

This is an electronic reprint of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

---

## Diachrone Konstanz und Varianz in der Markenkommunikation

Schmidt, Christopher

*Published in:*  
Werbe-geschichte(n). Markenkommunikation zwischen Tradition und Innovation

*DOI:*  
[10.1007/978-3-658-26657-8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26657-8)

Published: 01/01/2019

*Document Version*  
Accepted author manuscript

*Document License*  
CC BY-ND

[Link to publication](#)

*Please cite the original version:*  
Schmidt, C. (2019). Diachrone Konstanz und Varianz in der Markenkommunikation. In S. Heinemann (Ed.), *Werbe-geschichte(n). Markenkommunikation zwischen Tradition und Innovation* (pp. 55–72). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26657-8>

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## *Diachrone Konstanz und Varianz in der Markenkommunikation*

*Christopher M. Schmidt*

### **Abstract**

Der vorliegende Beitrag befasst sich mit der Frage, in welcher Form konstante Markenbestandteile im diachronen Verlauf veränderlicher Markenprofil-Entwicklungen nicht nur zu einer Wiedererkennbarkeit von Markeninhalten beitragen, sondern gerade auch für die Veränderungsprozesse von Markenprofilen verwendet werden können. Damit begibt sich dieser Artikel in ein interdisziplinäres Forschungsfeld, in dem neben kommunikations- und kulturtheoretischen Fragen auch angewandte kognitionstheoretische Aspekte im Bereich der Markenkommunikation behandelt werden. Als wesentliches Mittel der unterschiedlich kommunizierten Markenveränderungs-Strategien fungiert hierbei das Prinzip der Null-Instantiierung von Kernaussagen. Veranschaulicht wird der im Beitrag aufgerissene Theorie-Rahmen anhand zweier unterschiedlicher Fälle der diachronen Markenentwicklung, was mit einem auswertenden Fazit abgeschlossen wird.

### **1. Einleitung**

Markenführung über längere Zeiträume ist der grundsätzlichen Frage nach der Haltbarkeit von wesentlichen Bestandteilen der Markenprofilierung ausgesetzt. Diese Frage ist nicht nur an endogene markenstrategische Wahlmöglichkeiten in der Profilierungs-Strategie einer Marke gebunden, sondern steht ebenso in einem Abhängigkeitsverhältnis zu Marktentwicklungen, die durch sich allmählich verändernde Konsumgewohnheiten ausgelöst werden können. Dabei ist eine Wiedererkennbarkeit und kognitive Anknüpfbarkeit von Marken-Inhalten an Erfahrungswissen entscheidend für Anspruchsgruppen, damit Marken sich im Positionierungskampf mit konkurrierenden Marken behaupten können. Diese grundsätzliche Entwicklung im Bereich der Markenführung ist durch die Diversifizierung der Medienlandschaft im Zuge des ständigen Aufkommens neuer internetbasierter Kommunikationskanäle vor allem eine crossmediale Herausforderung für die Markenführung. Zwar spielen hier die technischen Entwicklungen im Bereich der neuen Medien eine Rolle. Jedoch stellt sich für die holistisch auszurichtende Markenführung ungeachtet aller technischer Medienentwicklungen gleichzeitig auch die Frage nach der Abstimmbarkeit von Kommunikationsinhalten zwischen neuen

und traditionellen Marketingformen. Diese Abstimmbarkeit der wertebasierten Markeninhalte ist vor allem eine Herausforderung für das Markenmanagement, die sich mit dem Erfahrungswissen von Anspruchsgruppen in Bezug auf Marken befassen muss. Die parallel hierzu seit zwei Jahrzehnten verlaufende Neugruppierung der Medien ist einer ständig zu überdenkenden inhaltlichen Varianz und Passgenauigkeit der kommunizierten Inhalte über die verschiedenen Medienkanäle ausgesetzt.

Für eine Markenführung bedeutet dieses Handlungsumfeld, dass sowohl konstante Markeninhalte als auch möglicherweise Veränderungen in Markenwerten und -Auftritten ständig einer vielseitigen Prüfung unterzogen werden müssen. Dabei handelt es sich aber nicht um das Verhältnis zwischen als konstant zu verstehenden Markenkernwerten und variablen Marken-Randwerten. Vor allem in der Forschung zur identitätsbasierten Markenführung wird diese Unterscheidung prinzipiell vorgenommen (Aaker, Kapferer, Esch). Konstanz und Varianz in der diachronen Markenführung geht weit über dieses markenstrategische Verständnis hinaus und umfasst ebenso Markenkernwerte wie auch situativ bedingte Markenrandwerte.

Hieraus ergeben sich einige Fragen, die zu beantworten wichtig sind, um die diachronen Herausforderungen bei der Gestaltung von Markenkommunikation handhaben zu können. Die wichtigste Frage ist auf das Kernthema im vorliegenden Beitrag ausgerichtet; nämlich wie überhaupt das Verhältnis zwischen Konstanz und Varianz in der diachronen Markenführung sowohl konzeptuell wie auch methodisch ge-griffen werden könnte. Aus einer rezeptionsästhetischen wie auch ökonomischen Sicht folgt hieraus sofort die anschließende Frage danach, was überhaupt kommuniziert werden muss und was bewusst ausgelassen werden kann aber dennoch kommuniziert wird. Dies ist kein Widerspruch, sondern ein Grundbestandteil von Kommunikation überhaupt. Hierbei geht es um die Frage, was sprachlich nicht in Sätzen lexikalisch ausgedrückt werden muss, jedoch als grundlegende Verstehens-Voraussetzung der textuellen Gestaltungsmittel von Texten aufgrund von Erfahrungswissen im Verständnisprozess sozusagen mitschwingt. Dies wird in der kognitiven Sprachforschung auch als *Null-Instantiierung* bezeichnet (Busse 2012: 178 ff.). Was bedeutet dann aber Null-Instantiierung insbesondere für die Frage nach der Konstanz von Markeninhalten? Weiterin: wenn Instantiierung von Markeninhalten an Vorwissen der Anspruchsgruppen geknüpft ist, welche Rolle spielt dann ein kulturbedingtes Erfahrungswissen für die Wiedererkennbarkeit von Markenwelten im Rahmen der Null-Instantiierung? Und ist die Frage nach der Kulturdependenz grundsätzlich eine landeskulturelle Dimension oder können auch Markenkulturen als solche im kulturtheoretischen Sinn bedeutungstragend

sein und mit Null-Instantiierungen in der Kommunikation operieren? Und schließlich: Wie können in diesem Zusammenhang Fragen nach Markeninnovation und Markenverjüngung beantwortet werden?

