

Jürgen Kumbartzki

Umsetzung der Markenpositionierung durch optimale Codierung

Überwindung der Implementierungslücke an den Markenkontaktpunkten

1. Markenidentitäten – Von der internen Konzeption zur Imagebildung	1
2. Die Umsetzungslücke.....	2
3. Wie Marken im Gehirn verarbeitet werden.....	3
4. Die Eindeutigkeit von Codes	3
5. Vier Felder der Codierung	4
6. Erfolgreiche Codes bedienen Schemata.....	7
7. Praxisbeispiel für eine erfolgreiche Codierung: Carglass	9
8. Der MarkenCodierungsOptimierer: prozessuales Vorgehen	12
9. Fazit.....	15

1. Markenidentitäten – Von der internen Konzeption zur Imagebildung

Die hohe Kauf- bzw. Verhaltensrelevanz einer Marke wird im Rahmen des identitätsorientierten Markenverständnisses primär auf eine starke Identität der Marke zurückgeführt (Meffert/Burmann (2002a), S. 28). Der Ansatz integriert dabei angebots- und nachfrageorientierte Betrachtungsperspektiven: Die Markenidentität bildet sich über einen längeren Zeitraum aus der Wechselwirkung zwischen dem Selbstbild der Markenidentität (aus Sicht der internen Anspruchsgruppen) und dem Fremdbild der Markenidentität (aus Sicht der externen Anspruchsgruppen). Die interne Konzeption der Marke stützt sich auf ein Aussagenkonzept, in dessen Rahmen Inhalt, Idee und die Eigendarstellung der Marke spezifiziert werden. Auf dieser Grundlage bildet sich idealerweise ein attraktives Markenimage, das wiederum als Akzeptanzkonzept aufgefasst werden muss, da es erst über einen längeren Zeitraum bei den externen Zielgruppen entsteht (Meffert/Burmann (2002b), S. 49 ff.).

Insofern beschränkt sich die Entwicklung von Markenidentitäten – wie TAIKN sie im Rahmen der strategischen Markenberatung anbietet – strenggenommen nur auf das planungsorientierte Aussagenkonzept, allerdings nicht ohne dabei das aktuelle und idealisierte Fremdbild aus Sicht der externen Stakeholder sowie die Differenzierung vom Wettbewerb einzubeziehen (vgl. Burkhardt/Göpel (2011)).

Die Stärke der Markenidentität hängt ganz wesentlich vom Ausmaß der Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild ab (Meffert/Burmann (2002b), S. 47). Es gilt also, das Aussagenkonzept den Zielgruppen möglichst stringent zu vermitteln, damit sich bei ihnen das intendierte Markenimage bildet. Die Bildung von Einstellungen bzw. Images steht in einem interdependenten Zusammenhang mit Wahrneh-

mungs- und Lernprozessen. Insofern kann der Markenanbieter natürlich nur begrenzt Einfluss auf die Imagebildung nehmen. Trotzdem bleibt das Ziel, die intendierte Markenidentität möglichst klar umzusetzen. Es gilt, das, wofür die Marke stehen soll, in Reize zu übersetzen, die für die Zielgruppen relevant sind und entsprechend verarbeitet werden können, so dass es zur gewünschten positiven Einstellungsbildung kommen kann.

Diese „Übersetzungsleistung“ oder Codierung von Reizen findet nicht nur in der werblichen Kommunikation „above the line“ und „below the line“ statt, sondern umfasst vielmehr jeden Kontakt mit der Marke, wie z.B. über das Produktdesign oder am Point of Sale. Gefordert ist also ein Managementprozess, bei dem die Leistung und die Kommunikation der Marke auf die Markenidentität abgestimmt werden.

2. Die Umsetzungslücke

Bezogen auf die Kommunikation der Marke wird die oben angesprochene Übersetzungsleistung häufig von Agenturen durchgeführt. Dabei stellen wir in unserer Beratungspraxis immer wieder eine eklatante „Umsetzungslücke“ fest (vgl. auch Esch (2004), S. 245 f.). Verabschiedete Markenstrategien werden in Kreativkonzepte übersetzt, die oftmals an der intendierten informativen und emotionalen Ansprache vorbeigehen. Dabei werden strategisch erarbeitete Positionierungen den eigenen kreativen Ideen untergeordnet, die Zielgruppen und deren Ansprüche an die Marke außer Acht gelassen, und auch das Wissen um Werbewirkungsbeziehungen – wie die Zielgruppen Reize wahrnehmen und verarbeiten – scheint manchmal nur schwach ausgeprägt zu sein.

Allerdings liegt die Umsetzungslücke nicht nur auf Agenturseite begründet: Auch die internen Vorgaben für Markenidentitäten und speziell Positionierungen, verstanden als zentrale kommunikative Kernaussage der Markenidentität, bleiben oft unspezifisch. Hinzu kommen nicht selten Briefings, die eine Marke lediglich oberflächlich erfassen. Auch das bewirkt, dass Agenturen nicht effektiv arbeiten können bzw. Interpretationsspielräume haben, so dass die Umsetzung letztlich von der intendierten Positionierung abweicht.

In der Folge – das macht eine kritische Betrachtung heutiger Werbemedien deutlich – buhlt die Werbung oftmals lediglich um Aufmerksamkeit und Bekanntheit, ohne wirklich den Versuch zu unternehmen, die Positionierung zu transportieren. Der Wirkmechanismus der Marke wird damit praktisch auf den sog. Mere-Exposure-Effekt (Zajonc (1968)) reduziert. Dieser beruht auf dem psychologischen Phänomen, dass die häufige Darbietung von Personen, Situationen oder Dingen, beispielsweise in der Werbung, die Einstellung eines Menschen zu diesen Dingen positiv beeinflussen kann. Bloße Vertrautheit wird vom menschlichen Hirn unbewusst als Attraktivität und Sympathie missgedeutet.

Diese unspezifische Sympathie bleibt allerdings weit hinter einer emotional spezifischen oder rational begründeten Markenzufriedenheit zurück. Zudem liegt auf der Hand, dass eine solche Werbestrategie relativ teuer ist: Man konkurriert als Anbieter um den „share of voice“ und muss sich zunächst mit enorm kostspieligem Aufwand über das „kommunikative Grundrauschen“ erheben, um wahrgenommen zu werden. Werden dagegen spezifische Motive und Nutzen der Zielgruppe angesprochen, ist die Wahrscheinlichkeit viel höher, die WahrnehmungsfILTER zu passieren.

Der vorliegende Beitrag stellt das Instrument des **MarkenCodierungsOptimierers** vor, das Unternehmen dabei unterstützt, die Umsetzungslücke von der Markenstrategie zur konkreten Darbietung der Marke in Leistung und insbesondere in der Kommunikation zu überwinden. Die Markenklarheit wird verbessert und durch eine verhaltenswissenschaftlich gestützte, motivgerichtete Ansprache werden Präferenzen erzeugt, die dann letztendlich zum Kauf führen.

