
Das Aushandlungs-Paradigma der Marke

Inga Ellen Kastens • Peter G. C. Lux

Das Aushandlungs- Paradigma der Marke

Den Bedeutungsreichtum
der Marke nutzen

Mit einem Geleitwort von Apl. Prof. Dr. Albert Busch

 Springer Gabler

Inga Ellen Kastens
Köln, Deutschland

Peter G. C. Lux
Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-658-02195-5
DOI 10.1007/978-3-658-02196-2

ISBN 978-3-658-02196-2 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Elke Flatau

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Geleitwort: Neue Wege – frisches Denken

Was bietet dieses Buch?

Neue Wege und frisches Denken: Neue Wege zeigt es für die Markenkommunikation auf. Dazu verbindet es in einzigartiger Weise Erkenntnisse der Linguistik und der Markenforschung.

Marken sind kommunikative Systeme. Sie bilden, das ist längst bekannt, diskursiv-kulturelle Leitsysteme und formen eigene Umwelten, in denen sich schon die Jüngsten auskennen, noch bevor sie eine Vorstellung von den Systemen haben, in deren Rahmen Marken Bedeutung erlangen.

Dass Markensysteme kommunikativ konstruiert sind, ist nicht neu. Allerdings herrscht vielfach noch die Vorstellung vor, man könne Markenwerte und Markenbedeutungen setzen oder gar durchsetzen. Dies ist nicht der Fall. Marken stehen, wie dieses Buch zeigt, in einem komplexen kommunikativen Umfeld, in dem ihre Bedeutung kommunikativ ausgehandelt wird.

Frisches Denken verlässt alte Pfade und Denkstile, die bereits Ludwik Fleck als „gerichtetes Wahrnehmen, mit entsprechendem gedanklichen und sachlichen Verarbeiten des Wahrgenommenen“ Fleck (1935/1980: 130) bezeichnet hat.

Die hier vorgeschlagene neue Perspektive erteilt dem vielfach noch wirkenden unilinearen Schlichtmodell von Kommunikation als Einwegprozess eine Absage. Der neue Blick bezieht diskurslinguistische Erkenntnisse ein, um die kommunikativen Aushandlungshorizonte adäquat zu beschreiben. Damit wird der Grund gelegt für eine zeit- und kommunikationsgemäße Denkweise, die erkannt hat, dass Bedeutungspotenziale nicht einseitig etabliert und stabil gehalten werden können. Kommunikation ist Interaktion, Austausch und Wechselwirkung, erst recht unter den Bedingungen elektronischer Kommunikationswelten.

Was kann dieses Buch?

Marke neu denken: Dieses Buch zeigt, wie Marken interaktiv Wissens- und Bedeutungssysteme ausbilden, die in komplexe Kommunikationsräume und gesellschaftliche Diskurse eingewoben sind. Es vermittelt eine kommunikationsadäquate Sichtweise auf Marken als Resultat diskursiver Auseinandersetzung. Es zeigt, dass nicht einseitig-dirigistische Markenführung das Modell der Zukunft sein kann, sondern eine Model-

lierung, die die empirisch vorfindbaren Aushandlungsergebnisse und -prozesse zur Grundlage macht.

Für die Markenführung besteht die Herausforderung darin, nicht lediglich als Gatekeeper des Marken-Bedeutungsraums zu agieren und zu versuchen, Markenwerte isoliert von Umgebungskommunikation zu etablieren, zu profilieren, zu stabilisieren und – falls unerwünscht – zu eliminieren.

Der hier vorgeschlagene neue Weg einer linguistisch basierten Markenauffassung führt zu neuen Erkenntnissen: Marken-Kommunikationssysteme können nur dann angemessen erfasst werden, wenn man ihren grundlegend kommunikativen Charakter verstanden hat. Konkret: Marken sind (ggf. fluktuierende) Interaktionsergebnisse, die in enger Wechselwirkung mit der gesamten Gesellschafts-, Wirtschafts- und Unternehmenskommunikation stehen.

Womit kann man rechnen?

