

www.iu.de

IU DISCUSSION

PAPERS

Marketing & Kommunikation

Markenpolitik in übersättigten Märkten: Zur
soziotechnischen Logik der Markenentwicklung

FRIEDRICH KRAHNERT

LUCA STANGL

MARTIN WAGNER

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. Martin Wagner

ORCID-ID: 0009-0004-8722-6703

IU Internationale Hochschule - Campus Dresden

Schweriner Straße 5

01067 Dresden

Telefon: +49 178 1614883

Email: martin.wagner@iu.org

IU Discussion Papers, Reihe: Business & Management, Vol. 4, No. 5 (NOV 2024)

ISSN-Nummer: 2750-0683

Website: <https://www.iu.de/forschung/publikationen/>

Markenpolitik in übersättigten Märkten: Zur soziotechnischen Logik der Markenentwicklung

Friedrich Krahnert, Luca Stangl, Martin Wagner

ABSTRACT:

Complexity and structurally oversaturated goods markets make it harder to plan social and operational development processes. Brand policy is particularly important in this context, as it has the task of providing all stakeholders with equal guidance. In this discussion paper, a proposal is developed, referred to as the socio-technical logic of brand policy, which can be used to describe and discuss interactions between social value systems and product-related functional promises. Using two case studies, this logic is demonstrated, criticised and ultimately summarised in five theses.

Komplexität und strukturell übersättigte Gütermärkte sorgen für abnehmende Planbarkeit gesellschaftlicher und betrieblicher Entwicklungsprozesse. Hierbei kommt der Markenpolitik besondere Bedeutung zu, hat sie doch die Aufgabe, allen Stakeholdern gleichermaßen Orientierung zu bieten. Im vorliegenden Discussion Paper wird ein Vorschlag erarbeitet, als soziotechnische Logik der Markenpolitik bezeichnet, mit dessen Hilfe Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichen Wertesystemen und produktbezogenen Funktionsversprechen beschrieben und diskutiert werden können. Anhand zweier Fallstudien wird diese Logik demonstriert, kritisiert und letztlich in fünf Thesen zusammengefasst.

KEYWORDS:

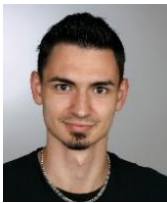
Unternehmertum, Management, Strategie, Marketing, Komplexität, Kommunikationspolitik, Produktpolitik, Markenpolitik, Markensoziologie, Marktsoziologie

JEL: M

AUTOREN



Friedrich Krahnert ist seit dem Wintersemester 2022 dualer Student an der IU Internationale Hochschule im Studiengang Marketingmanagement am virtuellen Campus. Im Rahmen der Fallstudie im Fach Kommunikations- und Markenpolitik hat er sich intensiv mit dem Unternehmen BlackRock auseinandergesetzt, gerade in Bezug auf den Umgang mit übersättigten Märkten.



Luca Stangl studiert seit dem Wintersemester 2022 im dualen Studiengang Marketingmanagement am virtuellen Campus der IU Internationale Hochschule. Er hat den Konzern Deutsche Bahn im Rahmen einer Fallstudie im Fach Kommunikations- und Markenpolitik ausführlich untersucht.



Prof. Dr. Martin Wagner ist seit 2021 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der IU Internationale Hochschule im Dualen Studium am Standort Dresden. Seine Forschungsinteressen liegen vor allem in den Schnittstellen zwischen BWL, VWL, Soziologie und Psychologie. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in Lehre, Forschung und Praxis.

Vorwort

Dieses Discussion Paper ist ein Resultat der Vorlesung zur Kommunikations- und Markenpolitik an der IU Internationale Hochschule. Dabei wurde ein theoretischer Ansatz entwickelt, welcher die Entstehung von ‚Marke‘ vor dem Hintergrund des Problems der „*Ästhetischen Differenz*“ (Brock 1986: 161), als einer unvermeidlichen Differenz zwischen Denken und Kommunizieren, nachzuzeichnen und anhand der Situation übersättigter Märkte zu diskutieren ermöglicht.

In Teil 1 des vorliegenden Discussion Papers wird zur Problemstellung der „*Ästhetischen Differenz*“ (ebd.) hingeführt, diese kurz begründet und daran anschließend ein theoretischer Ansatz zum markenpolitischen Umgang mit dem Problem der Ästhetischen Differenz entwickelt. Teil 2 stellt dann Fallstudien vor, die im Zuge der Vorlesung zur Kommunikations- und Markenpolitik durch Studierende erarbeitet worden sind. In Teil 3 werden dann diese Fallstudien vor dem Hintergrund des in Teil 1 erarbeiteten Ansatzes diskutiert und Vorschläge zur weiteren Bearbeitung unterbreitet.

Teil 1

Martin Wagner

Hinführung

Corporate Identity, Brand Planning, Vision, Mission und Purpose, Ziele, Unternehmensidentität, Image (Keite 2024): Die Literaturrecherche zum Thema Markenpolitik führt in kürzester Zeit zur Konfrontation mit verschiedensten Begriffen und damit zur wissenschaftlichen Herausforderung, diese differenziert zu bestimmen. Auffallend ist dabei, dass sich vor allem das Verständnis von ‚Marke‘ und ‚Politik‘ als nicht einheitlich herausstellt. So werden Spielfilme (Heitjans 2015) ebenso in Zusammenhang mit Markenbekanntheit und -image diskutiert wie Kreditinstitute (Wildtschütz 2015), Unternehmensmitarbeiter (App 2015, Engel 2015, Harder und Wüthrich 2016), Regionen bzw. Länder (Adel 2014, Dippe 2014) oder auch politische Akteure (Nolte 2004) und Kunst (Flecker 2014). Selbst der Begriff der Nachhaltigkeit wird mit Markenpolitik in Zusammenhang gebracht (Weinrich 2014). So umfassend die Kontexte der Markenpolitik in Erscheinung treten, so herausfordernd ist es, ein Verständnis von Markenpolitik zu entwickeln, als einer allen Kontexten innewohnenden Logik. Notwendig erscheint dieses Anliegen aus dem Grund, dass in Zeiten zunehmender Komplexität, als zunehmende Vernetzungsdichte zwischen Menschen verstanden (Bateson 2014; Luhmann 1991), Planbarkeit gesellschaftlicher und somit auch ökonomischer Entwicklung abnimmt, besonders begünstigt durch zunehmende Übersättigung von Gütermärkten. Umso wichtiger erscheint es, zur Gestaltung zwischenmenschlicher Kommunikation, im politischen ebenso wie im unternehmerischen Kontext, auf begründbare Muster dieser innewohnenden Logiken zurückgreifen zu können.

Problemstellung und Forschungsfrage

Kommunikation gilt hierbei als „*Orientierung in einer Welt, die man nicht zu verstehen braucht*“ (Brock 2002: 518 ff.), was bedeutet, dass wir Menschen kommunizieren müssen, „*weil wir weder uns noch*

andere noch die Welt tatsächlich verstehen können“ (ebd.). Die Unumgänglichkeit von Missverständnissen im Zuge zwischenmenschlicher Kommunikation kollidiert demnach mit der aus der arbeitsteiligen Organisation industrialisierter Gesellschaften hervorgehenden Notwendigkeit planmäßigen Vorgehens (Roßner 2023), sowohl im Politischen als auch im Ökonomischen, die wiederum Missverständnisse weitestgehend auszuschließen beabsichtigen. Kommunikation als „Orientierung in einer Welt“ (ebd.), als zwischenmenschliche Verständigung verstanden, nicht als Verstehen, muss mit der Nicht-Identität zwischen Begriff und dessen Bedeutung rechnen, zwischen „intrapyschischen Prozessen (Denken, Fühlen, Vorstellen, Wollen) und deren sprachlicher Vergegenständlichung in Wort- und Bildsprachen“ (Brock 1986: 161), deren Verhältnis auch als „Ästhetische Differenz“ (ebd.) bezeichnet wird, als die „Differenz von Bedeutung und Vergegenständlichung, von Gedanken und Sprache, von Konzept und Realisierung“ (ebd.). Diese Ästhetische Differenz „bleibt unaufhebbar“ (ebd.), womit das hier zugrundeliegenden Kernproblem beschrieben ist.

Die hier zu bearbeitende Forschungsfrage lautet also: Wie lässt sich eine konkret erwartete Reaktion auf Seiten einer Zielgruppe bewirken, also zwischen Markenidentität und Markenimage (Hohenstein 2008) vermittelt, wenn doch die dafür erforderliche eindeutige Verknüpfung zwischen Begriff und Bedeutung, zwischen „inkorporierten Prozessen“ und „deren sprachlicher Vergegenständlichung“ (ebd.) nicht gewährleistet werden kann? Dabei gilt es, zunächst den Begriff der ‚Marke‘ genauer zu betrachten und zu definieren.

Theoretische Einordnung

Die Problematik hinter der „Ästhetischen Differenz“ (Brock 1986: 161) ist nicht neu. Ferdinand de Saussure, oft verknüpft mit der „Geburt des Strukturalismus“ (Münker und Roesler 2012: 1), verstanden als ein Versuch der „Beschreibung allgemeiner sprachlicher Strukturen“ (ebd.: 2), verweist mit zwei wesentlichen Begriffen in eine vergleichbare Richtung, einerseits mit dem Begriff ‚Signifikat‘, als Ausdruck für das sprachlich Bezeichnete bzw. die „Vorstellung“ (ebd.: 3), und andererseits mit dem Begriff ‚Signifikant‘, als Ausdruck für das Bezeichnende bzw. „Lautbild“ (ebd.: 3). Dabei sollte man sich „das Zeichen als ein Blatt Papier vorstellen, dann sei dessen eine Seite das Signifikat, die andere der Signifikant; sie lassen sich nicht voneinander trennen, ohne das Zeichen zu zerstören. Doch so untrennbar beide Seiten des Zeichens miteinander verbunden sind, so wichtig bleibt sogleich ihre Differenz.“ (ebd.: 3). Trotz dieser Untrennbarkeit von Signifikat und Signifikant sowie ihrer unumgänglichen Differenz ist „ihr Verhältnis zueinander doch in einem wesentlichen Sinn zufällig, beliebig.“ (ebd.: 3). Eine eindeutige Verknüpfung beider muss ausgeschlossen werden, woraus der erste Grundsatz der allgemeinen Sprachwissenschaft hergeleitet werden kann: „die Arbitrarität (Beliebigkeit) des Zeichens“ (ebd.: 3). Das Zeichen begründet seine Wirksamkeit also nicht durch eindeutige Verknüpfung von Signifikat und Signifikant, sondern durch den Kontext seiner Verwendung im Zuge zwischenmenschlicher Kommunikation, verstanden als Orientierung in der Umgebung ohne Verstehen. Im Zentrum dieser zwischenmenschlichen Kommunikation stehen soziale Prozesse der Bedeutungszuweisung. Aschenbrand (2017: 36) schreibt: „Die Aneignung bezeichnet die Zuschreibung von Bedeutung an diese Objekte [...]“. Im Zuge dieser Bedeutungszuweisung, verstanden als Grundprinzip soziopsychischer Aneignungsprozesse, ist also „Nicht die Referenz der Zeichen, also ihr Bezug auf etwas Außersprachliches,

[die] zählt, sondern ihre Relation, genauer: die Differenz der Zeichen zueinander. Entscheidend ist der Wert, wie Saussure sagt, der durch diese Differenz festgelegt wird.“ (ebd.: 4).

Die Saussure'schen Annahmen zur sprachlichen Struktur zeigen auf eine Art Relativität der zwischenmenschlichen Kommunikation im Allgemeinen und Relativität der Sprache im Besonderen, deren erkenntnistheoretische Wurzeln auf Francis Bacon (1561-1622) und John Locke (1632-1704) zurückführbar sind (Werlen 2002: 95) und die heute unter den Begriffen des symbolischen Kommunizierens und Interagierens (Mead 1975: 107ff.; Blumer 1969) sowie der Sprachlichen Relativität diskutiert werden. Darauf wird nachfolgend kurz eingegangen.

Benjamin Lee Whorf (1897-1941) wird als „*Erfinder des Prinzips der sprachlichen Relativität*“ (Werlen 2002: 217) bezeichnet. Diese besagt: *„Die jeweilige Sprache, das sprachliche Hintergrundsystem, formt also für Whorf die Ideen, bahnt dem Denken des Individuums den Weg, ist nicht einfach ein abbildendes Werkzeug für ein sprachunabhängiges Denken.“* (ebd.: 219). Der Verdacht, dieser Zusammenhang sei trivial, wird durch die Annahme zu widerlegen versucht, *„dass das sprachliche Denken von der Grammatik der jeweiligen Einzelsprache abhängig ist.“* (ebd.: 219). Ebenso wie die Gesetze der Schwerkraft im Lebensalltag, *„muss Sprache, oder besser Grammatik, beim Sich-Verständigen als Hintergrund vorausgesetzt werden. Zwei Personen A und B können sich nur deswegen verständigen, weil sie die ‚gleiche Sprache sprechen‘. Das aber ist nichts Selbstverständliches, sondern ein komplexer Prozess.“* (ebd.: 220). Der Mensch denkt also in den Strukturen seiner Sprache bzw. seiner Muttersprache, da letztere die grammatikalische Logik des individuellen Denkens und somit des kollektiven Verständigens über Kulturalisierungsprozesse im Kindesalter vermittelt: *„Kulturell sind solche Sprachen in dem Sinne, als jede Sprache von dem lernenden Kind aus den Äußerungen seiner Umgebung, also der Mutter, des Vaters, der Geschwister und Spielkameraden erworben wird.“* (ebd.: 12). Die Entwicklung der Denkstrukturen geht also mit dem Kulturalisierungsprozess der Sprachbefähigung einher, jedoch auf unbewusster Ebene. Die strukturellen Grundlagen zwischenmenschlicher, symbolischer Kommunikation werden demnach im Kindesalter, im Zuge der Kulturalisierung, entwickelt, und bestimmen zeitlebens das Verhältnis zwischen Signifikat und Signifikant, symbolisch zusammengeführt im sprachlichen oder auch künstlerischen Zeichen.

In diesem Zusammenhang verweisen Kulturalisierungsprozesse direkt auf das soziologische „*Theoriefeld*“ (Schüle 2016: 35) des Symbolischen Interaktionismus, *„zu dem phänomenologische, ethnomethodologische und etliche weitere Ansätze gehören“* (ebd.). Mead (1993: 115) schreibt dazu: *„Wir befassen uns hier besonders mit der Intelligenz auf der menschlichen Ebene, d.h. mit der gegenseitigen Anpassung der Handlungen verschiedener menschlicher Wesen innerhalb des menschlich-gesellschaftlichen Prozesses; eine Anpassung, die durch Kommunikation abgewickelt wird: durch Gesten auf den niedrigeren Ebenen der menschlichen Entwicklung und durch signifikante Symbole (Gesten, die einen Sinn haben und daher mehr als bloße Ersatzreize sind) auf den höheren Entwicklungsstufen.“*

Symbolischer Interaktionismus besagt also, *„dass Menschen Objekten, d.h. materiellen Dingen und geistigen Produkten, gegenüber auf Grund der Bedeutung, die diese Dinge für sie haben, handeln. Diese Bedeutung entsteht in einem Interaktionsprozess und ist historisch wandelbar.“* (Baur et al. 2008: 81). Bedeutung von Objekten entsteht demnach als Folge differenzierender symbolischer Interaktionsprozesse, als kommunikative Anpassungsprozesse verstanden, wobei Bedeutung dabei über den Zeitverlauf veränderlich ist. Anpassung suggeriert hierbei die Existenz von Differenzen, die

den Impuls zur Bedeutungszuweisung bzw. soziopsychischen Aneignung im Zuge der kommunikativen Anpassung auszulösen im Stande sind.

Diese kurze theoretische Einordnung durchziehen einerseits der Begriff der Differenz, verstanden als Verschiedenheit oder Andersartigkeit, und andererseits der Begriff des Symbols, verstanden als Verweis auf eine Unvereinbarkeit zweier Wahrnehmungs- bzw. Wirkungssphären, die es mittels kollektiver Bedeutungszuweisung zu bewältigen gilt, zum Zweck der zwischenmenschlichen Verständigung. So lässt sich eine Unvereinbarkeit der intrapsychischen Ebene des Individuums mit der interpersonalen und institutionalen Ebene des sozialen Umfelds konstatieren. Symbolische Formen des Kommunizierens können also als Zwangsfolge eines Kulturalisierungsprozesses verstanden werden, zum Zweck der zwischenmenschlichen Verständigung ohne Verstehen, deren Wirksamkeit von der Art und Weise kollektiver Bedeutungszuweisung abhängig ist. Hier bietet sich eine Konkretisierung der oben bereits gestellte Forschungsfrage an: Wie lässt sich eine auf einen konkreten Gegenstand bezogene Bedeutungszuweisung bewirken, wenn doch die dafür erforderliche eindeutige Verknüpfung zwischen Signifikat und Signifikant, zwischen „inkorporierten Prozessen“ und „deren sprachlicher Vergegenständlichung“ (Brock 1986: 161) nicht gewährleistet werden kann? Die hier zu behandelnde zentrale Problematik der „Ästhetischen Differenz“ (ebd.) verweist dabei auf den erste Grundsatz der allgemeinen Sprachwissenschaft: „die Arbitrarität (Beliebigkeit) des Zeichens“ (Münker und Roesler 2012: 3).

Wenn nun jedes Zeichen, aufgrund seines Symbolcharakters und der damit verbundenen Interpretationsbedürftigkeit, dieser Arbitrarität (Beliebigkeit) unterliegt, muss dies auch für das Zeichen ‚Marke‘ gelten. Marke wird dabei „unter Marketingleuten“ (Kotler und Bliemel 1999: 689) als „Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zweck der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und der Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten“ (ebd.) bezeichnet und von Markenname, Markenzeichen, Warenzeichen und Urheberrecht unterschieden. Markenname ist dabei der „verbal wiedergebbare, »artikulierbare« Teil der Marke. Beispiel: Opel, Persil, Maggi, Mövenpick und Gardena.“ (ebd.). Das Markenzeichen ist dagegen der „erkennbare, jedoch nicht verbal wiedergebbare Teil der Marke, z.B. ein Symbol, eine Gestaltungsform, eine charakteristische Farbgebung oder Schrift. Beispiele: die Adidas-Streifen, der Mercedes-Stern und die lila Milka-Kuh.“ (ebd.). Mit Markenname und Markenzeichen sind jedoch noch keine juristischen Ansprüche verbunden. Diese werden durch Warenzeichen und Urheberrecht repräsentiert. Warenzeichen wird dabei als „Marke oder ein Markenbestandteil [bezeichnet], die bzw. der rechtlich geschützt ist und dem Anbieter die ausschließliche Nutzung des Namens oder Zeichens sichert.“ (ebd.). Über die Nutzung des Namens oder Zeichens hinausgehend, umfasst das Urheberrecht (Copyright) das „ausschließliche gesetzliche Recht der Reproduktion, Veröffentlichung und Veräußerung des Gegenstandes und der Form eines literarischen, musikalischen oder sonstigen künstlerischen Werks.“ (ebd.) Für das vorliegende Discussion Paper sind zunächst die ausgeführten Definitionen der Begriffe ‚Marke‘, ‚Markenname‘ und ‚Markenzeichen‘ von Bedeutung.

Zusammenfassend besteht also ‚Marke‘ aus einem „verbal wiedergebbare[n]“ (Kotler und Bliemel 1999: 689) und einem „nicht verbal wiedergebbare[n]“ (ebd.) Markenanteil. Beiden wohnt jedoch die oben herausgearbeitete Symbolhaftigkeit inne, teilweise auch explizit in der entsprechenden Definition so benannt, womit beiden Markenanteilen auch dieselbe Funktionslogik unterstellt werden kann, die im

Zusammenhang mit dem Problem der „Ästhetischen Differenz“ (Brock 1986: 161) erläutert wurde. So rückt die Definition des Begriffs ‚Marke‘ noch einmal in den Fokus: „Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen [...]“ (Kotler und Bliemel 1999: 689). Begriffe sind dabei „Namen für Sätze“ (Brock 2002: 518). Sie dienen der Verständigung, als „Orientierung in einer Welt, die man nicht zu verstehen braucht [...] weil wir weder uns noch andere noch die Welt tatsächlich verstehen können.“ (ebd.). Begriffe sind also ebenso Namen, symbolisieren Sätze als Sinnzusammenhänge (Signifikat), die wiederum einem Zeichen, dem Begriff selbst (Signifikant), zugewiesen werden, „zum Zweck der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und der Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten“ (Kotler und Bliemel 1999: 689). Die Differenzierung gilt hier als „Relation, genauer: die Differenz der Zeichen zueinander. Entscheidend ist der Wert, wie Saussure sagt, der durch diese Differenz festgelegt wird.“ (Münker und Roesler 2012: 1). Erst die Differenzierung der Zeichen untereinander erzeugt also Bedeutung, einerseits sich als das Bezeichnete (Signifikat) auf „Produkte und Dienstleistungen“ (Kotler und Bliemel 1999: 689) beziehend und andererseits sich als das Bezeichnende (Signifikant) auf den „Wert“ (Münker und Roesler 2012: 1) beziehend. ‚Marke‘ führt demnach zwei unterschiedliche Bedeutungsdimensionen in sich zusammen, einerseits die Dimension des Bezeichneten (Signifikat) und andererseits die Dimension des Bezeichnenden (Signifikant) bzw. einerseits die Dimension der „inkorporierten Prozesse“ und andererseits die Dimension „deren sprachlicher Vergegenständlichung“ (Brock 1986: 161). Mit anderen Worten: ‚Marke‘ vereint einerseits Produktbezug (Signifikat) und andererseits Wertbezug (Signifikant), problematisiert in dem, was „unter Marketingleuten“ (Kotler und Bliemel 1999: 689) einerseits als Produktpolitik und andererseits als Kommunikationspolitik diskutiert wird. So schreiben Kotler und Bliemel (1999: 925) weiter, auf den so genannten Marketing-Mix Bezug nehmend: „Zum Marketing gehört mehr als die Entwicklung eines guten Produkts, seine Einführung auf dem Markt und die Festlegung eines attraktiven Preises. Wenn ein Unternehmen im Wettbewerb bestehen will, muß es darüber hinaus absatzfördernde Kommunikation an seine gegenwärtigen und potentiellen Kunden richten.“¹

Markenpolitik kennzeichnet demnach das Zusammenspiel aus Produktpolitik und Kommunikationspolitik. ‚Marke‘ verkörpert dabei einerseits, auf der Gegenstands- bzw. Produktebene (Signifikat), mögliche Funktionsversprechen und andererseits, auf der Wertesystemebene (Signifikant), mögliche Wertentwicklungsversprechen. Die Wertesystemebene teilt sich dabei auf in einerseits sozialisierungsbezogene Werteentwicklung und andererseits diskursbezogene Werteentwicklung (Kruse 2010). Durch Sozialisierungsprozesse entwickelte Wertesysteme wirken demnach unbewusst loyalitätsfördernd und verhalten sich gegenüber Veränderungen der sozialen Umgebung relativ unveränderlich. Diskursbezogene Werteentwicklung wirkt dagegen überwiegend bewusst, verständnisfördernd und gegenüber Veränderungen der sozialen Umgebung deutlich sensibler.

Für die Markenpolitik, vor allem in übersättigten Märkten, zeigt sich gerade diese Unterscheidung der Wertesystemebene², zwischen deren sozialisierungsbezogenem und deren diskursbezogenem Anteil,

¹ Dass sich hier das Selbstverständnis eines monopolistischen Preis- und Mengenanpassers abzeichnet und dies im Widerspruch zum polypolistischen Durchschnittsunternehmen steht, welches nicht als Preis- sondern als Mengenanpasser wirksam ist, wird hier nur am Rande erwähnt.

² Schönborn (2014: 45) unterscheidet in ähnlicher Weise die Ebenen der Wertesysteme, einerseits in nicht beobachtbare und beobachtbare Werte und andererseits in monetär bestimmbare und monetär nicht bestimmbare Werte: „Die Erforschung von Werten ist in der Wissenschaft interdisziplinär verankert. Grundsätzlich wird nach philosophisch-metaphysischen Wertekonzepten, also nicht beobachtbaren Werten, und nach erfahrungswissenschaftlichen Konzepten, beobachtbaren Werten, unterschieden. Die Erfahrungswissenschaften unterscheiden, wiederum nach objektbezogenen Wertekonzepten, indem etwas (einem Ding) objektiv ein bestimmter monetärer Wert zugeordnet wird, und den anthropozentrischen

als eine wesentliche. Die Funktion beider Anteile der Wertesystemebene besteht nicht nur in der Kommunikation selbst, *„sondern auch darin, im Kommunizieren feine Unterschiede und Gegensätze zu markieren, feine Unterschiede und Gegensätze zu legitimieren, und zwar vor allem mittels Vorgabe von Wahrnehmungskategorien, die als Produkt der Ordnung dazu beitragen, die soziale Ordnung zu reproduzieren, indem sie eine als selbstverständlich wahrgenommene Repräsentation dieser sozialen Ordnung anbietet.“* (Bourdieu 2014: 10)¹. Der sozialisierungsbezogene Anteil der Wertesystemebene wirkt dadurch, *„dass die Individuen eines bestimmten sozialen Gebildes »strukturiert« oder, wenn man so will, programmiert sind und dass aus diesen Strukturierungsinstrumenten, also den symbolischen Systemen, Denkkategorien oder Handlungsschemata werden. Da es sich bei diesen Handlungsschemata um Produkte einer bestimmten sozialen Ordnung handelt, kommen dabei Individuen heraus, die dieser Ordnung spontan angepasst sind und die soziale Welt im Modus der Selbstverständlichkeit, des Glaubens, der Evidenz, der Natürlichkeit erleben.“* (ebd.: 11). Der diskursbezogene Anteil erzwingt sich dagegen in dem Moment, in dem das Individuum mit Differenzen bzw. Abweichungen zwischen einerseits diesen Selbstverständlichkeiten, Glaubensgrundsätzen, Evidenzen und Natürlichkeiten und andererseits den Zwängen der individuell empfundenen Wirklichkeit konfrontiert wird², womit die zugrundeliegenden unbewussten, weil sozialisierten symbolischen Systeme, Denkkategorien und Handlungsschemata auf die Ebene des Bewussten gelangen, oft mit entsprechenden Abwehrmustern verbunden (Mentzos 1994).