3. Wie Marken im Gehirn verarbeitet werden

Vor der Übersetzung der Positionierung in eine geeignete Codierung steht das Verständnis, wie unser Gehirn Marken verarbeitet. Dabei handelt es sich um eine Ausprägung davon, wie Informationen verarbeitet und in Entscheidungen bzw. in Verhalten überführt werden. Denn unser Hirn steuert unser Verhalten über Emotions- und Motivsysteme, allerdings ohne dass diese Entscheidungen uns immer bewusst sind bzw. reflektiert werden. Im Gegenteil, der größte Teil unserer Entscheidungen werden implizit getroffen. Von den vorsichtig geschätzten 11 Millionen Bit/Sekunde, die wir aufnehmen, werden nur 40 Bit/Sekunde, d.h. 0,0004% bewusst erlebt (vgl. Nørretranders (1998)). Dieses Phänomen dient vor allem unserer kognitiven Entlastung: Das Bewusstsein arbeitet relativ langsam und verbraucht viel Energie. Die unbewusst wahrgenommene Information ist aber nicht verloren, vielmehr wird sie vom Gehirn durchaus verarbeitet, gespeichert und in Handlungen umgesetzt. Auch Marken dienen der kognitiven Entlastung: Eine Vielzahl an Informationen, die weit über das eigentliche Produkt hinausgehen und vor allem den impliziten Belohnungsgehalt betreffen, werden in der Marke verdichtet. Ist diese Information einmal gelernt und für gut befunden, kann der Griff zur Marke den bewussten Entscheidungsprozess stark vereinfachen und so kognitiv entlasten.

Wie läuft nun die eigentliche Entscheidung, speziell die Kaufentscheidung ab? Die Information, auch die unbewusst wahrgenommene, wird im Gehirn, speziell im Neokortex, in subjektiven Wahrscheinlichkeitsrechnungen mit dem Ziel verarbeitet, ein Maximum an Belohnung bzw. Lust zu bekommen. Unsere Entscheidungen, die dann im limbischen System getroffen werden, sind also darauf ausgerichtet, unser Motiv- und Emotionssystem so anzusprechen, dass möglichst positive Emotionen ausgelöst bzw. negative Emotionen vermieden werden (vgl. Häusel (2005), S. 72 ff.; Scheier/Held (2007), S. 127 ff.). Was als ausreichende Belohnung empfunden wird, ist allerdings hochgradig individuell und hängt von der jeweiligen Ausprägung unserer Motiv- und Emotionssysteme ab, die letztendlich unsere Persönlichkeitsstruktur definieren.

4. Die Eindeutigkeit von Codes

Nicht jede Marke und nicht jede Kommunikation spricht uns in gleichem Maße an – weil sie unterschiedliche Belohnungen auslösen, die handlungsrelevant werden oder eben nicht. Aber gibt es überhaupt *die* eindeutigen Codes? Können die Botschaften einer Marke – auch die impliziten, unreflektiert wahrgenommenen – so eindeutig codiert werden, dass sie vom Rezipienten ebenso eindeutig entschlüsselt werden? Die Antwort lautet leider Nein! Die Bedeutung von Codes wird kulturell gelernt (vgl. Scheier/Held (2006), S. 84 ff.). Insofern funktionieren einige Codes, die innerhalb einer Kultur besonders verbreitet und tief verankert sind, besonders gut. Es gibt aber auch kulturelle Unterschiede oder Subkulturen, die Codes unterschiedlich verstehen oder sogar ganz eigene Codes entwickeln. Die Bedeutung und das Verständ-

nis von Codes hängen also stark von der Zielgruppe ab. Außerdem verändert sich ihre Bedeutung im Zeitablauf. Dementsprechend schwierig ist es, die Bedeutung von Codes eindeutig zu entschlüsseln. Hier kommen kulturwissenschaftliche Verfahren zum Tragen, auf die später noch genauer eingegangen wird.

Vor dem Hintergrund nicht eindeutiger Codierung ist es interessant, dass Scheier und Held (2006, S. 119) postulieren, die unbewussten Motive dürften nur verschlüsselt angesprochen werden. Tatsächlich erleben wir in unserer Beratungspraxis genau dieses Dogma bei vielen Agenturen: Die Werbebotschaft wird ausschließlich implizit vermittelt. Eine zusätzliche sprachlich oder textlich explizite Botschaft ist verpönt und wird als unelegant gegeißelt – getreu dem Motto: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Leider muss man ergänzen, weiß man oft nicht, *welche* Worte davon gemeint sind. So wundert es nicht, dass ein und dasselbe Bild höchst unterschiedlich interpretiert wird und zu ganz unterschiedlichen Assoziationen beim Betrachter führt.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Es ist unbestritten, dass nicht jede implizite Information bzw. Ansprache von Motiven parallel auch explizit geschehen kann. Das wäre z.T. sogar kontraproduktiv.¹ Trotzdem befürworten wir grundsätzlich – ganz im Sinne von Kroeber-Riel und Esch (2004, S. 255) – eine Wahrnehmungserleichterung durch Sprache, bei der die impliziten Botschaften auch explizit ergänzt werden.² So hat es unseres Wissens weder BMW noch Nivea geschadet, die Motive „Freude am Fahren“ und „Pflege“ sehr eindringlich explizit zu kommunizieren.

5. Vier Felder der Codierung

Emotionen, genauer gesagt emotionale Haltungen, liegen in unserer genetischen Disposition oder werden gelernt: „Wir erwerben im Laufe unserer Erziehung, später durch soziale Lernprozesse und durch den Umgang mit Gegenständen emotionale Haltungen gegenüber unserer Umwelt“ (Kroeber-Riel/Esch (2004), S. 224).

Das Gleiche gilt für Codes, die wir mit bestimmten Emotionen und Motiven verbinden. Auch sie werden gelernt. Die Verbindung dieser Codes mit der Marke – repräsentiert durch Markenleistung oder Markenkommunikation – lädt die Marke emotional auf. Sind also die anschlussfähigen Motive bekannt und festgelegt, muss die Marke mit entsprechenden Codes unterlegt werden.

Wie geschieht das? Was sind die Träger dieser Codes? In Anlehnung an Scheier und Held (2006, S. 67 ff.) unterscheiden wir vier Bedeutungsträger der Markenkommunikation (vgl. Abb. 1).

¹ Ein Beispiel dafür wäre die explizite Ansprache sozial-unerwünschter Motive, die implizit durchaus entscheidungsrelevant sein können (vgl. Scheier/Held (2006), S. 119).

² Die Imagery-Forschung spricht in diesem Zusammenhang von „dualer Codierung“: Danach werden Informationen besonders gut behalten, wenn sie in der Lage sind, sowohl das Sprachsystem (linke Hemisphäre) als auch das Bildsystem (rechte Hemisphäre) zu aktivieren (vgl. Ruge (2001)).

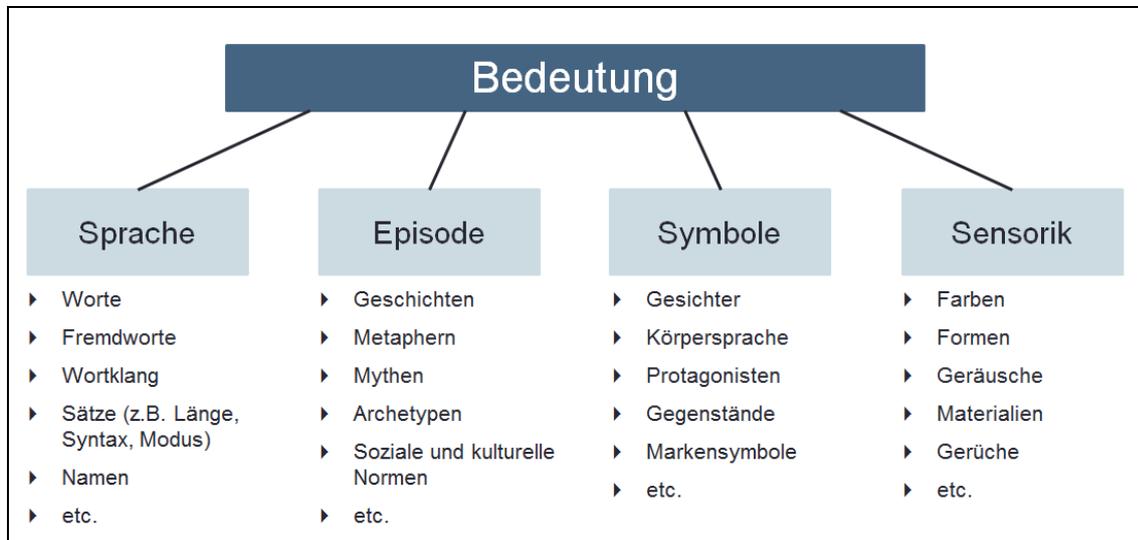


Abbildung 1: Bedeutungsträger der Markenkommunikation
(in Anlehnung an Scheier/Held (2007), S. 114).