Mit Freude an frischem Denken? Das ist zu hoffen. Es würde zeigen, dass hier etwas angestoßen wird, das etablierte Paradigmen (Kuhn 1962/1996) und Denkkollektive (Fleck 1935/1980) von einer Sichtweise überzeugt, ohne die heutige Kommunikation nicht mehr verstanden werden kann. Frisches Denken setzt Anreize, die Beharrungskräfte eines wissenschaftlichen Feldes zu überwinden, die oft „den Anspruch erheben, auf einer ‚Realität‘ zu beruhen, die mit allen Mitteln der Durchsetzung ihres Urteils ausgestattet ist, mit dem gesamten, kollektiv angehäuften und kollektiv angewandten Arsenal von Methoden, Instrumenten, Techniken, unter dem Druck der Disziplinierungen und Zensuren des Feldes und unter Mithilfe jener unsichtbaren Tugend einer Orchestrierung der habitus.“ (Bourdieu 1998: 29f., Kursivdruck im Original)

Was kann man wünschen?

Zu wünschen ist diesem Buch und der Markenforschung, dass das Neue und Wegweisende der hier vorgestellten Theorie und Methodik gesehen, angenommen und freudig weiterentwickelt wird.

Albert Busch (Göttingen)

Vorwort

Alle Menschen leben mit ihnen. Viele leben von ihnen. Und viele (junge) Menschen leben nach ihnen. Was sich wie eine Rätselfrage liest, beschreibt die ökonomische und gesellschaftliche Rolle, die das moderne Markenwesen in den westlichen Kulturen und Märkten in rund 120 Jahren erreicht hat. Allein in Deutschland trug laut Markenverband 2012 die markenbezogene Wirtschaft 900 Mrd. Euro zur Bruttowertschöpfung bei.

So viel über und *durch* Marke gesprochen wurde, je mehr ihre Bedeutung zunahm, desto stärker wuchs die Unsicherheit, ja die Fehlerquote im Management der Marke. Dies beobachtete der Praktiker von uns in mehr als vier Jahrzehnten markenentwickelnder Praxis mit zunehmender Sorge und Skepsis: So wuchsen zwar mit Medienanzahl, gesellschaftlichem Medienkonsum und der damit einhergehenden Datenerfassung (Big Data) die medialen Handlungsräume für die Unternehmen. Marken konnten nun via individuelle Ansprache von Interessensgruppen in Echtzeit gemanagt, sprich Aufmerksamkeit für Marke und Produkte/Leistungen schneller generiert werden. Für das Marketing sowie das Marken- bzw. Kommunikationsmanagement ließen sich Opportunitätskosten reduzieren. Doch: Waren und sind diese Maßnahmen wirksam genug, das wertvollste immaterielle Kapital jedes Unternehmens – die Marke – langfristig robust zu führen und zu vermehren? Und wichtiger noch: Wurde im Laufe der Entwicklung eigentlich klar(er), *was* da aufgebaut und zu führen versucht wird?

Die Frage danach, *was* eine Marke *ist*, mag – v. a. aus Sicht der Unternehmenspraxis – banal erscheinen. Das ist sie aber nicht. Zwar nahmen die Kanäle und Instrumentarien zu und luden dazu ein, die Marke bei den zahllosen Interessensgruppen erlebbar und hinsichtlich bestimmter Botschaften vermittelbar zu machen. Gleichzeitig verschwanden aber drängende Fragen in der Black Box: Wie entsteht das, was die Gesellschaft und die Ökonomie als „Marke“ bezeichnet? Wie bewerkstelligt es die Marke, noch nach Jahrzehnten den nachfolgenden Generationen bedeutsam zu sein, ohne sich hierbei in ihrer für die Menschen bedeutungsvollen Substanz geändert, aber dennoch gesellschaftlichen Entwicklungen angepasst zu haben? Überhaupt: Wie kommt die Marke in den „Kopf“ der Menschen, wo sie sich dem Hörensagen nach bildet? Und welchen Parametern und Mechanismen ist es zuzuschreiben, dass sich die eine Marke stärker in den Köpfen abspeichert als die Marke des direkten Wettbewerbers? Ist das wirklich von Produktinnovation, Budget und Instrumentenmix abhängig? Und: wie

wird sich das, was „Marke“ *ist*, in unserer vernetzten Wissensgesellschaft weiterentwickeln und managen lassen?