Der vorliegende Beitrag setzt sich zum Ziel diese und daran anschließende weiterführende Fragen zu beantworten. Aus den bisherigen Darstellungen ist deutlich geworden, dass dies nur durch einen interdisziplinär verankerten methodischen Zugriff geleistet werden kann. Zunächst muss auf die Frage nach der Fiktionalisierung von Markenwelten und ihrer Realitätseinbindung eingegangen werden; dies aus dem Grunde, weil Wiedererkennbarkeit auch mit Erfahrung verbunden ist. Daraus ergeben sich Konsequenzen für den Wirklichkeitsbegriff auch im Rahmen der Markenführung.

Inwieweit ein Verständnis von Markenkultur auch mit rezeptionssteuernden Kerninhalten von Markenprofilen verbunden ist, wird im Zusammenhang mit dem integrierten Kommunikationsansatz in der Markenführung diskutiert. In diesem Punkt liegt eine wesentliche Beantwortungsmöglichkeit in der Frage nach dem Verhältnis zwischen Konstanz und Varianz in der Markenführung begründet; so die These des vorliegenden Beitrags.

## 2. Dualität der Wirklichkeiten

Der Begriff Marke wird im vorliegenden Beitrag aus einer kommunikationsstrategischen Sicht betrachtet. Definitiv ist zwar immer wieder in der Fachliteratur versucht worden den Markenbegriff zu (re-)definieren, jedoch bewegen sich die meisten Definitionen zwischen der sinnlich wahrnehmbaren Zeichengestalt als Trägerin gewerblichen Schutzrechts einerseits und der damit zum Ausdruck gebrachten Nutzendimension für den Verbraucher andererseits (zur Übersicht vgl. Baumgarth 2014: 1-14; Meffert et al. 2005: 6ff.; Bruhn 2004a). Interessant ist in diesem Zusammenhang die Rolle des Images, das mittlerweile zum festen Bestandteil im Zuge des identitätsorientierten Markenverständnisses geworden ist. Demnach ist Marke

Ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen oder anderen wahrnehmbaren Bestandteilen, welche bei den relevanten Nachfragern bekannt ist und im Vergleich zu Konkurrenzangeboten ein differenzierendes *Image* aufweist, welches zu Präferenzen führt. (Baumgarth, 2014: 6; Herv. von mir)

Sozialpsychologisch wird das Markenimage als Bündelung der Fremdzuschreibungen einer Marke verstanden, die dann in Form von „mentalen Modellen“ die

Markenidentität konstruieren (Meffert et al. 2005: 49). Die Wiedererkennbarkeit der somit konstruierten Identität basiert auf dem Prinzip der zeitlichen Konstanz des damit verbundenen Werte- und Normensystems einer Marke (ibid.: 50). An diesem Punkt setzt die kommunikationsstrategische Frage einer Markenführung an: Wie soll die zeitlich überdauernde Wiedererkennbarkeit der relevanten Nutzenbündel (*added values*) einer Marke nicht nur kommuniziert werden, sondern auch möglichst sich verändernden sozialpsychologischen Verstehensvoraussetzungen anpassen?

Um diese recht komplexe Frage klären zu können, muss zunächst das Verhältnis zwischen Wirklichkeitserfahrung und Image geklärt werden. Verstehen als ein Prozess der Erfahrungsgewinnung ist immer gleichzeitig auch an Wirklichkeitserfahrung gebunden. Nur wie wird Wirklichkeit vermittelt; vor allem – und dies gilt insbesondere für die heutige Informationsgesellschaft – über Medien? Nicht alles, was für unsere Wirklichkeitserfahrung relevant ist, können wir persönlich im direkten Kontakt mit den Ereignissen erfahren. Auch sind wir in erster Linie auf die vermittelnde Instanz der Medien angewiesen. Und hier ergeben sich für die Frage der Wirklichkeitskonstruktionen als Markenwelten interessante Parallelen zu Wirklichkeitskonstruktionen über Massenmedien schlechthin. Denn auch Markenprofile werden über Massenmedien kommuniziert und sozialpsychologisch erfahrbar gemacht.

Wie verhält es sich aber nun mit dem Wirklichkeitsbezug von Medieninhalten? Von Mertens ist in diesem Zusammenhang der Begriff der „Mediengesellschaft“ geprägt worden (Merten 1992, 1994, 2002): Da soziales Handeln sich grundsätzlich in Form von Kommunikation vollzieht, ist es zeitsparender und psychologisch effektiver, dieses Handeln ins Fiktionale zu transponieren (Merten 2002: 81). Wesensmerkmal der Mediengesellschaft in diesem Zusammenhang ist, dass Medien selbst aufgrund von Nichtzugänglichkeit zu primärer Wirklichkeitserfahrung – aber auch aus Zeitgründen – auf die Wirklichkeitsversionen anderer Medien angewiesen sind. Hieraus entstehen „Meta-Medien“ (Merten 1994, 2002), die die Art der Fiktionalisierung von Fakten in ihrer medialen Übernahme auch wiederum selbst weiter mit fiktionaler Ergänzung verarbeiten, da sie selten den Zugang zur originären Wirklichkeitsüberprüfung haben. Im Unterschied zur Informationsgesellschaft sieht Merten im Fall der Mediengesellschaft eine „Verdreifachung von Welt“:

Neben die Welt des Realen tritt eine Welt des Fiktionalen und in der Transzendenz der Grenzen zwischen beiden Welten etabliert sich eine neue, dritte Welt, in der Fakten und Fiktionen einander wechselseitig und viabel substituieren können. (Merten 2002: 82)

Grafisch lassen sich diese drei Wirklichkeiten in ihrem gegenseitigen Verbund wie folgt darstellen:

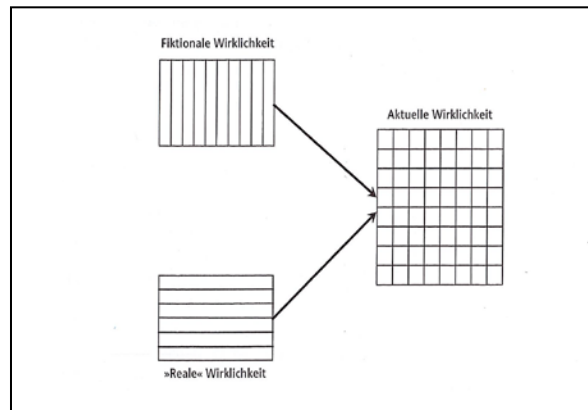


Abb. 1: Drei Wirklichkeiten (Merten 2002:82)

Nicht nur im Bereich der Unternehmenskommunikation im weitesten Sinn, sondern auch in anderen Gesellschaftsbereichen, bedeutet die Ergänzung von Fakten durch fiktionale Wirklichkeitselemente, dass die sich aktuell darstellende Wirklichkeit als ein je nach gesellschaftlichem System fungierendes Anpassen zwischen Fakt und Fiktion gegriffen werden kann. Dies hat umso stärkere Auswirkungen, je vielseitiger sowohl in qualitativer (zunehmende Anzahl unterschiedlicher Medienformen) als auch in quantitativer (zunehmende Nutzung) Hinsicht die Kommunikationsbedürfnisse werden. Für den Bereich der Marken-Kommunikation ist hier symptomatisch, dass die Zahl der Markennamen (und folglich der damit verbundenen Kommunikationsnotwendigkeiten) exponential gestiegen sind. Während für das Jahr 1975 noch ca. 25.000 deutsche Markennamen nachgewiesen werden (Esch 1998: 73), so hatte sich die Zahl der gültigen deutschen Markeneintragen bis Ende 2017 auf 811.478 erhöht ([www.dpma.de](http://www.dpma.de)).

