d.h. transaktionale Involvementeffekte zu verstehen.¹⁹¹⁹

Während der Rezeption einer kommunikativen Mitteilung variiert aber nicht nur der Involvementgrad, sondern es findet auch eine Aktualisierung, Bestätigung bzw. Modifikation bestehender mentaler Strukturen statt.¹⁹²⁰ In dieser Hinsicht geht es um Wahrnehmungs-, Interpretations- und Gedächtnisprozesse,¹⁹²¹ zu deren Modellierung sich vor allem die Schema-Theorie besonders gut eignet.¹⁹²² Die entsprechenden Modelle stellen die im Gedächtnis gespeicherten Wissens-elemente als ein netzwerkartiges Gefüge von Begriffen dar.¹⁹²³ Nach dem Prinzip ihrer Anordnung lassen sich dabei hierarchische und semantische Netze differenzieren.¹⁹²⁴

Die hierarchischen Netze basieren auf der Annahme, daß die Personen bestrebt sind, ähnliche Bedeutungen jeweils einem Oberbegriff zuzuordnen. Die einzelnen Oberbegriffe lassen sich wiederum unter einen übergeordneten Begriff zusammenfassen. Auf diese Art und Weise entsteht eine hierarchische Struktur. Im Gegensatz dazu verzichten semantische Netze auf eine

¹⁹¹² Vgl. hierzu **Jäckel** (2005) S. 77 f.

¹⁹¹³ Vgl. **Kuß; Tomczak** (2004) S. 64; **Lachmann** (2004) S. 27.

¹⁹¹⁴ Vgl. **Halff** (1998) S. 88.

¹⁹¹⁵ Vgl. **Mühlbacher** (1988) S. 87 ff.; **Donnerstag** (1996) S. 117 ff.

¹⁹¹⁶ Vgl. **Schenk u.a.** (1990) S. 24.

¹⁹¹⁷ Vgl. **Donnerstag** (1996) S. 238.

¹⁹¹⁸ Vgl. hierzu insbesondere auch das dynamisch-transaktionale Nutzen- und Belohnungsmodell bei **McLeod; Becker** (1981) S. 71 ff.

¹⁹¹⁹ Vgl. **Halff** (1998) S. 208.

¹⁹²⁰ Vgl. **Jäckel** (2005) S. 78.

¹⁹²¹ Vgl. hierzu **Grunert** (1982) S. 44 ff.; **Grunert** (1990) S. 61 ff.

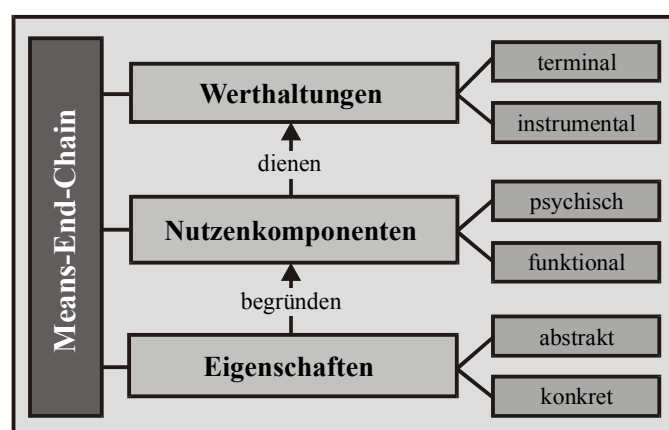
¹⁹²² Vgl. **Brosius** (1991) S. 285; **Burkart** (2002 a) S. 247.

¹⁹²³ Vgl. hierzu ausführlich **Herrmann** (1996) S. 30 ff.

¹⁹²⁴ Vgl. zu den folgenden Ausführungen **Herrmann** (1996) S. 44 ff.; **Herrmann** (1998) S. 80 ff.

hierarchische Anordnung. Die Relationen zwischen den Begriffen sind assoziativer Natur und können „... Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Ähnlichkeit und Unähnlichkeit verbergen.“¹⁹²⁵

Die Means-End-Chains lassen sich den hierarchischen Netzen zuordnen. Ihr Grundgedanke besteht in der Annahme, daß kollektive Werte und individuelle Werthaltungen zentrale Orientierungsgrößen des Handels darstellen. In diesem Sinne geht man davon aus, daß die Individuen die Inhalte der Mitteilungen (Means) nach ihrem jeweiligen Beitrag zu einer bestimmten Zwecksetzung (End) beurteilen.¹⁹²⁶ Die Funktionsweise solcher Means-End-Chains läßt sich daran verdeutlichen, daß die mitgeteilten konkreten oder abstrakten Eigenschaften einer Marke deren Potential zur Erfüllung bestimmter funktionaler oder psychischer Nutzenkomponenten begründen. Diese Nutzenkomponenten dienen als Mittel zur Verwirklichung individueller instrumentaler oder terminaler Werthaltungen (vgl. Abb. 50).¹⁹²⁷



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 50: Charakteristik einer Means-End-Chain

Die Komponenten einer solchen Means-End-Chain repräsentieren einen speziellen Ausschnitt der im Gedächtnis der Konsumenten verankerten Schemata.¹⁹²⁸ Insofern können von einer kommunikativen Mitteilung verschiedene Means-End-Chains ausgehen.

2.2.3. Mediennutzung als soziales Handeln

Der dynamisch-transaktionale Ansatz beinhaltet eine medienökologische Sichtweise.¹⁹²⁹ Danach stellt das Rezeptionsverhalten der Konsumenten eine Ausformung des alltäglichen Lebens dar.¹⁹³⁰ Die Mediennutzung umfaßt ein aktives, sinnorientiertes soziales Handeln zur Erlangung kommunikationsbezogener Gratifikationen sowie zur Lösung von alltäglichen Pro-

¹⁹²⁵ Herrmann (1998) S. 83.

¹⁹²⁶ Vgl. Gutman (1982) S. 60.

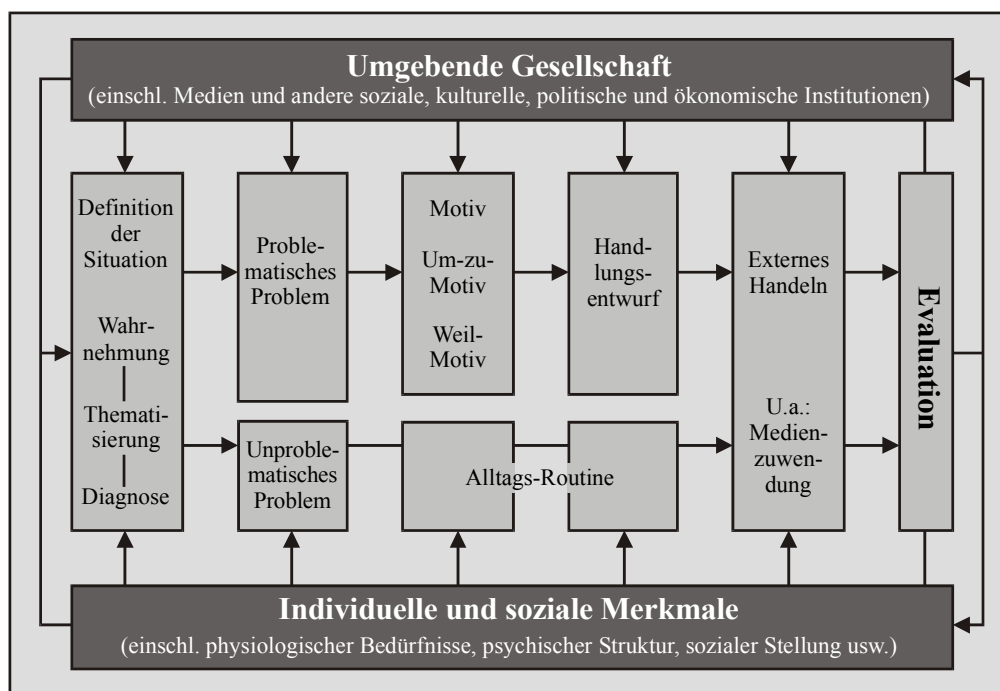
¹⁹²⁷ Vgl. hierzu ausführlich Herrmann (1996) S. 53 ff.; Bruhn (2005 a) S. 326 ff.

¹⁹²⁸ Vgl. Herrmann (1996) S. 53.

¹⁹²⁹ Vgl. Suckfüll (2004) S. 62.

¹⁹³⁰ Vgl. Früh (2001) S. 20.

blemen.¹⁹³¹ Die Konzeptionalisierung der Mediennutzung als soziales Handeln berücksichtigt die aktive, reflexive und situationsspezifische Rezeptionsperspektive, ohne das soziale Umfeld der Konsumenten zu vernachlässigen.¹⁹³² Allerdings verfügt der dynamisch-transaktionale Ansatz bisher über keine handlungstheoretische Fundierung, so daß er in der Gefahr steht, auf einer relativ unbestimmten Gratifikationsforschung zu beruhen.¹⁹³³ Infolgedessen erscheint es notwendig, die dynamisch-transaktionale Modellierung um ein handlungstheoretisch fundiertes Referenzmodell der Mediennutzung zu erweitern (vgl. Abb. 51).¹⁹³⁴



(Quelle: Renckstorf (1989) S. 332)

Abb. 51: Handlungstheoretisch fundiertes Referenzmodell der Mediennutzung

Das aufgezeigte Modell der Mediennutzung verortet die Rezeption kommunikativer Maßnahmen in ein allgemeines Modell sozialen Handelns.¹⁹³⁵ Den Ausgangspunkt stellt dabei ein subjektives, die Psyche der Konsumenten beanspruchendes Problem dar.¹⁹³⁶ Ein solches Problem entsteht, wenn aktuelle Wahrnehmungen nicht zu den vorhandenen Schemata der Konsumenten passen.¹⁹³⁷ In einem solchen Fall thematisiert der Konsument seine zunächst nur sinnliche Wahrnehmung bewußt. Läßt sich die Diskrepanz dennoch nicht aufheben, so beginnt ein aufwendiger mentaler Diagnoseprozeß.¹⁹³⁸ An dessen Anfang steht die Frage, ob es sich bei dem

¹⁹³¹ Vgl. **Bonfadelli** (2001) S. 352.

¹⁹³² Vgl. **Teichert** (1973) S. 382.

¹⁹³³ Vgl. hierzu **Hunziker** (1976) S. 181.

¹⁹³⁴ Vgl. hierzu **Renckstorf** (1989) S. 329 ff.

¹⁹³⁵ Vgl. **Renckstorf; McQuail** (1996) S. 15.

¹⁹³⁶ Vgl. hierzu und zu den nachfolgenden Ausführungen **McQuail; Windahl** (1993) S. 143 f.; **Renckstorf** (1996) S. 24 ff.

¹⁹³⁷ Vgl. **Schütz; Luckmann** (1979) S. 246.

¹⁹³⁸ Vgl. **Renckstorf; Wester** (1992) S. 183.

Widerspruch um ein unproblematisches Problem handelt, das sich durch bestehende Alltagsroutinen lösen läßt.¹⁹³⁹ Derartige mentale Prozesse laufen weitgehend unbewußt ab und steuern die Mehrzahl der sozialen Handlungen.¹⁹⁴⁰ Ins Bewußtsein treten die Wahrnehmungen erst, wenn es sich um ein echtes Problem handelt,¹⁹⁴¹ für dessen Bewältigung die bestehenden Handlungsrountinen und -rezepte nicht adäquat erscheinen.¹⁹⁴² In einem solchen Fall entwickeln die Konsumenten mehrere Handlungsalternativen, bis in Relation auf ihre subjektiven Interessen und Zielsetzungen ein akzeptabler Handlungsentwurf vorliegt, der dann tatsächlich umgesetzt wird.¹⁹⁴³ Abschließend erfolgt eine Evaluation der Handlungsergebnisse im Hinblick auf die verfolgten Interessen und Zielsetzungen mittels eines Soll/Ist-Vergleichs.¹⁹⁴⁴

Insgesamt läßt sich erkennen, daß die durch Medien übermittelten Inhalte keine Stimuli im tradierten Sinne verkörpern, sondern interpretationsbedürftige Zeichen, die vor dem Hintergrund vorhandener Schemata verhältnismäßig sorgsam wahrgenommen, thematisiert und diagnostiziert werden.¹⁹⁴⁵ Der Stellenwert der Mitteilungen hängt somit wesentlich von den jeweiligen Gegebenheiten der sozialen Situation und der Persönlichkeit der Konsumenten ab.¹⁹⁴⁶ In diesem Sinne trägt der Interpretations- und Konstruktionsprozeß nicht nur individualistische Züge,¹⁹⁴⁷ sondern er vollzieht sich unter Berücksichtigung des Selbstverständnisses und situationsspezifischen Involvements des Konsumenten im Rahmen seiner aktuellen und potentiellen sozialen Handlungs- und Interaktionszusammenhänge.¹⁹⁴⁸ Resümierend kann man festhalten, daß das Referenzmodell sowohl habitualisierte wie auch bewußt gesteuerte Mediennutzungsprozesse unter Beachtung individueller und gesellschaftlicher Faktoren veranschaulicht.¹⁹⁴⁹ Analog stellen auch die Kontakte mit markenbezogenen Kommunikationsinhalten entweder habitualisierte oder bewußt gesteuerte Nutzungsvorgänge im Rahmen des sozialen Handelns der Konsumenten dar.

III. Theoretische Modellierung des sozialen Systems Marke

Zwar liegen tradierte Forschungsarbeiten vor,¹⁹⁵⁰ die Marken ansatzweise als komplexe und dynamische Phänomene charakterisieren.¹⁹⁵¹ Um aber alle relevanten Aspekte in ihrer Kom-

¹⁹³⁹ Vgl. **Renckstorf** (1989) S. 329.

¹⁹⁴⁰ Vgl. **Großmann** (1999) S. 42.

¹⁹⁴¹ Vgl. **Schütz; Luckmann** (1979) S. 246.

¹⁹⁴² Vgl. **Renckstorf; Wester** (1992) S. 183.

¹⁹⁴³ Vgl. hierzu **Renckstorf** (1973) S. 192 ff.

¹⁹⁴⁴ Vgl. **Großmann** (1999) S. 43.

¹⁹⁴⁵ Vgl. **Renckstorf; Wester** (1992) S. 184.

¹⁹⁴⁶ Vgl. **Hunziker** (1996) S. 89.

¹⁹⁴⁷ Vgl. **Lüscher** (1975) S. 99.

¹⁹⁴⁸ Vgl. **Renckstorf** (1989) S. 331.

¹⁹⁴⁹ Vgl. **Großmann** (1999) S. 44.

¹⁹⁵⁰ Vgl. hierzu exemplarisch **Jenner** (1999 a) S. 20 ff.; **Jenner** (1999 b) S. 149 ff.

¹⁹⁵¹ Zur Notwendigkeit einer angemessenen Berücksichtigung von Komplexität und Dynamik in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen vgl. insbesondere **Knyphausen** (1991) S. 52.

plexität und Dynamik in der Modellierung berücksichtigen zu können, wird eine handlungstheoretisch fundierte Systemtheorie der Marke benötigt.¹⁹⁵² Denn nur durch die Entwicklung eines ganzheitlichen Ansatzes lassen sich die wesentlichen Größen, die konstitutiven Elemente und die universellen Erfolgsfaktoren von Marken in ihrer Gesamtheit und Wechselwirkung modellieren. Dahinter steht die Überzeugung, daß Marken – unabhängig von der Art des zugrunde liegenden Markenobjekts –¹⁹⁵³ soziale Systeme darstellen, deren Beschreibung und Erklärung eine beträchtliche Anzahl von Einflußgrößen zu beachten hat. In einem ersten Schritt erfolgt daher die auf einem hohen Abstraktionsgrad angesiedelte system- und handlungstheoretische Modellierung der Marke.¹⁹⁵⁴ Um deren praktischen Aussagewert zu erhöhen, werden in einem zweiten Schritt die strukturellen Größen durch entsprechende Einflußfaktoren systematisch ausdifferenziert.

1. System- und handlungstheoretische Modellierung der Marke

Als Ausgangspunkt der system- und handlungstheoretischen Modellierung der Marke gilt, daß sich soziale Phänomene nicht unmittelbar durch weitere soziale Phänomene erklären lassen.¹⁹⁵⁵ Vielmehr besteht ein weitgehender Konsens darüber,¹⁹⁵⁶ das analytische Primat auf die strukturelle und das theoretische Primat auf die handlungsbezogene Ebene zu legen.¹⁹⁵⁷ Das konstruktivistische Verständnis der Marke beruht demgemäß auf der Dualität zwischen struktur- und handlungstheoretischen Einflußgrößen.¹⁹⁵⁸ Deshalb sind Marken im Sinne von sozialen Systemen einerseits das Ergebnis des zusammenwirkenden Handelns individueller Akteure und andererseits sind die Handlungen wesentlich durch die sozialen Strukturen geprägt.¹⁹⁵⁹ Man kann dieses Wechselverhältnis auch als Rekursivität der sozialen Strukturen und Handlungen verstehen.¹⁹⁶⁰ Im Zentrum steht dabei die Problematik, wie die sozialen Strukturen die Handlungen formen und wie sich umgekehrt die individuellen Handlungen zum Systemverhalten verknüpfen.¹⁹⁶¹ Zur adäquaten Illustration und Begründung dieser Rekursivität zwischen Struktur und Handlung dient der strukturell-individualistische Erklärungsansatz der Soziologie.¹⁹⁶²

¹⁹⁵² Vgl. auch **Probst** (1985) S. 186.

¹⁹⁵³ In dieser Hinsicht lassen sich Produkt-, Einzel- bzw. Monomarken, Produktgruppen-, Familien- bzw. Rangemarken sowie Programm-, Dach- bzw. Unternehmensmarken differenzieren. Vgl. hierzu exemplarisch **Haedrich u.a.** (2003) S. 79.

¹⁹⁵⁴ Analog läßt sich auch von einer personalen bzw. individuenzentrierten Systemtheorie sprechen. Vgl. hierzu **König** (2005) S. 21 ff.; **Bergmann** (2006) S. 213.

¹⁹⁵⁵ Vgl. **Popper** (1962) S. 248.

¹⁹⁵⁶ Vgl. **Zerfaß** (2004) S. 85.

¹⁹⁵⁷ Vgl. **Gilleßen; Mühlau** (1994) S. 28.

¹⁹⁵⁸ Die aktuelle sozialwissenschaftliche Literatur spricht von der Dualität von Struktur und Handlung. Vgl. hierzu stellvertretend **Meyer** (1998) S. 141 ff. Mit Bezug zum Management vgl. insbesondere auch **Zimmer; Ortmann** (2001) S. 33 f.

¹⁹⁵⁹ Vgl. hierzu auch **Siegert; Brecheis** (2005) S. 106 f.

¹⁹⁶⁰ Vgl. **Schimank** (2000) S. 15.

¹⁹⁶¹ Vgl. **Coleman** (2000) S. 58.

¹⁹⁶² Einen kurzen Abriß hierzu geben **Wiswede** (1998) S. 30 f.; **Jäckel** (2001) S. 35 ff.

1.1. Strukturell-individualistischer Erklärungsansatz

Die Kritik am tradierten Marken- und Kommunikationsverständnis hat gezeigt, daß es nicht sinnvoll ist, individuelle Handlungen von strukturellen Einflüssen abzukoppeln. Zwar gibt es Situationen, in denen strukturelle Einflüsse kaum vorliegen, so daß große individuelle Handlungsspielräume existieren. Andererseits sind aber auch Situationen denkbar, in denen strukturelle Größen eine hohe Bedeutung besitzen, so daß die Handlungen der Mitarbeiter bzw. Konsumenten weitgehend strukturdeterminiert ablaufen.¹⁹⁶³ Daher postuliert der strukturell-individualistische Erklärungsansatz einen interdependenten Zusammenhang zwischen Strukturen und Handlungen.

1.1.1. Strukturell-individualistisches Erklärungsprinzip

Die Definition von Marken als synreferentielle Systeme führt dazu, daß der nachfolgenden Modellierung konsequent die Prinzipien des methodologischen Individualismus zugrunde liegen.¹⁹⁶⁴ In diesem Sinne stellen die Individuen die elementaren Handlungseinheiten dar,¹⁹⁶⁵ auf die man jedes soziale Phänomen zurückführen kann.¹⁹⁶⁶ Das Forschungsinteresse liegt dabei auf der handlungstheoretisch fundierten Erklärung sozialer Sachverhalte und nicht auf der Rechtfertigung des individuellen Handelns der Akteure.¹⁹⁶⁷ Aus diesem Grunde erscheint der Rückgriff auf die mentalen Strukturen und Prozesse der Individuen im Sinne eines psychologischen Reduktionismus nicht notwendig.¹⁹⁶⁸ Allerdings werden die entsprechenden verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse nicht obsolet, sondern sie ermöglichen die Operationalisierung der verwendeten handlungstheoretischen Variablen,¹⁹⁶⁹ sofern sie sich adäquat in die konstruktivistische Methodologie und Theorie transformieren lassen.¹⁹⁷⁰ Die Ausdifferenzierung des konstruktivistischen Ansatzes durch zweckmäßige psychologische Variablen bedeutet dann nicht nur einen theoretischen Erkenntnisfortschritt,¹⁹⁷¹ sondern sie eröffnet auch eine erweiterte Perspektive für die empirische Erforschung des sozialen Systems Marke.¹⁹⁷²

Zur theoretisch fundierten Darstellung und Erklärung des sozialen Systems Marke im Sinne des strukturell-individualistischen Erklärungsprinzips sind grundsätzlich mehrere Bestandteile und Verknüpfungen erforderlich (vgl. Abb. 52).¹⁹⁷³

¹⁹⁶³ Vgl. hierzu **Wiswede** (1998) S. 29.

¹⁹⁶⁴ Zum methodologischen Individualismus vgl. **Weede** (1992).

¹⁹⁶⁵ Vgl. **Frey** (1990) S. 6.

¹⁹⁶⁶ Vgl. **Etzrodt** (2001) S. 15; **Etzrodt** (2003) S. 12.

¹⁹⁶⁷ Vgl. **Wiswede** (1998) S. 30.

¹⁹⁶⁸ Vgl. **Homann; Suchanek** (1989) S. 76.

¹⁹⁶⁹ Vgl. hierzu den Entwurf einer psychologischen Handlungstheorie bei **Greve** (1994).

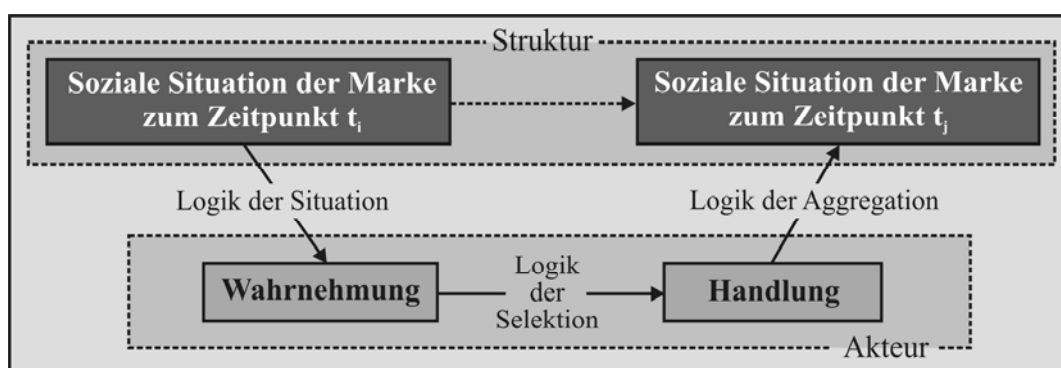
¹⁹⁷⁰ Ein entsprechendes Mehrebenen- bzw. Schichtenmodell der soziologischen Theoriebildung hat **SINGER** entwickelt. Vgl. **Singer** (1976).

¹⁹⁷¹ Vgl. **Zurstiege** (2002) S. 151.

¹⁹⁷² Vgl. hierzu exemplarisch **Foscht** (1998).

¹⁹⁷³ Das Modell ist angelehnt an das strukturell-individualistische Erklärungsmodell der Soziologie von **BOUDON** bzw. **COLEMAN**. Vgl. **Boudon** (1980); **Coleman** (1991).

Das Modell enthält auf der strukturellen Ebene Aussagen über die soziale Situation der Marke zum Zeitpunkt t_i ,¹⁹⁷⁴ die den Kontext für mentale Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse der Akteure auf der individualistischen Ebene darstellt.¹⁹⁷⁵ Die sozialen Situationen bestehen dabei aus materiellen Potentialen, institutionellen Regeln und signifikanten Symbolen.¹⁹⁷⁶ Die materiellen Potentiale, d.h. die ökonomischen Momente der markenbezogenen Situation, umfassen sowohl finanzielle Mittel wie auch technische oder natürliche Ressourcen, die den Mitarbei-



(Quelle: In Anlehnung an Wiswede (1998) S. 30.)

Abb. 52: Strukturell-individualistisches Erklärungsprinzip

tern bzw. Konsumenten einzelne Handlungsoptionen ermöglichen und andere verwehren.¹⁹⁷⁷ Die institutionellen Regeln, denen der einzelne Akteur bei seinen Handlungen im Sinne von sozialen Momenten Rechnung zu tragen hat, beinhalten idealtypisch alle denkbaren Normen im Sinne von Sitten, Rechten, Konventionen und Rollen sowie alle formellen und informellen Regelungen.¹⁹⁷⁸ Die signifikanten Symbole, d.h. die in einer Situation vorhandenen bzw. von den anderen Mitarbeitern bzw. Konsumenten angezeigten kulturellen Momente, umschließen im Extremfall alle identifizierbaren Orientierungen in Form von Grundannahmen, bekundeten Werten und sichtbaren Artefakten,¹⁹⁷⁹ mittels derer sich die Situation der Marke definiert.¹⁹⁸⁰

1.1.2. Logik der Situation als Brückenhypothese

Die Logik der Situation repräsentiert eine Brückenhypothese, welche die strukturelle mit der individualistischen Ebene der Marke verbindet.¹⁹⁸¹ Sie bestimmt, warum ein Akteur in einer bestimmten Situation auf eine bestimmte Art und Weise und nicht anders handelt,¹⁹⁸² d.h., sie

¹⁹⁷⁴ Eine Situation läßt sich als sozial bezeichnen, wenn mindestens zwei Akteure handeln, so daß sie das Ergebnis ihres Handelns nicht mehr allein kontrollieren können. Vgl. Esser (2000 b) S. 2.

¹⁹⁷⁵ Vgl. Esser (2004) S. 38.

¹⁹⁷⁶ Vgl. Esser (1999 b) S. 51 ff.

¹⁹⁷⁷ Vgl. Schimank (1999) S. 121.

¹⁹⁷⁸ Vgl. Esser (1999 b) S. 53.

¹⁹⁷⁹ Vgl. Schein (1995) S. 29.

¹⁹⁸⁰ Vgl. Esser (1999 b) S. 53.

¹⁹⁸¹ Vgl. Esser (1991) S. 42.

¹⁹⁸² Vgl. Schimank (2000) S. 16.

steckt den bestehenden Handlungsspielraum der Mitarbeiter bzw. Konsumenten ab.¹⁹⁸³ Die Logik der Situation bringt somit zum Ausdruck, welche situativen Randbedingungen existieren und welche markenbezogenen Handlungsalternativen die Akteure besitzen.¹⁹⁸⁴ Dem liegt die Annahme zugrunde, daß die Handlungen der Akteure nicht durch biologische oder psychologische Variablen determiniert werden, sondern das Ergebnis einer selektiven, intelligenten, aktiven und kreativen Anpassung an die vorgefundenen Rahmenbedingungen darstellen.¹⁹⁸⁵

Insofern drückt die Logik der Situation keine objektive Realität aus, sondern sie resultiert aus der subjektiven Interpretation der Gegebenheiten durch die Akteure.¹⁹⁸⁶ Die Handlungen können immer erst dann erfolgen, wenn die Mitarbeiter bzw. Konsumenten aufgrund der bestehenden kulturellen, sozialen und ökonomischen Momente zu einer selektiven und subjektiven Definition der Situation der Marke gelangen.¹⁹⁸⁷ Zur Reduktion der Komplexität strukturieren die Akteure dabei ihre Wahrnehmung an Hand von kognitiven Schemata,¹⁹⁸⁸ wobei dieser mentale Prozeß weitgehend automatisch oder aber vornehmlich reflektiert ausfallen kann.¹⁹⁸⁹ So erfolgt bei Verfügbarkeit situationsadäquater Schemata eine routinemäßige, gering elaborierte gedankliche Auseinandersetzung mit der betreffenden Situation der Marke.¹⁹⁹⁰ Eine kritische Reflexion der Situation tritt erst dann auf, wenn kein situationsgerechtes Wissen in Form entsprechender Schemata vorhanden ist.¹⁹⁹¹ In diesem Fall konstruieren die Mitarbeiter bzw. Konsumenten bewußt neue Wirklichkeitsvorstellungen bzw. sie modifizieren ihre bestehenden Schemata.¹⁹⁹²

Darüber hinaus befinden sich die Akteure in sozialen Situationen, d.h., sie unterstellen mehr oder weniger bewußt die Existenz von weiteren Akteuren.¹⁹⁹³ Hieraus ergibt sich ein komplexes Koordinations- und Abstimmungsproblem,¹⁹⁹⁴ das sich nur dann lösen läßt, wenn der betreffende Mitarbeiter bzw. Konsument Kenntnisse darüber besitzt, welche anderen Akteure für ihn relevant sind und wie deren Handlungen zukünftig ausfallen werden.¹⁹⁹⁵ Die Definition der Situation stellt folglich nicht nur einen subjektiven, sondern stets und notwendigerweise auch einen sozialen Konstruktionsprozeß dar, bei dem die beteiligten Personen kommunikativ oder interaktiv eine partiell parallelisierte Sicht der Wirklichkeit erzeugen.¹⁹⁹⁶

¹⁹⁸³ Vgl. **Etzrodt** (2001) S. 15.

¹⁹⁸⁴ Vgl. **Esser** (1999 a) S. 94.

¹⁹⁸⁵ Vgl. **Esser** (1999 b) S. 34 f.

¹⁹⁸⁶ Vgl. **Kirsch** (2001) S. 311.

¹⁹⁸⁷ Vgl. **Esser** (2004) S. 113; **Esser** (1999 c) S. 114.

¹⁹⁸⁸ Vgl. **Schmidt** (2000 c) S. 69.

¹⁹⁸⁹ Vgl. **Esser** (2004) S. 123.

¹⁹⁹⁰ Vgl. **Esser** (1999 c) S. 116.

¹⁹⁹¹ Vgl. **Esser** (1991) S. 63.

¹⁹⁹² Vgl. **Esser** (1999 b) S. 164.

¹⁹⁹³ Vgl. **Schmid** (2004) S. 152.

¹⁹⁹⁴ Vgl. hierzu ausführlich **Esser** (2000 b) S. 55 ff.

¹⁹⁹⁵ Vgl. **Schmid** (2004) S. 152.

¹⁹⁹⁶ Vgl. **Esser** (1999 b) S. 169.

1.1.3. Logik der Selektion als nomologischer Kern

Aus der so beschriebenen Logik der Situation in Verbindung mit der Logik der Selektion lassen sich die konkreten markenbezogenen Handlungen der Mitarbeiter bzw. Konsumenten erklären.¹⁹⁹⁷ Bei der Logik der Selektion, die den nomologischen Kern des strukturell-individualistischen Erklärungsansatzes ausmacht,¹⁹⁹⁸ handelt es sich um eine handlungstheoretisch fundierte Hypothese darüber,¹⁹⁹⁹ wie die Akteure eine der markenbezogenen Handlungsalternativen subjektiv auswählen.²⁰⁰⁰ Die zu diesem Zweck formulierten Handlungstheorien besitzen den Anspruch,²⁰⁰¹ die in sozialen Situationen stattfindenden markenbezogenen Handlungen der Akteure an Hand von subjektiven Situationswahrnehmungen und mentalen Schemata sowie den hieraus resultierenden Absichten zu erklären.²⁰⁰² Allerdings greift in diesem Zusammenhang die entscheidungstheoretische Annahme eines unter objektiv gegebenen Umweltzuständen und ohne soziale Zwänge rational handelnden Entscheidungsträgers ebenso zu kurz, wie die verhaltenswissenschaftliche Modellierung eines passiv und sozial isoliert auf äußere Einflüsse reagierenden Konsumenten. Vielmehr ist eine Handlungstheorie erforderlich,²⁰⁰³ die angibt, wie die Akteure ihr Handeln angesichts einer Vielzahl möglicher Alternativen wählen, die sowohl durch ihre mentalen Schemata und subjektiven Situationsdefinitionen als auch durch die Restriktionen der kulturellen, sozialen und ökonomischen Momente der Marke bestimmt werden.²⁰⁰⁴

Angesichts dieser Forderung erscheint der SEU-Ansatz,²⁰⁰⁵ der sich am rationalistischen Menschenbild des RREEMM-Modells orientiert,²⁰⁰⁶ zur theoretischen Fundierung der Logik der Selektion in besonderem Maße geeignet.²⁰⁰⁷ Die Grundannahme dieses Ansatzes besteht darin, daß die Mitarbeiter bzw. Konsumenten aus der Menge der nach ihrer subjektiven Einschätzung zur Verfügung stehenden markenbezogenen Handlungsmöglichkeiten diejenige selektieren, die ihnen unter den gegebenen Umständen den größtmöglichen subjektiven, d.h. an ihren Zielsetzungen gemessenen Nutzen verspricht.²⁰⁰⁸ Entsprechend dieser Vorstellung, die weit über

¹⁹⁹⁷ Vgl. **Esser** (2004) S. 81.

¹⁹⁹⁸ Vgl. **Esser** (1991) S. 50.

¹⁹⁹⁹ Vgl. **Wiswede** (1998) S. 31.

²⁰⁰⁰ Vgl. **Esser** (1999 a) S. 94.

²⁰⁰¹ Eine in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften allgemein anerkannte Handlungstheorie existiert bisher nicht. Vgl. **Meyer** (1998) S. 129.

²⁰⁰² Vgl. **Greve** (2002) S. 300.

²⁰⁰³ Hinsichtlich der Anforderungen an eine derartige Theorie vgl. **Lindenberg** (1981) S. 23.

²⁰⁰⁴ Vgl. **Schmid** (2004) S. 148 f.

²⁰⁰⁵ Die Abkürzung SEU steht für die sog. „Subjective Expected Utility“-Theorie, die auch Wert-Erwartungstheorie genannt wird. Vgl. hierzu ausführlich **Esser** (1999 b) S. 247 ff.

²⁰⁰⁶ Mit der Abkürzung RREEMM bezeichnet man das sog. „Restricted, Resourceful, Expecting, Evaluating, Maximizing Man“-Modell. Vgl. hierzu **Esser** (1999 a) S. 237 ff.

²⁰⁰⁷ Vgl. **Eberle** (2000) S. 181.

²⁰⁰⁸ Vgl. **Schmidt** (2000 c) S. 66.

die klassische Nutzentheorie der Volkswirtschaftslehre hinaus geht, läßt sich der konkrete Selektionsvorgang als ein nutzenorientierter Entscheidungsprozeß beschreiben,²⁰⁰⁹ der auf verschiedene Rationalitätskonzepte rekurriert.²⁰¹⁰ In idealtypischer Ausprägung werden hinsichtlich der Rationalität folgende drei Konzepte herausgestellt,²⁰¹¹ die sich darin unterscheiden, daß bei jeder Entscheidung der Mitarbeiter bzw. Konsumenten jeweils eine der strukturellen Momente des sozialen Systems dominiert:²⁰¹²

- (a) **Zweckorientierte Rationalität:** Dominanz ökonomischer Faktoren
Sofern in der Hauptsache ökonomische Momente die Logik der Situation kennzeichnen, optimieren die Akteure zweck- und interessenorientiert die zugrunde liegende materielle Input-/Output-Relation. Diese Handhabung entspricht dem sog. *Homo Oeconomicus*.²⁰¹³
- (b) **Normorientierte Rationalität:** Dominanz sozialer Faktoren
Überwiegen bei der Logik der Situation die sozialen Momente, so richten die Akteure ihre Entscheidungen an den bestehenden sozialen Normen-, Regeln- und Rollenerwartungen aus. Bei diesem Rationalitätskonzept handelt es sich um den sog. *Homo Sociologicus*.²⁰¹⁴
- (c) **Wertorientierte Rationalität:** Dominanz kultureller Faktoren
Prägen demgegenüber die kulturellen Momente die Logik der Situation, dann greifen die Akteure bei ihren Entscheidungen auf kollektive symbolische Wissensregeln bzw. alltagsästhetische Sinnmuster zurück. Man spricht dann von dem sog. *Homo Symbolicus*.²⁰¹⁵

Die drei Kategorien charakterisieren die grundlegenden Konzepte von Rationalität, indem sie verschiedene Momente der sozialen Situation der Marke heranziehen, um die Logik der Situation mit der Logik der Selektion zu verknüpfen.²⁰¹⁶ In konkreten Entscheidungssituationen treten sie allerdings nicht isoliert, sondern kombiniert auf.²⁰¹⁷ Insofern lassen sich die Entscheidungsprozesse der Akteure als gleichzeitig zweck-, norm- und wertrationale Wahlakte kennzeichnen, wobei aber regelmäßig eine situationsspezifische Gewichtung der drei Kategorien erfolgt.²⁰¹⁸ Die Mitarbeiter bzw. Konsumenten handeln somit immer mehr oder weniger utilitaristisch, regelkonform und symbolisch, so daß sich ihre Handlungen nur in Extremfällen auf einen Modus reduzieren lassen.²⁰¹⁹

²⁰⁰⁹ Vgl. Schmid (2004) S. 150.

²⁰¹⁰ Zur systematischen Formalisierung vgl. insbesondere Esser (1991) S. 54 ff.; Esser (1999 b) S. 251 ff.

²⁰¹¹ Einen allgemeinen Überblick zur Rationalität gibt VALCÁRCEL. Vgl. Valcárcel (2004) Sp. 1236 ff.

²⁰¹² Vgl. hierzu Esser (1999 a) S. 231 ff.; Schimank (2000) S. 20 ff.; Reckwitz (2000) S. 119 ff.

²⁰¹³ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt B.II.2.1.

²⁰¹⁴ Vgl. hierzu insbesondere Dahrendorf (1977).

²⁰¹⁵ Vgl. hierzu insbesondere Reckwitz (2000) S. 129 ff.

²⁰¹⁶ Vgl. Schimank (2000) S. 22.

²⁰¹⁷ Vgl. Esser (2000 b) S. 15.

²⁰¹⁸ Demgegenüber etabliert SCHIMANK vier separate Akteursmodelle, die je nach Situation ihre besondere Relevanz besitzen. Vgl. Schimank (2000) S. 145 ff.

²⁰¹⁹ Vgl. Meyer (1998) S. 135.

1.1.4. Logik der Aggregation als Transformationsregel

Mit der Logik der Selektion und den daraus resultierenden Handlungen der Mitarbeiter bzw. Konsumenten hat man lediglich die individuellen Effekte des sozialen Phänomens Marke erklärt.²⁰²⁰ Aus den Handlungen der jeweiligen Akteure ergeben sich aber darüber hinaus auch Konsequenzen auf der strukturellen Ebene,²⁰²¹ denn es entsteht durch die Aggregation der individuellen Handlungen eine neue soziale Situation. Im nächsten Schritt erfolgt deshalb der Übergang von den individuellen Entscheidungen zu den strukturellen Effekten der Marke.²⁰²²

Im Rahmen des sozialen Systems Marke kann man grundsätzlich davon ausgehen, daß sich die Akteure gegenseitig unter Selektionsdruck setzen, so daß sie mit kollektiven Folgen ihrer markenbezogenen Handlungen rechnen müssen.²⁰²³ Das handelnde Zusammenwirken in einer sozialen Konstellation von Akteuren bringt somit Dynamiken hervor, die soziale Strukturen generieren, stabilisieren bzw. modifizieren.²⁰²⁴ Dabei liegen die strukturellen Auswirkungen häufig jenseits der Antizipationen und Intentionen der beteiligten Akteure,²⁰²⁵ so daß sie sich nicht aus deren Situationslogik logisch ableiten bzw. prognostizieren lassen.²⁰²⁶ In dieser Hinsicht liegt dann ein Transformationsproblem vor,²⁰²⁷ zu dessen Lösung man eine ausgearbeitete Transformationsregel, d.h. ein formales oder empirisches Prinzip, durch das sich die individuellen markenbezogenen Handlungen in kollektive Phänomene überführen lassen, benötigt.²⁰²⁸ Dabei gilt es zu berücksichtigen, daß sich die Mitarbeiter bzw. Konsumenten in einer der folgenden, systematisch aufeinander aufbauenden Konstellationen befinden.²⁰²⁹

(a) **Beobachtungskonstellation**

Eine Konstellation wechselseitiger Beobachtung liegt immer dann vor, wenn mindestens zwei Akteure sich gegenseitig wahrnehmen und aus diesem Grunde ihre Handlungen sequentiell aufeinander abstimmen.

(b) **Beeinflussungskonstellation**

Im Rahmen dieser Konstellation läßt man das eigene Handeln nicht einfach als beobachtetes Geschehen für sich stehen, sondern man bekräftigt es durch bestimmte Einflußpotentiale wie formale Macht, monetäre Anreize oder moralische Appelle.

²⁰²⁰ Vgl. **Esser** (2000 a) S. 1.

²⁰²¹ Vgl. **Esser** (2004) S. 38.

²⁰²² Vgl. **Etzrodt** (2001) S. 28.

²⁰²³ Vgl. **Schmid** (2004) S. 152.

²⁰²⁴ Vgl. **Schimank** (2000) S. 173.

²⁰²⁵ Vgl. **Schimank** (1999) S. 131.

²⁰²⁶ Vgl. **Schmid** (2004) S. 152.

²⁰²⁷ Vgl. hierzu insbesondere **Lindenberg** (1977) S. 49 ff.

²⁰²⁸ Vgl. **Esser** (2000 a) S. 13.

²⁰²⁹ Vgl. hierzu **Schimank** (1999) S. 132 ff; **Schimank** (2000) S. 170 ff.

(c) Verhandlungskonstellation

In einer Verhandlungskonstellation besitzen die Akteure darüber hinaus auch die Möglichkeit, bindende Vereinbarungen miteinander auszuhandeln, die sich durch negative Sanktionierungen rechtlicher, finanzieller oder symbolischer Art absichern lassen.

Für die aufgezeigten Konstellationen liegen bereits verschiedene, mehr oder weniger komplexe Transformationsregeln vor,²⁰³⁰ deren Anwendung sowohl beabsichtigte, häufiger aber unbeabsichtigte strukturelle Folgen nach sich zieht.²⁰³¹ Da es sich in beiden Fällen um eine Aggregation der auftretenden Handlungsfolgen in die soziale Situation der Marke zum Zeitpunkt t_j handelt, spricht man hier von der Logik der Aggregation.²⁰³²

1.1.5. Würdigung des strukturell-individualistischen Ansatzes

Insgesamt läßt sich festhalten, daß das strukturell-individualistische Erklärungsmodell von einer subjektiv interpretierten Realität der Marke ausgeht und außerdem eine sozial konstruierte Rationalität der Mitarbeiter bzw. Konsumenten unterstellt.²⁰³³ Dabei wird zwar das die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie kennzeichnende Modell nutzenmaximierender Wahlhandlungen nicht aufgegeben, aber um subjektive Konstruktionsprozesse relativiert. Außerdem vollzieht man ein Perspektivenwechsel vom isoliert zum sozial handelnden Akteur.²⁰³⁴ Die aufgezeigten Schwächen des entscheidungstheoretischen Ansatzes lassen sich dadurch überwinden. Zudem verfügt das Modell über eine beträchtliche Heuristik, die als handlungstheoretisch fundierter Kristallisationspunkt einer ganzheitlichen Theorie der Marke dienen kann. Denn es veranschaulicht nicht nur die Entstehung, die Stabilisierung und den Wandel von Marken im Sinne von sozialen Systemen, sondern durch die Entkopplung der drei konstitutiven Logiken kann es auch deren emergenten Charakter, d.h. Phänomene wie Eigendynamik und Selbstorganisation erhellen.²⁰³⁵ Der wesentlichste Vorteil des skizzierten Modells besteht aber darin, daß es sich um einen explanativen Ansatz handelt.²⁰³⁶

1.2. Konstruktivistisches System- und Akteursmodell der Marke

Das aufgezeigte Erklärungsmodell hat verdeutlicht, daß soziale Systeme und mithin auch Marken im Spannungsfeld von individualistischem Handeln und strukturellem Kontext stehen.²⁰³⁷ Im Rahmen der weiteren Ausführungen wird daher ein allgemeines, handlungstheoretisch fun-

²⁰³⁰ Vgl. hierzu **Lindenberg; Wippler** (1978) S. 223 ff.

²⁰³¹ Vgl. **Meyer** (1998) S. 140.

²⁰³² Vgl. **Esser** (1999 b) S. 16.

²⁰³³ Vgl. **Eberle** (2000) S. 182.

²⁰³⁴ Vgl. **Meyer** (1998) S. 141.

²⁰³⁵ Vgl. **Esser** (1991) S. 49.

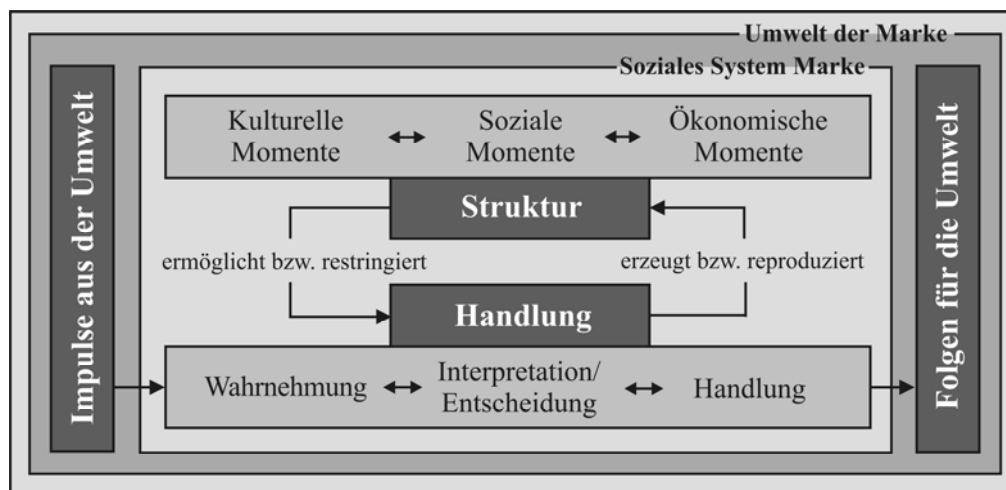
²⁰³⁶ Vgl. **Esser** (2004) S. 38.

²⁰³⁷ Vgl. hierzu analog auch **Fill** (2001) S. 35.

diertes Modell des sozialen Systems Marke entwickelt, das die Rekursivität der individualistischen Handlungen der Mitarbeiter bzw. Konsumenten und gleichermaßen auch die strukturellen Momente der Marke berücksichtigt.²⁰³⁸

1.2.1. Rekursivität zwischen Struktur und Handlung

Das handlungstheoretisch fundierte Modell des sozialen Systems Marke zeigt, daß man die individualistischen Handlungen der Mitarbeiter bzw. Konsumenten weder als völlig voluntaristisch, noch als vollkommen strukturell determiniert kennzeichnen kann.²⁰³⁹ Die beiden Faktoren stehen nicht in einem Konkurrenzverhältnis zueinander, sondern sie setzen sich wechselseitig voraus.²⁰⁴⁰ Je nach Blickwinkel fokussiert das Modell dabei auf die Handlungen der betreffenden Mitarbeiter bzw. Konsumenten oder aber auf die markenbezogenen Strukturen in Form von kulturellen, sozialen und ökonomischen Einflußgrößen (vgl. Abb. 53).²⁰⁴¹



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 53: Handlungstheoretisch fundiertes Modell des sozialen Systems Marke

Die „... Struktur betont dabei den zeitresistenten, musterhaft repetitiven, routinisierten Charakter²⁰⁴² des sozialen Systems Marke. Sie manifestiert sich durch kulturelle, soziale und ökonomische Momente,²⁰⁴³ die man nur analytisch voneinander trennen kann.²⁰⁴⁴ Die Strukturen überwinden einerseits die Flüchtigkeit und Beliebigkeit der entsprechenden Handlungen.²⁰⁴⁵

²⁰³⁸ Die Rekursivität von Struktur und Handlung geht zurück auf die Theorie der Strukturierung von GIDDENS. Vgl. hierzu exemplarisch **Giddens** (1997) S. 77 ff.

²⁰³⁹ Vgl. **Walgenbach** (2006 b) S. 404.

²⁰⁴⁰ Vgl. **Treibel** (2000) S. 245.

²⁰⁴¹ Vgl. **Craib** (1992) S. 3.

²⁰⁴² **Rüegg-Stürm** (2001) S. 100.

²⁰⁴³ GIDDENS unterscheidet im Hinblick auf die strukturellen Momente zwischen *Signifikation*, *Legitimation* und *Herrschaft*, wobei hierunter symbolische, rechtliche, politische und ökonomische Institutionen fallen. Vgl. hierzu **Giddens** (1997) S. 81 ff.

²⁰⁴⁴ Vgl. **Ortmann u.a.** (1997) S. 324 f.

²⁰⁴⁵ Vgl. **Zühlsdorf** (2002) S. 209.

Andererseits ermöglichen sie Regelmäßigkeiten im Handeln der Mitarbeiter bzw. Konsumenten, die das soziale System Marke berechenbar machen.²⁰⁴⁶ Indem sich die entsprechenden Handlungen auf kulturelle, soziale und ökonomische Größen beziehen, manifestiert sich die Struktur der Marke.²⁰⁴⁷ Die strukturellen Momente besitzen dabei zunächst keine materielle Existenz, sondern sie treten nur im Handeln der Akteure auf.²⁰⁴⁸ Während also die markenbezogenen Strukturen nur virtuell existieren, kann man demgegenüber das soziale System Marke in Form von raumzeitlich lokalisierbaren Entitäten beobachten.²⁰⁴⁹ Im Rahmen des zugrunde liegenden Modells verkörpert die Struktur ein Element des sozialen Systems, das sich in reproduzierbaren Praktiken vollzieht.²⁰⁵⁰ Die Praktiken sind dabei nicht mit den Handlungen der Mitarbeiter bzw. Konsumenten identisch, sondern sie finden vielmehr im Rahmen von Handlungen Verwendung, d.h. im Verlauf des beständigen Stroms von situativen Aktivitäten.²⁰⁵¹ In diesem Sinne werden die strukturellen Momente der Marke nur dann reproduziert, wenn sie in den Erfahrungshorizont der Akteure hineinreichen und die Wahrnehmungs-, Interpretations- und Entscheidungsprozesse der Mitarbeiter bzw. Konsumenten orientieren.²⁰⁵² Die sozialen Strukturen stellen folglich handlungsorientierende und systemkonstituierende mentale Schemata dar.²⁰⁵³

Die Akteure überwachen kontinuierlich den Strom ihrer Handlungen, d.h. den Ablauf tatsächlicher oder potentieller Eingriffe der in der Umwelt der Marke stattfindenden Ereignisse.²⁰⁵⁴ Impulse aus der Umwelt werden vor dem Hintergrund der strukturellen Momente der Marke durch die Mitarbeiter bzw. Konsumenten wahrgenommen und führen zu relativ stabilen Handlungsmustern mit mehr oder weniger intendierten Folgen für die Umwelt. Die entsprechenden Wahrnehmungsprozesse erfolgen stets selektiv, d.h. die Impulse aus der Umwelt werden nur in dem Maße erfaßt, wie sie für die spezifische Zielverfolgung relevant erscheinen.²⁰⁵⁵ Die Akteure nehmen die Realität daher nicht so wahr, wie sie gegenständlich existiert,²⁰⁵⁶ sondern wie sie sich in ihrer subjektiven Wirklichkeit darstellt.²⁰⁵⁷

1.2.2. Handelnde Akteure als autopoietische Systeme

Die Grundlage, um zu klären, wie die mentalen Strukturen und Prozesse aussehen, die das Wahrnehmen und Handeln der Mitarbeiter bzw. Konsumenten steuern, bildet die Feststellung, daß die

²⁰⁴⁶ Vgl. **Becker** (2000) S. 153.

²⁰⁴⁷ Vgl. **Röttger** (2000) S. 141.

²⁰⁴⁸ Vgl. **Neuberger** (1995) S. 300.

²⁰⁴⁹ Vgl. **Peters** (1993) S. 62.

²⁰⁵⁰ Vgl. **Giddens** (1997) S. 223.

²⁰⁵¹ Vgl. **Becker** (2000) S. 152.

²⁰⁵² Vgl. **Giddens** (1997) S. 69. Vgl. analog auch **Schmidt** (2005) S. 61 ff.

²⁰⁵³ Vgl. **Rösener** (1998) S. 131.

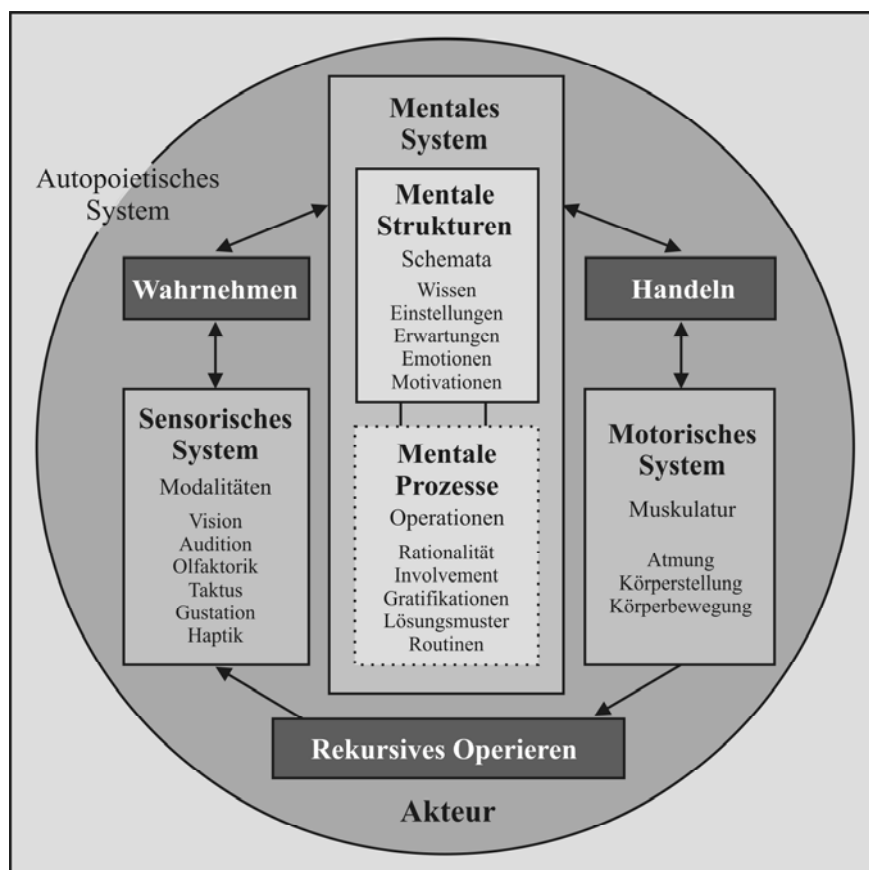
²⁰⁵⁴ Vgl. **Giddens** (1984) S. 90.

²⁰⁵⁵ Vgl. **Roth** (1997) S. 85.

²⁰⁵⁶ Vgl. hierzu insbesondere **Jensen** (1999) S. 26 ff.

²⁰⁵⁷ Vgl. **Zimbardo; Gerrig** (2004) S. 15.

Akteure informationell geschlossene, autopoietische Systeme verkörpern.²⁰⁵⁸ Die Theorie autopoietischer Systeme, die zu einer Biologie der Realität weiterentwickelt wurde,²⁰⁵⁹ unterstellt,²⁰⁶⁰ daß lebende Systeme ihre sensorischen, motorischen und mentalen Bestandteile durch rekursives Operieren selbst organisieren.²⁰⁶¹ Daher besteht eine enge Beziehung zwischen dem sensorischen, motorischen und mentalen System der Akteure (vgl. Abb. 54).²⁰⁶²



(Quelle: In Anlehnung an Rusch (1999 a) S. 156.)

Abb. 54: Mitarbeiter bzw. Konsument als autopoietisches System

Innerhalb des mentalen Systems der Mitarbeiter bzw. Konsumenten fungieren kognitive und affektive Strukturen der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen, die aufgrund vorangegangener Erfahrungen aufgebaut und ausdifferenziert wurden,²⁰⁶³ als reflexive Entscheidungs- bzw. Selektionsinstanzen.²⁰⁶⁴ Die Strukturierung vollzieht sich im Rahmen selbstorganisierender Prozesse in sogenannten Schemata.²⁰⁶⁵ Sozialisierte Erfahrungen implizieren dabei die Konstruk-

²⁰⁵⁸ Vgl. **Mayer** (2005) S. 31.

²⁰⁵⁹ Vgl. hierzu **Maturana** (1998).

²⁰⁶⁰ Zur Theorie der Autopoiese von Maturana vgl. etwa **Schüppenhauer** (1998) S. 120 ff.

²⁰⁶¹ Vgl. **Kneer; Nassehi** (1993) S. 48 f.

²⁰⁶² Vgl. **Hejl** (1982) S. 268.

²⁰⁶³ Zur Differenzierung affektiver und kognitiver Strukturen innerhalb der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen vgl. **Merten** (1992) S. 122; **Emrich** (1992) S. 91.

²⁰⁶⁴ Vgl. **Merten** (1995 a) S. 77.

²⁰⁶⁵ Vgl. **Lenk** (1998) S. 21. Zur Funktion und Wirkungsweise von Schemata im Rahmen der Wirklichkeitskonstruktion der Akteure vgl. auch **Glaserfeld** (1997 c) S. 98 ff.; **Schmidt** (2004) S. 57 ff.

tion von individuellen Wirklichkeitsvorstellungen, die es dem jeweiligen Akteur ermöglichen, in seiner natürlichen und sozialen Umwelt erfolgreich zu handeln.²⁰⁶⁶ Der Vorgang des Wahrnehmens und Handelns stellt in diesem Sinne einen zweckgebundenen Konstruktionsprozeß dar,²⁰⁶⁷ der viable Denk- und Handlungsweisen zur Folge hat.²⁰⁶⁸ Viabel sind Wirklichkeitskonstruktionen also dann, wenn sie der Zwecksetzung des Individuums entsprechen. Diese Zweckorientierung betrifft sowohl die aus der jeweiligen Umwelt der Marke unter den gegebenen strukturellen Momenten auszuwählenden Störungen, als auch deren subjektive Interpretation, d.h. deren Bewertung hinsichtlich ihrer Entscheidungs- bzw. Selektionsrelevanz und -aktualität.²⁰⁶⁹

Das mentale System ist strukturell über ein chemisch-physikalisches Bindeglied, in dem Lebewesen als selbstorganisierende, selbsterzeugende, selbstregelnde und selbsterhaltende Subjekte realisiert sind,²⁰⁷⁰ mit dem sensorischen und motorischen System gekoppelt.²⁰⁷¹ Die Bestandteile interagieren dabei in einem zirkulären Prozeß derart miteinander, daß fortlaufend diejenigen Wahrnehmungen und Handlungen entstehen, die zur Entwicklung des Systems notwendig sind. Insofern richtet die Aufmerksamkeit auf die Entwicklungsfähigkeit von Systemen.²⁰⁷² Dabei kann man die Wahrnehmung als Wechselwirkungseffekt zwischen sensorischem und mentalem System deuten.²⁰⁷³ Die Wahrnehmungsfähigkeit der Mitarbeiter bzw. Konsumenten steht mit der Generierung und Verwendung von mentalen Strukturen in Beziehung. Analog beziehen sich die markenbezogenen Handlungen auf die Korrelation zwischen dem motorischen und mentalen System.

Die Fähigkeit der Individuen, auf subjektiv wahrgenommene Störungen unter Berücksichtigung der bestehenden strukturellen Momente der Marke adäquat zu reagieren, läßt sich als deren Handlungsfähigkeit kennzeichnen. Auch sie wird durch mentale Strukturen determiniert. Entsprechend erzeugen die Akteure im Prozeß der Wahrnehmung Informationen bezüglich der Marke aus der Kombination von sensorischen und mentalen Aktivitäten und nutzen diese subjektiven Informationen im Rahmen der Wechselwirkung zwischen mentalen und motorischen Aktivitäten für die Verwirklichung von entsprechenden Handlungen.²⁰⁷⁴ Mit Blick auf konkret anstehende Entscheidungen – etwa hinsichtlich marken- oder kommunikationspolitischer Aktivitäten bzw. der Mediennutzung oder des Markenwahlverhaltens – selektieren die Mitarbeiter bzw. Konsumenten aus alternativen, durch die Wahrnehmung der zugrunde liegenden Situation der Marke festgelegten Handlungsoptionen faktische, auf die Marke ausgerichtete Handlungen.

²⁰⁶⁶ Vgl. **Schmidt** (1996 b) S. 36.

²⁰⁶⁷ Zur Zweckgebundenheit der Wirklichkeitskonstruktionen vgl. **Glaserfeld** (1997 a) S. 31.

²⁰⁶⁸ Vgl. **Glaserfeld** (1997 b) S. 30.

²⁰⁶⁹ Vgl. **Merten** (1995 a) S. 77.

²⁰⁷⁰ Vgl. **Hejl** (2000) S. 41.

²⁰⁷¹ Vgl. **Rusch** (1999 a) S. 155.

²⁰⁷² Vgl. hierzu die Ausführungen zur Entwicklungsfähigkeit bei **Kirsch** (1997 c) S. 40 f.

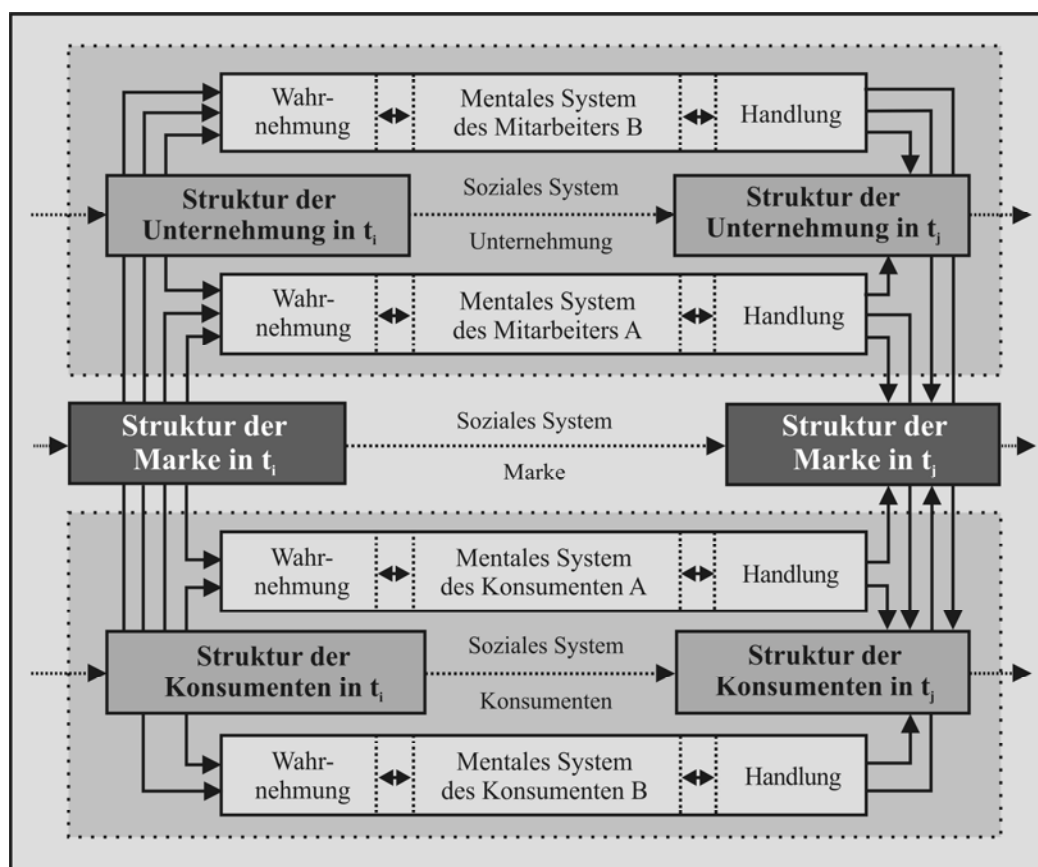
²⁰⁷³ In diesem Sinne sind die aus der Umwelt wahrgenommenen Störungen immer eine Erfindung der wahrnehmenden Akteure. Vgl. **Foerster** (1985) S. 25.

²⁰⁷⁴ Vgl. **Rusch** (1999 a) S. 171 f.

Die Heuristik, mit der sie an eine solche Entscheidung herangehen, kann man als den Operationsmodus bzw. das Operationsprinzip des mentalen Systems bezeichnen.²⁰⁷⁵ Die Mitarbeiter bzw. Konsumenten handeln dabei gleichzeitig zweck-, norm- und wertrational unter Beachtung der bestehenden strukturellen Momente der Marke. Die Konsequenzen dieser Selektionen sind mit subjektivem Sinn verbundene Handlungen,²⁰⁷⁶ d.h. auf Reflexionen und Antizipationen beruhende, intentionale Verhaltensweisen.²⁰⁷⁷ Im Falle der Mitarbeiter der Unternehmung drücken sich die Handlungen in der Entwicklung konkreter individueller Strategien bezüglich der Marke aus. Dagegen umfassen beispielsweise individuelle Kauf- und Konsumhandlungen die mit subjektivem Sinn versehenen Verhaltensweisen der Konsumenten.

1.2.3. Prozessuale Dynamik des sozialen Systems Marke

Charakteristisch für das soziale System Marke ist, daß mindestens zwei Akteure – hier die Subsysteme Unternehmung und Konsumenten – vorhanden sind und die Struktur zum Zeitpunkt t_i bzw. t_j einerseits den Rahmen und andererseits das Resultat der Handlungen dieser beiden korporativen Akteure darstellt (vgl. Abb. 55).²⁰⁷⁸



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 55: Prozessuale Dynamik des sozialen Systems Marke

²⁰⁷⁵ Vgl. Esser (1999 b) S. 228.

²⁰⁷⁶ Zur Sinnhaftigkeit von Handlungen vgl. Weber (1972) S. 1.

²⁰⁷⁷ Vgl. Esser (1999 b) S. 181.

²⁰⁷⁸ Vgl. Esser (2000 b) S. 2; Rösener (1998) S. 107.

Die beiden Subsysteme Unternehmung und Konsumenten sind wiederum durch spezifische Strukturen zum Zeitpunkt t_i bzw. t_j und durch ihre Akteure – hier die Mitarbeiter des Unternehmens bzw. die einzelnen Konsumenten – geprägt.²⁰⁷⁹ Neben den betreffenden Akteuren und Strukturen umfaßt das skizzierte Modell auch zwei Arten von individuellen Prozessen, die für die Dynamik des sozialen Systems Marke unerlässlich sind, nämlich einerseits Wahrnehmungs- und andererseits Handlungsprozesse.²⁰⁸⁰ Während die Wahrnehmungen und Handlungen der in marken- und kommunikationspolitische Entscheidungstatbestände involvierten Mitarbeiter dabei auf alle drei Strukturkomplexe gerichtet sind, beziehen sich die beteiligten Konsumenten üblicherweise auf die Strukturen der Konsumenten und der Marke. Insgesamt wird durch die Veranschaulichung der prozessualen Dynamik besonders deutlich, daß Marken nicht das alleinige Ergebnis eines mit marken- und kommunikationspolitischen Maßnahmen auf die Gruppe der Konsumenten einwirkenden Unternehmens darstellen, sondern daß sich das soziale System Marke durch einen selbstorganisierenden Prozeß zwischen den Subsystemen Unternehmung und Konsumenten konstituiert, stabilisiert und weiterentwickelt,²⁰⁸¹ der durch die subjektiven Wahrnehmungen und Handlungen der betreffenden Mitarbeiter und Konsumenten getragen wird.²⁰⁸² Insofern finden Marken nicht nur in der Psyche der Konsumenten statt,²⁰⁸³ sondern ebenso in den mentalen Strukturen der Mitarbeiter in der betreffenden Unternehmung.