Wenn die Black Box „Marke“ verschlossen bleibt, laufen alle Führungsinstrumentarien der Marke auf höchst unsicherem und unprofitablem Grund. Denn fragen Sie sich selber: Unterliegen der Aufbau und die kontinuierliche, erfolgreiche Entwicklung von Marken wirklich ausschließlich Einfluss- und Wirkungsmechanismen, *die durch das Unternehmen monokausal zu steuern sind*? Lautet Ihre persönliche Antwort „Nein“ – oder spüren Sie zumindest Zweifel an einem eindeutigen „Ja“ – dann haben Sie sich mit diesem Buch auf ein erkenntnisreiches Experiment eingelassen. Denn es wird Ihnen eine Alternative bieten zu einer bislang als *Tatsache* deklarierten Anschauungsweise: Dass Marken vom Marketing und seinen kreativen Dienstleistern „gemacht“ werden können.

Die zentrale Frage nach der *bedeutungsvollen Machbarkeit von „Marke“* interessierte die Semantikerin von uns. Nicht, um Marken besser „führbar“ zu machen, sondern aus der Gewissheit heraus, dass Markenforschung immer auch wirtschaftliche und soziohistorische *Sprach- und Bedeutungsforschung* ist. Aus dieser Perspektive scheint es offensichtlich: Marken sind nicht allein die Ergebnisse und Aussagensysteme des markenführenden Unternehmens. Marken sind immer Ausdruck der kommunikativ ausgehandelten Auseinandersetzung von Menschen mit ihrer kulturellen, sozialen, politischen und wirtschaftlichen Wirklichkeit. Kein Steuerungsmodell heutigen Marken- und Kommunikationsmanagements kann diese Komplexität sprachlicher Aushandlung bislang erfassen und adäquat handhaben.

Wir haben uns – aus unterschiedlichen Perspektiven und Disziplinen kommend – zusammengefunden, um an einer grundlegenden *Theorie zur Marke* zu arbeiten. Frei nach dem Motto von Lewin (1945): „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie“. Das Resultat lässt sich beschreiben als ein wachsendes Theoriefundament zur Marke: die systemisch-semantische Markentheorie. Diese führt auf heute schon sicherer Basis in eine neue Markenpraxis, die das Kräfteverhältnis zwischen Unternehmen, Wettbewerb, Markt und (Wissens-) Gesellschaft neu ordnet.

Ob das notwendig ist? Aber ja! Nur über eine solche Neuordnung eröffnen sich für markenverantwortliche Führungskräfte neue Möglichkeiten zur Beeinflussung „ihrer“ Marke, bzw. ihrer *bedeutungskonstituierenden Praxis* innerhalb von Markt und Gesellschaft. Damit geht automatisch das Vermögen innerhalb der Markenpraxis einher, Instrumente und Mittel weit kritischer auszuwählen, um Gespräche über und durch die Marke zu initiieren und zu fördern und Kommunikationsinhalte in Social Media, klassischer Werbung, Sponsoring, PR- und CRM-Programmen usw. mit zusätzlichen

Funktionen im Sinne von Marken- und Unternehmenszielen (die sich gegenseitig stützen), anzureichern. Häufig isolierte „Internal-“, „Employer-“, „Behavioral-“ und sonstige „-Brandings“ werden überflüssig. Auch mittel- oder kurzfristig angelegte Aufmerksamkeitserregung bekommt eine nachgelagerte Funktion zugewiesen. Im Fokus steht der Aufbau einer Marke, die in das soziohistorische Bedeutungsgewebe des Unternehmens sowie der Unternehmensumfelder verwoben ist und hier langfristig im Sinne übergreifender unternehmerischer Intentionen wirkt.

Anderen wissenschaftlichen Disziplinen Vertrauen zu schenken – als denen der Betriebs- und Managementlehre zugehörigen – ist nicht leicht. Aber notwendig. Dies erfahren angehende Führungskräfte schon heute in den Hochschulen, Fortbildungen und sonstigen Weiterbildungsangeboten. Früher wurden Disziplinen wie die (Kognitive) Psychologie, die (Wissens-) Soziologie oder die Angewandte Linguistik nur als Hilfswissenschaften genutzt. Heute aber kann der prozessuale Charakter von und in Organisationen, die unsteuerbare Dynamik gesellschaftlicher Veränderungen und nicht zuletzt der immaterielle Charakter von Wertschöpfern, wie der Marke, nicht mehr allein auf dem vermeintlich sicheren wirtschaftswissenschaftlichen Eiland behandelt und erklärt werden. Zu groß, zu unübersichtlich und zu komplex ist der Beobachtungsradius geworden, innerhalb dessen Unternehmen auf die Gesellschaft schauen (müssen). Und innerhalb dessen auf die Unternehmen geschaut wird.

