

Der Radiosender als Dienstleistungsmarke

Ein Ansatz für eine ganzheitliche Markenführung im Hörfunk –
exemplarisch dargestellt am Radio Bremen-Programm „Bremen Eins“

Dissertation

zur Erlangung des Grades des Doktors der Philosophie
im Department Sozialwissenschaften der Universität Hamburg

vorgelegt von
Martin Busch
aus Wermelskirchen

Hamburg 2006

Erstgutachter: Prof. Dr. Siegfried Weischenberg

Zweitgutachter: Prof. Dr. Alexander Deichsel

Tag der Disputation: 5. Juli 2006

Inhaltsverzeichnis

1	Zur Begründung und Fragestellung der Arbeit.....	9
1.1	Radio als Marke	9
1.2	Die Magie der Marke	20
1.3	Radio als Dienstleistung.....	23
1.4	Aufbau der Arbeit	26
2	Das Radio.....	28
2.1	Die Geschichte des Hörfunks in Deutschland.....	28
2.2	Die Vorzüge und Eigenschaften des Hörfunks	35
2.3	Die Funktionen des Hörfunks	38
2.4	Das Nutzungsverhalten und seine Veränderung im Laufe der Zeit.....	40
2.5	Die Formatierung von Radio-Programmen.....	45
2.6	Die Bestandteile eines Radiosenders.....	52
3	Die Marke	54
3.1	Allgemeine Definition und umgangssprachliche Verwendung	54
3.2	Marken und ihr Einfluss auf die Sprache	55
3.3	Die Marke in der Betriebswirtschaft	57
3.3.1	Eigenschaften	64
3.3.2	Funktionen.....	65
3.3.3	Erwartungen an das Marken-Management aus Sicht des identitätsorientierten Ansatzes	69
3.4	Die Marke in der Soziologie	74
3.4.1	Die Markentechnik von Hans Domizlaff.....	76
3.4.2	Die Markentechnik des Instituts für Markentechnik in Genf.....	79
3.4.3	Eigenschaften	85

3.4.4	Funktionen.....	87
3.4.5	Erwartungen an das Marken-Management.....	89
3.4.6	Selbstähnlichkeit	96
3.5	Die Bedeutung von Vertrauen für die Markenbildung.....	102
3.6	Parallelen zwischen dem Ansatz der identitäts- orientierten Markenführung und der Markensoziologie ...	107
4	Dienstleistungsmarken	109
4.1	Definition und Eigenschaften von Dienstleistungen.....	111
4.2	Erwartungen an das Management von Dienstleistungsmarken	117
5	Einordnung des Produkts Radio in das Marken-Konzept...	125
5.1	Das Radioprogramm als Dienstleistung.....	125
5.2	Unterschiede zum traditionellen Marken-Verständnis	126
5.3	Die Kundschaft von Radiosendern.....	132
6	Untersuchung der Markenstärke eines Radiosenders.....	136
6.1	Das Marken-GAP-Modell als Untersuchungsrahmen (Konzentration, Konsequenz, Kontinuität, Konsistenz)....	136
6.2	Die Dachmarke Radio Bremen und die Produktmarke Bremen Eins	141
6.3	Konzentration – das Soll-Selbstbild von Bremen Eins	148

6.3.1	Musik.....	148
6.3.2	Moderation	149
6.3.3	Beiträge	149
6.3.4	Nachrichten	150
6.3.5	Service	150
6.3.6	Claim	151
6.3.7	Verpackung	151
6.3.8	Station Voice	151
6.3.9	Werbung	151
6.4	Konsequenz und Kontinuität – die Umsetzung der Vorgaben.....	152
6.4.1	Konsequenz im Subsystem Product	152
6.4.1.1	Musik	153
6.4.1.2	Moderation	163
6.4.1.3	Beiträge	168
6.4.1.4	Nachrichten	170
6.4.1.5	Service.....	177
6.4.1.6	Verpackung	179
6.4.1.7	Werbung.....	183
6.4.2	Konsequenz im Subsystem Promotion.....	184
6.4.2.1	Internet-Angebot	185
6.4.2.2	Name und Logo.....	192
6.4.2.3	Eigenwerbung	194
6.4.2.4	Veranstaltungen, Präsentationen und Kooperationen.....	198
6.4.2.5	Konkrete Promotion-Aktivitäten.....	202
6.4.2.6	Merchandising.....	205
6.4.2.7	Schriftverkehr.....	206
6.4.2.8	Standort	208
6.4.3	Konsequenz im Subsystem People.....	209
6.5	Konsistenz – Widerspruchslosigkeit der Markenelemente.....	229

6.5.1	Konsistenz im Subsystem Product	229
6.5.1.1	Musik	229
6.5.1.2	Moderation	231
6.5.1.3	Beiträge	231
6.5.1.4	Nachrichten	232
6.5.1.5	Service.....	232
6.5.1.6	Claim.....	233
6.5.1.7	Verpackung	234
6.5.1.8	Station Voice.....	234
6.5.1.9	Werbung.....	234
6.5.2	Konsistenz im Subsystem Promotion	235
6.5.2.1	Internet-Angebot	235
6.5.2.2	Name und Logo.....	236
6.5.2.3	Eigenwerbung	237
6.5.2.4	Veranstaltungen, Präsentationen und Kooperationen	238
6.5.2.5	Konkrete Promotion-Aktivitäten.....	239
6.5.2.6	Merchandising.....	240
6.5.2.7	Schriftverkehr.....	240
6.5.2.8	Standort	241
6.5.3	Konsistenz im Subsystem People	242
6.6	Zusammenfassung der Ergebnisse der Analyse	243
7	Schlussbetrachtung.....	246
8	Anhang.....	251
9	Abbildungsverzeichnis.....	260
10	Literaturverzeichnis	269

Vorwort

Das dem interessierten Leser vorgelegte Buch greift einen Gegenstand auf, der markensoziologischer Bearbeitung in zunehmendem Masse sicher sein kann: Die massenpublizistischen Unternehmungen als zu managende Markensysteme. Während die sog. Medien – dieser die Sache durchaus verharmlosende Ausdruck wurde erst nach dem 2. Weltkrieg in Deutschland üblich und verdankt sich den us-amerikanischen Kommunikationslehren – in ihrer pädagogischen und politischen Bedeutung schon seit langem Gegenstand der Betrachtung sind, wurde ihre neutrale Beobachtung als Wirtschaftskörper selten als Aufgabenstellung gesehen.

Der Autor zeigt, wie ein massenpublizistisches Leistungssystem entsteht, welche Eigenarten es charakterisieren und mittels welcher normativen Steuerungsregeln es Kundschaft um sich versammelt, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Erst seit einigen Jahren entstehen Arbeiten unter diesem markentechnischen Blickwinkel. Sie sind allerdings meist auf Druck- und Fernsehpublizistik bezogen. Umso erfreulicher ist es, dass hier nun ein Klangsystem der genaueren Analyse unterzogen wird.

Sie löst sich sinnvollerweise von der verbreiteten Auffassung, Markenführung sei Aufgabe der Werbung. Sie anerkennt vielmehr Marke als komplexes Leistungssystem, das auch im Tagesgeschäft eines Radiosenders dessen interne Spezifik an allen Leistungspunkten zur Erscheinung bringen muss, um Durchsetzungskraft zu gewährleisten. Der Band zeigt, dass durch selbstähnliche Reproduktion des eigenen Leistungsmusters die geschichtlich aufgebauten Positiven Vorurteile in der Hörschaft, im weiteren Publikum und in der Öffentlichen Meinung aktuell bestätigt und auf diese Weise die Kräfte des individuellen Markensystems weiterentwickelt werden müssen.

Der markentechnische Hintergrund des Autors ermöglicht es ihm, Hard Facts herauszuarbeiten, die für das normative Management eines Senders zu recht als wichtige Ursachen für marktseitige Wirkungen erkannt werden. Insofern richtet sich der Band an die Führungsetagen von Radiosendern. Er orientiert deren tagesgeschäftliches Handeln auf Gestaltdisziplin und Abgrenzung im Wettbewerb und leistet einen Beitrag zur markentechnischen Unternehmensführung.

Wissenschaftlich richtet sich die Untersuchung an die Soziologie. Diese hat heute zwar viele Themen, aber keinen Gegenstand. Soziologen verstehen sich eher als Intellektuelle denn als Wissenschaftler. Die moderne Markensoziologie zeigt jedoch, dass, wie der Botaniker seine Pflanzen, der Zoologe seine Tiere, der Anthropologe seine Menschen, so der Soziologe seine soziologischen Lebewesen zu beobachten und zu optimieren hat – Marken sind eine jüngere und höchst quirlige Spezies unter ihnen. Der Band illustriert das Potenzial der Soziologie als Führungslehre auf seine Weise. Auch deshalb sind ihm viele Folgeanalysen zu wünschen.

Prof. Dr. Alexander Deichsel
Institut für Markentechnik Genf
Universität Hamburg

1 Zur Begründung und Fragestellung der Arbeit

“Branding is not about being on top of something, but within something.”

Jean-Noël Kapferer

1.1 Radio als Marke

Das beste Rezept gegen eine schwache Konjunktur ist eine starke Marke. Nicht ohne Grund war der „Vater des deutschen Wirtschaftswunders“, der ehemalige Bundeskanzler Ludwig Erhard, der Meinung, das Schlimmste, was einer Volkswirtschaft passieren könne, sei ein missratener Markenartikel.¹ Diese Feststellung ist zwar Jahrzehnte her, die Marke ist aber auch heute noch der wichtigste Motor der Wirtschaft (vgl. Deichsel 2004a: 93), denn gefestigte Marken sind der effizienteste Mechanismus zur Formung von Nachfrage (vgl. Thurm 2000: 12) – selbst in Zeiten konsumtiver Zurückhaltung. Sie trotzen Branchenkrisen, sind Umsatz- und Arbeitsplatz-Garanten.² Das 21. Jahrhundert wird – nicht zuletzt wegen der steigenden Komplexität – ein Jahrhundert der Marken (vgl. Lotter 2005: 57).

Mit der Entstehung, Führung und Wirkung von Marken beschäftigen sich mittlerweile nicht mehr nur Wirtschaftswissenschaftler, sondern auch Kommunikationswissenschaftler, Soziologen, Psychologen und Neuro-Biologen. Seit dem Jahr 2000 sind über 5000 Publikationen zum Thema Marke erschienen (vgl. Riesenbeck / Perrey 2004: 24). Die Menschen leben heute in „brandsapes“ (vgl. Barwise / Dunham / Ridson 2001: 73), ihre Stammeszugehörigkeit ist nicht mehr ethnisch bedingt: „More and more, they are brand tribes“ (D’Alessandro 2001: 22).

¹ Anlässlich des 50-jährigen Bestehens des Deutschen Markenverbandes 1953.

² Eine Befragung der 500 größten europäischen Unternehmen bestätigt den Einfluss starker Marken auf den Firmenerfolg (vgl. brand eins 2/2005: 53).

Die Bedeutung der Marke trifft trotz der doppelten Funktion medialer Produkte – Warenfunktion auf der einen, gesellschaftliche Funktion auf der anderen Seite (vgl. Altmeppen 1994: 93f.) – auch auf den Radiomarkt zu.³ Denn seit der Einführung des dualen Systems 1984, dem „medienpolitischen ‚Urknall‘“ (Weischenberg et al. 1994: 179), bestimmen mehr und mehr ökonomische und immer weniger publizistische Marktregeln das Geschehen. Dies gilt zumindest für die Medienangebote, die in den Bereich der Populärkultur fallen, „... dem expansivsten Typ von Kulturorganisation in der Moderne“ (Saxer 2003: 81).⁴

Der entstandene intermediäre und intramediäre Wettbewerb macht eine professionelle Markenbildung und -führung notwendig. Sie wird im deutschen Mediensystem „immer mehr zu einem bedeutenden Erfolgsfaktor“ (Karle 2005: 58). Der Programmleiter und Geschäftsführer von Hit-Radio FFH, Hans-Dieter Hillmoth, schreibt: „Die Idee, das Radioprogramm als ‚Marke‘ zu etablieren, ist sicher nicht neu... Der Wettbewerb zwingt jedoch dazu, die Aufgabe gezielter anzugehen“ (Hillmoth 2000: 299).

Goldhammer legte 1995 fest, dass das Ziel eines Formatradioprogramms ist, „... ein unverwechselbares Radioprogramm als Markenprodukt zu etablieren“ (Goldhammer 1995: 142). Der Grund: Das Radio muss selbst möglichst starke Marke werden, um für andere Marken als Werbeträger interessant zu sein. Ein Zusammenhang, der vor allem für werbefinanzierte Sender wichtig ist.

Aber auch die ARD – eigentlich nur dem Gemeinwohl verpflichtet und von kommerziellen Interessen unabhängig, da ihre Sender nicht wirtschaften, „... um Gewinne zu erzielen, sondern um einem gesellschaftlichen Auftrag kostendeckend zu entsprechen“ (Prott 1994: 495) – sieht sich mittlerweile veranlasst, ihre Massenwellen als Marken zu begreifen. So berichtete WDR-Intendant Fritz Pleitgen bei einem Vortrag auf der Jahreshauptversammlung des Markenverbandes am 28.6.2002 über

³ Zum Waren-Charakter des Kulturgutes Medien siehe auch Rath 2003: 129.

⁴ Bei diesen Angeboten handelt es sich um eine Akzeptanz- und nicht um eine Anspruchskultur (vgl. ebenda: 82).

den erfolgreichen Markenaufbau der WDR-Welle „Eins Live“ (vgl. www.markenverband.de/presse, 12.1.2005). Und der Rundfunkrat des Südwestdeutschen Rundfunks zeigte sich erfreut, dass die SWR-Geschäftsleitung die Landeswelle SWR1 verstärkt als öffentlich-rechtliches Markenradio mit eindeutigen Profil und klarem zielorientiertem Image positionieren will (vgl. www.swr.de/presse/archiv/2000/09/15, 6.10.2002).

Außer der wachsenden Zahl von Konkurrenten und der zunehmenden Austauschbarkeit der angebotenen Leistungen im Markt (die Konkurrenz nivelliert hier eher das Geschäft als dass sie es belebt) hat ein weiterer Umstand die Hinwendung der ARD zur „Markendenke“ bewirkt: Die Diskussion um die Berechtigung von Rundfunkgebühren beendet man am einfachsten mit Hilfe hoher Einschaltquoten.⁵ Gernot Romann, Programmleiter Hörfunk beim NDR, schrieb schon 1992: „Um zu überleben, muss der öffentlich-rechtliche Rundfunk erfolgreich sein. Programme anbieten, die möglichst viele Menschen hören wollen“ (Romann 1992: 75).⁶ Auch für die ARD – weniger für ihre Kultur- aber für ihre Tagesbegleit-Programme – gilt: Medienunternehmen agieren generell in einem Dreieck aus Budget, Inhalt und Quote (vgl. Altmeppen 2001: 201).

Die Wissenschaft hat das Thema „Markenpolitik für Medien“ erst in den letzten Jahren entdeckt (vgl. Baumgarth 2004b: 6). Die internationale Medienmanagement-Forschung hat 2004 Markenmanagement als das aktuelle Top-Thema bezeichnet (vgl. Sjurts 2004: 150).⁷ Auffällig

⁵ „Public service radio stations also need to market themselves, because without large audiences their funding may be threatened“ (Starkey 2004: 104). Bei der British Broadcasting Corporation gibt es dementsprechend eine Markenmanagerin, die sich als „Controller of Corporate Marketing“ um die Pflege der Marke BBC kümmert: „In a competitive radio market, the higher profile that its stations receive and the more distinct an identity that they can promote, the more likely is the BBC to keep ahead of the opposition“ (Barnard 2000: 205).

⁶ Intendant Heinz Glässgen bezeichnet die Akzeptanz der Wellen Bremen Eins und Bremen Vier als „entscheidende Kriterien für die Legitimation von Radio Bremen“ (Bremer Anzeiger vom 7.8.2005: 4).

⁷ Auch Siebert sieht Nachholbedarf: „In der kommunikationswissenschaftlichen Auseinandersetzung müssen sowohl die Medienmarken-Strategien als auch ihre Mecha-

ist: Die bisherigen Veröffentlichungen beziehen sich nahezu ausschließlich auf die anderen beiden klassischen Massenmedien Fernsehen und Print (für einen Überblick vgl. Baumgarth 2004a: 2256).⁸ Zum Thema „Radio als Marke“ gibt es noch keine wissenschaftlichen Publikationen – lediglich eine unveröffentlichte Diplomarbeit von Claudia Hellstern. Sie kommt in ihrer Analyse von 16 Hörfunkprogrammen zu dem Ergebnis, „(...) dass der Markenartikel Radio auf dem deutschen Markt bisher eher Wunsch als Wirklichkeit ist“ (Hellstern 1997: 110).⁹ Sonstige Untersuchungen von Radiosendern beschäftigen sich mit der Struktur bzw. dem Profil der Programme (vgl. Landesmedienanstalt Saarland 2003 oder Wichert 2005).

Dass die Spezifika einer Markenführung im Radio noch nicht thematisiert worden sind, ist umso erstaunlicher, als das Radio – „dieses wunderbare Werkzeug der Mitteilung“ (Albert Einstein) – genauso lange genutzt wird wie das Fernsehen.¹⁰ Das Radio ist sogar die Mediengattung, der die Menschen mit Abstand die größte Vertrauenswürdigkeit zuschreiben (Studie von Reader’s Digest „European Trusted Brands 2005“, www.rdtrustedbrands.com/results, 19.5.2005). Sie würden es mehr vermissen als Fernsehen, Tageszeitung oder Internet (vgl. Gerhards / Klingler 2004: 76). Auch die emotionale Bindung an den Hörfunk ist größer als die an die anderen Massenmedien (vgl. Heinrich

nismen, vor allem aber ihre Implikationen für die Produktion, die Inhalte und die Rezeption medialer Angebote intensiver als bisher erforscht werden“ (Siegert 2001: 244f.).

⁸ So im neuesten Buch zu diesem Thema: „Erfolgreiche Führung von Medienmarken“ (Baumgarth 2004). Aber auch in „Erfolgsfaktor Marke“ (Köhler, Majer, Wiezorek 2001) wird der Hörfunk im entsprechenden Kapitel („Medien als Marken“) nicht erwähnt.

⁹ Hellsterns Analyse liegt zwar einige Jahre zurück. Arnold gibt aber noch 2003 zu bedenken, dass es in punkto Markenführung bei Radiosendern oft bei reinen Lippenbekenntnissen bleibt, weil die Gesetzmäßigkeiten der Etablierung von Marken nicht erkannt oder zumindest nicht angewandt werden (vgl. Arnold 2003: 294). Neben Hillmoths Ausführungen im Handbuch „Radio-Journalismus“ hat Koidl (1995: 29ff.) den Radiosender als Marke verstanden. Er empfiehlt eine ganzheitliche Unternehmens-Strategie, die zu einem „Markenartikel Radio“ führt.

¹⁰ „Mal liegt der eine, mal der andere vorne“, so Lothar Mai, Leiter der Radioforschung bei ARD-Werbung Sales & Services am 22.11.2004 in einer E-Mail an den Autor dieser Arbeit.

2002: 417ff.). Und was die Zahl der Rezipienten betrifft, so verweist Sebastian Fitzek darauf, dass die Morning Shows erfolgreicher Sender – regional betrachtet – bessere Quoten haben als „Wetten, dass...“ (Vortrag auf dem „Radio Day“ in Köln am 22.4.2004).

Die Regionalität (teilweise auch Lokalität) ist neben Schnelligkeit und Mobilität ein weiterer Vorteil des Hörfunks gegenüber dem Fernsehen, wenn es um das Potential zur Marke geht. Sie erleichtert es, Menschen an sich zu binden. Denn die (verkehrstechnologisch, medial und ökonomisch) globalisierte Welt, die Ralf Dahrendorf „haltlos“ nennt (vgl. Dahrendorf 2003: 8), empfinden viele Menschen eben nicht wie Marshall McLuhan als „Global Village“. Sie sehen darin für ihr eigenes Leben mehr Nach- als Vorteile (dies ist ein wesentlicher Grund für die Ergebnisse der Volksabstimmungen in Frankreich und den Niederlanden zur EU-Verfassung im Jahre 2005). Die Globalisierung verstärkt bei Vielen das Bedürfnis nach regionaler Identität – ein Phänomen, das auch als „Glokalisierung“ bezeichnet wird (Dahrendorf 2003: 38) und nicht verwundert, wenn man Globalisierung als „... Unterwerfung des Globus unter die Form der Rendite“ versteht (Sloterdijk 2005: 85). Folge dieser „Glokalisierung“: Der Stellenwert regionaler Marken wird größer (vgl. Enke / Geigenmüller 2004: 2377). Und das Radio ist „eine globale Kuscheldecke“ (Studie „Zukunftsmarkt Mobilität“ von Trendbüro: 26).¹¹

„Auch im digitalen Zeitalter, in dem ohne großen technischen Aufwand bis in den ‚hintersten Winkel‘ der Welt kommuniziert werden kann, werden kommunikative Kontakte – und damit auch die Kommunikationsräume von Individuen – primär an der Nahwelt orientiert bleiben“ (Thieltges 2001: 68). Weischenberg verweist auf Untersuchungen, „...wonach die Nutzung auch von Radioprogrammen in Mustern und Strukturen erfolgt, in denen lokale Identifikation eine wesentliche Vor-

¹¹ Dazu passt die Aussage von Werner Knobbe, dem stellvertretenden Programmchef von „Bremen Eins“, wonach sein Programm die Marktführerschaft im Land Bremen (MA 2003/II) dem Lokal-Patriotismus der Menschen verdankt hat. Gleiches gilt auch für ein Printmedium wie die Westdeutsche Allgemeine Zeitung. Laut Weischenberg ist die WAZ auflagenstärkste Regionalzeitung Deutschlands, weil sie als reines Ruhrgebietsblatt identitätsstiftend wirkt (vgl. Weischenberg 2001: 92).

aussetzung ist für die Auswahl und Zuwendung entsprechender Medienangebote“ (Weischenberg 2001: 105). WDR 2 zum Beispiel bietet neun regionale bzw. lokale Fenster, um die Menschen mit Informationen zu versorgen, die sozusagen vor ihrer Haustür passieren (vgl. Semmelrogge 2005: 97).

Rezipienten, die ausschließlich einen Sender hören, gibt es viele (in der MA 2005/II waren es 62,2% aller Hörer), solche, die nur einen Sender sehen, eigentlich so gut wie gar nicht: „Fernsehzuschauer scheinen eher Format- als Sendertreue zu entwickeln“, konstatiert Jens Müller, beim ZDF für die Unternehmensplanung zuständig (Müller 2004: 88). Man guckt zum Beispiel eine Serie auf Pro 7, die Nachrichten in der ARD, eine Daily-Talkshow auf Sat 1, einen Spielfilm im ZDF und eine Soap auf RTL. Wegen dieses Rezipienten-Verhaltens erfreuen sich Programm-Zeitschriften und die Fernbedienung solcher Beliebtheit. Ein Fernsehsender ist eine Dachmarke wie Beiersdorf (Nivea) oder Henkel (Persil). Dachmarken erzeugen aber selten die Kundenbindung, die eine Produkt-Marke aufbauen kann. Starke Produkt-Marken im Fernsehen sind „Tagesschau“, „Lindenstraße“, „Wetten, dass“ oder „Derrick“.¹² Beim Radio hingegen ist nicht eine einzelne Sendung die Marke, sondern die ganze Hörfunkwelle (vgl. Pleitgen am 28.6.2002, www.markenverband.de/presse, 12.1.2005).¹³

Die Anzahl und die Bedeutung der Massenmedien haben in den letzten 100 Jahren kontinuierlich zugenommen. Die Menschen in Deutschland verbringen im Durchschnitt täglich zehn Stunden mit der Nutzung von Medien (vgl. Ridder / Engel 2005: 424).¹⁴ „Was wir über unsere Gesellschaft, ja über die Welt, in der wir leben, wissen, wissen wir durch

¹² Die Serie läuft in fast 100 Ländern der Welt und wird vom Goethe-Institut zur Vermittlung der deutschen Sprache im Ausland genutzt.

¹³ Ausnahmen sind Sender, die auf „Personality Radio“ setzen. Hier sind bestimmte Sendungen oder sogar Moderatoren sozusagen Sub-Marken. Oftmals die Morgen-Moderatoren, wie John Ment bei Radio Hamburg. Die Morgen-Show auf Bremen 4, „Der Dicke und der Dünne“ ist ein Beispiel für eine Sendungs-Marke. Doch auch hier ist die Bindung eine zwischen Hörer und der Marke Bremen 4.

¹⁴ Im Jahre 2000 waren es noch achteinhalb Stunden (vgl. Gerhards / Klingler 2004: 67).

die Massenmedien“ (Luhmann 1996: 9). „Wirklichkeit ist... zunehmend das, was wir über Mediengebrauch als Wirklichkeit konstruieren...“ (Schmidt 1994: 18). Die Akteure des publizistischen Systems lösen durch ihre Selektionen in der Bevölkerung den so genannten Agenda-Setting-Effekt aus. Das heißt, sie generieren Anschlusskommunikation und bestimmen dabei die Themen. Außerdem determinieren sie auch, wie über Sachverhalte gedacht wird, sind also meinungsbildend.¹⁵

Der ehemalige Bundestagspräsident Wolfgang Thierse hat in seiner Rede anlässlich des 50-jährigen Bestehens der ARD am 9. September 2000 betont, dass die Medien in einem Staat wie Deutschland die „vierte Gewalt“ bilden. Und Alt-Bundeskanzler Gerhard Schröder hat die Medien im April 2005 aufgefordert, ihren Einfluss als „vierte Gewalt“ gewissenhaft auszuüben (dpa-Meldung am 28.4.2005).¹⁶ In der vorliegenden Arbeit soll eine Erscheinungsform dieser „vierten Gewalt“ – das Radio – mit einem anderen höchst einflussreichen Phänomen der Gegenwart – der Marke – verschmelzen.

Der in der Arbeit vorgestellte Ansatz beansprucht, für alle Sorten von professionellen Radiosendern Gültigkeit zu haben. Da die überwältigende Mehrheit der Angebote aber Vollprogramme sind, konzentriert sich die Arbeit auf diesen Typus. Dabei handelt es sich um Sender, die in erster Linie nebenher gehört und deshalb auch als Tagesbegleitprogramme oder Service-Wellen bezeichnet werden. Haupteinschaltgrund ist die Musik. Mit dem Wortanteil sollen die Hörer informiert, beraten und unterhalten werden. Schon 1994 erkannte der damalige Hörfunk-Direktor des Süddeutschen Rundfunks, Friedmar Lüke: „Begleitpro-

¹⁵ An dieser Stelle sei an Ferdinand Tönnies erinnert, der bereits 1922 auf die zwei verschiedenen Erscheinungsformen von öffentlicher Meinung hingewiesen hat: Auf der einen Seite die öffentliche, ver-öffentliche Meinung, die die Meinungen der Menschen beeinflusst, auf der anderen Seite die Öffentliche Meinung als gedachtes Sollen, als „soziales Gewissen“ (Tönnies 2002: 667), als geistiger „übergeordneter Gerichtshof“ (Deichsel in ebenda: XIII), deren richtende Funktion Tönnies veranlasste, sie mit einem großen „Ö“ zu schreiben (vgl. Deichsel 2005: 102).

¹⁶ Dies gilt für alle pluralistischen Informationsgesellschaften. Deshalb ist es auch so problematisch, wenn ein Medienmogul wie Silvio Berlusconi in Italien gleichzeitig die Exekutive verkörpert.

gramme ohne Formatierung haben gegenüber Formatprogrammen auf Dauer keine Chance“ (Lüke 1994: 55). Auch in der ARD weiß man um die Korrelation von Format und Erfolg. Widlok bescheinigte dem Formatradio 1994, sich bundesweit als finanziell erfolgreichstes Modell durchgesetzt zu haben (Widlok 1994: 240).¹⁷

Die seit Beginn der 90er Jahre viel diskutierte Formatierung von Radioprogrammen soll zur so genannten „Durchhörbarkeit“ der Angebote (nach dem Motto „Da weiß man, was man hat“) und zu einem „audience flow“ führen. Für die vorliegende Arbeit ist die Formatierung insofern von Bedeutung, als sie ein erster Schritt ist, um als Radio das Potential zur Marke zu haben. Denn sie verleiht dem Programm Verlässlichkeit, ein bestimmtes akustisches Erscheinungsbild. Und – das hat Mellerowicz bereits 1963 definiert – eine einheitliche Aufmachung ist ein konstitutives Merkmal von Marken (vgl. Mellerowicz 1963: 39).¹⁸

Der Disput zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Sendern über eine Nivellierung der Angebote (Konvergenz) mit den Reizwörtern „Programmauftrag“ und „Boulevardisierung“ soll in dieser Arbeit keine Rolle spielen. Laut Altmeyen (vgl. 2002: 182) herrscht ohnehin Einigkeit darüber, dass Medien in modernen Gesellschaften immer stärker kommerzialisiert werden. Für Hepp sind das vermehrte Veranstalten von Events durch Radiosender und die Etablierung von Radio-Comedy

¹⁷ Journalisten, die durch die Formatierung ihre berufliche Selbstverwirklichung gefährdet sehen, ist entgegenzuhalten: Wirtschaftliches Prosperieren eines Medienbetriebes ist Voraussetzung für redaktionelle Autonomie und glaubwürdige Information (vgl. Ruß-Mohl 1995: 104). Außerdem bedeutet der Begriff „Format“ unter anderem „besonderes Niveau“.

¹⁸ Dazu passt die Feststellung von Heinrich: „Im Hörfunk bezieht sich das Format auf das Gesamtprogramm als Marke“ (Heinrich 2002: 320). Auch Weiß / Hasebrink bezeichnen die Formatierung als Mittel der Programmierer, um aus ihrem Sender eine Markenware entstehen zu lassen (vgl. Weiß / Hasebrink 1997: 164). Zur zunehmenden Formatierung und Zielgruppenorientierung des ARD-Hörfunk-Angebots siehe Böckelmann 1999: 99ff.

Reaktionen „...to the development of commercialised popular culture“ (Hepp 2004: 209).¹⁹

Vielmehr soll auf eine Gemeinsamkeit hingewiesen werden, die für beide Erscheinungsformen eine Notwendigkeit darstellt: Für den Erfolg ist alleine entscheidend, ob ein Programm zu einer Marke wird oder nicht, das heißt: Ob es imstande ist, mittels eines einzigartigen, in sich stimmigen Angebots das öffentliche Vertrauen zu gewinnen, also eine möglichst große Zahl von Menschen zu treuen Kunden werden zu lassen, zu Stamm-Hörern, im Idealfall zu Exklusiv-Hörern. Denn dass die Sicherung einer Monopolstellung in den Köpfen der Verbraucher, wie sie Hans Domizlaff schon 1939 als Ziel der Markentechnik definiert hat, die richtige Losung ist, beweisen neurowissenschaftliche Studien, wonach der Abstand zwischen Lieblingsmarke und zweitliebster Marke deutlich größer ist als der zwischen zweitem Platz und den folgenden Rängen (vgl. Kenning et al. 2005: 57). „Your job as a radio professional is to entice the listener through the radio door, and then keep them coming back“ (Geller 1996: 4). Ziel ist ein Phänomen, das der frühere Vorsitzende des Deutschen Markenverbandes, Lindenberg, am Beispiel eines Brotaufstrichs beschrieben hat: „Ein Becel-Esser etwa sieht die anderen Margarinen im Kühlregal gar nicht“ (in: 100 Jahre Deutscher Markenverband: 16).²⁰

Das bedeutet aber nicht, dass die publizistische Qualität vernachlässigt werden darf. Im Gegenteil: Voraussetzung für Markenbildung ist die Warenqualität.²¹ Nicht ohne Grund wird in nahezu jedem Werbepros-

¹⁹ Ein Beleg für die Boulevardisierung von privaten und öffentlich-rechtlichen Angeboten soll hier dennoch geliefert werden, und zwar anhand der Nachrichten: NDR1 Niedersachsen berichtete am 27.2.2005 über einen „Wettbewerb im Setzbügeleisenschießen“. Energy Hamburg fand am 17.3.2005 nachrichtlich relevant, dass die Frau des Fußballers David Beckham, Victoria, sich kurz nach der Geburt eines Kindes „auf Idealgewicht gehungert hat“. Nicht nur in privaten Programmen findet also eine „Entpolitisierung der Nachrichtengebung“ (Lüger 1995: 108) mittels so genannter „weicher Nachrichten“ statt.

²⁰ Vgl. auch die Aussage bzw. den Wunsch in der Werbung eines Herstellers von Tiefkühlprodukten: „Einmal Wagner – immer Wagner“.

²¹ Vgl. z.B. Gabler Wirtschafts-Lexikon. 14. Auflage. S. 2537.

pekt von Markenqualität gesprochen. Marken sind ein Gütesiegel. Sender, die handwerklich nicht solide arbeiten oder journalistische Standards missachten und ausschließlich auf Marktschreiertum setzen, sind bei enger Auslegung des Begriffs keine Marken. Der Begriff Marke impliziert Wertigkeit.²²

Siegert weist darauf hin, dass sich publizistische Qualität und ökonomischer Erfolg strategisch vereinbaren lassen. Voraussetzung ist ein professionelles Marken-Management (vgl. Siegert 2001: 245). Qualität und Quote sind demzufolge kein Widerspruch. Eine hohe Akzeptanz im Publikumsmarkt ist für Meckel sogar ein wesentliches Merkmal der Qualität von Medienprodukten (vgl. Meckel 1999: 47).

Nicht ignoriert werden darf aber die Tatsache, dass die Verpackung und die Kommunikation journalistischer Leistungen heute – „... im Kampf einer Ökonomie des Geldes, vor allem aber einer Ökonomie der Aufmerksamkeit...“ (ebenda: 12) – ähnlich wichtig sind wie der Inhalt: „Angesichts zunehmender Mediendifferenzierung und Publikumssegmentierung wird die Eigenwerbung der Medien und die marktorientierte Weiterentwicklung publizistischer Standards immer wichtiger“ (Krzeminski / Ludes 1996: 273).²³ In der Mediengesellschaft ist das

²² In diesem Zusammenhang sei auf Wicherts Bilanz nach mehr als zehn Jahren Programmbeobachtung in Berlin-Brandenburg hingewiesen: „Der private Hörfunk als Massenmedium hat sich von jeglichem journalistisch-publizistischen Ansatz verabschiedet“ (Wichert 2005: 83). Die Debatte um journalistische Qualität und ihre Operationalisierbarkeit soll hier dennoch nicht thematisiert werden (siehe dazu z.B. Meckel 1999: 29ff. oder Ruß-Mohl 2005: 374ff.). Über die Qualität medialer Produkte lässt sich im Gegensatz zu herkömmlichen Waren streiten: Die „BILD“-Zeitung z.B. war 2002 laut einer Studie von Roland Berger „Category Champion“, was bedeutet, dass sie die stärkste Marke im Printbereich war (vgl. marketing journal 5/02: 12). „BILD“, im Jahre 1952 ins Leben gerufen, erreicht jeden Tag mit einer Auflage von knapp vier Millionen Exemplaren über zwölf Millionen Menschen (MA 2003) und gilt für Politiker und Journalisten als Leitmedium in Deutschland (vgl. journalist 5/2004: 28). Obgleich die Zeitung es mit der „Achtung vor der Wahrheit“ (vgl. Ziffer 1 des Pressekodex) nicht immer genau nimmt. Zu Beispielen siehe www.bildblog.de. Vgl. zur Entwicklung des Markenorganismus „BILD“: Tobias Lobe: „BILD ist Marke“. Hamburg 2002.

²³ Auch Ruß-Mohl hält es für notwendig, „... redaktionelle Arbeit sichtbarer zu machen...“ und fordert „... ein in sich stimmiges Erscheinungsbild in der Öffentlich-

immaterielle Gut Aufmerksamkeit zum Rohstoff und Wertmaßstab geworden (vgl. Schmidt 2000: 5). Die Kommunikationswissenschaft trägt diesem Umstand durch die Arbeiten zum „Redaktionsmarketing“ Rechnung (vgl. Meckel 1999 und Weichler 2003).

Die Informationsüberflutung in Deutschland beträgt über 98 Prozent. Das heißt, dass weniger als zwei Prozent der von den Medien übermittelten Informationen beachtet werden (vgl. Kroeber-Riel / Weinberg 1999: 566). In den letzten 30 Jahren des 20. Jahrhunderts sind mehr Informationen produziert worden als in den 5000 Jahren zuvor (vgl. Trout 2000: 74). Es ist daher kein Wunder, dass auch Parteien und Politiker mehr und mehr auf Symbolik statt auf Programmatik setzen. Gerade vor dem Hintergrund einer immer unüberschaubarer werdenden Welt, in der nur der Wandel beständig zu sein scheint, erwartet Halstenberg (vgl. 1996: 78f.), dass sich das Bedürfnis der Menschen nach Sinn-Kontinuität, Orientierung und Vertrautheit verstärken wird – das Bedürfnis nach Marken. Die Zunahme der Optionen im Alltag erhöht den Entscheidungsbedarf („die Qual der Wahl“). Und dieser erhöht wiederum den Orientierungsbedarf (vgl. Schulze 2000: 76).²⁴

keit...“. Gleichzeitig warnt er aber vor Glaubwürdigkeitsverlusten durch übertriebene Selbstdarstellung (vgl. Ruß-Mohl 1995: 130).

²⁴ „The brand offers comfort, trust, convenience, and identity in an excessively complicated world“ (D’Alessandro 2001: 23).

1.2 Die Magie der Marke

Die Verbundenheit mit einer Marke hat in vielen Produktbereichen nicht nur ökonomische Gründe – das Paradigma vom „homo oeconomicus“ gilt als überwunden (vgl. Meffert 2004: 300). Die Beziehung zu einer Marke hat häufig auch einen irrationalen Aspekt, ist libidinös besetzt.²⁵ Denn starke Marken zeichnen sich nicht nur durch hochwertige Produktsubstanz aus, sondern auch durch eine attraktive Aura (vgl. Armbrrecht / Bohlken / Lehnhardt 1998: 383) oder einen Nimbus (vgl. Halstenberg 1996: 79), der diesen Objekten Valenz, also einen Aufforderungscharakter verleiht und in den Menschen Begehrlichkeiten weckt. Linn nannte dies das „Metaprodukt“ (1992: 23). Das Marketing spricht vom „psychologischen Zusatznutzen“ eines Produktes.²⁶

In der Markensoziologie, die in den 90er Jahren von Alexander Deichsel an der Universität Hamburg entwickelt wurde und die die Marke als Bündnispartner des Menschen betrachtet, ist von der „magischen Gestalt“ der Marke die Rede. Ein empirischer Befund, der diese Begriffswahl verdeutlicht, ist der „Cola-Test“. Bei einem Blindtest der Marken Pepsi und Coca-Cola entschieden sich 51 Prozent der Teilnehmer für Pepsi, nur 44 Prozent bevorzugten Coca-Cola. Der gleiche Test mit Darbietung der Marken hatte zum Ergebnis, dass 65 Prozent Coca-Cola

²⁵ „Jeder vernünftige Mensch... weiß sehr gut, dass die Vernunft im menschlichen Leben nur eine sehr bescheidene Rolle spielen kann“ (Popper 2004: 232). Die Hirnforschung kennt den Grund: „Die reine Vernunft im Sinne von Kant gibt es im Gehirn nicht, vielmehr ist alles immer eingebettet in einen emotionalen Rahmen. Ohne diesen emotionalen Rahmen gibt es kein Bewusstsein“ (Pöppel 2005: 9).

²⁶ Die emotionale Bedeutung von Marken wird durch neurowissenschaftliche Untersuchungen belegt, in denen Probanden sich aus einer Reihe von Produkten für eine Marke entscheiden mussten: „Immer wenn ein Proband in einem Entscheidungsprozess eine bestimmte Marke bevorzugte, verringerte sich die Aktivität in Bereichen der vorderen Hirnrinde (dem Kortex), die für das rationale Entscheiden zuständig ist; dafür erhöhte sich die Durchblutung in Arealen, die für die Verbindung von Gefühlen, affektivem Handeln und Selbstwahrnehmung zuständig sind...“ (Kenning et al. 2005: 55).

lieber mochten, während sich nur noch 23 Prozent der Probanden für Pepsi entschieden (vgl. Meffert / Burmann / Koers 2002: 5).²⁷

Das, was die Menschen als Gestalt wahrnehmen, ist ein Zusammenspiel von Form und Inhalt. Die Gestalt – so sie innerlich stimmiger Organismus und nicht mechanisches Aggregat ist (vgl. Deichsel 2004a: 77) – hebt die Dichotomie auf und verleiht dem System das Magische. Magien werden aber nicht diskursiv verhandelt, sondern beglaubigt (vgl. DIE ZEIT, 9/2005: 53). Oder eben nicht. Das, was der eine als Magie empfindet, spricht einen anderen vielleicht überhaupt nicht an (vgl. die Ausführungen zum „ästhetischen Urteil“ unter 3.4.2). So wird ein Biertrinker nicht nachvollziehen können, dass in einem Prospekt über das toskanische Weingut Monsanto vom „magischen Zusammenspiel von Boden, Klima, Rebstock und menschlichem Einfluss“ die Rede ist. Deshalb kann man behaupten, dass der Wert einer Marke – trotz Verankerung im kollektiven Bewusstsein – in hohem Maße individualisiert ist (vgl. Rust / Zeithaml / Lemon 2005: 42). Jeder Mensch hat zu jeder Marke eine andere Beziehung.

Die Markensoziologie betrachtet die Marke als komplexes Gestaltssystem, dessen Elemente alle in Wechselwirkung zueinander stehen. Wenn jeder Bestandteil im Sinne einer stringenten und auf Abgrenzung von der Konkurrenz bedachten Marken-Idee gestaltet wird – und zwar dauerhaft – spricht der Markensoziologe von Selbstständigkeit (vgl. Schmidt 2004: 317). Dieses aus der fraktalen Geometrie stammende Prinzip besagt, dass eine Struktur auch in ihren Teil-Strukturen enthal-

²⁷ Auch Karl Marx gestand der Ware übrigens zu, sich in ein „sinnlich übersinnliches Ding“ verwandeln zu können, „voll metaphysischer Spitzfindigkeit und theologischer Mucken“ (Marx 1980: 85). Leonhard verweist in dem Zusammenhang darauf, dass Markenentscheidungen nicht nur auf den Parametern von mathematischen Kausalitäten getroffen werden können (vgl. absatzwirtschaft marken 2002: 12). Dahm / Neumann bestätigen: „Und doch wird bei der Analyse der ‚ganzheitlichen Gestalt‘ Marke immer ein unerklärbarer, nicht messbarer, nur intuitiv erfass- und steuerbarer Anteil bleiben (Dahm / Neumann 2002: 87).“

ten ist und sie trotz des Austauschs mit der Umwelt ihre individuelle Gestalt behält.²⁸

Die Selbstähnlichkeit muss vom Management eines Unternehmens zum Regulativ erhoben werden, soll die Dichte der Gestalt und damit die Anziehungskraft des Systems zunehmen. Der österreichische Markentechniker Springinsfeld bezeichnet die Selbstähnlichkeit als „... das Kernkriterium des Markenbildungsprozesses“ (1998: 260). Im Zentrum muss immer die Marke stehen. Der Kreativität des Einzelnen sind klare Grenzen gesetzt – was im Journalismus besonders schwer zu vermitteln ist (vgl. Silberer 2001: 251): „Das Konzept einer starken Medienmarke erfordert Kontinuität über einen längeren Zeitraum und Differenzierung der Marke gegenüber Wettbewerbern. Diese beiden Grundanforderungen widersprechen aber häufig dem Berufsverständnis von Journalisten und Redaktionen“ (Baumgarth 2004: 9).²⁹ Denn wie bei Werbern gilt auch für Moderatoren, Redakteure und Reporter: „They hate the thought of being locked into a process that limits their creative musing“ (Trout 2000: 66). Das Management muss dafür sorgen, dass die spezifischen Muster des Markensystems dauerhaft verstärkt werden (vgl. Schmidt 2004: 322) und – mit einer leidenschaftlichen Intoleranz – sicherstellen, dass die Mitarbeiter dementsprechend handeln. Gleichzeitig muss klar sein, was nicht so bedeutsam ist, wo also ein großes Maß an Freiheit besteht (vgl. Pringle / Gordon 2002: 94). Bezogen auf das Produkt “Radio” könnte man sagen: Das Management bestimmt den Rahmen, die Programmierer malen das Bild, und zwar jeder auf

²⁸ „Das Wertschöpfungssystem Marke schöpft seine Werte letztlich über seine Gestalt“ (Deichsel 1998: 243). Und je einfacher die Gestalt ist, desto größer ist ihr Potential, Masse zu bilden (vgl. Le Bon 1922: 39). Dies gilt auch für Marken. Laut Behrens wird die Prägnanz einer Marke von drei Kriterien determiniert: Einfachheit, Einheitlichkeit und Kontrast (vgl. Behrens 1994: 202). Eine Medienmarke, die den Aspekt „Kontrast“ eindrucksvoll realisiert, ist die Wirtschaftszeitung „Financial Times Deutschland“ mit ihrer Lachsfarbe.

²⁹ ZDF-Intendant Schächter bringt auf den Punkt, was das Ziel publizistischer Angebote sein muss, wenn er über den Mainzer Sender sagt, dass er sich vom „Redakteursfernsehen“ zum „Markenfernsehen“ entwickelt hat (vgl. absatzwirtschaft marken 2004: 39).

seine individuelle Art. Aus dem Rahmen fallen bedeutet aber, die Marke zu schwächen.³⁰

1.3 Radio als Dienstleistung

Zunächst muss man konstatieren, dass es bedeutende Unterschiede zwischen klassischen Markenartikeln und dem Angebot eines Radiosenders gibt:

1. Im Gegensatz zu Coca-Cola (das die „Weltrangliste“ der Marken anführt), Mercedes oder Nivea ist das Produkt Radio immateriell. Deshalb ist in der vorliegenden Arbeit auch nicht vom Radiosender als Markenartikel die Rede.
2. Ein Radioprogramm ändert täglich den überwiegenden Teil seines Inhaltes, was die für den Markenaufbau so wichtige Kontinuität erschwert.
3. Radio kostet nichts – mit der Zahlung der Rundfunkgebühren erkaufte man sich das generelle Recht, Radio zu hören, nicht aber die Möglichkeit, einen bestimmten Sender einzuschalten. Radioprogramme konkurrieren nicht um das Geld der Menschen, sondern um ihr Zeit- bzw. Aufmerksamkeitsbudget. Der Preis entfällt dadurch als Teil der Profilierungsstrategie.³¹
4. Ein Radioprogramm bietet im Regelfall nicht die von Markenartikeln (zumal den „frequently purchased consumer goods“) verlangte Überallerhältlichkeit, die so genannte Ubiquität.

³⁰ Zu viel Handlungsspielraum für die Macher von Programmen, das, was in der Systemtheorie Kontingenz genannt wird, führt zu einer mangelnden Erwartungssicherheit der Hörer (vgl. Willke 2000: 29).

³¹ Dieses klassische Marketing-Instrument ist innerhalb des Mediensystems den Printmedien vorbehalten (und dem Pay-TV-Sender „Premiere“). Betriebswirtschaftliche Verbraucher-Kategorien wie „Smart Shopper“ oder „Hybrider Konsument“ greifen daher beim Radio nicht, da sie sich auf das Preis-Leistungs-Bewusstsein der Menschen beziehen (homo oeconomicus).

Coca-Cola bekommt man in ganz Deutschland, ebenso die Autos von Mercedes oder die Pflege-Produkte von Nivea. Der Hörfunk jedoch ist Teil des deutschen Föderalismus. Der Empfang eines Radioprogramms, zumal analog über Antenne – und dies ist auch im angebrochenen Internetzeitalter die immer noch am weitesten verbreitete Art der Rezeption – wird durch die Sendeleistung regional begrenzt.³² Mangels Optionen hat auch die Distribution – ein fester Bestandteil des traditionellen Marketing-Mix – für den Aufbau einer Radiomarkte keine Bedeutung.

Der fehlende Preis und die fehlende Stofflichkeit, die Immaterialität des Produkts haben zur Folge, dass ein Radiosender für den Kunden nicht zur „symbolischen Selbstergänzung“ taugt (Wiswede 1996: 65). Es ist nicht die Art Gruppenabzeichen oder Statussymbol wie etwa ein teures Auto oder ein Kleidungsstück. Doch auch das Produkt Radio kann Individuen vermessen (vgl. Hepp 2004: 201): Siegert spricht von „Aufmerksamkeitsgemeinschaften“ (2001: 103), der Programmchef von SWR3, Hug, nennt es schlicht „Wir-Gefühl“ (vgl. von Hammerstein 2000: 110).³³ Auch der Begriff von Springer-Chef Döpfner (bei ihm sind allerdings Leser einer Zeitung gemeint) trifft es: „Gefolgschaft“ (vgl. DIE ZEIT 9/2004: 3). McQuail zufolge weisen unter den Medien-Publika am ehesten die Leser einer Lokalzeitung und die Hörer eines Lokalsenders die Merkmale einer sozialen Gruppe auf (vgl. McQuail 1997: 27). „... 'radio audience' is... a meaningful entity...“, so Crisell

³² Dabei gibt es erhebliche Unterschiede bezüglich der Sendeleistung und somit der Sendegebiere: Ein Sender wie NDR 2 ist über mehrere hundert Kilometer zu hören, das im Rahmen dieser Arbeit untersuchte Programm „Bremen Eins“ von Radio Bremen dagegen nur auf einer Strecke von etwa 70 Kilometern je Himmelsrichtung. Die einzigen, über UKW bundesweit empfangbaren Sender sind Deutschlandradio und Deutschlandfunk. Unter den privaten Anbietern bildet Klassik Radio mit über 30 UKW-Frequenzen die Ausnahme.

³³ Dieses „Wir-Gefühl“ wird auch durch das Club-Konzept unterstützt. So hatte der SWR3-Club 2002 rund 70000 Mitglieder (vgl. Baumgarth 2004a: 2267). „This club is directly comparable to the fan clubs of football teams“ (Hepp 2004: 206). Ruß-Mohl weist daraufhin, dass das „Wir-Gefühl“ zwischen Medien und Publika durch die zunehmende Zweiweg-Kommunikation gestärkt wird (vgl. Ruß-Mohl 1995: 107).

im Vorwort zu der von ihm herausgegebenen Publikation "More than a music box" (Crisell 2004: x).

Das Radio wird in dieser Arbeit als Dienstleistung verstanden. Denn neben der Immaterialität treffen auch die anderen Eigenschaften von Dienstleistungen überwiegend auf ein Hörfunk-Programm zu: Die Gleichzeitigkeit von Produktion und Verbrauch (teilweise auch die Integration des so genannten externen Faktors – des Kunden – in die Leistungserstellung) und die nicht vorhandene Möglichkeit zur Standardisierung der Leistung (weil das Produkt von Menschen hergestellt wird).³⁴ Aus dieser Kategorisierung als Dienstleistung resultieren ganz bestimmte Anforderungen für die Führung von Radiosendern.

Die dichotome Kundenstruktur des Produkts „Radio“ wird zugunsten der Hörer vernachlässigt. Der Publikumsmarkt steht im Vordergrund, nicht der Werbemarkt. Denn: Das Interesse der werbetreibenden Industrie, Spots zu schalten, ist – im Normalfall – eine Reaktion auf einen gelungenen Markenaufbau (große Stamm-Kundschaft). Die Ignoranz der Unternehmen und Agenturen gegenüber Programmen mit älteren Zielgruppen wird wegen der demographischen Entwicklung in Deutschland, einer Verschiebung im Altersgefüge, wie es sie noch nie gegeben hat (vgl. Miegel 2002: 26), nicht mehr lange Bestand haben, das Argument des geringeren „life time value“ an Gewicht verlieren: „Damit verändern sich auch die Zielgruppen der Werbung und die Rezipientengruppen. Zukünftig werden insbesondere solche Medienmarken Chancen haben, die bereits bei älteren Zielgruppen etabliert sind“ (Baumgarth 2004b: 9). Denn vor allem die „Jungen Alten“ sind eine zahlungskräftige Klientel, die konsumfreudig und durchaus offen ist für neue Produkte. Außerdem sind ältere Hörer treuer als junge Rezipienten (vgl. Peters 2003: 112 ff.). Der Zukunftsforscher Klaus Burmeister sieht dementsprechend einen Wandel von der Jugendkultur zur Kultur des „Best Age“ (Vortrag auf dem „Radio Day“ am 22.4.2004).

³⁴ Zur Einordnung des Produkts „Radio“ als Dienstleistung siehe Zeithaml / Bitner 2003: 5.

1.4 Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil der Arbeit geht es um das Radio, seine Geschichte in Deutschland, um Eigenschaften und Funktionen sowie die Bedeutung dieses Mediums. Anschließend werden die Elemente des Systems Radiosender dargestellt, die die Wahrnehmung der (potentiellen) Hörer beeinflussen. Im nächsten Kapitel wird das Phänomen Marke behandelt. Der Fokus richtet sich auf die Entstehung, die wesensbestimmenden Merkmale und Funktionen sowie die Anforderungen an das Management von Marken. Dabei wird sowohl die betriebswirtschaftliche Sicht (speziell das identitätsorientierte Marketing) als auch die markensoziologische geschildert. Nachdem die Spezifika von Dienstleistungsmarken thematisiert worden sind, soll das Produkt Radio in das Markenkonzept eingeordnet werden.

Im empirischen Teil der Arbeit soll exemplarisch der Radiosender „Bremen Eins“ als Dienstleistungsmarke auf seine Markenstärke, seine Selbstständigkeit untersucht werden. Die Analyse ist angebotsorientiert, nicht nachfrageorientiert. Das heißt: Nicht die Wahrnehmung der Kunden, also die Wirkung (das Image der Marke) wird untersucht, sondern die angebotene Leistung, also die Ursache (die Identität der Marke). Grund für diese Entscheidung ist die Tatsache, dass das Management direkten Einfluss nur auf das Angebot hat, nicht aber auf den Kunden (vgl. Meffert 2004: 307). Sein Verhalten wird vielmehr durch das Wesen der Marke determiniert (das Konzept der „BrandScoreCard“ folgt der gleichen Überlegung, vgl. Linxweiler / Brucker 2004: 1884).

Für die Untersuchung wird das so genannte „GAP-Modell“ (vgl. Zeithaml / Bitner 2003: 531) dahingehend modifiziert, dass es als unternehmensbezogenes Verfahren zur Messung der Dienstleistungsqualität bzw. Markenstärke genutzt werden kann. Im Zentrum dieser abgeleiteten und vereinfachten Mess-Methode (**Marken-GAP-Modell**) steht nicht mehr das „customer gap“ (mögliche Diskrepanz zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistung), sondern das „provider gap“. Es soll ermittelt werden, ob sich die vom Management selbst gewollte Leistung (**Konzentration**) mit der erbrachten Leistung

(**Konsequenz**) deckt, und zwar dauerhaft (**Kontinuität**). Darüber hinaus soll herausgefunden werden, ob alle Markenelemente zusammen ein stimmiges Bild ergeben (**Konsistenz**). Denn nur dann kann von Selbstähnlichkeit oder einer starken Marken-Identität gesprochen werden. Zum Abschluss sollen Überlegungen angestellt werden, inwiefern die Selbstähnlichkeit und damit die Stärke der Dienstleistungsmarke „Bremen Eins“ noch gesteigert werden kann.

Dem holistischen Anspruch der Markensoziologie gemäß wird bei der Ermittlung der Markenstärke nicht nur dem Programm (**Product**) und der Kommunikation (**Promotion**) Aufmerksamkeit gewidmet, sondern auch den Menschen, die das Produkt erstellen (**People**), weil dieses Subsystem für Dienstleistungen generell und Medienprodukte im speziellen herausragende Bedeutung hat: „Das *human capital* ist die wichtigste Ressource, wenn man eine gute Zeitung oder ein gutes Programm machen möchte“ (Ruß-Mohl 1995: 125).³⁵

Die Arbeit ist kein Beitrag zur Ökonomisierungsdebatte, sondern zur Professionalisierung der Markenführung im Hörfunk. Marke wird hier eben nicht lediglich als markiertes und intensiv beworbenes Produkt verstanden, sondern als Ziel eines ganzheitlichen Managements. Die Arbeit hat eine praktisch-normative Intention. Sie will Verantwortlichen in der Hörfunk-Branche Handlungsempfehlungen geben, die aus einer interdisziplinären Betrachtung des Phänomens „Radio als Marke“ resultieren. Die der Arbeit zugrunde liegende Hypothese lautet:

Ein Radiosender als spezieller Typ von Dienstleistungs-Unternehmen kann nur dann eine hohe Selbstähnlichkeit bzw. starke Marken-Identität erlangen, wenn das Management das Radio als Gestaltsystem begreift, dessen Wahrnehmung durch die (potentiellen) Hörer von den drei Subsystemen Product, Promotion und People determiniert wird. Aus dieser Auffassung resultiert eine ganzheitliche Markenführung.

³⁵ „Marken müssen nach außen und innen gelebt werden“ (Esch 2004: 120). Eine Schwierigkeit in diesem Zusammenhang ist das Verhältnis von Selbstverwirklichung zu Dienstleistung – laut Meckel eines der umstrittensten im Journalismus (vgl. Meckel 1999: 11).

2 Das Radio

“There is no patch of land, no piece of ocean surface untouched by the electromagnetic signals beamed from the more than 35,000 radio stations worldwide.”

Michael C. Keith³⁶

2.1 Die Geschichte des Hörfunks in Deutschland

Das Wort Radio ist eine Kurzform der englisch-amerikanischen Bezeichnung „radio telegraphy“, die auf die kreisartige (radius) Ausbreitung der elektromagnetischen Wellen zurückgeht (vgl. Ketterer 2003: 12). Radio kann als das ausschließlich auf den Gehörsinn wirkende Funkmedium definiert werden (vgl. Kleinsteuber 2005: 381). Damit spricht es den Sinn an, der dem Menschen als erster seiner fünf Sinne gegeben ist – schon lange vor der Geburt, nach 15 Schwangerschaftswochen. Außerdem ist der Gehörsinn der schnellste, präziseste, sensibelste und am wenigsten täuschungsanfällige Sinn (vgl. www.journalistik.uni-hamburg.de/neverla_orfradio.pdf, 31.8.2005). Auch Sören Kierkegaard hob – noch vor Erfindung des Radios – die herausragende Stellung des Gehörsinns hervor: „So ist mir denn nach und nach das Gehör der liebste Sinn geworden; denn gleichwie die Stimme die Offenbarung der dem Äußeren inkommensurablen Innerlichkeit ist, so ist das Ohr das Werkzeug, mit welchem diese Innerlichkeit erfasst, das Gehör der Sinn, durch den sie angeeignet wird“ (Kierkegaard 2005: 11).

Für die Allgemeinheit in Deutschland gibt es seit 1923 Radio.³⁷ Initiiert hatte den Start dieses ersten elektronischen Massenmediums Hans Bre-

³⁶ Alleine die Energy-Gruppe hatte im Jahre 2004 390 Frequenzen in ganz Europa.

³⁷ Während des Ersten Weltkriegs wurden die Entdeckungen und Erfindungen von Heinrich Hertz, Guglielmo Marconi und anderen Physikern in drei Bereichen genutzt: Im Militärfunkverkehr, Weltfunk- und Schiffsverkehr und im Kolonialfunkverkehr (vgl. Riedel 1983: 8).

dow.³⁸ Der kaufmännische Direktor der „Gesellschaft für drahtlose Telegraphie“ (später „Telefunken“) und spätere Staatssekretär im Reichspostministerium musste sich allerdings gegen die Ungläubigkeit seiner Zeitgenossen durchsetzen. Noch 1919 hatte der Berliner Lokalanzeiger nach einem Vortrag Bredows dem Pionier „Zukunftsperspektiven von Jules Vernescher Kühnheit“ attestiert (vgl. Riedel 1983: 10). Und selbst als in den USA bereits die ersten Sender ihren Betrieb aufgenommen hatten, hielt die europäische Presse „...das Ganze für eine Spielerei und eine vorübergehende Modetorheit“ (Bredow 1956: 216).

Bredow war der Überzeugung, dass der Rundfunk³⁹ den Deutschen die harte Zeit nach dem Ersten Weltkrieg erträglicher machen und ihnen etwas Freude ins Leben bringen würde. So argumentierte er in der ersten deutschen Funkzeitschrift am 10. Oktober 1923: „Das deutsche Volk ist wirtschaftlich verarmt. Es ist nicht zu bestreiten, dass auch die geistige Verarmung Fortschritte macht. Denn wer kann sich heute noch Bücher und Zeitschriften kaufen, wer kann sich die Freude guter Musik, unterhaltender und bildender Vorträge gönnen? Erholung, Unterhaltung und Abwechslung lenken den Geist von den schweren Sorgen des Alltags ab, erfrischen und steigern die Arbeitsfreude, aber ein freudloses Volk wird arbeitsunlustig. Hier setzt die Aufgabe des Rundfunks ein, und wenn es auf diese Weise gelingen sollte, allen Schichten der Bevölkerung künstlerisch und geistig hoch stehende Vorträge aller Art zu Gehör zu bringen, wenn gleichzeitig der Industrie ein neues Tätigkeitsfeld eröffnet und damit neue Arbeitsmöglichkeiten geschaffen werden, dann wirkt der Rundfunk aufbauend, und das deutsche Volk hat ein Recht auf ihn“ (ebenda: 217).

³⁸ Siehe dazu auch: Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation 2002: 548 ff..

³⁹ Damals war damit nur Radio gemeint – heute bezeichnet der Begriff Hörfunk und Fernsehen: „Rundfunk ist die für die Allgemeinheit bestimmte Veranstaltung und Verbreitung von Darbietungen aller Art in Wort, in Ton und in Bild unter Benutzung elektromagnetischer Schwingungen ohne Verbindungsleitung oder längs oder mittels eines Leiters“ (Rundfunkstaatsvertrag von 1991, §2 Absatz 1).

Die deutsche Hörfunk-Historie begann am 29. Oktober 1923⁴⁰ um 20 Uhr mit folgenden Worten von Ansager Alfred Braun (der auch der erste Reporter im deutschen Rundfunk war und drei Jahrzehnte später Gründungs-Intendant des SFB werden sollte):

„Achtung, Achtung, hier ist die Sendestelle Berlin im Vox-Haus auf der Welle 400 Meter. Meine Damen und Herren, wir machen Ihnen davon Mitteilung, dass am heutigen Tage der Unterhaltungsrundfunkdienst mit Verbreitung von Musikvorführungen auf drahtlos-telefonischem Wege beginnt. Die Benutzung ist genehmigungspflichtig. Als erste Nummer bringen wir...“ (Riedel 1983: 20).⁴¹

1924 erhielten nach der „Funkstunde Berlin“ acht weitere regionale Rundfunkgesellschaften eine Lizenz, ein Jahr später wurden sie in der Reichsrundfunkgesellschaft zusammengefasst (Hans Bredow wurde Rundfunkkommissar). Das Reich wurde in Sendebezirke aufgeteilt (vgl. Haas / Frigge / Zimmer 1991: 28):

Schlesischer Bezirk (Schlesische Funkstunde AG) mit dem Sender Breslau

Südwestdeutscher Bezirk (Südwestdeutsche Rundfunkdienst AG) mit dem Sender Frankfurt am Main⁴²

Niederdeutscher Bezirk (Nordische Rundfunk AG, NORAG) mit dem Sender Hamburg

⁴⁰ In den USA begann das Radiozeitalter drei Jahre früher. 1920 starteten drei Sender, als erster KDKA in Pittsburgh (am 2. November; er war damit der erste Rundfunksender der Welt, vgl. Ketterer 2003: 23). Die englische BBC nahm ihren Sendebetrieb im November 1922 auf.

⁴¹ Alfred Braun teilte den Hörern auch mit, dass Fritz Goldschmidt, der Kapellmeister Otto Urack (Cello) in jener Premieren-Sendung begleitete, einen Steinway-Flügel benutzt. Schon in der Geburtsstunde des Radios fand also das statt, was man heute als „product placement“ bezeichnet.

⁴² Aus Frankfurt wurde am 24.10.1924 mit „Zauberei auf dem Sender“ das erste Hörspiel der deutschen Rundfunkgeschichte ausgestrahlt.

Ostmarkenbezirk (Ostmarkenrundfunk AG, ORAG) mit dem Sender Königsberg

Mitteldeutscher Bezirk (Mitteldeutsche Rundfunk AG, MIRAG) mit dem Sender Leipzig

Westdeutscher Bezirk (Westdeutsche Funkstunde AG, WEFAG) mit dem Sender Münster⁴³

Bayerischer Bezirk (Deutsche Stunde) mit dem Sender München

Süddeutscher Bezirk (Süddeutsche Rundfunk AG, SÜRAG) mit dem Sender Stuttgart

„Als zehnte Rundfunkgesellschaft trat 1926 als Gemeinschaftsunternehmen die ‚Deutsche Welle‘ ins Leben und verbreitete ihre Darbietungen auf langer Welle über ganz Deutschland“ (Bredow 1956: 232).