1.2.4. Würdigung des konstruktivistischen Modells

Im Mittelpunkt des aufgezeigten konstruktivistischen Ansatzes steht die Beschreibung und Erklärung von komplexen, evolutionären Markensystemen anhand einer einheitlichen, übergreifenden theoretischen Modellierung. Durch Termini wie Komplexität, Dynamik und Vernetztheit ergeben sich dabei Erkenntnisse, die der Diagnose und Interpretation bestehender als auch der Formierung neuer Markensysteme zugrunde liegen.²⁰⁸⁴ Das primäre Bestreben liegt somit in der Erforschung vernetzter, interdependenter und dynamischer Prozesse der Markenbildung und Markenentwicklung. Das enthaltene Beschreibung- und Erklärungsprinzip rekurriert auf die Rekursivität zwischen der intersubjektiven Struktur des betreffenden Systems und den subjektiven Handlungen der involvierten Mitarbeiter bzw. Konsumenten. Somit überwindet das konstruktivistische Modell den objektivistischen Rahmen der entscheidungstheoretischen und verhaltenswissenschaftlichen Ansätze und ersetzt ihn durch eine als subjektivistisch zu kennzeichnende, system- und handlungstheoretische Betrachtung, die einen diagnostischen Zugang zur Marken-Kommunikation eröffnet, der nicht nur eine hohe theoretische Relevanz be-

²⁰⁷⁹ Vgl. hierzu auch **Thurm** (2000) S. 202 ff.

²⁰⁸⁰ Vgl. **Esser** (1999 a) S. 93 ff.; **Esser** (1999 c) S. 114 ff.

²⁰⁸¹ Vgl. **Ebeling** (1989) S. 17.

²⁰⁸² Vgl. **Essinger** (2001) S. 209.

²⁰⁸³ Vgl. hierzu exemplarisch **Esch** (1994) S. 246; **Meffert** (2000) S. 847.

²⁰⁸⁴ Vgl. **Weber** (1996 a) S. 25.

sitzt, sondern auch der marken- und kommunikationspolitischen Praxis eher gerecht wird, als der Zugang, den die tradierten Ansätze bieten.²⁰⁸⁵

Denn der Vorteil der relativ abstrakten konstruktivistischen Modellierung besteht darin, daß das vorliegende Modell der Gefahr einer unadäquaten Präzisierung der Marke durch statische, partielle und analytische Problemfokussierungen begegnet, welche der tradierten Perspektive zugrunde liegen.²⁰⁸⁶ So bietet sie einen abstrakten Rahmen, der die marken- und kommunikationspolitischen Entscheidungen u.a. auch von den Interessen, dem politischen Verhalten und der Macht der involvierten Entscheidungsträger abhängig sieht. Außerdem steht nicht nur der Status Quo der Markenidentität, sondern vielmehr deren dynamische Entwicklung im Mittelpunkt des Interesses. Und erst auf der Grundlage der abstrakten Betrachtung ist es möglich, eine ganzheitliche Methodik zu entwickeln, die besser als das tradierte Kommunikationsmanagement in der Lage ist, die praktischen Problemstellungen der Marken-Kommunikation zu bewältigen. Dazu bedarf es allerdings einer anwendungsorientierten Ausdifferenzierung der strukturellen Faktoren, ohne jedoch die grundlegenden Muster der Markenbildung zu vernachlässigen.²⁰⁸⁷

1.3. Systemische Navigation des sozialen Systems Marke

Aufgrund des hohen Abstraktionsgrades der system- und handlungstheoretischen Modellierung der Marke könnte der Eindruck entstehen, der konstruktivistische Ansatz sei lediglich zur Gewinnung theoretischer Erkenntnisse nützlich, er besitze aber nur einen geringen Aussagewert für praktische Problemstellungen. Deshalb sollen die folgenden Ausführungen zeigen, daß die konstruktivistische Betrachtungsweise nicht nur dem besseren theoretischen Verständnis dient, sondern zu einer systemischen Navigationsmethodik führt,²⁰⁸⁸ die der Komplexität, Dynamik und Vernetztheit des sozialen Systems Marke auch praktisch gerecht wird.²⁰⁸⁹

1.3.1. Kennzeichnung der Navigationsmethodik

Durch die rekursive Verbindung von intentionalen Handlungen und strukturellen Momenten verkörpern Marken selbstorganisierende Systeme. Die Synchronisation der individuellen Wirklichkeitsvorstellungen findet durch einen über das gesamte System verteilten Kommunikations- und Interaktionsprozeß statt.²⁰⁹⁰ Deshalb ist eine deterministische Steuerung des Markensystems durch die Unternehmung ausgeschlossen. Allerdings besteht die Möglichkeit, die Selbstorganisation des

²⁰⁸⁵ Vgl. hierzu analog **Kieser** (2002) S. 315.

²⁰⁸⁶ Vgl. **Behrens** (1998) S. 6.

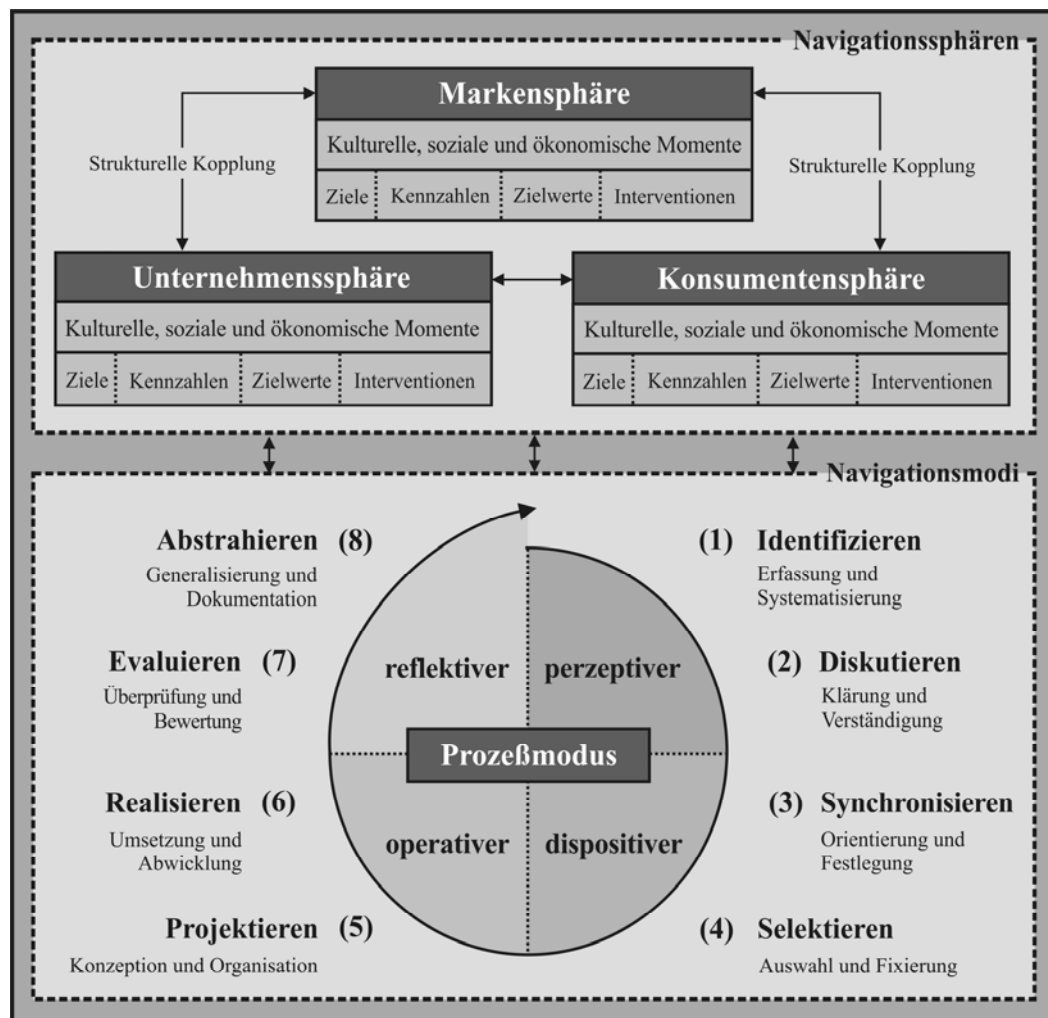
²⁰⁸⁷ Vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen in **Abschnitt D.III.2.**

²⁰⁸⁸ Der Begriff der Navigation, durch den ein relativ gemäßigter Voluntarismus in Bezug auf die Steuerung des sozialen Systems Marke zum Ausdruck gebracht werden soll, geht auf den *General Management Navigator Ansatz* von MÜLLER-STEWENS & LECHNER zurück, auf dem auch der spätere *Brand Management Navigator Ansatz* von TROPP beruht. Vgl. hierzu **Müller-Stewens; Lechner** (2005); **Tropp** (2004).

²⁰⁸⁹ Vgl. **Ulrich; Probst** (1990) S. 21 f.

²⁰⁹⁰ Vgl. **Probst** (1989) S. 153.

sozialen Systems Marke durch systemische Interventionen in einem gewissen Umfang zweckgerichtet zu navigieren.²⁰⁹¹ Eine fruchtbare Methodik hierzu läßt sich aus der Verbindung von ganzheitlichen Problemlösungsansätzen mit dem sog. Balanced Scorecard Ansatz entwickeln,²⁰⁹² da deren Systematiken vom Prinzip her weitgehend identisch sind (vgl. Abb. 56).²⁰⁹³



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 56: Ganzheitliche Navigationsmethodik

In ihrem Kern handelt es sich bei der entwickelten Methodik um ein sog. Performance Measurement des sozialen Systems Marke.²⁰⁹⁴ Allgemein betrachtet man unter einem Performance Measurement die Entwicklung und Anwendung von mehreren zusammenhängenden Kennzahlen, die zur Navigation des jeweiligen Betrachtungsgegenstandes herangezogen werden können.²⁰⁹⁵

²⁰⁹¹ Vgl. hierzu auch **Meurer** (2001) S. 135.

²⁰⁹² Zum Balanced Scorecard Ansatz vgl. etwa **Klingebiel** (1999) S. 56 ff.; **Hoffmann** (1999) S. 49 ff.; **Gleich** (2001) S. 52 ff. Mit Bezug zur marken- und kommunikationspolitischen Anwendung vgl. auch **Linxweiler** (2001); **Hering u.a.** (2004).

²⁰⁹³ Vgl. **Müller** (2000 b) S. 128.

²⁰⁹⁴ Hinsichtlich einer konzisen Kennzeichnung des Performance Measurement vgl. **Wiese** (2000) S. 63 ff.; **Wenk** (2006) S. 35 ff.

²⁰⁹⁵ Vgl. **Gleich** (1997) S. 115; **Horváth** (1998) S. 566; **Müller** (2000) S. 63.

Unter Kennzahlen bzw. Kennziffern lassen sich dabei Größen verstehen,²⁰⁹⁶ die relevante Zusammenhänge in verdichteter, quantitativ operationalisierbarer Form wiedergeben.²⁰⁹⁷ Die bisher höchste Entwicklungsstufe eines Performance Measurement stellt der Balanced Scorecard Ansatz dar,²⁰⁹⁸ dessen Grundgedanke in der Kombination von verschiedenen Kennzahlen aus unterschiedlichen Sphären besteht.²⁰⁹⁹ Durch die Kombination der Meßgrößen will man verhindern, daß einseitige und damit suboptimale Entscheidungen getroffen werden.²¹⁰⁰ Denn eine einzelne, isoliert betrachtete Kenngröße besitzt nur ein sehr begrenztes Potential im Hinblick auf die Überwachung bzw. Lenkung eines komplexen Systems.²¹⁰¹ Deshalb kommt im Rahmen des Balanced Scorecard Ansatzes eine ausgewogene Mischung aus quantitativen und qualitativen, strategischen und operativen sowie kurz- und langfristigen Kennzahlen zum Einsatz.²¹⁰²

Im Zuge der Entwicklung der ganzheitlichen Navigationsmethodik lassen sich aber nicht sämtliche Charakteristika des Balanced Scorecard Ansatzes analog übernehmen, sondern es sind mehrere Modifikationen notwendig, die sich aus der system- und handlungstheoretischen Modellierung der Marke ergeben. Während beispielsweise der Balanced Scorecard Ansatz die Beziehung zwischen den zugrunde liegenden Perspektiven und den darin enthaltenen Zielen und Kennzahlen durch einfache Ursache-/Wirkungsmechanismen verknüpft,²¹⁰³ unterstellt die ganzheitliche Betrachtung wechselseitig vernetzte Sphären in Form von strukturell miteinander gekoppelten Systemen.²¹⁰⁴ Außerdem fungiert die Methodik nicht nur zur Implementierung einer vorgegebenen Strategie,²¹⁰⁵ sondern sie beinhaltet einen vier Modi umfassenden Prozeß, der von der Identifizierung und Diskussion der Ausgangssituation bis hin zur Evaluation und Abstraktion der durchgeführten Interventionen reicht.²¹⁰⁶ Demzufolge lassen sich eine strukturelle und eine prozessuale Dimension der Methodik unterscheiden.²¹⁰⁷

1.3.2. Vernetzte Navigationssphären

Marken lassen sich, wie alle anderen sozialen Systeme, aus einer Vielzahl von Blickwinkeln betrachten. Je nachdem, welche Aspekte und Beziehungen man als relevant erachtet, ergeben sich unterschiedliche, teils ergänzende, teils widersprechende Einsichten in das betreffende Sy-

²⁰⁹⁶ Ausdrücke wie Kontrollgröße, Kontrollzahl, Kontrollziffer, Meßzahl sowie Meßziffer lassen sich hierzu synonym verwenden. Vgl. diesbezüglich **Siegwart** (1998) S. 5; **Meyer** (1994) S. 9.

²⁰⁹⁷ Vgl. **Horváth** (1998) S. 547; **Reichmann** (1995) S. 19; **Geiß** (1986) S. 42.

²⁰⁹⁸ Vgl. **Klingebiel** (1997) S. 660.

²⁰⁹⁹ Vgl. **Seidenschwarz; Gleich** (2001) S. 621.

²¹⁰⁰ Vgl. **Kaplan; Norton** (1992) S. 71.

²¹⁰¹ Vgl. **Oellner** (1979) S. 124.

²¹⁰² Vgl. **Kaplan; Norton** (1993) S. 134; **Kaufmann** (1997) S. 423 f.; **Meffert; Koers** (2001 b) S. 297.

²¹⁰³ Vgl. **Kaplan; Norton** (1997) S. 17; **Wenk** (2006) S. 54.

²¹⁰⁴ Vgl. **Linxweiler; Brucker** (2004) S. 1880.

²¹⁰⁵ Vgl. **Wiese** (2000) S. 63.

²¹⁰⁶ Vgl. **Bergmann; Daub** (2006) S. 144.

²¹⁰⁷ Vgl. **Linxweiler** (2001) S. 122; **Linxweiler; Brucker** (2004) S. 1882.

stem.²¹⁰⁸ Infolgedessen beleuchtet die betrachtete Methodik das soziale System Marke simultan anhand verschiedener Sphären, um so eine ganzheitliche Sicht auf alle relevanten Einflußfaktoren zu erreichen.²¹⁰⁹ Man geht also – ähnlich wie bei der klassischen Erfolgsfaktorenforschung –²¹¹⁰ von der Annahme aus, daß sich das System Marke nicht durch einen einzelnen Faktor oder durch willkürlich ausgewählte strukturelle Momente navigieren läßt.²¹¹¹ Vielmehr gelingt eine Navigation nur durch parallel laufende, synergetisch aufeinander ausgerichtete Interventionen in die relevanten strukturellen Momente des Systems Marke sowie in die betreffenden strukturellen Momente der Subsysteme Unternehmung und Konsumenten.²¹¹²

(a) **Systemosphäre:** Marke

Das soziale System Marke resultiert aus den Interaktionen zwischen der Unternehmung und den Konsumenten. Der Rahmen bzw. das Resultat dieser Interaktionen besteht in weitgehend synchronisierten Erwartungen der involvierten Mitarbeiter und Konsumenten, die in den nachstehenden strukturellen Momenten zum Ausdruck kommen:

- **Kulturelle Momente:** *Materielle und immaterielle Objektmerkmale*
- **Soziale Momente:** *Direkte und indirekte Beziehungen*
- **Ökonomische Momente:** *Wert- und mengenmäßige Transaktionen*

Die Markensphäre gibt Auskunft darüber, welche materiellen oder immateriellen Merkmale der Marke von den Mitarbeitern und Konsumenten zuerkannt werden, welche direkten und indirekten Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen zwischen den Akteuren bestehen und welche mengen- und wertmäßigen Transaktionen zwischen der Unternehmung und den Konsumenten getätigt werden.

(b) **Subsystemosphäre:** Unternehmung

Das soziale System Unternehmung konstituiert sich durch die Interaktions- und Kommunikationsprozesse der beteiligten Mitarbeiter, wobei die folgenden strukturellen Momente einerseits diese Prozesse ermöglichen bzw. einschränken und andererseits durch diese Prozesse erzeugt bzw. reproduziert werden:

- **Kulturelle Momente:** *Artefakte, bekundete Werte und Grundannahmen*
- **Soziale Momente:** *Institutioneller Rahmen und personelle Beziehungen*
- **Ökonomische Momente:** *Finanz- und güterwirtschaftliche Steuerungsgrößen*

Die strukturellen Momente geben den Mitarbeitern Hilfestellungen bei der Interpretation und Bewältigung unternehmensinterner und -externer Problemstellungen durch sicht-

²¹⁰⁸ Vgl. **Gomez** (2001) S. 304; **Malik** (2002) S. 169.

²¹⁰⁹ Vgl. **Gomez, Probst** (1999) S. 40; **Probst** (2001) S. 174.

²¹¹⁰ Vgl. hierzu insbesondere **Hildebrandt** (1994) S. 272.

²¹¹¹ Vgl. **Tolle; Steffenhagen** (1994) S. 1301.

²¹¹² Zur anwendungsorientierten Ausdifferenzierung der angeführten strukturellen Größen vgl. insbesondere **Abschnitt D.III.2.**

bare Artefakte, bekundete Werte und grundlegende Annahmen, durch institutionelle Vorgaben der Aufbau- und Ablauforganisation und die Regelung der personellen Beziehungen sowie durch klassische güter- und finanzwirtschaftliche Steuerungsgrößen.

(c) **Subsystemsphäre:** Konsumenten

Das soziale System der Konsumenten besteht aus einer Gruppe von Personen, die sich durch relativ homogene Grundwerte, erhöhte Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen sowie vergleichbare wirtschaftliche Verhältnisse auszeichnen. Insofern haben die folgenden strukturellen Momente eine konstituierende Funktion für diese Gemeinschaft:

- **Kulturelle Momente:** *Alltagsästhetische Schemata und Manifestationen*
- **Soziale Momente:** *Soziale Beziehungen und Kommunikationsrollen*
- **Ökonomische Momente:** *Lebensbedingungen, Einkommen und Konsum*

Die individuellen Lebensstile und Handlungen der Konsumenten sind demzufolge mit alltagsästhetischen Wahrnehmungs- und Interpretationsschemata sowie deren sicht- und erlebbaren Manifestationen, mit dem komplexen Netzwerk sozialer Beziehungen und dessen spezifischen Kommunikationsrollen und mit den konkreten Lebensbedingungen, dem verfügbaren Einkommen sowie dem tatsächlichen Konsum zirkulär verschränkt.

Jedes soziale System besitzt durch die Differenz zu seiner systemspezifischen Umwelt eine eigene Identität.²¹¹³ Deshalb sind nur die Unterscheidung der drei skizzierten Sphären und die Kategorisierung ihrer Einflußgrößen in kulturelle, soziale und ökonomische Momente obligatorisch. Die inhaltliche Ausgestaltung der Sphären und der strukturellen Momente erfolgt dagegen markenspezifisch.²¹¹⁴ Sie wird im Verlauf des zirkulären Navigationsprozesses durch die beteiligten Mitarbeiter nach deren Ansprüchen und Erfordernissen durchgeführt. Die hier aufgezeigte Operationalisierung der Sphären hat somit lediglich exemplarischen Charakter.²¹¹⁵

1.3.3. Zirkulärer Navigationsprozeß

Das soziale System Marke ist in eine komplexe Umwelt eingebettet, mit der eine strukturelle Kopplung besteht. Um in dieser dynamischen und vernetzten Umwelt zu überleben, ist es erforderlich, daß sich das Markensystem in Form der involvierten Akteure permanent mit den von ihr ausgehenden Impulsen auseinandersetzt. Als Auslöser dieser Impulse kommen beispielsweise die in der vertikalen Umwelt agierenden sozialen Systeme Wettbewerbsmarken und Handelsorganisationen sowie die in der horizontalen Umwelt angesiedelten politischen und ökonomischen Akteure in Betracht. Um die strukturellen Momente der aufgezeigten Sphären im Hinblick auf die Impulse aus der Umwelt anpassen und mithin die Vitalität des sozialen Systems Marke sicherstellen zu können, ist eine systematische Vorgehensweise unerlässlich.

²¹¹³ Vgl. **Luhmann** (1996 a) S. 243.

²¹¹⁴ Vgl. **Kaufmann** (1997) S. 425 ff.

²¹¹⁵ Vgl. **Hoffmann** (1999) S. 52.

Die ganzheitliche Navigationsmethodik beruht auf verschiedenen Organisationsentwicklungs- und Problemlösungsansätzen, die sich durchgängig durch ein iteratives Verfahrensdesign auszeichnen.²¹¹⁶ Sie besteht aus acht unterschiedlichen Phasen, deren logische Abfolge von Vor- und Rückkopplungsschleifen begleitet wird. Die Navigation des sozialen Systems Marke erfolgt dabei anhand von vier Modi,²¹¹⁷ die zirkulär miteinander verknüpft sind.²¹¹⁸

(a) **Perzeptiver Modus:** Identifizieren und diskutieren

Der perzeptive Modus beinhaltet die Identifizierung und Diskussion der zugrunde liegenden Situation. Hierzu werden alle für die Navigation relevanten internen strukturellen Momente und die aus der Umwelt vorgegebenen Rahmenbedingungen erfaßt und sphärenspezifisch systematisiert. Das Ergebnis besteht aus multiplen Wirklichkeitsbeschreibungen der beteiligten Personen. Danach lassen sich die ermittelten interdependenten Zusammenhänge und Spannungsfelder in und zwischen den aufgezeigten Sphären klären, so daß zwischen den involvierten Akteuren eine Verständigung über die aktuelle Situation im Sinne einer kollektiv geteilten Wirklichkeit ausgehandelt wird.

(b) **Dispositiver Modus:** Synchronisieren und selektieren

Im Rahmen des dispositiven Modus erfolgt die Synchronisation der individuellen Intentionen und die Selektion der diese zum Ausdruck bringenden Navigationsgrößen. Dazu entwickeln die Beteiligten ein gemeinsames Szenario in Bezug auf die zukünftige Entwicklung der sphärenspezifischen strukturellen Momente und mithin des gesamten sozialen Systems Marke, das zur metaphorischen Orientierung und zur Festlegung der Ziele dient. Anschließend werden die sphären- und momentspezifischen Zielsetzungen jeweils durch die Auswahl geeigneter Kennzahlen und die Fixierung konkreter Zielwerte operationalisiert. Insgesamt besteht nunmehr ein fundamentaler Konsens bezüglich der zukünftigen Ausrichtung und der angestrebten Entwicklung des sozialen Systems Marke.

(c) **Operativer Modus:** Projektieren und intervenieren

Der operative Modus dient der Projektierung und Realisierung der zur Zielerreichung notwendigen Interventionen. Zuerst werden die zielgerichteten Optionen zur Beeinflussung der Selbstorganisation identifiziert, ausgearbeitet und verabschiedet. Parallel dazu delegiert man deren Realisation an einzelne Instanzen und weist diesen die erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen zu. Auf dieser Basis lassen sich konkrete Eingriffe in die Selbstorganisation realisieren, indem die betreffenden Instanzen die geplanten Interventionen umsetzen und abwickeln. Im Ergebnis bewirken die Aktionen signifikante Veränderungen in der Struktur und damit in dem Muster der Selbstorganisation des sozialen Systems Marke.

²¹¹⁶ Vgl. hierzu exemplarisch **Gomez; Probst** (1999) S. 22 ff.; **Bergmann** (2001 a) S. 18 ff.

²¹¹⁷ Vgl. analog auch **Kaplan; Norton** (1997) S. 10 ff.; **Whitmore** (2002) S. 53 ff.

²¹¹⁸ Zu den einzelnen Modi bzw. Phasen vgl. auch **Ulrich; Probst** (1990) S. 114 ff.; **Gomez; Probst** (1999) S. 35 ff.; **Bergmann** (2000) S. 77 ff.; **Bergmann** (2001 a) S. 29 ff.; **Wilms** (2001) S. 143 ff.; **Müller-Stewens; Lechner** (2005) S. 55 ff.; **Bergmann; Daub** (2006) S. 141 ff.

(d) **Reflektiver Modus:** Evaluieren und abstrahieren

Im reflektiven Modus stehen die Evaluation und Abstraktion der bewirkten Veränderungen im Fokus. Diesbezüglich überprüft und bewertet man die Effektivität und Effizienz der jeweiligen Interventionen und mithin die Performance der gesamten Navigation anhand der im dispositiven Modus gemeinsam ausgewählten Kennzahlen. Die ermittelten Werte und die daraus gezogenen Schlüsse lassen sich aber auch dazu verwenden, die während der vorangegangenen Phasen unterstellte kollektive Sicht der Wirklichkeit kritisch zu hinterfragen. Dabei versucht man auch, die positiven Erfahrungen zu abstrakten Mustern zu verdichten und für anschließende Navigationsprozesse im Sinne eines Wissensmanagements zu dokumentieren.

Bei der Betrachtung des Navigationsprozesses zeigt sich, daß der kollektiven Situationsbeschreibung und Zielbildung sowie der gemeinsamen Reflexion im Vergleich zum operativen Handeln ein relativ großes Gewicht beigemessen wird.²¹¹⁹ Diese entschleunigte und reflektierte Vorgehensweise liegt darin begründet, daß marken- und kommunikationspolitische Fehlentscheidungen vor allem aus dem Zeitdruck oder Aktionismus der Entscheidungsträger resultieren.²¹²⁰ Denn Ungeduld führt zu einer verkürzten Situationsbeschreibung, bei der man sich mit linearen Kausalitätsbeziehungen zwischen einigen wenigen Einflußfaktoren begnügt. Die Reduktion des komplexen, dynamischen und vernetzten Phänomens Marke auf einfache und plausible Briefings läßt sich aber später kaum mehr rückgängig machen, selbst wenn offensichtlich wird, daß die daraus abgeleiteten kommunikativen Maßnahmen zu Mißerfolgen führen. Bei der Konzeption und Durchführung wird dann nach dem alles rettenden kreativen Einfall gesucht und die falsche Kommunikationsstrategie oft auch noch mit mehr Elan verfolgt, was sukzessiv zum Verlust der Handlungsfreiheit und zu bloßem Reagieren auf die eingetretenen Mißerfolge führt. Demgegenüber gelangt man durch die Gleichgewichtung der vier Navigationsmodi – trotz des höheren zeitlichen und personellen Aufwands – zu effektiveren und effizienteren Ergebnissen.²¹²¹

Im Rahmen des Navigationsprozesses hat das Management die Aufgabe, den Ablauf so zu steuern, daß alle Beteiligten sich einbringen können und die Modi sinnvoll durchschritten werden.²¹²² Denn sicherlich haben einige Akteure stärkeren Einfluß darauf, welche Aspekte in den Fokus geraten, d.h. was herausgegriffen und thematisiert wird, als andere Beteiligte, deren Meinungen, Interessen und Vorstellungen die Diskussion weniger stark beeinflussen.²¹²³ Das Management steht somit vor der Herausforderung, Anschlußfähigkeit zwischen den unterschiedlichen Denkweisen, Problem- und Weltansichten sowie zwischen den divergierenden Interessenlagen herzustellen.²¹²⁴ Die Problematik der Navigation des sozialen Systems Marke liegt daher

²¹¹⁹ Vgl. **Bergmann** (2006) S. 231.

²¹²⁰ Vgl. hierzu **Ulrich; Probst** (1990) S. 225 f.; **Bergmann** (2001 a) S. 18 f.

²¹²¹ Vgl. hierzu insbesondere **Dörner u.a.** (1983); **Dörner** (2003).

²¹²² Vgl. **Probst** (1987) S. 114; **Bergmann** (2001 a) S. 19.

²¹²³ Vgl. **Kieser** (2002) S. 105.

²¹²⁴ Vgl. **Dyllick** (1982) S. 12.

in der Kooperation und Koordination zwischen den beteiligten Personen, Gruppen und Institutionen.²¹²⁵ Um dieser Funktion nachzukommen, stehen dem Management unterschiedliche Methoden und Techniken zur Verfügung,²¹²⁶ die ihren Ursprung größtenteils in der systemischen Organisationsberatung haben.²¹²⁷

1.3.4. Würdigung der Navigationsmethodik

Mit der skizzierten Methodik wird eine ganzheitlich ausgerichtete Navigation des sozialen Systems Marke erreicht.²¹²⁸ Dabei stellt der Begriff der Ganzheitlichkeit – statt auf Reduktion, Einseitigkeit, Statik und Analyse – auf das Erkennen von Wechselbeziehungen, Veränderungsmustern und emergenten Systemeigenschaften ab.²¹²⁹ Die Vorstellung, das soziale System Marke wie eine „triviale Maschine“ deterministisch steuern und in ihrer Entwicklung vorhersagen zu können,²¹³⁰ wird durch eine probabilistische Navigationsmethodik ersetzt,²¹³¹ bei der durch Interventionen in die strukturellen Momente des Systems Marke bzw. der Subsysteme Unternehmung und Konsumenten signifikante und dauerhafte Performance- bzw. Vitalitätssteigerungen erzielt werden.²¹³² Insofern überwindet die ganzheitliche Navigationsmethodik das tradierte Machbarkeitsdenken,²¹³³ indem von einem partizipativen, nach einer internen Logik ablaufenden Selbstorganisationsprozeß ausgegangen wird.²¹³⁴ Marken repräsentieren demnach keine beliebig formbaren Objekte, sondern Subjekte mit einer eigenen, autonomen Gesetzmäßigkeit.²¹³⁵

Die grundlegende Philosophie, die hinter der strukturellen Fokussierung auf konstitutive Sphären in Verbindung mit der prozessualen Gliederung in Form von zirkulären Modi steht, basiert auf den folgenden fünf Grundsätzen, die sich systematisch aus der system- und handlungstheoretischen Modellierung der Marke ergeben.²¹³⁶

(a) Systeminterne Logik

Eine objektive, systemunabhängige Realität und Rationalität existiert nicht. Fakten sind nichts weiter als Interpretationen, die allgemein anerkannt werden. Alle Entscheidungen

²¹²⁵ Vgl. **Baecker** (2001) S. 55; **Martens; Ortmann** (2006) S. 441.

²¹²⁶ Zu diesen Methoden und Techniken vgl. exemplarisch **Engelhardt u.a.** (1996); **Königswieser; Exner** (1998); **Saldern** (1998); **Sackmann** (2002); **Landau** (2003); **Bergmann; Daub** (2006).

²¹²⁷ Vgl. hierzu **Häfele** (1996); **Mingers** (1996); **Cummings; Worley** (1997); **Trebesch** (2000); **König; Vollmer** (2000); **Königswieser; Exner** (2005).

²¹²⁸ Vgl. **Linxweiler; Brucker** (2004) S. 1882.

²¹²⁹ Vgl. **Tropp** (2006) S. 268; **Tropp; Reichel** (2007) S. 97.

²¹³⁰ Vgl. **Foerster** (1985) S. 12.

²¹³¹ Vgl. **Simon** (1993) S. 39.

²¹³² Vgl. **Senge** (2001) S. 143.

²¹³³ Vgl. hierzu insbesondere **Kirsch** (1997 c) S. 286 ff.

²¹³⁴ Vgl. hierzu insbesondere auch **Bergmann** (2003) S. 48; **Hering u.a.** (2004) S. 116; **Bergmann** (2006).

²¹³⁵ Vgl. **Müller-Stewens; Lechner** (2005) S. 556.

²¹³⁶ Vgl. hierzu **Wollnik** (1993) S. 282 ff.; **Weik** (1996) S. 382; **Gomez; Probst** (1999) S. 32 f.; **Hering u.a.** (2004) S. 115; **Krieger; Bellinger** (2006) S. 298 ff.

basieren demnach auf subjektiven Konstruktionen der an ihnen beteiligten Personen. Die Logik, nach der diese Konstruktionsprozesse ablaufen, hängt in erster Linie von den gegebenen strukturellen Momenten des sozialen Systems Marke ab.

(b) **Heterarchische Teamarbeit**

Im Rahmen einer ganzheitlichen Navigation werden alle relevanten Anspruchsgruppen und damit alle Wissenspotentiale in den Problemlösungsprozeß aktiv miteinbezogen. Dabei wird durch eine heterarchische Organisation sichergestellt, daß alle Beteiligten ihr Wissen und ihre Meinungen in vollem Umfang einbringen bzw. vertreten können.

(c) **Organisationale Lernprozesse**

Die primäre Aufgabe der Navigation besteht darin, organisationale Lernprozesse zu initiieren, die dazu beitragen, die zukünftigen Entwicklungspfade des sozialen Systems Marke frühzeitig zu antizipieren, um dadurch rechtzeitig adäquate Interventionen in Bezug auf die entsprechenden strukturellen Momente zu entwickeln.

(d) **Gemeinsam geteilte Wirklichkeit**

Der Zweck der ganzheitlichen Navigationsmethodik besteht darin, die unterschiedlichen Meinungen, Interessen und Handlungen der unternehmensintern und -extern involvierten Personen durch eine gemeinsam geteilte, d.h. partiell parallelisierte Wirklichkeit synergetisch aufeinander abzustimmen.

(e) **Koordination durch Moderation**

Angesichts einer nicht beherrschbaren Komplexität des sozialen Systems Marke kommt dem Management die wichtige Funktion zu, den Prozeß der Selbstorganisation dadurch zu fördern, daß zwischen den multiplen Wirklichkeiten vermittelt und Anschlußfähigkeit im Sinne einer gemeinsam geteilten Wirklichkeit hergestellt wird, um die Handlungen der involvierten Mitarbeiter zu koordinieren.

Abschließend sei darauf hingewiesen, daß die hier illustrierte Navigationsmethodik ein ganzheitliches Denken etabliert, das bei richtiger Anwendung nicht nur die Defizite der tradierten Markenführung bzw. des tradierten Kommunikationsmanagements überwindet, sondern auch ein großes Potential in Bezug auf die Bewältigung der aktuellen marken- und kommunikationspolitischen Herausforderungen besitzt.²¹³⁷ Richtig eingesetzt lassen sich durch diese Methodik erhebliche Fortschritte bei der adäquaten Bewältigung der Komplexität von Marken erzielen.²¹³⁸

2. Anwendungsorientierte Ausdifferenzierung der strukturellen Größen

Die drei obligatorischen Sphären der Marke, des Unternehmens und der Konsumenten bilden mit ihren strukturellen Momenten den Kristallisationskern für die illustrierte Navigationsmethodik.²¹³⁹ Damit diese Methodik aber ihrer Funktion als Grundpfeiler eines modernen und ganzheitlichen

²¹³⁷ Vgl. **Tropp** (2006) S. 260.

²¹³⁸ Vgl. **Malik** (2002) S. 13.

²¹³⁹ Vgl. **Kaplan; Norton** (1997) S. 10.

Marken- und Kommunikationsmanagements gerecht werden kann,²¹⁴⁰ ist es erforderlich, die strukturellen Momente des sozialen Systems Marke anwendungsorientiert auszdifferenzieren, um Anhaltspunkte für entsprechende Kennzahlen und konkrete Interventionen aufzuzeigen.

2.1. Soziale Strukturen als Erwartungserwartungen der Akteure

Die system- und handlungstheoretische Modellierung der Marke hat gezeigt, daß die Akteure ihr Handeln stets innerhalb eines strukturellen Rahmens ausführen,²¹⁴¹ dessen Bestandteile allerdings zu präzisieren sind.²¹⁴² In dieser Hinsicht hat das handlungstheoretisch fundierte Modell sozialer Systeme verdeutlicht, daß die Struktur durch kulturelle, soziale und ökonomische Momente eine relative Dauerhaftigkeit und Regelmäßigkeit der Handlungen gewährleistet und damit ähnliche Handlungen auch in Zukunft erwarten läßt.²¹⁴³ Die Charakterisierung der strukturellen Größen als Momente hebt dabei hervor, daß es sich nicht um kausale Einflußfaktoren, sondern um determinierende und zugleich determinierte Kräfte handelt. Die Momente eines sozialen Systems finden ihren Ausdruck in Erwartungserwartungen.²¹⁴⁴ Darunter versteht man Erwartungen, die ein handelnder Mitarbeiter bzw. Konsument hinsichtlich seiner Handlungen den anderen beteiligten Akteuren unterstellt.²¹⁴⁵ Diese Erwartungserwartungen existieren nicht an sich, sondern nur in den Handlungen und den entsprechenden mentalen Schemata der betreffenden Akteure.²¹⁴⁶ Aus ihnen resultieren schließlich sich wechselseitig stabilisierende Erwartungen, die im Rahmen des sozialen Systems Marke die Handlungen der Akteure orientieren und koordinieren.²¹⁴⁷

Mit dem Begriff der Struktur verbindet man in erster Linie soziale Momente, d.h. institutionalisierte normative Erwartungen.²¹⁴⁸ Hierzu zählen einerseits rechtliche und andererseits politische Aspekte.²¹⁴⁹ Bei den Strukturen eines sozialen Systems handelt es sich aber nicht ausschließlich um Normen, Regeln, Vorschriften, Machtgefüge und Beziehungsnetze, sondern auch um Gewohnheiten, Einsichten, Werte, Erfahrungen und Denkvorstellungen, d.h. um symbolische Aspekte.²¹⁵⁰ Die diesbezüglichen Erwartungen lassen sich als die kulturellen Momente des sozialen Systems verstehen.²¹⁵¹ Schließlich existieren auch noch ökonomische Momente. Hierunter fallen hauptsächlich verteilbare Ressourcen und monetär bewertbare Größen.²¹⁵²

²¹⁴⁰ Vgl. **Horváth & Partner** (2000) S. 13.

²¹⁴¹ Vgl. hierzu auch **Giddens** (1979) S. 144.

²¹⁴² Vgl. hierzu exemplarisch **Reckwitz** (1997).

²¹⁴³ Vgl. **Schäfers** (1998) S. 3.

²¹⁴⁴ Vgl. **Luhmann** (1996 a) S. 413; **Martens; Ortman** (2006) S. 439.

²¹⁴⁵ Vgl. **Rüegg-Stürm** (2001) S. 85.

²¹⁴⁶ Vgl. **Scott** (1994) S. 97; **Giddens** (1997) S. 69.

²¹⁴⁷ Vgl. **DiMaggio; Powell** (1991) S. 9; **Rüegg-Stürm** (2001) S. 85.

²¹⁴⁸ Vgl. hierzu **Wiswede** (1998) S. 246 ff.; **Walgenbach** (2006 a) S. 353 ff.

²¹⁴⁹ Vgl. **Schimank** (2000) S. 176 f.

²¹⁵⁰ Vgl. **Probst** (1987) S. 36; **Kasper** (1990) S. 289; **Scott** (2001) S. 52.

²¹⁵¹ Vgl. **Schimank** (2000) S. 177.

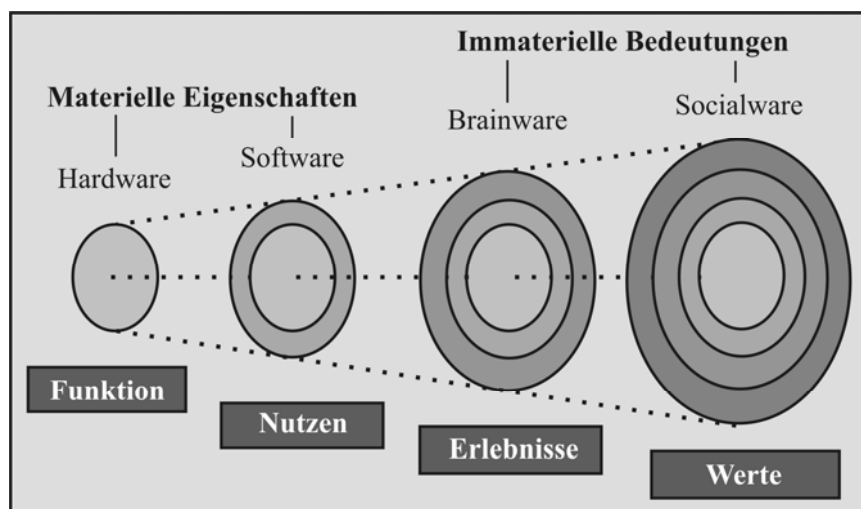
²¹⁵² Vgl. **Neuberger** (1995) S. 290; **Ortman** (1995) S. 60.

2.2. Spezifische Strukturen des sozialen Systems Marke

Das soziale System Marke definiert sich über die Komponenten Unternehmung und Konsumenten, die partiell parallelisierte Wirklichkeitsvorstellungen ausgebildet haben, sowie durch die Interaktionsmuster zwischen diesen Komponenten. Aufgrund dessen beruhen die Handlungen der Mitarbeiter bzw. Konsumenten auf Werten und Normen, die im sozialen System Marke selbst erzeugt, konkretisiert bzw. modifiziert werden.²¹⁵³ Dementsprechend entwickeln Marken Strukturen in Form von kulturellen und sozialen Momenten. Darüber hinaus verkörpern sie aber auch ganz spezielle wirtschaftliche Phänomene.²¹⁵⁴

2.2.1. Kulturelle Momente der Marke

Unter Marken im Sinne von sozialen Systemen versteht man nicht nur funktionale bzw. nutzenbezogene Eigenschaftsbündel,²¹⁵⁵ sondern vielmehr auch Komplexe symbolischer Bedeutungen.²¹⁵⁶ Die Qualität der zugrunde liegenden Leistung kann demnach nur noch als notwendige, nicht aber als hinreichende Bedingung für den Erfolg einer Marke angesehen werden.²¹⁵⁷ Eine Vorstellung hinsichtlich der Zweckdienlichkeit der Funktionalität bzw. des Nutzens entsteht durch die subjektive Konstruktion von Markenimages (vgl. Abb. 57).²¹⁵⁸



(Quelle: In Anlehnung an Stahl (1998) S. 103.)

Abb. 57: Kulturelle Momente einer Marke

Allerdings trägt auf gesättigten Märkten eine hohe Qualität der Markenartikel jedoch immer weniger zum Erfolg von Marken bei,²¹⁵⁹ so daß man sich zunehmend Erlebniskonzepten zuwen-

²¹⁵³ Vgl. Hejl; Stahl (2000 b) S. 110.

²¹⁵⁴ Als Argument hierfür kann man u.a. die enorme wirtschaftliche Bedeutung von Marken auslegen. Vgl. hierzu Tochtermann (2004) S. 2611 ff.

²¹⁵⁵ Vgl. hierzu exemplarisch Feuerhake (1991) S. 16 ff.; Wildemann (1999) S. 34.

²¹⁵⁶ Vgl. Adjouri (2002) S. 115.

²¹⁵⁷ Vgl. Biel (2001) S. 75.

²¹⁵⁸ Vgl. Trommsdorff u.a. (1980) S. 269 ff.; Trommsdorff (1992 b) S. 458; Brockhoff (1999) S. 51 f.

²¹⁵⁹ Vgl. Heyder (1990) S. 14.

det.²¹⁶⁰ Zudem stehen Marken für bestimmte Werte, d.h. für eine bestimmte Sicht der Wirklichkeit.²¹⁶¹ Die kulturellen Momente manifestieren sich daher in materiellen Eigenschaften und immateriellen Bedeutungen.²¹⁶²

Die immateriellen Merkmale einer Marke zeigen sich durch entsprechende Erlebniswerte.²¹⁶³ Diese lassen sich nicht vermitteln, sondern sie werden subjektiv, reflektierend und instinktiv erzeugt.²¹⁶⁴ Marken verleihen darüber hinaus der menschlichen Persönlichkeit Bedeutung und Ordnung.²¹⁶⁵ Sie übernehmen zunehmend bestimmte Funktionen, die früher durch soziale, politische, rechtliche oder religiöse Institutionen reguliert wurden.²¹⁶⁶ Je prägnanter einzelne Marken mit demonstrativen und distinktiven Symbolen auftreten, desto mehr stellen sie zentrale Orientierungsgrößen dar.²¹⁶⁷ Marken implizieren dann Assoziationen und Deutungsmuster, die sich durch figurative und symbolische Bedeutungen entwickeln.²¹⁶⁸

2.2.2. Soziale Momente der Marke

Darüber hinaus besitzen Marken soziale Momente, die in Form von direkten und indirekten Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen auftreten.²¹⁶⁹ Bei der direkten Beziehung besteht ein unmittelbarer und bei der indirekten Beziehung ein mittelbarer Kontakt zwischen der Unternehmung und den Konsumenten.²¹⁷⁰ Im Rahmen der direkten Interaktions- und Kommunikationsbeziehung lassen sich zusätzlich persönliche, nicht-persönliche und mediale Kontakte unterscheiden.²¹⁷¹ Die intensivste Form des Dialogs beinhaltet dabei das persönliche Gespräch sowie die fernmündliche Verbindung zwischen einzelnen Mitarbeitern und Konsumenten. Ferner kann ein direkter Kontakt auch über schriftliche und elektronische Kommunikationsmittel erfolgen.²¹⁷² Obwohl sich eine Tendenz zu direkten Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen feststellen läßt,²¹⁷³ kommen die meisten Kontakte immer noch indirekt, d.h. über die Nutzung eines mehrstufigen Netzwerks systemexterner Akteure zustande (vgl. Abb. 58).²¹⁷⁴

²¹⁶⁰ Vgl. **Esch** (1994) S. 246.

²¹⁶¹ Vgl. **Sommer** (1998) S. 15.

²¹⁶² Vgl. **Sandler** (1989) S. 328.

²¹⁶³ Vgl. **Boltz** (1994) S. 17; **Esch; Levermann** (1995) S. 8.

²¹⁶⁴ Vgl. **Schulze** (2000) S. 44.

²¹⁶⁵ Vgl. **Kleine u.a.** (1993) S. 210.

²¹⁶⁶ Zur Entstehung der modernen Konsumkultur vgl. **Campbell** (1987).

²¹⁶⁷ Vgl. **Crook u.a.** (1992) S. 132.

²¹⁶⁸ Vgl. **Goodman** (1995) S. 117 ff.

²¹⁶⁹ Analog unterscheidet beispielsweise FRETER zwischen direktem und indirektem Vertrieb sowie MAST zwischen direkter und indirekter Kommunikation. Vgl. **Freter** (2004 a) S. 174 f.; **Mast u.a.** (2005) S. 146 ff.

²¹⁷⁰ Vgl. **Boeckmann** (1994) S. 94 ff.

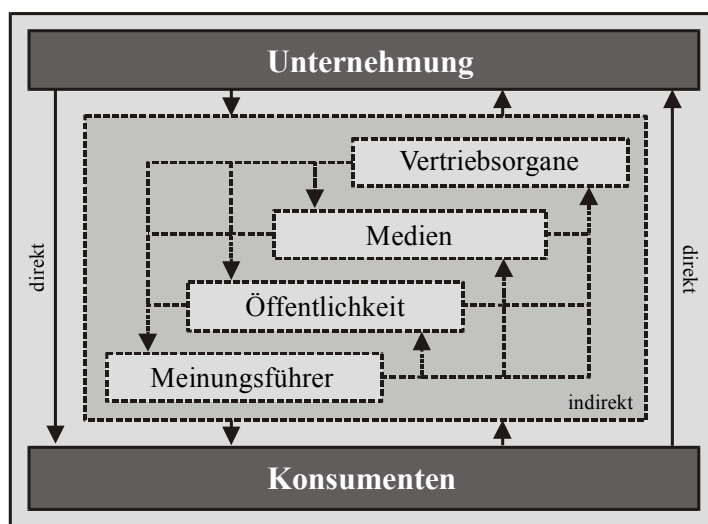
²¹⁷¹ Vgl. **Link; Schleuning** (1999) S. 77; **Link** (2004) S. 1568.

²¹⁷² Vgl. **Holland** (2004) S. 23 ff.

²¹⁷³ Vgl. **Nieschlag u.a.** (2002) S. 921.

²¹⁷⁴ Unter einem derartigen Netzwerk versteht man das strukturelle Muster zwischen den beteiligten Akteuren, welches sich wiederum als soziales System in der Umwelt des sozialen Systems Marke modellieren läßt. Zu den entsprechenden Netzwerkaspekten vgl. **Löber** (1973) S. 75.

So treten innerhalb dieses Netzwerks markenfremde Vertriebsorgane in Form von Absatzmittlern und -helfern auf, die wichtige Distributions- und Kommunikationsfunktionen für das soziale System Marke übernehmen.²¹⁷⁵ Außerdem finden unterschiedliche Arten von Medien Verwendung, die sich anhand verschiedener Kriterien systematisieren lassen.²¹⁷⁶ Allgemein differenziert man zwischen Individual- und Massenmedien, wobei sich bei der letzteren Kategorie die Klassifizierung in Printmedien, elektronische Medien, Medien der Außenkommunikation und sonstige



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 58: Soziale Momente einer Marke

Medien durchgesetzt hat.²¹⁷⁷ Ferner existiert eine allgemeine Öffentlichkeit,²¹⁷⁸ deren Akteure bzw. Repräsentanten bestimmte, für die Marke relevante Themen in die öffentliche Diskussion einbringen,²¹⁷⁹ um daraus bestimmte Ansprüche mit konkreten Erwartungen abzuleiten und auf diese Weise einen Einfluß auf die Interaktions- und Kommunikationsprozesse zwischen der Unternehmung und den Konsumenten ausüben.²¹⁸⁰ Hiervon lassen sich Meinungsführer unterscheiden,²¹⁸¹ die als Relaisstationen zwischen der Unternehmung und den Konsumenten fungieren und die markenbezogene Meinungsbildung der Akteure des sozialen Systems Marke durch persönliche Einflußnahme maßgeblich prägen.²¹⁸²

²¹⁷⁵ Vgl. hierzu **Freter** (2004 a) S. 173 ff.

²¹⁷⁶ Vgl. hierzu **Grimm; Waldeck** (1993) S. 149.

²¹⁷⁷ Vgl. **Freter** (1974) S. 26; **Freter** (2004 a) S. 147.

²¹⁷⁸ Zum Begriff der Öffentlichkeit vgl. insbesondere **Neske** (1977) S. 72 ff.; **Faulstich** (1992) S. 29 ff.

²¹⁷⁹ Zu nennen sind hier Gewerkschaften, Parteien, Kirchen, Verbände, Berufsgruppen, Behörden, Bürgerinitiativen usw. Vgl. **Bläse** (1982) S. 191.

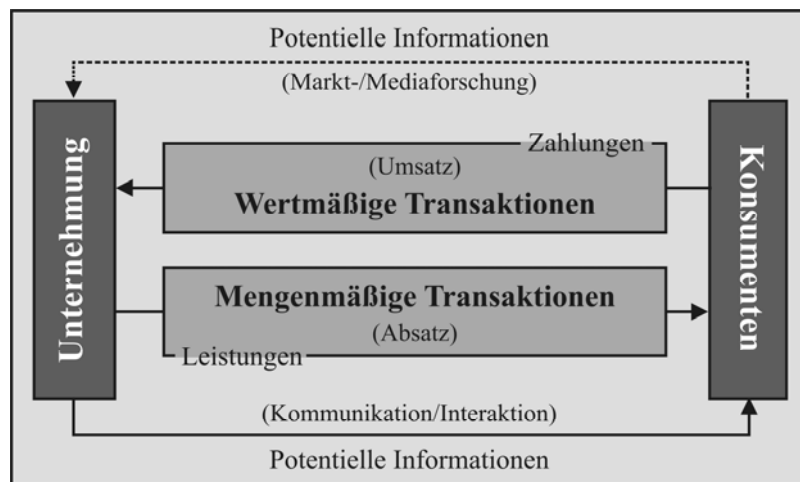
²¹⁸⁰ Vgl. **Dyllick** (1989) S. 42 ff.

²¹⁸¹ Zu nennen sind an dieser Stelle Angehörige bestimmter Berufsgruppen, Testinstitute, Banken, Verbraucherverbände, Wissenschaftler, Trendforscher usw. Vgl. **Bläse** (1982) S. 191.

²¹⁸² Vgl. **Bänsch** (1998) S. 42; **Cornelsen; Müller** (2001) S. 1115; **Bruhn** (2005 a) S. 904.

2.2.3. Ökonomische Momente der Marke

Neben den kulturellen und sozialen Momenten konstituieren sich Marken auch aufgrund ökonomischer Größen, die aus mengen- und wertmäßigen Transaktionen bestehen.²¹⁸³ Die Beziehungen zwischen der Unternehmung und den Konsumenten lassen sich in dieser Hinsicht durch Austauschprozesse beschreiben, durch welche die beteiligten Akteure versuchen, die zwischen ihnen bestehenden Ansprüche zu erfüllen.²¹⁸⁴ Die hierzu initiierten Transaktionen beinhalten in erster Linie Leistungs- und Zahlungsströme.²¹⁸⁵ Daneben existieren Informationsströme, die zur Unterstützung der ökonomischen Transaktionen notwendig sind, so daß zwischen der Unternehmung und den Konsumenten insgesamt vier Ströme bestehen (vgl. Abb. 59).²¹⁸⁶



(Quelle: In Anlehnung an Freter (2004 a) S. 14)

Abb. 59: Ökonomische Momente einer Marke

Die aufgezeigten mengen- und wertmäßigen Transaktionen stellen das Resultat aus der Kongruenz von Angebot und Nachfrage nach einem bestimmten Markenartikel dar.²¹⁸⁷ Ihren Ausdruck finden sie in konkreten Absatz- und Umsatzkennziffern.²¹⁸⁸

2.3. Spezifische Strukturen des sozialen Systems Unternehmung

Die Charakterisierung von Unternehmungen als soziale Systeme ergibt sich dadurch, daß die Interaktionen der beteiligten Mitarbeiter zu emergenten Strukturen führen,²¹⁸⁹ die sich in keiner Weise aus der alleinigen Summierung einzelner Handlungen herleiten lassen.²¹⁹⁰ Gemeinhin unterscheidet man bei diesen Strukturen zwischen einer sachlich-materiellen Seite, welche

²¹⁸³ Zum Begriff der Transaktion vgl. **Hempelmann** (1995) Sp. 744 f.

²¹⁸⁴ Vgl. **Meffert** (2000 a) S. 30.

²¹⁸⁵ Vgl. **Freter** (2004 a) S. 14.

²¹⁸⁶ Vgl. **Kotler u.a.** (2007) S. 17.

²¹⁸⁷ Vgl. **Schierenbeck** (2003) S. 18.

²¹⁸⁸ Zu entsprechenden Kennzahlen vgl. exemplarisch **Ehrmann** (2004) S. 214 ff.

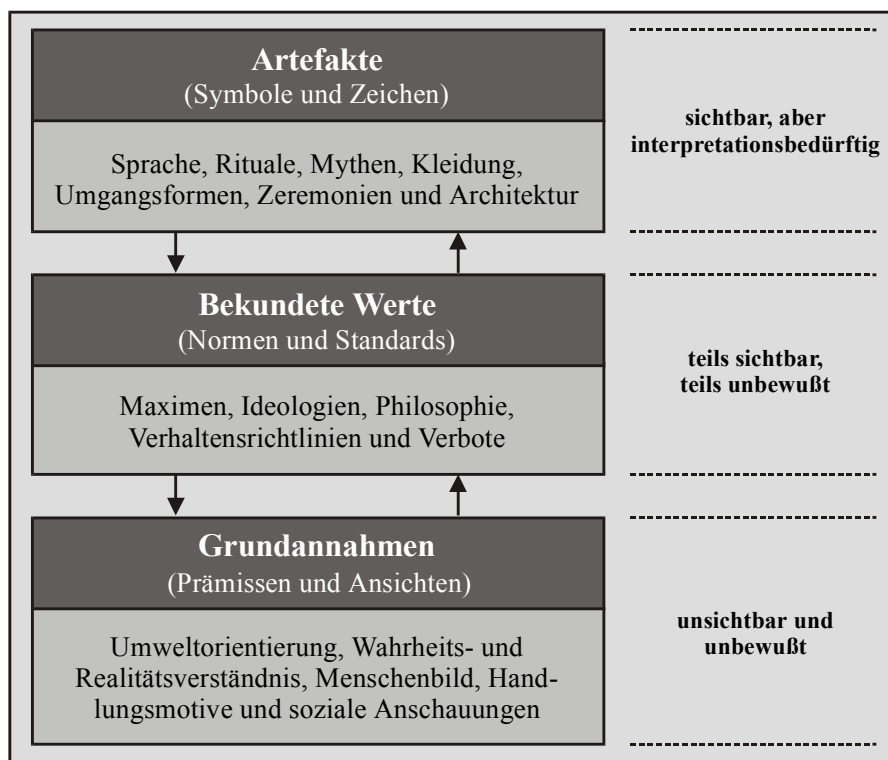
²¹⁸⁹ Zur Kennzeichnung von Unternehmungen als soziale Systeme vgl. **Ulrich** (1970); **Kottisch; Meyer** (1995).

²¹⁹⁰ Vgl. **Rüegg-Stürm** (1998) S. 5; **Hejl; Stahl** (2000 b) S. 109.

die „Hardfacts“,²¹⁹¹ d.h. die sichtbaren Merkmale der Struktur verkörpert, und einer symbolisch-immateriellen Seite, welche die „Softfacts“, d.h. die eher unsichtbaren und unbewussten Faktoren repräsentiert.²¹⁹² Ferner schlagen sich die wirtschaftlich bedeutsamen Handlungen in einer Unternehmung in mengen- und wertmäßigen Größen des Rechnungswesens nieder.²¹⁹³ Insgesamt läßt sich das soziale System Unternehmung deshalb durch drei interdependente Strukturmomente charakterisieren.²¹⁹⁴

2.3.1. Kulturelle Momente des Unternehmens

Da viele unternehmenspolitische Entscheidungssituationen unsicher, mehrdeutig und paradox erscheinen, greifen die Mitarbeiter bei ihren Handlungen auf kulturelle Momente zurück, um sich durch die darin implizierten Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster das unternehmerische Geschehen zu erklären.²¹⁹⁵ Aufgrund derartiger Deutungsmuster zeigt sich zudem die sprachliche und symbolische Konstituiertheit von Unternehmungen,²¹⁹⁶ die gemeinhin über drei, wechselseitig miteinander verbundene Ebenen zum Ausdruck kommt (vgl. Abb. 60).²¹⁹⁷



(Quelle: In Anlehnung an Schein (1984) S. 4.)

Abb. 60: Kulturelle Momente einer Unternehmung

²¹⁹¹ Vgl. Perich (1992) S. 145 ff.; Krüger (1994) S. 210 ff.

²¹⁹² Vgl. Schüppel (1996) S. 10 f.

²¹⁹³ Vgl. Schierenbeck (2003) S. 505; Vahs; Schäfer-Kunz (2005) S. 480.

²¹⁹⁴ Vgl. hierzu auch Bleicher (2004) S. 87 ff.; Müller-Stewens; Lechner (2005) S. 651 ff.

²¹⁹⁵ Vgl. Müller-Stewens; Lechner (2005) S. 654.

²¹⁹⁶ Vgl. Bardmann (1994) S. 339.

²¹⁹⁷ Vgl. hierzu Steinmann; Schreyögg (2005) S. 712 ff.; Schmidt (2005) S. 28 ff.

Je nach dem Grad der Sichtbarkeit und Bewußtheit der kulturellen Momente reichen die Manifestationsebenen von deutlich sicht- bzw. spürbaren Artefakten über unterschiedliche bekundete Werte bis hin zu tief verwurzelten Grundannahmen.²¹⁹⁸ Die sichtbare, aber interpretationsbedürftige Ebene umfaßt Artefakte, d.h. sie schließt alle Symbole und Zeichen ein, die man als Beobachter zwar wahrnehmen kann, deren Auslegung aber einer reflektierten gedanklichen Auseinandersetzung bedarf.²¹⁹⁹ Die Artefakte besitzen die Funktion, die nur teilweise sichtbaren und wenig bewußten Normen und Standards der Ebene der bekundeten Werte lebendig zu erhalten, weiter auszudifferenzieren und an neue Mitarbeiter weiterzugeben.²²⁰⁰ Diese zweite Ebene bezieht sich auf das im Laufe der Zeit entstandene Kompositum von Werten, welches den Entscheidungen und Handlungen der Mitarbeiter zugrunde liegt.²²⁰¹

In diesem Sinne bieten die bekundeten Werte einen Orientierungsrahmen, der es den Mitarbeitern erst ermöglicht, konkrete Zustände und Ereignisse beurteilen und entsprechende Handlungen ausführen zu können.²²⁰² Maßgeblich dafür, daß solche Normen und Standards gelten, sind die hinter diesen stehenden Grundannahmen, die von den Mitarbeitern als selbstverständlich angesehen und daher nicht weiter hinterfragt werden.²²⁰³ Solche unsichtbaren und unbewußten Prämissen und Annahmen entstehen, indem sich Problemlösungen und Weltsichten immer wieder bewähren und somit zur selbstverständlichen Grundlage der Handlungen in der Unternehmung werden.²²⁰⁴ Insgesamt stellen die kulturellen Momente kognitive Schemata dar,²²⁰⁵ welche maßgeblich die Wahrnehmungen, Interpretationen, Entscheidungen und Handlungen der Mitarbeiter der Unternehmung prägen,²²⁰⁶ andererseits aber auch durch diese Entscheidungen und Handlungen geprägt werden.²²⁰⁷ Auf diese Weise kommt die Prozeßhaftigkeit der kulturellen Momente zum Ausdruck und es wird deutlich, daß die Mitarbeiter in die entsprechenden Prozesse maßgeblich involviert sind.²²⁰⁸

2.3.2. Soziale Momente des Unternehmens

Die Handlungen der Mitarbeiter einer Unternehmung vollziehen sich nicht nur unter Rückgriff auf kulturelle Momente, sondern sie spiegeln gleichermaßen soziale Momente wider, die sowohl

²¹⁹⁸ Vgl. **Schein** (1995) S. 29.

²¹⁹⁹ Vgl. **Nagel** (1995) S. 33.

²²⁰⁰ Vgl. **Steinmann; Schreyögg** (2005) S. 716.

²²⁰¹ Vgl. **Scholz** (2000) S. 790.

²²⁰² Vgl. **Drosten** (1996) S. 98.

²²⁰³ Vgl. **Berthel; Becker** (2007) S. 555.

²²⁰⁴ Vgl. **Nagel** (1995) S. 34.

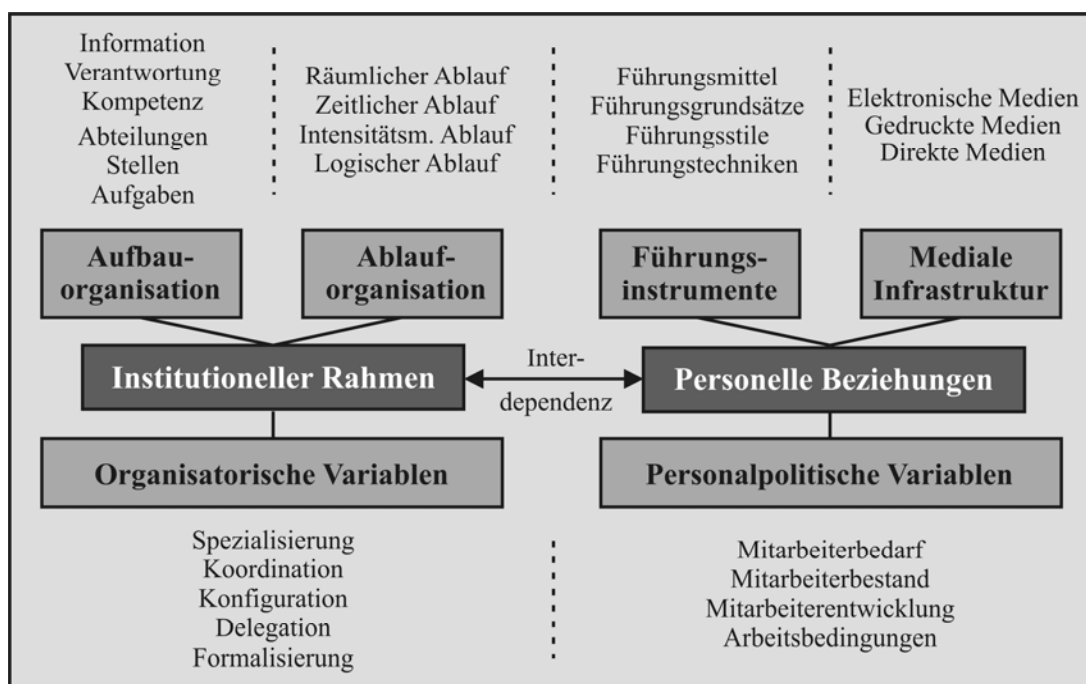
²²⁰⁵ Zu kognitiven Schemata als Grundlage kultureller Momente des sozialen Systems Unternehmung vgl. insbesondere **Schuh** (1989) S. 215 ff.

²²⁰⁶ Vgl. **Sackmann** (2000) S. 143.

²²⁰⁷ Vgl. **Scholz** (1987) S. 88; **Scholz; Hofbauer** (1990) S. 32.

²²⁰⁸ Vgl. **Wildmann** (1995) S. 151.

in Form eines institutionellen Rahmens als auch durch personale Beziehungen in Erscheinung treten (vgl. Abb. 61).²²⁰⁹



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 61: Soziale Momente einer Unternehmung

Die zentrale Funktion des institutionellen Rahmens besteht in der systematischen Differenzierung und Integration wertschöpfungsbezogener Aufgabenstellungen,²²¹⁰ denn je stärker eine Aufgabe zergliedert wird, um so mehr Anstrengungen sind erforderlich, um die einzelnen Tätigkeiten zu einer Aufbau- und Ablauforganisation zusammenzufassen.²²¹¹ Die Aufbauorganisation bestimmt die Zuordnung von Aufgaben auf Stellen und Abteilungen und regelt die Ausformung der Beziehungen zwischen diesen Instanzen durch Kompetenz-, Verantwortungs- und Informationsvorschriften.²²¹² Die Ablauforganisation umfaßt dagegen die logische, intensitätsmäßige, zeitliche und räumliche Abfolge der entsprechenden Tätigkeiten.²²¹³ Vor diesem Hintergrund läßt sich der institutionelle Rahmen durch die organisatorischen Variablen der Spezialisierung, Koordination, Konfiguration, Delegation und Formalisierung näher charakterisieren.²²¹⁴

Im Mittelpunkt der personellen Beziehungen stehen die Interaktionen zwischen den Mitarbeitern der Unternehmung und insbesondere die wechselseitige Einflußnahme zwischen Führungs-

²²⁰⁹ Vgl. hierzu **Hentze u.a.** (2001) S. 149 f.; **Wunderer** (2003) S. 5 ff.

²²¹⁰ Vgl. **Schreyögg** (1999) S. 112; **Müller-Stewens; Lechner** (2005) S. 444.