Die Bedeutung einer Kommunikation ergibt sich aus dem Gesamtmuster der Codes. Im Folgenden wird deutlich, dass diese Abgrenzung nicht überschneidungsfrei ist, aber das Management von Codes durchaus handhabbar macht.

Sensorik

Prinzipiell können über jeden der fünf Sinne Eindrücke aufgenommen werden, die mit einer Bedeutung belegt sind: So wirkt ein leuchtendes Gelb fröhlich und wird mit Wärme assoziiert. Das satte Geräusch einer schließenden Autotür steht für Qualität und Sicherheit oder ein Zitrusduft für Frische. Kantige Formen werden eher als maskulin wahrgenommen, runde als feminin. Manche sensuellen Reize tragen eine unmittelbare Bedeutung, manche tragen eher zu einer Wahrnehmungsatmosphäre bei. Eine konsistente Steuerung dieser Reize ist Aufgabe des Cue Managements (vgl. Häusel (2004), S. 169 ff.) bzw. der multisensualen Markenführung, wenn eine abgestimmte Stimulierung über mehrere Sinne erreicht werden soll (vgl. Steiner (2011), S. 6). Manchmal kann aber auch ein Code ohne unmittelbaren Bedeutungszusammenhang an eine Marke gebunden werden und zwar einfach in dem der Reiz gemeinsam mit der Marke auftaucht und so ein neuronales Netzwerk im Gehirn bildet (vgl. Häusel (2004), S. 153 ff.). Beispiele hierfür sind die Farbe Magenta, die heute – zumindest in Deutschland – mit der Deutschen Telekom assoziiert wird, oder schon subtiler der „[Heartbeat](#)“, das Soundlogo von Audi.³

³ Hier zeigt sich die fehlende Trennschärfe der Bedeutungsträger: Das Soundlogo von Audi ist nicht nur ein Klang, sondern soll gleichzeitig ein Symbol für den Herzschlag sein und damit die Bedeutung „Erregung“ transportieren. Dagegen hatte das nur kurzzeitig verwendete [Soundlogo von Mercedes-Benz](#) keinen unmittelbar erkennbaren symbolischen Bezug. Im schlechteren Fit liegt möglicherweise der Grund für den unterschiedlichen Erfolg.

Sprache

Sprache ist neben Bildern der wichtigste Bedeutungsträger. Zusätzlich zu den expliziten Botschaften, die sprachlich vermittelt werden, geht es immer auch um die Konnotation einzelner Begriffe oder ganzer Texte. Gemeint ist, was bei der Verwendung eines Begriffs bewusst oder unbewusst noch mitschwingt, also die stilistischen und affektiven Wortbedeutungskomponenten neben der eigentlichen Hauptbedeutung eines Wortes. Der „Onkel Doktor“ ist beispielsweise kein „Halbgott in Weiß“, obwohl beide Begriffe die Denotation „Arzt“ haben. Plakative Aufschriften mit „Sale“ oder „Neu“, mit denen man permanent konfrontiert wird, werden bei expliziten Befragungen oft als irreführend, bestenfalls als wirkungslos eingestuft. Implizit wird die Botschaft sehr wohl verarbeitet. Fachbegriffe, Fremdworte und komplexe Satzbauteile sprechen bestimmte Zielgruppen an, schaffen aber bei anderen Distanz. Auch Wortklänge tragen Bedeutung: Auf Köhler (1929) geht ein Experiment zurück, in dem Probanden den Fantasieworten „Maluma“ und „Takete“ visuelle Formen zuordnen sollten. Die überwältigende Mehrheit ordnete Maluma eine runde und Takete eine eckige Form zu. In weiteren Experimenten wurde bestätigt, dass Maluma mit Wärme, Weichheit, Geborgenheit assoziiert wird, während Takete für ein Gefühl der Kälte, Schroffheit, Härte und Aggressivität steht (vgl. Häusel (2004), S. 171 ff.).⁴

Sprache ist als Bedeutungsträger ein sehr vielseitiges Instrument. Leider ist aber immer wieder festzustellen, dass Begriffe für verschiedene Personen unterschiedliche Konnotationen haben. Sprache ist bei weitem nicht eindeutig.

Episode

Sprache und Bilder erzählen oft Geschichten. Was heute methodisch als Storytelling angepriesen wird, gab es in der Menschheitsgeschichte schon immer. Das Geschichtenerzählen ist in allen Kulturen tief verwurzelt. Mit Geschichten haben Menschen sich die Welt erschlossen und ihr Kulturwissen transportiert.

Geschichten werden im episodischen Gedächtnis abgespeichert, das stark mit den Zentren der Emotionsverarbeitung verknüpft ist. Aufgrund der sog. Spiegelneuronen im Gehirn werden Geschichten nicht nur passiv erfasst, sondern so verarbeitet, als würden sie selbst aktiv erlebt werden. Das macht Geschichten zu hochgradig effektiven Bedeutungsträgern.

Wie funktionieren Geschichten? Mikunda (2005, 20 ff.) spricht von Brain Scripts – Drehbüchern im Kopf – die dafür sorgen, dass man versteht, was bei einer Geschichte *eigentlich* passiert. Es handelt sich dabei um erlernte Handlungsmuster, die aus beziehungslos nebeneinander stehenden Informationen sinnvolle Handlungen konstruieren und so die impliziten Bedeutungsebenen entschlüsseln.

Wirksame Episoden rekurren oft auf Mythen, Sprichwörter oder Metaphern. So werden beispielsweise der Mythos von David und Goliath als der unerwartete Sieg des Schwächeren über einen übermächtigen Gegner oder die Weisheit „Wer anderen eine Grube gräbt ...“ in Geschichten der Werbung aufgegriffen und z.T. variiert nacherzählt. Oft werden dabei auch sog. Archetypen genutzt. Dieser auf Carl Gustav Jung (1968) zurückgehende Begriff bezeichnet die erfahrungsunabhängigen und überdauernden Wirkfaktoren in Menschen, die kulturübergreifend identifizierbar sind. Beispiele sind der Archetyp des „Helden“ oder des „alten Weisen“, die in unterschiedlichen Kulturkreisen verschieden dargestellt werden können, dabei aber immer das gleiche psychologische Grundmuster aufweisen. Der Einsatz solcher Archetypen in der Werbung kann tiefgreifende Erlebnisse auslösen (Kroeber-Riel/Esch (2004), S. 230).