Die Wertesystemebene und ihre sozialisierungs- und diskursbezogenen Anteile können als das bezeichnet werden, was Bourdieu (2014: 20) als *„Feld der Produktion und Zirkulation der symbolischen Güter [...] als das System der objektiven Beziehungen zwischen den verschiedenen, durch ihre Funktion in der arbeitsteiligen Produktion, Reproduktion und Diffusion von symbolischen Gütern charakterisierten Instanzen definiert.“*, letztlich als ein System von Beziehungen und symbolischen Bedeutungen verstanden. Hierbei ist wiederum zwischen dem Feld der uneingeschränkten Produktion und dem Feld der eingeschränkten Produktion symbolischer Güter zu unterscheiden, also *„zwischen dem Feld der eingeschränkten Produktion einerseits, einem System, das symbolische Güter und Instrumente zur Aneignung dieser Güter produziert, welche objektiv (zumindest kurzfristig) für ein Publikum von Produzenten symbolischer Güter bestimmt sind, die selber für Produzenten symbolischer Güter produzieren, und dem Feld der symbolischen Großproduktion andererseits, das speziell auf die Produktion von symbolischen Gütern für Nicht-Produzenten (»das breite Publikum«) ausgerichtet ist, die sich aus den nicht-intellektuellen Fraktionen der herrschenden Klasse rekrutieren können (das »gebildete Publikum«), aber auch aus anderen sozialen Klassen.“* (ebd.: 21). Während das Feld der Großproduktion gewissermaßen den Gesetzen des Marktes bzw. der Marktführerschaft unterliegt, *„produziert das Feld der eingeschränkten Produktion die Normen für seine Produktion und die Kriterien für die Bewertung seiner Produkte selbst und unterliegt dem Grundgesetz der Konkurrenz um die spezifisch kulturelle Anerkennung, die seinen Produzenten von der Gruppe der Peers zuteil wird, die ihre bevorzugte Kunden und zugleich ihre Konkurrenten sind.“* (ebd.).

Wertekonzepten, indem etwas im objektiven Sinne ein nicht monetärer Wert beigemessen wird.“ Das hier angedeutete Werteproblem der klassischen Ökonomie kann offenbar auch in unsere heutigen, von der Neoklassik bestimmten Zeit nicht als vollständig geklärt bezeichnet werden (zum Werteproblem der Ökonomie vgl. auch Baur et al. 2008: 276 und Caspari 2019: 84).

¹ Weiterführend sei hier auch auf Bourdieu 2023 verwiesen.

² Brock (2002: 201) erläutert dies am Beispiel der Gesundheit: *„Wir haben also generell nur, was uns fehlt [...] Gesundheit ist nur ein Mangel an Anlässen, sein Dasein zu problematisieren [...]“*. Mit anderen Worten: Ein Finger tritt in dem Moment ins Bewusstsein, in dem er schmerzt.

Markenpolitik lässt sich also, unter bestimmten Bedingungen, entweder als Feld eingeschränkter Produktion symbolischer Güter oder aber als Feld symbolischer Großproduktion beschreiben. Eine mögliche bestimmte Bedingung dieser Art ist der Grad der Marktsättigung, materielle Ge- und Verbrauchsgüter betreffend, Marktsättigung dabei *„als Ausdruck struktureller Überkapazitäten, deren Produktionsmenge (Marktvolumen) mit den verfügbaren Haushaltseinkommen (Marktpotential) nicht mehr zu finanzieren sind.“* (Wagner 2024b: 20) verstanden. In untersättigten Märkten, in denen die Nachfrage tendenziell durch die Angebote nicht vollständig gedeckt werden kann, dominiert eine am Nachfrager orientierte Markenpolitik der *„symbolischen Großproduktion“* (Bourdieu 2014: 21). Hierbei ist die Bedürfnisstruktur der Nachfrager entscheidend, womit die entsprechenden produktbezogenen Funktionsversprechen (Signifikat) im Vordergrund stehen, im Hinblick auf Differenzierung und somit auf Bedeutungszuweisung durch die Nachfrager. Mit Überschreitung der Marktsättigungsgrenze beginnt die Markenpolitik sich zu einem *„Feld der eingeschränkten Produktion“* (ebd.) zu entwickeln, sich dabei am Anbieter zu orientieren und zu versuchen, *„die Normen für seine Produktion und die Kriterien für die Bewertung seiner Produkte“* (ebd.) selbst zu produzieren, *„um die spezifisch kulturelle Anerkennung“* (ebd.) zu bewirken. Mit anderen Worten: Markenpolitik in übersättigten Märkten fokussiert nicht in erster Linie die produktpolitische Differenzierung im Hinblick auf entsprechende Funktionsversprechen, sondern die kommunikationspolitische Differenzierung, ausgedrückt in spezifisch kultureller (sozialisierungsbezogener und damit unbewusst wirkender) Akzeptanz der symbolischen Bewertungskriterien und Normen auf der Ebene der Wertesysteme. Besonders in zunehmend übersättigten Gütermärkten muss festgestellt werden, dass ohne diese symbolischen Produkte der Wertesystemebene (Kommunikationspolitik) materielle Produkte der Gegenstandsebene (Produktpolitik) nicht mehr würdigend wahrnehmbar sind, somit auch nicht bedeutsam und aneignungsfähig.¹ Dadurch entsteht auf dem Feld der eingeschränkten Produktion symbolischer Güter eine Konkurrenzsituation zwischen den Produzenten, die letztlich die Notwendigkeit von *„Markenzeichen“* (ebd.: 25), besonders übersättigte Marktsituationen betreffend, begründen: *„Mit anderen Worten, je besser das Feld in der Lage ist, als Austragungsort einer Konkurrenz um die kulturelle Legitimität zu funktionieren, desto stärker kann und muss sich die Produktion an der Suche nach den auf einem gegebenen Stand eines bestimmten Felds kulturell relevanten feinen Unterschieden orientieren. Sie muss sich nach Themen, Techniken oder Stilen ausrichten, die in der spezifischen Ökonomie des Felds einen Wert haben, weil sie den sie produzierenden Gruppen einen spezifischen kulturellen Wert (und damit eine Existenz) verleihen können, indem sie ihnen die Markenzeichen eines feinen Unterschieds (einer Spezialität, einer Manier, eines Stils) anheften, der vom Feld als kulturell relevant anerkannt wird und aufgrund der auf einem gegebenen Stand eines bestimmten Feldes verfügbaren kulturellen Taxonomien als solcher wahrgenommen und anerkannt werden kann.“* (ebd.). Markenpolitik in Zeiten zunehmender Marktübersättigung entwickelt sich demnach mehr und mehr zu einer Sozialpsychologie, zu einer Kulturwissenschaft der eingeschränkten Produktion symbolischer Güter.

Die hier skizzierten Überlegungen lassen sich nun zu einer soziopsychologischen, im weiteren Verlauf zu einer ‚soziotechnischen Logik der Markenentwicklung‘ verdichten, ausgehend von einer Markenpolitik, als *„Austragungsort einer Konkurrenz um die kulturelle Legitimität [von] Markenzeichen eines feinen Unterschieds“* (Bourdieu 2014: 25) verstanden, einerseits die Produktpolitik (materielle

¹ Pierre Bourdieu legt mit seinen Überlegungen zur Ökonomie symbolischer Güter die wesentlichen theoretischen Grundlagen für dieses Discussion Paper, welche jedoch hier nur angedeutet werden können, jedoch gleichzeitig zur Weiterführung der Diskussion anregen sollen.

Gegenstandsebene der Funktionsversprechen, „Signifikat“ (Münker und Roesler 2012: 3)) und andererseits die Kommunikationspolitik (immaterielle Wertesystemebene der Wertentwicklungsversprechen, „Signifikant“ (ebd.)) zusammenführend, jedoch, aufgrund der „Ästhetischen Differenz“ (Brock 1986: 161), niemals in Übereinstimmung bringend. Abbildung 1 skizziert die ‚Soziotechnische Logik der Markenentwicklung‘ mit ihren beiden Zyklusebenen, einerseits die Ebene der Wertentwicklungsversprechen als kommunikationspolitischen Zyklus und andererseits die Ebene der Funktionsversprechen als produktpolitischen Zyklus. Jeder Zyklus ist dabei in je vier Schritte unterteilt, die jeweils von einem intrapsychischen Aspekt, über einen interpersonalen Aspekt zum institutionalen Aspekt des „Zeichen als ein Blatt Papier“ (Münker und Roesler 2012: 3) führen, beide Seiten ‚Signifikant‘ und ‚Signifikat‘ einander gegenüberstellend und letztlich in der ‚Marke‘, als Handlungsimpuls, zusammenführend.



Abbildung 1: Soziotechnische Logik der Markenentwicklung

Der kommunikationspolitische und der produktpolitische Zyklus gehen, der Form einer liegenden ‚8‘ entsprechend, wechselseitig ineinander über, weshalb es weder Anfang noch Ende gibt. Zur Erläuterung sei am Intrapsychischen Aspekt des produktpolitischen Zyklus begonnen, an der noch zu konkretisierenden Bedürfnisstruktur der Nachfrage. Bedürfnisse sind „Wünsche, die aus einem subjektiv empfundenen Mangel herrühren und die zu befriedigen Menschen anstreben.“ (Hewel und Neubäumer 2017: 5), dabei jedoch nur so weit objektivierbar, „wie die Menschen bereit und in der Lage sind, für die Güter zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse zu bezahlen. Führen Bedürfnisse zu einer kaufkräftigen Nachfrage, so werden sie als Bedarf bezeichnet.“ (ebd.: 6). Der Übergang vom intrapsychischen Aspekt der nachfragebezogenen Bedürfnisstruktur zum interpersonalen Aspekt der angebotsbezogenen Funktionsversprechen im produktpolitischen Zyklus setzt also Einkommen voraus, welches naturgemäß in den meisten Fällen nur begrenzt zur Verfügung steht. Bedürfnisbezogene Funktionsanforderungen werden vor dem Hintergrund begrenzten verfügbaren Einkommens mit den angebotenen Funktionsversprechen verglichen und legen dabei erste „feine Unterschiede und Gegensätze“ (Bourdieu 2014: 10) frei, wodurch vor allem die durch das verfügbare Einkommen nicht

erreichbaren Funktionsversprechen für den Nachfrager bedeutsam werden¹. Aus diesen nicht erreichbaren, bedeutsamen Funktionsversprechen entstehen erste „*Wahrnehmungskategorien*“ (ebd.), die letztlich verantwortlich für die Ausbildung des Produkts als „*Signifikat*“ (Münker und Roesler 2012: 3) sind, als institutionaler Aspekt des produktpolitischen Zyklus verstanden.

Dem gegenüber steht der kommunikationspolitische Zyklus, beginnend mit dem intrapsychischen Aspekt der sozialisierungsbezogenen Wertesysteme, dann weiterführend zum interpersonalen Aspekt der diskursbezogenen Wertesysteme. Kruse (2010) verweist, am Beispiel der Charakterisierung politischer Parteien, auf den Unterschied zwischen Wertegemeinschaften aus Sozialisierungsprozessen und Wertegemeinschaften aus Diskursprozessen. In sozialisierungsbedingten Wertesystemen bekommt das Individuum ein konkretes Wertespektrum über seine Lebensgeschichte vermittelt und nicht über eine aktive Entscheidung der Zuordnung zu einem konkreten Wertespektrum, wie es bei Diskurswertesystemen der Fall ist. Über Sozialisierung, also die Lebensgeschichte bzw. einen gemeinsamen Lebensweg vermittelte Wertesysteme sind dabei unbewusster Natur und in erheblichem Umfang für die Bildung der individuellen und kollektiven Identität verantwortlich. Im Zuge der Charakterisierung politischer Parteien (vgl. Kruse 2010) lässt sich diese Unterscheidung am Beispiel der tradierten so genannten Volksparteien demonstrieren, deren Stammwählerschaft sich als Identitätsgemeinschaft, als Ergebnis eines längeren, generationenübergreifenden, gemeinsamen Lebensweges ausgebildet hat. So bildeten die konservativen Christdemokraten ein sozialisierungsbedingtes Wertespektrum ab, welches gewissermaßen die Interessen der Arbeiterschaft bzw. die Identität des bürgerlichen Lagers repräsentiert. Dagegen repräsentierte die Sozialdemokratie ein sozialisierendes Wertespektrum, welches die Interessen der Arbeitnehmerschaft bzw. die Identität der arbeitenden Bevölkerung abbildet. Beide politischen Wertesysteme begegnen sich demnach sowohl in den Unterschieden ihrer sozialisierungsbedingten Wertespektren als auch in den sich daraus ergebenden unterschiedlichen Blickwinkeln auf die sachliche bzw. gegenständliche Wirklichkeit (vgl. z.B. Rinke 2006, Husmann-Driessen 2006). Die Partei der Grünen zeigte dagegen eine andere Form der Wertesystementwicklung, nämlich die des Diskurs-Wertesystems, welches konkreten und bewussten Entscheidungen zugunsten eines bestimmten Wertespektrums zugrundeliegen. Diese Entscheidungen wurden diskursiv erörtert, was letztlich die Ausbildung sozialisierter Identitätsgemeinschaft, sowohl als Partei als auch als Stammwählerschaft, verhinderte bzw. um Jahrzehnte verschob. Die Konfrontation der diskursbezogenen Wertesysteme der Grünen-Partei mit den sozialisierungsbezogenen Wertesysteme der Volksparteien führte zu einer Bewusstwerdung und damit zu einer öffentlichkeitswirksamen Problematisierung der unbewussten Annahmen innerhalb der sozialisierten Wertespektren, wodurch sich „*feine Unterschiede und Gegensätze*“ (Bourdieu 2014: 10) zwischen den betroffenen Wertesystemen zeigten, welche dadurch von den betroffenen Wertegemeinschaften differenziert und damit bedeutsam wahrgenommen und politisch instrumentalisiert werden konnten. Diese Konfrontation der diskursgetriebenen Wertespektren der Grünen-Partei mit den sozialisierungsbedingten Wertespektren der tradierten Volksparteien beschreibt beispielhaft die Dynamik der Konfrontation der Sozialisierungs-Wertesysteme mit den Diskurs-Wertesystemen im kommunikationspolitischen Zyklus der Markenentwicklung, dargestellt in Abbildung 1. Wie eben angesprochen, zeigen sich hierbei durch Konfrontation „*feine Unterschiede und*

¹ Zu Mechanismen und Auswirkungen künstlicher Verknappung bzw. Nichtverfügbarkeit auf die wahrgenommene Attraktivität von Produkten sei weiterführend beispielhaft auf Huber et al. 2012, Winter 2009 und Plantsch 2008 verwiesen.

Gegensätze“ (Bourdieu 2014: 10) zwischen beiden Wertesystemen, die konkrete Wertesystembezogene Wahrnehmungskategorien im „*Signifikant*“ (Münker und Roesler 2012: 3) (institutionaler Aspekt) herausstellen.

Noch einmal zusammengefasst: In der ‚Marke‘ werden nun Signifikat und Signifikant, dem „*Blatt Papier*“ (ebd.) ähnlich, zusammengeführt, womit die ‚Marke‘ einerseits produkt- bzw. gegenstandsbezogene Funktionsversprechen und andererseits kommunikations- bzw. Wertesystembezogene Wertentwicklungsversprechen zusammenführt, die jeweils niemals, eben als Signifikat und Signifikant, identisch sein können. Somit sollte diese unumgängliche Differenz zwischen Produktebene und Wertesystemebene, zwischen Signifikat und Signifikant, zwischen „*intrapsychischen Prozessen (Denken, Fühlen, Vorstellen, Wollen) und deren sprachlicher Vergegenständlichung in Wort- und Bildsprachen*“ (Brock 1986: 161), als „*Ästhetische Differenz*“ (ebd.) zu verstehen, Gegenstand einer jeden Markenpolitik sein, gerade dann, wenn aufgrund komplexitätssteigernder Marktübersättigungsprozesse¹ die Wertesystemebene an Bedeutung mehr und mehr gewinnt. Denn nur über (Ästhetische) Differenzierungen lassen sich Bedeutungen generieren und Objekten zuweisen.

Die soziotechnische Logik der Markenentwicklung (Abbildung 1) führt also die Wertesystemebene, als kommunikationspolitischen Zyklus zur Problematisierung von Wertentwicklungsversprechen zu verstehen, mit der Produkt-, Themen- bzw. Gegenstandsebene, als produktpolitischen Zyklus zur Demonstration von Funktionsversprechen zu verstehen, zusammen. Beide gelten hier als zwei miteinander unvereinbare Ebenen der Markenpolitik und sind wiederum als Denk- und Wirkungsraum möglicher Handlungsimpulse zu verstehen. Dabei treten an verschiedenen Stellen „*feine Unterschiede und Gegensätze*“ (Bourdieu 2014: 10) in Erscheinung, einerseits zwischen intrapsychischem und interpersonalem Aspekt beider Zyklusbereiche und andererseits zwischen Signifikant und Signifikat im Zeichen der ‚Marke‘. „*Unterschiede und Gegensätze*“ (ebd.) ermöglichen dabei die Zuweisung von Bedeutung, hier als Aneignungsprozess verstanden, einerseits Werteaneignung auf der Wertesystemebene betreffend, andererseits Produktaneignung auf der Produkt-, Themen- bzw. Gegenstandsebene betreffend, beides dann in der Markenaneignung (Ästhetische Differenz zwischen Signifikant und Signifikat) zusammengeführt. Die hier zugewiesene Bedeutung „*entsteht in einem Interaktionsprozess und ist historisch wandelbar.*“ (Baur et al. 2008: 81), sodass nicht der Inhalt der zugewiesenen Bedeutung im Zentrum markenpolitischer Analysen steht, sondern die Muster der Bedeutungszuweisung selbst, als Prozesse der Aneignung von Produkt, Wert und Marke.

Im sich anschließenden Teil 2 werden nun Fallstudien vorgestellt und in Teil 3 mit den theoretischen Überlegungen verknüpft.

¹ Hier wird angenommen, dass im Zuge der Marktübersättigung Kaufentscheidungen zunehmend affektiv also unbewusst stattfinden und somit in ihrem Zustandekommen einer deutlich komplexeren Logik folgen als dies bei bewussten Kaufentscheidungen in untersättigten Marktstrukturen der Fall ist.

Teil 2

Fallstudien

Die nun folgenden Fallstudien wurden im Zuge der Lehrveranstaltung ‚Kommunikations- und Markenpolitik‘ durch Studierende der IU Internationale Hochschule erarbeitet und unterlagen folgender Aufgabenstellung, orientiert an vorgegebenen Unternehmen der Branchen Verkehr, Pharma, Militär, Energie und Finanzen: *„Sie sind in einem der vorgeschlagenen Unternehmen [...] die für Kommunikation und Politik verantwortliche Person und erarbeiten ein Konzept für die mittel- und langfristige Kommunikations- und Markenpolitik. Dabei analysieren Sie zunächst den Ist-Zustand, kritisieren diesen differenziert, erarbeiten darauf aufbauend einen Soll-Zustand und begründen diesen!“* (Wagner 2024a: F4). Die Vorgabe der Unternehmen erfolgte aufgrund branchenspezifischer besonderer Herausforderungen für die betreffende Kommunikations- und Markenpolitik. Mithilfe des hier vorgestellten soziotechnischen Ansatzes der Markenentwicklung werden diese Fallstudien dann, in Teil 3, diskutiert.

FALLSTUDIE 1

Friedrich Krahnert

Einleitung

Diese Fallstudie untersucht die strategischen Herausforderungen, die sich aus der Diskrepanz zwischen der Produktpolitik und der Kommunikationspolitik von BlackRock ergeben. BlackRock, einer der weltweit größten Vermögensverwalter (Finanzwende Recherche 2021), steht vor der Aufgabe, seine Markenwerte – Sicherheit, Transparenz und Verantwortung (BlackRock 2024a) – mit den realen Bedingungen seiner Produktpolitik in Einklang zu bringen. Im Zentrum der Analyse steht der Konflikt in der Markenpolitik, der sich zwischen dem Versprechen stabiler Renditen und den tatsächlichen Anforderungen eines zunehmend gesättigten Marktes auftut. Diese Untersuchung beleuchtet, wie BlackRock seine Kommunikationsstrategie nutzt, um Vertrauen bei den Kunden zu schaffen, während es gleichzeitig mit den Herausforderungen der Marktvolatilität konfrontiert ist. Ziel der Fallstudie ist es, die Implikationen dieser Spannungsfelder für die langfristige Strategie des Unternehmens aufzuzeigen und zu verstehen, wie BlackRock seine Markenidentität in einem komplexen Marktumfeld erfolgreich managt.

Unternehmensprofil

BlackRock zählt zu den global größten Vermögensverwaltern (Finanzwende Recherche 2021). Seit der Firmengründung im Jahr 1988 durch Larry Fink (Minge 2024) hat das Unternehmen in den vergangenen 36 Jahren ein verwaltetes Vermögen von über 10 Billionen US-Dollar akkumuliert (Statista 2024). Die enorme Größenordnung des Vermögens und die Präsenz in mehr als 30 Ländern verleihen BlackRock signifikante Macht und weitreichenden Einfluss auf Märkte, Institutionen und Regierungen (Finanzwende e.V. 2021). Laut Angaben von Larry Fink, dem Gründer von BlackRock, steht der Kunde seit jeher im Zentrum der Unternehmensphilosophie, und das Unternehmen strebt an, sich gemeinsam mit seinen Kunden weiterzuentwickeln, um langfristige Ziele zu erreichen (BlackRock Annual Report 2023: 10-29). BlackRock sieht in den privaten Märkten und dem Kapitalmarkt eine Lösung für zahlreiche

Probleme der gegenwärtigen wirtschaftlichen Welt (ebd.). Das Unternehmen setzt sich dafür ein, den Zugang zu diesen Märkten zu erleichtern und zu erweitern, um die Finanzierung der, laut BlackRock, zwei bedeutendsten wirtschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu unterstützen: der Altersvorsorge einer zunehmend älter werdenden Bevölkerung und der Entwicklung sowie dem Ausbau der Energieinfrastruktur (ebd.). BlackRock strebt danach, den Menschen Vertrauen in die Zukunft zu vermitteln und Hoffnung aufkommende Entwicklungen zu geben. Larry Fink vertritt die Auffassung, dass der Kapitalismus und die breite Teilnahme der Bevölkerung am Börseninvestieren die einzige Lösung darstellen (BlackRock Annual Report 2023: 12-29).

Kommunikationspolitik

Die Marke BlackRock vermittelt ihren Kunden Werte wie Sicherheit, Hoffnung, Ethik, Transparenz, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung (BlackRock 2024a). Diese Werte finden auch Ausdruck in dem Brief von Larry Fink im Annual Report 2023 an die Investoren: Obwohl BlackRock seinen Kunden die Möglichkeit bietet, in diverse Wirtschaftszweige zu investieren, legt das Unternehmen einen gezielten Fokus auf zwei zentrale Bereiche: die Altersvorsorge und die Energieinfrastruktur.

Im Bereich der Altersvorsorge strebt BlackRock an, den Menschen Lösungen zu bieten, um ihre Rentenfinanzierung langfristig zu sichern und so die Ängste vor Altersarmut und einer unsicheren Zukunft zu reduzieren. Dies fördert die Kundenbindung und stärkt das Vertrauen derjenigen, die zunehmend weniger auf staatliche Rentenleistungen angewiesen sein können (Mercer 2023).

Im Kontext der Energieinfrastruktur adressiert BlackRock insbesondere zwei wesentliche Aspekte: die Dekarbonisierung und die Versorgungssicherheit. Die Dekarbonisierung der Energieinfrastruktur, die in vielen Ländern bereits vorangetrieben wird, ist ein zentrales Anliegen, das eng mit der Nachhaltigkeit verknüpft ist und die langfristigen Ängste der Menschen hinsichtlich der zukünftigen Umweltbelastungen anspricht. Zudem wird die Frage der Versorgungssicherheit thematisiert, insbesondere im Lichte der jüngsten geopolitischen Entwicklungen, wie dem Krieg in der Ukraine, der die Verletzlichkeit der Energieversorgung in Europa verdeutlichte (Frondelet et al. 2023: 233-234). Viele Menschen streben nach mehr Unabhängigkeit und Sicherheit in der Energieversorgung (Handelsblatt 2023).