²²¹¹ Vgl. **Ulrich; Fluri** (1995) S. 171; **Vahs; Schäfer-Kunz** (2005) S. 232.

²²¹² Vgl. **Bleicher** (1991) S. 42; **Wittlage** (1998) S. 27.

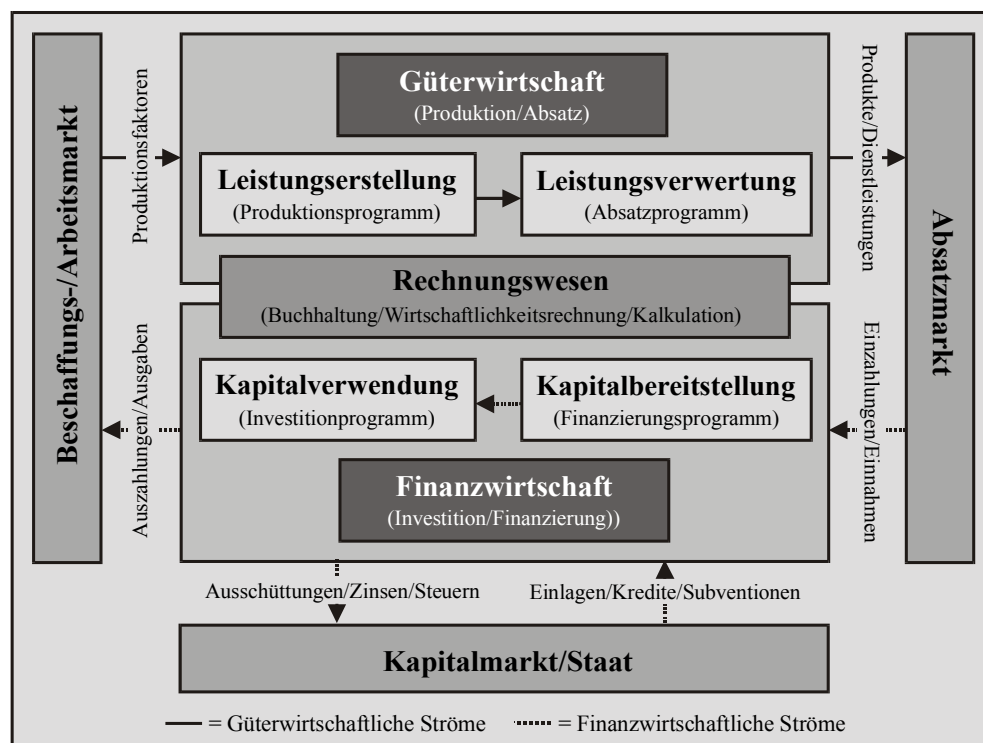
²²¹³ Vgl. **Schmidt** (1997 a) S. 21; **Bühner** (1999) S. 11.

²²¹⁴ Zu den entsprechenden Kategorien vgl. exemplarisch **Walgenbach; Beck** (2004) Sp. 844 ff.; **Kieser; Walgenbach** (2007) S. 77 ff.

kräften und deren untergeordneten Mitarbeitern.²²¹⁵ Die Erwartungserwartungen manifestieren sich hier nicht durch institutionelle Regelungen, sondern sie kommen durch die Anwendung bestimmter Führungsinstrumente bzw. durch den Einsatz medialer Kommunikation zum Ausdruck.²²¹⁶ Hinsichtlich der Führungsinstrumente unterscheidet man Führungstechniken, -stile, -grundsätze sowie -mittel.²²¹⁷ Die mediale Infrastruktur besteht aus direkten bzw. mündlichen, schriftlichen bzw. gedruckten und elektronischen Medien.²²¹⁸ Diesbezüglich kann man die personellen Beziehungen hinsichtlich personalpolitischer Variablen wie Mitarbeiterbedarf, Mitarbeiterbestand und Mitarbeiterentwicklung sowie Arbeitsbedingungen spezifizieren.²²¹⁹

2.3.3. Ökonomische Momente des Unternehmens

Darüber hinaus weist die Struktur einer Unternehmung auch ökonomische Momente auf,²²²⁰ die in Form von güter- und finanzwirtschaftlichen Größen des betrieblichen Umsatzprozesses in Erscheinung treten (vgl. Abb. 62).²²²¹



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 62: Ökonomische Momente einer Unternehmung

²²¹⁵ Vgl. **Hentze u.a.** (2001) S. 150.

²²¹⁶ Vgl. **Ulrich; Fluri** (1995) S. 161.

²²¹⁷ Vgl. **Korndörfer** (1999) S. 238; **Scholz** (2000) S. 877.

²²¹⁸ Vgl. **Klöfer** (1996) S. 1056 f.; **Mast** (2000) S. 184 f.

²²¹⁹ Vgl. **Berthel; Becker** (2007) S. 9; **Drumm** (2005) S. 39 f.

²²²⁰ In diesem Kontext sei darauf hingewiesen, daß ein lang anhaltender Richtungsstreit zwischen einer ausschließlich ökonomischen Orientierung der Betriebswirtschaftslehre und einer erweiterten, sozialwissenschaftlichen Ausrichtung der Marketing-, Organisations-, Personal- und Managementforschung existiert. Vgl. hierzu **Wöhe** (2002) S. 58 ff.

²²²¹ Vgl. hierzu **Kistner; Steven** (2002) S. 18 ff; **Domschke; Scholl** (2003) S. 5 ff.

Die marktwirtschaftliche Funktion von Unternehmungen besteht in erster Linie in der massenhaften Produktion und dem kommerziellen Absatz von Produkten und Dienstleistungen.²²²² Die Koordination der entsprechenden Leistungsströme steht im Mittelpunkt des güterwirtschaftlichen Bereichs, der sich seinerseits in Leistungserstellung und Leistungsverwertung einteilen läßt.²²²³ Der betriebliche Umsatzprozeß kann aber nur dann reibungslos ablaufen, wenn finanzielle Mittel zur Beschaffung der benötigten Produktionsfaktoren zur Verfügung stehen und durch den Absatz der Produkte bzw. Dienstleistungen wieder zurückgewonnen werden können.²²²⁴ Der dazugehörige güter- und finanzwirtschaftliche Kreislauf ist nicht in sich geschlossen, sondern ihm werden laufend zusätzliche finanzielle Mittel in Form von Einlagen, Krediten, Subventionen usw. zugeführt sowie Ausschüttungen, Zinsen, Steuern usw. entzogen.²²²⁵ Dem Rechnungswesen obliegt die Aufgabe, die güter- und finanzwirtschaftlichen Ströme und Bestände, d.h. den gesamten Umsatzprozeß der Unternehmung mengen- und wertmäßig zu erfassen, zu dokumentieren, aufzubereiten und auszuwerten.²²²⁶ Demzufolge zeigt sich, daß die betreffenden Strom- und Bestandsgrößen einerseits Grundlage und andererseits Resultat entsprechender Entscheidungen und Handlungen der Mitarbeiter der Unternehmung darstellen.

2.4. Spezifische Strukturen des sozialen Systems Konsumenten

Sofern man unter dem Kollektiv der Konsumenten nicht nur eine soziale Kategorie, d.h. eine Anzahl von Personen mit ähnlichen Merkmalen, oder ein soziales Aggregat, d.h. eine räumliche Ansammlung von ansonsten beziehungslosen Personen,²²²⁷ versteht,²²²⁸ stellt die Gruppe der Konsumenten ein organisiertes, soziales Netzwerk von interagierenden Personen dar.²²²⁹ In diesem Sinne lassen sich die Konsumenten als soziales System charakterisieren,²²³⁰ das u.a. über ein gegenseitiges Zugehörigkeitsgefühl, geteilte Erfahrungen und Ansichten, eine gemeinsame Sprache und Rituale sowie ein gegenseitiges moralisches Verantwortungsgefühl verfügt.²²³¹ Neben diese kulturellen und sozialen Aspekte treten zusätzlich ökonomische Momente, in denen die materiellen Lebensbedingungen der Konsumenten zum Ausdruck kommen.²²³² Deshalb ist es möglich, bei der Ausdifferenzierung des sozialen Systems Konsumenten auf Milieuansätze zurückzugreifen. Denn unter sozialen Milieus werden die gesamten ökonomischen, sozialen und

²²²² Vgl. **Schierenbeck** (2003) S. 23.

²²²³ Vgl. **Gutenberg** (1980) S. 1 ff.; **Wöhe** (2002) S. 329.

²²²⁴ Vgl. **Wöhe; Bilstein** (2002) S. 1; **Eilenberger** (2003) S. 6.

²²²⁵ Vgl. **Kistner; Steven** (2002) S. 20.

²²²⁶ Vgl. **Eisele** (1998) S. 3; **Zimmermann u.a.** (2003) S. 5.

²²²⁷ Zur Abgrenzung sozialer Einheiten aufgrund sozialer Kategorien bzw. Aggregate vgl. überblickhaft **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 442 ff.

²²²⁸ Eine solche Kategorisierung bzw. Aggregation erfolgt üblicherweise bei der klassischen Marktsegmentierung. Vgl. **Freter** (1983) S. 45 ff.; **Böhler** (1977) S. 62 ff.; **Bauer** (1977) S. 55 ff.; **Bauer** (1976) S. 69 ff.

²²²⁹ Vgl. hierzu **Algesheimer** (2004) S. 54 ff.; **Algesheimer; Herrmann** (2005) S. 750 ff.; **Loewenfeld** (2006) S. 18 ff.

²²³⁰ Ein erster diesbezüglicher Ansatz liegt von **OTTE** vor. Vgl. **Otte** (1993).

²²³¹ Vgl. **Muniz; O'Guinn** (2001) S. 413; **McAlexander u.a.** (2002) S. 38 ff.; **Hellmann** (2005) S. 40 ff.

²²³² Vgl. **Hradil** (2001) S. 28.

kulturellen Faktoren verstanden, die auf die Konsumenten einwirken und mithin deren Lebensstile und Handlungen prägen.²²³³ Dem Milieubegriff liegt dabei ein Verständnis zugrunde,²²³⁴ das die strukturellen Momente in Form von relativ objektiven Lebensumständen mit subjektiven Lebensstilen und Handlungen zirkulär verschränkt.²²³⁵ In dieser Hinsicht existieren derzeit zwei alternative Milieuansätze,²²³⁶ die sich als konstruktivistisch kennzeichnen lassen.²²³⁷

2.4.1. Kulturelle Momente der Konsumenten

Die Ästhetisierung der Lebenswelt bzw. die damit implizierte Erlebnisorientierung der Konsumenten stellt den Ausgangspunkt der strukturellen Momente dar.²²³⁸ Diese ästhetische bzw. erlebnisorientierte Haltung besitzt die Tendenz, sich auf alle Lebensbereiche auszudehnen.²²³⁹ Grundlegende Wertorientierungen repräsentieren dabei ebenso die kulturellen Momente, wie Alltagseinstellungen bezüglich der Arbeit, Familie, Freizeit sowie dem Konsum oder wie Wunschvorstellungen, Ängste und Zukunftserwartungen.²²⁴⁰ Daher schließen soziale Milieus sämtliche, die Lebenswelt der Konsumenten bestimmenden Faktoren ein (vgl. Abb. 63).²²⁴¹

Alltagsästhetische Schemata	Lebensziel	- Werte - Lebensgüter - Lebensstrategie bzw. -philosophie	Ästhetische Manifestationen
	Soziale Lage	- Umfang der sozialen Gruppe - Soziodemographische Merkmale	
	Arbeit/Leistung	- Arbeitsethos bzw. -zufriedenheit - Beruflicher und sozialer Aufstieg - Materielle Sicherheit	
	Gesellschaftsbild	- Politisches Interesse und Engagement - Systemzufriedenheit - Wahrnehmung und Verarbeitung gesellschaftl. Probleme	
	Familie/Partnerschaft	- Einstellung zu Partnerschaft, Familie, Kindern usw. - Geborgenheit und Sicherheit - Vorstellung von privatem Glück	
	Freizeit	- Freizeitgestaltung und -vorlieben - Unterhaltung und soziales Leben	
	Wunsch-/ Leitbilder	- Wünsche, Phantasien und Sehnsüchte - Leitbilder, Vorbilder und Identifikationsobjekte	
	Ästhetik	- Ästhetische Grundpräferenzen - Spezifische Stilwelten	

(Quelle: In Anlehnung an Flaig u.a. (1997) S. 71.)

Abb. 63: Kulturelle Momente der Konsumenten

²²³³ Vgl. **Hradil** (1992) S. 21.

²²³⁴ Einen Sonderfall solcher Milieus stellen die sog. Szenen dar. Vgl. hierzu **Nöthel** (1999) S. 130 ff.

²²³⁵ Vgl. **Wahl** (1997) S. 65; **Zerger** (2000) S. 82.

²²³⁶ Zu weiteren Milieu- und Life-Style-Ansätzen vgl. insbesondere **Kramer** (1991) S. 151 ff.; **Drieseberg** (1995) S. 145 ff.; **Hölscher** (1998) S. 206 ff.; **Reeb** (1998) S. 24 ff.

²²³⁷ Zu nennen sind einerseits die *Erlebnismilieus* von **SCHULZE** und andererseits die *Sinus-Milieus* von **SINUS SOCIOVISION**. Vgl. hierzu **Schulze** (2000); **Sinus Sociovision** (2002).

²²³⁸ Vgl. hierzu **Schulze** (2000) S. 33 ff.

²²³⁹ Vgl. **Müller** (1992) S. 316.

²²⁴⁰ Vgl. **Sinus-Institut** (1992) S. 3.

²²⁴¹ Vgl. **Gröppel-Klein** (2004) S. 916 f.

Die kulturellen Momente, d.h. die kollektiven Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster der Konsumenten lassen sich auf der einen Seite mittels alltagsästhetischer Schemata und auf der anderen Seite durch ästhetische Manifestationen fassen.²²⁴² Die ästhetischen Manifestationen bestehen in erster Linie aus sicht- und erlebbaren Signalen, die jeder Konsument fortwährend aussendet „... durch das, was er tut oder läßt, wie er sich gibt, wie er sich kleidet, bewegt, verhält, redet und auf Situationen reagiert“.²²⁴³ Kulturelle Momente zeigen sich somit auch in Form von Produkten bzw. Dienstleistungen, die von den Konsumenten gekauft werden, die sie bewußt verwenden und mit denen sie sich umgeben.²²⁴⁴ Exemplarisch sei hier auf das präferierte Outfit und die bevorzugten Wohnwelten dieser Personen hingewiesen.²²⁴⁵ Demgegenüber lassen sich alltagsästhetische Schemata als kollektive Kodierungen des Erlebens charakterisieren, d.h. sie beinhalten ein ästhetisches Programm, das die unendliche Menge an Erlebnisalternativen auf eine übersichtliche Zahl von sozial konstruierten Routinen reduziert und somit die individuellen Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten begrenzt.²²⁴⁶ In dieser Funktion verkörpern sie eine Linse, mittels derer die Konsumenten u.a. auch Produkte und Dienstleistungen wahrnehmen und bewerten.²²⁴⁷

2.4.2. Soziale Momente der Konsumenten

Das soziale System der Konsumenten konstituiert sich ausdrücklich auch dadurch, daß innerhalb des betreffenden sozialen Milieus im Vergleich zu außerhalb eine erhöhte Kommunikation bzw. Interaktion stattfindet.²²⁴⁸ Die Betonung derartiger sozialer Momente stellt sicher, daß es sich bei der Gruppe der Konsumenten nicht um eine soziologische Kategorie bzw. Aggregat, sondern um ein real bestehendes soziales System handelt.²²⁴⁹ Die Homogenität und Stabilität dieses Systems resultiert daraus, daß die einzelnen Konsumenten Alltagssituationen präferieren, in denen Kommunikations- bzw. Interaktionsmöglichkeiten zu ähnlich denkenden und handelnden Personen bestehen.²²⁵⁰ Außerdem vermeiden sie solche Situationen, in denen mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Kontakt zu Mitgliedern anderer Milieus zu erwarten ist. Aus diesem

²²⁴² Vgl. **Schulze** (2000) S. 125; **Boltz** (1999) S. 122; **Solomon** (2002) S. 461 f.

²²⁴³ **Flaig u.a.** (1997) S. 27.

²²⁴⁴ Vgl. **Solomon** (2002) S. 462.

²²⁴⁵ In der Kommunikations- und Mediapraxis haben die Sinus-Milieus inzwischen Eingang in die wichtigsten Markt-Media-Studien wie *Typologie der Wünsche* (BURDA-VERLAG), *Verbraucheranalyse* (BAUER- und AXEL SPRINGER-VERLAG), *Wohnwelten* (GRUNER & JAHR-VERLAG), *Markenprofile* (GRUNER & JAHR-VERLAG), *Verbrauchs- und Medienanalyse* (ARD, ZDF, RMS), *Outfit* (SPIEGEL-VERLAG) sowie *Soll und Haben* (SPIEGEL-VERLAG) gefunden. Vgl. hierzu **Niesel** (2002) S. 349.

²²⁴⁶ Vgl. **Schulze** (2000) S. 128; **Werner** (1998) S. 80.

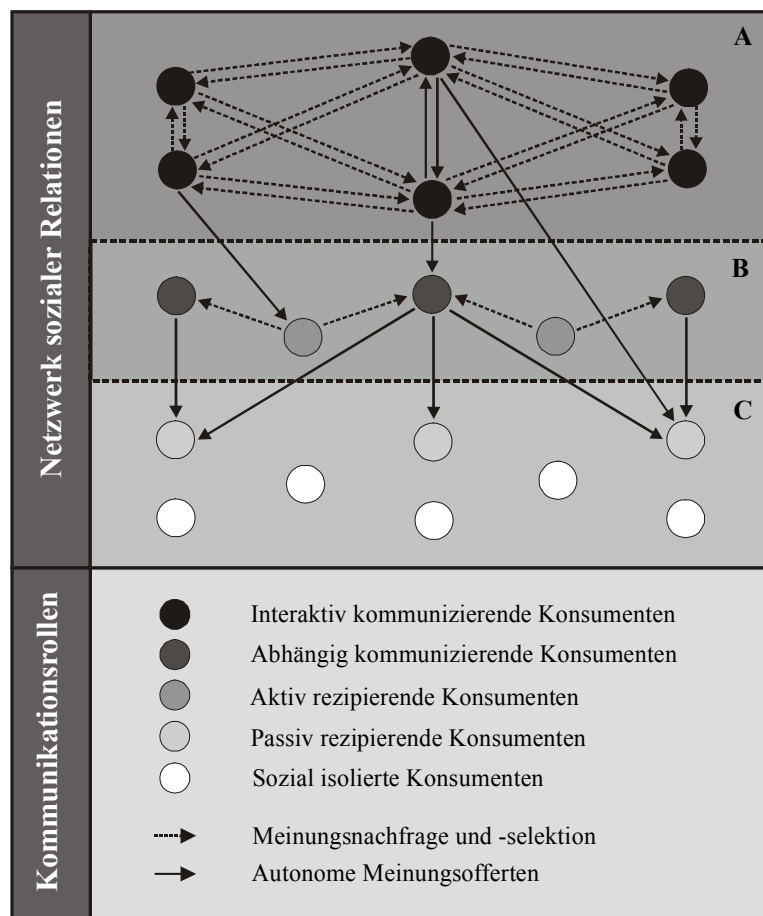
²²⁴⁷ Vgl. **Diehl; Terlutter** (2004) S. 2640.

²²⁴⁸ Vgl. **Schulze** (2000) S. 174.

²²⁴⁹ Vgl. **Zerger** (2000) S. 83 f.

²²⁵⁰ Vgl. **Flaig u.a.** (1997) S. 27.

Sachverhalt kann man schließen, daß die einzelnen Konsumenten durch ein komplexes Netzwerk sozialer Beziehungen untereinander verbunden sind (vgl. Abb. 64).²²⁵¹



(Quelle: In Anlehnung an Hummrich (1976) S. 103)

Abb. 64: Soziale Momente der Konsumenten

Derartige Netzwerke,²²⁵² d.h. die zwischen den Konsumenten verlaufenden Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen, lassen sich durch Knoten und gerichtete Linien soziometrisch erfassen.²²⁵³ Das resultierende Soziogramm macht deutlich, daß gewöhnlich nur wenige Konsumenten Meinungen ausschließlich einholen oder abgeben, sondern daß eine große Zahl von sog. Meinungsaustauschern existiert, die hinsichtlich einer bestimmten Thematik in nahezu identischem Ausmaß Meinungen entgegennehmen und abgeben.²²⁵⁴ Außerdem ist die Menge derjenigen Konsumenten, die an der persönlichen Interaktion nicht teilnehmen, recht groß.²²⁵⁵

Es entstehen drei Cluster, die sich im Fall A durch symmetrische, im Fall B durch asymmetrische und im Fall C durch weitgehend fehlende persönliche Beziehungen charakterisieren lassen.²²⁵⁶

²²⁵¹ Vgl. **Scheuch** (1993) S. 108; **Schenk** (1995) S. 3.

²²⁵² Vgl. hierzu insbesondere **Schenk** (1984).

²²⁵³ Vgl. **Jansen** (2000) S. 36; **Jansen** (2003) S. 58.

²²⁵⁴ Vgl. **Brüne** (1989) S. 37.

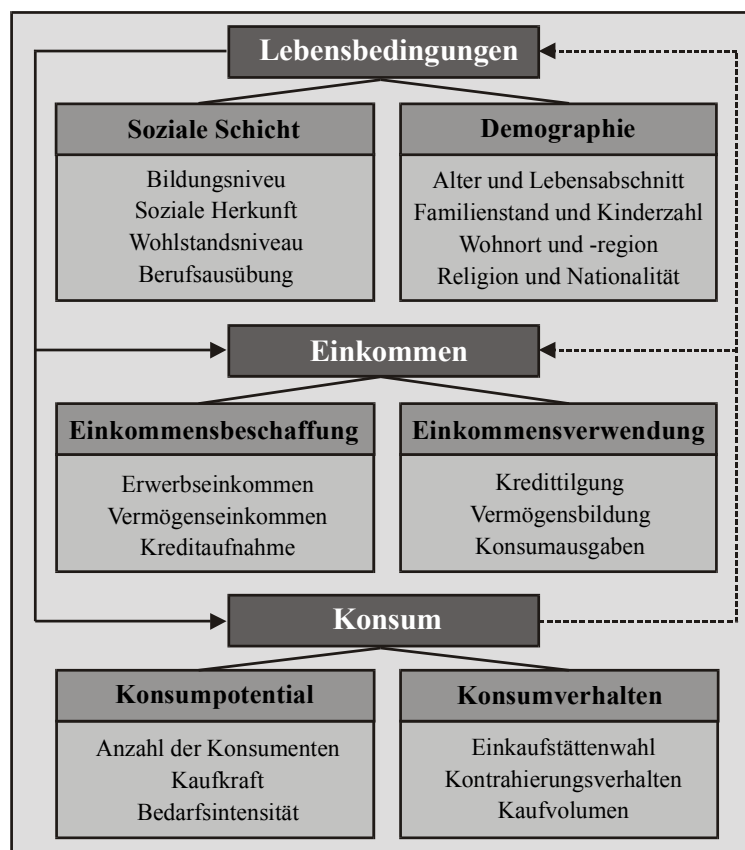
²²⁵⁵ Vgl. **Hummrich** (1976) S. 102.

²²⁵⁶ Vgl. **Brüne** (1989) S. 37.

Die Kommunikations- und Interaktionsmuster führen ferner zu spezifischen Kommunikationsrollen der Konsumenten.²²⁵⁷ Dabei reicht das Spektrum von interaktiv kommunizierenden Konsumenten, die ihre Meinungen austauschen bis hin zu isolierten Konsumenten, die keinen Meinungsaustausch betreiben und nur durch die mediale Berichterstattung mit Ansichten, Überzeugungen und Denkweisen versorgt werden.²²⁵⁸ Schließlich gibt die soziometrische Methode auch Aufschlüsse über die Dichte des sozialen Netzwerks, d.h. über den Zusammenhalt und die Bindung der Konsumenten untereinander.²²⁵⁹ Zudem wird deutlich, wer Einfluß auf die Meinungsbildung der Konsumenten ausübt und als Meinungsführer anzusehen ist.²²⁶⁰

2.4.3. Ökonomische Momente der Konsumenten

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich auf die kollektiven Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster sowie auf die Intensität und das Netzwerk der gemeinsamen Beziehungen, sie sagen jedoch wenig über die Homogenisierung der wirtschaftlichen Verhältnisse der Konsumenten aus.²²⁶¹ Deren Handlungen hängen aber auch von ökonomischen Momenten ab (vgl. Abb. 65).



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 65: Ökonomische Momente der Konsumenten

²²⁵⁷ Vgl. **Schenk** (2002) S. 317.

²²⁵⁸ Vgl. hierzu **Kunczik; Zipfel** (2005) S. 328 ff.; **Burkart** (2002 a) S. 212 ff.

²²⁵⁹ Vgl. hierzu überblickhaft **Fischer; Wiswede** (2002) S. 594 ff.

²²⁶⁰ Zur Rolle von Meinungsführern vgl. **Brüne** (1989) S. 12 ff.; **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 518 ff.

²²⁶¹ Allerdings besitzen wirtschaftliche Faktoren in der Konsum- und Marktforschung im Rahmen von Life-Style- und Milieu-Ansätzen eine wichtige Rolle. Vgl. hierzu **Schnierer** (1999) S. 146 ff.

Die Betrachtung der Konsumenten erfordert u.a. die Berücksichtigung der typischen Lebensbedingungen,²²⁶² d.h. der äußeren Voraussetzungen des täglichen Handelns, welche weitgehend unabhängig von der subjektiven Wahrnehmung und Beurteilung der einzelnen Konsumenten bestehen.²²⁶³ So zeichnet sich das soziale System der Konsumenten durch eine weitgehend homogene soziale Position bzw. soziale Wertschätzung ihrer Mitglieder im Sinne einer sozialen Schichtung aus,²²⁶⁴ die sich als die Summe solcher Merkmale wie Bildungsniveau, soziale Herkunft, Wohlstandsniveau und Berufsausübung ergibt.²²⁶⁵ Außerdem spielen die demographischen Gegebenheiten wie Alter und Lebensabschnitt, Familienstand und Kinderzahl, Wohnort und -region sowie Religion und Nationalität eine wichtige Rolle für das soziale System der Konsumenten.²²⁶⁶ Auf der Grundlage dieser konkreten Lebensbedingungen streben die Konsumenten regelmäßig einen hohen Lebensstandard an,²²⁶⁷ der primär von ihrer Einkommenssituation abhängt.²²⁶⁸ Die betreffenden finanziellen Verhältnisse definieren sich über die Höhe und Dauerhaftigkeit des frei verfügbaren Einkommens.²²⁶⁹ Sie ergeben sich aus der Differenz zwischen der Einkommensbeschaffung mittels Erwerbs- und Vermögenseinkünfte sowie Kreditaufnahme und der Einkommensverwendung in Form von Kredittilgung, Vermögensbildung und Konsumausgaben.²²⁷⁰ Außerdem repräsentiert das Einkommensniveau einen wichtigen Indikator für solche Sachverhalte, die sich im Konsumpotential und -verhalten zeigen.²²⁷¹ Von besonderer Relevanz sind dabei die Anzahl der Konsumenten, deren Kaufkraft und Bedarfsintensität, wie auch das in der Vergangenheit gezeigte Einkaufsstätten- und Kontrahierungsverhalten sowie das übliche Kaufvolumen.²²⁷²

IV. Kritische Reflexion des konstruktivistischen Verständnisses

Die Kritik am tradierten Marken- und Kommunikationsverständnis hat zur Entwicklung eines umfassenden sozialtheoretischen Bezugsrahmens geführt, der das soziale Phänomen Marke in seiner wechselseitigen Verschränkung von intentionalem Handeln und strukturellen Momenten beschreibt und erklärt.²²⁷³ Allerdings wurde bisher die Würdigung der Leistungsfähigkeit dieses Bezugsrahmens weitgehend aus der Betrachtung ausgeklammert. Infolgedessen gehen die folgenden Ausführungen der Frage nach, ob das erarbeitete konstruktivistische Verständnis

²²⁶² Vgl. **Wahl** (1997) S. 60.

²²⁶³ Vgl. **Hradil** (2001) S. 147.

²²⁶⁴ Vgl. **Kroeber-Riel; Weinberg** (2003) S. 564.

²²⁶⁵ Vgl. **Wiswede** (1998) S. 295 f.

²²⁶⁶ Vgl. **Trommsdorff** (2004) S. 221.

²²⁶⁷ Vgl. hierzu **Hradil** (2001) S. 211 ff.; **Spellerberg** (1996) S. 20 ff.

²²⁶⁸ Vgl. hierzu etwa **Eichberger** (2004) S. 45 ff.; **Wied-Nebbeling; Schott** (2005) S. 18 ff.; **Oberender; Fleischmann** (2005) S. 320 ff.

²²⁶⁹ Vgl. **Kotler; Bliemel** (2001) S. 336.

²²⁷⁰ Vgl. **Hoyer; Rettig** (1984) S. 17.

²²⁷¹ Vgl. **Freter** (1983) S. 51.

²²⁷² Vgl. hierzu **Petermann u.a.** (1979) S. 148.

²²⁷³ Vgl. hierzu analog auch **Zerfaß** (2004) S. 392.

die Defizite der tradierten Ansätze überwinden kann und welche positiven bzw. negativen Konsequenzen hieraus resultieren. Dabei greift die kritische Reflexion einerseits auf formale und andererseits auf inhaltliche Beurteilungskriterien zurück (vgl. Abb. 66).²²⁷⁴



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 66: Kriterien zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Ansatzes

Die nachfolgenden Ausführungen sollen nicht dazu dienen, den system- und handlungstheoretischen Bezugsrahmen als richtig oder falsch zu charakterisieren, sondern es geht vielmehr darum, die unterschiedlichen Potentiale bzw. Restriktionen der konstruktivistischen Perspektive im systematischen Vergleich mit dem tradierten Standpunkt aufzuzeigen.²²⁷⁵

1. Würdigung anhand formaler Beurteilungskriterien

Die kritische Diskussion anhand von formalen Beurteilungskriterien widmet sich wissenschaftstheoretischen Gesichtspunkten des betrachteten konstruktivistischen Markenverständnisses.²²⁷⁶

1.1. Wissenschaftliche Relevanz

Die wissenschaftliche Relevanz des konstruktivistischen Verständnisses der Marke beruht vor allem auf dem Sachverhalt, daß sie der Markenforschung einen abstrakten theoretischen Bezugsrahmen bietet,²²⁷⁷ der imstande ist, die entscheidungstheoretischen und verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse sinnvoll zu integrieren²²⁷⁸ und somit der Fragmentierung des marken- und kommunikationstheoretischen Forschungsfeldes kategorisch entgegenzuwirken.²²⁷⁹ Die Möglichkeit, diese Integrationsfunktion wahrzunehmen, hängt dabei maßgeblich von dem Abstraktionsgrad der system- und handlungstheoretischen Modellierung der Marke ab.²²⁸⁰

²²⁷⁴ Vgl. hierzu allgemein auch **Haller** (1999).

²²⁷⁵ Vgl. überblickhaft auch **Kothen** (2001) S. 371 ff.

²²⁷⁶ Zu den verwandten Kriterien vgl. auch **Bruhn; Bunge** (1996) S. 175 f.

²²⁷⁷ Vgl. **Hunt** (1983) S. 12.

²²⁷⁸ Vgl. **Schanz** (1979) S. 129.

²²⁷⁹ Vgl. hierzu auch **Meffert** (1998) S. 15 ff.

²²⁸⁰ Vgl. **König** (1973) S. 4.

1.1.1. Zweckmäßigkeit des abstrakten Bezugsrahmens

Die eindeutige Stärke des konstruktivistischen Standpunkts liegt in seiner umfassenden und vollständigen Betrachtung von Marken. Der ganzheitliche Charakter der system- und handlungstheoretischen Modellierung stellt dabei sicher, daß die Problemgrenzen nicht zu eng gezogen und die Interdependenzen zwischen den relevanten Einflußgrößen nicht vernachlässigt werden.²²⁸¹

Im Gegensatz zur tradierten Perspektive, bei der eine mehr oder minder willkürliche Reduzierung bzw. Einschränkung des Gegenstandsbereichs erfolgt, erfaßt der konstruktivistische Ansatz Marken als soziale Systeme. Dabei wird aufgrund der Vernetztheit und Vielfalt der strukturellen Faktoren und der handelnden Akteure auf eine separierte Analyse verzichtet. Vielmehr findet eine simultane und dynamische Betrachtung aller Momente und Komponenten des Systems statt. Insofern handelt es sich bei dem konstruktivistischen Verständnis nicht um eine Ansammlung von ad-hoc entwickelten Konzepten zur Erläuterung jeweils spezifischer Marken- und Kommunikationsphänomene, sondern um einen abstrakten Bezugsrahmen, dem ein einheitliches, allgemein gültiges Beschreibungs- und Erklärungsprinzip zugrunde liegt.

Der abstrakte konstruktivistische Bezugsrahmen erhebt den Anspruch, das soziale Phänomen Marke durch eine system- und handlungstheoretische Modellierung umfassend beschreiben und erklären zu wollen. Seine wissenschaftliche Relevanz bezieht der Ansatz aber nicht aus der Möglichkeit der empirischen Überprüfbarkeit, die nach der objektivistischen Position des tradierten Marken- und Kommunikationsverständnisses – in Anlehnung an den Kritischen Rationalismus – das wichtigste Kriterium für Wissenschaftlichkeit darstellt.²²⁸² Denn aufgrund seines hohen Abstraktionsgrades, der sich aus der umfassenden und vollständigen Betrachtung von Marken ergibt, ist er in seiner Gesamtheit mit den bisherigen methodischen Instrumentarien empirisch nicht testbar.²²⁸³ Aus Sicht des Kritischen Rationalismus ist der konstruktivistische Ansatz somit als unwissenschaftlich einzustufen. Allerdings ergibt sich ein analoges Bild, wenn man die tradierte Marken- und Kommunikationsforschung einer differenzierten Betrachtung unterzieht.²²⁸⁴ Denn die Mehrzahl der markentheoretischen Ansätze sind ebenfalls nicht bzw. nur ungenügend empirisch validierbar. Und der entscheidungstheoretische Teil des tradierten Kommunikationsverständnisses läßt sich als systematische Beschreibung bewährter Praktiken, nicht aber als wissenschaftliche Theorie kennzeichnen. Lediglich die verhaltenswissenschaftlichen Modelle zur Beschreibung und Erklärung der Kommunikationswirkungen beinhalten teilweise empirisch gesicherte Erkenntnisse. Nach den Kriterien des Kritischen Rationalismus ist somit nicht nur der konstruktivistische Bezugsrahmen als unwissenschaftlich zu deklarieren, sondern in gleicher Weise auch das tradierte Marken- und Kommunikationsverständnis.

²²⁸¹ Vgl. **Mazanec** (1978) S. 97; **Behrens** (1998) S. 6.

²²⁸² Vgl. **Popper** (1971) S. 14 f.

²²⁸³ Vgl. **Weinberg** (1981) S. 85 f.

²²⁸⁴ Zum Selbstverständnis und zur Forschungspraxis im betriebswirtschaftlichen Marketing vgl. in diesem Kontext insbesondere **Franke** (2000); **Spiller** (2001).

Die vorangegangenen Ausführungen machen deutlich, daß die empirische Überprüfbarkeit als Kriterium für die Bewertung der wissenschaftlichen Relevanz von Theorien – unabhängig von dem vertretenen Standpunkt – zu wenig dienlichen Ergebnissen führt.²²⁸⁵ Und aus Sicht des konstruktivistischen Forschungsprogramms, das einen zur objektivistischen Position konträren wissenschaftstheoretischen Standpunkt vertritt,²²⁸⁶ erscheint die empirische Validierbarkeit als Bewertungskriterium für wissenschaftliche Forschung generell verfehlt,²²⁸⁷ da empirische Daten keine direkten und unvermittelten Einsichten in die Realität ermöglichen und daher als unabhängiger Maßstab für die Wahrheit und Objektivität wissenschaftlicher Erkenntnisse ausscheiden.²²⁸⁸

1.1.2. Integrationspotential der abstrakten Modellierung

Bei der Bewertung des konstruktivistischen Markenverständnisses darf nicht übersehen werden, daß es aufgrund des ganzheitlichen Charakters auch der grundlegenden Beschränkung unterliegt, partielle Erklärungen spezifischer Problemstellungen zugunsten des Gesamtzusammenhangs zu vernachlässigen.²²⁸⁹ Demzufolge ist der vorliegende konstruktivistische Bezugsrahmen bisher in vielerlei Hinsicht – trotz der anwendungsorientierten Ausdifferenzierung der strukturellen Momente – nicht präzise genug ausformuliert, um die Marken- und Kommunikationsforschung angemessen zu fundieren bzw. die konkreten Detailfragen, die im Rahmen der praktischen Anwendung auftreten, in jeder Hinsicht klären zu können.²²⁹⁰ Allerdings stellt die mangelnde Operationalisierung kein grundsätzliches Defizit der system- und handlungstheoretischen Modellierung dar, sofern sich die entscheidungstheoretischen und verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse in den abstrakten Bezugsrahmen integrieren lassen.

Die Möglichkeit der Integration läßt sich jedoch nicht losgelöst von der Problematik der Inkommensurabilität zwischen dem objektivistischen und subjektivistischen Wissenschaftsstandpunkt erörtern.²²⁹¹ Als inkommensurabel bezeichnet man allgemein solche Forschungsparadigmen, die untereinander durch wesentliche Differenzen in Bezug auf das Forschungsprogramm, durch konkurrierende Aussagen hinsichtlich der praktischen Anwendung und durch das Fehlen einer Metatheorie gekennzeichnet sind.²²⁹² Unterstellt man den beiden konkurrierenden Standpunkten eine solche Inkommensurabilität, so ist eine Integration der entscheidungstheoretischen und verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse in den konstruktivistischen Bezugsrahmen nicht ohne Schwierigkeiten möglich. Denn im Rahmen einer solchen Integration sind die objektivistischen

²²⁸⁵ Vgl. hierzu auch **Ebrecht** (1986) S. 654.

²²⁸⁶ Vgl. hierzu insbesondere **Loosen u.a.** (2002) S. 37 ff.

²²⁸⁷ Einen ausführlichen Einblick hierzu gibt **BONGARD**. Vgl. **Bongard** (2002) S. 103 ff.

²²⁸⁸ Vgl. **Peter; Olsen** (1989) S. 26 f.; **Peter** (1992) S. 75.

²²⁸⁹ Vgl. **Ebert** (2001) S. 352.

²²⁹⁰ Vgl. **Foscht** (1998) S. 185.

²²⁹¹ Vgl. hierzu auch **Scherer** (2006) S. 40 ff.

²²⁹² Vgl. **Steinmann; Scherer** (1994) S. 3.

Annahmen dieser Ansätze durch subjektivistische Vorstellungen und Gedanken zu ersetzen, d.h. die tradierten Forschungsergebnisse, die durch die Anwendung deduktiv-nomologischer Methoden gewonnen wurden, sind im Sinne der konstruktivistischen Methodologie umzuinterpretieren.²²⁹³ Hierzu bedarf es der Offenlegung und kritischen Überprüfung der zumeist impliziten Annahmen der tradierten Erkenntnisse. Durch deren Konfrontation mit konstruktivistischen Einsichten lassen sich die vorliegenden Forschungsergebnisse gegenseitig anpassen, reformulieren und inhaltlich und methodisch miteinander verbinden.²²⁹⁴

Mit Blick auf die eingangs gestellte Frage nach der wissenschaftlichen Relevanz läßt sich nunmehr folgern, daß der abstrakte konstruktivistische Bezugsrahmen trotz der Restriktion, daß er sich in seiner Gesamtheit nicht empirisch überprüfen läßt, für die Marken- und Kommunikationsforschung aufgrund seiner heuristischen Funktion dennoch unverzichtbar erscheint.²²⁹⁵ Denn er besitzt grundsätzlich das Potential, die Ergebnisse der fragmentierten, auf spezialisierte Problemstellungen fokussierten entscheidungstheoretischen und verhaltenswissenschaftlichen Forschungsarbeiten zu integrieren und somit den partikularistischen Strömungen und desintegrativen Tendenzen in der Marken- und Kommunikationsforschung durch ein einheitliches und allgemein gültiges Beschreibungs- und Erklärungsprinzip entgegenzuwirken.²²⁹⁶

1.2. Theoretischer Erkenntnisfortschritt

Ein grundlegender theoretischer Erkenntnisfortschritt entsteht nicht durch die Kumulation von partiellen Erkenntnissen innerhalb des in weiten wissenschaftlichen Kreisen akzeptierten Paradigmas, sondern durch die Ablösung des durch Defizite und Anomalien gekennzeichneten Standpunkts durch eine andersgeartete wissenschaftliche Position.²²⁹⁷ Entsprechend läßt sich durch den Übergang von der tradierten zur konstruktivistischen Perspektive ein Erkenntnisfortschritt konstatieren, der besonders einschneidend durch den Wandel vom mechanistischen und monokausalen zum systemischen und multikausalen Denken zum Ausdruck kommt.²²⁹⁸

1.2.1. Tradiertes Erkenntnisstand als Ausgangspunkt

Im Rahmen des mechanistischen Denkens der tradierten marken- und kommunikationstheoretischen Ansätze zerlegt man komplexe Phänomene in ihre Einzelteile, um diese dann isoliert analysieren und erklären zu können.²²⁹⁹ Diese reduktionistische Vorgehensweise verzichtet bewußt auf eine holistische Betrachtungsweise und auf die Untersuchung von vernetzten Zusam-

²²⁹³ Vgl. **Scholl; Weischenberg** (1998) S. 51 ff.

²²⁹⁴ Vgl. hierzu **Bleicher** (1985) S. 80. Aus soziologischer Perspektive vgl. auch **Singer** (1976) S. 7 ff.

²²⁹⁵ Vgl. **Patzelt** (1986) S. 221.

²²⁹⁶ Vgl. hierzu analog auch **Bruhn; Bunge** (1996).

²²⁹⁷ Vgl. hierzu insbesondere **Kuhn** (1978).

²²⁹⁸ Vgl. auch **Ebert** (2001) S. 73 ff.

²²⁹⁹ Vgl. **Briggs; Peat** (1990) S. 27.

menhängen. Vielmehr rekurren die tradierten Ansätze zur Analyse der zu erklärenden Sachverhalte – gemäß der deduktiv-nomologischen Erklärungsmethode – auf isolierte Ursache- und Wirkungsmechanismen.²³⁰⁰ Allgemein geht dieses mechanistische Denken von der Annahme aus, daß das Ganze der Summe seiner Teile entspricht und daß sich komplexe Phänomene durch mathematische Modelle kontrollieren, prognostizieren und damit letztlich auch beherrschen lassen.²³⁰¹

Die separierten Phänomene kann man zwar mathematisch beschreiben und erklären, der Geltungsbereich der abgeleiteten Handlungsanweisungen bleibt aber sehr begrenzt.²³⁰² Außerdem läßt sich die scheinbare Exaktheit nur erreichen, indem die leicht formalisierbaren Bestandteile möglicher nomologischer Hypothesen aus ihrem Zusammenhang gelöst werden.²³⁰³ Wenn aber die konstant zu haltenden Faktoren weitgehend unbestimmt bleiben, immunisiert man dadurch die betreffenden Aussagen in Bezug auf empirische Gegebenheiten. Zudem ist die logische Ableitung konkreter Aussagen nach dem Kritischen Rationalismus nur auf der Grundlage deterministischer Gesetzmäßigkeiten möglich, die allerdings in der marken- und kommunikationstheoretischen Forschung praktisch nie vorliegen.²³⁰⁴ Trotz dieser Defizite erhebt die tradierte Forschungsperspektive den Anspruch, kausale Zusammenhänge in Form von allgemeingültigen Aussagen, die von Raum und Zeit unabhängig sind, zu theoretisieren und empirisch zu überprüfen.

1.2.2. Konstruktivistischer Erkenntnisfortschritt

Theoretische Ansätze, die auf der Grundlage von Detailwissen und aufgrund isolierter Ursache- und Wirkungszusammenhänge ihr Untersuchungsobjekt zu analysieren und zu erklären versuchen, beruhen letztlich auf der Illusion der Beherrschbarkeit komplexer Zusammenhänge.²³⁰⁵ Zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts wurde dieses deterministische Machbarkeitsdenken jedoch von diversen naturwissenschaftlichen Forschungsergebnissen entkräftet.²³⁰⁶ Heute besteht in den Naturwissenschaften ein hohes Maß an Übereinstimmung darüber,²³⁰⁷ daß jede Reduzierung von komplexen, dynamischen und vernetzten Phänomenen auf einfache Ursache- und Wirkungsmechanismen zur Vernachlässigung wesentlicher Zusammenhänge führt.²³⁰⁸ Folglich läßt sich sowohl die Notwendigkeit als auch die Möglichkeit von monokausalen Erklärungen im Sinne der deduktiv-nomologischen Methode anzweifeln.²³⁰⁹

²³⁰⁰ Zur deduktiv-nomologischen Erklärungsmethode vgl. etwa **Raffée** (1993) S. 18 ff.

²³⁰¹ Vgl. **Merchant** (1991) S. 137 ff.

²³⁰² Vgl. **Ebert** (2001) S. 354.

²³⁰³ Vgl. allgemein **Albert** (1964) S. 33.

²³⁰⁴ Vgl. **Stegmüller** (1973) S. 83; **Schwemmer** (1976) S. 61.

²³⁰⁵ Vgl. **Haken** (1995) S. 21 f.

²³⁰⁶ Einen Überblick über diese Forschungsergebnisse gibt **CAPRA**. Vgl. **Capra** (1993) S. 79 ff.

²³⁰⁷ Vgl. **Laszlo** (1997) S. 40.

²³⁰⁸ Vgl. **Churchman** (1981).

²³⁰⁹ Vgl. hierzu insbesondere **Ulrich** (1978) S. 273 ff.

Infolgedessen besteht der theoretische Erkenntnisfortschritt der system- und handlungstheoretischen Modellierung darin, die mechanistischen und monokausalen Relationen durch systemische, multikausale Zusammenhang zu ersetzen.²³¹⁰ Insofern geht es im Rahmen der konstruktivistischen Modellierung nicht mehr um linear-kausale Beziehungen zwischen einzelnen Variablen in der Weise, daß die Veränderung des Wertes der unabhängigen Variable zu einer prognostizierten Veränderung des Wertes der abhängigen Variable führt. Vielmehr steht der Sachverhalt im Mittelpunkt, wie ganze Bündel von Variablen systemisch miteinander interagieren.²³¹¹ Denn die Entstehung und Entwicklung von Marken basiert auf der komplexen und dynamischen Wechselwirkung zwischen individuellen Handlungen und strukturellen Momenten, so daß Handlungsempfehlungen, die unter Rückgriff auf monokausale Annahmen formuliert werden, sehr häufig zu kontraproduktiven Ergebnissen führen.

Besonders augenfällig tritt der theoretische Erkenntnisfortschritt, der durch den Übergang von der tradierten zur konstruktivistischen Perspektive entsteht, durch einen systematischen Vergleich der zugrunde liegenden Annahmen und Sichtweisen des mechanistischen und des systemischen Standpunkts zum Vorschein (vgl. Tab. 11).²³¹²

Mechanistische Position	Systemische Position
Monokausal, -faktoriell und -dimensional	Multikausal, -faktoriell und -dimensional
Nomothetische Grundorientierung	Ideographische Grundorientierung
Reduktionismus	Emergenz
Lineare Kausalität	Zirkuläre Kausalität
Ursache-Wirkungs-Denken	Vernetztes Denken
Fremdorganisation und -steuerung	Selbstorganisation und -steuerung
Maschinen-Metapher	Organismus-Metapher
Hierarchie	Hierarchie und Heterarchie
Singuläre, objektiv erfassbare Realität	Multiple, subjektive Wirklichkeiten
Objektive Erkenntnis und Wahrheit	Intersubjektive Erkenntnis und Wahrheit
Realismus, Positivismus, Determinismus	Idealismus, Relativismus, Voluntarismus
Statische Zustandsorientierung	Dynamische Prozeßorientierung
Quantitative Methoden	Qualitative Methoden

(Quelle: In Anlehnung an Königswieser, Lutz (1992) S. 2.)

Tab. 11: Vergleich der mechanistischen und systemischen Position

²³¹⁰ Vgl. **Wiedmann** (1993) S. 69.

²³¹¹ Vgl. **Haller** (1999) S. 489.

²³¹² Vgl. **Ebert** (2001) S. 85.

1.3. Wissenschaftliche Zwecksetzung

Der konstruktivistische Bezugsrahmen dient der Entdeckung, Begründung und Verwendung von Erkenntnissen in Bezug auf das kommunikative Phänomen Marke. Er stellt keinen Selbstzweck, sondern ein wissenschaftliches Hilfsmittel zur Erreichung von marken- und kommunikationstheoretischen Erkenntniszielen dar.²³¹³ Dabei eröffnet die system- und handlungstheoretische Modellierung die Möglichkeit, die Entstehung und Entwicklung von Marken wissenschaftlich zu beschreiben, zu erklären und zu prognostizieren sowie wissenschaftlich fundierte Handlungsanweisungen für die marken- und kommunikationspolitische Praxis abzugeben.²³¹⁴

1.3.1. Spektrum objektivistischer Wissenschaftsfunktionen

Aus objektivistischer Perspektive sind für anwendungsorientierte Wissenschaften zwei grundlegende Funktionen charakteristisch, nämlich Aufklärung und Steuerung.²³¹⁵ Nach diesem instrumentellen Wissenschaftsverständnis hat die Marken- und Kommunikationstheorie die Aufgabe, ihren Forschungsgegenstand Marke systematisch und vollständig darzustellen, seine gesetzmäßigen Regelmäßigkeiten und Kausalmechanismen retrospektiv bzw. prospektiv zu verdeutlichen sowie präskriptive Aussagen zu seinem zielgerichteten Management abzuleiten.²³¹⁶ Deshalb kann man ihr generell die folgenden, aufeinander aufbauenden Funktionen zuschreiben:²³¹⁷

(a) **Deskriptive Funktion**

Die deskriptive Funktion beruht grundsätzlich auf der präzisen Erfassung und Beschreibung von marken- und kommunikationspolitischen Sachverhalten. Im Mittelpunkt stehen Definitionen, empirische Tatsachenbehauptungen, Systematisierungen sowie Typenbildungen. Die Beschreibungen geben den betreffenden Aspekten eine sachliche Struktur, indem sie auf Einzelheiten aufmerksam machen und Erkenntnisse sinnvoll ordnen. Sie schaffen damit terminologische Klarheit und ermöglichen so einen wissenschaftlichen Diskurs über den Forschungsgegenstand.

(b) **Explikative Funktion**

Die explikative Funktion dient der nachträglichen Erklärung bestimmter marken- und kommunikationspolitischer Sachverhalte. Da man nur das erklären kann, was zuvor terminologisch erfaßt wurde, setzt die Erklärung eine Beschreibung voraus. Das zentrale Anliegen besteht aus der Suche nach Ursache-Wirkungs-Mechanismen, die als allgemeine Gesetze raum-zeitlich unbeschränkt gelten und bislang noch nicht durch empirische Untersuchungen falsifiziert wurden. Demnach gilt ein Phänomen als erklärt, wenn sich die Bedingungen oder sogar die Ursachen aufzeigen lassen, die es hervorgebracht haben.

²³¹³ Vgl. **Tietz** (1989) S. 42.

²³¹⁴ Vgl. hierzu insbesondere auch die Ausführungen in **Abschnitt A.III.1**.

²³¹⁵ Vgl. **Albert** (1976) S. 20 ff.

²³¹⁶ Vgl. etwa **Bea; Göbel** (2006) S. 32 f.

²³¹⁷ Vgl. hierzu exemplarisch **Tietz** (1989) S. 42 ff.; **Bongard** (2002) S. 110 f.

(c) **Prognostische Funktion**

Die prognostische Funktion erlaubt vor dem Hintergrund bekannter Ursache-Wirkungs-Mechanismen Vorhersagen über das zukünftige Auftreten von bestimmten marken- und kommunikationspolitischen Ereignissen bzw. Zusammenhängen. Der Unterschied zwischen der Erklärung und der Prognose ist also nur temporärer Natur. Denn besitzt eine zukünftige Situation weitgehend Ähnlichkeit mit vergangenen Konstellationen, so stellt die Kenntnis des bisherigen Geschehens einen relativ signifikanten Prädiktor für die in der Zukunft zu erwartenden Sachverhalte dar.

(d) **Pragmatische Funktion**

Die pragmatische Funktion transformiert das durch die bekannten Ursache-Wirkungs-Mechanismen erlangte, mehr oder weniger gesicherte Wissen über zukünftige Situationen in konkrete Entscheidungshilfen bzw. Handlungsanweisungen für die marken- und kommunikationspolitische Praxis. Solche präskriptiven Aussagen sind um so wichtiger, je komplexer, dynamischer und vernetzter sich die betreffenden Entscheidungstatbestände darstellen. Die Relevanz der Handlungsanweisungen steht freilich in direkter Relation zu der Schwierigkeit und Unsicherheit, mit der sie abgeleitet werden.

Darüber hinaus lassen sich weitere wissenschaftliche Aufgaben identifizieren, die aber letztlich nur Variationen der angeführten Funktionen darstellen.²³¹⁸

1.3.2. Funktionen des konstruktivistischen Bezugsrahmens

Unabhängig von der Frage, ob man einen objektivistischen oder subjektivistischen Standpunkt einnimmt, besteht die wesentlichste Aufgabe der wissenschaftlichen Forschung im Bereich der Marken-Kommunikation darin, die marken- und kommunikationspolitische Praxis systematisch zu unterstützen.²³¹⁹ Dementsprechend besitzt der konstruktivistische Bezugsrahmen – analog zu den meisten tradierten Ansätzen – eine Beschreibungs-, Erklärungs-, Vorhersage- und Gestaltungsfunktion. Betrachtet man allerdings die wissenschaftliche Methode, d.h. die Art und Weise, wie diese wissenschaftlichen Funktionen realisiert werden,²³²⁰ treten zwischen den beiden Paradigmen erhebliche Differenzen auf. Während nämlich die tradierten Ansätze mehrheitlich dem deduktiv-nomologischen Erklärungsprinzip folgen, basiert die system- und handlungstheoretische Modellierung auf der eigens entwickelten Methode der hermeneutischen Musterextraktion.

Die Hermeneutik läßt sich allgemein als Methode des interpretierenden Verstehens charakterisieren.²³²¹ Dahinter steht die grundsätzliche Überzeugung, daß sich das Handeln der Akteure und mithin auch die strukturellen Momente des sozialen Systems nicht ursächlich erklären, sondern

²³¹⁸ Vgl. exemplarisch **Koschnick** (1993) S. 1794; **Raffée** (1993) S. 4; **Merten** (1977) S. 30.

²³¹⁹ Vgl. **Schanz** (1992) S. 104.

²³²⁰ Vgl. **Kamitz** (1980) S. 429.

²³²¹ Vgl. **Soeffner** (2000) S. 164.

nur durch Zuschreibung von subjektivem Sinn verstehen lassen.²³²² Dem liegt die Annahme zugrunde, daß das absichtsvolle Handeln der Mitarbeiter bzw. Konsumenten nicht durch Gesetze determiniert und daher auch nicht deduktiv-nomologisch erklärbar ist, sondern nur durch die Erfassung und Deutung von Sinn rekonstruiert werden kann.²³²³ Deshalb ist der Verzicht auf die Analyse kausaler Gesetzmäßigkeiten zugunsten der Extraktion grundlegender Muster für den zugrunde liegenden konstruktivistischen Bezugsrahmen charakteristisch.²³²⁴ Unter solchen grundlegenden Mustern versteht man allgemein eine sich wiederholende strukturelle und prozessuale Ordnung bzw. Regelmäßigkeit des betrachteten sozialen Systems.²³²⁵

Die im Rahmen dieser Arbeit verwendete wissenschaftliche Methodik knüpft einerseits an den sinnrationalen Deutungsansatz und andererseits an die Methode der Musterextraktion an.²³²⁶ Gemäß dem methodologischen Individualismus stehen die Handlungen der Mitarbeiter bzw. Konsumenten im Fokus, die dadurch rekonstruiert werden, daß ihr subjektiver Sinn anhand der strukturellen Momente des sozialen Systems Marke gedeutet wird.²³²⁷ Dabei läßt sich die methodologische Vorgehensweise durch die folgenden vier Funktionen verdeutlichen:

(1) **Beschreibungsfunktion**

Den Ausgangspunkt stellt die Charakterisierung von Marken als soziale Systeme dar.²³²⁸ Sie dient der analogisierenden Übertragung systemtheoretisch-konstruktivistischer Gedanken auf den Forschungsgegenstand der Marken-Kommunikation. Die Ausführungen erläutern dabei nicht nur die spezifischen Komponenten, Strukturen und Umwelten des sozialen Systems Marke, sondern sie führen auch den Beweis, daß es sich bei Marken um selbstorganisierende und insbesondere um synreferentielle Systeme handelt. Insofern ist die terminologische und inhaltliche Determination des Forschungsfeldes unerlässlich für die Legitimation der system- und handlungstheoretischen Modellierung.

(2) **Erklärungsfunktion**

Der explanative Kern des konstruktivistischen Bezugsrahmens besteht aus dem strukturell-individualistischen Erklärungsansatz der allgemeinen Soziologie,²³²⁹ der systematisch auf das Forschungsfeld der Marken-Kommunikation übertragen und um ein nomologisches

²³²² Vgl. **Albert** (1971) S. 109; **Albert** (1980) S. 135.

²³²³ Vgl. **Steinmann** (1978) S. 78 f.

²³²⁴ Vgl. etwa **Ulrich** (1981) S. 14 f.; **Vester** (1997) S. 33 ff.

²³²⁵ Vgl. **Hayek** (1972) S. 8 f.; **Grothe** (1997) S. 225.

²³²⁶ Der sinnrationale Deutungsansatz wurde von **Schwemmer** als Theorie der rationalen Erklärung für die Kulturwissenschaft entwickelt und von **Steinmann** zu einer hermeneutischen Methode der deduktiven Erklärung der Betriebswirtschaftslehre weiterentwickelt. Vgl. **Schwemmer** (1976); **Steinmann** (1978). Die Methode der Musterextraktion wurde von **Hayek** als Theorie zur Erklärung und Prognose komplexer sozialer Phänomene erarbeitet. Vgl. **Hayek** (1972).

²³²⁷ Vgl. **Schwemmer** (1976) S. 13.

²³²⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen in **Abschnitt D.I.2.**

²³²⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen in **Abschnitt D.III.1.1.**

Rationalitätskonzept erweitert wurde. Die Erklärung der Handlungen erfolgt argumentativ in Form einer sinnrationalen Begründung. Darauf aufbauend rekonstruiert das konstruktivistische System- und Akteursmodell die Entstehung und Entwicklung von Marken aus der dynamischen Rekursivität zwischen intentionalen Handlungen und strukturellen Momenten. Aufgrund der Komplexität, Dynamik und Vernetztheit von Marken beschränkt sich die Modellierung auf die Erklärung des Prinzips, statt auf Erklärungen abzustellen, „... die so spezifisch und konkret wären, daß für sie ein unerreichbares Maß an Wissen über singuläre Umstände Voraussetzung wäre.“²³³⁰ Die Erklärung erfolgt somit über die Extraktion von permanenten bzw. wiederkehrenden Mustern in Bezug auf die Selbstorganisation des sozialen Systems Marke.

(3) Vorhersagefunktion

Über die Deutung und Rekonstruktion der zirkulären Verknüpfungen von strukturellen Momenten und individuellen Handlungen hinaus läßt sich der konstruktivistische Bezugsrahmen auch zur Vorhersage des Auftretens von bestimmten emergenten Mustern heranziehen.²³³¹ Denn bei Kenntnis der Bedingungen, unter denen die Selbstorganisation abläuft, und der Kenntnis darüber, wovon die Stabilität dieses Musters abhängt, ist es möglich, zutreffende Voraussagen über die zukünftige Entwicklung des sozialen Systems Marke zu treffen. Dabei genügt es, qualitative Daten bezüglich der relevanten strukturellen Momente zu besitzen, denn die Prognose stellt lediglich auf die auftretenden abstrakten Muster, nicht aber auf die zugrunde liegenden individuellen Handlungen ab.

(4) Gestaltungsfunktion

Auf der Extraktion von allgemeinen Mustern hinsichtlich der Selbstorganisation des sozialen Systems baut die Gestaltung von Marken auf,²³³² indem diejenigen Bedingungen hergestellt werden, die zu Erfolgsmustern führen, d.h. zu zirkulären Verknüpfungen von strukturellen Momenten und individuellen Handlungen, die den Bestand des sozialen Systems langfristig sicherstellen bzw. dessen Vitalität nachhaltig erhöhen.²³³³ Da sich aber soziale Systeme nicht wie eine „triviale Maschine“ erklären, vorhersagen und gestalten lassen,²³³⁴ kommt hierzu eine ganzheitliche Methodik zum Einsatz, die das tradierte Machbarkeitsdenken überwindet und die Selbstorganisation des sozialen Systems Marke zweckgerichtet zu navigieren hilft.

Insgesamt fungiert der konstruktivistische Bezugsrahmen damit als Mittler zwischen abstrakter Grundlagenforschung einerseits und angewandter Forschung andererseits.²³³⁵

²³³⁰ Graf (1978) S. 47.

²³³¹ Vgl. Hayek (1972) S. 10 f.

²³³² Vgl. hierzu die Ausführungen in **Abschnitt D.III.1.3.**

²³³³ Analog läßt sich auch der Begriff „Best Patterns“ verwenden. Vgl. Bergmann (2001 b) S. 46.

²³³⁴ Vgl. Foerster (1985) S. 12.

²³³⁵ Vgl. Ulrich u.a. (1976) S. 149.

1.4. Methodologie empirischer Forschung

Aus der Konstituierung des konstruktivistischen Bezugsrahmens und der Etablierung der Methode der hermeneutischen Musterextraktion ergeben sich weitreichende Konsequenzen für die Art der einzusetzenden empirischen Methoden. Denn mit der Abkehr vom deduktiv-nomologischen Erklärungsprinzip wird auch der Wert von empirischen Methoden, die hauptsächlich auf quantifizierbaren Messungen beruhen, relativiert.²³³⁶ Der Grund für diesen Bedeutungsverlust besteht darin, daß eine an den positivistischen Annahmen des objektivistischen Standpunkts angelehnte Empirie keine angemessene Beschreibung bzw. Erklärung von Marken leisten kann. Eine ganzheitliche Betrachtung erfordert vielmehr eine durch relativistische Überzeugungen geprägte Empirie, die von einer wandelbaren Lebenswelt ausgeht, die erst durch die Erforschung der aufeinander bezogenen Handlungen der betreffenden Akteure rekonstruierbar wird.²³³⁷

1.4.1. Positivistisch-quantitative Methodologie

Gemäß dem objektivistischen Paradigma verbindet die tradierte Marken- und Kommunikationsforschung die deduktiv-nomologische Erklärungsmethode mit den quantitativen Methoden der empirischen Markt- und Sozialforschung. Man geht dabei von der Annahme aus, daß die markenbezogene Realität objektiv gegeben und vollständig empirisch erfaß- und analysierbar ist.²³³⁸ Als typische empirische Analysedesigns kommen repräsentative, großzahlige Querschnittsstudien mit multivariater Auswertung zum Einsatz.²³³⁹ Dabei löst man die untersuchten Sachverhalte aus ihrem tatsächlichen Kontext und untersucht sie separat,²³⁴⁰ um eine klare Isolierung von Ursache und Wirkung zu erhalten.²³⁴¹ Der Mehrzahl der Forscher gilt diese Art der Empirie, die letztlich mit Zahlen aufwarten kann, als die einzig richtige. Allerdings mangelt es auch nicht an Kritik aus dem eigenen Forschungslager, die sich auf Details des Forschungsdesigns wie etwa falsche Operationalisierungen, zu kleine Samples, unangemessene statistische Methoden, Konzentration auf die falschen Teilzusammenhänge oder zu vage Ergebnisse bezieht.²³⁴²

Wesentlich fundamentaler fällt allerdings die Kritik aus, die an der theoretischen Fundierung der positivistisch-quantitativen Forschungspraxis ansetzt. Denn wenn man im Sinne des Kritischen Rationalismus Empirie betreibt, sollen vorzugsweise theoretisch fundierte, nomologische Hypothesen und nicht die Möglichkeiten der Erfassung und Auswertung empirischer Daten das Analysedesign bestimmen.²³⁴³ Statt einer theoriegeleiteten Deduktion von Hypothesen werden aber

²³³⁶ Vgl. hierzu insbesondere **Tomczak** (1992).

²³³⁷ Vgl. **Filstead** (1979) S. 35 f.

²³³⁸ Vgl. **Müller** (2000 a) S. 148.

²³³⁹ Vgl. **Bea; Göbel** (2006) S. 242.

²³⁴⁰ Vgl. **Müller** (2000 a) S. 148

²³⁴¹ Vgl. **Flick** (2000) S. 10.

²³⁴² Vgl. **Bea; Göbel** (2006) S. 243.

²³⁴³ Vgl. **Stahle** (1977) S. 111.

vielfach sogenannte ad-hoc Hypothesen aufgestellt,²³⁴⁴ die triviale und praxisirrelevante Fragestellungen beinhalten,²³⁴⁵ an denen sich die gesamte Bandbreite der multivariaten Analysemethoden erproben läßt.²³⁴⁶ Die ökonometrischen bzw. statistischen Methoden werden dabei in erster Linie eingesetzt, um sich selbst zu bestätigen.²³⁴⁷ Die zugrunde liegenden Fragestellungen sind oftmals inhaltslos, so daß der theoretische Erkenntnisgewinn äußerst gering ausfällt.²³⁴⁸ In Anbetracht der aufgezeigten Forschungspraxis spricht man dann von einem naiven bzw. blinden Empirismus.²³⁴⁹ Durch den fehlenden theoretischen Bezug erfolgt die Interpretation der Ergebnisse zudem relativ willkürlich.²³⁵⁰ Letztlich kann die positivistisch-quantitative Methodologie also keinen Ersatz für theoretische Überlegungen bieten, auch wenn ihr in der Forschungspraxis faktisch eine solche Funktion zukommt.²³⁵¹

1.4.2. Relativistisch-qualitative Methodologie

Ausgehend vom subjektivistischen Paradigma konzentriert sich die konstruktivistische Forschung auf das Verstehen von einzelnen Beobachtungen, indem sie die Methode der hermeneutischen Musterextraktion mit den qualitativen Methoden der empirischen Markt- und Sozialforschung verbindet. Als typisches Forschungsdesign verwendet man Längsschnittfallstudien mit dem Ziel, authentische Eindrücke aus der Lebenswelt der betreffenden Akteure zu gewinnen.²³⁵² Der Zweck der qualitativen Methoden liegt im Erkennen und Verstehen der interdependenten Zusammenhänge des sozialen Systems Marke, nicht aber in der separierten Messung quantifizierter Einflußgrößen.²³⁵³ Den qualitativen Methoden kommt damit eine beschreibende, prognostizierende und erklärende Funktion zu.²³⁵⁴ Folglich dienen sie der Deskription der charakteristischen Interaktionsmuster, der Prognose der zukünftigen Entwicklungspfade sowie der Erklärung der entsprechenden Selbstorganisationsprozesse des sozialen Systems Marke.

Freilich werden die quantitativen Methoden nicht gänzlich obsolet, sondern sie können einen wichtigen und sinnvollen Beitrag zur systematischen Fundierung der qualitativen Forschungsergebnisse liefern, sofern sie unter Berücksichtigung der charakteristischen Interaktionsmuster, der zukünftigen Entwicklungspfade sowie der entsprechenden Selbstorganisationsprozesse in das empirische Forschungsdesign integriert werden. Insofern ergänzen die quantitativ ermittelten

²³⁴⁴ Vgl. hierzu **Tomczak** (1992) S. 79.