Mit der zunehmenden Anzahl an Markennamen nimmt auch die Informationsdichte in diesem Bereich entsprechend zu. Damit einhergehend ist der erhöhte Bedarf an Wirklichkeitsverankerung der kommunizierten Markenprofile. Das Besondere an kommunizierten Markenwelten besteht darin, dass sie – qua Marken – reine fiktionale Größen darstellen, jedoch – im Sinne der drei Wirklichkeiten – nicht losgelöst von aktuellen Wirklichkeitserfahrungen geführt werden können.

Aufgrund der zunehmenden Marken-Dichte wird jedoch der Grad der Fiktionalisierung notgedrungen stärker sein müssen als in anderen gesellschaftlichen Kommunikationsbereichen.

Dies führt zur Frage nach der Konstitution von Markenwelten: Wie unterscheiden sich bewusst konstruierte Markenwelten von anderen Lebensbereichen? Als Teil einer Markenführung werden Markeninhalte besonders bei großen Marken ganzheitlich im Sinne eigener fiktional ausgerichteter Welten geführt. Dabei ist die Verankerung auch fiktional ausgerichteter Markenwelten immer im Rahmen einer aktuellen Wirklichkeit gegeben, denn – egal ob man Markenwelten im Sinne eigenständiger Markenkulturen versteht oder nicht – sie sind in Unternehmenskulturen verankert bzw. entstehen aus diesen; entweder gewollt oder ungewollt. Kulturtheoretisch ergibt sich an dieser Stelle ein Unterschied zwischen Markenkulturen einerseits und Landeskulturen andererseits, was den graduell zunehmenden Anteil der fiktionalen Realität in Marken-Welten (-Kulturen) erklärt.

### 3. Landeskulturen und Markenkulturen

Als epistemisch erfahrbare Wirklichkeit ist die landeskulturelle Alltäglichkeit durch eine *kontingente* Erfahrungswirklichkeit geprägt, während Unternehmenskulturen bis hin zu spezifischen Markenkulturen durch eine schrittweise zunehmende *Konstruiertheit* gekennzeichnet sind, in der die fiktionale Wirklichkeit am stärksten ausgeprägt ist.

Erfahrungswirklichkeiten sind im Rahmen von Landeskulturen vor allem durch die raumzeitliche Einbettung des Ich in bedeutungsschaffende Kontexte geprägt (Schütz 1981). Dies führt zu einer ständigen Weiterentwicklung der Erfahrungswirklichkeit durch eine Einbettung des verstehenden Ich in ein raumzeitliches *Hier* und *Jetzt*. Enkulturation als diachrone Entwicklung ist in diesem Sinne ein Prozess der ständig sich verändernden Rahmenbedingungen für sinnschaffende Leistungen: eine Kombination von erinnerter Erfahrung und Neuorientierung des verstehenden Ich (Schütz/Luckmann 1984). Durch die Bindung des verstehenden Ich an die Dimensionen Raum und Zeit sind verschiedene Landeskulturen in der Art ihrer Ausprägungen nicht notgedrungen deckungsgleich. Bezüglich ihrer jeweiligen Einbettung in historisch ablaufende Prozesse ihrer raum-zeitlichen Verortung entwickeln Landeskulturen jeweils eigene (kultursensible) Voraussetzungen für eine intersubjektive Verständlichkeit (Schmidt 2010). In dieser Kombinatorik aus diachron sich entwickelnden Sinnsystemen einer Kultur und ihrer nicht notwendigen

Gebundenheit an andere landeskulturelle Gemeinschaften im synchronen Vergleich zwischen Kulturen ist die Kontingenz landeskultureller Sinnzusammenhänge erklärbar. Fiktionale Wirklichkeiten werden hier im Bereich der massenmedialen Kommunikation verortet, wie die Ausführungen von Merten oben zeigen. Dabei spielt der Handlungsbereich der Public Relations eine prototypische Rolle für Merten. Wie verhält es sich dann mit der Funktion und Stellung der fiktionalen Realität(en) in anderen kulturtheoretischen Dimensionen wie z.B. Unternehmenskulturen oder Markenkulturen?

Unternehmenskulturen nehmen in der sinnschaffenden Verortung zwischen Landes- und Markenkulturen eine Zwischenstellung ein. Teils können die das zwischenmenschliche Verhalten prägenden Sinnzusammenhänge von Unternehmenskulturen durch landeskulturelle Einflussgrößen der Mitarbeiter geprägt sein. Dies zeigt sich vor allem in unterschiedlichen Verwirklichungen einer Unternehmenskultur globaler Unternehmen im Alltag in verschiedenen Ländern. Teils können unternehmenskulturelle Sinnzusammenhänge aber auch systematisch konstruiert sein, was sich u.a. in solchen (eher kleineren) Unternehmen zeigt, in denen die Gründergestalt eine Wertewelt vorgeben kann. Unabhängig von der Größe eines Unternehmens ist Unternehmenskultur als Phänomen "vor allem durch eine starke Gruppenidentität aller Unternehmensmitglieder geprägt" (Burmam/Meffert 2005: 50). Die (zumindest teilweise) Beeinflussbarkeit dieser Kulturgröße ergibt sich aus dem Umstand, dass sie durch die Sichtbarmachung gemeinsam gelebter Rituale und auch durch Bewusstmachung von geteilten Werten und Normen zumindest in ihrer gewollten Ausprägung konstruierbar ist (Schein 1985; Burmam/Meffert 2005).