Es gab allerdings auch Zeitgenossen, die die Euphorie eines Hans Bredow nicht nachvollziehen konnten. Bertolt Brecht schrieb 1932 über die Anfangsjahre: „Nicht die Öffentlichkeit hatte auf den Rundfunk gewartet, sondern der Rundfunk wartete auf die Öffentlichkeit, und um die Situation des Rundfunks noch genauer zu kennzeichnen: Nicht Rohstoff wartete auf Grund eines öffentlichen Bedürfnisses auf Methoden der Herstellung, sondern Herstellungsmethoden sehen sich angstvoll nach einem Rohstoff um. Man hatte plötzlich die Möglichkeit, allen alles zu sagen, aber man hatte, wenn man es sich überlegte, nichts zu sagen“ (In: Blaes / Kraft 2002: 34).

Nachdem die Nationalsozialisten den Rundfunk gleichgeschaltet und zwölf Jahre lang zu Propagandazwecken missbraucht hatten⁴⁴ (für ein billiges und deshalb weit verbreitetes Empfangsgerät, den DKE 1938,

⁴³ Da das Rheinland besetzt war, konnte der Sender erst Anfang 1926 seinen eigentlichen Standort in Köln beziehen.

⁴⁴ Hans Bredow hatte bereits am 30.1.1933, dem Tag von Hitlers Machtergreifung, um seine Entlassung gebeten und war am 15. Februar aus dem Amt geschieden.

kursierte im Volksmund die Bezeichnung „Goebbels-Schnauze“), sorgten die Alliierten nach dem Zweiten Weltkrieg dafür, dass das Radio in Deutschland dezentralisiert und ein föderales Rundfunksystem aufgebaut wurde. Der Hörfunk sollte vielfältig und Ländersache werden.⁴⁵

Nach der Gründung der Bundesrepublik am 23.5.1949 übergaben die Befehlshaber der drei Westzonen die Rundfunkanstalten in deutsche Hände. Die Militärsender wurden Landessender des öffentlichen Rechts (vgl. Riedel 1983: 84). Dazu zählten der NWDR (1956 in NDR und WRD aufgeteilt), der Bayerische Rundfunk, der Hessische Rundfunk, der Süddeutsche Rundfunk, der Südwestfunk und Radio Bremen. Im Westen von Berlin gab es seit 1946 den RIAS (der das erste halbe Jahr DIAS hieß), den Rundfunk im amerikanischen Sektor.⁴⁶

1949 wurde ein neuer Wellenbereich erschlossen, die Ultrakurzwellen (UKW). Auslöser war die Kopenhagener Lang- und Mittelwellenkonferenz im Sommer 1948: „Die früheren deutschen Rundfunkwellen mit günstigen Ausbreitungsbedingungen wurden anderen Ländern zugeteilt...Es war abzusehen, dass weite Teile des Landes nicht mehr mit Rundfunk versorgt werden können“ (Riedel 1983: 86). Die Verbreitung von Radioprogrammen über UKW währt nun schon über 50 Jahre (seit 1963 in Stereo).

Von 1950⁴⁷ bis Anfang der 80er Jahre hatten öffentlich-rechtliche Sender ein Monopol.⁴⁸ Doch der technische Fortschritt hatte eine wesentli-

⁴⁵ Noch heute wird „der föderale Leistungsfaktor der ARD“ hervorgehoben, der historisch bedingt, politisch gewollt und gesellschaftlich akzeptiert ist (vgl. NDR-Intendant Jobst Plog in ARD-Jahrbuch 2003: 11).

⁴⁶ Aufgrund der verschiedenen Besatzungszonen gab es daraufhin jahrzehntelang in Baden-Württemberg zwei öffentlich-rechtliche Sender. Erst 1998 fusionierten SWF und SDR zum Südwestrundfunk (SWR).

⁴⁷ 1950 wurde die Arbeitsgemeinschaft öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland, kurz ARD, gegründet. Der SFB (Sender Freies Berlin) wurde 1953 siebte ARD-Anstalt, der SR (Saarländischer Rundfunk) wurde 1956 gegründet, aber erst 1959 Teil der ARD, nachdem sich das Saarland zwei Jahre zuvor per Volksabstimmung der Bundesrepublik angeschlossen hatte.

che Legitimation obsolet gemacht: „Mit dem Wegfall der Frequenzknappheit fehlte die sachliche, inhaltliche und verfassungsrechtliche Begründung für ein ausschließlich öffentlich-rechtliches 'Informationszuteilungsmonopol'“ (Vogel 1991: 55). Ein Urteil des Bundesverfassungsgerichts sorgte 1981 dafür, dass auch private Anbieter auf den Markt durften und aus dem Monopol ein duales System wurde. Der Binnenpluralismus der ARD wich einem Außenpluralismus.

Der erste Privatsender war Radio Weinstraße in Ludwigshafen, das am 1. Januar 1984 an den Start ging – allerdings auf einer Kabelfrequenz. Pionier der landesweiten Privatsender im UKW-Netz war im April 1986 Radio Schleswig-Holstein (R.SH). In dem Jahr gab es bereits 25 private Radiosender in Deutschland (und 33 ARD-Programme). Seitdem hat die Anzahl der Radioprogramme kontinuierlich zugenommen (siehe Abbildung 1): „From a cultural studies point of view, the vertical fragmentation of the radio landscape can be interpreted as part of the whole process of individualization and fragmentation in German society“ (Hepp 2004: 191).

⁴⁸ Ausnahme war Radio Luxemburg (RTL), das im Saarland eine kommerzielle Konkurrenz für den Saarländischen Rundfunk (seit 1957) darstellte (vgl. Garber 1990: 46).

Jahr	Öffentl.-Rechtl.	Private	Sonstige	Gesamt
1990	42	121	-	163
1995	62	183	-	245
2000	61	172	28	261
2001	61	173	30	263
2002	61	190	46	297
2003	63	199	61	323
2004	62	197	72	331

Abbildung 1: Entwicklung des Programmangebots auf dem deutschen Hörfunkmarkt. Quelle bis einschließlich 2003: Privater Rundfunk in Deutschland 2003: 311. Quelle für 2004: epd medien vom 24.7.2004: 14.⁴⁹

Ende 2002 haben in Deutschland 17.452 Menschen bei Hörfunk-Programmen gearbeitet, davon etwa 6.900 bei Privatsendern (vgl. Studie des Hans-Bredow-Instituts im Auftrag der DLM: „Beschäftigte und wirtschaftliche Lage des Rundfunks in Deutschland 2001/2002“).

Bezogen auf die Zahl der Erwerbstätigen im Rundfunk insgesamt (also auch Fernsehen) ist eine Konzentration auf zwei Bundesländer zu beobachten. Knapp 20.000 von deutschlandweit gut 46.000 Mitarbeitern sind in Nordrhein-Westfalen und Bayern tätig. Hinzu kommt, dass sich mit Berlin, Hamburg, Köln und München vier „Medienstädte“ entwickelt haben. Mehr als die Hälfte der Arbeitsplätze befinden sich in den Großräumen dieser Städte (vgl. ebenda).

⁴⁹ Zu Sonstigen zählen die nicht-kommerziellen Radios, Offenen Kanäle und ausländischen Sender.

2.2 Die Vorzüge und Eigenschaften des Hörfunks

“The radio is a magical extension of the human spirit.”

Valerie Geller

Die NAB, die National Association of Broadcasters (USA) schreibt im Zusammenhang mit der European Radio Conference 2003 in London: “Radio makes people laugh, cry and think. Radio is a passion” (www.nab.org, 18.4.2003). Diese Leidenschaft ist das Resultat von drei Charakteristika, die in der amerikanischen Literatur portability, immediacy und companionship genannt werden (vgl. Arnold 1999: 16ff.).

Portability: Das Radio ist ein mobiles Medium. Diese Verfügbarkeit zu jeder Zeit an nahezu jedem Ort (mit geringem Aufwand) ist ein großer Vorteil gegenüber dem Fernsehen.⁵⁰ Die Mobilität des Fernsehens nimmt zwar durch die Fortschritte in der Kommunikations-Technologie kontinuierlich zu – dennoch wird dieses Medium nach wie vor überwiegend zu Hause genutzt, während der Hörfunk auch an den anderen beiden wichtigsten Medien-Nutzungsorten „Arbeitsplatz“ und „Unterwegs“ eingeschaltet wird (vgl. Gerhards / Klingler 2004: 72).⁵¹

Immediacy: Die Unmittelbarkeit spielt zum einen auf die unschlagbare Aktualität des Hörfunks an. „Die Aktualität kann so hoch sein, dass Aufbereitung, Verbreitung und Rezeption einer Botschaft gleichzeitig, also live, geschehen“ (Häusermann 1998: 8f.). Radio ist faktisch noch aktueller als Fernsehen, „(...) weil Live-Produktionen im Hörfunk weniger Aufwand und weniger Vorbereitung erfordern als im Fernsehen“ (Heinrich 2002: 410). Zum anderen meint immediacy auch die Chance, ein klar definiertes Publikum mit ganz speziellen Programmangeboten zu erreichen. Der unmittelbare, direkte Charakter des Radios wird auch deutlich, wenn Sturm / Zirbik (1996: 43) feststellen, dass Radio eine private Atmosphäre schafft. „Es handelt sich um eine 1:1-

⁵⁰ Vgl. auch Häusermann 1998: 9.

⁵¹ Laut MA 2005/II wird das Radio zu 57% zu Hause genutzt, in 43% der Fälle außerhalb des eigenen Haushaltes (vgl. Klingler / Müller 2005: 467).

Kommunikation, wobei versucht wird, ein 'Wir-Verhältnis' aufzubauen“ (Haas / Frigge / Zimmer 1991: 84).

Companionship: Das Radio als „parasozialer Partner“ (Ecke 1997: 175 ff.) des Menschen (siehe auch 2.3), vor allem der Hörer, die einen Sender einschalten, um sich weniger einsam zu fühlen⁵²: „It is a companion that keeps us informed about world and local events, gives us sports scores, provides us with the latest weather and school closings, and a host of other information, not to mention our favourite music, and asks for nothing in return“ (Keith 2000: 2).⁵³

Ed Shane, amerikanischer Medien-Berater, erwähnt im Vorwort zur fünften Auflage von Keiths „The Radio Station“ eine weitere Eigenschaft des Hörfunks: „localism“ (vgl. Keith 2000: XI). Das Radio ist ein lokales oder zumindest regionales Medium⁵⁴ – in den USA noch stärker als in Deutschland, aber auch hier unterstützt es die Identifikation der Menschen mit ihrem Wohnort und der Gegend, in der sie leben: „Sie nehmen ihren Lokalsender als Teil ihrer Heimat wahr“, ermittelte eine Studie von Roland Berger (w&v 29/03: 68). Durch die lokale Anmutung und die besondere Nähe zu Personen, Veranstaltungen und Ereignissen aus dem Sendegebiet entsteht bei den Hörern ein Vertrautheits- und Geborgenheitsgefühl, das die Zusammengehörigkeit und die Gemeinschaft in der Region fördert (vgl. ebenda). Nicht nur die ARD-Verantwortlichen (vgl. die Aussage von NDR-Intendant Jobst Plog unter 2.1) gehen davon aus, dass die gewachsene Regionalität des Hörfunks Bestand haben wird: „Wir glauben nicht daran, eine nationale RTL-Marke aufbauen zu können. Da haben wir keine Chance“, so der CEO von RTL Radio Deutschland, Gert Zimmer (Summary der Medientage München 2004: 13).

⁵² Arnold spricht von einem erschütternd hohen Anteil (vgl. 1999: 17). Nach dem Nutzungsmotiv „Entspannung“ ist „nicht allein fühlen“ der am häufigsten genannte Grund für Radiohören (vgl. Kleinsteuber 2005: 383).

⁵³ SABA warb 1932/33 für ein Radio-Gerät mit dem Spruch: „Mein Radio ist mein Freund!“ (vgl. Ketterer 2003: 229).

⁵⁴ Vgl. auch Pleitgen 2003: 14 und Hillmoth 2000: 299.

Laut Faulstich ist das Radio auch das Medium der Illusion⁵⁵ (vgl. Häusermann 1998: 5). Diese Eigenschaft wird durch das Fehlen des optischen Kanals ermöglicht – ein nur scheinbares Manko. Rudolf Arnheim, der sich bereits in den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts mit wahrnehmungstheoretischen Fragen des Mediums Rundfunk beschäftigt hat, spricht sogar von der „Tugend der Blindheit“. Denn, so Arnheim: „Die Körperwelt legt dem Geist... Fesseln an“ (Arnheim 2001: 14). „... der Phantasie des Rezipienten sind im Hörfunk keine Grenzen gesetzt“ (Heinrich 2002: 409). Howard / Kievman / Moore (1994: 29) sprechen von „... *word pictures* delivered by trusted announcers“. Radio aktiviert das „innere Auge“ des Hörers und wird deshalb auch als „Kino im Kopf“ („theater of the mind“) bezeichnet.⁵⁶

Für Lindner-Braun (vgl. 1998: 54) ergibt sich aus der Beschränkung auf den auditiven Sinneskanal das Attribut „präzise“. Sie bezeichnet die rein akustische Informationsvermittlung als verdichtete Kommunikation, weil sie nicht mit Bildern konkurrieren muss. Aussehen, Kleidung, Körpersprache – nichts davon fällt ins Gewicht: „In radio, all of these are absent, and all that’s left of us is our voice. In radio, the rapport between us and our listeners can be complete – and intense“ (Norberg 1996: xii).

Auch ökonomisch ist das Radio attraktiv: „Der Hörfunk ist ein billiges Medium (...)“ (Heinrich 2002: 409). Sowohl die Produktion von Programmen (und Werbespots) als auch die Rezeption der Inhalte sind preiswert. Lindner-Braun (1998: 66) resümiert: „Insbesondere die Beschränkung auf eine auditive Rezeption, aber auch günstige Produktionsbedingungen, die wenig kostenintensiv sind und hohe Flexibilität sowie Mobilität garantieren, sind Voraussetzungen dafür, dass das Me-

⁵⁵ Immer wieder zitiertes Beispiel für die suggestive Macht des Radios ist das Hörspiel „The Invasion from Mars“ von Orson Welles 1938, das aufgrund der scheinbaren Authentizität in der amerikanischen Bevölkerung eine Massenpanik auslöste. Vgl. dazu Jäckel 1999: 86ff.

⁵⁶ Vermutlich jeder Hörer macht sich ein Bild von Moderatoren, die er regelmäßig hört. In den meisten Fällen besteht eine Diskrepanz zwischen vorgestelltem und tatsächlichem Aussehen: „Erscheint dann das Bild des Betreffenden einmal in einer Funkzeitschrift, so stört das manchmal die alte Bekanntschaft“ (Arnheim 2001: 91).

dium Radio, wie bislang kein anderes Medium, drei Qualifikationsmerkmale aufweisen kann: Es ist lebendig, präzise und persönlich.“⁵⁷

2.3 Die Funktionen des Hörfunks

Im Rundfunkstaatsvertrag von 1991 (zuletzt geändert durch den Achten Rundfunkänderungsstaatsvertrag, der seit dem 1. April 2005 in Kraft ist) werden an den Rundfunk – den öffentlich-rechtlichen – folgende Erwartungen gestellt: „Sein Programm hat der Information, Bildung, Beratung und Unterhaltung zu dienen“ (§11, Absatz 2). Dieses Anforderungsprofil wird auch „Grundversorgung“ genannt. Aus dieser Grundversorgung leitet sich die eigentliche Aufgabe der öffentlich-rechtlichen Anstalten ab, wie sie die Enquete-Kommission „Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft“ 1998 beschrieben hat: „Die Anstalten haben den Auftrag, durch Vollprogramme die Integration der Gesellschaft zu fördern“ (Deutscher Bundestag 1998: 22).

In der Studie „Informationsverhalten der Deutschen 2002“ wird von folgenden vier Kernfunktionen der tagesaktuellen Medien Fernsehen, Hörfunk, Tageszeitung und Internet ausgegangen: Information, Entspannung, Spaß, Gewohnheit (vgl. Gerhards / Klingler 2004: 73). Die Hörer messen dem Nutzungsmotiv Spaß allerdings die größte Bedeutung bei (vgl. Ridder / Engel 2005: 427).

Ob öffentlich-rechtlich oder privat – Radio informiert und unterhält, bietet Wissen an, lenkt ab und entspannt.⁵⁸ Auf die parasoziale Funktion wurde bereits hingewiesen. „Companionship“ hat Mendelsohn dem Radio schon 1964 attestiert. Seiner Ansicht nach liefert es nützliche Nachrichten und Informationen, begleitet über den Tag, hilft bei der Lösung psychischer Spannungen und bietet eine angenehme Gesellschaft (vgl. Goldhammer 1995: 47f.). Die emotionale Funktion des Radios wird auch bei Haas / Frigge / Zimmer deutlich. Sie bezeichnen

⁵⁷ Laut MacFarland (1997: 42f.) besteht das Ergebnis des Radio-Hörens aus den drei Komponenten fantasy, arousal und relaxation.

⁵⁸ Vgl. Goldhammer 1995: 48 oder auch Franz / Klingler 1991: 542ff..

Radio als „Bauch-Medium“. Nach ihrer Einschätzung entscheidet das Gefühl, das der Hörer zu seinem Sender im Vergleich zu den anderen Programmen hat, über das Einschalten (1991: 51ff.).

Weischenberg / Altmeppen / Löffelholz (1994) sind in ihrer Studie zur Zukunft des Journalismus zu dem Ergebnis gekommen, dass journalistisch produzierte Medienangebote in der Informationsgesellschaft neben den Funktionen Information und Unterhaltung auch eine Orientierungs-Funktion haben (vgl. Löffelholz / Altmeppen 1994: 585). Klingler bestätigt: „Elektronische Massenmedien bedeuten heute für die Menschen gleichermaßen Entspannung und Unterhaltung, Information und Orientierung“ (Klingler 2001: 103).⁵⁹ Radio als Navigationssystem für den Alltag.

Die Hybridisierung publizistischer Inhalte (damit ist hier nicht die Vermischung redaktioneller und werblicher Inhalte gemeint) im Sinne eines „Infotainment“ sollte nicht generell als negative Entwicklung betrachtet werden: „Journalismus büßt nicht notwendig an Qualität und Seriosität ein, wenn er zugleich unterhaltsam ist“ (Ruß-Mohl 1995: 109). Arnheim forderte schon 1932: „Als Grundmaxime hat zu gelten, dass das Belehrende unterhaltend, das Unterhaltende belehrend sein müsse“ (Arnheim 2001: 196). Ein Plädoyer für Medien-Produkte, die den Widerspruch zwischen meritorisch und nachgefragt auflösen.⁶⁰

⁵⁹ Die Orientierungs-Funktion kommt auch bei MacFarland zur Geltung, der den idealen Radiosender MERIT nennt: A Mood-Evoking Respondent-Interactive-Tracking station: „The MERIT station would help to make meaning out of the chaos of life, by being a model for meaning“ (MacFarland 1997: 250).

⁶⁰ Der langjährige Intendant des ZDF, Stolte, sieht keinen Gegensatz zwischen unterhaltenden und künstlerischen Inhalten, sondern zwischen unterhaltenden und langweiligen: „Unterhaltung lässt sich nicht in Abhebung zur Kunst definieren... Vielmehr steht Unterhaltung in Wechselbeziehung zur Arbeit, als Anspruch an unsere Kultur, Entspannung und Orientierung bereitzustellen“ (Stolte 1987: 85).

2.4 Das Nutzungsverhalten und seine Veränderung im Laufe der Zeit

Die Premiere des „Unterhaltungs-Rundfunks“ am 29. Oktober 1923 verfolgten ausschließlich „Schwarz Hörer“, hauptsächlich Amateurfunker, die nicht bereit waren, für ihre Freizeitbeschäftigung bezahlen zu müssen (vgl. Riedel 1999: 34). Wilhelm Kollhoff aus Berlin war zwei Tage später der erste registrierte Radio-Hörer in Deutschland. Er bekam seine „Genehmigung zur Errichtung und zum Betrieb einer Rundfunkempfangsstelle des Reichspostministeriums lfd. Nr.1“ am 31. Oktober 1923 (vgl. Arnold 1999: 36). Am 1. April 1924 gab es bereits 1.500 Hörer, Ende 1925 mehr als eine Million Rundfunk-Teilnehmer (vgl. Bredow 1956: 253).

„Nach dem Zweiten Weltkrieg erlebte der Hörfunk in Deutschland seine Blütezeit. Er wurde publizistisches und kulturelles Leitmedium, da er, anders als viele Presse- und Kultureinrichtungen, weitgehend unabhängig von der im Krieg zerstörten Infrastruktur war“ (Neuwöhner 1998: 154). Die ersten Untersuchungen zur Nutzung des Radios 1946 (dem „Geburtsjahr“ der Programm-Zeitschrift „Hörzu“) ergaben, dass es vorwiegend in den Abendstunden zwischen 18 und 22 Uhr eingeschaltet wurde (vgl. Kiefer 1999: 428). Das blieb auch in den 50er Jahren so. Die Hördauer betrug durchschnittlich zwei bis zweieinhalb Stunden (vgl. ebenda: 429), wobei damals am Wochenende mehr gehört wurde als werktags. Die Konkurrenz durch das neue Medium Fernsehen machte sich in dem Jahrzehnt noch nicht so bemerkbar, denn Fernsehgeräte waren Luxusartikel. 1955 gab es in Deutschland knapp 13 Millionen Hörfunk-Teilnehmer, aber nur 84.000 registrierte Fernsehgeräte (vgl. Riedel 1983: 91).

Doch Mitte der 60er Jahre waren die so genannten „Radio Days“ (vgl. Kleinsteuber 2005: 385) vorbei. Das Fernsehen hatte sich als Massenmedium etabliert – 1964 besaßen bereits mehr als die Hälfte der Haushalte einen Fernseher (vgl. Kiefer 1999: 432) – und verdrängte das Radio aus dem Wohnzimmer in die Küche. Außerdem ersetzte das audiovisuelle Medium den Hörfunk bei der abendlichen Freizeitgestal-

Die Domäne des Hörfunks wurde der Morgen. Und das ist noch heute so. Viele Menschen beginnen den Tag mit ihrem Lieblingsprogramm, das aus dem Lautsprecher des „Radioweckers“ tönt. Die Hauptnutzungszeit liegt laut Heinrich zwischen 7 und 11 Uhr (vgl. Heinrich 2002: 412), nach Angaben von Siegert ist die so genannte „prime-time“ zwischen 6 und 8 Uhr (vgl. Siegert 2000: 327). Ihren „peak“ haben die meisten Programme zwischen 7 und 8 Uhr. Die Wellen der BBC zum Beispiel werden um acht Uhr von etwa siebeneinhalb Millionen Menschen gehört, bereits um neun Uhr haben nur noch knapp über fünf Millionen eingeschaltet (vgl. Barnard 2000: 101).⁶¹ Dennoch ist das auditive dem audiovisuellen Medium bis zum späten Nachmittag überlegen (siehe Abbildung 2):

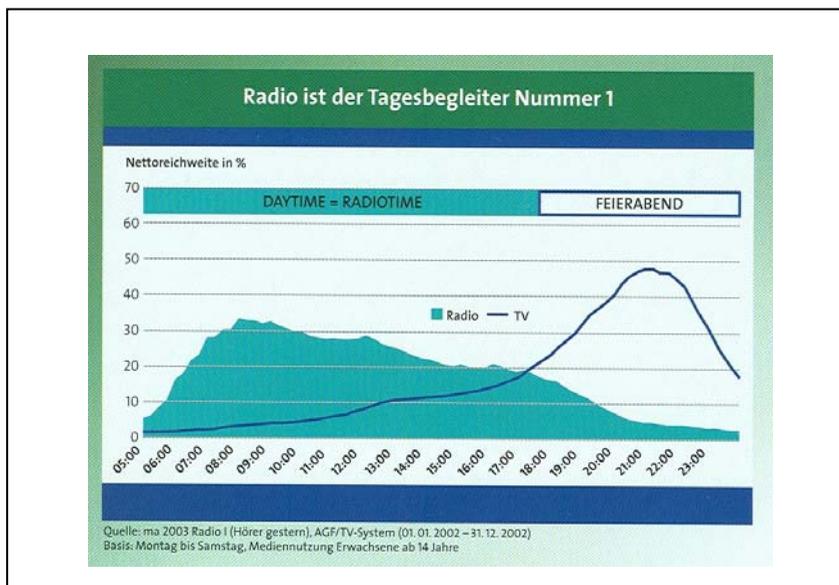


Abbildung 2: Radionutzung versus Fernsehnutzung im Tagesverlauf. Quelle: Prospekt von ARD Sales & Services, Juni 2003.

⁶¹ Wie sehr sich die Radioprogramme damit abgefunden haben, dass der Abend dem Fernsehen gehört, zeigt die Tatsache, dass Radiostationen Fernseh-Tipps geben (das in der Arbeit untersuchte Programm Bremen Eins hat eine tägliche Rubrik dafür).

Viele Menschen hören Radio, das durch das Fernsehen von einem „primary medium“ zu einem „background medium“ geworden ist (vgl. Hollifield / Alexander / Owers 2003: 149), nebenbei, was bedeutet, dass sie gleichzeitig einer anderen Tätigkeit nachgehen: Sie frühstücken, sind im Badezimmer, kochen, arbeiten oder fahren Auto.⁶² Man spricht auch vom passiven in Abgrenzung zum aktiven (Hin-) Hören. Rogge (1988) unterteilt das Rezeptionsverhalten in drei Stufen: auf das Radio konzentriertes Hören, halb auf das Zuhören konzentriertes Hören und inadäquates Hören, bei dem die Radioprogramme zur Klang- und Geräuschkulisse werden (vgl. Peters 2003: 17).⁶³

Fakt ist: Das Radio ist das „Begleitmedium Nummer eins“ (Pleitgen 2003: 14).⁶⁴ Und dieses Etikett sollte nicht als Schwäche interpretiert werden: „Denn auch bei nicht exklusiver Nutzung ist genügend Aufmerksamkeit für die Rezeption der Programminhalte vorhanden“ (Franz / Klingler / Jäger 1991: 404), vor allem, „... wenn die Primäraktivität eher einen mechanischen Charakter hat“ (Scheuch / Scheuch zitiert nach Scherer 1997: 111). In diesen Fällen tritt das Radio aus dem Hintergrund und bekommt die Funktion eines „foreground service“ (MacFarland 1997: 29).

In Deutschland verfügen 98,8 Prozent aller Haushalte über mindestens ein Radio – 46,8 Prozent haben vier oder mehr Empfangsgeräte (vgl. Heinrich 2002: 363). Und der durchschnittliche deutsche Radionutzer hört pro Tag 1,6 Sender (MA 2006/II). Somit kann man bezüglich der Produktkategorie „Radio“ von einer weit verbreiteten (Marken-) Treue sprechen (vgl. Kiefer 1999: 441): „Das Publikum zappt – anders als beim Fernsehen – kaum durch die Radio-Angebote. Die meisten Hörerinnen und Hörer lassen sich von einer Welle durch den Tag begleiten“

⁶² Heinrich bezeichnet dies als „Parallelnutzung“ (2002: 412). Vgl. dazu auch Goldhammer 1995: 45ff.

⁶³ Häusermann bescheinigt den musikbetonten Programmen, „... eine eintönige Situation zu beleben, ohne sie zu dominieren“ (Häusermann 1998: 7). In dem Zusammenhang fallen auch manchmal die Begriffe Berieselung und Musiktapete.

⁶⁴ Geppert bemerkt bezüglich der Entwicklung zum Tagesbegleiter: „Nicht mehr das bewusste Hören einer Sendung, sondern das permanente Laufen eines eingeschalteten Senders ist Unternehmensziel“ (1997: 55).

(Pleitgen 2003: 14). Peters schränkt diese Aussage dahingehend ein, dass die Sendertreue vom Alter der Hörer abhängt. Er kommt in seiner Studie über die Radionutzung der Einwohner von Hannover zu dem Ergebnis, dass vor allem jüngere Hörer dazu neigen, den Sender zu wechseln, während der Anteil der Umschalter mit zunehmendem Durchschnittsalter der Hörer sinkt (vgl. Peters 2003: 182f.). Aber auch junge Menschen haben – vor allem morgens – ihren Lieblingssender: „Jeden Tag, wenn er aufsteht und sich fertig macht für die Arbeit in der Autowerkstatt, hört er die ‚Radiofritzen am Morgen‘“ (Boese 2005: 33). Dieses Zitat bezieht sich auf die Morgensendung des RBB-Jugend-Programms Radio Fritz, einen Sender, der ganz offensichtlich Einfluss hat auf das Selbstwertgefühl junger Brandenburger: „Fritz macht jedem klar: Es ist cool, in Brandenburg zu leben. Zu bleiben. Fritz zu hören. Kein Nazi zu sein. Fritz bringt Kultur in ein Land, dem Kultur manchmal zu fehlen scheint“ (ebenda).

Dass das Radio so ausgiebig genutzt wird, könnte an seiner „Anspruchslosigkeit“ liegen: „You do not have to look at radio, and you do not have to hold it in your hands and turn the pages. It is just there“ (MacFarland 1997: 32).⁶⁵ Laut Media-Analyse 2006/II haben die Deutschen (gefragt wird die Bevölkerung ab 14 Jahre) im Durchschnitt jeden Tag 199 Minuten das Radio laufen (so genannte „Hördauer“). Diese Zahl bezieht sich auf die Gesamtbevölkerung, also auch die, die nicht Radio hören. Die „Verweildauer“ dagegen gibt an, wie lange diejenigen, die das Radio einschalten, dieses Medium täglich nutzen. Dieser Wert lag 2006 bei 251 Minuten.

Radio ist ein flächendeckendes Medium. 93,5 Prozent der Bevölkerung gaben in der MA 2006/II an, mindestens einen Radiosender „innerhalb der letzten 14 Tage“ gehört zu haben und werden somit zum so genannten „Weitesten Hörerkreis“ eines Radiosenders gerechnet. Der Anteil

⁶⁵ Dazu passt die Begründung von WDR-Intendant Fritz Pleitgen, warum er persönlich kein besonderer Fan des Fernsehens ist: „Es beansprucht mich zu sehr“ (in: Steininger 2002: 33).

der Personen, die angaben, am Vortag Radio gehört zu haben, betrug 79,3 Prozent (so genannte „Hörer gestern“, Montag-Sonntag).⁶⁶

Die kontinuierliche Zunahme von Radioprogrammen in Deutschland und der daraus resultierende gestiegene Wettbewerbsdruck haben dazu geführt, dass sich die Sender eine Zielgruppe aussuchen, also festlegen müssen, welche Menschen im Land sie erreichen wollen – weg von der größtmöglichen Breitenakzeptanz hin zur zielsichersten Teilakzeptanz (vgl. Meckel 1999: 24). Die Ausdifferenzierung des medialen Systems hat eine Fragmentierung der Kundschaft bewirkt und aus dem ehemaligen „Rund-Funk“ einen „Richt-Funk“ gemacht (Deichsel 1987: 341ff.). „Radio Eins“ in Potsdam macht dies sogar in seinem Slogan deutlich: „Nur für Erwachsene“.

Mit Porter (vgl. 2000: 25ff.) gibt es zwei Grundtypen von Wettbewerbsstrategien: Den Kostenvorsprung und die Differenzierung. Vor allem Privatsender versuchen, so kostengünstig wie möglich zu produzieren. Insgesamt aber hat sich die Differenzierung als bedeutenderer Wettbewerbsvorteil herausgestellt. Der damalige Programmdirektor des Saarländischen Rundfunks, Heinz Garber, bemerkte bereits 1988 auf einer Veranstaltung zum Thema „Rundfunk-Marketing“, dass eine klare Profilierung ein entscheidendes Kriterium für Erfolg ist (vgl. Garber 1990: 48).⁶⁷ Ein Argument für die Differenzierung ist natürlich auch, dass die Verbraucher für Radioprogramme keinen Preis zahlen. Billig/teuer ist eine Dualität, die im Zusammenhang mit dieser Produktkategorie nicht existiert und die Nachfrage daher nicht beeinflusst.

Um sich von der Konkurrenz hörbar abzuheben und seine Einzigartigkeit – zumal Besonderheit – unter Beweis zu stellen, hat ein Großteil der Sender ein Prinzip übernommen, das aus den USA stammt: Die

⁶⁶ Dieser Wert hat mit geringer Abweichung seit 1978 Bestand. Vgl. Franz / Klingler / Jäger 1991: 401f.

⁶⁷ Markenberater wie Felix Krohn bemängeln allerdings noch über 15 Jahre danach: „Den meisten Radiosendern fehlt die Einzigartigkeit, sie sind komplett verwechselbar“ (in: Karle 2005: 59). Laut einer Studie von Icon Added Value empfinden 42% der Deutschen, dass die Ähnlichkeit zwischen den Radiosendern sogar zugenommen hat (Vortrag auf den Medientagen München 2005).

Formatierung. Diese Entwicklung, mit der lange Zeit ausschließlich Privatrado assoziiert wurde, war bei einigen öffentlich-rechtlichen Programmen schon vor 1984 zu beobachten und prägt heute das Erscheinungsbild aller Massenwellen. Krug behauptet sogar, dass mittlerweile alle Programme formatiert sind, auch Klassik- und Kulturwellen (vgl. Krug 2000: 56).

2.5 Die Formatierung von Radio-Programmen

Mit Hilfe der Formatierung versucht der Sender, ein Gesicht in der Menge zu werden. „The first and most elementary way one radio station is distinguished from another is by its format“ (Norberg 1996: 18). Lüke definiert: „Formatierung ist der Versuch, für erfolgsträchtig gehaltene Inhalte unter Berücksichtigung des Bedarfs und des Nutzungsverhaltens der Hörer so zu konfektionieren, so auf die zur Verfügung stehende Sendefläche zu verteilen und so zu präsentieren, dass das gesamte Programm ein charakteristisches, ja individuelles 'channel-face' bekommt“ (Lüke 1995: 55).⁶⁸

„The aim of format radio is to offer a distinctive program service that is consistent throughout the station's operation. (...) listeners will be attracted to his / her particular station, because of its sound and services“ (Howard / Kievman zitiert nach Goldhammer 1995: 139).

Das Ziel eines Formates ist also zunächst einmal Erkennbarkeit. Und um erkannt zu werden, muss man sich unterscheiden – auch von den Sendern, die das gleiche (Musik-)Format gewählt haben.⁶⁹ Formatie-

⁶⁸ Der Entertainer Götz Alsmann weist allerdings darauf hin, dass dies nicht bedeuten kann, dem Sender „...die billige Küblböck-Maske aus dem Fußgängerzonen-Ramschladen überzustülpen“ (Alsmann 2004: 29). Der Moderator zielt damit auf die Sender ab, die auch abfällig als „Dudelfunk“ bezeichnet werden. Deren Verständnis von Formatierung und die daraus resultierende Austauschbarkeit der Angebote führen zu Appellen wie „Rettet das Radio!“ (DIE ZEIT, 9/2005: 17).

⁶⁹ Die Forderung von Arnold, wonach ein Hörer ohne Moderationshinweise unmittelbar nach dem Einschalten wissen muss, welchen Sender er gewählt hat (vgl. Arnold 1999: 19), ist bisweilen unrealistisch. Zum Beispiel kann man in Bremen anhand der

rung bedeutet also Konzentration. Auf einem Markt mit einem Angebotsüberschuss (wie ihn Glotz / Langenbucher für den Kommunikationsmarkt bereits 1969 konstatiert haben, vgl. S. 162), kann man nicht für jeden etwas anbieten, man muss die eigene Options-Vielfalt begrenzen: „(...) determining what to offer the listener, who is often presented with dozens of alternatives, involves intricate planning ... Once a station decides on the format it will program, it then must know how to effectively execute it“ (Keith 2000: 75).

Um einen unverwechselbaren Stil zu kreieren, muss das Format in möglichst allen Programmelementen umgesetzt werden (vgl. Prüfig 1993: 19 und Hillmoth 2000: 300 ff.). Ob Musik, Moderation, Nachrichten, Beiträge oder die Jingles – alles ist „... subservient to the sound of the station, to its aural identity or signature“ (Barnard 2000: 207). Norberg fordert: „Your station must project its own personality and establish a clear set of expectations in the mind of the listener... That adds up to hourly structure, or packaging, and consistency in the way that structure is executed“ (Norberg 1996: 17). Formatierung bedeutet also Konsequenz. „As a soundtrack to the listener’s life, radio is perceived through its pattern of presentation... Make that pattern clear, positive, distinctive, and well defined...“ (Norberg 1996: 31).⁷⁰

Die einmal festgelegte Individualität muss darüber hinaus dauerhaft hörbar sein, denn: „People are creatures of habit“ (Geller 1996: 56).⁷¹ Neuerungen müssen behutsam integriert werden (vgl. Hillmoth 2000: 298). Ein Sender kann nicht die Musikfarbe wechseln, ohne Rezipienten zu verlieren. Er kann auch nicht einfach „gelernte“ Stimmen austau-

Musik nicht unbedingt erkennen, ob man NDR 2, Bremen Vier, ffn, Hitradio Antenne oder Energy Bremen (teilweise auch Bremen Eins) hört.

⁷⁰ Hagen (1999: 177 ff.) hat bezüglich der Formatierung der Musik das Prinzip der Selbstähnlichkeit, das in der vorliegenden Arbeit eine wichtige Rolle spielt, erwähnt. Seine Ausführungen beschränken sich jedoch auf diesen Baustein eines Radiosenders.

⁷¹ Brandmeyer schreibt über den menschlichen Hang zur Gewohnheit: „Wenn Sie einmal die Trampelpfade Ihres Lebens aufzeichnen, werden Sie feststellen, dass Sie immer in denselben drei Restaurants essen. Und nicht in den hundert anderen, die auch erreichbar wären“ (Brandmeyer 2003: 28).

schen (Moderatoren, News-Leute, Station-Voice), ohne ein Stück Vertrautheit aufs Spiel zu setzen. Oder die Nachrichten plötzlich nicht mehr um „Voll“, sondern um „Fünf vor“ senden.⁷² Denn die Formatierung bedeutet einen ersten Schritt zu einer „Channel Identity“. Und ein konstituierendes Merkmal von Identität ist Kontinuität (vgl. Meffert / Burmann / Koers 2002: 45). Formatierung sollte also auch Kontinuität bedeuten.

Bei der Wahl des Formats stehen den Verantwortlichen drei Optionen zur Verfügung: Das Programm kann sich nahezu ausschließlich über die Musik positionieren, durch die Art der Wortbeiträge differenzieren (Information, News, Talk) oder sich als Full-Service-Sender bzw. Vollprogramm verstehen, also „(...) die beiden Elemente, Musik und Information, miteinander vermischen“ (Goldhammer 1995: 160).⁷³ Die dritte Erscheinungsform ist in Deutschland noch verbreitet, in den USA gibt es vielerorts eine Aufspaltung in Sender mit und ohne redaktionelle Inhalte (vgl. Haas / Frigge / Zimmer 1991: 161). Für alle Programme, die pro Sendestunde überwiegend Musik spielen, gilt: Etwa 80 Prozent des Einschaltverhaltens werden durch die Musik bestimmt (vgl. Heinrich 2002: 420 oder auch Norberg 1996: 9). Eine Erhebung der Bayerischen Landeszentrale für Neue Medien im Jahre 1989 ergab, dass 95 Prozent der Menschen wegen der Musik Radio hören (vgl. Goldhammer 1995: 191).

Sie „... wird zur persönlichen Emotionsregulierung (Stichwort Mood-Management) eingesetzt...“ (Neuwöhner 2003: 45). Der Psychologe Csikszentmihalyi (2001: 149) erklärt die herausragende Bedeutung so: „Musik, organisierte auditive Information, hilft dem Verstand, der sich ihr zuwendet, sich zu organisieren, und reduziert daher psychische Entropie oder die Unordnung, die wir erleben, wenn zufällige Informationen mit unseren Zielen in Konflikt geraten. Musik hören wehrt Lange-

⁷² Wenn im Supermarkt umgeräumt wird und das Müsli plötzlich in einem ganz anderen Gang steht, ist man auch irritiert, vielleicht sogar verärgert.

⁷³ Hagen klammert wortbasierte Formate aus, wenn er definiert: „Ein Format ist zusammengesetzt aus einem Kurznamen, einer Musikbeschreibung und einer Angabe des Bevölkerungssegments, für das es konzipiert ist“ (Hagen 1999: 165).

weile und Unsicherheit ab, und wenn man sich ihr ernsthaft widmet, kann sie *flow* auslösen“ (Anm. M.B.: Unter „flow“ wird eine optimale Erfahrung verstanden, Situationen, in denen die eigene Aufmerksamkeit frei gelenkt werden kann und die das Selbstbewusstsein des Erlebenden stärken.).⁷⁴

Das am weitesten verbreitete Musikformat ist AC, Adult Contemporary. Sender mit diesem Format spielen Popmusik und richten sich an Hörer zwischen 14 und 49 Jahren (vgl. Privater Rundfunk in Deutschland 2003: 313). Viele Sender präzisieren das AC-Format je nach Zielgruppe in Hot AC (vorwiegend Charts), Soft AC (viele Balladen) oder Oldie based AC (Schwerpunkt auf Songs aus vergangenen Jahrzehnten).⁷⁵

Eine Art Vorläufer des späteren Formatradios war der New Yorker Sender WNEW, der in den 30er Jahren bereits populäre Musik von Platte spielte und zur vollen Stunde Nachrichten brachte. „(...) the concept was early format radio“ (Howard / Kievman / Moore 1994: 52f.).⁷⁶

Als Pionier des modernen Formatradios gilt der Amerikaner Todd Storz, der in Omaha, Nebraska 1953 mit KOWH das erste „Top-Forty-Radio“ einführte. Dieses Jahr markiert den Beginn der Diversifikation im Radio-Markt. Von da an war das Radio-Hören nicht mehr gemeinsame Sache der ganzen Familie. Die verschiedenen Generationen erhielten Programme nach ihrem jeweiligen Musikgeschmack: „Each station became something distinct“ (Shane im Vorwort zu Keith 2000:

⁷⁴ Radioberater bezeichnen die Musik deshalb als „Herz, Hirn und Rückgrat eines Radiosenders“ (R. Mothil am 22.4.2004 auf dem „Radio Day“ in Köln). Popmusik, die den mit Abstand größten Anteil in den Radioprogrammen hat, ist nach Ansicht von Bolz und Bosshart für die Menschen sogar zum Religions-Ersatz geworden: „Die Fans pilgern zu den Weihstätten des Pop – heißen sie nun Graceland oder Neverland. Und seit Woodstock werden Open-air-Konzerte als Kulturveranstaltungen inszeniert“ (Bolz / Bosshart 1995: 357). Die Autoren zitieren U2-Sänger Bono mit den Worten: „As religion has disappeared from our culture in any real sense, in any feeling sense, music is one of the only mystical acts“ (ebenda).

⁷⁵ Für eine Übersicht an heutigen Radio-Formaten siehe Keith 2000: 75ff. oder von La Roche / Buchholz (Hrsg.) 2000: 267ff.

⁷⁶ Vgl. hierzu auch MacFarland 1997: 64.

X), nachdem das Radio jahrzehntelang wie ein Gemischtwarenladen „... all things to all people“ (ebenda) geliefert hatte.

Das erste formatierte Radioprogramm, das in Deutschland zu hören war, war kein deutsches, sondern eines, das für die nach dem Zweiten Weltkrieg in West-Deutschland stationierten US-Soldaten gemacht wurde: AFN (American Forces Network). „Der Sender bot ein deutlich formatiertes Musikprogramm, das in den 50er Jahren auch über Sprachgrenzen hinweg für junge Deutsche interessant sein musste und im klaren Kontrast zur öffentlich-rechtlichen Betulichkeit stand“ (Kleinsteuber 1993: 544).

Die Formatierung von deutschen Massenprogrammen begann laut Sturm / Zirbik, als die ARD-Anstalten in den 70er Jahren Servicewellen einführten (vgl. 1996: 203). Pionier war 1971 der Bayerische Rundfunk mit B3. Der Hessische Rundfunk folgte ein Jahr später mit HR3. Beide Sender setzten auf viel Musik und kurze Service-Meldungen.

Für Hagen waren diese Servicewellen allerdings keine Formatradios nach heutigem Verständnis. Seiner Ansicht nach war SWF3 der bundesweite Vorreiter (vgl. Hagen 1999: 159). Der Südwestfunk startete diese Welle unter dem Namen „SWF3-Radiodienst“ am 1. Januar 1975 – im Unterschied zu B3 und HR3 nicht als reines Service-Programm. Inspiriert wurden die Verantwortlichen vom österreichischen Sender Ö3 und der britischen BBC London. Zwecks schneller und einfacher Wiedererkennbarkeit bekam SWF3 ein klar strukturiertes Programm-schemata. Die Musik orientierte sich nicht mehr an den Wünschen von Minderheiten, wurde kommerzieller und breiter. In der Programmbe-schreibung hieß es 1976:

„Die Definition richtet sich nach Hörerwartungen und Hörverhalten: Radiohören nebenbei, hauptsächlich der Musik wegen, zur Unterhal-tung, ohne Bedürfnis nach ausführlicher, auch analytischer Informa-tion, aber mit Interesse für Nachrichten und Hinweise von erkennbarem Nut-zen zur Orientierung im Alltag“ (<http://froehlich.hfm-wuerzburg.de/~muench/material/diss/Rahmenbedingungen.pdf>, 19.1.2005).

Krug resümiert über die Radiolandschaft der 70er Jahre: „Die ARD-Angebote waren unter den Gesichtspunkten Vollprogramm, Serviceprogramm, Kulturprogramm ausdifferenziert; was einst in einem Programm nacheinander folgte, war jetzt auf drei verteilt“ (Krug 2000: 54).

Der Begriff „Format“ wurde in Deutschland aber erst Anfang der 90er Jahre eingeführt.⁷⁷ Publizistische Pioniere waren Haas, Frigge und Zimmer. In „Radio-Management“ (1991: 158) definieren sie ähnlich wie Howard / Kievman 1983: „Unter einem formatierten Radioprogramm versteht man nichts anderes, als die gezielte, auf die Bedürfnisse des spezifischen Marktes abgestimmte Wahl von Struktur, Inhalt und Präsentation“. Die Formatierung bezieht sich für sie nicht nur auf das zu hörende Programm: „Die Wahl eines Formates beeinflusst alle Bereiche des Senders. Sowohl den On-Air-, als auch den Off-Air-Bereich“ (Haas / Frigge / Zimmer 1991: 160). Auch Rumpf weist daraufhin, dass die beiden Bereiche exakt aufeinander abgestimmt sein müssen (vgl. Rumpf 2000: 310).

Die so genannte Sendeuhr (oder Programmuhr), im englischen „Hot Clock“ oder „Wheel“, ist die graphische Darstellung, die Visualisierung dessen, was gehört wird. Die Sendeuhr ist, wie das Formatradio, eine Erfindung von Todd Storz (vgl. Hagen 1999: 177). Dieses „Layout“ des Programms gibt die Struktur einer zu sendenden Stunde wider. „Program wheels keep a station on a preordained path and prevent wandering. As stated, each programming element – commercial, news, promo, weather, and so on – is strategically located in the sound hour to enhance flow and optimize impact“ (Keith 2000: 97f.). Die Sendeuhr beinhaltet also die genaue Reihenfolge aller Elemente inklusive der Übergänge (vgl. Hass / Frigge / Zimmer 1991: 259). Wurden früher mehrstündige Sendungen als Ganzes geplant, so wird heute teilweise auf 30-Minuten-Basis festgelegt, was, wann, wie lange im Programm zu erscheinen hat (siehe Abbildung 3). „Die 'Tortenstücke' entsprechen dabei jeweils der Dauer eines Klangelementes im Programm“ (Goldhammer 1995: 200).

⁷⁷ Der Begriff „Format“ tauchte in der Radio-Branche bis Mitte der 80er Jahre nicht auf (vgl. Hagen 1999: 156).

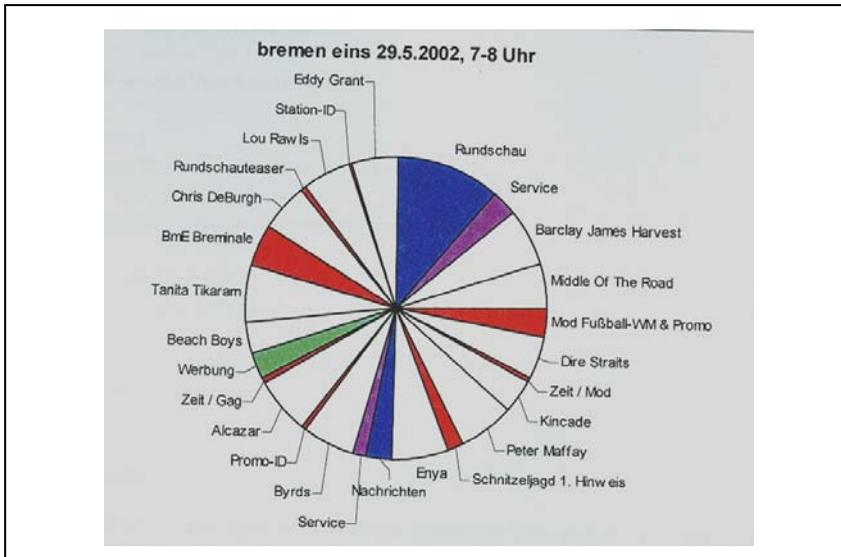


Abbildung 3: Sendeuhr von Bremen Eins. Quelle: Radio Bremen.

Bei aller Selbstständigkeit in der Programmstruktur – über den Erfolg eines Senders entscheidet die Umsetzung dieser Struktur. Das, was die Menschen hören, denn: „A format clock is only a structure, a framework, and there is no entertainment value in structure per se“ (MacFarland 1997: 86). Hinzu kommen noch viele andere Bausteine, die das „Gesicht“ eines Senders ausmachen und damit Einfluss haben auf die Wahrnehmung der Kunden (der vorhandenen und potentiellen), denn der Sender kann – wie eingangs erwähnt – als Gestaltssystem betrachtet werden: „... no unit can function effectively without all of the others“ (Howard / Kievman / Moore 1994: 144).

2.6 Die Bestandteile eines Radiosenders

Haas / Frigge / Zimmer erwähnen die Bausteine Musik, Redaktion (verschiedene Beitragsformen plus Nachrichten), Produktion (Verpackungselemente), Moderation, Technik, Verkauf / Marketing, Promotion (Selbstdarstellung „On air“ plus Öffentlichkeitsarbeit) und Organisation im Sinne von Management (1991: 297ff.). Sturm / Zirbik (1996) unterscheiden zwischen Management, Marketing, Programm, Verkauf und Produktion.⁷⁸

Auch wenn sich diese Publikationen nur auf private Sender beziehen, so ist doch die „Anatomie“ eines öffentlich-rechtlichen Senders die gleiche. Der Unterschied ist lediglich die geringere Bedeutung der Fremdwerbung. Die vorliegende Arbeit geht bei der Identifizierung der Bestandteile wegen des ganzheitlichen Ansatzes ähnlich detailliert vor wie Haas / Frigge / Zimmer. Der technische Bereich wird allerdings ausgeklammert, da eine zeitgemäße und funktionstüchtige Ausstattung des Radiosenders vorausgesetzt wird. Der Bereich Verkauf spielt ebenfalls keine Rolle, da die Arbeit die duale Kundenstruktur auf die Hörer reduziert. Dafür wird dem Baustein „Mitarbeiter“ eine große Bedeutung beigemessen, denn: „In fact, radio is a business totally driven by people“ (Oppenheimer in Keith 2000: 55).

Folgende Faktoren bestimmen das Bild, das ein Hörer von einem Radiosender zu Beginn des 21. Jahrhunderts hat und haben somit Einfluss auf den Erfolg:

On air:

1. Die Musik
2. Die Moderation

⁷⁸ Goldhammer (1995: 190ff.) fokussiert sich bei seiner Betrachtung auf die Bausteine des Programms und geht in Anlehnung an Keith von fünf wesentlichen Elementen aus: Musik, Moderation, Nachrichten, Werbung und Programmverpackung.

3. Die Nachrichten
4. Die restlichen Wortbeiträge
5. Der Service (Wetter und Verkehr)
6. Die Programm-Verpackung („On air-Design“)
7. Die Station Voice
8. Die Fremdwerbung

Off air:

9. Das Internetangebot
10. Der Name und das Logo
11. Die Unternehmens-Kommunikation (Werbung, Promotion, Schriftverkehr)
12. Veranstaltungen, Präsentationen und Kooperationen
13. Das Merchandising
14. Der Standort
15. Die Mitarbeiter

Die genannten Bausteine und ihr Zusammenspiel entscheiden über die Selbstähnlichkeit eines Radiosenders, über seine Marken-Identität und somit über seine Markenstärke. Im nächsten Kapitel soll beschrieben werden, was unter einer Marke verstanden wird, was ihre Eigenschaften und Funktionen sind und was von einem erfolgreichen Marken-Management erwartet wird – sowohl aus betriebswirtschaftlicher Sicht als auch aus Sicht der Markensoziologie.

3 Die Marke

„Die Macht einer Marke setzt sich aus einer kuriosen Mischung aus dem, was sie leistet, und dem, wofür sie steht, zusammen.“

Wally Olins

3.1 Allgemeine Definition und umgangssprachliche Verwendung

Das Wort „Marke“ bedeutet (Kenn)-Zeichen (vgl. DUDEN, Deutsches Universalwörterbuch). Mit Hilfe einer Marke hebt oder grenzt man sich oder etwas ab. Daher stammen auch die Verben markieren und brandmarken⁷⁹ sowie die Adjektive markig und markant. Die aufgegebene Währung Mark verdankt ihre Bezeichnung ebenfalls dieser Semantik. Und auch die Region Mark Brandenburg. Oder die Marken in Mittelitalien. Bekannte Komposita sind die Briefmarke, die Bestmarke, die Duftmarke und die Dienstmarke. Das Wort „Markenzeichen“ liest und hört man in tragischen und trivialen Zusammenhängen: Während koordinierte Explosionen ein Markenzeichen der Terror-Organisation Al Kaida sind, ist das Markenzeichen des Sängers Udo Lindenberg ein Hut. Wenn Menschen Zeitgenossen mitteilen wollen, dass die sich auf eine ganz eigene Art benehmen, hört man manchmal den Ausspruch: „Du bist vielleicht ’ne Marke!“ Besonders deutlich wird die ab- oder begrenzende Bedeutung des Begriffs auf dem Grabstein von Marlene Dietrich: „Hier steh’ ich an den Marken meiner Tage“.

⁷⁹ Das englische Wort für Marke, „brand“, leitet sich von der alten Praxis her, sein Eigentum (z. B. Rinder) mit einer unauslöschlichen Markierung zu versehen – meist mittels eines Brandeisens. Auch Verbrecher wurden auf diese Art „gebrandmarkt“ (vgl. Pavitt 2001: 21). Was in früheren Zeiten ein „Schandmal“ war, empfinden einige junge Menschen heutzutage als erstrebenswert. „Body Branding“ ist nach Tätowierung und Piercing ein neuer Trend im Bereich Körperschmuck. Der deutsche Ausspruch „etwas hat sich in die Köpfe eingebrannt“ verdeutlicht ebenfalls die lexikalische Nähe der Begriffe Marke und brand.

3.2 Marken und ihr Einfluss auf die Sprache

Persilschein und Tempo sind zwei Begriffe, die deutlich machen, wie mächtig eine Marke sein kann. Das Wort „Persilschein“ verdankt seine Existenz dem berühmten Waschmittel von Henkel (das es schon seit 1907 gibt). Persilschein bedeutet umgangssprachlich eine Bescheinigung, dass sich jemand nichts zuschulden kommen lassen hat (vgl. DUDEN, Deutsches Universalwörterbuch). Dieser Begriff geht zurück auf die Vorstellung des Reinwaschens, wie es mittels Persil geschieht.

Tempo – obwohl die Bezeichnung für einen konkreten Markenartikel – ist im deutschen Sprachgebrauch ein Synonym für eine ganze Produkt-Kategorie, nämlich der Papier-Taschentücher („Hast Du mal ein Tempo?“). Ähnlich verhält es sich mit den Marken Aspirin und DUDEN hinsichtlich Kopfschmerztabletten und Wörterbüchern („Guck doch mal im Duden nach!“). Weitere Beispiele sind tesa, o.b., Labello, Cornflakes und Nutella. Die Marke Tupperware hat es nicht nur in den herkömmlichen, sondern auch in den lexikalischen Haushalt geschafft. Man spricht von Tupper-Töpfen.⁸⁰ Die Mineralwasser-Marke Selters ist Bestandteil einer Phrase: „Sekt oder Selters.“ Auch Selters wird als Platzhalter für eine ganze Produktart genutzt. Im Universalwörterbuch von DUDEN heißt es: „Herr Ober, bitte ein Selters!“ Im Englischen nennt man solche Marken generic – laut Trout „The ultimate weapon for a specialist“ (Trout 2000: 131).

⁸⁰ Doch Marken haben nicht nur Einfluss auf die Sprache: Das Überraschungsei (wie Nutella eine Marke des italienischen Lebensmittelkonzerns Ferrero) ist im Jahr 2004 Gegenstand einer Ausstellung im Frankfurter Museum für Angewandte Kunst gewesen: „Ü - das Gelbe vom Ei. 30 Jahre kinder Überraschung.“ Auf der Internetseite des Museums hieß es dazu: „Die Überraschung-Eier sind nach Dauer, Verbreitung und Inhalt ein kulturhistorisches Phänomen von beispielhafter Bedeutung.“ Für Klein ist diese Tatsache nicht zufälliges Produkt, sondern Kalkül der Marken-Strategen: „Es geht nicht mehr darum, Kultur zu sponsern, sondern Kultur zu *sein*“ (Klein 2001: 49). Laut Klein ist das Logo von Nike, der Swoosh, die meistgefragte Tätowierung in den USA (vgl. ebenda: 73). Einen Beleg für die suggestive Macht der Marke liefert Esch: „Ein Drittel von rund 30.000 Kindern in bayrischen Grundschulen malten bei einem Malwettbewerb, bei dem man Vorlagen mit Kühen auf Weiden ausmalen musste, diese Kühe ‚lila‘, weil sie durch die Marke Milka ständig mit lila-Kühen konfrontiert werden“ (Esch 2004: 8).

Wie mächtig die Marke Mercedes ist (nach Berechnungen der Agentur Interbrand im Jahr 2003 auf Platz 10 der wertvollsten Weltmarken und damit teuerste deutsche Marke⁸¹) belegt Olins: „In Ostafrika nennt man reiche Menschen, die sich einen Mercedes-Benz leisten können, Wa-Benzi – Angehörige des Mercedes-Benz-Stammes“ (Olins 2004: 18). Auch eine Situation aus einem Supermarkt in Bremen veranschaulicht die Symbolkraft dieser Marke: Eine Mitarbeiterin der Firma Bauer (Joghurt) ließ an einem extra aufgebauten Stand die Kunden des Supermarkts neue Produkte von Bauer probieren. Auf die Frage, warum denn auf dem Stand-Schild Bauer stünde, wo doch die zu kostenden Müslis von Mövenpick seien, entgegnete die Promotion-Dame: „Mövenpick ist der Mercedes von Bauer!“⁸²

Eine andere mächtige Auto-Marke ist VW (in der Interbrand-Rangliste auf Platz 42). Die Stadt Wolfsburg verdankt ihre Existenz dieser Marke und ihren Submarken. Der Käfer, dessen Produktion 2003 nach knapp 70 Jahren und 21.529.464 Modellen eingestellt wurde, hat es als „Herbie“ sogar zum Filmstar gebracht. Eine andere Marke von VW ist mittlerweile das meistverkaufte Modell der Automobil-Geschichte: Der 1974 auf den Markt gekommene Golf. Eine gesamte Auto-Kategorie wird an ihm gemessen und trägt seinen Namen: Die Golf-Klasse. Und der Autor Florian Illies (Jahrgang 1971) nannte ein Buch über seine Altersgenossen „Generation Golf“.

Es gibt allerdings auch den Fall, dass der Name einer Marke in einem negativen Kontext gebraucht wird. Besonders oft – zumal in wissenschaftlichen Texten – geschieht dies mit der Nummer Acht der Marken-Weltrangliste von Interbrand (vgl. Ries / Ries 2005: 32): McDonald's. Der Soziologe Ulrich Beck vergleicht fast food mit fast education und spricht von einer McDonaldisierung der deutschen Universität (vgl. DIE ZEIT, 47/2004: 15). Und der Kommunikationswissenschaftler Siegfried Weischenberg nutzte bereits 1995 dasselbe Etikett für die Entwicklung der Medien (vgl. Weischenberg 1995: 331). Dazu passt,

⁸¹ Vgl. absatzwirtschaft 9/2003: 25.

⁸² Der Mercedes-Stern wurde 1909 als Markenzeichen angemeldet.

dass man bei McDonald's zum Frühstück auch die BILD-Zeitung kaufen kann.⁸³

3.3 Die Marke in der Betriebswirtschaft

Eines der ältesten, zumal bekannten Kennzeichen für Waren findet sich bereits im antiken Rom: Handwerker vermerkten auf ihren Tonkrügen die Worte „sine cera“ – ohne Wachs. Dadurch sollte kommuniziert werden, dass die Ware makellos war und keine Stelle mit Wachs geflickt werden musste. Doch erst im Mittelalter – parallel zur Entstehung der Städte im 13. Jahrhundert und wohl auch als Folge dessen – begann man, systematisch Waren zu markieren, damit eine Verwechslung erschwert wurde (vgl. Hellmann 2003: 43). In jener Phase kam es zur Ausbildung von Zünften und Gilden, „die zur Aufrechterhaltung und Durchsetzung der wirtschaftlichen Ordnung in den Städten genaue und streng kontrollierte Richtlinien für die Herstellung und Qualität ihrer Waren erließen“ (ebenda). Graumann bestätigt: „Die ersten Markenregister und Zeichenrollen wurden von den Zünften geschaffen und geführt“ (Graumann 1983: 8).⁸⁴ Die Professionalisierung des Markenwesens sorgte auch dafür, dass Betrug aufgedeckt und sanktioniert wurde. Leitherer (1956) berichtet von meist unvermutet durchgeführten Qualitätskontrollen und drakonischen Strafen: „Wer unedle Metalle als E-

⁸³ Der Politikwissenschaftler Benjamin Barber bezeichnet den zügel- und grenzenlosen Kapitalismus als „McWorld“ (Barber 1999: 8). Abgesehen davon, dass vermutlich nahezu jeder Leser bei „McWorld“ die Marke „McDonald's“ assoziieren wird, verriet Barber wenig später, dass McDonald's jeden Tag rund um die Welt 20 Millionen Menschen bedient (vgl. ebenda: 29). Daher ist es naheliegend, dass diese Marke ihn zu der Bezeichnung inspiriert hat. Es gibt auch den Begriff „Mc-Job“, der – „in Anspielung an den Namen der Fastfoodkette McDonald's“ – einen schlecht bezahlten, ungesicherten Arbeitsplatz meint (DUDEN, Universalwörterbuch). Und doch: Trotz aller abfälligen Äußerungen ist die Qualität der McDonald's-Produkte mitunter nicht zu kritisieren. In der Kategorie „Burger“ hat der Cheeseburger der Marke bei „Stiftung Warentest“ den ersten Platz belegt ([www.stiftung-warentest.de/online/essen_trinken/test, 10.5.2005](http://www.stiftung-warentest.de/online/essen_trinken/test,10.5.2005)).

⁸⁴ Im 13. Jahrhundert taucht auch erstmals der Begriff „Marke“ in Form von „Mark“, „March“, „Merk“, „Gemerke“, im lateinischen „Marca“, „Marcha“, „Merca“, „Mercurum“ oder „Marcum“ auf (vgl. Graumann 1983: 5).

delmetalle ausgab und verkaufte, wurde mit zusammengebundenen Händen und Füßen in der Donau ertränkt“ (Leitherer zitiert nach Hellmann 2003: 44).

Im 14. und 15. Jahrhundert entstanden zudem Städtemarken wie „Kölnisch Wasser“ (vgl. Graumann 1983: 7). Die „Thüringer Rostbratwurst“ feierte 2004 ihren 600. Geburtstag (wobei die Franken behaupten, dass ihre „Nürnberger Bratwurst“ noch älter ist, dies aber nicht nachweisen können). Im Jahr 1404 tauchte die Wurst aus Thüringen erstmals auf einer Rechnung auf. Dieses Dokument gilt deshalb als Geburtsurkunde. Ein Missbrauch des Namens ist allerdings erst seit kurzem widerrechtlich: Seit 2005 gibt es ein Markenzeichen in den Landesfarben Blau-Weiß-Rot und mit dem Thüringer Löwen in der Mitte. Dadurch wird künftig gewährleistet, dass Thüringer Bratwurst nur draufsteht, wenn auch Thüringer Bratwurst drin ist. 1000 Unternehmen im Freistaat haben sich verpflichtet, nach ganz bestimmten Richtlinien zu produzieren (www.n-tv.de, Meldung vom 27.2.05, 1.3.2005).

Eine etwas kostspieligere Städtemarke existiert seit fast 300 Jahren: Das berühmte Porzellan aus Meissen. 1710 wurde die „Königlich-Polnische und Kurfürstlich Sächsische Porzellan-Manufaktur“ gegründet. Das Schwerterpaar ist seit 1722 das Logo des „Meissener Porzellans“: „Die Blauen Schwerter unter der Glasur sind damit eines der weltweit ältesten, ohne Unterbrechung in Verwendung stehenden Markenzeichen“ (www.meissen.de/marken, 25.8.2004).⁸⁵

Der Messermacher Peter Henckels aus Solingen hat 1731 ein Zeichen in die Solinger Messermacher-Rolle eintragen lassen (siehe Abbildung 4). Es war die Geburtsstunde einer Marke, die ebenfalls noch heute existiert und weltweit in über 100 Ländern verkauft wird: Zwilling.