In Folge dieser transdisziplinären, Wissenschaft und Praxis vereinigenden Zusammenarbeit möchten wir insbesondere Albert Busch danken, der in seiner Passion als Vertreter der Angewandten Linguistik die so selbstverständlichen Dinge unseres Alltags weiterzudenken vermag. Dadurch regt er zu neuem Denken und Handeln an und stellt für uns einen Gesprächspartner von unschätzbarem Wert dar.

Herzlich danken möchten wir auch Oliver Börsch, Laszlo Kovacs, Wolfgang Marx, Alexandre Robert, Balthasar Wicki und Heinz Léon Wyssling, die – aus je eigener professioneller Perspektive – mit Anregungen und kritischen Einwänden zur Straffung und Präzisierung beitrugen. Unserer geschätzten Lektorin, Frau Elke Flatau, danken wir für ihre verständnisvollen Anregungen und den scharfen, nie die Übersicht verlierenden Blick.

Ein besonderer Dank geht an Herrn Wolfgang K. A. Disch, Geschäftsführer der G·E·M – Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e. V.: Seine Fähigkeit, im Hintergrund zusammen zu bringen, was zusammen gehört, ist einzigartig. Dies speziell am 17. November 2009 in Göttingen auf dem G·E·M-Forum.

Zu guter Letzt ein Hinweis: Sie erhalten mit diesem Buch weder eine Strichliste zum Führen einer Marke, wie es in vielen Management-Büchern heute der Fall ist. Noch

den letzten Stein der Weisen zur Markenführung, verpackt in werbewirksamen Worten. Wir möchten in diesem Buch zu einem qualifizierten und umfassenden Perspektivenwechsel anregen, der neue Möglichkeiten, neue Wege, aber auch neue Schwierigkeiten und Hürden aufzeigen wird; deren sorgfältige Beachtung und Bearbeitung sich aber – dies können wir aus Erfahrungen, Überzeugung und daraus abgeleiteter Voraussicht sagen – lohnen.

„Marke“ anders zu denken und zu verstehen, birgt eine Riesenchance, in den erschwerten Bedingungen des Hyperwettbewerbs nicht nur zu überleben, sondern die Bedingungen des Überlebens selbst mitgestalten zu können. Bedenken Sie – gerade im Hinblick auf die Entwicklungen des Internets: Noch spielt sich vieles in einer Betaphase ab. Doch die fortschreitende Dynamisierung erlaubt bald keine Testversionen in der *Interaktionsfähigkeit* von Unternehmen mehr. Wer versteht: „Marke“ funktioniert nicht über traditionelle Steuerung, sondern über interaktive Resonanzbildung in der (Wissens-)Gesellschaft, dem werden enorme Kräfte beiseite stehen.

Im September 2013,
Inga Ellen Kastens (Köln), Peter G. C. Lux (Zürich)

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort: Neue Wege – frisches Denken	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Perspektivenwechsel	1
1 Notwendigkeit zum Perspektivenwechsel.....	1
1.1 Die Marke im Spiegelsaal der Wirtschaft	1
1.2 Ungemütliches Umfeld	4
1.3 Marke – Terra Incognita der Ökonomie.....	6
1.4 Von der Theorie zur Praxis eines neuen Markendenkens und -managements.....	8
1.5 Für wen das Buch bestimmt ist	13
Grundlagenwissen für einen Perspektivenwechsel.....	15
2 Annäherungsversuche ans Ungreifbare	15
3 Die Semantik der Marke.....	19
3.1 Bedeutungen: Substanz jeder Marke.....	19
3.2 Wirkmächtigkeit von Alltag und Alltagssprache.....	21
3.2.1 Unmerkliche Wirkung unseres Alltags.....	21
3.2.2 Alltag und Alltagssprache wiegen schwerer als Werbung	25
3.2.3 Sprache: Gratismedium der Ökonomie	27
3.3 Ein neues Verständnis von Bedeutung.....	29
3.3.1 Semantik: Wissenschaft der Bedeutungen	29
3.3.2 Tiefensemantik: Stille Macht der Bedeutungen	31
3.3.3 Aushandlung: Unendlicher Variationsreichtum	32
3.3.4 Überfälliger Einbezug in die Ökonomie.....	35
3.4 Zutritt zur Marke über ihre semantische Bedeutung.....	37
3.4.1 Marke als Phänomen sozialer Aushandlung.....	38
3.4.2 Das Geheimnis starker Marken liegt in ihrem Bedeutungswandel	39
3.4.3 (Marken-)Bedeutungen werden nie isoliert ausgehandelt	43