Der stärkste Grad an Konstruiertheit und damit auch der stärkste Grad an Fiktionalisierung akzeptabler Sinnzusammenhänge (sprich Wirklichkeiten) findet sich im Bereich der Markenführung. Diese Logik entsteht aus dem Grundverständnis von Markenbildung an sich, worüber sich jede Markendefinition einig zu sein scheint: der Notwendigkeit einmalige (bisher möglichst nicht dagewesene) und konsistente Markenprofile besetzen zu wollen (müssen), um eben der Gefahr der Austauschbarkeit von Positionierungsstrategien zu entgehen. Eine sozusagen auf die Spitze getriebene Fiktionalisierung von Wirklichkeiten stellt somit im Rahmen markenkultureller Kommunikation kein notwendiges Übel oder unangenehmes Randphänomen dar, sondern ist die Grundvoraussetzung – eine *conditio sine qua non* – für konsistente Markenführung schlechthin. Erreicht wird dies vor allem durch den Aufbau und die Kommunikation akzeptabler und wiedererkennbarer Er-



lebnisswelten von Marken (Weinberg/Diehl 2005). Zentral für die Konstruierbarkeit von Markenidentitäten sind hierbei die sprachlichen und textgestalterischen Mittel zur Kommunikation über die verschiedenen Medien-Kanäle.

Zusammenfassend lässt sich dieses epistemisch geprägte Verhältnis zwischen den angesprochenen Kulturgrößen wie folgt darstellen:

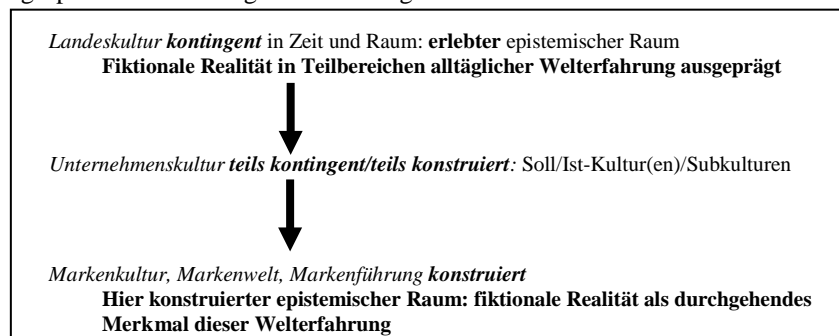


Abb. 2: Mehrdimensionalität von Kultur

Für die Frage der Nachvollziehbarkeit und Umsetzbarkeit relevanter Wirklichkeitskonstruktionen in Werbung und Markenführung bietet sich das Konzept der integrierten Kommunikation an, denn diese fußt systembildend auf dem Prinzip der Fiktionalisierung. Ausgehend von einer als konstruiert aufzufassenden strategischen Positionierung des avisierten Markenimages werden die Ziele, Inhalte und Kommunikationsmittel (Medien) einer Markenwelt aufeinander abgestimmt und schrittweise als Folgewirkung umgesetzt.<sup>1</sup> Im Rahmen des vorliegenden Beitrags ist dabei vor allem die Darstellung der integrierten Kommunikation nach **Bruhn (2014)** relevant (vgl. Abb. 3 unten).

Bei der Frage der inhaltlichen Gestaltbarkeit und crossmedialen Abstimmbarkeit fiktionaler Marken-Realitäten ist vor allem der mittlere Vertikal-Fluss in Abb. 3 oben relevant. Damit eine kommunikative Leitidee über einzelne Werbeauftritte hinweg synchron wie auch diachron in relevanter Form für die Anspruchsgruppen konkretisiert werden kann, müssen medienübergreifend rekurrente Kernaussagen als semantische Cluster kommuniziert werden. Da die jeweiligen Einzelaussagen in Werbeauftritten Einmaligkeitsfunktion haben, werden die Kernaussagen als begrenzte Anzahl von Wissens-elementen zur Marken brückenbildend zwischen kommunikativer Leitidee und Einzelaussagen benötigt. Sowohl die diachrone

<sup>1</sup> Esch (2004: 252) weitet diese Dimensionen noch um die zeitliche aus.

Konstanz (langlebige Markenwelten) als auch Varianz (Markenverjüngungs-Strategien) benötigen die Kernaussagen in systembildender Form. Dies soll im vorliegenden Beitrag anhand zweier Fälle aus der Markenführung veranschaulicht werden.

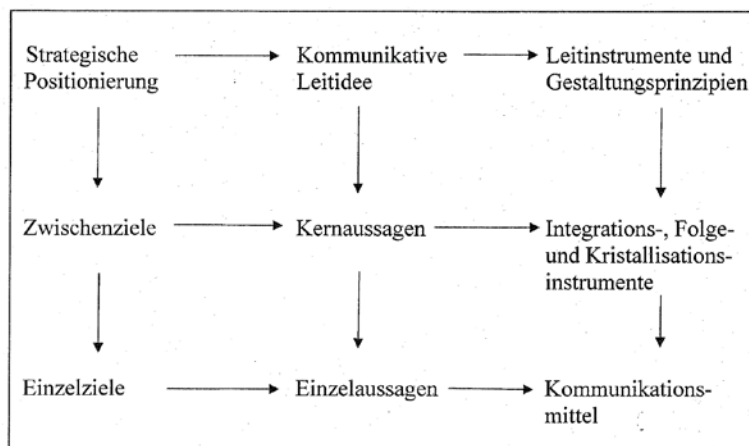


Abb. 3: Integrierte Kommunikation nach Bruhn 2014 ?????? (oder 2003: 197)

Zuvor muss jedoch auf die Frage der Nachvollziehbarkeit kommunizierter Markenwelten eingegangen werden. Nur so kann die Frage der doppelten Logik von *fiktionalen Realitäten* beantwortet werden: die Frage nämlich, wie es möglich ist, dass etwas rein fiktional Geschaffenes gleichzeitig nicht nur als eine mögliche Wirklichkeitsform, sondern als eine zwingend wiedererkennbare Identität mit und um eine Marke herum wahrgenommen werden kann? Dies gilt vor allem, wenn die Markenidentität in ihrer vollen Breite nicht immer in den Einzelaussagen der multimodalen Textgestaltung explizit gemacht wird. Aktivierung von (Marken-)Wissen durch Werbung ist immer auch eine Frage des Aktivierens von erfahrungsbasiertem Wissen. Nun kann aber kein Text (schon gar nicht die in sekundenschnelle zu rezipierende Werbung) alles verständnisfördernde Wissen textuell umsetzen, denn Texte sind unter semantischem Aspekt grundsätzlich maximal implizit; nicht jedoch maximal explizit (vgl. dazu Busse 2008: 83f.). Dies hat Konsequenzen nicht nur für die Rezipierbarkeit von Texten, sondern auch schon für die Gestaltbarkeit aller textuellen Darstellungsform, egal in welchen Medien und mit welchen Modalitäten. Entscheidend ist hier das Prinzip der Kommunikation

anhand von Null-Instatierung. In welcher Form Null-Instanti-ierung zur Steuerung von Marken-Wirklichkeiten vor allem anhand von Kernaussagen (im Sinne der integrierten Kommunikation) verwirklicht werden kann, soll anhand von zwei unterschiedlichen Fällen der Markenführung veranschaulicht werden.