Durch diesen kommunizierten Fokus auf diese spezifischen Herausforderungen beabsichtigt BlackRock, den Menschen zu zeigen, dass das Unternehmen ihre Sorgen ernst nimmt und Lösungen für diese Probleme anbietet. Das Unternehmen zielt darauf ab, Hoffnung und Vertrauen zu schaffen, indem es seinen Kunden eine klare Perspektive für die Bewältigung ihrer Ängste und Unsicherheiten bietet.

Produktpolitik

BlackRock hat eine Vielzahl von Stakeholdern, zu denen Unternehmen, Medien sowie staatliche Organisationen und Regierungen zählen. Von zentraler Bedeutung in Bezug auf die Produktpolitik des Unternehmens sind jedoch die Kunden. Diese umfassen diverse Zielgruppen, die jeweils unterschiedliche Erwartungen und Anforderungen an BlackRock stellen. Die Frage nach dem Produkt beginnt immer mit den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden: Wofür sind sie bereit zu zahlen? Anleger, die eine breite Diversifikation anstreben, investieren in Produkte, die es ihnen ermöglichen, ihr Risiko zu streuen und stabile Renditen zu erzielen (BlackRock, 2024b). In diesem Fall sind sie bereit, für den Zugang zu einer Vielzahl von ETFs oder Multi-Asset-Fonds zu zahlen, die diese Diversifikation bieten

(ebd.). Risikofreudigere Investoren suchen nach höheren Erträgen und sind bereit, in komplexere und möglicherweise volatilere Anlageformen wie Hedgefonds, Private-Equity-Fonds oder Infrastrukturinvestitionen zu investieren, die potenziell höhere Renditen versprechen (macroption n.d.). Zukunftsorientierte Anleger legen wiederum Wert auf Nachhaltigkeit und langfristige Sicherheit und zahlen daher für Produkte wie Rentenfonds und nachhaltige Investitionen, die ökologische, soziale und Governance-Faktoren berücksichtigen (BlackRock 2024c). Gemeinsam ist allen Kunden die Bereitschaft, für Produkte zu zahlen, die auf ihre spezifischen Anlageziele zugeschnitten sind, sei es Sicherheit, Wachstum oder Nachhaltigkeit. Der Wert der Produkte misst sich für die Kunden am Erfolg der Investition, weshalb die Erwartung besteht, dass ihre Kapitalanlagen über BlackRock eine attraktive Rendite erzielen.

Um den Kaufprozess der zahlreichen Finanzprodukte zu vereinfachen und die Entscheidungsfindung angesichts der zunehmenden Komplexität der Märkte und Produkte zu erleichtern, bietet BlackRock seinen Kunden spezifische Lösungen im Umgang mit dieser Komplexität an. Diese Lösungen, die einerseits als Produkte betrachtet werden können, sind im weiteren Sinne als eine Form der Kommunikation der Marke BlackRock zu verstehen. Dazu zählen digitale und analoge Beratungsdienste sowie Plattformen, die den Kunden zur Verfügung stehen. Beispielsweise stellt BlackRock Handelsplattformen wie Scalable Capital sowie Datenanalyseplattformen wie Aladdin bereit. Zudem stehen dem Unternehmen zahlreiche Experten und Investmentberater zur Seite, die analoge Beratung bieten.

Durch diese Form der Kommunikation zielt BlackRock darauf ab, seine Produkte zugänglicher zu machen und verschiedene Einstiegshürden für Kunden zu minimieren – sei es durch Senkung finanzieller Barrieren, Verbesserung des Zugangs zu Informationen und Bildung, Überwindung technologischer Herausforderungen oder Vereinfachung komplexer Verwaltungsprozesse. Dies unterstützt die Demokratisierung des Aktienmarktes¹ und spricht erneut die Unsicherheiten der Menschen an, was wiederum das Vertrauen der Anleger fördert (Balz 2023).

Konflikt von BlackRocks Geschäftsmodell im Kontext übersättigter Märkte

Aus der Art der Wertschöpfung von BlackRock ergibt sich, trotz des umfangreichen Produktportfolios, eine grundlegende Abhängigkeit von den möglichen Renditen am Kapitalmarkt. Diese Renditen entstehen primär durch Wirtschaftswachstum und die Erzielung hoher Gewinne derjenigen Unternehmen, in die investiert wird (Dietrich 2024). Das Geschäftsmodell von BlackRock basiert demnach auf dem kontinuierlichen Wachstum und der Rentabilität der Unternehmen, in die es investiert. Diese Abhängigkeit steht jedoch im Widerspruch zur zunehmenden Marktübersättigung, die durch dauerhaftes Wirtschaftswachstum verursacht wird (Aoki & Yoshikawa 2002).

Um als Unternehmen in einem wettbewerbsintensiven Markt relevant zu bleiben, sind Unique Selling Propositions (USPs) und Innovationen erforderlich, die das Unternehmen von anderen Marktteilnehmern abheben (IONOS 2020). Aufgrund der zunehmenden Vernetzung und Globalisierung unserer Welt verlieren jedoch Innovationen rasch an Einzigartigkeit und es wird für Unternehmen immer schwieriger, sich langfristig zu differenzieren oder überhaupt Innovationen hervorzubringen

¹ Die Demokratisierung des Aktienmarktes bezeichnet den Prozess, durch den durch Digitalisierung, Neobroker und verbesserte finanzielle Bildung einer breiten Bevölkerungsschicht der Zugang zu Investitionen, Informationen und Entscheidungsinstrumenten am Kapitalmarkt ermöglicht wird, wodurch traditionelle Zugangshürden verringert werden und mehr Menschen am Kapitalaufbau partizipieren können (Seehawer 2023).

(FasterCapital 2024). Dies führt zu einer Marktübersättigung, bei der die Nachfragetreue der Kunden abnimmt, da identische oder ähnliche Produkte von einer Vielzahl von Anbietern angeboten werden.

Unter der Annahme eines theoretisch vollständig gesättigten Marktes wären sämtliche Innovationspotenziale erschöpft, und der Wettbewerb würde primär über den Preis ausgetragen. In einem solchen Szenario wären Unternehmen gezwungen, ihre Preise erheblich zu reduzieren. Dies führt zu geringeren oder gar keinen Gewinnen und erhöht das Risiko von Insolvenzen. Investitionen in einem solchen Marktumfeld sind daher unattraktiv, da nur geringe Renditen zu erwarten sind und das Risiko eines Totalverlustes hoch ist. In einem vollständig übersättigten Markt wäre das Geschäftsmodell von BlackRock folglich nicht mehr tragfähig.

Daraus lässt sich ableiten, dass mit zunehmender Marktübersättigung die Attraktivität des Angebots von BlackRock sinkt, da zentrale Erwartungen der Kunden, wie stabile Renditen, Risikominimierung und Diversifikationsmöglichkeiten, zunehmend enttäuscht werden. Ein gesättigter Markt führt zu sinkenden Gewinnmargen, was bedeutet, dass die Renditeerwartungen der Investoren nicht mehr erfüllt werden können. Gleichzeitig steigt das Risiko von Verlusten, da es weniger Chancen für zukünftiges Wachstum und Innovation gibt. Dies senkt die Attraktivität des Investierens, da potenzielle Gewinne abnehmen und das Risiko eines Totalverlustes steigt.

Diese Ableitung führt jedoch zu einem inneren Konflikt im Geschäftsmodell von BlackRock: Einerseits ist stetiges Wirtschaftswachstum notwendig, um das Investieren am Kapitalmarkt attraktiv zu gestalten. Andererseits führt genau dieses Wirtschaftswachstum zu einer zunehmenden Übersättigung der Märkte, die wiederum die Attraktivität des Investierens mindert. Es stellt sich daher die Frage, wie BlackRock mit diesem Dilemma umgehen kann.

Zerstörung als Triebkraft des Wirtschaftswachstums

Zur Beantwortung dieser Frage ist es sinnvoll, den evolutionären Charakter des Kapitalismus zu erörtern, wie er von Schumpeter beschrieben wurde. Schumpeter argumentiert, dass der fundamentale Antrieb dieser Evolution von der Einführung neuer Konsumgüter, neuer Produktions- und Transportmethoden, neuer Märkte und neuer Formen der industriellen Organisation ausgeht (Schumpeter 1942: 105). Innovationen sind demnach die treibende Kraft, die die Wirtschaftsstruktur von innen heraus kontinuierlich revolutionieren, indem sie alte Strukturen zerstören und neue schaffen (ebd.). Dieser Prozess der ‚schöpferischen Zerstörung‘ bildet die Grundlage für wirtschaftliches Wachstum und verdeutlicht, dass Unternehmen einem permanenten Wandel unterworfen sind, ohne den sie durch die sinkende Nachfrage nach veralteten Produkten allmählich ‚zerstört‘ würden (ebd.).

Bezieht man diese Theorie jedoch auf die Annahme vollständig übersättigter Märkte, wird ersichtlich, dass in solchen Märkten das Wirtschaftswachstum durch ‚schöpferische Zerstörung‘, wie von Schumpeter postuliert, nicht mehr möglich ist. Schumpeter betont jedoch, dass Innovationen zwar die primäre, aber nicht die einzige Triebkraft des Wirtschaftswachstums sind. Er weist darauf hin, dass das Wirtschaftsleben in einem sozialen und natürlichen Umfeld stattfindet, das sich ständig wandelt und durch diese Veränderungen die Rahmenbedingungen wirtschaftlicher Aktivitäten verändert (Birger 2017). Dies bedeutet, dass in einem vollständig übersättigten Markt die einzige verbleibende Triebkraft für wirtschaftliche Dynamik in der durch externe Faktoren ausgelösten Zerstörung (wie Kriege, Revolutionen, Pandemien etc.) liegt (ebd.).

Einflüsse von Krisen auf den Aktienmarkt

Historisch gesehen gibt es zahlreiche Beispiele dafür, wie Krisen¹ die Aktienmärkte beeinflusst haben und dadurch neue Investitionsmöglichkeiten entstanden sind. Ein besonders prägender externer Einfluss war die Coronapandemie sowie der Ukrainekrieg, die beide negative Auswirkungen auf die großen Aktienindizes zeigten. So fiel der DAX-Index ab Februar 2022 (Beginn des russischen Überfalls auf die Ukraine) (bpb 2024) von etwa 16.200 Punkten auf einen Tiefststand von circa 12.000 Punkten im September 2022, was einem Wertverlust von rund 25 % entspricht (finanzen.net 2024). Eine ähnliche Entwicklung ist ab dem 11. März 2020 erkennbar, als die WHO das Coronavirus zur Pandemie erklärte (Ärzteblatt 2020). Obwohl sich die Kurse schnell erholten, sank der DAX-Index im März 2020 von circa 13.800 Punkten auf ein Tief von etwa 8.500 Punkten, was einem kurzfristigen Rückgang von 38 % gleichkommt (finanzen.net 2024).

Neben externen Schocks gab es auch Krisen, die ihren Ursprung innerhalb der Aktienmärkte hatten, wie die Dotcom-Krise um die Jahrtausendwende und die Finanzkrise 2008. Beide Krisen zeichneten sich durch die Überdehnung bestehender Strukturen aus. Im Jahr 2000 platzte eine spekulative Blase im Technologiesektor, wodurch stark überbewertete Internetunternehmen erheblich an Wert verloren und die Aktienmärkte stark einbrachen (Duignan 2024). Der NASDAQ-Index fiel von einem Höchststand von circa 4.600 Punkten im März 2000 auf einen Tiefststand von etwa 850 Punkten Anfang 2003, was einem Verlust von rund 81 % entspricht (finanzen.net, 2024). Ähnlich verlief die Finanzkrise 2008, die durch massenhafte Ausfälle riskanter Hypothekenkredite ausgelöst wurde und zahlreiche Finanzinstitute in die Insolvenz trieb (bpb, 2017). Die Krise begann am 9. August 2007, als die Zinssätze für Interbankkredite stark anstiegen (MoneyandBanking 2017), und erreichte ihren Höhepunkt am 15. September 2008 mit dem Zusammenbruch der US-Bank Lehman Brothers (iwd 2018). Der DAX-Index fiel in dieser Zeit von einem Höchststand von etwa 8.000 Punkten im August 2007 auf einen Tiefststand von circa 3.700 Punkten Anfang 2009, was einem Verlust von 54 % entspricht (finanzen.net 2024).

Diese Beispiele verdeutlichen, wie schnell Krisen die Aktienmärkte beeinflussen können und wie starke Kursrückgänge neue Wachstumschancen eröffnen. Unabhängig von ihrem Ursprung haben all diese Krisen gemeinsam, dass sie sowohl Verlierer als auch Gewinner hervorbringen. Der Zugang zu den richtigen Informationen zur richtigen Zeit, ausreichend Stabilität, um eine Krise zu überstehen, oder schlichtweg Glück können dazu führen, dass aus diesen Krisen erhebliche Gewinne erzielt werden. Für Unternehmen, deren Geschäftserfolg von der Wertentwicklung von Kapitalmarktanlagen abhängt, ist es daher von großem Interesse, solche Krisen frühzeitig zu erkennen, sie möglicherweise sogar begünstigen oder zu unterstützen.

Der Konflikt in der soziotechnischen Logik der Markenpolitik BlackRocks

Dieses Interesse steht in direktem Zusammenhang mit dem Funktionsversprechen, das jede Anlageform dem Anleger gibt: die Erwirtschaftung einer Rendite. Zwar variieren die Renditeerwartungen je nach Marktlage und Risikoprofil des jeweiligen Anlageprodukts, doch bleibt die Rendite, wie eingangs erwähnt, der zentrale Grund für jegliche Investitionsentscheidung. Um Anlegern

¹ In diesem Text wird Krise als allgemeiner Begriff verwendet. In der Finanzwelt kann man diesen jedoch unterteilen in Finanzkrisen und Schocks. Ein Schock ist hierbei ein plötzliches Ereignis, dass von außen auf die Wirtschaft und die Märkte einwirkt und bestehende wirtschaftliche Gleichgewichte stört (Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg) (Gabler, n.d.). Eine Finanzkrise ist ein längerfristiger und tiefgreifender Zustand der Instabilität auf den Finanzmärkten, der oft auf systemische Probleme oder schwerwiegende wirtschaftliche Fehlentwicklung zurückzuführen ist (Dotcom-Blase, Finanzkrise 2008) (Gabler, n.d.).

selbst in einem gesättigten Marktumfeld eine Renditeperspektive bieten zu können, wird BlackRock sich dieses Interesses bewusst sein und es entsprechend verfolgen.

An diesem Punkt wird die ästhetische Differenz in der Markenpolitik von BlackRock deutlich. Auf der einen Seite steht die Kommunikationspolitik (Signifikant), die Werte wie Sicherheit, Vertrauen und Zukunftshoffnung bei den Kunden anspricht. Auf der anderen Seite steht die Produktpolitik (Signifikat), die den Kunden eine Renditeerwartung vermittelt. Diese Renditeerwartung wird jedoch, insbesondere in gesättigten Märkten, stark von Volatilität, Unsicherheit und Krisen beeinflusst. Daraus ergibt sich ein wesentlicher Widerspruch im Geschäftsmodell von BlackRock, da das Unternehmen einerseits Stabilität und Sicherheit kommuniziert, während es andererseits Renditen verspricht, die in hohem Maße von instabilen Marktbedingungen abhängen.

Quellen zur Fallstudie 1

Balz, B. (2023): *Vertrauen durch Teilhabe am Kapitalmarkt*. Bundesbank.de.

<https://www.bundesbank.de/de/presse/reden/vertrauen-durch-teilhabe-am-kapitalmarkt-915734>

Birger, P. (2017): *Schöpferische Zerstörung*: als agens movens der Ökonomie [Diskussionspapier, Universität Witten/Herdecke]. Universität Witten/Herdecke. [https://www.uni-](https://www.uni-wh.de/fileadmin/user_upload/04_W/03_Forschung/Discussion_Papers/44_Priddat_Schoepferische_Zerstoeuerung.pdf)

[wh.de/fileadmin/user_upload/04_W/03_Forschung/Discussion_Papers/44_Priddat_Schoepferische_Zerstoeuerung.pdf](https://www.uni-wh.de/fileadmin/user_upload/04_W/03_Forschung/Discussion_Papers/44_Priddat_Schoepferische_Zerstoeuerung.pdf)

BlackRock (2024a): *Investment Stewardship*: Langfristige finanzielle Werte für unsere Kunden fördern.

<https://www.blackrock.com/de/privatanleger/uber-blackrock/investment-stewardship#:~:text=BlackRock%20Investment%20Stewardship%20arbeitet%20mit,ihrer%20Branchen%20besser%20zu%20verstehen>

BlackRock (2024b): *ETFs und aktives Management*.

<https://www.blackrock.com/at/privatanleger/produkte/fonds-im-fokus/bsf-blackrock-managed-index-portfolios>

BlackRock (2024c): *Resilientere Portfolios bauen*.

<https://www.blackrock.com/de/privatanleger/themen/nachhaltig-investieren/esg-integration>

BlackRock Annual Report (2023): *Embracing transformation*.

https://s24.g4cdn.com/856567660/files/doc_financials/2024/ar/BLK_AR23.pdf

Bpb (2017): *Globale Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009*. <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/globalisierung/52584/globale-finanz-und-wirtschaftskrise-2008-2009/>

Bpb (2024): *Krieg in der Ukraine*. <https://www.bpb.de/themen/europa/krieg-in-der-ukraine/>

Dietrich, T. (2024): *Wirtschaftsindikatoren*: Einfluss auf den Aktienmarkt. Squarevest.

<https://www.squarevest.ag/blog/wirtschaftsindikatoren-einfluss-auf-den-aktienmarkt#:~:text=Fazit%3A%20Ein%20wachsendes%20BIP%20f%C3%BChrt,zu%20Verlusten%20an%20den%20B%C3%B6rsen>

Duignan, B. (2024): *Dot-com bubble*: stock market [1995-2000]. Britannica.

<https://www.britannica.com/money/dot-com-bubble>

- FasterCapital (2024): *Innovation und Differenzierung fördern das Unternehmenswachstum durch Innovation und Differenzierung*. <https://fastercapital.com/de/inhalt/Innovation-und-Differenzierung-foerdern-das-Unternehmenswachstum-durch-Innovation-und-Differenzierung.html>
- Finanzwende e.V. (2021): *Die Marktmacht von BlackRock: Wie ein zu mächtiger Finanzkonzern das Geschehen der globalen Wirtschaft mitbestimmt*. <https://www.finanzwende.de/themen/banken-und-schattenbanken/die-marktmacht-von-blackrock>
- Finanzwende Recherche (2021): *Regulieren und Entflechten: Handlungsbedarf bei BlackRock und Co.* <https://www.finanzwende-recherche.de/unsere-themen/handlungsbedarf-bei-blackrock-und-co/>
- Frondel, M., Hansteen, S., Krieg, M., Schmidt, C. M. (2023): *Deutschlands Energieversorgungsrisiko vor Russlands Angriff auf die Ukraine: Ein empirischer Vergleich mit den G7 Staaten. Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 24 (2), 233–246. <https://doi.org/10.1515/wpp-2022-0030>
- Gabler (n.d.): *Definition Finanzkrise*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/finanzkrisen-35685>
- Gabler (n.d.): *Definition Schock*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/schock-42921>
- Handelsblatt (10.10.2023): *Unabhängig vom Energieversorger werden*. <https://www.handelsblatt.com/adv/firmen/unabhaengig-vom-energieversorger.html>
- IWD (2018): *Zehn Jahre Lehman-Pleite*. <https://www.iwd.de/artikel/zehn-jahre-lehman-pleite-401832/>
- Ionos (2021): *Unique Selling Propositions: Alleinstellungsmerkmale als Erfolgsrezept*. <https://www.ionos.de/digitalguide/online-marketing/verkaufen-im-internet/unique-selling-proposition-usp-definition-beispiele/>
- Macroption (n.d.): *Asset Classes: List, Characteristics, Asset Allocation*. <https://www.macroption.com/asset-classes/>
- Mercer (2023): *Deutsches Rentensystem belegt mittleren Platz im Mercer CFA Institute Global Pension Index 2023*. <https://www.mercer.com/de-de/about/newsroom/deutsches-altersversorgungssystem-auf-mittlerem-platz-im-mercercfa-institute-global-pension-index-2023/>
- Minge, L (2024): *Weltweit größter Vermögensverwalter: BlackRock-Gründer: Einer der mächtigsten Männer der Welt? Gründer.de*. <https://www.gruender.de/verzeichnis/blackrock-gruender/>
- MoneyandBanking (2017): *Looking Back: The Financial Crisis Began 10 Years Ago This Week*. <https://www.moneyandbanking.com/commentary/2017/8/6/looking-back-the-financial-crisis-began-10-years-ago-this-week>
- Schumpeter, J. A. (2020): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. (10. Aufl.). Francke.
- Seehawer, F. (2023): *Aktienmarkt 4.0: Wie die Digitalisierung die Art, wie wir investieren, neu definiert!* Aktienwelt360. <https://www.aktienwelt360.de/2023/09/14/aktienmarkt-4-0-wie-die-digitalisierung-die-art-wie-wir-investieren-neu-definiert/>
- Statista (2024): *Verwaltetes Vermögen von BlackRock in den Jahren von 2010 bis 2023*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/434014/umfrage/verwaltetes-vermoegen-von-blackrock/>

Ärzteblatt (2020): *WHO bezeichnet Ausbruch des neuen Coronavirus nun als Pandemie.*

<https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/111000/WHO-bezeichnet-Ausbruch-des-neuen-Coronavirus-nun-als-Pandemie>

FALLSTUDIE 2

Luca Stangl

Einleitung

Die nachfolgend vorgestellte Fallstudie (Stangl et al. 2024) beschäftigt sich mit dem Konzern Deutsche Bahn AG. Es wird zuerst auf die Deutsche Bahn als Konzern sowie einige Kennzahlen eingegangen. Im Anschluss wird die Produkt- und Markenpolitik aufgeschlüsselt und auf die Kommunikationspolitik eingegangen. Eine Analyse des momentanen Zustands der Produkt-, Marken- und Kommunikationspolitik bereitet danach auf die Kritik am Ist-Zustand vor und wird anschließend durch einen Soll-Zustand und Verbesserungsmöglichkeiten ergänzt (Stangl et al. 2024: 2).

Geschichtlicher Abriss

Um die Deutsche Bahn als Konzern zu verstehen und einen Überblick über ihre Strukturen zu geben wird auf ihre Geschichte ab dem 19. Jahrhundert eingegangen, welche aus verfügbaren Ressourcen der Deutschen Bahn strukturiert wurde. Ab dem 19. Jahrhundert wurden bereits die ersten Strecken gebaut, die zu diesem Zeitpunkt noch durch wohlhabende Bürger ausgebaut, betrieben und genutzt wurden. 1835 begann das deutsche Eisenbahnzeitalter mit der sechs Kilometer langen Strecke Nürnberg-Fürth. Um den Bau dieser Strecken zu bewirken, werden private Aktiengesellschaften gegründet. Gemeinsame Normen und Richtlinien zum Eisenbahnbau und -Betrieb wurden mit der Schaffung des Verein Deutscher Eisenbahnverwaltungen im Jahr 1847 etabliert. 1886 wurde die Rheinische Eisenbahngesellschaft vom preußischen Staat übernommen und somit fast alle Eisenbahnstrecken verstaatlicht. Nachdem Deutschland den 1. Weltkrieg 1918 verlor, endete die Zeit der eigenständigen deutschen Staatseisenbahn. Ab 1920 existierte die in der Weimarer Republik gegründete Reichsbahn, die in eine kaufmännische Betriebsgesellschaft umgewandelt wurde, um Gewinne zu erwirtschaften. Nach dem Kauf der Spedition Schenker, die international vertreten war, im Jahre 1930, wurde die Reichsbahn 1937 in den Nationalsozialistischen Staat integriert. Ab 1945 übernahmen die Siegermächte USA, UK, Frankreich und Sowjetunion die Kontrolle über die Reichsbahn bevor 1949 in der Bundesrepublik die Bundesbahn gegründet wurde. Die Eisenbahnen des Saarlandes wurden 1957 in die Bundesbahn eingegliedert und mit der Wiedervereinigung wurden zwei getrennte Sondervermögen für die Bundes- und Reichsbahn angelegt. 1994 wurden diese beiden Unternehmen in die Deutsche Bahn AG umgewandelt und 1999 einzelne Geschäftsbereiche wie Personenbahnhöfe werden als Aktiengesellschaften ausgegliedert. Es wurde in den kommenden Jahren stark in den Ausbau der Infrastruktur und des Fuhrparks investiert. Ab 2011 liegt der Fokus vor allem auf der Verbesserung der Servicequalität und auf umweltfreundlicher Mobilität (Deutsche Bahn AG 2024a).