²³⁴⁵ Vgl. **Franke** (2000) S. 422.

²³⁴⁶ Vgl. **Weinberg; Gröppel-Klein** (2000) S. 82; **Behrens** (1995) Sp. 2563 f.

²³⁴⁷ Vgl. **Bruhn; Bunge** (1996) S. 174.

²³⁴⁸ Vgl. **Mühlbacher** (2000) S. 453.

²³⁴⁹ Vgl. **Köhler** (1977) S. 315.

²³⁵⁰ Vgl. **Mühlbacher** (2000) S. 453.

²³⁵¹ Vgl. **Tomczak** (1992) S. 81.

²³⁵² Vgl. **Bea; Göbel** (2006) S. 243.

²³⁵³ Vgl. **Kepper** (1996) S. 18.

²³⁵⁴ Vgl. hierzu ausführlich **Kepper** (1996) S. 140 ff.

Forschungsergebnisse die auf qualitative Weise erhaltenen Untersuchungsgrößen.²³⁵⁵ Letztlich besteht dadurch die Möglichkeit, die system- und handlungstheoretische Modellierung der Marke durch eine dynamische, mehrere Ebenen umfassende Systemanalyse in Form eines ganzheitlichen, integrativen Methodenverbunds empirisch zu erforschen.²³⁵⁶

1.5. Interdisziplinärer Forschungstransfer

Die mit marken- und kommunikationstheoretischen Fragestellungen betrauten Wissenschaftler nehmen die Probleme der Markenführung häufig selektiv im Rahmen ihrer in disziplinären Lehr- und Forschungsgebieten erworbenen Kompetenzen wahr. Eine derartige disziplinäre Arbeitsteilung erscheint aber nicht länger brauchbar, da sich die meisten praktischen Problemstellungen nur durch die Integration einzeldisziplinärer Perspektiven lösen lassen.²³⁵⁷ Die Vorteile einer disziplinären Markenforschung schlagen also dort in ihr Gegenteil um, wo im Zuge der Grenzziehung das wissenschaftliche Erklärungspotential vermindert wird oder wichtige Fragestellungen überhaupt nicht mehr thematisiert werden.²³⁵⁸

1.5.1. Vereinheitlichung der Terminologie

Die system- und handlungstheoretische Modellierung der Marke fördert aufgrund ihrer disziplinenübergreifenden Sprache den Forschungstransfer zwischen den beteiligten Fachwissenschaften.²³⁵⁹ Denn bei der System- und Handlungstheorie handelt es sich in ihrer allgemeinsten Form um ein terminologisches Ordnungsschema zur Beschreibung und Erklärung ganz unterschiedlicher Sachverhalte. Ihr Zweck besteht darin, eine einheitliche Terminologie zur Verfügung zu stellen, die an keine bestimmten wissenschaftlichen Disziplinen gebunden ist.²³⁶⁰ Insofern läßt sie sich – ähnlich der Mathematik oder der Entscheidungslogik – als eine von den Fachwissenschaften unabhängige Strukturwissenschaft kennzeichnen.²³⁶¹ Allgemein stellt die System- und Handlungstheorie also keine eigenständige Fachdisziplin dar, sondern sie repräsentiert vielmehr einen weitverzweigten und heterogenen Rahmen für einen interdisziplinären Diskurs. Dabei erscheint der Versuch, durch eine Einheitssprache die Verständigung innerhalb der Marken- und Kommunikationsforschung zu erleichtern, für viele Wissenschaftler als besonders faszinierend. Bekräftigt wird diese positive Beurteilung u.a. dadurch, daß die System- und Handlungstheorie generell als inter- bzw. multidisziplinär gilt.²³⁶²

²³⁵⁵ Vgl. **Böttger** (1993) S. 111.

²³⁵⁶ Zur Systemanalyse vgl. insbesondere **Rusch** (2002 b) S. 299 ff.

²³⁵⁷ Vgl. **Ackoff** (1977) S. 285.

²³⁵⁸ Vgl. **Raffée** (1993) S. 5.

²³⁵⁹ Vgl. **Raffée** (1974) S. 87 ff.

²³⁶⁰ Vgl. **Schanz** (1992) S. 108.

²³⁶¹ Vgl. **Ebert** (2001) S. 102.

²³⁶² Vgl. exemplarisch **Ulrich** (1978) S. 275; **Haller** (1999) S. 300.

Wegen ihres weitgehend abstrakten Charakters kommt von Vertretern des objektivistischen Paradigmas verschiedentlich aber auch die Kritik auf, die System- und Handlungstheorie sei im Grunde nichts anderes als ein aufgeblähter, inhaltsloser Begriffsapparat, der triviale Erkenntnisse in eine für Laien und Wissenschaftler schwer verständliche sprachliche Form transponiert. Zum Abbau dieser einseitigen wissenschaftlichen Überheblichkeit sei darauf hingewiesen, daß in der Marken- und Kommunikationsforschung weder die formal-logischen bzw. mathematisch exakten Entscheidungsmodelle noch die partialanalytischen verhaltenswissenschaftlichen Ansätze zu einer allgemein akzeptierten Theorie der Marke geführt haben. Und vor allem die Scheingenauigkeit mathematischer Modelle kann nicht über den eher begrenzten Charakter ihrer Gültigkeit hinwegtäuschen. Denn gerade bei diesen Modellen wird die mangelnde Fähigkeit zur Erklärung von Marken lediglich durch einen hohen intellektuellen Aufwand in Bezug auf die mathematische Modellierung substituiert.²³⁶³

1.5.2. Bezugnahme auf unterschiedliche Disziplinen

Ein interdisziplinärer Forschungstransfer resultiert aber nicht nur aus der Verwendung einer einheitlichen Sprache, sondern insbesondere aus der Verbindung verschiedenartiger wissenschaftlicher Perspektiven und Philosophien.²³⁶⁴ In dieser Hinsicht impliziert der konstruktivistische Bezugsrahmen den Transfer unterschiedlicher wissenschaftlicher Forschungskonzeptionen in den spezifischen Kontext der Marke, ohne sich dem Vorwurf des Eklektizismus aussetzen zu müssen. So wird unter Rückgriff auf die Theorie synreferentieller Systeme, die differenzlogische Systemtheorie, den dynamisch-transaktionalen Ansatz, das handlungstheoretisch fundierte Referenzmodell der Mediennutzung, den strukturell-individualistischen Erklärungsansatz, die ökonomische Wert-Erwartungs-Theorie, das Konzept autopoietischer Systeme, die Strukturationstheorie und weiterer eingeführter sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse ein innovatives konstruktivistisches System- und Akteursmodell der Marke erarbeitet. Außerdem konfrontiert der konstruktivistische Bezugsrahmen die angeführten Konzepte mit alternativen bzw. komplementären entscheidungstheoretischen und verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen. Dadurch eröffnet er einen inter- bzw. multidisziplinären Diskurs bezüglich der Markenthematik und verhindert so die koexistierenden Forschungsprogramme, die den markentheoretischen Erkenntnisfortschritt bisher nicht ausdrücklich vorangebracht haben.²³⁶⁵

Insgesamt wird die Entwicklung des konstruktivistischen Verständnisses der Marke von diversen konstruktivistischen Disziplinen begleitet und geprägt, die wesentlich zu der system- und handlungstheoretischen Modellierung beigetragen haben.²³⁶⁶ Dies sind insbesondere philosophische

²³⁶³ Vgl. **Tietz** (1989) S. 42.

²³⁶⁴ Vgl. **Schwanger** (1989) S. 21 f.

²³⁶⁵ Vgl. **Wiedmann** (1993) S. 110 f.

²³⁶⁶ Zu den unterschiedlichen konstruktivistischen Perspektiven vgl. auch **Bardmann** (1994) S. 45 ff.

Strömungen (ERNST VON GLASERSFELD, HEINZ VON FOERSTER), neurobiologische und neurophilosophische Richtungen (HEINZ VON FOERSTER, HUMBERTO R. MATURANA, GERHARD ROTH), psychologische Strömungen (PAUL WATZLAWICK, JEAN PIAGET, FRANCISCO J. VARELA, LUC CIOMPI), soziologische Ansätze (PETER M. HEJL, GERHARD SCHULZE, MATTHIAS GRUNDMANN), medien- und kommunikationstheoretische Strömungen (SIEGFRIED J. SCHMIDT, GEBHARD RUSCH, SIEGFRIED WEISCHENBERG, BRIT GROßMANN, ANDREA KÜCKELHAUS; KLAUS MERTEN, WERNER FRÜH, KLAUS SCHÖNBACH, GREGOR HALFF, MICHAEL SCHENK, KARSTEN RENCKSTORF), managementorientierte Konzepte (WERNER KIRSCH, DODO ZU KNYPHAUSEN, HEINZ K. STAHL, GUSTAV BERGMANN, LOTHAR WILDMANN), organisationsbezogene Ansätze (ALFRED KIESER, WERNER KIRSCH, SONJA A. SACKMANN, CHRISTOF BAITSCH), marketing- und markenspezifische Richtungen (GERD WÜRZBERG, GEROLD BEHRENS, GRIT ESSINGER, CHRISTOPH HERRMANN, ANNETTE SCHÜPPENHAUER, NORBERT BOLZ, THOMAS FOSCHT, MYRIAM ROTH, WOLFGANG KOTHEN, JÖRG TROPP) sowie werbliche Formen (MATTHIAS BODE, DIRK M. BOLTZ, GUIDO ZURSTIEGE, JÖRG TROPP, SIEGFRIED J. SCHMIDT, BRIGITTE SPIESS, ANKE DERIETH, FRANK MAIER, JOACHIM BONGARD).

Außerdem lassen sich weitere theoretische Standpunkte, die mit dem konstruktivistischen Bezugsrahmen eng verbunden sind, anführen. Zum ersten ist hier die differenzlogische Systemtheorie (NIKLAS LUHMANN, HELMUT WILLKE, THEODOR M. BARDMANN, DIRK BAECKER, DAVID J. KRIEGER; ARMIN NASSEHI, GEORG KNEER) zu nennen, die als „operativer Konstruktivismus“²³⁶⁷ bezeichnet werden kann. Zum zweiten ist auf die Theorie der Strukturierung (ANTHONY GIDDENS, CHRISTIAN GÖRG, BERND KIEßLING, MATTHIAS RÖSENER) und den Ansatz der reflexiven Modernisierung (ULRICH BECK) zu verweisen. Zum dritten läßt sich auf handlungstheoretische Ansätze (HARTMUT ESSER, UWE SCHIMANK) zurückgreifen. Im Anschluß an diese Konzepte sind Erkenntnisse des St. Galler Management-Konzeptes (HANS ULRICH, GILBERT J. B. PROBST, WALTER KRIEG, PETER GOMEZ, KNUT BLEICHER, PETER ULRICH, HANS SIEGWART, HANS A. WÜTHRICH, FREDMUND MALIK, JOHANNES RÜEGGSTÜRM, GÜNTHER MÜLLER-STEWENS) sowie weitere system- und strukturationstheoretische Ansätze der Management und Marketinglehre (WOLFGANG H. STAEHLE, PETER CONRAD, HORST STEINMANN, ANSGAR ZERFAß, GEORG SCHREYÖGG, GÜNTHER ORTMANN, OTTO HAHNE, CHRISTOPH U. LÜER, ALBRECHT BECKER, HELMUT KASPER, RUDOLF WIMMER, JÖRG SYDOW, SONJA RADATZ, MARCO LEHMANN-WAFFENSCHMIDT, WOLFGANG WINTER, FRITZ B. SIMON, HERBERT WILLEMS, KAI-UWE HELLMANN, MANUELA THURM, GABRIELE SIEGERT, ANKE ZÜHLSDORF) von besonderem Interesse.²³⁶⁸

²³⁶⁷ Luhmann (1991) S. 73.

²³⁶⁸ Zum St. Galler Management-Konzept vgl. Ulrich; Krieg (1974) S. 7 ff.

2. Würdigung anhand inhaltlicher Beurteilungskriterien

Die kritische Reflexion anhand von inhaltlichen Beurteilungskriterien beinhaltet eine differenzierte Beurteilung des Geltungsbereichs der system- und handlungstheoretischen Modellierung und der Balance der berücksichtigten Forschungsperspektiven. Außerdem erfolgt eine systematische Bewertung des praktischen Aussagewerts der erarbeiteten Erkenntnisse und der Komplexität der konstruktivistischen Modellierung der Marke.

2.1. Geltungsbereich der Modellierung

Bei der Auseinandersetzung mit dem konstruktivistischen Standpunkt bezieht sich der Geltungsbereich der system- und handlungstheoretischen Modellierung sowohl auf soziologische Sachverhalte wie auch auf markenbezogene Gesichtspunkte.

2.1.1. Sozialtheoretischer Geltungsbereich

Obwohl das konstruktivistische Denken im Marketing bisher eine relativ unbedeutende Rolle spielt, existieren dennoch verschiedene Forschungsarbeiten, die sich der Markenthematik unter Verwendung unterschiedlicher system- bzw. handlungstheoretischer Ansätze sowie lebensweltlicher Konzepte nähern.²³⁶⁹ Alle diese Arbeiten stützen sich auf einen singulären Ansatz, den sie ihrer theoretischen Modellierung zugrunde legen. Ohne die resultierenden markentheoretischen Konzepte im Detail zu würdigen, greift diese Vorgehensweise in zweierlei Hinsicht zu kurz. Denn dabei wird erstens übersehen, daß die ausschließlich verwendeten system- bzw. handlungstheoretischen sowie lebensweltlichen Zugänge jeweils bestimmte Potentiale, aber auch gewichtige Restriktionen in Bezug auf die Entwicklung einer konstruktivistischen Markentheorie besitzen. Und zweitens zeigt sich, daß die direkte Transformation der verwendeten theoretischen Konzepte auf den Forschungsgegenstand Marke bei den meisten Arbeiten nur rudimentär und auf einer allgemeinen, häufig analogisierenden und metaphorischen Ebene stattfindet.

Demgegenüber rekurriert der vorliegende markentheoretische Bezugsrahmen nicht auf einen einzelnen theoretischen Ansatz, sondern er stellt eine innovative Synthese diverser system- und handlungstheoretischer Forschungserkenntnisse dar. Er überwindet dadurch den in der soziologischen Theorie vorzufindenden Dualismus zwischen abstrakter Systemtheorie und reduktionistischer Handlungstheorie,²³⁷⁰ indem er konsequent auf die Rekursivität zwischen Strukturen und Handlungen verweist.²³⁷¹ Zur Beschreibung und Erklärung dieser Rekursivität dient der strukturell-individualistische Erklärungsansatz der Soziologie.²³⁷² Somit liegen das

²³⁶⁹ Vgl. hierzu ausführlich **Essinger** (2001) S. 139 ff.; **Tropp** (2004) S. 101 ff.

²³⁷⁰ Vgl. **Meyer** (1998) S. 129.

²³⁷¹ Vgl. hierzu etwa auch **Giddens** (1997) S. 77 ff.

²³⁷² Vgl. **Wiswede** (1998) S. 30 f.; **Jäckel** (2001) S. 35 ff.

analytische Primat auf der strukturellen und das theoretische Primat auf der handlungsbezogenen Ebene.²³⁷³ Insofern läßt sich festhalten, daß der vorliegende Bezugsrahmen nicht nur für markentheoretische Sachverhalte Geltung besitzt. Vielmehr trägt er besonders durch die Bündelung verschiedener system- und handlungstheoretischer Denkweisen auch zu einer erweiterten Perspektive der soziologischen Systemtheorie bei.

2.1.2. Markentheoretischer Geltungsbereich

Im Rahmen der Entwicklung des vorliegenden markentheoretischen Bezugsrahmens wurde parallel zur inhaltlichen Ausgestaltung herausgestellt, daß die vorliegende system- und handlungstheoretische Modellierung mit dem Erkenntnisobjekt Marke in jeder Hinsicht verträglich ist, d.h. es wurde gezeigt, daß die verwendeten soziologischen Theorien bzw. Theoriefragmente zur Beschreibung und Erklärung von Marken ohne Einschränkung adaptierbar sind.²³⁷⁴ Von daher erscheint es wissenschaftlich gesichert, Marken als synreferentielle Systeme zu kennzeichnen, die sich – unabhängig von der Art des zugrunde liegenden Markenobjekts – durch die Komponenten Unternehmung und Konsumenten sowie durch die kommunikativen Beziehungen in und zwischen diesen Elementen konstituieren.²³⁷⁵

In diesem Sinne erstreckt sich der markentheoretische Geltungsbereich von Produkt-, Einzel- bzw. Monomarken über Produktgruppen-, Familien- bzw. Rangemarken bis hin zu Programm-, Dach- bzw. Unternehmensmarken.²³⁷⁶ Allerdings sind im sozialen System Unternehmung je nach Markentyp und mithin je nach zugrunde liegendem Markenobjekt i.d.R. andere Mitarbeiter, Abteilungen usw. involviert und es finden unterschiedliche Kommunikationsprozesse statt. Außerdem variieren in Abhängigkeit vom Markentyp bzw. Markenobjekt regelmäßig die Personenkreise, die das soziale System Konsumenten ausmachen. Die abstrakte system- und handlungstheoretische Modellierung bleibt somit von der Beschaffenheit der Marke unberührt, d.h. es findet immer ein einheitliches Beschreibungs- und Erklärungsprinzip Verwendung. Im konkreten Anwendungsfall hat die Eigenart der Marke jedoch weitreichende Folgen für die Extraktion der systemischen Erklärungsmuster.

2.2. Balance der Forschungsperspektiven

Ein Hauptmerkmal des konstruktivistischen Bezugsrahmens zielt darauf ab, durch verschiedene Forschungsperspektiven eine ganzheitliche Sicht auf das soziale Phänomen Marke zu erhalten. Die Ausgewogenheit der Blickwinkel soll dabei verhindern, daß aufgrund einseitiger Erläute-

²³⁷³ Vgl. **Gilleßen; Mühlau** (1994) S. 28.

²³⁷⁴ Bei der Adaption konstruktivistischer Erkenntnisse in die systemische Beratung wird oft das Fehlen einer solchen Überprüfung kritisiert. Vgl. etwa **Ebert** (2001) S. 374.

²³⁷⁵ Vgl. **Kothen** (2001) S. 367 ff.

²³⁷⁶ Zu den Markentypen vgl. etwa **Haedrich u.a.** (2003) S. 79 ff.; **Becker** (2005) S. 385 ff.

rungen und Überlegungen bestimmte Sachverhalte unberücksichtigt bleiben, verkürzt und damit falsch interpretiert werden oder zu unangemessenen Handlungsempfehlungen führen.

2.2.1. Notwendigkeit verschiedenartiger Perspektiven

Trotz der intensiven Forschungsbemühungen, den tradierten Standpunkt partiell weiterzuentwickeln, wird immer öfter eine radikale Neuorientierung der Marken- und Kommunikationstheorie eingefordert.²³⁷⁷ Die Kritik bezieht sich dabei besonders auch auf den einseitigen und begrenzten Forschungshorizont der tradierten Ansätze.²³⁷⁸ Entsprechend resultiert die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Forschung aus den Defiziten, die durch die tradierte Modellierung des Phänomens Marke entstehen.²³⁷⁹

(a) Vernachlässigung der Dynamik

Die tradierten Ansätze berücksichtigen primär nur den augenblicklichen Zustand einer markenbezogenen Problemstellung. Die zeitlichen Prozesse und die Wechselwirkungen der Einflußgrößen werden zumeist nicht reflektiert.

(b) Verdrängung der Komplexität

Dem tradierten Standpunkt mangelt es größtenteils an der Fähigkeit, Fern- und Nebenwirkungen, Rückkopplungen, Schwellenwerte, Umkippeffekte und Nichtlinearitäten in die Modellierung einzubeziehen.

(c) Denken in linearen Kausalitäten

Das tradierte Markenverständnis ist geprägt durch ein Denken in Wirkungsketten statt in Wirkungsnetzwerken. Die Tatsache, daß eine Wirkung viele unterschiedliche, wechselseitig miteinander verbundene Ursachen haben kann und auch auf diese zurückwirkt, bleibt dabei vollständig ausgeblendet.

Der adäquate Umgang mit komplexen, dynamischen und zirkulären Phänomenen setzt demgegenüber die grundsätzliche Bereitschaft voraus, eine entsprechende Modellkomplexität, -dynamik und -zirkularität zu erzeugen.²³⁸⁰ In diesem Sinne gilt es, eine ausreichende Isomorphie zwischen dem sozialen System Marke und der entsprechenden Modellierung herzustellen.²³⁸¹ Hingegen ist es nicht erforderlich, jedes Detail in die Betrachtung einzubeziehen, sondern es genügt, die wesentlichen Komponenten und Interaktionsstrukturen zu erfassen.²³⁸²

²³⁷⁷ Vgl. exemplarisch Herrmann (1999 a); Thurm (2000); Essinger (2001); Bergmann (2001 a); Bongard (2002); Hellmann (2003); Tropp (2004); Bode (2004); Zerfaß (2004); Siegert; Brecheis (2005); Deichsel (2006); Streeck (2006); Zurstiege (2007).

²³⁷⁸ Vgl. etwa Bruhn (2000) S. 9; Bergmann (2006), S. 215.

²³⁷⁹ Vgl. hierzu insbesondere Dörner u.a. (1983); Dörner (2005).

²³⁸⁰ Vgl. Eggers (1994) S. 47.

²³⁸¹ Vgl. Weber (1996 a) S. 43.

²³⁸² Vgl. Gomez (1978) S. 225

2.2.2. Multiperspektivische Modellierung der Marke

Um der Forderung nach einer ausreichenden Komplexität, Dynamik und Zirkularität nachzukommen, ist die system- und handlungstheoretische Modellierung so konzipiert, daß sie möglichst alle relevanten Blickwinkel mit einbezieht.²³⁸³

(a) Psychische und soziale Perspektive

Während in den tradierten Ansätzen Entscheidungen seitens der Mitarbeiter oder Konsumenten fast ausschließlich von psychischen Faktoren wie subjektiven Präferenzen oder persönlichen Einstellungen abhängen, erweitert die konstruktivistische Erklärung den Blickwinkel und rekurriert konsequent auf die dynamische und komplexe Wechselwirkung zwischen unterschiedlichen psychologischen und sozialen Faktoren.

(b) Unternehmens- und konsumentenbezogene Sichtweise

Im Rahmen des tradierten Standpunkts erfolgt die Betrachtung der unternehmensseitigen Wahlakte auf der Grundlage von entscheidungstheoretischen Überlegungen und die Analyse des konsumentenseitigen Verhaltens anhand von verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen. Allerdings besteht die Forderung, beide Perspektiven systematisch zu integrieren.²³⁸⁴ Zu diesem Zweck modelliert das systemische Beschreibungs- und Erklärungsprinzip Marken aus den Interaktionsprozessen zwischen den Mitarbeitern des betreffenden Unternehmens und der Gruppe der involvierten Konsumenten.

(c) Statische und dynamische Betrachtung

In den tradierten Ansätzen nehmen die internen und externen Rahmenbedingungen die Rolle von feststehenden Daten für marken- und kommunikationspolitische Entscheidungen ein. Demgegenüber modelliert der konstruktivistische Ansatz Marken im Spannungsfeld zwischen dem Aufbau einer stabilen Markenidentität und der Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen in Form von selbstorganisierenden Lernprozessen.²³⁸⁵ Marken lassen sich demnach als Systeme im Ungleichgewicht verstehen.²³⁸⁶

(d) Analytischer und synthetischer Blickwinkel

Ein rein analytischer Blickwinkel, wie er für das tradierte Denken charakteristisch ist, führt letztlich zu arbeitsteiliger Spezialisierung und organisatorischer Zersplitterung.²³⁸⁷ Der konstruktivistische Standpunkt beinhaltet dagegen eine flexible, sowohl analytisch als auch synthetisch geprägte Vorgehensweise, um den Komponenten selbst und ihrer Vernetzung sowie der Ganzheit des Systems Rechnung zu tragen.²³⁸⁸ Er fokus-

²³⁸³ Vgl. hierzu insbesondere auch **Senge** (2001).

²³⁸⁴ Vgl. **Freter** (1977) S. 13.

²³⁸⁵ Vgl. hierzu auch **Jenner** (1999 a); **Jenner** (1999 b).

²³⁸⁶ Zum Ungleichgewichtsmanagement von sozialen Systemen vgl. **Rusch** (2006) S. 19 ff.

²³⁸⁷ Vgl. **Servatius** (1991) S. 103 f.

²³⁸⁸ Vgl. **Ulrich** (1984) S. 25; **Steinbrecher** (1998) S. 205; **Senge** (2001) S. 158.

siert dabei abwechselnd auf unterschiedliche Abstraktionsebenen.²³⁸⁹ Die einzelnen Problemstellungen werden dadurch im Sinne einer Gesamtbetrachtung integriert.

Insgesamt führt die Kombination der angeführten Perspektiven dazu, daß die Komplexität, Dynamik und Zirkularität von Marken nicht auf psychische, desintegrierte, statische und separierte Aspekte reduziert, sondern adäquat in der system- und handlungstheoretischen Modellierung berücksichtigt werden.²³⁹⁰

2.3. Praktischer Aussagewert der Erkenntnisse

Da der konstruktivistische Bezugsrahmen u.a. den Zweck verfolgt, wissenschaftlich fundierte Handlungsanweisungen für die marken- und kommunikationspolitische Praxis abzugeben, sind die gewonnenen Erkenntnisse anhand ihres praktischen Aussagewerts zu bewerten. Eine gewisse Praxisrelevanz kann man Forschungsarbeiten grundsätzlich dann unterstellen, wenn sie zu theoretischen Modellen führen, die zur Lösung praktischer Problemstellungen der Markenführung durch entsprechende Methoden und Techniken – zumindest potentiell – beitragen.²³⁹¹

2.3.1. Generelle Beziehung zwischen Theorie und Praxis

Die eigentliche Funktion sowohl der tradierten als auch der konstruktivistischen Marken- und Kommunikationsforschung besteht darin, theoretische Beiträge zur Fundierung der praktischen Markenführung zu leisten. Allerdings wird der praktische Aussagewert der tradierten Forschungsergebnisse immer wieder in Frage gestellt.²³⁹² Ein Anzeichen für die geringe Praxisrelevanz der tradierten Marken- und Kommunikationstheorie besteht beispielsweise in der Herkunft der in der Praxis vorzufindenden Modelle, Methoden und Techniken der Markenführung,²³⁹³ die größtenteils eben nicht aus der akademischen Forschung stammen. Es ist unverkennbar, daß hier eine weitreichende Bedrohung für die pragmatische Wissenschaftsfunktion des Marketings insgesamt, aber vor allem für die tradierte Marken- und Kommunikationsforschung besteht.²³⁹⁴ Hierin liegt daher ein elementares Defizit einer praxisorientierten angewandten Wissenschaft.²³⁹⁵

Inwieweit nun der konstruktivistische Bezugsrahmen die angewandte Marken- und Kommunikationsforschung theoretisch fundieren kann, läßt sich besonders anschaulich anhand der klassischen wissenschaftstheoretischen Auffassung hinsichtlich der Beziehung zwischen Theorie und

²³⁸⁹ Vgl. **Weber** (1996 a) S. 37.

²³⁹⁰ Vgl. hierzu auch **Knyphausen** (1991) S. 52.

²³⁹¹ Vgl. **Simon** (1986) S. 205.

²³⁹² Vgl. hierzu exemplarisch **Dichtl** (1989) S. 70 f.; **Tomczak** (1992) S. 77 ff.; **Spiller** (2001) S. 32 ff.

²³⁹³ Einen Überblick über die derzeit in Unternehmens- und Markenberatungen, Markt- und Meinungsforschungsinstituten sowie Kommunikations- und Mediaagenturen verwendeten Modelle, Methoden und Techniken der Markenführung geben **ZEDNIK & STREBINGER**. Vgl. **Zednik; Strebinger** (2005).

²³⁹⁴ Vgl. **Spiller** (2001) S. 33.

²³⁹⁵ Vgl. **Engelhardt** (1985) S. 211.

Praxis verdeutlichen. In Anlehnung an diese Vorstellung besteht zwischen der abstrakten Grundlagenforschung, der theoretischen Erklärung praktischer Probleme und der praktischen Anwendung wissenschaftlicher Befunde folgender logischer Zusammenhang:

(a) **Abstrakter konstruktivistischer Bezugsrahmen**

Im Rahmen der system- und handlungstheoretischen Modellierung der Marke geht es um die Suche nach bzw. die Deskription von allgemeinen Erklärungsmustern hinsichtlich der Entstehung, Entwicklung und Navigation komplexer und dynamischer Markensysteme. Das Ergebnis besteht aus einem abstrakten Forschungsrahmen, der die angewandte Forschung und die praktische Anwendung systematisch anleitet.

(b) **Angewandte Forschung**

Die angewandte Forschung widmet sich der Untersuchung praktischer Problemstellungen, die unter Verwendung der systemischen Erklärungsmuster rekonstruiert und gedeutet werden. Dabei besteht die Gefahr, daß zwar aus dem abstrakten Bezugsrahmen ganzheitliche Einsichten gewonnen werden, daraus aber in der praktischen Anwendung Handlungsanweisungen resultieren, die den tradierten Vorstellungen folgen.²³⁹⁶ Als notwendiges Bindeglied zwischen dem Bezugsrahmen und der Anwendung bedarf es daher der Ableitung einer ganzheitlichen Navigationsmethodik.

(c) **Praktische Anwendung der Forschungsergebnisse**

Bei der praktischen Anwendung der konstruktivistischen Befunde geht es darum, der Praxis konkrete Handlungsanweisungen zu geben, wie sie ein ganz bestimmtes Problem anzugehen haben. Letztlich erhält der Praktiker dabei konkrete Hinweise, wie die anstehenden Entscheidungstatbestände mit der entwickelten ganzheitlichen Navigationsmethodik systematisch zu lösen sind.

Vor diesem Hintergrund verlagert sich die Frage nach dem praktischen Aussagewert des konstruktivistischen Bezugsrahmens auf die Ebene der angewandten Forschung bzw. auf die Ebene der praktischen Anwendung.²³⁹⁷ Die Praxisrelevanz zeigt sich somit an dem Forschungstransfer der entsprechenden Erkenntnisse. In dieser Hinsicht ist darauf zu verweisen, daß die systemische Forschung eine langjährige Tradition besitzt und zu einer Vielzahl von Problemlösungsmethoden und Instrumentarien geführt hat.²³⁹⁸ Außerdem blickt die systemische Beratung auf eine Vielzahl erfolgreicher Projekte zurück.²³⁹⁹ Und mit Blick auf die Markenführung liegen auch

²³⁹⁶ Vgl. **Tropp** (2006) S. 261.

²³⁹⁷ Vgl. **Weinberg** (1981) S. 87.

²³⁹⁸ Vgl. exemplarisch **Probst; Gomez** (1989); **Ulrich; Probst** (1990); **Malik** (2002); **Bleicher** (2004); **Müller-Stewens; Lechner** (2005); **Steinmann; Schreyögg** (2005).

²³⁹⁹ Vgl. hierzu etwa **Mingers** (1996); **Häfele** (1996); **Engelhardt u.a.** (1996); **Cummings; Worley** (1997); **Landau** (2003); **Königwieser; Exner** (2005); **Tomaschek** (2006).

bereits einige adäquate Beiträge vor.²⁴⁰⁰ Letztlich bleibt somit abzuwarten, welche Relevanz die auf dieser Grundlage entwickelte ganzheitliche Navigationsmethodik in der Praxis der Markenkommunikation zukünftig einnehmen wird.

2.3.2. Praktische Aufgabe der konstruktivistischen Position

Der hohe Grad an Komplexität und Dynamik, durch den sich Marken auszeichnen, führt bei den beteiligten Mitarbeitern in der Unternehmung häufig zu Ungewißheit, Unsicherheit und Intransparenz. Markenführung besteht dann in der Aufgabe, alle relevanten Phänomene zu erfassen und im Sinne einer Komplexitätsreduktion zu steuern.²⁴⁰¹ Dabei finden sich oft theorieferne Praktiker wesentlich besser zurecht, als theoretisch bewanderte Analytiker.²⁴⁰² Der Grund hierfür besteht darin, daß die Praktiker aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung mehr oder weniger bewußt umfassende Problemlösungsmuster generiert haben.

Entsprechend besteht die praktische Aufgabe des konstruktivistischen Bezugsrahmens darin, der Praxis eine fundierte Beschreibung und Erklärung der grundlegenden Muster in Bezug auf die Markenbildung und -führung zu liefern, die mehrere Funktionen erfüllen.²⁴⁰³

(a) Beschreibung und Rekonstruktion der Praxis

Die systemischen Erklärungsmuster helfen, die konkreten Sachverhalte und Umstände ganzheitlich nachzuvollziehen und zu verstehen.

(b) Reduktion der Komplexität

Die Mustervorhersagen geben umfassende Orientierungshilfen und fokussieren das Denken und Handeln der Mitarbeiter auf realisierbare Lösungen.

(c) Heuristische Zwecksetzung

Die Explikation der Erklärungsmuster macht neue Aspekte bewußt und fördert innovative Sichtweisen hinsichtlich der Markenthematik.

(d) Anregung von Reflexionsprozessen

Die Erklärungsmuster regen zur kritischen Reflexion im Hinblick auf die beabsichtigten bzw. unbeabsichtigten Folgen bestimmter Praktiken an.

Gerade durch diese globale Ausrichtung hat der system- und handlungstheoretische Ansatz eine weitreichende Relevanz für praktische Problemstellungen, die sich nicht nur an der kurzfristigen Verwertbarkeit der Handlungsempfehlungen orientiert.²⁴⁰⁴

²⁴⁰⁰ Vgl. hierzu **Bergmann** (2001 a); **Tropp** (2004); **Bergmann; Daub** (2006); **Bergmann** (2006); **Tropp** (2006); **Bergmann; Meurer** (2006).

²⁴⁰¹ Vgl. **Malik** (2002) S. 184.

²⁴⁰² Vgl. **Haller** (1999) S. 494.

²⁴⁰³ Vgl. **Manteufel; Schiepek** (1998) S. 33.

²⁴⁰⁴ Vgl. **Raffée** (1980) S. 317 f.

2.4. Komplexität der Modellierung

Die bisherigen Ausführungen haben die Komplexität der system- und handlungstheoretischen Modellierung der Marke deutlich aufgezeigt. Die Modellbildung dient dabei der Beschreibung und Erklärung realer Markensysteme,²⁴⁰⁵ um so wichtige Erkenntnisse über die betreffenden Zusammenhänge und Prozesse auf nachvollziehbare Weise zu generieren.²⁴⁰⁶ Das Modell, das aus der Abstraktion des komplexen Systems Marke resultiert, erfaßt allerdings nicht alle Einflußfaktoren, sondern nur die für die Extraktion der systemischen Muster relevanten Komponenten und Relationen.

2.4.1. Darstellung der Komplexität des Modells

Vielfach erfolgt die Ausarbeitung eines Modells als Ausgangspunkt für quantitative Berechnungen.²⁴⁰⁷ Solche quantitativen Modelle arbeiten mit metrischen Daten für die Variablen, die in Form von Gleichungssystemen miteinander verknüpft werden. Die Komplexität der Realität wird dabei im Modell auf ein mathematisch rechenbares Maß reduziert. Gerade in dieser Vereinfachung durch eine homomorphe, mehrdeutige Abbildung gibt man jedoch das Wesentliche des Phänomens Marke preis.²⁴⁰⁸ Denn eine isolierte und vereinfachte Betrachtung steht im Widerspruch zur Vielfalt und Natur der zirkulär vernetzten Einflußfaktoren innerhalb des sozialen Systems Marke. Außerdem können sich im Verlauf der Zeit die Art und Intensität der Relationen verändern, einzelne Faktoren dazukommen oder aber wegfallen.²⁴⁰⁹ Und auch Vor- bzw. Rückkopplungen, Schwellenwerte und Umkippeffekte besitzen einen großen Einfluß auf die Selbstorganisation von Marken. Wegen ihrer starken Vereinfachungen besitzen die quantitativen Modelle daher lediglich einen didaktischen Wert.²⁴¹⁰

Im Gegensatz dazu stellt die system- und handlungstheoretische Modellierung eine Abkehr von der Praxis der vereinfachten, homomorphen Modellbildung im Marketing dar. Aufgrund des ganzheitlichen Charakters des konstruktivistischen Bezugsrahmens wird hier die Komplexität des realen Phänomens Marke weitgehend isomorph, d.h. eineindeutig abgebildet. Denn der Zweck der qualitativen Modellierung besteht in der Extraktion systemischer Erklärungsmuster, so daß lediglich die relevanten Einflußfaktoren, -richtungen und -interdependenzen, nicht aber deren Ausmaß erfaßt werden müssen.²⁴¹¹ Die system- und handlungstheoretische Modellierung veranschaulicht die betreffenden Zusammenhänge in einem generell-bestimmenden bzw. verbalen Totalmodell.²⁴¹²

²⁴⁰⁵ Vgl. **Adam** (1996) S. 44.

²⁴⁰⁶ Vgl. **Ulrich** (1970) S. 146; **Schwaninger** (1989) S. 157.

²⁴⁰⁷ Vgl. etwa **Behrens; Delfmann** (1994) S. 9.

²⁴⁰⁸ Je nach dem Abstraktionsgrad des Modells unterscheidet man eine homomorphe, d.h. mehrdeutige und eine isomorphe, d.h. eineindeutige Abbildung der Realität. Vgl. **Mag** (1995) S. 21.

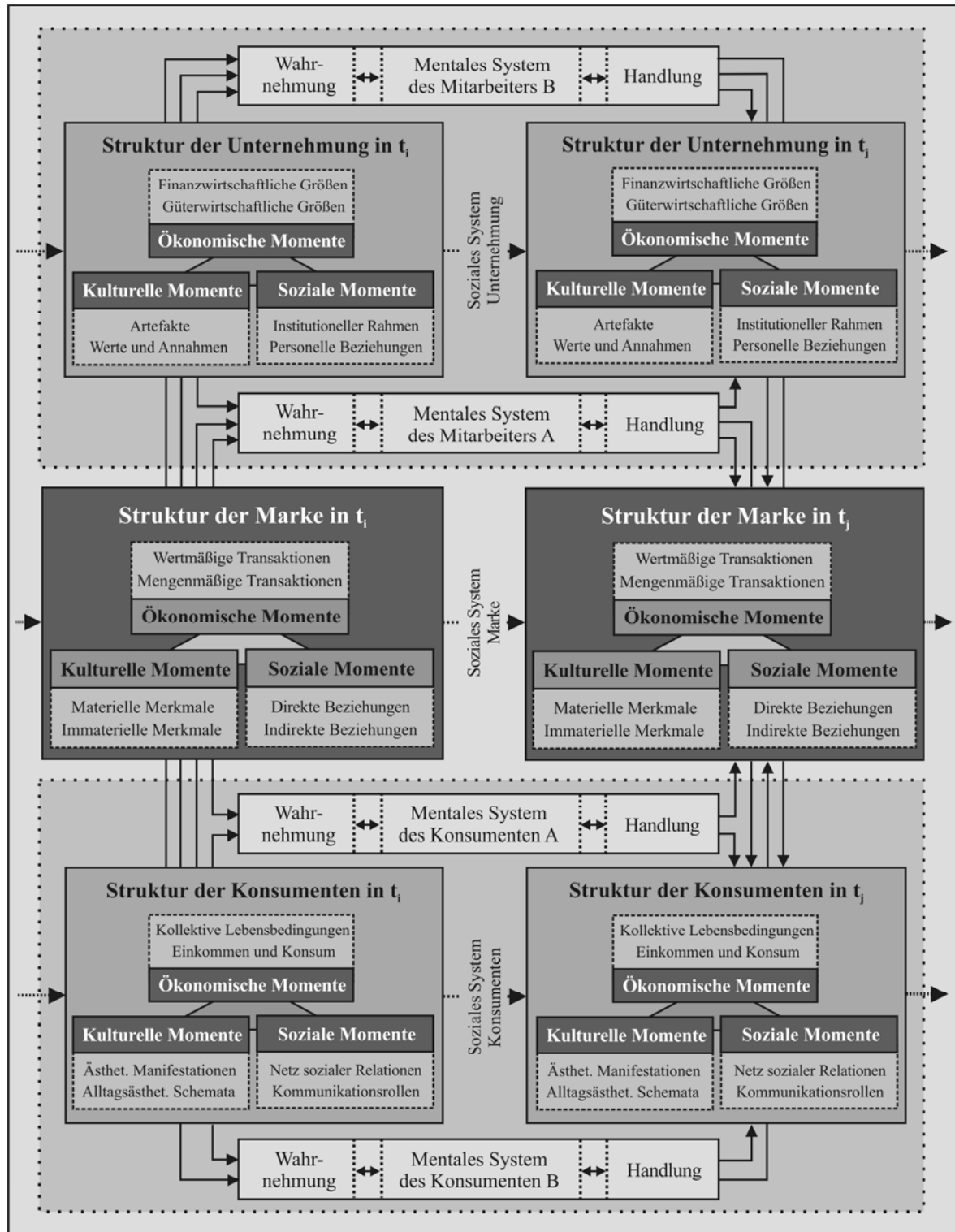
²⁴⁰⁹ Vgl. **Gomez; Probst** (1999) S. 22.

²⁴¹⁰ Vgl. **Tietz** (1989) S. 42.

²⁴¹¹ Vgl. **Adam** (1996) S. 65.

²⁴¹² Vgl. **Meffert; Freter** (1974) S. 24; **Freter** (1983) S. 25.

Aus der konstruktivistischen Denkweise resultiert daher eine ganzheitliche Modellierung, die auf einem breiteren Fundament beruht, von größeren Kontexten ausgeht, wesentlich mehr Einflußfaktoren berücksichtigt sowie weniger isolierend und parzellierend ist, als die Partialmodelle der tradierten Position (vgl. Abb. 67).²⁴¹³



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 67: Ausdifferenziertes konstruktivistisches Modell der Marke

²⁴¹³ Vgl. Ulrich; Probst (1990) S. 11.

2.4.2. Würdigung des Komplexitätsgrades

Zur Würdigung der Komplexität des konstruktivistischen Bezugsrahmens reicht der Hinweis auf seine Integrationsfunktion für die Markentheorie nicht aus. Vielmehr ist der gewählte Komplexitätsgrad dahingehend zu untersuchen, inwieweit die system- und handlungstheoretische Modellierung einerseits mit dem realen Phänomen Marke übereinstimmt, andererseits aber mit der vorliegenden Methodik verwertbar bleibt.²⁴¹⁴ Hinsichtlich der Ähnlichkeitsbeziehung zwischen Realität und Modell bleibt festzuhalten, daß jeder relevanten Einflußgröße genau ein ganz bestimmtes Moment in der theoretischen Modellierung entspricht und umgekehrt. Mit Blick auf die forschungspraktische Verwertbarkeit erfüllt die Modellierung die folgenden Anforderungen:²⁴¹⁵

(a) **Verständlichkeit des Modells**

Der konstruktivistische Bezugsrahmen stellt eine grundlegende Innovation hinsichtlich der Beschreibung und Erklärung von Marken dar. Durch seine system- und handlungstheoretische Fundierung besitzt er einen Komplexitätsgrad, der eine intensive intellektuelle Auseinandersetzung erforderlich macht. Da das Gesamtmodell sukzessiv über mehrere, systematisch aufeinander aufbauende Argumentations- und Reflexionsstufen entwickelt wurde, läßt sich die Logik der Modellbildung aber problemlos nachvollziehen.

(b) **Vollständigkeit des Modells**

Die vollständige und damit genaue Abbildung real existierender Marken erleichtert ebenfalls das Verständnis für den hohen Komplexitätsgrad des vorliegenden Bezugsrahmens. Darüber hinaus fördert sie in jedem Fall die Verwendbarkeit des Modells in Bezug auf die theoretische Fundierung praktischer Problemstellungen. Dies führt letztlich zu einer deutlich erhöhten Bereitschaft, das Modell auch in der Praxis einzusetzen.²⁴¹⁶

(c) **Anpassungsfähigkeit des Modells**

Der konstruktivistische Bezugsrahmen läßt sich aufgrund seiner komplexen und dynamischen Anlage mühelos an unterschiedliche Problemsituationen angleichen. Relativ einfach ist insbesondere die Anpassung der strukturellen Momente, da deren Zusammensetzung weitgehend modular aufgebaut ist. Schwieriger erscheint dagegen die Änderung des grundlegenden Erklärungsprinzips, d.h. des handlungstheoretischen Kerns der Modellierung.

(d) **Sensitivität des Modells**

Das system- und handlungstheoretische Modell erlaubt die Extraktion der Muster, anhand derer sich die Selbstorganisation des Systems systematisch nachvollziehen läßt. Aufgrund der hohen Komplexität, die in der Interdependenz der diversen Einflußfaktoren zum Ausdruck kommt, können dabei unter bestimmten Umständen auch neben-

²⁴¹⁴ Vgl. **Pfohl; Stölzle** (1997) S. 121; **Mag** (1995) S. 20.

²⁴¹⁵ Vgl. **Naert; Leeftang** (1978) S. 99; **Pfohl; Stölzle** (1997) S. 123 f.

²⁴¹⁶ Vgl. **Pfohl; Stölzle** (1997) S. 123.

sächliche Faktoren ein enormes Einflußpotential gewinnen und zu einer signifikanten Änderung der im System ablaufenden Prozesse führen. In dieser Hinsicht besitzt das Modell eine hohe Sensitivität bezüglich der Veränderung von Einflußfaktoren.

(e) **Handhabbarkeit des Modells**

Allgemein erkennt man Modellen eine besondere Handhabbarkeit zu, sofern sie die Komplexität des realen Phänomens deutlich reduzieren. Hierzu stehen unterschiedliche Strategien zur Verfügung:²⁴¹⁷ Faktorenelementierung, Faktorenaggregation, Linearisierung der Relationen, Übergang von dynamischer zu statischer Betrachtung, Zusammenfassung von Nebenbedingungen sowie Austausch stochastischer durch deterministische Beziehungen.²⁴¹⁸ Dagegen zeichnet sich der konstruktivistische Bezugsrahmen insbesondere dadurch aus, daß er die Komplexität des realen Phänomens Marke zwar reduziert, dabei aber eine problemadäquate Varietät des Modells sicherstellt.²⁴¹⁹ Denn nur wenn das Modell eine entsprechende Varietät besitzt,²⁴²⁰ kann es mit der Komplexität der Marke angemessen verfahren.²⁴²¹

(f) **Wirtschaftlichkeit des Modells**

Gemäß der Komplexität des Modells sind für die praktische Nutzung sehr viele Daten hinsichtlich der strukturellen Momente der Marke, des Unternehmens und der Konsumenten zu erfassen. Die Datenbeschaffung verlangt demnach viel Zeit und verursacht relativ hohe Kosten.²⁴²² Letztlich kann nur im konkreten Anwendungsfall darüber entschieden werden, ob die vermeintlich größere prognostische Relevanz der system- und handlungstheoretischen Modellierung diesen Aufwand rechtfertigt. Die Gefahr, die Anwendung des Modells könne an der generellen Verfügbarkeit der Daten scheitern, besteht wegen des qualitativen Charakters der zu beschaffenden Daten jedenfalls nicht.

Zusammenfassend kann man festhalten, daß die konstruktivistische Modellierung der Marke einen theoretisch entscheidenden Vorteil besitzt. Denn aufgrund ihrer Varietät ist sie nicht nur in der Lage, das komplexe Phänomen Marke adäquat zu beschreiben und systematisch zu erklären, d.h. die systemischen Muster des sozialen Systems Marke zu extrahieren. Durch sie wird es auch möglich, der Komplexität von Marken durch die Entwicklung angemessener marken- und kommunikationspolitischer Methoden, Techniken und Instrumente zu begegnen. Insofern überwindet die erarbeitete Modellierung den Konflikt zwischen der Problemorientierung von Modellen einerseits und deren Lösungsorientierung andererseits.²⁴²³

²⁴¹⁷ Vgl. **Brauchlin** (1990) S. 152 f.

²⁴¹⁸ Vgl. **Mag** (1995) S. 26; **Pfohl; Stölzle** (1997) S. 121 f.

²⁴¹⁹ Vgl. **Gomez** (1978) S. 223.

²⁴²⁰ Die Varietät, welche die Anzahl der unterscheidbaren Zustände wiedergibt, ist einer der zentralen Begriffe der systemtheoretischen Komplexitätsdiskussion. Vgl. hierzu **Malik** (2002) S. 186.

²⁴²¹ Vgl. **Eggers** (1994) S. 47; **Weber** (1996 a) S. 34.

²⁴²² Vgl. **Meffert; Freter** (1974) S. 29.

²⁴²³ Vgl. hierzu auch ausführlich **Zentes** (1976).

D. Resümee

Der Anlaß zur Entwicklung des vorliegenden markentheoretischen Bezugsrahmens liegt in dem Dilemma, daß bisher keine umfassende und allseits akzeptierte Marken- und Kommunikationstheorie existiert,²⁴²⁴ anhand derer sich die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Marken-Kommunikation angemessen bewältigen lassen. Angesichts dieses Defizits wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine handlungstheoretisch fundierte Systemtheorie der Marke entwickelt, die dem wissenschaftlichen Standpunkt des Konstruktivismus entspricht.²⁴²⁵

I. Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit befaßt sich mit den Kategorien Marke und Kommunikation. Da man im Marketing explizit zwischen den zugrunde liegenden Sachverhalten differenziert, erfolgte eine separate Abhandlung zu beiden Begriffen. Die entsprechenden Ausführungen haben zu dem Erkenntnis geführt, daß das tradierte Marken- und Kommunikationsverständnis wesentliche Defizite aufweist und somit nicht mehr ausreicht, um adäquate Beschreibungen, theoretische Erklärungen sowie praktische Handlungsoptionen hinsichtlich der unterschiedlichen Gesichtspunkte der Marken-Kommunikation aufzuzeigen.

Insbesondere konnte gezeigt werden, daß die tradierte Markenforschung ein sehr heterogenes und diffuses Bild bietet.²⁴²⁶ Denn die jeweiligen Ansätze beschreiben das grundlegende Wesen, die konstitutiven Elemente und die allgemeingültigen Erfolgsfaktoren von Marken uneinheitlich und teilweise widersprüchlich. Die Konsequenzen für die praktische Anwendung sind offensichtlich. Es existieren gegenwärtig keine eindeutigen Handlungsempfehlungen. Außerdem wurde deutlich, daß die tradierte Markentheorie auf programmatischen Direktiven bzw. methodologischen Leitideen beruht, die sich als äußerst kritisch herausgestellt haben. So postuliert die Entscheidungstheorie ein Realitätsverständnis und einen Rationalitätsanspruch, die aus konstruktivistischer Sicht nicht mehr haltbar sind.²⁴²⁷ Und die verhaltenswissenschaftliche Forschung basiert auf anthropologischen Implikationen und methodologischen Instrumentarien, die sich ethisch und praktisch als fragwürdig charakterisieren lassen.²⁴²⁸

Außerdem stellte sich heraus, daß das tradierte Kommunikationsverständnis von einer rückständigen Kommunikationstheorie sowie verkürzten Annahmen hinsichtlich des senderseitigen Management- und des konsumentenseitigen Wirkungsprozesses ausgeht. Die kritische Auseinandersetzung mit dem tradierten Kommunikationsmodell führte dabei zu der Einsicht, daß

²⁴²⁴ Vgl. **Adjouri** (1993) S. 6.

²⁴²⁵ Vgl. hierzu auch **Kothen** (2006).

²⁴²⁶ Vgl. **Meffert** (2000 b) S. 3.

²⁴²⁷ Vgl. **Lüer** (1998); **Becker** (1996 a).

²⁴²⁸ Vgl. **Herzog** (1984); **Müller** (1989).

es sich bei Kommunikation nicht um einen unidirektionalen, linear-deterministischen, sondern um einen konstruktiven, selektiven, reflexiven und reziproken Prozeß handelt.²⁴²⁹ Hinsichtlich des senderseitigen Managementprozesses wurde die Vernachlässigung der Implementierung, d.h. der Umsetzung, Strukturanpassung und Durchsetzung von Kommunikationskonzeptionen als besonders kritisch herausgestellt.²⁴³⁰ Und mit Blick auf den konsumentenseitigen Wirkungsprozeß zeigte sich, daß die Wirkungen nicht nur durch einen einfachen Mechanismus zwischen der Botschaft und der Psyche der Konsumenten entstehen, sondern daß auch mediale, situative und soziale Faktoren mitwirken.²⁴³¹

In der Absicht, die aufgezeigten Defizite der tradierten Marken- und Kommunikationstheorie abzumindern bzw. zu beseitigen, wurde in der vorliegenden Arbeit sukzessiv ein markentheoretischer Bezugsrahmen entwickelt, der sich als handlungstheoretisch fundierte Systemtheorie der Marke charakterisieren läßt. Die zentrale Herausforderung bestand dabei in der Problematik, unterschiedliche system- und handlungstheoretische Ansätze in die Beschreibung und Erklärung des sozialen Phänomens Marke zu integrieren. Den Ausgangspunkt hierzu markierte die Kennzeichnung von Marken als soziale Systeme. Unter Rückgriff auf die bisherigen Ergebnisse einiger weniger systemtheoretisch fundierter Forschungsarbeiten zur Markenthematik konnte gezeigt werden, daß Marken soziale Systeme repräsentieren, die sich durch Selbstorganisationsprozesse entwickeln und zu einer partiellen Parallelisierung der Wirklichkeitsvorstellungen der unternehmens- und konsumentenseitig beteiligten Personen führen.²⁴³² Darauf aufbauend manifestiert sich das eigenständige wissenschaftliche Potential der vorliegenden Arbeit in der markenspezifischen Adaption und Ausdifferenzierung des dynamisch-transaktionalen Kommunikationsmodells sowie insbesondere in der system- und handlungstheoretischen Modellierung von Marken. Die transaktionale Modellierung der Marken-Kommunikation unterstellt dabei eine Wechselbeziehung zwischen der Konzeption und Schaltung markenbezogener Mitteilungen durch den Kommunikator und der subjektiven Interpretation durch den Kommunikanden.²⁴³³ Die innovative Modellbildung in Bezug auf das soziale System Marke beinhaltet einerseits die system- und handlungstheoretische Modellierung der Marke und andererseits die Ausdifferenzierung der verschiedenen strukturellen Größen.

Insgesamt läßt sich festhalten, daß mit der system- und handlungstheoretischen Modellierung der Marke ein konstruktivistischer Theorieentwurf vorgelegt wird, der die Restriktionen der tradierten Marken- und Kommunikationsforschung überwindet und eine ganzheitliche und vernetzte Betrachtung der Marken-Kommunikation begründet. Dabei wird der Extraktion der syste-

²⁴²⁹ Vgl. **Merten** (1999); **Schenk** (2002).

²⁴³⁰ Vgl. **Schreyögg** (1984); **Lehner** (1998).

²⁴³¹ Vgl. **Bongard** (2002); **Bode** (2004).

²⁴³² Vgl. insbesondere **Thurm** (2000); **Essinger** (2001); **Hellmann** (2003).

²⁴³³ Vgl. **Bode** (1996) S. 171; **Stewart**; **Ward** (1994) S. 326.

mischen Muster ein einheitliches, allgemein gültiges Beschreibungs- und Erklärungsprinzip zugrunde gelegt, aufgrund dessen sich die Komplexität, Dynamik und Vernetztheit von Marken veranschaulichen und handhaben läßt. Die kritische Würdigung hat schließlich anhand von unterschiedlichen formalen und inhaltlichen Kriterien die besondere Leistungsfähigkeit des konstruktivistischen Bezugsrahmens im Vergleich zu den tradierten Ansätzen verdeutlicht.

II. Zukünftiger Forschungsbedarf

Der im Rahmen dieser Arbeit entwickelte konstruktivistische Bezugsrahmen hat sich für die Beschreibung und Erklärung des kommunikativen Phänomens Marke sowie für die wissenschaftliche Fundierung der marken- und kommunikationspolitischen Praxis als grundsätzlich leistungsfähig erwiesen.²⁴³⁴ Da die zugrunde liegende ganzheitliche Denkweise im Marketing bisher aber eine eher unbedeutende Stellung inne hat, besteht für die Zukunft weiterer Forschungsbedarf, um sich gegen die Dominanz des entscheidungstheoretisch bzw. verhaltenswissenschaftlich fundierten Standpunkts zu behaupten. Die auftretenden Forschungsfragen lassen sich danach systematisieren, ob sie in direktem Zusammenhang mit der Weiterentwicklung bzw. Ausdifferenzierung des markentheoretischen Bezugsrahmens stehen oder ob sie sich auf die angewandte Forschung, d.h. auf den Transfer der erarbeiteten Erkenntnisse beziehen:

(a) Bedarf an abstrakter Grundlagenforschung

Im Rahmen der abstrakten Grundlagenforschung besteht konkreter Forschungsbedarf sowohl hinsichtlich der Modellierung der Kommunikation als auch des sozialen Systems Marke. In Bezug auf die Kommunikation erscheint es notwendig, die Intra-Transaktionen, d.h. die situativen, sozialen und mentalen Faktoren bzw. Prozesse seitens des Kommunikators um entscheidungstheoretische und seitens des Kommunizierten um verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse zu erweitern. Außerdem sind die Inter-Transaktionen, d.h. die semiotischen und medialen Faktoren und Prozesse um kommunikations- und medienwissenschaftliche Einsichten zu ergänzen. Insgesamt sollte aus der weiteren Forschung ein Modell entstehen, das auf alle kommunikationspolitischen Instrumente abstellt und Ansatzpunkte für deren systematische Koordination und Abstimmung beinhaltet.²⁴³⁵ Hinsichtlich der Modellierung von Marken kommt der weiteren Ausdifferenzierung des strukturell-individualistischen Erklärungsansatzes durch Ergebnisse aktorstheoretischer Forschungsarbeiten eine große Bedeutung zu. Von Interesse ist zudem eine umfassende Fundierung des konstruktivistischen System- und Akteurmodells durch weitere system- und handlungstheoretische Erkenntnisse, die u.a. auch aus der Organisations- oder Super-

²⁴³⁴ Vgl. hierzu auch **Foscht** (1998) S. 334; **Essinger** (2001) S. 262.

²⁴³⁵ In diesem Kontext sind insbesondere die Forschungsergebnisse zur integrierten Kommunikation von **BRUHN** und **ESCH** zu nennen. Vgl. insbesondere **Bruhn** (2006 a); **Esch** (2006).

visionsforschung stammen können. Wichtige Einsichten lassen sich auch aus der weiteren Erforschung der prozessualen Dynamik von Marken gewinnen. Mit Blick auf praktische Erfordernisse besitzt die Anpassung der Modellierung an unterschiedliche Arten von Marken und die Operationalisierung der strukturellen Größen in Bezug auf konkrete Interventionsmöglichkeiten eine herausragende Bedeutung.

(b) Bedarf an angewandter Forschung

Um die Befunde des konstruktivistischen Bezugsrahmens in die Praxis zu transferieren, besteht weiterer Forschungsbedarf in Bezug auf die anwendungsorientierte Präzisierung der ganzheitlichen Navigationsmethodik sowohl in struktureller als auch in prozessualer Hinsicht. Die strukturelle Dimension, die sich auf die Navigationssphären bezieht, ist systematisch um weitere Systemebenen – beispielsweise durch die Ausdifferenzierung des sozialen Systems Unternehmung durch einzelne Subsysteme für die unterschiedlichen Kommunikationsabteilungen bzw. durch Ausdehnung der Systemgrenzen auf das gesamte Netzwerk der beteiligten Kommunikationsdienstleister – zu erweitern. Außerdem besteht die Notwendigkeit, die bestehenden und neu hinzukommenden strukturellen Momente zu operationalisieren, indem exemplarische Zielsetzungen, Kennzahlen, Zielwerte und Interventionsmöglichkeiten aufgezeigt und mit konkreten Erhebungsmethoden verbunden werden. Die prozessuale Dimension, die auf die Navigationsmodi abstellt, kann um spezifische Arbeitsabläufe und um konkrete Arbeitsschritte ergänzt werden. Zudem sollte für die einzelnen Phasen ein umfassendes Arsenal an geeigneten Methoden und Techniken erarbeitet werden, das den involvierten Akteuren bei dem Durchlauf der einzelnen Phasen gezielt Hilfestellung leistet. Mithin besteht Bedarf an der Entwicklung fördernder institutioneller Vorgaben, die einen möglichst reibungslosen und konfliktfreien Ablauf des zirkulären Prozesses begünstigen.

Insgesamt zeigen diese Ausführungen, daß – trotz des ohnehin schon hohen Detaillierungsgrads der system- und handlungstheoretischen Modellierung – sowohl hinsichtlich der abstrakten Grundlagenforschung als auch in Bezug auf die angewandte Marken- und Kommunikationsforschung jeweils ein ausreichendes Potential für weitere Forschungsarbeiten besteht.

F. Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (1989):** Strategisches Markt-Management: Wettbewerbsvorteile erkennen – Märkte erschließen – Strategien entwickeln, Wiesbaden 1989.
- Aaker, D. A. (1992):** Management des Markenwertes, Frankfurt a. M, New York 1992.
- Aaker, D. A. (1992):** Strategic Market Management, 3. Aufl., New York 1992.
- Aaker, D. A. (1997):** Die Bekanntheit stärkt den Wert der Marke, in: Werben & Verkaufen, H. 42, 1997, S. 104 - 106.
- Aaker, D. A. (2002):** Building Strong Brands, 2. Aufl., New York 2002.
- Aaker, D. A. u.a. (1992):** Advertising Management, Englewood Cliffs 1992.
- Aaker, D. A.; Joachimsthaler, E. (2000):** Brand Leadership – Die Strategie für Siegermarken, München 2000.
- Aaker, D. A.; Shansby, J. G. (1982):** Positioning your Product, in: Business Horizons, H. 3, 1982, S. 56 - 62.
- Aaker, J. A. (1997):** Dimensions of Brand Personality, in: Journal of Marketing Research, H. 8, 1997, S. 347 - 356.
- Aaker, J. A. (2005):** Dimensionen der Markenpersönlichkeit, in: Moderne Markenführung, Hrsg.: Esch, F.-R., 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 2005, S. 165 - 176.
- Abend, J. (1986):** Der Markenartikel – Eine literaturkritische Würdigung, in: Markenartikel. H. 8, 1986, S. 366 - 368.
- Abraham, M. M.; Lodish, L. M. (1991):** Wie man Werbeerfolg exakt berechnet: Single-Source-Daten weisen den Weg zu Marketingmaßnahmen, die Geld nicht verpulvern, in: Harvard Manager, H. 2, 1991, S. 137 - 145.
- Ackoff, R. L. (1977):** Organisation und interdisziplinäre Forschung, in: Entscheidungstheorie, Hrsg.: Witte, E.; Timm, A. L., Wiesbaden 1977, S. 274 - 289.
- Adam, D. (1996):** Planung und Entscheidung: Modelle – Ziele – Methoden, 4., vollst. überarb. u. wes. erw. Aufl., Wiesbaden 1996.
- Adjouri, N. (1993):** Die Marke als Botschaft, Berlin 1993.
- Adjouri, N. (2002):** Die Marke als Botschafter: Markenidentität bestimmen und entwickeln, Wiesbaden 2002.
- Adler, J. (1996):** Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen: Eine nachfrageorientierte Analyse, Wiesbaden 1996.
- Adler, J. (1998):** Eine informationsökonomische Perspektive des Kaufverhaltens, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 7, 1998, S. 341 - 347.
- Aeberhard, K. (1996):** Strategische Analyse: Empfehlungen zum Vorgehen und zu sinnvollen Methodenkombinationen, Bern u.a. 1996.
- Ahlert, D. (1984):** Grundzüge des Marketing, 3. Aufl., Düsseldorf 1984.
- Ahlert, D. (1996):** Distributionspolitik: Das Management des Absatzkanals, 3. Aufl., Stuttgart, Jena 1996.
- Ahlert, D.; Schröder, H. (1996):** Rechtliche Grundlagen des Marketing, 2., völlig überarb. Aufl., Stuttgart u.a. 1996.
- Albert, H. (1964):** Probleme der Theoriebildung, in: Theorie und Realität, Hrsg.: Albert, H., Tübingen 1964, S. 3 - 70.
- Albert, H. (1971):** Wertfreiheit als methodisches Prinzip, in: Logik der Sozialwissenschaften, Hrsg.: Topitsch, E., 7. Aufl., Köln, Berlin 1971, S. 181 - 210.
- Albert, H. (1976):** Aufklärung und Steuerung, Hamburg 1976.
- Albert, H. (1980):** Traktat über kritische Vernunft, 4. Aufl. 1980.
- Albert, H. (1998):** Marktsoziologie und Entscheidungslogik: Zur Kritik der reinen Ökonomik, Tübingen 1998.
- Aleff, H.-J. (1999):** Produkttypologien im Marketing, in: Der Markt, H. 3/4, 1999, S. 133 - 138.

- Algesheimer, R. (2004):** Brand Communities: Begriff, Grundmodell und Implikationen, Wiesbaden 2004.
- Algesheimer, R.; Herrmann, A. (2005):** Brand Communities – Grundidee, Konzept und empirische Befunde, in: Moderne Markenführung, Hrsg.: Esch, F.-R., 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 2005, S. 747 - 761.
- Al-Laham, A. (2000):** Die Implementierung von Strategien in der Unternehmenspraxis, in: Praxis des Strategischen Managements, Hrsg.: Welge, M. K. u.a., Wiesbaden 2000, S. 261 - 277.
- Alt, M.; Griggs, S. (1988):** Can a brand be cheeky?, in: Marketing Intelligence and Planning, H. 6, 1988, S. 9 - 16.
- Amstad, P. (1994):** Werbewirkungsmessung heute: Methodologische Überlegungen aus psychologischer Sicht, in: Marktforschung, Hrsg.: Tomczak, T.; Reinecke, S., St. Gallen 1994, S. 250 - 255.
- Anderson, P. F. (1983):** Marketing: Scientific Progress and Scientific Method, in: Journal of Marketing, H. 3, 1983, S. 18 - 31.
- Andritzky, K.; Merkle, E. (1976):** Neuere Ansätze zur Messung des Werbeerfolgs unter besonderer Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Aspekte, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. 8, 1976, S. 571 - 588.
- Angehrn, O. (1969):** Handelsmarken und Herstellermarken im Wettbewerb, Stuttgart 1969.
- Angehrn, O. (1974):** Markenpolitik, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Hrsg.: Tietz, B., Stuttgart 1974, Sp. 1227 - 1233.
- Angermann, F. (2005):** Special Ads – je mehr desto besser? Eine experimentelle Untersuchung von Sonderwerbformen im Fernsehen, Marburg 2005.
- Ansoff, H. I. (1984):** Implanting Strategic Management, London 1984.
- Anton, M. (1973):** Die Ziele der Werbung in Theorie und Praxis, Wiesbaden 1973.
- Arbeitskreis Deutscher Marktforschungsinstitute (Hrsg.) (1989):** Geschichte, Leistungsspektrum, Satzung, Geschäftsbedingungen und Arbeitsschwerpunkte des Arbeitskreises, Frankfurt a.M. 1989.
- ARD-Werbegesellschaften (Hrsg.) (1995):** Mediaperspektiven, Frankfurt a.M. 1995.
- Arens, W. F.; Bovée, C. L. (1994):** Contemporary Advertising, 5. Aufl., Boston 1994.
- Argyris, C.; Schön, D. (1978):** Organizational Learning. A Theory of Action Perspective, Reading u.a. 1978.
- Arnold, D. (1975):** Die einzelbetriebliche Organisation der Werbung, in: Handbuch der Werbung, Hrsg.: Behrens, K. C., 2. Aufl., Wiesbaden 1975, S. 469 - 486.
- Arnold, D. (1992):** Modernes Markenmanagement, Wien 1992.
- Arnould, E. J.; Wallendorf, M. (1994):** Market-Oriented Ethnography, in: Journal of Marketing Research, H. 11, 1994, S. 484 - 504.
- Aufderheide, D.; Backhaus, K. (1995):** Institutionenökonomische Fundierung des Marketing, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft, 1995, S. 43 - 59.
- Baacke, D. (1989):** Sozialökologie und Kommunikationsforschung, in: Qualitative Medienforschung, Hrsg.: Baacke, D.; Kübler, H.-D., Tübingen 1989, S. 87 - 134.
- Baacke, D. u.a. (1988):** Sozialökologische Jugendforschung und Medien, in: Publizistik, H. 1; 1988, S. 223 - 242.
- Baacke, D. u.a. (1990 a):** Lebenswelten sind Medienwelten, Opladen 1990.
- Baacke, D. u.a. (1990 b):** Medienwelten Jugendlicher – Ergebnisse eines sozialökologischen Forschungsprojekts, in: Media Perspektiven, H. 5, 1990, S. 323 - 336.
- Bacher, M. R. (2000):** Outsourcing als strategische Marketing-Entscheidung, Wiesbaden 2000.
- Baecker, D. (2001):** Vom Kultivieren des Managements durch die Organisation – und umgekehrt, in: Zirkuläre Positionen 3, Hrsg.: Bardmann, T. M.; Groth, T., Wiesbaden 2001, S. 43 - 66.
- Baetge, J. (1983):** Kybernetische Methoden und Lösungen in der Unternehmenspraxis, Berlin 1983.
- Baitsch, S. (1993):** Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive, Frankfurt a. M., New York 1993.