#### 4. Fallbeispiel 1: Marken-Erweiterung

Das erste Beispiel stammt aus dem Bankensektor seit den 80er Jahren. Im Laufe der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts war der Bankensektor in Deutschland durch sowohl Sättigung des Marktes als auch durch die Austauschbarkeit der Markenprofile konkurrierender Banken gekennzeichnet. Dadurch, dass die Konkurrenten das Schwergewicht in der Profilierungsstrategie überwiegend auf Sachleistungen gelegt hatten, führte dies zu eher schwachen Positionierungen (Esch 2004: 258). So warben z.B die drei Anbieter Volksbanken und Raiffeisenbanken, Postbank sowie Sparkasse mit austauschbaren Claims, die in Form von wiederzuerkennenden Markenlogans verwendet wurden:

Volks- und Raiffeisenbanken:	„Wir bieten mehr als Geld und Zinsen“
Postbank:	„Schließlich ist es Ihr Geld“
Sparkasse:	„Wenn's um Geld geht, ...“

Kaum verwunderlich ergaben dann auch Zielgruppenbefragungen ähnliche Erinnerungsleistungen zu den Banken (Esch 2004: 259). In dieser Phase standen die Volksbanken und Raiffeisenbanken (im weiteren Verlauf VR) vor der Notwendigkeit einer Neubesinnung ihrer Markenführung und der daraus resultierenden Werbestrategie. Auf der Basis seiner werbepsychologischen Erkenntnisse rät zu diesem Zeitpunkt Prof. Werner Kroeber-Riel zur erlebnisorientierten Strategie (Siebold/Schindelbeck 2007: 105). Dieses Prinzip der erlebnisorientierten Werbung ist seitdem von Kroeber-Riel mehrfach veröffentlicht worden; 1988 erste Auflage; seitdem in regelmäßigen Neuauflagen, seit der 5. Auflage posthum zusammen mit Franz-Rudolph Esch fortgeführt (Kroeber-Riel/Esch 2015: 8. Aufl.). Der Slogan „Wir machen den Weg frei“ prägt ab 1988 die Werbung der VR und wird seitdem ungebrochen – wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung – fortgeführt und ist mittlerweile entscheidend für die Markenbildung schlechthin für VR gewesen (Siebold/Schindelbeck 2007: 106; Esch 2004: 262). Was ursprünglich formal als Werbeslogan eingesetzt wurde und als zentrales werbestrategisches Instrument im Rahmen einer Kampagne begann, ist inzwischen zu einem Identitätsanker in Form einer Identität stiftenden Wiedererkennbarkeit der VR geworden.

Im Fall von VR handelt es sich bei diesem Slogan um weit mehr als nur einen Werbeslogan oder einen Claim im allgemeinen Sinn. Vielmehr handelt es sich hier um einen Markenslogan, der – im Unterschied zum variierenden Werbeslogan – als zentrales Element der Markenessenz über lange Zeitperioden als Wiedererkennungsmerkmal einer Marke eingesetzt wird (Schmidt 2003). Gerade unter dem Aspekt des Verhältnisses zwischen Konstanz und Varianz im Laufe der vergangenen Jahrzehnte wird deutlich, wie ein unverändert verwendeter Slogan crossmedial in unterschiedlicher Form eingesetzt und erweitert werden kann, ohne dabei die Markenessenz der VR auszuhöhlen. Von 1988 bis 2008 wurde der Slogan systematisch in Printanzeigen mit wiederkehrenden Motiven der sich fortbewegenden – vorwiegend als Familienszenen dargestellten – Transportmittel in Richtung auf einen in der Ferne liegenden Horizont abgebildet. Indem die dabei eingesetzten semiotischen Ausdrucksmittel der perspektivischen Tiefe als Ausdruck für „keine Hindernisse“, des Horizonts als Ausdruck für „hohes Ziel“ oder des Himmels als „Freiraum“ usw. (Esch 2011: 183) über Jahre hinweg als wiedererkennbare Motive in Anzeigen geschaltet wurden, konnte ein Fundament für wiedererkennbare Kernaussagen (im Sinne von Bruhn; s. Kap. 3 oben) über die Marke VR im Sinne eines allmählich entstehenden Markenimages gelegt werden.

Mit der kommerziellen Nutzbarkeit des Internets entstanden vor allem crossmedial nutzbare Möglichkeiten, die dann auch von der VR nach der Jahrhundertwende eingesetzt wurden. Besonders interessant unter dem Aspekt der Konstanz und Varianz der markenbildenden Kernaussagen ist die crossmedial umgesetzte Markenerweiterung in den Jahren danach. In 2008 bis 2009 wurde eine medienübergreifende Markenerweiterungs-Kampagne geführt, in welcher die bis dahin etablierte strategische Positionierung in der Form der Kernmetapher des WEGFREIMACHENS mit weiteren Kernaussagen multimodal vertieft wurde. Je nach Kommunikationsmedium wurden die jetzt zu etablierenden Kernaussagen durch konkretisierende Einzelaussagen crossmedial vernetzt, indem Print und Online-Auftritte aufeinander abgestimmt wurden.

Die Marken-Identität der mittelständischen Volksnähe wurde anhand von Werbeanzeigen mit Fallbeispielen mittelständischer Unternehmer konkretisiert. So kommt z.B. in einer Printanzeige in der Nummer 35 der Wirtschaftswoche des Jahres 2008 der Gärtnerei-Unternehmer Andreas Lange zu Wort, indem er – statt eines traditionellen Fließtextes – mit Zitatzeichen gekennzeichnet wie folgt zitiert wird:

„Mein Unternehmen soll wachsen. Dabei sorgt meine Bank für die richtige Absicherung.“

Der Verzicht auf Prominentenaussagen und stattdessen die Wahl authentischer mittelständischer Vertreter liegt dabei ganz in der Linie der Markenführung. Auch in diesem Fall wird die zentrierte Darstellung der inzwischen zum Markenlogan gewordenen kommunikativen Leitidee „Wir machen den Weg frei“ mit einer perspektivischen Fluchtlinie auf den Horizont zu beibehalten (Wirtschaftswoche 35/2008). Gerade die Kenntlichmachung einer individuell in der Anzeige dargestellten Person als realer Vertreter potentieller Kunden der Bank sowie die Zitierform zur Verdeutlichung seiner Individualität sind hier zentrale Instrumente zur Etablierung von Kernaussagen, die dann einzelfallübergreifend in ähnlichen Anzeigen fortgeführt werden. Schrittweise werden dann Kernaussagen an anderer Stelle vertieft und erweitert. Dass die Zitierform kein Zufall ist, wird jetzt durch Bündelungsanzeigen deutlich, die im gleichen Zeitraum geschaltet werden, in denen Klein- und mittelständische Unternehmer aus anderen Anzeigen mit ihrem jeweiligen Unternehmer-Zitat gesammelt werden. Die dabei vertexteten Kernaussagen werden neben unterschiedlichen Verbalaussagen auch paraverbal und nonverbal untermauert, indem die unterschiedlichen Persönlichkeiten und Individualitäten der beteiligten Unternehmer generations- und geschlechtsübergreifend zu einem Anzeigen-Mosaik zusammengestellt werden, in welchem jedes Zitat einen eigenen paraverbal hervorgehobenen Font bekommt.