⁸⁵ Eine weitere, immerhin auch über 100 Jahre alte, „Regionen-Marke“ ist das rote „Schweizer Taschenmesser“ aus Ibach im Kanton Schwyz.

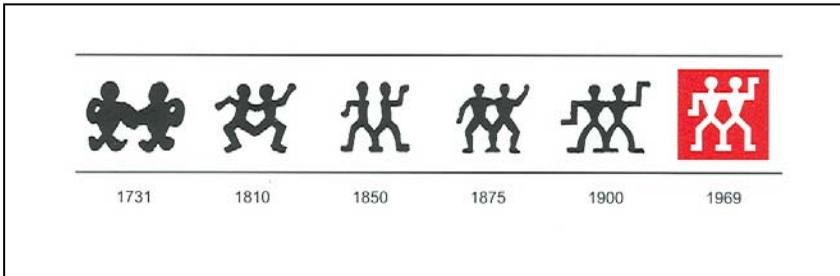


Abbildung 4: Entwicklung des Logos von Zwilling J.A. Henckels.
Quelle: Zwilling.

Weitere deutsche Marken mit enormer Lebensdauer sind Niederegger (1806), Faber-Castell (1839 als Faber gegründet), Siemens (1847), Langenscheidt (1856), Schiesser (1875) und Pelikan, das seit 1878 existiert (vgl. Bruhn 2004: 6).

In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts vollzog sich laut Dichtl der entscheidende Schritt in der Geschichte des Markenwesens: „Der Anbruch des Industriezeitalters, verbunden mit der Errungenschaft der Gewerbefreiheit sowie einer zunehmenden Entmachtung des Handwerks und der Zünfte, veränderte nicht nur die Lebens- und Arbeitsbedingungen großer Bevölkerungsschichten in einer ungeahnten Weise, sondern erzeugte auch eine immer größere Kluft zwischen der Sphäre der Produktion und jener der Konsumtion, um deren Überbrückung sich der institutionelle Handel, dem dadurch automatisch völlig neue Aufgaben zuwuchsen, nachhaltig bemühte“ (Dichtl 1992: 3f.).

Zu jener Zeit nahm sich auch der Gesetzgeber des Schutzes von Warenzeichen an. Das Warenzeichengesetz wurde 1874 geschaffen. Henri Nestlé zum Beispiel hat seine „Farine lactée Nestlé“ im Jahre 1875 registrieren lassen (mit seinem Familienwappen, dem Vogelnest, als Emblem – auch heute noch die Bildmarke von Nestlé). Hellmann verweist allerdings darauf, dass das Gesetz von 1874 noch beträchtliche Mängel aufwies. Das überarbeitete Gesetz trat 1894 in Kraft (vgl. Hellmann 2003: 52). Nicht zuletzt deshalb und aufgrund der Tatsache, dass eine Reihe – nach wie vor existierender – deutscher Marken Ende

der 80er und in den 90er Jahren des 19. Jahrhunderts gegründet wurde (u.a. Maggi, Dr. Oetker, Leibniz-Keks, Odol und Aspirin), kann man Leitherer beipflichten, der den Beginn des modernen Markenwesens auf das Jahr 1890 datiert (vgl. ebenda: 51).

Seitdem hat das Phänomen Marke einen ungeheuren Siegeszug angetreten und ist schon lange nicht mehr nur von wirtschaftlichem Belang. „Marken ersetzen zunehmend andere kulturelle Werte: Das Vertrauen in starke Marken ist oft größer als das in die Kirche“ (Esch 2004: 9). Laut Pavitt sind Marken ein Bestandteil der Mythologie des 20. Jahrhunderts (vgl. Pavitt 2001: 23).

Das Deutsche Patentamt in München, bei dem Besitzer ihre Waren, Ideen und Erfindungen eintragen lassen können, hat der gestiegenen Bedeutung der Marke Rechnung getragen, indem es seinen Namen 1998 erweitert hat. Es heißt nun Deutsches Patent- und Markenamt. Ende 2003 waren dort ca. 700.000 nationale Marken angemeldet (vgl. DPMA Jahresbericht 2003). Diese Zahl umfasst aber nicht mehr nur Produkte, sondern auch Dienstleistungen. Alleine im Jahr 2003 wurden über 62.000 neue Marken angemeldet, davon waren 59 Prozent Produkte und 41 Prozent Dienstleistungen. Letztere können seit 1979 warenzeichenrechtlich geschützt werden; seither kann man offiziell von „Dienstleistungsmarken“ sprechen.

Der heutige betriebswirtschaftliche Markenbegriff geht aber noch weiter: Auch Vereine⁸⁶, Organisationen⁸⁷, Personen⁸⁸ oder Veranstaltungen

⁸⁶ Der Präsident des Fußball-Clubs Real Madrid behauptet: „Real ist eine stärkere Marke als Disney“ (Der Spiegel 38/03: 68). Der Club, dessen Mannschaft eine Ansammlung von Weltstars ist, führte 2002 die Liste der stärksten Vereins-Marken im Fußball an. Unter den Top Ten war mit Bayern München nur ein deutscher Club (vgl. Roth 2002: 50).

⁸⁷ „Auch die meisten erfolgreichen Hilfsorganisationen bedienen sich mittlerweile der Markenpolitik, da sich mit einer starken Marke die Herzen besser erweichen und die Brieftaschen weiter öffnen lassen“ (Olins 2004: 12). Das Logo des Roten Kreuzes zum Beispiel ist eines der weltweit bekanntesten Symbole (vgl. ebenda: 210).

⁸⁸ „A movie star like Tom Hanks now talks openly about the importance of protecting the Tom Hanks brand“ (D’Alessandro 2001: xiii). Jürgen Neffe schreibt in seiner Einstein-Biographie: „In der Marke Einstein verbindet sich der Inbegriff des zer-

können zur Marke aufgebaut und als solche geführt werden (vgl. Mef-fert / Burmann / Koers 2002: 30 und Esch 2004: 20). So ist zum Bei-spiel das Tennisturnier in Wimbledon eine sehr starke Marke (vgl. Brandmeyer 2002: 32 ff.), was unter anderem durch die strikte Kleider-ordnung (weiß) deutlich wird, der sich jeder Spieler zu beugen hat. Außerdem nehmen sich die Organisatoren das exklusive Recht raus, nicht nach der Weltrangliste zu setzen. Aber auch die Bezeichnung „heiliger Rasen“ ist Beleg für die Ausnahmestellung dieses Turniers im Tennis-System.

Im Prinzip kann jede Art von Leistung zur Marke werden. Entschei-dend ist, dass eine Austauschbeziehung stattfindet zwischen Anbieter und Nachfrager „... mit dem Ziel der Wertschöpfung auf Anbieterseite und der Erzielung einer nutzenstiftenden Wirkung auf Nachfragerseite“ (Bruhn 2004: 20). Es gibt sogar Marken, die der Verbraucher gar nicht wahrnimmt. Der Mikrochip von Intel sitzt im Computer, dennoch ge-hört Intel mittlerweile zu den wertvollsten Marken der Welt (Freter 2004: 213). Ein weiteres Beispiel für dieses so genannte „Ingredient Branding“ ist Gore-Tex. Diese Membran sorgt z.B. für Atmungsaktivi-tät und Wasserdichtigkeit von Kleidung.

Auch Länder können als Marke verstanden werden: „Ein nationaler Branding-Plan ist zwar komplexer und aufwändiger zu koordinieren als der einer kommerziellen Marke, die grundlegenden Regeln sind aber dieselben. Sowohl die kommerzielle wie auch die staatliche Markenpo-litik hat das Ziel, eindeutige, einfache und unverwechselbare Angebote zu unterbreiten, die sich häufig auf emotionale Qualitäten stützen und

streuten Professors mit dem Bild des furchtlosen Kämpfers für Frieden, Menschen-rechte, Abrüstung und Weltregierung...“ (Neffe 2005: 23). Das ZDF zeigte am 22.9.2004 eine Reportage über den „Rothschild-Stil“. Diese Dynastie ist als Familie eine Marke (außerdem gehört der Rotwein, der von verschiedenen Familien-Mitgliedern im Bordeaux angebaut wird, zu den besten der Welt). Vgl. auch die von Dieter Herbst herausgegebene Publikation „Der Mensch als Marke“ (Göttingen 2003).

unmittelbar in Wort und Bild symbolisiert werden können“ (Olins 2004: 148f.).⁸⁹

Laut Olins gibt es viele Länder, die an nationalen Branding-Programmen arbeiten – jedoch hinter verschlossenen Türen, „...da das Thema schwer zu erklären ist, beim Wahlvolk nicht unbedingt höchste Popularität genießt und sich zudem leicht durch den Kakao ziehen lässt“ (ebenda: 144). Es gibt aber auch öffentliche Initiativen – so seit 2002 die Initiative „Marke Deutschland“ (einer der Initiatoren ist im übrigen Wolff Olins, eine Agentur, die Olins mitgegründet und bis 1998 geleitet hat). Auf der Internetseite heißt es: „Wir, die Initiatoren des Projektes 'Marke Deutschland', wollen mehr als die Dringlichkeit von Veränderungen beschwören – wir wollen sie aktiv befördern und mitgestalten. Unser altes Selbstbild, unsere Marke 'Made in Germany' ist dabei, ihre traditionelle Präge- und Anziehungskraft zu verlieren – nach innen wie nach außen, wirtschaftlich, politisch und gesellschaftlich... Um zu entscheiden, wohin unsere Reise geht, müssen wir wissen, wo wir stehen und wer wir sind. Dazu bedarf es einer ehrlichen Bestandsaufnahme, neuer Strategien und neuer Leitlinien, und es bedarf einer neuen Marke, die zu diesem neuen Deutschland passt: Deutschland™“ (www.markedeutschland.com/downloads/essay, 9.2.2005).

Das Problem der Marke Deutschland ist dabei nicht nur substantieller Natur. Es gibt nicht einmal ein einheitliches Markenzeichen. Der Bundesadler der Bundesregierung und der Ministerien hat keinerlei Ähnlichkeit mit dem „Logo“, das im Bundestag hängt. Der Adler im Parlament erinnert eher an eine „flugunfähige, fette Henne“, so der Graphiker Kurt Weidemann in einem Vortrag an der Hamburger Universität am 18. November 1998.⁹⁰

⁸⁹ Ries / Trout (2001: 138) haben in ihrem Standard-Werk „Positioning“ ebenfalls auf die Notwendigkeit hingewiesen, Länder zu positionieren: „Whether you're selling colas, companies, or countries. Out of mind, out of business“.

⁹⁰ Es gibt ein detailreiches Corporate Design der Bundesregierung, das als Manual beim Presse- und Informationsamt der Bundesregierung angefordert werden kann.

Das bei Nestlé und zuvor im Zusammenhang mit der Thüringer Bratwurst bereits erwähnte gewerbliche Schutzrecht ist ein zweites Charakteristikum der betriebswirtschaftlichen Marke. Der Markeninhaber sorgt durch eine Anmeldung beim Patent- und Markenamt dafür, dass niemand sonst dieses Kennzeichen gebraucht. „Als Marken sind nach dem Markengesetz Wörter (einschließlich Personennamen), Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen (einschließlich Warenform oder Warenverpackung) sowie Farben und Farbzusammenstellungen schutzfähig“ (Berlit 2000: 9f.). Trotz des Schutzrechts hat sich der Bereich der so genannten Markenpiraterie entwickelt. Gefälschte Markenartikel richten jährlich alleine in Deutschland einen Schaden von etwa 30 Milliarden Euro an (vgl. www.stern.de/wirtschaft/unternehmen, 24.6.2005). Hochburg dieses kriminellen Zweiges ist China.

Markierte Leistung (Markenartikel) und Rechtsschutz – zwei Facetten des Phänomens Marke. Doch die „eigentliche“ Marke (vgl. Meffert / Burmann / Koers 2002: 6) existiert nur in den Köpfen der Menschen. Der deutsche Marketing-Pionier Meffert und seine zwei Kollegen definieren Marke daher „als ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“ (ebenda). Die Zeiten, in denen die Marke nur eine Art Merkmalsbündel war, sind längst passé. Der Prozess der Markenbildung wird in der Betriebswirtschaft mittlerweile als sozialpsychologisches Phänomen verstanden. Al und Laura Ries betrachten die Marke als „(...) eine einzigartige Idee oder ein individuelles Konzept, das man im Gedächtnis der bestehenden und potentiellen Kunden besetzt“ (Ries / Ries 1999: 186). Man könnte mit Sheldrake auch von einem eigenen „morphischen Feld“ in den Köpfen der Menschen sprechen. Wobei Aaker wichtig ist, dass die Identität der Marke sich nicht auf die bloße Summe der Assoziationen reduzieren lässt. Vielmehr weist sie seiner Ansicht nach eine eigenständige Gestalt auf (vgl. Aaker 1996: 93).

Bruhn bietet eine Definition an, die sowohl Anbieter- als auch Nachfragerperspektive berücksichtigt: „Als *Marke* werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein sys-

tematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann“ (Bruhn 2004: 21).

3.3.1 Eigenschaften

Neben der Qualität (nicht ohne Grund wird in Anzeigen oft von Markenqualität gesprochen), die konstant bleibt oder verbessert wird, war die so genannte Ubiquität lange Zeit eine konstituierende Eigenschaft von Marken. Diese bezeichnet den Distributionsgrad einer Marke – im besten Fall steht Ubiquität für Überall-Erhältlichkeit. Doch sie ist zum Beispiel bei Luxusmarken nicht erwünscht. Im Gegenteil: In diesen Fällen wird das Prinzip der Verknappung praktiziert. Laut Kapferer muss eine Luxus- oder Nobelmarke bekannt sein und von allen begehrt werden, aber nur von wenigen erreichbar sein (vgl. Esch 2004: 23): „Es wäre das Ende der Marke, wenn an jeder Straßenecke ein Porsche stünde“ (Weser-Kurier 117 / 2005: 17). Die Voraussetzung der Ubiquität bezieht sich in erster Linie auf die klassischen Massen-Markenartikel, wie sie die Konsumgüter-Industrie produziert (z.B. Coca-Cola, Nivea oder Persil, so genannte „frequently purchased consumer goods“). Doch auch für sie gilt: „... das Image des Vertriebskanals strahlt auf das Image der Marke ab“ (Fischell 2001: 38).

Eine dritte Eigenschaft von Marken beschreibt der Begriff Verkehrsgeltung: „Ein Kennzeichen besitzt Verkehrsgeltung, wenn es innerhalb eines beachtlichen Teils der beteiligten Verkehrskreise als Kennzeichen des Unternehmens (der Ware bzw. Dienstleistung) gilt“ (Gabler Wirtschafts Lexikon 1997: 4062). Laut Sattler zielt die Verkehrsgeltung „...auf die Sonderstellung der Marke ab, die sie (durch den Einsatz des Marketing-Mix) auf dem Markt erlangt“ (Sattler 2001: 40). Dahinter verbergen sich zwei Voraussetzungen: Eine hohe Markenbekanntheit und ein positives Markenimage.

3.3.2 Funktionen

Die Betriebswirtschaftslehre unterscheidet zwischen den Funktionen, die eine Marke für den Konsumenten erfüllt und denen, die sie für den Hersteller hat. Zunächst die Funktionen aus Sicht der Nachfrager (vgl. Meffert / Burmann / Koers 2002: 10ff.):

- Orientierungsfunktion: Der Such- und Informationsaufwand wird reduziert.⁹¹
- Entlastungsfunktion: Der Kaufentscheidungsprozess verkürzt sich, wenn der Käufer nach dem Erstkauf zufrieden ist.
- Vertrauensfunktion: Die Bekanntheit, Kompetenz und Identität verringern die Unsicherheit.
- Qualitätssicherungsfunktion: Bei Markenartikeln wird besonders gute Qualität vermutet.
- Prestigefunktion: Die Marke dient als eine Art Exklusivitätssignal.
- Identifikationsfunktion: Der Kunde definiert sein Selbst durch den Kauf bestimmter Marken.⁹²

Die ersten vier Funktionen können unter dem Begriff des „funktionalen Nutzens“ zusammengefasst werden, die letzten beiden sind auf das

⁹¹ In einer Zeit des „information overload“ dienen Marken der Reduktion von Komplexität. Sie helfen dem Konsumenten zur Ausbildung einer Rangordnung innerhalb objektiv gleichartiger Angebote. Dadurch kann er sich in einer fast unüberschaubar gewordenen Warenflut zurechtfinden (vgl. Becker 1992: 98). Trout nennt konkrete Zahlen: „An average supermarket has 40.000 SKUs... An average family gets 80 to 85 percent of its needs from 150 SKUs“ (Trout 2000: 3). Anmerkung M.B.: SKUs = standard stocking units.

⁹² Marken stehen laut L.G. und G.S. Poth stellvertretend für bestimmte Wertesysteme, die sich in Einstellungen, Erwartungen und Lebensstilen ausdrücken und sich in Opposition zu anderen Wertorientierungen befinden (Poth / Poth 1999: 241). So erfüllen Marken die Funktion eines Gruppenabzeichens.

zurückzuführen, was als „psychologischer Zusatznutzen“ oder „symbolischer Nutzen“ bezeichnet wird (vgl. Siegert 2001: 44f.).⁹³ Je größer die Prestigefunktion und die Identifikationsfunktion einer Marke sind, desto größer ist das so genannte „emotionale Involvement“ der Kunden.

Für den Markenartikler selbst erfüllt die Marke folgende Funktionen:

- Präferenzbildung bei den Konsumenten
- Differenzierung gegenüber der Konkurrenz
- Herstellung von Kundenbindung
- Ermöglichung einer segmentspezifischen Marktbearbeitung
- Plattform für neue Produkte (so genannte „Line-Extensions“)
- Eröffnung eines preispolitischen Spielraums
- Wertsteigerung des Unternehmens⁹⁴

Abbildung 5, die auf einer Untersuchung der Agentur Interbrand aus dem Jahr 1999 basiert, zeigt, wie sehr der letzte Punkt bei starken Marken ins Gewicht fallen kann. Bei einem Großteil der Unternehmen macht demnach der Markenwert über 50 Prozent der Marktkapitalisierung aus. Deshalb wird in der Marke der zentrale unternehmerische Erfolgsfaktor gesehen (vgl. Linxweiler / Brucker 2004: 1879):

⁹³ Eine Dichotomie, die diese zwei Seiten der Marke ebenfalls beschreibt, ist die von Gebrauchswert und Zeichenwert.

⁹⁴ Jean-Noël Kapferer titelte 1992: „Die Marke – Kapital des Unternehmens.“

Rang	Marke	Markenwert in Mrd. USD	Marktkapi- talisierung in Mrd. USD	Markenwert in % der Marktkapitalisierung	
1	Coca-Cola	83,8	142,2	59 %	
2	Microsoft	56,7	271,9	21 %	
3	IBM	43,8	158,4	28 %	
4	GE	33,5	328,0	10 %	
5	Ford	32,2	57,4	58 %	
6	Disney	32,3	52,6	58 %	
7	Intel	30,0	144,1	21 %	
8	McDonald's	26,2	40,9	64 %	
9	AT&T	24,2	102,5	24 %	
10	Marlboro	21,0	112,4	19 %	
11	Nokia	20,7	46,9	44 %	
12	Mercedes	17,8	48,3	37 %	
13	Nescafé	17,6	77,5	23 %	
14	Hewlett-Packard	17,1	54,9	31 %	
15	Gillette	15,9	42,9	37 %	
16	Kodak	14,8	24,8	60 %	
22	BMW	11,3	16,7	77 %	
28	Nike	8,2	10,6	77 %	
36	Apple	4,3	5,6	77 %	
43	IKEA	3,5	4,7	75 %	
54	Ralph Lauren	1,6	2,5	66 %	

Abbildung 5: Der Wert der Marke. Quelle: Meffert / Burmann / Koers 2002: 13.

Dennoch gibt es keine einheitliche Auffassung darüber, wie der Wert einer Marke zu errechnen ist. Es „... existieren und konkurrieren kaum zählbare Ansätze und Modelle“ (Trommsdorff 2004: 1856). So wurden für Coca-Cola in ein und demselben Jahr Markenwerte zwischen 0,2 Milliarden US-Dollar und 69 Milliarden Euro publiziert (vgl. ebenda). Die Messverfahren und ihre Ergebnisse resultieren aus dem jeweiligen Bewertungszweck, der Bewertungssituation und der Motivlage des Wertenden (vgl. ebenda). Grundsätzlich wird zwischen dollarmetri-schen und verhaltensorientierten Bewertungsmodellen unterschieden. Erstere konzentrieren sich auf Unternehmensdaten, letztere auf Konsumentenaussagen. Mehr als 80 % der Markenwert-Berechnungen sind verhaltensorientiert (vgl. Schimansky 2004: 17). Binder empfiehlt daher diese Form der Bewertung: „Das handelbare Gut ‚Marke‘ ist aber weder die Urkunde aus der Markenrolle, noch das Positionierungs-

Paper des Brand Managers, noch die Produkt-Ertragsrechnung des Markeninhabers. Die Marke besteht vielmehr aus den Informationen, mit denen Gedächtnis-Zellen im Gehirn derjenigen Personen besetzt sind, die die Marke kennen. Dies ist der Markenwert, den ein Käufer vom Verkäufer erwirbt“ (Binder 2003: 68).⁹⁵



Abbildung 6: Anzeige des Nachrichten-Magazins „Der Spiegel“. Quelle: Supplement zum Deutschen Marketingtag 2004.

Trommsdorff resümiert: „Wert und Bewertung einer Marke sind etwas Subjektives, aber Objektivierbares“ (Trommsdorff 2004: 1859).

⁹⁵ Der Erfolg in den Köpfen der Verbraucher wird als „Share of Soul“ bezeichnet. Er ist ursächlich für den „Share of Market“, den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bzw. einer Marke.

3.3.3 Erwartungen an das Marken-Management aus Sicht des identitätsorientierten Ansatzes

Der Aufbau einer Marke steht und fällt nicht alleine mit dem Wissen der Menschen um die Existenz eines Produktes. „Marke als Bekanntheit eines Logos verstanden, führt in die Irre“, so der langjährige Meffert-Mitarbeiter Christoph Burmann in seiner Antrittsvorlesung an der Universität Bremen am 11. Dezember 2002. Die Energie-Marke E.ON hat aufgrund einer intensiven Einführungskampagne binnen kurzer Zeit einen hohen Bekanntheitsgrad erreicht. Es wurden aber nur 1.100 neue Kunden gewonnen. Die Akquisitionskosten betragen 20.500 Euro pro Kunde (vgl. Riesenbeck / Perrey 2004: 40).⁹⁶

„Wenn ein Unternehmen in der Marke lediglich einen Namen oder ein Symbol sieht, dann versteht es das Wesen der Marken nicht. Die besondere Aufgabe im Markenwesen liegt darin, der Marke eine tief verankerte Bedeutung zu geben“ (Kotler / Bliemel 1999: 690). Um Bedeutung zu erlangen, muss eine Marke eine starke Identität besitzen, so die Befürworter des identitätsorientierten Ansatzes der Markenführung, der sich in den letzten Jahren im Marketing durchgesetzt hat (vgl. Bruhn 2004: 11). Seine bekanntesten Vertreter sind Aaker, Kapferer und Meffert. Für sie bildet eine ausgeprägte Marken-Identität die Grundlage für das Vertrauen der Konsumenten in die angebotene Leistung. „Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Wechselseitigkeit von Image und Identität einer Marke sowie die Betonung einer über Funktions- und Unternehmensgrenzen hinweg greifenden Vernetzung aller markenbezogenen Aktivitäten“ (Meffert / Burmann / Koers 2002: 29). Die in der Markenführung bislang dominierende Outside-in-Perspektive (vgl. Meffert 2004: 298) wird um eine Inside-out-Perspektive erweitert, „...Glaubwürdigkeit und Kompetenz einer Marke als wichtige Voraussetzung für die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens interpretiert“ (ebenda).

⁹⁶ Die Überbewertung von Bekanntheit passt allerdings in unsere nicht zuletzt durch das Fernsehen bildlastige Zeit. Mit Sloterdijk kann Prominenz als eine Metamorphose des modernen Kapitals betrachtet werden (vgl. Sloterdijk 2005: 53).

Kapferer bezeichnet die Identität als Aussagekonzept und das Image als Akzeptanzkonzept (Kapferer 1992: 44f.). Für ihn ist das Problem des image-fixierten Marketings, dass es sich zu sehr mit dem Schein der Marke und zu wenig mit ihrem Wesen beschäftigt (vgl. ebenda: 50): „Bevor man weiß, wie man wahrgenommen wird, muss man wissen, wer man ist“ (Kapferer 1997: 145). Kapferer wendet sich auch gegen eine Abhängigkeit des Managements von der Marktforschung: „It is not up to the consumer to define the brand and its content, it is up to the company to do so“ (Kapferer 2003: 71).

Wie beim Thema „Formatierung“ bereits deutlich wurde, muss man sich als Hersteller entscheiden, wodurch man sein Produkt von der Konkurrenz abheben will: „Der Aufbau von Begeisterung und Loyalität gegenüber der Marke kann langfristig nur über den Weg der Fokussierung auf wenige, zentrale Markenstärken erfolgen... Die klare Differenzierung gegenüber den Hauptwettbewerbern bildet oftmals die Grundlage, von der aus sich eine starke Markenidentität entwickelt“ (Meffert / Burmann / Koers 2002: 95). Ries und Ries nennen dies „The law of contraction“ (2002: 8): „Wie jeder Gärtner weiß, kann man eine Pflanze stärken, indem man sie zurückstutzt“ (Ries / Ries 2005: 221). Trout betont „The Power of Simplicity“ (2000: 77). „Markenführung heißt letztlich, eine klare Idee konsequent und bis ins letzte Detail umzusetzen“, so der ehemalige Entwicklungs-Chef von BMW, Wolfgang Reitzle (in: Riesenbeck / Perrey 2004: 336).⁹⁷

⁹⁷ Jack Trout nannte eine seiner Publikationen „Differentiate or die“. „Fokusverengung bedeutet Unternehmensstärke“ (Ries 1996: 10). Nokia war 1992 ein Mischkonzern mit 140 Millionen Dollar Verlust. Der neue Vorstandsvorsitzende verkaufte die Toilettenpapierproduktion und ein Dutzend anderer Produkte und konzentrierte sich auf Mobiltelefone (vgl. ebenda: 157). Der Chef von McDonald's, Skinner, erklärt die ersten roten Zahlen in der Geschichte des Unternehmens im Jahr 2002 so: „Wir hatten unseren Fokus verloren... Unsere Devise heißt heute: Lieber besser als größer“ (Der Spiegel 15/2005: 82). Offenbar müssen selbst die Kirchen diese Maßgabe künftig beherzigen: Der Hamburger Propst Claussen will „weniger, aber dafür profilierte Kirchen“, um dem abnehmenden Interesse der Deutschen an Glaubensgemeinschaften entgegenzuwirken (Der Spiegel, 13/2005: 47).

Die Bildung und die Pflege eines Markenartikels sind gemäß dem identitätsorientierten Ansatz nicht nur Sache des Marketings, sondern müssen für alle Abteilungen oberste Priorität haben. Entscheidend ist „... eine ganzheitliche und aufeinander abgestimmte Gestaltung aller für die Markenidentität relevanten Komponenten“ (Meffert 2004: 317). Eine Sichtweise, die auch Unternehmensberater teilen: „Hinter erfolgreichen Marken stehen genau ausgetüftelte Geschäftssysteme. Sie reichen von der Auswahl und dem Einkauf der Rohstoffe bis hin zum Dienst am Kunden und beinhalten damit nicht nur das Produkt, sondern das System als Ganzes. Wenn die Marke zum Geschäftssystem wird, dann ist Markenmanagement die Essenz des Unternehmertums und darf nicht mehr allein Sache der Marketingabteilung sein“ (Mei-Pochtler 1998: 669). Ries / Ries bestätigen: „... everything a company does can contribute to the brand-building process... everyone who works in a corporation should be concerned... with the laws of branding“ (Ries / Ries 2002: x).⁹⁸

Der Direktor von McKinsey & Company in Düsseldorf, Hajo Riesenbeck, kritisiert: „Das Wissen um ganzheitliche Zusammenhänge... ist im Management tatsächlich wenig ausgeprägt. Da herrscht eher Taylorismus: Einer ist für den Preis zuständig, ein anderer für das Produkt, ein dritter für den Vertrieb und so weiter. Gerade im Markenmanagement wird häufig unterschätzt, dass diese verschiedenen Prozessabläufe zu einem stimmigen Ganzen zusammenzuführen sind“ (Riesenbeck / Perrey 2004: 284). Porter spricht von Verflechtungen, die hergestellt werden müssen und gibt zu bedenken, dass eine dezentralisierte Struktur, wie sie in vielen Unternehmen existiert, dazu führt, dass die Unternehmenseinheiten versuchen, die Leistung der eigenen Einheit zu maximieren statt die des Unternehmens (vgl. Porter 2000: 486). Kapferer fordert dementsprechend auch eine zentralisierte Struktur: „In unserer Zeit nehmen zu viele Menschen, intern wie extern, an der Markenfüh-

⁹⁸ Sara Lee, einer der zehn größten Konsumgüter-Hersteller weltweit mit Marken wie dusch das, bama oder natreen, wird diesem Anspruch nach eigenen Angaben gerecht: Die langfristig orientierte Markenführung erfolgt nicht allein durch die Marketingabteilung – multifunktionale, durch interne und externe Personen besetzte Markenteams bilden den Ausgangspunkt aller Markenüberlegungen (Beilage von Sara Lee in *journalist*, 2/2005).

nung teil“ (Kapferer 1997: 145).⁹⁹ Mei-Pochtler et al. von The Boston Consulting Group sehen dies ähnlich: „Markenführung... hat viel mit Autorität und Durchsetzungsvermögen zu tun“ (Mei-Pochtler et al. 2004: 187).

Esch gibt allerdings zu bedenken, dass das Markenverständnis in den Chefetagen oft nicht so ausgeprägt ist, wie es sein könnte (vgl. Esch 2004: 57). Aufgrund der breit gefächerten Problemstellungen, mit denen Unternehmenslenker konfrontiert werden, darf dies seiner Ansicht nach nicht verwundern, aber: „Ein besseres Verständnis der Markenführung wird in der Zukunft... zum zentralen Erfolgsfaktor werden“ (ebenda). Dazu zählt laut Esch auch, dass sich Manager vom quartalsweisen Erfolgsdenken verabschieden und Firmen von der falsch verstandenen Shareholder-Value-Manie (vgl. ebenda).¹⁰⁰ Ähnliches fordern auch Aaker und Joachimsthaler in ihrem Konzept „Brand Leadership“. Ihrer Ansicht nach muss sich der Fokus der Markenverantwortlichen verlagern von „Short-term financials“ auf „Brand equity measures“: „Brand image is tactical – an element that drives short-term results and can be comfortably left to advertising and promotion specialists. Brand equity, in contrast, is strategic – an asset that can be the basis of competitive advantage and long-term profitability and thus needs to be monitored closely by the top management of an organization“ (Aaker / Joachimsthaler 2000: 9).

⁹⁹ Man denke an das deutsche Sprichwort: „Zu viele Köche verderben den Brei.“ Auch Ex-Bundespräsident Richard von Weizsäcker sieht einen entscheidenden Vorteil von zentralistischen Strukturen: „Zentralistische Systeme sind handlungsfähiger als föderalistische“ (In: „Der Fall Deutschland“ am 8.6.2005 im ZDF. Gut zu sehen an der großen Zahl von Gesetzen in Deutschland, die der Zustimmung des Bundesrates bedürfen).

¹⁰⁰ Mit dem Verhaltensforscher Eibl-Eibesfeldt könnte man diesen Entscheidungsträgern vorhalten, dass sie sich „In der Falle des Kurzzeitdenkens“ befinden (Titel eines Buches, München 1998). Der Chef der traditionsreichen deutschen Marke Faber-Castell, Anton Wolfgang Graf von Faber-Castell, sieht im langfristigen Denken einen entscheidenden Vorteil von Familienunternehmen gegenüber börsennotierten Firmen. Wichtig für den langfristigen Erfolg sind laut Faber-Castell eine stringente Markenführung und personelle Kontinuität mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern (vgl. dpa-Meldung am 2.1.2006).

Eine entscheidende Voraussetzung für das Entstehen einer starken Marke – da sind sich die Vertreter des identitätsorientierten Ansatzes einig – ist Kontinuität: „Obwohl Veränderungen manchmal angebracht und sogar notwendig sind, sollte das Ziel zweifellos die Schaffung einer effektiven, in seiner Marktposition und Darstellung lange währenden Identität sein, die nicht so schnell obsolet und / oder verbraucht wird“ (Aaker 1997: 144). „Ebenso wie die Identität einer Person erst im Laufe mehrerer Jahre heranwächst kann sich auch eine starke Markenidentität nur über einen längeren Zeitraum entwickeln“ (Meffert / Burmann / Koers 2002: 52).

Laut Meffert, Burmann und Koers sind die konstitutiven Merkmale von Identität

- Wechselseitigkeit
- Individualität
- Kontinuität
- Konsistenz

Mit Wechselseitigkeit ist gemeint, dass Identität nur in der Wechselwirkung zwischen Menschen bzw. Menschen und Dingen entstehen kann. In diesem Kontext soll der Begriff aber auch als Abgrenzung von der Konkurrenz verstanden werden. Daher existiert eine inhaltliche Nähe zum Merkmal der Individualität. Sie zielt ab auf das, was Unique Selling Proposition (USP) genannt wird – etwas, was die Marke einzigartig macht. Kontinuität bezieht sich auf das Wesen des Gegenstandes und die Beibehaltung entsprechender Merkmale über einen längeren Zeitraum. Konsistenz im Sinne von Widerspruchslosigkeit ist eine Art Meta-Kategorie¹⁰¹: „Erst eine integrierte, innen- und außengerichtete

¹⁰¹ „Konsistenz ist die tragende Säule im Markenmanagement“, so der ehemalige Entwicklungs-Chef von BMW, Wolfgang Reitzle (in: Riesenbeck / Perrey 2004: 342). Und der britische Marken-Berater Wally Olins fordert: „Alles muss zusammenpassen... Die Marke muss an all ihren Berührungspunkten dieselbe Wirkung ausstrahlen“ (Olins 2004: 173).

Abstimmung aller Markeneigenschaften kann zu einer starken Marken-Identität führen“ (ebenda: 46).

Als Ziel definieren Meffert, Burmann und Koers: „Die Markenidentität stellt eine in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke dar, die diese von anderen Marken dauerhaft unterscheidet“ (ebenda: 47). Meffert gibt zu bedenken, dass die Effektivität einer identitätsorientierten Markenführung wesentlich von der Identifikation aller Mitarbeiter mit der Marke abhängt. Dieses so genannte „Commitment“ muss durch eine entsprechende Organisationsstruktur und einen entsprechenden Führungsstil geschaffen werden (vgl. Meffert 2004: 317).

In Anlehnung an Parasuraman / Zeithaml / Berry (1985) empfehlen Meffert, Burmann und Koers, mit Hilfe des so genannten GAP-Modells die Stärke der Markenidentität zu untersuchen (vgl. 2002: 90ff.). Da die identitätsorientierte Markenführung zwischen dem ressourcenorientierten „Aussagekonzept“ (Selbstbild) und dem marktorientierten „Akzeptanzkonzept“ (Fremdbild) unterscheidet, kann das GAP-Modell in diese zwei Betrachtungen zerlegt werden. Im Mittelpunkt des „Aussagekonzepts“ steht das „Umsetzungs-GAP“, die Frage, ob es Abweichungen gibt zwischen geplanten Produktmerkmalen (Soll-Selbstbild) und der tatsächlich erbrachten Leistung (Ist-Selbstbild). Da das Management letztlich nur das Selbstbild direkt steuern kann (vgl. Meffert 2004: 307), konzentriert sich die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführte Untersuchung auf mögliche „Lücken“ oder Inkonsistenzen auf der Angebotsseite.

3.4 Die Marke in der Soziologie

Mehr oder weniger zeitgleich sind die ersten zwei Publikationen erschienen, in denen es um eine speziell soziologische Auseinandersetzung mit dem Phänomen Marke geht. Bei Kai-Uwe Hellmanns „Soziologie der Marke“ (2003) handelt es sich um eine erweiterte Habilitationsschrift, bei Alexander Deichsels „Markensoziologie“ (2004) um eine Zusammenfassung dessen, was er am Institut für Soziologie der

Universität Hamburg in den 90er Jahren bis zu seiner Emeritierung gelehrt, in der dortigen „Forschung Markentechnik“ an Erkenntnissen gewonnen und mit dem Institut für Markentechnik in Genf als Berater von Unternehmen unterschiedlichster Branchen an Erfahrungen gesammelt hat.

Für Deichsel stehen die Bündnisse zwischen Menschen, aber auch zwischen Menschen und Dingen im Zentrum der Soziologie (vgl. Deichsel 2004: 11).¹⁰² Denn so wie die Menschen sich vorzugsweise mit bestimmten Zeitgenossen umgeben, gehen sie auch ein Bündnis mit ganz bestimmten Marken ein – oft über Jahrzehnte, manchmal ein Leben lang.¹⁰³ Otte, ein ehemaliger Schüler Deichsels, bezeichnet die Marke dementsprechend als „Beziehungszusammenhang sui generis“ (Otte 1993: 20).

Hellmann dagegen bezeichnet Kommunikation als Grundbegriff der Soziologie (vgl. Hellmann 2003: 164), begreift dementsprechend auch Marke als Kommunikation (ebenda: 88ff.) und hat dies als „paradigmatische Linie der neunziger Jahre“ ausgemacht (ebenda: 102). Mit Luhmann kann man laut Hellmann von Marken als „symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien“ sprechen, weil sie in vielen Fällen den entscheidenden Ausschlag zum Kauf geben und so den Erfolg einer Kommunikation trotz Unwahrscheinlichkeit sicherstellen. Marken ersetzen das Medium Geld zwar nicht, treten aber sozusagen als Komplementärmedium an dessen Seite (vgl. ebenda: 227f.).¹⁰⁴

Deichsel betrachtet die Marke als ein komplexes Gestaltssystem (vgl. Deichsel 2004: 65ff.), dessen Energie aus menschlichem Willen besteht: „Auf Herstellerseite werden Leistungen erdacht und erzeugt, auf Kundenseite werden gute Erfahrungen begehrt, bezahlt und weitererzählt... Wenn die Wünsche der einen und die Leistungen der anderen

¹⁰² Vgl. die Dachmarken-Kampagne des Persil-Herstellers Henkel: „A brand like a friend“.

¹⁰³ Die Markenbindung in der deutschen Bevölkerung beträgt durchschnittlich mehr als zehn Jahre (vgl. Merten 2003: 59).

¹⁰⁴ Die Waschmaschinen der Marke Miele kosten ca. 70 Prozent mehr als die der Konkurrenz. Trotzdem ist Miele Marktführer in Deutschland (vgl. Esch 2004: 11).

Seite einander entsprechen, bildet sich ein rückkoppelndes System aus positiven Willensbeziehungen“ (ebenda: 11). Deichsel versteht seine Markensoziologie dementsprechend als „Führungslehre von Gestaltsystemen“¹⁰⁵.

Das dieser Arbeit zugrunde liegende soziologische Verständnis von Marke folgt seiner gestaltsystemischen und markentechnisch geprägten Betrachtungsweise. Wenn hier von Markensoziologie die Rede ist, geht es um die Deichselsche Interpretation.¹⁰⁶

3.4.1 Die Markentechnik von Hans Domizlaff

„Das Ziel der Markentechnik ist die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher“ (Domizlaff 1992: 75f.). Bereits mehr als ein halbes Jahrhundert vor den deutschen Marketing-Experten hat ihr Landsmann Hans Domizlaff (1892-1971) auf die psychologische Komponente von Marken hingewiesen. Bei aller Komplexität: Eine Marke war für den Begründer der Markentechnik nur ein Begriff im Gehirn der Masse (vgl. ebenda: 137): „Man sagt zwar, dass der Markentechniker eine Marke schafft, aber das ist nur eine sprachliche Vereinfachung. Der Markentechniker liefert gewissermaßen nur eine Materialkomposition, die besonders geeignet und verführerisch ist, um von der Masse aufgenommen und zu einer lebendigen Marke auferweckt zu werden“ (ebenda: 135).¹⁰⁷

¹⁰⁵ In einem Vortrag am 6. April 2004 an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.

¹⁰⁶ Die Auffassung der Systemtheorie, die Kommunikationen als Grundlage sozialer Systeme betrachtet (vgl. Willke 2000: 61f.), wird selbstverständlich geteilt. Kommunikation ist die Basis menschlicher Interaktionen, denn: Man kann nicht nicht kommunizieren (Watzlawick). Deichsel folgend liegt der Fokus bei der Beschäftigung mit Marken aber mehr auf dem Willen der Akteure als auf der Kommunikation.

¹⁰⁷ So gesehen hat Domizlaff schon damals eine Begriffsauffassung vertreten, die sich in den 1980er Jahren als wirkungsbezogenes Verständnis von Marke durchgesetzt hat (vgl. Bruhn 2004: 9). Kapferer meint das Gleiche, wenn er sagt: „Das Produkt ist das, was das Unternehmen herstellt, die Marke das, was der Kunde kauft“ (1992: 10). Einen Beleg für diese Aussage lieferte der Werber Reinhard Springer in seinem Vortrag auf dem „Radio Day“ 2004: Auf der Internetseite des Sportbekleidungs-

Der Massenpsychologe und Werbefachmann Domizlaff, „der als einer der Väter der professionellen Markenpolitik gelten kann“ (Meffert / Burmann / Koers 2002: 21) und die Grundlage der professionellen Markenführung geschaffen hat (vgl. Bruhn 2004: 11)¹⁰⁸, veröffentlichte 1939 sein Buch „Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens – ein Lehrbuch der Markentechnik“.

Domizlaff, der als Markenschöpfer und Berater für Reemtsma und Siemens tätig war und über den der Verleger Axel Springer gesagt hat, dass er sich um vieles gebracht habe, nicht häufiger die Nähe Domizlaffs gesucht zu haben (vgl. Deichsel 1992: 103), hat in seinem Lehrbuch präzise Anleitungen für den Aufbau und die Pflege von Marken (Markenartikeln) gegeben, ohne den Verdacht von Hybris aufkommen zu lassen: „Die ganze Markentechnik stellt nicht eine Erfindung dar, sondern bestenfalls eine Entdeckung sehr wesentlicher Naturgesetze. Es kann ein Nachweis geführt werden, dass Intuition oder Instinkt oder Inspiration im Laufe der Jahrtausende echter markentechnischer Groß-erfolge viele Führernaturen geleitet haben, ohne dass sie sich in Bezug auf ihre eigenen unmittelbaren Belange einer Methodik massenpsychologischer Art (denn hierum handelt es sich letzten Endes) bewusst waren“ (zitiert nach Sumerauer-Bodensohn 1995: 79).

Domizlaff empfahl den Marken-Managern die Einhaltung seiner 22 „Grundgesetze der natürlichen Markenbildung“ (in denen Aspekte der Warengestaltung, der Werbung, des Preises und des Vertriebs thematisiert werden), obgleich er sich darüber im Klaren war, dass auch sie kein Patentrezept für erfolgreiche Unternehmungen darstellten: „Doch auch, wenn alles noch so fein und gewissenhaft durchdacht ist, wird sich ein Spielanteil der Natur in dem Gewande der Glücksgöttin niemals gänzlich verleugnen lassen“ (Domizlaff 1992: 323).

Herstellers Nike kann man sich einen individuellen Schuh zusammenstellen. Der Erwerb kostet 170 Euro, die Herstellung acht Euro. Zwischen Produkt und Marke liegen in diesem Fall 162 Euro.

¹⁰⁸ Der Markenverband nennt ihn den „Spiritus Rector der wissenschaftlichen Markenlehre“ (www.markenverband.de.presse. In einer Pressemitteilung vom 2.8.2002, 12.1.2005).

Entscheidend war für Domizlaff die „Besonderheit der Ware“ (ebenda: 35). Um die von ihm empfohlene Geschäftspraxis zu veranschaulichen, grenzte er sie als die des Kaufherrn von der des Jahrmarktverkäufers ab. Der Stil des Kaufherrn zeichnet sich laut Domizlaff (ebenda: 22) aus durch

- Unbedingte Qualität bzw. Preiswürdigkeit und die Auswahl der richtigen Ware
- Zurückhaltung und geschicktes Bemühen um den Eindruck, dass dem Käufer die Initiative überlassen bleibt
- Ein auf Würde und Rechtschaffenheit aufgebautes Ansehen
- Beschränkung auf sachliche Verhandlungen mit dem einzigen Hilfsmittel rein persönlicher Beziehungen.

Im Gegensatz dazu charakterisierte Domizlaff den Stil des Jahrmarktes folgendermaßen (ebenda: 21f.):

- Geringe Wichtigkeit der Qualität, größere Wichtigkeit des äußeren Scheins
- Hemmungslose Aufdringlichkeit¹⁰⁹
- Gleichgültigkeit gegenüber Verachtung und ähnlichen Folgen eigener Würdelosigkeit
- Unsachliches Theater, Verwendung von Witzen, Karikaturen, erotischen Anspielungen; unbedenkliche Ausnutzung von Aktualitäten, religiösen oder patriotischen Stimmungen.

¹⁰⁹ In dem Zusammenhang sei auf die Entwicklung im Privatfernsehen hingewiesen, während einer Sendung durch Einblendungen andere Formate zu bewerben oder die Zuschauer aufzufordern, sich die in einer Filmszene laufende Melodie als Klingelton für das Handy zu bestellen.

Er warnte schon damals vor Trend-Hörigkeit und der Gefahr, das Vertrauen der Menschen in die Marke durch zu viele und zu schnelle Änderungen (beim Produkt und / oder der Verpackung) aufs Spiel zu setzen. Denn, so Domizlaff: „Eine Marke hat ein Gesicht wie ein Mensch“ (ebenda: 97).¹¹⁰

Die Wahl des Begriffs Markentechnik erklärte er so: „Das von mir... eingeführte Wort ‚Markentechnik‘ verdankt seine Entstehung einer gewissen Analogie zu dem Wort ‚Elektrotechnik‘, das Werner von Siemens richtunggebend für alle ähnlichen Begriffsbildungen geschaffen hatte. Das Wort ‚Marke‘ sollte dabei anzeigen, dass es sich um die große Fülle der Vorstellungen handelt, die mit dieser Bezeichnung verbunden wird und deren sachdienliche, methodische Verwertung den Zusatz ‚Technik‘ rechtfertigt“ (Domizlaff 1998: 281).¹¹¹

3.4.2 Die Markentechnik des Instituts für Markentechnik in Genf

Die Markentechnik (den heutigen Marktstrukturen angepasst und durch neue wissenschaftliche Erkenntnisse ergänzt) erlebt seit Beginn der 90er Jahre eine Renaissance. Aus der Zusammenarbeit von Alexander Deichsel und dem Sprachwissenschaftler und Werber Klaus Brandmeyer ist eine Bewegung entstanden, „die Marke als kaufmännisch orientiertes Wertschöpfungssystem versteht und nicht nur als Design- und Kommunikationsobjekt“ (Brandmeyer 2002: 321). Gemeinsam mit dem aus der Wirtschaft kommenden Manfred Schmidt haben die beiden 1993 in Genf das Institut für Markentechnik gegründet.¹¹² Dort definiert man Markentechnik folgendermaßen: „Markentechnik ist die Fähigkeit,

¹¹⁰ Vgl. das heute viel verwendete Wort „Markenpersönlichkeit“.

¹¹¹ Zernisch (2003: 169) weist darauf hin, dass Domizlaff das Wort „Technik“ noch im ursprünglichen, umfassenden Sinn des griechischen Wortes für Kunst, Handwerk und Wissenschaft benutzt hat.

¹¹² Laut „Handelsblatt“ vom 26.10.1999 „der nach Meinung von Führungskräften kompetenteste Ansprechpartner in Sachen Markenführung“. (Das erste Institut für Markentechnik hatte Domizlaff in den 50er Jahren in der Hamburger Elbchaussee gegründet.)

Marken als Wettbewerbswaffe profitabel und wertsichernd zu führen“ (www.markentechnik.ch, 1.2.2005). Die Markentechnik zielt auf Nachhaltigkeit ab, nicht auf Abschöpfung. Ihr Ziel ist, Kundschaft aufzubauen. Und die „... bildet sich ausschließlich um spezifische Leistungen und Qualität“ (Schmidt 2004: 316).

Organismen, „die man nicht greifen kann, die aber jeden von uns ergreifen“ (Deichsel am 6.4.2004 in Kiel) nannte Tönnies „hyperorganische Lebewesen“ (Tönnies 1965: 4). Und sein Großneffe Hans Domizlaff ergänzt: Sobald eine Idee nicht nur einen Menschen, sondern eine Vielzahl von Menschen beherrscht, ist sie als selbstständiges, aus Menschen zusammengesetztes Lebewesen nachweisbar (vgl. Domizlaff 1946: 228f.). Bei besonders erfolgreichen Ideenorganismen spricht Domizlaff von Großorganismen. Für ihn ist die gesamte Geschichte der Menschheit eine Geschichte von Großorganismen (vgl. Domizlaff 1950: 74). Jeder Mensch gehört gleichzeitig vielen Großorganismen an (vgl. Deichsel 1992: 47). Um ihre Individualität zu unterstreichen, nennt Deichsel sie Gestaltsysteme (vgl. Deichsel 2005: 107). Sie können sich teilweise weltweit den Menschen als Kompositionsmaterial einverleiben (vgl. Domizlaff 1946: 237) – gut zu sehen am Beispiel der Religionen. Und da sie die Menschen zu ganz bestimmten Handlungen veranlassen, bezeichnet Deichsel diese kulturellen Gestaltsysteme auch als „Druckkammern“ (Deichsel 2005: 103).¹¹³

Er begreift dementsprechend auch das Phänomen Marke als hyperorganischen Ideen- oder Großorganismus (vgl. Brandmeyer / Deichsel 1991: 35), als Gestaltsystem, und definiert das Wertschöpfungssystem Marke als „ein willentliches Bündnis zwischen Menschen, die sich durch Leistungen das Leben erleichtern, sich fördern und positiv aufeinander beziehen wollen. Die einen stellen diese Leistungen her, andere vermitteln sie und dritte verwenden sie – alle zusammen bilden sie

¹¹³ Ein weiteres Beispiel für solche Großorganismen oder Gestaltsysteme sind Fußballvereine. Manchester United, genannt „ManU“, ist für Mitarbeiter, Spieler und Fans viel mehr als nur ein Fußballverein: „die 'Red Army', die rote Armee, ist eine Weltanschauung, die in ihrem Fort, dem Stadion 'Old Trafford', verteidigt wird“ (Der Spiegel 38/03: 59).

eine rückkoppelnde Einheit“ (Deichsel 2004a: 12). Aus höchst unterschiedlichen Menschen entsteht durch das gemeinsame Wollen ein soziales Ganzes (vgl. ebenda: 16).¹¹⁴ Deichsel betrachtet den Markentechniker demzufolge als „Sozialstilist“ (vgl. Deichsel 1998: 243).

Neben den Gedanken Domizlaffs waren die Tönniesschen Begriffspaare Gemeinschaft und Gesellschaft sowie Wesenwille und Kürwille wichtige Impulse für Deichsels Markenverständnis. Sich auf diese Dichotomien beziehend, beschreibt er die Kundschaft einer Marke als Gemeinschaft. Während gesellschaftliche Gruppen durch den zweckrationalen Kürwillen entstehen, bei dem das Denken das Tun leitet, sind Gemeinschaften durch den gefühlvollen Wesenwillen verbunden, bei dem das Denken das Tun begleitet (vgl. ebenda: 24ff.): „Gemeinschaft ist das dauernde und echte Zusammenleben, Gesellschaft nur ein vorübergehendes und scheinbares. Und dem ist es gemäß, dass Gemeinschaft selber als ein lebendiger Organismus, Gesellschaft als ein mechanisches Aggregat und Artefakt verstanden werden soll“ (Tönnies 1991: 4). In der Gemeinschaft zählt der Gemeinsinn, in der Gesellschaft der Eigennutz.¹¹⁵

Die Disposition, Teil einer Kundschaft – eines geistigen Zusammenhangs (vgl. Deichsel 2006: 343) – zu werden, ist beim Menschen vorhanden. Denn bei aller Individualisierung: Seit Aristoteles wissen wir, dass der Mensch von Natur ein gemeinschaftbildendes Wesen ist (vgl. Zemb 1961: 134). Was nicht verwundert, denn: „Gemeinschaft ist ontisch primär, erst dann spielt Gesellschaftliches hinein, erst lebt die Sitte, die sich dann über Verträge verträgt“ (Deichsel 2005: 119).

Abbildung 7 veranschaulicht den Gegensatz Gesellschaft – Gemeinschaft in verschiedenen Kontexten:

¹¹⁴ Die Betriebswirtschaft nennt die verschiedenen Anspruchsgruppen einer Marke „Stakeholder“.

¹¹⁵ Vor dem Hintergrund ist auch verständlich, dass es *Aktiengesellschaft* heißt, aber *Lebensgemeinschaft*.

Gesellschaftliche Beziehung	Gemeinschaftliche Beziehung
Firma	Familie
Vertrag	Sitte
Argument	Gestalt
Prüfen	Vertrauen
Urteil	Vorurteil
Innovation	Geschichte
Produkt	Marke

Abbildung 7: Gesellschaftliche versus Gemeinschaftliche Beziehungsarten.
Quelle: Deichsel 2004b: 363.

Deichsels Fazit dieser Anlehnung an Tönnies lautet: „Starke Marken sind gesellschaftlich induzierte Gemeinschaften. Eine wirtschaftlich nutzbare Idee organisiert sich einen sozialen Organismus, der zur Marke ausgestaltet werden muss. So bildet der Kürwille schließlich eine durchaus wesenswillige Beziehungsmasse, die viele Menschen in eine eigenartige Verbundenheit bringt“ (Deichsel 2004a: 36).¹¹⁶

Diese „eigenartige Verbundenheit“ zwischen Mensch und Marke scheint in der heutigen Zeit teilweise den Stellenwert von Religionsgemeinschaften anzunehmen (vgl. Olins 2004: 22). Gut zu sehen beim Verhältnis von Fußballfans zu ihren Vereinen. Wenn mehrere Zehntau-

¹¹⁶ Eine Markengemeinschaft besteht aber nicht nur aus dem Bündnis Kunde-Marke, sondern ebenso aus den Bündnissen Kunde-Kunde, Kunde-Mitarbeiter, Mitarbeiter-Mitarbeiter und Mitarbeiter-Marke.

send Menschen vor einem Heimspiel des FC Liverpool singen „You never walk alone“ hat diese traditionelle Prozedur eindeutig etwas von einem gemeinsamen Gebet.

O’Guinn und Muniz erwähnen die „oppositionelle Markentreue“ von Markengemeinschaften. Als Beispiel nennen sie Macintosh-Fans, die auf Webseiten ihre Verachtung für die Marke Microsoft zum Ausdruck bringen (vgl. O’Guinn / Muniz 2004: 312). Auch dieses Phänomen wiederum ist bei Fußballfans zu beobachten, vor allem, wenn in derselben Stadt zwei rivalisierende Clubs ansässig sind. Beispiele sind der HSV und St. Pauli, Austria und Rapid Wien, Inter und AC Mailand oder Celtic Glasgow und die Rangers. Oppositionelle Markentreue kann sehr weit gehen: Ein Anhänger von Werder Bremen erzählte, dass er seinen Handy-Vertrag mit T-Mobile gekündigt hat, weil das Unternehmen den FC Bayern München sponsert. „Sozialität ruft A-Sozialität hervor“ (Deichsel 2004a: 205). Oder wie Spinoza formulierte: *Omnis determinatio est negatio* – alles, was sich festlegt, negiert.¹¹⁷

Dass ein Mensch die Anziehungskraft einer Marke verspürt, kann zwei Ursachen haben: Zum einen den „sozialen Willen“ (vgl. Deichsel 2006: 343). Er bestimmt bisweilen den individuellen Willen, indem er ihm suggeriert, diese oder jene Marke konsumieren zu müssen, um „dazuzugehören“. Die zweite Ursache ist das, was Kant das „ästhetische Urteil“ nannte. Er sprach bezüglich des Widerstreits zwischen Sinnlichkeit und Vernunft von der „natürlichen Dialektik“ des Menschen (vgl. Geier 2004: 262). Während das Verstandesurteil aus der Vernunft respektive Logik resultiert, entspringt das ästhetische Urteil der Sinnlichkeit (der Begriff „Ästhetik“ hat seinen Ursprung im griechischen Wort für „Wahrnehmen“). Ästhetische Urteile werden täglich tausendfach gefällt: Beim Bummel durch die Innenstadt, beim Essen oder beim Hören von Musik. Sie sind vollendete Subjektivität: „Keinerlei Wissen ist nötig, keinerlei Überlegung muss irgendetwas kombinieren, keine

¹¹⁷ Dieses Schwarz-Weiß-Denken finden wir auch in der Katholischen Kirche mit ihrer Einteilung in Himmel und Hölle. Und auch „der mächtigste Mann der Welt“, US-Präsident Bush, neigt zum Manichäismus, wenn er zwischen guten und bösen Staaten unterscheidet.

Rücksicht auf irgendeinen Sachverhalt muss genommen werden; das Urteil kommt ganz von alleine, stellt sich völlig selbsttätig ein und bildet sich in uns meist sogar schlagartig. Es ist das, was wir umgangssprachlich als ein Urteil ‚aus dem Bauch heraus‘ bezeichnen“ (Deichsel 2004a: 91). Manchmal können wir dieses Urteil selbst nicht begründen. Dann sagen wir: „Ich weiß auch nicht, aber: Das hat was!“

Ein ästhetisches Urteil verändert man nicht durch die Argumentation Andersurteilender – es ist wie beim Thema Magie: „Denn ich muss unmittelbar an der Vorstellung desselben (Gegenstandes) die Lust empfinden, und sie kann mir durch keine Beweisgründe angeschwatzt werden“ (Kant zitiert nach Deichsel ebenda: 97f.). Deshalb auch heißt es: „De gustibus non est disputandum“ (Über Geschmack lässt sich nicht streiten). Oder auf visuelle Eindrücke bezogen: Schönheit liegt im Auge des Betrachters. Zu behaupten, jemand habe „keinen Geschmack“ oder tue etwas „geschmackloses“ – was häufig passiert – ist daher niemals zutreffend. Deichsel resümiert für Markenverantwortliche: „Einen Geschmack zu treffen heißt, die ästhetischen Urteile vieler zur Anhängerschaft zu verbinden“ (ebenda: 92).¹¹⁸

Ein markiertes Produkt ist für den Markentechniker und den Markensoziologen noch keine Marke: „Erst wenn eine Leistung dank der Gestaltungsarbeit und -disziplin des Managements in der Volksseele eine vertraute Gestalt angenommen hat, darf man markentechnisch von Marke sprechen“ (Brandmeyer 2002: 13). Oder wie Manfred Schmidt es auf dem 6. Internationalen Markentechnikum in Genf am 12./13. September 2002 definiert hat: „Marke existiert, wenn durch Unternehmensleistungen Kundschaft gebildet wurde.“¹¹⁹ Deichsel spricht von

¹¹⁸ Wieland präzisiert allerdings, dass nicht alle ästhetischen Urteile Geschmacksurteile sind (z.B. die über Angenehmes und Widriges), jedes Geschmacksurteil wohl aber ein ästhetisches ist (vgl. Wieland 2001: 49).

¹¹⁹ Der Marketing-Professor Manfred Bruhn sieht dies genauso. Er unterscheidet zwischen nicht-markierten Leistungen, markierten Leistungen und Marken. Von einer Marke kann mit Bruhn erst dann gesprochen werden, wenn die markierte Leistung sowohl psychologische Wirkungen erzielt (z.B. Markenimage, Markenvertrauen und Markenloyalität) als auch Verhaltenswirkungen wie Kauf- und Weiterempfehlung (vgl. Bruhn 2004: 16f.).

Bündnisstrukturen, mittels derer das Produkt die Konsumenten-Menge zur Kundschafts-Masse¹²⁰ ordnet und so Marke wird (vgl. Deichsel 1998: 235).

3.4.3 Eigenschaften

Mit den Bezeichnungen „hyper-organische Lebewesen“ und „Großorganismus“ wurde bereits deutlich: Die Markensoziologie betrachtet die Marke als ein lebendes System.¹²¹ Auch Miller (1995) hat diese „living systems“ auf verschiedenen Ebenen ausgemacht – „auf der Ebene der lebenden Zellen, der Organe, Organismen, Gruppen, Organisationen, Gesellschaften, Nationen und der supranationalen Systeme“ (Brandmeyer / Schmidt 1999: 273). Wobei die „living systems“ der höheren Ebenen keine rein biologischen, sondern soziale, eben hyper-organische Lebewesen sind. Dazu zählen auch Marken. Lebende Systeme sind im Gegensatz zu Maschinen nicht berechenbar und vergangenheitsabhängig. Sie beantworten einen bestimmten Input nicht immer mit demselben Output.¹²²

Darüber hinaus finden in komplexen, nicht-linearen Systemen wie dem Markensystem permanent Interaktionen und Rückkopplungen statt¹²³ (vgl. Otte 1993: 40). Aufgrund der Reziprozität zwischen den einzelnen

¹²⁰ Die Menge wird in dem Moment zur Masse, wo ihre Mitglieder durch einen gemeinsamen Willen verbunden sind. Dazu müssen sie nicht zur selben Zeit am selben Ort sein: „Streng genommen lässt sich das Masse-Sein als psychische Tatsache definieren, ohne dass dazu die Individuen in Mengen auftreten müssten“ (Ortega Y Gasset 1950: 11). Zum markensoziologischen Verständnis von Masse siehe Deichsel 2004a: 38ff.

¹²¹ „In der Tat gleichen starke Marken einem lebenden Organismus. Die Lebenszyklustheorie, die das Ableben der Marke nach Aufschwungphase und Sättigung als Regelfall vorsieht, ist heute widerlegt“ (Riesenbeck / Perrey 2004: 19).

¹²² Vgl. dazu auch Otte 1995: 43ff.

¹²³ Begriffe wie Struktur, Organisation und Information sind für Systeme mit Rückkopplung ebenso wichtig wie die Begriffe Materie und Energie es zu Beginn des 20. Jahrhunderts gewesen sind (vgl. Watzlawick / Beavin / Jackson 1996: 33). Anders als in der Systemtheorie, die die Individuen nicht als Teil des Systems betrachtet, sondern sie der Umwelt zuordnet, gehören die Menschen für die Markensoziologie zum Markensystem.

Subsystemen bzw. Elementen legt die Markensoziologie wert darauf, dass es sich bei der Marke um kein „Sammelding“, sondern „*ein* Ding“ (Deichsel 1995: 54) – um eine Gestalt handelt: „Eine Gestalt ist immer etwas Zusammengehöriges, eine Ganzheit“ (Deichsel 1998: 226). „Der Gestaltcharakter ist umso reiner erhalten, je ausgeprägter die Abhängigkeit jedes Teiles von allen übrigen und der innere Zusammenhang des Ganzen sind“ (Schering 1997: 394).¹²⁴

„Das, was die Gestalt ausmacht, ist immer mehr und anders als die Summe ihrer Elemente“ (Stadler / Crabus 1986: 99ff.). Der Begründer der Gestaltpsychologie, Christian von Ehrenfels, nannte dieses Faktum im Jahre 1890 „übersummativ“ (vgl. Werkhausen 2004: 455). Die Philosophie hat für diesen Sachverhalt den Begriff Emergenz geprägt. Gestalt hebt die Dichotomie von Form und Inhalt auf. Die Marke ähnelt also den Monaden von Leibniz (abgeleitet vom griechischen Wort *monas* = Einheit). Monaden haben keine Fenster, aber tausend Poren (vgl. Deichsel in Schmidt 2003: 162). Dadurch sind sie gestalthaft geschlossen, aber energetisch offen – gleiches gilt für eine Marke (vgl. Deichsel 2004a: 84).

Diese Beschreibung – wie auch schon die genannten Wechselwirkungen der einzelnen Elemente – erinnert an das Konzept der Autopoiese der Biologen Humberto Maturana und Francisco Varela. Autopoietische Systeme (griech. *autos* = selbst; *poiein* = machen) sind Einheiten, die sich ständig selbst erzeugen (vgl. Maturana / Varela 1987: 50). Ihre Bestandteile sind miteinander verbunden und steuern ihre Entwicklung gegenseitig: „Das Sein und das Tun einer autopoietischen Einheit sind untrennbar, und dies bildet ihre spezifische Art von Organisation“ (ebenda: 56). Man spricht auch von „basaler Zirkularität“ und „operationaler Geschlossenheit“. Bezüglich der Aufnahme von Energie und Information sind diese Systeme aber offen (vgl. Willke 2000: 59).

¹²⁴ Das Gestalthafte einer Marke wird auch bei Olins deutlich, der vier Komponenten ausmacht: Produkt, Umgebung, Kommunikation und Verhalten (vgl. Olins 2004: 156). Die Meinung Brandmeyers, dass Marken immer nur von innen zerstört werden können (vgl. Brandmeyer 2002: 129), ist ebenfalls vor dem Hintergrund einer gestaltsystemischen Betrachtung zu verstehen.