⁴ Für einen Überblick zum Phonetischen Symbolismus vgl. Albott (1995)

Symbole

Vom Mythos oder Archetypus kommend ist es nur ein kleiner Schritt zu Symbolen. In einem allgemeinen Verständnis kann man Symbole als wahrnehmbare Zeichen bzw. Sinnbilder verstehen, die stellvertretend für etwas nicht Wahrnehmbares (auch Gedachtes bzw. Geglaubtes) stehen. Unter diese Sinnbilder lassen sich neben Zeichen auch Wörter, Gegenstände, aber auch Personen und Vorgänge subsumieren. In diesem Verständnis ist jede Marke, die über ein reines Label hinausgeht, ein Symbol, weil die Marke ihre Kraft erst als Bedeutungsträger entfaltet. Das Markenlogo ist ein Symbol für die Marke, das in einem engeren Begriffsverständnis als Schrift- oder Bildzeichen zur verkürzten oder bildhaften Kennzeichnung und Darstellung der Marke verwendet wird.

Symbole sind sehr effektive Bedeutungsträger, weil sie, wenn sie einmal verinnerlicht sind, unbewusst unser Verhalten steuern. Beispielsweise löst eine rote Ampel automatisch einen Bremsvorgang beim Autofahren aus, selbst wenn sich die Aufmerksamkeit auf etwas anderes richtet. Viele Symbole sind kulturell gelernt und werden eindeutig decodiert. Andere Symbole sind weniger tief verankert und werden dementsprechend unterschiedlich interpretiert oder gar nicht verstanden. Symbole und damit beispielsweise auch Markenlogos, lassen sich gezielt mit Bedeutungen aufladen.

6. Erfolgreiche Codes bedienen Schemata

Die vier genannten Felder der Codierung sollen die Bedeutungsträger für ein gezieltes Markenmanagement handhabbar machen. Die eigentliche Wirkung dieser Bedeutungsträger beruht auf sog. Schemata. Nach Esch ((2001), S. 85) sind dies „große komplexe Wissenseinheiten [...], die die typischen Eigenschaften, also quasi feste, standardisierte Vorstellungen umfassen, die man von bestimmten Objekten, Personen oder Ereignissen hat“.

Schemata bieten einen Referenzrahmen, indem sie reinen Informationen entsprechende Bedeutungen zuordnen. Sie dienen der Auswahl, Filterung und Interpretation eingehender Information und darüber hinaus der Speicherung und Ordnung von Wissen im menschlichen Gehirn (Flehsig (1998)). Schemata sind bis zu einem gewissen Grad flexibel und somit auf unterschiedliche Situationen übertragbar. Es gibt sowohl sprachliche als auch bildliche Schemata. Außerdem kann zwischen statischen Schemata, die auf Personen, Objekte oder Sachverhalte Bezug nehmen, und dynamischen Schemata, die zusammenhängende Abläufe erfassen, unterschieden werden (vgl. Abb. 2).

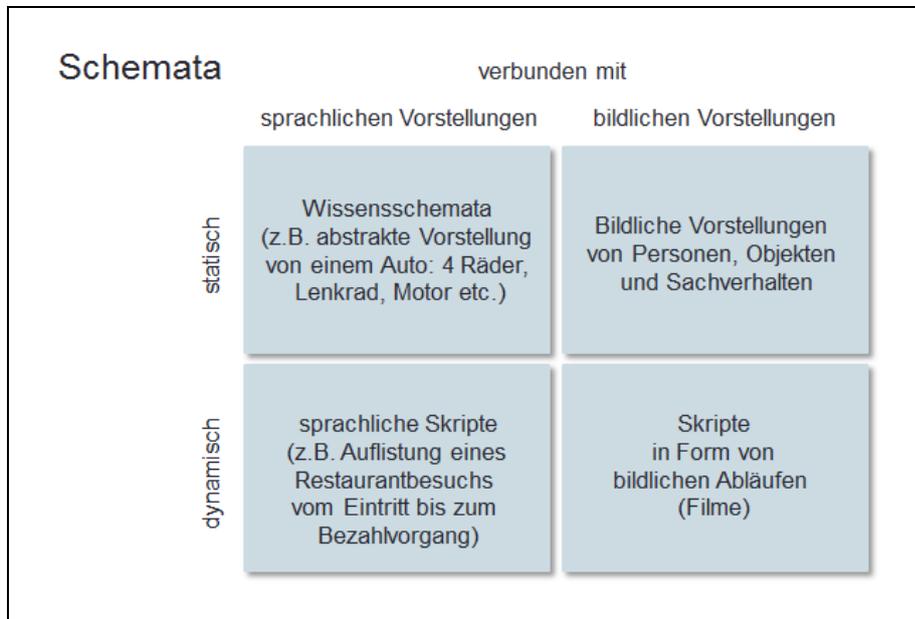


Abbildung 2: Arten von Schemata (vgl. auch Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 235)

Bei jeder Aufgabe, die sich stellt, wird ein passendes Schema angesprochen, das als „Erfahrung“ bei der Problemlösung hilft (vgl. Ruge (2001), S. 171f.). Schemata steuern somit die Wahrnehmung und Informationsverarbeitung des Menschen und in der Konsequenz sein Handeln.

Schemata können genetisch vorprogrammiert sein. Als Beispiel sei das auf Konrad Lorenz (1943) zurückgehende Kindchenschema genannt, das auch in der Werbung häufig Anwendung findet. Dabei lösen bestimmte Gesichts- und Körperproportionen bei Menschen und Tieren Fürsorgeverhalten aus. Darüber hinaus lösen speziell Frauen, die dem Kindchenschema entsprechen, positive Assoziationen von Freundlichkeit, Unschuld, Arglosigkeit, Anschein von Jugendlichkeit und Gesundheit sowie Erwartung von Fruchtbarkeit aus (Symons (1979)).

Die meisten Schemata werden jedoch erlernt: Mit wachsender Lebenserfahrung und Wissensaneignung bilden sich zunehmend erlernte Schemata auf immer mehr Ebenen aus. Das so entstehende mehrdimensionale und hochkomplexe Netz von Verknüpfungen bildet laut Flechsig (1998) unsere geistige Persönlichkeit, die in den Synapsen des Hirns ihre physiologische Grundlage hat.

Erlernete Schemata sind somit kulturabhängig und überdies nicht statisch: In einen Wechselprozess, bei dem eingehende Informationen durch Schemata interpretiert und verstanden werden, können vorhandene Schemata gleichzeitig verstärkt und verändert werden (Flechsig (1998)).

Geht man also davon aus, dass Schemata die Grundlage dafür sind, auch implizite Informationen zu entschlüsseln, sind sie das Gegenstück zu den Codes. Erfolgreiche Codierung bedient vorhandene Schemata auf allen Ebenen oder versucht neue Schemata aufzubauen und zu verstärken.

7. Praxisbeispiel für eine erfolgreiche Codierung: Carglass

Als Beispiel für eine auf den unterschiedlichen Bedeutungsebenen sehr erfolgreich codierte Werbung soll Carglass dienen.⁵ Das Unternehmen Carglass, das zum britisch-belgischen Konzern Belron gehört, ist seit Ende der neunziger Jahre auf dem deutschen Markt aktiv – betrachtet man die Ergebnisse auf Niveau des Mutterkonzerns mit stetig wachsendem Erfolg (vgl. Abb. 3).