Laut Bundesfinanzministerium befindet sich die DB AG trotz Privatisierung seit ihrer Gründung im Jahr 1994 zu 100% in Eigentum des Bundes. Im Jahr 2008 wird aufgrund der ungünstigen Börsenentwicklung

die Entscheidung getroffen, eine Teilprivatisierung (Bundesministerium der Finanzen 2024) durchzuführen.

Die Deutsche Bahn – Zahlen, Daten und Strukturen

In diesem Abschnitt wird auf Kennzahlen und Daten rund um die Deutsche Bahn AG eingegangen, die laut eigener Aussage mit 340.100 Mitarbeitern einer der größten Arbeitgeber Deutschlands ist (Deutsche Bahn AG 2024b).

Das Unternehmen generierte im Jahr 2023, laut eines Berichts von DB Schenker, Umsätze von 45,2 Milliarden Euro (DB SCHENKER 2024). Generell setzt sich der DB-Konzern, dessen Muttergesellschaft die DB AG ist, aus den Bereichsvorständen und den einzelnen Geschäftsfeldern, zusammen. Anhand des online zur Verfügung gestellten Konzern-Organigramms gibt es den Vorstandsvorsitzenden und die Vorstände für Digitalisierung & Technik, Personal & Recht, Finanzen & Logistik, Personenfernverkehr, Regionalverkehr, Regionalverkehr, Güterverkehr und Infrastruktur. In den Geschäftsfeldern finden sich DB Schenker, DB Arriva, DB Fernverkehr, DB Regio, DB Cargo, DB InfraGO und DB Energie (Deutsche Bahn AG 2022).

Aufgrund seiner Größe und des vielfältigen Angebots wird der DB-Konzern als einer der führenden Anbieter im Bereich Mobilität und Logistik angesehen. Das Unternehmen und seine Töchter sind mittlerweile national sowie international vertreten, bieten auf relevanten Märkten ihre Dienstleistungen an und betreiben mit einer Länge von 33.000 Kilometern das längste Schienennetz Europas (Deutsche Bahn AG 2024c). Die Deutsche Bahn beschreibt die von ihr bedienten Marktsegmente wie folgt: Metro Tag, Basic, Nacht, Charter-/Nostalgie, Punkt-zu-Punkt-Verkehr, Lok- und Leerfahrt und Betrieblichere Charakteristik „Express“ (DB InfraGO AG 2024).

Produkt-, Marken- und Kommunikationspolitik

In diesem Punkt wird auf die Produkt-, Marken- und Kommunikationspolitik des DB-Konzerns eingegangen, um in Folge mit der Analyse und Kritik des Ist-Zustands fortzufahren. Im ersten Schritt wird auf die Produktpolitik eingegangen. Laut der DB InfraGO-Seite (DB InfraGO AG 2024) bietet die Deutsche Bahn eine Vielzahl von Produkten bzw. Produktklassen. Die erste ist das herkömmliche Fahrkartenangebot für den Punkt-zu-Punkt-Verkehr, gefolgt von den verschiedenen Zugtypen und Komfortklassen wie z.B. Regionalbahn, Regionalexpress, IC, ICE, usw. sowie der ersten und zweiten Klasse innerhalb dieser Züge. Mobile Dienste wie die Deutsche Bahn App und Kundenbindungsprogramme wie die BahnCard und das BahnBonus-Programm stellen den nächsten Teil der Produktpolitik. Sonderdienstleistungen wie Familienangebote oder Fahrradtransporte stellen ebenfalls einen großen Teil des Angebots dar. Güterverkehr, Logistik, Infrastruktur und generelle Dienstleistungen wie beispielsweise die Vor-Ort-Beratung machen den letzten Teil der Produktpolitik aus (Deutsche Bahn AG 2024c). Auf diesen Erkenntnissen basierend wurden anschließend innerhalb der Gruppe die Probleme des Produktangebots ausgearbeitet. Generell wurde der Markt Schienennetz als unversättigt klassifiziert, da nur sehr wenig Eigentümerschaft vorliegt und der DB-Konzern einen massiven Anteil an dieser Eigentümerschaft hat. Während das Produktangebot zwar vielfältig ist, sorgt diese Vielfältigkeit allerdings auch für einen Mangel in der Pflege der einzelnen Produkte bzw. Budgetierungsproblemen. Das zweite festgestellte Problem ist die vielseitige und dauerhafte Nutzung der Netz-Infrastruktur, die dadurch sehr wartungsintensiv und störungsanfällig ist. Dies beeinträchtigt

zum einen die Zuverlässigkeit der Leistungen und zum anderen die Attraktivität des Angebots (Stangl et al. 2024: 12).

Im nächsten Unterpunkt wird die Produktpolitik der Deutschen Bahn genauer beleuchtet und auf die Konzernstruktur und deren Probleme eingegangen. Der erste Kritikpunkt ist hier das Komplexitätsproblem, das aus dem oben aufgezeigten Produktangebot sowie den zahlreichen Tochterfirmen der DB AG entsteht¹. Laut des DB-Marketingportals setzt sich der Konzern aus folgenden Unternehmen zusammen (Deutsche Bahn AG (2024m): DB InfraGO AG, Beyond1435, DB Arriva plc; DB Bahnbau Gruppe, DB Cargo AG, DB Gastronomie GmbH, loki GmbH, DB Energie GmbH, DB Fahrzeuginstandhaltung GmbH, DB Fernverkehr AG, DB Connect, DB Kommunikationstechnik, DB Regio AG, DB Schenker, DB E.C.O. Group, DB Services GmbH, DB Sicherheit GmbH, DB Systel GmbH, DB Systemtechnik GmbH, DB Vertrieb GmbH. Hieraus entsteht ein Komplexitätsproblem. Kunden bzw. Konsumenten werden hier mit einer Vielzahl von Möglichkeiten, Angeboten und Informationen überschüttet, die es zu ordnen und zu analysieren gilt. Ebenfalls hat jedes Tochterunternehmen eine eigene Mission sowie oftmals eine eigene Marke bzw. eigenes Branding. Das zweite Problem der DB-Markenpolitik ist auf das Angebot zurückzuführen: Hier stellt sich die Frage, welche Zielgruppe die individuellen Marken, die über die Jahre geschaffen wurden, ansprechen sollen (Deutsche Bahn AG 2024d).

Im Anschluss wurde die Lösung für dieses Problem in Form der DB-Dachmarkenstrategie aufgezeigt. Eine Dachmarke beschreibt laut Burmann (2018) eine überstehende Marke für alle Produkte eines Unternehmens (beispielsweise VW für Audi, Skoda, Seat, etc.), während eine Dachmarkenstrategie die dahinterliegende strategische Herangehensweise ist, die festlegt, welche Marke beispielsweise alles abdecken soll oder welche zentralen Werte vermittelt werden sollen (ebd.). Im Fall der Deutschen Bahn vertritt DB den Konzern, den Personenverkehr, den Schienengüterverkehr und die Dienstleistungsangebote während DB InfraFO das Infrastruktur-Angebot und DB Schenker den Landverkehr, die Luft- und Seefracht sowie die Kontraktlogistik vertreten (Deutsche Bahn AG 2024e).

Markenpositionierung und Kernwerte

Die Bahn als Marke pflegt vier verschiedene Positionierungen für ihre unterschiedlichen Kundensektoren, welche wie gefolgt benannt und auf dem Marketingportal einsehbar sind: BtB (Business to Business), BtC (Business to Consumer), BtG (Business to Government), BtE (Business to Employee). Die Kernwerte, die sich die Deutsche Bahn hierbei ausgesucht hat, sind menschlich, verlässlich, ökologisch, innovativ (Deutsche Bahn AG 2024e).

Kommunikationspolitik

Da die Deutsche Bahn, wie in der Sektion zu ihrer Geschichte oben, ein Unternehmen ist, das noch vor dem „Zeitalter der Digitalisierung“ (Betz 2024) eine beachtliche Größe erreicht hat, lassen sich in ihren Kommunikationsmedien und -Kanälen innerhalb der letzten Jahre zahlreiche Veränderungen beobachten. Kundenmagazine, Broschüren und Flyer wurden laut der offiziellen Bahn-Website größtenteils auf die digitale Plattform umgezogen und werden dort Kunden zu Verfügung gestellt. Auch Tickets, Fahrpläne und Kontaktinformationen zu Reisezentren sind digital verfügbar. Auch die

¹ Das Komplexitäts- bzw. Planungsproblem entsteht in dem Moment, in dem Vernetzungsgrad und Selbstreferenzialität der gesellschaftlichen Akteure Dimensionen erreichen, die immer weniger Planbarkeit gesellschaftlicher Prozesse zulässt. Dies kann im betriebs- und volkswirtschaftlichen Kontext zu erheblichen Verwerfungen führen, die sogar existenzgefährdende Dimensionen erreichen können. Müller (2016: 3) beschreibt es so: „Das Problempotenzial übersteigt das Lösungspotenzial“. Zum Komplexitätsproblem vgl. auch Kruse (2014).

Faltblätter, die Fahrtzeiten und -Ziele an physikalischen Tafeln ausweisen, werden kontinuierlich durch digitale Anzeigetafeln auf den Bahnsteigen und in Zügen ersetzt (DB Fernverkehr AG 2024a). Die Bahncards, die bisher als Plastikkarten verfügbar waren, wurden ab Juni 2024 von der digitalen BahnCard abgelöst (Deutsche Bahn AG 2024n).

Als Teil der Kommunikationspolitik wird die Öffentlichkeitsarbeit und deren Projekte angeschnitten. Laut der dem Event-Informationsservice BIM gibt es zum einen die DB BIM-Messe, die einen Austausch unter Experten in der Umsetzung Building Information Modeling auf Baustellen von Projekten der DB sicherstellen soll (DICONOMY UG 2021). Das nächste Event, das einen großen Teil der DB-Öffentlichkeitsarbeit darstellt, ist die Messe Zukunft Nahverkehr, die von der Deutschen Bahn selbst veranstaltet wird (Deutsche Bahn AG 2023). ‚Das ist grün‘ ist ein Katalog aus 150 Maßnahmen zum Klimaschutz seitens der Deutschen Bahn, den sie online weiterhin publiziert und pflegt. Diese Maßnahmen umfassen beispielsweise die Reduzierung von Papierabfällen durch Digitalisierungsprojekte oder die Reduzierung von Plastikabfällen durch die Verwendung nachhaltiger Verpackungsmaterialien (Deutsche Bahn AG 2024g). Das LGBTQ-Netzwerk Railbow (DB Fernverkehr 2024e), welches Diversität am Arbeitsplatz fördert, die DB Stiftung für die Förderung ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeiter in gemeinnützigen Einrichtungen und der 2-wöchige Podcast „Unterwegs mit...“, der Prominente interviewt, bilden die letzten großen Standbeine der DB-Öffentlichkeitsarbeit (DB Fernverkehr AG (2024b)). Neben der Öffentlichkeitsarbeit ist auch die Verkaufsförderung ein bedeutender Teil der Kommunikationspolitik – vor allem in Anbetracht dessen, dass die Bahn ein sehr breites Leistungsangebot aufweist. Diese Verkaufsförderung wird durch zuvor erwähnte Programme wie das BahnBonus-Programm oder die BahnCard vollzogen (Deutsche Bahn AG (2024h)). Auch werden kontinuierlich weitere Angebote ausgearbeitet, um verschiedenste Zielgruppen zu Kunden der Deutschen Bahn zu machen. Beispiele hierfür sind die Sparpreise im ICE, Städtetickets, Studenten- und Azubitickets sowie Sonderpreise für Europa-Städtereisen oder ähnliches. Ebenso sind weitere Zusatzleistungen wie Haustier-Tickets, Gepäckservice oder ein 1.Klasse-Upgrade verfügbar (DB Fernverkehr AG 2024c).

Bevor im nächsten Punkt der Ist-Zustand analysiert und kritisiert wird, wird im letzten Teil der Kommunikationspolitik auf die Social-Media-Präsenz des Unternehmens eingegangen. Auf der Plattform Instagram konzentriert sich die Deutsche Bahn stark auf Trends, Entertainment, aktuelle Themen und allgemeine News (Deutsche Bahn AG (2024k)), während sie auf der Mutterplattform Facebook durch herkömmliche, nicht an Trends gebundene Inhalte kommuniziert. Auch kommuniziert sie auf Facebook serviceorientiert und es werden zusätzlich allgemeine News zur DB kommuniziert. Auf Whatsapp legt die Deutsche Bahn großen Wert auf interaktive Kommunikation und exklusive Inhalte. Die Plattform zeichnet sich durch eine unspezifische und vielfältige Themenauswahl aus. Auf den Plattformen Xing und LinkedIn präsentiert sich die Deutsche Bahn in einem geschäftlichen und berufsbezogenen Kontext. Hier steht die Netzwerkbildung im Vordergrund, unterstützt durch informative Beiträge. Auf Youtube bietet die Deutsche Bahn praktische Unternehmensinhalte und Unterhaltung, die zielgruppenübergreifend gestaltet sind, um eine breite Zuschauerbasis anzusprechen. Auf TikTok nutzt die Deutsche Bahn Selbstironie und aktuelle Trends, um kompakte Unternehmensinhalte auf unterhaltsame Weise zu präsentieren (DB Fernverkehr AG 2024d).

Analyse Ist-Zustand

In dieser Sektion wird der Ist-Zustand der Marken- und Kommunikationspolitik der Deutschen Bahn in die Bereiche Transformation der Kommunikationsmedien, Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsförderung und Social Media Präsenz gegliedert und analysiert, um diesen zu kritisieren, Verbesserungsvorschläge anzubringen und eine Prognose zu erstellen. Die Transformation der Kommunikationsmedien ist ein kontinuierlicher Prozess, der von analogen Lösungen weg und hin zu digitalen führt, die die Kundenbindung durch mehr Flexibilität verbessern sollen. Im Bereich Öffentlichkeitsarbeit gibt es diverse Initiativen, um die Community-Interaktion voranzubringen und zu fördern. Es werden durch diese Initiativen vorrangig die Zukunftsfähigkeit und gesellschaftliche Verantwortung der Deutschen Bahn hervorgehoben. In Hinsicht auf die Verkaufsförderung, wird wie zuvor erwähnt stark auf die Programme BahnBonus, BonusCard und BahnCard gesetzt, die Kunden zum einen anziehen und zum anderen halten sollen. Verbesserte Kommunikation dieser Zusatzleistungen ist ebenso durch fortschreitende Digitalisierung möglich. Auf Social Media deckt die Deutsche Bahn eine Vielzahl von Kanälen ab und bespielt diese aktiv mit Content. Es wurde Verbesserungspotential in der Konsistenz des Contents sowie der Zielgruppenansprache erkannt. Es kann abschließend gesagt werden, dass die Deutsche Bahn sich dem digitalen Zeitalter anpasst und in digitalen Medien präsent ist (Stangl et al. 2024: 29).

Kritik Ist-Zustand

Im Folgenden werden die zuvor erwähnten Punkte kritisiert, um zu möglichen Verbesserungsvorschlägen hinzuzuführen. Die Digitalisierung der Kommunikationsmedien birgt die Gefahr eines möglichen Verlusts der persönlichen Interaktion mit Kunden. Konzentration auf digitale Plattformen liegt zwar im Interesse der Shareholder / Aktionäre, erhöht aber die Anfälligkeit für Störungen. Das vielfältige Angebot kann für Kunden überwältigend wirken. In der Öffentlichkeitsarbeit zeigt sich ein Bedarf an verstärkter Interaktion und direkter Einbindung der Community, um deren volles Potenzial für die Marke auszuschöpfen. Der derzeitige Fokus auf die Interessen der Shareholder lässt die Öffentlichkeitsarbeit unglaubwürdig erscheinen und mindert somit das Vertrauen in die Marke Deutsche Bahn. Der Fokus auf den Shareholder „Bund“ zeigt sich durch staatliche Finanzierungsprioritäten und politische Einflussnahme auf strategische Entscheidungen der Deutschen Bahn. Die Verkaufsförderung der Deutschen Bahn zeigt Defizite in der Kommunikation der Zusatzleistungen. Eine klarere und präzisere Darstellung dieser Leistungen ist notwendig, um den Kundenwert zu steigern, die Attraktivität der Angebote und die Kundenbindung zu erhöhen. In der Social Media Präsenz der Deutschen Bahn ist eine ungleichmäßige Ausrichtung und Kommunikationsstrategie auf verschiedenen Plattformen zu erkennen. Diese Inkonsistenz erfordert ein einheitlicheres Auftreten, um die Markenbotschaft und die Leistungen der Deutschen Bahn effektiv zu vermitteln (Stangl et al. 2024: 30). Inkonsistenz in der Markenkommunikation kann Vertrauen und Klarheit beeinträchtigen, da laut image- und identitätsfokussierter Marken- und Kommunikationstheorie (vgl. z.B. Hackinger 2024, Hohenstein 2008) eine einheitliche Botschaft entscheidend für eine starke Markenwahrnehmung ist.

Markenpolitik Soll-Zustand

In diesem Absatz wird auf den Soll-Zustand der Kommunikations- und Markenpolitik der Deutschen Bahn eingegangen. Verbesserungsvorschläge, die zu diesem Soll-Zustand führen werden, ebenfalls

behandelt. Als erster großer Punkt des Soll-Zustandes sollte eine einheitliche Markenidentität mit stärkerer Differenzierung angestrebt werden. Die vorhandene Dachmarkenstrategie würde hier gestärkt werden, während Submarken wie beispielsweise DB Schenker (welche September 2024 an die dänische Logistikgruppe DSV verkauft wurde) durch eine Submarkenstrategie für ihre Zielgruppen in den Vordergrund gerückt werden. Um diese Submarkenstrategie auszuführen, wird im zweiten Punkt die Stärkung einzelner Marken durch den Aufbau von persönlichen Marken und Merkmalen zur Alleinstellung vorgesehen (Stangl et al. 2024: 32). Im dritten Punkt soll die konsistente Umsetzung der Leitmotive Menschlich, verlässlich, ökologisch und innovativ (Deutsche Bahn AG (2024e) gefördert werden, um die gesamte Marke zu stärken. Zuletzt ist eine Anpassung bzw. Personalisierung der Ansprache für die verschiedenen Submarken und deren Zielgruppen nötig (Stangl et al. 2024: 32).

Um diesen Soll-Zustand zu erreichen, wurden folgende Verbesserungsvorschläge am Ist-Zustand ausgearbeitet: Die Anzahl der DB-Apps bzw. Webportale sollte reduziert werden, um Leistungen besser zusammenzufassen und zu kommunizieren – diese Änderung setzt auch eine Verbesserung bzw. Simplifizierung der Online-Portale voraus. Ebenfalls sollten analoge Angebote wie interaktive Anzeigetafeln oder Konsolen als Alternative zu digitalen Gegenständen angeboten werden, um die Zielgruppe der Deutschen Bahn am besten zu erreichen. In Bezug auf die Öffentlichkeitsarbeit sollte auf öffentlich sichtbares und präsenteres Engagement gesetzt werden und Kritikpunkte aus der Community sollten durch öffentliche Stellungnahmen bzw. tragfähigen Diskurs, der als Handlungsbasis dient, behandelt werden, um die Glaubhaftigkeit der Marke zu stärken. Hinsichtlich der Verkaufsförderung sollten Zusatzleistungen stärker beworben werden, um den Mehrwert für den Kunden hervorstustellen. Eine Verbesserung des Kundenservice ist für die Kundenbindung und das Markenimage als essenziell zu betrachten. Um die Interaktion zu erleichtern, sollte die Anzahl der genutzten Social-Media-Plattformen der Deutschen Bahn verringert werden, da zu viele Plattformen die Systemkomplexität erhöhen, deshalb für Nutzer verwirrend wirken können, einen hohen Zeitaufwand darstellen, während die Konsistenz und Markenidentität besser auf einer limitierten Plattform-Anzahl zur Geltung gebracht werden können. Es ist erforderlich, dass die Kanäle klar strukturiert und klar abgegrenzt sind und dass für jede Plattform ein einheitliches, zielgerichtetes Konzept vorliegt. Dadurch wird die Präsenz in den sozialen Medien gestärkt und die Effektivität der Kommunikation gesteigert (Stangl et al. 2024: 34).

Prognose

Anhand der zuvor aufgezählten Maßnahmen könnten sich folgende Verbesserungen ergeben: Hinsichtlich der digitalen Transformation besteht ein großes Potential für stärkere Kundenbindung und erhöhte Effizienz durch die Implementierung neuester Innovationen und digitaler Lösungen. Die Berücksichtigung von Feedback und Community-Interaktion sind auf der anderen Seite sehr wichtig, um den Verlust von persönlichem Kontakt zu vermeiden. Um das Vertrauen der Öffentlichkeit zu stärken, sollte der Schwerpunkt der Öffentlichkeitsarbeit deshalb stärker auf Glaubwürdigkeit durch Interaktion liegen, wo er momentan stark auf gesellschaftlichen und ökologischen (Eigen)Initiativen liegt. Ein Fokus auf Themen, die zukunftsorientiert und gesellschaftlich relevant sind, könnte auch dazu beitragen, dass die Marke Deutsche Bahn positiv angesehen wird.

Die Loyalitätsprogramme könnten durch Faktoren wie Meilensteine (beispielsweise Level 1 für 100 gereiste Kilometer, usw.), personalisierte Angebote, die durch KI oder ähnliche Systeme ermöglicht

werden oder die Option, Bahn-Bonuspunkte flexibler (beispielsweise im Bordrestaurant) einzusetzen attraktiver gestaltet werden. Eine deutliche Kommunikation der Zusatzleistungen könnten in der Verkaufsförderung dazu beitragen, die Kundenbindung zu stärken und den Kundenstamm zu erweitern. Es sind zielgerichtetere Kommunikationsstrategien erforderlich, damit das breite Angebot besser präsentiert werden kann. Eine gezielte Ausrichtung der Social-Media-Präsenz auf eine begrenzte Anzahl an Plattformen kann dazu führen, dass Zielgruppen konkreter ansprechbar sind, dass somit das Engagement steigt und die Wahrnehmung der Marke verbessert wird (Stangl et al. 2024: 35).

Quellen zur Fallstudie 1

Betz, Stefan (Hsg.) (2024): *Produktion, Logistik und Controlling im Zeitalter der Digitalisierung*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

Bundesministerium der Finanzen (2024): Bundesfinanzministerium - Deutsche Bahn AG.

Onlinepublikation auf bundesfinanzministerium.de, URL:

https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Bundesvermoe gen/Privatisierungs_und_Beteiligungspolitik/Beteiligungspolitik/deutsche-bahn-ag.html, abgerufen am 21.08.2024.

Burmann (2018): Definition: Dachmarke. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH vom 16.02.2018.

Onlinepublikation auf wirtschaftslexikon.gabler.de, URL:

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/dachmarke-31525>, abgerufen am 21.08.2024.

DB Fernverkehr AG (2024a): Cheap Train Tickets | Timetables for Germany & Europe - Deutsche Bahn.

Onlinepublikation auf bahn.de, URL: <https://int.bahn.de/en/>, abgerufen am 21.08.2024.

DB Fernverkehr AG (2024b): Mobile App für die Bahnreise. Onlinepublikation auf bahn.de, URL:

<https://www.bahn.de/service/mobile>, abgerufen am 21.08.2024.

DB Fernverkehr AG (2024c): Buchbare Zusatzleistungen. Onlinepublikation auf bahn.de, URL:

<https://www.bahn.de/angebot/zusatzticket>, abgerufen am 28.09.2024.

DB Fernverkehr AG (2024d): Inside Bahn und die Social Media Kanäle des DB Personenverkehrs.

Onlinepublikation auf bahn.de, URL: <https://www.bahn.de/service/ueber-uns/social-media>, abgerufen am 21.08.2024.

DB Fernverkehr AG (2024e): railbow - LGBTQ-Netzwerk der Deutschen Bahn*. Onlinepublikation auf

railbow.deutschebahn.com, URL: <https://railbow.deutschebahn.com/railbow>, abgerufen am 21.08.2024.

DB InfraGO AG (2024): Marktsegmente SPfV. Onlinepublikation auf dbinfrago.com, URL:

<https://www.dbinfrago.com/web/schienennetz/leistungen/trassen/trassenpreise/Trassenpreissy stem/marktsegmente-spfv-11161986>, abgerufen am 21.08.2024.

DB SCHENKER (2024): Deutsche Bahn investiert 2023 Rekordsumme von 7,6 Milliarden Euro in die

Starke Schiene in Deutschland vom 21.03.2024. Onlinepublikation auf dbschenker.com, URL:

<https://www.dbschenker.com/de-de/insights/neuigkeiten-und-stories/presseinformationen/deutsche-bahn-investiert-2023-rekordsumme-1709886>, abgerufen am 21.08.2024.