- Balderjahn, I. (1993):** Marktreaktionen von Konsumenten: Ein theoretisch-methodisches Konzept zur Analyse der Wirkung marketingpolitischer Instrumente, Berlin 1993.
- Bamberg, G.; Coenenberg, A. G. (2006):** Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 13., überarb. Aufl., München 2006.
- Bänsch, A. (1998):** Verkaufspsychologie und Verkaufstechnik, 7., durchges. Aufl., München, Wien 1998.
- Bänsch, A. (2002):** Käuferverhalten, 9., durchges. u. erg. Aufl., München, Wien 2002.
- Bardmann, T. M. (1994):** Wenn aus Arbeit Abfall wird: Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten, Frankfurt a.M. 1994.
- Barg, C.-D. (1981):** Die Tests in der Werbung, in: Die Werbung, Bd. 1, Hrsg.: Tietz, B., Landsberg a.L. 1981, S. 925 - 955.
- Barich, H.; Kotler, P. (1991):** A Framework for Marketing Image Management, in: Sloan Management Review, H. 4, 1991, S. 94 - 104.
- Barnlund, D. C. (1970):** A Transactional Model of Communication, in: Foundations of Communication Theory, Hrsg.: Sereno, K. K.; Mortensen, C. D., New York u.a. 1970, S. 83 - 102.
- Barth, K.; Theis, H.-J. (1991):** Werbung des Facheinzelhandels, Wiesbaden 1991.
- Barthes, R. (1983):** Elemente der Semiologie, Baden-Baden 1983.
- Barthes, R. (1990):** Rhetorik des Bildes, in: Der entgegenkommende und der stumpfe Sinn, Hrsg.: Barthes, R., Frankfurt a.M. 1990, S. 28 - 46.
- Barthes, R. (1992):** Mythen des Alltags, Frankfurt a. M. 1992.
- Bartölke, K.; Grieger, J. (2004):** Individuum und Organisation, in: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Hrsg.: Schreyögg, G.; Werder, A. v., 4., völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 464 - 472.
- Barwise, P. u.a. (1990):** Brands as Separable Assets, in: Business Strategy Review, H. 6, 1990, S. 43 – 59.
- Barzen, D. (1990):** Marketing-Budgetierung, Frankfurt a.M. u.a. 1990.
- Bateson, G. (1981):** Ökologie des Geistes, Frankfurt a. M. 1981.
- Bateson, G.; Ruesch, J. (1995):** Kommunikation, Heidelberg 1995.
- Batra, R. u.a. (1993):** The Brand Personality Component of Brand Goodwill, in: Brand Equity and Advertising, Hrsg.: Aaker, D. A., Hillsdale 1993, S. 83 - 96.
- Batra, R. u.a. (1996):** Advertising Management, 5. Aufl., Englewood Cliffs 1996.
- Batra, R.; Ray, M. L. (1985):** How Advertising Works at Contact, in: Psychological Processes and Advertising Effects, Hrsg.: Alwitt, L. F.; Mitchell, A. A., Hillsdale, London 1985, S. 13 - 44.
- Batra, R.; Ray, M. L. (1986):** Situational Effects of Advertising Repetition, in: Journal of Consumer Research, H. 3, 1986, S. 432 - 445.
- Bauer, E. (1976 a):** Markt-Segmentierung als Marketing-Strategie, Berlin 1976.
- Bauer, E. (1977):** Markt-Segmentierung, Stuttgart 1977.
- Bauer, H. H. (1988):** Marktstagnation als Herausforderung für das Marketing, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. 10, 1988, S. 1052 - 1071.
- Bauer, H. H. (1989):** Marktabgrenzung. Konzeption und Problematik von Ansätzen und Methoden zur Abgrenzung und Strukturierung von Märkten unter besonderer Berücksichtigung von marketingtheoretischen Verfahren, Berlin 1989.
- Bauer, H. H. u.a. (2000 a):** Eine Konzeption des Werbecontrolling, Mannheim 2000.
- Bauer, H. H. u.a. (2000 b):** Ausgewählte Instrumente des Werbecontrollings, Mannheim 2000.
- Bauer, H. H.; Huber, F. (1998 a):** Warum die Markenpolitik auch über 2000 hinaus wirkt (Teil 1), in: Markenartikel, H. 1, 1998, S. 36 - 41.
- Bauer, H. H.; Huber, F. (1998 b):** Warum die Markenpolitik auch über 2000 hinaus wirkt (Teil 2), in: Markenartikel, H. 2, 1998, S. 40 - 44.
- Bauer, H. H.; Meeder, U. (2000):** Verfahren der Werbewirkungsmessung – Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, Mannheim 2000.

- Bauer, R. A. (1963):** The Initiative of the Audience, in: Journal of Advertising Research, H. 1, 1963, S. 2 - 7.
- Bauer, R. A. (1964):** The Obstinate Audience – The Influence Process from the Point of View of Social Communication, in: American Psychologist, H. 4, 1964, S. 319 - 328.
- Bauer, W. (1976 b):** Graphik und Design – Grundlagen: Werbung, Information, Gestaltung, Typographie, Druck, Photographie, München 1976.
- Baumgarth, C. (2004):** Markenpolitik: Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, 2., überarb. u. erw. Aufl, Wiesbaden 2004.
- BBDO (Hrsg.) (2005):** Brand Parity Studie, Düsseldorf 2005.
- Bea, F. X.; Göbel, E. (2006):** Organisation: Theorie und Gestaltung, 3., neu bearb. Aufl., Stuttgart 2006.
- Bea, F. X.; Haas, J. (2005):** Strategisches Management, 4., Neubearb. Aufl., Stuttgart 2005.
- Bebié, A. (1978):** Käuferverhalten und Marketing-Entscheidung – Konsumgüter-Marketing aus der Sicht der Behavioral Sciences, Wiesbaden 1978.
- Becher, K. (1996):** Neues deutsches Markenrecht: Schutzrechte erwerben, pflegen, verteidigen, Berlin 1996.
- Beck, K. (1994):** Medien und die soziale Konstruktion von Zeit, Opladen 1994.
- Becker, A. (1996 a):** Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse: Ein strukturationstheoretisches Konzept, Wiesbaden 1996.
- Becker, A. (1998):** Rationalität in innovativen Entscheidungsprozessen, in: Innovation in der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg.: Gerum, E., Wiesbaden 1998, S. 155 - 184.
- Becker, A. (2000):** Rationalität als soziale Konstruktion, in: Das Neue Strategische Management, Hrsg.: Hinterhuber, H. H. u.a., 2., vollst. überarb. u. akt. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 147 - 182.
- Becker, J. (1992):** Markenartikel und Verbraucher, in: Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Hrsg.: Dichtl, E.; Eggers, W., München 1992, S. 97 - 127.
- Becker, J. (2005):** Einzel-, Familien und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, in: Moderne Markenführung, Hrsg.: Esch, F.-R., 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 2005, S. 381 - 402.
- Becker, J. (2006):** Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 8., überarb. und erw. Aufl., München 2006.
- Becker, M. (1999):** Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 2., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1999.
- Becker, U.; Nowak, H. (1982):** Lebensweltanalyse als neue Perspektive der Meinungs- und Marketingforschung, in: Fitting to Turbulent Times, Bd. 2, Hrsg.: Esomar, Wien 1982, S. 247 - 267.
- Bednarczuk, P. (1990):** Strategische Kommunikationspolitik für Markenartikel in der Konsumgüterindustrie: Gestaltung und organisatorische Umsetzung, Offenbach 1990.
- Beeskow, W. u.a. (1987):** Werbebudget, in: Standard-Lexikon für Marketing, Marktkommunikation, Markt- und Mediaforschung, Hrsg.: Koschnick, W., München u.a. 1987, S. 880 - 883.
- Behrens, G. (1976):** Werbewirkungsanalysen, Opladen 1976.
- Behrens, G. (1978):** Werbewirkungsforschung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 8, 1978, S. 345 - 351.
- Behrens, G. (1980):** Werbewirkungsforschung, in: Werbung – Theorie und Praxis werblicher Beeinflussung, Hrsg.: Kaiser, A., München 1980, S. 102 - 117.
- Behrens, G. (1991 a):** Konsumentenverhalten: Entwicklung, Abhängigkeiten, Möglichkeiten, 2., erw. Aufl., Heidelberg 1991.
- Behrens, G. (1991 b):** Werbepsychologie, 3. Aufl., München 1991.
- Behrens, G. (1994):** Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze der Markenpolitik, in: Handbuch Markenartikel, Bd. 1, Hrsg.: Bruhn, M., Stuttgart 1994, S. 199 - 217.
- Behrens, G. (1995):** Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen des Marketing, in: Handwörterbuch des Marketing, Hrsg.: Tietz, B. u.a., 2., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2554 - 2564.
- Behrens, G. (1996):** Werbung. Entscheidung - Erklärung - Gestaltung, München 1996.

- Behrens, G. (1998):** Befreiung von Denkblockaden durch Betrachtung von Marketingproblemen aus konstruktivistischer Sicht, in: Innovation in der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg.: Gerum, E., Wiesbaden 1998, S. 119 - 142.
- Behrens, G. (2000):** Theoriegeleitetes versus praxisorientiertes Marketing, in: Deutschsprachige Marketingforschung, Hrsg.: Backhaus, K., Stuttgart 2000, S. 41 - 53.
- Behrens, K. C. (1976 a):** Absatzwerbung, 2. Aufl., Wiesbaden 1976.
- Bekmeier, S.; Konert, F.-J. (1994):** Erlebnisorientierte Markenstrategien, in: Handbuch Markenartikel, Bd. 1, Hrsg.: Bruhn, M., Stuttgart 1994, S. 603 - 618.
- Bekmeier-Feuerhahn, S. (1998):** Marktorientierte Markenbewertung: Eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung, Wiesbaden 1998.
- Bekmeier-Feuerhahn, S. (2004):** Erlebniswertorientierte Markenstrategien, in: Handbuch Markenführung, Bd. 1, Hrsg.: Bruhn, M., 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 879 - 902.
- Belch, G. E.; Belch, M. A. (2001):** Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective, 5. Aufl., Boston u.a. 2001.
- Benad, G. (1991):** Mediaforschung, in: Marketing, Hrsg.: Poth, L. G., 2. Aufl., Neuwied 1991, Kap. 60.
- Bendel, K. (1993):** Selbstreferenz, Koordination und gesellschaftliche Steuerung, Pfaffenweiler 1993.
- Bender, M. (1976):** Die Messung des Werberfolges in der Werbeträgerforschung, Würzburg, Wien 1976.
- Beninde, L. (2000):** Planning: Verbraucherorientierte strategische Planung in der Werbeagentur, Bonn 2000.
- Bense, M. (1967):** Semiotik: Allgemeine Theorie der Zeichen, Baden-Baden 1967.
- Bense, M.; Walther, E. (1973):** Wörterbuch der Semiotik, Köln 1973.
- Bentele, G. u.a. (Hrsg.) (2004):** Kommunikationsmanagement, Neuwied, Kriftel 2004.
- Berekoven, L. (1961):** Die Werbung für Investitions- und Produktionsgüter, ihre Möglichkeiten und Grenzen, München 1961.
- Berekoven, L. (1978):** Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens, in: Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing, o. Hrsg., Wiesbaden 1978.
- Berekoven, L. (1992):** Von der Markierung zur Marke, in: Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Hrsg.: Dichtl, E.; Eggers, W., München 1992, S. 25 - 45.
- Berekoven, L. u.a. (2006):** Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 11., überarb. Aufl., Wiesbaden 2006.
- Berens, W.; Delfmann, W. (1994):** Quantitative Planung, Stuttgart 1994.
- Berg.; K.; Kiefer, L. (Hrsg.) (1996):** Massenkommunikation: Eine Langzeitstudie zur Mediennutzung und Medienbewertung, Baden-Baden 1996.
- Bergen, H. v. (1988):** New Marketing – die Zukunft inszenieren, Freiburg i.B. 1988.
- Berger, P. L.; Luckmann, T. (1980):** Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie, 5. Aufl., Frankfurt a.M. 1980.
- Bergler, G. (1960):** Das Schrifttum über den Markenartikel, 4. Aufl., Nürnberg 1960.
- Bergmann, G. (2000):** Kompakt-Training Innovation, Ludwigshafen 2000.
- Bergmann, G. (2001 a):** Die Kunst des Gelingens: Wege zum Vitalen Unternehmen, 2., überarb. u. erw. Aufl., Sternfels 2001.
- Bergmann, G. (2001 b):** Management des Gelingens, in: Best Patterns, Hrsg.: Bergmann, G.; Meurer, G., Neuwied, Kriftel 2001, S. 45 - 53.
- Bergmann, G. (2003):** Umriss eines systemischen Marketing, in: Best Patterns Marketing, Hrsg.: Bergmann, G.; Meurer, G., Neuwied u.a. 2003, S. 47 - 75.
- Bergmann, G. (2006):** Systemisches Marketing-Management, in: Konstruktivistische Ökonomik, Hrsg.: Rusch, G., Marburg 2006, S. 213 - 250.
- Bergmann, G. u.a. (1999):** Muster, Marken, Menschen, in: Absatzwirtschaft, H. 10, 1999, S. 38 - 44.
- Bergmann, G.; Daub, J. (2006):** Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement, Wiesbaden 2006.

- Bergmann, G.; Meurer G. (2001):** Best Patterns – Spielregeln vitaler Systeme, in: Erfolgsmuster für zukunftsfähiges Management, Hrsg.: Bergmann, G.; Meurer, G., Neuwied, Kriefel 2001, S. 109 - 119.
- Bergmann, G.; Meurer, G. (2006):** Best Patterns im Management, in: Konstruktivistische Ökonomik, Hrsg.: Rusch, G., Marburg 2006, S. 307 - 338.
- Bergner, W. (1990):** Grundlagen der Typografie, Itzehoe 1990.
- Berlit, W. (1997):** Das neue Markenrecht, 2., Neubearb. Aufl., München 1997.
- Berndt, R. (1978):** Optimale Werbeträger- und Werbemittelselektion, Wiesbaden 1978.
- Berndt, R. (1993):** Kommunikationspolitik im Rahmen des Marketing, in: Handbuch Marketing-Kommunikation, Hrsg.: Berndt, R.; Hermanns, A., Wiesbaden 1993, S. 3 - 17.
- Berndt, R. (1995):** Marketing-Management, 2., verb. u. erw. Aufl., Berlin u.a. 1995.
- Berndt, R. (2005):** Marketingstrategie und Marketingpolitik, 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Berlin u.a. 2005.
- Berndt, R.; Hermanns, A. (Hrsg.) (1993):** Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993.
- Berry, L. L. (1983):** Relationship Marketing, in: Emerging Perspectives on Services Marketing, Hrsg.: Berry, L. L. u.a., Chicago 1983, S. 25 - 28.
- Berry, L. L.; Parasuraman, A. (1991):** Marketing Services, New York 1991.
- Bertalanffy, L. v. (1968):** General Systems Theory, Harmondsworth 1968.
- Berthel, J.; Becker, F. G. (2007):** Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 8., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 2007.
- Besson, N. A. (2003):** Strategische PR-Evaluation: Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit, Wiesbaden 2003.
- Betge, P. (1995):** Wirtschaftlichkeitsanalysen, in: Handwörterbuch des Marketing, Hrsg.: Tietz, B. u.a., 2., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2762 - 2776.
- Bidlingmaier, J. (1970):** Festlegung der Werbeziele, in: Handbuch der Werbung, Hrsg.: Behrens, K. C., Wiesbaden 1970, S. 403 - 434.
- Bidlingmaier, J. (1973):** Marketing 2, Hamburg 1973.
- Bidlingmaier, J. (1975):** Die Kontrolle des wirtschaftlichen Werberfolges, in: Handbuch der Werbung, Hrsg.: Behrens, K. C., 2. Aufl., Wiesbaden 1975, S. 773 - 812.
- Biel, A. L. (2001):** Grundlagen zum Markenwertaufbau, in: Moderne Markenführung, Hrsg.: Esch, F.-R., 3., erw. u. akt. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 61 - 90.
- Bierfelder, W. (1979):** Vershofens Nutzen-Leiter reaktiviert, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, H. 3, 1979, S. 343 - 350.
- Bierwirth, A. (2003):** Die Führung der Unternehmensmarke, Frankfurt a.M. 2003.
- Bintig, A. u.a. (1976):** Kritische Einführung in die Sozialpsychologie, Weinheim 1976.
- Birkigt, K. (1983):** Angewandte Verkaufsförderung, Hamburg 1983.
- Bischof, N. (1995):** Struktur und Bedeutung: Eine Einführung in die Systemtheorie, Bern u.a. 1995.
- Bismarck, W.-B. v.; Baumann, S. (1996):** Markenmythos: Verkörperung eines attraktiven Wertesystems, 2., unveränd. Aufl., Frankfurt a. M. u.a. 1996.
- Björn, J. (1985):** Kreativität und Marketing: Die Anwendung von Kreativitätstechniken im Marketingbereich, Bern u.a. 1985.
- Blackwell, R. D. u.a. (2001):** Consumer Behavior, 9. Aufl., Fort Worth u.a. 2001.
- Bläse, D. (1982):** Methodischer Rahmen für Planung, Durchführung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit, in: Öffentlichkeitsarbeit, Hrsg.: Haedrich, G., Berlin, New York 1982, S. 187 - 199.
- Bleicher, K. (1985):** Betriebswirtschaftslehre als systemorientierte Wissenschaft vom Management, in: Integriertes Management, Hrsg.: Probst, G. J. B.; Siegwart, H., Bern 1985, S. 65 - 91.
- Bleicher, K. (1991):** Organisation: Strategien – Strukturen – Kulturen, 2., vollst. neu bearb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1991.

- Bleicher, K. (2004):** Das Konzept integriertes Management, 7., überarb. u. erw. Aufl., Frankfurt a.M., New York 2004.
- Bleicker, U. (1983):** Produktbeurteilung der Konsumenten, Würzburg, Wien 1983.
- Blickhäuser, J.; Gries, T. (1989):** Individualisierung des Konsums und Polarisierung von Märkten als Herausforderung für das Konsumgüter-Marketing, in: Marketing ZFP, H. 1, 1989, S. 5 - 10.
- Bliesener, M.-M. (1994):** Outsourcing als mögliche Strategie zur Kostensenkung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, H. 4, 1994, S. 277 - 290.
- Bloch, P. H. u.a. (1986):** Consumer Search as an Extended Framework, in: Journal of Consumer Research, H. 6, 1986, S. 119 - 126.
- Blümelhuber, C. u.a. (2004):** Integriertes Markenverständnis und -management, in: Handbuch Markenführung, Bd. 2, Hrsg.: Bruhn, M., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1365 - 1384.
- Böcker, F. (1988):** Marketing-Kontrolle, Stuttgart u.a. 1988.
- Böcker, F. (1991):** Ganzheitliche Marketing-Kontrolle, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 3, 1991, S. 106 - 113.
- Böcker, F.; Frank, P. (1988):** Werbeindikator als Entscheidungshilfe, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, H. 4, 1988, S. 393 - 401.
- Bode, M. (1996):** Lesearten der Werbung - Eine Übersicht zur Bedeutungsperspektive der Werbeforschung, in: Marketing ZFP, H. 3, 1996, S. 164 - 178.
- Bode, M. (1999):** Zeichen des Marktes: Die Semiotik der Werbung aus Sicht der interpretativen Werbeforschung, in: Zeitschrift für Semiotik, H. 2, 1999, S. 153 - 182.
- Bode, M. (2004):** Musik in der Werbemittelforschung unter besonderer Berücksichtigung interpretativer Verfahren, Frankfurt a.M. 2004.
- Boeckmann, K. (1994):** Unser Weltbild aus Zeichen: Zur Theorie der Kommunikationsmedien, Wien 1994.
- Boenigk, M. (2001):** Umsetzung der Integrierten Kommunikation: Anreizsysteme zur Implementierung integrierter Kommunikationsarbeit, Wiesbaden 2001.
- Bogs, N. W. (2001):** Werbeagenturen im Mediamarkt und allokativer Effizienz, Frankfurt a.M. 2001.
- Böhler, H. (1977):** Methoden und Modelle der Marktsegmentierung, Stuttgart 1977.
- Böhler, H. (2004):** Marktforschung, 3., völlig bearb. u. erw. Aufl., Stuttgart 2004.
- Böhnert, A.-A. (1999):** Benchmarking: Charakteristik eines aktuellen Managementinstruments, Hamburg 1999.
- Böhringer, J. u.a. (2001):** Kompendium der Mediengestaltung für Digital- und Printmedien, Berlin u.a. 2001.
- Boltz, D.-M. (1994):** Konstruktion von Erlebniswelten: Kommunikations- und Marketing-Strategien bei Camel und Greenpeace, Berlin 1994.
- Boltz, D.-M. (1999):** Marketing by Worldmaking, Frankfurt a.M. 1999.
- Bolz, N.; Bosshart, D. (1995):** Kult-Marketing, Düsseldorf 1995.
- Bonfadelli, H. (2001):** Medienwirkungsforschung, in: Einführung in die Publizistikwissenschaft, Hrsg.: Jarren, O.; Bonfadelli, H., Bern u.a. 2001, S. 337 - 379.
- Bonfadelli, H. (2002):** Medieninhaltsforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Konstanz 2002.
- Bonfadelli, H. (2004 a):** Medienwirkungsforschung I: Grundlagen und theoretische Perspektiven, 3., überarb. Aufl., Konstanz 2004.
- Bonfadelli, H. (2004 b):** Medienwirkungsforschung II: Anwendungen in Politik, Wirtschaft und Kultur, 2., überarb. Aufl., Konstanz 2004.
- Bongard, J. (2002):** Werbewirkungsforschung: Grundlagen – Probleme – Ansätze, Münster u.a. 2002.
- Bössmann, E. (1992):** Informationsökonomie, in: Wirtschaftslexikon, Hrsg.: Woll, A., 4. Aufl., München u.a. 1992, S. 334 - 336.
- Böttger, C. (1993):** Marketing im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlichem Erkenntnisinteresse und praktischer Nutzbarkeit, Fuchsstadt 1993.

- Boudon, R. (1980):** Die Logik gesellschaftlichen Handelns, Darmstadt, Neuwied 1980.
- Boush, D. M. (2001):** Marken als Kategorien, in: Moderne Markenführung, Hrsg.: Esch, F.-R., 3., erw. u. akt. Aufl. Wiesbaden 2001, S. 809 - 824.
- Brandmeyer, K.; Deichsel, A. (1991):** Die magische Gestalt: Die Marke im Zeitalter der Massenware, Hamburg 1991.
- Brandmeyer, K.; Otte, T. (1992):** Marken: Lebende Systeme mit Dynamik, in: Harvard Business Manager, H. 3, 1992, S. 27 - 32.
- Brandmeyer, K.; Schmidt, M. (1999):** Der „Genetische Code der Marke“ als Management-Werkzeug, in: Jahrbuch Markentechnik 2000/ 2001, Hrsg.: Brandmeyer, K.; Deichsel, A., Frankfurt a.M. 1999, S. 271 - 289.
- Brauchlin, E. (1990):** Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik, 3. Aufl., Bern, Stuttgart 1978.
- Brauer, G. (1982):** Organisatorische Einordnung der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit in Unternehmen, in: Öffentlichkeitsarbeit, Hrsg.: Haedrich, G., Berlin, New York 1982, S. 111 - 123.
- Braunschweig, E.; Koeppler, K. (1984/1985):** Stufen der Werbewirkung: Teil 1 - 5, in: Vierteljahreshefte der Mediaplanung, H. 1 - 3, 1984 und H. 3 - 4, 1985.
- Braunschweig, S. (1998 a):** Einer wirkt am besten, in: Media & Marketing, H. 12, 1998, S. 66 - 68.
- Braunschweig, S. (1998 b):** Bodybuilding für die Marke, in: Media & Marketing, H. 5, 1998, S. 14 - 18.
- Braunschweig, S. (1999):** Wo der TV-Bias lauert, in: Media & Marketing, H. 2, 1999, S. 68 - 70.
- Braunschweig, S. (2000):** Wer weist Marken den Weg aus dem Labyrinth?, in: Media & Marketing, H. 3, 2000, S. 26 - 28.
- Breithecker-Amend, R. (1992):** Wissenschaftsentwicklung und Erkenntnisfortschritt, Münster, New York 1992.
- Bretzke, W.-R. (1978):** Die Entwicklung von Kriterien für die Konstruktion und Beurteilung betriebswirtschaftlicher Entscheidungsmodelle als Aufgabe einer betriebswirtschaftlichen Methodenlehre, in: Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft, Hrsg.: Steinmann, H., Wiesbaden 1978, S. 217 - 244.
- Bretzke, W.-R. (1980):** Der Problembezug von Entscheidungsmodellen, Tübingen 1980.
- Brezski, E. (1993):** Konkurrenzforschung im Marketing: Analyse und Prognose, Wiesbaden 1993.
- Briggs, J.; Peat, F. D. (1990):** Die Entdeckung des Chaos: Eine Reise durch die Chaos-Theorie, München, Wien 1990.
- Briskorn, G. v. (1987):** Gedanken an den Grenzen des Marketing. Optionen und Potential, in: Innovation, H. 5/6, 1987, S. 6 - 12.
- Brisoux, J. E.; Laroche, M. (1980):** A Proposed Consumer Strategy of Simplification for Categorizing Brands, in: Evolving Marketing thought for 1980, Hrsg.: Summey, J. D.; Taylor, R. D., Carbandale 1980, S. 112 - 114.
- Brisson, L. (1996):** Einführung in die Philosophie des Mythos, Bd. 1, Darmstadt 1996.
- Bristol, R. (2000):** Geschäftspartner Werbeagentur: Handbuch für die praktische Zusammenarbeit, 2. Aufl., Essen 2000.
- Broadbent, S.; Haarstick, K. (1999):** Accountable Advertising – Wie sich Werbung rechnet, Düsseldorf 1999.
- Bröckermann, R. (2000):** Personalführung: Arbeitsbuch für Studium und Praxis, Köln 2000.
- Bröckermann, R. (2001):** Personalwirtschaft: Lehrbuch für das praxisorientierte Studium, 2., bearb. u. erw. Aufl., Stuttgart 2001.
- Brockhoff, K. (1999):** Produktpolitik, 4., neubearb. und erw. Aufl., Stuttgart 1999.
- Brockhoff, K.; Rehder, H. (1978):** Analytische Planung von Produkten im Raum der Produkteigenschaften, in: Marketing, Hrsg.: Topritzhofer, E., Wiesbaden 1978, S. 327 - 349.
- Brodbeck, K.-H. (1998):** Die fragwürdigen Grundlagen der Ökonomie – Eine philosophische Kritik der modernen Wirtschaftswissenschaften, Darmstadt 1998.
- Brosius, H.-B. (1991):** Schema-Theorie – Ein brauchbarer Ansatz in der Wirkungsforschung?, in: Publizistik, H. 3, 1991, S. 285 - 297.

- Bruch, H. (1998):** Outsourcing: Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden 1998.
- Brückner, P. (1966):** Werbepsychologie, in: Werbeleiterhandbuch, Hrsg.: Zankl, H. L., München 1966, S. 125 - 148.
- Brückner, P. (1967):** Die informierende Funktion der Wirtschaftswerbung, Berlin 1967.
- Bruhn, M. (1989 a):** Herausforderungen für das Marketing im nächsten Jahrzehnt, in: Handbuch des Marketing, Hrsg.: Bruhn, M., München 1989, S. 1 - 20.
- Bruhn, M. (1989 b):** Planung des Kommunikationsmix von Unternehmen, in: Handbuch des Marketing, Hrsg.: Bruhn, M., München 1989, S. 397 - 432.
- Bruhn, M. (1994 a):** Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Handbuch Markenartikel, Bd. 1, Hrsg.: Bruhn, M., Stuttgart 1994, S. 3 - 41.
- Bruhn, M. (1995):** Markenstrategien, in: Handwörterbuch des Marketing, Hrsg.: Tietz, B. u.a., 2., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1445 - 1459.
- Bruhn, M. (1996 a):** Neuere Entwicklungen in der Integrierten Kommunikation, in: Thexis, H. 3, 1996, S. 12 - 16.
- Bruhn, M. (1996 b):** Handelsmarken als unternehmenspolitische Herausforderung für Handel und Hersteller, in: Handelsmarken im Wettbewerb, Hrsg.: Bruhn, M., Stuttgart 1996, S. 3 - 35.
- Bruhn, M. (1999):** Kundenorientierung – Bausteine eines exzellenten Unternehmens, München 1999.
- Bruhn, M. (2000):** Integrierte Kommunikation und Relationship Marketing, in: Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis, Hrsg.: Bruhn, M. u.a., Wiesbaden 2000, S. 3 - 20.
- Bruhn, M. (2001 a):** Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Die Marke: Symbolkraft eines Zeichensystems, Hrsg.: Bruhn, M., Bern u.a. 2001, S. 13 - 53.
- Bruhn, M. (2001 c):** Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsmarken, in: Erfolgsfaktor Marke, Hrsg.: Köhler, R. u.a., Wiesbaden 2001, S. 213 - 225.
- Bruhn, M. (2001 d):** Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, München 2001.
- Bruhn, M. (2003):** Markenpolitik – Ein Überblick zum »State of the Art«, in: Die Betriebswirtschaft, H. 2, 2003, S. 4 - 30.
- Bruhn, M. (2004 b):** Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Handbuch Markenführung, Bd. 1, Hrsg.: Bruhn, M., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 3 - 49.
- Bruhn, M. (2004 c):** Was ist eine Marke? – Aktualisierung der Markendefinition, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, H. 1, 2004, S. 179 - 202.
- Bruhn, M. (2005 a):** Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München 2005.
- Bruhn, M. (2005 b):** Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 3., überarb. Aufl., München 2005.
- Bruhn, M. (2006 a):** Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, 4., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 2006.
- Bruhn, M. (2006 b):** Integrierte Kommunikation in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Wiesbaden 2006.
- Bruhn, M. (Hrsg.) (1994 b):** Handbuch Markenartikel, Stuttgart 1994.
- Bruhn, M. (Hrsg.) (2004 a):** Handbuch Markenführung, 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004.
- Bruhn, M. u.a. (Hrsg.) (2000):** Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis, Wiesbaden 2000
- Bruhn, M.; Boenigk, M. (1999):** Integrierte Kommunikation: Entwicklungsstand in Unternehmen, Wiesbaden 1999.
- Bruhn, M.; Bunge, B. (1996):** Beziehungsmarketing als integrativer Ansatz der Marketingwissenschaft, in: Die Unternehmung, H. 3, 1996, S. 171 - 194.
- Brüne, G. (1989):** Meinungsführerschaft im Konsumgütermarketing, Heidelberg 1989.
- Brüne, G. (1991):** Culture Encounter und komplementäres Marketing, Wiesbaden 1991.
- Bruner, J. S. (1990):** Acts of Meaning, Cambridge 1990.

- Bubik, R. (1996):** Geschichte der Marketing-Theorie: Historische Einführung in die Marketing-Lehre, Frankfurt a.M. 1996.
- Buck, R. (1988):** Human Motivation and Emotion, 2. Aufl., New York u.a. 1988.
- Buell, V. (1982):** Organizing for Marketing / Advertising Success in a Changing Business Environment, New York 1982.
- Bugdahl, V. (1998):** Marken machen Märkte, München 1998.
- Buhl, C. (1991):** The consumer's ad: The art of making sense of advertising, in: Marketing and Semiotics, Hrsg.: Larsen, H. H. u.a., Kopenhagen 1991, S. 104 – 127.
- Bühner, R. (1999):** Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 9., bearb. u. erg. Aufl., München, Wien 1999.
- Burda Advertising Center (Hrsg.) (2000):** Von der Medien- zur Nutzerperspektive: Cross Media II, Offenburg 2000.
- Burrell, G.; Morgan, G. (1979):** Sociological Paradigms and Organisational Analysis, London 1979.
- Burger, A. (1999):** Kostenmanagement, 3. Aufl., München, Wien 1999.
- Burkart, R. (2002 a):** Kommunikationswissenschaft: Grundlagen und Problemfelder, 4., überarb. u. akt. Aufl., Wien u.a. 2002.
- Burkart, R. (2002 b):** Was ist Kommunikation ? Was sind Medien?, in: Grundlagentexte zur Journalistik, Hrsg.: Neverla, I. u.a., Konstanz 2002, S. 52 - 72.
- Burmann, C. u.a. (2005):** Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement, in: Markenmanagement, Hrsg.: Meffert, H. u.a., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 3 - 17.
- Burmann, C.; Meffert, H. (2005 a):** Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Markenmanagement, Hrsg.: Meffert, H. u.a., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 37 - 72.
- Burmann, C.; Meffert, H. (2005 b):** Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Markenmanagement, Hrsg.: Meffert, H. u.a., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 73 - 114.
- Burmann, C.; Zeplin, S. (2005):** Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement in: Markenmanagement, Hrsg.: Meffert, H. u.a., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 115 - 139.
- Burnett, J.; Moriarty, S. (1998):** Introduction to Marketing Communication: An Integrated Approach, Upper Saddle River 1998.
- Busch, R. u.a. (2007):** Marketing Communication Policies, Berlin, Heidelberg 2007.
- Busse von Colbe, W. u.a. (1992):** Betriebswirtschaftstheorie, Bd. 2: Absatztheorie, 4., verb. u. erw. Aufl., Berlin u.a. 1992.
- Buttle, F. A. (1994):** Editorial – New Paradigm Research in Marketing, in: European Journal of Marketing, H. 8/9, 1994, S. 8 - 11.
- Camp, R. C. (1989):** Benchmarking. The Search for Industry-Best Practices that Lead to Superior Performance, New York 1989.
- Campbell, C. (1987):** The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumerism, Oxford 1987.
- Cantin, F. (1999):** Die innerbetriebliche Kommunikation verstehen und gestalten: Ein konstruktivistischer Ansatz und eine qualitative Analyse, Bern u.a. 1999.
- Capra, F. (1993):** Wendezeit – Bausteine für ein neues Weltbild, 3. Aufl., Bern, München 1993.
- Carey, J. (1989):** Communication as Culture: Essays on Media and Society, Boston 1989.
- Castenow, D. (1993):** New Marketing in der Praxis, Düsseldorf u.a. 1993.
- Chalmers, A. F. (1999):** Wege der Wissenschaft, 4. Aufl., Berlin u.a. 1999.
- Chandler, A. D. (1962):** Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge 1962.
- Charlton, M. (1997):** Rezeptionsforschung als Aufgabe einer interdisziplinären Medienwissenschaft, in: Rezeptionsforschung, Hrsg.: Charlton, M.; Schneider, S., Opladen 1997, S. 16 - 39.

- Charlton, M.; Neumann-Braun, K. (1992):** Medienkindheit – Medienjugend: Eine Einführung in die aktuelle kommunikationswissenschaftliche Forschung, München 1992.
- Chernatony, L. de; McDonald, M. H. B. (1992):** Creating Powerful Brands, Oxford 1992.
- Chernatony, L. de; Riley, D. (1998):** Defining A Brand: Beyond the Literature with Experts' Interpretations, in: Journal of Marketing Management, H. 14, 1998, S. 417 - 443.
- Cherry, C. (1967):** Kommunikationsforschung – Eine neue Wissenschaft, 2., erw. Aufl., Frankfurt a.M. 1967.
- Chmielewicz, K. (1994):** Forschungskonzeption der Wirtschaftswissenschaft, 3. Aufl., Stuttgart 1994.
- Churchman, C. W. (1981):** Der Systemansatz und seine Feinde, Bern, Stuttgart 1981.
- Ciampi, L. (1997):** Die emotionalen Grundlagen des Denkens: Entwurf einer fraktalen Affektlogik, Göttingen 1997.
- Ciampi, L. (1998):** Affektlogik: Über die Struktur der Psyche und ihre Entwicklung, 5. Aufl., Stuttgart 1998.
- Clausnitzer, T. u.a. (2002):** Markenartikel-Management: Strategien und Instrumente für eine konsistente Marktbearbeitung, Stuttgart 2002.
- Clow, K. E.; Baack, D. (2004):** Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications, 2. Aufl., Upper Saddle River 2004.
- Coenberg, A. G. (2003):** Kostenrechnung und Kostenanalyse, 5., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 2003.
- Coleman, J. S. (1991):** Grundlagen der Sozialtheorie, München 1991.
- Coleman, J. S. (2000):** Sozialtheorie, Sozialforschung und eine Handlungstheorie, in: Zeitgenössische amerikanische Soziologie, Hrsg.: Müller, H.-P.; Sigmund, S., Opladen 2000, S. 55 - 83.
- Conrad, P. (1998):** Organisationales Lernen – Überlegungen und Anmerkungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Hamburg 1998.
- Cornelsen, J.; Müller, I. (2001):** Meinungsführer, in: Vahlens Großes Marketinglexikon, Hrsg.: Diller, H., 2. Aufl., München 2001, S. 1115 - 1117.
- Craib, C. (1992):** Anthony Giddens, London 1992.
- Crook, S. u.a. (1992):** Postmodernization – Change in advanced society, London 1992.
- Crozier, M.; Friedberg, G. (1979):** Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein i.T. 1979.
- Cummings, T. G.; Worley, C. G. (1997):** Organization Development and Change, 6. Aufl., Cincinnati 1997.
- Cuntz, C.:** Mediaeinkauf, in: Werbeträger, Hrsg.: Reiter, W. M., 7. Aufl., Frankfurt a.M. 1985, S. 337 - 346.
- Cutlip, S. M. u.a. (1985):** Effective Public Relations, 6. Aufl., Englewood Cliffs 1985.
- Dahlhoff, H. D. (1989):** Entscheidungen über den Einsatz von Werbe- und Kommunikationsagenturen, in: Handbuch des Marketing, Hrsg.: Bruhn, M., München 1989, S. 509 - 534.
- Dahlhoff, H. D. (1993):** Kommunikations-Agenturen als Dienstleister für Unternehmen, in: Handbuch Marketing-Kommunikation, Hrsg.: Berndt, R.; Hermanns, A., Wiesbaden 1993, S. 113 - 135.
- Dahlhoff, H. D. (1996):** Agenturen als Dienstleister, in: Alles was Sie schon immer über Werbung wissen wollten, Hrsg.: Meyer-Hentschel, Wiesbaden 1996, S. 201 - 205.
- Dahlhoff, H. D. (1999):** Die Agenturauswahl, in: Das große Handbuch Werbung, Hrsg.: Geffken, M., Landsberg a.L. 1999, S. 257 - 274.
- Dahrendorf, R. (1977):** Homo Sociologicus: Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle, 15. Aufl., Köln, Opladen 1977.
- Damrow, H. (1973):** Die unternehmenseigene Werbeabteilung, in: Werbeleiterhandbuch, Hrsg.: Trauth, J. P., München 1973, S. 391 - 412.
- Dannenberg, M. u.a. (2003):** Handbuch Werbeplanung: Medienübergreifende Werbung effizient planen, umsetzen und messen, Stuttgart 2003.
- Darby, M. R.; Karni, E. (1973):** Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: The Journal of Law and Economics, o. H., 1973, S. 67 - 88.

- Däumler, K.-D.; Grabe, J. (2003):** Kostenrechnung – Bd. 1: Grundlagen, 9., überarb. Aufl., Herne, Berlin 2003.
- DeChernatony, L. (2006):** From Brand Vision to Brand Evaluation. The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands, 2. Aufl., Oxford u.a. 2006.
- Decker, A.; Schölling, M. (1999):** Zur Auswirkung des Signalling-Prinzips auf die Gestaltung der Fernsehwerbung im Rahmen der massenmedialen Absatzwerbung eines Konsumgüterherstellers, in: Der Markt, H. 2, 1999, S. 59 - 75.
- DeFleur, M. L. (1970):** Theories of Mass Communications, 2. Aufl., New York 1970.
- Deichsel, A. (1993):** Die Marke als sozialer Wille, in: Social Networks: Neue Dimensionen der Markenführung, Hrsg.: Reigber, D., Düsseldorf u.a. 1993, S. 46 - 78.
- Deichsel, A. (1997):** Marke als Gestaltssystem, in: Jahrbuch Markentechnik, Hrsg.: Brandmeyer, K.; Deichsel, A., Frankfurt a.M. 1997, S. 221 - 246.
- Deichsel, A. (2006):** Markensoziologie, 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Frankfurt a.M. 2006.
- Deimel, K. (1989):** Grundlagen des Involvement und Anwendung im Marketing, in: Marketing ZFP, H. 3, 1989, S. 153 - 159.
- Derieth, A. (1995):** Unternehmenskommunikation: Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen, Opladen 1995.
- Desphande, R. (1983):** Paradigms Lost: On Theory and Method in Research in Marketing, in: Journal of Marketing, H. 3, 1983, S. 101 - 110.
- Dettmann, U. (1999):** Der Radikale Konstruktivismus: Anspruch und Wirklichkeit einer Theorie, Tübingen 1999.
- Dicht, E. u.a. (1977):** Ein Verfahren zur Abgrenzung des relevanten Marktes auf der Basis von Produktperzeptionen und Präferenzurteilen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 6, 1977, S. 290 - 301.
- Dichtl, E. (1978):** Grundidee, Entwicklungsepochen und heutige wirtschaftliche Bedeutung des Markenartikels, in: Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing, o. Hrsg., Wiesbaden 1978, S. 17 - 33.
- Dichtl, E. (1989):** Symptome einer Fehlentwicklung, in: Marketing ZFP, H. 1, 1989, S. 70 - 71.
- Dichtl, E. (1992 a):** Die Beseitigung von Grenzkontrollen und technischen Hemmnissen im Warenverkehr, in: Schritte zum Europäischen Binnenmarkt, Hrsg.: Dichtl, E., 2., völlig überarb. Aufl., München 1992, S. 1 - 28.
- Dichtl, E. (1992 b):** Grundidee, Varianten und Funktionen der Markierung, in: Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Hrsg.: Dichtl, E.; Eggers, W., München 1992, S. 1 - 23.
- Dichtl, E. (1992 c):** Zweifel an der Nützlichkeit von Forschungsergebnissen zum Konsumentenverhalten, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 7, 1992, S. 361 - 362.
- Dichtl, E.; Diller, H. (1988):** Markenartikel, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Hrsg.: Albers, W. u.a., Bd. 5, Stuttgart u.a. 1988, S. 99 - 104.
- Dichtl, E.; Eggers, W. (Hrsg.) (1992):** Marke und Markenartikel als Instrumente im Wettbewerb, München 1992.
- Dichtl, E.; Schobert, R. (1979):** Mehrdimensionale Skalierung, München 1979.
- Diehl, S.; Terlutter, R. (2004):** Sozio-kulturelle Aspekte der Markenführung, in: Handbuch Markenführung, Bd. 3, Hrsg.: Bruhn, M., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 2637 - 2663.
- Diehl, U. (1999):** Noch weiß niemand genau, wie Werbung letztlich wirkt, in: Markenartikel, H. 1, 1999, S. 20 - 23.
- Diekhof, R. (1996):** Fraktal bis auf die Knochen, Interview mit Gerd Gerken, in: Werben & Verkaufen, H. 11, 1996, S. 80 - 82.
- Dieterle, G. S. (1992):** Verhaltenswirksame Bildmotive in der Werbung: Theoretische Grundlagen – Praktische Anwendung, Heidelberg 1992.
- DiMaggio, P. J.; Powell, W. W. (1991):** Introduction, in: The New Institutionalism in Organisational Analysis, Hrsg.: Powell, W. W.; DiMaggio, P. J., Chicago 1991, S. 1 - 38.

- Dingler, R. (1997):** Wie baut man eine starke Marke auf?, in: Erfolgreiches Markenmanagement, Hrsg.: Hauser, U., Wiesbaden 1997, S. 39 - 78.
- Disch, W. K. A. (2000):** Was verstehen Sie unter »Marke«?, in: Marketing Journal, H. 3, 2000, S. 148 - 150.
- Dohmen, J. (1993):** Planung von Werbemaßnahmen, in: Werbung, Hrsg.: Autorenteam, 5., überarb. Aufl., Landsberg a.L. 1993, S. 111 - 146.
- Domizlaff, H. (1992):** Die Gewinnung öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg 1992.
- Domizlaff, H. (2004):** Grundgesetze der natürlichen Markenbildung, in: Handbuch Markenführung, Bd. 2, Hrsg.: Bruhn, M., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1093 - 1130.
- Domschke, W.; Scholl, A. (2003):** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2., verb. Aufl., Berlin u.a. 2003.
- Donnerstag, J. (1996):** Der engagierte Mediennutzer: Das Involvementkonzept in der Massenkommunikationsforschung, München 1996.
- Donsbach, W. (1991):** Medienwirkung trotz Selektion, Köln u.a. 1991.
- Donsbach, W. (1992):** Die Selektivität der Rezipienten, in: Medienwirkungen, Hrsg. Schulze, W., Weinheim 1992, S. 25 - 70.
- Dorenbeck, B. (1985):** Firmen- und Markenimage: Bilder, die der Verbraucher sich macht, in: Markenartikel, H. 3, 1985, S. 132 - 133.
- Dörner, D. (2003):** Die Logik des Mißlingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen, 5. Aufl., Reinbek 2003.
- Dörner, D. u.a. (Hrsg.) (1983):** Lohhausen – Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität, Bern 1983.
- Dörtelmann, T. (1997):** Marke und Markenführung – Eine institutionentheoretische Analyse, Gelsenkirchen 1997.
- Drabczynski, M. (1982):** Motivationale Ansätze in der Kommunikationswissenschaft, Berlin 1982.
- Drabczynski, M. (1998):** Kommunikationstheorie und Werbung, München, Offenburg 1998.
- Drees, N. (2000):** Markenbewertung und Markenberatung in Deutschland, Erfurt 2000.
- Drieseberg, T. J. (1995):** Lebensstilforschung: Theoretische Grundlagen und praktische Anwendungen, Heidelberg 1995.
- Drosten, S. (1996):** Integrierte Organisations- und Personalentwicklung in der Lernenden Unternehmung, Bielefeld 1996.
- Drumm, H. J. (2005):** Personalwirtschaftslehre, 5., überarb. u. erw. Aufl., Berlin, Heidelberg 2005.
- Dumke, S. (1996):** Handelsmarkenmanagement, Hamburg 1996.
- Dyllick, T. (1982):** Gesellschaftliche Instabilität und Unternehmensführung, Bern 1982.
- Dyllick, T. (1989):** Management der Umweltbeziehungen: Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden 1989.
- Easterby-Smith, M. (2002):** Management Research, 2. Aufl., London u.a. 2002.
- Ebeling, W. (1989):** Chaos – Ordnung – Information: Selbstorganisation in Natur und Technik, Leipzig 1989.
- Eberle, T. S. (2000):** Lebensweltanalyse und Handlungstheorie: Beiträge zur Verstehenden Soziologie, Konstanz 2000.
- Ebert, W. (2001):** Systemtheorien in der Supervision: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Opladen 2001.
- Ebrecht, A. (1986):** Wissenschafts- und erkenntnistheoretische Positionen, in: Psychologie, Hrsg.: Rexilius, G.; Grubitzsch, S., Reinbek 1986, S. 641 - 660.
- Eco, U. (1989):** Im Labyrinth der Vernunft: Texte über Kunst und Zeichen, Leipzig 1989.
- Eco, U. (1994):** Einführung in die Semiotik, 8., unveränd. Aufl., München 1994.
- Edelstein, W.; Hoppe-Graff, S. (Hrsg.) (1993):** Die Konstruktion kognitiver Strukturen: Perspektiven einer konstruktivistischen Entwicklungspsychologie, Bern u.a. 1993.

- Eggers, B. (1994):** Ganzheitlich-vernetztes Management: Konzepte, Workshopinstrumente und strategieorientierte Puzzlemethodik, Wiesbaden 1994.
- Eggert, U. (1978):** Werbeanleitung für den Fachhandel, Köln 1978.
- Ehrmann, H. (2004):** Marketing-Controlling, 4. Aufl., Ludwigshafen 2004.
- Eichberger, J. (2004):** Grundzüge der Mikroökonomik, Tübingen 2004.
- Eichhorn, W. (2000):** Der Begriff der Transaktion im Wandel, in: Kommunikation über Grenzen und Kulturen, Hrsg.: Brosius, H.-B., Konstanz 2000, S. 29 - 41.
- Eichmann, H. (2000):** Medienlebensstile zwischen Informationselite und Unterhaltungsproletariat, Frankfurt a.M. u.a. 2000.
- Eilenberger, G. (2003):** Betriebliche Finanzwirtschaft, 7., vollst. überarb. u. erw. Aufl., München, Wien 2003.
- Eisele, W. (1998):** Technik des betrieblichen Rechnungswesens, 6., überarb. u. erw. Aufl., München 1998.
- Ellinghaus, U. (2000):** Werbewirkung und Markterfolg: Marktübergreifende Werbewirkungsanalysen, München, Wien 2000.
- Emrich, H. M. (1992):** Konstruktivismus: Imagination, Traum und Emotionen, in: Kognition und Gesellschaft, Hrsg.: Schmidt, S. J., Frankfurt a. M. 1992, S. 76 - 96.
- Engelhardt, A. v. (1999):** Werbewirkungsmessung: Hintergründe, Methoden, Möglichkeiten und Grenzen, München 1999.
- Engelhardt, H. D. u.a. (1996):** Organisationsentwicklung, Alling 1996.
- Engelhardt, W. H. (1985):** Versäumnisse der Marketing-Wissenschaft in der Strategiediskussion, in: Marketing ZFP, H. 3, 1985, S. 211 - 212.
- Engelhardt, W. H. (1997):** Das Marketing in der Betriebswirtschaftslehre – Eine paradigmatische Betrachtung, in: Marktorientierte Unternehmensführung, Hrsg.: Bruhn, M.; Steffenhagen, H., Wiesbaden 1997, S. 3 - 17.
- Engelhardt, W. H.; Freiling, J. (1995):** Integrativität als Brücke zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung, in: Marketing ZFP, H. 1, 1995, S. 35 - 43.
- Erichson, B.; Maretzki, J. (1993):** Werbeerfolgskontrolle, in: Handbuch Marketing-Kommunikation, Hrsg.: Berndt, R.; Hermanns, A., Wiesbaden 1993, S. 521 - 560.
- Errichiello, O. C. u.a. (1999):** Forschungsbericht 2000/2001, in: Jahrbuch Markentechnik 2000/2001, Hrsg.: Brandmeyer, K.; Deichsel, A., Frankfurt a.M. 1999, S. 417 - 456.
- Esch, F.-R. (1994):** Erlebniskonzepte verankern Marken, in: Werben & Verkaufen, H. 43, 1994, S. 246.
- Esch, F.-R. (1999):** Neukundengewinnung durch sozialtechnische Forschung und Entwicklung, in: Thexis, H. 2, 1999, S. 11 - 16.
- Esch, F.-R. (2000 a):** Markenwertmessung, in: Marktforschung, Hrsg.: Herrmann, A.; Homburg, C., 2., aktual. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 979 - 1023.
- Esch, F.-R. (2000 b):** Werbewirkungsforschung, in: Marktforschung, Hrsg.: Herrmann, A.; Homburg, C., 2., aktual. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 861 - 910.
- Esch, F.-R. (2001 a):** Kreativität, in: Gabler Lexikon Werbung, Hrsg.: Behrens, G. u.a., Wiesbaden 2001, S. 224 - 225.
- Esch, F.-R. (2004):** Strategie und Technik der Markenführung, 2., überarb. u. erw. Aufl., München 2004.
- Esch, F.-R. (2005 a):** Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Moderne Markenführung, Hrsg.: Esch, F.-R., 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 2005, S. 131 - 163.
- Esch, F.-R. (2006):** Wirkung integrierter Kommunikation: Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, 4., akt. Aufl., Wiesbaden 2006.
- Esch, F.-R. (Hrsg.) (2001 b):** Moderne Markenführung, 3., erw. u. akt. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Esch, F.-R. u.a. (2005):** Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Moderne Markenführung, Hrsg.: Esch, F.-R., 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 2005, S. 3 - 55.
- Esch, F.-R.; Andresen, T. (1994):** Messung des Markenwertes, in: Marktforschung, Hrsg.: Tomczak, T.; Reinecke, S., St. Gallen 1994, S. 212 - 230.

- Esch, F.-R.; Andresen, T. (1996):** 10 Barrieren für eine erfolgreiche Markenpositionierung und Ansätze zu deren Überwindung, in: Positionierung: Kernentscheidung des Marketing, Hrsg.: Tomczak, T., St.Gallen 1996, S. 78 - 94.
- Esch, F.-R.; Langner, T. (2004):** Gestaltung von Markenlogos, in: Moderne Markenführung, Hrsg.: Esch, F.-R., 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 2005, S. 603 - 628.
- Esch, F.-R.; Langner, T. (2005):** Branding als Grundlage zum Markenaufbau, in: Moderne Markenführung, Hrsg.: Esch, F.-R., 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 2005, S. 573 - 586.
- Esch, F.-R.; Levermann, T. (1995):** Positionierung als Grundlage des strategischen Kundenmanagements, in: Thexis, H. 3, 1995, S. 8 - 16.
- Esch, F.-R.; Möll, T. (2005):** Kognitionspsychologische und neuroökonomische Zugänge zum Phänomen Marke, in: Moderne Markenführung, Hrsg.: Esch, F.-R., 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 2005, S. 61 - 82.
- Esser, H. (1991):** Alltagshandeln und Verstehen: Zum Verhältnis von erklärender und verstehender Soziologie am Beispiel von Alfred Schütz und »Rational Choice«, Tübingen 1991.
- Esser, H. (1999 a):** Soziologie: Allgemeine Grundlagen, 3., durchges. Aufl., Frankfurt a.M., New York 1999.
- Esser, H. (1999 b):** Soziologie: Spezielle Grundlagen – Bd. 1: Situationslogik und Handeln, Frankfurt a.M., New York 1999.
- Esser, H. (1999 c):** Die Optimierung der Orientierung, in: Handlungstheorie, Hrsg.: Straub, J.; Werbig, H., Frankfurt a.M., New York 1999, S. 113 - 136.
- Esser, H. (2000 a):** Soziologie: Spezielle Grundlagen – Bd. 2: Die Konstruktion der Gesellschaft, Frankfurt a.M., New York 2000.
- Esser, H. (2000 b):** Soziologie: Spezielle Grundlagen – Bd. 3: Soziales Handeln, Frankfurt a.M., New York 2000.
- Esser, H. (2004):** Soziologische Anstöße, Frankfurt a.M. 2004.
- Esser, M. (1995):** Werbeerfolgskontrolle auf Basis eines Modells der Werbewirkung, Frankfurt a.M. u.a. 1995.
- Essinger, G. (2001):** Produkt- und Markenpolitik im dynamischen Umfeld: Eine Analyse aus systemtheoretischer Perspektive, Wiesbaden 2001.
- Etzrodt, C. (2001):** Menschliches Verhalten: Eine Synthese aus mikroökonomischen und mikrosoziologischen Theorien, Konstanz 2001.
- Etzrodt, C. (2003):** Sozialwissenschaftliche Handlungstheorien, Konstanz 2003.
- Fahr, A.; Brosius, H.-B. (1997):** Zuschauer oder Art Director – Wer bestimmt die Werbewirkung? In: Zielgruppen, Publikumssegmente, Nutzergruppen, Hrsg.: Scherer, H.; Brosius, H.-B., München 1997, S. 185 - 205.
- Fallgatter, M.; Koch, L. T. (2000):** Ausgewählte Argumentationslinien erkenntnis-relativistischer Organisationsforschung, in: Management und Wirklichkeit, Hrsg.: Hejl, P. M.; Stahl, H. K., Heidelberg 2000, S. 77 - 99.
- Faulstich, W. (1992):** Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit: Kritische Einführung in Problemfelder der Public Relations, Bardowick 1992.
- Feldmeier, S. (1999):** Werbeerfolgskontrollen, in: Das große Handbuch Werbung, Hrsg.: Geffken, M., Landsberg a.L. 1999, S. 321 - 334.
- Feldmeier, S. (2000 a):** Wettkampf der Berater, in: Werben & Verkaufen, H. 20, 2000, S. 164 - 165.
- Feldmeier, S. (2000 b):** Revolution statt Stagnation, in: Werben & Verkaufen, H. 30, 2000, S. 56 – 58.
- Feldmeier, S.; Faltin, C. (1995):** Der Stein der Weisen hat viele Facetten, in: Werben & Verkaufen, H. 18, 1995, S. 60 - 63.
- Feldwick, P. (1995):** Warum Werbewirkung messen?, in: Planung & Analyse, H. 5, 1995, S. 45 - 49.
- Felsch, A. (1999):** Personalentwicklung und Organisationales Lernen: Mikropolitische Perspektiven zur theoretischen Grundlegung, 2., überarb. Aufl., Berlin 1999.
- Ferguson, S. D. (1999):** Communication Planning: An Integrated Approach, Thousands Oaks 1999.

- Fetter, C. (1983):** Die Stellung der Mediaplanung im Marketing-Mix, in: *Mediapraxis*, Hrsg.: Reiter, W. M.; Karpenfeld, R., Frankfurt a.M. 1983, S. 11 - 26.
- Feuerhake, C. (1991):** Konzepte des Produktnutzens und verwandte Konstrukte in der Marketingtheorie, Hannover 1991.
- Feyerabend, P. K. (1976):** Wider dem Methodenzwang. Skizze einer anarchistischen Erkenntnistheorie, Frankfurt a.M. 1976.
- Fezer, K.-H. (1999):** Olfaktorische, gustatorische und haptische Marken, in: *Wettbewerb in Recht und Praxis*, o.H. 1999, S. 575 - 579.
- Fezer, K.-H. (2000):** Was macht ein Zeichen zur Marke?, in: *Wettbewerb in Recht und Praxis*, H. 1, 2000, S. 1 - 8.
- Fill, C. (2001):** *Marketing-Kommunikation: Konzepte und Strategien*, 2. Aufl., München 2001.
- Fill, C. (2003):** *Integrated Marketing Communications*, Oxford u.a. 2003.
- Filstead, W. J. (1979):** Qualitative Methods, in: *Qualitative and Quantitative Methods in Evaluation Research*, Hrsg.: Cook, T. D.; Reichardt, C. S., Beverly Hills u.a. 1979, S. 21 - 48.
- Findeisen, F. (1925):** *Die Markenartikel im Rahmen der Absatzökonomie der Betriebe*, Berlin 1925.
- Fink, D.; Knoblach, B. (2003):** *Die großen Management Consultants*, München 2003.
- Firat, A. F. (1991):** The Consumer in Postmodernity, in: *Advances in Consumer Research*, H. 1, 1991, S. 70 - 76.
- Fiske, J. (1990):** *Introduction to communication studies*, 2., rev. Aufl., London 1990.
- Flaig, B. B. (2001):** Werbung braucht Marktforschung – Beispiel: Sinus-Milieus in Ost und West, in: *Wunderbare Werbewelten*, Hrsg.: Bien, H. M.; Kroll-Marth, A., Berlin 2001, S. 64 – 71.
- Flaig, B. B. u.a. (1997):** *Alltagsästhetik und politische Kultur: Zur ästhetischen Dimension politischer Bildung und politischer Kommunikation*, 3. Aufl., Bonn 1997.
- Flick, U. (2000):** *Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*, 5. Aufl., Reinbek b. H. 2000.
- Flick, U. u.a. (2000):** Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick, in: *Qualitative Forschung*, Hrsg. Flick, U. u.a., Reinbek b. H. 2000, S. 13 - 29.
- Flick, U. u.a. (Hrsg.) (2000):** *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*, Reinbek b. H. 2000.
- Foerster, H. v. (1985):** *Sicht und Einsicht: Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie*, Braunschweig 1985.
- Foerster, H. v. (1997):** Entdecken oder Erfinden: Wie läßt sich Verstehen verstehen?, in: *Einführung in den Konstruktivismus*, Hrsg.: Gumin, H.; Meier, H., 3. Aufl., München 1997, S. 41 - 88.
- Forster, T. (2001):** Marken-Codes unter der Lupe, in: *Werben & Verkaufen*, H. 28, 2001, S. 32 - 34.
- Foscht, T. (1998):** *Interaktive Medien in der Kommunikation: Verhaltenswissenschaftliche und systemtheoretische Analyse der Wirkung neuer Medien*, Wiesbaden 1998.
- Fournier, S. M. (2005):** Markenbeziehungen – Konsumenten und ihre Marken, in: *Moderne Markenführung*, Hrsg.: Esch, F.-R., 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 2005, S. 209 - 237.
- Franke, N. (2000):** Marketingwissenschaft: Eine empirische Positionsbestimmung, in: *Deutschsprachige Marketingforschung*, Hrsg.: Backhaus, K., Stuttgart 2000, S. 409 - 444.
- Frese, E. (2000):** *Grundlagen der Organisation*, 8., überarb. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Freter, H. (1974):** *Mediaselektion*, Wiesbaden 1974.
- Freter, H. (1977):** Markenpositionierung – Ein Beitrag zur Fundierung markenpolitischer Entscheidungen auf der Grundlage psychologischer und ökonomischer Modelle, Münster 1977.
- Freter, H. (1978):** Aussagewert ökonomischer Modellierungen für die Werbebudgetierung, in: *Quantitative Ansätze in der Betriebswirtschaftslehre*, Hrsg.: Müller-Merbach, H., München 1978, S. 271 - 282.
- Freter, H. (1980):** Quantitative Methoden der Streuplanung, in: *Marketingplanung*, Hrsg.: Diller, H., München 1980, S. 215 - 231.
- Freter, H. (1983):** *Marktsegmentierung*, Stuttgart u.a. 1983.

- Freter, H. (1987 a):** Zur Verwendung hypothetischer Konstrukte in betriebswirtschaftlichen Sprachsystemen, in: *Ausgewählte Beiträge zum Marketing*, Hrsg.: Freter, H., Siegen 1987, S. 43 – 65.
- Freter, H. (1987 b):** Möglichkeiten und Grenzen der Markt-Segmentierung unter spezieller Berücksichtigung der Produkt-Positionierung, in: *Ausgewählte Beiträge zum Marketing*, Hrsg.: Freter, H., Siegen 1987, S. 79 - 90.
- Freter, H. (1987 c):** Zielgruppenbestimmung in der Mediaselektion, in: *Ausgewählte Beiträge zum Marketing*, Hrsg.: Freter, H., Siegen 1987, S. 119 - 136.
- Freter, H. (1987 d):** Mediaselektionsmodelle – Probleme der Datengewinnung und Datenverarbeitung, in: *Ausgewählte Beiträge zum Marketing*, Hrsg.: Freter, H., Siegen 1987, S. 165 - 190.
- Freter, H. (1987 e):** Interpretation und Aussagewert mehrdimensionaler Einstellungsmodelle im Marketing, in: *Ausgewählte Beiträge zum Marketing*, Hrsg.: Freter, H., Siegen 1987, S. 19 - 41.
- Freter, H. (1993):** Marktsegmentierung, in: *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Hrsg.: Wittmann, W. u.a., 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 2803 - 2818.
- Freter, H. (1995):** Marktsegmentierung, in: *Handwörterbuch des Marketing*, Hrsg.: Tietz, B. u.a., 2., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1802 - 1814.
- Freter, H. (2001 a):** Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich, in: *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, Hrsg.: Bruhn, M.; Meffert, H., 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 279 - 314.
- Freter, H. (2001 b):** Marktsegmentierungsmerkmale, in: *Vahlens Großes Marketinglexikon*, Hrsg.: Diller, H., 2., völlig überarb. u. erw. Aufl., München 2001, S. 1074 - 1076.
- Freter, H. (2004 a):** *Marketing – Die Einführung mit Übung*, München 2004.
- Freter, H. (2004 b):** Ingredient Branding, in: *Handbuch Markenführung*, Bd. 1, Hrsg.: Bruhn, M., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 211 - 234.
- Freter, H. (2004 c):** Marktsegmentierung und Markenpolitik, in: *Handbuch Markenführung*, Bd. 1, Hrsg.: Bruhn, M., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 615 - 633.
- Freter, H. u.a. (2000):** *Theorie virtueller Gemeinschaften – Ein dynamisch-transaktionaler Ansatz*, Siegen 2000.
- Freter, H.; Baumgarth, C. (1996):** Ingredient Branding: Komplexer als Konsumgüter-Marketing, in: *Markenartikel*, H. 10, 1996, S. 482 - 489.
- Freter, H.; Baumgarth, C. (2005):** Ingredient Branding: Begriff und theoretische Begründung, in: *Moderne Markenführung*, Hrsg.: Esch, F.-R., 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 2005, S. 455 - 480.
- Frey, B. S. (1990):** *Ökonomie ist Sozialwissenschaft: Die Anwendung der Ökonomie auf neue Gebiete*, München 1990.
- Frindte, W. (1995):** Radikaler Konstruktivismus und Social Constructionism, in: *Die Wirklichkeit des Konstruktivismus: Zur Auseinandersetzung um ein neues Paradigma*, Hrsg.: Fischer, H.-R., Heidelberg 1995, S. 103 - 129.
- Fröhling, O. (1989):** Prozeßkostenrechnung – System mit Zukunft?, in: *IO Management Zeitschrift*, H. 10, 1989, S. 67 - 69.
- Früh, W. (1991):** *Medienwirkungen: Das dynamisch-transaktionale Modell. Theorie und empirische Forschung*, Opladen 1991.
- Früh, W. (1992):** Realitätsvermittlung durch Massenmedien. Abbild oder Konstruktion?, in: *Medienwirkungen*, Hrsg.: Schulz, W., Weinheim 1992, S. 71 - 90.
- Früh, W. (1994):** *Realitätsvermittlung durch Massenmedien: Die permanente Transformation der Wirklichkeit*, Opladen 1994.
- Früh, W. (2001):** Der dynamisch-transaktionale Ansatz, in: *Theoretische Perspektiven der Rezeptionsforschung*, Hrsg.: Rössler, P. u.a., München 2001, S. 11 - 34.
- Früh, W. (2002):** *Unterhaltung durch das Fernsehen: Eine molare Theorie*, Konstanz 2002.
- Früh, W. (2003):** Diskurs, in: *Theorie der Unterhaltung*, Hrsg.: Früh, W.; Stiehler, H.-J., Köln 2003, S. 337 - 365.
- Früh, W.; Schönbach, K. (1982):** Der dynamisch-transaktionale Ansatz. Ein neues Paradigma der Medienwirkungen, in: *Publizistik*, H. 1, 1982, S. 74 - 88.