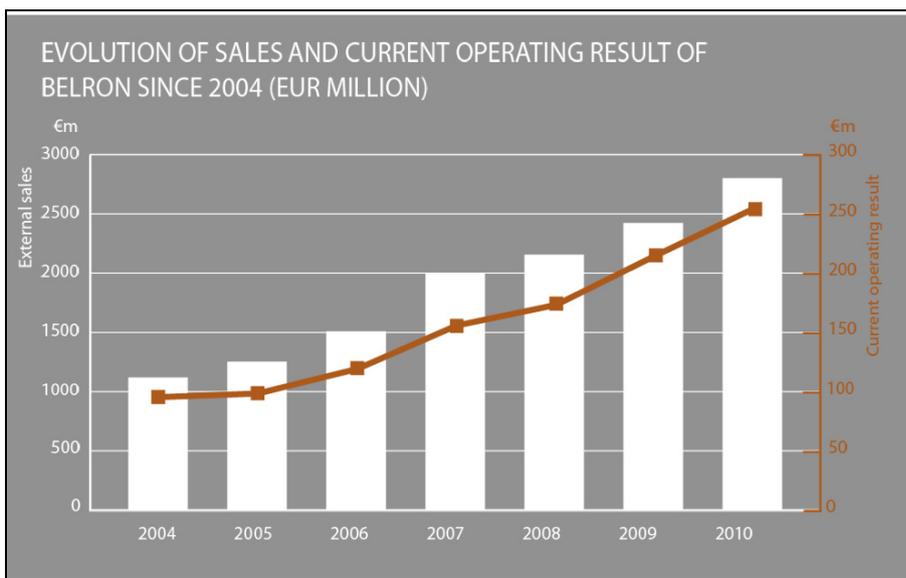


Abbildung 3: Entwicklung der Umsätze und des operativen Ergebnisses von Belron in den Jahren 2004-2010 (Quelle: <http://2010.dieteren.com/belron-2/key-figures/>)

Das Geschäft von Carglass ist fokussiert auf die Reparatur und den Austausch von Autoscheiben⁶ insbes. nach Steinschlägen. Laut Firmenangaben bedient Carglass als die Nr. 1 unter den Fahrzeugglasspezialisten in Deutschland jährlich über 800.000 Autofahrer in 263 eigenen Service-Centern oder mit einer mobilen Serviceflotte von 265 Fahrzeugen. Carglass hat eine derart ausgeprägte Dominanz in den Köpfen, dass die FAZ (Schmidt (2007)) klarstellt: Carglass hat *kein* Monopol.

Diese Dominanz kommt nicht von ungefähr: Carglass hat von Anfang an auf einen erheblichen Werbe- druck gesetzt, zunächst primär im Hörfunk (Brutto-Etat lt. Nielsen Media Research ca. 24,5 Mio. Euro in 2008) und ab 2009 auch im TV. Darin liegt sicherlich ein entscheidender Faktor für die wirksame emotionale Konditionierung (vgl. Kroeber-Riel/Esch (2004), S. 225). Dazu kommt die sehr geschickte Codierung, die explizite sachliche Argumente mit impliziten Codes verbindet. Und nicht zuletzt hat Carglass seine Werbung kanalübergreifend im Zeitablauf sehr konsistent gehalten: Es werden immer die gleichen

⁵ Es handelt sich hierbei um eine externe Analyse durch TAIKN. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Beitrags besteht und bestand keinerlei Geschäftsbeziehung von TAIKN Strategische Markenberatung mit der CARGLASS GmbH oder Belron.

⁶ Inzwischen ist das Spektrum erweitert um die Verglasung von Bus- und Schienenfahrzeugen.

Motive mit wenig variierenden Argumenten und den gleichen impliziten Codes angesprochen. All dies ist Basis für eine erfolgreiche Markenimplementierung.

Dabei soll nicht verschwiegen werden, dass gerade diese Elemente auch zu einer bewussten Abwehrhaltung bei der Zielgruppe führen können. Man findet im Internet zahlreiche Beiträge, in denen die wenig kreative Werbung als besonders „nervig“ bezeichnet wird. Gleichzeitig ist aber selbst bei diesen Rezipienten nicht auszuschließen, dass die impliziten Codes der Carglass-Werbung in die gewünschte Richtung wirken.

Im Folgenden soll beispielhaft ein typischer [Carglass-Radiospot](#) analysiert werden. Dabei wird bewusst die visuelle Vermittlung von Reizen durch Bilder außer Acht gelassen, die ein Fernsehspot bieten würde, um die übrigen Bedeutungsträger deutlicher herauszustellen. Um die Codierung beurteilen zu können, muss zunächst deutlich gemacht werden, welche Motive Carglass anspricht. Carglass setzt einen deutlichen Schwerpunkt auf Sicherheitsmotive: Wenn man die Folgen eines Steinschlags unterschätzt, kann das „schlimme Folgen“ haben, i.S.v. Ärger und unnötigen Kosten. Als weitere Motive werden Cleverness und Bequemlichkeit adressiert. Die Schwelle, den Carglass-Service in Anspruch zu nehmen, soll möglichst gering sein.

Sensorik

Jeder Spot beginnt und endet mit dem extrem eingängigen Jingle „Carglass repariert, Carglass tauscht aus“. Das sorgt für ein Priming, d.h. es handelt sich um einen „bahnenden Reiz“, der Gedächtnisinhalte aktiviert, die dann bestimmen, wie schnell die nachfolgenden Reize verarbeitet werden. Außerdem fasst der Jingle als Claim explizit den Kern der Leistung von Carglass zusammen.

Episode

Besonders prägnant ist die Episode bei der Carglass-Werbung, die strukturell immer gleich abläuft und eine Vielzahl expliziter Informationen transportiert.

Zunächst stellt sich der männliche Carglass-Mitarbeiter, typischerweise Leiter eines regionalen Carglass-Servicecenters, vor und erzählt, was neulich einem Kunden von ihm passiert ist: Ein scheinbar unbedeutender Steinschlag, der bislang ignoriert wurde, führt wegen eines kleinen Anlasses – einem Schlagloch oder der Lüftung auf dem vereisten Glas – zu einem Riss in der Scheibe. Der Kunde kommt zu Carglass, wo ihm schnell und unkompliziert eine neue Scheibe eingebaut wird. Damit – so wird in der Regel betont – war der Kunde sehr zufrieden. Allerdings kostet ihn das Ganze 300 Euro Selbstbeteiligung. Wäre der Kunde vorher gekommen, hätte der Steinschlag repariert werden können – natürlich ebenfalls schnell und unkompliziert – und dazu in der Regel auch noch kostenlos (weil auch ohne Selbstbeteiligung durch die Kaskoversicherung gedeckt).

Was passiert bei dieser Episode auf der impliziten Ebene? Zunächst werden potenzielle Kunden direkt angesprochen. Die Carglass-Dienstleistung bleibt nicht anonym, sondern bekommt eine persönliche Stimme. Die Geschichte des Kunden ist prototypisch: intuitiv ist klar, dass dies jedem passieren könnte.

Dann wird das „Angst-Szenario“ aufgebaut. Der Schreck beim Reißen der Scheibe wird durch ein lautmales „Krack“ unterstützt. „Man“ hat den Ärger und der Steinschlag wird teuer, weil man die Selbstbeteiligung zu zahlen hat. In Varianten der Werbung fällt man wegen eines kleinen Steinschlags durch die Hauptuntersuchung. Auch das ist mit Ärger und zusätzlichen Kosten verbunden.

Die Werbung macht allerdings nicht den Fehler, den potenziellen Kunden, der ein Sicherheitsbedürfnis hat, nur zu verunsichern. Vielmehr bedient sie das Sicherheitsmotiv positiv: Trotz des mit einem Schreck verbundenen Reißens der Scheibe, löst Carglass das Problem schnell und kompetent zur Zufriedenheit des Kunden mit einer neuen Scheibe. Nur hätte man eben durch den direkten Weg zu Carglass mit einer Reparatur der Scheibe die ungünstigen Folgen vermieden. Implizit werden Sicherheit und Cleverness sehr geschickt angesprochen.