Marken können also als operational geschlossenes Gestaltsystem aufgefasst werden. Und dies verdeutlicht die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Markenführung.

3.4.4 Funktionen

„Der Bürger, dem nicht Glaube, Gesinnung oder Geburt, sondern Geschäftstüchtigkeit den gesellschaftlichen Platz zuweist, kauft sich seinen Ornat auf dem Markt.“

Klaus Brandmeyer

Marken sind für den Markensoziologen identitätsstiftende Distinktionshilfen – analog zu den letzten beiden Funktionen, die die Betriebswirtschaft der Marke aus Sicht des Kunden zuschreibt (vgl. 3.3.2). Sie sind ein wesentliches Instrument zur „bildlichen Selbstgestaltung der menschlichen Persönlichkeit“ (König 1985: 375)¹²⁵, die laut Brandmeyer auf das „urmenschliche Bedürfnis nach Ungleichheit“ (Brandmeyer 1987: 28) – man könnte auch sagen: nach „Eigenartigkeit“ zurückzuführen ist. Dies bedeutet allerdings nicht, dass die Markensoziologie mehr auf den symbolischen Nutzen der Marke als auf den funktionalen schaut. Es geht immer um die „Gesamtkomposition“ (Deichsel 2003: 6), die die Magie der Marke ausmacht und dafür sorgt, dass die Menschen (mehr als) auf ihre Kosten kommen.

„Our tribes... are manifested by the things we consume“ (D’Alessandro 2001: 22). Menschen kaufen bestimmte Produkte, nehmen bestimmte Leistungen in Anspruch, umgeben sich mit ganz bestimmten Marken, um sich von anderen Menschen abzuheben und gleichzeitig einer bestimmten Gruppe zugehörig zu zeigen.¹²⁶ Ob beim Auto, bei der Kleidung (nicht ohne Grund prägte Gottfried Keller den Ausspruch „Klei-

¹²⁵ Norbert Bolz spricht von „self-fashioning“ (Bolz 1997: 225).

¹²⁶ „Wozu eine Harley kaufen, wenn nicht für die Zugehörigkeit zur großen Familie der Harley-Fans?“ (Rust / Zeithaml / Lemon 2005: 44). Die Zigarettenmarke f6 wirbt mit dem Slogan: „Geschmack verbindet“.

der machen Leute“¹²⁷), der Ausstattung in den eigenen vier Wänden, der Wahl des Restaurants, des Sportvereins oder des Reiseziels – überall werden die humanethologischen Konstanten Abgrenzung und Adaption, Differenzierung und Integration (vgl. Csikszentmihalyi 2001: 63) deutlich: „Es liegt auf der Hand, welche nahezu unerschöpfliche Fülle an Möglichkeiten die Gesamtheit dieser Einzelbereiche dem Streben nach Unterscheidung in die Hand gibt“ (Bourdieu 1982: 355). Kriterien von besonderer distinktiver Signifikanz sind Neuheit, Seltenheit und Kostspieligkeit (vgl. Schulze 2000: 140). Letztere hat im Zeitalter der Kommunikationstechnologien natürlich auch Bedeutung beim Produkt „Handy“: Das Modell „Vertu“ von Nokia kostet zwischen 4900 und 19450 Dollar und dient Show-Größen wie Madonna oder Jennifer Lopez zur Distinktion (vgl. Ries / Ries 2005: 121).¹²⁸

Marken sind ein „Statement“. Sie repräsentieren unseren Lebensstil, unterstreichen und vermitteln unser Selbstverständnis (vgl. Olins 2004: 15). Sie sollen unseren sozialen Status symbolisieren. Hier bestätigt sich Ernst Cassirers Begriff vom Menschen als „animal symbolicum“ (Cassirer 1996: 51). „Menschen wissen sich in Symbolen und durch sie verbunden“ (Streithofen 1987: 178). Und dass der Mensch die äußerliche Distinktion praktiziert, liegt an der kognitiven Struktur unserer Spezies: Mehr als 85 Prozent unserer Informationen beziehen wir über das visuelle System (vgl. Rost 1993: 109). Sehen und gesehen werden.¹²⁹

¹²⁷ Beim römischen Redner und Schriftsteller Quintilian hieß es bereits im ersten Jahrhundert nach Christus: „Vestis virum reddit – Das Kleid macht den Mann“ (vgl. Büchmanns Geflügelte Worte). Literarisch verarbeitet hat dies Carl Zuckmayer in „Der Hauptmann von Köpenick“.

¹²⁸ Das Kriterium Seltenheit kann auch für Artikel gelten, die es eigentlich millionenfach gibt. Ein Beispiel ist der im Internet versteigerte Golf, den Joseph Ratzinger gefahren hat, bevor er Papst wurde. Das Höchstgebot lag bei knapp 190.000 Euro. Der Verkäufer hatte den Wagen für 9.500 Euro erworben. Hier vollzieht sich gewissermaßen die Umkehrung dessen, was Walter Benjamin in Bezug auf Kunstwerke die „auratische Daseinsweise“ genannt hat. Aus einem Golf von Millionen wird ein einzigartiger Golf. Die Aura besteht in der Unnahbarkeit des Papstes bei gleichzeitiger Vergegenwärtigung, dass der „Stellvertreter Gottes“ dieses Auto gefahren hat.

¹²⁹ Wenn Anerkennung und Prestige (vgl. Maslows Bedürfnis-Pyramide) ausschlaggebende Intentionen sind, spricht man von „ostentativem Konsum“.

Marken liefern uns bei der Wahrnehmung Anderer die Details, die wir benötigen, um – in der Kürze der Zeit – auf das Ganze zu schließen. Oftmals auch fälschlicherweise, aber diese Schlussfolgerungen sind ein Mittel zur Reduktion von Komplexität.¹³⁰ Die Kategorisierung unserer Mitmenschen wird dabei zu einem guten Teil unbewusst vorgenommen (vgl. Riesenbeck / Perrey 2004: 15). Man sollte daher sehr bewusst mit seinen äußeren Signalen umgehen (vgl. Buchholz / Wördemann 1998: 121), um nicht „in die falsche Schublade gesteckt zu werden“.

Schulze schränkt ein, dass diese Kategorisierung nur stattfinden kann, wenn Beobachter und Beobachteter im selben „alltagsästhetischen Symbolkosmos“ (Schulze 2000: 112) leben. Wenn jemand, der eine Uhr von „Rolex“ trägt, ein Naturvolk besucht, wird der Gegenstand am Handgelenk anders bewertet als in Deutschland.

3.4.5 Erwartungen an das Marken-Management

„Markenmanagement ist Ursachenmanagement“ (Schmidt 2004: 318). Das sieht die Markensoziologie genauso wie das identitätsorientierte Marketing (vgl. 3.3.3). Denn nur die Aussage kann direkt gesteuert werden, die Akzeptanz nicht. In den einzelnen Abteilungen des Unternehmens müssen jene Fakten geschaffen werden, die auf Kundenseite die beabsichtigten Wirkungen erzeugen (vgl. Schmidt 2004: 319). Dabei gilt es, eine einzigartige Spezifik zu generieren: „Marke ist eben Differenzierung schlechthin“ (Schmidt 2003: 43). Der Werber und Markentechniker Vilim Vasata fordert pointiert: „Eigenart herausbilden“ (Vasata 2000: 31). „Dass aus einem Produkt- oder Dienstleistungsangebot eine Marke entsteht, ist einzig und allein dem unternehmerischen Willen zur individuellen Gestalt geschuldet; und der Fähigkeit, das Charakteristische der eigenen Unternehmensleistungen ununterbrochen nach vorne zu bringen“ (Brandmeyer / Deichsel / Prill 2001: 5f.).

¹³⁰ So war im Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ über die Fahrer des alten Passat-Modells zu lesen: „seine Kernklientel rekrutierte sich aus rauschebärtigen Erdkundelehrern“ (Der Spiegel, 7/2005: 194).

Dabei steht jeder Mitarbeiter in der Pflicht: „Gestalt beginnt an jedem Arbeitsplatz“ (Deichsel 2003: 6). Der Werber Heinz-Joachim Simon fordert: „Ob Geschäftsführender Gesellschafter oder Vorstandssprecher, ob Bereichs-Vorstand, Marketing-Leiter oder Produkt-Manager, an allen Schaltstellen sollten Persönlichkeiten stehen, die denkend und handelnd die Idee der Marke verwirklichen“ (Simon 1997: 8). Eine Forderung, die sich deckt mit den Erwartungen der Vertreter des identitätsorientierten Ansatzes (vgl. 3.3.3). Denn: An der Spitze der Unternehmens-Hierarchie residiert nicht der Vorstands-Vorsitzende, sondern die Marke (vgl. Van Riet 1995: 304).¹³¹

Ziel der markensoziologischen Markenführung ist, ein Gestaltsystem zu generieren, das eine möglichst hohe Dichte aufweist. Je höher der Dichtegrad, desto stärker das System, desto größer die Anziehungskraft der Marke und somit auch die Wahrscheinlichkeit, Kundschaft aufzubauen, die, als eine Art Energiespeicher, den „finanziellen Rückfluss zur Energiequelle“ (Schmidt 2004: 316) garantiert und das System so am Leben hält. Sozialer Magnetismus muss entstehen.

Laut Deichsel geht es darum, „höchst unterschiedliche Lebenselemente zu einem Zusammenhang zu gestalten“ (Deichsel 1998: 231). Hagemann hat 1950 in seiner Publikation „Die Zeitung als Organismus“ fast identisch formuliert, nur sprach er nicht von einem Marken-Organismus: „Die Schwierigkeit bei der Zeitung besteht darin, aus einem Nebeneinander von widerspruchsvollen Elementen ein organisches Zueinander zu gestalten, einen Organismus, dessen Teile wie die leibseelischen Funktionen des menschlichen Körpers ineinander greifen und zu einer harmonischen Einheit verschmelzen“ (Hagemann 1950: 33f.).¹³² Schon Adam Smith wusste, dass der Mensch so entstehende

¹³¹ Die Differenzierung von Ralph Lauren geht sogar so weit, dass die Kleidung dieser Marke beim Handel (z.B. bei Peek & Cloppenburg) in einem Ambiente angeboten wird, das Ralph Lauren bestimmt – von den Möbeln bis zu den aufgehängten Bildern. So bleibt die markentypische Stilistik gewahrt (vgl. Brandmeyer 2005: 17).

¹³² Ganzheitliches Denken der Redaktion als Organismus fordert auch Meckel (1999: 98). Weischenberg weist zwar daraufhin, dass Hagemanns Metapher nicht zu Ende gedacht ist, insofern die Bestandteile seines Zeitungs-Organismus unabhängig von der Umwelt agieren, was gegen die Natur von Organismen spricht (vgl. Weischen-

Sinnesreize bevorzugt: „Verbundene Mannigfaltigkeit,... in welcher alle zusammenhängenden Teile eine gewisse natürliche Beziehung zueinander zu haben scheinen, ist angenehmer als eine unzusammenhängende, ungeordnete Sammlung unverbundener Gegenstände“ (Smith 1926: 340).

„Ein solcher Organismus entsteht nicht von heute auf morgen“ (Hagemann 1950: 33f.). Oder wie Deichsel formuliert: „Auffallen geht schnell – sich durchsetzen braucht Zeit“ (Deichsel 2004a: 73).¹³³ „Oftmals braucht es Jahrzehnte, bis sich die Erfahrungen im Bewusstsein von Kundschaft, Öffentlichkeit und Branche zum festen Bild einer einzigartigen Leistungsgeschichte, zu einer unterscheidbaren Markengestalt verdichtet haben“ (Schmidt 2004: 316).

Substantielle Stimmigkeit, Konsistenz muss der Marken-Gestalt immanent sein, will sie die Verbraucher-Individuen zur Kundschaft vermassen. Wenn Marke als komplexes System betrachtet wird, in dem alles miteinander vernetzt ist, müssen die verschiedenen Teilsysteme „...stimmig zueinander agieren, d.h. auch entsprechend geregelt werden“ (Brandmeyer / Schmidt 1999: 272).¹³⁴

berg 1998: 304). Der Umweltabhängigkeit kann man mit Blick auf das Konzept der Autopoiese jedoch die interne Struktur determiniertheit von Systemen gegenüberstellen (vgl. Willke 2000: 59). In der vorliegenden Arbeit wird der Selbstreferenz mehr Gewicht beigemessen als der Fremdreferenz (siehe 3.4.6). Die soziale Umwelt ist aber natürlich der „Rohstofflieferant“ der Redaktionen (vgl. Rühl 1969: 14).

¹³³ Marken, die aus Sicht der Verbraucher mit Oberflächlichkeit, Überspitzung und Effekthascherei operieren, werden „Showmarks“ genannt, solche, die Beständigkeit, Kompetenz und Nutzwert ausstrahlen, „Trustmarks“. Komplettiert wird diese Marken-Typologie von „Trademarks“ (Biederkeit, Langeweile und Billig-Image) und „Lovemarks“, die Modernität, Wertigkeit und Lifestyle verkörpern (vgl. Kruse 2003: 84). Letztere sind für den Werber von Lobenstein die „Königsklasse“: „Sie werden respektiert und geliebt, sind Ikonen und Mythen“ (absatzwirtschaft marken 2003: 53).

¹³⁴ „Vernetztes Denken“ fordern auch Probst und Gomez in ihrem gleichnamigen Buch (1991). Ihr Ideal ist der „Systemische Manager“, der der Komplexität des von ihm zu steuernden Systems mit ganzheitlicher Denke und einem ausgeprägten Sinn für Analyse und Synthese begegnet (vgl. dazu ebenso Bleicher 1996).

Außerdem wird von den Markenverantwortlichen ein leistungsernster Führungsstil erwartet, sprich Redlichkeit. Wie bereits erwähnt sprach Domizlaff vom vorbildlichen Stil des Kaufherrn in Abgrenzung zum Jahrmarktsverkäufer (Marktschreier), dem der schnelle Gewinn wichtiger ist als ein Kunde, der wiederkommt. Leistungsernst meint unter anderem, dass das, was kommuniziert wird und das, was praktiziert wird, identisch sind – Worte und Werke müssen miteinander in Einklang stehen, das hat schon Seneca gefordert. Potemkinsche Dörfer beschädigen die eigene Glaubwürdigkeit und setzen das Vertrauen der Menschen aufs Spiel. Und damit auch den ökonomischen Erfolg. „You can't build a brand around an empty promise“ (Joachimsthaler 2002: 29).

Wenn BMW zum Beispiel mit einem Photo (siehe Abbildung 8) potentiellen Käufern suggeriert, dass im neuen 1er zwei erwachsene Männer (Basketballspieler) von jeweils weit über 1,90 Meter Körperlänge ohne Probleme hintereinander sitzen können, ist das eine Form von Irreführung. Kommunikation und Leistung stimmen nicht überein.



Abbildung 8: BMW 1er. Quelle: BMW Magazin, 3 / 2004.

Die Markenberater Sander und Jakobs erwähnen als Beispiel für einen Widerspruch zwischen Leistungsversprechen und tatsächlichem Markenerlebnis das Modehaus C&A. Während in der Werbung vor einigen Jahren eine sehr jugendliche, Lifestyle-orientierte Markenwelt kommuniziert worden sei, habe der Kunde in den Läden weiterhin das tradierte Markenbild in der „Wühltisch-Atmosphäre“ der 80er Jahre vorgefunden (vgl. Sander / Jakobs 2004: 35).¹³⁵

Ganz wichtig ist die Freiwilligkeit der Menschen („Kundschaften sind niemals Zwingschaften“ / Deichsel 1998: 236). Sie sollen „aus freien Stücken“ ein Produkt kaufen, einen Dienst in Anspruch nehmen oder einen Radiosender einschalten.¹³⁶ Dazu müssen sie sich von der Marken-Gestalt angezogen und nicht befehligt fühlen.¹³⁷ In einem von Domizlaffs „Grundgesetzen der natürlichen Markenbildung“ heißt es: „Der Stil der Markentechnik ist der Stil einer unaufdringlichen Vornehmheit und einer selbstsicheren Würde...“ (Domizlaff 1992: 48). Für den Markensoziologen sind Imperative in der Unternehmens-Kommunikation (wie zum Beispiel das in Fernsehen und Radio weit verbreitete „Bleiben Sie dran!“) vollkommen fehl am Platze, denn: „Die Masse braucht den Glauben an die eigene Initiative“ (ebenda: 134f.). Dieser Glaube wird von einer starken Marke durch eine Art „sanfte Gewalt“ (Deichsel 2006: 345) hervorgerufen. Hier sei an den Aphorismus von La Rochefoucauld erinnert: „L’homme croit souvent se conduire lorsqu’il est conduit.“ (Der Mensch glaubt oft zu führen, während er geführt wird.)

¹³⁵ Die Wahrscheinlichkeit einer Kundenbindung reduziert sich ebenfalls, wenn – wie der Autor der Arbeit im Dezember 2004 bei „Air Berlin“ erlebt hat – in einem Flugzeug die Stewardessen und der Steward mit den Worten „Meine charmanten Kolleginnen und mein reizender Kollege...“ vorgestellt werden, aber ihre Tätigkeit während des gesamten Fluges lustlos bis unfreundlich ausüben.

¹³⁶ Dahrendorf nennt diese Bündnisse „freiwillige Assoziationen“ (2003: 129).

¹³⁷ In diesem Zusammenhang sei auf das deutsche Sprichwort „Zwang währt nicht lang.“ hingewiesen. Wiswede spricht vom Gefühl der Reaktanz. Empfiehlt der Mensch seine eigene Entscheidungsfreiheit eingeengt, wirkt sich das immer vertrauensschädlich aus (vgl. Wiswede 1996: 73). Zur Bedeutung von Vertrauen für Marken siehe 3.5.

Kontinuität dagegen ist existentiell – beim Produkt-Inhalt, der Form und der Kommunikation.¹³⁸ Sie ist die *conditio sine qua non* für den Markenaufbau.

Erneut sei auf Hagemann verwiesen, der, ohne explizit über Markenbildung zu schreiben, vom Management einer Zeitung „Beharrlichkeit von Form und Inhalt“ forderte: „Nur aus gewichtigen Gründen wird der kluge Zeitungsgestalter von dieser Kontinuität abweichen, etwa, um neuen technischen oder inhaltlichen Notwendigkeiten Rechnung zu tragen oder Beschwerden und erkannte Mängel abzustellen“ (Hagemann 1950: 25).

Drei Beispiele sollen verdeutlichen, warum Beharrlichkeit entscheidend ist: Die Zigarettenmarke „Camel“ wurde in den Köpfen der Verbraucher mit ähnlichen Begriffen assoziiert wie die „Cowboy-Zigarette“ „Marlboro“: Freiheit, Unabhängigkeit, Männlichkeit, Abenteuer. Im Zentrum der Kampagnen stand der „Camel-Man“. Der Marktanteil stieg seit 1975 kontinuierlich und lag im Jahr 1990 bei 5,6 Prozent. Zu jenem Zeitpunkt wurde die Kommunikations-Strategie geändert. Die Werbung setzte von da an auf Stoff-Kamele und lustige Sprüche. Von 1990 bis 1998 sank der Marktanteil auf 2,7 Prozent (vgl. Esch 2004: 19). Marlboro dagegen hat nach wie vor den Cowboy als Visual – ohne Unterbrechung seit 1963. Der Marktanteil liegt bei knapp 30 Prozent (vgl. Riesenbeck / Perrey 2004: 33).

¹³⁸ Halstenberg verlangt „semiotische Stringenz“ (Halstenberg 1999: 150). Sei es das Logo, die Schrift, die Verpackung, der Slogan, die Melodie (bei TV- und Radio-Spots), der Sprecher – überall, wo es möglich ist, müssen differenzierende Muster aufgebaut werden. Die ganzen Marken, die ihre Fernsehwerbung von dem Schauspielers Sky Du Mont sprechen lassen, verschenken diese Möglichkeit (u.a. Kabel 1, Bitburger, Peugeot, Fielmann, Apotheken-Rundschau, Campari Orange). Das kann dazu führen, dass man hintereinander die Spots für Apotheken-Rundschau, Bitburger und Union Investment sieht und dreimal am Stück dieselbe Stimme hört (so geschehen am 24.11.2005 im ZDF nach der „Heute“-Ausgabe um 19 Uhr). Zur mangelnden auditiven Markenführung von Unternehmen siehe Ringe 2004: „Audio-Branding. Akustische Markenführung mit Musik und Klang“ (Unveröffentlichte Diplomarbeit).

Der zweite Fall bezieht sich nicht auf die Kommunikation, sondern den Inhalt des Produkts. „Coca-Cola“, die stärkste Marke der Welt, hat 1985 den Fehler gemacht, die Konsistenz der sagenumwobenen Brause zu ändern – nach fast 100 Jahren. Das Unternehmen aus Atlanta brachte „New Coke“ auf den Markt, weil – wie der damalige Marketing-Chef, Sergio Zyman, berichtet – die Marktforschung ergeben hatte, dass sie den Leuten besser schmeckte (vgl. Zyman 2000: 77). Keine drei Monate später wurde die Innovation rückgängig gemacht. „New Coke war für die Konsumenten ein Fremdkörper, und das Immunsystem produzierte Antikörper, um ihn loszuwerden“ (ebenda: 123). Man hatte entdeckt, „... dass das Kernstück von Coke für die Öffentlichkeit Kontinuität und Unveränderlichkeit war“ (ebenda). Im Gegensatz zu Camel erkannte Coca-Cola den Fehler. Die Erfolgsgeschichte konnte weitergeschrieben werden: Von 1993 bis 1998 wurde der Absatz um 50 Prozent gesteigert – von zehn Milliarden Kästen auf 15 Milliarden (vgl. ebenda: 78).

Das dritte Beispiel betrifft sozusagen die Form einer Dienstleistung oder genauer gesagt die Verpackung eines tangiblen Teils einer Dienstleistung: Die Fluggesellschaft British Airways hat vor einigen Jahren das Union-Jack-Symbol an den Heckflossen ihrer Maschinen entfernen und durch abstrakte Malereien ersetzen lassen. Die Motive entstammten verschiedenen Kulturen. Das Image der ehemaligen Kolonialmacht sollte durch diesen Beleg der Offenheit aufpoliert werden. Die Reaktion der Kundschaft war nicht im Sinne des Unternehmens: Erstens – das hat eine Untersuchung des Instituts für Markentechnik ergeben – verbinden die Menschen mit uneinheitlich bemalten Flugzeugen die Attribute klein, billig, unsicher, kein Prestige (vgl. Deichsel 2004a: 88). Zweitens wurde durch den Wegfall des Union Jack der Nationalstolz der Briten verletzt (vgl. Pringle / Gordon 2003: 103). „Die neue Bemalung wurde vom Management nach zwei Jahren wieder zurückgenommen und durch eine einheitliche rot-weiß-blaue Farbkomposition ersetzt“ (Deichsel 2004a: 89).

Um solche kapitalen Fehler, solche Gestaltverletzungen, zu vermeiden, müssen die Verantwortlichen das spezifische Erfolgsmuster ihrer Marke kennen – das, was das Institut für Markentechnik den „genetischen

Code der Marke“ nennt: „Denn jedes lebende System – sei es ein organisches oder ein organisiertes – regelt seine Entfaltung mit Hilfe eines solchen Codes, der sich in der Entstehungsphase bildet, der dem System seine Charakteristik verleiht und der es nachhaltig von seinen Wettbewerbern unterscheidet“ (Brandmeyer / Schmidt 1999: 277).¹³⁹

Der genetische Code umfasst also die Erfolgsfaktoren, das „Erfolgsrezept“ einer Marke, all das, was innerhalb der Wertkette für Einmaligkeit sorgt (vgl. Porter 2000: 170). Das Prinzip aber, das hinter einer erfolgreichen Markenführung steckt, heißt Selbstähnlichkeit.

3.4.6 Selbstähnlichkeit

„Ich werde ersehnen, dass Sie sich stets selbst ähnlich bleiben...“

Voltaire an Friedrich den Großen

Der Begriff Selbstähnlichkeit stammt aus der fraktalen Geometrie. Ein Fraktal ist ein Objekt, das maßstabsunabhängig ist. Seine Teile spiegeln die Gesamtstruktur wider (vgl. Bolz 1997: 239). Diese Ähnlichkeit innerhalb von Strukturen in unterschiedlichen Größenordnungen ist allgemein beobachtbar – man denke nur an Küstenlinien, Bäume oder Blumenkohl. Benoit Mandelbrot hat diese Selbstähnlichkeit in seinem Werk „Les objets fractal: Forme, hasard et dimension“ (1975) mathematisch beschrieben. Ausgearbeitet erschien seine Arbeit 1982 in englischer Sprache unter dem Titel „The fractal geometry of nature“. Eine

¹³⁹ Ein Beispiel für das Verkennen des genetischen Codes aus der Medienbranche liefert Weichler: Das erfolgreiche Lifestyle-Magazin MAX wurde 2002 zur journalistisch anspruchsvollen jungen Illustrierten umpositioniert. Ende desselben Jahres wurde MAX wegen zu geringer Auflage und Anzeigenerlöse zum zeitgeistigen Monatsmagazin zurückentwickelt (vgl. Weichler 2003: 82). Zu weiteren Beispielen von Marken, deren Management den genetischen Code der Marke missachtet hat, siehe Brandmeyer 2002: 72f. Auf der Homepage von Porsche wird bewusst von der DNA der Marke gesprochen: „Nirgendwo sind die Porsche Gene besser ersichtlich als beim Design unserer Fahrzeuge. Tradition und Innovation werden auf jene besondere Weise vereint, die für unsere Fahrzeuge so charakteristisch ist“ (www2.porsche.com/dna/pd.asp, 20.5.2005).

Figur, in der das Prinzip der Selbstähnlichkeit bereits 1917 dargestellt wurde, ist das „Sierpinski-Dreieck“ (benannt nach seinem Erfinder Waclaw Sierpinski). Es entsteht dadurch, dass man ein gleichseitiges Dreieck in vier kongruente Teildreiecke unterteilt und diesen Schritt auf die drei äußeren Dreiecke erneut anwendet. Dieses Verfahren kann beliebig oft wiederholt werden (siehe Abbildung 9). „Das Ganze lässt sich in Teile zerlegen, die so aussehen wie exakte verkleinerte Kopien des Ganzen“ (Peitgen 2006: 308).

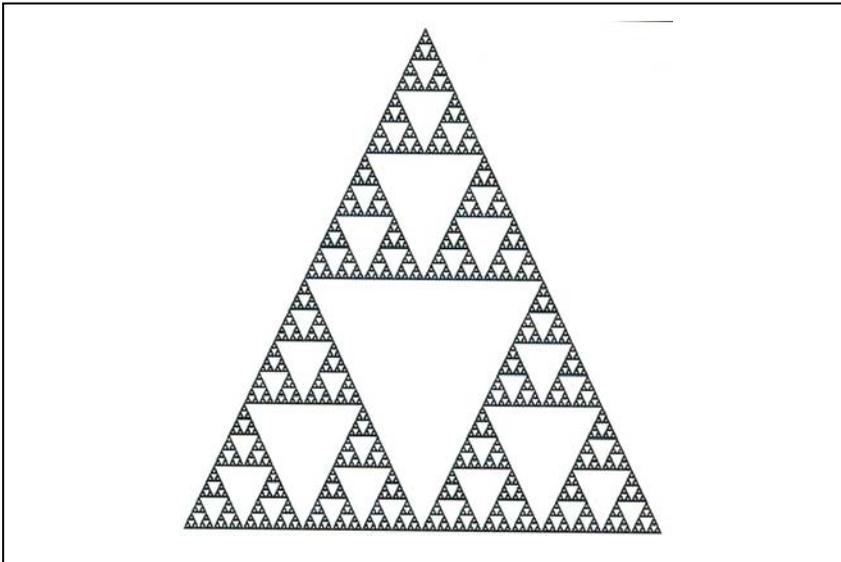


Abbildung 9: Das Sierpinski-Dreieck. Quelle: Deichsel 2004a: 112.

Bei natürlichen Strukturen ist die Selbstähnlichkeit des Sierpinski-Dreiecks nicht gegeben, weil sie „immer im Wechselspiel von (genetischer) Determination und Umwelteinfluss entstehen“ (Deichsel 2004a: 113). Hier kann man lediglich von Ähnlichkeit sprechen und nicht davon, dass die Teile eine exakte Verkleinerung des Ganzen darstellen. Selbstähnliche Reproduktion in lebenden Systemen ist daher nicht zu verwechseln mit identischer Reproduktion, sprich Klonen: „So etwas gibt es nur im Bereich der rein technischen Systeme...“ (Brandmeyer

2002: 36). Das generelle Prinzip ist aber evolutionstheoretisch von essentieller Bedeutung: „Die selbstähnliche Reproduktion seines Musters befähigt ein lebendes System, sich auszubreiten, sein Umfeld zu besetzen und im Wettbewerb zu überleben“ (ebenda: 39). Der Physik-Nobelpreisträger Gerd Binnig spricht von „Selbstbeschränkung des Zufalls“ (Binnig 1997: 375).

In Bezug auf lebende Systeme bedeutet Selbstähnlichkeit: Variabilität innerhalb strenger Regeln.¹⁴⁰ Der Systemtheoretiker Helmut Willke beschreibt die daraus resultierende Verpflichtung aller Beteiligten: „Immer fordert die Bildung einer höheren, komplexeren Einheit die Begrenzung der Freiheitsgrade der Elemente, weil nur so gesamtsystemspezifische Strukturen und Prozesse geschaffen und erhalten werden können“ (Willke 2000: 139).¹⁴¹ Es gilt, die systemimmanente Dynamik zu kontrollieren.

Auch wenn die vorliegende Arbeit sich mit Unternehmen beschäftigt, soll der folgende Vergleich hier nicht unerwähnt bleiben: Die Begrenzung der Freiheit, die die Moralphilosophie „Indeterminiertheit des Handelns“ nennt, ist auch für den Fortbestand einer Demokratie wichtig. Gräfin Dönhoff kritisiert die ungebremste Liberalität in „permissive societies“ und vermisst moralische Barrikaden sowie die Bindung an Sitte und Tradition: „Die Gesellschaft zerbröselt, wenn der einzelne ungehindert bestimmen kann, wie viel Freiheit er sich nehmen darf“ (Gräfin Dönhoff 1997: 55). „Worst case“ ist der Rückfall in den Natur-

¹⁴⁰ Das hier beschriebene Verständnis von Selbstähnlichkeit hat trotz der begrifflichen Verwandtschaft nichts gemein mit der „fraktalen Marke“ von Gerken (1994). Im Gegenteil: Nach dem Motto „Beständig ist nur der Wandel“ zerfallen bei ihm alle Strukturen zugunsten einer permanenten Evolution (vgl. Gerken 1994: 133). Für Gerken muss sich die Marke dadurch profilieren, dass sie ständig in einem anderen Gewand auftritt. Ein Beispiel ist die Werbung der Zigarettenmarke „West“. Zu einer ausführlicheren Auseinandersetzung mit diesem Ansatz siehe Hellmann 2003: 331ff.

¹⁴¹ Auch in den mittlerweile veröffentlichten Tagebüchern von Rudi Dutschke, dem Wortführer der deutschen Studentenbewegung in den 60er Jahren, findet sich ein Satz, der dieses Phänomen beschreibt: „Es erhebt sich... die organische Ganzheit gegen die individualistische Auflösung...“ (Dutschke 2003: 74).

zustand, wie ihn Thomas Hobbes beschrieben hat: Ein Krieg eines jeden gegen jeden.¹⁴²

Bei der Selbstähnlichkeit geht es um die dialektische Einheit stabilisierender und innovierender Kräfte in einem System (vgl. Kagan 1995: 345). Für Watzlawick, Beavin und Jackson sind Stabilität und Wandel zwei der wichtigsten Manifestationen des Lebens (vgl. 1996: 33) – eine Einschätzung, die auch Susan Sontag geteilt hat. In ihrer Dankesrede für den Friedenspreis des Deutschen Buchhandels 2003 sagte sie: „Alt und neu sind die ewigen, unumstößlichen Pole aller Wahrnehmung und aller Orientierung in der Welt. Ohne das Alte kommen wir nicht aus, weil sich mit ihm unsere ganze Vergangenheit, unsere Weisheit, unsere Erinnerungen... verbinden. Ohne den Glauben an das Neue kommen wir nicht aus, weil sich mit dem Neuen unsere Tatkraft, unsere Fähigkeit zum Optimismus... verbinden“ (In: Süddeutsche Zeitung 235/2003:11).

Und auch der ehemalige Bundespräsident Johannes Rau hat diese Janusköpfigkeit des Lebens erwähnt, als er in seiner Weihnachtsansprache 2003 sagte: „Eine Gesellschaft lebt von Flexibilität und Wagnis, von Neugier und Aufbruch. Sie lebt aber auch von Treue und gegenseitigen Verpflichtungen, von Solidarität, von Engagement und Hingabe.“

Ein Gewässer, das an allen Seiten durch Ufer eingeschlossen ist, stagniert und verdirbt. Ist es nach allen Seiten hin offen, strömt es ungehemmt und verwildert. Jeder Mensch, jedes System hat ein eigenes optimales Verhältnis zwischen Stabilität und Wandel. Dieses individuelle Optimum in der „Kombination von Festigkeit und Flüchtigkeit“

¹⁴² „Auch die Auflösung der Großfamilie ist ein Beispiel dafür, wie einerseits Wahlmöglichkeiten und Spielräume zunehmen, andererseits Orientierungen und Bindungen verloren gehen“ (Willke 2000: 147). Dahrendorf nennt diese Bindungen „Ligaturen“. Für ihn gibt es wenig, was schlimmer ist „... als die Beliebigkeit der haltlosen Welt...“ (Dahrendorf 2003: 54).

(Maturana / Varela 1987: 259) gilt es zu finden und zu steuern (siehe das Kleingedruckte in Abbildung 10).¹⁴³

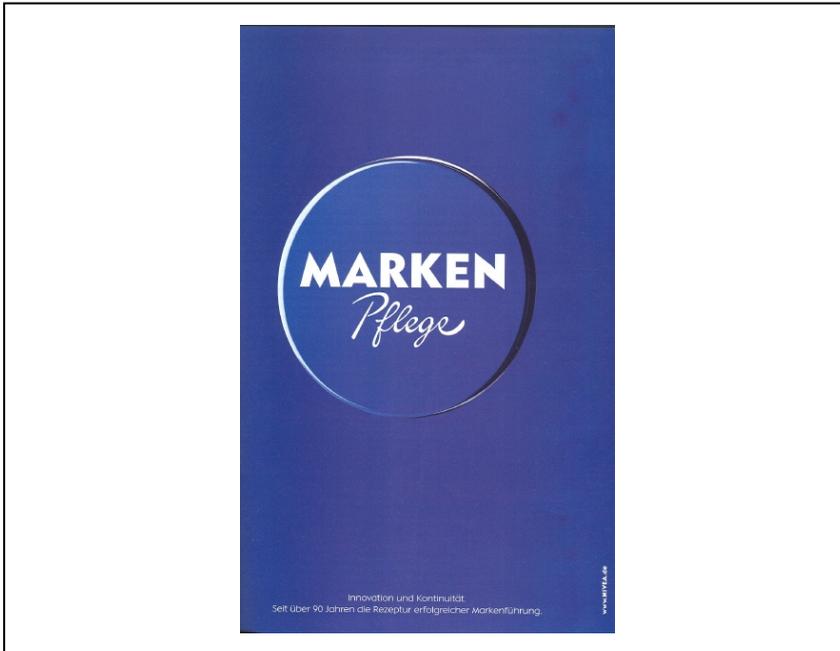


Abbildung 10: Anzeige von NIVEA. Quelle: absatzwirtschaft marken 2004.

Selbstähnlichkeit bedeutet in der Markenführung: „Die Markengestalt muss vertraut gehalten werden, Produkte dagegen können, ja müssen aktuell sein“ (Deichsel 2002: 49f.). Niemand möchte als verstaubt gelten. Halstenberg nennt es „basale Profilkonstanz“, die zeitgemäß interpretiert und ausgestaltet wird (vgl. Halstenberg 1996: 80f.).¹⁴⁴ Otte

¹⁴³ Die richtige Mischung aus Innovation und Kontinuität ist auch für eine Partnerschaft entscheidend. Man darf sich nicht langweilen, aber gleichzeitig bedarf es auch vertrauter Wahrnehmung und gemeinsamer Rituale.

¹⁴⁴ „Matisse hat Jahrzehnte das Gleiche gemalt – nur immer wieder anders“ (Beitrag über eine Ausstellung in Düsseldorf im Nordwestradio am 28.10.2005). Ein Beispiel

verweist auf die Theorie der pragmatischen Information: „Pragmatische, d.h. wirksame Information ist immer zusammengesetzt, und zwar aus zwei komplementären Elementen, erstmaligen und bestätigenden“ (Otte 1995: 46). Sowohl reine Erstmaligkeit als auch reine Bestätigung bedeuten für lebende Systeme Bedrohung. Reine Erstmaligkeit ist Chaos, reine Bestätigung Stagnation. Insgesamt sollte bei der Führung von Gestaltsystemen die Bestätigung der Erstmaligkeit aber vorgezogen werden: Bei ertragsstarken Markensystemen treten Alt und Neu in der Regel im Verhältnis 80:20 auf (vgl. Brandmeyer 1999: 398; siehe auch Deichsel 2006: 357). Dies überrascht nicht, wenn man sich die menschliche Neigung zum Ritual vergegenwärtigt (vgl. König 1985: 173).

„Je selbstähnlicher sich ein Muster präsentiert, desto deutlicher wird es im Markt erkannt. Und derartiges Erkennen ist ganz zweifellos die Voraussetzung für freiwillige Bindung“ (Peitgen 2006: 312). Man könnte es auf folgende Formel bringen: So viel Wiederholung wie möglich, so viel Veränderung wie nötig!¹⁴⁵

Selbstähnlichkeit bedeutet aber auch selbstbestimmte Markenführung. Die Verantwortlichen müssen sich an den Gesetzmäßigkeiten des jeweils einmaligen Markensystems orientieren und nicht am Markt (vgl. Schmidt 2003: 47).¹⁴⁶ Das heißt nicht, dass man den Markt und seine Entwicklungen ignoriert, ist aber ein Plädoyer gegen das so genannte Benchmarking: „Die Stärkenprofile der Wettbewerber werden systematisch analysiert und zur Leistungsvorgabe für das eigene Handeln gemacht... Die Kopie eines fremden Erfolgsmusters erreicht oder überflügelt aber niemals das Original... der Weg an die Spitze der Konkur-

für dieses Vorgehen im Subsystem Kommunikation ist die Kinowerbung von Langnese: Der Song „Like ice in the sunshine“ wird nahezu kontinuierlich seit 1986 verwendet. Seit einigen Jahren aber lässt Langnese ihn von bekannten Gruppen in verschiedenen Musikstilen interpretieren.

¹⁴⁵ Das Festhalten an Traditionen darf aber nicht so weit gehen, dass die Anhänger des Systems das Gefühl haben, ihre Marke erstarre. Dies ist nach Ansicht vieler Menschen bei einem Gestaltsystem mit zweitausendjähriger Geschichte und über einer Milliarde „Kunden“ der Fall: Der Katholischen Kirche.

¹⁴⁶ Ihre Einzigartigkeit ist laut Zernisch das wertvollste gemeinsame Wesensmerkmal von Mensch und Marke (vgl. Zernisch 2003: 55).

renz führt ausschließlich über die rücksichtslose Verwirklichung des eigenen Konzepts“ (ebenda: 97f.). Deshalb auch sagen die Verantwortlichen der erfolgreichsten Fastfood-Kette der Welt: „McDonald’s orientiert alles an McDonald’s“ (Kreiner 2004: 73).

Meyer / Blümelhuber nennen es „Ressourcenorientierung“: „Anstatt sich – wie so häufig – branchenüblich zu verhalten, liegt der Fokus auf Alleinstellung und Distinktion“ (Meyer / Blümelhuber 2002: 63). Das Benchmarking dagegen versucht, Prozesse von einem Unternehmen auf das andere zu übertragen und ignoriert dabei die einmalige Entstehungsgeschichte von Prozessen (vgl. Sprenger 2005: 106). Auch Deichsel ist der Ansicht, dass von der Beobachtung der Konkurrenz eine ständige Bedrohung der Selbstähnlichkeit ausgeht (vgl. Deichsel 2004a: 130). „Selbstähnlichkeit bedeutet daher immer: Selbstreferenz statt Fremdreferenz“ (ebenda).¹⁴⁷

Einzigartige und klare Muster sind wesentliche Voraussetzungen für Erfolg, denn sie sind vertrauensbildende Maßnahmen (vgl. Schmidt 2005: 34).

3.5 Die Bedeutung von Vertrauen für die Markenbildung

„Vertrauen ist eine schöne, ethische Sache. In der Ökonomie ist es die Bedingung für nachhaltige Erlöskraft.“

Manfred Schmidt

„Vertrauen ist der Leim des Lebens“ (Covey 1999: 185), das effektivste Bindemittel für jedwede Art von Bündnis – sei es die Ehe, die Familie, der Freundeskreis, das Kollegium, die Mannschaft oder eine ganze Gesellschaft. Der ehemalige Bundespräsident Johannes Rau hat in seiner letzten „Berliner Rede“ am 12. Mai 2004 davon gesprochen, dass

¹⁴⁷ Das Kopieren eines Erfolgsmusters kann sogar das Original unterstützen: Als ein Spielwarenhersteller gemeinsam mit dem Fernsehsender DSF ein Plastik-Plagiat des berühmten Spiels „Tipp-Kick“ auf den Markt brachte, führte dies zu einem höheren Absatz des Originals (vgl. FASZ, 29.2.2004).

die Stimmung in Deutschland von einem Mangel an Vertrauen geprägt ist: „Vertrauen kann man nicht anordnen, nicht befehlen. Vertrauen kann man nicht beschließen. Vertrauen muss wachsen.“ Schwierig daran ist, dass immer irgendwer in Vorleistung gehen muss. Und dennoch weiß jeder, dass Vertrauen erstrebenswert ist, weil es den eigenen Handlungs- und Erlebnisspielraum erweitert (vgl. Luhmann 1973: 7). Raus Nachfolger Horst Köhler nannte das Vertrauen in seiner Antrittsrede am 23. Mai 2004 „Sozialkapital“.

Der Erfolg des Markensystems steht und fällt ebenfalls damit, ob die Mitglieder der diversen Bündnisse – allen voran die Beziehung der Verbraucher zur Marke – einander vertrauen (vgl. Pringle / Gordon 2002: 145). Die Basis dafür ist, dass die Menschen das Gefühl haben, ernst genommen zu werden (vgl. die Studie „Zukunftsmarkt Mobilität“ von Trendbüro: 34). Die ehemalige Verbraucherschutzministerin Renate Künast konstatiert: „Das Vertrauen der Verbraucherinnen und Verbraucher in die Märkte und deren Regeln ist das Grundkapital der Binnenwirtschaft“ (Pressemitteilung vom 1.12.2004 auf www.verbraucherministerium.de, 5.1.2005).¹⁴⁸

Kein Wunder also, dass Hans Domizlaff sein Lehrbuch der Markentechnik „Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens“ genannt hat – wobei das Attribut „öffentlich“ von Bedeutung ist: „Wenn es einer Marke gelingt, in den öffentlichen Ruf der Vertrauenswürdigkeit zu gelangen, realisiert sie die höchste Verdichtungsstufe... Der einzelne Kunde vertraut vorwiegend deshalb, weil auch die anderen vertrauen...“ (Deichsel 2004a: 126). Schmidt bestätigt: „Öffentliches Vertrauen ist die ökonomisch widerstandsfähigste Form von Vertrauen (Schmidt 2005: 33).

Meffert, Burmann und Koers haben in diesem Zusammenhang ein Versäumnis des Marketings beobachtet: „Die seit dieser Zeit (Domizlaffs Veröffentlichung zur Markentechnik 1939, Anm. M.B.) entstandenen

¹⁴⁸ Fukuyama spricht von einer Art Steuer, mit der alle Erscheinungsformen wirtschaftlichen Handelns belegt werden, wenn in einer Gesellschaft Misstrauen herrscht (vgl. Fukuyama 1995: 45).

Ansätze der Markenführung haben dieser frühen Erkenntnis jedoch nur unzureichend Rechnung getragen... Die Untersuchung der Voraussetzungen und Einflussfaktoren der Vertrauensbildung im Rahmen der Markenführung wurde demzufolge vernachlässigt“ (Meffert / Burmann / Koers 2002: 68).¹⁴⁹ Auch Sprenger betont die immense Bedeutung dieses immateriellen Vermögensgegenstandes: „Vertrauen schafft mehr Werte als jedes wertsteigernde Managementkonzept“ (Sprenger 2002: 7).

Eine Marke, die das öffentliche Vertrauen genießt, ist der ADAC. Laut der Studie „Perspektive-Deutschland“ (Online-Umfrage zwischen September 2004 und Januar 2005) ist der ADAC, der im Jahr 2003 seinen 100. Geburtstag gefeiert hat, die Institution, der die Deutschen am meisten vertrauen (zum dritten Mal in Folge). Platz zwei von 16 abgefragten Organisationen und Einrichtungen belegt das Deutsche Rote Kreuz, die Drittplatzierten Greenpeace und Caritas sind bereits weit abgeschlagen (www.perspektive-deutschland.de/files, 4.5.2005).

In hoch komplexen Gesellschaften wie der deutschen muss das persönliche Vertrauen oft einem Systemvertrauen weichen (vgl. Bolz 2001: 14). Diese Art Grundvertrauen zur Gesellschaft wird vor allem durch die Massenmedien erzeugt, weil sie aufgrund ihrer Publizität die Misstrauen generierende Geheimhaltung negieren (vgl. ebenda: 15).¹⁵⁰ Wegen des geringen Konsums und der hohen Arbeitslosigkeit in Deutschland stellte die Zeitschrift w&v (werben & verkaufen) Ende 2004 dennoch „Die Vertrauensfrage“ (Titel von w&v, 45 / 2004). Der Deutsche Werbe Kongress 2005 stand vor dem Hintergrund der „massiven Vertrauenskrise von Politik und Wirtschaft“ (Broschüre zur Veranstaltung) unter dem Motto: „Vertrauen als Währung“. Und das Programm der

¹⁴⁹ Obgleich es auch relativ kurze Zeit nach Domizlaff Autoren gab, die auf die Bedeutung von Vertrauen bei der Markenbildung hingewiesen haben. So schrieb Rasch 1954: „Der Wert einer Marke beruht auf Vertrauen“ (zitiert nach Hellmann 2003: 221).

¹⁵⁰ Es überrascht daher nicht, dass die BBC nach der Apotheken-Kette Boots das Unternehmen ist, in das die Briten (15-24 Jahre) laut einer Umfrage von 1999 das größte Vertrauen haben (vgl. Pringle / Gordon 2002: 151).

SPD für die vorgezogene Bundestagswahl am 18. September 2005 trug den Titel: „Vertrauen in Deutschland“.

Carl Christian von Weizsäcker unterscheidet zwischen umfassendem Vertrauen, wie es das Kind zur Mutter hat und spezifischem Vertrauen, wie es der Patient dem Arzt entgegenbringt (vgl. 2001: 252). Oder der Kunde einer Marke.¹⁵¹

Kannten Produzent und Konsument sich in früheren Zeiten persönlich, werden heute überwiegend Produkte gekauft, deren Hersteller und Herstellung unbekannt sind. Anonymität und Unsicherheit werden durch die Marke kompensiert: „Je mehr die Wirtschaft zu einer Wirtschaft des Unsichtbaren wird, desto wichtiger wird Vertrauen“ (Bolz 2001: 19).

Auf dem Weg zum Vertrauen müssen die Menschen zunächst Gefallen finden, Gefallen an der ihnen angebotenen Gestalt – sei es ein Auto, ein Mineralwasser, ein Restaurant oder eben ein Radio-Programm. Fällt dieses „ästhetische Urteil“ positiv aus und wiederholen die Menschen den Kauf, den Besuch oder das Einschalten, gewinnt das Produkt für sie an Bedeutung. Tönnies sprach in diesem Zusammenhang von einer Art Dreisprung: Gefallen, Gewohnheit, Gedächtnis.¹⁵² Ziel ist ein geistiger Zustand beim Kunden, den die Markensoziologie „bewusste Unnach-

¹⁵¹ Ein Beispiel für die kommunikative Nutzung der zwei Vertrauens-Arten ist eine Anzeige der Deutschen Bank. Darauf ist ein kleiner Junge zu sehen, der hochgeworfen wurde oder irgendwo runtergesprungen ist. Am unteren Bildrand sind die ausgestreckten Arme eines Erwachsenen zu sehen, der ihn auffangen wird. Dem Gesichtsausdruck des Jungen nach zu urteilen, geht er fest davon aus. Links neben dem Jungen steht „Vertrauen.“, rechts von ihm „Leading to results.“ Die Anzeige ist überschrieben mit „Vertrauen ist die Basis für Erfolg. Jetzt und in Zukunft.“ Nicht besonders vertrauensweckend – weder bei Mitarbeitern noch in der Öffentlichkeit – war die Ankündigung von Vorstandschef Josef Ackermann Anfang 2005, weltweit 6.400 Arbeitsplätze abzubauen, obwohl die Deutsche Bank im Jahr 2004 ihren Gewinn um 87 Prozent gesteigert und damit das beste Ergebnis seit 2000 erzielt hat.

¹⁵² Einen ähnlichen Prozess, allerdings „nur“ im Kauf eines Produkts gipfelnd, meint das Werbewirkungsmodell AIDA (attention, interest, desire, action). Es beschreibt jedoch nicht die langfristige Bindung an eine Marke. Müller (2004: 89) schreibt speziell über das Verhältnis zwischen Medienangebot und Publikum, dass Aufmerksamkeit (Bekanntheit) über Attraktivität (Image) in Akzeptanz (Marktanteil) transformiert werden muss.

denklichkeit“ nennt – ein berechtigtes blindes Vertrauen, das unter anderem auf Vertrautheit basiert: „Vertrauen weckt nur, wer das Vertraute immer wiederholt“ (Hacker zitiert nach Brandmeyer 1990: 34).¹⁵³ Und Vertrautheit absorbiert Risiken und Unsicherheit – macht selbstbewusst: „Erst im Zusammenspiel mit den vertrauten Dingen sind wir stark“ (Deichsel 2004: 23).¹⁵⁴ Belz bezeichnet Kontinuität und Verlässlichkeit daher als wesentliche Voraussetzungen für erfolgreiches Vertrauensmarketing (vgl. Belz 2005: 8).

„Die Vertrauensbrücke, die die Marke zwischen Hersteller und Verbraucher bildet, bedarf der ständigen Pflege und Instandhaltung“ (von Weizsäcker 2001: 257). Wird das blinde Vertrauen, das man auch als positives Vorurteil bezeichnen kann, dennoch missbraucht, kann dies der Anfang vom Ende einer Marke sein. Denn: „Es dauert lange, bis ein Produkt zur Marke wird; ganz schnell kann es jedoch gehen, dass eine Marke am Boden liegt“ (Trauboth 2003: B6). Das Unternehmen muss durch seine Leistungen immer wieder aufs Neue belegen, dass das öffentliche Vertrauen gerechtfertigt ist: „Es muss sich täglich gegen die urteilende Macht der öffentlichen Meinung behaupten. Sie greift jede Unredlichkeit, jeden Qualitätsverlust auf; sie kommentiert Skandale und Querelen und zerrt Betrugerei und Fälschung vor den Richterstuhl der Öffentlichkeit... und es mit der öffentlichen Meinung zu verderben, ist verderblich für ein Unternehmen“ (Deichsel 2004a: 52f.).

Bundespräsident Köhler fasst zusammen: „Der Schlüssel zum Vertrauen der Bürger sind Wahrhaftigkeit und Stetigkeit, Stimmigkeit und

¹⁵³ „Nichts Langfristiges ist ein verhängnisvolles Rezept für die Entwicklung von Vertrauen...“ (Sennett 1999: 27f.). Die Langfristigkeit im Sinne von Tradition ist auch ein Grund für den ungebrochenen Erfolg familiengeführter Unternehmen in Abgrenzung zu großen Aktiengesellschaften: „Innovativ im Geschäft, konservativ in der Kultur“ titelte der *Weser Kurier* (22.1.2005, S. 22).

¹⁵⁴ Hier sei an das englische Wort für vertraut erinnert: familiar. Gleichzeitig gibt Luhmann zu bedenken, dass Vertrautheit ebenso Voraussetzung für Misstrauen ist: „Nicht nur günstige Aussichten, sondern auch Gefahren bedürfen einer gewissen Vertrautheit...“ (Luhmann 1973: 19f.).

Berechenbarkeit“ (zitiert nach Schmidt 2005: 6). Das gilt nicht nur für die Politik.

3.6 Parallelen zwischen dem Ansatz der identitätsorientierten Markenführung und der Markensoziologie

Die Ausführungen über die Erwartungen an das Marken-Management haben gezeigt, dass es in den zentralen Fragen Übereinstimmung gibt zwischen dem betriebswirtschaftlichen Ansatz der identitätsorientierten Markenführung auf der einen und der Markensoziologie von Alexander Deichsel sowie der heutigen Markentechnik auf der anderen Seite. Beide „Schulen“ konzentrieren sich auf das Gestalten der Ursachen, das Managen der Aussagen. Denn das angestrebte Image ist eine ideale Reaktion auf erbrachte Leistungen.

In der Tradition von Domizlaff legen beide Perspektiven ihr Hauptaugenmerk auf das Vertrauen der Menschen, das eine Marke gewinnen muss. Zwischen Menschen und Marke soll eine dauerhafte und möglichst „monogame“ Beziehung entstehen, eine treue Kundschaft soll aufgebaut werden. Und da ein hoher Bekanntheitsgrad und eine beliebte Werbekampagne nicht ausreichen, um die Verbraucher zum wiederholten Kauf zu bewegen (Deichsel: „Ein bekannter Name ist noch längst kein guter Name...“ / 2006: 346), ist Markenführung eben nicht auf die Kommunikationspolitik beschränkt. „Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens“ (Domizlaff) erreicht man nach Ansicht der Identitäts-Anhänger und Markensoziologen nur, wenn man die Marke als Ganzheit betrachtet, deren Elemente in Wechselwirkung zueinander stehen. In der Markensoziologie wird dies anhand des Begriffs „Gesaltssystem“ deutlich. Doch auch Aaker (1996: 93) spricht von der „Gesalt“ der Marke.

Darüber hinaus fordern sowohl er, Meffert und Kapferer auf der einen als auch Deichsel auf der anderen Seite eine eindeutige Positionierung, so dass der Unterschied zur Konkurrenz deutlich wahrnehmbar ist. Dies ist nur möglich, wenn man sich als Marke fokussiert und nicht auf zu

vielen Hochzeiten gleichzeitig tanzt. Es ist wie beim Wein: Je weniger Reben am Rebstock hängen, desto besser ist die Qualität.

Die Differenzierung, also die Marken-Spezifika kann sich an den verschiedensten Stellen der Wertschöpfungskette befinden – vom Rohstoff über den Auftritt am PoS bis hin zu bestimmten Service-Leistungen.

Des Weiteren verlangen beide Seiten – trotz notwendiger Aktualität und Innovationen – Kontinuität in der Markenführung. Markenmanager müssen beharrlich und geduldig sein, denn Marken heben nicht wie Raketen ab, sondern wie Flugzeuge (vgl. Ries / Ries 2005: 286ff.).

Konsens herrscht ebenfalls dahingehend, dass alle Bestandteile der Marke aufeinander abgestimmt sein und Widersprüche vermieden werden müssen. Auch darf zwischen kommunizierter und praktizierter Leistung keine Diskrepanz bestehen („Wasser predigen und Wein trinken“), da ansonsten die Glaubwürdigkeit der Marke und somit das Vertrauen der Konsumenten (weil missbraucht) gefährdet sind.¹⁵⁵

Damit Menschen „ihren“ Marken treu bleiben, erwarten sie außer einer tadellosen Ware einen guten Kunden-Service, das, was im Deutschen als Dienstleistung bezeichnet wird. Ihr Anteil ist von Gut zu Gut unterschiedlich, doch nahezu jedes Angebot im Markt hat auch eine Dienstleistungskomponente (vgl. Kotler / Bliemel 1999: 720).

Die gestiegene Bedeutung von Dienstleistungen und die speziellen Anforderungen an die Führung von Dienstleistungsmarken werden im Folgenden thematisiert.

¹⁵⁵ Pringle und Gordon fassen diese Forderung in folgendem Bild zusammen: „Stellen Sie in Ihrer Kommunikation keine Schecks aus, die Ihr Kundendienst nicht decken kann“ (2002: 217).

4 Dienstleistungsmarken

Schon 1973 hat der amerikanische Soziologe Daniel Bell prognostiziert, dass wir in den nächsten 30 bis 50 Jahren das Aufkommen der „postindustriellen Gesellschaft“ erleben werden. Eine Komponente seiner „Post-Industrial Society“ war die Verlagerung von der Güterproduktion auf Dienstleistungen: „Die nachindustrielle Gesellschaft schließlich beruht auf Dienstleistungen, ist also ein Spiel zwischen Personen. In ihr zählt weniger Muskelkraft oder Energie als Information“ (Bell 1985: 134).

Aufgrund der Fülle der Märkte bei gleichzeitig gestiegener Homogenität der Produkte bekommt der Begriff der Dienstleistung immer größere Bedeutung. Auch die Möglichkeit der Kunden, sich mittels neuer Technologien und Institutionen über Anbieter und Angebote zu informieren (so gibt es mittlerweile das Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft), also eine größere Markttransparenz, forciert diese Tendenz. „Die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft ist neben der Globalisierung und der Informationsorientierung der Trend, der die Wirtschafts- und Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts wesentlich prägen wird“ (Mangold 1998: 5).

„Nachdem... Marken zunehmend nicht nur hinsichtlich ihrer gebrauchstechnischen Eigenschaften, sondern auch hinsichtlich ihres emotionalen Profils austauschbar werden, bietet es sich an, eine weitere Nutzensausweitung über den Servicenutzen zu suchen. Produktbegleitende Dienstleistungen haben somit die Funktion, für den Kunden den Nutzen des Produkts zu erhöhen und zugleich eine tragfähige Kundenbeziehung aufzubauen“ (Stauss 1998: 116f.).¹⁵⁶

„Der Marsch in die Dienstleistungsgesellschaft“ (Bruhn / Meffert 2002: 2) hat aber auch vor ehemals monopolistischen (Energielieferanten oder

¹⁵⁶ Eine berühmte produktbegleitende Dienstleistung ist das „Maggi Kochstudio“, das es schon seit 1959 gibt – mit eigenem Club, Journal und anderen Angeboten. Ihren Ursprung hatte die Markenwelt von Maggi 1886. In dem Jahr erfand der Schweizer Julius Maggi die Suppenwürze.

Telefonnetzbetreiber) und oligopolistischen (Luftlinien oder Banken) Unternehmen nicht Halt gemacht. Sie waren Mitte der achtziger Jahre des 20. Jahrhunderts aufgrund von Deregulierung, Globalisierung und neuen Technologien gezwungen, sich über ihren Service Gedanken zu machen (vgl. Olins 2004: 69). Das Motto für die Unternehmen aller Branchen lautet mehr und mehr: „Closer to the consumer!“¹⁵⁷ Man richtet sich mit einer Frage an den Kunden, die Elton John in einer Ballade stellt: „What do I have to do to make you want me?“¹⁵⁸ Es wird versucht, eine möglichst optimale Kombination aus „High-Tech“ und „High-Touch“ zu schaffen (vgl. Kotler / Bliemel 1999: 729).¹⁵⁹



Abbildung 11: Fokus auf den Kunden. Schild in einem Supermarkt in Sotogrande (Spanien). Quelle: Eigene Aufnahme.

¹⁵⁷ Zum Stichwort “Consumer Insights” hat die Internet-Suchmaschine Google am 28.2.2005 1.930.000 Einträge gefunden.

¹⁵⁸ Aus „Sorry seems to be the hardest word“.

¹⁵⁹ Dass dies nicht immer gelingt, zeigen unter anderem Erfahrungen mit Call Centern, die oft ausgelagert und mit externen Arbeitnehmern besetzt sind (vgl. Pringle / Gordon 2002: 159 ff.). In diesen Fällen legt das Management mehr Wert auf Kosteneinsparung als auf die Beziehung zwischen Marke und Kunde. Professionelles Customer Relationship Management (CRM) sieht anders aus.

Gab es einst die volkswirtschaftliche Unterteilung von primärem (Landwirtschaft), sekundärem (Industrie) und tertiärem (Dienstleistungen) Sektor, so muss man heute konstatieren: Viele Menschen, die in der Landwirtschaft oder der Industrie tätig sind, leisten Dienste zur Vorbereitung, zur Begleitung und vor allem zum Absatz der Produktion (vgl. Benölken / Greipel 1994: 9). Mangold spricht in diesem Zusammenhang von einer „Tertiarisierung der Sachgüterproduktion“ (Mangold 1998: 63). Miegel resümiert: „Die von jeher künstliche Dreiteilung von Agrar-, Industrie- und Dienstleistungsbereich hat endgültig ausgedient“ (Miegel 1998: 101).

Statistisch wird aber nach wie vor eine Unterscheidung gemacht: Im Jahre 2001 wurden 69,9 % der Bruttowertschöpfung in Deutschland im Dienstleistungsbereich erzielt (vgl. Bruhn / Meffert 2002: 2). Und für das Jahr 2010 werden sogar 75 % prognostiziert (vgl. Mager 1997: 3). Im zweiten Quartal 2003 waren 83,2 % aller weiblichen Erwerbstätigen in der Dienstleistungsbranche tätig und 59 % der arbeitenden Männer (vgl. dpa-Meldung am 1.10.2003). Das bedeutet: Von den 38,1 Millionen erwerbstätigen Deutschen waren 26,75 Millionen im tertiären Sektor tätig – 70,2 %. Und 2005 betrug der Anteil bereits 71,9 % (vgl. dpa-Meldung am 2.1.2006).

Doch was versteht man unter dem Begriff „Dienstleistung“?

4.1 Definition und Eigenschaften von Dienstleistungen

Maleri weist daraufhin, dass es sich um eine heterogene Begriffswelt handelt (ebenso Meyer 1998: 5f. und Stauss 2004: 97) und dass die Betriebswirtschaft sich erst spät mit dem Thema beschäftigt hat: „Über lange Zeit war ohnehin die Frage umstritten, ob Dienstleistungen überhaupt den Gütern zugerechnet werden können, die produziert werden, d.h. als Ergebnisse einer zielgerichteten Kombination produktiver Faktoren anzusehen sind“ (Maleri 1997: 2). Der erste, der den ökonomischen Wert der Dienstleistung als reales, immaterielles Gut anerkannt hat, war Jean Baptiste Say, der auch das Begriffspaar materielle versus immaterielle Güter aufgebracht hat (vgl. ebenda: 9). Für Maleri sind

Dienstleistungen „... unter Einsatz externer Produktionsfaktoren für den fremden Bedarf produzierte immaterielle Wirtschaftsgüter, [bei deren] Produktion keine materiellen Substanzen in Form des internen Produktionsfaktors Rohstoff eingesetzt werden“ (ebenda: 3).

Graumann definiert in Anlehnung an Berekoven: „Dienstleistungen sind im marktlichen Sinne nicht-lagerfähige Güter, deren Produktion die unmittelbare raum-zeitliche Integration eines externen Faktors in Form der Person des Leistungsnehmers oder seines Verfügungsobjektes in den Leistungsprozess erfordert und die daher ausschließlich im Rahmen eines synchronen Kontaktes zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer bzw. dessen Verfügungsobjekte produziert werden können“ (Graumann 1983: 41). Auch Meffert / Burmann / Koers (2002: 265) bezeichnen die Kundenbeteiligung als zentrales Abgrenzungsmerkmal, ebenso Fließ (1996: 3).¹⁶⁰

Doch nicht alle Autoren integrieren die Mitwirkung des Kunden in ihre Definition: „Eine Dienstleistung ist jede einem anderen angebotene Tätigkeit oder Leistung, die im wesentlichen immaterieller Natur ist und keine direkten Besitz- oder Eigentumsveränderungen mit sich bringt“ (Kotler / Bliemel 1999: 720).¹⁶¹ Manzini verweist auf Butera und schreibt: „Der Begriff ‚Dienstleistung‘ meint traditionellerweise direkte Handlungsweisen von Personen zum Nutzen und zur Bedürfnisbefriedigung anderer Menschen oder ihrer Tätigkeiten“ (Manzini 1997: 48).

Bruhn folgt in seiner Definition der erstmals 1980 bei Donabedian (vgl. Meyer 1998: 12) auftauchenden Unterscheidung zwischen Potential-, Prozess-, und Ergebnisdimension:

¹⁶⁰ Als externer Faktor kommen Lebewesen (Kunde / Haustier), ein materielles Gut (z.B. Auto), Nominalgut (Geld) oder Informationen (z.B. Einkommensteuererklärung) in Betracht (vgl. Homburg / Faßnacht 1998: 535).

¹⁶¹ Dass dies kein Nachteil ist, wurde in einer US-Studie deutlich, die ergab, dass Güter, die Erfahrungen möglich machen, kostbarer sind als Güter, die in erster Linie gekauft werden, um sie zu besitzen (vgl. Der Spiegel 4/2004: 104). Bosshart nennt einen Grund: „Produkte kann man stehlen, Erfahrungen nicht“ (Bosshart 2002: 33).

„Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und / oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potentialorientierung). Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren – Menschen oder deren Objekten – nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung)“ (Bruhn 1996: 13).¹⁶²

Volkswirtschaftlich werden alle Leistungserstellungen als Dienstleistungen betrachtet, die einen Teil der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung bilden, ohne auf die Erzeugung von Sachgütern gerichtet zu sein (vgl. Maleri 1997: 14). Diese allgemeine Definition korrespondiert mit der in den USA: In der dortigen Literatur wird die Gesamtheit der Wirtschaftsgüter in commodities bzw. material goods und services bzw. non-material goods unterteilt (vgl. ebenda: 41). Oder einfach nur in goods und services: „Put in the most simple terms, services are deeds, processes and performances“ (Zeithaml / Bitner 2003: 3). Auch international werden Dienstleistungen ganz generell als Services bezeichnet: Das Abkommen der Welthandelsorganisation WTO, GATS, steht für: General Agreement on Trade in Services. Bei diesem Abkommen geht es um die Liberalisierung des Dienstleistungssektors.

Für Zeithaml / Bitner (2003: 20ff.) besitzen Dienstleistungen vier spezifische Eigenschaften:

Intangibility

“Because services are performances or actions rather than objects, they cannot be seen, felt, tasted, or touched in the same manner that we can sense tangible goods” (ebenda: 20).

¹⁶² Das Dienstleistungspotential (Personen oder Objekte) wird als „interner Faktor“ bezeichnet (vgl. Treis / Oppermann 1998: 788).

Heterogeneity

“Because services are performances, frequently produced by humans, no two services will be precisely alike... the heterogeneity connected with services is largely the result of human interaction” (ebenda: 21).

Simultaneous Production and Consumption

“Whereas most goods are produced first, then sold and consumed, most services are sold first and then produced and consumed simultaneously... Frequently this also means that the customer is present while the service is being produced and thus views and may even take part in the production process” (ebenda: 21).

Perishability

“Perishability refers to the fact that services cannot be saved, stored, resold, or returned... This is in contrast to goods that can be stored in inventory or resold another day, or even returned if the consumer is unhappy” (ebenda: 22).

Dienstleistungen unterscheiden sich also in erster Linie von Sachgütern durch ihre Nicht-Stofflichkeit („intangibility“), die auch als Immateri- alität bezeichnet wird. Diese Eigenschaft bringt Visualisierungs- und Argumentationsprobleme mit sich (vgl. Meyer 1998: 11): „Der Dienstleistungskunde kann also nicht wie bei einem Sachgut die Dienstleistung in Augenschein nehmen“ (Bretschneider 2003: 12). Ihre Qualität kann von den Kunden nicht im Vorfeld bewertet werden (vgl. Zeithaml / Bitner 2003: 36), was das wahrgenommene Kaufrisiko erhöht (vgl. Stauss 2004: 103). Während man ein Auto oder ein Kleidungsstück vor dem Kauf genauestens überprüfen kann (so genannte „Prüfqualitäten“ oder „search qualities“), muss in einem Restaurant gegessen worden sein, um die Leistung beurteilen zu können (so genannte „Erfahrungsqualitäten“ oder „experience qualities“).¹⁶³ Bei einigen Dienstleistungen ist der Kunde sogar nach dem „Verbrauch“ nicht imstande, die erbrach-

¹⁶³ Der Volksmund nennt dies „Die Katze im Sack kaufen.“

te Leistung einschätzen zu können (so genannte „Vertrauensqualitäten“ oder „credence qualities“). Dies ist zum Beispiel bei der Diagnose durch einen Arzt der Fall, aber auch oft, wenn die Dienstleistung an einem Verfügungsobjekt des Kunden ausgeführt wird (z.B. Geldanlage oder Auto-Reparatur).

Die Nichtgreifbarkeit von Dienstleistungen hat auch zur Folge, dass sie leicht imitierbar und kaum vor Nachahmung zu schützen sind (vgl. Stauss 2004: 104 oder Meyer 1998: 812). Angebote sind für den Kunden oft nur schwer zu unterscheiden.

Neben der Immaterialität unterscheiden sich Dienstleistungen von Sachgütern insofern, als Produktion und Verbrauch meistens raum- und/ oder zeitgleich erfolgen („simultaneous production and consumption“ – so genanntes „uno-actu-Prinzip“). Aufgrund dieser Tatsache können Dienstleistungen nicht gelagert werden (vgl. Bruhn 1996: 12). Die Synchronität von Herstellung und Verbrauch bestimmt – genau wie die Intangibilität – die Vergänglichkeit („perishability“) von Dienstleistungen, die das Risiko des schnellen Vergessens mit sich bringt (vgl. Stauss 2004: 104). Dienstleistungen können außerdem nicht umgetauscht oder zurückgegeben werden, wenn sie nicht den Vorstellungen entsprochen haben.

Immaterialität und Synchronität von Produktion und Konsumtion lassen die Qualität der Leistung umso bedeutsamer werden, da keine nachträgliche Verbesserung möglich ist. Im Unterschied zur maschinellen Massenproduktion („Eine Packung Wrigley’s Kaugummi sieht aus wie die nächste, und ein Wrigley’s Kaugummi schmeckt wie der andere“ (Olins 2004: 69).) sind Dienstleistungen aber nicht oder nur schwer standardisierbar („heterogeneity“), da sie in den meisten Fällen von Menschen erbracht werden: „Fähigkeiten, Launen und der Leistungswille des Anbieters prägen neben den zufälligen Umweltbedingungen den Produktionsprozess und sorgen für eine größere Variabilität des Leistungsergebnisses“ (Woratschek / Roth 2004: 365). Eine Tatsache, die eine Herausforderung für die Markenführung darstellt (vgl. Kapfe-

rer 2003: 76). Speziell bei Dienstleistungen erhalten Leistungskontrollsysteme deshalb eine größere Bedeutung.¹⁶⁴

Man unterscheidet grundsätzlich zwischen „persönlichen Dienstleistungen“ und „automatisierten Dienstleistungen“ (vgl. Meffert / Burmann / Koers 2002: 271 oder Bruhn 1996: 15).¹⁶⁵ Persönliche Dienstleistungen sind die Beratung in einer Bank oder der Haarschnitt beim Frisör, Beispiele für die zweite Kategorie sind Fahrschein-Automaten oder die Auto-Waschanlage.

Persönliche und automatisierte Dienstleistungen können wiederum unterteilt werden in Dienstleistungen, die an Objekten (z.B. Auto-Werkstatt oder Schuster) ausgeübt werden und solche, die an Menschen vorgenommen werden. Diese Typologie kann noch dadurch präzisiert werden, dass zwischen prozess- und ergebnisorientierten Dienstleistungen unterschieden wird (siehe Abbildung 12). Der Besuch eines Konzertes ist prozessorientiert, das Verfassen der Steuererklärung durch den Steuerberater ergebnisorientiert. Zum Teil sind die Grenzen allerdings fließend: Während das Essen in einem Fastfood-Restaurant eher ergebnisorientiert ist (Hunger stillen), trägt in einem vornehmen Restaurant der gesamte Aufenthalt zur Bedürfnisbefriedigung bei, was diese Dienstleistung prozessorientiert werden lässt (vgl. Bruhn 1996: 16).¹⁶⁶

¹⁶⁴ Kotler und Bliemel erwähnen die vorbildliche Qualitätsüberwachung von Lufthansa (vgl. Kotler / Bliemel 1999: 737). Zu diesem Befund passt der Erfolg der Marke: Lufthansa war 2003 erstmals die umsatzstärkste Fluggesellschaft der Welt. Die Zahl der Passagiere wurde um 15,8 % gesteigert. Und in einer Markenwert-Studie der Unternehmensberatung McKinsey belegt Lufthansa bezüglich der „psychologischen Markenstärke“ hinter NIVEA den zweiten Rang (vgl. Riesenbeck / Perrey 2004: 325).

¹⁶⁵ Kotler / Bliemel sprechen von „personellen“ vs. „maschinellen“ Dienstleistungen.

¹⁶⁶ Meyer (1998: 8) unterscheidet zusätzlich zwischen kollektiven und individuellen Dienstleistungen (je nachdem, ob die Leistung an mehreren Personen bzw. Objekten ausgeübt oder individuell erbracht wird) sowie unmittelbaren und mittelbaren. Bei den mittelbaren (medialen) Dienstleistungen besteht keine räumliche Identität zwischen internem und externem Faktor.

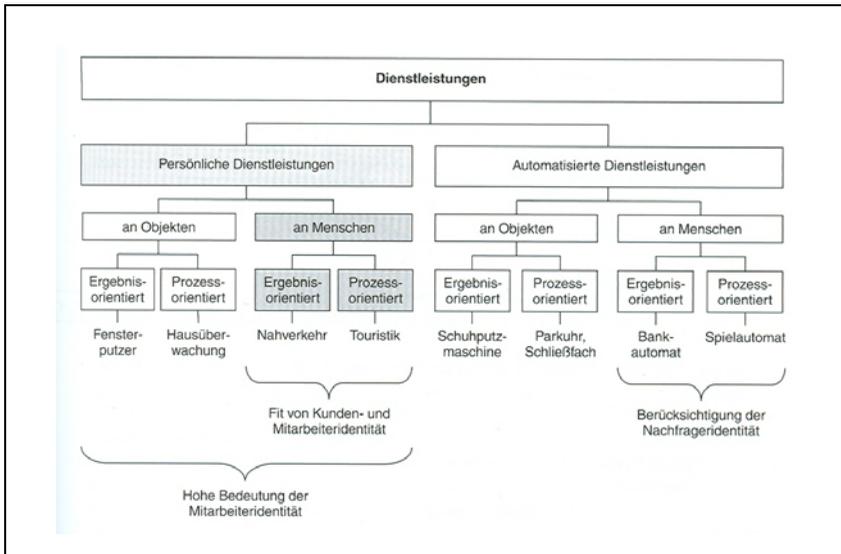


Abbildung 12: Erscheinungsformen von Dienstleistungen. Quelle: Meffert / Burmann / Koers 2002: 271.

4.2 Erwartungen an das Management von Dienstleistungsmarken

Wie bei Sachgütern ist auch für Anbieter von Dienstleistungen entscheidend, sich von der Konkurrenz abzuheben und ein insgesamt stimmiges Markenbild zu schaffen: „Der konsequente Aufbau von Differenzierungselementen und die konsistente Umsetzung dieser Elemente in der gesamten Wertschöpfungskette und in jeder Schnittstelle zum Kunden sind die zwei Kernelemente des Markenmanagements in Dienstleistungsunternehmen“ (Mei-Pochtler 1998: 666).

Booms und Bitner haben 1981 den vierteiligen Marketing-Mix bei Sachgütern für Dienstleistungen um drei Kriterien erweitert (vgl. Zeithaml / Bitner 2003: 24):

- Product (Produkt)
- Price (Preis)
- Place (Vertrieb)
- Promotion (Werbung)
- People (Personen)
- Physical Evidence (Physische Signale – Räume, Kleidung etc.)
- Process (Prozess der Dienstleistungserstellung)¹⁶⁷

Die zusätzlichen Kategorien sind notwendig, weil sie in die Bewertung einer Dienstleistung mit einfließen: „Services are grounded in organizational context, and you have to market the whole shot... (That)... is one reason why there is so much talk about the need for everyone in the service firm to have a marketing mentality...“ (Schneider / Bowen 1995: 213).

Die entscheidende Zusatzkategorie des Marketing-Mix für Dienstleistungen ist „People“. Zeithaml und Bitner (2003: 318) verdeutlichen, warum die Mitarbeiter eines Dienstleistungs-Unternehmens so wichtig sind:

They *are* the service.

They *are* the organization in the customer’s eyes.

They *are* the brand.

They *are* marketers.

¹⁶⁷ Vgl. Kotler / Bliemel 1999: 728. Siehe dazu auch Bruhn / Meffert 2002: 17ff.

Grönroos bestätigt dies – vor allem für das Frontpersonal: „Sie sind diejenigen, welche am stärksten die Unternehmenswahrnehmung durch den Kunden in den so genannten ‚Augenblicken der Wahrheit‘ beeinflussen können“ (Grönroos 1998: 147).¹⁶⁸

Auch die Unternehmensberater Andreas Bauer und Kai Howaldt stützen diese Sicht: „Das Verhalten der Mitarbeiter gilt bei Dienstleistungsmarken, die komplexe Leistungen täglich auf gleich bleibendem Niveau erbringen müssen, zu Recht als zentraler Erfolgsfaktor“ (Bauer / Howaldt: 2003: 7). Vor allem bei Dienstleistern muss deshalb dafür gesorgt werden, dass die richtigen Beschäftigten eingestellt werden. Zeithaml und Bitner (2003: 328) fordern: „Hire the right people“ (vgl. auch Schneider / Bowen 1995: 109ff.).

Das Management muss gewährleisten, dass die Mitarbeiter das Soll-Selbstbild des Unternehmens kennen, verstehen und es auch umsetzen können und wollen (vgl. Meffert / Burmann / Koers 2002: 92 und Meyer / Oppermann 1998: 992ff.). Um das Soll-Selbstbild umsetzen zu wollen, muss das Personal zunächst einmal Spaß an der Arbeit haben, denn: „You can’t make happy customers with unhappy employees.“ Die Mitarbeiter brauchen „... ein Gefühl der Zugehörigkeit und Bedeutsamkeit, das sie dazu bewegt, sich wirklich einzusetzen, ein Interesse an Zusammenhängen zu entwickeln, mehr Verantwortung für ihre Arbeit zu übernehmen und sich wirklich als Teil des Unternehmens zu fühlen und nicht als ein Rädchen im Getriebe“ (Pringle / Gordon 2002: 106). D’Alessandro empfiehlt: „The best way to convince your employees to give you as much as they can is to instill a certain pride in them about the organization they work for and the work they’re doing“ (D’Alessandro 2001: 157).

Der Weg dahin führt für Joachimsthaler über „kollaborative Kommunikation“, einen Führungsstil, der sich vom Top-Down-Prinzip verabschiedet und die Mitarbeiter dauerhaft einbindet und informiert: „Markenbildung heißt Konversation“ (Joachimsthaler 2002: 33). Aber auch

¹⁶⁸ Vor diesem Hintergrund wird der Begriff „Humankapital“ plausibel. Dennoch wurde er 2004 zum Unwort des Jahres gewählt.

„zeremonielles Verhalten“ (König 1985: 191) kann innerhalb von Belegschaften gemeinschaftbildende Wirkung haben (wobei das gemeinsame Frühstück vermutlich effektiver ist als das verordnete gemeinsame Singen einer Unternehmens-Hymne). Abbildung 13 zeigt eine Art Idealvorstellung, die bei Unternehmen mit etwas weniger Mitarbeitern aber sicher eher zu realisieren ist:



Abbildung 13: Anzeige von Deutsche Post World Net. Quelle: Journalist 1/2005.

Für herausragende Leistungen bedarf es laut Berry eines “Leadership”. Wahre Service-Leader zeichnen sich durch vier Eigenschaften aus: Sie haben eine Vision und konzentrieren sich auf Details und Nuancen, sie glauben an die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, sie lieben ihr Geschäft und sie wissen um die Bedeutung ihrer Integrität und legen daher größ-

ten Wert darauf, fair, zuverlässig und ehrlich zu sein (vgl. Berry 1998: 157ff.). Pringle / Gordon erweitern dieses Anforderungsprofil um die Fähigkeit, Mitarbeitern und Kunden zuhören zu wollen und zu können (vgl. Pringle / Gordon 2002: 219).

Diese oder ähnliche Ratschläge für einen „Leadership“ finden sich auch schon in der fast 500 Jahre alten Schrift „Il Principe“ von Niccolò Machiavelli, nur dass sein Unternehmen ein Staat ist: „Ferner soll ein Fürst die Tüchtigkeit lieben und die Trefflichen in jedem Fache ehren. Er soll seine Bürger anfeuern, ihrem Berufe emsig zu obliegen, ... jeden dazu ermuntern und alle belohnen, welche die Stadt oder den Staat auf irgendeine Weise bereichern wollen. Ferner muss er... das Volk mit Festen und Schauspielen beschäftigen, ... sich menschenfreundlich und freigebig erweisen, dabei aber seine Würde stets wahren...“ (Machiavelli 2001: 110).¹⁶⁹

Fazit: Das interne Marketing ist in Dienstleistungs-Unternehmen genauso wichtig wie das externe. Mitarbeiter sind eine bedeutsame Zielgruppe des Markenmanagements (vgl. Fassnacht 2004: 2177), für Olins sogar die wichtigste: „Bei einer Produktmarke steht der Kunde an erster Stelle. Bei einer Dienstleistungsmarke stehen die eigenen Mitarbeiter

¹⁶⁹ Der „Chef“ der Marke „Preußen“ in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts, Friedrich der Große, hat sein „Unternehmen“ in diesem Sinne geführt: Er war offen für die Bedürfnisse seiner „Mitarbeiter“, den Bürgern, und hat ihren Lebensstandard verbessert. Sie durften privat glauben, an was oder wen sie wollten (was zur damaligen Zeit extrem fortschrittlich war) – im „Job“ als Staatsbürger gab es aber weniger Spielraum. Der erste Satz im Testament des aufgeklärten Herrschers lautet dementsprechend: „Es ist Pflicht jedes guten Staatsbürgers, seinem Vaterland zu dienen und sich bewusst zu sein, dass er nicht für sich allein auf der Welt ist, sondern zum Wohl der Gesellschaft beizutragen hat“ (zitiert nach Dönhoff 1997: 181). Diese Forderung kann man ohne weiteres übertragen: „Es ist Pflicht jedes guten Mitarbeiters, seinem Unternehmen zu dienen und sich bewusst zu sein, dass er nicht für sich allein arbeitet, sondern zum Erfolg der Marke beizutragen hat.“ Spaß an der Arbeit und Stolz auf das Unternehmen, für das man tätig ist, sind die besten Voraussetzungen für diese Pflichterfüllung.

an erster Stelle“ (Olins 2004: 70). D’Alessandro resümiert: „You have to market your brand to your employees“ (D’Alessandro 2001: 160).¹⁷⁰

Der Prozesscharakter vieler Dienstleistungen bietet Unternehmen die Chance, in vielfältiger Weise dem Kunden das Besondere der eigenen Marke zu verdeutlichen (vgl. Fassnacht 2004: 2171). Die Qualität eines Hotels zum Beispiel besteht aus einer ganzen Reihe von Leistungen, angefangen beim Einchecken über das Transportieren des Gepäcks bis zum Weckdienst und den Service während des Frühstücks. Damit einher geht eine Vielzahl von Physischen Signalen, die der Kunde wahrnimmt und in seine Bewertung einfließen lässt: die Fassade des Hauses, die Hotellobby, das Treppenhaus, das Zimmer, der Frühstücksraum (inklusive Geschirr und der angebotenen Nahrungsmittel) und nicht zuletzt das Erscheinungsbild der Mitarbeiter, vor allem des Kundenkontaktpersonals. Zeithaml und Bitner setzen den Bereich „Physical Evidence“ gleich mit der Verpackung tangibler Produkte: „Product packages are designed to portray a particular image as well as to evoke a particular sensory or emotional reaction. The physical setting of a service does the same thing through the interaction of many complex stimuli“ (Zeithaml / Bitner 2003: 287).

Die Erwartungen der Kunden an die Dienstleistungsqualität werden im Rahmen dieser Arbeit vernachlässigt, da sie aus einer unternehmensbezogenen, sprich angebotsorientierten Perspektive („Aussagenkonzept“) geschrieben ist. Untersuchungen eines möglichen „Customer-GAP“ (Diskrepanz zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistung) müssten hingegen die fünf Kriterien in den Fokus rücken, die Parasu-

¹⁷⁰ Bislang haben die meisten Unternehmen aber nur mangelhaft internes Marketing betrieben: „85 % aller Mitarbeiter haben kein Commitment mit ihrem Unternehmen, identifizieren sich also nicht mit ihrer Firma. Der daraus erwachsende Schaden wird von Gallup alleine in Deutschland auf 211 Mrd. Euro geschätzt (Gallup, 2003)“ (Esch 2004: 121). 70 Prozent der deutschen Arbeitnehmer tun lediglich „Dienst nach Vorschrift“ (vgl. Burmann 2004: 21f.). Der Ausspruch „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“ macht deutlich, dass dies aus Sicht vieler Menschen unvereinbare Sachverhalte sind. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit bilanzierte im Mai 2005 über eine Erhebung: „Erfolgsfaktor Mensch – in Unternehmen oft unterschätzt“ (www.inqa.de/Inqa/Navigation/Presse/pressearchiv, 23.5.2005).

raman, Zeithaml und Berry in den 80er Jahren als die zentralen Dimensionen der Dienstleistungsqualität aus Sicht der Leistungsnehmer ermittelt haben (vgl. Zeithaml / Bitner 2003: 93 ff.):

Reliability

„Reliability is defined as the ability to perform the promised service dependably and accurately... Customers want to do business with companies that keep their promises, particularly their promises about the service outcomes and core service attributes” (ebenda: 95ff.).

Responsiveness

“Responsiveness is the willingness to help customers and to provide prompt service. This dimension emphasizes attentiveness and promptness in dealing with customer requests, questions, complaints, and problems” (ebenda: 97).

Assurance

“Assurance is defined as employees’ knowledge and courtesy and the ability of the firm and its employees to inspire trust and confidence... Trust and confidence may be embodied in the person who links the customer to the company... In other situations, trust and confidence are embodied in the organization itself” (ebenda).

Empathy

“Empathy is defined as the caring, individualized attention the firm provides its customers. The essence of empathy is conveying, through personalized or customized service, that customers are unique and special” (ebenda: 98).

Tangibles

“Tangibles are defined as the appearance of physical facilities, equipment, personnel, and communication materials. All of these provide

physical representations or images of the service that customers, particularly new customers, will use to evaluate quality” (ebenda).

Untersuchungen zu den Bedürfnissen deutscher Kunden haben zu den gleichen Kriterien geführt wie die Studien von Parasuraman / Zeithaml / Berry (vgl. Bruhn / Meffert 2002: 12):

1. Leistungskompetenz („assurance“)
Die grundsätzliche Fähigkeit, die Dienstleistung zu erfüllen.
2. Reaktionsfähigkeit („responsiveness“)
Das Eingehen auf spezielle Wünsche, und das möglichst schnell.
3. Zuverlässigkeit („reliability“)
Die Fähigkeit, die Leistung auf dem erwarteten Niveau zu erbringen.
4. Einfühlungsvermögen („empathy“)
Die empathische Kompetenz der Mitarbeiter.
5. Annehmlichkeiten des Umfeldes („tangibles“)
Das Erscheinungsbild der Räume und Mitarbeiter.

Nachdem wesentliche heutige Erscheinungsformen von Marken und Anforderungen an ihre Führung sowie die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsmarken und ihre Spezifika thematisiert wurden, ist nun zu klären, um welche Art von Gut es sich beim Radio handelt.

5 Einordnung des Produkts Radio in das Marken-Konzept

„Journalismus ist eine Serviceleistung.“

Stephan Ruß-Mohl

5.1 Das Radioprogramm als Dienstleistung

Die primäre Leistung des Radios, das Produkt, ist das Programm. Und das ist immateriell. Damit erfüllt das Radio die wohl wichtigste konstitutive Eigenschaft einer Dienstleistung (mit der Einschränkung, dass die normalerweise aus der Immaterialität resultierende Nicht-Lagerfähigkeit wegen der Möglichkeit einer Konservierung des zu sendenden bzw. gesendeten Materials nicht ganz zutrifft).

Die zweite Voraussetzung, nämlich die Synchronität von Produktion und Verbrauch, erfüllt das Radio ebenfalls überwiegend.¹⁷¹ Allerdings kommt ein Großteil ohne die aktive Beteiligung der Hörer zustande. Interaktionen zwischen Hersteller und Verbraucher finden nur statt, wenn der Sender Gewinnspiele oder so genannte Call-Ins veranstaltet (dann ist der Kunde Produktionsfaktor und Konsument in einem). Mittlerweile gibt es auch viele Programme, in denen die Hörer aufgefordert werden, sich per E-Mail zu beteiligen (meist, um sich einen Titel zu wünschen). Aber auch Umfragen durch Reporter auf der Straße oder Off-Air-Veranstaltungen sind eine Form von Integration des externen Faktors.

Auch das Kriterium der Heterogenität ist beim Radio gegeben. Die Leistung wird von Menschen erbracht, die im Gegensatz zu Maschinen jeden Tag in einer anderen Verfassung sind. Deshalb kann das Angebot nicht standardisiert werden (ausgenommen ist die Musik). Diese Eigen-

¹⁷¹ Bei dem im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Programm Bremen Eins gibt es nahezu überhaupt kein „Voice-Tracking“. Bei einigen Sendern ist das Aufzeichnen von Moderationen normal – bis zu ganzen Sendestrecken.

schaft des Radios in Abgrenzung zu tangiblen Waren betont MacFarland („broadcasting is a service business“), kritisiert sie allerdings nicht, sondern fordert sie explizit ein: „For entertainment to be fun, and for information to be useful, all kinds of creativity, novel approaches, and invention are necessary... You want people to be able to recognize its sound as distinctive from all the competing signals, whenever they tune in. But you do not want that listener to get the feeling he or she has heard most of it before, that this is a repeat“ (MacFarland 1997: 101).

Die Einordnung des Radios als Dienstleistung wird von Zeithaml / Bitner bestätigt (vgl. 2003: 4). Auch Maleri schreibt, dass das Übermitteln von Informationen Gegenstand vielfältiger Arten der Dienstleistungsproduktion ist (vgl. Maleri 1997: 50): „Dies trifft... auf die Leistungserstellung von... Fernseh- und Rundfunksendern... zu“ (ebenda). Das Programm kann als Kerndienstleistung verstanden werden (vgl. Schaarman 1998: 2).¹⁷²

5.2 Unterschiede zum traditionellen Marken-Verständnis

Ein Radioprogramm ist ein kollektives Gut (vgl. Meier / Trappel 2001: 177). Man kann auch vom „öffentlichen Gut“ sprechen (Karmasin / Winter 2000: 32). Sein Konsum durch eine Person verhindert nicht die

¹⁷² Zur Einordnung des Radiosenders als Dienstleistungsmarke siehe ebenfalls Hellstern 1997: 10ff. Auch Seidel / Libertus betonen den Dienstleistungs-Charakter von Rundfunkunternehmen (1993: 111ff.). Meier / Trappel konstatieren pauschal: „Medienunternehmen gelten als Teil des Dienstleistungssektors“ (Meier / Trappel 2001: 173). Der Auffassung Hainers, wonach Medienunternehmen insofern zu „Dienstleistungsmarken“ werden, als sie über die informierende und unterhaltende Funktion hinaus Lieferanten der werbungtreibenden Industrie werden und die Unternehmensführung an deren Vorgaben ausrichten (vgl. Hainer 1994: 1986), wird hier nicht Folge geleistet. Albrecht verbindet beide Perspektiven, wenn er sagt, dass das Radio als Dienstleister des Hörers und der werbetreibenden Industrie das aktuelle Paradigma sei (vgl. Albrecht 2002: 38).

Konsumtion durch andere (Nichtrivalität). Außerdem soll es allen Menschen in einer Gesellschaft zugänglich sein (Nichtausschließbarkeit).¹⁷³

Wenn man ein Radioprogramm als Marke begreift und führen will, muss man jedoch vor allem eine andere Besonderheit berücksichtigen: Im Unterschied zu Coca-Cola, NIVEA oder Niederegger wechselt ein beträchtlicher Teil des Produkt-Inhalts täglich: „Die Hersteller von Medienprodukten sind wegen der nur beschränkten Wiederholbarkeit der Informationen, Unterhaltung und Werbung zur fast permanenten Kreation neuer Inhalte gezwungen“ (Sjurts 2001: 9). Diese Tatsache, die Radio-Experten wie MacFarland (siehe oben) begrüßen, erschwert die für Marken notwendige Wahrnehmungskontinuität (vgl. Baumgarth 2004: 6).

Auf die fehlende Homogenität der Markenware Medien hat der Verleger Hermann Ullstein bereits 1933 in einem Brief an Hans Domizlaff hingewiesen: „Zeitschriften sind ein Markenartikel eigener Art aus dem Grunde, weil nicht eine Packung wie die andere sein darf. Jede Woche erscheint eine neue, die, trotz der sich gleich bleibenden Struktur in allem Sonstigen, ein völlig verändertes Bild geben muss...“ (Domizlaff 1982: 412). Diese Besonderheit konstatiert die Verlagsgeschäftsführung der Zeitungsgruppe Bild knapp 70 Jahre später erneut: „Bild ist ein Markenartikel mit täglich neuem Inhalt.“ Und ergänzt: „Dennoch gilt die markentechnische Forderung nach Selbstähnlichkeit auch hier“ (Fröhling / Rapelius 2002: 12).¹⁷⁴

Das Problem der Heterogenität ist beim Radio sogar noch größer als bei Printmedien, weil das Produkt – wie bereits erwähnt – oft synchron zum Verbrauch und weniger von Maschinen als von Menschen generiert wird. Die Schaffung von produktspezifischen Mustern (und zwar

¹⁷³ Zugänglichkeit ist heute ohnehin nur noch ein pekuniäres Phänomen. Laut Schulze ist der Türsteher vor der Diskothek „der letzte Gruß aus dem Mittelalter, wo freier Austausch durch geschriebene und ungeschriebene ständische Regeln, Zunftordnungen und feudale Hindernisse blockiert war“ (Schulze 2000: 57).

¹⁷⁴ Neben der ständigen Erneuerung der Inhalte sieht Baumgarth in der Inhaltsbreite vieler Medien eine Herausforderung für die klare Markenpositionierung (vgl. Baumgarth 2004: 7).

so vielen wie möglich) ist deshalb beim Radio mit seiner ungeheuren Diskontinuität, seinem hohen Anteil an „Irritation“ (vgl. Luhmann 1996: 174) umso wichtiger. Außerdem gehört ein verkürztes Gedächtnis zu den inhärenten Prinzipien von MedienKulturGesellschaften (vgl. Schmidt 2000: 10). Dies gilt es, zu kompensieren. Duisberg plädiert für eine „Marken-Bibel“, die alles Tun und Lassen festlegt. Analog zu van Riet (vgl. 3.4.5) fordert er: Nicht Geschäftsführer oder Programmchef bestimmen die Agenda – die Marke tut es (vgl. Duisberg 1998: 64).

Eine weitere wesentliche Eigenschaft von Marken – auch von Printmarken – entfällt beim Radio: der Preis. Die Verbraucher bezahlen mit ihren monatlichen Gebühren, durch die sich die öffentlich-rechtlichen Anbieter größtenteils finanzieren, nicht einen konkreten Sender, sondern das generelle Recht, Radio zu hören.¹⁷⁵ Diese Art von Preis ist ein medienpolitisches Instrument des Staates und nicht ein markenpolitisches der Hörfunk-Unternehmen. Auch Siegert bemerkt: „Rundfunkmarken können sich auf Grund des fehlenden monetären Preises im Publikumsmarkt auch im klassischen Sinn nicht diesbezüglich positionieren“ (Siegert 2001: 161). Der Preis ist beim Radio – anders als bei Zeitungen und Zeitschriften – kein Teil der eigenen Profilierungsstrategie. Das Fehlen eines Preises hat aber zwei wesentliche Vorteile: Das normalerweise bei Dienstleistungen wegen der nicht oder kaum vorhandenen „search qualities“ höher empfundene subjektive Kaufrisiko (vgl. Stauss 2004: 103) relativiert sich zu einem nicht pekuniären Risiko. Zum anderen können Radiosender nicht in die Verlegenheit geraten, einen Preiskampf à la „Geiz ist geil“ führen zu müssen. Denn dieser stellt eine Schwächungs-Quelle für das Markensystem dar (vgl. Deichsel 2006: 354 oder Stampfl 2004: 34): „Ist der Preis erst einmal zum Kaufentscheidungsfaktor Nummer eins geworden, lässt sich die abwärtsdrehende Preisspirale nicht mehr stoppen – Markenwerte werden nachhaltig vernichtet“ (Sander / Jakobs 2004: 34). Auch Schmidt konstatiert einen Verlust an Wertigkeit durch Preiskonzessionen (vgl. Schmidt 2003: 42). Und VW-Chef Bernd Pischetsrieder bestätigt: „Ra-

¹⁷⁵ Eine Hörfunkgebühr gibt es seit dem 1.4.1924. Seit 1976 kümmert sich die GEZ (Gebühreneinzugszentrale) um das Eintreiben der Rundfunkgebühren. Vorher hat dies die Post getan.

batte beschädigen das Image einer Marke...“ (Weser-Kurier 209/2003: 4).¹⁷⁶ Domizlaff hat schon 1939 in einem seiner „Grundgesetze der natürlichen Markenbildung“ gefordert: „Die Unveränderlichkeit einer sachlich und psychologisch gewonnenen Preiseinheit ist ein wichtiger Bestandteil des Markenbegriffes“ (Domizlaff 1992: 58f.).¹⁷⁷

Die Distribution kann beim Produkt Radio ebenfalls vernachlässigt werden. Das schwierige Verhältnis zwischen Hersteller und Handel beeinflusst das Geschehen in der Radio-Branche nicht, denn es gibt keine verschiedenen PoS (Point of Sale). Die Programme gelangen vom Produzenten direkt zum Endverbraucher. Die meisten Radioprogramme in Deutschland nutzen den Vertriebsweg der Terrestrik. Zwar ist der Marktzutritt für einen Sender, der sein Programm über Kabel oder Satellit ausstrahlt, einfacher. Die Bundesbürger sind aber gewöhnt, Radio terrestrisch zu empfangen. Kabel und Satellit haben sich nur beim Fernsehen durchgesetzt (vgl. Heinrich 2002: 384). Die Digitaltechnik DAB (Digital Audio Broadcasting) spielt für den deutschen Hörfunkmarkt vorerst noch keine Rolle, da – so Michael Plöger vom NDR am 22.10.2004 auf den Medientagen München – unter anderem ca. 250.000.000 Empfangsgeräte ersetzt werden müssten. Am ehesten wird bei den Autoradios mit einer Digitalisierung gerechnet (dpa-Meldung am 15.12.2004).

Was die Distribution betrifft, so ist lediglich wichtig, dass ein Sender eine konstant bleibende Frequenz hat (vgl. Siegert 2001: 162f.). Natürlich existieren Unterschiede bezüglich der technischen Reichweite der Sender. Eine große Reichweite stellt zwar einen Startvorteil dar (vgl. Siegert 2001: 162). Die Zahl der potentiellen, der möglichen Hörer ist

¹⁷⁶ Verbraucher-Phänomene wie der „Hybride Konsument“ (siehe das Buch „Im Armani zum Aldi“) können wegen des fehlenden Preises vom Management eines Radiosenders unberücksichtigt bleiben.

¹⁷⁷ Ein Beispiel für konsequente Markenführung beim Preis liefert die Bremer Schokoladen-Marke Hachez: Sie listet Händler aus, die die vorgeschriebenen Preise unterschreiten (vgl. brand eins, 2/2005: 103).

größer als bei kleineren Sendern. Das bedeutet aber nicht automatisch eine größere Zahl von wirklichen Hörern.¹⁷⁸

Wie beim Preis gibt es auch in Bezug auf die Distribution einen Unterschied zwischen dem Radio und der Mehrheit anderer Dienstleistungen: „Häufig erfolgt die Dienstleistungserstellung in den Räumen des Dienstleisters und im Rahmen einer Interaktion mit den Mitarbeitern“ (Stauss 2004: 111). Anders als beim Zahnarzt oder im Reisebüro nehmen die Kunden eines Radiosenders die Einrichtung und das Erscheinungsbild der Mitarbeiter nicht wahr, weil Leistungsgeber und Leistungsempfänger in der Regel nicht am selben Ort sind (Ausnahmen sind Reportereinsätze oder moderierte Veranstaltungen). Das physische Umfeld ist beim Radio deshalb für das Markenbild der Kunden nahezu irrelevant (Es sei denn, das Studio befindet sich in einer Fußgängerzone oder es finden Führungen durch den Sender statt. Eine neuere Möglichkeit, physische Signale zu senden, sind die so genannten „webcams“, die Momentaufnahmen aus dem Sendestudio ins Internet transportieren.).

„Markenmanagement bedeutet vor allem Markenplanung, Markenpflege und Markencontrolling“ (Silberer 2001: 250). Letzteres, also die Überprüfung der Mitarbeiter-Leistungen, ist beim Radio wesentlich einfacher als bei den meisten Dienstleistungen. Eigentlich gilt: „...what *people* do cannot be controlled in the way that machines that produce physical goods can be controlled...“ (Zeithaml / Bitner 2003: 538). Während Banken oder Fluggesellschaften das so genannte Silent-Shopper-Verfahren anwenden müssen, um – neben den Kundeneinschätzungen – auch mehr oder weniger objektive Informationen über die Dienstleistungs-Qualität herauszufinden, kann das Management von Radiosendern einen Großteil der relevanten Tätigkeiten kontrollieren, indem es das Radio einschaltet.

¹⁷⁸ Mittlerweile gibt es einen zusätzlichen Distributionskanal, der die Begrenzung der Reichweite aufhebt: Das Internet. Viele Sender haben einen so genannten „Live-Stream“, das heißt, man kann das aktuelle Programm am Computer hören. Oder sich einzelne Beiträge mittels Podcast herunterladen.

Auch die Voraussetzung zur Motivation der Mitarbeiter ist besser als in der Mehrheit anderer Unternehmen. Da die Tätigkeiten in Redaktionen beliebter sind als viele andere Jobs, verspüren die meisten Mitarbeiter eine so genannte intrinsische Motivation, also eine aus der Tätigkeit selbst herrührende (vgl. Ruß-Mohl 1995: 117). Dies gilt es für das Management bezüglich Betriebsklima und Produktivität zu nutzen (kontraproduktiv wird es, wenn die intrinsische Motivation ausgenutzt wird, indem Mitarbeiter z. B. schlecht bezahlt werden, weil die Nachfrage nach diesen Berufen groß ist, vgl. ebenda).¹⁷⁹

Wenn Handlungsanweisungen, die die Markenführung betreffen, nicht eingehalten werden, darf diese Disziplinlosigkeit nicht folgenlos bleiben. Auch Dahrendorf, der nicht im Verdacht steht, autoritärem Gedankengut das Wort zu reden, konstatiert: „Vereinbarungen halten nur, wenn hinter ihnen eine Sanktionsmacht steht“ (Dahrendorf 2003: 145).

Der Leadership-Begriff von Berry beinhaltet eben auch das Substantiv Leader. Ein Orchester braucht schließlich auch einen Dirigenten. Der Programmchef muss eine Autoritätsperson sein: „Wer immer geliebt werden will, sollte besser gar nicht erst auf dem Chefsessel Platz nehmen“ (Meckel 1999: 106).¹⁸⁰

Wichtig ist, dass der Informations-Fluss innerhalb des Senders funktioniert (vgl. Joachimsthalers Forderung nach einer „kollaborativen Kommunikation“ unter 4.2). Das Management darf die Mitarbeiter bei wichtigen Sachverhalten nicht im Dunkeln lassen und sie so zu Ausführungsgehilfen degradieren (vgl. Meckel: 115). Das so genannte Organizational Storytelling lässt sich durch eine kommunikative Führung steuern, negativer „Flurfunk“ weitgehend verhindern (vgl. ebenda: 117). Das Gefühl der Zusammengehörigkeit wird gestärkt. Die Leitung

¹⁷⁹ Das klassische Beispiel für extrinsische Motivation ist Geld, z.B. Siebprämien beim Fußball. Aber auch Laptops oder Dienstwagen fallen in diese Kategorie. Ebenso die so genannten Incentives wie Wochenendtrips oder Ausflüge.

¹⁸⁰ In der Schule hat man am meisten bei den Lehrern gelernt, die man für kompetent und fair hielt, vor denen man aber auch gehörigen Respekt hatte (vgl. die verschiedenen Lehrer-Typen in dem Film „Die Feuerzangenbowle“).

muss erreichen, „...dass der Dienst an der Marke alle in einem Medienhaus Beschäftigten begeistert“ (vgl. Silberer 2001: 252).

5.3 Die Kundschaft von Radiosendern

Wie weiter oben bereits erwähnt, ist ein Merkmal der Dienstleistungsgesellschaft das Motto „Closer to the consumer“. Der Grund ist die zunehmende Zahl von Waren und Dienstleistungen bei gleich bleibender Konsumenten-Zahl, eine Verlagerung vom Anbieter- zum Abnehmermarkt. Das gilt auch für den Journalismus. Glotz und Langenbacher forderten im Jahre 1969 von den Akteuren des Pressemarktes eine Anpassung der Inhalte an die Bedürfnisse der Rezipienten („Der missachtete Leser“), also eine Verbesserung der „allokativen Effizienz“ (vgl. Heinrich 2001: 162). In den darauf folgenden Jahrzehnten ist Marktforschung zu einem festen Bestandteil der Unternehmensführung geworden: „Kein Medienunternehmen kann es sich heute noch leisten, auf diese zu verzichten“ (Meckel 1999: 172).¹⁸¹ Radiosender, die sich als Tagesbegleiter verstehen, testen dabei in erster Linie die Akzeptanz der Musik – entweder durch Telefon-Umfragen, im Internet oder mit Hilfe von Auditorien, das heißt, die Hörer und potentiellen Hörer werden zu einer Veranstaltung eingeladen, auf der sie einige Hundert Titel vorgespielt bekommen (jeweils zehn Sekunden eines Songs, den so genannten „Hook“). Währenddessen müssen sie das Lied bewerten. „Der Hörer allein entscheidet“, so Marzel Becker, Programmchef von Radio Hamburg (Der Spiegel 47 / 2004: 224). Vom missachteten Rezipienten kann also keine Rede mehr sein.

Radio-Experten kritisieren mittlerweile aber die Fokussierung auf Ergebnisse dieses Musik-Research und den daraus resultierenden „Einheitsbrei“ im Radio, der durch folgendes Phänomen bewirkt wird: Die Probanden bewerten berühmte Songs immer besser als Lieder, die sie nicht kennen. Das bestätigte auch der Musikchef von Bremen Eins, Klaus Nelhiesel, in einem Gespräch mit dem Autor dieser Arbeit am

¹⁸¹ Laut Weichler ist der Kunde im Reich der Massenmedien spätestens in den 90er Jahren zum König geworden (vgl. Weichler 2003:19).

3.1.2006. Bernt von zur Mühlen, ehemaliger Direktor von RTL Radio, fordert: „Die Musikredakteure sollten sich nicht nur an Hörerstatistiken orientieren, sondern sich bei der Musikauswahl auch auf ihr Bauchgefühl verlassen“ (Pressemitteilung der Medientage München 2004 am 20.10.2004).

Ob Bauch oder Kopf – die Entscheidungen müssen im Sinne der Marke sein. Die Führung von The Boston Consulting Group ist derselben Ansicht wie Kapferer (vgl. 3.3.3): Markenführung ist nicht nur, was der Kunde wünscht, sondern vor allem, was das Unternehmen will (vgl. Mei-Pochtler et al. 2004: 187). Und das sollte Einzigartigkeit sein.

Die Begriffe Kunde und Kundschaft sind im Zusammenhang mit Radiosendern nicht so eindeutig wie bei anderen Produkten. Denn die Mehrheit der Sender in Deutschland agiert auf zwei Märkten, dem Hörer- und dem Werbemarkt (siehe Abbildung 14). Und viele Programme – die Gesamtheit der privaten Anbieter – bekommen ihr Geld eben nicht von der hörenden Kundschaft, sondern von der werbenden. Man sollte meinen: „Wer viele Hörer hat, zieht naturgemäß auch viele Werbekunden an...“ (Brünjes / Wenger 1998: 22). Doch geht diese Schlussfolgerung in vielen Fällen bislang an der Realität vorbei. Denn für die werbetreibende Industrie gibt es „richtige“ und „falsche“ Hörer (vgl. auch Goldhammer 1995: 77). Das Schicksal von RPR2 in Rheinland-Pfalz belegt dies: Der Schlager-Sender musste Mitte 2003 trotz Hörerzuwaches und 231.000 Hörern in der Durchschnittsstunde seinen Betrieb einstellen. Grund: Der Anteil der 14-49-jährigen Hörer war zu gering.

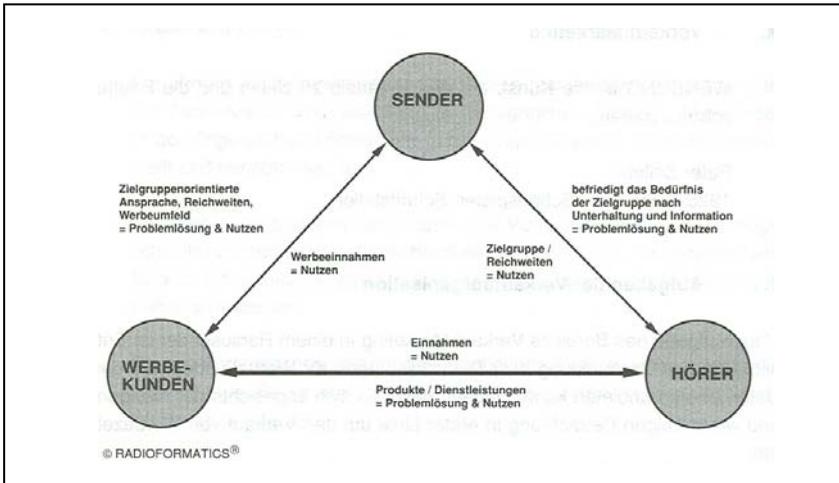


Abbildung 14: Dreiecksbeziehung zwischen Sender und den zwei Kundschaften Hörer und werbetreibende Industrie. Quelle: Haas / Frigge / Zimmer 1991: 692.

Die werbetreibende Industrie setzt nach wie vor in erster Linie auf Programme, die ein junges Publikum ansprechen. Und da die Gesellschafter der privaten Sender das Geld dieser Unternehmen brauchen, muss ein Programm wie RPR2 einem Jugend-Radio weichen, obwohl letzteres viel weniger Hörer hat. Ein öffentlich-rechtliches Programm wie Bremen Eins mit einer Zielgruppe 40+ könnte laut Wellenchef Peter Welfers ebenfalls nicht überleben, wenn es sich nur durch Werbung finanzieren würde. Doch – wie in der Einleitung dieser Arbeit beschrieben: Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung ist in allen Subsystemen der Gesellschaft zu beobachten, dass man sich vom „Jugendwahn“ verabschiedet und das Alter entdeckt. Das gilt auch für die Werbung (vgl. DIE ZEIT, 39 / 2004, S. 3).

Trotz der Kundschafts-Dichotomie wird der Hörfunk in dieser Arbeit als Dienstleistungsmarke für die Hörer betrachtet. Wesentliches Ziel ist, Akzeptanz und Bindung zu steigern (vgl. Meckel 1999: 172). Wie bei Hellstern (1997: 11) wird davon ausgegangen, dass ein Radioprogramm zuallererst Menschen motivieren muss, es regelmäßig einzuschalten.

Eine Sicht, die auch von Norberg gestützt wird, obwohl dieser über den rein werbefinanzierten amerikanischen Radio-Markt schreibt: „Your station’s audio product must shape and then meet the clear expectations of your audience or you will have no one to sell to“ (Norberg 1996: 96).

In Deutschland geben Schicksale wie das von RPR2 allerdings der – auf private Sender bezogenen – These Goldhammers Recht, „... dass die Wünsche der Werbekunden (...) höherwertig einzustufen sind als die Bedürfnisse der Hörer“ (Goldhammer 1995: 76). Auch Ruß-Mohl betont, dass wirtschaftlich betrachtet nicht die Rezipienten die wichtigsten Kunden sind (vgl. Ruß-Mohl 1995: 105). Die wesentlich geringere Abhängigkeit von der werbetreibenden Industrie ist daher bezogen auf die Markenführung ein nicht hoch genug einzuschätzendes Privileg öffentlich-rechtlicher Programme. Deren Verantwortliche können im Sinne einer selbstähnlichen Markenführung („Selbstreferenz statt Fremdreferenz“) sich darauf konzentrieren, ihren Sender exakt zu positionieren und alle Markenelemente konsistent zu gestalten – egal, wie alt die anvisierten Hörer sind. Deshalb soll auch im empirischen Teil dieser Arbeit ein ARD-Programm als Dienstleistungsmarke untersucht werden: die bereits erwähnte Welle von Radio Bremen, Bremen Eins.

6 Untersuchung der Markenstärke eines Radiosenders

6.1 Das Marken-GAP-Modell als Untersuchungsrahmen (Konzentration, Konsequenz, Kontinuität, Konsistenz)

Der Radiosender ist ein überwiegend persönliches, in Teilen auch automatisiertes Dienstleistungs-Unternehmen mit einer dichotomen Kundschafts-Struktur, die aber in erster Linie vom Management privater Stationen zu berücksichtigen ist. Der Aufbau und die Führung einer Radiomarkte müssen sich also an den Kategorien des Dienstleistungs-Marketings orientieren – bei Nichtberücksichtigung der Aspekte Preis und Distribution. Auch das Prozess-Management ist bei dieser speziellen Dienstleistung zu vernachlässigen, da sie – anders als ein Hotel-Aufenthalt oder eine Reise mit einer Fluggesellschaft – kaum Prozesshaftigkeit aufweist. Dennoch wird dieser Aspekt im Subsystem People gestreift. Die Elemente, die im Bereich Physisches Umfeld für die Kundenwahrnehmung bedeutsam sind, werden im Folgenden der Kommunikation (Promotion) zugerechnet. Somit bleiben drei Kategorien übrig, aus denen das „Markensystem Radio“ besteht: **Product**, **Promotion** und **People** (siehe Abbildung 15).

Ausgehend von der erkenntnisleitenden Hypothese der Arbeit, wonach ein Radiosender nur dann eine hohe Selbstähnlichkeit bzw. starke Marken-Identität erlangt, wenn das Management das Radio als Gestaltssystem begreift, dessen Wahrnehmung durch die (potentiellen) Hörer von diesen drei Subsystemen determiniert wird, soll die Selbstähnlichkeit des Gestaltssystems Radio bzw. die Markenstärke eines Senders untersucht werden.

Für die Darstellung des Gestaltssystems wurde die Form des Kreises gewählt, weil die Marke für die Menschen im Idealfall „eine runde Sache“ ist. Diese Redensart resultiert aus der positiven Bewertung der Kugel als symmetrisch perfekte Gestalt.

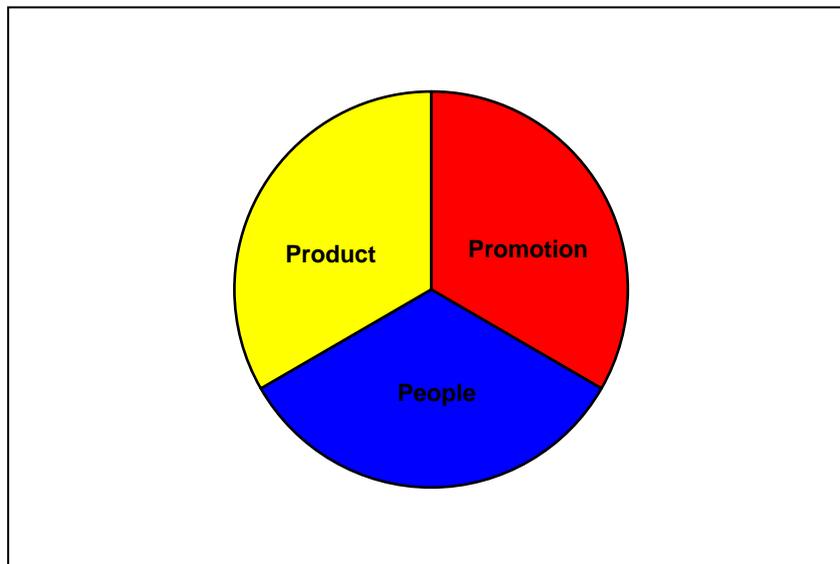


Abbildung 15: Das Markensystem Radio mit seinen drei Subsystemen. Quelle: Eigene Darstellung.

Die im zweiten Kapitel dieser Arbeit dargestellten Elemente eines Radiosenders werden folgendermaßen den drei Subsystemen zugeordnet:

Product = Musik, Moderation, Service (Wetter und Verkehr), Nachrichten, Beiträge, Claim, Verpackung, Station Voice, Fremdwerbung

Promotion = Internetangebot, Name und Logo, Eigenwerbung, konkrete Promotion-Aktivitäten (inklusive der Giveaways), Erscheinungsbild von Mitarbeitern in der Öffentlichkeit, Veranstaltungen, Präsentationen und Kooperationen, Merchandising, Schriftverkehr, Standort

People = Mitarbeiter

Bei einem ganzheitlichen Ansatz muss die Markenstärke eines Radiosenders dementsprechend in diesen drei Subsystemen untersucht werden.

Ausgangspunkt für das Modell sind die gemeinsamen Anforderungen von identitätsorientiertem Marketing und Markensoziologie an das Markenmanagement. Da beide „Schulen“ der Auffassung sind, dass das Management nur das Selbstbild („Aussagekonzept“), nicht aber das Fremdbild („Akzeptanzkonzept“) direkt steuern kann (vgl. Meffert 2004: 307 und Schmidt 2004: 318), wird das kundenbezogene „Gaps Model of Service Quality“ (siehe Abbildung 16) zu einem unternehmensbezogenen Verfahren modifiziert und vereinfacht (siehe Abbildung 17).

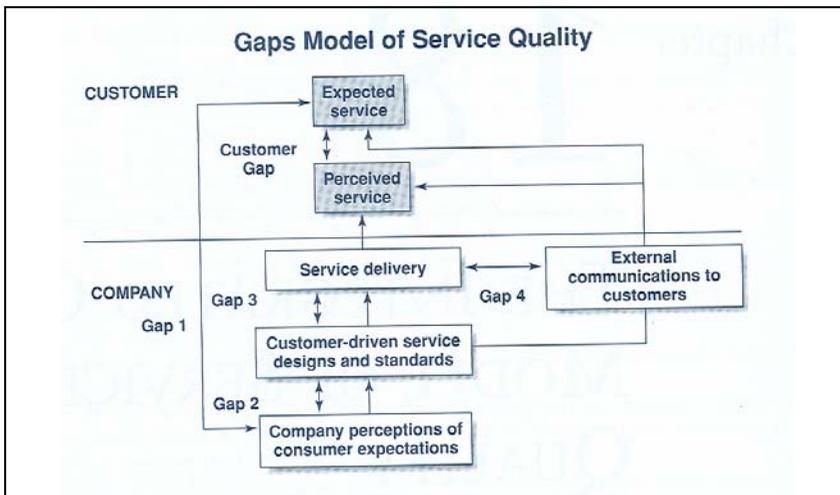


Abbildung 16: Das GAP-Modell der Dienstleistungs-Qualität. Quelle: Zeithaml / Bitner 2003: 31.¹⁸²

Die Anforderungen, die nach Ansicht von identitätsorientiertem Marketing und Markensoziologie auf der Angebotsseite erfüllt sein müssen,

¹⁸² „The gaps model positions the key concepts, strategies, and decisions in services marketing in a manner that begins with the customer and builds the organization’s tasks around what is needed to close the gap between customer expectations and perceptions“ (Zeithaml / Bitner 2003: 531).

damit eine starke Marke entsteht, lassen sich nach Auffassung des Autors in folgende Kriterien zusammenfassen:

Konzentration (Positionierung im Markt)

Konsequenz (Umsetzung der Markenstrategie in allen Bereichen)

Kontinuität (Beibehaltung von aufgebauten Mustern)

Konsistenz (Stimmigkeit aller Markenelemente)

Entspricht die Marke diesen vier Anforderungen kann von Selbstständigkeit gesprochen werden. Es ist sehr wahrscheinlich, dass ein solches Markensystem Kundenschaft generiert.

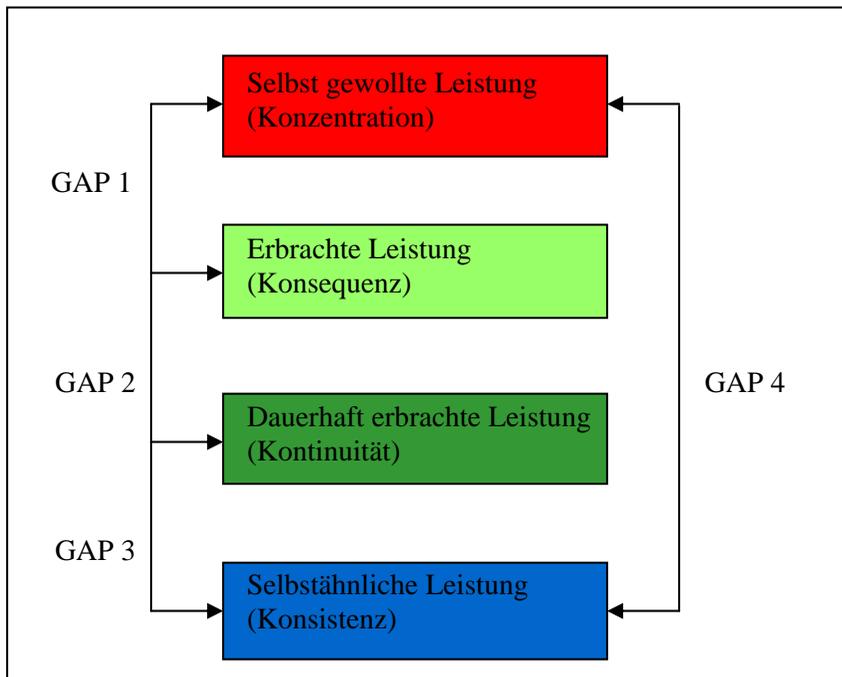


Abbildung 17: Das Marken-GAP-Modell. Quelle: Eigene Darstellung.

Konzentration als Kategorie für die eigene Positionierung und eindeutige Differenzierung von Konkurrenzangeboten meint gleichzeitig das Soll-Selbstbild eines Senders. Konsequenz und Kontinuität beziehen sich auf die Art und Weise, mit der die Vorgaben des Managements von den Mitarbeitern umgesetzt werden, also das Ist-Selbstbild. Konsistenz, um die sich laut Wolfgang Reitzle, dem ehemaligen BMW-Entwicklungs-Chef, in der Markenführung alles dreht (vgl. Riesenbeck / Perrey 2004: 340), stellt eine Art Meta-Kategorie dar insofern sie idealerweise die Folge der anderen drei K ist. Eine hohe Selbstähnlichkeit (oder starke Marken-Identität) entsteht nur, wenn keinerlei Inkonsistenzen oder Dissonanzen vorhanden sind. Daher reicht es nicht, dass die Mitarbeiter die Vorgaben der Programmleitung umsetzen – die Vorgaben selbst müssen auch stimmig sein und somit die Grundlage schaffen für eine hohe Gestaltdichte.

Idealerweise entspricht die erbrachte Leistung (Konsequenz) der selbst gewollten (Konzentration), und zwar dauerhaft (Kontinuität). Die selbst gewollte wiederum muss der selbstähnlichen Leistung entsprechen (Konsistenz). Je weniger Diskrepanz zwischen den Ebenen besteht, desto stärker ist die Marke. Alle GAPS zusammen können allerdings nur festgestellt werden, wenn es konkrete Handlungsanweisungen gibt. In der folgenden Untersuchung ist dies nur im Subsystem „Product“ der Fall.

Eine bestimmte Sendung (weil es die Strecke mit der größten Hörerzahl ist und somit die wichtigste für einen Radiosender, fiel die Wahl auf den Morgen; im vorliegenden Fall geht die Sendung von 6-10 Uhr) wird über einen Zeitraum von sechs Monaten untersucht – nicht täglich, sondern stichprobenartig, insgesamt 15 Sendungen. Darüber hinaus wird ergänzend jeweils ein kompletter Tag (5-0 Uhr) zu Beginn und am Ende dieses Zeitraums in die Analyse einbezogen.

Im Subsystem „Promotion“ ist ein Soll-Ist-Vergleich nicht möglich, da bei Bremen Eins für diesen Bereich kaum Vorgaben existieren (nur bezüglich der Erscheinungsformen des Logos und zu präsentierender Veranstaltungen). Deshalb beschränkt sich die Analyse in diesem Subsystem auf die Darstellung der Aktivitäten, die im Untersuchungszeit-

raum stattgefunden haben. Eine Bewertung erfolgt dahingehend, dass festgestellt werden soll, ob die Elemente die Selbstähnlichkeit von Bremen Eins erhöhen oder ob sie die Marke verwässern, sprich inwieweit sie Konsistenz oder Inkonsistenz generieren.

Das Subsystem „People“ wird durch die Analyse des Programms bereits tangiert, denn die untersuchten Leistungen werden schließlich von den Mitarbeitern erbracht. Hier kann beobachtet werden, inwieweit es bei Bremen Eins eine personelle Kontinuität gibt, die die Bindung der Hörer an die Marke begünstigt (Stichwort „Vertrautheit“). Konsistenz im Subsystem „People“ soll durch eine ergänzende schriftliche Befragung der Beschäftigten ermittelt werden. Hier spielen Aspekte wie die Identifikation mit der eigenen Marke und der Zusammenhalt im Team eine Rolle, aber auch wie die Führung durch die Wellenleitung von den Mitarbeitern wahrgenommen wird. Die Befragung soll Aufschluss geben über den Status Quo des „Internen Marketings“ („Internal Branding“).

6.2 Die Dachmarke Radio Bremen und die Produktmarke Bremen Eins

Bevor die Untersuchung der Markenstärke des Gestaltsystems Bremen Eins erfolgt, sollen kurz die Geschichte von Radio Bremen und die Entstehung von Bremen Eins skizziert werden.

Radio Bremen verdankt einem Zufall das Leben (vgl. Bredow 1956: 222). Da die Alliierten nach Ende des Zweiten Weltkriegs ganz Nordwestdeutschland den Briten zugesprochen hatten, wäre Bremen Teil des NWDR-Sendegebiets geworden. Doch die Amerikaner verlangten den Hafen von Bremen als Nachschubhafen (vgl. Augustin / Dahl 1995: 15). „Die US-Armee brachte einen mobilen Sender nach Bremen, der in Hamburg geborene amerikanische Offizier Edward E. Harriman wurde mit dem Aufbau einer Rundfunkstation beauftragt...“ (ebenda). Dazu ließ er eine Villa im Stadtteil Schwachhausen beschlagnahmen. Am 23. Dezember 1945, der als Geburtstag von Radio Bremen gelten kann,

wurde eine Weihnachtsfeier auf dem Bremer Marktplatz übertragen – unter anderem mit einer Ansprache von Bürgermeister Wilhelm Kaisen. Abends um 19 Uhr wurde die erste offizielle Sendung ausgestrahlt. „Ab Februar 1946 sendete Radio Bremen täglich vier Stunden lang, später sechs und ab 1947 acht Stunden“ (ebenda: 16).¹⁸³

Am 5. April 1949 wurde Radio Bremen in deutsche Verwaltung übergeben, was einen Umzug bedeutete, da das Anrecht auf die beschlagnahmte Villa somit entfiel. Das neue Funkhaus an der Heinrich-Hertz-Straße wurde mit Geld finanziert, das vom Büro des amerikanischen Hochkommissars in Frankfurt überwiesen worden war (vgl. ebenda: 18).

1957 waren die finanziellen Probleme des Senders so groß, dass man sich gezwungen sah, mit dem NDR einen Vertrag zu schließen (der NWDR war 1955 in den NDR mit Sitz in Hamburg und den WDR mit Sitz in Köln aufgeteilt worden). Wäre dieser Vertrag in Kraft getreten, hätte Radio Bremen damals seine Eigenständigkeit verloren und fortan überwiegend Programme des NDR gesendet. Heinz Kerneck, Nachfolger des ersten Intendanten Walter Geerdes, konnte dies verhindern. Langfristig existenzsichernd war aber die Tatsache, dass die 1950 gegründete ARD einen internen Finanzausgleich anstrebte, in dem die großen Anstalten die kleinen subventionieren (der WDR als finanzkräftigster Sender zahlt am meisten). Die kleinen öffentlich-rechtlichen Funkhäuser Sender Freies Berlin (heute Rundfunk Berlin-Brandenburg), Saarländischer Rundfunk und eben Radio Bremen profitieren seit Mitte der 50er Jahre von diesem Finanzausgleich, der im „Rundfunkstaatsvertrag“ festgeschrieben ist. 1999 wurde allerdings entschieden, bis Anfang 2006 den Umfang des Finanzausgleichs nahezu zu halbieren.

Radio Bremen hatte lange Zeit vier eigene Wellen. Nicht zuletzt der Beschluss der Ministerpräsidenten der Länder von 1999 hatte zur Konsequenz, dass ein Programm (Bremen 3) gestrichen und aus dem Kul-

¹⁸³ Zur Entwicklung des Hörfunks in Bremen zwischen 1923 und 1945 siehe v. Reinken 1975.

turprogramm (Bremen 2) ein Gemeinschaftsprojekt mit dem NDR wurde. Übrig blieben zwei eigene so genannte Massen- oder Begleitprogramme – Bremen Eins und Bremen Vier. Letzteres besteht seit 1986 und sendet unter dem Claim „Rocken, Poppen, Dancen“ für eine jüngere Zielgruppe. Bremen Eins ist im Jahre 2001 aus dem ersten Programm, der „Hansawelle“ und „Radio Bremen 3 Melodie“ hervorgegangen. Das gegenwärtige Hörfunkangebot wird ergänzt durch die erwähnte Co-Produktion mit dem NDR, dem Nordwestradio (seit 2001) und dem Funkhaus Europa, das gemeinsam mit dem WDR seit 1999 produziert wird.