- Futschik, H.-D. (1999):** Markenästhetik & Produktdesign, in: Markenästhetik 1999, Hrsg: Buck, A. u.a., Frankfurt a.M. 1999, S. 44 - 57.
- Gaede, W. (1992):** Vom Wort zum Bild: Kreativ-Methoden der Visualisierung, 2., verb. Aufl., München 1992.
- Gaede, W. (2002):** Abweichen von der Norm: Enzyklopädie kreativer Werbung, München 2002.
- Gäfigen, G. (1974):** Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Untersuchungen zur Logik und Bedeutung des rationalen Handelns, 3., erw. u. erg. Aufl., Tübingen 1974.
- Galbraith, J. R.; Kazanjian, R. K. (1986):** Strategy Implementation: Structure, Systems and Process, 2. Aufl., St. Paul 1986.
- Gallert, K. (1998):** Markenzeichen aus semiotischer Sicht: Analyse und Generierungsmöglichkeiten, Frankfurt a.M. 1998.
- Gälweiler, A. (1986):** Unternehmensplanung, Frankfurt, New York 1986.
- Gardini, M. A. (2001):** Menschen machen Marken, in: Markenartikel, H. 6, 2001, S. 30 - 36 u. S. 44 - 45.
- Geffken, M. (Hrsg.) (1999):** Das große Handbuch Werbung, Landsberg a.L. 1999.
- Geise, W. (1984):** Einstellung und Marktverhalten, Frankfurt a.M. 1984.
- Geiß, W. (1986):** Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Frankfurt a.M. 1986.
- Geißler, R. (2002):** Die Sozialstruktur Deutschlands, 3., grundl. überarb. Aufl., Wiesbaden 2002.
- Gerken, G. (1990 a):** Abschied vom Marketing, Teil V: Auf dem Weg zu einer anderen Markenpolitik, in: Marketing Journal, H. 5, 1990, S. 490 - 496.
- Gerken, G. (1990 b):** Abschied vom Marketing, Teil I: Die Ablösung des Marketing durch Interfusion, in: Marketing Journal, H. 1, 1990, S. 42 - 47.
- Gerken, G. (1991):** Abschied vom Marketing: Interfusion statt Marketing, 3. Aufl., Düsseldorf u.a. 1991.
- Gerken, G. (1993):** Die neue Intelligenz der Werbung, Teil 1: Stimmt eigentlich unser Modell der Kommunikation?, in: Marketing Journal, H. 5, 1993, S. 454 - 458.
- Gerken, G. (1994 a):** Die fraktale Marke: Eine neu Intelligenz der Werbung, Düsseldorf u.a. 1994.
- Gerken, G. (1994 b):** Die neue Intelligenz der Werbung, Teil 4: Die Erfindung von neuem Geist – Das ist die Aufgabe der Werbung, in: Marketing Journal, H. 2, 1994, S. 152 - 159.
- Gerken, G. (1995):** Der magische Code. Marken-Tuning, Düsseldorf 1995.
- Gerken, G. (1996 a):** Interfusion statt Marketing. Der Weg zur neuen Masse, in: Szenen statt Zielgruppen, Hrsg.: Gerken, G.; Merks, M. J., Frankfurt a.M. 1996, S. 77 - 102.
- Gerken, G. (1996 b):** Szenen statt Zielgruppen, in: Szenen statt Zielgruppen, Hrsg.: Gerken, G.; Merks, M. J., Frankfurt a.M. 1996, S. 13 - 28.
- Gerken, G. (1998):** Trance-Märkte. Show statt Strategie. Kult-Management für moderne Marken, Düsseldorf, Regensburg 1998.
- Gharajedaghi, J.; Ackoff, R. L. (1985):** Mechanistische, organismische und soziale Systeme, in: Integriertes Management, Hrsg.: Probst, G. J. B.; Siegart, H., Bern 1985, S. 281 - 298.
- Giddens, A. (1979):** Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis, London, Berkeley 1979.
- Giddens, A. (1984):** Interpretative Soziologie: Eine kritische Einführung, Frankfurt a.M. 1984.
- Giddens, A. (1997):** Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, 3. Aufl., Frankfurt a.M., New York 1997.
- Giesecking, F. (1994):** Strategische Planung: Wir machen bereits geistige Turnübungen, in: Werben & Verkaufen, H. 40, 1994, S. 116 - 119.
- Gilleßen, C.; Mühlau, P. (1994):** Grundzüge strukturell-individualistischer Theoriebildung, in: Rational Choice in der Politikwissenschaft, Hrsg.: Druwe, U.; Kunz, V., Opladen 1994, S. 26 - 52.
- Girtler, R.: (1992):** Methoden der qualitativen Sozialforschung, 3., unveränd. Aufl., Wien u.a. 1992.
- Glaser, E. (1999):** Wissen verpflichtet: Eine Einführung in den radikalen Konstruktivismus, München 1999.
- Glaserfeld, E. v. (1995):** Die Wurzeln des „Radikalen Konstruktivismus“, in: Die Wirklichkeit des Konstruktivismus, Hrsg.: Fischer, H. R., Heidelberg 1995, S. 35 - 46.

- Glaserfeld, E. v. (1997 a):** Einführung in den radikalen Konstruktivismus, in: Die erfundene Wirklichkeit, Hrsg.: Watzlawick, P., 9. Aufl., München 1997, S. 16 - 38.
- Glaserfeld, E. v. (1997 b):** Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität, in: Einführung in den Konstruktivismus, Hrsg.: Gumin, H.; Meier, H., 3. Aufl., München 1997, S. 9 - 39.
- Glaserfeld, E. v. (1997 c):** Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme, Frankfurt a.M. 1997.
- Glaserfeld, E. v. (1997 d):** Wege des Wissens. Konstruktivistische Erkundungen durch unser Denken, Heidelberg 1997.
- Glaserfeld, E. v.; Förster, H. v. (2004):** Wie wir uns erfinden, 9. Aufl., Heidelberg 2004.
- Gleich, R. (1997):** Stichwort: Performance Measurement, in: Die Betriebswirtschaft, H. 1, 1997, S. 114 - 117.
- Gleich, R. (2001):** Das System des Performance Measurement, München 2001.
- Göbel, E. (2002):** Neue Institutionenökonomik: Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart 2002.
- Goffman, E. (1996):** Rahmen-Analyse: Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen, 4. Aufl., Frankfurt a. M. 1996.
- Goldack, G. (1948):** Der Markenartikel für Nahrungsmittel, Nürnberg 1948.
- Gomez, P. (1978):** Die kybernetische Gestaltung des Operations Management, Bern 1978.
- Gomez, P. (1981):** Modelle und Methoden des systemorientierten Managements, Bern, Stuttgart 1981.
- Gomez, P. (2001):** Das Denken in Kreisläufen ist ein natürliches Denken, in: Zirkuläre Positionen 3, Hrsg.: Bardmann, T. M.; Groth, T., Wiesbaden 2001, S. 301 - 313.
- Gomez, P.; Probst, G. (1999):** Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens, 3. Aufl. Bern u.a. 1997.
- Goodman, N. (1995):** Weisen der Welterzeugung, 3. Aufl., Frankfurt a.M. 1995.
- Görden, M.; Meiser, H.-C. (1994):** Madonna trifft Herkules – Die alltägliche Macht der Mythen, Frankfurt 1994.
- Görgen, F. (2005):** Kommunikationspsychologie in der Wirtschaftspraxis, München, Wien 2005.
- Görgen, W. (1992):** Strategische Wettbewerbsforschung, Bergisch Gladbach, Köln 1992.
- Görz, G. (1995):** Einführung in die künstliche Intelligenz, 2. Aufl., Bonn u.a. 1995.
- Gotta, M. (1988):** Die Rolle des Markennamens im Marketing-Mix, in: Brand News, Hrsg.: Gotta, M., Hamburg 1988, S. 15 - 28.
- Götz, F. (1980):** Manipulation oder Information, in: Werbung: Materialien – Antithesen, Hrsg.: Institut für Gesellschaftspolitik, Wien 1980, S. 21 - 31.
- Götze, U. (2004):** Kostenrechnung und Kostenmanagement, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg 2004.
- Graf, H.-G. (1978):** „Muster-Voraussagen“ und „Erklärungen des Prinzips“ bei F. A. von Hayek: Eine methodologische Analyse, Tübingen 1978.
- Graumann, C. F. (1980):** Verhalten und Handeln – Probleme einer Unterscheidung, in: Verhalten, Handeln, System, Hrsg.: Schluchter, W., Frankfurt a.M. 1980, S. 16 - 31.
- Green, P. E.; Tull, D. S. (1982):** Methoden und Techniken der Marketingforschung, Stuttgart 1982.
- Greiner, L.; Metzger, R. (1983):** Consulting to Management, Englewood Cliffs 1983.
- Greve, W. (1994):** Handlungserklärung: Die psychologische Erklärung menschlicher Handlungen, Bern 1994.
- Greve, W. (2002):** Handlungstheorien, in: Theorien der Sozialpsychologie Bd. II, Hrsg.: Frey, D.; Irle, M., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Bern u.a. 2002, S. 300 - 325.
- Gries, G. (1991):** Markenpolitik, in: Marketing, Hrsg.: Geisbüsch, H.-G. u.a., 2., völlig überarb. u. erw. Aufl., Landsberg a. L. 1991, S. 319 - 328.
- Grimm, M. u.a. (2000):** Target Positioning, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung, H. 1, 2000, S. 4 - 18.
- Grimm, R.; Waldeck, R. (1993):** Werbeträger, in: Werbung, Hrsg.: Autorenteam, 5., überarb. Aufl., Landsberg a. L. 1993, S. 147 - 189.

- Grönroos, C. (1981):** Internal Marketing – An integral Part of Marketing Theory, in: Marketing of Services, Hrsg.: Donnelly, J. H.; George, W. R., Chicago 1981, S. 236 - 238.
- Grönroos, C. (1990):** Service Management and Marketing, Lexington 1990.
- Grönroos, C. (1994 a):** From Marketing Mix to Relationship Marketing, in: Management Decision, H. 2, 1994, S. 4 - 20.
- Grönroos, C. (1994 b):** Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm, in: Journal of Marketing Management, H. 10, 1994, S. 347 - 360.
- Gröppel-Klein, A. (2004 a):** Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen für die Markenführung von Konsumgütern, in: Handbuch Markenführung, Bd. 1, Hrsg.: Bruhn, M., 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 321 - 346.
- Gröppel-Klein, A. (2004):** Lifestyle-Markenstrategien, in: Handbuch Markenführung, Bd. 1, Hrsg.: Bruhn, M., 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 903 - 926.
- Grosse, E. (1980):** 100 Jahre Werbung in Europa, Berlin 1980.
- Großmann, B. (1999):** Medienrezeption: Bestehende Ansätze und eine konstruktivistische Alternative, Opladen, Wiesbaden 1999.
- Grothe, M. (1997):** Ordnung als betriebswirtschaftliches Phänomen: Die Bedeutung von Koordination und Komplexität, Wiesbaden 1997.
- Gruner & Jahr (Hrsg.) (1997):** Erfolgsfaktor Media-Mix – Erkenntnisse aus 25 Jahren Forschung, Hamburg 1997.
- Grunert, K. G. (1982):** Informationsverarbeitungsprozesse bei der Kaufentscheidung: Ein gedächtnispsychologischer Ansatz, Frankfurt a.M. 1982.
- Grunert, K. G. (1990):** Kognitive Strukturen in der Konsumforschung, Heidelberg 1990.
- Grunert, K. G. (1991):** Kognitive Strukturen von Konsumenten und ihre Veränderung durch Marketingkommunikation, in: Marketing ZFP, H. 1, 1991, S. 11 - 22.
- Gruning, J. E.; Hunt, T. (1984):** Managing Public Relation, Forth Worth u.a. 1984.
- Grüning, R.; Kühn, R. (2002):** Methodik der strategischen Planung: Ein prozeßorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte, 2., überarb. Aufl., Bern u.a. 2002.
- Güde, M. (1999):** Psychologen machen die Strategie-Rochade, in: Werben & Verkaufen, H. 15, 1999, S. 108 - 109.
- Guntram, U. (1985):** Die Allgemeine Systemtheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. 3, 1985, S. 296 - 323.
- Gutenberg, E. (1980):** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3: Die Finanzen, 8. Aufl., Berlin u.a. 1980.
- Gutenberg, E. (1983):** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin u.a. 1983.
- Gutenberg, E. (1984):** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Der Absatz, 17. Aufl., Berlin u.a. 1984.
- Gutman J. (1982):** A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes, in: Journal of Marketing, H. 2, 1982, S. 60 - 72.
- GWA (Hrsg.) (2007):** GWA-Frühjahrsmonitor 2007 – Kennzahlen zur professionellen Kommunikation in Deutschland, Frankfurt 2007.
- Haase, H. (1989):** Werbewirkungsforschung, in: Empirische Medienpsychologie, Hrsg.: Groebel, J.; Winterhoff-Spurk, P., München 1989, S. 215 - 246.
- Haase, M. (2000):** Institutionenökonomische Betriebswirtschaftstheorie: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre auf sozial- und institutionentheoretischer Grundlage, Wiesbaden 2000.
- Habermas, J. (1981):** Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Frankfurt a.M. 1981.
- Haberstock, L. (2005):** Kostenrechnung – Bd. 1: Einführung, 12., unv. Aufl., Berlin 2005.
- Hack, G. (1993):** Grundlagen der Werbung, in: Werbung, Hrsg.: Autorenteam, 5., überarb. Aufl., Landsberg a.L. 1993, S. 25 - 68.

- Haedrich, G. (1993):** Kommunikationspolitik, in: Tourismus-Management, Hrsg.: Haedrich, G. u.a., Berlin 1993, S. 307 - 328.
- Haedrich, G. u.a. (2003):** Strategische Markenführung: Planung und Realisierung von Markenstrategien, 3., vollst. überarb., erw. u. akt. Aufl., Bern u.a. 2003.
- Haedrich, G.; Berger, R. (1982):** Angebotspolitik, Berlin, New York 1982.
- Haedrich, G.; Kreilkamp, E. (1983):** Zur Situation der Öffentlichkeitsarbeit in deutschen Unternehmen, in: Die Betriebswirtschaft, H. 3, 1983, S. 431 - 443.
- Haedrich, G.; Tomczak, T. (1996):** Produktpolitik, Stuttgart u.a. 1996.
- Häfele, W. (1996):** Systemische Organisationsentwicklung, 3., korrig. Aufl., Frankfurt a.M. u.a. 1996.
- Haken, H. (1982):** Synergetik: Eine Einführung, Berlin 1982.
- Haken, H. (1988):** Information and Self-Organization: A macroscopic Approach to Complex Systems, Berlin 1988.
- Haken, H. (1995):** Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken, Frankfurt, Berlin 1995.
- Haken, H. (1996):** Synergetik und Sozialwissenschaften, in: Ethik und Sozialwissenschaften, H. 7, 1996, S. 587 - 594.
- Haken, H.; Wunderlin, A. (1986):** Synergetik: Prozesse der Selbstorganisation in der belebten und unbelebten Natur, in: Selbstorganisation, Hrsg.: Drees, A. u.a., München 1986, S. 35 - 60.
- Halff, G. (1998):** Die Malaise der Medienwirkungsforschung: Trans-klassische Wirkungen und klassische Forschung, Opladen 1998.
- Haller, M. (1999):** Soziologische Theorien im systematisch-kritischen Vergleich, Opladen 1999.
- Haller, P. (1988):** Markentechnik: Gewinnen wird, wer seine Marke wirkungsvoll in Szene setzt, in: Marketing Journal, H. 4, 1988 S. 369 - 371.
- Haller, P. (1996):** Fragmentierung des Medienmarktes: Wie effektiv ist die Werbung noch?, in: Markenartikel, H. 8, 1996, S. 348 - 353.
- Hammann, P. (1992):** Der Wert einer Marke aus betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht, in: Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Hrsg.: Dichtl, E.; Eggers, W., München 1992, S. 205 - 245.
- Hammann, P. (2001):** Markencontrolling: Motor oder Bremse für die Steigerung des Markenwertes?, in: Erfolgsfaktor Marke, Hrsg.: Köhler, R. u.a., Wiesbaden 2001, S. 281 - 294.
- Hammann, P. u.a. (1975):** Entscheidungsanalyse im Marketing, Berlin 1975.
- Hammann, P. u.a. (1997):** Markenstreß: Ergebnisse einer explorativen Erhebung unter Jugendlichen, in: Marketing ZFP, H. 3, 1997, S. 177 - 183.
- Hammann, P.; Erichson, B. (1990):** Marktforschung, 2., neubearb. u. erw. Aufl., Stuttgart, New York 1990.
- Hammer, R. M. (1998):** Unternehmensplanung: Lehrbuch der Planung und strategischen Unternehmensführung, 7., unwes. ver. Aufl., München, Wien 1998.
- Handlbauer, G. (1996):** Competing on Cognition? Möglichkeiten und Grenzen einer konstruktivistischen Orientierung der strategischen Unternehmensführung, in: Das Neue Strategische Management, Hrsg.: Hinterhuber, H. H. u.a., Wiesbaden 1996, S. 61 - 86.
- Hansen, K. P. (1995):** Kultur und Kulturwissenschaft, Tübingen 1995.
- Hansen, P. (1970):** Der Markenartikel, Berlin 1970.
- Hansen, U. (1990):** Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, 2. Aufl., Göttingen 1990.
- Hansen, U.; Bode, M. (1999):** Marketing und Konsum: Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis ins 21. Jahrhundert, München 1999.
- Hardt, R. (2002):** Kostenmanagement: Methoden und Instrumente, 2., unv. veränd. Aufl., München, Wien 2002.
- Hart, N. A. (1990):** The Practice of Advertising, 3. Aufl., Oxford 1990.
- Hartleben, R. E. (2001):** Werbekonzeption und Briefing, München 2001.

- Hartmann, U. (1994):** Die Formulierung strategischer Probleme in Unternehmen – Eine theoretische und empirische Analyse, Hagen 1994.
- Hartmann, V. (1966):** Markentechnik in der Konsumgüterindustrie, Freiburg i. B. 1966.
- Haseloff, O. W. (1975):** Kommunikationstheoretische Probleme der Werbung, in: Handbuch der Werbung, Hrsg.: Behrens, K. C., 2. Aufl., Wiesbaden 1975, S. 157 - 200.
- Haseloff, O. W. (1981):** Werbung als instrumentelle Kommunikation, in: Die Werbung, Bd. 1, Hrsg.: Tietz, B., Landsberg a.L. 1981, S. 63 - 151.
- Hätty, H. (1989):** Der Markentransfer, Heidelberg 1989.
- Häusler, J. (1998):** Mit den Augen des Kunden, in: Das Handbuch der Unternehmenskommunikation, Hrsg.: Merten, K.; Zimmermann, R., Neuwied, Kriftel 1998, S. 169 - 177.
- Hax, H. (1991):** Theorie der Unternehmung – Information, Anreize und Vertragsgestaltung, in: Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Hrsg.: Ordleheide, D. u.a., Stuttgart 1991, S. 51 - 72.
- Hayek, F. A. v. (1972):** Die Theorie komplexer Phänomene, Tübingen 1972.
- Heck, F. (1982):** Die Werbeberufe, in: Die Werbung, Bd. 3, Hrsg.: Tietz, B., Landsberg a.L. 1982, S. 2620 - 2638.
- Hedtke, R. (2001):** Konsum und Ökonomik: Grundlagen, Kritik und Perspektiven, Konstanz 2001.
- Heinen, E. (1976):** Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen – Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976.
- Heinen, E.; Dill, P. (1986):** Unternehmenskultur, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. 3, 1986, S. 202 - 218.
- Heinen, E.; Dill, P. (1990):** Unternehmenskultur – Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Herausforderung Unternehmenskultur, Hrsg.: Simon, H., Stuttgart 1990, S. 12 - 24.
- Heinlein, P.; Woll, E. (1990):** Die Entwicklung des Markenartikels im Konsumtrend, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung, H. 2, 1990, S. 140 - 149.
- Hejl, P. M. (1982):** Sozialwissenschaft als Theorie selbstreferentieller Systeme, Frankfurt 1982.
- Hejl, P. M. (1984):** Towards a Theory of Social Systems: Self-Organization and Self-Maintenance, Self-Reference and Syn-Reference, in: Self-Organization and Management of Social Systems, Hrsg.: Ulrich, H.; Probst, G. J. B., Berlin u.a. 1984, S. 60 - 78.
- Hejl, P. M. (1992 a):** Die zwei Seiten der Eigengesetzlichkeit. Zur Konstruktion natürlicher Sozialsysteme und zum Problem ihrer Regelung, in: Kognition und Gesellschaft, Hrsg.: Schmidt, S. J., Frankfurt a. M. 1992, S. 167 - 213.
- Hejl, P. M. (1992 b):** Selbstorganisation und Emergenz in sozialen Systemen, in: Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Hrsg.: Krohn, W.; Küppers, G., Frankfurt a.M. 1992, S. 269 - 292.
- Hejl, P. M. (1992 c):** Politik, Pluralismus und gesellschaftliche Selbstregelung, in: Politische Steuerung, Hrsg.: Bußhoff, H., Baden-Baden 1992, S. 107 - 142.
- Hejl, P. M. (1994):** Die Entwicklung der Organisation von Sozialsystemen und ihr Beitrag zum Systemverhalten, in: Konstruktivismus und Sozialtheorie, Hrsg.: Rusch, G.; Schmidt, S. J., Frankfurt a.M. 1994, S. 109 - 132.
- Hejl, P. M. (1996):** Konstruktion der sozialen Konstruktion. Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie, in: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Hrsg.: Schmidt, S. J., 7. Aufl., Frankfurt a. M. 1996, S. 303 - 339.
- Hejl, P. M. (1997):** Konstruktion der sozialen Konstruktion. Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie, in: Einführung in den Konstruktivismus, Hrsg.: Gumin, H.; Meier, H., 3. Aufl., München 1997, S. 109 - 146.
- Hejl, P. M. (2000):** Das Ende der Eindeutigkeit, in: Management und Wirklichkeit, Hrsg.: Hejl, P. M.; Stahl, H. K., Heidelberg 2000, S. 33 - 64.
- Hejl, P. M.; Stahl, H. K. (1997):** Das Unternehmen als Deutungsgemeinschaft, in: Absatzwirtschaft, H. 3, 1997, S. 42 - 45.
- Hejl, P. M.; Stahl, H. K. (2000 a):** Acht Thesen zu Unternehmen aus konstruktivistischer Sicht, in: Management und Wirklichkeit, Hrsg.: Hejl, P. M.; Stahl, H. K., Heidelberg 2000, S. 13 - 29.

- Hejl, P. M.; Stahl, H. K. (2000 b):** Management und Selbstregelung, in: Management und Wirklichkeit, Hrsg.: Hejl, P. M.; Stahl, H. K., Heidelberg 2000, S. 100 - 138.
- Held, K. (1973):** Kommunikationsforschung – Wissenschaft oder Ideologie?, München 1973.
- Hellmann, K.-U. (2000):** Die Sozialität der Marke – Verdeckte Vermittlungen, in: Planung & Analyse, H. 2, 2000, S. 14 - 17.
- Hellmann, K.-U. (2002):** Soziologie der Marke, in: Markenartikel, H. 3, 2002, S. 134 - 141.
- Hellmann, K.-U. (2003):** Soziologie der Marke, Frankfurt a.M. 2003.
- Hellmann, K.-U. (2005):** Marken und ihre Anhängerschaft, in: Neue Ansätze in Markenforschung und Markenführung, Hrsg.: Brandsboard, Frankfurt a.M. 2005, S. 38 - 44.
- Hempelmann, B. (1993):** Zeitliche Einsatzplanung der Werbung, in: Handbuch Marketing-Kommunikation, Hrsg.: Berndt, R.; Hermanns, A., Wiesbaden 1993, S. 477 - 494.
- Hempelmann, B. (1995):** Generic Marketing, in: Handwörterbuch des Marketing, Hrsg.: Tietz, B. u.a., 2., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 743 - 748.
- Henkenherm, U. (1999):** Online-Medien, in: Werbeträger – Handbuch für die Mediapraxis, Hrsg.: Reiter, W. M., 9. Aufl., Frankfurt a.M. 1999, S. 303 - 318.
- Hentschel, U. (1996):** Das neue Markenrecht, in: Betrieb und Wirtschaft, H. 12, 1996, S. 438 - 440.
- Hentze, J. u.a. (2001):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre aus Sicht des Managements, Bern u.a. 2001.
- Herbst, D. (2002):** Gemeinsam sind sie stark: Wie die Persönlichkeiten von Unternehmen und Marken starke Bindungen zum Konsument schaffen, in: Werbung, Hrsg.: Mattenkloft, A.; Schimansky, A., München 2002, S. 16 - 37.
- Herger, N. (2006):** Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität - Marke - Image - Reputation, Wiesbaden, Opladen 2006.
- Hering, R. u.a. (2004):** Die Communication Scorecard, Bern u.a. 2004.
- Hermanns, A. (1978):** Media-Selektionsverfahren – Idee und Realität, in: Handbuch Marketing, Bd. 2, Hrsg.: Koinecke, J., Gernsbach 1978, S. 1071 - 1098.
- Hermanns, A. (1979):** Konsument und Werbewirkung - Das phasenorientierte Werbewirkungsmodell, Bielefeld, Köln 1979.
- Hermanns, A.; Meyer, P.W. (1981):** Theorie der Wirtschaftswerbung, Stuttgart u.a. 1981.
- Hermanns, A.; Püttmann, M. (1993):** Integrierte Marketing-Kommunikation, in: Handbuch Marketing-Kommunikation, Hrsg.: Berndt, R.; Hermanns, A., Wiesbaden 1993, S. 19 - 42.
- Herrmann, A. (1996):** Nachfrageorientierte Produktgestaltung: Ein Ansatz auf Basis der „means end“-Theorie, Wiesbaden 1996.
- Herrmann, A. (1998):** Produktmanagement, München 1998.
- Herrmann, A. u.a. (2000):** Die Marke ist nicht genug!, in: Markenartikel, H. 3, 2000, S. 92 - 100.
- Herrmann, A. u.a. (2005):** Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means-end“-Theorie, in: Moderne Markenführung, Hrsg.: Esch, F.-R., 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 2005, S. 177 - 207.
- Herrmann, C. (1999 a):** Die Zukunft der Marke: Mit effizienten Führungsentscheidungen zum Markterfolg, Frankfurt a.M. 1999.
- Herrmann, C. (1999 b):** Markenästhetik & Management, in: Markenästhetik 1999, Hrsg.: Buck, A. u.a., Frankfurt a.M. 1999, S. 11 - 29.
- Herstatt, J. D. (1985):** Die Entwicklung von Markennamen im Rahmen der Neuproduktplanung, Frankfurt a.M. 1985.
- Herzog, W. (1984):** Modell und Theorie in der Psychologie, Göttingen 1984.
- Heskett, J. L. u.a. (1997):** The Service Profit Chain, New York u.a. 1997.
- Hess, E.-M. (1999):** Transparenz der Werbeträger, in: Werbeträger, Hrsg.: Reiter, W. M., 9. Aufl., Frankfurt a.M. 1999, S. 22 - 61.
- Heubach, F. W. (1992):** Produkte als Bedeutungsträger, in: Produktkulturen, Hrsg.: Eisendle, R., Miklautz, E., Frankfurt a.M., New York 1992, S. 177 - 197.

- Heuer, G. F. (1968):** Elemente der Werbeplanung, Köln, Opladen 1968.
- Heuer, G. F. (1978):** Ohne richtiges Briefing keine optimale Werbeplanung, in: Handbuch Marketing, Hrsg.: Koinecke, J., Bd. 2, Gernsbach 1978, S. 1023 - 1031.
- Heyder, H. (1990):** Durch's Dickicht der Attraktionen: Marketing im Übergang vom Produkt- zum Kommunikationswettbewerb, Nürnberg 1990.
- Hildebrandt, L. (1994):** Erfolgsfaktoren, in: Vahlens großes Marketing-Lexikon, Hrsg.: Diller, H., München 1994, S. 272 - 274.
- Hilker, J. (1993):** Marketingimplementierung: Grundlagen und Umsetzung am Beispiel ostdeutscher Unternehmen, Wiesbaden 1993.
- Hill, W. (1988):** Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre, in: Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, Hrsg.: Wunderer, R., 2. Aufl., Stuttgart 1988, S. 133 - 151.
- Hinterhuber, H. H. (1990):** Wettbewerbsstrategie, 2. Aufl., Berlin, New York 1990.
- Hinterhuber, H. H. (2004 a):** Strategische Unternehmensführung, Bd. 1: Strategisches Denken, 7., grundl. neubearb. Aufl., Berlin, New York 2004.
- Hinterhuber, H. H. (2004 b):** Strategische Unternehmensführung, Bd. 2: Strategisches Handeln, 7., grundl. neubearb. Aufl., Berlin, New York 2004.
- Hitzler, R. (1994):** Sinnbasteln – Zur subjektiven Aneignung von Lebensstilen, in: Das symbolische Kapital der Lebensstile, Hrsg.: Mörth, I.; Fröhlich, G., Frankfurt a.M., New York 1994, S. 75 - 92.
- Hofbauer, G.; Hohenleitner, C. (2005):** Erfolgreiche Marketing-Kommunikation – Wertsteigerung durch Prozessmanagement, München 2005.
- Hoffmann, C. (2001):** Das Intranet: Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation, Konstanz 2001.
- Hoffmann, H. (1980):** Kreativitätstechniken für Manager, München 1980.
- Hoffmann, K. (1979):** Die Konkurrenzuntersuchung als Determinante der langfristigen Absatzplanung, Göttingen 1979.
- Hoffmann, O. (1999):** Performance Management, Bern u.a. 1999.
- Hoffmann, W. H. (1991):** Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Wiesbaden 1991.
- Hoffmann-Riem, C. (1980):** Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, o. H., 1980, S. 339 - 372.
- Höflich, J. R. (1992 a):** Fernsehen als regelgeleitetes soziales Geschehen, in: Publizistik, H. 2, 1992, S. 166 - 182.
- Höflich, J. R. (1992 b):** Kommunikationstechnologien, Kommunikationsnetze und die Diffusion von Bedeutung, in: Communications, H. 3, 1992, S. 311 - 330.
- Höflich, J. R. (1996):** Technisch vermittelte interpersonale Kommunikation, Opladen 1996.
- Hofsäss, M. u.a. (1994):** Mediaplanung, in: Werbeträger, Hrsg.: Reiter, W. M., 8. Aufl., Frankfurt a.M. 1994, S. 59 - 100.
- Hofsäss, M.; Engel, D. (2003):** Praxishandbuch Mediaplanung: Forschung, Studien und Werbewirkung – Mediaagenturen und Planungsprozess – Mediagattungen und Werbeträger, Berlin 2003.
- Hofstätter, H. (1977):** Die Erfassung der langfristigen Absatzmöglichkeiten mit Hilfe des Lebenszyklus eines Produktes, Würzburg, Wien 1977.
- Hölscher, B. (1998):** Lebensstile durch Werbung? Zur Soziologie der Life-Style-Werbung, Opladen, Wiesbaden 1998.
- Holtschneider, J. (1983):** Die Media-Selektion, in: Mediapraxis – Handbuch für die Mediaplanung, Hrsg.: Reiter, W. M.; Karpenfeld, R., Frankfurt a.M. 1983, S. 321 - 346.
- Holzcamp, K. (1972):** Zum Problem der Relevanz psychologischer Forschung, in: Kritische Psychologie, Hrsg.: Holzcamp, K., Frankfurt a.M. 1972, S. 9 - 34.
- Homann, K.; Suchanek, A. (1989):** Methodologische Überlegungen zum ökonomischen Imperialismus, in: Analyse & Kritik, o. H., 1989, S. 70 - 93.
- Hopf, M. (1983 a):** Informationen für Märkte und Märkte für Informationen, Frankfurt a.M. 1983.
- Hopf, M. (1983 b):** Ausgewählte Probleme zur Informationsökonomie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 6, 1983, S. 313 - 318.

- Hopkins, D.; Bailey, E. (1984):** Organizing Corporate Marketing, New York 1984.
- Hörschgen, H. (1967):** Der zeitliche Einsatz der Werbung – Bestimmungsfaktoren des Timing in der Absatzwerbung, Stuttgart 1967.
- Hörschgen, H. u.a. (1993):** Marketing-Strategien – Konzepte zur Strategiebildung im Marketing, 2., überarb. und erw. Aufl., Ludwigsbuurg, Berlin 1993.
- Horváth & Partner (Hrsg.):** Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart 2000.
- Horváth, P. (1998):** Controlling, 7., vollst. überarb. Aufl., München 1998.
- Horváth, P.; Mayer, R. (1989):** Prozeßkostenrechnung, in: Controlling, H. 4, 1989, S. 214 - 219.
- Horx, M. (1995):** Trendmarken – Markentrends, in: Markenkult: Wie Waren zu Ikonen werden, Hrsg.: Horx, M.; Wippermann P., Düsseldorf 1995, S. 28 - 101.
- Hossinger, H.-P. (1982):** Pretests in der Marktforschung, Würzburg 1982.
- Howard, J. A.; Sheth, J. N. (1969):** The Theory of Buyer Behavior, New York 1969.
- Hoyer, W. D.; MacInnis, D. J. (2004):** Consumer Behavior, 3. Aufl., Boston, New York 2004.
- Hoyer, W.; Rettig, R. (1984):** Grundlagen der mikroökonomischen Theorie, 2., neubearb. u. erw. Aufl., Düsseldorf 1984.
- Hradil, S. (1992):** Alte Begriffe und neue Strukturen. Die Milieu-, Subkultur- und Lebensstilforschung der 80er Jahre, in: Zwischen Bewußtsein und Sein, Hrsg.: Hradil, S., Opladen 1992, S. 15 - 55.
- Hradil, S. (2001):** Soziale Ungleichheit in Deutschland, 8. Aufl., Opladen 2001.
- Hruschka, H. (1996):** Marketing-Entscheidungen, München 1996.
- Hubbard, M. (2004):** Markenführung von innen nach außen: Zur Rolle der Internen Kommunikation als Werttreiber für Marken, Wiesbaden 2004.
- Huber, B. (1990):** Strategische Marketing- und Imageplanung: Theorie, Methoden und Integration der Wettbewerbsstrukturanalyse aus Imagedaten, Berlin 1990.
- Huber, R. (1985):** Überwindung der strategischen Diskrepanz und Operationalisierung der entwickelten Strategie, Zürich 1985.
- Huber, W. R. (1988):** Markenpolitische Strategien des Konsumgüterherstellers, Frankfurt a.M. u.a. 1988.
- Huch, B. (1979):** Markenartikel als Marketingsystem, in: Markenartikel, H. 3, 1979, S. 101 - 106.
- Hummel, H.-P. (1975):** Marktkommunikation und Verbraucherverhalten, Frankfurt, Zürich 1975.
- Hummel, T. R.; Zander, E. (1998):** Erfolgsfaktor Unternehmensberatung: Auswahl – Zusammenarbeit – Kosten, Köln 1998.
- Hummrich, U. (1976):** Interpersonelle Kommunikation im Konsumgüterbereich, Wiesbaden 1976.
- Hunt, S. D. (1983):** General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing, in: Journal of Marketing, H. 3, 1983, S. 9 - 17.
- Hunt, S. D. (1991):** Modern Marketing Theory. Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science, Cincinnati 1991.
- Hunt, S. D. (1997):** Competing Through Relationships, in: Journal of Marketing Management, o. H., 1997, S. 431 - 445.
- Hunziker, P. (1972):** Erziehung zum Überfluß, Stuttgart u.a. 1972.
- Hunziker, P. (1976):** Fernsehen und interpersonelle Kommunikation in der Familie, in: Publizistik, H. 2, 1976, S. 108 - 195.
- Hunziker, P. (1996):** Medien, Kommunikation und Gesellschaft, 2., überarb. Aufl., Darmstadt 1996.
- Huth, R. (1993):** Mediaanalyse und -planung, in: Werbung, Hrsg.: Autorenteam, 5., überarb. Aufl., Landsberg a.L. 1993, S. 191 - 220.
- Huth, R.; Pflaum, D. (1996):** Einführung in die Werbelehre, 6., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart u.a. 1996.
- Huth, R.; Pflaum, D. (2005):** Einführung in die Werbelehre, 7., überarb. Aufl., Stuttgart 2005.
- Hüttel, K. (1998):** Produktpolitik, 3., überarb. und erw. Aufl., Ludwigshafen 1998.
- Hüttner, M. (1982):** Markt- und Absatzprognosen, Stuttgart u.a. 1982.

- Hüttner, M. (1989):** Markt- und Absatzprognosen für Marketingentscheidungen, in: Handbuch des Marketing, Hrsg.: Bruhn, M., München 1989, S. 157 - 188.
- Hüttner, M. u.a. (1994):** Marketing-Management, München u.a. 1994.
- Hüttner, M.; Schwarting, U. (2002):** Grundzüge der Marktforschung, 7., überarb. Aufl., München, Wien 2002.
- Irmscher, M. (1997):** Markenwertmanagement: Aufbau und Erhalt von Markenwissen und -vertrauen im Wettbewerb, Frankfurt a. M. 1997.
- Jäckel, M. (1996):** Was machen die Menschen mit den Medien?, in: Mediale Klassengesellschaft?, Hrsg.: Jäckel, M.; Winterhoff-Spurk, P., München 1996, S. 149 - 175.
- Jäckel, M. (2001):** Über welche Brücke muß man gehen?, in: Theoretische Perspektiven der Rezeptionsforschung, Hrsg.: Rössler, P. u.a., München 2001, S. 35 - 58.
- Jäckel, M. (2005):** Medienwirkungen, 3., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2005.
- Jacobs, T. (2007):** Zwischen Intuition und Experiment, in: Marketing-Geschichte, Hrsg.: Berghoff, H., Frankfurt a.M. 2007, S. 148 - 176.
- Jandl, M. J. (1999):** Kritische Psychologie und Postmoderne, Frankfurt a.M., New York 1999.
- Jansen, D. (2000):** Netzwerke und soziales Kapital – Methoden zur Analyse struktureller Einbettung, in: Soziale Netzwerke, Hrsg.: Weyer, J., München, Wien 2000, S. 35 - 62.
- Jansen, D. (2003):** Einführung in die Netzwerkanalyse, 2. Aufl., Opladen 2003.
- Janßen, V. (1999):** Einsatz des Werbecontrolling: Aufbau, Steuerung und Simulation einer werblichen Erfolgskette, Wiesbaden 1999.
- Jantsch, E. (1988):** Die Selbstorganisation des Universums – Vom Urknall zum menschlichen Geist, München 1988.
- Jensen, S. (1999):** Erkenntnis – Konstruktivismus – Systemtheorie: Einführung in die Philosophie der konstruktivistischen Wissenschaft, Opladen, Wiesbaden 1999.
- Jenzowsky, S. A.; Schimanski, A. (2002):** Werbeerfolg durch Praxis und Wissenschaft, in: Werbung, Hrsg.: Mattenklott, A.; Schimansky, A., München 2002, S. 562 - 603.
- Johannsen, U. (1971):** Das Marken- und Firmen-Image, Berlin 1971.
- Johannsen, U. (1975):** Methoden der Werbeerfolgskontrolle in psychologischer Sicht, in: Handbuch der Werbung, Hrsg.: Behrens, K. C., 2. Aufl., Wiesbaden 1975, S. 753 - 772.
- Jones, J. P. (1986):** What's in a name, Lexington 1986.
- Jones, J. P. (1995 a):** When Ads Work. New Proof That Advertising Triggers Sales, New York 1995.
- Jones, J. P. (1995 b):** Werbewirkung ist nachweisbar: Der Einsatz von Single-Source-Forschung zur Messung der Werbewirksamkeit, in: Planung & Analyse, H. 2, 1995, S. 9 - 15.
- Jost, A.; Wiedmann, K.-P. (1993):** Dialog und Kooperation mit Konsumenten, Mannheim 1993.
- Juchem, J. G. (1998):** Kommunikationssemantik, Münster 1998.
- Junk, H. (1973):** Optimale Werbeprogrammplanung – Grundlagen und Entscheidungsmodelle, 2. Aufl., Essen 1973.
- Kaas, K.-P. (1977):** Empirische Preisabsatzfunktionen bei Konsumgütern, Berlin u.a. 1977.
- Kaas, K.-P. (1990 a):** Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsprobleme im Markt, in: Die Betriebswirtschaft, o. H., 1990, S. 539 - 548.
- Kaas, K.-P. (1990 b):** Nutzen und Kosten der Werbung: Umriss einer Theorie der Werbewirkung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, H. 6, 1990, S. 492 - 504.
- Kaas, K.-P. (1995):** Informationsökonomik, in: Handwörterbuch des Marketing, Hrsg.: Tietz, B. u.a., 2., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 971 - 981.
- Kaas, K.-P. (2005):** Stand und Entwicklungsperspektiven der Marketingtheorie, in: Innovatives Marketing, Hrsg.: Haas, A.; Ivens, B. S., Wiesbaden 2005, S. 30 - 47.
- Kaas, K.-P.; Busch, A. (1996):** Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten, in: Marketing ZFP, H. 3, 1996, S. 243 - 252.

- Kahle, E. (2001):** Betriebliche Entscheidungen: Lehrbuch zur Einführung in die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 6., unv. veränd. Aufl., München, Wien 2001.
- Kaiser, A. (1980):** Werbung: Theorie und Praxis werblicher Beeinflussung, München 1980.
- Kall, D. (1996):** Werbeetat- und Werbemix-Planung im Handel, Wiesbaden 1996.
- Kalmus, M. (1982):** Aufgaben und Probleme der innerbetrieblichen Öffentlichkeitsarbeit, in: Öffentlichkeitsarbeit, Hrsg.: Haedrich, G. u.a., Berlin, New York 1982, S. 93 - 103.
- Kalmus, M. (1998):** Praxis der Internen Kommunikation: Vom Schwarzen Brett zum Intranet, Essen 1998.
- Kamitz, R. (1980):** Methode und Methodologie, in: Handbuch wissenschaftstheoretischer Grundbegriffe, Bd. 2, Hrsg.: Speck, J., Göttingen 1980 S. 429 - 433.
- Kapferer, J.-N. (1992):** Die Marke - Kapital des Unternehmens, Landsberg a. L. 1992.
- Kapferer, J.-N. (1997):** Die Führung des Markenkapitals, in: Jahrbuch Markentechnik 1997/98, Hrsg.: Brandmeyer, K.; Deichsel, A, Frankfurt a.M. 1997, S. 135 - 150.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992):** The Balanced Scorecard – Measures that Drive Business Performance, in: Harvard Business Review, H. 1, 1992, S. 71 - 79.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1993):** Putting the Balanced Scorecard to work, in: Harvard Business Review, H. 5, 1993, S. 134 - 142.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997):** Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.
- Karmasin, H. (1993):** Produkte als Botschaften, Wien 1993.
- Karmasin, M. (2001):** Das Medienunternehmen als kommunikationswissenschaftliches und ökonomisches Betrachtungsobjekt, in: Medienwirtschaft und Gesellschaft I, Hrsg.: Karmasin, M. u.a., Münster 2001, S. 11 - 20.
- Kartte, W. (1978):** Markenartikel und Wettbewerbsordnung, in: Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing, o. Hrsg., Wiesbaden 1978, S. 49 - 84.
- Kasper, H. (1991):** Neuerungen durch selbstorganisierende Prozesse, in: Managementforschung 1, Hrsg.: Staehle, W. H.; Sydow, J., Berlin, New York 1991, S. 1 - 74.
- Kasper, H. u.a. (1998):** Managerhandeln – nach der systemtheoretisch-konstruktivistischen Wende, in: Die Betriebswirtschaft, H. 5, 1998, S. 603 - 621.
- Kasprik, R. (1994):** Werbewirkung auf dem Prüfstand, in: Marketing ZFP, H. 4, 1994, S. 247 - 256.
- Kaufmann, L. (1997):** Balanced Scorecard, in: Zeitschrift für Planung, H. 8, 1997, S. 421 - 428.
- Kehrer, R. (2001):** Marke und Mythos – Eine kulturwissenschaftliche Betrachtung des betriebswirtschaftlichen Phänomens Marke, in: Die Marke: Symbolkraft eines Zeichensystems, Hrsg.: Bruhn, M., Bern u.a. 2001, S. 197 - 218.
- Keitz-Krewel, B. v. (1995):** Werbetests, in: Handwörterbuch des Marketing, Hrsg.: Tietz, B. u.a., 2., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2669 - 2678.
- Keller, K. L. (2003):** Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, 2. Aufl., Upper Saddle River 2003.
- Keller, K. L. (2005):** Kundenorientierte Messung des Markenwertes, in: Moderne Markenführung, Hrsg.: Esch, F.-R., 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 2005, S. 1307 - 1327.
- Keller, R. (1992):** Zeichenbedeutung und Bedeutungswandel, in: Zeitschrift für Semiotik, H. 4, 1992, S. 327 - 366.
- Kellner, J. (1994):** Lifestyle-Markenstrategien, in: Handbuch Markenartikel, Bd. 1, Hrsg.: Bruhn, M., Stuttgart 1994, S. 619 - 643.
- Kepper, G. (1996):** Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden 1996.
- Kern, H. (1999):** Die Beziehung von Menschen und Marken, in: Marken Visionen, Hrsg.: Stegmaier, P., München 1999, S. 40 - 48.
- Kerner, G.; Duroy, R. (1992):** Bildsprache, 8. Aufl., München 1992.
- Kessler, K. (1985):** Mediaplanung, in: Werbeträger, Hrsg.: Reiter, W. M., 7. Aufl., Frankfurt a.M. 1985, S. 51 - 78.

- Kiefer, M.-L. (1992):** Entwicklungstrends der Mediennutzung als Orientierungshilfe für aktuelle Planungsfragen, in: Media Perspektiven, H. 3, 1992, S. 188 - 198.
- Kieser, A. (2001):** Organisationstheorien sind Sprachspiele, in: Zirkuläre Positionen 3, Hrsg.: Bardmann, T. M.; Groth, T., Wiesbaden 2001, S. 99 - 117.
- Kieser, A. (2002):** Konstruktivistische Ansätze, in: Organisationstheorien, Hrsg.: Kieser, A., 5., unv. Aufl., Stuttgart u.a. 2002, S. 287 - 318.
- Kieser, A. u.a. (1998):** Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart 1998.
- Kieser, A.; Walgenbach, P. (2007):** Organisation, 5., überarb. Aufl., Berlin u.a. 2007.
- Kinast, K. (1995):** Das Entstehen von Mythos und die Erstarrung einer Marke als Höhepunkt ihrer Entwicklung, in: Der Markt, H. 2, 1995, S. 73 - 83.
- King, S. (1991):** Brand-building in the 1990s, in: Journal of Marketing Management, H. 1, 1991, S. 3 - 13.
- Kircher, S. (2005):** Gestaltung von Markennamen, in: Moderne Markenführung, Hrsg.: Esch, F.-R., 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 587 - 602.
- Kirsch, W. (1977):** Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre: Erkenntnisperspektiven, Aussagensysteme, wissenschaftlicher Standort, München 1977.
- Kirsch, W. (1994):** Die Handhabung von Entscheidungsproblemen: Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 4. völlig überarb. u. erw. Aufl., München 1994.
- Kirsch, W. (1997 a):** Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität – Kritische Aneignungen im Hinblick auf eine evolutionäre Organisationstheorie, 2., überarb. u. erw. Aufl., München 1997.
- Kirsch, W. (1997 b):** Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen, München 1997.
- Kirsch, W. (1997 c):** Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, 2., überarb. u. erw. Aufl., München 1997.
- Kirsch, W. (2001):** Die Führung von Unternehmen, München 2001.
- Kiss, G. (1989):** Evolution soziologischer Grundbegriffe, Stuttgart 1989.
- Kistner, K.P.; Steven, M. (2002):** Betriebswirtschaftslehre im Grundstudium, Bd. 1: Produktion, Absatz, Finanzierung, 4. Aufl., Heidelberg 2002.
- Kitchen, P. J.; De Pelsmacker, P. (2004):** Integrated Marketing Communications: A Primer, London, New York 2004.
- Klages, H. (1984):** Wertorientierungen im Wandel, München 1984.
- Klages, H. (1988):** Wertedynamik. Über die Wandelbarkeit des Selbstverständlichen, Zürich, Osnabrück 1988.
- Klein-Bölting, U. (2002):** Markenmanagement für die effiziente Steigerung des Unternehmenswertes, in: Werbung, Hrsg.: Mattenklott, A.; Schimansky, A., München 2002, S. 108 – 129.
- Kleine, R. E. u.a. (1993):** Mundane Consumption and the Self: A Social-Identity Perspective, in: Journal of Consumer Psychology, H. 2, 1993, S. 209 - 235.
- Kleinert, H. (1981):** Zur Festsetzung des Werbe-Etats für eingeführte Produkte, Zürich 1981.
- Kliment, T. (1997):** Mediennutzung im Dickicht der Lebenswelt. Zum Verhältnis von Rezeptionsmustern und Publikumstypen, in: Zielgruppen, Publikumssegmente, Nutzergruppen, Hrsg.: Scherer, H.; Brosius, H.-B., München 1997, S. 206 - 238.
- Klingebiel, N. (1997):** Performance Measurement-Systeme, in: Das Wirtschaftsstudium, H. 7, 1997, S. 655 - 663.
- Klingebiel, N. (1999):** Performance Measurement, Wiesbaden 1999.
- Klingler, W. u.a. (1998):** Mediennutzung der Zukunft, in: Media Perspektiven, H. 10, 1998, S. 490 - 497.
- Klinkmann, N. (1981):** Das systematische Vergleichen von Theorien, in: Soziale Welt, o. H., 1981, S. 249 - 260.
- Klöfer, F. (1996):** Mitarbeiterkommunikation als Teil des Führungskonzepts, in: Personalführung, H. 12, 1996, S. 1054 - 1061.

- Klöfer, F. (2003):** Mitarbeiterführung durch Kommunikation, in: Erfolgreich durch interne Kommunikation, Hrsg.: Klöfer, F.; Nies, U., 3., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Neuwied, Krißel 2003, S. 21 - 107.
- Klöfer, F.; Nies, U. (Hrsg.) (2003):** Erfolgreich durch interne Kommunikation: Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, 3., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Neuwied, Krißel 2003.
- Kloss, I. (2000):** Werbung, 2., überarb. u. erw. Aufl., München u.a. 2000.
- Kloss, I. (2003):** Werbecontrolling: Konzept, Instrumente, Fallbeispiele, Gernsbach 2003.
- Kneer, G.; Nassehi, A. (1997):** Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme, 3. Aufl., München 1997.
- Knüppel, L. (1975):** Entscheidungsorientierte Werbeträgerplanung am Beispiel ausgewählter Massenmedien, Essen 1975.
- Knüppel, L. (1978):** Datenanforderungen von Media-Selektionsmodellen bei alternativer Nutzer-Überschneidung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. 3, 1978, S. 231 - 243.
- Knyphausen, D. z. (1988):** Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme. Überlegungen zu einem evolutionären Konzept für die Organisationstheorie, München 1988.
- Knyphausen, D. z. (1991):** Selbstorganisation und Führung – Systemtheoretische Beiträge zu einer evolutionären Führungskonzeption, in: Die Unternehmung, H. 1, 1991, S. 47 - 63.
- Koch, T. (2001 a):** Mediaanalyse, in: Gabler Lexikon Werbung, Hrsg.: Behrens, G. u.a., Wiesbaden 2001, S. 257.
- Koch, T. (2001 b):** Media-Mix, in: Gabler Lexikon Werbung, Hrsg.: Behrens, G. u.a., Wiesbaden 2001, S. 258.
- Köck, W. K. (1996):** Kognition – Semantik – Kommunikation, in: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Hrsg.: Schmidt, S. J., 7. Aufl., Frankfurt a. M. 1996, S. 340 - 373.
- Koeppler, K. (1974):** Werbewirkung – definiert und gemessen, Velbert 1974.
- Koers, M. (2001):** Steuerung von Markenportfolios: Ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, Frankfurt a.M. u.a. 2001.
- Köhler, R. (1977 a):** Die empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeption im Sinne Eberhard Wittes bzw. Helmut Kochs, in: Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeption in der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg.: Köhler, R., Stuttgart 1977, S. 301 - 335.
- Köhler, R. (1977 b):** Marketing – Entscheidungen als Anwendungsgebiet der quantitativen Planung, in: Entscheidungshilfen im Marketing, Hrsg.: Köhler, R.; Zimmermann, H.-J., Stuttgart 1977, S. 1 - 16.
- Köhler, R. (1989):** Anforderungen an das strategische Marketing angesichts veränderter Umfeldbedingungen, in: Marketing 2000: Perspektiven zwischen Theorie und Praxis, Hrsg.: Schwarz, C. u.a., 2., durchges. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 151 - 168.
- Köhler, R. (1991):** Beiträge zum Marketing-Management: Planung, Organisation, Controlling, 2., erw. Aufl., Stuttgart 1991.
- Köhler, R. (1993):** Kommunikations-Management im Unternehmen, in: Handbuch Marketing-Kommunikation, Hrsg.: Berndt, R.; Hermanns, A., Wiesbaden 1993, S. 93 - 112.
- Köhler, R. (1995):** Marketing-Organisation, in: Handwörterbuch des Marketing, Hrsg.: Tietz, B. u.a., 2., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1636 - 1653.
- Köhler, R. u.a. (Hrsg.) (2001):** Erfolgsfaktor Marke, München 2001.
- Köhler-Frost, W. (1995):** Outsourcing – sich besinnen auf das Kerngeschäft, in: Outsourcing, Hrsg.: Köhler-Frost, W., 2. Aufl., Berlin 1995, S. 13 - 24.
- Kohli, C. u.a. (2001):** Prozeß der Namensgebung, in: Moderne Markenführung, Hrsg.: Esch, F.-R., 3., erw. u. akt. Aufl. Wiesbaden 2001, S. 451 - 474.
- Kölblin, M. (1994):** Werbeforschung – Drehen wir uns im Kreis, oder gibt es wirkliche Innovationen?, in: Marktforschung, Hrsg.: Tomczak, T.; Reinecke, S., St. Gallen 1994, S. 256 - 263.
- Kolks, V. (1990):** Strategieimplementierung: Ein anwendungsorientiertes Konzept, Wiesbaden 1990.
- Konert, F.-J. (1986):** Vermittlung emotionaler Erlebniswerte, Heidelberg, Wien 1986.

- König, E. (2005):** Das Systemmodell der Personalen Systemtheorie, in: Systemisch denken und handeln, Hrsg.: König, E.; Volmer, G., Weinheim, Basel 2005, S. 11 - 32.
- König, E.; Vollmer, G. (2000):** Systemische Organisationsberatung, 7. Aufl., Weinheim 2000.
- König, R. (1973):** Einleitung, in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, Hrsg.: König, R., 3. Aufl., Stuttgart 1973, S. 1 - 20.
- Königswieser, R.; Exner, A. (1998):** Systemische Interventionen, Stuttgart 1998.
- Königswieser, R.; Exner, A. (2005):** Einführung in die systemische Organisationsberatung, Heidelberg 2005.
- Königswieser, R.; Lutz, C. (1992):** Das systemisch-evolutionäre Management: Der neue Horizont für Unternehmer, 2. Aufl., Wien 1992.
- Koppelman, U. (1981):** Produktwerbung, Stuttgart u.a. 1981.
- Koppelman, U. (1996):** Grundsätzliche Überlegungen zum Outsourcing, in: Outsourcing, Hrsg.: Koppelman, U., Stuttgart 1996, S. 1 - 9.
- Koppelman, U. (2001):** Produktmarketing: Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager, 6., überarb. u. erw. Aufl., Berlin u.a. 2001.
- Koppelman, U. (2004):** Funktionsorientierter Erklärungsansatz der Markenpolitik, in: Handbuch Markenführung, Bd. 1, Hrsg.: Bruhn, M., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 371 - 390.
- Koreimann, D. S. (1999):** Management, 7., völlig überarb. u. erw. Aufl., München, Wien 1999.
- Korndörfer, W. (1966):** Die Aufstellung und Aufteilung von Werbebudgets, Stuttgart 1966.
- Korndörfer, W. (1974):** Optimales Werbebudget, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Hrsg.: Tietz, B., Stuttgart 1974, S. 2215 - 2224.
- Koschnick, W. J. (1993):** Standardwörterbuch für die Sozialwissenschaften, 2 Bde., München u.a. 1993.
- Koschnick, W. J. (1995):** Standard-Lexikon für Mediaplanung und Mediaforschung in Deutschland, 2 Bde., 2., überarb. u. erw. Aufl., München u.a. 1995.
- Kothen, W. (2001):** Die Emergenz der Marke, in: Best Patterns, Hrsg.: Bergmann, G.; Meurer, G., Neuwied, Kriftel 2001, S. 365 - 375.
- Kothen, W. (2006):** Grundlegung einer konstruktivistischen Theorie der Marke, in: Konstruktivistische Ökonomik, Hrsg.: Rusch, G., Marburg 2006, S. 277 - 305.
- Kotler, P.; Bliemel, F. (2001):** Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10., überarb. u. akt. Aufl., Stuttgart 2001.
- Kotler, P. u.a. (2007):** Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln, 12., akt. Aufl., München u.a. 2007.
- Kraft, A. (1992):** Das Markenrecht in Deutschland und in der Europäischen Gemeinschaft, in: Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Hrsg.: Dichtl, E.; Eggers, W., München 1992, S. 247 - 268.
- Kraft, A.; Ulrich, G. (1997):** Akteure im System, in: Handbuch Umweltschutz und Organisation, Hrsg.: Birke, M. u.a., München 1997, S. 92 - 133.
- Kramer, S. (1991):** Europäische Life-Style-Analysen zur Verhaltensprognose von Konsumenten, Hamburg 1991.
- Kranz, M. (2004):** Die Relevanz der Unternehmensmarke, Frankfurt a.M. 2004.
- Krause, D. (1996):** Luhmann-Lexikon: Eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann, Stuttgart 1996.
- Kreikebaum, H. (1989):** Wettbewerbsanalysen für Marketingentscheidungen, in: Handbuch des Marketing, Hrsg.: Bruhn, M., München 1989, S. 131 - 156.
- Kreikebaum, H. (1997):** Strategische Unternehmensplanung, 6., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart u.a. 1997.
- Kreilkamp, E. (1987):** Strategisches Management und Marketing: Markt- und Wettbewerbsanalyse, Strategische Frühaufklärung, Portfolio-Management, Berlin u.a. 1987.
- Krenke, I. (1974):** Probleme und Ergebnisse der Kreativitätsforschung, Berlin u.a. 1974.

- Kretz, K. (2000):** Kreativität und Marktforschung – Gegner oder Verbündete?, in: Planung & Analyse, H. 3, 2000, S. 41 - 43.
- Kricsfalussy A.; Semlitsch, B. (2000):** Marketing ist Werttreiber, in: Absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober 2000, S. 22 - 34.
- Kriegbaum, C. (2001):** Markencontrolling: Bewertung und Steuerung von Marken als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Controlling, München 2001.
- Krieger, D. J. (1996):** Einführung in die allgemeine Systemtheorie, München 1996.
- Krieger, D. J.; Bellinger, A. (2006):** Ein Akteur-Netzwerk-Modell der Wirtschaftskommunikation, in: Innovative Wirtschaftskommunikation, Hrsg.: Boenigk, M. u.a., Wiesbaden 2006, S. 291 - 314.
- Krippendorff, K. (1994):** Der verschwundene Bote. Metaphern und Modelle der Kommunikation, in: Die Wirklichkeit der Medien, Hrsg.: Merten, K. u.a., Opladen 1994, S. 79 - 113.
- Kroeber-Riel, W. (1989):** Das Suchen nach Erlebniskonzepten für das Marketing, in: Marketing-Schnittstellen, Hrsg.: Specht, G. u.a., Stuttgart 1989, S. 247 - 263.
- Kroeber-Riel, W. (1993 b):** Zukunftsperspektiven der Werbung, in: Absatzwirtschaft, H. 4, 1993, S. 48 - 52.
- Kroeber-Riel, W.; Esch, F.-R. (2004):** Strategie und Technik der Werbung: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 6., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart u.a. 2004.
- Kroeber-Riel, W.; Meyer-Hentschel, G. (1982):** Werbung – Steuerung des Konsumentenverhaltens, Würzburg, Wien 1982.
- Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P. (2003):** Konsumentenverhalten, 8., akt. u. erg. Aufl., München 2003.
- Krohmer, H. (1999):** Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung, Wiesbaden 1999.
- Kropff, H. F. J. (1953):** Die Werbemittel und ihre psychologische, künstlerische und technische Gestaltung, Essen 1953.
- Krotz, F. (1991):** Lebensstile, Lebenswelten und Medien: Zur Theorie und Empirie individuenbezogener Forschungsansätze des Mediengebrauchs, in: Rundfunk und Fernsehen, H. 3, 1991, S. 317 - 342.
- Krüger, W. (1994):** Transformations-Management, in: Unternehmerischer Wandel, Hrsg.: Gomez, P. u.a., Wiesbaden 1994, S. 199 - 228.
- Krulis-Randa, J. S. (1990):** Einführung in die Unternehmenskultur, in: Die Unternehmenskultur, Hrsg.: Lattmann, C., Heidelberg 1990, S. 1 - 20.
- Kruse, P.; Stadler, M. (1994):** Der psychische Apparat des Menschen, in: Die Wirklichkeit der Medien, Hrsg.: Merten, K. u.a., Opladen 1994, S. 20 - 42.
- Kübler, H.-D. (1994):** Kommunikation und Massenkommunikation: Ein Studienbuch, Münster, Hamburg 1994.
- Kübler, H.-D. (2000):** Mediale Kommunikation, Tübingen 2000.
- Kückelhaus, A. (1998):** Public Relations: Die Konstruktion von Wirklichkeit, Opladen, Wiesbaden 1998.
- Kuhlmann, E. (1970):** Das Informationsverhalten der Konsumenten, Freiburg 1970.
- Kühn, R.; Jenner, T. (1998):** Angebotspositionierung – Eine praxisorientierte Einführung, Zürich 1998.
- Kuhn, T. S. (1972):** Postskript – 1969: Zur Analyse der Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, in: Wissenschaftssoziologie, Hrsg.: Weingart, P., Bd. 1, Frankfurt a.M. 1972, S. 287 - 319.
- Kuhn, T. S. (1978):** Die Struktur wissenschaftlicher Revolution, 2., rev. u. erg. Aufl., Frankfurt a.M. 1978.
- Kunczik, M. (2002):** Public Relations: Konzepte und Theorien, 4., völlig überarb. Aufl., Köln u.a. 2002.
- Kunczik, M.; Zipfel, A. (2005):** Publizistik: Ein Studienbuch, 2., durchges. u. akt. Aufl., Köln u.a. 2005.
- Kunde, J. (2000):** Corporate Religion: Bindung schaffen durch starke Marken, Wiesbaden 2000.
- Kunst, N. (1999):** Kulturelle Integration muß die Basis sein, in: Horizont, H. 47, 1999, S. 50.
- Kunz, B. U. (1995):** Medienselektion, Zürich 1995.
- Kur, A. (1998):** Einführung, in: Die Neuordnung des Markenrechts in Europa, Hrsg.: Schrickler, G. u.a., Baden-Baden 1998, S. 6 - 60.

- Kuß, A.; Tomczak, T. (2004):** Käuferverhalten – Eine marketingorientierte Einführung, 3., überarb. Aufl., Stuttgart 2004.
- Küster, K. E. (1989):** Der Werbeberater, in: Berufe in Werbeagenturen, Hrsg.: Mikus, E., Düsseldorf u.a. 1989, S. 41 - 48.
- Laaksonen, P. (1994):** Consumer Involvement, London, New York 1994.
- Laarmann, S.; Uenk, R. (1985):** Transparenz der Werbeträger, in: Werbeträger, Hrsg.: Reiter, W. M., 7. Aufl., Frankfurt a.M. 1985, S. 13 - 50.
- Lachmann, U. (2004):** Wahrnehmung und Gestaltung von Werbung, 3. Aufl., Hamburg 2004.
- Lakatos, I. (1974):** Falsifikation und die Methodologie wissenschaftlicher Forschungsprogramme, in: Kritik und Erkenntnisfortschritt, Hrsg.: Lakatos, I.; Musgrave, A., Braunschweig 1974, S. 89 - 189.
- Landau, D. (2003):** Unternehmenskultur und Organisationsberatung, Heidelberg 2003.
- Landgrebe, K. P. (1994):** Transparenz der Werbeträger, in: Werbeträger, Hrsg.: Reiter, W. M., 8. Aufl., Frankfurt a.M. 1994, S. 15 - 58.
- Langkamp, P. (1984):** Die Erfassung von Carryover-Effekten im Marketing, Frankfurt a.M. 1984.
- Langner, T. (2003):** Integriertes Branding: Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken, Wiesbaden 2003.
- Lannon, J.; Cooper, P. (1983):** Humanistic advertising: A holistic cultural perspective, in: International Journal of Advertising, H. 2, 1983, S. 195 - 213.
- Lasswell, H. D. (1967):** The structure and function of communication in society, in: Reader in public opinion communication, Hrsg.: Berelson, B.; Janowitz, M., 2. Aufl., New York, London 1967, S. 178 - 192.
- Laszlo, E. (1997):** Kosmische Kreativität, Frankfurt a.M., Leipzig 1997.
- Lauk, M.; Zumbusch, N. (1999 a):** Reserven im Marketingbudget realisieren durch Kommunikationscontrolling – Total Communication Audit, in: Kommunikationspraxis, Hrsg.: Weidner, L., Landberg a.L. 1999, Teil A, Kapitel IV, Abschnitt 1.
- Lauk, M.; Zumbusch, N. (1999 b):** Reserven im Marketingbudget realisieren durch Kommunikationscontrolling – Total Communication Audit, in: Marketing- und Vertriebscontrolling, Hrsg.: Zahn, E., Landberg a.L. 1999, Kapitel IV, Abschnitt 11.1.
- Laux, H. (2005):** Entscheidungstheorie, 6., durchges. Aufl., Berlin u.a. 2005.
- Lawrence, C.; Braun, K. (1996):** Benchmarking in Public Relations – wie geht das?, in: PR Forum, H. 2, 1996, S. 9 - 12.
- Le Bon, G. (1964):** Psychologie der Massen, Stuttgart 1964.
- Lehner, J. M. (1996):** „Cognitive mapping“: Kognitive Karten vom Management, in: Managementforschung 6, Hrsg.: Schreyögg, G., Conrad, P., Berlin, New York 1996, S. 83 - 132.
- Lehner, J. M. (1998):** Implementierung von Strategien: Konzeption unter Berücksichtigung von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit, Wiesbaden 1998.
- Leitherer, E. (1955):** Die Entwicklung der modernen Markenformen, in: Markenartikel, H. 10, 1955, S. 539 - 566.
- Lenk, H. (1998):** Einführung in die Erkenntnistheorie: Interpretation – Interaktion – Intervention, München 1998.
- Lenz, H. (1987):** Entscheidungsmodell und Entscheidungsrealität – Metatheoretische Überlegungen, in: Modelle in der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg.: Schmidt, R. H., Schor, G., Wiesbaden 1987, S. 273 - 307.
- Leong, S. M. (1985):** Metatheory and Metamethodology in Marketing: A Lakatosian Reconstruction, in: Journal of Marketing, H. 3, 1985, S. 23 - 40.
- Leumann, P. (1979):** Die Matrix-Organisation: Unternehmensführung in einer mehrdimensionalen Struktur, Bern, Stuttgart 1979.
- Levermann, T. (1995):** Expertensystem zur Beurteilung von Werbestrategien, Wiesbaden 1995.
- Liebl, C. (2003):** Kommunikations-Controlling – Ein Beitrag zur Steuerung der Marketing-Kommunikation am Beispiel der Marke Mercedes-Benz, Wiesbaden 2003.