- Deutsche Bahn AG (2022): Konzernstruktur Deutsche Bahn 2022 | Deutsche Bahn Integrierter Bericht 2022. Organisationsstruktur. Onlinepublikation auf ibir.deutschebahn.com, URL: <https://ibir.deutschebahn.com/2022/de/konzernlagebericht/der-db-konzern/organisationsstruktur/>, abgerufen am 21.08.2024.
- Deutsche Bahn AG (2023): Messe „Zukunft Nahverkehr“ öffnet für interessierte Besucher und Familien. DB stellt Berufsmöglichkeiten in der ÖPNV-Branche vor und bietet kostenlose Bewerbungstrainings • Kinder- und Familienprogramm • Eintritt frei vom 05.09.2023. Onlinepublikation auf [deutschebahn.com](https://www.deutschebahn.com), URL: https://www.deutschebahn.com/de/presse/pressestart_zentrales_uebersicht/Messe-Zukunft-Nahverkehr-oeffnet-fuer-Besucher-und-Familien-11320966, abgerufen am 28.09.2024.
- Deutsche Bahn AG (2024a): Chronik von 1835 bis heute. Deutsche Eisenbahngeschichte knapp gefasst. Onlinepublikation auf [deutschebahn.com](https://www.deutschebahn.com), URL: <https://www.deutschebahn.com/de/konzern/geschichte/Chronik-von-1835-bis-heute-6879062#6879062>, abgerufen am 21.08.2024.
- Deutsche Bahn AG (2024b): Mitarbeitende in Zahlen. Onlinepublikation auf [deutschebahn.com](https://www.deutschebahn.com), URL: https://www.deutschebahn.com/de/konzern/konzernprofil/zahlen_fakten/mitarbeiter-10467294#, abgerufen am 21.08.2024.
- Deutsche Bahn AG (2024c): Über uns. Onlinepublikation auf ir.deutschebahn.com, URL: <https://ir.deutschebahn.com/de/db-konzern/ueber-uns>, abgerufen am 21.08.2024.
- Deutsche Bahn AG (2024d): Deutsche Bahn Logo. Onlinepublikation auf marketingportal.extranet.deutschebahn.com, URL: <https://marketingportal.extranet.deutschebahn.com/marketingportal/Download-9692802#9692802>, abgerufen am 21.08.2024.
- Deutsche Bahn AG (2024e): Markenstrategie. Onlinepublikation auf marketingportal.extranet.deutschebahn.com, URL: <https://marketingportal.extranet.deutschebahn.com/marketingportal/Marke-und-Design/Strategie/Markenstrategie#9687924>, abgerufen am 21.08.2024.
- Deutsche Bahn AG (2024f): Mit unserer BahnCard das Klima schützen. Tschüss Plastikkarte – Hallo Nachhaltigkeit. Onlinepublikation auf nachhaltigkeit.deutschebahn.com, URL: <https://nachhaltigkeit.deutschebahn.com/de/massnahmen/bahncard>, abgerufen am 21.08.2024.
- Deutsche Bahn AG (2024g): Nachhaltigkeit bei der Deutschen Bahn. Onlinepublikation auf nachhaltigkeit.deutschebahn.com, URL: <https://nachhaltigkeit.deutschebahn.com/de>, abgerufen am 21.08.2024.
- Deutsche Bahn AG (2024h): Mit unserer BahnCard das Klima schützen. Tschüss Plastikkarte – Hallo Nachhaltigkeit. Onlinepublikation auf nachhaltigkeit.deutschebahn.com, URL: <https://nachhaltigkeit.deutschebahn.com/de/massnahmen/bahncard>, abgerufen am 21.08.2024.
- Deutsche Bahn AG (2024k): Deutsche Bahn Konzern (@deutschebahn) • Instagram photos and videos. Onlinepublikation auf [instagram.com](https://www.instagram.com), URL: <https://www.instagram.com/deutschebahn/>, abgerufen am 28.09.2024.

Deutsche Bahn AG (2024m): Business Units. Onlinepublikation auf [deutschebahn.com](https://www.deutschebahn.com/en/group/business_units), URL: https://www.deutschebahn.com/en/group/business_units, abgerufen am 21.08.2024.

Deutsche Bahn AG (2024n): Wie die Deutsche Bahn mit papierloser Kommunikation Ressourcen schont. Onlinepublikation auf nachhaltigkeit.deutschebahn.com, URL: <https://nachhaltigkeit.deutschebahn.com/de/massnahmen/papierlose-kommunikation>, abgerufen am 21.08.2024.

DICONOMY UG (2021): BIM-Events.de - BIM-Termine, die Sie besser machen. BIM-Events_Update_18.11.21 vom 23.11.2021. Onlinepublikation auf [bim-events.de](https://www.bim-events.de), URL: <https://www.bim-events.de/>, abgerufen am 21.08.2024.

Hackinger, Lisa (2024): *Semantische Frames in interkultureller Markenkommunikation*. Diss., Wiesbaden: Springer VS.

Hohenstein, Nicole (2008): *Botschafter der Markenidentität: eine ganzheitliche Betrachtung und Analyse*. Diss., Sankt Gallen: Universität.

Teil 3

Martin Wagner

Diskussion und Kritik

In Teil 3 werden nun beide Fallstudien mit der in Teil 1 hergeleiteten soziotechnischen Logik der Markenentwicklung verknüpft, zunächst jede einzeln diskutiert, dann aber zusammengeführt und einem kritischen Blick unterzogen.

ZUR FALLSTUDIE ‚BLACKROCK‘

Die Diskussion der Fallstudie 1 zu BlackRock beginnt auch hier am intrapsychischen Aspekt des produktpolitischen Zyklus (Abbildung 2, blau), bei der Bedürfnisstruktur der Nachfrage. Dabei gilt es zunächst, Bedürfnisse von Werten abzugrenzen. In der Fallstudie wurde von Sicherheit, Hoffnung, Ethik, Transparenz, Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung sowie von Dekarbonisierung und Versorgungssicherheit gesprochen, die von BlackRock als so genannte Werte vermittelt werden. Bereits hier lassen sich produktbezogene Bedürfnisse (produktpolitischer Zyklus, blau) von Wertesysteme (Kommunikationspolitischer Zyklus, orange) unterscheiden. Während Sicherheit¹ und Transparenz, letztere als Voraussetzung ersterer, als produktbezogene Grundbedürfnisse begründbar sind (z.B. Frevel 2016), deuten sowohl Hoffnung und Ethik (Lutz 2012) als auch Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung (Schubert 2017) auf das Wertesystem, Hoffnung und Ethik dabei als eher sozialisierungsbezogene Werte zu verstehen, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung dagegen eher als diskursbezogene Werte, worauf noch näher einzugehen ist². Transparenz und mit ihr Sicherheit

¹ Im Falle der ‚Sicherheit‘ wird sich später noch zeigen, dass diese auch als sozialisierter Wert in Erscheinung treten kann, sodass in diesem Falle die hier erfolgte Zuordnung zunächst nur als Beispiel zu verstehen ist, welches durchaus zu diskutieren ist.

² Es sei hier darauf hingewiesen, dass zunächst auch Begriffe, die anderenorts eher als System moralischer Prinzipien oder als wissenschaftliche Disziplinen diskutiert werden, unter den hier begründeten Wertekategorien zusammengefasst werden, um auch auf die Notwendigkeit eines erweiterten Wertebegriffs hinzuweisen.

lassen sich also der Bedürfnisstruktur der Nachfrage, als intrapsychischem Aspekt des produktpolitischen Zyklus´ (Abbildung 2), zuordnen. Dem gegenüber stehen die Funktionsversprechen der Anbieter, als interpersonaler Aspekt des produktpolitischen Zyklus´ verstanden. Hier tritt das Produkt des Anbieters in Erscheinung, von dem Funktionsversprechen ausgehend. Für ‚Produkt‘ stehen dabei alle von BlackRock angebotenen Finanzprodukte, so zum Beispiel die in der Fallstudie aufgeführten ETFs oder Multi-Asset-Fonds, sowie Hedgefonds, Private-Equity-Fonds oder Infrastrukturinvestitionen, Rentenprodukten sowie Investitionen in Nachhaltigkeit.

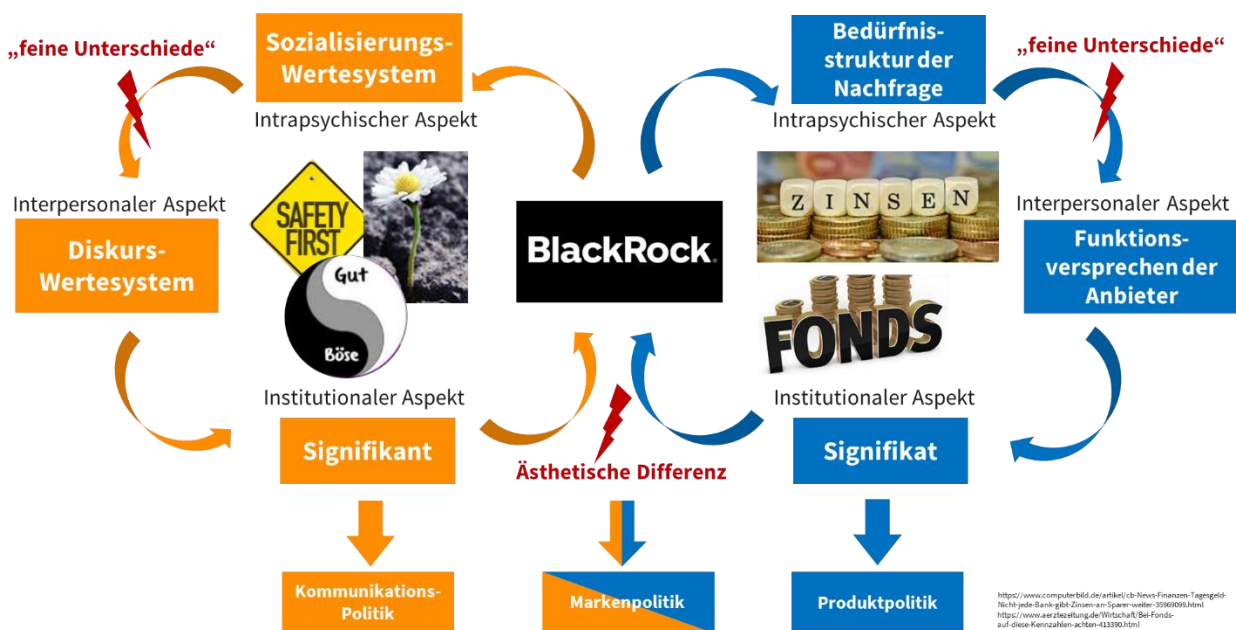


Abbildung 2: Soziotechnische Logik der Markenentwicklung Bsp. Black Rock

Das Funktionsversprechen stellt sich hierbei als äußerst trivial heraus, da es ‚Zinsen‘ das Potential zuspricht, das Sicherheitsbedürfnis der Nachfrage zu befriedigen. Aufgrund der Komplexität, einerseits auf Seiten individueller und kollektiver Sicherheitsbedürfnisse (Wyrwa 1996) und andererseits auf Seiten ökonomischer Wachstumsprozesse¹, müssen zwischen Bedürfnisstruktur der Nachfrage und Funktionsversprechen der Anbieter ‚feine Unterschiede‘ (Abbildung 2) festgestellt werden, weiterführend sogar deren Unaufhebbarkeit, als ein grundsätzliches Qualitätsproblem vor allem im Bereich der Finanzberatung (vgl. z.B. Spiwox 2002). Aus diesen ‚feinen Unterschieden‘, als nicht erreichbare und dadurch individuelle und kollektiv bedeutsame Funktionsversprechen verstanden, entstehen „Wahrnehmungskategorien“ (Bourdieu 2014: 10), die damit zum institutionalen Aspekt des produktpolitischen Zyklus führen, zum „Signifikat“ (Münker und Roesler 2012: 3), als sach-, inhalts- oder eben produktpolitische Ebene der Markenentwicklung. Die Marke BlackRock steht also, aufgrund der Bedeutung versprochener, jedoch gleichzeitig unerreichbarer finanzieller Sicherheit, für Wachstum (Zinsen), Wachstum als vermeintlich geeignetes Mittel zur Herstellung individueller Sicherheit und Transparenz, Wachstum somit als ein mögliches ‚Signifikat‘ der Marke BlackRock.

Wachstum, als Signifikat der Marke BlackRock, steht nun dem entsprechenden ‚Signifikanten‘ gegenüber, der sich aus dem kommunikationspolitischen Zyklus heraus ergibt (Abbildung 2, orangefarbiger Zyklus). Wie oben bereits angedeutet, lassen sich Hoffnung und Ethik eher als

¹ In der Fallstudie wurde beispielweise von Herausforderungen der Marktvolatilität gesprochen.

sozialisierungsbezogene Werte begründen, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung dagegen eher als diskursbezogene Werte. Die Grenze zwischen beiden Wertekategorien, also zwischen intrapsychischem und interpersonalem Aspekt des kommunikationspolitischen Zyklus (Abbildung 2), ergibt sich als Übergang unbewusst wirksamer Wertesysteme zu bewusst wirksamen Wertesystemen. Die Haltung des Individuums gegenüber diskursbezogenen Werten erfolgt aufgrund bewusster Entscheidungen. Sozialisierungsbezogene Werte wirken dagegen als unbewusste Maßstäbe unseres Wahrnehmens und Urteilens, vermittelt durch das soziale Umfeld. Durch Diskurs werden Einzelaspekte sozialisierter Wertesysteme problematisiert und dadurch bewusst in diskursbezogene Wertesysteme überführt. Beide sind demnach niemals identisch, weisen also, ebenso wie produktbezogene Nachfrage- und Angebotsstruktur, ‚feine Unterschiede‘ auf, die ebenso unaufhebbar sind. So entsteht, beispielsweise im Falle BlackRock, durch Diskurs das Wertesystem der Nachhaltigkeit (interpersonaler Aspekt, Abbildung 2) aus der Problematisierung der sozialisierungsbezogenen Wertesysteme Hoffnung und (ethischer) Integrität (intrapsychischer Aspekt, Abbildung 2). Diese feinen, regional spezifischen „*Unterschiede und Gegensätze*“ (Bourdieu 2014: 10) zwischen sozialisierungsbezogenem und diskursbezogenem Wertesystem zeigen, welche Werte von betroffenen Wertegemeinschaften für aktuelle Wertediskurse als relevant beurteilt, also differenziert und bedeutsam wahrgenommen werden. Daraus entwickeln sich konkrete wertensystembezogene Wahrnehmungskategorien, ausgedrückt im „*Signifikant*“ (Münker und Roesler 2012: 3), verstanden als institutionaler Aspekt des kommunikationspolitischen Zyklus¹, der dem entsprechenden produktpolitischen „*Signifikat*“ (ebd.) gegenübersteht. Im ‚Signifikant‘ der Marke BlackRock drücken sich beispielsweise alle Bedeutungen aus, die das Individuum und sein kollektives Umfeld mit dem Wert ‚Nachhaltigkeit‘ verknüpft, als eine Art ‚Brille‘, durch welche dann auf den ‚Signifikat‘ des Wachstums geblickt wird. Im vorliegenden Beispiel wird das diskursgetriebene Wertesystem der Nachhaltigkeit von den sozialisierten Wertesystemen der Hoffnung und Integrität bestimmt. Wachstum lässt sich somit aus ‚Brillen‘ verschiedener ‚Signifikanten‘ betrachten, durch die ‚Brille‘ der hoffnungsvoll integren Nachhaltigkeit ebenso wie auch durch die des diskursiven Wertesystems ‚Diversität‘ bzw. ‚LGBTQ‘¹. Die Marke BlackRock, als Handlungsimpuls verstanden, ist also das Ergebnis zweier gleichrangig wechselwirkender, jedoch unvereinbarer Entwicklungszyklen, einerseits des produktpolitischen und andererseits des kommunikationspolitischen Zyklus¹, einerseits durch das ‚Signifikat‘ repräsentiert und andererseits durch den ‚Signifikant‘. Beide weisen dabei stets eine Differenz auf, die „*Ästhetische Differenz*“ (Brock 1986: 161), die letztlich ausschlaggebend dafür ist, welche Bedeutung der Marke zugewiesen wird. Am hier demonstrierten Beispiel lässt sich also feststellen, dass BlackRock über zwei markenpolitische Zugänge verfügt, einerseits einem produktpolitischen und andererseits einem kommunikationspolitischem. Ersterer ist von produktbezogenen Differenzierungsmöglichkeiten getragen, letzterer von wertbezogenen Differenzierungsmöglichkeiten. Je erschöpfter produktbezogene Differenzierungsmöglichkeiten erscheinen, zum Beispiel als Folge struktureller Marktübersättigung, desto ausführlicher müssen kommunikationspolitische Differenzierungsmöglichkeiten entwickelt werden, die allerdings eine deutlich ausgeprägtere Systemkomplexität aufweisen und damit in deutlich geringerem Umfang wirklich planbar sind.

¹ Auch hier sei noch einmal auf die Notwendigkeit eines erweiterten Werteverständnisses hingewiesen. ‚Wert‘ sei hier gewissermaßen als ‚Brille‘ unseres Wahrnehmens und Urteilens zu verstehen. So lassen sich auch die Beispiele LGBTQ und Diversität als Wertesysteme verstehen, die aufgrund ihrer Begriffe und Verständnisse unser Wahrnehmen und Urteilen beeinflussen.

Ein Beispiel der ‚Ästhetischen Differenz‘¹ zwischen Signifikat und Signifikant zeigt sich im vorliegenden Fall BlackRock in der Annahme übersättigter Märkte (vgl. Wagner 2024b): Gerade die Schumpeter´sche Zerstörung (Schumpeter 1950: 134) gilt als Triebkraft des ‚Signifikats‘ Wachstum, jedoch gleichzeitig dem ‚Signifikanten‘ der Nachhaltigkeit widersprechend. Eine entsprechende Kommunikationspolitik kann also bewirken, eine produktpolitisch für Wachstum notwendige verschwenderische Produktzerstörung² als nachhaltigkeitskonform darzustellen.

Ein weiteres Beispiel, bezogen auf die ‚Ästhetische Differenz‘ zwischen Signifikat und Signifikant im Fall BlackRock, zeigt sich in dem in der Fallstudie herausgestellten Anliegen, den Zugang zu den Kapitalmärkten zu erleichtern und zu erweitern, um sich einer zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu stellen: der Altersvorsorge einer zunehmend älter werdenden Bevölkerung. BlackRock verfolgt also mit seinem Anliegen, dieses gesellschaftliche Problem der Altersvorsorge in erster Linie durch kapitalgedeckte Formate zu lösen, und stellt dabei die umlagefinanzierten Versicherungsformate als un- oder nur bedingt geeignet heraus (vgl. z.B. auch Kochskämper 2017). Dabei handelt es sich also um eine produktpolitische Differenzierung, einen ‚feinen Unterschied‘ im produktpolitischen Zyklus (Abbildung 2), anders als im vorigen Beispiel der ‚Ästhetischen Differenz‘ zwischen Wachstum („Signifikat“) und Nachhaltigkeit („Signifikant“). Hier wird implizit das ‚Grundbedürfnis der Nachfrage‘ nach Sicherheit (intrapyschischer Aspekt des produktpolitischen Zyklus´) problematisiert, indem ‚Funktionsversprechen‘ formuliert werden, die den umlagefinanzierten Versicherungssystemen ihre sicherheitsgewährende Wirksamkeit absprechen, zugunsten kapitalgedeckter Formate (vgl. Klauser und Schikora 2022). Angesichts eines stetig zunehmenden durchschnittlichen Barvermögens in Deutschland³, bei gleichzeitig zunehmender Armutsquote⁴, zeigen sich derartige Problematisierungen umlagefinanzierter Versicherungs- bzw. wohlfahrtsstaatlicher Versorgungsformate nun mehr als Verteilungsproblem und weniger als Problem der Finanzierbarkeit, womit sich für BlackRock ein produktpolitisches Dilemma herausstellt, da mehrere Interessengruppen gegeneinander ausgespielt werden: Im Hinblick auf die Lösung der Altersvorsorgeproblematik fokussiert BlackRock den Kleinanleger, für den konsequent umgesetzte, umlagefinanzierte Rentensysteme die größtmögliche Sicherheit bieten. Im Hinblick auf kapitalgedeckte Versicherungsformate fokussiert BlackRock dagegen Wachstumsinteressen der Großanleger. Die Funktionsversprechen liegen aufgrund der verschiedenen Zielgruppen nicht offen (Sicherheitsproblem der Intransparenz), da die daraus entstehenden ‚feinen Unterschiede‘ gesellschaftliches Eskalationspotential aufweisen. Produktpolitisch lässt sich dieses nachfrage- bzw. zielgruppenbezogene Dilemma nicht auflösen, weshalb in diesem Falle eine verstärkte Orientierung der Markenpolitik auf die Wertesystemebene (kommunikationspolitischer Zyklus) notwendig wird, so zum Beispiel den Wert der ‚Nachhaltigkeit‘ oder auch den der ‚Diversität‘ herausstellend, quasi zur Ablenkung vom produktpolitischen Dilemma.

¹ In der Fallstudie wird ebenso von ‚Ästhetische Differenz‘ gesprochen, den Unterschied zwischen dem Versprechen stabiler Renditen und den tatsächlichen Aspekten gesättigten Marktes betreffend. Das Brock´sche Verständnis wird damit natürlich am Rande berührt, hier jedoch auf bewusste Entscheidungen und Ansprüche im Kontext der Finanzberatung erweitert. Dies weiterführend zu diskutieren, bleibt nachfolgenden Arbeiten vorbehalten.

² Weiterführend sei auf den Sachverhalt der geplanten Obsoleszenz verwiesen (vgl. Hübner 2013).

³ Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/77707/umfrage/geldvermoegen-deutscher-haushalte-seit-2004/>, abgerufen am 26.09.2024

⁴ Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72188/umfrage/entwicklung-der-armutsgefaehrungsquote-in-deutschland/>, abgerufen am 26.09.2024

So kommt auch die Fallstudie zu BlackRock zu dem Ergebnis, dass sich die Markenpolitik von BlackRock einer zunehmenden Ästhetische Differenz nähert, einerseits die Kommunikationspolitik („Signifikant“) betreffend und andererseits die Produktpolitik („Signifikat“) betreffend. Jedoch wird dabei noch nicht zwischen der auf Sicherheit fokussierte Renditeerwartung des Kunden und der auf Wachstum fokussierten Renditeerwartung auf Seiten BlackRocks unterschieden, als Ausdruck der produktpolitischen ‚feinen Unterschiede‘. Diese Renditerisiken kapitalgedeckter Versicherungs- bzw. Anlageformate, insbesondere als Folgen von Marktsättigung, -unsicherheit und -krisen, werden somit auf den Kleinanleger verschoben, woraus sich das produktpolitische Eskalationspotential speist, von dem kommunikationspolitisch abzulenken ist. Hier stellt die Fallstudie einen wesentlichen Widerspruch im Geschäftsmodell von BlackRock fest: Wachstum auf Kosten eines Teils der Kunden, kommunikativ verdeckt durch Verweis auf Nachhaltigkeitsansprüche, zusammengeführt in der ‚Ästhetischen Differenz‘ der Markenpolitik.

ZUR FALLSTUDIE ‚DEUTSCHE BAHN‘

Die Diskussion der Fallstudie 2 zur Deutschen Bahn beginnt zunächst mit einem kurzen Verweis auf den darin erläuterten geschichtlichen Abriss, der im Jahr 1835 mit der Eröffnung der sechs Kilometer langen Strecke Nürnberg-Fürth beginnt und im Jahr 1994, knapp 160 Jahre nach dem Beginn des Eisenbahnzeitalters, einen grundlegenden Schnitt erfährt, in der Überführung beider deutscher Staatsbahnen in die einem privatwirtschaftlichen Anspruch folgende Deutsche Bahn AG.

Damit begann die Ausgliederung verschiedener Geschäftsbereiche und die Entwicklung einer alle Geschäftsbereiche umfassenden Dachmarke. Weiter beschreibt die Fallstudie die Verschiebung der Markenpolitik, etwa im Jahr 2011, in Richtung Servicequalität und Umweltfreundlichkeit. Diese Verschiebung deutet auf die beiden Zyklen der soziotechnischen Logik der Markenentwicklung, wie sie in Abbildung 3 zusammengefasst wird.