Radio Bremen verfolgt eine Dachmarkenstrategie: „Jedes Programm ist eine Welt für sich – zusammen bilden sie ein System“ (Corporate Design von Radio Bremen). Nahezu markensoziologisch heißt es darin in einem Zitat von Klaus Linneweh: „Wie die menschliche Persönlichkeit ist auch die Unternehmenspersönlichkeit keine statische Größe, sondern eine dynamische Ganzheit, bei der alle Komponenten in Wechselwirkung miteinander stehen...“. Abbildung 18 veranschaulicht den Dachmarken-Gedanken.

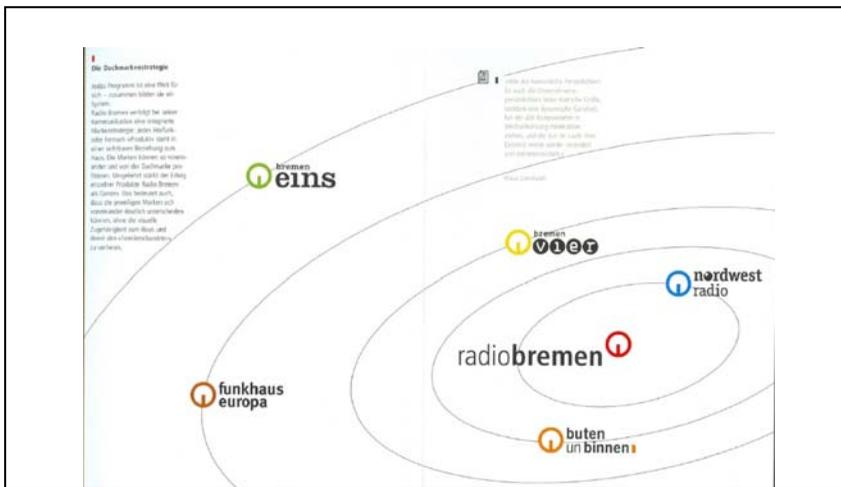


Abbildung 18: Radio Bremen als Dachmarke. Quelle: Radio Bremen.



Abbildung 19: Radio Bremen und seine Produktmarken. Stand 2004. Quelle: Radio Bremen.¹⁸⁴

Der Radiosender wird in dieser Arbeit als ein einzelnes Programm und somit als Produktmarke verstanden. Die Dachmarke Radio Bremen tritt bei der folgenden Untersuchung in den Hintergrund. Der Fokus liegt auf der Produktmarke Bremen Eins, denn Menschen fühlen sich einzelnen Radio-Programmen, sprich Wellen verbunden.

Die Startvoraussetzungen waren denkbar schlecht, als das Programm am 30. April 2001 auf Sendung ging: „Die Hansawelle hatte im Verlauf der 90er Jahre 90 Prozent ihrer Hörerschaft verloren. ‚Melodie‘ stagnierte auf niedrigem Niveau und war... eine bremische Schmalspurausgabe des niedersächsischen Marktführers NDR1...“ (Welfers in Ger-

¹⁸⁴ Radio Bremen ist die einzige der neun ARD-Anstalten, die im Logo der Marke nicht die 1 integriert hat. Die Eins ist bei den anderen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten seit Herbst 2003 oben am Ende der Wortmarke platziert (im Zuge einer Umorientierung von „ARD“ zu „Das Erste“). Und dort ist bereits die Bildmarke von Radio Bremen (zum Corporate Design der ARD siehe Tamm 2003: 82ff.). Es ist allerdings fraglich, ob dies dem Sender zum Nachteil gereicht, sprich, ob es für die Hörer und Zuschauer von Bedeutung wäre, dass die ARD-Zugehörigkeit von Radio Bremen im Logo unterstrichen wird.

hards et al. 2002: 24). Das Vertrauen der Hörer in die Hansawelle war laut Bremen Eins-Programmchef Peter Welfers wegen Konzeptionslosigkeit und des daraus resultierenden diffusen Profils verloren gegangen. Die mangelnde Akzeptanz bei den Menschen hatte zur Folge, dass die Existenzberechtigung von Radio Bremen erneut in Frage gestellt wurde (vgl. ebenda). Das neue Programm war erheblich unter Erfolgsdruck. Doch die Verantwortlichen hielten diesem Druck stand. Die Zahl der „Hörer gestern“ (Montag-Freitag) im Sendegebiet ist von 160.000 (MA 2001/II, deren Erhebungszeitraum noch in die Zeit der „Hansawelle“ fiel) auf 325.000 (MA 2004/II) gestiegen. 108.000 Hörer schalteten zu dem Zeitpunkt ausschließlich Bremen Eins ein. Die Entwicklung der durchschnittlichen Stundenreichweite gibt Abbildung 20 wider.

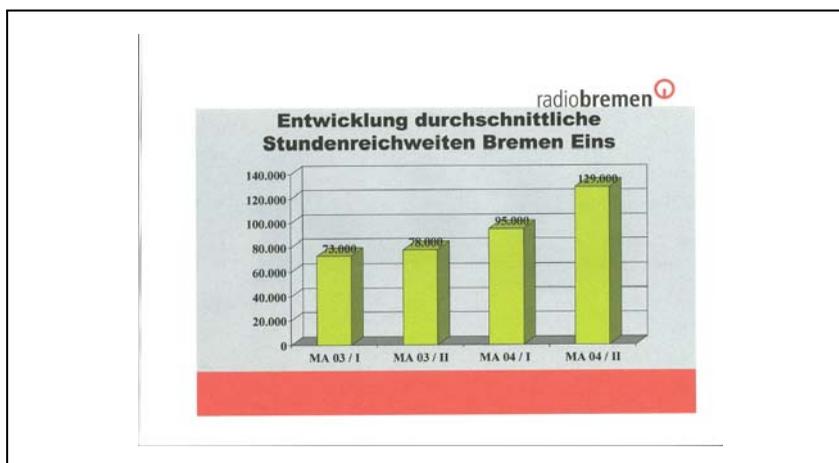


Abbildung 20: Stundenreichweite von Bremen Eins. Quelle: Radio Bremen.

Mitten im Sendegebiet des Norddeutschen Rundfunks sendet Bremen Eins für die Menschen in Bremen, Bremerhaven und dem niedersächsischen Umland. Abbildung 21 zeigt das Sendegebiet von Radio Bremen.

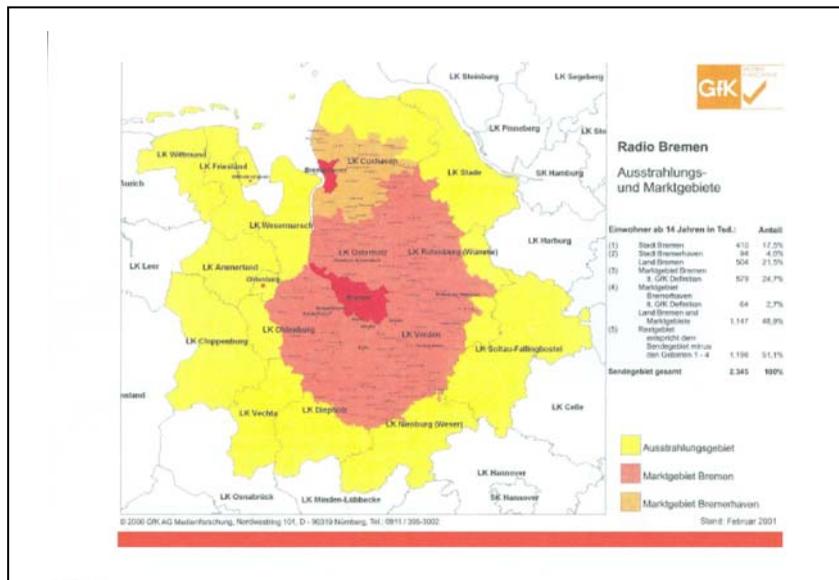


Abbildung 21: Sendegebiet von Radio Bremen. Quelle: Radio Bremen.

Entsprechend dem Ausstrahlungsgebiet informiert Bremen Eins seine Hörer „... über das Geschehen in ihrem Lebensumfeld“ (Welfers in Gerhards et al. 2002: 25). Das Kriterium „Nähe“ im Sinne von räumlicher Nähe „... ist für die Themenauswahl und die Inhalte auf Bremen Eins von großer Relevanz“ (ebenda: 27) – eine Entscheidung, die den Erwartungen der Menschen an das Radio entgegenkommt, wie eine Studie des Marktforschungsunternehmens „House of Research“ im Jahre 2003 (600 Befragte) bestätigt hat.¹⁸⁵ Die Verankerung des Senders im Bundesland Bremen schlägt sich demzufolge auch in der regionalen Verteilung der Hörerschaft nieder (siehe Abbildung 22).

¹⁸⁵ Wie wichtig die Regionalität des Mediums Radio für die Menschen ist, hat der damalige Bremer Bürgermeister Wilhelm Kaisen bereits im Jahre 1947 erkannt. Und er hat seine Einschätzung dem damaligen Intendanten Walter Geerdes in einem Brief mitgeteilt. Darin heißt es: „... behaltet die lokale Note bei, denn sie interessiert draußen mehr als oft angenommen wird“ (in: Augustin / Dahl 1995: 54).

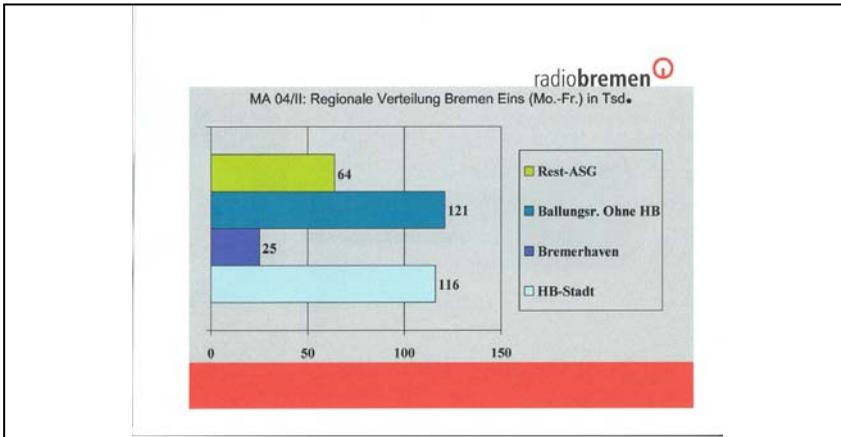


Abbildung 22: Regionale Verteilung der Hörerschaft von Bremen Eins laut MA 2004/II. Quelle: Radio Bremen.

Bezüglich der Altersstruktur der Hörer liegt der Löwenanteil bei den 40-60-Jährigen. Nur 14 Prozent der Hörer sind unter 40 Jahren (siehe Abbildung 23).

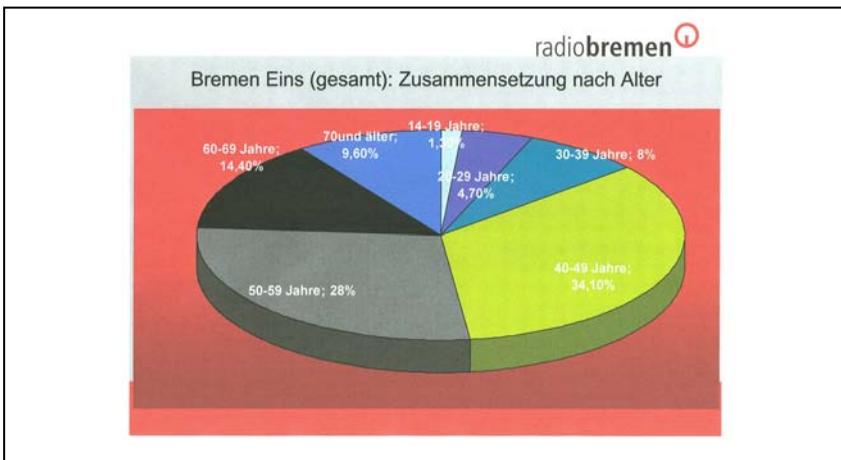


Abbildung 23: Altersstruktur der Bremen Eins-Hörer laut MA 2004/II. Quelle: Radio Bremen.

6.3 Konzentration – das Soll-Selbstbild von Bremen Eins

„Bremen Eins ist ein Format-Programm. Es versteht sich als regionale Servicewelle, die sich an eine ‚ältere‘ Zielgruppe (40 plus) wendet“ (Bremen Eins-Programmchef Peter Welfers in Gerhards et al. 2002: 25).

Laut Programm-Handbuch vom März 2003 soll Bremen Eins in jeder Hinsicht „verlässliches Produkt“ sein, dessen Macher die Hörer als „Kundschaft“ begreifen (S.2f.). Diese Auffassung von Radio entspricht der dieser Arbeit zugrunde liegenden. Darüber hinaus definiert sich Bremen Eins als Massenprogramm und Dienstleister für seine Hörer (vgl. Welfers in Gerhards et al. 2002: 25). Die Wellenleitung liefert mit dieser Betrachtung die Legitimation, den Sender als Dienstleistungsmarke zu untersuchen.

Das Soll-Selbstbild von Bremen Eins bezieht sich zuallererst auf den Bereich Product, auf das Programm. Hier gibt es für die meisten Bausteine konkrete Vorstellungen der Wellenleitung oder sogar exakte Handlungsanweisungen, deren Befolgung durch die Mitarbeiter im Kapitel „Konsequenz“ untersucht wird.

6.3.1 Musik

In Tagesbegleitprogrammen entscheidet in erster Linie die Musik darüber, ob Menschen einschalten (vgl. 2.5). Man kann sagen: Die Musik bildet in diesen Fällen den Markenkern: „Eine Musikfarbe, die die Gefühlslage der HörerInnen trifft und eine positive Stimmung erzeugt, ist Voraussetzung und Grundlage für die Akzeptanz des Gesamt-Programms“ (Programm-Handbuch: 3).

Bremen Eins ist ein oldiebased-Format, das heißt ein Großteil der Musik stammt aus den 50er, 60er, 70er und 80er Jahren.¹⁸⁶ Knapp 25 Pro-

¹⁸⁶ Die besondere Bedeutung von Oldies für das Programm wird auch anhand der beiden Sendungs-Marken „Oldie-Börse“ (einmal im Monat) und „Beat Club“ (einmal

zent sind in den 90er Jahren produziert, sind „Recurrents“¹⁸⁷ oder aktuelle Titel (vgl. Welfers in Gerhards et al. 2002: 26). Der Musik-Claim lautet: „Die größten Hits, die schönsten Oldies.“

6.3.2 Moderation

Für die Moderatoren von Bremen Eins gibt es im Programm-Handbuch eine Reihe von Vorgaben, deren Einhaltung aber nur zum Teil empirisch belegbar ist. Im Folgenden werden daher nur die Handlungsanweisungen aufgeführt, die operationalisierbar und – nach Ansicht des Autors dieser Arbeit – besonders wichtig für die Schaffung markenspezifischer Muster sind:

Wetter und Verkehr: Der Moderator beginnt um „Voll“ und um „Halb“ mit dem Wetter und leitet anschließend zu den Verkehrsmittelungen über mit der Formulierung „Uhrzeit. Bremen Eins – die Verkehrslage“.

Musikmoderation: Grundsätzlich gilt es, die Musikkompetenz von Bremen Eins zu betonen. Die Musikfarbe unterscheidet sich deutlich von den Konkurrenzangeboten. Diese Einzigartigkeit bietet die Chance zur Positionierung („Nur auf Bremen Eins“).

In den Moderationen werden so häufig wie möglich Stationsname und Programmstrecke genannt.

6.3.3 Beiträge

Bremen Eins steht im Wortprofil neben aktueller Information und qualifiziertem Service für regionale Kompetenz.

in der Woche) deutlich. Letztere ist die Radio-Version der Fernsehsendung aus den 60er Jahren – moderiert, wie damals, von Uschi Nerke.

¹⁸⁷ Recurrents sind nahezu aktuelle Titel, die eine Zeit lang in der „hot rotation“ waren, also sehr oft gespielt wurden, dann aber aus den Charts verschwunden oder in der Gunst der Hörer (Musik-Research) gesunken sind und deshalb nun weniger eingesetzt werden.

6.3.4 Nachrichten

Die Nachrichten-Redaktion von Radio Bremen ist eine Fachredaktion, die sowohl Bremen Eins und Bremen Vier als auch Nordwestradio und Funkhaus Europa beliefert. Bremen Eins hat werktags nur zwischen 6 Uhr und 11 Uhr wellenspezifische Nachrichten. Hinzu kommt die Rundschau (eine Nachrichtensendung von sieben bis zwölf Minuten Länge mit eher moderativem Charakter), die um 7 Uhr, 8 Uhr, 12 Uhr, 16 Uhr und 17 Uhr gesendet wird. Um 13 Uhr, 14 Uhr und 15 Uhr gibt es eine gemeinsame Nachrichtensendung für Bremen Eins und Bremen Vier („Radio Bremen-Nachrichten“). Das Gleiche gilt für die Zeit zwischen 18 Uhr und 0 Uhr. Von 0 Uhr bis 5 Uhr sendet Radio Bremen auf der Frequenz von Bremen Eins das Programm SWR 1. Samstags und sonntags gibt es ausschließlich gemeinsame Nachrichten.

Vorgaben für die Bremen Eins-Nachrichten sind in der „Nachrichtenfi-bel“ festgehalten. Sie existiert seit März 2004. Für die Untersuchung in dieser Arbeit wurden – wie beim Baustein Moderation – lediglich Variablen genommen, die für die Formatierung und Schaffung wellenspezifischer Muster relevant sind:

Die Bremen Eins-Nachrichten decken das wesentliche Geschehen in Deutschland und der Welt ab; von besonderer Bedeutung ist das Regionale, das seine Grenzen dort hat, wo es in „Provinzialität“ abgeleitet. Es gilt der Grundsatz: „in dubio pro regio“.

Die Nachrichten um Voll beginnen mit drei Schlagzeilen plus Wetter-schlagzeile, wobei die Schlagzeilen alle den gleichen Satzbau haben (mit Verb oder ohne, mit Partizip oder ohne)

6.3.5 Service

Der Service findet jeweils nach den Nachrichten um Voll und um Halb (am Morgen nach den Kurznachrichten) statt. Für Wetter und Verkehr sind Studenten zuständig, die ihr Büro neben der Nachrichten-Redaktion haben. Sie übernehmen den Wettertext von der Firma

METEOS, dem Lieferanten der Wetterdaten. Werktags gibt es zusätzlich um 6.20 Uhr und um 10.15 Uhr auf Bremen Eins ein Wettergespräch mit einem Mitarbeiter von METEOS. Die Verkehrs-Informationen bezieht Radio Bremen über die Polizei, den ADAC, die Verkehrsmanagementzentrale in Bremen und Staumelder. Für die vorliegende Analyse relevant ist beim Service lediglich die Formulierung, mit der vom Wetter zum Verkehr übergeleitet wird (siehe Moderation).

6.3.6 Claim

Bremen Eins hat im Prinzip zwei Claims, den, der die musikalische Positionierung deutlich macht („Die größten Hits, die schönsten Oldies“) und einen, der das gesamte Programm beschreiben soll: „Alles, was ich hören will.“

6.3.7 Verpackung

Für Jingles und Trailer (Promos) ist ein eigener Producer zuständig. Wann und wie oft Jingles eingesetzt werden, entscheidet der Moderator, da sie nicht Bestandteil des Sendeplans sind. Doch auch der Jingle-Einsatz und der anderer Soundelemente sollen laut Programmhandbuch (S. 2) einen weitgehend einheitlichen Stil gewähren.

6.3.8 Station Voice

Die Station Voice von Bremen Eins ist Holger Postler, der auch viele Radio Bremen-Produktionen im Fernsehen spricht (z.B. die Reihe „Höchstpersönlich“).

6.3.9 Werbung

Es gibt zwei feste Werbeplätze von Montag bis Samstag zwischen 6 und 19 Uhr, die je nach Buchung unterschiedlich lang sind oder sogar entfallen. Maximal sind acht Minuten Werbung pro Stunde erlaubt, die

aber laut Programmchef Welfers nicht erreicht werden (E-Mail an den Autor der Arbeit am 21.2.2005).

6.4 Konsequenz und Kontinuität – die Umsetzung der Vorgaben

6.4.1 Konsequenz im Subsystem Product

Um herauszufinden, ob das Programm von Bremen Eins den Vorgaben und Vorstellungen im Handbuch entspricht oder ob es ein GAP zwischen „Konzentration“ und „Konsequenz“ gibt, bietet sich als Methode eine Inhaltsanalyse an:

„Die Inhaltsanalyse ist eine empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen“ (Früh 2004: 25). Diese Merkmale werden unter ganz bestimmter Perspektive beschrieben (vgl. ebenda: 38). Im vorliegenden Fall ist diese ganz bestimmte Perspektive die der Markenführung eines Radiosenders.

Eine Hörfunksendung kann in einzelne, abgrenzbare Sendeeinheiten zerlegt werden. Für die folgende Untersuchung sind dies die Kategorien:

Musik

Moderation

Service

Verpackung

Beiträge

Nachrichten

Werbung

Die Untersuchung (vgl. hierzu auch den der Analyse zugrunde liegenden Codeplan in Anhang I) beginnt am 23. August 2004 mit einem kompletten Tag (5-0 Uhr). In den darauf folgenden sechs Monaten wurden 15 Frühsendungen (6-10 Uhr) aufgezeichnet (da es für diese Strecke drei Moderatoren gibt, die sich abwechseln, wurden von jedem Moderator fünf Sendungen analysiert). Der Untersuchungszeitraum endet am 21. Februar 2005, der ebenfalls komplett analysiert wird. Das Analysematerial umfasst also insgesamt 98 Stunden. Die Auswahl der untersuchten Tage erfolgte zufällig. Aufgrund der Tatsache, dass Bremen Eins ein Format-Programm ist, kann diese Stichprobe als repräsentativ betrachtet werden (vgl. Landesmedienanstalt Saarland 2003: 8 oder Wichert 2004: 15).

6.4.1.1 Musik

Die Musik auf Bremen Eins wird dahingehend untersucht, aus welchem Jahrzehnt die Songs stammen. So kann die Selbstbeschreibung „oldie-based-Format mit einem Großteil an Musik aus den 50er, 60er, 70er und 80er Jahren“ überprüft werden. Außerdem wird herausgefunden, ob das akustische Erscheinungsbild die Musik betreffend einheitlich ist. Deshalb wird auf den folgenden Seiten zusätzlich dargestellt, ob der Anteil der einzelnen Dekaden konstant ist.

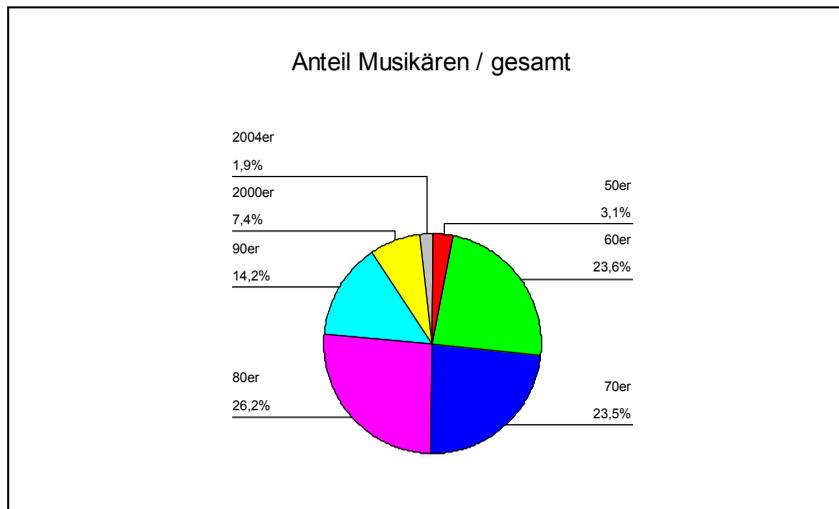


Abbildung 24: Anteil der verschiedenen Musikären auf Bremen Eins insgesamt. Quelle: Eigene Darstellung.

Etwa 76,4% der Songs auf Bremen Eins stammen aus den 50er, 60er, 70er und 80er Jahren. Die 90er sind mit 14,2% vertreten. 7,4% der gespielten Musiktitel sind zwischen 2000 und 2003 erschienen. Und 1,9% der Lieder sind aus dem Jahr 2004.

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean
Musikära / 50er Jahre	98	0	2	42	0,43
Musikära / 60er Jahre	98	0	6	315	3,21
Musikära / 70er Jahre	98	0	7	314	3,20
Musikära / 80er Jahre	98	0	6	349	3,56
Musikära / 90er Jahre	98	0	5	188	1,92
Musikära / 2000er	98	0	4	100	1,02
Musikära / aktuell (2004)	98	0	2	26	0,27

Abbildung 25: Minimale, maximale und durchschnittliche Anzahl von Songs aus den verschiedenen Jahrzehnten pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Im Folgenden wird für die einzelnen Ären dargestellt, wie häufig sie pro Stunde zum Einsatz kommen (100% = 98 Stunden).

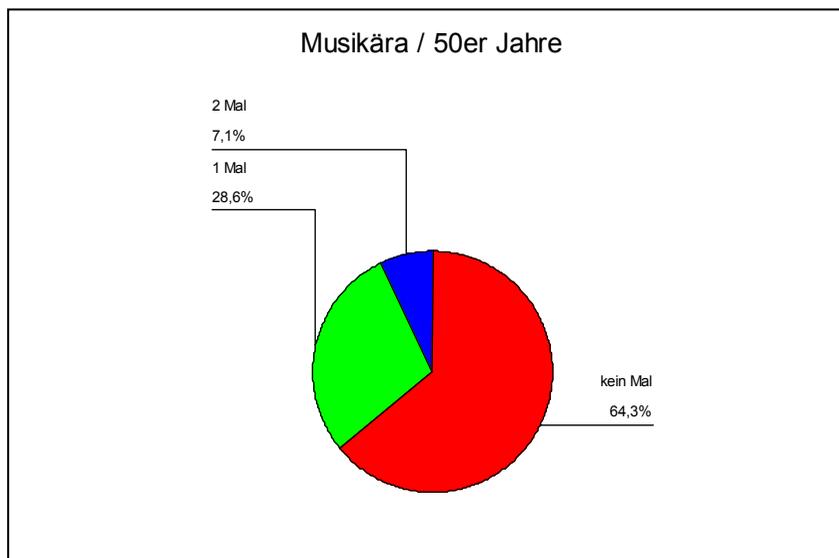


Abbildung 26: Songs aus den 50er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

	N	Minimum	Maximum	Mean
ANT.50	98	0,00	15,38	3,1029
Valid N (listwise)	98			

Abbildung 27: Prozentualer Anteil von Songs aus den 50er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Die 50er Jahre finden nicht einmal in der Hälfte der Stunden statt (35,7%). Sie machen 3,1% der Musik auf Bremen Eins aus.

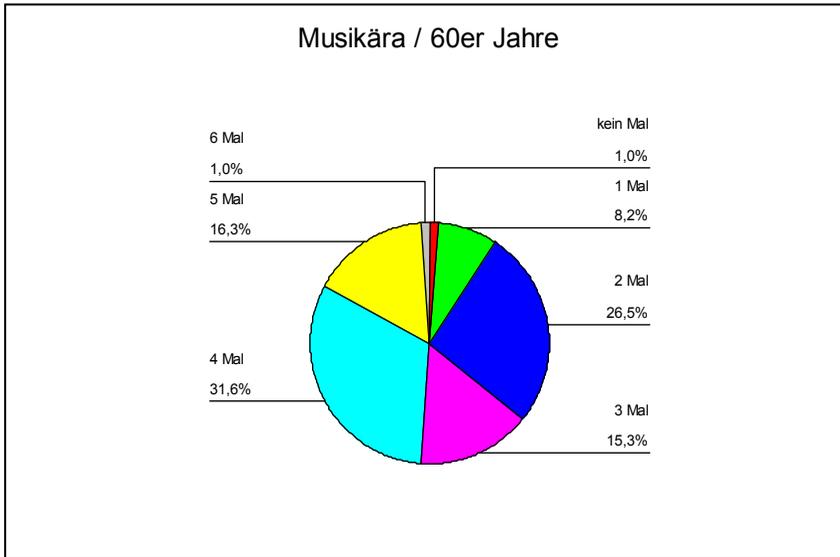


Abbildung 28: Songs aus den 60er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

	N	Minimum	Maximum	Mean
ANT.60	98	0,00	42,86	23,5938
Valid N (listwise)	98			

Abbildung 29: Prozentualer Anteil von Songs aus den 60er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Pro Sendestunde werden auf Bremen Eins im Durchschnitt 3,21 Titel aus den 60er Jahren gespielt. Der Anteil der Musik aus diesem Jahrzehnt am musikalischen Angebot von Bremen Eins insgesamt beträgt 23,6%.

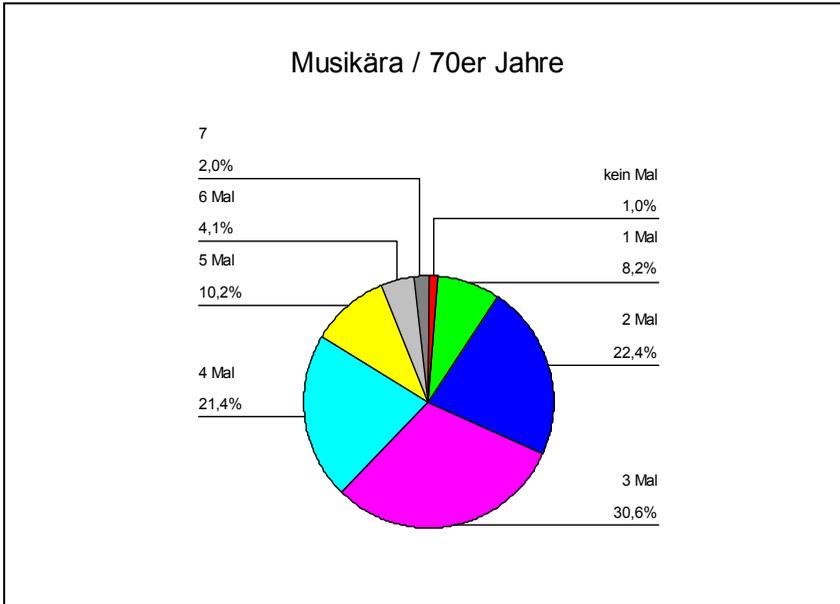


Abbildung 30: Songs aus den 70er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

	N	Minimum	Maximum	Mean
ANT.70	98	0,00	53,85	23,4831
Valid N (listwise)	98			

Abbildung 31: Prozentualer Anteil von Songs aus den 70er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Der Anteil an Musik aus den 70er Jahren deckt sich nahezu mit dem von Songs aus den 60ern. Durchschnittlich setzt Bremen Eins pro Stunde 3,20 Titel aus den 70ern ein. Der prozentuale Anteil an der insgesamt gesendeten Musik beträgt knapp 23,5%.

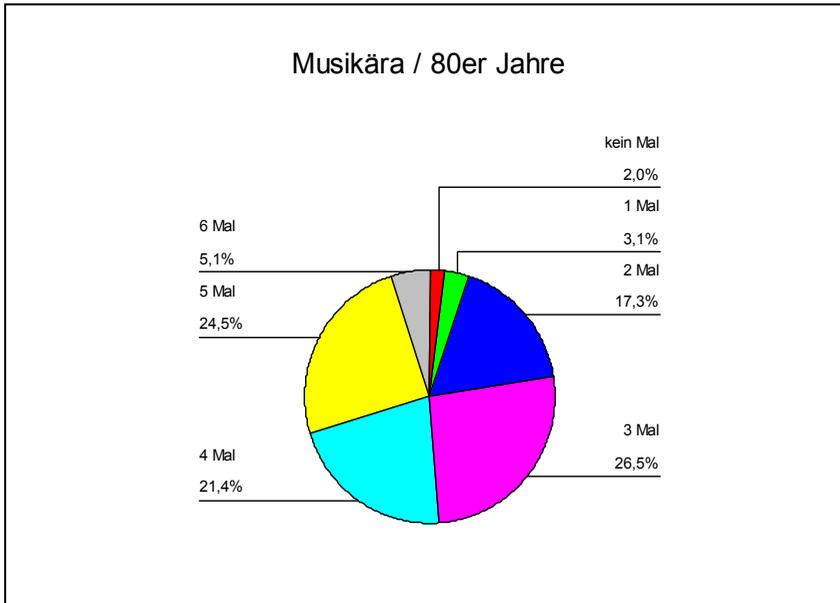


Abbildung 32: Songs aus den 80er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

	N	Minimum	Maximum	Mean
ANT.80	98	0,00	46,15	26,2394
Valid N (listwise)	98			

Abbildung 33: Prozentualer Anteil von Songs aus den 80er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Das Jahrzehnt, aus dem die meisten Songs auf Bremen Eins stammen, sind die 80er (26,2%). Im Schnitt sind pro Stunde 3,56 Songs zu hören. In fast einem Viertel der Fälle (24,5%) wurden fünf Lieder aus den 80er Jahren gespielt.

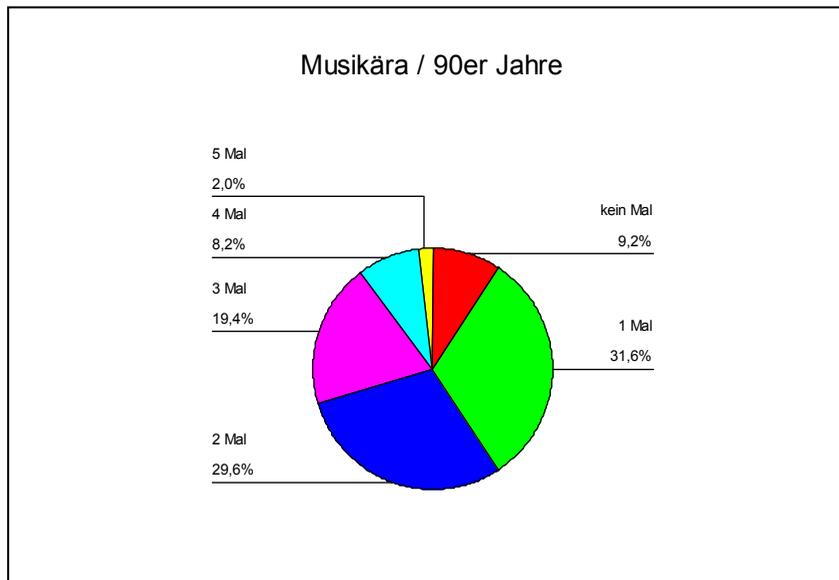


Abbildung 34: Songs aus den 90er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

	N	Minimum	Maximum	Mean
ANT.90	98	0,00	36,36	14,2471
Valid N (listwise)	98			

Abbildung 35: Prozentualer Anteil von Songs aus den 90er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Die 90er Jahre finden teilweise gar nicht statt (9,2%). Im Schnitt setzt Bremen Eins pro Stunde 1,92 Songs aus diesem Jahrzehnt ein. Dies entspricht 14,2% der gesamten Musik, die auf Bremen Eins zu hören ist.

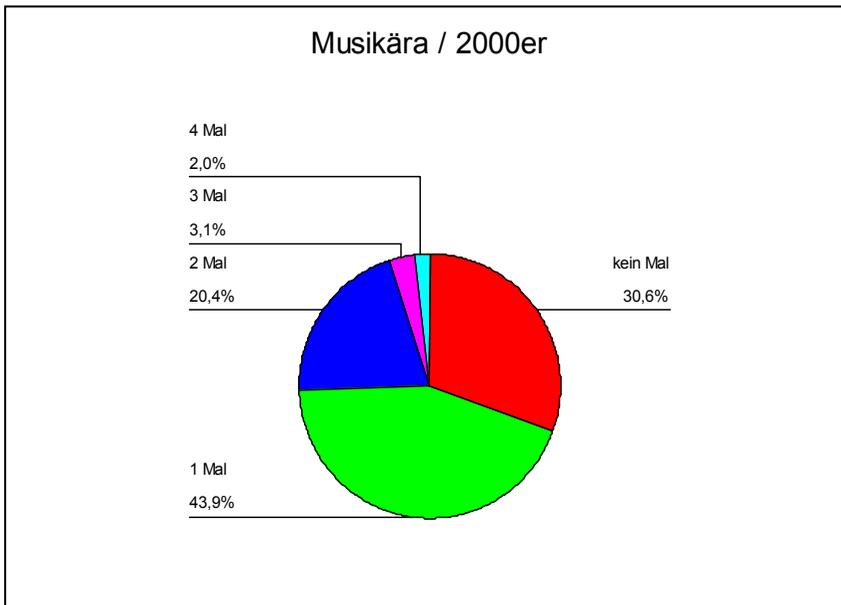


Abbildung 36: Songs aus den 2000ern pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

	N	Minimum	Maximum	Mean
ANT.2000	98	0,00	26,67	7,4275
Valid N (listwise)	98			

Abbildung 37: Prozentualer Anteil von Songs aus den 2000ern pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Songs, die zwischen den Jahren 2000 und 2003 erschienen sind, gibt es in 30,6% der Fälle überhaupt nicht zu hören. Durchschnittlich wird ein Titel pro Stunde gespielt (1,02). 7,4% der Bremen Eins-Musik stammen aus den Jahren 2000 bis 2003.

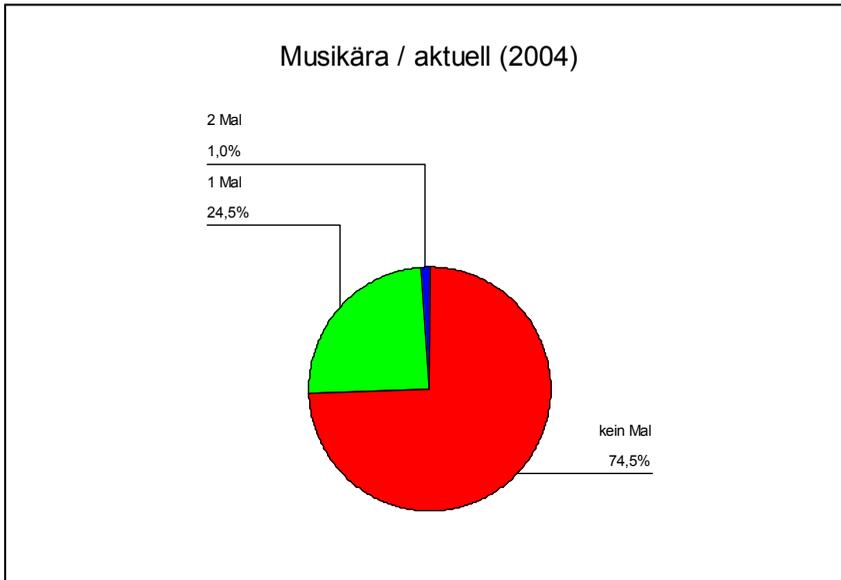


Abbildung 38: Songs aus dem Jahr 2004 pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

	N	Minimum	Maximum	Mean
ANT.2004	98	0,00	14,29	1,9063
Valid N (listwise)	98			

Abbildung 39: Prozentualer Anteil von Songs aus dem Jahr 2004 pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Aktuelle Titel sind in der Playlist von Bremen Eins kaum vorhanden. Nur in einem Viertel der untersuchten Stunden wurde jeweils ein Song eingesetzt, der 2004 erschienen ist. In 1% waren es sogar zwei Songs. Der Anteil an der Musik insgesamt auf Bremen Eins beträgt 1,9%.

6.4.1.2 Moderation

Für das Element Moderation existieren im Handbuch einige konkrete Anweisungen, von denen diejenigen untersucht werden, deren Einhaltung empirisch nachweisbar ist und die mehr als andere zur Schaffung von markenspezifischen Mustern in den Köpfen der Rezipienten beitragen:

- Präsentiert der Moderator Wetter und Verkehr wie verlangt?
- Wird die Musikkompetenz von Bremen Eins betont?
- Wie oft werden Stationsname und Programmstrecke genannt?

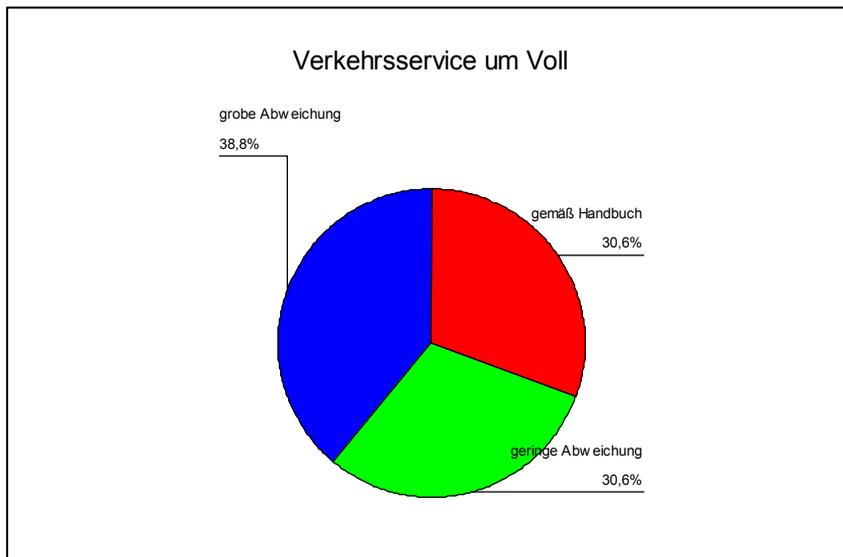


Abbildung 40: Moderation des Verkehrsservice auf Bremen Eins um Voll.
Quelle: Eigene Darstellung.

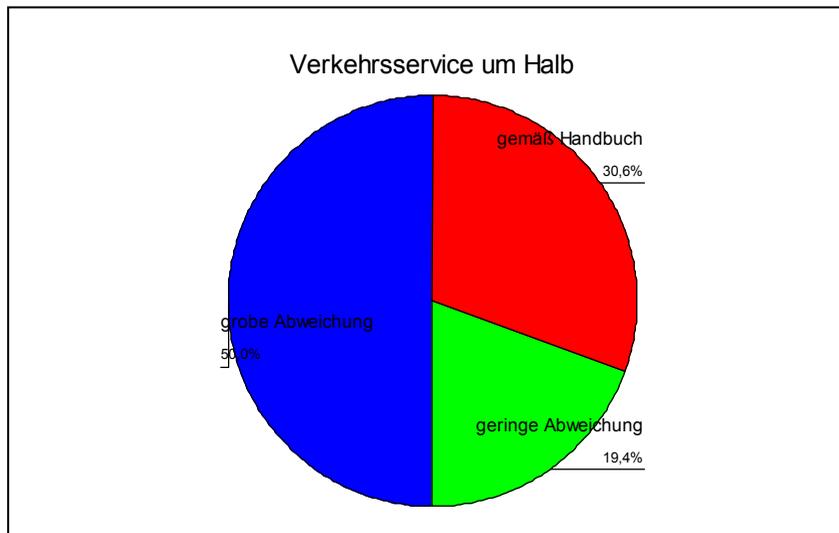


Abbildung 41: Moderation des Verkehrsservice auf Bremen Eins um Halb.
Quelle: Eigene Darstellung.

Die von der Programmleitung verlangte Formulierung beim Verkehrsservice wird sowohl zu Beginn der Stunde als auch um Halb in 30,6% der Fälle eingehalten. Grob abgewichen wurde um Voll in 38,8% der Stunden, beim Verkehrsservice um Halb passierte dies sogar in 50% der Fälle.

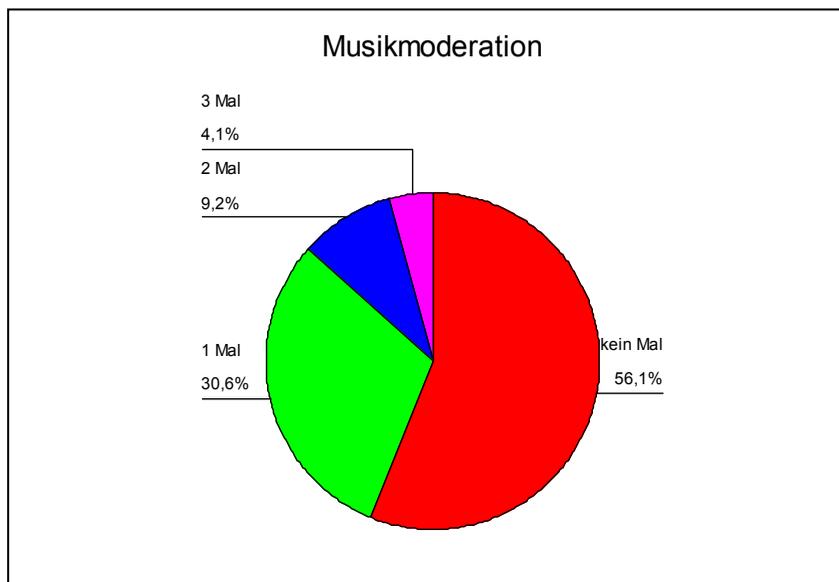


Abbildung 42: Häufigkeit von Musikmoderationen pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

In 30,6% der untersuchten Programmstunden hat der Moderator eine Musikmoderation gemacht. Zweimal pro Stunde passierte dies in 9,2% der Fälle, auch drei Musikmoderationen in einer Stunde fanden statt (4,1%). Dazu muss allerdings gesagt werden, dass hier die Zahl der Moderationen, in denen lediglich das Erscheinungsjahr des Songs genannt wurde, überwogen hat. Moderationen mit Hintergrundinformationen zu Liedern oder Interpreten waren die Ausnahme. In 56% der Stunden gab es keine einzige Musikmoderation.

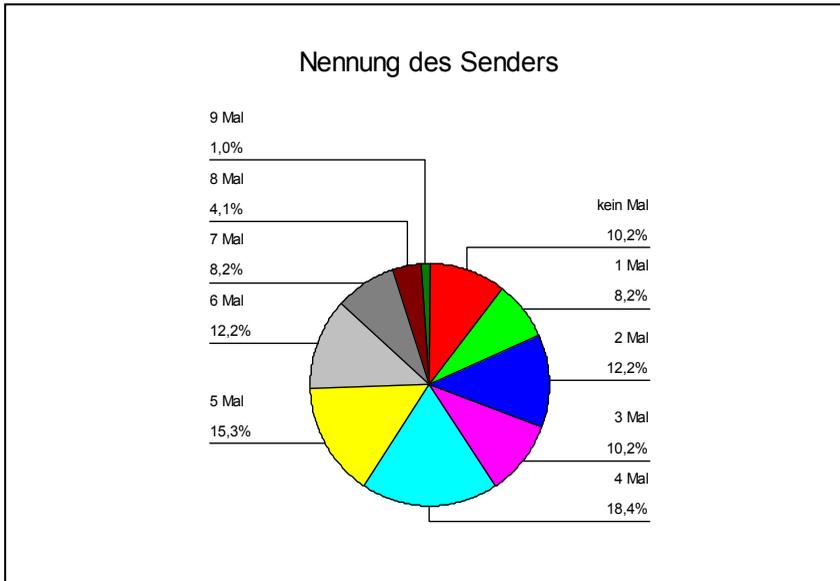


Abbildung 43: Häufigkeit der Nennung des Senders pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Im Schnitt wird der Sender 3,86 Mal pro Stunde genannt. Die Standardabweichung ist bei dieser Variablen sehr groß. In 10,2% der Fälle wurde der Sender gar nicht erwähnt, in 13,3% dagegen mindestens sieben Mal innerhalb einer Stunde. Dies liegt daran, dass die Moderatoren, die den Sender nicht separat nennen, die Programmstrecke erwähnen. Und dabei fällt ebenfalls der Name des Senders.

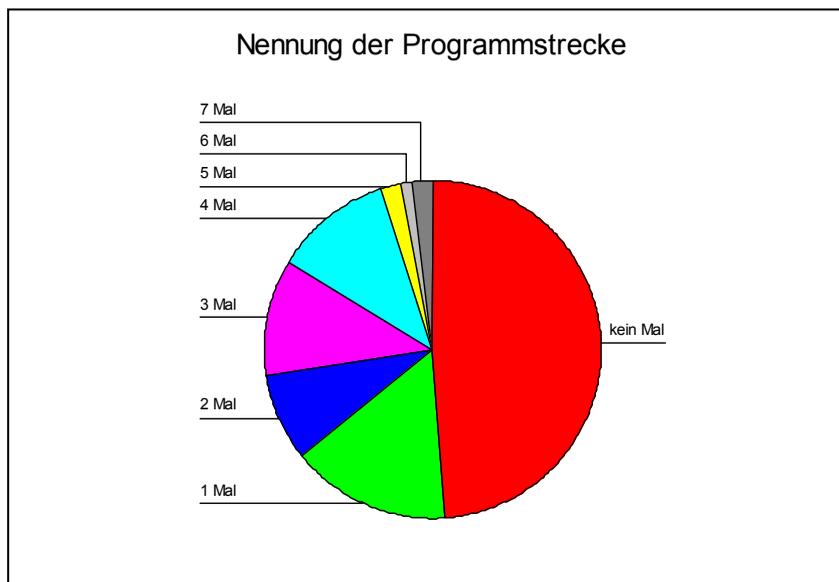


Abbildung 44: Häufigkeit der Nennung der Programmstrecke pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

In 49% der Fälle wird die Programmstrecke nicht genannt (dazu wurden auch die Fälle gezählt, in denen die Strecke nicht korrekt bezeichnet wird, z.B. „Bremen Eins am Montagmorgen“ statt „Bremen Eins – der Morgen“ oder „Der Morgen auf Bremen Eins“). Auch hier gibt es eine große Standardabweichung. In 16,2% der analysierten Stunden wurde die Programmstrecke mindestens viermal erwähnt.

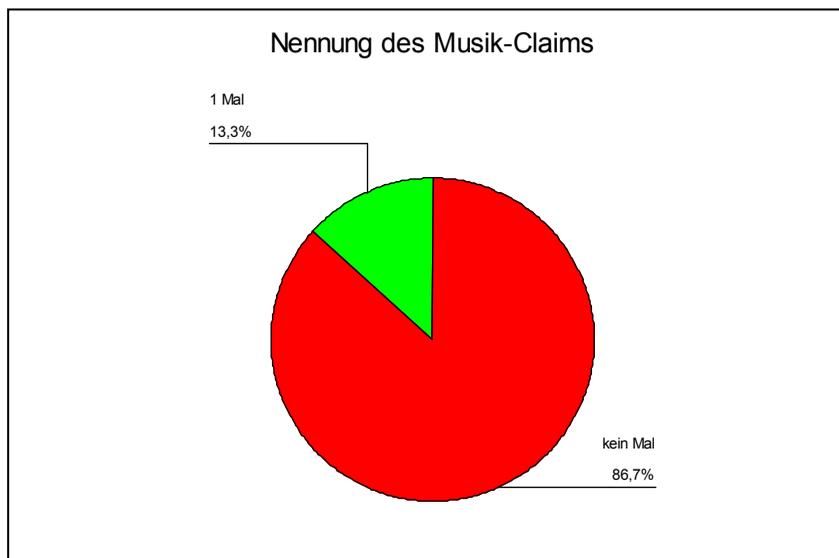


Abbildung 45: Häufigkeit der Nennung des Musik-Claims pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Der Musik-Claim wird sehr selten moderiert. In 13,3% der Fälle erfolgte dies einmal, in 86,7% blieb diese Art der Eigenwerbung aus.

6.4.1.3 Beiträge

Die Beiträge (und Interviews) sollen Aufschluss darüber geben, wie regional das Programm von Bremen Eins tatsächlich ist. Außerdem wird überprüft, wie hoch der Anteil an Service-Beiträgen ist (Alltags- oder Lebenshilfe), da Bremen Eins sich als regionale Servicewelle versteht.

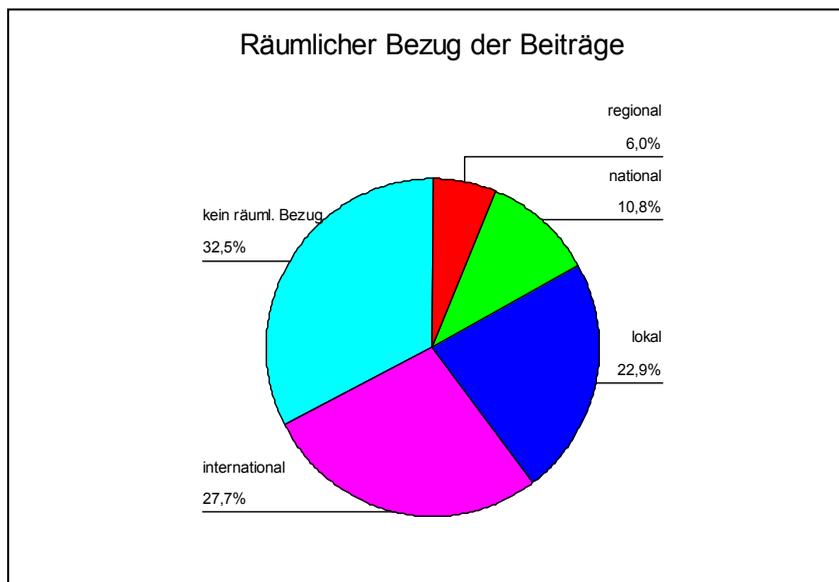


Abbildung 46: Räumlicher Bezug der Beiträge auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Knapp 29% der Beiträge oder Interviews hatten lokalen oder zumindest regionalen Charakter. 10,8% beschäftigten sich mit einem nationalen Thema, 27,7% mit einem internationalen. 32,5% der Themen waren ohne räumlichen Bezug.

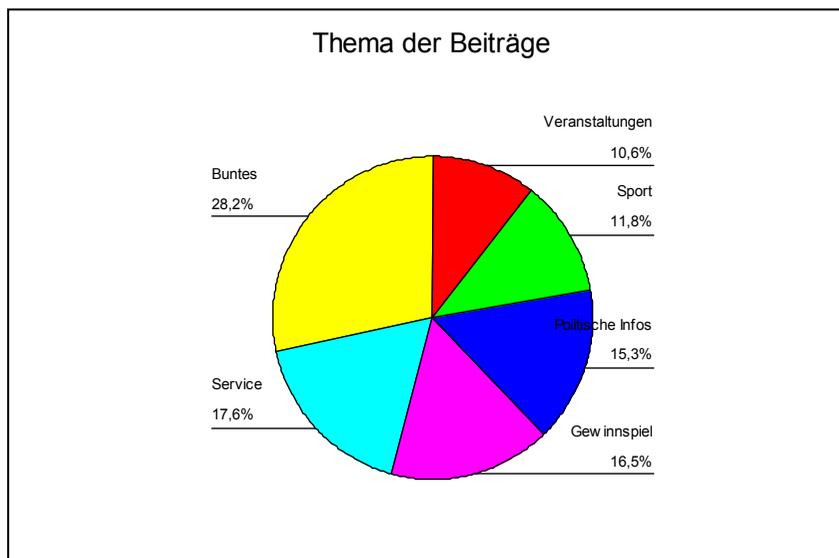


Abbildung 47: Thema der Beiträge bzw. Interviews auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

17,6% der gesendeten Beiträge oder Interviews hatten Servicecharakter, gaben also Tipps für den Alltag oder die Lebensplanung. 10,6% behandelten Veranstaltungen oder Konzerte. 15,3% hatten politische Informationen zum Gegenstand. Knapp 12% beschäftigten sich mit Sport. Den Löwenanteil (28,2%) hatten jedoch die so genannten „Bunten Themen“, also Beiträge über Stars, Katastrophen, Kriminalität etc. In 16,5% der Fälle handelte es sich um ein Gewinnspiel, bei dem die Hörer im Sender angerufen haben.

6.4.1.4 Nachrichten

„Von besonderer Bedeutung ist das Regionale“ – so steht es in der Nachrichtenfibel. Die Meldungen der einzelnen Nachrichtensendungen werden daher wie die Beiträge auf ihren räumlichen Bezug unter-

sucht.¹⁸⁸ Außerdem wird festgestellt, ob sich die Nachrichtenredakteure an die Vorgabe bezüglich der Schlagzeilen halten („Die Nachrichten um Voll beginnen mit drei Schlagzeilen plus Wetterschlagzeile, wobei die Schlagzeilen alle den gleichen Satzbau haben – mit Verb oder ohne, mit Partizip oder ohne“).

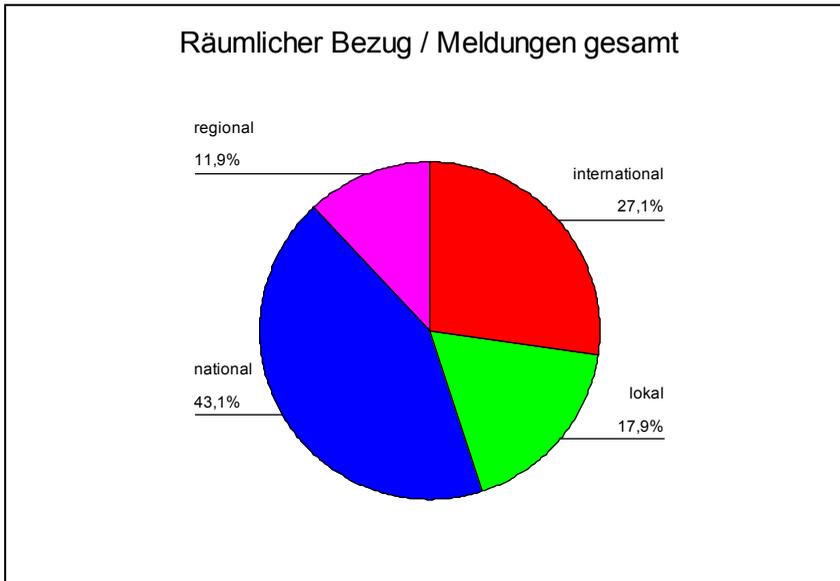


Abbildung 48: Räumlicher Bezug der Nachrichten auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Fast 30% der Meldungen in den Nachrichten auf Bremen Eins sind lokal oder regional. Den größten Anteil haben nationale Themen (43,1%) gefolgt von internationalen Sachverhalten (27,1%). Wie die

¹⁸⁸ Die „Rundschau“ wird unter „Nachrichten“ subsumiert. Die Anzahl der ausgewerteten Meldungen orientiert sich an der durchschnittlichen Anzahl von Meldungen in den Bremen Eins-Nachrichten, und das sind fünf. Somit fließen aus den Rundschau- en lediglich die ersten fünf Meldungen in die Analyse ein.

Verteilung bei den einzelnen Meldungen (1-5) aussieht, zeigen die folgenden Darstellungen.

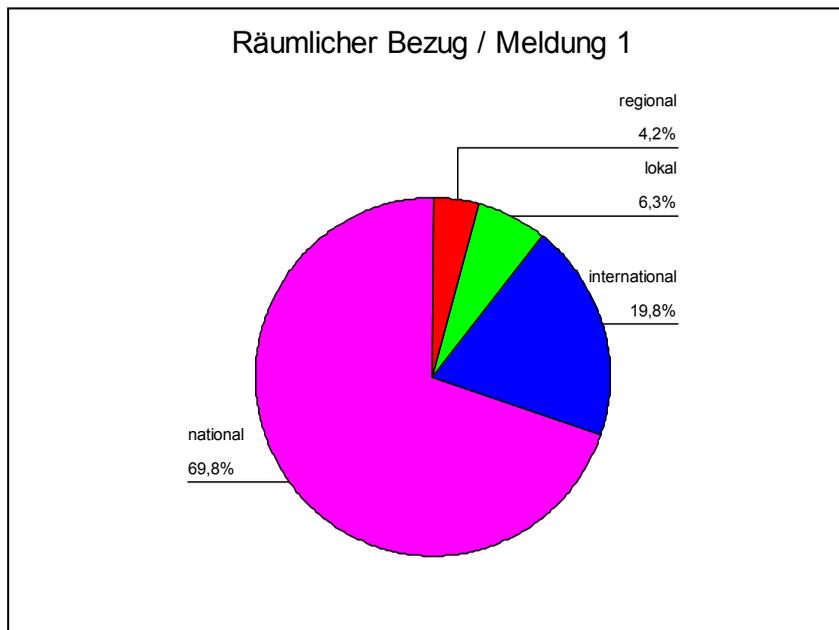


Abbildung 49: Räumlicher Bezug der ersten Meldung in den Nachrichten auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Der so genannte „Aufmacher“ ist in der Mehrheit der Fälle ein nationales Thema (69,8%). Am zweithäufigsten wird in Meldung 1 ein internationaler Sachverhalt thematisiert (19,8%). Lokal oder regional ist die erste Meldung in 10,5% der Nachrichtensendungen.

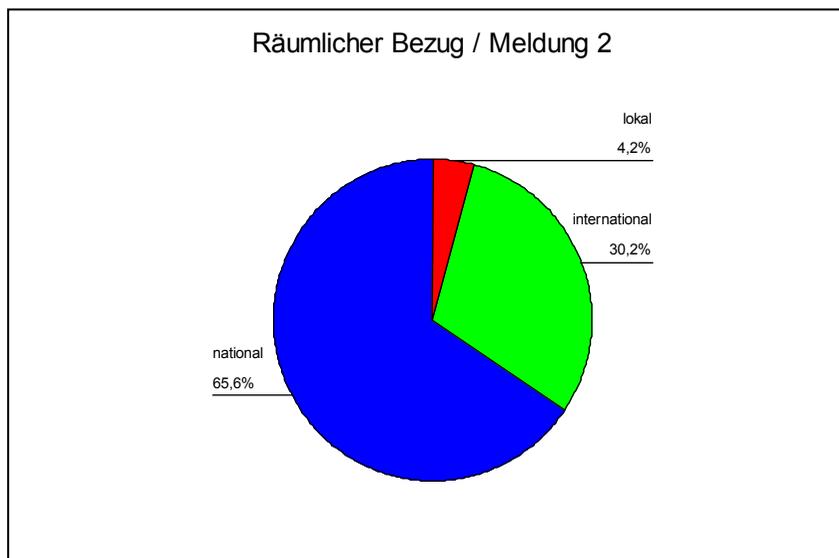


Abbildung 50: Räumlicher Bezug der zweiten Meldung in den Nachrichten auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Auch hier dominieren die nationalen Themen (65,6%) gefolgt von den internationalen mit 30,2%. In 4,2% der Sendungen ging es in der zweiten Meldung um ein lokales Thema. Es gibt keinen einzigen Fall, in dem Meldung 2 regionalen Charakter hatte.

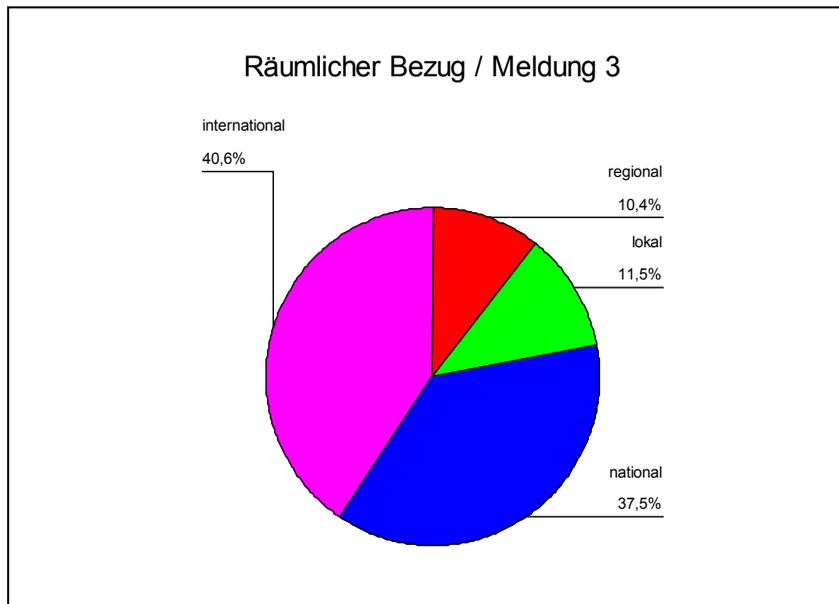


Abbildung 51: Räumlicher Bezug der dritten Meldung in den Nachrichten auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Bei Meldung 3 übernehmen die internationalen Themen mit 40,6% die Spitzenposition. 37,5% der Fälle haben die Ausprägung national. Der Anteil an lokalen oder regionalen Themen steigt bei der dritten Meldung auf knapp 22%.