- Liebl, F.; Herrmann, C. (2001):** Die Führung von Marken als Führung von Menschen begreifen, in: Markenartikel, H. 2, 2001, S. 4 - 10.
- Liening, A. (1998):** Komplexe Systeme zwischen Ordnung und Chaos, Münster 1998.
- Lilli, W. (1983):** Perzeption, Kognition: Image, in: Marktpsychologie, 1. Halbbd.: Marktpsychologie als Sozialwissenschaft, Hrsg.: Irle, M.; Bussmann, W., Göttingen 1983, S. 402 - 471.
- Lindenberg, S. (1977):** Individuelle Effekte, kollektive Phänomene und das Problem der Transformation, in: Probleme der Erklärung sozialen Verhaltens, Hrsg.: Eichner, K.; Habermehl, W., Meisenheim 1977, S. 46 - 84.
- Lindenberg, S. (1981):** Erklärung als Modellbau, in: Soziologie in der Gesellschaft, Hrsg.: Schulte, W., Bremen 1981, S. 20 - 35.
- Lindenberg, S.; Wippler, R. (1978):** Theorienvergleich: Elemente der Rekonstruktion, in: Theorienvergleich in den Sozialwissenschaften, Hrsg.: Hondrich, K. O.; Matthes, J., Darmstadt, Neuwied 1978, S. 219 - 231.
- Link, J. (2004):** Markenführung und Direct Marketing, in: Handbuch Markenführung, Bd. 2, Hrsg.: Bruhn, M., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1565 - 1591.
- Link, J.; Schleuning, C. (1999):** Das neue interaktive Direktmarketing, Ettlingen 1999.
- Linnert, P. (1974):** Produkt-Manager: Aufgaben und Stellung im Unternehmen, Stuttgart 1974.
- Linxweiler, R. (1999):** Marken-Design, Wiesbaden 1999.
- Linxweiler, R. (2001):** BrandScoreCard – Ein neues Instrument erfolgreicher Markenführung, Groß-Umstadt 2001.
- Linxweiler, R.; Brucker, V. T. G. (2004):** BrandScoreCard, in: Handbuch Markenführung, Bd. 2, Hrsg.: Bruhn, M., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1877 - 1895.
- Lischka, A. (2000):** Dialogkommunikation im Relationship Marketing, Wiesbaden 2000.
- Lobenstein, C. (2004):** Den wahren Wert der Marke ergründen, in: Der Wert der Marke, Hrsg.: Schimansky, A., München 2004, S. 206 - 221.
- Löber, W. (1973):** Marktkommunikation – Ein interdisziplinäres Modell, Wiesbaden 1973.
- Löbler, H.; Markgraf, D. (2004):** Markenführung und Werbung, in: Handbuch Markenführung, Bd. 2, Hrsg.: Bruhn, M., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1491 - 1512.
- Loewenfeld, F. v. (2006):** Brand Communities: Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Markengemeinschaften, Wiesbaden 2006.
- Löffler, J.-T. (1999):** Media-Planung für Märkte, 6., überarb. u. neugest. Aufl., Hamburg 1999.
- Loosen, W. u.a. (2002):** Systemtheoretische und konstruktivistische Methodologie, in: Systemtheorie und Konstruktivismus in der Kommunikationswissenschaft, Hrsg.: Scholl, A., Konstanz 2002, S. 37 - 65.
- Lorenz, W. (1966):** Funktion und Organisation einer Werbeabteilung, in: Werbeleiterhandbuch, Hrsg.: Zankl, H. L., München 1966, S. 295 - 315.
- Lötters, C. (1993):** Werbung als Marketinginstrument, in: Werbung, Hrsg.: Autorenteam, 5., überarb. Aufl., Landsberg a.L. 1993, S. 1 - 23.
- Lucas, D. B.; Britt, H. (1966):** Messung der Werbewirkung, Essen 1966.
- Lucerna, C. (1999):** Das Ritual um die Marke, in: Jahrbuch Markentechnik 00/01, Hrsg.: Brandmeyer, K.; Deichsel, A., Frankfurt a.M. 1999, S. 359 - 387.
- Lueger, M. (2000):** Grundlagen qualitativer Feldforschung: Methodologie – Organisation – Materialanalyse, Wien 2000.
- Lueken, G.-L. (1996):** Philosophische Überlegungen zum Dialog, Diskurs und strategischem Handeln, in: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Hrsg.: Bentele u.a., Berlin 1996, S. 59 - 79.
- Lüer, C. U. (1998):** Kognition und Strategie: Zur konstruktiven Basis des Strategischen Managements, Wiesbaden 1998.
- Luger, K. (1992):** Freizeitmuster und Lebensstil – Medien als Kompositeure, Segmenteure und Kolporteurs, in: Publizistik, H. 4, 1992, S. 427 - 443.

- Luhmann, N. (1972):** Soziologische Aufklärung 1: Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme, 3. Aufl., Opladen 1972.
- Luhmann, N. (1977):** Interpenetration – Zum Verhältnis personaler und sozialer Systeme, in: Zeitschrift für Soziologie, H. 1, 1977, S. 62 - 76.
- Luhmann, N. (1991):** Wie lassen sich latente Strukturen beobachten?, in: Das Auge des Betrachters, Hrsg.: Watzlawick, P.; Krieg, P., München, Zürich 1991, S. 61 - 74.
- Luhmann, N. (1993):** Soziologische Aufklärung 3: Soziales System, Gesellschaft, Organisation, 3. Aufl., Opladen 1993.
- Luhmann, N. (1995):** Soziologische Aufklärung 6: Die Soziologie und der Mensch, Opladen 1995.
- Luhmann, N. (1996 a):** Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, 6. Aufl., Frankfurt a. M. 1996.
- Luhmann, N. (1996 b):** Die Realität der Massenmedien, 2., erw. Aufl., Opladen 1996.
- Lullies, V. u.a. (1993):** Wissenslogistik: Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben, Frankfurt a.M., New York 1993.
- Lüscher, K. (1975):** Jurisprudenz und Soziologie, in: Medienwirkung und Medienverantwortung, Hrsg.: Hoffmann-Riem, W. u.a., Baden-Baden 1975, S. 81 - 113.
- Lutz, R. J. (1985):** Affective and Cognitive Antecedents of Attitude Towards the Ad, in: Psychological Processes and Advertising Effects, Hrsg.: Alwitt, L. F.; Mitchell, A. A., Hillsdale, London 1985, S. 45 - 63.
- Maas, J. (1996):** Visuelle Schemata in der Werbung: Grundlagen und Anwendungen in einem computergestützten Suchsystem zur Bildideenfindung, Aachen 1996.
- MacInnis, D., J.; Jaworski, B. J. (1989):** Information Processing from Advertisements: Toward an Integrative Framework, in: Journal of Marketing, H. 10, 1989, S. 1 - 23.
- MacKenzie, S. B. u.a. (1986):** The Rule of Attitude Towards the Ad as a Mediator of Advertising Effectiveness, in: Journal of Marketing Research, H. 2, 1986, S. 130 - 143.
- Madauss, B. J. (2000):** Handbuch Projektmanagement, 6. Aufl., Stuttgart 2000.
- Maesching, P. (1972):** Media-Selektions-Modelle, in: Werbeträger – Einführung in die Praxis des Werbeträgereinsatzes, Hrsg.: Ruland, J., 3. Aufl., Bad Homburg 1972, S. 277 - 332.
- Mag, W. (1990):** Grundzüge der Entscheidungstheorie, München 1990.
- Mag, W. (1995):** Unternehmungsplanung, München 1995.
- Maletzke, G. (1978):** Psychologie der Massenkommunikation. Theorie und Systematik, Hamburg 1978.
- Maletzke, G. (1980):** Kommunikationsforschung als empirische Sozialwissenschaft, Berlin 1980.
- Malik, F. (2002):** Strategie des Managements komplexer Systeme – Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 7. Aufl., Bern u.a. 2002.
- Mandl, H. u.a. (1988):** Theoretische Ansätze zum Wissenserwerb, in: Wissenspsychologie, Hrsg.: Mandl, H., Spada, H., München, Weinheim 1988, S. 123 - 160.
- Manteufel, A.; Schiepek, G. (1998):** Systeme spielen. Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung in sozialen Systemen, Göttingen 1998.
- March, J. G.; Olsen, J. P. (1979):** Ambiguity and choice in organizations, 2. Aufl., Bergen u.a. 1979.
- Martens, W. (1999):** Organisation und gesellschaftliche Teilsysteme, in: Theorien der Organisation, Hrsg.: Ortman, G. u.a., Opladen 1999, S. 263 - 311.
- Martens, W.; Ortman, G. (2006):** Organisationen in Luhmanns Systemtheorie, in: Organisations-theorien, Hrsg.: Kieser, A., 6., erw. Aufl., Stuttgart 2006, S. 427 - 461.
- Martin, M. (2002):** Mediengerechte Kommunikationspolitik: Best Practice für Print, Radio, TV und Internet, München 2002.
- Martino, H.-D. (1975):** Die Werbungtreibenden, in: Handbuch der Werbung, Hrsg.: Behrens, K. C., 2. Aufl., Wiesbaden 1975, S. 311 - 318.
- Mäßen, A. (1998):** Werbemittelgestaltung im vorökonomischen Werbewirkungsprozeß, Wiesbaden 1998.
- Mast, C. (2000 a):** Durch bessere interne Kommunikation zu mehr Geschäftserfolg: Ein Leitfaden für Unternehmer, Bonn 2000.

- Mast, C. (2000 b):** Effektive Kommunikation für Manager: Informieren, Diskutieren, Überzeugen, Landsberg a.L. 2000.
- Mast, C. (2002):** Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden, Stuttgart 2002.
- Mast, C. u.a. (2005):** Kundenkommunikation: Ein Leitfaden, Stuttgart 2005.
- Mataja, V. (1910):** Die Reklame. Eine Untersuchung über Ankündigungs- und Werbetätigkeit im Geschäftsleben, München 1910.
- Mathes, R.; Spanier, J. (1995):** Markenwerbung gewinnt im Media-Mix, in: Markenartikel, H. 9, 1995, S. 428 - 432.
- Mattaei, J. M. (1990):** Grundfragen des Grafik-Design: Wahrnehmen und gestalten, Augsburg 1990.
- Mattenklott, A.; Schimansky, A. (Hrsg.) (2002):** Werbung: Strategien und Konzepte für die Zukunft, München 2002.
- Maturana, H. R. (1982):** Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit, Braunschweig 1982.
- Maturana, H. R. (1987):** Biologie der Sozialität, in: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Hrsg.: Schmidt, S. J., Frankfurt a. M. 1987, S. 287 - 302.
- Maturana, H. R. (1996):** Kognition, in: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Hrsg.: Schmidt, S. J., 7. Aufl., Frankfurt a. M. 1996, S. 89 - 118.
- Maturana, H. R. (1998):** Biologie der Realität, Frankfurt a.M. 1998.
- Maturana, H. R.; Varela, F. J. (1987):** Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Bern, München 1987.
- Maubach, U. u.a. (1998):** Account Planning ohne Mythos, Frankfurt a. M. 1998.
- Maucher, M. O. (1992):** Keine Marke ohne ganzheitliches Denken, in: Marketing Journal, H. 4, 1992, S. 304 - 307.
- Mauthe, K. D. (1984):** Strategische Analyse, München 1984.
- Mayer, H. (1993):** Differentielle Effekte der Wiederholung von Werbemaßnahmen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, H. 4, 1993, S. 338 - 348.
- Mayer, H. (1996):** Umfeldeffekte bei TV-Spots, in: Werbeforschung & Praxis, H. 6, 1996, S. 22 – 33.
- Mayer, H.; Illmann, T. (2000):** Markt- und Werbepsychologie, 3., überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart 2000.
- Mayer, H. O. (2005):** Einführung in die Wahrnehmungs-, Lern- und Werbe-Psychologie, 2., überarb. u. erw. Aufl., München, Wien 2005.
- Mayer, R. U. (1984):** Produkt-Positionierung, Köln 1984.
- Mayerhofer, W. (1990):** Werbemitteltest, Wien 1990.
- Mayerhofer, W. (1995):** Imagetransfer: Die Nutzung von Erlebniswelten für die Positionierung von Ländern, Produktgruppen und Marken, Wien 1995.
- Mayntz, R. (1990):** Naturwissenschaftliche Modelle, soziologische Theorie und das Mikro-Makro-Problem, in: Die Modernisierung moderner Gesellschaften, Hrsg.: Zapf, W., Frankfurt a.M. 1990, S. 55 - 68.
- Mayring, P. (1999):** Einführung in die qualitative Sozialforschung, 4. Aufl., Weinheim 1999.
- Mazanec, J. (1978):** Strukturmodelle des Konsumentenverhaltens, Wien 1978.
- McAlexander, J. H. u.a. (2002):** Building Brand Community, in: Journal of Marketing, H. 1, 2002, S. 38 - 54.
- McArthur, D. N.; Griffin, T. (1997):** A Marketing Management View of Integrated Marketing Communications, in: Journal of Advertising Research, H. 5, 1997, S. 19 - 26.
- McCracken, G. (1987):** Advertising: Meaning or information, in: Advances in Consumer Research, o. H., 1987, S. 121 - 124.
- McCracken, G. (1988):** Culture and consumption: New approaches to the symbolic character of consumer goods and activities, Bloomington 1988.
- McDonald, C. (1995):** Single Source: Neue Möglichkeiten der Untersuchung von Werbeeffizienz, in: Planung & Analyse, H. 5, 1995, S. 52 - 58.

- McKenna, R. (1989):** Marketing im Zeitalter der Vielfalt, in: Harvard Business Manager, H. 2, 1989, S. 92 - 99.
- McLeod, J. M.; Becker, L. B. (1981):** The Uses and Gratifications Approach, in: The Handbook of Political Communication, Hrsg.: Nimmo, D. D.; Sanders, K. R.; Beverly Hills, London 1981, S. 67 - 99.
- McQuail, D. (1983):** Mass Communication Theory. An Introduction, London 1983.
- McQuail, D.; Windahl, S. (1993):** Communication Models for the Study of Mass Communications, London, New York 1993.
- Meffert, H. (1979 a):** Der Markenartikel und seine Bedeutung für den Verbraucher, Hamburg 1979.
- Meffert, H. (1979 b):** Das System des Kommunikations-Mix, Münster 1979.
- Meffert, H. (1986):** Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik, 7., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1986.
- Meffert, H. (1989):** Werbe- und Medienplanung, in: Handwörterbuch der Planung, Hrsg.: Szyperski, N., Winand, U., Stuttgart 1989, Sp. 2207 - 2213.
- Meffert, H. (1992 a):** Marketingforschung und Käuferverhalten, 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1992.
- Meffert, H. (1992 b):** Strategien zur Profilierung von Marken, in: Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Hrsg.: Dichtl, E.; Eggers, W., München 1992, S. 129 - 156.
- Meffert, H. (1994 a):** Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung, Wiesbaden 1994.
- Meffert, H. (1994 b):** Markenführung in der Bewährungsprobe, in: Markenartikel, H. 10, 1994, S. 478 - 481.
- Meffert, H. (1994 c):** Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch – Entwicklungsperspektiven des Marketing in Wissenschaft und Praxis, in: Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, Hrsg.: Bruhn, M. u.a., Stuttgart 1994, S. 3 - 39.
- Meffert, H. (1994 d):** Entscheidungsorientierter Ansatz der Markenpolitik, in: Handbuch Markenartikel, Hrsg.: Bruhn, M., Bd. 1, Stuttgart 1994, S. 173 - 197.
- Meffert, H. (1998):** Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre auf dem Weg ins nächste Jahrtausend, Münster 1998.
- Meffert, H. (2000 a):** Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Meffert, H. (2000 b):** Markenführung im Wandel – Die Perspektive der Wissenschaft, in: Markenführung im Spannungsfeld zwischen Rationalität, Emotionalität und Mythos, Hrsg.: Meffert, H. u.a., Münster 2000, S. 1 - 21.
- Meffert, H. (2004):** Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung – eine entscheidungsorientierte Perspektive, in: Handbuch Markenführung, Bd. 1, Hrsg.: Bruhn, M., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 293 - 320.
- Meffert, H. u.a. (2001):** Aktuelle Trends im Verbraucherverhalten: Chance oder Bedrohung für die Markenartikel?, in: Erfolgsfaktor Marke, Hrsg.: Köhler, R. u.a., Wiesbaden 2001, S. 1 - 21.
- Meffert, H. u.a. (Hrsg.) (2002):** Markenmanagement, Wiesbaden 2002.
- Meffert, H.; Bruhn, M. (1984):** Markenstrategien im Wettbewerb, Wiesbaden 1984.
- Meffert, H.; Burmann, C. (1996 a):** Identitätsorientierte Markenführung, in: Markenartikel, H. 8, 1996, S. 373 - 380.
- Meffert, H.; Burmann, C. (1996 b):** Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Münster 1996.
- Meffert, H.; Burmann, C. (1997):** Identitätsorientierte Markenführung, in: Handelsmarken im Wettbewerb, Hrsg.: Bruhn, M., 2. Aufl., Wiesbaden 1997, S. 49 - 69.
- Meffert, H.; Burmann, C. (1998):** Abnutzbarkeit und Nutzungsdauer von Marken, in: Unternehmensrechnung und -besteuerung, Hrsg.: Meffert, H.; Krawitz, N., Wiesbaden 1998, S. 75 - 126.
- Meffert, H.; Burmann, C. (2000):** Markenbildung und Markenstrategien, in: Handbuch Produktmanagement, Hrsg.: Albers, S.; Herrmann, A., Wiesbaden 2000, S. 167 - 187.

- Meffert, H.; Burmann, C. (2002 a):** Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Markenmanagement, Hrsg.: Meffert, H. u.a., Wiesbaden 2002, S. 35 - 72.
- Meffert, H.; Burmann, C. (2002 b):** Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Markenmanagement, Hrsg.: Meffert, H. u.a., Wiesbaden 2002, S. 73 - 97.
- Meffert, H.; Burmann, C. (2005):** Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: Markenmanagement, Hrsg.: Meffert, H. u.a., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 19 - 36.
- Meffert, H.; Freter, H. (1987 a):** Käuferverhalten, in: Ausgewählte Beiträge zum Marketing, Hrsg.: Freter, H., Siegen 1987, S. 1 - 18.
- Meffert, H.; Freter, H. (1987 b):** Entscheidungsmodelle der Werbebudgetierung, in: Ausgewählte Beiträge zum Marketing, Hrsg.: Freter, H., Siegen 1987, S. 151 - 163.
- Meffert, H.; Kirchgeorg, M. (1992):** Marktorientiertes Umweltmanagement: Grundlagen und Fallstudien, Stuttgart 1992.
- Meffert, H.; Koers, M. (2001 a):** Markencontrolling – Theoretische Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung auf Basis der Balanced Scorecard, Münster 2001.
- Meffert, H.; Koers, M. (2001 b):** Integratives Markencontrolling auf der Basis des Balanced-Scorecard-Ansatzes, in: Handbuch Marketingcontrolling, Hrsg.: Reinecke, S. u.a., Frankfurt, Wien 2001, S. 292 - 320.
- Meffert, H.; Steffenhagen, H. (1976):** Marketing-Prognosemodelle: Quantitative Grundlagen des Marketing, Stuttgart 1976.
- Meggle, G. (1991):** Kommunikation und Reflexivität, in: Dimensionen des Selbst, Hrsg.: Kienzle, B.; Pape, H., Frankfurt 1991, S. 380 - 409.
- Meining, W. (1995):** Lebenszyklen, in: Handwörterbuch des Marketing, Hrsg.: Tietz, B. u.a., 2., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1392 - 1405.
- Mellerowicz, K. (1963):** Markenartikel, 2. Aufl., München u.a. 1963.
- Mellerowicz, K. (1974):** Markenartikel, in: Marketing Enzyklopädie, Bd. 2, o. Hrsg., München 1974, S. 351 - 360.
- Merchant, C. (1991):** Entwurf einer ökologischen Ethik, in: Geist und Natur, Hrsg.: Dürr, H.-P.; Zimmerli, W. C., Bern u.a. 1991, S. 135 - 144.
- Merkel, F. (1999):** Briefing, in: Das große Handbuch Werbung, Hrsg.: Geffken, M., Landsberg a.L. 1999, S. 297 - 303.
- Merten, K. (1976):** Reflexivität als Grundbegriff der Kommunikationsforschung, in: Publizistik VfK, H. 2, 1976, S. 171 - 179.
- Merten, K. (1977):** Kommunikation: Eine Begriffs- und Prozeßanalyse, Opladen 1977.
- Merten, K. (1982):** Wirkungen der Massenkommunikation – Ein theoretisch-methodischer Problemaufriß, in: Publizistik, H. 1/2, 1982, S. 26 - 48.
- Merten, K. (1984):** Vom Nutzen des „Uses and Gratifications Approach“, in: Rundfunk und Fernsehen, o. H., 1984, S. 66 - 72.
- Merten, K. (1991):** Artefakte der Medienwirkungsforschung: Kritik klassischer Annahmen, in: Publizistik VfK, H. 1, 1991, S. 36 - 55.
- Merten, K. (1992):** Fiktionen für flüchtige Images, in: Markenartikel, H. 4, 1992, S. 122 - 123.
- Merten, K. (1994):** Wirkungen von Kommunikation, in: Die Wirklichkeit der Medien, Hrsg.: Merten, K. u.a., Opladen 1994, S. 291 - 328.
- Merten, K. (1995 a):** Konstruktivismus in der Wirkungsforschung, in: Empirische Literatur- und Medienforschung, Hrsg.: Schmidt, S. J., Siegen 1995, S. 72 - 86.
- Merten, K. (1995 b):** Konstruktivismus als Theorie für die Kommunikationswissenschaft, in: Medien Journal, H. 4, 1995, S. 3 - 20.
- Merten, K. (1999):** Einführung in die Kommunikationswissenschaft – Band 1/1: Grundlagen, Münster 1999.

- Merten, K.; Zimmermann, R. (Hrsg.) (1998):** Das Handbuch der Unternehmenskommunikation, Neuwied, Kriftel 1998.
- Mertens, P. u.a. (1998):** Virtuelle Unternehmen und Informationsverarbeitung, Berlin 1998.
- Mertens, W., Fuchs, G. (1978):** Krise der Sozialpsychologie, München 1978.
- Mertins, K. u.a. (1995):** Benchmarking: Praxis in deutschen Unternehmen, Berlin u.a. 1995.
- Metzger, A. (1991):** Recht der Werbegestaltung, Berlin 1991.
- Meurer, G. (2001):** Strategien verwirklichen, in: Best Patterns, Hrsg.: Bergmann, G.; Meurer, G., Neuwied, Kriftel 2001, S. 133 - 145.
- Meyen, M. (2004):** Mediennutzung: Mediaforschung, Medienfunktionen, Nutzungsmuster, 2., überarb. Aufl., Konstanz 2004.
- Meyer, A. (1994 a):** Integriertes Marketing, Teil 1: Abschied vom Marketing-Mix- und Ressortdenken, in: Absatzwirtschaft, H. 9, 1994, S. 96 - 101.
- Meyer, A. (1994 b):** Integriertes Marketing, Teil 2: Abschied vom Marketing-Mix- und Ressortdenken, in: Absatzwirtschaft, H. 10, 1994, S. 102 - 106.
- Meyer, C. (1994):** Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, 2. Aufl., Stuttgart 1994.
- Meyer, E. (1980):** Delegation, in: Handwörterbuch der Organisation, Hrsg.: Grochla, E., 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 546 - 551.
- Meyer, H.; Pogoda, A. (1995):** Die markentechnische Zange, in: Jahrbuch der Markentechnik 1995, Hrsg.: Brandmeyer, K. u.a., Frankfurt a.M. 1995, S. 66 - 76.
- Meyer, J. (Hrsg.) (1996):** Benchmarking, Stuttgart 1996.
- Meyer, P. W. (1963):** Die Werberfolgskontrolle: Werbeertrag – Werbeaufwand – Werbewirtschaftlichkeit, Düsseldorf, Wien 1963.
- Meyer, P. W.; Hermanns, A. (1981):** Theorie der Wirtschaftswerbung, Stuttgart u.a. 1981.
- Meyer, T. (1998):** Der Handlungsbegriff in der Soziologie, in: Einführung in die Sozialwissenschaften, Hrsg.: Bellers, J.; Schulte, P., Münster 1998, S. 129 - 146.
- Meyer-Dohm, P.; Kuhlmann, E. (1972):** Absatzwirtschaftliche Kommunikation, Freiburg i.B. 1972.
- Meyerson, D. u.a. (1996):** Swift Trust and Temporary Groups, in: Trust in Organizations, Hrsg.: Kramer, R. M.; Typler, T. R., Thousand Oaks 1996, S.166 - 195.
- Mick, D. G.; Buhl, C. (1992):** A meaning-based model of advertising experiences, in: Journal of Consumer Research, H. 12, 1992, S. 317 - 338.
- Mingers, S. (1996):** Systemische Organisationsberatung, Frankfurt a.M.1996.
- Mintzberg, H. (1978):** Patterns in Strategy Formation, in: Management Science, Nr. 24, 1978, S. 934 - 948.
- Mintzberg, H. (1991):** Mintzberg über Management, Wiesbaden 1991.
- Mitchel, A. (1986):** Theoretical and Methodological Issues in Developing an Individual-Level Model of Advertising Effects, in: Advertising and Consumer Psychology, Hrsg.: Olsen, J.; Sentis, K., New York 1986, S. 172 - 196.
- Mohr dieck, C. (1993):** Kreativität aus dem Chaos, in: Marketing ZFP, H. 1, 1993, S. 47 - 50.
- Morgan, G. (1980):** Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory, in: Administrative Science Quarterly, H. 4, 1980, S. 20 - 38.
- Morgan, G. (1990):** Paradigm Diversity in Organizational Research, in: The Theory and Philosophy of Organizations, Hrsg.: Hassard, J., Pym, D., London 1990, S. 13 - 29.
- Moser, K. (1997):** Modelle der Werbewirkung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, H. 3, 1997, S. 270 - 284.
- Moser, K. (2002):** Markt- und Werbepsychologie: Ein Lehrbuch, Göttingen u.a. 2002.
- Mühlbacher, H. (1982):** Selektive Werbung, Linz 1982.
- Mühlbacher, H. (1988):** Ein situatives Modell der Motivation zur Informationsaufnahme und -verarbeitung bei Werbekontakten, in: Marketing ZFP, H. 2, 1988, S. 85 - 94.

- Mühlbacher, H. (2000):** Erkenntnisgrundlagen erfolgreicher Marketingforschung – Beitrag zu einer nicht stattgefundenen Diskussion, in: Deutschsprachige Marketingforschung, Hrsg.: Backhaus, K., Stuttgart 2000, S. 445 - 457.
- Müller, A. (2000 b):** Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, Stuttgart u.a. 2000.
- Müller, C. (1994):** Die ökonomische Theorie der Werbung: Gestaltung und Wirkung der Werbung aus informationsökonomischer Sicht, Frankfurt a.M. 1994.
- Müller, D. (1989):** Beiträge der Handlungstheorie für das Verständnis des Konsumentenverhaltens, Frankfurt a.M. 1989.
- Müller, F. (1978):** Das Kommunikationsbriefing, in: Handbuch Marketing, Hrsg.: Koinecke, J., Bd. 2, Gernsbach 1978, S. 1039 - 1044.
- Müller, G. (1971):** Das Image des Markenartikels, Opladen 1971.
- Müller, H.-P. (1992):** Sozialstruktur und Lebensstile, Frankfurt a.M. 1992.
- Müller, P. (1967):** Zur Konzeption der sozialen Gruppe im Prozeß der Massenkommunikationsforschung, Münster 1967.
- Müller, S. (2000 a):** Grundlagen der qualitativen Marktforschung, in: Marktforschung, Hrsg.: Herrmann, A.; Homburg, C., 2., aktual. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 127 - 157.
- Müller, W. (1986):** Planung von Marketing-Strategien, Frankfurt a.M. u.a. 1986.
- Müller, W. G. (1999):** Semiotik und Werbeforschung, in: Zeitschrift für Semiotik, H. 2, 1999, S. 141 - 152.
- Müller-Benedict, V. (2000):** Selbstorganisation in sozialen Systemen, Opladen 2000.
- Müller-Hagedorn, L. (1974):** Die Abbildung des Konsumentenverhaltens in theoretischen Beschreibungsdimensionen, Frankfurt 1974.
- Müller-Merbach, H. (1989):** Modellierungsstrategien, in: Handwörterbuch der Planung, Hrsg.: Szyperki, N., Winand, U., Stuttgart 1989, Sp. 1162 - 1180.
- Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2005):** Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3., akt. Aufl., Stuttgart 2005.
- Muniz, A. M.; O'Guinn, T. C. (2001):** Brand Community, in: Journal of Consumer Research, H. 4, 2001, S. 412 - 432.
- Murphy, J. H.; Cunningham, I. C. M. (1993):** Advertising and Marketing Communication Management, Fort Worth u.a. 1993.
- Murphy, J. M. (1990):** Brand Strategy, Cambridge 1990.
- Naert, P.; Leeflang, P. (1978):** Building Implementable Marketing Models, Leiden, Boston 1978.
- Nagel, C. (1995):** Zur Kultur der Organisation: Eine organisationspsychologische Untersuchung in der Automobilindustrie, Frankfurt a.M. u.a. 1995.
- Narayana, C. L.; Markin, R. J. (1975):** Consumer Behavior and Product Performance, in: Journal of Marketing, H. 1, 1975, S. 1 - 6.
- Neibecker, B. (1990):** Werbewirkungsanalyse mit Expertensystemen, Heidelberg 1990.
- Nell, A. v. (1966):** Aufgabe und Tätigkeit der Werbeagentur, in: Werbeleiterhandbuch, Hrsg.: Zankl, H. L., München 1966, S. 317 - 338.
- Nelson, P. (1970):** Information and Consumer Behavior, in: The Journal of Political Economy, o. H., 1970, S. 311 - 329.
- Nerdinger, F. W. (1991):** Die Welt der Werbung, Frankfurt a.M. 1991.
- Neuberger, O. (1977):** Organisation und Führung, Stuttgart u.a. 1977.
- Neuberger, O. (1994):** Führen und geführt werden, 4. Aufl., Stuttgart 1994.
- Neuberger, O. (1995):** Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Stuttgart 1995.
- Neumaier, M. (2000):** Image-Design, Wiesbaden 2000.
- Neumann, P.; Rosenstiel, L. v. (1981):** Die Positionierungsforschung für die Werbung, in: Die Werbung, Bd. 1, Hrsg.: Tietz, B., Landsberg a.L. 1981, S. 767 - 837.

- Neumann, R. W. u.a. (1992):** Common Knowledge: News and the Construction of Political Meaning, Chicago, London 1992.
- Neumann-Braun, K. (2000):** Publikumsforschung im Spannungsfeld von Quotenmessung und handlungstheoretisch orientierter Rezeptionsforschung, in: Medien- und Kommunikationssoziologie, Hrsg.: Neumann-Braun, K.; Müller-Doohm, S., Weinheim, München 2000, S. 181 - 204.
- Nickel, O. (1995):** Bedeutung und Entwicklung der strategischen Werbeplanung in Deutschland, Saarbrücken 1995.
- Nickel, O. (1997 a):** Werbemonitoring: Computergestütztes Verfahren zur Konkurrenzanalyse, Wiesbaden 1997.
- Nickel, O. (1997 b):** Strategische Planung in der Werbepraxis: Agenturen mit Defiziten, in: Absatzwirtschaft, H. 3, 1997, S. 78 - 81.
- Nickel, O. (1998):** Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen erfolgreicher Marketingevents, in: Eventmarketing, Hrsg.: Nickel, O., München 1998, S. 121 - 148.
- Nicolis, G.; Prigogine, I. (1987):** Die Erforschung des Komplexen, München 1987.
- Nieder, P. (1990):** Führung in Organisationen, in: Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen, Hrsg.: Hoyos, C. G. v. u.a., 2. Aufl., München 1990, S. 194 - 208.
- Niehans, J. (1996):** Revolution und Evolution in der Wirtschaftstheorie, in: Wege und Ziele der Forschung, Hrsg.: Rieter, H., Berlin 1996, S. 13 - 46.
- Niemeyer, C. A.; Czycholl, J. M. (1994):** Zapper, Sticker und andere Medientypen, Stuttgart 1994.
- Niepmann, C. (1999):** Wirkungsmodelle der Werbung: Die erfolgreichsten Konzepte und ihre Entwicklung, Hamburg 1999.
- Nieschlag, R. (1963):** Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft?, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, o. H., 1963, S. 549 - 559.
- Nieschlag, R. u.a. (2002):** Marketing, 19., überarb. u. erg. Aufl., Berlin 2002.
- Niesel, M. (1998):** „Medien-Mentalitäten“: Zur Differenzierung von Mediennutzung, in: Intermedia Perspektiven, Hrsg.: Niesel, M., Offenburg 1998, S. 69 - 77.
- Niesel, M. (2002):** Über den Nutzen psychografischer Zielgruppenmodelle, in: Werbung, Hrsg.: Matenklotz, A.; Schimansky, A., München 2002, S. 334 - 357.
- Nippa, M. (2001):** Intuition und Emotion in der Entscheidungsforschung – State-of-the-Art und aktuelle Forschungsrichtungen, in: Manageforschung 11, Hrsg.: Schreyögg, G., Sydow, J., Wiesbaden 2001, S. 213 - 247.
- Noelle-Neumann, E. u.a. (1994):** Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation, Frankfurt a.M. 1994.
- Nordemann, A. u.a. (2004):** Wettbewerbs- und Markenrecht, 10. Aufl., Baden-Baden 2004.
- North, D. C. (1992):** Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen 1992.
- Nöth, W. (1985):** Handbuch der Semiotik, Stuttgart 1985.
- Nöthel, T. (1999):** Szenen-Marketing und Produkt-Positionierung: Ein Ansatz zur Zielgruppenfragmentierung, Wiesbaden 1999.
- Nylen, D. W. (1986):** Advertising – Planning, Implementation & Control, 3. Aufl., Cincinnati 1986.
- o.V. (2000):** Gezielte Investitionen oder Spielmasse? Die Wertschöpfungskette für Kommunikation auf dem Prüfstand, in: Absatzwirtschaft, Sondernummer, 2000, S. 198 - 205.
- O’Donohoe, S. (1993):** The uses and gratifications of advertising: An exploratory study, in: Marketing for the new Europe: Dealing with complexity, Hrsg.: Chias, J.; Sureda, J., Barcelona 1993, S. 1089 - 1107.
- O’Guinn, T. C.; Faber, R. J. (1991):** Mass Communication and Consumer Behavior, in: Handbook of Consumer Behavior, Hrsg.: Robertson, T. S.; Kassarian, H. H., Englewood Cliffs 1991, S. 349 - 400.
- O’Keefe, D. J. (1990):** Persuasion: Theory and Research, 3. Aufl., Newbury Park u.a. 1990.
- Oberender, P. O.; Fleischmann, J. (2005):** Einführung in die Mikroökonomik, 3., überarb. u. erw. Aufl., Bayreuth 2005.

- Oehler, J. (2001):** Brand-Strategie und Brand-Design, in: Faszination Marke, Hrsg.: Schönberger, A.; Stilcken, R., Neuwied, Kriftel 2001, S. 95 - 104.
- Oellner, K.-H. (1979):** Systemorientierte Unternehmensführung mit Hilfe kybernetischer Kennzahlensysteme, in: Praxis des systemorientierten Managements, Hrsg.: Malik, F., Bern, Stuttgart 1979, S. 111 - 153.
- Ohmae, K. (1986):** Japanische Strategien, Hamburg 1986.
- Olsen, J. C.; Reynolds, T. J. (1983):** Understanding Consumers' Cognitive Structures, in: Advertising and Consumer Psychology, Hrsg.: Percy, R., Woodside, A. G., Lexington 1983, S. 77 - 90.
- Olsen, J.; Allen, D. E. (1995):** Building Bonds between the Brand and the Customer: Creating and Managing Brand Personality, Tucson 1995.
- Opaschowski, H. W. (1997):** Deutschland 2010: Wie wir morgen leben, Hamburg 1997.
- Opaschowski, H. W. (1998):** Vom Versorgungs- zum Erlebniskonsum: Die Folgen des Wertewandels, in: Eventmarketing, Hrsg.: Nickel, O., München 1998, S. 25 - 38.
- Opwis, K.; Lürer, G. (1996):** Modelle der Repräsentation von Wissen, in: Gedächtnis, Hrsg.: Albert, D.; Stapf, K.-H., Göttingen u.a. 1996, S. 337 - 431.
- Ortmann, G. (1976):** Unternehmensziele als Ideologie: Zur Kritik betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Entwürfe einer Theorie der Unternehmensziele, Köln 1976.
- Ortmann, G. (1995):** Mikropolitik, Strukturation, Rekursivität, in: Formen der Produktion, Hrsg.: Ortmann, G., Opladen 1995, S. 29 - 126.
- Ortmann, G. (2001):** Emotion und Entscheidung, in: Managementforschung 11, Hrsg.: Schreyögg, G., Sydow, J., Wiesbaden 2001, S. 277 - 323.
- Ortmann, G. u.a. (1997):** Organisation als reflexive Strukturation, in: Theorien der Organisation, Hrsg.: Ortmann, G. u.a., Opladen 1997, S. 315 - 354.
- Ortmann, G.; Becker, A. (1995):** Management und Mikropolitik, in: Formen der Produktion – Organisation und Rekursivität, Opladen 1995, S. 43 – 80.
- Osterloh, M.; Frost, J. (1999):** Business Process Reengineering – Organisationsmode oder Redesigninstrument, in: Managementinstrumente und -konzepte, Hrsg.: Egger, A. u.a., Stuttgart 1999, S. 89 - 108.
- Osterloh, M.; Grand, S. (1995):** Modellbildung versus Frameworking, in: Selbstverständnis betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre, Hrsg.: Wächter, H., Wiesbaden 1995, S. 1 - 26.
- Otte, T. (1992):** Die Marke und ihre naturwissenschaftlichen Grundlagen, in: Markenartikel, H. 12, 1992, S. 597 - 599.
- Otte, T. (1993):** Marke als System: Ihre Eigenkräfte regeln den Markt, Hamburg 1993.
- Otte, T. (1995):** Die Selbstähnlichkeit der Marke, in: Jahrbuch der Markentechnik 1995, Hrsg.: Brandmeyer, K. u.a., Frankfurt a.M. 1995, S. 43 - 53.
- Ottler, S. (1998):** Zapping: Zum selektiven Umgang mit Fernsehwerbung, München 1998.
- Palmgreen, P. u.a. (1985):** Uses and Gratifications Research: The Past Ten Years, in: Media Gratifications Research, Hrsg.: Rosengreen, K. E. u.a. Beverly Hills u.a. 1985, S. 11 - 37.
- Pampe, K.-D. (1973):** Die Werbeagentur, in: Werbeleiterhandbuch, Hrsg.: Trauth, J. P., München 1973, S. 427 - 452.
- Parsons, T. (2003):** Das System moderner Gesellschaften, 6. Aufl., Juventa 2003.
- Paslack, R. (1991):** Urgeschichte der Selbstorganisation, Braunschweig, Wiesbaden 1991.
- Pasquier, M. u.a. (2004):** Kommunikation 2010: Eine Delphie-Studie zu den Entwicklungen der Marketingkommunikation, Bern u.a. 2004.
- Patzelt, W. J. (1986):** Sozialwissenschaftliche Forschungslogik, München, Wien 1986.
- Paulus, J. (1995):** Fraktale Marke: Verbrauchter Mythos, in: Werben & Verkaufen, H. 10, 1995, S. 80 - 86.
- Pavitt, J. (2001):** Am Anfang war die Ware, in: Brand New – Starke Marken, Hrsg.: Pavitt, J., München 2001, S. 19 - 51.
- Peitgen, H.-O.; Richter, P. H. (1986):** The Beauty of Fraktals: Images of Komplex Dynamical Systems, Berlin 1986.

- Pentzlin, K. (1973):** Markenartikel – Gedanken zur Begriffsbestimmung, in: Instrumente der Unternehmensführung, Hrsg.: Hax, K.; Pentzlin, K., München 1973, S. 80 - 89.
- Pepels, W. (1990):** Kontaktqualität – Eine neue Dimension der Mediaplanung, in: Markenartikel, H. 3, 1990, S. 120 - 121.
- Pepels, W. (1990):** Marketing als Markenmanagement, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung, H. 4, 1990, S. 433 - 447.
- Pepels, W. (1996):** Werbeeffizienzmessung, Stuttgart 1996.
- Pepels, W. (1997):** Einführung in die Kommunikationspolitik, Stuttgart 1997.
- Pepels, W. (1999):** Kommunikations-Management: Marketing-Kommunikation vom Briefing bis zur Realisation, 3., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1999.
- Pepels, W. (2005):** Marketing-Kommunikation: Werbung – Marken – Medien, Rinteln 2005.
- Perich, R. (1992):** Unternehmensdynamik: Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht, Bern u.a. 1992.
- Peter, J. P. (1991):** Philosophical tensions in consumer inquiry, in: Handbook of consumer behavior, Hrsg.: Robertson, T. S.; Kasserjian, H. H., Englewood Cliffs 1991, S. 533 - 547.
- Peter, J. P. (1992):** Realism or Relativism for Marketing Theory and Research, in: Journal of Marketing, H. 4, 1992, S. 72 - 79.
- Peter, J. P.; Olsen, J. C. (1983):** Is Science Marketing?, in: Journal of Marketing, H. 3, 1983, S. 111 - 125.
- Peter, J. P.; Olsen, J. C. (1989):** The Relativistic/Constructionist Perspective on Scientific Knowledge and Consumer Research, in: Interpretive Consumer Research, Hrsg.: Hirschman, E., Provo 1989, S. 24 - 29.
- Peter, J. P. u.a. (1999):** Consumer Behavior and Marketing Strategy, London u.a. 1999.
- Petermann, G. u.a. (1979):** Absatzwirtschaft, Stuttgart u.a. 1979.
- Peters, B. (1993):** Die Integration moderner Gesellschaften, Frankfurt a.M. 1993.
- Peters, T. (1995):** Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketingbereich, Bergisch Gladbach 1995.
- Petri, C. (1992):** Entstehung und Entwicklung kreativer Werbeideen, Heidelberg 1992.
- Petty, R. E. u.a. (1983):** Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness, in: Journal of Consumer Research, H. 9, 1983, S. 135 - 146.
- Petty, R. E.; Cacioppo, J. T. (1981):** Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches, Dubuque 1981.
- Petty, R. E.; Cacioppo, J. T. (1984):** Central and Peripheral Route to Persuasion: Application to Advertising, in: Advertising and Consumer Psychology, Hrsg.: Percy, L.; Woodside, A., 2. Aufl., Lexington 1984, S. 3 - 23.
- Petty, R. E.; Cacioppo, J. T. (1986):** Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change, New York 1986.
- Petty, R. E.; Priester, J. R. (1994):** Mass Media Attitude Change: Implications of the Elaboration Likelihood Model of Persuasion, in: Media Effects, Hrsg.: Bryant, J., Zillmann, D., Hillsdale 1994, S. 91 - 122.
- Pfeiffer, K. (1999):** Arbeit mit Freelancern, in: Das große Handbuch Werbung, Hrsg.: Geffken, M., Landsberg a.L. 1999, S. 275 - 282.
- Pflaum, D. (1993):** Ausgesuchte Werbemittel und Gestaltungsansätze, in: Handbuch Marketing-Kommunikation, Hrsg.: Berndt, R.; Hermanns, A., Wiesbaden 1993, S. 333 - 352.
- Pflaum, D. u.a. (2002):** Lexikon der Werbung, 7., überarb. u. akt. Aufl., München 2002.
- Pflaum, D.; Eisenmann, H. (1988):** Einführung in die Handelswerbung, Stuttgart u.a. 1988.
- Pfohl, H.-C. (1977):** Problemorientierte Entscheidungsfindung in Organisationen, Berlin, New York 1977.
- Pfohl, H.-C.; Braun, G. E. (1981):** Entscheidungstheorie: Normative und deskriptive Grundlagen des Entscheidens, Landsberg a.L. 1981.
- Pfohl, H.-C.; Stölzle, W. (1997):** Planung und Kontrolle: Konzeption, Gestaltung, Implementierung, 2., neubearb. Aufl., München 1997.

- Pichler, K. (1999):** Prognosen für den Absatz, in: *Media & Marketing*, H. 4, 1999, S. 78 - 80.
- Pickert, M. (1994):** Die Konzeption der Werbung: Determinanten, Strategien, Kommunikués, Heidelberg, Zürich 1994.
- Pickton, D.; Broderick, A. (2001):** *Integrated Marketing Communications*, Harlow u.a. 2001.
- Pierdzioch, B. (1983):** Werbeerfolgskontrolle auf der Grundlage von Imageanalysen, Berlin 1983.
- Pirck, P.; Prill, C. (1999):** Leistungspositionierung – Differenz durch Komplexität, in: *Jahrbuch Markentechnik 2000/2001*, Hrsg.: Brandmeyer, K.; Deichsel, A., Frankfurt a.M. 1999, S. 405 - 413.
- Plummer, J. T. (1984):** How Personality Makes a Different, in: *Journal of Advertising Research*, H. 12, 1984, S. 27 - 31.
- Popper, K. R. (1962):** Die Logik der Sozialwissenschaften, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, o. H., 1962, S. 233 - 248.
- Popper, K. R. (1971):** *Logik der Forschung*, 4. Aufl., Tübingen 1971.
- Porter, M. E. (1990):** Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 6., durchges. Aufl., Frankfurt a.M. 1990.
- Posner, R. (1985):** Nonverbale Zeichen in öffentlicher Kommunikation, in: *Zeitschrift für Semiotik*, H. 7, 1985, S. 235 - 271.
- Posselt, T.; Türk, B. (2001):** Marketing für Werbeagenturen, in: *Branchenspezifisches Marketing*, Hrsg.: Tscheulin, D. K.; Helmig, B., Wiesbaden 2001, S. 147 - 165.
- Preston, I. L. (1982):** The Association Model of the Advertising Communication Process, in: *Journal of Advertising*, H. 2, 1982, S. 3 - 15.
- Pricken, M. (2001):** *Kribbeln im Kopf: Kreativitätstechniken & Brain-Tools für Werbung & Design*, Mainz 2001.
- Prigogine, I. (1979):** Vom Sein zum Werden: Zeit und Komplexität in den Naturwissenschaften, München 1979.
- Pringle, H.; Gordon, W. (2002):** *Marken-Etikette: Die markenorientierte Servicekultur leben*, Weinheim 2002.
- Prinz, W. (1990):** Wahrnehmung, in: *Lehrbuch Allgemeine Psychologie*, Hrsg.: Spada, H., Bern 1990, S. 25 - 114.
- Probst, G. J. B. (1983):** Variationen zum Thema Management-Philosophie, in: *Die Unternehmung*, H. 4, 1983, S. 322 - 331.
- Probst, G. J. B. (1985):** Regeln des systemischen Denkens, in: *Integriertes Management*, Hrsg.: Probst, G. J. B.; Siegwart, H., Stuttgart 1985 S. 181 - 204.
- Probst, G. J. B. (1987):** *Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*, Berlin, Hamburg 1987.
- Probst, G. J. B. (1989):** Soziale Institutionen als selbstorganisierende, entwicklungsfähige Systeme, in: *Evolution – Organisation – Management*, Hrsg.: Bauer, L.; Matis, H., Berlin 1989, S. 145 - 159.
- Probst, G. J. B. (1992):** Selbstorganisation, in: *Handwörterbuch der Organisation*, Hrsg.: Frese, E., 3., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2255 - 2269.
- Probst, G. J. B. (1993):** *Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven*, Landsberg a.L. 1993.
- Probst, G. J. B. (1994):** Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel, in: *Unternehmerischer Wandel*, Hrsg.: Gomez, P. u.a., Wiesbaden 1994, S. 295 - 320.
- Probst, G. J. B. (2001):** Organisation als Resultat menschlicher Aktivitäten, in: *Zirkuläre Positionen 3*, Hrsg.: Bardmann, T. M.; Groth, T., Wiesbaden 2001, S. 173 - 190.
- Probst, G. J. B.; Büchel, B. S. T. (1994):** *Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft*, Wiesbaden 1994.
- Probst, G. J. B.; Gomez, P. (1989):** Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme, in: *Vernetztes Denken: Unternehmen ganzheitlich führen*, Hrsg.: Probst, G. J. B.; Gomez, P., Wiesbaden 1989, S. 1 - 18.

- Prochazka, W. (1987):** Werbewirkungskriterien und -modelle, in: *Werbeforschung & Praxis*, H. 2, 1987, S. 35 - 41.
- Pudenz, W. (1978):** Festsetzung und Verteilung von Werbebudgets, München 1978.
- Pulch, B. (1995):** Licht im schwarzen Loch, in: *Werben & Verkaufen*, H. 16, 1995, S. 130 - 133.
- Pümpin, C. (1992):** Strategische Erfolgspositionen: Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung, Bern, Stuttgart 1992.
- Putz, H. J.; Werner, G. (2002):** Fakten statt Hypothesen: Vom Aufstieg und Fall von Marken, in: *Werbung*, Hrsg.: Mattenklott, A.; Schimansky, A., München 2002, S. 132 - 149.
- Quirke, B. (2000):** Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action, Aldershot 2000.
- Raffée, H. (1974):** Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974.
- Raffée, H. (1979):** Marketing und Umwelt, Stuttgart 1979.
- Raffée, H. (1980):** Grundfragen der Marketingwissenschaft, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, H. 10, 1980, S. 317 - 324.
- Raffée, H. (1991):** Integrierte Kommunikation, in: *Werbeforschung & Praxis*, H. 3, 1991, S. 87 - 90.
- Raffée, H. (1993):** Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre, in: *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1, Hrsg.: Bitz, M., 3., überarb. u. erw. Aufl., München 1993, S. 1 - 46.
- Raffée, H. (1995):** Marketing-Wissenschaft, in: *Handwörterbuch des Marketing*, Hrsg.: Tietz, B. u.a., 2., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1668 - 1682
- Raffée, H.; Wiedemann, K.-P. (1989):** Gesellschaftliche Mega-Trends als Basis einer Neuorientierung von Marketing-Praxis und Marketing-Wissenschaft, in: *Marketing 2000*, Hrsg.: Schwarz, C. u.a., 2., durchges. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 185 - 209.
- Rahders, R. (1989):** Verfahren und Probleme der Bestimmung des optimalen Werbebudgets, Idstein 1989.
- Rapoport, A. (1985):** Die wissenschaftlichen und methodologischen Grundlagen der allgemeinen Systemtheorie, in: *Integriertes Management*, Hrsg.: Probst, G. J. B.; Siegwart, H., Bern 1985, S. 147 - 163.
- Raps, A. (2003):** Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung: Konzeption und Instrumente, Wiesbaden 2003.
- Ray, M. (1982):** Advertising and Communication Management, Englewood Cliffs 1982.
- Reckwitz, A. (1997 a):** Struktur: Zur sozialwissenschaftlichen Analyse von Regeln und Regelmäßigkeiten, Opladen 1997.
- Reckwitz, A. (1997 b):** Kulturtheorie, Systemtheorie und das sozialtheoretische Muster der Innen-Außen-Differenz, in: *Zeitschrift für Soziologie*, H. 5, 1997, S. 317 - 336.
- Reckwitz, A. (2000):** Die Transformation der Kulturtheorien: Zur Entwicklung eines Theorieprogramms, Weilerswist 2000.
- Reeb, M. (1998):** Lebensstilanalysen in der strategischen Marktforschung, Wiesbaden 1998.
- Rehorn, J. (1981):** Die Methoden der Werbeforschung aus Sicht der Praxis, in: *Die Werbung*, Bd. 1, Hrsg.: Tietz, B., Landsberg a.L. 1981, S. 482 - 575.
- Rehorn, J. (1987):** Werbetests, in: *Marketing*, Hrsg.: Poth, L. G., 2. Aufl., Neuwied 1987.
- Reichmann, T. (1995):** Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, München 1995.
- Reim, J. (1986):** Die Praxis der Werbeplanung, Sindelfingen, Wien 1986.
- Reinecker, H. (1987):** Verhaltensdiagnostik, Systemdiagnostik und der Anspruch auf Erklärung, in: *Systeme erkennen Systeme*, Hrsg.: Schiepek, G., München 1987, S. 174 - 193.
- Remmersbach, K.-U.; Walters, M. (1994):** Markenstrategien im europäischen Binnenmarkt, in: *Handbuch Markenartikel*, Bd. 1, Hrsg.: Bruhn, M., Stuttgart 1994, S. 653 - 672.
- Renckstorf, K. (1973):** Alternative Ansätze der Massenkommunikationsforschung: Wirkungs- vs. Nutzenansatz, in: *Rundfunk und Fernsehen*, H. 2-3, 1973, S. 183 - 197.
- Renckstorf, K. (1977):** Neue Perspektiven in der Massenkommunikationsforschung: Beiträge zur Begründung eines alternativen Forschungsansatzes, Berlin 1977.

- Renckstorf, K. (1989):** Mediennutzung als soziales Handeln, in: Massenkommunikation. Theorie, Methoden, Befunde, Hrsg.: Kaase, M.; Schulz, W., Opladen 1989, S. 314 - 336.
- Renckstorf, K. (1996):** Media Use as Social Action: A Theoretical Perspective, in: Media Use as Social Action, Hrsg.: Renckstorf, K. u.a., London 1996, S. 18 - 31.
- Renckstorf, K.; McQuail, D. (1996):** Social action perspectives in mass communication research, in: Media Use as Social Action, Hrsg.: Renckstorf, K. u.a., London 1996, S. 1 - 17.
- Renckstorf, K.; Wester, F. (1992):** Die handlungstheoretische Perspektive empirischer (Massen-) Kommunikationsforschung, in: Communications, H. 2, 1992, S. 177 - 196.
- Reutterer, T. (1994):** Analytische Modelle zur Unterstützung von Positionierungsentscheidungen – Versuch einer Bestandsaufnahme, in: Der Markt, H. 2, 1994, S. 88 - 109.
- Richter, H.-J. (1977):** Einführung in das Image-Marketing – Feldtheoretische Forschung, Stuttgart u.a. 1977.
- Richter, M.; Werner, G. (1998):** Marken im Bereich Dienstleistungen: Gibt es das überhaupt, in: Markenmanagement für Dienstleistungen, Hrsg.: Tomczak, T. u.a., St. Gallen 1998, S. 24 - 35.
- Richter, R.; Bindseil, U. (1995):** Neue Institutionenökonomik, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 3, 1995, S. 132 - 140.
- Ridder, C.-M.; Engel, B. (2001):** Massenkommunikation 2000: Images und Funktionen der Massenmedien im Vergleich, in: Media Perspektiven, H. 3, 2001, S. 102 - 125.
- Ridder, C.-M.; Engel, B. (2005):** Massenkommunikation 2005: Images und Funktionen der Massenmedien im Vergleich, in: Media Perspektiven, H. 9, 2005, S. 422 - 448.
- Riedel, F. (1996):** Die Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung, Heidelberg 1996.
- Rieger, B. (1994):** Ganzheitliche Markengestaltung, in: Handbuch Markenartikel, Bd. 2, Hrsg.: Bruhn, M., Stuttgart 1994, S. 725 - 752.
- Rieper, B. (1992):** Betriebswirtschaftliche Entscheidungsmodelle: Grundlagen, Herne, Berlin 1992.
- Rode, F. A. (1989):** Der Weg zum neuen Konsumenten: Wertewandel in der Werbung, Wiesbaden 1989.
- Rogge, H. J. (1979):** Grundzüge der Werbung – Ein Leitfaden für Studium und Praxis, Berlin 1979.
- Rogge, H.-J. (2004):** Werbung, 6., durchges. u. erw. Aufl., Ludwigshafen 2004.
- Rohrscheidt, J.v. (1975):** Werbeagenturen, in: Handbuch der Werbung, Hrsg.: Behrens, K. C., 2. Aufl., Wiesbaden 1975, S. 347 - 358.
- Röll, F. J. (1998):** Mythen und Symbole in populären Medien, Frankfurt a. M. 1998.
- Rombach, H. (1971):** Strukturontologie: Eine Phänomenologie der Freiheit, München, Freiburg 1971.
- Römer, E. M. (1988):** Konkurrenzforschung – Informationsgrundlage der Wettbewerbsstrategie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. 4, 1988, S. 481 - 501.
- Rösener, M. (1998):** Dialektik der Kontrolle: Macht, Handlung und Struktur in der Sozialtheorie und Soziologie von Anthony Giddens, Münster 1998.
- Rosenstiel, L. v. (1981):** Die Psychologie, in: Die Werbung, Bd. 1, Hrsg.: Tietz, B., Landsberg a.L. 1981, S. 24 - 32.
- Rosenstiel, L. v.; Ewald, G. (1979 a):** Marktpsychologie, Bd. 1: Konsumverhalten und Kaufentscheidung, Stuttgart u.a. 1979.
- Rosenstiel, L. v.; Ewald, G. (1979 b):** Marktpsychologie, Bd. 2: Psychologie der absatzpolitischen Instrumente, Stuttgart u.a. 1979.
- Rosenstiel, L. v.; Kirsch, A. (1996):** Psychologie der Werbung, Rosenheim 1996.
- Rosenstiel, L. v.; Neumann, P. (1988):** Psychologie in Marketing und Werbung, in: Angewandte Psychologie, Hrsg.: Frey, D. u.a., München, Weinheim 1988, S. 208 - 228.
- Rosenstiel, L. v.; Neumann, P. (1991):** Einführung in die Markt- und Werbepsychologie, 2. Aufl., Darmstadt 1991.
- Rossiter, J. R.; Percy, L. (1987):** Advertising and Promotion Management, New York u.a. 1987.
- Rossiter, J.; Percy, L. (1985):** Advertising Communication Models, in: Advances in Consumer Research, Hrsg.: Hirschman, E.; Holbrock, M., Hillsdale 1985, S. 510 - 524.

- Rossiter, J.; Percy, L. (1998):** Advertising Communications and Promotion Management, 2. Aufl., Boston 1998.
- Rössler, C. (2004):** Medien-Wirkungen, Münster 2004.
- Rossmann, R. (2000):** Werbeflucht per Knopfdruck, München 2000.
- Roth, G. (1996 a):** Autopoiesis und Kognition: Die Theorie H. R. Maturanas und die Notwendigkeit ihrer Weiterentwicklung, in: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Hrsg.: Schmidt, S. J., 7. Aufl., Frankfurt a. M. 1996, S. 256 - 286.
- Roth, G. (1996 b):** Erkenntnis und Realität: Das reale Gehirn und seine Wirklichkeit, in: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Hrsg.: Schmidt, S. J., 7. Aufl., Frankfurt a. M. 1996, S. 229 - 255.
- Roth, G. (1997):** Das Gehirn und seine Wirklichkeit: Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen, Frankfurt a.M. 1997.
- Roth, G. (2001):** Fühlen, Denken, Handeln: Wie das Gehirn unser Verhalten steuert, Frankfurt a.M. 2001.
- Roth, M. (1999 b):** Die Analyse der Markenentwicklung auf der Grundlage der Systemtheorie, Lohmar, Köln 1999.
- Roth, P. (1981):** Die Methoden der Werbeplanung, in: Die Werbung, Bd. 1, Hrsg.: Tietz, B., Landsberg a.L. 1981, S. 607 - 638.
- Roth, S. (1999 a):** Positionierung und Interaktion: Simulation wettbewerblicher Positionierungsprozesse, Wiesbaden 1999.
- Roth, S. (2000):** Positionierungsmodelle, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 8, 2000, S. 444 - 449.
- Rothschild, M. (1987):** Marketing Communications: From Fundamentals to Strategies, Lexington, Toronto 1987.
- Röttger, U. (2000):** Public Relations – Organisation und Profession, Wiesbaden 2000.
- Roventa, P. (1983):** Strategisches Management im Spannungsfeld der Unternehmenspolitik, in: Bausteine eines Strategischen Managements, Hrsg.: Kirsch, W.; Roventa, P., Berlin, New York 1983, S. 65 - 84.
- Rubin, A. M. (1994):** Media Uses and Effects: A Uses-and-Gratifications Perspective, in: Media Effects, Hrsg.: Bryant, J.; Zillmann, D., Hillsdale 1994, S. 417 - 436.
- Rudolph, T.; Bauer, T. (1997):** Profilieren mit Methode: Von der Positionierung zum Markterfolg, Frankfurt a.M., New York 1997.
- Rüegg-Stürm, J. (1998):** Neuere Systemtheorie und unternehmerischer Wandel, in: Die Unternehmung, H. 1, 1998, S. 3 - 17.
- Rüegg-Stürm, J. (2001):** Organisation und organisationaler Wandel: Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht, Wiesbaden 2001.
- Rusch, G. (1992):** Auffassen, Begreifen und Verstehen: Neue Überlegungen zu einer konstruktivistischen Theorie des Verstehens, in: Kognition und Gesellschaft, Hrsg.: Schmidt, S. J., Frankfurt a. M. 1992, S. 214 - 256.
- Rusch, G. (1993):** Fernsehgattungen in der Bundesrepublik Deutschland: Kognitive Strukturen im Handeln mit Medien, in: Geschichte des Fernsehens in der Bundesrepublik Deutschland, Hrsg.: Kreuzer, H.; Thomsen, C. W., München 1993, S. 289 - 321.
- Rusch, G. (1994):** Kommunikation und Verstehen, in: Die Wirklichkeit der Medien, Hrsg.: Merten, K. u.a., Opladen 1994, S. 60 - 78.
- Rusch, G. (1996):** Erinnerungen aus der Gegenwart, in: Gedächtnis, Hrsg.: Schmidt, S. J., 3. Aufl., Frankfurt a.M. 1996, S. 267 - 292.
- Rusch, G. (1999 a):** Eine Kommunikationstheorie für kognitive Systeme, in: Konstruktivismus in der Medien- und Kommunikationswissenschaft, Hrsg.: Rusch, G.; Schmidt, S. J., Frankfurt a. M. 1999, S. 150 - 184.
- Rusch, G. (1999 b):** Konstruktivistische Theorie des Verstehens, in: Wissen und Wirklichkeit, Hrsg.: Rusch, G., Heidelberg 1999, S. 127 - 160.
- Rusch, G. (1999 c):** Essentials konstruktivistischer Medienwissenschaft, Siegen 1999.

- Rusch, G. (2002 a):** Kommunikation, in: Einführung in die Medienwissenschaften, Hrsg.: Rusch, G., Wiesbaden 2002, S. 102 - 117.
- Rusch, G. (2002 b):** Medienwissenschaftliche Systemanalyse, in: Einführung in die Medienwissenschaften, Hrsg.: Rusch, G., Wiesbaden 2002, S. 294 - 311.
- Rusch, G. (2006):** Konturen konstruktivistischer Ökonomik, in: Konstruktivistische Ökonomik, Hrsg.: Rusch, G., Marburg 2006, S. 7 - 26.
- Rüschen, G. (1994):** Ziele und Funktionen des Markenartikels, in: Handbuch Markenartikel, Bd. 1, Hrsg.: Bruhn, M., Stuttgart 1994, S. 121 - 134.
- Rustemeyer, R. (1992):** Die Wechselwirkung von Produktimage und Selbstdarstellung der Konsumenten: Zur Perspektive der Psychologie, in: Image – Imageanalyse – Imagegestaltung, Hrsg.: Faulstich, W., Bardowick 1992, S. 64 - 81.
- Rutschmann, M. (1976):** Werbeplanung – Ein entscheidungsorientierter Ansatz, Bern, Stuttgart 1976.
- Rüttiger, B. (1981):** Consumer Behavior, in: Advances in Economic Psychology, Hrsg.: Molt, W., Hartmann, A., Heidelberg 1981, S. 83 - 87.
- Sackmann, S. A. (2000):** Unternehmenskultur – Konstruktivistische Betrachtungen und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis, in: Management und Wirklichkeit, Hrsg.: Hejl, P. M.; Stahl, H. K., Heidelberg 2000, S. 141 - 158.
- Sackmann, S. A. (2002):** Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern, Neuwied 2002.
- Salat, R. (1991):** Innovative Mediennutzung, München 1991.
- Salcher, E. F.; Hoffelt, P. (1995):** Psychologische Marktforschung, 2., neu bearb. Aufl., Berlin, New York 1995.
- Saldern, M. v. (1998):** Grundlagen systemischer Organisationsentwicklung, Baltmannsweiler 1998.
- Samland, B. M. (2006):** Unverwechselbar – Name, Claim und Marke, Freiburg u.a. 2006.
- Sander, M. (1993):** Der Planungsprozeß der Werbung, in: Handbuch Marketing-Kommunikation, Hrsg.: Berndt, R.; Hermanns, A., Wiesbaden 1993, S. 261 - 284.
- Sander, M. (1994):** Die Bestimmung und Steuerung des Wertes von Marken, Heidelberg 1994.
- Sandler, G. (1989):** Bedingungen für erfolgreiche Markenstrategien im Verbrauchsgüterbereich, in: Handbuch des Marketing, Hrsg.: Bruhn, M., München 1989, S. 324 - 342.
- Sandner, K.; Meyer, R. (1994):** Verhandlung und Struktur: Zur Entstehung organisierten Handelns in Unternehmen, in: Managementforschung 4, Hrsg.: Schreyögg, G.; Conrad, P., Berlin, New York 1994, S. 185 - 218.
- Sandt, B.; Rohde, U. (1993):** Copystrategische Grundlagen der Werbung, in: Handbuch Marketing-Kommunikation, Hrsg.: Berndt, R.; Hermanns, A., Wiesbaden 1993, S. 317 - 331.
- Sarrazin, A. (1993):** Medien im Netzwerk sozialer Selbstorganisation, Münster, Hamburg 1993.
- Sattler, H. (2001):** Markenpolitik, Stuttgart u.a. 2001.
- Saxer, U. (1987):** Kommunikationswissenschaftliche Thesen zur Werbung, in: Media Perspektiven, H. 10, 1987, S. 650 - 656.
- Schäfer, E. (1959):** Aufgaben und Ansatzpunkte der Markenforschung, in: Markenartikel, H. 5, 1959, S. 403 - 412.
- Schäfers, B. (1998):** Sozialstruktur und sozialer Wandel in Deutschland, 7., neu bearb. Aufl., Stuttgart 1998.
- Schanz, G. (1979):** Die Betriebswirtschaftslehre und ihre sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen, in: Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, Hrsg.: Raffée, H.; Abel, B., München 1979, S. 121 - 137.
- Schanz, G. (1990):** Methodologische Anmerkungen zur neueren deutschen Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaftslehre als Gegenstand kritisch-konstruktiver Betrachtungen, Hrsg.: Schanz, G., Stuttgart 1990, S. 89 - 98.
- Schanz, G. (1992):** Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Hrsg.: Bea, F. X. u.a., 6., Neubearb. Aufl., Stuttgart, Jena 1992, S. 57 - 139.
- Schanz, G. (1997):** Intuition als Managementkompetenz, in: Die Betriebswirtschaft, H. 6, 1997, S. 640 - 654.
- Scharf, A. (1991):** Konkurrierende Produkte aus Konsumentensicht, Frankfurt a.M., Thun 1991.