Sprache

Die Sprache liefert eine klare Nutzenargumentation im expliziten Code. Insbesondere wird argumentiert, wie gering die Schwelle ist, den Service von Carglass in Anspruch zu nehmen. Die Sprache fungiert darüber hinaus aber auch als Träger impliziter Botschaften: Die Sprecher in den unterschiedlichen Spots, laut Carglass immer eigene Mitarbeiter, kommen aus unterschiedlichen Regionen Deutschlands und sprechen mit deutlicher regionaler Einfärbung. Untersuchungen (vgl. Mai/Hoffmann (2010) und (2011)) bestätigen, dass die Nutzung von Dialekt Kundennähe schaffen und vertrauensfördernd sein kann. Zudem vermitteln die joviale Begrüßung mit „Hallo“, die persönliche Vorstellung und die einfachen Sätze ein Gefühl von Nahbarkeit.

Bereits angesprochen wurde wie das lautmalerische „Krack“, als in allen Hörfunkspots wiederkehrendes sprachliches Element den Schrecken vermittelt.

Ein weiteres Element, das in vielen Spots vorkommt, ist die Carglass-Technologie und das eigens entwickelte Spezialharz HPX3 zur Scheibenreparatur. Damit wird ein Differenzierungsfaktor genannt, den es nur bei Carglass gibt (Dominanz-Motiv), um die notwendige Sicherheit für den Kunden zu bieten. Rational kann der Kunde den Vorteil von HPX3 nicht erfassen. Das ist wie bei den legendären „lebenswichtigen Jod S11 Körnchen“ im Vogelfutter.⁷ Trotzdem sendet HPX3 implizite Botschaften, die unbewusst verarbeitet werden und Wirkung entfalten können: HPX3 hat den Charakter einer wissenschaftlichen Formel, womit Seriosität und Wirksamkeit suggeriert werden (vgl. o.V. (2007)). Der Zusatz „3“ vermittelt Fortschritt: Es gibt bereits eine Historie von Produkten. Auch der Wortklang von HPX drückt Dynamik und Exaktheit aus und spricht damit genau die primär männliche Zielgruppe von Carglass an.

Symbole

HPX3 ist neben seinem sprachlichen Klang als Symbol für Wissenschaftlichkeit, Fortschritt und Überlegenheit gegenüber der Konkurrenz zu werten. Auch die Protagonisten haben Symbolkraft: Sie stehen für Nahbarkeit und kompetente Problemlösung. Der Kunde kommt zwar nicht selbst zu Wort, wird aber immer bezüglich seiner Zufriedenheit zitiert. Auch für die Qualität werden Symbole genutzt, wie die 30-jährige Garantie, die die Haltedauer eines Fahrzeugs typischerweise bei weitem überschreitet oder die Betonung der „Erstausrüsterqualität“, um beim Scheibenaustausch gegen die Vertragswerkstätten zu punkten.

Insgesamt gelingt es Carglass, im Zusammenspiel der Codes auf den Ebenen der unterschiedlichen Bedeutungsträger ein sehr klares Bild der Marke zu vermitteln und eine deutliche Ansprache des Belohnungssystems bei einer breiten Zielgruppe zu erreichen.

⁷ Damit soll nicht angedeutet werden, es handle sich bei HPX3 um einen reinen Marketing-Gag, ohne nachweisbar überlegene Produkteigenschaften. An dieser Stelle betrachten wir lediglich die kommunikative Wirkung.

8. Der MarkenCodierungsOptimierer: prozessuales Vorgehen

Um Marken klar zu kommunizieren und somit die Implementierungslücke zu schließen, sollten Markenidentität und -positionierung idealerweise definiert sein. Ohne stringente Zielvorgabe bleibt die Umsetzung in der Kommunikation zwangsläufig willkürlich. Eine umfassende Markenidentität enthält nach unserem Verständnis immer auch eine psychografische Beschreibung der Zielgruppen, die die jeweilige Motivstruktur und damit die expliziten und impliziten Belohnungsräume beinhaltet. Die Auswahl passender Codes, die aus neuropsychologischer Markenperspektive einen hohen Fit aufweisen, muss an diesen Belohnungsräumen ansetzen.

Der Prozess für den CodierungsOptimierer gestaltet sich sehr flexibel und lässt sich modular im Hinblick auf die jeweilige strategische Zielsetzung anpassen. In der Grundstruktur besteht der Prozess aus einer Analyse-Phase, der Festlegung eines Codierungsrahmens, der Umsetzung an den jeweiligen Markenkontaktpunkten sowie einer Erfolgskontrolle (vgl. Abb. 4).



Abbildung 4: CodierungsOptimierer im Überblick

Strategische Analyse

Die strategische Analyse gestaltet sich auf der Basis einer klar definierten Markenidentität in der Regel recht einfach. Allerdings ist noch vor der Marke das Produkt bzw. die Produktkategorie zu untersuchen. Welche Motive der Kunden erfüllt werden, ist zum großen Teil bereits im Produkt oder in der Dienstleistung angelegt. Neben dem funktionalen Nutzen addieren manche Produkte zusätzlich einen Fiktionswert, weil sie etwas über das Selbstkonzept des Verwenders ausdrücken. Motorräder sind beispielsweise eine solche Produktkategorie, bei der es weniger um den Transport von A nach B, als um den Ausdruck eines Lebensgefühls geht. Auch die Verwendungssituation kann mit einem Fiktionswert verbunden sein. So ist es ein großer Unterschied, ob ein Duschgel nach dem Sport oder für die Entspannungsdusche vor dem Zubettgehen genutzt wird, weil damit unterschiedliche Emotionen und Motive verbunden sind. Was für Produkte gilt, gilt für Marken z.T. noch zugespitzt: mit den einen drückt man Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder Abgrenzung aus, die anderen nutzt man in ganz bestimmten Verwendungssituationen.

Für die Analyse nutzen wir als gedanklichen Bezugsrahmen ein „doppeltes strategisches Dreieck“ in Anlehnung an das Konzept von Ohmae (1982) (vgl. Abb. 5).

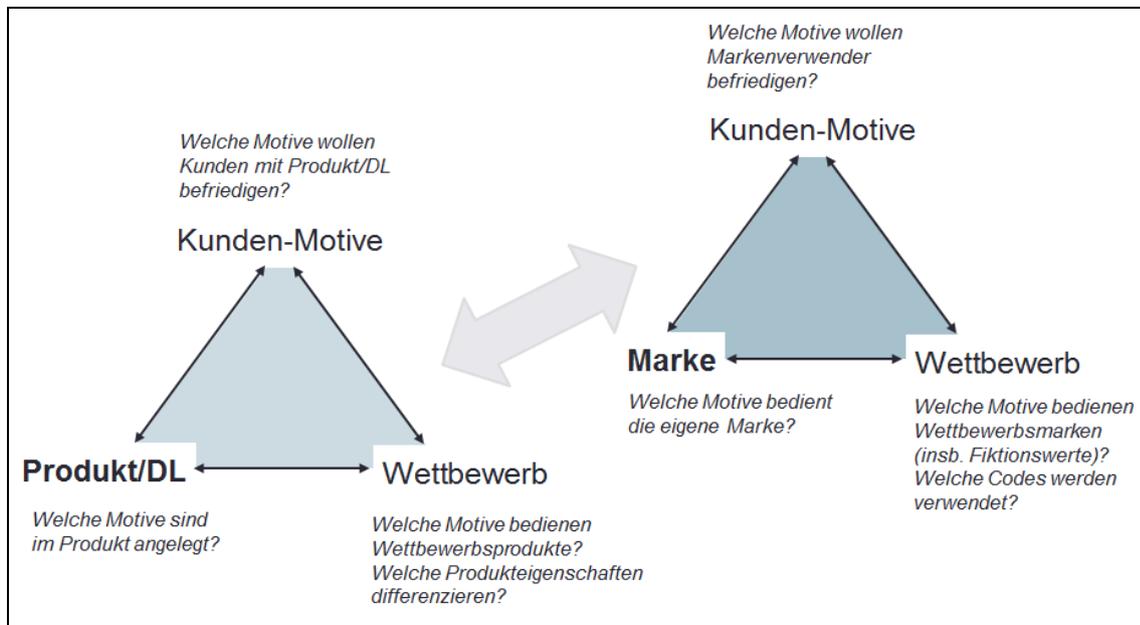


Abbildung 5: Doppeltes strategisches Dreieck.