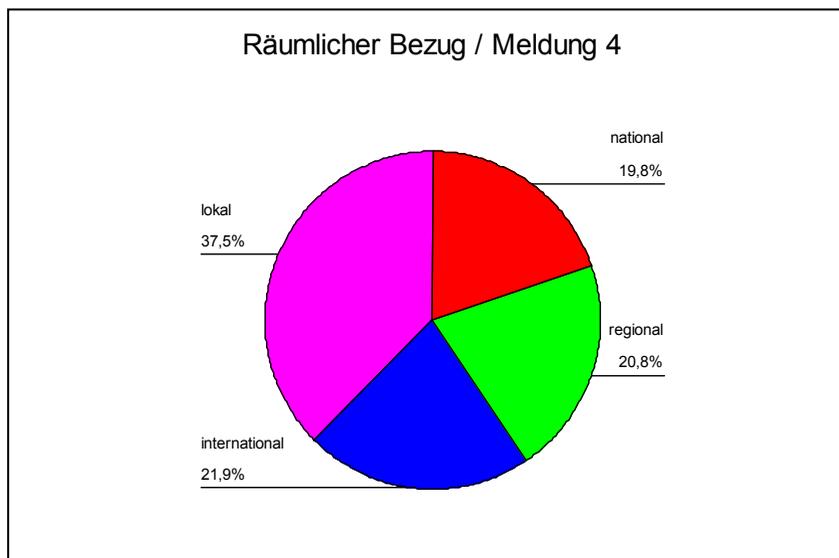


Abbildung 52: Räumlicher Bezug der vierten Meldung in den Nachrichten auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Hier ändert sich die bisherige Verteilung. 58,3% der Meldungen sind lokal oder regional. Nationalen Charakter haben 19,8% der Fälle. In 21,9% der Sendungen behandelt Meldung 4 ein internationales Thema.

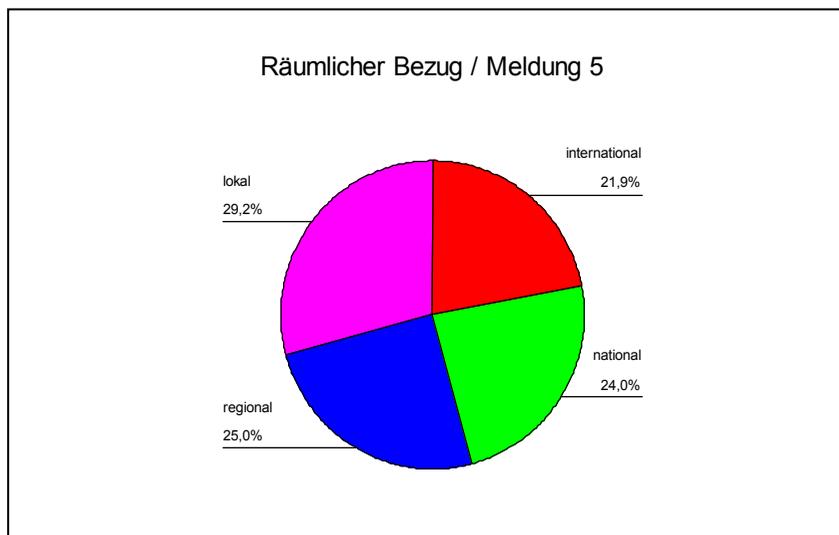


Abbildung 53: Räumlicher Bezug der fünften Meldung in den Nachrichten auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Auch bei der letzten Meldung überwiegen knapp die lokalen oder regionalen Themen (54,2%). 24% der Fälle sind national, knapp 22% international.

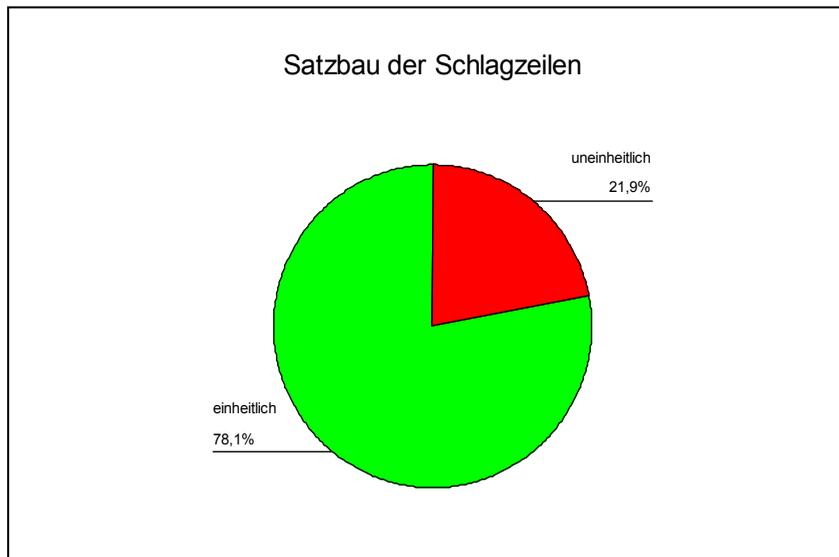


Abbildung 54: Satzbau der Nachrichten-Schlagzeilen auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

In 78,1% der Nachrichtensendungen halten die Redakteure die Vorgabe ein, die Schlagzeilen grammatikalisch einheitlich zu formulieren. 21,9% der Fälle wiesen eine heterogene Syntax auf.

6.4.1.5 Service

Wetter und Verkehr werden bereits im Baustein Moderation berücksichtigt, insofern untersucht wurde, ob der Service von allen Moderatoren so verlesen wird wie im Handbuch verlangt. Darüber hinaus soll das „Wettergespräch“ dahingehend untersucht werden, ob Gesprächspartner und situativer Kontext von den Moderatoren einheitlich bezeichnet werden.

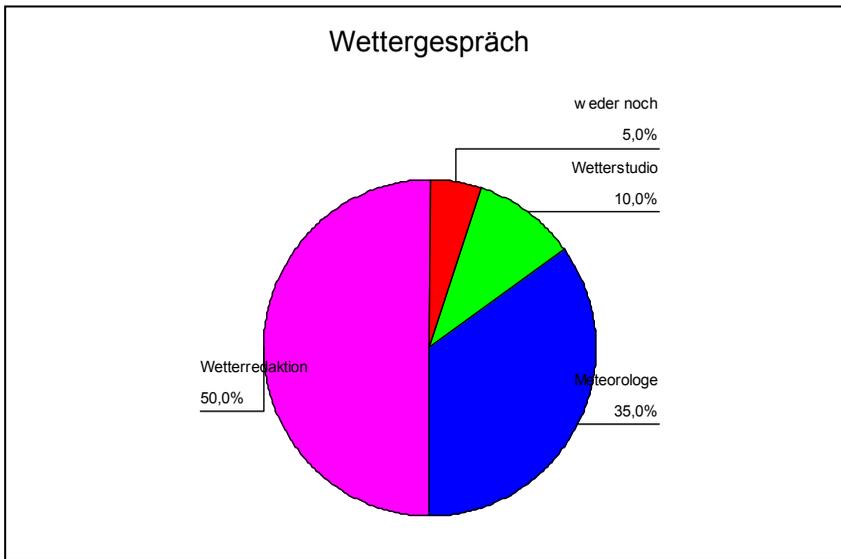


Abbildung 55: Bezeichnung des Gesprächspartners beim Wettergespräch auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

In 50% der Wettergespräche wird der Gesprächspartner als „xyz“ aus der Bremen Eins-Wetterredaktion bezeichnet, in 35% als Bremen Eins-Meteorologe und in 10% als „xyz“ im Bremen Eins-Wetterstudio. In 5% kam keine dieser Formulierungen zum Tragen. Hier wurde der Gesprächspartner lediglich beim Namen genannt.

6.4.1.6 Verpackung

Hier geht es zunächst um die Anzahl der in den Sendungen eingesetzten Jingles, da auch deren Einsatz laut Handbuch (S. 2) zum weitgehend einheitlichen Stil von Bremen Eins beitragen soll. Außerdem soll herausgefunden werden, wie oft die beiden Claims von Bremen Eins im Programm zu hören sind. Trailer als zur Eigenwerbung gehöriges Element werden hier auch als Teil der Verpackung aufgefasst. Deshalb soll auch untersucht werden, wie häufig Trailer eingesetzt und ob alle Promos von der Bremen Eins-Station-Voice gesprochen werden.

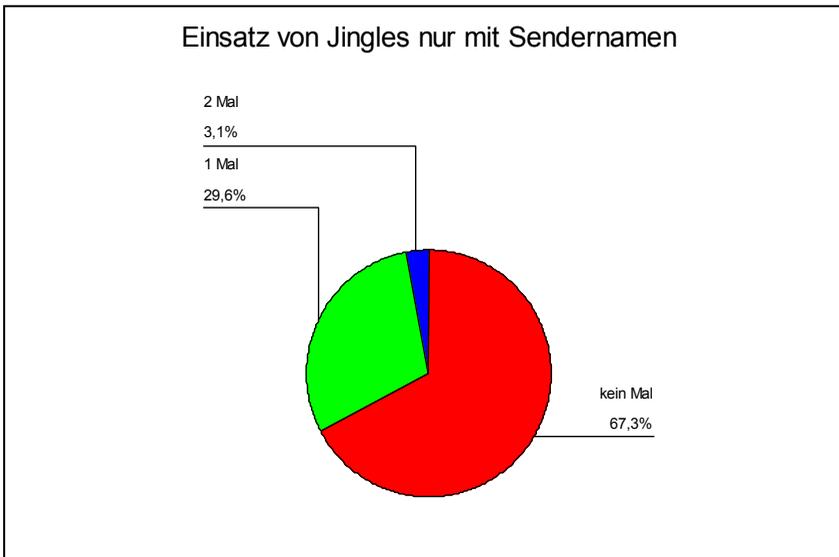


Abbildung 56: Häufigkeit des Einsatzes von Jingles mit dem Sendernamen auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

In über zwei Drittel der Stunden wurde kein Sender-Jingle eingesetzt. Ein Jingle dieser Art war in 29,6% der Fälle zu hören, in 3,1% der untersuchten Stunden wurden sogar zwei Jingles gespielt.

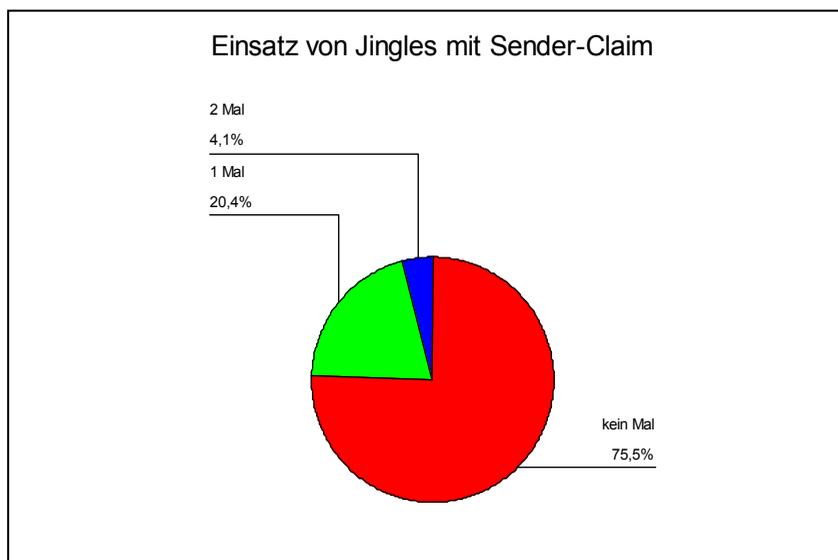


Abbildung 57: Häufigkeit des Einsatzes von Jingles mit dem Sender-Claim auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Der Claim „Alles, was ich hören will“ war in drei Viertel der Stunden nicht ein einziges Mal zu hören. In 20,4% der Fälle wurde er einmal eingesetzt, zweimal in 4,1% der analysierten Stunden.

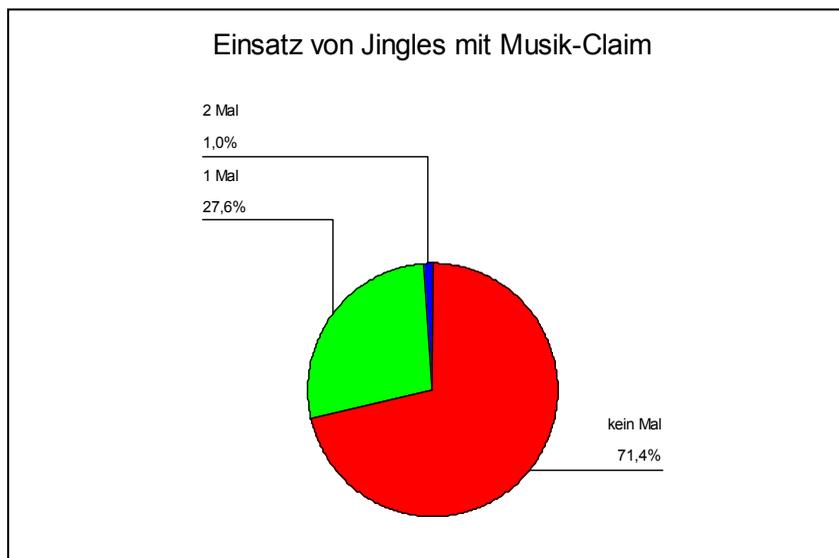


Abbildung 58: Häufigkeit des Einsatzes von Jingles mit dem Musik-Claim auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Der Musik-Claim wird von den Bremen Eins-Moderatoren ähnlich sparsam verwendet wie der Sender-Claim: In 71,4% der Stunden überhaupt nicht, in 27,6% einmal und in 1% zweimal.

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean
Einsatz von Jingles nur mit Sendernamen	98	0	2	35	0,36
Einsatz von Jingles mit Sender-Claim	98	0	2	28	0,29
Einsatz von Jingles mit Musik-Claim	98	0	2	29	0,30

Abbildung 59: Minimale, maximale und durchschnittliche Anzahl von Jingles pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

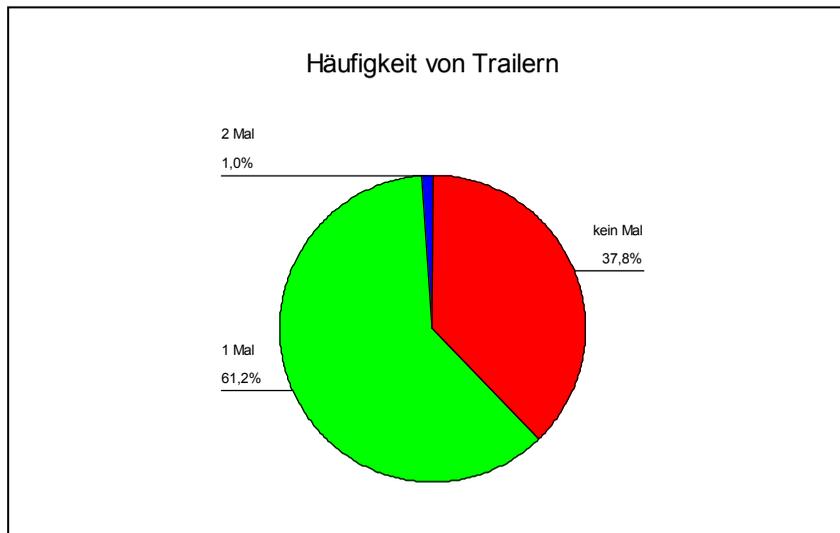


Abbildung 60: Anzahl der Trailer pro Stunde auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

In 61,2% der Stunden wurde jeweils ein Trailer gespielt, in 1% waren es sogar zwei. In 37,8% der Fälle wurde auf den Einsatz eines Promos verzichtet.

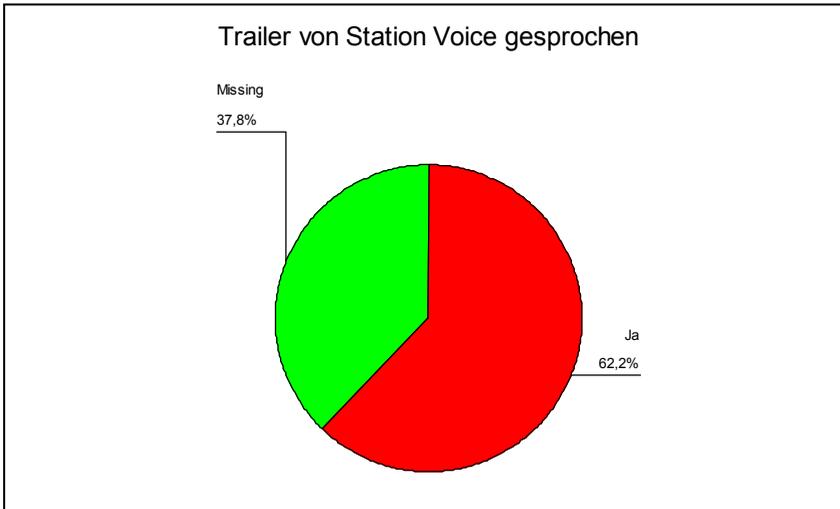


Abbildung 61: Von der Station Voice gesprochene Trailer auf Bremen Eins.
Quelle: Eigene Darstellung.

Alle eingesetzten Trailer wurden von der Bremen Eins-Station Voice gesprochen.

6.4.1.7 Werbung

Hier soll überprüft werden, wie hoch der Anteil lokaler oder regionaler Werbekunden ist, da dies den regionalen Charakter des Senders ebenfalls unterstützt.

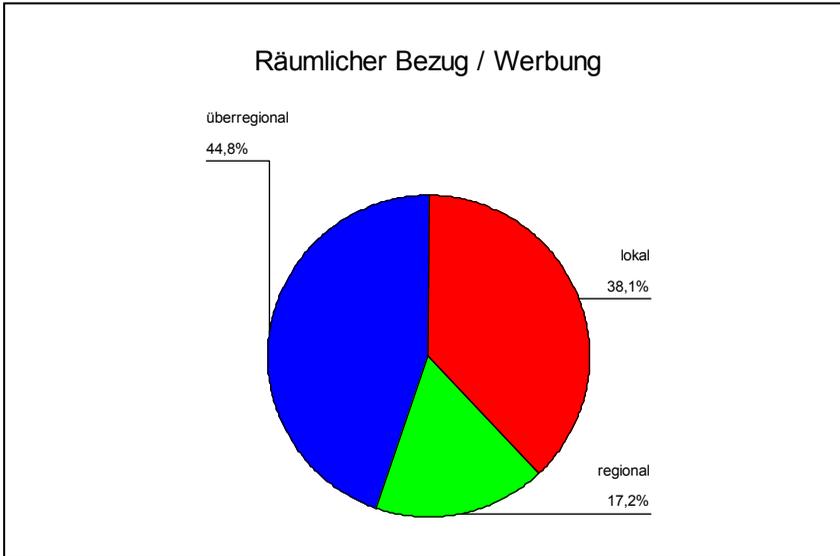


Abbildung 62: Räumlicher Bezug der Werbung auf Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Gut 55% der Werbespots sind für Unternehmen oder Produkte bzw. Dienstleistungen, die im Sendegebiet ansässig bzw. speziell dort zu erwerben oder in Anspruch zu nehmen sind.

6.4.2 Konsequenz im Subsystem Promotion

Im Subsystem Promotion existieren (bis auf den Umgang mit dem Logo und die Auswahl zu präsentierender Veranstaltungen) keine Handlungsanweisungen wie beim Programm. Die Bestandteile werden deshalb in ihrer jeweiligen Erscheinung dokumentiert, um festzustellen, ob sie eine selbständige Markenführung unterstützen. Es soll herausgefunden werden, ob sich in diesem Feld zwischen der „Erbrachten Leistung“ (Konsequenz) und der „Selbständigen Leistung“ (Konsistenz) ein GAP befindet.

6.4.2.1 Internet-Angebot

Die Homepage von Bremen Eins erreicht man über die Internetadresse www.radiobremen.de. Unter dem Link „Radio“ sind die verschiedenen Programme des Hauses aufgeführt. Hier muss also Bremen Eins ausgewählt werden. Ist dann die Startseite der Bremen Eins-Homepage zu sehen, kann sich der Besucher über die Leiste am linken Bildschirmrand durch das Menü klicken. Angeboten werden die Kategorien Aktuell, Musiktitel-Suche, Musiktester, Bremen Eins präsentiert, Grüße und Musik, As Time Goes By, Programmschema und Moderatoren.

Auf der Eröffnungsseite von Bremen Eins (siehe Abbildung 63) finden sich Informationen zu aktuellen Programm-Highlights oder speziellen Events. Die Plattdeutschen Nachrichten – werktags um 10.30 Uhr im Programm – können angehört werden. Außerdem erfährt der Nutzer, welcher Titel gerade auf Bremen Eins läuft. Service-Tipps für den Alltagsrunden das Angebot ab.



Abbildung 63: Startseite der Bremen Eins-Homepage. Quelle: Radio Bremen.

Wenn man einen Titel auf Bremen Eins gehört hat, aber nicht weiß, wie Song oder Interpret heißen, kann man sich diese Informationen unter dem Menüpunkt „Musiktitel-Suche“ verschaffen (Abbildung 64). Dort sind alle Lieder gespeichert, die innerhalb der vergangenen Woche gespielt worden sind.

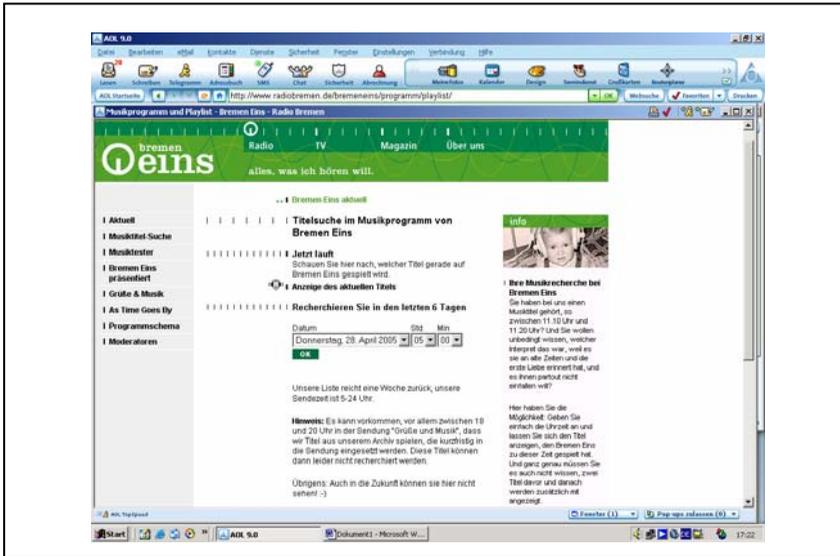


Abbildung 64: Bremen Eins-Homepage. Menüpunkt Musiktitel-Suche. Quelle: Radio Bremen.

Ein Menüpunkt, der die Interaktivität des Internets nutzt, ist „Musiktester“ (Abbildung 65). Dort kann man sich als Musiktester anmelden, was dazu führt, dass man alle zwei Wochen eine E-Mail von Bremen Eins bekommt und sich – jeweils etwa zehn Sekunden – zehn von der Musikredaktion ausgewählte Titel anhört, um sie anschließend zu bewerten. Diese persönliche Meinung geht ganz unmittelbar in die Musikplanung ein. Mitte 2005 waren etwa 2.800 Menschen als Bremen Eins-Musiktester registriert.

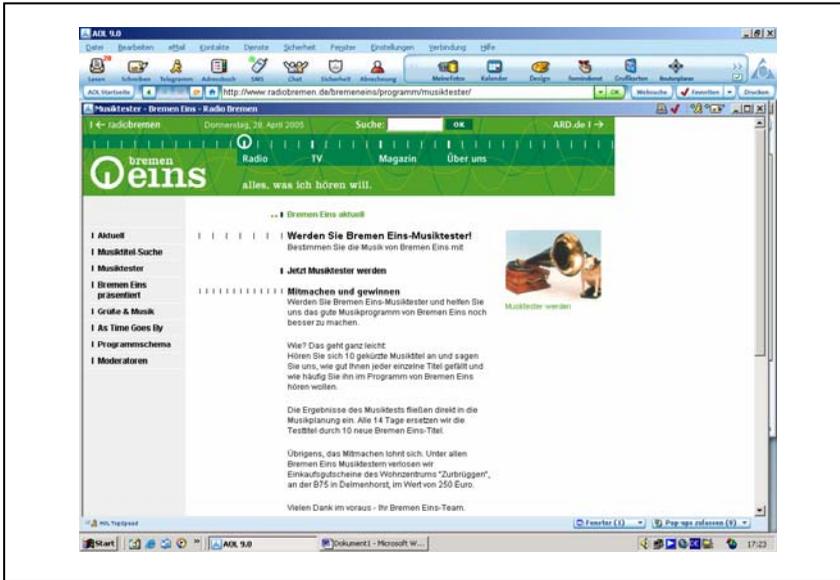


Abbildung 65: Bremen Eins-Homepage. Menüpunkt Musiktester. Quelle: Radio Bremen.

Radiosender präsentieren Veranstaltungen. Dazu zählen in erster Linie Konzerte, aber auch Musicals oder Kabarettisten (junge Programme sprechen von Comedians). Unter „Bremen Eins präsentiert“ (Abbildung 66) kann man sich über die verschiedenen Veranstaltungen, die Bremen Eins präsentiert oder empfiehlt, informieren.

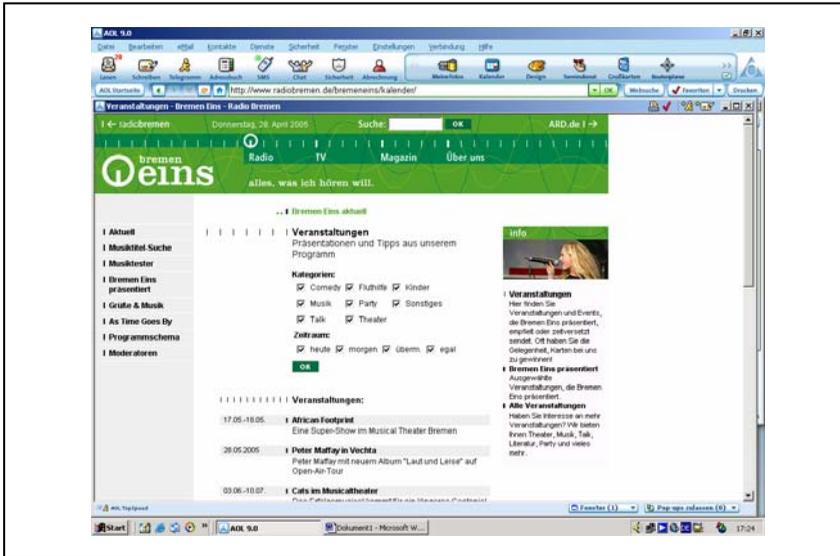


Abbildung 66: Bremen Eins-Homepage. Menüpunkt Bremen Eins präsentiert. Quelle: Radio Bremen.

Montags bis Samstags von 18-20 Uhr gibt es auf Bremen Eins die Sendung „Grüße und Musik“ (Abbildung 67). Wenn man sich beteiligen möchte, kann man entweder bei Bremen Eins anrufen, dem Sender schreiben oder eine Mail schicken.



Abbildung 67: Bremen Eins-Homepage. Menüpunkt GrüÙe und Musik. Quelle: Radio Bremen.

Zweimal am Tag erteilt Bremen Eins Geschichtsunterricht. In der Rubrik „Die Chronik“ (Abbildung 68), die in der Morgensendung ausgestrahlt und am Nachmittag wiederholt wird, wird an ein Ereignis erinnert, das auf den Tag vor x Jahren stattfand. Das kann der 200. Todestag von Immanuel Kant sein, die erste Plattenveröffentlichung der Beatles, der 15. Jahrestag des Mauerfalls oder der erste Wimbledon Sieg von Boris Becker. Unter diesem Menüpunkt kann man sich die gewünschte Ausgabe noch einmal anhören.

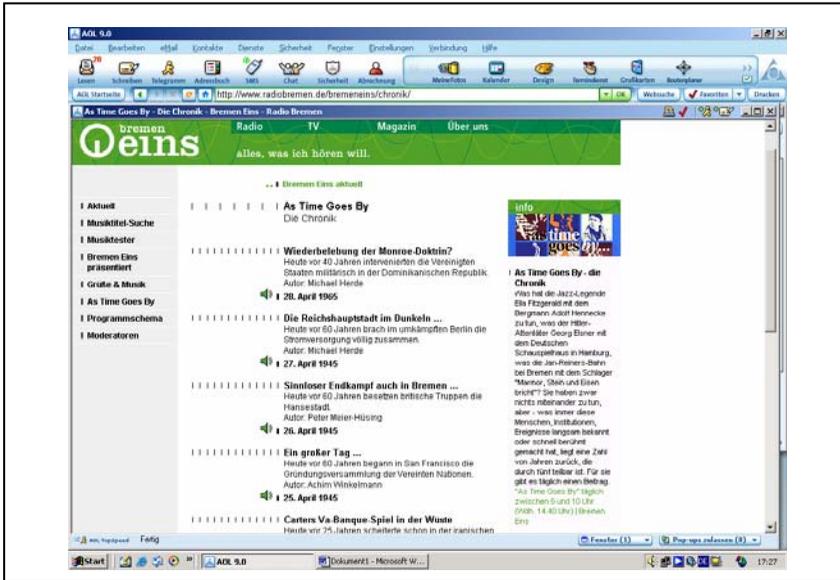


Abbildung 68: Bremen Eins-Homepage. Menüpunkt As Time Goes By. Quelle: Radio Bremen.

Wer wissen will, wann auf Bremen Eins welche Sendung zu hören ist und worum es während einer bestimmten Strecke schwerpunktmäßig geht, kann dies unter dem Menüpunkt „Programmschema“ nachlesen (Abbildung 69).

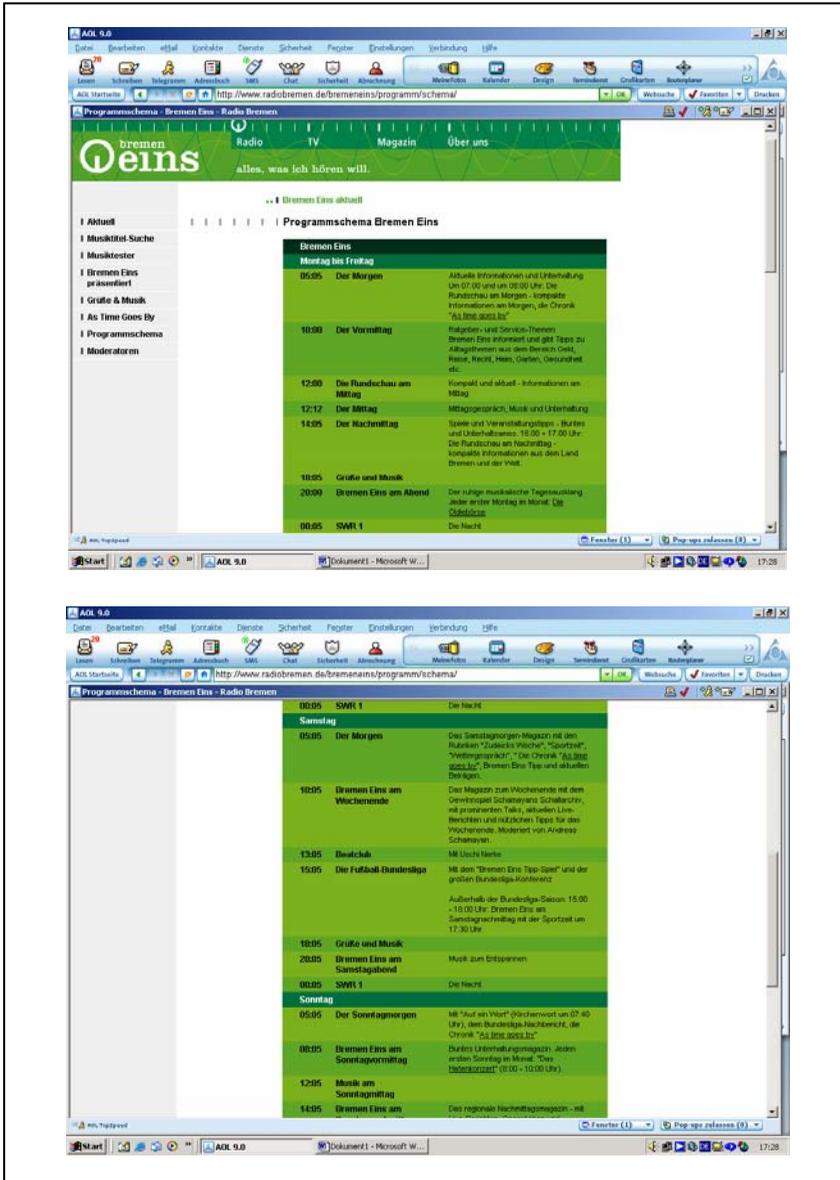


Abbildung 69: Bremen Eins-Homepage. Menüpunkt Programmschema.
Quelle: Radio Bremen.

Da Radio ein rein auf den Gehörsinn gerichtetes Medium ist, können die Hörer die Moderatoren nicht sehen (es sei denn, es gibt eine so genannte „webcam“, die Bilder ins Internet überträgt). Man macht sich daher sein eigenes Bild zu der Stimme. Wer aber doch erfahren will, wie der ein oder die andere von Bremen Eins in Wirklichkeit aussieht, kann unter dem Menüpunkt „Moderatoren“ (Abbildung 70) den entsprechenden Namen anklicken und auch noch ein wenig über die Person erfahren.

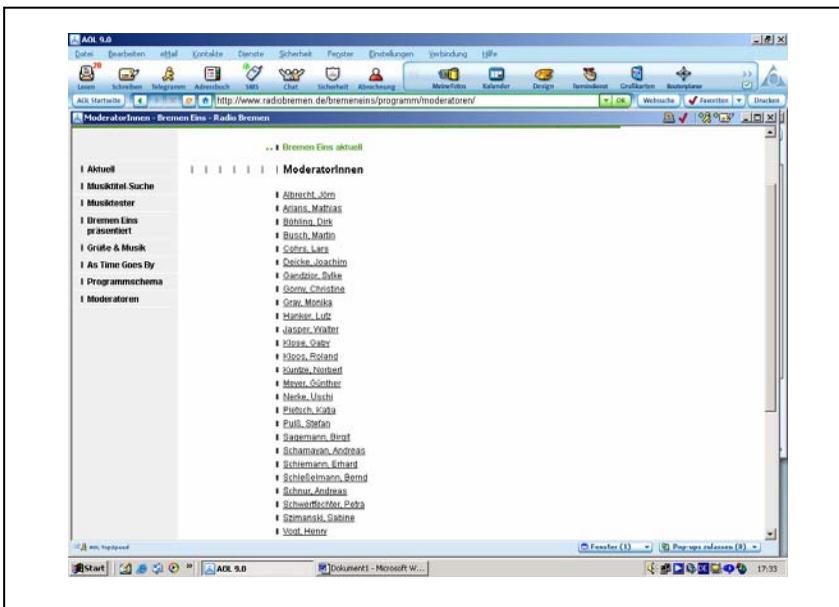


Abbildung 70: Bremen Eins-Homepage. Menüpunkt Moderatoren. Quelle: Radio Bremen.

6.4.2.2 Name und Logo

Bremen Eins ist eine Wort-Bild-Marke (Abbildung 71). Die Worte „bremen“ und „eins“ sind in schwarz gehalten, das Logo (das gleichzeitig das Radio Bremen-Logo ist) ist grün. Dieser Ton ist auch die Pri-

märfarbe von Bremen Eins. Er taucht in geringen Abweichungen immer in der schriftlichen Unternehmens-Kommunikation auf.



Abbildung 71: Logo von Bremen Eins. Quelle: Radio Bremen.

Laut Logübersicht von Radio Bremen (Stand: September 2004) kann das Bremen Eins-Logo folgendermaßen variiert werden:



Abbildung 72: Die verschiedenen Logo-Versionen von Bremen Eins gemäß Radio Bremen-Corporate Design. Quelle: Radio Bremen.

6.4.2.3 Eigenwerbung

Seit der Einführungskampagne 2001 hat Bremen Eins keine Werbekampagne mehr gemacht. Dementsprechend gab es während des Untersuchungszeitraums (August 2004 bis Februar 2005) keine City-Lights oder ähnliches. Dauerhafte Off Air-Werbeformen sind ein großes Banner im Weser-Stadion (außerdem präsentiert Bremen Eins die Ergebnisse, die auf einer Video-Wall im Stadion gezeigt werden), eine Prismen-Werbung auf einem Hochhaus vor dem Bremer Hauptbahnhof und eine beklebte Straßenbahn, die für unterschiedliche Linien im Stadtgebiet eingesetzt wird (Abbildung 73).



Abbildung 73: Straßenbahn mit Bremen Eins-Werbung. Quelle: Eigene Aufnahme.

Ein weiteres Fahrzeug mit Bremen Eins-Beschriftung ist das Auto, das für Einsätze von Reportern zur Verfügung steht, aber auch von der

Programmleitung oder anderen Mitarbeitern genutzt wird (Abbildung 74).



Abbildung 74: Wagen von Bremen Eins. Quelle: Eigene Aufnahme.

Eine weitere Form von Eigenwerbung sind die „City Cards“ – Postkarten, die in Restaurants, Hotels oder im Einzelhandel in so genannten Depensern zum kostenlosen Mitnehmen angeboten werden. Bremen Eins hat dies laut Werner Mauermann von Radio Bremen Werbung zweimal für je sechs bis acht Wochen mit jeweils 70.000 Karten gemacht, primär im niedersächsischen Umland (E-Mail an den Autor dieser Arbeit vom 8.6.2005). Da diese Postkarten (alle mit demselben Motiv) teilweise noch in Umlauf sind, sollen sie hier ebenfalls erwähnt und dokumentiert werden (Abbildung 75).



Abbildung 75: Bremen Eins-Postkarte mit Beatles-Motiv. Quelle: Eigene Aufnahme.

Ebenfalls ein Mittel zur Eigenwerbung ist der Prospekt über das Bremen Eins-Programm, in dem das Sendeschema und ein Teil der Moderatoren abgebildet sind (Abbildung 76).



Abbildung 76: Prospekt über Bremen Eins. Quelle: Eigene Aufnahme.

Auch Cross-Promotion findet statt. Am Ende des abendlichen Radio Bremen-Fernsehmagazins „Buten & Binnen“ wird eine so genannte

Kachel eingeblendet, das heißt, am rechten Bildrand erscheint das Corporate Design von Bremen Eins und die Station Voice weist aus dem Off auf die Sendung am folgenden Morgen hin.

6.4.2.4 Veranstaltungen, Präsentationen und Kooperationen

Während des Untersuchungszeitraums gab es noch keine schriftlich festgehaltenen Kriterien für Präsentationen (Welfers in einer E-Mail an den Autor am 19.10.2004). Die „Marketing-Fibel“, die seit Mai 2005 für alle Hörfunkprogramme und das Fernsehen gilt und in erster Linie Kompetenzen und Verfahrensweisen festlegt, war in Arbeit. Auch vor ihrer Fertigstellung war aber maßgeblich, was mittlerweile nachzulesen ist, nämlich dass eine zu präsentierende Veranstaltung zum Programmprofil und zur Zielgruppe passt.

Zwischen August 2004 und Februar 2005 hat Bremen Eins folgende Veranstaltungen präsentiert:

- Hafenfest am Lankenauer Höft
- Otto (gemeinsam mit Bremen Vier)
- Robin Gibb & Band
- Hafa (Haushaltsmesse)
- Caveman (Theaterstück)
- Herbert Knebel
- Freimarkt (Radio Bremen gesamt)
- Kiss me Kate
- Achim Reichel
- EVITA

- James Last
- Chris Norman
- Nokia Night of the Proms
- 16. Amateur-Hallenfußball-Turnier
- Six Days (Radio Bremen gesamt)
- Max Raabes Palast Revue
- Musikschau der Nationen
- GWS – Gitte Hanning, Wenke Myhre und Siv Malmquist
- Bremen Classic Motor Show
- Münchner Freiheit
- fahrrad.markt.zukunft
- Kampmann Pferdesport-Festival

Darüber hinaus fand im Untersuchungszeitraum eine Kooperation statt, die sich über ein halbes Jahr erstreckt hat: Gemeinsam mit dem Kreuzfahrt-Veranstalter Transocean und der Tageszeitung „Weser-Kurier“ gab es die Aktion „Weltreisereporter“. Ein Leser/ Hörer hatte sich qualifiziert, zwischen Dezember 2004 und Mai 2005 eine Kreuzfahrt-Reise rund um den Globus zu machen – mit seiner Frau. Während dieses halben Jahres druckte der Weser-Kurier jeden Sonntag eine Reportage von ihm ab und verwies darauf, dass der „Weltreisereporter“ am Nachmittag auf Bremen Eins zu hören ist (Abbildung 77).

SONNTAG, 16. JANUAR 2005 - NR. 3

Auch ein Abstecher zur Skelett-Wüste

Entlang der Westküste Afrikas auf Entdeckerkurs

So, jetzt ist es soweit, der erste große Abschnitt unserer Reise nähert sich seinem Ende. „Entlang der Westküste Afrikas auf Entdeckerkurs“, so wird er im Reisebericht angesprochen und so steht es auf unserem Tagesprogramm. Wir folgten grob den Routen der Seeleute, die dem Weißbrot der Europäer nach und nach viele farbige Aspekte und geschmackvolle Details und den Herrscher- und Handelshäusern so manches Goldstück auf Kosten des Rests der Welt hinzufügten.

Nachdem wir den Senegal verlassen hatten, konnten wir vier Tage auf See entspannen. Durchschnittliche 28 Grad stimmten uns auf das Klima der kleinen Tropeninsel Sao Tomé ein. Was uns dann aber tatsächlich erwartete konnten wir nur erahnen.

Am Morgen, als wir uns Sao Tomé näherten, lag der Geruch von Feuer in der frischen Seeluft. Wie schon zuvor in Dakar konnte man aus etlichen Seemeilen Entfernung riechen, wie die Menschen an Land die erste Mahlzeit des Tages zubereiteten.

Erste schemenhafte Umrisse im Morgendunst verdichteten sich zum über 2000 Meter aufragenden, begrünten Kegel der Insel. Schließlich gingen wir vor Sao Tomé, der Hauptstadt der Insel und des Insel-Staates „Sao Tomé und Príncipe“ vor Anker. Die malerische Bucht „Baía de Ana de Chaves“, der Hafen des 25000 Einwohnerstädtchens, ist für ein Schiff unseres Kalibers zu flach und so blieben wir auf Bowle liegen und wurden mit einem Beiboot der MS „Astor“ an Land gebracht, geteigert.

Während auf See wegen fehlender Erhebungen meist ein Lüftchen weht und so die gefühlte Temperatur abgemildert wird, erwartete uns hier gleich am Kai die berühmte Tropenhitze. Mehr als 30 Grad ließen uns gadenlos schwitzen. Das für uns Deutsche obligatorische Schreiben der Postkarten wurde so deutlich behindert, aber nach kurzer Zeit hatten wir uns dann einigermaßen eingewöhnt. Den Ausflug auf eine Kakao-plantage genossen wir bei geöffneten Busfenstern und regelmäßigen Schlucken aus der Wasserflasche.

Nach der dampfenden Tropeninsel gab es wieder vier Tage auf See, die uns über den Äquator und weiter Richtung Süden brachten.

Das Südliche Walvis Bay, auf halber Strecke zwischen der nördlichen und südlichen Grenze Namibias gelegen, hat außer einigen staubigen Palmen und etwas Grün in hinter Mauern verborgenen Gärten wenig bis gar keine Vegetation zu bieten. Kein Wunder, liegt es doch in der Namib-Wüste. Der dem Atlantik zugewandte Streifen dieser riesigen Sandwüste, die dem Land seinen Namen gegeben hat, heißt schlicht und anschaulich Skelett-Küste, blieben doch von den meisten Schriftfressern mangels Wasser und Essen nur noch die Knochen übrig.

Und dennoch trieb die Abenteuerlust die Völker Europas, unter ihnen auch viele Deutsche, in diese Gegenden. Hier setzten sie ihre Landmarken und errichteten an handels- und militärstrategisch günstigen Orten, also vorzugsweise Buchten, die als Häfen genutzt werden konnten, Stützpunkte und Niederlassungen. Walvis Bay, die Walvis-Bucht, und vor allem die nahe Ortschaft Swakopmund, an der Mündung des Trockenflusses Swakop, tragen noch heute die Zeichen der deutschen Kolonialzeit. Es wird Deutsch gesprochen und die Gebäude und Inschriften aus den Anfangsjahren des vergangenen Jahrhunderts lassen fast Heimatgefühle aufkommen.

Der letzte Punkt dieser ersten Etappe auf unserem Weg um die Welt wird Kapstadt sein. Danach geht es nach Nordosten, weg von den kalten antarktischen Wassern des Benguela-Stromes in die Wärme des Indischen Ozeans.

Hoffentlich sehen wir auf einem unserer Landgänge einen Elefanten. Es wäre schade, wenn wir den schwarzen Kontinent verließen ohne einen der „Big Five“, der großen Landsäugetiere Afrikas, gesehen zu haben. Wir können das zwar nicht provozieren, aber freuen würden wir uns...

> Hören Sie unseren Weltreisereporter heute um 14.15 Uhr live im Radio auf „Bremen eins“

WELTREISEREPORTER

WESER-KURIER
Globe

Andreas Fischer
berichtet
von der „Astor“

Abbildung 77: Bericht des Weltreisereporters von Bremen Eins im Weser-Kurier. Quelle: Weser-Kurier.

Ebenfalls während des Untersuchungszeitraums gab es die Aktion „Bremen Eins-Spiel“ (Abbildung 78). In Bremen, Bremerhaven, Westerstede und Wardenburg wurden jeweils im Ort ansässige Unternehmen als Kooperationspartner für eine lokale Ausgabe des Spiels ge-

wonnen, das mit dem Gesellschaftsspiel „Monopoly“ vergleichbar ist. Die Firmen konnten ein Feld auf dem Brett kaufen. Beworben wurde die Aktion auf Bremen Eins und in den mitwirkenden Unternehmen.



Abbildung 78: Das Bremen-Spiel von Bremen Eins. Quelle: Eigene Aufnahme.

6.4.2.5 Konkrete Promotion-Aktivitäten

Je nach Bedeutsamkeit der Veranstaltung ist ein Promotion-Team von Bremen Eins vor Ort (Abbildung 79). Dessen Aktivitäten werden von einer externen Firma koordiniert, die auch für die Banner und die Werbesäulen zuständig ist (Abbildung 80).



Abbildung 79: Promotion-Team von Bremen Eins bei der Arbeit. Quelle: Radio Bremen.



Abbildung 80: Werbesäulen von Bremen Eins – so genannte „Jack in the box“. Quelle: Radio Bremen.

Bei den Einsätzen des Promotion-Teams werden auch Giveaways verteilt, also Werbemittel mit einem geringen Wert wie z.B. Feuerzeuge, Kugelschreiber oder Aufkleber (Abbildung 81).



Abbildung 81: Giveaways von Bremen Eins. Quelle: Eigene Aufnahme.

Ebenfalls in den Bereich Promotion fällt die Bremen Eins-Show (Abbildung 82) – während des Untersuchungszeitraums auf der Festwoche Bremerhaven und dem Stadtfest Rotenburg. Die Show mit Bremen Eins-Moderator und der Bremen Eins-Band (Abbildung 83) kann über die Radio Bremen-Tochter Radio Bremen Werbung gebucht werden.

Die Bremen Eins-Band hat auch auf dem Wagen des Senders gespielt beim traditionellen Freimarktsumzug durch Bremen (Abbildung 84).



Abbildung 84: Wagen von Bremen Eins auf dem Freimarktsumzug 2004.
Quelle: Radio Bremen.

6.4.2.6 Merchandising

Das Merchandising läuft in erster Linie über die Homepage von Bremen Eins. Dort gibt es unter dem Menüpunkt „Über uns“ einen Link „Shop“. Auf der Seite sind sämtliche vertriebene Artikel aufgeführt, also auch die anderer Radio Bremen-Wellen. Merchandising-Artikel von Bremen Eins sind:

das Bremen Eins-Radio

die CD Oldie Börse

die CD Yesterday Vol. 1

die CD Yesterday Vol. 2

das Bremen Eins-T-Shirt (für Männer oder Frauen)

der Bremen Eins-Becher (Abbildung 85).

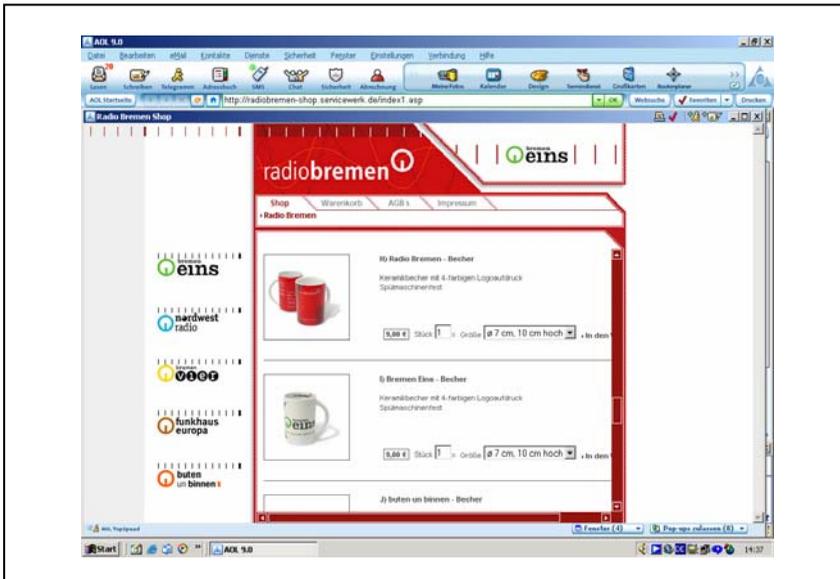


Abbildung 85: Internet-Shop von Radio Bremen. Quelle: Radio Bremen.

6.4.2.7 Schriftverkehr

Die Drucksachen, so ist es im Corporate Design von Radio Bremen festgelegt, haben kein programmspezifisches Erscheinungsbild. Das heißt, es gibt kein spezielles Bremen Eins-Briefpapier, sondern eines mit dem Logo der Dachmarke Radio Bremen (Abbildung 86).

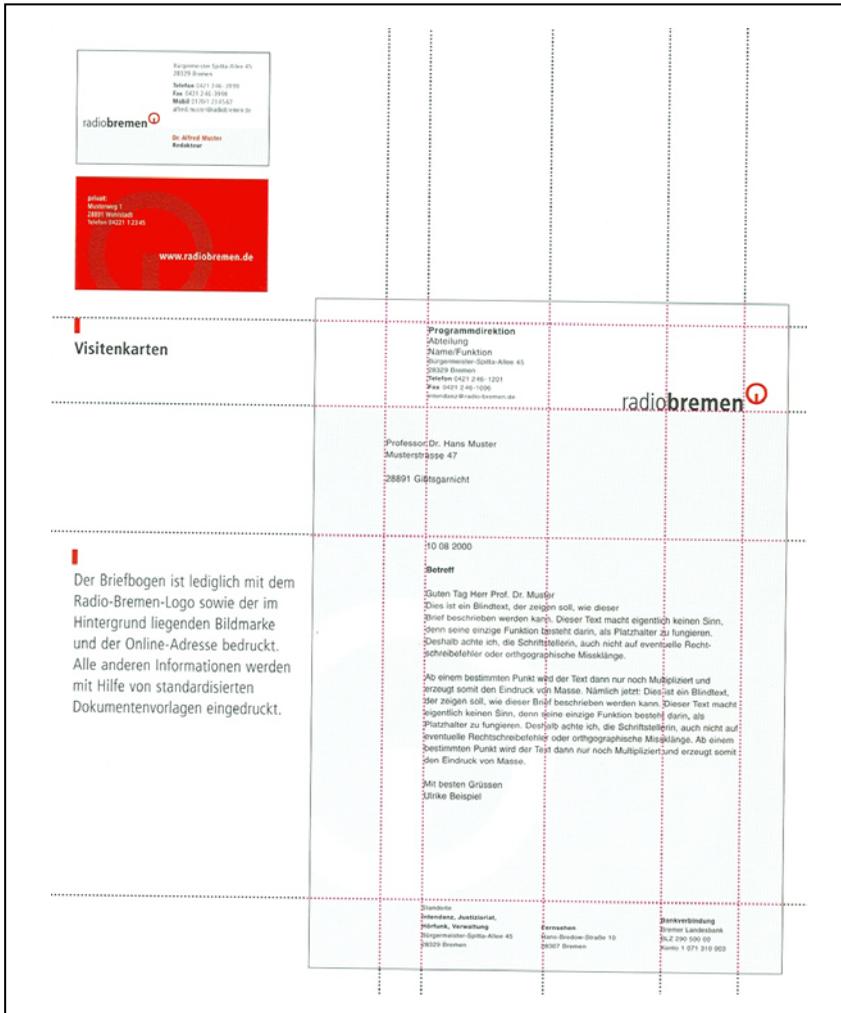


Abbildung 86: Briefpapier und Visitenkarte von Bremen Eins (Radio Bremen gesamt). Quelle: Radio Bremen.

6.4.2.8 Standort

Der Hörfunk von Radio Bremen befindet sich im Bremer Stadtteil Vahr, etwa zehn Minuten Autofahrt von der Innenstadt entfernt (derzeit wird ein neues Gebäude direkt in der City und an der Weser gebaut, in das 2007 umgezogen werden soll). Der Parkplatz ist von der Straße bzw. dem Gehweg durch einen Zaun getrennt, an dem Banner befestigt sind, die die einzelnen Programme von Radio Bremen bewerben – so auch Bremen Eins (Abbildung 87).



Abbildung 87: Bremen Eins-Werbung am Standort des Hörfunks von Radio Bremen. Quelle: Eigene Aufnahme.

6.4.3 Konsequenz im Subsystem People

Wenn das Wertschöpfungssystem Marke als „ein willentliches Bündnis zwischen Menschen, die sich durch Leistungen das Leben erleichtern, sich fördern und positiv aufeinander beziehen wollen“ (Deichsel 2004a: 12) verstanden werden kann, dann müssen auch die Mitarbeiter sich gegenseitig unterstützen, damit Marke entsteht. Das Klima im Team, der Zusammenhalt unter denen, die die Leistung erstellen sowie ihre Kompetenz und Motivation haben einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens. Wie es um den Erfolgsfaktor „People“ bei Bremen Eins bestellt ist, sollte durch eine schriftliche Befragung der Mitarbeiter herausgefunden werden.

Die Grundgesamtheit bestand aus den Menschen, die das Programm machen (Moderatoren und Redakteure) und denen, die darüber hinaus in der Redaktion tätig sind und – vor allem in Form von Telefonaten – ebenfalls direkten Kontakt zu den Kunden haben. Diese Redaktionsassistenten arbeiten täglich und ausschließlich für Bremen Eins – im Unterschied zu einigen Reportern, die für mehrere Wellen von Radio Bremen tätig sind und deshalb bei dieser Erhebung unberücksichtigt bleiben. Da die Wellenleitung aber wahres Commitment nur bei den Mitarbeitern erreichen kann, die (nahezu) ausschließlich für Bremen Eins im Einsatz sind, kann die Befragung, die im Sommer 2005 stattfand, als Vollerhebung bezeichnet werden (N=40). Die Rücklaufquote betrug knapp 75 %.

Der Fragebogen besteht aus vier Teilen: A. Arbeit in der Redaktion, B. Management, C. Sonstiges und D. Angaben zur Person.

A. Arbeit in der Redaktion

1. Wie würden Sie das allgemeine „Klima“ in der Redaktion bezeichnen?

(Die Bewertung erfolgte anhand einer fünfstufigen Likert-Skala von sehr gut, gut, geht so, nicht so gut bis schlecht. Vgl. hierzu auch den Fragebogen in Anhang II.)

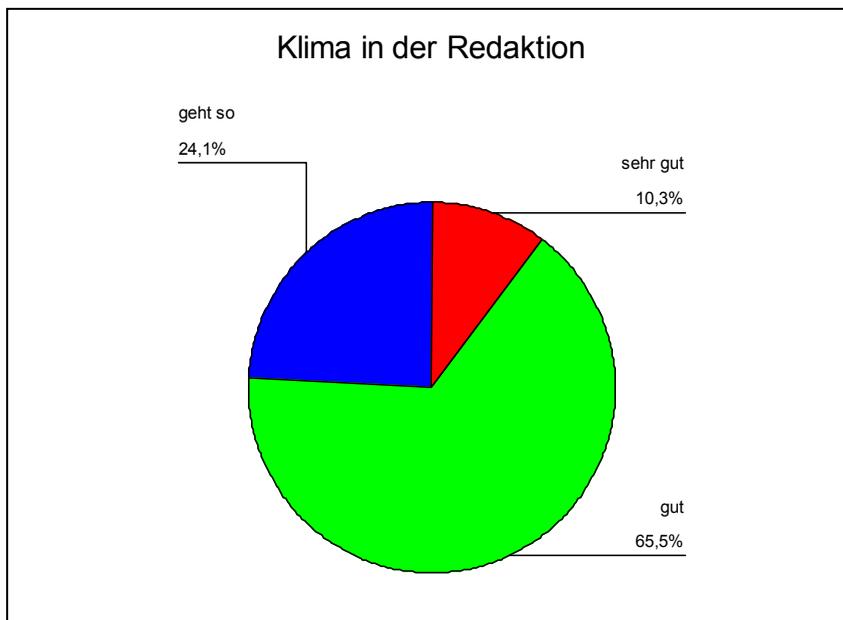


Abbildung 88: Beurteilung des Arbeits-Klimas in der Redaktion von Bremen Eins durch die Mitarbeiter. Quelle: Eigene Darstellung.

Mit der Verteilung der Antworten auf die Eingangsfrage ist bereits eine Grundvoraussetzung für eine gelungene interne Markenführung geschaffen: Niemand von Bremen Eins hält das „Klima“ für „schlecht“, nicht einmal für „nicht so gut“. Fast 76% halten es für „gut“ oder sogar

„sehr gut“. Knapp jeder vierte Mitarbeiter bezeichnet das „Klima“ bei Bremen Eins als „geht so“.

2. Wie empfinden Sie die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen? Als:

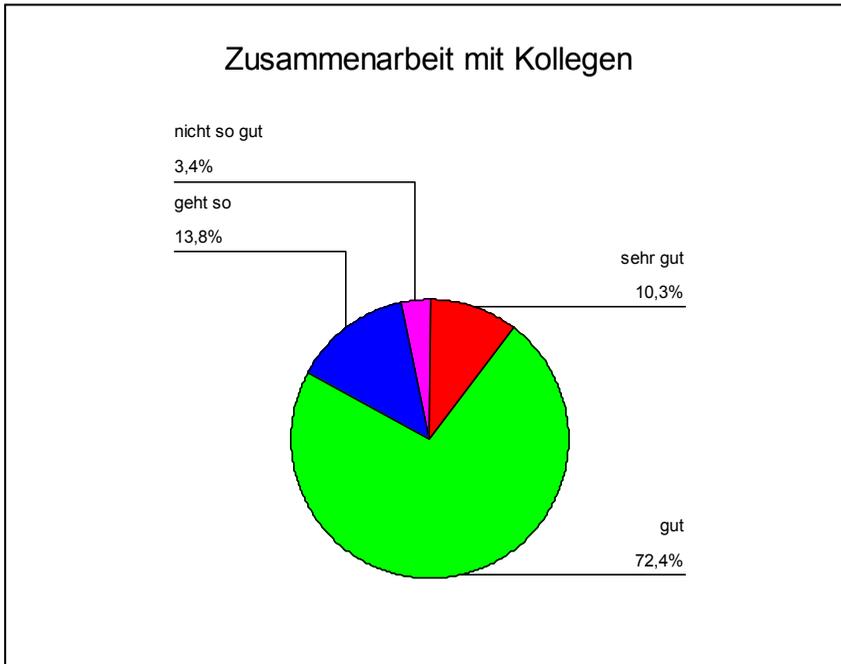


Abbildung 89: Beurteilung der Zusammenarbeit mit den Kollegen bei Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Keiner der Befragten empfindet die Zusammenarbeit als „schlecht“. Lediglich eine Person hat sich für „nicht so gut“ entschieden. Mehr als vier Fünftel sind der Meinung, dass die Zusammenarbeit im Sender „gut“ oder sogar „sehr gut“ ist. Für 13,8% ist die Zusammenarbeit verbesserungswürdig („geht so“).

3. Wie würden Sie die Mannschaft von Bremen Eins charakterisieren?
Als:

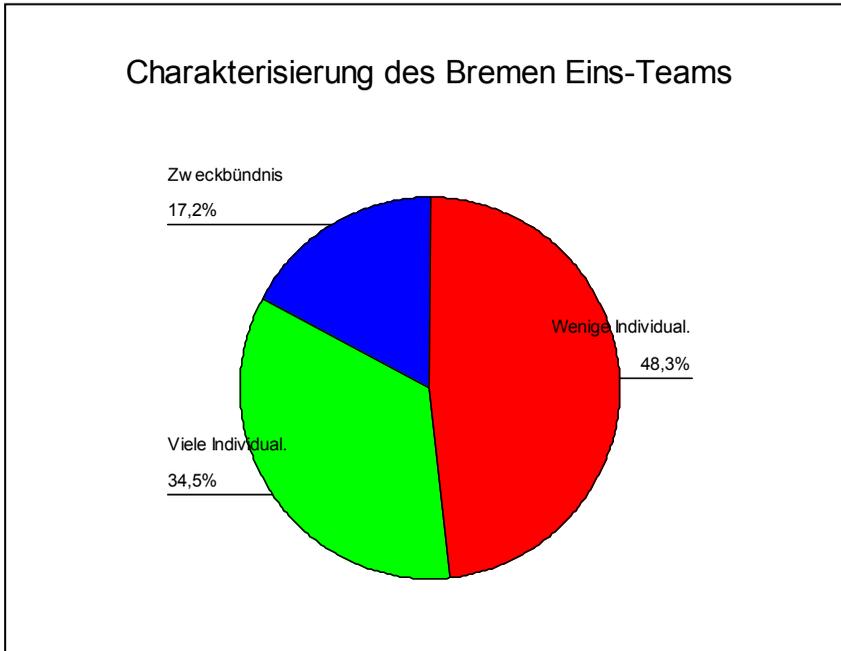


Abbildung 90: Charakterisierung des Bremen Eins-Teams durch die Mitarbeiter. Quelle: Eigene Darstellung.

Kein Bremen Eins-Mitarbeiter macht von der Möglichkeit Gebrauch, die eigene Mannschaft als „Gemeinschaft“ einzustufen. Es sei an Deichsel erinnert, der bei seiner Gegenüberstellung von gemeinschaftlichen und gesellschaftlichen Beziehungsarten Marke als Gemeinschaft einordnet (vgl. Deichsel 2004b: 363). Wobei die wesentliche Verbundenheit als Bedingung für eine gemeinschaftliche Beziehungsart zwischen Kunde und Marke natürlich noch wichtiger ist als zwischen Mitarbeiter und Mitarbeiter.

Nahezu die Hälfte der Mitarbeiter findet, dass die Mannschaft aus „wenigen Individualisten und vielen Teamplayern“ besteht. Ein Drittel ist der Ansicht, dass im Team die Zahl der Individualisten überwiegt. Gut 17% halten die Mannschaft für ein „Zweckbündnis“. Das Ergebnis legt die Vermutung nahe, dass es in einem Radiosender schwieriger ist, „wahren Teamgeist“ zu generieren als an anderen Arbeitsplätzen.

4. Macht Ihnen Ihre Arbeit bei Bremen Eins insgesamt gesehen Spaß?

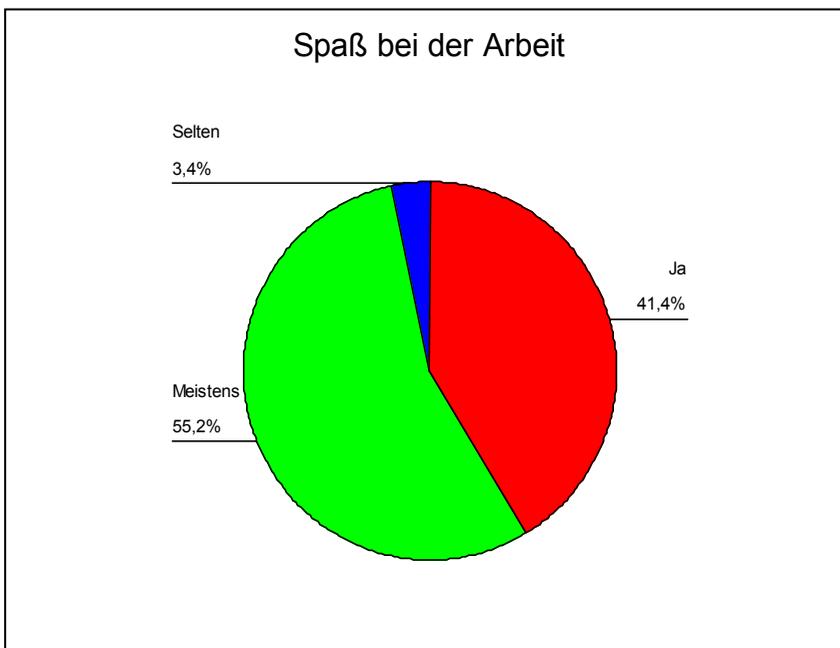


Abbildung 91: Beurteilung des Spaß-Faktors bei der Arbeit für Bremen Eins.
Quelle: Eigene Darstellung.

Mit Ausnahme einer Person haben alle Mitarbeiter von Bremen Eins meistens oder generell Spaß an ihrer Arbeit. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit dafür, dass sie nicht zu den 70 Prozent der deutschen

Arbeitnehmer gehören, die lediglich „Dienst nach Vorschrift“ machen (vgl. Burmann 2004: 21f.).