- Schein, E. H. (1984):** Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: Sloan Management Review, H. 2, 1984, S. 3 - 16.
- Schein, E. H. (1995):** Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a.M., New York 1995.
- Schellmann, B. u.a. (2001):** Medien verstehen – gestalten – produzieren, Haan-Gruiten 2001.
- Schenk, M. (1984):** Soziale Netzwerke und Kommunikation, Tübingen 1984.
- Schenk, M. (1989):** Perspektiven der Werbewirkungsforschung, in: Rundfunk und Fernsehen, H. 4, 1989, S. 447 - 457.
- Schenk, M. (1995):** Soziale Netzwerke und Massenmedien: Untersuchungen zum Einfluß der persönlichen Kommunikation, Tübingen 1995.
- Schenk, M. (1998):** Forschungsschwerpunkt Medienwirkungen: Ein Überblick, in: Fernsehforschung in Deutschland, Hrsg.: Klinger, W. u.a., Baden-Baden 1998, S. 527 - 543.
- Schenk, M. (1998):** Große Publizität – geringe Wirkung. Werbe- und Medienwirkungsforschung im Vergleich, in: Intermediale Perspektiven, Hrsg.: Niesel, M., Offenburg 1998, S. 9 - 22.
- Schenk, M. (2002):** Medienwirkungsforschung, 2., vollst. überarb. Aufl., Tübingen 2002.
- Schenk, M. u.a. (1990):** Wirkungen der Werbekommunikation, Köln, Wien 1990.
- Scherer, A. G. (2004):** Konstruktivismus, in: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Hrsg.: Schreyögg, G.; Werder, A. v., 4., völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 644 - 652.
- Scherer, A. G. (2006):** Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik?, in: Organisationstheorien, Hrsg.: Kieser, A., 6., erw. Aufl., Stuttgart 2006, S. 19 - 61.
- Scherer, H. (1997):** Medienrealität und Rezipientenhandeln: Zur Entstehung handlungsleitender Vorstellungen, Wiesbaden 1997.
- Scheuch, E. K. (1993):** Netzwerke, in: Social Networks: Neue Dimensionen der Markenführung, Hrsg.: Reigber, D., Düsseldorf u.a. 1993, S. 95 - 130.
- Schick, S. (2007):** Interne Unternehmenskommunikation – Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, 3., überarb. u. akt. Aufl., Stuttgart 2007.
- Schiele, T. P. (1997):** Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen, Mannheim 1997.
- Schiepek, G. u.a. (1997):** Kooperationsdynamik in Systemspielen, in: Selbstorganisation und Dynamik in Gruppen, Hrsg.: Langenthaler, W.; Schiepek, G., 2., durchg. U. erw. Aufl., Münster 1997, S. 119 - 153.
- Schierenbeck, H. (2003):** Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16., vollst. überarb. u. erw. Aufl., München, Wien 2003.
- Schierl, T. (1994):** TV und Print – Ein Intermedia-Vergleich, in: Werbeforschung und Praxis, H. 1, 1994, S. 7 - 14.
- Schierl, T. (1995):** Print oder TV? – Eine falsch gestellte Frage. Synergie-Effekte durch gezielte Mix-Kontakte, Hamburg 1995.
- Schierl, T. (2002):** Der Werbeprozess aus organisationsorientierter Perspektive, in: Die Gesellschaft der Werbung, Hrsg.: Willems, H., Wiesbaden 2002, S. 429 - 443.
- Schimank, U. (1999):** Handlungen und soziale Strukturen, in: Struktur und Ereignis in theorievergleichender Perspektive, Hrsg.: Greshoff, R.; Kneer, G., Opladen, Wiesbaden 1999, S. 119 - 141.
- Schimank, U. (2000):** Handeln und Strukturen – Einführung in die akteurstheoretische Soziologie, Weinheim, München 2000.
- Schimansky, A. (2003):** Schlechte Noten für Markenbewerber, in: Marketing Journal, H. 5, 2003, S. 44 - 49.
- Schimborski, A. (1997):** Imagekontrolle mit längsschnittorientierten Positionierungsmodellen unter besonderer Berücksichtigung der konfirmatorischen Faktorenanalyse, Frankfurt a.M. u.a. 1997.
- Schindelbeck, D. (1995):** Stilgedanken zur Macht. »Lerne wirken ohne zu handeln!«, in: Werbung und Mentalitätsgeschichte, Hrsg.: Gries, R., Darmstadt 1995, S. 45 - 73.
- Schlesinger, O. (2002):** Tracking – Der Werbewirkung auf der Spur?, in: Planung & Analyse, H. 3, 2002, S. 58 - 62.

- Schleuser, M. (2002):** Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen, in: Markenmanagement, Hrsg.: Meffert, H. u.a., Wiesbaden 2002, S. 263 - 289.
- Schlicksupp, H. (1977):** Kreative Ideenfindung in der Unternehmung: Methoden und Modelle, Berlin, New York 1977.
- Schlicksupp, H. (1989):** Innovation, Kreativität und Ideenfindung, 3., überarb. u. erw. Aufl., Würzburg 1989.
- Schlippe, A. v.; Schweitzer, J. (1996):** Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen, Zürich, 1996.
- Schmalen, H. (1992):** Kommunikationspolitik: Werbeplanung, 2., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart u.a. 1992.
- Schmalen, H. (1993):** Mediaselektion, in: Handbuch Marketing-Kommunikation, Hrsg.: Berndt, R.; Hermanns, A., Wiesbaden 1993, S. 463 - 476.
- Schmalen, H. (1994):** Das hybride Kaufverhalten und seine Konsequenzen für den Handel, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. 10, 1994, S. 1221 - 1232.
- Schmalen, H.; Schachter, D. (2000):** Wie Werbung gemacht wird, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, H. 1, 2000, S. 59 - 78.
- Schmid, M. (2004):** Rationales Handeln und soziale Prozesse: Beiträge zur soziologischen Theoriebildung, Wiesbaden 2004.
- Schmidt, A. (1995 a):** Die Erhöhung der Werbeeffizienz durch Marktforschung und Strategische Planungsabteilungen in Werbeagenturen, in: Werbeforschung & Praxis, H. 5, 1995, S. 58 - 63.
- Schmidt, B.; Topritzhofer, E. (1978):** Reaktionsfunktionen im Marketing: Zum Problem der Quantifizierung von Nachfrager- und Konkurrenzreaktionen, in: Marketing, Hrsg.: Topritzhofer, E., Wiesbaden 1978, S. 195 - 238.
- Schmidt, G. (1997 a):** Methode und Techniken der Organisation, 11. Aufl., Gießen 1997.
- Schmidt, J. (2000 c):** Die Grenzen der Rational Choice Theorie: Eine kritische theoretische und empirische Studie, Opladen 2000.
- Schmidt, P. (2001):** Verpackung ist die halbe Marke – Über die Tugenden und Fehler der Verpackungsgestaltung, in: Faszination Marke, Hrsg.: Schönberger, A.; Stilcken, R., Neuwied, Kriftel 2001, S. 91 - 94.
- Schmidt, S. J. (1992):** Medien, Kultur: Medienkultur, in: Kognition und Gesellschaft, Hrsg.: Schmidt, S. J., Frankfurt a. M. 1992, S. 425 - 450.
- Schmidt, S. J. (1994):** Die Wirklichkeit des Beobachters, in: Die Wirklichkeit der Medien Hrsg.: Merzen, K. u.a., Opladen 1994, S. 3 - 19.
- Schmidt, S. J. (1995 a):** Medien – Kultur – Gesellschaft, in: Medien Journal, H. 4, 1995, S. 28 - 35.
- Schmidt, S. J. (1995 b):** Kulturelle Wirklichkeiten, in: Werbung, Medien und Kultur, Hrsg.: Schmidt, S. J.; Spieß, B., Opladen 1995, S. 11 - 25.
- Schmidt, S. J. (1995 c):** Sprache, Kultur und Wirklichkeitskonstruktionen, in: Die Wirklichkeit des Konstruktivismus: Zur Auseinandersetzung um ein neues Paradigma, Hrsg.: Fischer, H. R., Heidelberg 1995, S. 239 - 251.
- Schmidt, S. J. (1996 a):** Kognitive Autonomie und soziale Orientierung: Konstruktivistische Bemerkungen zum Zusammenhang von Kognition, Kommunikation, Medien und Kultur, 2. Aufl., Frankfurt a. M. 1996.
- Schmidt, S. J. (1996 b):** Der Radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs, in: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Hrsg.: Schmidt, S. J., 7. Aufl., Frankfurt a. M. 1996, S. 11 - 88.
- Schmidt, S. J. (1996 c):** Die Welt der Medien: Grundlagen und Perspektiven der Medienbeobachtung, Braunschweig, Wiesbaden 1996.
- Schmidt, S. J. (1999):** Blickwechsel – Umriss einer Medienepistemologie, in: Konstruktivismus in der Medien- und Kommunikationswissenschaft, Hrsg.: Rush, G.; Schmidt, S. J., Frankfurt a. M. 1999, S. 119 - 145.
- Schmidt, S. J. (1999):** Werbung, in: Mediengeschichte der Bundesrepublik Deutschland, Hrsg.: Wilke, J., Köln u.a. 1999, S. 518 - 544.

- Schmidt, S. J. (2000 a):** Kalte Faszination: Medien, Kultur, Wissenschaft in der Mediengesellschaft, Weilerswist 2000.
- Schmidt, S. J. (2000 b):** Kommunikation über Kommunikation über Integrierte Unternehmens-Kommunikation, in: Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis, Hrsg.: Bruhn, M. u.a., Wiesbaden 2000, S. 121 - 141.
- Schmidt, S. J. (2002):** Werbung oder die ersehnte Verführung, in: Die Gesellschaft der Werbung, Hrsg.: Willems, H., Wiesbaden 2002, S. 101 - 119.
- Schmidt, S. J. (2003):** Unternehmenskultur als Grundlage jeder Integration von Unternehmenskommunikation, in: Best Patterns Marketing, Hrsg.: Bergmann, G.; Meurer, G., Neuwied u.a. 2003, S. 360 - 373.
- Schmidt, S. J. (2004):** Zwiespältige Begierden: Aspekte der Medienkultur, Freiburg i.B. 2004.
- Schmidt, S. J. (2005):** Unternehmenskultur: Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, 2. Aufl., Weilerswist 2005.
- Schmidt, S. J.; Spieß, B. (1994):** Die Geburt der schönen Bilder, Opladen 1994.
- Schmidt, S. J.; Spieß, B. (1997):** Die Kommerzialisierung der Kommunikation, Frankfurt a.M. 1997.
- Schmidt, S. J.; Weischenberg, S. (1994):** Mediengattungen, Berichterstattungsmuster, Darstellungsformen, in: Die Wirklichkeit der Medien, Hrsg.: Merten, K. u.a., Opladen 1994, S. 212 - 236.
- Schmidt, S. J.; Zurstiege, G. (2000 a):** Orientierung Kommunikationswissenschaft, Reinbek b. H. 2000.
- Schmidt, S. J.; Zurstiege, G. (2000 b):** Über die (Un-)Steuerbarkeit kognitiver Systeme. Kognitive und sozio-kulturelle Aspekte der Werbewirkungsforschung, in: Management und Wirklichkeit, Hrsg.: Hejl, P. M.; Stahl, H. K., Heidelberg 2000, S. 297 - 331.
- Schmitt, B.; Simonson, A. (1998):** Marketing-Ästhetik: Strategisches Management von Marken, Identity und Image, München, Düsseldorf 1998.
- Schmitt, B.; Simonson, A. (2005):** Marketing-Ästhetik für Marken, in: Moderne Markenführung, Hrsg.: Esch, F.-R., 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 2005, S. 305 - 327.
- Schmitt, M. (1994):** Entscheidungsgründe für die Auswahl von Werbeagenturen durch werbungstreibende Unternehmen, 2. Aufl., Augsburg 1994.
- Schneeweiß, H. (1967):** Entscheidungskriterien bei Risiko, Berlin u.a. 1967.
- Schneider, D. (1983):** Marketing als Wissenschaft oder Geburt einer Marketingwissenschaft aus dem Geiste des Unternehmerversagens?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, H. 2, 1983, S. 197 - 223.
- Schneider, D. (1987):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3., neu bearb. u. erw. Aufl., München, Wien 1987.
- Schneider, K.; Pflaum, D. (Hrsg.) (1993):** Werbung in Theorie und Praxis, Waiblingen 1993.
- Schnettler, J.; Wendt, G. (2003 a):** Kommunikationspolitik für Werbe- und Kommunikationsberufe, Berlin 2003.
- Schnettler, J.; Wendt, G. (2003 b):** Konzeption und Mediaplanung für Werbe- und Kommunikationsberufe, Berlin 2003.
- Schnierer, T. (1999):** Soziologie der Werbung: Ein Überblick zum Forschungsstand einschließlich zentraler Aspekte der Werbepsychologie, Opladen 1999.
- Schobert, R. (1979):** Die Dynamisierung komplexer Marktmodelle mit Hilfe von Verfahren der Mehrdimensionalen Skalierung, Berlin 1979.
- Schobert, R. (1980):** Positionierungsmodelle, in: Marketingplanung, Hrsg.: Diller, H., München 1980, S. 145 - 161.
- Scholl, A.; Weischenberg, S. (1998):** Journalismus in der Gesellschaft – Theorie, Methodologie und Empirie, Opladen, Wiesbaden 1998.
- Schölling, M. (2000):** Informationsökonomische Markenpolitik, Frankfurt a.M. u.a. 2000.
- Scholz, C. (1987):** Strategisches Management: Ein integrativer Ansatz, Berlin, New York 1987.
- Scholz, C. (2000):** Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5., neubearb. u. erw. Aufl., München 2000.

- Scholz, C. (Hrsg.) (2002 b):** Systemdenken und Virtualisierung: Unternehmensstrategien zur Virtualisierung und Virtualisierung auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik, Berlin 2002.
- Scholz, C.; Hofbauer, W. (1990):** Organisationskultur: Die 4 Erfolgsprinzipien, Wiesbaden 1990.
- Scholz, J. (2002 a):** Planner mit neuem Selbstverständnis, in: Werben & Verkaufen, H. 18, 2002, S. 50 - 51.
- Schönbach, K. (1992):** Transaktionale Modelle der Medienwirkung: Stand der Forschung, in: Schulz, W. (Hrsg.): Medienwirkungen, Weinheim 1992, S. 110 - 119.
- Schönbach, K.; Früh, W. (1984):** Der dynamisch-transaktionale Ansatz II: Konsequenzen, in: Rundfunk und Fernsehen, H. 3, 1984, S. 314 - 329.
- Schönberger, A. (2001):** Wandlungsprozesse von Unternehmensidentität und Markenpositionierung, in: Faszination Marke, Hrsg.: Schönberger, A.; Stilcken, R., Neuwied, Krieffel 2001, S. 17 - 18.
- Schorr, A. (1988):** Behaviorismus, in: Handwörterbuch der Psychologie, Hrsg.: Asanger, R., Wenninger, G., München, Weinheim 1988, S. 73 - 78.
- Schrader, H. (1993):** Kommunikationstheorie, in: Werbung in Theorie und Praxis, Hrsg.: Schneider, K.; Pflaum, D., Waiblingen 1993, S. 222 - 244.
- Schreyögg, G. (1984):** Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin, New York 1984.
- Schreyögg, G. (1991):** Der Managementprozeß – neu gesehen, in: Managementforschung 1, Hrsg.: Staehle, W. H.; Sydow, J., Berlin, New York 1991, S. 255 - 289.
- Schreyögg, G. (1999):** Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1999.
- Schreyögg, G. (2002):** Strategie folgt Struktur – Lektionen aus einem empirischen Befund für eine neue Theorie der Unternehmenssteuerung, in: Marketing-Management und Unternehmensführung, Hrsg.: Böhler, H., Stuttgart 2002, S. 35 - 49.
- Schröder, H. (1997):** Anforderungen des neuen Markenrechts an das Management von Kennzeichen, in: Die Betriebswirtschaft, H. 2, 1997, S. 167 - 188.
- Schröder, H. (2001):** Neuere Entwicklungen des Markenschutzes, in: Erfolgsfaktor Marke, Hrsg.: Köhler, R. u.a., Wiesbaden 2001, S. 307 - 322.
- Schröder, H. (2005):** Markenschutz als Aufgabe der Markenführung, in: Moderne Markenführung, Hrsg.: Esch, F.-R., 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 2005, S. 351 - 377.
- Schroiff, H.-W. (1999):** Marketing-Controlling von Werbeinvestitionen, in: Planung & Analyse, H. 6, 1999, S. 16 - 20.
- Schub von Bossiazky, G. (1992):** Psychologische Marketingforschung: Qualitative Methoden und ihre Anwendung in der Markt-, Produkt- und Kommunikationsforschung, München 1992.
- Schubert, B. u.a. (1989):** Die räumliche Darstellung von Konkurrenzbeziehungen zwischen Produkten auf Basis aggregierter evoked sets, in: Marktforschung & Management, H. 2, 1989, S. 46 - 51.
- Schudrowitz, O. (1968):** Die Entwicklung der Lehre vom Handel und Absatz und ihr Einfluß auf die Betriebswirtschaftslehre, Erlangen 1968.
- Schuh, S. (1989):** Organisationskultur: Integration eines Konzepts in die empirische Forschung, Wiesbaden 1989.
- Schüller, B. (1991):** Strategisches PR-Management, München 1991.
- Schulte-Frankenfeld, H. (1985):** Vereinfachte Kaufentscheidungen von Konsumenten, Frankfurt a.M. 1985.
- Schultz, D. E.; Barnes, B. E. (1999):** Strategic Brand Communication Campaigns, 5. Aufl., Lincolnwood 1999.
- Schulz, B. (1992):** Strategische Planung von Public Relations, Frankfurt a.M., New York 1992.
- Schulz, W. (1970):** Kausalität und Experiment in den Sozialwissenschaften, Mainz 1970.
- Schulz, W. (1982):** Ausblick am Ende des Holzwegs, in: Publizistik, H. 1, 1982, S. 49 - 73.
- Schulz, W. (1988):** Bedeutungsvermittlung durch Massenkommunikation, in: Publizistik und Kommunikationswissenschaft, o. Hrsg., Wien 1988, S. 108 - 124.

- Schulz, W. (2000):** Kommunikationsprozeß, in: Lexikon Publizistik und Massenkommunikation, Hrsg.: Noelle-Neumann, E. u.a., 7. Aufl., Frankfurt a.M. 2000, S. 140 - 171.
- Schulze, G. (2000):** Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart, 8. Aufl., Frankfurt a.M., New York 2000.
- Schulze, N.; Kunst, N. (1999):** Wissenschaft hilft Praxis auf die Sprünge, in: Horizont, H. 45, 1999, S. 36 - 38.
- Schumann, M.; Hess, T. (2002):** Grundfragen der Medienwirtschaft, 2., verb. u. erw. Aufl., Berlin u.a. 2002.
- Schümmelfeder, G.; Thissen, B. (1995):** Die Kommunikation des Unternehmens, Ludwigsburg, Berlin 1995.
- Schüppel, J. (1996):** Wissensmanagement: Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren, Wiesbaden 1996.
- Schüppenhauer, A. (1998):** Multioptionales Konsumentenverhalten und Marketing: Erklärungen und Empfehlungen auf Basis der Autopoiesetheorie, Wiesbaden 1998.
- Schütz, A. (1971):** Wissenschaftliche Interpretation und Alltagsverständnis menschlichen Handelns, in: Gesammelte Aufsätze – Bd. 1, Hrsg.: Schütz, A., Den Haag 1971, S. 3 - 54.
- Schütz, A. (1974):** Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt, Frankfurt a.M. 1974.
- Schütz, A.; Luckmann, T. (1979):** Strukturen der Lebenswelt, Bd. 1, Frankfurt 1979.
- Schützendorf, R. (1996):** Markenführung ist Trial and Error, in: Markenartikel, H. 9, 1996, S. 429 - 432.
- Schüür-Langkau, A. (2000):** Killt Forschung kreative Ideen?, in: Werben & Verkaufen, H. 44, 2000, S. 193.
- Schwaiger, M. (1997):** Multivariate Werbewirkungskontrolle: Konzepte zur Auswertung von Werbe-tests, Wiesbaden 1997.
- Schwaninger, M. (1989):** Zur Zukunft der systemorientierten Managementforschung, St.Gallen 1989.
- Schweiger, G. (1975):** Mediaselektion – Daten und Modelle, Wiesbaden 1975.
- Schweiger, G. (1980):** Grundfragen der Streuplanung, in: Werbung, Hrsg.: Kaiser, A., München 1980, S. 156 - 170.
- Schweiger, G.; Schrattenecker, G. (2001):** Werbung – Eine Einführung, 5., neubearb. Aufl., Stuttgart 2001.
- Schwemmer, O. (1976):** Theorie der rationalen Erklärung. Zu den methodischen Grundlagen der Kulturwissenschaften, München 1976.
- Scott, W. R. (1994):** Institutional Analysis, in: Institutional Environments and Organisations, Hrsg.: Scott, W. R., Meyer, J. W., Thousand Oaks 1994, S. 81 - 99.
- Scott, W. R. (2001):** Institutions and Organisations, 2. Aufl., Thousand Oaks 2001.
- Seel, N. M. (2000):** Psychologie des Lernens, München, Basel 2000.
- Seidel, E. (1978):** Betriebliche Führungsformen, Geschichte, Konzept, Hypothesen, Forschung, Stuttgart 1978.
- Seidel, E.; Redel, W. (1987):** Führungsorganisation, München u.a. 1987.
- Seidenabel, C. (1998):** Das Kommunikationsmanagement von Werbeagenturen, Wiesbaden 1998.
- Seidenschwarz, W.; Gleich, R. (2001):** Controlling und Marketing als Schwesterfunktionen, in: Handbuch Marketingcontrolling, Hrsg.: Reinecke, S. u.a., Frankfurt, Wien 2001, S. 614 - 649.
- Seidler, M. (2001):** Im Irrgarten des Planning, in: Werben & Verkaufen, H. 5, 2001, S. 66 - 68.
- Senge, P. (2001):** Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 8. Aufl., Stuttgart 2001.
- Servatius, H.-G. (1989):** Entwicklungstendenzen der Marketing-Unternehmensberatungen, in: Handbuch des Marketing, Hrsg.: Bruhn, M., München 1989, S. 231 - 253.
- Servatius, H.-G. (1991):** Vom strategischen Management zur evolutionären Führung, Stuttgart 1991.
- Seyffert, R. (1966):** Werbelehre – Theorie und Praxis in der Werbung, Bd. 2, Stuttgart 1966.
- Shannon, C. E.; Weaver, W. (1976):** Mathematische Grundlagen der Informationstheorie, München, Wien 1976.

- Shimp, T. A. (2000):** Advertising & Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications, 5. Aufl., Fort Worth u.a. 2000.
- Shostack, L. (1984):** Breaking Free from Product Marketing, in: Services Marketing, Hrsg.: Lovelock, C. H., Englewood Cliffs 1984, S. 37 - 47.
- Sieben, B. (2001):** Emotionale Intelligenz, in: Manageforschung 11, Hrsg.: Schreyögg, G., Sydow, J., Wiesbaden 2001, S. 135 - 170.
- Sieben, G.; Schildbach, T. (1994):** Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 4., durchges. Aufl., Düsseldorf 1994.
- Siegert, G. (1993):** Marktmacht Medienforschung: Die Bedeutung der empirischen Medien- und Publikumsforschung im Medienwettbewerbssystem, München 1993.
- Siegert, G. (2001):** Medien – Marken – Management: Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie, München 2001.
- Siegert, G.; Brecheis, D. (2005):** Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft – Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung, Wiesbaden 2005.
- Sieglwart, H. (1998):** Kennzahlen für die Unternehmensführung, 5. Aufl., Bern u.a. 1998.
- Siever, H. (2001):** Kommunikation und Verstehen, Frankfurt a.M. u.a. 2001.
- Sikora, J. (1976):** Handbuch der Kreativ-Methoden, Heidelberg 1976.
- Silberer, G. (1990):** Werteforschung und Werteorientierung, Stuttgart 1990.
- Silberer, G.; Büttner, O. (2007):** Geschichte und Methodik der akademischen Käuferforschung, in: Marketing-Geschichte, Hrsg.: Berghoff, H., Frankfurt a.M. 2007, S. 203 - 230.
- Silbermann, A. (1982):** Handwörterbuch der Massenkommunikation und Medienforschung, Berlin 1982.
- Silverman, D. (1972):** Theorie der Organisation: Soziologische Aspekte zu System, Bürokratie und Management, Wien u.a. 1972.
- Simon, F. B. (1993):** Unterschiede, die Unterschiede machen, Frankfurt a.M. 1993.
- Simon, F. B. (1997 b):** Die Kunst, nicht zu lernen, Heidelberg 1997.
- Simon, F. B. (2006):** Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, Heidelberg 2006.
- Simon, H. A. (1957):** Administrative Behaviour, 2. Aufl., New York 1957.
- Simon, H. A. (1997 a):** An empirically based microeconomics, Cambridge 1997.
- Simon, H. (1986):** Herausforderungen an die Marketingwissenschaft, in: Marketing ZFP, H. 3, 1986, S. 205 - 213.
- Simon, H.; Möhrle, M. (1993):** Werbebudgetierung, in: Handbuch Marketing-Kommunikation, Hrsg.: Berndt, R.; Hermanns, A., Wiesbaden 1993, S. 301 - 315.
- Simon, H.; Thiel, M. (1979):** Die Anwendung von Mediaselektionsprogrammen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, H. 31, 1979, S. 238 - 255.
- Singer, G. (1976):** Person, Kommunikation, soziales System: Paradigmata soziologischer Theoriebildung, Wien u.a. 1976.
- Sinus Sociovision (Hrsg.) (2002):** Informationen zu den Sinus-Milieus, Heidelberg 2002.
- Sinus-Institut (Hrsg.) (1992):** Lebensweltforschung und Soziale Milieus in West- und Ostdeutschland, Heidelberg 1992.
- Sirgy, M. J. (1998):** Integrated Marketing Communications: A Systems Approach, Upper Saddle River 1998.
- Sistenich, F. (1999):** Eventmarketing: Ein innovatives Instrument zur Metakommunikation in Unternehmen, Wiesbaden 1999.
- Six, B. (1983):** Effektivität der Werbung, in: Marktpsychologie, Bd. 2, Hrsg.: Irle, M., Bussmann, W., Göttingen u.a. 1983, S. 340 - 395.
- Six, B. (1987):** Werbewirkungsforschung - Modelle und Ergebnisse, in: Fortschritte der Marktpsychologie, Bd. 4, Hrsg.: Haase, H.; Koeppler, K.-F., Bonn 1987, S. 63 - 99.
- Skinner, B. F. (1978):** Was ist Behaviorismus?, Reinbek 1978.

- Smith, P. R.; Taylor, J. (2004):** Marketing Communications: An Integrated Approach, 4. Aufl., London 2004.
- Smith, R. E.; Swinyard, W. R. (1982):** Information Response Models: An Integrated Approach, in: Journal of Marketing, H. 1, 1982, S. 81 - 93.
- Smothers, N. (1993):** Can products and brands have charisma?, in: Brand Equity & Advertising. Hrsg.: Aaker, D.A., Biel, A.L., Hillsdale 1993, S. 97 - 111.
- Soeffner, H. G. (1986):** Handlung - Szene - Inszenierung, in: Kommunikationspsychologie, Hrsg.: Kallmeyer, W., Düsseldorf 1986, S. 72 - 96.
- Soeffner, H.-G. (2000):** Sozialwissenschaftliche Hermeneutik, in: Qualitative Forschung, Hrsg. Flick, U. u.a., Reinbek b. H. 2000, S. 164 - 175.
- Solomon, M. R. (2002):** Consumer Behavior: Bying, Having, Being, 5. Aufl., Upper Saddle River 2002.
- Sommer, R. (1967):** Die Marketing-Konzeption und ihr Einfluß auf das absatzwirtschaftliche Instrumentarium des Markenartikels, München 1967.
- Sommer, R. (1998):** Psychologie der Marke: Die Marke aus der Sicht des Verbrauchers, Frankfurt a.M. 1998.
- Sorg, S. (1982):** Informationspathologien: Erkenntnisfortschritt in Organisationen, München 1982.
- Sottong, H.; Müller, M. (1998):** Zwischen Sender und Empfänger: Eine Einführung in die Semiotik der Kommunikationsgesellschaft, Bielefeld 1998.
- Spanier, J. (2000):** Werbewirkungsforschung und Mediaentscheidung, München 2000.
- Specht, G. (1992):** Distributionsmanagement, 2., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart u.a. 1992.
- Specht, U. (1988):** Ist der klassische Markenartikel am Ende? Hersteller- und Handelsmarke, in: Markenartikel, H. 10, 1988, S. 504 - 507.
- Spellerberg, A. (1996):** Soziale Differenzierung durch Lebensstile, Berlin 1996.
- Spiegel, B. (1961):** Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld – Das psychologische Marktmodell, Bern, Stuttgart 1961.
- Spiller, A. (2001):** Praxiskrise der Marketinglehre, in: Marketing ZFP, H. 1, 2001, S. 31 - 44.
- Spintler, R. (1964):** Die Problematik der Ausgliederung der betrieblichen Werbefunktion, Weiden 1964.
- Spitzer, G. (1996):** Sonderwerbformen im TV, Wiesbaden 1996.
- Springinsfeld, L. (1997):** Fünf Ursachen von Marke – und eine sechste, in: Jahrbuch Markentechnik 1997/1998, Hrsg.: Brandmeyer, K. u.a., Frankfurt a.M. 1997, S. 257 - 280.
- Stadler, M.; Kruse, P. (1992):** Konstruktivismus und Selbstorganisation: Methodologische Überlegungen zur Heuristik psychologischer Experimente, in: Kognition und Gesellschaft, Hrsg.: Schmidt, S. J., Frankfurt a. M. 1992, S. 146 - 166.
- Staehe, W. H. (1977):** Empirische Analyse von Handlungssituationen, in: Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeption in der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg.: Köhler, R., Stuttgart 1977, S. 103 - 116.
- Staehe, W. H. (1999):** Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8., überarb. Aufl., München 1999.
- Stahl, H. K. (1998):** Modernes Kundenmanagement – Wenn der Kunde im Mittelpunkt steht, Reninggen-Malmsheim 1998.
- Stahl, H. K.; Hinterhuber, H. H. (2000):** Strategische Unternehmensführung: Von der „vorweggenommenen“ zur „erfundenen“ Zukunft, in: Management und Wirklichkeit, Hrsg.: Hejl, P. M.; Stahl, H. K., Heidelberg 2000, S. 407 - 426.
- Stauss B. (1995 a):** Internes Marketing, in: Handwörterbuch des Marketing, Hrsg.: Tietz, B. u.a., 2., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1045 - 1056.
- Stauss, B. (1995 b):** Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, in: Dienstleistungsqualität, Hrsg.: Bruhn, M.; Stauss, B., 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 257 - 276.
- Stauss, B. (1997):** Internes Marketing, in: Die Betriebswirtschaft, H. 5, 1997, S. 717 - 720.
- Stauss, B.; Schulze, H. S. (1990):** Internes Marketing, in: Marketing ZFP, H. 3, 1990, S. 149 - 158.
- Steffenhagen, H. (1978):** Wirkungen absatzpolitischer Instrumente, Stuttgart 1978.

- Steffenhagen, H. (1979):** Theorien des Käuferverhaltens und Absatztheorie, in: Konsumentenverhalten und Information, Hrsg.: Meffert, H. u.a., Wiesbaden 1979, S. 475 - 492.
- Steffenhagen, H. (1983):** Kommunikationswirkung – Konsequenzen der Kommunikationsarbeit, Aachen 1983.
- Steffenhagen, H. (1984 a):** Kommunikationswirkung – Kriterien und Zusammenhänge, Hamburg 1984.
- Steffenhagen, H. (1984 b):** Ansätze der Werbewirkungsforschung, in: Marketing ZFP, H. 2, 1984, S. 77 - 88.
- Steffenhagen, H. (1985):** Ansätze der Werbewirkungsforschung im Überblick – Teil I, in: Planung & Analyse, H. 5, 1985, S. 192 - 196.
- Steffenhagen, H. (1993):** Werbeziele, in: Handbuch Marketing-Kommunikation, Hrsg.: Berndt, R.; Hermanns, A., Wiesbaden 1993, S. 285 - 300.
- Steffenhagen, H. (1994):** Marketing: Eine Einführung, 3., überarb. Aufl., Stuttgart u.a. 1994.
- Steffenhagen, H. (1995):** Werbewirkungsmessung, in: Handwörterbuch des Marketing, Hrsg.: Tietz, B. u.a., 2., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2678 - 2692.
- Steffenhagen, H. (1999):** Werbeeffizienz-Leitbilder, in: Werbeforschung & Praxis, H. 4, 1999, S. 30 - 35.
- Steffenhagen, H. (1999):** Werbewirkungsforschung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 6, 1999, S. 292 - 298.
- Steffenhagen, H. (2000):** Wirkungen der Werbung. Konzepte - Erklärungen - Befunde, 2. Aufl., Aachen 2000.
- Steffenhagen, H.; Siemer, S. (1996):** Untaugliche Werbezielformulierungen der Praxis, in: Marketing ZFP, H. 1, 1996, S. 45 - 54.
- Stegmüller, W (1973):** Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und Analytische Philosophie, Bd. 4, Berlin u.a. 1973.
- Steinbrecher, M. (1998):** Systemisch-evolutionäres Management, in: Theoretische Zumutungen, 2. Aufl., Hrsg.: Götz, K., Heidelberg 1998, S. 194 - 216.
- Steinle, C. (1978):** Führung: Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung, Stuttgart 1978.
- Steinmann, H. (1978):** Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft, Wiesbaden 1978.
- Steinmann, H.; Scherer, A. G. (1994):** Zur Inkommensurabilität betriebswirtschaftlicher Theorien, Erlangen-Nürnberg 1994.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2005):** Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 6., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden 2005.
- Stender-Monhemius, K. (1999):** Einführung in die Kommunikationspolitik, München 1999.
- Steuer, G. (1999):** Markenästhetik & Packaging Design, in: Markenästhetik 1999, Hrsg: Buck, A. u.a., Frankfurt a.M. 1999, S. 152 - 163.
- Steurer, S. (1996):** Schöne neue Wirklichkeiten: Die Herausforderung der virtuellen Realität, Wien 1996.
- Stewart, D. W.; Ward, S. (1994):** Media Effects on Advertising, in: Media Effects, Hrsg.: Bryant, J.; Zillmann, D., Hillsdale 1994, S. 315 - 363.
- Stiglitz, J. (1975):** The Theory of Screening, in: The American Economic Review, H. 3, 1975, S. 283 - 300.
- Stihler, A. (1998):** Die Entstehung des modernen Konsums: Darstellung und Erklärungsansätze, Berlin 1998.
- Stipp, H. (1992):** Wirkt die Fernsehwerbung noch? Neue Entwicklungen in der Werbewirkungsforschung in den USA, in: Media Perspektiven, H. 12, 1992, S. 782 - 793.
- Stoffels, J. (1989):** Der elektronische Minimarkttest, Wiesbaden 1989.
- Stoll, K.-U. (2001):** Linguistische Erkenntnisse über sprachliche Ähnlichkeit und Verwechselbarkeit von Markennamen, in: Die Marke: Symbolkraft eines Zeichensystems, Hrsg.: Bruhn, M., Bern u.a. 2001, S. 135 - 157.
- Straßburger, H. (1991):** Wiederkaufentscheidungsprozeß bei Verbrauchsgütern – Ein verhaltenswissenschaftliches Erklärungsmodell, Frankfurt a.M. 1991.

- Streeck, K. (2006):** Management der Fantasie – Einführung in die werbende Wirtschaftskommunikation, München 2006.
- Streissler, E. (1965):** Die gesamtwirtschaftliche Funktion der Werbung, in: Zeitschrift für Nationalökonomie, o. H., 1965, S. 243 - 277.
- Strüven, P.; Herp, T. (1985):** Möglichkeiten und Grenzen strategischer Analyseinstrumente, in: Strategisches Marketing, Hrsg.: Raffée, H.; Wiedmann, K.-P., Stuttgart 1985, S. 185 - 196.
- Stutz, H.-R. (1988):** Management-Consulting, Bern, Stuttgart 1988.
- Suckfüll, M. (2004):** Rezeptionsmodalitäten – Ein integratives Konstrukt für die Medienwirkungsforschung, München 2004.
- Sundhoff, E. (1976):** Die Werbekosten als Determinante der Wirtschaftswerbung, Stuttgart 1976.
- Sutrich, O. (1994):** Prozeßmarketing anstelle des Mix, in: Harvard Business Manager, H. 1, 1994, S. 118 - 125.
- Sydow, J.; Windeler, A. (2004):** Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen, in: Organisation der Content-Produktion, Hrsg.: Sydow, J.; Windeler, A., Wiesbaden 2004, S. 37 - 54.
- Szallies, R.; Wiswede, G. (Hrsg.) (1990):** Wertewandel und Konsum, Landsberg a. L. 1990.
- Szyszka, P. (1996):** Kommunikationswissenschaftliche Perspektiven des Dialogbegriffs, in: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Hrsg.: Bentele u.a., Berlin 1996, S. 81 - 106.
- Tacke, V. (2004):** Systemtheorie, in: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Hrsg.: Schreyögg, G.; Werder, A. v., 4., völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1392 - 1400.
- Teichert, W. (1973):** „Fernsehen“ als soziales Handeln: Entwürfe und Modelle zur dialogischen Kommunikation zwischen Publikum und Massenmedien, in: Rundfunk und Fernsehen, H. 4, 1973, S. 356 - 382.
- Thanheiser, H.; Patel, P. (1978):** Strategische Führung – Aktion nach Plan, in: Manager Magazin, H. 5, 1978, S. 72 - 79.
- Theis-Berglmair, A. M. (2003):** Organisationskommunikation: Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen, 2. Aufl., Bonn 2003.
- Thiedeke, U. (1997):** Medien, Kommunikation und Komplexität, Opladen, Wiesbaden 1997.
- Thurm, M. (2000):** Markenführung: Sondierungen – Methodologische Disposition – Konzeptioneller Grundriß, Frankfurt a.M. 2000.
- Thurmann, P. (1961):** Grundformen des Markenartikels, Berlin 1961.
- Tiebler, P.; Prätorius, G. (1993):** Ökonomische Literatur zum Thema „Unternehmenskultur“, in: Unternehmenskultur in Theorie und Praxis, Hrsg.: Dierkes, M. u.a., Frankfurt a.M. 1993, S. 23 - 89.
- Tietz, B. (1981):** Die interne Kommunikation in Kooperationssystemen, in: Die Werbung, Bd. 1, Hrsg.: Tietz, B., Landsberg a.L. 1981, S. 375 - 406.
- Tietz, B. (1982):** Das Konzept des integrierten Kommunikations-Mix, in: Die Werbung, Bd. 3, Hrsg.: Tietz, B., Landsberg a.L. 1982, S. 2265 - 2297.
- Tietz, B. (1989):** Marketing, 2. Aufl., Düsseldorf 1989.
- Tietz, B. (1993):** Die bisherige und zukünftige Paradigmatik des Marketing in Theorie und Praxis, in: Marketing ZFP, H. 2, 1993, Teil 1: S. 149 - 163, Teil 2: S. 221 - 236.
- Tietz, B. (Hrsg.) (1981/1982):** Die Werbung: Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, 3 Bd., Landsberg a.L. 1981/1982.
- Tietz, B.; Zentes, J. (1980):** Werbung der Unternehmung, Reinbek b. Hamburg 1980.
- Tietz, B.; Zentes, J. (1982):** Das Werbemanagement in Unternehmen; in: Die Werbung, Bd. 3, Hrsg.: Tietz, B., Landsberg a.L. 1982, S. 2339 - 2371.
- Tochtermann, T. C. A. (2004):** Volkswirtschaftliche Bedeutung der Markenindustrie, in: Handbuch Markenführung, Bd. 3, Hrsg.: Bruhn, M., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 2609 - 2624.
- Tolle, E.; Steffenhagen, H. (1994):** Kategorien des Markenerfolges und einschlägige Meßmethoden, in: Handbuch Markenartikel, Bd. 2, Hrsg.: Bruhn, M., Stuttgart 1994, S. 1283 - 1303.

- Tomaschek, N. (2003):** Der Konstruktivismus, 2., überarb. Aufl., Regensburg 2003.
- Tomaschek, N. (2006):** Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen, Heidelberg 2006.
- Tomczak, T. (1992):** Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft, in: Marketing ZFP, H. 2, 1992, S. 77 - 87.
- Tomczak, T.; Brexendorf, O. (2005):** Strategische Markenführung, in: Markenaufbau und Markenpflege, Hrsg.: Tomczak, T.; Brexendorf, O., Zürich 2005, S. 9 - 81.
- Tomczak, T.; Müller, F. (1992):** Kommunikation als zentraler Erfolgsfaktor der strategischen Markenführung, in: Thexis, H. 6, 1992, S. 18 - 22.
- Tomczak, T.; Zupancic, D. (2004):** Strategische Markenführung, in: Handbuch Markenführung, Bd. 2, Hrsg.: Bruhn, M., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1349 - 1364.
- Tompkins, P. K. (1984):** The Functions of Human Communication in Organization, in: Handbook of Rhetorical and Communication Theory, Hrsg.: Arnold, C. C.; Bowers, J. W., Boston u.a. 1984, S. 659 - 719.
- Trebesch, K. (2000):** Organisationsentwicklung, Stuttgart 2000.
- Treibel, A. (2000):** Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart, Opladen 2000.
- Troll, K. F. (1975):** Zum Problem quantitativer Marketing-Modelle, Köln 1975.
- Trommsdorff, V. (1975):** Die Messung von Produktimages für das Marketing, Köln u.a. 1975.
- Trommsdorff, V. (1990):** Image als Einstellung zum Angebot, in: Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen, Hrsg.: Hoyos, C. G. v. u.a., 2. Aufl., München 1990, S. 117 - 128.
- Trommsdorff, V. (1992 a):** Multivariate Imageforschung und strategische Marketingplanung, in: Electronic Marketing, Hrsg.: Hermanns, A.; Flegel, V., München 1992, S. 321 - 337.
- Trommsdorff, V. (1992 b):** Wettbewerbsorientierte Image-Positionierung, in: Markenartikel, H. 10, 1992, S. 458 - 463.
- Trommsdorff, V. (1995 a):** Positionierung, in: Handwörterbuch des Marketing, Hrsg.: Tietz, B. u.a., 2., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2055 - 2068.
- Trommsdorff, V. (1995 b):** Involvement, in: Handwörterbuch des Marketing, Hrsg.: Tietz, B. u.a., 2., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1067 - 1078.
- Trommsdorff, V. (1995 c):** Innovationen in der Markenpolitik, in: Werbeforschung & Praxis, H. 5, 1995, S. 147 - 152.
- Trommsdorff, V. (1997):** Markenmanagement und Kommunikation, in: Werbeforschung & Praxis, H. 4 - 5, 1997, S. 1 - 12.
- Trommsdorff, V. (2003):** Werbe-Pretests – Praxis und Erfolgsfaktoren, Hamburg 2003.
- Trommsdorff, V. (2004):** Konsumentenverhalten, 6., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 2004.
- Trommsdorff, V. u.a. (1980):** Nutzen und Einstellung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 9, 1980, S. 269 - 276.
- Trommsdorff, V. u.a. (2004):** Marken- und Produktpositionierung, in: Handbuch Markenführung, Bd. 1, Hrsg.: Bruhn, M., 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 541 - 570.
- Trommsdorff, V.; Schuster, H. (1981):** Die Einstellungsforschung für die Werbung, in: Die Werbung, Bd. 1, Hrsg.: Tietz, B., Landsberg a.L. 1981, S. 717 - 766.
- Tropp, J. (1997):** Die Verfremdung der Werbung: Eine Analyse zum Zustand des Werbewirtschafts-systems, Opladen 1997.
- Tropp, J. (2001):** Marken, Medien und Zielgruppenmanagement, in: Werbung, Mode und Design, Hrsg.: Zurstiege, G.; Schmidt, S. J., Wiesbaden 2001, S. 103 - 112.
- Tropp, J. (2004):** Markenmanagement: Der Brand Management Navigator – Markenführung im Kommunikationszeitalter, Wiesbaden 2004.
- Tropp, J. (2006):** Systemisches Markenmanagement, in: Konstruktivistische Ökonomik, Hrsg.: Rusch, G., Marburg 2006, S. 251 - 276.
- Tropp, J.; Reichel, D. (2007):** Die Marketingzukunft der Finanzdienstleister – Perspektiven und Konzepte im Kontext neuer medialer und kommunikativer Bedingungen, Wiesbaden 2007.

- Turner, S. (1999):** Die Effektivität der Werbung, in: Das große Handbuch Werbung, Hrsg.: Geffken, M., Landsberg a.L. 1999, S. 157 - 166.
- Ueltzhöffer, J.; Flaig, B. B. (1993):** Spuren der Gemeinsamkeit? Soziale Milieus in Ost- und Westdeutschland, in: Deutschland: Eine Nation – Doppelte Geschichte, Hrsg.: Weidenfeld, W., Köln 1993, S. 61 - 81.
- Ulrich, H. (1970):** Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern 1970.
- Ulrich, H. (1978):** Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg.: Schweitzer, M., Darmstadt 1978, S. 270 - 291.
- Ulrich, H. (1981):** Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in: Die Führung des Betriebes, Hrsg.: Geist, N.; Köhler, R., Stuttgart 1981, S. 1 - 24.
- Ulrich, H. (1984):** Management, Bern 1984.
- Ulrich, H. u.a. (1976):** Zum Praxisbezug einer systemorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg.: Ulrich, H., Bern 1976, S. 135 - 151.
- Ulrich, H.; Krieg, W. (1974):** St. Galler Management-Modell, 3., verb. Aufl., Bern 1974.
- Ulrich, H.; Probst, G. J. B. (1990):** Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: Ein Brevier für Führungskräfte, 2. Aufl., Bern, Stuttgart 1990.
- Ulrich, P. (1995):** Betriebswirtschaftslehre als praktische Sozialökonomie, in: Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, Hrsg.: Wunderer, R., 3. Aufl., Stuttgart 1995, S. 179 - 204.
- Ulrich, P.; Fluri, E. (1995):** Management: Eine konzentrierte Einführung, 7., verb. Aufl., Bern u.a. 1995.
- Umiker-Sebock, J. (1987):** Marketing and Semiotics, Berlin 1987.
- Unger, F. (1986):** Einleitung: Die Markenartikel-Konzeption, in: Konsumentenpsychologie und Markenartikel, Hrsg.: Unger, F., Heidelberg 1986, S. 1 - 17.
- Unger, F. (1992):** Werbedruck: Wieviel ist erforderlich, wie bestimmt man ihn?, in: Markenartikel, H. 6, 1992, S. 306 - 312.
- Unger, F. (1993):** Multiplikatoreffekte in der Kommunikationsstrategie, in: Media Spectrum, H. 10, 1993, S. 19 - 21.
- Unger, F. (1994 a):** Werbewirkungsforschung, in: Der Markt, H. 3, 1994, S. 143 - 151.
- Unger, F. (1994 b):** Multiplikator-Effekte durch Media-Mix, in: Markenartikel, H. 2, 1994, S. 75 - 79.
- Unger, F. u.a. (2004):** Mediaplanung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 4., akt. Aufl., Heidelberg 2004.
- Unger, F.; Fuchs, W. (2005):** Management der Marketing-Kommunikation, 3., akt. u. erw. Aufl., Berlin u.a. 2005.
- Upshaw, L.B. (1995):** Building brand identity. A strategy for success in a hostile marketplace. New York 1995.
- Vahs, D.; Schäfer-Kunz, J. (2005):** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 2005.
- Vakratsas, D.; Ambler, T. (1996):** Advertising Effects: A Taxonomy and Review of Concepts, Methods and Results from Academic Literature, Cambridge 1996.
- Valcárcel, S. (2004):** Rationalität, in: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Hrsg.: Schreyögg, G.; Werder, A. v., 4., völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1236 - 1244.
- Varela, F. (1996):** Autonomie und Autopoiese, in: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Hrsg.: Schmidt, S. J., 7. Aufl., Frankfurt a. M. 1996, S. 119 - 133.
- Veigel, U. (1999):** Marketingmix – klassische versus nichtklassische Werbung, in: Das große Handbuch Werbung, Hrsg.: Geffken, M., Landsberg a.L. 1999, S. 103 - 115.
- Vergossen, H. (2004):** Marketing-Kommunikation, Ludwigshafen 2004.
- Vester, F. (1985):** Ökologisches Systemmanagement, in: Integriertes Management, Hrsg.: Probst, G. J. B.; Siegart, H., Bern 1985, S. 299 - 330.
- Vester, F. (1997):** Neuland des Denkens: Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter, 10. Aufl., München 1997.

- Vester, F. (1999):** Unsere Welt – ein vernetztes System, 10. Aufl., München 1999.
- Vester, M. u.a. (1993):** Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel. Zwischen Integration und Ausgrenzung, Köln 1993.
- Vilmar, A. (1992):** Agentur 2000: Entwicklungen und Perspektiven für Anbieter von Kommunikationsdienstleistungen, Heidelberg 1992.
- Vilmar, A. (2001):** Werbeagentur, in: Gabler Lexikon Werbung, Hrsg.: Behrens, G. u.a., Wiesbaden 2001, S. 405 - 406.
- Völker, T. (1996):** Mediastrategien für Marken, Berlin 1996.
- Vollbrecht, R. (1997):** Die Wirkung von Werbung: Eine systemtheoretische Betrachtung, in: Medien Praktisch, H. 4, 1997, S. 23 - 26.
- Vorderer, P.; Schramm, H. (2002):** Medienrezeption, in: Einführung in die Medienwissenschaft, Hrsg.: Rusch, G., Wiesbaden 2002, S. 118 - 134.
- Voss, W. D. (1983):** Modellgestützte Markenpolitik, Wiesbaden 1983.
- Vossebein, U. (2000):** Grundlegende Bedeutung der Marktsegmentierung für das Marketing, in: Marktsegmentierung, Hrsg.: Pepels, W., Heidelberg 2000, S. 37 - 48.
- Wagner, R. H. u.a. (1995):** Konstruktivismus und Systemtheorie, in: Praxis der Veränderung in Organisationen, Hrsg.: Wagner, R. H., Göttingen u.a. 1995, S. 13 - 38.
- Wahl, A. (1997):** Strukturierte Pluralität – Lebensstile zwischen vertikalen Strukturbedingungen und intervenierenden Faktoren, Frankfurt a.M. u.a. 1997.
- Wahlert, J. v. (1994):** Markenartikel und Kennzeichenschutz, in: Handbuch Markenartikel, Bd. 3, Hrsg.: Bruhn, M., Stuttgart 1994, S. 1747 - 1786.
- Walde, E. (2001):** Werden und Wandel des deutschen Markenrechts – Zum Rechtsschutz von Markenartikeln, in: Die Marke: Symbolkraft eines Zeichensystems, Hrsg.: Bruhn, M., Bern u.a. 2001, S. 75 - 114.
- Waldmann, M. R. (1990):** Schema und Gedächtnis: Das Zusammenwirken von Raum- und Ereignisschemata beim Gedächtnis für Alltagssituationen, Heidelberg 1990.
- Walgenbach, P. (1995):** Die Theorie der Strukturierung, in: Die Betriebswirtschaft, H. 6, 1995, S. 761 - 781.
- Walgenbach, P. (2006 a):** Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationsforschung, in: Organisationstheorien, Hrsg.: Kieser, A., 6., erw. Aufl., Stuttgart 2006, S 353 - 401.
- Walgenbach, P. (2006 b):** Die Strukturierungstheorie, in: Organisationstheorien, Hrsg.: Kieser, A., 6., erw. Aufl., Stuttgart 2006, S. 403 - 426.
- Walgenbach, P.; Beck, N. (2004):** Messung der Organisationsstrukturen, in: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Hrsg.: Schreyögg, G.; Werder, A. v., 4., völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 843 - 853.
- Wallace, K. M. (1984):** The Use and Value of Qualitative Research Studies, in: Industrial Marketing Management, o. H., 1984, S. 181 - 185.
- Watzlawick, P. (1997):** Bausteine ideologischer Wirklichkeiten, in: Die erfundene Wirklichkeit, Hrsg.: Watzlawick, P., 9. Aufl., München 1997, S. 192 - 228.
- Watzlawick, P. u.a. (2003):** Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 10., unv. Aufl., Bern u.a. 2003.
- Weber, B. (1996 b):** Die fluide Organisation, Bern u.a. 1996.
- Weber, D. (1994):** Werkonzerne im Rennen um die Rettung der alten Marken, in: Werben & Verkaufen, H. 41, 1994, S. 70 - 73.
- Weber, D. (1995):** Marketing-Wissenschaft: Das Dilemma der Professoren, in: Werben & Verkaufen, H. 12, 1995, S. 88 - 92.
- Weber, G. (1996 a):** Strategische Marktforschung, München u.a. 1996.
- Weber, M. (1972):** Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie, 5. Aufl., Tübingen 1972.

- Weber, S. (1996 b):** Die Dualisierung des Erkennens: Zu Konstruktivismus, Neurophilosophie und Medientheorie, Wien 1996.
- Weber, S. (1997):** Doppelte Differenz: Schritte zu einer konstruktivistischen Systemtheorie der Medienkommunikation, in: Medien Journal, H. 1, 1997, S. 34 - 43.
- Weede, E. (1992):** Mensch und Gesellschaft – Soziologie aus der Perspektive des methodologischen Individualismus, Tübingen 1992.
- Weeser-Krell, L. M. (1996):** Das Arbeitsfeld Werbung: Berufe – Ausbildung – Einsatz, 3., akt. u. überarb. Aufl., Frankfurt a.M. u.a. 1996.
- Weiber, R.; Adler, J. (1995):** Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, H. 1, 1995, S. 43 - 65.
- Weick, K. E. (1995):** Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks 1995.
- Weidner, L. E. (1995):** Kommunikationsagenturen, in: Handwörterbuch des Marketing, Hrsg.: Tietz, B. u.a., 2., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1176 - 1186.
- Weidner, L. E. (Hrsg.) (2004):** Kommunikationspraxis, Landsberg a.L. 2004.
- Weik, E. (1996):** Postmoderne Ansätze in der Organisationstheorie, in: Die Betriebswirtschaft, H. 3, 1996, S. 379 - 398.
- Weinberg, P. (1981):** Das Entscheidungsverhalten der Konsumenten, Paderborn u.a. 1981.
- Weinberg, P. (1990):** Markentreue und Markenwechsel, in: Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen, Hrsg.: Hoyos, C. G. v. u.a., 2. Aufl., München 1990, S. 162 - 168.
- Weinberg, P. (1992):** Erlebnismarketing, München 1992.
- Weinberg, P. (1993):** Markenartikel und Markenpolitik, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Hrsg.: Wittmann, W. u.a., Bd. 2, 5., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 2679 - 2690.
- Weinberg, P.; Diehl, S. (2005):** Erlebniswelten für Marken, in: Moderne Markenführung, Hrsg.: Esch, F.-R., 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 2005, S. 263 - 286.
- Weinberg, P.; Gröppel, A. (1988):** Formen und Wirkungen erlebnisorientierter Kommunikation, in: Marketing ZFP, H. 3, 1988, S. 190 - 197.
- Weinberg, P.; Gröppel-Klein, A. (2000):** Die Konsumentenforschung im Marketing – Stärken und Schwächen aus Erfahrungssicht, in: Deutschsprachige Marketingforschung, Hrsg.: Backhaus, K., Stuttgart 2000, S. 79 - 98.
- Weis, H. C.; Steinmetz, P. (2002):** Marktforschung, 5., völlig überarb. u. akt. Aufl., Ludwigshafen 2002.
- Weis, M.; Huber, F. (2000):** Der Wert der Markenpersönlichkeit, Wiesbaden 2000.
- Weischenberg, S.; Scholl, A. (1989):** Kommunikationserwartungen und Medieneffekte – Wie Publikumsvariablen Wirkungsverläufe beeinflussen können, in: Rundfunk und Fernsehen, H. 4, 1989, S. 421 - 434.
- Weiß, R. (1997):** Auf der Suche nach kommunikativen Milieus, in: Zielgruppen, Publikumssegmente, Nutzergruppen, Hrsg.: Scherer, H.; Brosius, H.-B., München 1997, S. 239 - 261.
- Weizsäcker, C. C. v. (2001):** Vertrauen als Koordinationsmechanismus, in: Jahrbuch Markentechnik 2002/2003, Hrsg.: Brandmeyer, K. u.a., Frankfurt a.M. 2001, S. 249 - 261.
- Welge, M. K.; Al-Laham, A. (1992):** Planung: Prozesse – Strategien – Maßnahmen, Wiesbaden 1992.
- Well, W. D. u.a. (1992):** Advertising – Principles and Practice, 2. Aufl., Englewood Cliffs 1992.
- Wenk, T. (2006):** Performance Measurement Systeme und deren Einsatz als Managementsystem, Aachen 2006.
- Wenturis, N. u.a. (1992):** Methodologie der Sozialwissenschaften, Tübingen 1992.
- Wenzel, W (1984):** Werbewirkungsforschung für die Mediaplanung, in: Marketing ZFP, H. 2, 1984, S. 89 - 97.
- Werbik, H. (1978):** Handlungstheorien, Stuttgart u.a. 1978.
- Werner, G. (1998):** Soziale Lage und Lebensstil: Eine Typologie, Opladen 1998.
- Werner, U. (1999):** Konsum im multikulturellen Umfeld, Frankfurt a.M. 1999.
- Westerlund, G.; Sjöstrand, S.-E. (1981):** Organisationsmythen, Stuttgart 1981.

- Weuthen, J. G. (1988):** Werbestile, Köln 1988.
- Wheeler, A. (2006):** Designing Brand Identity: A Complete Guide to Creating, Building, and Maintaining Strong Brands, 2. Aufl., Chichester 2006.
- Whitmore, J. (2002):** Coaching for Performance, 3. Aufl., London 2002.
- Wick, K.; Wick, R. (1987):** Form und Farbe: Lehr- und Arbeitsbuch für angewandtes Gestalten, Bonn 1987.
- Wiedmann, K.-P. (1993):** Rekonstruktion des Marketingansatzes und Grundlagen einer erweiterten Marketingkonzeption, Stuttgart 1993.
- Wiedmann, K.-P. (2004):** Markenpolitik und Corporate Identity, in: Handbuch Markenführung, Bd. 2, Hrsg.: Bruhn, M., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1411 - 1439.
- Wiedmann, K.-P.; Kreutzer, R. (1985):** Strategische Marketingplanung, in: Strategisches Marketing, Hrsg.: Raffée, H.; Wiedmann, K.-P., Stuttgart 1985, S. 61 - 141.
- Wied-Nebbeling, S.; Schott, H. (2005):** Grundlagen der Mikroökonomik, 3., verb. Aufl. 2005.
- Wiendieck, G. u.a. (1983):** Konsumentenentscheidung – Darstellung und Diskussion konkurrierender Forschungsansätze, in: Marktpsychologie, Bd. 2, Hrsg.: Irle, M., Bussmann, W., Göttingen u.a. 1983, S. 1 - 63.
- Wiese, J. (2000):** Implementierung der Balanced Scorecard, Wiesbaden 2000.
- Wild, J. (1982):** Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Aufl., Opladen 1982.
- Wildemann, H. (1999):** Komplexität: Vermeiden oder beherrschen lernen, in: Harvard Business Manager, H. 6, 1999, S. 31 - 42.
- Wildmann, L. (1995):** Konstruktivismus und kulturorientierte Managementlehre, Konstanz 1995.
- Wilkens, R. (1994):** Werbewirkung in der Praxis, Essen 1994.
- Wilkens, R. (1995):** Werbewirkungsforschung – Zehn Erwartungen eines Praktikers, in: Planung & Analyse, H. 1, 1995, S. 21 - 22.
- Willems, H. (1997):** Rahmen und Habitus. Zum theoretischen und methodischen Ansatz Erving Goffmans, Frankfurt a.M. 1997.
- Williamson, J. (2002):** Decoding Advertisements – Ideology and Meaning in Advertising, London 2002.
- Willke, H. (1996 a):** Systemtheorie I: Grundlagen: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 5., überarb. Aufl., Stuttgart 1996.
- Willke, H. (1996 b):** Systemtheorie II: Interventionstheorie – Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, 2., bearb. Aufl., Stuttgart 1996.
- Wilms, F. E. P. (2001):** Systemorientiertes Management, München 2001.
- Wind, Y. J. (1982):** Product Policy: Concepts, Methods and Strategy, Reading u.a. 1982.
- Wind, Y.; Robertson, T. (1983):** Marketing Strategy: New Directions of Theory and Research, in: Journal of Marketing, H. 1, 1983, S. 12 - 25.
- Windeler, A. (2001):** Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden 2001.
- Windeler, A. u.a. (2004):** Netzwerksteuerung durch Selektion – Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken, in: Organisation der Content-Produktion, Hrsg.: Sydow, J.; Windeler, A., Wiesbaden 2004, S. 77 - 102.
- Windeler, A.; Sydow, J. (2004):** Vernetzte Content-Produktion und die Vielfalt möglicher Organisationsformen, in: Organisation der Content-Produktion, Hrsg.: Sydow, J.; Windeler, A., Wiesbaden 2004, S. 1 - 17.
- Windhorst, K.G. (1985):** Wertewandel und Konsumentenverhalten, Münster 1985.
- Winkelgrund, R. (1984):** Produktdifferenzierung durch Werbung, Frankfurt a.M. u.a. 1984.
- Winter, U.; Fritzen, T. (1999):** Mediaplanung im Marketing-Mix, in: Werbeträger – Handbuch für die Mediapraxis, Hrsg.: Reiter, W. M., 9. Aufl., Frankfurt a.M. 1999, S. 396 - 435.
- Winterhoff-Spurk, P. (1999):** Medienpsychologie: Eine Einführung, Stuttgart 1999.
- Winterling, K. (1984 a):** Strategische Kommunikationsentscheidungen, in: Strategisches Marketing, Hrsg.: Wieselhuber, N.; Töpfer, A., 2. Aufl., Landsberg a.L. 1984, S. 238 - 251.

- Winterling, K. (1984 b):** Wie man erfolgreiche Werbung plant und realisiert, 2. Aufl., Heiligenhaus 1984.
- Wiswede, G. (1981):** Kommunikation, in: Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie, Hrsg.: Beckerath, P. u.a., Stuttgart 1981, S. 226 - 231.
- Wiswede, G. (1991):** Einführung in die Wirtschaftspsychologie, München, Basel 1991.
- Wiswede, G. (1998):** Soziologie, 3., neubearb. Aufl., Landsberg a.L. 1998.
- Wittke-Kothe, C. (2001):** Interne Markenführung: Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten, Wiesbaden 2001.
- Wittlage, H. (1998):** Unternehmensorganisation: Eine Einführung mit Fallstudien, 6., neubearb. u. erw. Aufl., Herne, Berlin 1998.
- Woelke, J. (2004):** Durch Rezeption zur Werbung: Kommunikative Abgrenzung von Fernsehgattungen, Köln 2004.
- Wöhe, G. (2002):** Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21., neubearb. Aufl., München 2002.
- Wöhe, G.; Bilstein, J. (2002):** Grundzüge der Unternehmensfinanzierung, 9., überarb. u. erw. Aufl., München 2002.
- Wöhler, E.; Schöne, M. (1998):** Kontaktaufbau: Zeit als Faktor in der Intermedia-Strategie, in: Intermedia Perspektiven, Hrsg.: Niesel, M., Offenburg 1998, S. 53 - 60.
- Wolf, J. (1988):** Marktforschung, Landsberg a.L. 1988.
- Wollnik, M. (1989):** Plandurchsetzung, in: Handwörterbuch der Planung, Hrsg.: Szyperski, N., Wiand, U., Stuttgart 1989, Sp. 1381 - 1397.
- Wollnik, M. (1993):** Interpretative Ansätze in der Organisationsforschung, in: Organisationstheorien, Hrsg.: Kieser, A., 2. Aufl., Stuttgart 1993, S. 277 - 295.
- Woratschek, H.; Roth, S. (2004):** Informationsökonomischer Ansatz der Markenführung, in: Handbuch Markenführung, Bd. 1, Hrsg.: Bruhn, M., 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 347 - 370.
- Wottawa, H.; Thierau, H. (1998):** Lehrbuch Evaluation, Bern 1998.
- Wunderer, R. (2003):** Führung und Zusammenarbeit, 5., überarb. Aufl., Stuttgart 2003.
- Wunderer, R.; Grunwald, W. (1980):** Führungslehre – Bd. I: Grundlagen der Führung, Berlin, New York 1980.
- Wunderer, R.; Mittmann, J. (1995):** Identifikationspolitik: Einbindung des Mitarbeiters in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozeß, Stuttgart 1995.
- Wyss, W. (1987):** New Marketing: Konsequenzen aus dem Paradigma-Wechsel des Konsumenten, 2. Aufl., Adligenswil 1987.
- Zahn, E. (1979):** Strategische Planung zur Steuerung der langfristigen Unternehmensentwicklung, Berlin 1979.
- Zanger, C.; Sistenich, F. (1996 a):** Eventmarketing, in: Marketing ZFP, H. 4, 1996, S. 233 - 242.
- Zanger, C.; Sistenich, F. (1996 b):** Qualitative Marktforschung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 7, 1996, S. 351 - 354.
- Zanger, C.; Sistenich, F. (1998):** Theoretische Ansätze zur Begründung des Kommunikationserfolges von Eventmarketing, in: Eventmarketing, Hrsg.: Nickel, O., München 1998, S. 39 - 60.
- ZAW (Hrsg.) (1981):** Werbung in Deutschland 1981, Bonn 1981.
- ZAW (Hrsg.) (1986):** Werbung in Deutschland 1986, Bonn 1986.
- ZAW (Hrsg.) (1991):** Werbung in Deutschland 1991, Bonn 1991.
- ZAW (Hrsg.) (1996):** Werbung in Deutschland 1996, Bonn 1996.
- ZAW (Hrsg.) (2001):** Werbung in Deutschland 2001, Bonn 2001.
- ZAW (Hrsg.) (2006):** Werbung in Deutschland 2006, Bonn 2006.
- Zec, P. (2001):** Die Rolle des Designs bei der Entwicklung von Marken, in: Die Marke: Symbolkraft eines Zeichensystems, Hrsg.: Bruhn, M., Bern u.a. 2001, S. 227 - 250.

- Zednik, A.; Strebinger, A. (2005):** Marken-Modelle der Praxis: Darstellung, Analyse und kritische Würdigung, Wiesbaden 2005.
- Zentes, J. (1976):** Die Optimalkomplexion von Entscheidungsmodellen, Berlin u.a. 1976.
- Zentes, J. (1982):** Die Werbeentscheidung und die Werbeoptimierung, in: Die Werbung, Bd. 3, Hrsg.: Tietz, B., Landsberg a.L. 1982, S. 2199 - 2263.
- Zerfaß, A. (1996):** Dialogkommunikation und strategische Unternehmensführung in: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Hrsg.: Bentele, G. u.a., Berlin 1996, S. 23 - 58.
- Zerfaß, A. (2004):** Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 2., erg. Aufl.; Wiesbaden 2004.
- Zerger, F. (2000):** Klassen, Milieus und Individualisierung: Eine empirische Untersuchung zum Umbruch der Sozialstruktur, Frankfurt a.M.; New York 2000.
- Zerres, T. (2002):** Bedeutung des Markenrechts für ein Markenmanagement, in: Der Betriebswirt, H. 4, 2002, S. 20 - 27.
- Zimbardo, P. G.; Gerrig, R. J. (2004):** Psychologie, 16., akt. Aufl., München u.a. 2004.
- Zimmer, M.; Ortman, G. (2001):** Strategisches Management – strukturationstheoretisch betrachtet, in: Strategie und Strukturation, Hrsg.: Ortman, G.; Sydow, J., Wiesbaden 2001, S. 27 - 55.
- Zimmermann, W. (1999):** Operations Research: Quantitative Methoden zur Entscheidungsvorbereitung, 9., überarb. Aufl., München, Wien 1999.
- Zimmermann, W. u.a. (2003):** Betriebliches Rechnungswesen, 8., überarb. u. erw. Aufl., München, Wien 2003.
- Zuberbier, I. (1982):** Die Werbeagentur – Funktionen und Arbeitsweise, in: Die Werbung, Bd. 3, Hrsg.: Tietz, B., Landsberg a.L. 1982, S. 2373 - 2406.
- Zuberbier, I. (1994):** Aufgaben und Bedeutung der Werbeagenturen für die Markenpolitik, in: Handbuch Markenartikel, Bd. 2, Hrsg.: Bruhn, M., Stuttgart 1994, S. 1055 - 1071.
- Zühlsdorf, A. (2002):** Gesellschaftsorientierte Public Relations, Wiesbaden 2002.
- Zurstiege, G. (2002):** Werbung als Funktionssystem, in: Systemtheorie und Konstruktivismus in der Kommunikationswissenschaft, Hrsg.: Scholl, A., Konstanz 2002, S. 147 - 159.
- Zurstiege, G. (2007):** Werbeforschung, Bern u.a. 2007.