Wir untersuchen im ersten Dreieck das Produkt/die Dienstleistung bzw. deren jeweilige Kategorie bezüglich der Motive, die darin angelegt sind. Wir gleichen das mit den Erwartungen und Motiven der Kunden ab, die ein solches Produkt bzw. eine entsprechende Dienstleistung nutzen. Drittens analysieren wir die Wettbewerbsprodukte hinsichtlich ihrer Motivansprache und der im Produkt angelegte Differenzierungsfaktoren.

Im zweiten Dreieck geht es dann analog um die Motive, die unsere Marke bedient bzw. gezielt bedienen soll. Wir vergleichen Sie mit den Motiven, die Wettbewerbsmarken ansprechen. Dabei geht es auch um die Konsistenz und den Fit, der vom Wettbewerb verwendeten Codes. Darüber hinaus wird geklärt, welche Motive die Verwender der einen oder anderen Marke verfolgen.

Warum legen wir großen Wert auf die Unterscheidung beider Dreiecke? Bereits mit Produkt- und Dienstleistungskategorien sind Schemata verbunden, die einen Referenzrahmen für die Kommunikation bilden. Mit der Codierung muss dieser zunächst einmal angesprochen werden, wobei es an dieser Stelle noch nicht um Differenzierung geht. Uhren beispielsweise, müssen primär zuverlässig und möglichst genau die Zeit anzeigen. Schweizer Uhren, so war es kulturell gelernt, zeichneten sich durch besonders feine Uhrmacherkunst aus und waren daher äußerst hochwertig. Damit eigneten sie sich über den funktionalen Nutzen einer Uhr hinaus als Statussymbole, die Dominanz-Motive bedienen und zur Abgrenzung der eigenen Persönlichkeit führen. Diese im Produkt angelegten Motive können durch entsprechende Luxusmarken noch stärker herausgearbeitet und bedient werden. Die Marke Swatch ist ein Beispiel dafür, wie eine solche Kategorie durchbrochen werden kann: Swatch bedient zwar den funktionalen Nutzen

einer Uhr, schaffte aber durch die Kombination von Material, Design und Preis einen Zusatznutzen, den es so noch nicht gab. Die Uhr wird auch hier zum Ausdruck der Persönlichkeit und zu einem Mittel der Abgrenzung. Sie ist aber nicht mehr Statussymbol, sondern Accessoire, das man je nach Stimmungslage trägt und auch wechselt. Swatch spricht somit primär Stimulanz-Motive an. Damit wurde eine neue Kategorie für Schweizer Uhren eröffnet. Das Schema wurde verändert und dann mit einer speziell dafür kreierten Marke besetzt.

Die Eröffnung einer neuen Kategorie stellt zweifellos eine Ausnahme dar.⁸ In der Regel müssen die gelernten Schemata auf Produktebene bedient werden, um bei den Zielgruppen akzeptiert zu werden. Auf der Markenebene findet dann die Differenzierung statt, wenn im Verhältnis zum Wettbewerb unterschiedliche Motive angesprochen werden. Manchmal sind es auf Markenebene sogar die spezifischen Codes, die die Differenzierung ausmachen, wenn grundsätzlich gleiche Motive angesprochen werden.

Die Code-Analyse bietet den Vorteil, dass sie bereits Abweichungen zwischen der gewünschten Motivansprache und den verwendeten Codes aufdeckt und zwar für die eigene Kommunikation, wie auch für den Wettbewerb. Untersucht werden können prinzipiell alle Markenkontaktpunkte, also überall wo die Marke auch implizit kommuniziert.

Methodisch kommen für diese Analyse kulturpsychologische Verfahren sowie Methoden der Verhaltensmessung zum Einsatz. Weil Emotionen und Motive oft unterbewusst bleiben und auch Codes implizit wirken, sind klassische Zielgruppenbefragungen ungeeignet. Zu den impliziten Verfahren zählen beispielsweise bestimmte Fragebogenverfahren (wie z.B. „Lügenskalen“) oder Interviews, die nicht nur den explizit geäußerten Inhalt, sondern auch formale oder nonverbale Inhalte berücksichtigen. Allerdings sind die Erkenntnisse im Verhältnis zum Aufwand dabei sehr begrenzt.

Bewährt hat sich Entschlüsselung von Codes mit Hilfe der objektiven Hermeneutik (vgl. Oevermann (2002)). Dabei werden Signale isoliert nach kulturellen Regeln gedeutet und ihr Bedeutungsraum so hypothetisch expliziert. Auf diese Weise lassen sich die Bedeutungen einzelner Codes und das Gesamtbild als Mix der Codierungen aufdecken.

Der nächste Schritt ist die Messung der Relevanz und Wirkung der Codes. Hier kommen Methoden der Verhaltensmessung wie beispielsweise peripher-physiologische Messverfahren wie Eye bzw. Attention Tracking oder reaktionszeitgestützte experimentelle Verfahren in Frage. Damit ist zu einem gewissen Grad eine Quantifizierung der Codewirkungen hinsichtlich der Relevanz und des Fits möglich.

Festlegung eines Codierungsrahmens

Nach der Code-Analyse werden die Codes für die konkrete Kommunikation festgelegt. Dies muss bei jeder Kommunikation an den einzelnen Markenkontaktpunkten geschehen. Das Wissen um die Wirkungsweise von Codes kann dabei die kreative Leistung nicht ersetzen. Es kann aber dazu beitragen, Kreativität in bestimmte Bahnen zu lenken und Kreativleistungen im Hinblick auf die Ziele der Marke zu beurteilen. Außerdem ist es möglich, Kreativleistungen so nachzusteuern, dass eine konsistente und zieladäquate Kommunikation entsteht. TAIKN übernimmt dabei nicht den Part einer Kreativagentur. Als Berater unterstützt TAIKN vielmehr den Markeninhaber bei der Vorgabe eines geeigneten Codierungsrahmens und bei der objektiven Beurteilung von Kreativleistungen. Agenturen profitieren von diesem

⁸ Die umfassende Beschreibung dieser Strategie würde an dieser Stelle den Rahmen sprengen. Sie wurde von Chan Kim/Mauborgne (2005) unter dem Titel „Blue Ocean Strategy“ populär gemacht.

Vorgehen, weil Briefings genauer werden und die kreativen Leistungen auch dem Kunden gegenüber abgesichert werden können.

Ein Codierungsrahmen kann nicht allumfassend sein. Deswegen ist es sinnvoll, an dieser Stelle die wichtigsten Markenkontaktpunkte für das Management der Codierung auszuwählen. Dies kann durchaus auch nach und nach geschehen, wobei der festgelegte Codierungsrahmen als Basis für detaillierte Betrachtungen dienen kann.