4 Die systemisch-semantische Markentheorie	45
4.1 Marke ist nicht steuerbar, nur aushandelbar: Marke als soziales System verstehen..	45
4.2 Aushandlungsakteure des Markensystems: Gesellschaftliche Beziehungsgruppen ..	50
4.2.1 Kurzprofil	51
4.2.2 Besonderheiten	53
4.3 Aus welchen Bedeutungen Markensysteme bestehen: Semantische Binnenstruktur	57
4.3.1 Gesellschaftlich ausgehandeltes Wissen von Branchen und Märkten: Semantische Branchenebene	59
4.3.2 Gesellschaftlich ausgehandeltes Wissen von Produkten und Dienstleistungen: Semantische Leistungsebene	61
4.3.3 Gesellschaftlich ausgehandeltes Wissen zur Marke: Semantische Markenebene	63
4.4 Das Markensystem in der Gesellschaft: Entstehungs- und Entwicklungsphasen.....	68
4.4.1 Entstehung des Markensystems.....	68
4.4.2 Entwicklung des Markensystems	77
4.5 Systemisch-semantische Definition einer Marke.....	82
5 Die systemisch-semantische Markenpraxis.....	83
5.1 Der Management-Mechanismus: Aushandlung.....	84
5.2 Zentrale Koordinationsinstanz: Der Markensystemkern	85
5.2.1 Struktur, Kategorien, Merkmale	86
5.2.2 Bipolare Struktur: Gesellschaftliche Dynamik integrieren	93
5.2.3 Regelmäßige Prüfung und Überarbeitung	95
5.3 Zutritt zur Marke: Der Markendiskursraum.....	97
5.3.1 Marke und Diskurs: Zusammenhänge.....	98
5.3.2 Große Chance im Aushandlungsprozess: Die diskursanalytische Perspektive	100
5.3.3 Konzeption des Markendiskursraums in drei Phasen.....	106

Neue Wege in der Markenpraxis.....	111
6 Mehr als nur eine Alternative zum bisherigen Blick auf „Marke“	111
6.1 Ein verändertes Kommunikationsverständnis eröffnet neue Chancen und Wege ...	111
6.2 Marke: Neu verstanden	112
6.3 Die Marke als Erfolgskonzept für den unternehmerischen Zugang zu Diskursen...	113
7 Markendiskursraum: Zutritt zur gesellschaftlichen Bedeutung der Marke.....	117
7.1 Markendiskursanalyse im Bedeutungsraum „Unternehmen“ (Gesprächsbasis).....	117
7.1.1 Aushandlungsakteure im Bedeutungsraum „Unternehmen“.....	117
7.1.2 Strategiesichtung und -bewertung	119
7.1.3 Zusammenstellung der Untersuchungsmaterialien.....	122
7.1.4 Sprach- und Bedeutungsbasis unter tiefensemantischem Radar	123
7.1.5 Vergleichende Bewertung und Potenzialanalyse	140
7.2 Übergang zum Bedeutungsraum „Alltag“ (Studienkonzeption).....	143
7.2.1 Aushandlungsakteure im Bedeutungsraum „Alltag“ (Zweites und drittes semantisches Akteursnetz)	145
7.2.2 Konzeption des markendiskursanalytischen Studiendesigns	149
7.2.3 Durchführung der Befragung (Zweiter Teil des Markendiskurskorpus).....	158
7.2.4 Aufbereitungsmethodik: Die Aussagekraft der Alltagssprache	158
7.3 Markendiskursanalyse im Bedeutungsraum „Alltag“ (Festlegung des Markendiskursraums)	166
7.3.1 Ausgehandelte Bedeutungslandschaft und semantisches Stammkapital.....	168
7.3.2 Identifikation von Wissensblockaden.....	189
7.3.3 Das einflussreiche Akteurs- und Beziehungsgeflecht	195
7.3.4 Semantik des Vertrauens	215
7.3.5 Festlegung des Markendiskursraums: Gesammelte Ergebnisse.....	240
8 Markensystemkern: Markenwirklichkeit im Unternehmen implementieren	249
8.1 Markenerlebniskern (erste Hälfte)	249
8.2 Strategischer Markenkern (zweite Hälfte).....	253
8.2.1 Hinführende Worte	253
8.2.2 Markensystemkern an die Unternehmensstrategien anknüpfen	256
8.2.3 Besetzung der Merkmalskategorien des strategischen Markenkerns	266
8.2.4 Zusammenfassung: Konzeption des strategischen Markenkerns	272