Ein wesentlicher Unterschied der Markenpolitik der ‚Deutschen Bahn‘, verglichen mit der oben diskutierten Markenpolitik des Unternehmens BlackRock, liegt in der Privatisierung im Jahr 1994. In den 159 Jahren davor konnte sich das Produkt ‚Eisenbahn‘ als sozialisiertes Wertesystem entwickeln, auch da es im produktpolitischen Bereich nicht wirklich tragfähige Ansätze zur Differenzierung gegeben hat. Die Eisenbahn trat nahezu konkurrenzlos ins gesellschaftliche Bewusstsein und wurde Gegenstand der Sozialisierung (z.B. Glaser 2009, Dinshobl 2004), ähnlich wie es zuvor im Bergbau oder der Seefahrt zu beobachten war (z.B. Dietzsch 2020, Kammerhofer-Aggermann 1998, Oberg 2014, Wernicke 1998). Nicht nur über Analogien zum Alltag, beispielsweise in Redewendungen¹ wie „Auf den fahrenden Zug aufspringen“, „auf dem Abstellgleis landen“, „Nur Bahnhof verstehen“, „Eine Schippe drauflegen“ hielt die Eisenbahn Einzug in das gesellschaftlich Unbewusste, sondern auch über die Literatur (z.B. Hochstätter-Klomp 1997, Heinemann 1992, Petersen-Clausen 2024). Während sich die technischen Aspekte der Eisenbahn und somit auch ein entsprechendes produktbezogenes Differenzierungsvermögen von je her dem Verständnis und Interesse des durchschnittlichen Bürgers entzogen, wuchs doch einerseits die Ehrfurcht gegenüber dem Erscheinungsbild der Eisenbahn, was sich bisweilen in entsprechenden Hobbys spielerischer Aneignung ausdrückte, und andererseits etablierten sich mit der Eisenbahn verknüpfte Wertesysteme. Die europäische Eisenbahn überstand

¹ Vgl. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/bahndeutsch-2202012>, abgerufen am 26.09.2024

und gestaltete zwei Weltkriege (Hörnemann 2009), war ausschlaggebend für Bildung, Industrialisierung und wachsenden Wohlstand sowohl vor 1939 als auch nach 1945 (Schivelbusch 2023, Rosenkranz 2019), was wesentlich zur Etablierung entsprechender, auch auf Sicherheit bezogener Wertesysteme, die Eisenbahn betreffend, beigetragen hat. So fügen sich aktuell propagierte Werte, zum Beispiel den der gesellschaftlichen Verantwortung, den der Haltung, den der Vielfalt und den des Geschichtsbewusstseins¹, in die historisch entwickelten und durch Sozialisierung in der Gesellschaft verankerten Wertesysteme ein.



Abbildung 3: Soziotechnische Logik der Markenentwicklung Bsp. Deutsche Bahn

Aufgrund dieser kurz umrissenen Besonderheit der Markenpolitik im Falle der Deutschen Bahn liegt es nahe, auch die Diskussion anhand der soziotechnischen Logik am intrapsychischen Aspekt des kommunikationspolitischen Zyklus beginnen zu lassen (Abbildung 3, orangefarbener Teil). Der intrapsychische Aspekt repräsentiert also die sozialisierten Wertesysteme, die auch Zeitlosigkeit, Zuverlässigkeit oder auch Mobilität, gewissermaßen als Ausdruck individueller Freiheit, beinhalten können. Demgegenüber steht der interpersonale Aspekt in Form diskursbezogener Wertesysteme. Hier führt die Fallstudie einen Katalog mit dem Titel ‚Das ist grün‘ auf, ein Katalog aus 150 Maßnahmen zum Klimaschutz. Hierzu gehören beispielsweise Maßnahmen der Reduzierung von Papierabfällen durch Digitalisierungsprojekte oder die Reduzierung von Plastikabfällen durch die Verwendung nachhaltiger Verpackungsmaterialien. Dieses heutige Verständnis von Klimaschutz dürfte in erheblichem Kontrast zum sozialisierungsbezogenen Wertesystem stehen, dominierten doch dampf- und dieselbetriebene, ihr Leistungsvermögen durch großvolumige Rauchschwaden demonstrierende Lokomotiven das gesamte 20. Jahrhundert und somit auch die Sozialisierung entsprechend ‚energieintensiver‘ Wertesysteme. Hier zeigt sich ein erheblicher ‚feiner Unterschied‘ zwischen einerseits dem sozialisierungsbezogenen Wertesystem eines eher energieintensiven Freiheitsverständnisses und

¹ Vgl. <https://nachhaltigkeit.deutschebahn.com/de/soziale-verantwortung>, abgerufen am 26.09.2024.

andererseits dem diskursbezogenen Wertesystem der Nachhaltigkeit. Dieser ‚feine Unterschied‘ wurde in der Dynamik seiner Konsequenzen von Seiten der Deutschen Bahn oft unterschätzt.¹

Ein ähnliches diskursbezogenes Wertesystem wurde oben als ‚Stärkung der Vielfalt‘ angedeutet, umgesetzt im LGBTQ-Netzwerk Railbow, welches Diversität am Arbeitsplatz fördert. Auch dieses diskursbezogene Wertesystem kollidiert mit den sozialisierten Werten bzw. findet dort keine Entsprechung. ‚Stärkung der Vielfalt‘ unterstellt implizit und problematisierend einen entsprechenden Handlungsbedarf, der sich mit den Erfahrungen der Stakeholder und deren sozialisierten Wertesystemen oft nicht deckt. Schließlich werden sich die Wenigsten selbst als intolerant einschätzen. Dies verstärkt den ‚feinen Unterschied‘, jedoch in Richtung Irritation, nicht in Richtung Orientierung. Ähnlich verhält es sich mit den diskursiven Wertesystemen, die durch die Förderung des ehrenamtlichen Engagements und durch den 2-wöchigen Podcast ‚Unterwegs mit...‘ repräsentiert werden. Auch diese finden keine Bezüge zu den tradierten, sozialisierten Wertesystemen. Jedoch erst durch nachvollziehbare Bezüge zwischen intrapsychischem und interpersonalem Aspekt des kommunikationspolitischen Zyklus´, zwischen sozialisierungsbezogenen und diskursbezogenen Wertesystemen, lassen sich dem Produkt, in Form der nachvollziehbaren Bezüge zwischen intrapsychischem und interpersonalem Aspekt des produktpolitischen Zyklus´, gezielt Bedeutungen zuweisen, also Aufmerksamkeit auf konkrete Produktaspekte lenken oder, wie im Falle von BlackRock, davon ablenken. So gesehen ist im Fall der Deutschen Bahn das Ergebnis des kommunikationspolitischen Zyklus´ ein eher unbestimmter ‚Signifikant‘, womit die Markenpolitik verstärkt durch den produktpolitischen Zyklus zu gestalten ist. Hier sei mit dem intrapsychischen Aspekt der Bedürfnisstruktur der Nachfrager fortgefahren.

Zunächst erscheint der produktpolitische Zyklus der Deutschen Bahn trivial: Der Nachfrager verfolgt das Bedürfnis, von Ort A nach Ort B zu gelangen (intrapsychischer Aspekt), und die Deutsche Bahn bietet eine Leistung an, die dieses Bedürfnis zu erfüllen vermag (interpersonaler Aspekt). So gesehen, gäbe es keine nennenswerten ‚feinen Unterschiede‘ und somit keine markenrelevante Bedeutungszuweisung auf Produktebene. Erst durch Konkurrenzangebote lässt sich dies ändern. So bieten auch Busunternehmen Leistungen an, die die Nachfrage zufriedenstellen würde. Anhand einer gezielten produktbezogenen Gegenüberstellung von Bus und Bahn ergeben sich ‚feine Unterschiede‘ und somit produkt- und markenpolitisch relevante Bedeutungen.

Die Fallstudie stellt heraus, dass sich die Deutsche Bahn an einer Dachmarkenstrategie orientiert, die verschiedene Produkte unter einer Dachmarke zusammenfassen. Auf produktpolitischer Ebene zeigen sich also Produkte, die produkt- und markenpolitisch jedoch nicht immer relevante ‚feine Unterschiede‘ zu erzeugen vermögen. Relevant wäre beispielsweise die Gegenüberstellung der Produkte DB Arriva (bis 2023 zum DB-Konzern gehörend), DB Regio und DB Fernverkehr, da diese sich auf die Beförderung von Personen mit unterschiedlichen Mitteln (Produkten) beziehen. Andererseits bietet sich die Gegenüberstellung von DB Cargo und DB Schenker an, da beide sich auf den Gütertransport beziehen, ebenso mit unterschiedlichen Mitteln (Produkten). Gegenüberstellungen dieser Produkte untereinander und natürlich mit den Bedürfnissen der Nachfrage erzeugen produkt- und markenpolitisch relevante ‚feine Unterschiede‘, die dann als ‚Signifikat‘ in die Markenentwicklung eingehen. Da die Deutsche Bahn ihre Dachmarkenstrategie offenbar nicht an den Bedürfnissen der

¹ Vgl. <https://www.br.de/nachrichten/wirtschaft/faktenfuchs-wie-gruen-ist-die-deutsche-bahn,Sp7n6hB>, abgerufen am 26.09.2024.

Nachfrager¹, sondern an unternehmensstrukturellen bzw. – funktionalen Maßstäben² orientiert, entstehen so eine Vielzahl irrelevanter ‚feiner Unterschiede‘, die produkt- und letztlich markenpolitisch eher irritieren als Orientierung geben. Am Ende steht auch hier ein unbestimmtes ‚Signifikat‘, der gemeinsam mit einem unbestimmten ‚Signifikanten‘ eine nur mäßig erfolgreiche Markenpolitik ermöglicht. Am Ende vermag die Marke ‚DB‘ nicht oder nur bedingt, den Stakeholdern, durch gezielte Zuweisung relevanter Bedeutung, Orientierung zu geben oder sogar gezielte Handlungsimpulse auszulösen.

Als Ergebnis dieser unbestimmten Wertesystem- und Produktebene ergibt sich eine erhebliche ‚Ästhetische Differenz‘ zwischen ‚Signifikant‘ und ‚Signifikat‘. In diesem Zusammenhang wurde in der Fallstudie darauf verwiesen, dass sich die Deutsche Bahn auf der Plattform Instagram verstärkt Trends, Entertainment, aktuellen Themen und allgemeinen News widmet. Vor dem Hintergrund der oben diskutierten Kommunikations-, Produkt- und somit Markenpolitik der Deutschen Bahn erscheinen derartige Aktionen in den Sozialen Medien fast schon hilflos, ein Eindruck, der sich unter Verweis auf die entsprechend vermittelten ‚Werte‘ noch verstärkt: Menschlichkeit, Verlässlichkeit, Ökologisches Bewusstsein und Innovativität³, was wieder auf das oben diskutierte Problem des unbestimmten ‚Signifikanten‘ des kommunikationspolitischen Zyklus´ zurückführt.

Die Fallstudie schließt mit einem Hinweis auf schädigende Wirkung einer zu großen, einer zu unbestimmten Differenz zwischen Produktpolitik und Kommunikationspolitik, zwischen Sachebene und Wertesystemebene, zwischen ‚Signifikat‘ und ‚Signifikant‘, also letztlich die ‚Ästhetische Differenz‘ der Markenpolitik betreffend.

ZUSAMMENFASSUNG UND ZWISCHENFAZIT

Nun lag den vorgestellten und diskutierten Fallstudien eine Aufgabenstellung zugrunde, innerhalb derer zwischen vorgegebenen Unternehmen auszuwählen war. Jedem dieser Unternehmen wohnt ein markenpolitisches Problem inne, welches mit Hilfe der soziotechnischen Logik der Markenpolitik einer differenzierten Erörterung zugänglich ist. An den Beispielen von ‚BlackRock‘ und ‚Deutsche Bahn‘ zeigten sich dabei Widersprüche und Handlungsbedarfe, gerade den Umgang mit den ‚feinen Unterschieden‘ betreffend, sowohl auf Seiten des kommunikationspolitischen Zyklus´ als auch auf Seiten des produktpolitischen Zyklus´, und letztlich die ‚Ästhetische Differenz der Markenpolitik betreffend.

Am Beispiel der ‚Deutschen Bahn‘ sei zusammenfassend noch einmal ein weiterer Umgang mit diesen Differenzen demonstriert, wieder mit dem intrapsychischen Aspekt des produktpolitischen Zyklus´ beginnend (Abbildung 4). Eines der stärksten, weil bereits im Säuglingsalter wirksamen Bedürfnisse ist das bereits angesprochene Bedürfnis nach Sicherheit⁴ (intrapsychischer Aspekt, blau). Die Eisenbahn bot in der Vergangenheit ein Produkt an (interpersonaler Aspekt, blau), welches in hohem Maße diesem

¹ Die Fallstudie verweist dabei auf das Problem einer offenbar mangelhaften Zielgruppenorientierung der Dachmarkenstrategie, gleichwohl die Positionierungsanliegen eine gewisse Zielgruppenorientierung andeuten (BtB (Business to Business), BtC (Business to Consumer), BTG (Business to Government), BtE (Business to Employee)).

² Die Fallstudie nennt folgende Produkte, die unter der DB-Dachmarke zusammengefasst werden und offenbar unternehmensfunktionalen Unterscheidungskriterien folgen: DB InfraGO AG, Beyond1435, DB Arriva plc; DB Bahnbau Gruppe, DB Cargo AG, DB Gastronomie GmbH, loki GmbH, DB Energie GmbH, DB Fahrzeuginstandhaltung GmbH, DB Fernverkehr AG, DB Connect, DB Kommunikationstechnik, DB Regio AG, DB Schenker, DB E.C.O. Group, DB Services GmbH, DB Sicherheit GmbH, DB Systel GmbH, DB Systemtechnik GmbH, DB Vertrieb GmbH

³ <https://marketingportal.extranet.deutschebahn.com/marketingportal/Marke-und-Design/Strategie/Markenstrategie#9687924>

⁴ Zur Rolle und Bedeutung der Sicherheit im Kontext menschlicher Entwicklung sei weiterführend auf z.B. Rass 2017 verwiesen.

Sicherheitsbedürfnis entsprach. Aufgrund des, bezogen auf die menschliche Entwicklung, sehr frühen Kontakts mit der Eisenbahn, sozialisierte sich ein entsprechendes Wertesystem, bevor die produktpolitischen ‚feinen Unterschiede‘ bewusst werden konnten. Markenpolitisch lässt sich diese Entwicklung als fast schon ideal bezeichnen, da sich letztlich über sozialisierte Wertesysteme eine tragfähigere Kundenbindung erzeugen lässt als über produktbezogen differenzierende Funktionsversprechen. Das Produkt ‚Eisenbahn‘ erzeugte gewissermaßen ein sozialisiertes Wertesystem der Sicherheit, welches sich durch den Diskurs um das Thema Kindheit zuverlässig bewusst reaktivieren lässt. Der Begriff Kindheit repräsentiert dabei die diskursbezogenen Wertesysteme (interpersonaler Aspekt, orange), ausgehend vom frühkindlich sozialisierten Wertesystem, repräsentiert durch den Begriff der Sicherheit. Aus der Gegenüberstellung beider Begriffe und der entsprechenden Wertesysteme ergeben sich ‚feine Unterschiede‘, die als ‚Signifikant‘ in die Marke eingehen, zusammengeführt beispielsweise im Begriff der Nostalgie. Nostalgie sei nun der Begriff für den ‚feinen Unterschied‘ der Wertesystemebene, der nun – dem Verlauf der liegenden Acht folgend – auf der Produktebene die Bedürfnisse der Nachfrage beeinflusst. Dies kann sich zum Beispiel dahingehend auswirken, dass ein Bahnreisender einen traditionellen Zug, der sowohl eine Diesellokomotive als auch Einzelwaggons älterer Baujahre aufweist, stets einem modernen ICE, als Ausdruck des anbieterseitigen Funktionsversprechens, vorzieht (Abbildung 4).

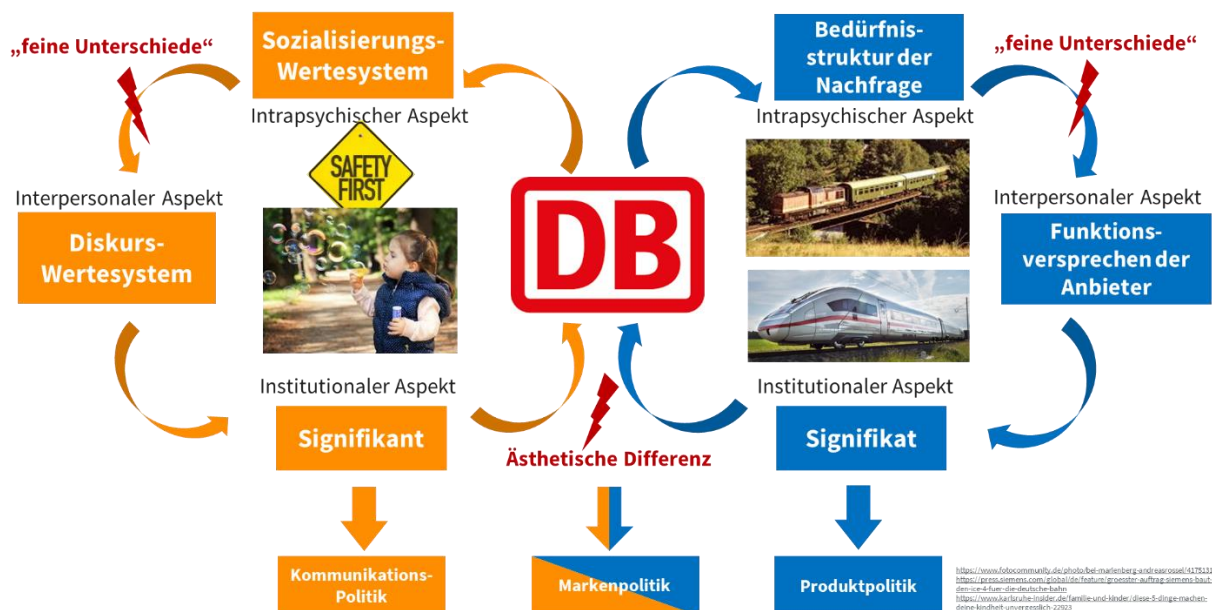


Abbildung 4: soziotechnische Logik der Markenentwicklung Bsp. 2 Deutsche Bahn

Für den Reisenden stünde damit also die Technik im Vordergrund seines Produktempfindens, weniger die Reise selbst. Der ‚feine Unterschied‘ im produktpolitischen Zyklus entwickelt sich somit zu einer Gegenüberstellung beider Produkte bzw. Zugtypen und führt zu einem ‚Signifikat‘, beispielsweise zusammengeführt im Qualitätskriterium des Produktalters. Die ‚Ästhetische Differenz‘ der Markenentwicklung führt also den ‚Signifikanten‘ Nostalgie mit dem ‚Signifikat‘ Produktalter zusammen, woraus sich wesentliche Fragen der Markenpolitik ableiten: Bei welcher Zielgruppe wird bei welchem Produktalter das Wertesystem der Nostalgie aktiviert? Ab welchem Produktalter wird Nostalgie in Richtung altmodisch oder sogar unsicher verschoben? Mit welchen kommunikationspolitischen und produktpolitischen Mitteln erreicht man die betreffende Zielgruppe?

Weitere Aufgaben lassen sich hieraus entwickeln. Diese ‚Ästhetische Differenz‘ der Markenpolitik ist dabei nur indirekt beeinflussbar, und zwar über die ‚feinen Unterschiede‘ des produkt- und des kommunikationspolitischen Zyklus´, die ihrerseits jedoch nie vollständig identisch sein können, wie zu Beginn des Discussion Papers begründet wurde.

Markenpolitik kann also, wie im letzten Beispiel demonstriert, auf ein sozialisierungsbezogenes Wertesystem aufbauen und, in Verbindung mit einem entsprechend differenzierbaren Qualitätskriterium des Produktes, eine relativ tragfähige Marke entwickeln. Konzentriert sich nun die Kommunikationspolitik auf die Inszenierung von Kindheitserinnerungen auf Seiten der Zielgruppe und verweist die Produktpolitik gleichzeitig auf entsprechende Produktdifferenzierungen, kann sich daraus eine zielgruppenorientiert tragfähige und in ihrer Orientierungsfunktion stabile Marke entwickeln. Dem gegenüber sind durchaus tragfähige Marken auch allein aus diskursbezogenen Wertesystemen heraus entwicklungsfähig, wie dies beispielsweise bei dem der Barrierefreiheit der Fall ist. Dieses allein aus gesellschaftlichen Diskursen hervorgegangene Werte- bzw. Bewertungssystem findet kaum Anschluss an sozialisierte Wertesysteme, lässt sich aber trotzdem mit entsprechend differenzierbaren Qualitätskriterien des Produktes, markenpolitisch relevant, zusammenführen, beispielsweise mit dem ‚feinen Unterschied‘ zwischen traditionellen Personenwaggons und Niederflurwaggons (produktpolitischer Zyklus). Anders verhält es sich beispielsweise mit dem gesellschaftlichen Diskurs zur Geschlechtergerechtigkeit. Die sich daraus entwickelnden, diskursiven Wertesysteme finden in sozialisierten Wertesystemen der Zielgruppen keine nennenswerten Entsprechungen, ergeben keine markenrelevanten ‚feinen Unterschiede‘ und führen somit zu unbestimmten ‚Signifikanten‘. Wenn zudem auf der produktpolitischen Seite keine produktbezogenen ‚feinen Unterschiede‘ zu bestimmaren ‚Signifikanten‘ führen, was offenbar im Zuge des LGBTQ-Netzwerk Railbow festgestellt werden muss, entfernt sich die Markenentwicklung mehr und mehr vom Unternehmenszweck, verliert dadurch mehr und mehr ihre Orientierungsfunktion und ihr Potential zur Auslösung konkreter Handlungsimpulse. Dies wirkt sich im Zweifelsfall für alle Beteiligten eher negativ aus, sowohl die Markenentwicklung der Deutsche Bahn als auch den Diskurs zur Geschlechtergerechtigkeit betreffend: Nicht jedes Wertesystem und nicht jede Produktdifferenzierung eignet sich gleichermaßen in jeder Kombination für die Gestaltung der Markenpolitik.

KRITIK

Zunächst muss festgestellt werden, dass die hier vorgestellte soziotechnische Logik der Markenentwicklung kein offener oder verdeckter Versuch ist, Wahrheitsansprüche zu stellen. Vielmehr geht es darum, eine Denk- und Arbeitsstruktur vorzustellen, welche es ermöglicht, Probleme der Kommunikations-, Produkt- und Markenpolitik einer differenzierten Diskussion zuzuführen, die gleichzeitig interdisziplinäre Zugänge offeriert. Dabei zeigen sich stets Einschränkungen in der Anwendbarkeit. So zeigt sich der Grundzusammenhang, in Form der ‚liegenden Acht‘, als Vereinfachung einer tatsächlich deutlich höheren Komplexität. Reihenfolge und Gestaltung der intrapsychischen, interpersonalen und institutionalen Aspekte, sowohl des kommunikationspolitischen als auch des produktpolitischen Zyklus´, variieren, unterliegen gegenseitigen Wechselwirkungen, weisen vielleicht zusätzliche Iterationsschleifen auf. All das deutet darauf hin, dass in zunehmend komplexen Gesellschaften, verstärkt durch Erscheinungen zunehmender Marktsättigung, Markenpolitik immer weniger mit tradierten Managementmethoden

und -verständnissen zu handhaben ist, die in der Regel lineare, also plan- und steuerbare Systemlogiken voraussetzen.

Ein weiterer Aspekt der Kritik ist die Herausforderung eines empirischen Zugangs. Allein die intrapsychischen Aspekte, produktbezogene Bedürfnisstruktur und sozialisierte Wertesysteme betreffend, verzerren ihre Wirkungsmuster in dem Moment, in dem man sie bei der Zielgruppe direkt zu erfragen versucht. Mögliche Umgangsformen mit diesem Problem können mit Hilfe der Role Construct Repertory Grid Methode, auf Basis der Theorie „*persönlicher Konstrukte*“ nach George A. Kelly (1986: 115) entwickelt werden, ähnlich dem Interview- und Analyseverfahren ‚nextexpertizer‘ nach Peter Kruse¹.

Thesen und Ausblick

Die anfangs aufgeworfene Forschungsfrage lautete: Wie lässt sich eine auf einen konkreten Gegenstand bezogene Bedeutungszuweisung bewirken, wenn doch die dafür erforderliche eindeutige Verknüpfung zwischen Signifikat und Signifikant, zwischen „*inkorporierten Prozessen*“ und „*deren sprachlicher Vergegenständlichung*“ (Brock 1986: 161) nicht gewährleistet werden kann? Hierzu, vor allem aber auch das zugrundeliegende Problem betreffend, kann nun folgendes festgestellt werden:

Der Mensch ist in eine vielfältige Landschaft unterschiedlicher Wertesysteme eingebunden (Kruse 2010). Der Anteil der Wertesysteme, in die das Individuum hineinsozialisiert wird, nimmt durch die zunehmende globale, kulturenübergreifende Vernetzung der Menschheit ab. Identitätsbildung durch Sozialisierung wird dadurch zunehmend schwerer möglich und zunehmend ersetzt durch entwicklungspsychologisch immer früher einsetzende Wertediskurse. Entwickelt sich das zivilisatorische Niveau kulturenübergreifender Diskurskompetenz nicht in gleichem Maße, wie sich die globale Vernetzungsdichte der gesellschaftlichen Akteure erhöht, entstehen identitätsbezogene Verwerfungen und Konfliktmuster, die, der Logik der Netze folgend, spontanaktiv zu Aufschaukelung und Eskalation fähig sind. So zeigen sich heute die im Jahr 2010 von Kruse (2010) geäußerten Aussichten zur gesellschaftlichen Konfliktodynamik immer deutlicher. Die Wertesystemkonflikte dominieren zunehmend die Konflikte auf der Gegenstands-, Themenebene bzw. Produktebene: Es geht also immer weniger um Sachverhalte und Argumente, sondern zunehmend um deren Bewertung². Kruse (2010) spricht dabei von einer wandernden Form der immer gleichen gesellschaftlichen Unzufriedenheit (mangelhaft sozialisierte Wertesysteme), die sich über zunehmend dynamisch wechselnde Themen (zunehmend spontanaktive, affektgetriebene Wertediskurse) ausdrückt. Somit zeigt sich die Herstellbarkeit konkreter ‚Signifikanten‘, als Ausdruck kollektiver Bewertungsmaßstäbe, als im herausfordernder. Hier gilt es, sich mit der soziotechnischen Logik solcher Konfrontationen und Konflikte auseinanderzusetzen, die letztlich kommunikativer und damit symbolischer Natur sein wird. Der hier vorgestellte Ansatz soll hierfür, ausgehend vom Themenfeld der Markenpolitik, Anregungen geben, die nachfolgend in Thesen zusammengefasst werden. Der sich daran anschließende Ausblick zeigt auf Möglichkeiten der weiteren Bearbeitung des Themas.