Die schon in früheren Werbeauftritten eingesetzten Farb-Balken Blau und VR-Rosa werden jetzt verwendet um die Kernaussage der Dialogizität auch multimodal zu untermauern. Dies geschieht durch eine Funktionserweiterung der kommunikativen Leitidee die jetzt selbst zum Dialog-Instrument wird, indem die im rosa Balken stehende WEGFREIMACHEN-Metapher eingeleitet wird durch den im blauen Balken darüber verorteten Satz „Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt“ (Wirtschaftswoche 20/2009). So wird die ursprüngliche kommunikative Leitidee von 1988 zwei Jahrzehnte später zu einer dialogischen Positionierung erweitert und mit den individuell unterschiedlichen Lebensphasen der Unternehmer als eine der Kernaussagen erweitert. Die Verschmelzung von Fiktionalität und Realität ergibt sich aus dem Grundsätzlichkeitsanspruch der Kampagne: Die Marke VR ist jetzt zum zentralen Hilfsmittel aller denkbaren Unternehmerpersönlichkeiten geworden, unabhängig von Alter oder Geschlecht. Zentral für die Art der hierbei etablierten fiktionalen Realität ist das dialogische Grundgerüst der Marke VR. Dies zeigt sich in der Vertiefung der etablierten Markenwelt auch im zeitgleichen Online-Auftritt. Hier kommen dann jeweils die schon in Printanzeigen abgebildeten Unternehmer auf den verschiedenen Seiten der Homepages der VR zu Wort; dies jeweils mit individuellen Zitaten zu den Produkten der VR wie z.B. Finanzierung von Unternehmensgründung, finanzielle Selbständigkeit, Planung der eigenen Zukunft, Generationenwechsel in Unternehmerfamilien, usw. So werden auch

Durchschnittskunden der VR zu wieder erkennbaren Persönlichkeiten, die einen crossmedial übergreifenden Medienauftritt erfahren.

Insgesamt ergibt sich eine Markenkonstellation über die Jahre hinweg als eine systematisch aufgebaute fiktionale Realität, in der die Marke VR über die vier Kernaussagen *Dialogizität*, *Individualität*, *verschiedene Lebensphasen* und *Persönlichkeit* eine bis dahin noch nicht vorhandene Erweiterung und Vertiefung erfährt. Neu ist in diesem Zusammenhang die damit einhergehende Erweiterung der kommunikativen Leitidee von einer Einsatz-Aussage zu einer multimodalen Zweisatzaussage „Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt – Wir machen den Weg frei“. Dass es sich hierbei nicht einfach um eine Fiktivisierung einer Marke handelt, sondern um den Versuch einer erweiterten fiktionalen Realität, zeigt die Verschmelzung von als real dargestellten Unternehmerpersonen inmitten ihrer spezifischen Bedürfnisse und Lebenslagen mit dem Anspruch der Marke VR, gerade diese individuellen Anliegen verwirklichen zu können.<sup>2</sup>

Im Fall von der VR ist die Frage der Konstanz und Varianz des Markenprofils durch eine werbestrategische Ausweitung einer systematisch eingesetzten kommunikativen Leitidee verwirklicht worden. Integriert kommuniziert wurde diese strategische Positionierung anhand von solchen Textaussagen, die aufgrund ihrer text- und medienübergreifenden Verzahnung miteinander funktional im Sinne von Kernaussagen zur Marke eine Wiedererkennbarkeit des Markenprofils schrittweise ermöglichten. Hierbei lag das Schwergewicht auf dem Aspekt der zunehmenden Konstanz im Sinne einer Markenvertiefung. Wichtig ist an dieser Stelle hervorzuheben, dass diese Strategie eng verknüpft ist mit dem Etablieren von wiedererkennbaren Kernaussagen zur Marke. Zwar wurde der Markenslogan der VR schon Ende der 80er Jahre eingeführt und bildete die Ausgangslage für die Markenerweiterung nach der Jahrtausend-Wende. Eine vielseitig rezipierbare und als solche wiedererkennbare fiktionale Markenrealität wurde aber erst durch systematisch verknüpfbare Kernaussagen ermöglicht. Damit wurden die Kernaussagen zum eigentlichen Steuerungsinstrument für die Markenvertiefung der VR.

## 5. Fallbeispiel 2: Marken-Verjüngung

---

<sup>2</sup> In welcher Form die VR diese crossmediale Markenerweiterung anhand multimodaler Gestaltungsmittel im Einzelnen auch auf Textebene umsetzt, wird detailliert in Schmidt 2016 veranschaulicht.

Wie sieht nun das Verhältnis zwischen Konstanz und Varianz von Markenwerten in den Fall aus, wo Marken grundsätzlichere Identitätsveränderungen durchmachen müssen, um ihre Marktanteile zu sichern bzw. zu erweitern? Um diese Frage beantworten zu können, soll dieses Verhältniss im Fall einer Markenverjüngungs-Strategie untersucht werden.

Der Kräuterlikör-Hersteller Jägermeister hat in den vergangenen 50 Jahren einen bemerkenswerten Markenwandel durchgemacht, der in seiner diachronen Varianz vor allem durch werbestrategische Maßnahmen vorangetrieben wurde. Interessant unter dem Aspekt des Verhältnisses zwischen Konstanz und Varianz in diesem Fall ist die schrittweise Markenverjüngung und damit auch Marken-Identitätsveränderung anhand von Werbe- und Veranstaltungs-Kampagnen, durch welche es gelang, letztendlich eine Marken-Neupositionierung zu erreichen ohne gänzlich auf etablierte Markenwerte verzichten zu müssen.