9 Systemisch-semantisches Strategieprogramm: Erweiterung des unternehmerischen Denkradius	275
9.1 Existenz des Unternehmens sichern.....	275
9.2 Systemisch-semantisches Strategieprogramm: Auf dem Level einer Unternehmensstrategie zu operationalisieren	278
9.2.1 Der Markensystemkern (Basis)	282
9.2.2 Die Markenstrategie (1. Strategieniveau).....	282
9.2.3 Die Markengrundstrategien (2. Strategieniveau).....	284
9.2.4 Die Markenfunktionsstrategien (3. Strategieniveau).....	287
9.3 Die Markensystem-Bibliothek: Weit mehr als eine Markenstrategie	289
Das Aushandlungs-Paradigma der Marke.....	293
10 Managen nach den Gesetzen der Unberechenbarkeit.....	293
Literaturverzeichnis.....	295
Autoreninformationen	319

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i>	Die Reiseroute für einen Perspektivenwechsel auf „Marke“	9
<i>Abbildung 2:</i>	Schritte in eine Semantik der Marke	21
<i>Abbildung 3:</i>	Das Medienrad dreht sich immer schneller	25
<i>Abbildung 4:</i>	Starke Marken in der Alltagssprache	41
<i>Abbildung 5:</i>	Gesellschaftliche Beziehungsgruppen konstituieren die Marke	52
<i>Abbildung 6:</i>	Vielfältige Interaktionen unter den gesellschaftlichen Beziehungsgruppen ..	53
<i>Abbildung 7:</i>	Akteure gesellschaftlicher Beziehungsgruppen sind eingebettet in ihre sozialen Umfelder	54
<i>Abbildung 8:</i>	Das gesellschaftlich ausgehandelte Wissen zu einer Marke in der semantischen Binnenstruktur kategorisiert	58
<i>Abbildung 9:</i>	Starke Marken in der Alltagssprache	66
<i>Abbildung 10:</i>	Der Markensystemkern	87
<i>Abbildung 11:</i>	Das Kernleistungsversprechen (KLV) im Markensystemkern	89
<i>Abbildung 12:</i>	Innere Merkmalskategorien im Markensystemkern	90
<i>Abbildung 13:</i>	Äußere Merkmalskategorien im Markensystemkern	92
<i>Abbildung 14:</i>	Die zwei Hälften im bipolar angelegten Markensystemkern	93
<i>Abbildung 15:</i>	Der Markendiskursraum offeriert einen analytischen Zutritt zur gesellschaftlichen Bedeutung der Marke	104
<i>Abbildung 16:</i>	Die drei Schritte zur Erstellung des Markendiskursraums	107
<i>Abbildung 17:</i>	Der erste Schritt zur Erstellung des Markendiskursraums	117
<i>Abbildung 18:</i>	Die erste Hälfte des Markendiskurskorpus wird im Bedeutungsraum "Unternehmen" festgelegt	122
<i>Abbildung 19:</i>	Quantitative Auswertung der Semantisierung von BMW-Markenkern-Merkmalen	131
<i>Abbildung 20:</i>	Quantitative Auswertung der Semantisierung von OPEL-Markenkern-Merkmalen	132
<i>Abbildung 21:</i>	Semantische Landkarte der Markensysteme „A“ und „B“	136
<i>Abbildung 22:</i>	Das Analyse-Dokument „Gesprächsbasis“ wird in die Markensystem-Bibliothek eingepflegt	142
<i>Abbildung 23:</i>	Der zweite Schritt zur Erstellung des Markendiskursraums	143
<i>Abbildung 24:</i>	Der zweite Teil des Markendiskurskorpus entsteht durch die Befragung	158
<i>Abbildung 25:</i>	Der finale Schritt zur Erstellung und Festlegung des Markendiskursraums	166