¹ Vgl. <https://nextpractice.de/nextexpertizer/>, abgerufen am 27.09.2024.

² Zu diskutieren wäre, inwieweit dies ein Resultat der gesellschaftlichen Entwicklung sein kann, der Entwicklung weg von einer Industrie- hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft.

THESE 1

Markenpolitik ist niemals direkt beeinflussbar, sondern ergibt sich aus der ‚Ästhetischen Differenz‘ zwischen Produktpolitik („Signifikat“; auf Produkt- und Funktionsdifferenzierung ausgerichtet) und Kommunikationspolitik („Signifikant“; auf Wertesystemdifferenzierung ausgerichtet). Nicht deren Übereinstimmung ist Ziel der Markenpolitik, da dies der Bedeutungslosigkeit der Marke gleichkäme, sondern eine gezielte Gestaltung konkreter Differenzen zwischen beiden Politiken¹.

THESE 2

Mit zunehmender Sättigung bzw. Übersättigung von Gütermärkten gleichen sich konkurrierende Güter mehr und mehr einander an, wodurch entsprechende Differenzierungsmöglichkeiten abnehmen. Abnehmende Differenzierungsmöglichkeiten auf der Ebene materieller Produkte (produktpolitischer Zyklus) führt zu abnehmendem Potential entsprechender Bedeutungszuweisung und somit zu abnehmendem Potential funktions- oder gestaltungsbezogener Aneignung durch die Zielgruppe.

THESE 3

Übersättigte Märkte verschieben demnach die soziotechnische Logik der Markenentwicklung von der Seite der produktbezogenen Funktionsversprechen (Signifikatsbezug) zur Seite der wertensystembezogenen Entwicklungsversprechen (Signifikantsbezug), die ihrerseits jedoch eine ungleich höhere Strukturkomplexität aufweist und somit ungleich weniger planbar ist. Dort wiederum weisen die sozialisierungsbezogenen Wertesysteme zunehmend größere Resonanzfähigkeit auf als diskursbezogene Wertesysteme. Der Fokus der Markenpolitik rückt also, mit zunehmender Marktsättigung, weg von produktbezogenen Funktionsversprechen, hin zu Strategien der Zuweisung von Produktbedeutungen, weg vom zu verkaufenden Produkt mit seinen funktionalen oder gestalterischen Differenzierungsmerkmalen gegenüber der Konkurrenz, hin zu diskursgeleiteter Aktivierung sozialisierter Wertesysteme der Zielgruppe.

THESE 4

Die Aktivierung der Wertesystemebene, sowohl die sozialisierungs- als auch die diskursbezogenen Wertesysteme betreffend, ist abhängig von deren inhaltlicher Verdichtungsfähigkeit. So lassen sich dem ‚Signifikanten‘ Nachhaltigkeit inzwischen 17 unterschiedliche Themen zuordnen (vgl. z.B. Martens 2023: 35ff), womit die maximal mögliche Themendichte der Wertesystemebenen und somit deren Problematisierungspotential („feine Unterschiede“) noch nicht erreicht sein dürfte. Im Gegensatz dazu sind die thematischen Verdichtungspotentiale des produktpolitischen Zyklus¹, produkt- und produktionstechnisch bedingt, deutlich eingeschränkter.

THESE 5

Mit zunehmender Marktübersättigung tritt zunehmend der Umstand in Erscheinung, dass das Internet und mit diesem auch die Sozialen Medien keine Medien im engeren Begriffsverständnis sind (Kruse

¹ Aufgrund der Fokussierung der hier vorgestellten soziotechnischen Logik der Markenpolitik auf Differenzen („feine Unterschiede“ und „Ästhetische Differenzen“), ohne die jede Form der markenpolitisch relevanten Bedeutungszuweisung nicht erklärbar erscheint, steht dieser Ansatz im Kontrast zu Ansätzen der Übereinstimmung, z.B. der Kongruenztheorie (vgl. z.B. Burmann und Schade 2009: 12ff; Ruff 2011: 56ff.).

2010) und sich somit als ‚mediales‘ Kommunikationsinstrument der Wertesystembezogenen Markenpolitik immer weniger eignen. Medien im engeren Wortsinn gewährleisten das Versenden von Informationen von einem Sender zu einem konkreten Empfänger und unterliegen weitgehend linearen Systemlogiken, als Systemcharakter¹ wirkend, der vom Sender in bestimmter Weise beeinflussbar ist. Dem Sender ist es somit möglich, Einfluss auf die ‚feinen Unterschiede‘ der Produkt- und Wertesystemebene zu nehmen, indem man ein gewünschtes Konkurrenzprodukt bzw. ein konkretes Diskurswertesystem inszeniert. Somit ließ sich eine Markenidentität – in gewissen Grenzen – mit dem Markenimage verknüpfen. Das Internet und mit diesem die Sozialen Medien sind dagegen hochvernetzte, selbstreferenzielle und spontandynamische Entwicklungsräume, in denen sich die beteiligten Akteure in ihren Wertesystemen und Selbstwirksamkeitserwartungen gegenseitig irritieren, dadurch überhaupt erst differenziert wahrnehmen, bedeutsam werden und manchmal sogar inspirieren, dies jedoch nicht kontrolliert bzw. einer Agenda folgend, sondern in gewisser Weise chaotisch. So ist es unmöglich, durch gezielte Inszenierung eines gewünschten Konkurrenzproduktes bzw. eines konkreten Diskurswertesystems Einfluss auf die ‚feinen Unterschiede‘ der Produkt- und Wertesystemebene zu nehmen. Die tradierten, einer kommunikations- und markenpolitischen Linearitätsannahme folgenden Verständnisse, die Marketing und Markenentwicklung auf eine Managementaufgabe von vielen zu beschränken versuchen (vgl. z.B. Kilian 2024, Ghorbani und Westermann 2023), sind damit mittelfristig nicht mehr geeignet. Es gilt, diese soziotechnische Logik des Internets und die soziotechnische Logik der Markenentwicklung als selbstähnliche Systemlogiken (vgl. Wagner 2024b: 12) zu verstehen und produkt-, kommunikations- und markenpolitische Impulse eher aus entsprechenden Musteranalysen zu gewinnen als eben diese Muster in linearisierender Absicht beeinflussen zu wollen: *„Somit ist das Gesetz des Felds selbst und nicht etwa, wie manchmal unterstellt wird, ein Charakterfehler, der die Produzenten dazu bringt, sich auf die Dialektik des feinen Unterschieds einzulassen, oft verwechselt mit einer um jeden Preis betriebenen Suche nach jeglichem Unterschied, der sie der Anonymität und der Bedeutungslosigkeit entreißen könnte.“* (Bourdieu 2014: 25)

AUSBLICK

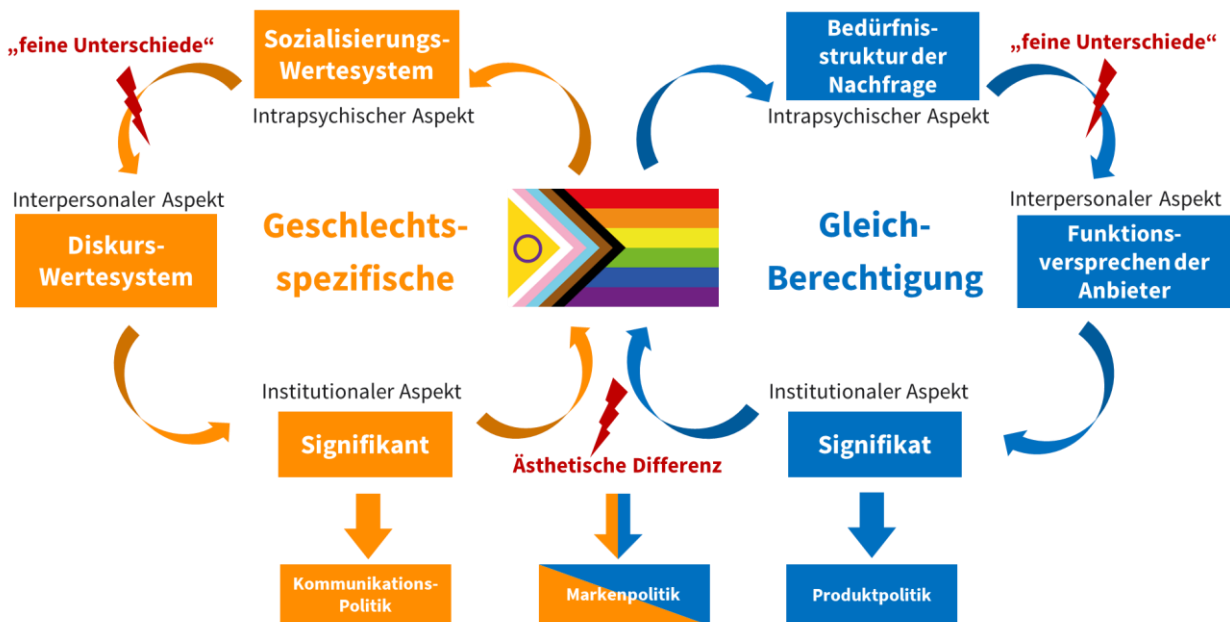
Bereits geplant sind Weiterentwicklungen der hier vorgestellten soziotechnischen Logik der Markenentwicklung, der Frage folgend, inwieweit diese sich mehrstufig abbilden lässt. So lässt sich zum Beispiel, sich an den Organisationsprinzipien soziologischer Theoriebildung orientierend (vgl. z.B. Schäfers 2016: 139ff.), eine Unterteilung in Mikro-, Meso- und Makroebene diskutieren, andererseits aber auch eine dem psychoanalytischen Strukturverständnis entlehnte Unterscheidung (Mentzos 2011: 38-51, Mentzos 1994: 21ff., 79ff.) zwischen intrapsychischer Ebene, interpersonaler Ebene und institutionaler Ebene. Dies sei nachfolgend am Beispiel der LGBTQIA- Bewegung (Waldgraben 2024: 18) skizziert.

Zunächst sei die LGBTQIA-Bewegung in dem Begriff der ‚geschlechtsspezifischen Gleichberechtigung‘ zusammengefasst² und in die soziotechnische Logik der Markenentwicklung eingeordnet (Abbildung 5), hier auf der ersten Ebene, der Mikro-, der intrapsychischen oder einfach der Begriffsebene. Dabei wird der Begriffsteil ‚Gleichberechtigung‘ dem Gegenstands- oder Themenaspekt zugeordnet, der

¹ Dies bezieht sich auf den Titel eines Buches von Marshall McLuhan und die darin vertretene Kernaussage: „Das Medium ist die Botschaft.“ (McLuhan 2001)

² Es handelt sich hierbei um ein Beispiel zur Demonstration, nicht um den Versuch einer willkürlichen Einschränkung des Geltungs- und Wirkungsanspruchs dieser Bewegung.

Begriffsteil ‚geschlechtsspezifisch‘ dagegen dem Wertesystemaspekt. Ersterer ist nachvollziehbarerweise ein juristischer oder politischer Sachverhalt, dessen Eskalationspotential sich durch entsprechende Gesetzgebung oder durch Institutionalisierung von Gleichstellungsbeauftragten deutlich reduzieren lässt, indem „*feine Unterschiede und Gegensätze*“ (Bourdieu 2014: 10) zwischen Bedürfnisstruktur der Nachfrager und den Funktionsversprechen der Anbieter (Gesetzgeber etc.) abnehmen, somit auch die Möglichkeit der Bedeutungszuweisung und somit das Eskalationspotential dieser Aneignungsprozesse. Im Gegensatz zum themen- oder gegenstandsbezogenen Begriffsteil („Signifikat“) zeigt der wertssystembezogene Begriffsteil („Signifikant“) deutlich höhere Eskalationspotentiale, da hier das sozialisierungsbedingte Wertesystem der physiologischen Geschlechtsbestimmung mit dem diskursbezogenen Wertesystem der psychologischen Geschlechtsbestimmung kollidiert, entsprechend „*feine Unterschiede und Gegensätze*“ (Bourdieu 2014: 10) hervortreten, tradierte Wahrnehmungskategorien problematisiert und somit hochdynamische kollektiv eskalierende Aneignungsprozesse aktiviert werden.



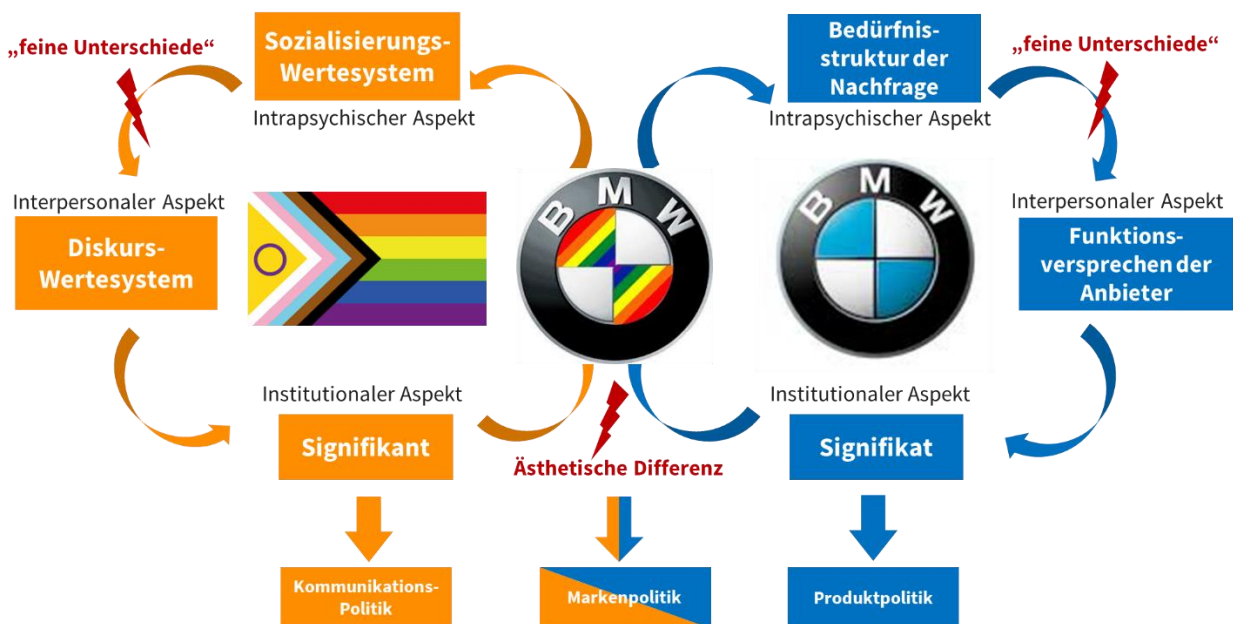
© Prof. Dr. Martin Wagner 2024

Abbildung 5: Soziotechnische Logik der Markenentwicklung - Mikroebene

Während das Thema ‚Gleichberechtigung‘ also durch juristische oder politische Maßnahmen geklärt also deeskaliert werden kann, führt das Wertesystem ‚Geschlechtsspezifisch‘ zu dynamischer Konfrontation sozialisierungs- und diskursbezogener Wertesysteme, einhergehend mit unbegrenzten Aktivierungs- und Eskalationspotentialen, zum Beispiel im „*Kampf um Anerkennung*“ (Nolte 2004: 23) bzw. im Zuge des öffentlichen „*Aufmerksamkeits-Management[s]*“ (ebd: 85ff.). Die Anfänge der Gendergerechtigkeitsdebatten verliefen in Ost- und Westdeutschland sehr unterschiedlich (vgl. z.B. Sachse 2002), fokussierten jeweils jedoch den themen- bzw. gegenstandsbezogenen Aspekt der Gleichberechtigung. Die LGBTQIA-Bewegung der heutigen Zeit problematisiert dagegen den wertssystembezogenen Aspekt der Geschlechtsspezifisch. Die Folgen sind vielfältig. Eine Folge wird sein, dass dieser wertssystembezogene Aspekt der Geschlechtsspezifisch deutlich länger in seinem Eskalationspotential und somit in seinem Potential öffentlichkeitswirksamer Aufmerksamkeitsgenese

genutzt werden kann und wird, als dies bei dem themenbezogenen Aspekt der Gleichberechtigung der Fall war.

Nun lässt sich diese Logik der Begriffs- bzw. Mikroebene auf eine zum Beispiel ökonomische bzw. Mesoebene übertragen, indem der eben diskutierte Markenname ‚Geschlechtsspezifische Gleichberechtigung‘, symbolisiert durch das in Abbildung 5 aufgeführte Markenzeichen, als Wertesystem festgelegt und beispielsweise einem Gegenstand oder Produkt gegenübergestellt wird (Abbildung 6). Der Automobilhersteller BMW bietet sich hier an, aufgrund der strukturellen Überkapazitäten der deutschen Automobilindustrie (Puls und Fritsch 2020: 12). Strukturelle Überkapazitäten (strukturelle Marktübersättigung) erzeugt ein Überangebot qualitativ gleichwertiger Konkurrenzprodukte, verbunden mit der Problematik für die Zielgruppen, produktbezogene „*Unterschiede und Gegensätze*“ (Bourdieu 2014: 10) wahrzunehmen, als Voraussetzung differenzierter Bedeutungszuweisung bzw. Produktaneignung: Ohne Unterschiede lässt sich keine Bedeutung zuweisen, und ohne Bedeutungszuweisung (Aneignungsprozess) lässt sich keine Aufmerksamkeit generieren. Der ‚Signifikat‘ bleibt also weitgehend unbestimmbar.



© Prof. Dr. Martin Wagner 2024

Abbildung 6: Soziotechnische Logik der Markenentwicklung - Mesoebene

Somit müssen über die Wertesystemebene Unterschiede und Gegensätze herausgestellt werden, als Auslöser möglicher produktbezogener Bewertungskriterien, um Bedeutung und damit Aufmerksamkeit für die Marke zu generieren und zumindest den ‚Signifikanten‘ näher zu bestimmen. Nicht das materielle Produkt ‚BMW‘ selbst generiert über seine differenzierten Funktionsversprechen Aufmerksamkeit bei der Zielgruppe, sondern der Blickwinkel auf das Produkt, ausgedrückt in der differenzierenden Konfrontation der sozialisierungsbezogenen und der diskursbezogenen Wertesysteme. Das Wertespektrum ‚Geschlechtsspezifische Gleichberechtigung‘ zeigt sich auf Meso-Ebene in der Gesellschaft diskursiv aktivierungs- und resonanzfähig, sodass sich die Markenstrategie des ‚Co-Branding‘ bzw. der Markenallianz anbietet (vgl. weiterführend Schaffmeister 2008, Scharnowski 2006), hier in der Zusammenführung der Produktmarke ‚BMW‘ und der Wertesystemmarke ‚LGBTQIA‘ demonstriert.

Die Markenallianz zwischen ‚BMW‘ und ‚LGBTQIA‘, wie hier auf der Mesoebene dargestellt, lässt sich nun wiederum auf eine Makroebene übertragen, beispielsweise mit parteipolitischem Schwerpunkt (Abbildung 7). Die soziotechnische Logik der Markenentwicklung bleibt dabei unverändert, was bedeutet, dass das aufmerksamkeitsgenerierende Eskalationspotential der Wertesystemebene genutzt wird, um die unzureichenden „*Unterschiede und Gegensätze*“ (Bourdieu 2014: 10) zwischen themen- bzw. produktbezogener Nachfrage und Angebot, die ‚Funktionsversprechen‘ betreffend, zu kompensieren oder sogar von diesen abzulenken (Bsp. BlackRock auf Produktebene, blau). Die Entwicklung parteipolitischer Marken unterliegt dabei ähnlichen soziotechnischen Logiken wie die Entwicklung unternehmensbezogener Marken.

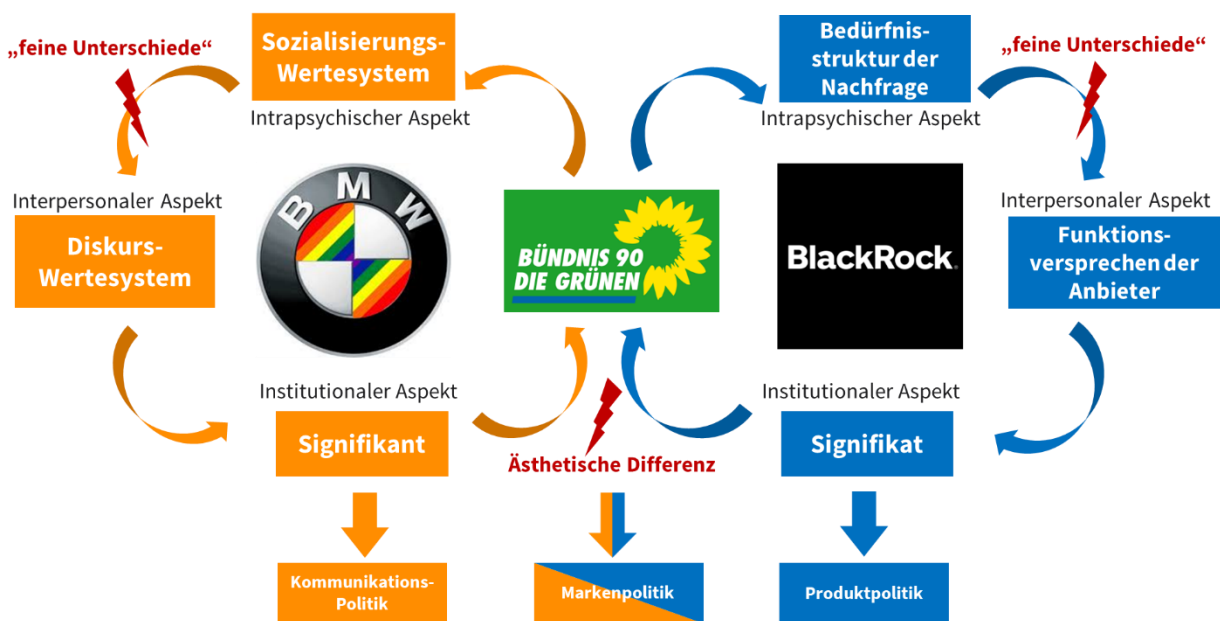


Abbildung 7: Soziotechnische Logik der Markenentwicklung - Makroebene

Diese hier skizzierte Mehrschichtigkeit der soziotechnischen Logik der Markenentwicklung lässt sich nun zukünftig weiter diskutieren, kritisieren und entwickeln.

Diesen Ausblick abschließend sei Marketing im Allgemeinen und Markenpolitik im Besonderen aufgefordert, die Seiten zu wechseln: Marketing in komplexen Gesellschaften und in zunehmend übersättigten Märkten repräsentiert nicht mehr einen Produzenten materieller Güter gegenüber einer Zielgruppe, sondern eine Zielgruppe gegenüber einem Produzenten materieller Güter. „*Marketingleuten*“ (Kotler und Bliemel 1999: 689) der Zukunft muss zugemutet werden, sich im Umgang mit komplexen sozialen Kommunikations- und entsprechend zugrundeliegenden Wertesystemen und somit im Umgang mit der „*Ästhetischen Differenz*“ (Brock 1986: 161) zu üben und somit im Umgang mit dem Scheitern bisheriger linearer Selbst- und Systemverständnisse. Paradox erscheinende Komplexitätsansprüche aus dem betrieblichen Kontext, zum Beispiel die Planung des Unplanbaren betreffend oder Definition undefinierbarer Ziele, also mit Abweichungen, Überraschungen und Irritationen von Erwartungen rechnend, gilt es, für den Unternehmensalltag zu operationalisieren. Komplexitätsbedingte Planungsprobleme sind nicht lösbar, auch nicht mit Hilfe von linearisierenden Erzwingungsstrategien. Dazu gehört eben auch das Planungsproblem der Markenpolitik, vor allem in ge- bzw. übersättigten Märkten.

Nachwort

Dieses Nachwort sei dem aktuellen Diskurs um den Trend zur E-Mobilität gewidmet, beginnend mit den jüngsten Ereignissen zum VW-Konzern, um dann vergleichend auf den Sportwagenhersteller Porsche einzugehen.