Nicht zuletzt müssen bei der Festlegung des Codierungsrahmens die markenstrategischen Ziele Berücksichtigung finden. Geht es beispielsweise um ein Wachstum der Marke durch die Ansprache neuer Zielgruppen, müssen entsprechende Zugänge über die Codierung gefunden werden. Analoges gilt für die Erhöhung der Verwendungsfrequenz von Produkten oder Dienstleistungen.

Umsetzung an den Markenkontaktpunkten

Die eigentliche Markenimplementierung besteht in der konkreten Codierung der Marke an den jeweils ausgewählten Markenkontaktpunkten. Dabei kann eine punktuelle Unterstützung durch TAIKN bei der konkreten Auswahl von Alternativen, z.B. Kampagnenmotiven hilfreich sein, indem die Wirkungen unterschiedlicher Sujets verglichen werden. Oft sind es nur noch kleinere Korrekturen an Codes, die jedoch große Unterschiede in der impliziten Wirkung der Kommunikation ausmachen. Auf diese Weise lassen sich Werbebudgets deutlich effektiver einsetzen, so dass sich bei der Markenführung unter dem Strich viel Geld sparen lässt.

Erfolgskontrolle

Ohne Erfolgskontrolle kein Management – auch kein Code-Management. In der Tat sollte, immer wenn möglich, eine Messung des Kommunikationserfolges vorgenommen werden. Dies muss nicht unbedingt ex-post stattfinden, sondern kann, wenn es um die Messung des Beitrags von Codes zum Aufbau eines Markenbildes geht, auch wie angedeutet bereits in der Analyse-Phase erfolgen.

Für eine umfassende Erfolgsmessung müssen, je nach zu erhebendem Konstrukt, sowohl implizite als auch explizite Verfahren einander ergänzend eingesetzt werden. Die Umsetzung indirekter Messverfahren in der Praxis ist noch immer nicht unproblematisch, weil die Testdesigns noch stark an der Grundlagenforschung orientiert sind. Dennoch ist es möglich, auch mit expliziten Fragestellungen, wie z.B. nach der Vividness (Lebendigkeit und Klarheit innerer Markenbilder), der Zuordnung von Imageeigenschaften bzw. Werten zu einer Marke oder auch dem Fit von Kommunikation mit einer Marke, über forciert spontane Antworten Zugang zu impliziten Einstellungen zu erlangen.⁹ Damit erhält man allerdings eher Gesamterfolgsmaße für die Kommunikation, also für den gewählten Codierungsmix.

9. Fazit

Für eine erfolgreiche Markenführung muss die Identität einer Marke nicht nur definiert sein, sondern darüber hinaus explizit wie implizit an die jeweilige Zielgruppe vermittelt werden. Bislang zeigt sich in der Praxis dabei eine große Umsetzungslücke, weil die Botschaften der Marken, die ganz bestimmte Motive und Emotionen ansprechen sollen, nicht adäquat codiert werden. Inkonsistente Codierung führt zu einem

⁹ Hier geht es im Wesentlichen wieder um Test-Designs mit Reaktionszeitmessung.

unklaren Markenbild und somit zu Marken, die ihr Potenzial nicht ausschöpfen, und zudem Werbe- und Kommunikationsbudgets verschwenden.

Der in diesem Beitrag vorgestellte MarkenCodierungsOptimierer ist ein Tool, das hilft, diese Umsetzungslücke zu schließen. Auf der Grundlage von kulturpsychologischen Verfahren, werden Codes identifiziert, die intendierte Reize und Botschaften transportieren.

Vorteil des CodierungsOptimierers ist, dass, sobald die Grundlagen einmal geschaffen sind, modular und punktuell bei der Codierung unterstützt werden kann. Auf diese Weise können Markeninhaber bedarfsgerecht die Codierung ihrer Marke managen und oftmals schon im Vorfeld teure Fehlentscheidungen bei der kommunikativen Umsetzung der Marke vermeiden.

Literaturverzeichnis

Burkhardt, A./Göpel H. (2011): Markenidentitäts- und –führungsmodell von TAIKN, http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP_MarkenmodellTAIKN.pdf

Chan Kim, W./ Mauborgne, R. (2005): Der Blaue Ozean als Strategie, München/Wien.

Esch, F.-R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

Esch, F.-R. (2001): Wirkung integrierter Kommunikation, 3. Auflage, Wiesbaden.

Flehsig, K.-H. (1998): Kulturelle Schemata und interkulturelles Lernen, internes Arbeitspapier, <http://wwwuser.gwdg.de/~kflechs/iikdiaps3-98.htm>

Häusel, H.-G. (2004): Brain Script – Warum Kunden kaufen, Freiburg (u.a.).

Jung, C. G. (Hrsg.) (1968): Der Mensch und seine Symbole, Olten.

Köhler, W. (1929): Gestalt psychology, New York.

Kroeber-Riehl, W./Esch, F.-R. (2004): Strategie und Technik der Werbung, 6. Auflage, Stuttgart.

Kroeber-Riehl, W./Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Auflage, München.

Lorenz, K. (1943): Die angeborenen Formen möglicher Erfahrung. in: Zeitschrift für Tierpsychologie 5 (2), S. 235-409.

Mai, R./Hoffmann, S. (2010): Die Wirkung von Akzent und Dialekt in der internen und externen Kommunikation: Stand der betriebswirtschaftlich orientierten Forschung und Forschungsdirektiven, in: Journal für Betriebswirtschaft, 60 (4), 241-268.

Mai, R./Hoffmann, S. (2011): Four Positive Effects of a Salesperson's Regional Dialect in Personal Selling, Journal of Service Research, 14 (4), 423-437.

Meffert, H./Burmans, C. (2002a): Wandel in der Markenführung. Vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. In: Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, S. 17-33.

Meffert, H./Burmans, C. (2002b): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, S. 35-72.

Mikunda, Ch. (2005): Der verbotene Ort oder Die inszenierte Verführung. Unwiderstehliches Marketing durch strategische Dramaturgie, Frankfurt.

Nørretranders, T. (1998): Spüre die Welt. Die Wissenschaft des Bewusstseins, 4. Auflage, Reinbek bei Hamburg.

Oevermann, U. (2002): Klinische Soziologie auf der Basis der Methodologie der objektiven Hermeneutik – Manifest der objektiv hermeneutischen Sozialforschung,
http://www.ihs.de/publikationen/Ulrich_Oevermann-Manifest_der_objektiv_hermeneutischen_Sozialforschung.pdf

Ohmae, K. (1982): The Mind of the Strategist - The Art of Japanese Business, New York.

o.V. (2007): Mit weißen Kitteln werben, in: heureka! – Das Wissenschaftsmagazin im Falter (1/07),
<http://www.falter.at/web/heureka/blog/?p=13#more-13>

Ruge, H.-D. (2001): Innere Bilder, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Aufl., Wiesbaden.

Steiner, P. (2011): Sensory Branding – Grundlagen multisensueller Markenführung, Wiesbaden.

Scheier, Ch./Held, D. (2006): Wie Werbung wirkt: Erkenntnisse des Neuromarketings, Freiburg, Berlin, München.

Scheier, Ch./Held, D. (2007): Was Marken erfolgreich macht: Neuropsychologie in der Markenführung, Freiburg, Berlin, München.

Schmidt, B. (2007): Carglass hat kein Monopol, FAZ Nr. 227, S. 52.

Symons, D. (1979): The Evolution of Human Sexuality, New York.

von der Oelsnitz, D. (2005): Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen. In: Swoboda, B.; Morschett, D.: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 183-210.

Zajonc, R. B. (1968): Attitudinal Effects of Mere Exposure. Journal of Personality and Social Psychology, 9, 2, 1-27.