Um dies aus kommunikationsstrategischer Sicht einsichtig zu machen, muss zunächst die Situation Anfang der 70er Jahre des letzten Jahrhunderts ins Gedächtnis gerufen werden. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte sich Jägermeister vor allem als Altherren-Getränk positioniert. Dies wurde vor allem durch entsprechende Werbekampagnen untermalt, wie z.B. die Collage-Anzeige mit Rembrandts Malerei ‚Die Anatomie des Dr. Tulp‘ von 1970. In der Anzeige wurde Rembrandts berühmtes Werk so dargestellt, dass anstelle des anatomisch zu studierenden Menschenkörpers die Jägermeister-Flasche abgebildet wurde, umgeben von den älteren männlichen Gelehrten als fiktives Zeitfenster in Rembrandts Bild-Motiv.

Das zwischenzeitlich als für eine sehr enge Zielgruppe positionierte Getränk erhielt dann ab 1973 unter der Leitung von Günter Mast eine Neupositionierung, vorangetrieben durch die inzwischen zum Werbeklassiker gewordene Kampagne ‚Ich trinke Jägermeister, weil...‘. Die als kommunikative Leitidee in ca. 3500 verschiedenen Anzeigen der 70er und 80er Jahre geschaltete Kampagne machte eine Markenerweiterung durch. Dies geschah, indem sowohl Männer als auch Frauen verschiedenen Alters durch die witzig-scurrilen Zitate, die ihnen in den Mund gelegt wurden, in den ganzseitigen Print-Anzeigen zu Wort kamen. Außer vereinzelter bekannter Persönlichkeiten damals, waren es vor allem Menschen aus dem alltäglichen Leben, die abgebildet wurden.

Indem die kommunikative Leitidee systematisch als Blickfang in jeder Anzeige auftrat, konnte sie mit neuen Kernaussagen zur Marke Jägermeister kombiniert werden. Die Wiedererkennbarkeit in der Kommunikation zwischen Leitidee und Kernaussagen wurde durch die ständige Rekurrenz der Kampagne in Print-Medien

ermöglicht. Anzeigenübergreifend wurden die folgenden Kernaussagen als wiedererkennbare Standard-Werte der Marke multimodal vertextet:

- Jägermilieu: Hubertus-Hirsch-Thematik
- Magenbitter
- generationenübergreifend
- geschlechterübergreifend
- Humor als Kampagne, Selbstironie in der Realisierung

Gepaart wurde die Kampagne mit anderen Werbeinnovationen, wie z.B. die umstrittene Einführung der Trikot-Werbung mit dem Hubertus-Hirsch durch die Fussball-Mannschaft Eintracht Braunschweig in den 70er Jahren ([www.welt.de](http://www.welt.de); veröffentlicht am 03.03.2011). Die inzwischen mit Beginn der 90er Jahre erreichte Repositionierung der Marke konnte trotzdem nicht verhindern, dass seitdem die Umsätze begannen rückläufig zu werden. Hart gedrängt durch Markteintritte anderer Spirituosen auf dem deutschen Markt seit den 80er Jahren, wie zum Beispiel Bacardi, Absolut oder Havanna Club, begann Jägermeister eine erneute Repositionierung der Marke in Angriff zu nehmen; diesmal als Markenverjüngungs-Strategie ([www.tagesspiegel.de](http://www.tagesspiegel.de); veröffentlicht am 8. Jan. 2016).

Interessant ist in diesem Fall die Handhabung von bekannten und neuen Markenwerten. Da aus den überkommenen Assoziations-Netzen der Marke eine Neuausrichtung angestrebt wurde, konnte die alte Leitidee „Ich trinke Jägermeister, weil...“ nicht mehr beibehalten werden. Anders als bei der VR, die ihre kommunikative Leitidee systematisch über die Jahrzehnte hinweg vertieft und erweitert hatte, war Jägermeister gezwungen, die angestrebte neue strategische Positionierung durch eine andere kommunikative Wiedererkennbarkeit zu gestalten. Dies wurde dann gegen Ende der 90er Jahre durch die neue Leitidee „Achtung Wild!“ gesteuert. Aus dem Heimgetränk wurde ein Life-Style-Produkt gemacht. Unterstützt wurde dies durch die Koppelung von Marken-Verjüngung als Image-Kampagne mit Markenbekanntheits-Strategien in Form von konkreten Marken-Auftritten in Bars und auf Konzerten. Sowohl in den Werbe-Kampagnen als auch in den Marken-Auftritten wurden konsequent die jüngeren Zielgruppen angesprochen.



Sowohl sprachwissenschaftlich (unter kognitions-linguistischem Aspekt) als auch werbestrategisch ist in diesem Fall einer Marken-Verjüngung das Verhältnis zwischen expliziten semantischen Instantiierungen und impliziten Null-Instantiierungen als Träger der neuen Markeninhalte interessant. Mit Hilfe von Werbefilmen, PoS-Events, Direktkontakt mit Kunden, Promotion-Girls und crossmedialer Anpassung der Homepage wurden die folgenden neuen Kernaussagen zur Marke explizit kommuniziert:

- Außer-Haus-Produkt für Partys und Rock-Konzerte
- Wilde-Party-Thematik, Shots
- Mixgetränk
- Zielgruppe: "vor allem jüngere und eher männliche Verbraucher zwischen 18 und 39 Jahren aus dem Selbstverwirklichungs- und Unterhaltungsmilieu" ([www.absatzwirtschaft.de](http://www.absatzwirtschaft.de))

Die Varianz in der Neuausrichtung anhand der neuen kommunikativen Leitidee brauchte zusätzlich zu dieser Varianz auch konstante Merkmale der Marke, ohne die das Phänomen der Wiedererkennbarkeit zerstört worden wäre. Dies wurde auf der Ebene der Kernaussagen durch eine Kombination von Neu- und Null-Instantiierungen verwirklicht, um nicht von früher schon vorhandene Kunden(-Gruppen) zu verlieren. Die bekannte Hirschthematik tritt jetzt durch die animierten Hirschköpfe Rudi und Ralph auf. Die zentralen Marken-Merkmale Humor und Selbstironie werden auch jetzt crossmedial umgesetzt, jedoch in anderer Form als früher. Leitmotivisch anhand des Ausspruchs „Achtung Wild!“ in Kombination mit den fiktionalen Größen Rudi und Ralph wird eine diachrone Wiedererkennbarkeit der Marke im Rahmen der neugeschaffenen Markenwelt ermöglicht. Jetzt als konkrete Markenkultur vor Ort: Die fiktionale Realität in der Neuausrichtung der kommunizierten Markenwelt wird gleichzeitig zur real erlebbaren und erlebten Realität, die als solche sich nicht einer diachronen Wiedererkennbarkeit verschließt. Varianz der Markenverjüngung wird hier durch eine teilweise Konstanz der Kernaussagen (im Sinne Bruhns, vgl. Kap. 3 oben) realisiert.