Derzeit steht der Volkswagen-Konzern in den Schlagzeilen, vor allem seinen Umgang mit der nachlassenden Nachfrage zur E-Mobilität betreffend¹. Hier bietet es sich an, diese Vorgänge vor dem Hintergrund der hier vorgestellten soziotechnischen Logik der Markenentwicklung zu beleuchten. Abbildung 8 zeigt einerseits den kommunikationspolitischen Zyklus, in dessen Zentrum der ‚Signifikant‘ Nachhaltigkeit steht, und andererseits den produktpolitischen Zyklus mit dem ‚Signifikat‘ eines neuen Antriebskonzeptes. Zuerst stellt sich die Frage nach der technologischen Notwendigkeit dieses neuen Antriebskonzeptes, welche nicht als gegeben vorausgesetzt werden kann, zeigt sich doch die Verbrennertechnologie und die entsprechende Infrastruktur als immer noch zeitgemäß, zuverlässig und offenbar unumgänglich, um die Wettbewerbsfähigkeit der Automobilhersteller zu sichern². Somit sind produktbezogene ‚feine Unterschiede‘ und damit ein bestimmbares ‚Signifikat‘ eher nicht wahrnehmbar, wodurch die Wertesysteme des kommunikationspolitischen Zyklus ´ in den Fokus rückt. Einerseits ist Sicherheit für gegenwärtige und zukünftige Generationen, sowohl als sozialisiertes Wertesystem als auch als Bedürfnisstruktur (intrapsychische Aspekte), zutiefst in der Gesellschaft verankert und wirksam. Als sozialisiertes Wertesystem lässt sich ‚Sicherheit‘ durch eine Vielzahl an öffentlichen Diskursen aktivieren, worauf beispielsweise die globalen Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen hinweisen (vgl. z.B. Martens 2023: 35ff.), woraus sich der ‚Signifikant‘ Nachhaltigkeit ableitet, jedoch als vielfältig aktivierbares, diskursbezogenes Wertesystem, in welchem der politisch motivierte Diskurs zu dominieren scheint.

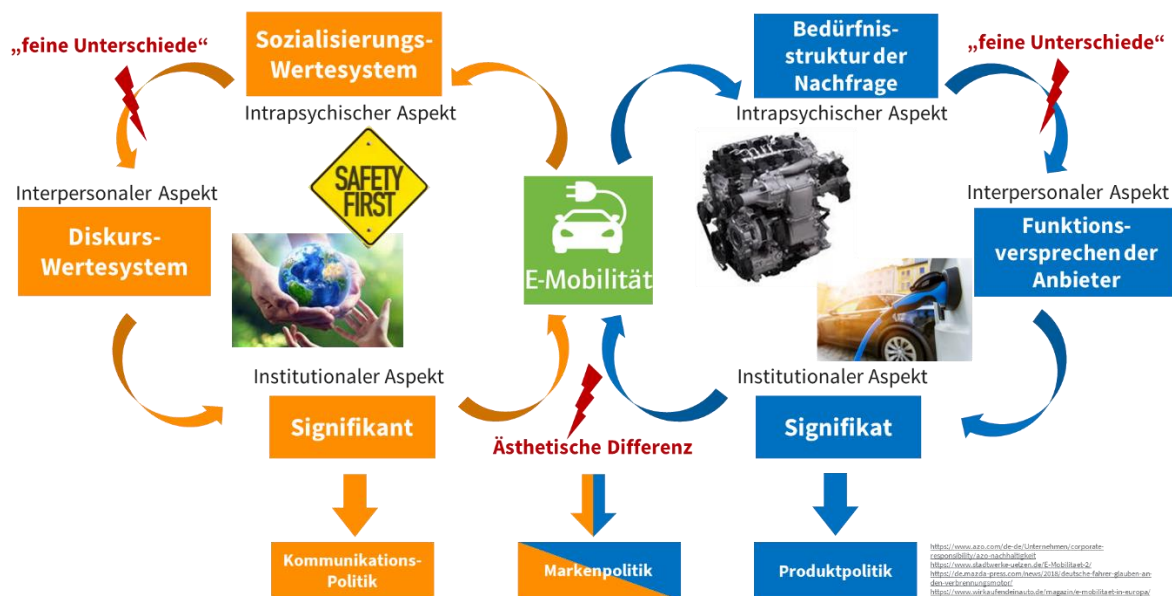


Abbildung 8: Soziotechnische Logik der Markenentwicklung Bsp. VW

¹ Vgl. z.B. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/vw-elektrostrategie-100.html>, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/e-mobilitaet-in-der-krise-flaute-im-vw-vorzeigewerk-in-zwickau-19626615.html>, beide abgerufen am 30.09.2024.

² Vgl. z.B. <https://www.merkur.de/wirtschaft/volkswagen-verbrenner-elektroauto-strategie-investitionen-e-mobilitaet-umstieg-entwicklung-zr-93122993.html>, abgerufen am 30.09.2024.

Volkswagen hat nun dieses politisch-diskursiv entwickelte Wertesystem zum Maßstab seiner Unternehmensstrategie erklärt, sich gewissermaßen auf politische Zusagen verlassen, diese nun auch für das eigene Scheitern zur Verantwortung ziehend, und somit die Grundsätze professioneller Unternehmensführung missachtet, zu denen zweifelsohne die Eigenverantwortlichkeit zählt. Hier zeigt sich die Volatilität diskursbezogener Wertesysteme im Besonderen, welche sich offenbar als Grundlage unternehmensstrategischer Entscheidungen nicht eignen, was nun auch das VW-Management erkennen musste.

Der Sportwagenhersteller Porsche verfolgt offenbar, ebenso wie andere Automobilhersteller mit sportlichem Anspruch, eine andere Strategie im Umgang mit der E-Mobilität. Auch hier zeigt sich der Elektroantrieb in technologischer Hinsicht dem Verbrennermotor nicht ausreichend überlegen, gerade wenn man die Rohstoff- und Infrastrukturprobleme mit berücksichtigt.¹ Jedoch kann sich auch Porsche diesem Wertediskurs nicht entziehen und widmet deshalb der eigenen Kommunikations-, Produkt- und Markenpolitik größere Aufmerksamkeit, da hier nicht nur die politische Zusage ausschlaggebend für unternehmensstrategische Entscheidungen erscheint. Das Porsche-Management entschied sich, den Elektroantrieb an ein sozialisiertes Wertesystem seiner Zielgruppe anzuknüpfen, welches im Automobilrennsport zum Ausdruck kommt (vgl. z.B. Leffingwell 2023). Für die Markenpolitik von Sportwagenherstellern sind Rennsporterfolge von höchster Bedeutung. Sie stehen für Stärke, Wettkampf, Schnelligkeit, Überlegenheit und Exklusivität, also für zutiefst sozialisierte Wertespektren des Sportwagenkäufers. Somit erzwingt sich ein entsprechendes markenpolitisches Vorgehen bei der Einführung neuartiger Antriebskonzepte, die sich eben zuerst öffentlichkeitswirksam im Rennsport zu bewähren haben, um ‚feine Unterschiede‘ gegenüber sozialisierten Wertesystemen herzustellen, ehe sie in die Großserienproduktion übernommen werden. Dies ist noch kein Garant dafür, dass neue Mobilitäts- oder Antriebskonzepte bei den Zielgruppen Resonanz auszulösen im Stande sind, dennoch unverzichtbar, da strategische Unternehmens- oder Produktentscheidungen stets die sozialisierten Wertesysteme der Zielgruppen zu berücksichtigen haben, zur Bestimmung des ‚Signifikanten‘. Andernfalls nimmt die Marke Schaden, gerade dann, wenn das ‚Signifikat‘ (der ‚feine Unterschied‘ auf produktpolitischer Ebene) nicht ausreichend bestimmbar ist, wie dies vor allem bei übersättigten Gütermärkten der Fall ist, der im Automobilbereich immer deutlicher in Erscheinung tritt.²

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die hier entwickelte soziotechnische Logik der Markenentwicklung auch an weiteren Beispielen, nicht nur aus der Automobilindustrie, erläutert und diskutiert werden kann, vor allem die Wechselwirkungen zwischen Produktdesign und Wertesystemebenen betreffend. Der am 19. September 2024 verstorbene italienische Automobildesigner Bruno Sacco wird mit einem Satz zitiert, der genau diese Verknüpfung herausstellt: ‚Ich wollte etwas Frisches machen, aber nicht etwas, was die Vergangenheit negiert.‘³ Denn ohne Verweise auf das Alte wird das Neue nicht bestimmbar. So muss das neue Produkt, die neue Technologie, die neue Methode, das neue Wertesystem stets auf das Alte, das Bekannte und Verinnerlichte verweisen, ohne diese durch falsch konzipierte Produktinszenierungen und Wertesystemdiskurse zu negieren, zu tabuisieren, zu kriminalisieren oder zu pathologisieren. Die

¹ <https://www.zdf.de/nachrichten/wirtschaft/unternehmen/araal-kritik-ladesaeulen-infrastruktur-100.html>,
<https://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/kobalt-aus-dem-kongo-hier-sterben-menschen-fuer-unsere-e-autos-a-1291533.html>, beides
abgerufen am 30.09.2024.

² Vgl. z.B. <https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/stillstand-am-band-so-steht-es-um-die-auslastung-der-autowerke/30009314.html>, abgerufen am
07.10.2024.

³ https://www.focus.de/auto/hall-of-famer-faszination-autodesigner-bruno-sacco_id_13558173.html, abgerufen am 30.09.2024.

soziotechnische Logik der Markenentwicklung ist eine Logik der Würdigung von Differenzen, keine Logik des Erzwingens von Übereinstimmung, denn: Ohne Differenzen, keine Bedeutung und ohne Bedeutung keine Marke. Sprechen wir gemeinsam darüber!

Literaturverzeichnis

- Adel, Aliaa (2014): *Kulturspezifische Markenwerte: Modell zur ländervergleichenden Analyse kultureller Einflussfaktoren auf den Markenwert am Beispiel der globalen Modeindustrie in Deutschland, Brasilien, China und Russland*. Diss., München; Mering: Hampp.
- App, Stefanie (2015): *Nachhaltiges Personalmanagement zur Stärkung der Employer Brand*. Diss., Hohenheim.
- Aschenbrand, Erik (2017): *Die Landschaft des Tourismus*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bateson, Gregory (2014): *Ökologie des Geistes*. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, 11. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baur, Nina; Korte, Hermann; Löw, Martina; Schroer, Markus (Hsg.) (2008): *Handbuch Soziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Betz, Stefan (Hsg.) (2024): *Produktion, Logistik und Controlling im Zeitalter der Digitalisierung*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Blumer, Herbert (1969): *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*, New Jersey: Englewood Cliffs.
- Bourdieu, Pierre (2014): *Kunst und Kultur*. Zur Ökonomie symbolischer Güter. Berlin: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (2023): *Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Brock, Bazon (1986): *Ästhetik gegen erzwungene Unmittelbarkeit*. Köln: DuMont.
- Brock, Bazon (2002): *Der Barbar als Kulturheld*. Ästhetik des Unterlassens. Kritik der Wahrheit. Köln: DuMont Literatur und Kunst Verlag.
- Burmann, Christoph; Schade, Michael (2009): *Determinanten und Wirkungen der Markenpersönlichkeit professioneller Sportvereine – eine konzeptionelle Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Markenpersönlichkeitsdeterminante „regionale Herkunft“*. Arbeitspapier Nr. 41, Bremen: Universität.
- Caspari, V. (2019): *Ökonomik und Wirtschaft. Eine Geschichte des ökonomischen Denkens*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dippe, Ben Fabian (2014): *Der Country-of-Origin-Effekt: Länderimage und internationale Markenführung: Determinanten, Potenziale und Wirkungen der interkulturellen Stabilität von Länderimages am Beispiel des Deutschlandbilds in Argentinien und Spanien*. Diss., Hamburg: Kovač.
- Dietzsch, Felix (2020): *Bergbaukultur im Erzgebirge – Rezeption vom Spätmittelalter bis heute zwischen regionaler Identität und Tourismus*. Chemnitz: Technische Universität, Onlinepublikation auf qucosa.de, URL: <https://monarch.qucosa.de/api/qucosa%3A71743/attachment/ATT-0/>, abgerufen am 26.09.2024.
- Dinhobl, Günter (Hsg.) (2004): *Eisenbahn, Kultur - Railway, culture*. Innsbruck: Studienverlag.

- Engel, Jan-Christian (2015): *Mitarbeiter als Markenbotschafter*: Beiträge zum Behavioral Branding. Diss., Stuttgart: Dt. Sparkassenverlag.
- Flecker, Johannes (2014): *Die Bedeutung von Musik für die Gestaltung von Markenpersönlichkeit*. Diss., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Frevel, Bernhard (2016): *Sicherheit*: ein (un)stillbares Grundbedürfnis. Wiesbaden: Springer VS.
- Fuchs, D.; Roller, E. (2007): Politik. In: Dieselben (Hrsg.): *Lexikon Politik*: Hundert Grundbegriffe. Stuttgart: Reclam.
- Ghorbani, Mijka; Westermann, Arne (2023): *Integrierte Markenführung im digitalen Zeitalter: Bedeutung - Konzepte - Instrumente – Evaluation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Glaser, Hermann (2009): *Kulturgeschichte der Deutschen Eisenbahn*. Gunzenhausen: Schrenk.
- Hackinger, Lisa (2024): *Semantische Frames in interkultureller Markenkommunikation*. Diss., Wiesbaden: Springer VS.
- Harder, Thomas; Wüthrich, Nicolas (2016): *Marken für Menschen*: wie weiter nach dem Marken-Missverständnis. Zürich: Versus.
- Heinimann, Alfred Ch. (1992): *Technische Innovation und literarische Aneignung*: die Eisenbahn in der deutschen und englischen Literatur des 19. Jahrhunderts. Diss., Bern: Francke.
- Heitjans, Torsten (2015): *Der Markenwert von Spielfilmen*. Diss., Lohmar; Köln: Eul.
- Hewel, Brigitte; Neubäumer, Renate (2017): *Systemunabhängige Grundbegriffe und Grundfragen*. In: Neubäumer, Renate; Hewel, Brigitte; Lenk, Thomas (Hsg.): *Volkswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 3-13.
- Hochstätter-Klomp, Ursula (Hrsg.) (1997): *Lebenszug*: Geschichten und Gedichte vom Unterwegssein mit dem Zug. Sankt Augustin: Avlos.
- Hohenstein, Nicole (2008): *Botschafter der Markenidentität*: eine ganzheitliche Betrachtung und Analyse. Diss., Sankt Gallen: Universität.
- Hörnemann, Daniel (2009): *Krieg auf Schienen*: Eisenbahnen und Eisenbahner in zwei Weltkriegen. Erfurt: Sutton.
- Huber, Frank; Matthes, Isabel; Hamprecht, Julia; Ackermann, Felix (2012): *Erfolgsfaktoren und Rückwirkungseffekte von Limited Editions*: eine empirische Analyse im FMCG-Markt. Lohmar, Köln: Eul.
- Hübner, Renate (2013): *Geplante Obsoleszenz*. Onlinepublikation auf [arbeiterkammer.at](https://www.arbeiterkammer.at/infopool/akportal/Geplante%20Obsoleszenz%20neu.pdf), URL: [https://www.arbeiterkammer.at/infopool/akportal/Geplante Obsoleszenz neu.pdf](https://www.arbeiterkammer.at/infopool/akportal/Geplante%20Obsoleszenz%20neu.pdf), abgerufen am 03.04.2024.
- Husmann-Driessen, Jens (2006): *Die Ideologiesprache der beiden Volksparteien SPD und CDU in ihrer Grundsatzprogrammatik seit der Gründung der Bundesrepublik Deutschland*. Diss., Univ. Duisburg Essen.

- Kammerhofer-Aggermann, Ulrike (Hsgn.) (1998): *Bergbau: Alltag und Identität der Dürrenberger Bergleute und Halleiner Salinenarbeiter in Geschichte und Gegenwart*. Salzburg: Salzburger Landesinstitut für Volkskunde.
- Keite, Lothar (2024): *Corporate Identity im digitalen Zeitalter: Leitfaden zu einer starken Unternehmensidentität*. Freiburg: Haufe
- Kelly, George Alexander (1986): *Die Psychologie der persönlichen Konstrukte*. Paderborn: Junfermann.
- Kilian, Karsten (2024): *Marken erfolgreich managen*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Klauser, Natalie; Schikora, Felicitas (2022): *Ist die Rente wirklich sicher? Ein neuer Start für die kapitalgedeckte Altersvorsorge*. Konrad-Adenauer-Stiftung e. V., Analysen & Argumente, Nr. 482, Mai 2022, Onlinepublikation auf [kas.de](https://www.kas.de), URL: <https://www.kas.de/documents/252038/16166715/Ist+die+Rente+wirklich+sicher.pdf/3a7190b9-610a-15a2-83d3-f0b3ca779319?>, abgerufen am 26.09.2024.
- Kochskämper, Susanna (2017): Der demografische Wandel als Herausforderung für die umlagefinanzierte Kranken- und Pflegeversicherung. In: Heimeshoff, Ulrich; Schnellenbach, Jan (Hsg.): *List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik*, Berlin: Springer Gabler, 20.10.2017, 1-16, Onlinepublikation auf [springer.com](https://link.springer.com/journal/41025), URL: <https://link.springer.com/journal/41025>, abgerufen am 26.09.2024.
- Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (1999): *Marketing-Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kruse, Peter (2010): *Peter Kruse über die Auswirkungen des Internets auf die Politik*. Interview, Onlinepublikation Reboot_D, URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Ai3vIbVymcw>, abgerufen am 08.07.2024.
- Kruse, Peter (2014): *Zukunft von Führung „kompetent, kollektiv oder katastrophal?“*. Köln: Zukunft Personal vom 18. September 2018. Onlinepublikation auf [youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=nDhwsNyWdVA), URL: <https://www.youtube.com/watch?v=nDhwsNyWdVA>, abgerufen am 24.09.2024.
- Leffingwell, Randy (2023): *75 Jahre Porsche: wer wagt, gewinnt*. Stuttgart: Motorbuch Verlag.
- Luhmann, Niklas (1991): *Zweckbegriff und Systemrationalität: über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*, 5. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lutz, Ralf (2016): *Der hoffende Mensch: Anthropologie und Ethik menschlicher Sinnsuche*. Diss., Tübingen: Francke.
- Martens, Jens (2023): *Halbzeitbilanz der Agenda 2030: die globalen Nachhaltigkeitsziele auf dem Prüfstand*. Bonn: Global Policy Forum.
- McLuhan, Marshall (2001): *Das Medium ist die Botschaft*. Dresden: Philo Fine Arts, Verl. der Kunst.
- Mead, George Herbert (1993): *Geist, Identität und Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (Hrsg.) (2002): *Markenmanagement*, Wiesbaden: Gabler.
- Mentzos, Stavros (1994): *Interpersonale und institutionalisierte Abwehr*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mentzos, Stavros (2011): *Neurotische Konfliktverarbeitung*. Frankfurt a.M.: S. Fischer Verlag.

- Müller, Rudolf H. (2016): *Forderungsmanagement für KMU nach dem Minimalprinzip*. Weil im Schönbuch: HDS-Verlag.
- Münker, Stefan; Roesler, Alexander (2012): *Poststrukturalismus*. 2. Auflage. Stuttgart: J.B.Metzler.
- Nolte, Kristina (2004): *Der Kampf um Aufmerksamkeit: wie Medien, Wirtschaft und Politik um eine knappe Ressource ringen*. Diss., Frankfurt a. M.: Campus-Verlag.
- Oberg, Jan C. (2014): *Gab es in Bremen im 19. Jahrhundert eine maritime Kultur?: von kosmopolitischen Hanseaten und absonderlichen Seeleuten; ein ethnohistorischer Beitrag zur Debatte über Küstengesellschaften*. Diss., Frankfurt am Main: Lang-Ed.
- Petersen – Clausen, Marcus PC (2024): *Schienen zur Zukunft: Von der Faszination der Züge bis zur Karriere auf Schienen – Abenteuer und Berufswelt bei der Eisenbahn erleben*. Kinderbuch, Berlin: epubli.
- Plantsch, Michael (2008): *Die Wirkung von Signalen der Knappheit auf die Attraktivität von Produkten*. Diss., Hamburg: Kovač.
- Puls, Thomas; Fritsch, Manuel (2020): *Eine Branche unter Druck*. Die Bedeutung der Autoindustrie für Deutschland. IW-Report 43/2020, Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
- Rass, Eva (2017): *Bindung und Sicherheit im Lebenslauf: psychodynamische Entwicklungspsychologie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Rinke, Bernhard (2006): *Die beiden großen deutschen Volksparteien und das "Friedensprojekt Europa": Weltmacht, Zivilmacht, Friedensmacht?* Diss., Baden-Baden: Nomos.
- Rosenkranz, Georg (2019): *Die Eisenbahn während der industriellen Revolution in Deutschland: Welche wirtschaftlichen Folgen hatte sie für deutsche Unternehmen?* München: GRIN Verlag.
- Roßner, Adrian (2023): *Geordnete Moderne durch industrielle Entwicklung: Impulse der Industrialisierung auf Wirtschaft, Gesellschaft und Struktur im Münchberger Raum während der zweiten Hälfte des langen 19. Jahrhunderts*. Diss., Nürnberg: Kobergers Kompany Verlag.
- Roth, Ralf (2009): *Neue Wege in ein neues Europa: Geschichte und Verkehr im 20. Jahrhundert*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Ruff, Dirk J. E. (2011): *Individuelle Multikultur und Markenpersönlichkeit: eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung eines kulturellen Prime auf die Markenpersönlichkeitswahrnehmung*. Diss., Hamburg: Kovač.
- Sachse, Carola (2002): *Der Hausarbeitstag: Gerechtigkeit und Gleichberechtigung in Ost und West 1939 – 1994*. Habil., Göttingen: Wallstein-Verlag.
- Schäfers, Bernhard (2016): *Einführung in die Soziologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schaffmeister, Niklas (2008): *Fiteffekte bei Markenallianzen: eine empirische Analyse des wahrgenommenen Fit unter Berücksichtigung realer Markenallianzen in Deutschland*. Diss., Hamburg: Kovač.
- Scharnowski, Frank (2006): *Co-Branding als Markenstrategie*. Berlin: Logos-Verlag.

- Schivelbusch, Wolfgang (2023): *Geschichte der Eisenbahnreise: zur Industrialisierung von Raum und Zeit im 19. Jahrhundert*. Berlin: Verlag Klaus Wagenbach.
- Schönborn, Gregor (2014): *Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schubert, Alexander Enrico René (2017): *Soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit im Bankensektor: eine globale Betrachtung in Abhängigkeit von der Institutsgruppen-Zugehörigkeit und dem UN „Human Development Index“ (HDI)*. Diss., München: Universitätsbibliothek der TU München.
- Schüle, Johann August (2016): *Soziologie und Psychoanalyse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schumpeter, Josef Alois (1950): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. Bern: A. Francke AG Verlag.
- Spiwoks, Markus (2002): *Vermögensverwaltung und Kapitalmarktprognose: Überprüfung der Prognosekompetenz ausgewählter deutscher Vermögensverwalter*. Diss., Frankfurt am Main: Lang.
- Stangl, Luca; Kimmling, René-Léon; Vörtmann, Lavinia; Kastl, Layla; Majid, Lana (2024): *Willkommen bei der Deutschen Bahn*. Eine Fallstudie über die mittel- und langfristige Kommunikations- und Markenpolitik der DB. Nicht veröffentlichte Abschlusspräsentation, Modul Kommunikations- und Markenpolitik an der IU Internationale Hochschule, Erfurt.
- Wagner, Martin (2024a): *Quartalsaufgabe zur Veranstaltung Kommunikations- und Markenpolitik*. Nicht veröffentlichtes studentisches Arbeitsmittel, Powerpoint-Präsentation. Dresden: IU Internationale Hochschule.
- Wagner, Martin (2024b): *„Konsum ist schädlich für das wirtschaftliche Wachstum und unnötig für die Konjunktur“* (Hans-Werner Sinn): Vier Dilemmata des marktwirtschaftlichen Neoliberalismus. Discussion Paper, Onlinepublikation, Erfurt: IU Internationale Hochschule.
- Waldgraben, Hellene von (2014): *THE LOVE*. Das große LGBTQIA Buch - LGBTQIA-Menschen, ihre Leben, Kulturen und Ideale, leichtes Outing und 30 queere Reiseziele in Europa. Berlin: epubli.
- Weinrich, Kai (2014): *Nachhaltigkeit im Employer Branding: eine verhaltenstheoretische Analyse und Implikationen für die Markenführung*. Diss., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wernicke, Horst (Hsg.) (1996): *Beiträge zur hansischen Kultur-, Verfassungs- und Schiffahrtsgeschichte*. Weimar: Böhlau.
- Wildtschütz, Frank Hermann (2015): *Markenführung von Kreditinstituten*. Diss., Kassel: Universitätsbibliothek Kassel.
- Winter, Kai (2009): *Wirkung von Limited Editions für Marken: theoretische Überlegungen und empirische Überprüfung*. Diss., Wiesbaden: Gabler.
- Wyrwa, Holger (1996): *Pädagogik, Konstruktivismus und kognitive Sicherheit: zur kognitiven Autonomie in pluralistischen Gesellschaftssystemen; Entwurf einer konstruktivistischen Denkerziehung*. Diss., Aachen: Mainz.