<i>Abbildung 26:</i> Erste Ergebnisebene im Markendiskursraum	168
<i>Abbildung 27:</i> Das Analyse-Dokument „Semantisches Stammkapitel“ wird in die Markensystem-Bibliothek eingepflegt.....	188
<i>Abbildung 28:</i> Die zweite Ergebnisebene im Markendiskursraum	189
<i>Abbildung 29:</i> Das Analyse-Dokument „Wissensblockaden“ wird in die Markensystem-Bibliothek eingepflegt	194
<i>Abbildung 30:</i> Die dritte Ergebnisebene im Markendiskursraum	195
<i>Abbildung 31:</i> Das Analyse-Dokument „Akteurs- und Beziehungsgeflecht“ wird in die Markensystem-Bibliothek eingepflegt.....	214
<i>Abbildung 32:</i> Die vierte Ergebnisebene im Markendiskursraum	215
<i>Abbildung 33:</i> Das Analyse-Dokument „Semantik des Vertrauens“ wird in die Markensystem-Bibliothek eingepflegt.....	240
<i>Abbildung 34:</i> Das Ergebnis-Dokument „Ergebnisse des Markendiskursraums“ wird in die Markensystem-Bibliothek eingepflegt.....	247
<i>Abbildung 35:</i> Das Ergebnis-Dokument „Markenerlebniskern“ wird in die Markensystem-Bibliothek eingepflegt.....	252
<i>Abbildung 36:</i> Provisorische Zuordnung der Anschlusspotenziale in die Merkmalskategorien	253
<i>Abbildung 37:</i> Die zentrale Funktion des Kernleistungsversprechens (KLV)	263
<i>Abbildung 38:</i> Die Filter-Dokumente werden in die Markensystem-Bibliothek eingepflegt	265
<i>Abbildung 39:</i> Der Prozess für die Besetzung der Merkmalskategorien innerhalb des strategischen Markenkerns	267
<i>Abbildung 40:</i> Die Merkmals-Kategorie „Traditionsmerkmal“ im Markensystemkern	268
<i>Abbildung 41:</i> Das Dokument „Strategischer Markenkern“ ist das erste Strategie-Dokument und findet seinen Platz in der Markensystem-Bibliothek	271
<i>Abbildung 42:</i> Zielpyramide für das systemisch-semantische Management im Unternehmen.....	277
<i>Abbildung 43:</i> Tiefe Verwurzelung der Strategieniveaus und der Strategiematrix im gesamten Unternehmensmanagement	279
<i>Abbildung 44:</i> Die drei Strategieniveaus werden in die Markensystem-Bibliothek eingepflegt	289
<i>Abbildung 45:</i> Die vollständige Markensystem-Bibliothek	290

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1:</i>	Markenisotopieanalyse des Markensystems „BMW“	128
<i>Tabelle 2:</i>	Die Wortfelder „sportlich“ und „jung“ im Markensystem „BMW“	171
<i>Tabelle 3:</i>	Diskursive Grundkonzepte im Markensystem „Toyota“: Generik und reine Werbeerinnerung	173
<i>Tabelle 4:</i>	Diskursive Grundkonzept im Markensystem „Toyota“: Undifferenziertes Mittelsegment	176
<i>Tabelle 5:</i>	Stereotypbildung in den Markensystemen „BMW“ und „Mercedes“	182
<i>Tabelle 6:</i>	Vergleichende Ergebnisse der „European Trusted Brands“ (2009 – 2013) .	219
<i>Tabelle 7:</i>	Das systemisch-semantische Strategieprogramm erfüllt die Ansprüche einer Unternehmensstrategie	280

Hinweis: *Mit der (kürzeren) männlichen Form ist die weibliche immer mit gemeint.*