## 6. Fazit

Im Beitrag wurde gezeigt, wie das bedeutungstragende Verhältnis zwischen Konstanz und Varianz in einer diachron verlaufenden Markenentwicklung in Form von Kernaussagen zu Markenprofilen gegriffen werden kann. Das aus dem Bereich der kognitionslinguistischen Forschung bekannte Prinzip der Null-Instantiierung von bedeutungsschaffendem Wissen als Voraussetzung für den Rezeptionsakt ist eine

kommunikationsstrategische Voraussetzung für die Kommunizierbarkeit von Markeninhalten. Dies gilt sowohl für konstante Markenentwicklungen als auch für veränderliche Markenprofile wie sie zum Beispiel im Fall der Marken-Verjüngung zur Anwendung kommen. Die Anschließbarkeit von Markeninhalten an erfahrendes (und erfahrbares) Weltwissen ist gleichzeitig an das Prinzip der fiktionalen Realitäten gebunden. Schaffung von Markenwelten bedeutet somit immer auch gleichzeitig den kognitiven Spagat zwischen Fiktionalität und Erfahrung von Welt leisten zu können. Am effektivsten für die Kommunikationsgestaltung – und gleichzeitig als Realisierung ganzheitlicher Markenführung – konnten hierfür die bedeutungsbildenden Kernaussagen der jeweiligen Leitidee herausgestellt werden. Dies ist auch ein ökonomisches Prinzip, denn Kernaussagen sind nicht modal gebunden, sondern – wie gezeigt wurde – crossmedial über unterschiedliche Medienkanäle und Werbeaktionen realisierbar.

### Literaturverzeichnis

- Baumgarth, Carsten (2014): Markenpolitik. Markentheorien, Markenentwicklungen, Markenführung, Markencontrolling, Markenkontexte. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer
- Bruhn, Manfred (Hrsg.) (2004): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien – Instrumente – Erfahrungen. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Band 1. Wiesbaden: Springer
- Bruhn, Manfred (2004a): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken. In: Bruhn (2004): 3-49
- Bruhn, Manfred (2014)
- Buhmann, Christoph/Meffert, Heribert (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert/Burmann/Koers (2005): 37-72
- Busse, Dietrich (2008): Semantik. Paderborn: Wilhelm Fink
- Busse, Dietrich (2012): Frame-Semantik. Ein Kompendium. Berlin: de Gruyter
- Esch, Franz-Rudolf (1998): Wirkungen integrierter Kommunikation. In: Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis. 1998, 20. Heft 2.73-74
- Esch, Franz-Rudolf (2004): Strategie und Technik der Markenführung. 2. Aufl. München: Franz Vahlen
- Esch, Franz-Rudolf (2005): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler
- Esch, Franz-Rudolf (2011): Wirkung integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung. 5. Aufl. Wiesbaden. Gabler Research
- Kroeber-Riel, Werner/Esch, Franz-Rudolph (2015): Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche und neurowissenschaftliche Erkenntnisse. Stuttgart: Kohlhammer
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.) (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best-Practice-Beispielen. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler
- Merten, Klaus (1992): Begriff und Funktion von Public Relations. In: prmagazin 23. 1992. 35-46

- Merten, Klaus (1994): Evolution der Kommunikation. In: Merten/Schmidt/Weischenberg (1994): 141-162
- Merten, Klaus (2002): Politik in der Mediengesellschaft. Zur Interpenetration von Politik- und Kommunikationssystem. In: Merten/Zimmermann/Hartwig (2002): 81-98
- Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (Hrsg.) (1994): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Merten, Klaus/Zimmermann, Rainer/Hartwig, Helmut A. (Hrsg.) (2002): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation 2002/2003. Neuwied: Luchterhand
- Nielsen, Martin (2003): Wirtschaftskommunikation im Wandel. Dynamik, Entwicklung und Prozessualität. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (= Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation 3)
- Schein, Edgar H. (1985): Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers
- Schmidt, Christopher M. (2003): Der Markenlogan als Instrument unternehmenskultureller Persuasions-Strategien aus kognitionslinguistischer Perspektive. In: Nielsen (2003): 79-105
- Schmidt, Christopher M. (2010): Kognitive Modelle in der Wirtschaftskommunikation. Eine kognitionslinguistische Fundierung kulturbedingter Konzeptionalisierung. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis
- Schmidt, Christopher M. (2016): Frame-semantische Netze als Mittel der crossmedialen Markenführung. In: Schmidt (2016): 165-185
- Schmidt, Christopher M. (2016): Crossmedia-Kommunikation in kulturbedingten Handlungsräumen. Mediengerechte Anwendung und zielgruppenspezifische Ausrichtung. Wiesbaden: Springer VS (= Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation 25)
- Schütz, Alfred (1981): Theorie der Lebensformen. Frühe Manuskripte aus der Bergson-Periode. Herausgegeben und eingeleitet von Ilja Srubar. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Schütz, Alfred/Luckmann, Thomas (1984): Strukturen der Lebenswelt. Bd. 2. Frankfurt am Main. Suhrkamp
- Siebold, Hwinz/Schindelbeck, Dirk (2007): Eine Bank wie keine andere. 140 Jahre Volksbank Freiburg. Ein historisches Lesebuch. Freiburg: Promo
- Weinberg, Peter/Diehl, Sandra (2005) Erlebniswelten für Marken. In: Esch, Franz-Rudolf (2005): 263-303

#### Internetquellen:

- www.absatzwirtschaft.de: Michael Wilewski. Wildes Marketing für Jägermeister. <https://printarchiv.absatzwirtschaft.de/Content/p=1004040.an=030712416.030712416:printpage> (Zugriff am 09.12.2018)
- www.dpma.de: Deutsches Marken- und Patentamt. Aktuelle Statistiken: Marken. <https://www.dpma.de/dpma/veroeffentlichungen/statistiken/marken/index.html>. (Zugriff am 09.11.18)
- www.tagesspiegel.de: Wie sich Unternehmen neu erfinden. <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/imagewechsel-wie-sich-unternehmen-neu-erfinden/12785036.html> (Zugriff am 09.12.2018)
- www.welt.de: Der Mann, der Jägermeister zur Legende machte. <https://www.welt.de/wirtschaft/article12694532/Der-Mann-der-Jaegermeister-zur-Legende-machte.html> (Zugriff am 09.11.2018)

Literatur:

ALMA:

Burmann, C., Halaszovich, T. F., Schade, M., & Piehler, R. (2018): Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen - Strategie - Umsetzung – Controlling. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

FERNLEIHE BESTELLT

Bruhn, M. & Zimmermann A. (2016): Integrierte Kommunikation 2.0 und Crossmedia – vernetzte Kommunikation im Zeitalter digitaler Medien. In: Stumpf, M. (Hg.): Die 10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing (1. Aufl.). Freiburg München Stuttgart: Haufe Gruppe.