5. Und wie stark identifizieren Sie sich mit Bremen Eins?

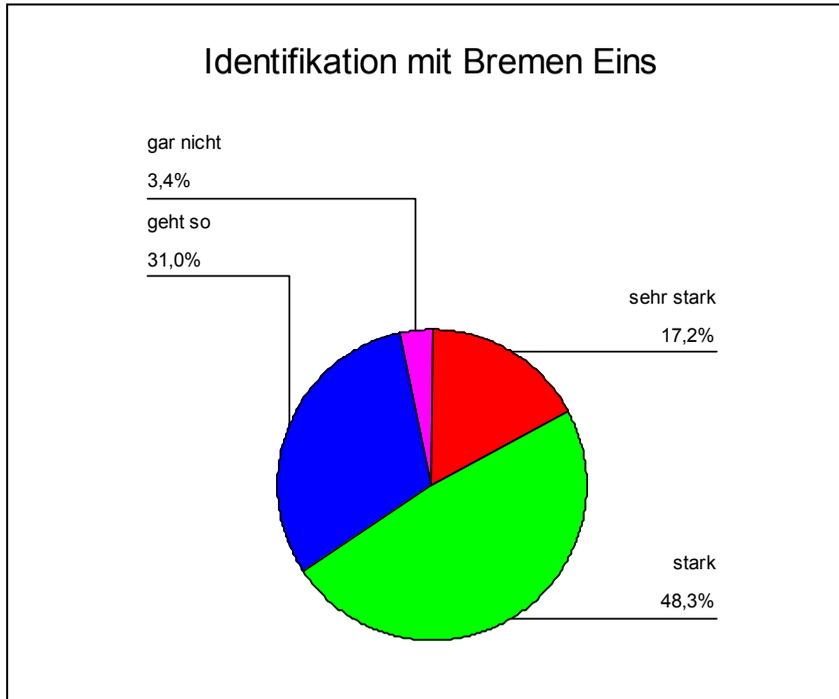


Abbildung 92: Grad der Identifikation mit Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Gut 17% der Mitarbeiter identifizieren sich „sehr stark“ mit Bremen Eins. Diese Ausprägung ist der Idealfall, denn diese Gruppe von Mitarbeitern steht voll und ganz hinter dem Produkt. „Stark“ identifizieren tut sich fast die Hälfte. Das heißt, knapp zwei Drittel der Mitarbeiter finden sich bzw. ihren Geschmack bei Bremen Eins wieder. Optimierbare Markenkraft steckt dagegen in den 31%, die sich bei dieser Frage

für „geht so“ entschieden haben. Derjenige, der „gar nicht“ angekreuzt hat, hat eindeutig den falschen Job (ähnlich einem überzeugten Nicht-raucher, der für einen Zigaretten-Hersteller arbeitet).

6. Würden Sie gerne außerhalb der Arbeitszeit mehr mit den Kolleginnen und Kollegen unternehmen?



Abbildung 93: Anteil der Bremen Eins-Mitarbeiter, die gerne mehr mit Kollegen unternehmen würden. Quelle: Eigene Darstellung.

Mehr als jeder Dritte fände es schön, wenn er mit den Kollegen auch in der Freizeit mehr unternehmen könnte. Hier liegt Potential, um den Zusammenhalt im Team zu stärken. Unter den 62%, die dies nicht befürworten, sind nicht nur solche, die ihre Kollegen ausschließlich „auf der Arbeit“ sehen wollen, sondern auch einige Mitarbeiter, die sich bereits außerhalb der Arbeitszeit mit Kollegen treffen – sei es zum

Sport oder Essen – und denen dies genügt (das haben diejenigen mündlich mitgeteilt oder auf dem Fragebogen vermerkt, Anmerkung M.B.).

B. Management

7. Wie würden Sie generell den Führungsstil der Programmleitung bezeichnen? Als:

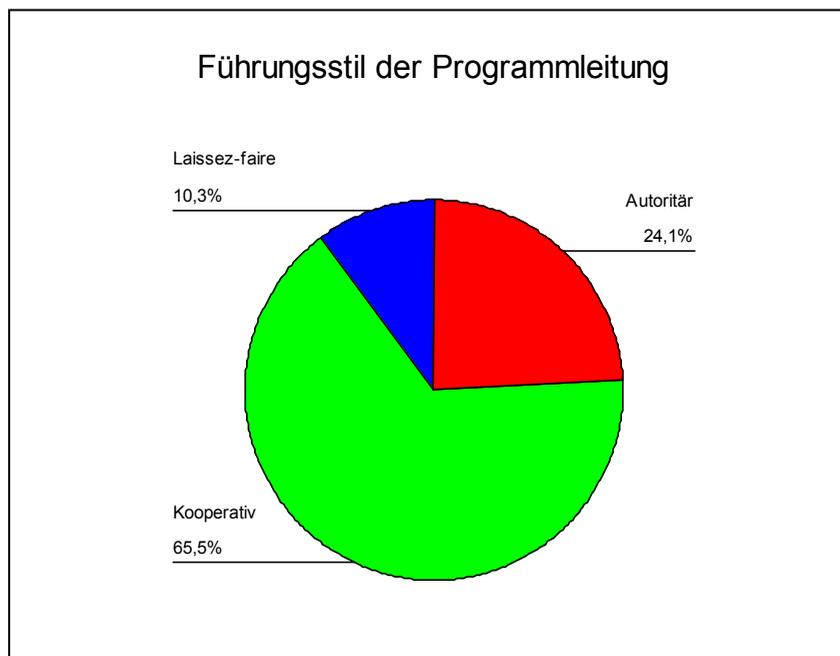


Abbildung 94: Beschreibung des Führungsstils der Programmleitung von Bremen Eins durch die Mitarbeiter. Quelle: Eigene Darstellung.

Zwei Drittel der Mitarbeiter von Bremen Eins empfinden den Führungsstil der Programmleitung als „kooperativ“. Fast jeder Vierte ist der Meinung, dass es sich um einen „autoritären“ Führungsstil handelt. Gut 10% der Befragten halten den Stil für „laissez-faire“.

8. Wissen Sie, dass es ein Programm-Handbuch von Bremen Eins gibt (bzw. wenn Sie Nachrichten-Redakteur sind eine Nachrichten-Fibel)?

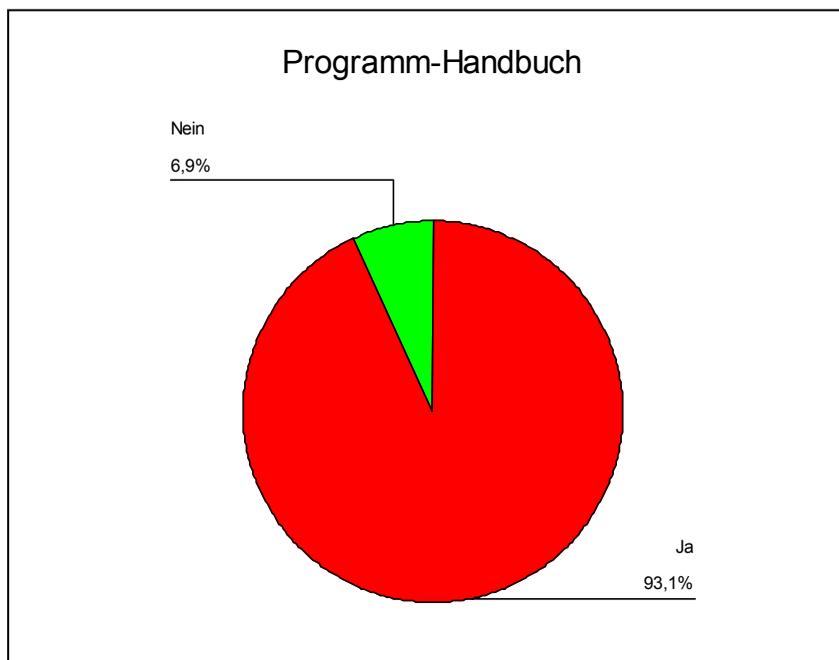


Abbildung 95: Anteil der Mitarbeiter, die von der Existenz des Programm-Handbuchs von Bremen Eins wissen. Quelle: Eigene Darstellung.

93,1% der Beschäftigten wissen, dass es ein Programm-Handbuch gibt.

9. Haben Sie das Handbuch gelesen (bzw. die Fibel)?

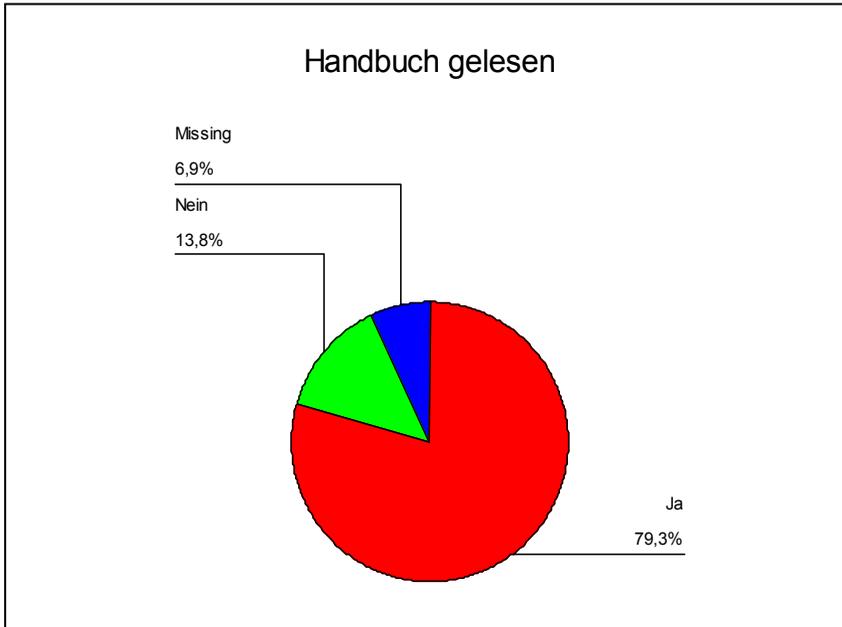


Abbildung 96: Anteil der Mitarbeiter, die das Handbuch von Bremen Eins gelesen haben. Quelle: Eigene Darstellung.

79,3% der Mitarbeiter haben das Programm-Handbuch gelesen. 13,8% wissen, dass es dieses Buch gibt, aber nicht, was drin steht. Jeder fünfte Mitarbeiter bei Bremen Eins hat das Programm-Handbuch noch nicht gelesen.

10. Richten Sie sich bei Ihrer täglichen Arbeit nach dem Programm-Handbuch (bzw. der Fibel)?

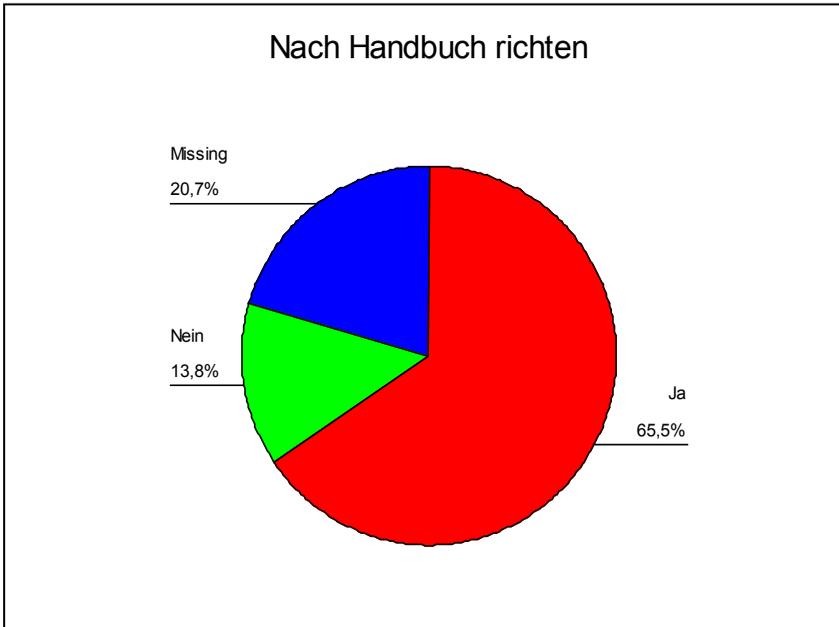


Abbildung 97: Anteil der Mitarbeiter, die sich nach dem Handbuch von Bremen Eins richten. Quelle: Eigene Darstellung.

Im Programm-Handbuch steht das Soll-Selbstbild der Marke Bremen Eins – von der Positionierung des Senders bis hin zu konkreten Handlungsanweisungen. 65,5% der Mitarbeiter beherzigen bei ihrer täglichen Arbeit, was dort drin steht. Jeder Dritte richtet sich nicht danach – zum Teil aufgrund mangelnder Kenntnis. Doch trifft dies nicht auf die 13,8% zu, die das Buch kennen und gelesen haben.

C. Sonstiges

11. Ist ein Radioprogramm für Sie eine Dienstleistung?

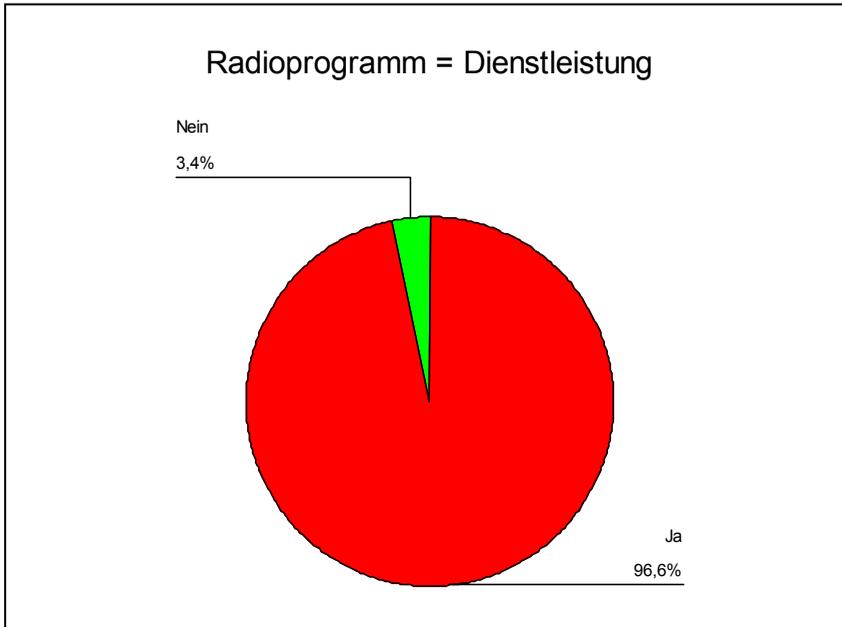


Abbildung 98: Anteil der Bremen Eins-Mitarbeiter, die das Radio für eine Dienstleistung halten. Quelle: Eigene Darstellung.

Fast alle Mitarbeiter von Bremen Eins sind der Meinung, dass es sich bei einem Radioprogramm um eine Dienstleistung handelt.

12. Sind die Hörer oder die werbetreibenden Unternehmen die Kunden?

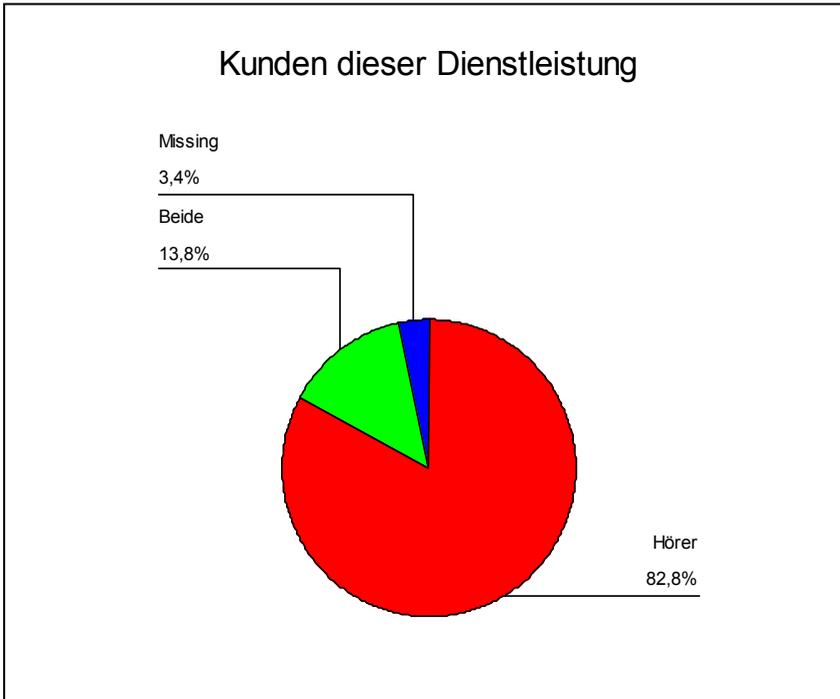


Abbildung 99: Bezeichnung der Kunden der Dienstleistung Radio durch die Bremen Eins-Mitarbeiter. Quelle: Eigene Darstellung.

Von den Mitarbeitern, die Radio für eine Dienstleistung halten, sind 85,7% der Ansicht, dass die Hörer die Kunden sind. 14,3% betrachten die werbetreibenden Unternehmen ebenso als Kunden wie die Hörer. Niemand von Bremen Eins ist der Auffassung, dass ein Radioprogramm in erster Linie für die werbetreibenden Unternehmen gemacht wird, was bei einem öffentlich-rechtlichen Sender aber auch nicht überrascht.

13. Ist Bremen Eins für Sie eine Marke?

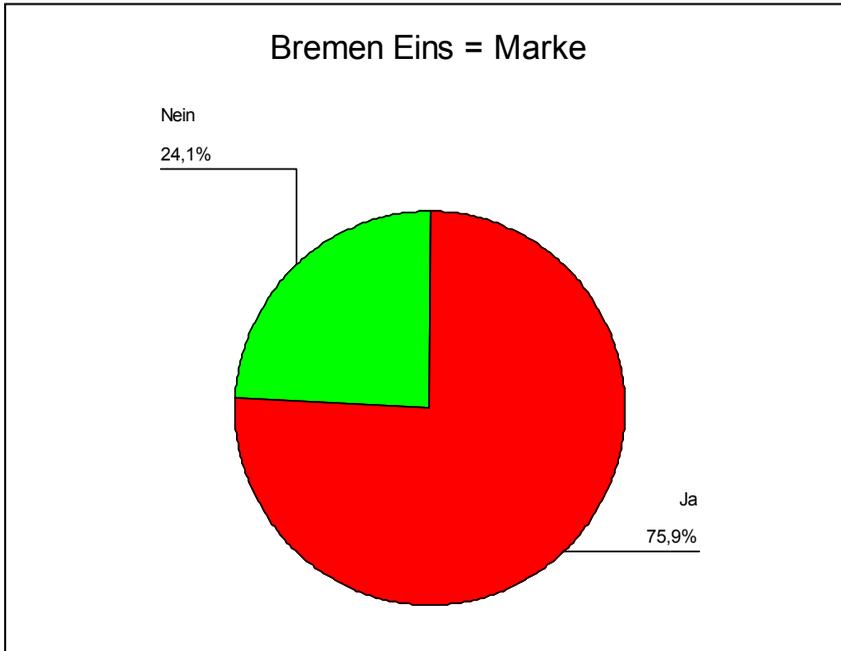


Abbildung 100: Anteil der Mitarbeiter, die Bremen Eins als Marke betrachten.
Quelle: Eigene Darstellung.

Drei Viertel der Mitarbeiter bezeichnen Bremen Eins als Marke. Eine professionelle Markenführung, die auch als solche kommuniziert wird, würde die Mehrheit der Mitarbeiter also nicht verwundern. Jeder Vierte jedoch hält von dieser Betrachtungsweise nichts.

14. Was verstehen Sie unter Markenführung?

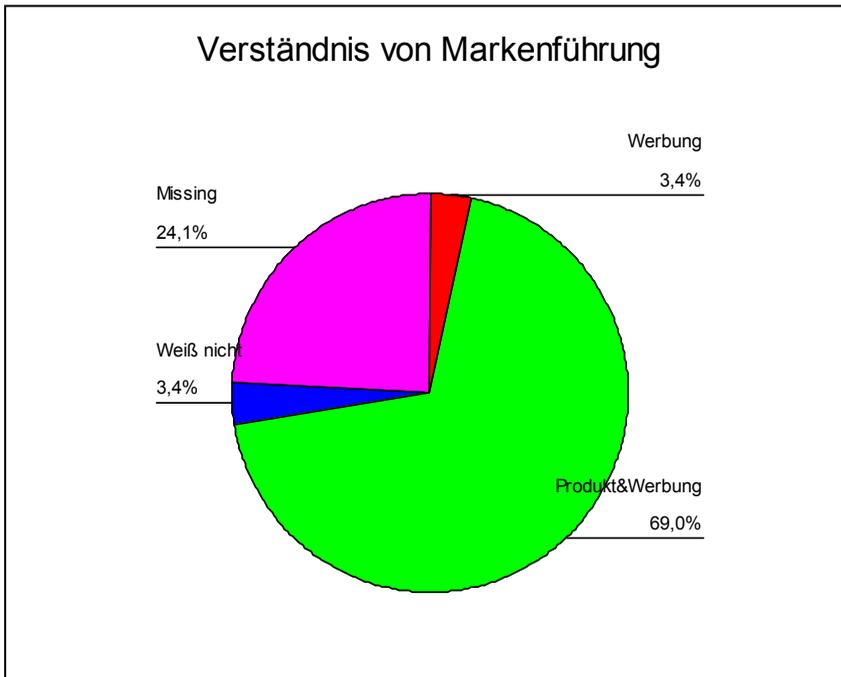


Abbildung 101: Verständnis von Markenführung bei den Mitarbeitern von Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Von den Mitarbeitern, die Bremen Eins für eine Marke halten, verstehen über 90% unter Markenführung „das stimmige Gestalten des Produkts inklusive der Werbung“. Eine Person ist der Ansicht, dass Markenführung mit Werbung gleichzusetzen ist, ein Mitarbeiter weiß nicht, was er darunter zu verstehen hat.

D. Angaben zur Person

15. Alter

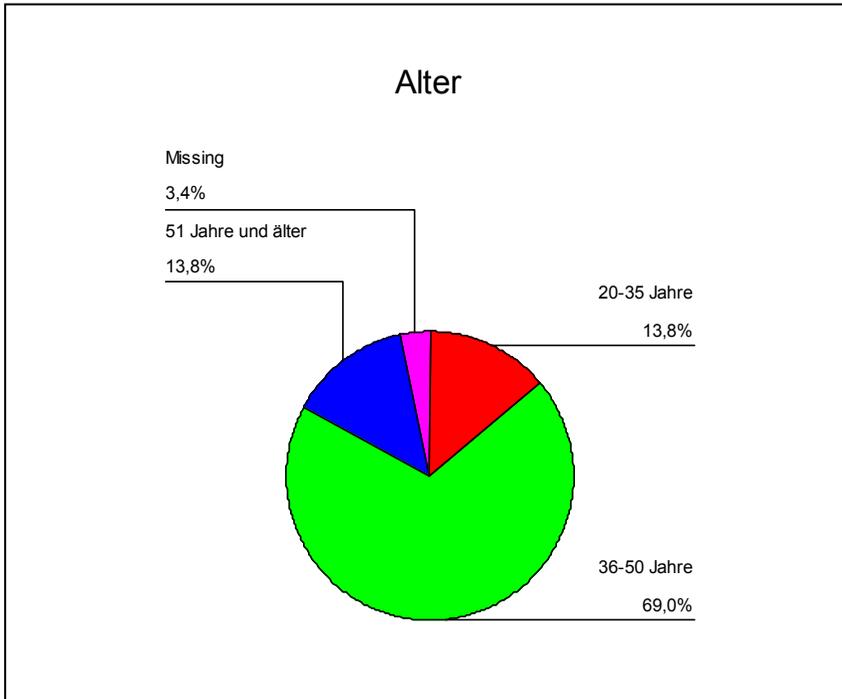


Abbildung 102: Alter der Mitarbeiter von Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Bei Bremen Eins arbeiten überwiegend Menschen zwischen 36 und 50 Jahren. Je gut 14% sind jünger als 36 oder älter als 50 Jahre.

16. Wie lange arbeiten Sie schon bei Bremen Eins?

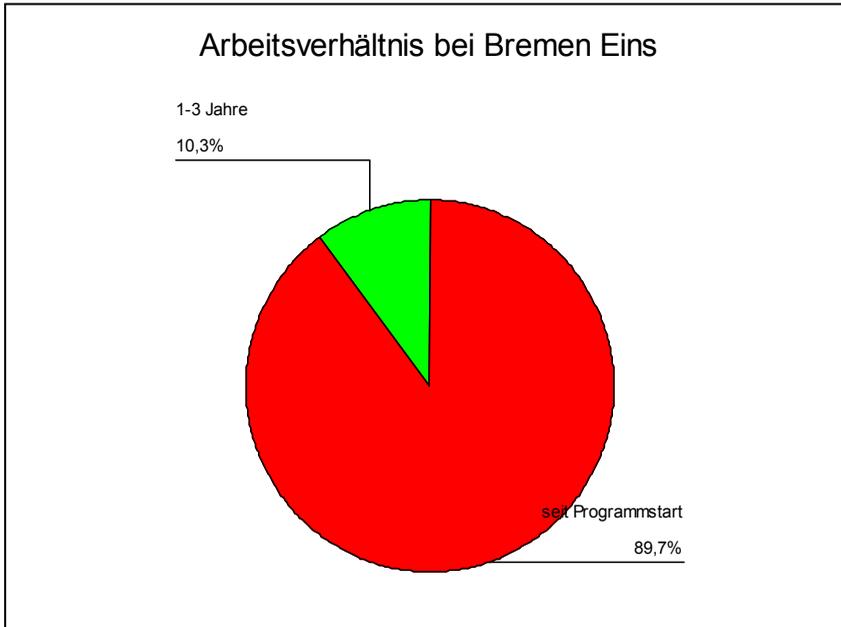


Abbildung 103: Dauer des Arbeitsverhältnisses bei Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Neunzig Prozent der Mitarbeiter sind seit dem Programmstart bei Bremen Eins.

17. Wie lange arbeiten Sie schon bei Radio Bremen?

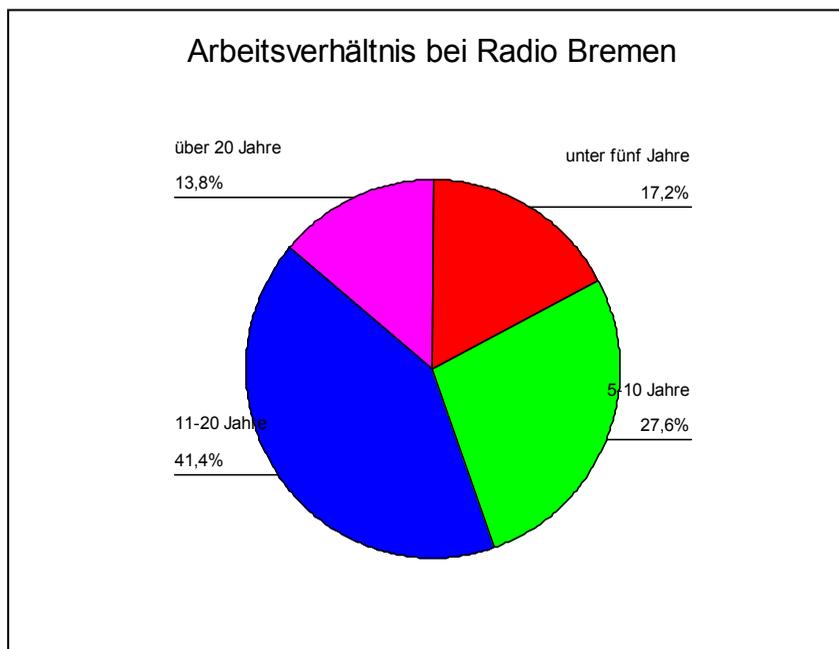


Abbildung 104: Dauer des Arbeitsverhältnisses bei Radio Bremen. Quelle: Eigene Darstellung.

Über 80% der Mitarbeiter von Bremen Eins waren schon vor dem Start des Programms im Jahre 2001 für Radio Bremen tätig. 13,8% haben bereits für die kleinste deutsche öffentlich-rechtliche Anstalt gearbeitet, als es noch keine private Konkurrenz gab.

18. Haben Sie eine Ausbildung bzw. ein Studium absolviert?

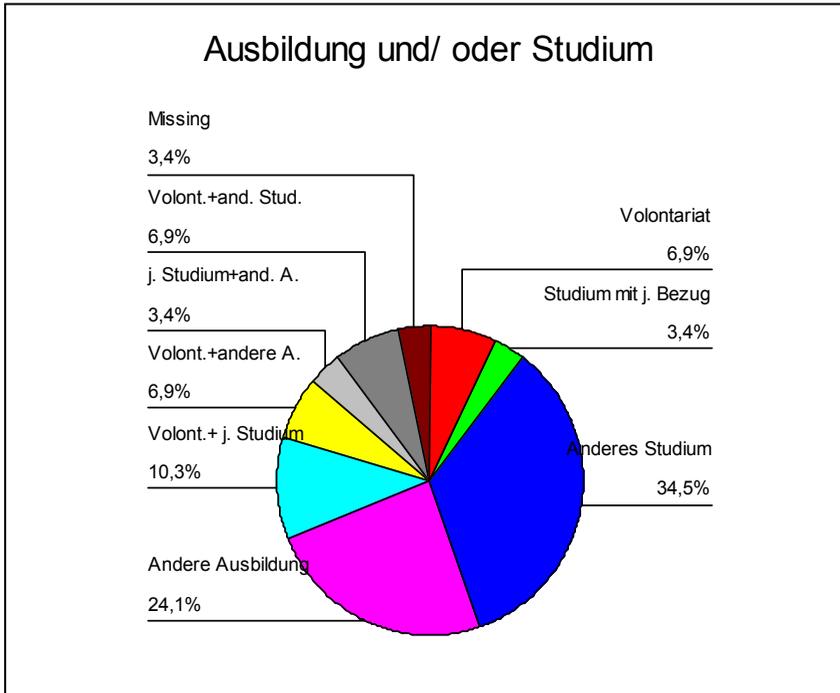


Abbildung 105: Qualifikation der Mitarbeiter von Bremen Eins. Quelle: Eigene Darstellung.

Knapp über 60% der Bremen Eins-Mitarbeiter haben studiert. Fast jeder Dritte hat ein Volontariat absolviert. Jeder Vierte hat eine „andere Ausbildung“ gemacht.

19. Waren Sie vor Ihrer Arbeit beim Radio in einem anderen Beruf tätig?

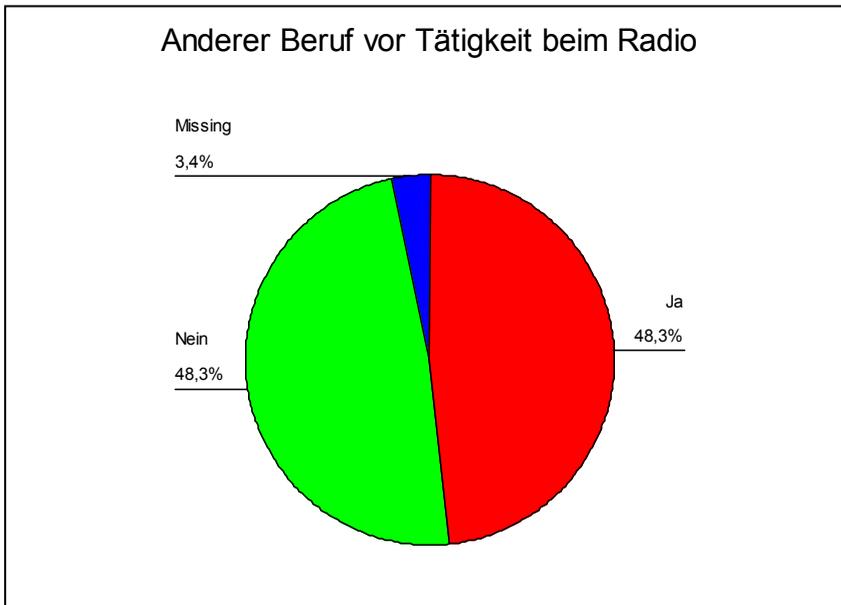


Abbildung 106: Anteil der Mitarbeiter von Bremen Eins, die vor der Tätigkeit beim Radio einen anderen Beruf ausgeübt haben. Quelle: Eigene Darstellung.

Dieser Befund ist sicher auf die Altersstruktur bei Bremen Eins zurückzuführen. Die Hälfte der Mitarbeiter war vor der Arbeit beim Radio in einem anderen Beruf tätig.

Inwieweit im Rahmen der Analyse in den Subsystemen Product, Promotion und People Erkenntnisse gewonnen werden konnten, die auf ein GAP schließen lassen (zwischen Konzentration und Konsequenz bzw. Kontinuität oder auch zwischen Konzentration und Konsistenz) und somit auf eine mangelnde Selbstähnlichkeit der Marke „Bremen Eins“, soll im folgenden Kapitel ausgeführt werden. Im Zuge dessen werden Überlegungen angestellt, wie diese Markenverwässerung behoben und

eine konsequentere Markenführung gewährleistet werden kann. Gleichzeitig werden aber auch die Fakten dargelegt, die bereits eine markenkräftigende Wirkung haben.

6.5 Konsistenz – Widerspruchslosigkeit der Markenelemente

6.5.1 Konsistenz im Subsystem Product

6.5.1.1 Musik

Mit 76,4% Songs aus den 50er, 60er, 70er und 80er Jahren entspricht das Ist-Selbstbild im Bereich Musik dem, was Wellenchef Welfers behauptet, nämlich, dass mehr als 75% aus diesen Dekaden stammen. Allerdings fällt der Anteil der verschiedenen Jahrzehnte höchst unterschiedlich aus. Besonders drastisch ist dies bei den 70ern. Sie machen an der pro Stunde gespielten Musik zwischen null und knapp 54% aus. Hier sollte auf eine etwas ausgewogenere Verteilung geachtet werden. Weiterer Kritikpunkt: 36% als maximaler Wert für die 90er ist für ein oldiebased-Format zu viel.

Bob Lutz, CEO von Chrysler bringt es auf den Punkt: „When everybody else is doing it, don’t“ (in: Trout 2000: 196). Bremen Eins mit seinem Musik-Claim „Die größten Hits, die schönsten Oldies“ muss sich dadurch abgrenzen, dass es nur Originale spielt. Die Cover-Versionen laufen auf NDR 2, Hitradio Antenne, FFN und Bremen Vier. Die Musik auf Bremen Eins könnte wirklich einzigartig werden (wie im Programm-Handbuch behauptet: „Nur auf Bremen Eins“), wenn Hits ausschließlich in der Original-Version gespielt würden – bei einem oldiebased-Format ohnehin nahe liegend.

Eingesetzte Cover-Versionen sind unter anderen:

“How deep is your love” von Take That

“Yesterday” von Wet Wet Wet

“There must be an angel“ von den No Angels

“Mandy” und “Uptown girl“ von Westlife

“What a feeling” von DJ Bobo

“Something stupid” von Robbie Williams und Nicole Kidman

Am 26.9.2004 wurden zwischen 9 Uhr und 10 Uhr mit „How deep is your love“ und „There must be an angel“ gleich zwei Cover-Versionen binnen einer Stunde eingesetzt.¹⁸⁹

Diese Markenverwässerung wird getoppt von den Cover-Versionen, in denen aus berühmten Oldies Partylieder gemacht werden („Que sera sera“, „Country roads“ und “Suzanna” von der Hermes House Band).

Darüber hinaus sollte auf Titel verzichtet werden, die eindeutig in Hot AC-Programme gehören und somit nicht zur Differenzierung eines Senders beitragen, der Menschen ab 40 Jahre ansprechen will (z.B. „Crying in the diskotheque“ von Alcazar, „Can’t get you out of my head“ von Kylie Minogue oder „Be with you“ von Atomic Kitten).

¹⁸⁹ Wie unter 5.3 erwähnt, muss ein Sender sich bei der Wahl seiner Musik bisweilen frei machen von den Ergebnissen des Research. Es ist zum Beispiel anzunehmen, dass „True Love“ von Elton John und Kiki Dee besser bewertet wird als das Original von Bing Crosby und Grace Kelly. Die Besonderheit der Marke Bremen Eins würde aber durch den Welthit aus den 50ern unterstrichen werden.

6.5.1.2 Moderation

Der Verkehrsservice wird lediglich in 30,6% der Fälle so verlesen wie von den Moderatoren gefordert. Eine grobe Abweichung findet beim Service um Voll in 38,8% der Fälle statt, beim Service um Halb sogar in 50% der Fälle. So kann kein markenspezifisches Muster in den Köpfen der Hörer entstehen. Eine produzierte Verpackung könnte hier Abhilfe schaffen.

Die Nennung von Station und Programmstrecke soll laut Programm-Handbuch so oft wie möglich erfolgen. Der Name des Senders fällt durchschnittlich knapp vier Mal pro Stunde. Die Bezeichnung der Programmstrecke findet in fast der Hälfte der Stunden gar nicht statt. In der prime-time zwischen sieben und acht Uhr sind es sogar 58,8%, in denen die Programmstrecke nicht bzw. nicht korrekt genannt wird. In über 13% der Stunden hat der Moderator maximal zwei Mal Sender und/oder Strecke erwähnt.

Die Musikkompetenz von Bremen Eins wird nicht wie verlangt betont. Hier besteht ein weiteres Umsetzungs-GAP. Zwar finden in 43,9% der Stunden Musikmoderationen statt (maximal drei Mal, in 30,6% einmal). Diese Moderationen umfassen in der Regel aber lediglich die Angabe des Jahres, in dem der Song erschienen ist. Hintergrundinformationen zu Künstlern oder Titeln sind die absolute Ausnahme.

6.5.1.3 Beiträge

Mit knapp 29% beschäftigt sich nicht einmal ein Drittel der Beiträge oder Interviews mit lokalen oder regionalen Themen. Durch diesen relativ geringen Prozentsatz beugt man jedoch dem Vorwurf der Provinzialität vor. 27,7% internationale Themen sind Beleg für den so genannten „Blick über den Tellerrand“. Die Regionalität des Programms von Bremen Eins wird aber zusätzlich durch die Wahl der Themen in den Nachrichten gestärkt.

Tipps für den Alltag oder die Lebensplanung gibt es in 17,6% der Fälle. Service im engen Sinn findet also am Morgen nur geringfügig statt.

Dieses Ergebnis würde bei einer Untersuchung des Vormittags sicher anders ausfallen, denn in dieser Strecke gibt es regelmäßig Service-Themen, zum Beispiel zu den Bereichen Gesundheit oder Garten. Der Begriff Service-Welle impliziert aber ja auch das Informieren über politische Ereignisse, und das findet auf Bremen Eins in weiteren 15% der Beiträge bzw. Interviews statt. Dass die so genannten „Bunten Themen“ den größten Anteil am Wort außerhalb der Nachrichten haben, ist durchaus typisch für ein Tagesbegleitprogramm (vgl. Wichert 2005: 52ff.).

6.5.1.4 Nachrichten

Dass man auf Bremen Eins neben internationalen und nationalen Sachverhalten auch viel über die eigene Region erfährt, wird in den Nachrichten deutlich. 30% aller Meldungen sind lokal oder regional. Bei den hinteren Meldungen (4+5) steigt der Anteil auf über 50%. Beiträge und Nachrichten zusammen geben diesem Programm seine regionale Färbung.¹⁹⁰

In den Bremen Eins-Nachrichten und der Rundschau wird häufig die Chance vertan, die Marke „Bremen Eins“ zu nennen. Da heißt es dann „Wie der Verein in einem Radio Bremen-Interview mitteilte...“ oder „Das bestätigte xyz gegenüber Radio Bremen“. Die Hörer sind Bremen Eins-Kunden, daher ist es ratsam, in den wellenspezifischen Nachrichten ausschließlich diesen Namen auftauchen zu lassen.

6.5.1.5 Service

Die mangelnde Einheitlichkeit beim Verkehrs-Service wurde bereits unter der Rubrik „Moderation“ thematisiert. An dieser Stelle soll lediglich der Hinweis gegeben werden, auch im Fall von Eilmeldungen eine einheitliche Formulierung zu wählen, und zwar: „Uhrzeit. Bremen Eins – die Verkehrslage mit einer Eilmeldung...“. Bislang sagen die meisten

¹⁹⁰ Zum Vergleich: Der Berliner Privatsender 104.6 RTL hat in den Nachrichten einen regionalen Anteil von über 60% (vgl. Wichert 2005: 78).

Moderatoren in solchen Fällen „Achtung Autofahrer“ oder „Aktuelles aus unserer Verkehrs-Redaktion“.

Was das Wettergespräch betrifft, so wäre es ebenfalls im Sinne einer konsequenten Markenführung, sich auf eine Bezeichnung der Gesprächspartner festzulegen. Die Formulierung, die in der Untersuchung in 50% der Wettergespräche verwendet wurde, bietet sich an: „xyz aus der bzw. in der Bremen Eins-Wetter-Redaktion“. So festigt sich der Eindruck beim Hörer, dass Bremen Eins über eine eigene Wetter-Redaktion verfügt. Wenn jedoch mal „Bremen Eins-Wetterstudio“, „Bremen Eins-Meteorologe“ oder auch „Bremen Eins-Wetterexperte“ gesagt wird, entsteht kein Muster in den Köpfen.

6.5.1.6 Claim

Zwei verschiedene Claims sorgen dafür, dass die Hörer bei Bremen Eins vermutlich gar keinen Slogan assoziieren (man erinnere sich an den Hinweis von Trout: „The Power of Simplicity“). Sowohl im Programm als auch Off Air muss man sich auf einen Spruch festlegen (wie es das Schwester-Programm Bremen 4 mit „Rocken, Poppen, Dancen“ mittlerweile macht). In einer Zeit, in der die Hörer mit immer mehr Waren und Dienstleistungen konfrontiert werden, fungieren Claims „... als wichtige Orientierungshilfen“ (Görg 2005: 42).¹⁹¹ Sollte dies der musikalische Claim sein – was bei einem Tagesbegleitprogramm empfehlenswert ist – muss darauf geachtet werden, dass dieser unter keinen Umständen variiert wird. Während in den Jingles und auch schriftlich „Die größten Hits, die schönsten Oldies“ kommuniziert wird, ist im Handbuch zu lesen: „Musikalisch steht Bremen Eins für die schönsten Oldies und die größten Hits“, was zur Folge hat, dass der eine oder andere Moderator den Claim entsprechend spricht. Genau genommen, muss nicht nur die Reihenfolge einheitlich sein – die Formulierung muss immer identisch sein, ansonsten prägt sich ein Claim nicht ein.

¹⁹¹ Wie effektiv langfristig genutzte Claims die Verankerung in den Köpfen stärken, kann jeder überprüfen, wenn er folgende Claims liest: „Nichts ist unmöglich...“, „Wir geben Ihrer Zukunft ein Zuhause...“, „Außen..., innen Geschmack“, „... macht Kinder froh. Und Erwachsene ebenso.“

Daher ist es im Prinzip auch nicht zulässig, dass die Moderatoren das Komma durch ein „und“ ersetzen. Bei der Sparkasse heißt es ja auch nicht mal „Wenn’s um Geld geht“ und dann wieder „Wenn es um Geld geht“.

6.5.1.7 Verpackung

In 30% der Stunden wird bei Bremen Eins keiner der drei Jingle-Typen (Sender, Sender-Claim, Musik-Claim) eingesetzt, in der prime-time zwischen sieben und acht Uhr sind es sogar 35% der Stunden ohne Jingle-Einsatz. Die längste Strecke, in der der Musik-Claim nicht ein einziges Mal zu hören war, waren vier Stunden! Auch 30 Minuten ohne Nennung des Senders oder irgendeinen Jingle sind vorgekommen. Um ein Minimum an Eigenwerbung zu garantieren und etwas mehr Homogenität im Klangbild zu generieren, sollten die Jingles mit in den Fahrplan integriert werden.

6.5.1.8 Station Voice

Positiv ist die Wahl der Station Voice. Die Stimme ist in den Köpfen der Hörer nicht schon anderweitig besetzt, kann dementsprechend als Bremen Eins-Stimme gelernt werden. Sender wie Radio Hamburg (Synchronstimme von Tom Hanks) oder Klassik Radio (Synchronstimme von Julia Roberts) verschenken bei diesem Baustein Profilierungspotential.¹⁹² Die im Rahmen der Analyse gehörten Trailer wurden ausnahmslos von der Bremen Eins-Station Voice gesprochen.

6.5.1.9 Werbung

Mit 55% wirbt mehr als jeder zweite Spot auf Bremen Eins für ein Produkt oder eine Dienstleistung, das bzw. die im Sendegebiet gekauft oder in Anspruch genommen werden kann. Dieser Baustein ergänzt die regionalen On Air-Komponenten.

¹⁹² Wer Radio Hamburg hört, wird – wenn die Station Voice spricht – Tom Hanks vor Augen haben. Wer Tom Hanks im Fernsehen synchronisiert hört und sieht, wird aber wohl kaum an Radio Hamburg denken.

6.5.2 Konsistenz im Subsystem Promotion

6.5.2.1 Internet-Angebot

Die Homepage von Bremen Eins ist informativ und hilfreich. Außerdem unterstützt sie den Charakter einer regionalen Servicewelle mit Schwerpunkt Musik. Es gibt lediglich vier kritische Anmerkungen:

1. Das Logo erscheint – wie so oft – abgewandelt, nämlich in weißer Schrift auf grünem Hintergrund und nicht mit grüner Bildmarke und schwarzer Schrift.
2. Die Rubrik, die On Air „Die Chronik“ heißt, wird hier als „As Time Goes By“ bezeichnet. Diese uneinheitliche Doppelbezeichnung findet im Übrigen auch moderativ statt. Hier sollte man sich künftig auf einen Namen festlegen zwecks besserer Erinnerung durch die Hörer.
3. Unter dem Menüpunkt „Moderatoren“ haben lediglich neun von 26 Moderatoren ihr Photo mit einem Text über sich versehen.
4. Dass es „Fan-Artikel“ wie Becher oder T-Shirt für Hörer mit besonders inniger Beziehung zu Bremen Eins gibt, erfährt nur, wer auf den Link „Über uns“ geht. Dieser Link befindet sich aber nicht auf der Navigations-Leiste der Bremen Eins-Homepage. Es wäre sinnvoll, wenn man den entsprechenden Menüpunkt („Shop“) unter die anderen Bremen Eins-Kategorien am linken Bildrand anfügt. Dies könnte die Zahl derjenigen erhöhen, die sich über das Merchandising-Angebot informieren und somit auch die Wahrscheinlichkeit, dass begeisterte Hörer daheim aus einem Bremen Eins-Becher trinken. Ähnlich versteckt, obgleich für ein öffentlich-rechtliches Programm noch wichtiger, sind die Nachrichten. Dazu muss man auf den Link „Magazin“, der sich auch nicht in besagter Leiste befindet. Zum Glück gibt es auf der Eingangsseite von radiobremen.de gut sichtbar die Rubriken Nachrichten regional und Weltnachrichten. Dies nützt jedoch nicht dem, der direkt die Internetadresse von Bremen Eins eingibt.

Thema Musiktester: Dass Bremen Eins seine Hörer dazu auffordert, per Internet an der Gestaltung des Musikprogramms mitzuwirken, trägt der wachsenden Bedeutung dieser Technologie sicherlich Rechnung. Beachtet werden muss jedoch, dass – trotz kontinuierlich steigender Nutzung – in Deutschland im ersten Quartal des Jahres 2004 nur 22% der Menschen ab 55 Jahren im Internet waren (vgl. www.destatis.de/presse/deutsch/pm2005/p1790024.htm, Zugriff am 18.8.2005). Etwa zur selben Zeit waren 52% der Bremen Eins-Hörer 50 Jahre und älter. Man sollte sich daher hüten, bei der Musikauswahl in erster Linie diese Ergebnisse zu Rate zu ziehen.¹⁹³

6.5.2.2 Name und Logo

Der Name Bremen Eins macht deutlich: Dieses Radioprogramm kommt aus Bremen und hat den Anspruch, für die Bremerinnen und Bremer (ab 40 Jahren) die Nummer 1 zu sein. Neben Bremen Vier, bei dessen Namen auch auf den Verweis auf die Dachmarke bzw. die Produkt-Kategorie verzichtet wird, ist Bremen Eins seit 2001 das zweite Tagesbegleitprogramm aus dem Hause Radio Bremen (als Nachfolger der „Hansawelle“, die es lange vor Bremen Vier gab, bekam dieses neue Format den Zusatz „Eins“). Die Farbgebung des Logos mit der Wortmarke in schwarz und der Bildmarke in Grün ist klug gewählt. Schwarz auf weiß ist die lesefreundlichste Farbkombination (vgl. Kütke / Venn 1996: 148). Grün gilt als „... Farbe des gesunden, vollen Lebens [und] ist die ruhigste aller Farben“ (ebenda: 62). Metaphorisch steht Grün für „Hoffnung, Entspannung, Zuversicht, Toleranz, Sicherheit“ (ebenda: 105).

Mit diesen „Eigenschaften“ ist Grün für ein Programm, das „eher ruhig als aufgeregt“ (Programmhandbuch, S. 5) sein möchte und für Menschen ab 40 Jahren gemacht wird, als Primärfarbe prädestiniert. Problematisch ist nur, dass das Logo in vier verschiedenen Variationen auftaucht, was laut Radio Bremen-Corporate Design gewollt ist. Aufgrund

¹⁹³ Die Vermutung, dass die Zahl der älteren Internet-Nutzer in einem Stadtstaat wie Bremen höher liegt als im Bundesdurchschnitt kann weder bestätigt noch widerlegt werden, da es laut Statistischem Landesamt keine regionalen Daten gibt.

dieser „laschen“ Vorgabe und dem Hinweis auf grün als Primärfarbe sieht man oft das komplette Bremen Eins-Logo in weiß auf grünem Hintergrund. Als würde das „M“ von McDonalds nur hin und wieder in gelb erscheinen. Oder das „T“ der Telekom nur ab und zu in Magenta.

Zwar ist die strikte Einhaltung einer einmal gewählten farblichen Gestaltung bei einem Radiosender nicht so bedeutsam wie bei einem Produkt, das der Kunde im Regal entdecken muss – sie trägt aber (wie die Wahl eines einzigen Claims) zu einer erfolgreichen Verankerung der Marke in den Köpfen der Menschen bei (siehe dazu Esch 2004: 187ff.). Das Logo als Visualisierung der Radio-Marke übernimmt vor dem Hintergrund eines immer komplexer werdenden Medienmarktes die Funktion eines Schlüsselreizes, eines „information chunk“ (vgl. Siegert 2001: 231).

6.5.2.3 Eigenwerbung

Bezüglich der beklebten Straßenbahn gibt es eine positive und eine kritische Anmerkung. Im Sinne einer konsequenten Markenführung im Subsystem Promotion ist das Logo, das – originalgetreu – in schwarzer Schrift und mit grüner Bildmarke erscheint. Nicht genutzt wird die Chance, den Menschen einen Claim „einzutrichern“. Stattdessen steht auf der Bahn geschrieben: „Radio für Bremen“.

Auch der Bremen Eins-Wagen, der von Reportern oder anderen Vertretern des Senders benutzt wird, hat das korrekte Logo auf der Karosserie. Die Bremen Eins-Welle in der Primärfarbe grün ist sowohl bei der Straßenbahn als auch beim Auto an anderen Stellen berücksichtigt.

Auf der Postkarte mit Beatles-Motiv ist ebenfalls das schwarz-grüne Logo zu sehen. Hier erfährt der Betrachter endlich auch mal, welche Musik auf Bremen Eins gespielt wird: „Die größten Hits, die schönsten Oldies“.

Anders der Prospekt über das Programm. Vorder- und Rückseite sind in der Primärfarbe grün gestaltet, was bewirkt, dass das Logo komplett in weiß abgedruckt wird. Hinzu kommt, dass man mit keinem Wort etwas

über die Musik auf Bremen Eins erfährt. Es ist wieder der zweite und allgemeine Claim zu lesen: „Alles, was ich hören will“. An dieser Stelle sei erneut der Hinweis erlaubt, sich auf einen einzigen Claim zu konzentrieren. Und bei einem Tagesbegleitprogramm ist es nahe liegend, dass dieser die musikalische Positionierung beschreibt.

Professionell ist, dass die Möglichkeit der Cross-Promotion genutzt wird, in dem am Ende des abendlichen Radio Bremen-Fernsehmagazins „Buten & Binnen“ auf die Morgensendung von Bremen Eins am darauf folgenden Tag hingewiesen wird.

6.5.2.4 Veranstaltungen, Präsentationen und Kooperationen

Bremen Eins ist im Sendegebiet einerseits präsent durch eigene Auftritte (siehe 6.4.2.5) und andererseits durch Veranstaltungen, die von dem Programm präsentiert werden. Aufgrund der großen Anzahl der Veranstaltungen im Untersuchungszeitraum soll hier lediglich zusammenfassend festgehalten werden, dass die Konzerte, Musicals, Gastspiele von Kabarettisten und sonstigen Veranstaltungen – wie in der Marketingfibel, die kurze Zeit nach der Analyse fertig war, gefordert – zum Profil und zur Zielgruppe von Bremen Eins gepasst haben. Obgleich das musikalische Spektrum von Volks- und Blasmusik (Musikschau der Nationen) über James Last bis hin zu Achim Reichel und Robin Gibb sehr breit ist. Mit dem „Hafenkonzert“ hat Bremen Eins aber einmal im Monat (Sonntag von 8-10 Uhr) eine – höchst traditionsreiche – Sendung im Programm, die mit dem eigentlichen Musik-Format bricht und eine maritime Volkstümlichkeit ins Spiel bringt.

Hervorzuheben ist das überdurchschnittliche Engagement bei Ereignissen, die in Bremen eine lange Tradition haben, wie der Freimarkt oder das Sechs-Tage-Rennen. Die intensive Präsenz bei solchen Events stärkt auch die Bedeutung, die Bremen Eins für die Menschen in Bremen hat.

Zu den zwei dokumentierten Aktionen im Untersuchungszeitraum (Weltreisereporter und Bremen Eins-Spiel) lässt sich sagen, dass sie die Bekanntheit im Sendegebiet steigern. Funktional war sicher auch die

Cross-Promotion beim Weltreisereporter mit dem Weser-Kurier jeden Sonntag über einen Zeitraum von sechs Monaten – mit der Einschränkung, dass das Bremen Eins-Logo extrem klein in der Zeitung abgedruckt wurde. Bei dem Spiel ist – wie so oft bei der Kommunikation des Senders – zu kritisieren, dass das Logo ganz in weiß gehalten ist.

6.5.2.5 Konkrete Promotion-Aktivitäten

Die Promotion-Aktivitäten von Bremen Eins sind generell eine Stärkung der Marke. Auch hier wird die Bekanntheit des Programms erhöht. Aber auch hier muss konstatiert werden, dass das Logo uneinheitlich verwendet wird. Während es auf den Werbesäulen korrekt ist mit schwarzer Schrift und grüner Bildmarke, ist die Schrift auf den Jacken des Promotion-Teams wieder in weiß (zur Abwechslung erscheint hier die Bildmarke in grün auf grün, da die Jacken grün sind). Bezüglich der Jacken ist noch anzumerken, dass es sinnvoll wäre, die Reporter mit solchen Kleidungsstücken auszustatten. Dies ist zum einen eine preiswerte Art der Werbung, zum anderen kann es die Identifikation der Mitarbeiter mit der Marke Bremen Eins erhöhen.

Auch auf den zu verteilenden Giveaways ist das Logo nicht originalgetreu, lediglich auf dem Bremen Eins-Aufkleber.

Die Inkonsequenz der Markenführung im Bereich Promotion kumuliert in der Erscheinung des Bremen Eins-Wagens auf dem Freimarkts-Umzug 2004. Hier taucht einerseits erneut das ausschließlich weiße Logo auf (weiße Schrift und weiße Bildmarke auf grünem Hintergrund). Zum anderen wurde in die Motivkiste der Einführungskampagne aus dem Jahr 2001 gegriffen. Da es damals ein Bild aus einem Freimarkt-Karrussell gab, wurde dieses Motiv für den Umzugswagen verwendet. Dies alleine ist kein Problem. Auch ist das Logo dort abgedruckt, wie es sein soll. Nur der dazugehörige Slogan hat nichts mit der aktuellen Kommunikation von Bremen Eins zu tun. Er lautet: „den Ton dazu gibt's auf bremen eins“ (siehe Abbildung 84).

6.5.2.6 Merchandising

Wie bereits bei der Internetseite bemängelt, findet man nicht sehr einfach zum Merchandising-Angebot von Bremen Eins. Der Link „Shop“ ist nicht in der Bremen Eins-Navigationsleiste.

Ein Teil der angebotenen Artikel stärkt das musikalische Profil von Bremen Eins. Die Yesterday-CDs (Volume 1 und 2) bieten „die schönsten Bremen Eins-Oldies“ (Vermerk auf dem Cover). Und auch die CD „Oldie Börse“ zum zehnjährigen Bestehen der gleichnamigen Sendung auf Bremen Eins (jeden ersten Montagabend im Monat) unterstreicht die Bedeutung von Songs früherer Dekaden für das Programm und seine Zielgruppe.

Zu der ersten Ausgabe der „Yesterday-CD“ ist noch anzumerken, dass dort auch zwei Songs der Bremen Eins-Band zu hören sind, wovon der eine Titel eine Zeit lang auch im Programm gelaufen ist: „Turn your Rock´n Roll Radio on“ heißt es da im Refrain. Die Idee, die dahinter steckt, ist markentechnisch richtig: Die Band, die bei Bremen Eins-Veranstaltungen auftritt, auch im Programm auftauchen zu lassen. Wenn man dies allerdings tut, sollte der Song das angepeilte Image unterstützen. Und Bremen Eins positioniert sich nicht als Rock´n Roll-Sender (vgl. Welfers in Gerhards et al. 2002: 26).

Soweit zum Inhalt der CDs. Was die Verpackung anbelangt, so erscheint abermals – in allen drei Fällen – das Logo von Bremen Eins ganz in weiß auf grünem Hintergrund.

Dieser Fehler wurde beim Bremen Eins-Becher nicht gemacht. Und auch das T-Shirt hat den korrekten Logo-Aufdruck. Die Bezeichnungen Girlie-T-Shirt und Boy-T-Shirt jedoch sind bei einer Zielgruppe ab 40 Jahren unangemessen.

6.5.2.7 Schriftverkehr

Dass das Briefpapier nicht wellenspezifisch gestaltet ist, liegt an der kommunikativen Dachmarken-Strategie von Radio Bremen: „Die Ge-

schäftsdrucksachen... unterstreichen den einheitlichen Gesamtauftritt von Radio Bremen“ (Corporate Design von Radio Bremen). Dies stellt gegenüber früheren Zeiten eine Professionalisierung in der Kommunikation des Hauses dar. Wenn man aber bedenkt, dass Bremen Eins die Marke ist, an die die Adressaten gebunden werden sollen, ist diese Entscheidung unter markenpolitischen Gesichtspunkten falsch und ein spezielles Bremen Eins-Briefpapier wünschenswert. Das Gleiche gilt für die Visitenkarten.

6.5.2.8 Standort

Während des Untersuchungszeitraums stand das Gebäude des Hörfunks von Radio Bremen im Stadtteil Vahr, etwa fünf Kilometer von der Innenstadt entfernt. Diese Tatsache hatte zur Konsequenz, dass die Hörer ihren Lieblingsmoderatoren nur bei der Arbeit zuschauen konnten, wenn sie an einer Führung durch den Sender teilnahmen. Zwar existierte bereits ein Studio in der City, dieses wurde jedoch in erster Linie von Bremen Vier genutzt und ab und zu vom Nordwestradio. Solch ein „gläsernes Studio“ hat – wenn günstig gelegen – natürlich einen Werbeeffect. Außerdem baut es die Distanz zwischen Hörer und Radiomachern ab, was zu einer noch stärkeren Identifikation mit dem Programm führen kann. Die Nähe zu den Hörern wird aber auch bei Bremen Eins demnächst größer. Direkt an der Weser entsteht zurzeit der künftige Standort, an dem Hörfunk und Fernsehen von Radio Bremen zusammengelegt werden. Ab Ende 2007 soll von dort gesendet werden.¹⁹⁴

¹⁹⁴ Zum Standort soll noch eine Bemerkung gemacht werden, die mit einer Beobachtung aus der Zeit vor dem Untersuchungszeitraum zu tun hat und verdeutlicht, wie wenig über die Kräftigung der eigenen Marke nachgedacht wurde: Vor dem Eingang zum Hörfunk von Radio Bremen standen Taxen, an deren Türen Werbung für den Konkurrenten „Hitradio Antenne“ klebte. Als würde Coca-Cola zulassen, dass vor der Zentrale in Atlanta Taxen mit Pepsi-Werbung parken.

6.5.3 Konsistenz im Subsystem People

Die Bedeutung der Mitarbeiter für die Markenstärke ist bei Dienstleistungen noch viel größer als bei tangiblen Produkten. Dies gilt in besonderer Weise für Medien (vgl. Ruß-Mohl 1995: 125). Denn die Mitarbeiter prägen ganz wesentlich das Bild der Kunden von der Marke. Darum ist das so genannte „interne Marketing“ für die Führung einer Dienstleistungsmarke entscheidend.

Bei Bremen Eins empfinden drei Viertel der Mitarbeiter das Betriebsklima als „gut“ oder sogar „sehr gut“. Ein Drittel jedoch ist der Ansicht, dass es in der Belegschaft viele Individualisten und wenige Teamplayer gibt. 17% meinen sogar, die Bremen Eins-Mannschaft sei ein Zweckbündnis. Diese Ergebnisse ließen sich eventuell positiv beeinflussen, wenn die Programmleitung häufiger gemeinsame Freizeitaktivitäten organisieren würde. Knapp 38% der Mitarbeiter würden gerne mehr mit den Kollegen unternehmen.

Ein Beleg für gelungenes internes Marketing ist folgender Befund: Zwei Drittel der Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Sender „stark“ oder sogar „sehr stark“. Ebenso Viele bezeichnen den Führungsstil der Programmleitung als kooperativ.

Ein Manko ist, dass sich nur zwei Drittel der Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit nach dem richten, was im Programm-Handbuch steht. Gut 20% haben das Handbuch noch nie gelesen.

Eindeutig positiv und ein Indikator für gelungenen Markenaufbau im Subsystem „People“ ist die Tatsache, dass 90% der Mitarbeiter seit dem Programmstart von Bremen Eins im Jahre 2001 für die Welle tätig sind. Die für die Markenbildung einer persönlichen Dienstleistung so relevante Kontinuität beim Personal (Stichwort „vertraute Stimmen“) ist dementsprechend gegeben.

Was die Qualifikation der Mitarbeiter anbelangt, so haben fast 40% ein Volontariat absolviert und/ oder ein Studium mit einem journalistischen Bezug. Über 60% haben studiert.

6.6 Zusammenfassung der Ergebnisse der Analyse

Bremen Eins ist eine junge Radio-Marke. 2001 „geboren“ hat sie sich – mit geringem werblichem Aufwand – schnell im Bremer Radiomarkt durchgesetzt und eine eigene Kundschaft aufgebaut. Laut MA 2006 Radio II hört fast jeder dritte Bremer dieses Programm. Damit ist Bremen Eins der meistgehörte Sender im Land Bremen.

Die Analyse der drei Subsysteme Product, Promotion und People durch das Marken-GAP-Modell hat jedoch gezeigt, dass die Markenführung in einigen Bereichen noch perfektioniert werden kann.

Die Musik, die das wichtigste Element eines Tagesbegleitprogramms ist (der Markenkern), könnte sich noch eindeutiger von den anderen Anbietern im Sendegebiet abgrenzen. Man kann es nicht häufig genug betonen: Marke bedeutet Differenz! Der Verzicht auf Cover-Versionen wäre die dringendste Empfehlung („Einen Namen zu stärken, heißt, den Fokus zu verengen“, Ries 1996: 251). Daraus würde ein wahrer USP, nämlich „Nur Originale“ resultieren, den man nutzen könnte, um die Einzigartigkeit von Bremen Eins zu kommunizieren – sowohl On air als auch Off air.

Eine weitere Maßnahme zur exakteren Positionierung wäre eine ausgewogenere Verteilung der einzelnen Dekaden pro Sendestunde – auch im Hinblick auf ein für eine starke Radio-Marke notwendiges einheitliches Klangbild. Beim Baustein Musik besteht also das GAP zwischen Konzentration („Selbst gewollter Leistung“) und Konsistenz („Selbst-ähnlicher Leistung“).

Im Subsystem Product klaffen aber auch Lücken zwischen der von der Wellenleitung „Selbst gewollten Leistung“ und der durch die Mitarbeiter „Erbrachten Leistung“ (Konsequenz). Hervorzuheben ist die erhebliche Schwankung beim Einsatz von Verpackungselementen (Jingles). Ein auffälliges Umsetzungs-GAP besteht zudem beim Verkehrs-Service sowie bei Programm- und Strecken-Nennung. Hier scheint kein effektives Leistungskontrollsystem vorhanden zu sein. Auch die Zahl der Musikmoderationen, die über Interpret und Song hinausgehen, ist

viel zu gering. Die Moderatoren stellen die Musikkompetenz von Bremen Eins nicht – wie im Handbuch gefordert – unter Beweis.

Ein weiteres eklatantes Manko ist die Tatsache, dass zwei Claims nebeneinander existieren, was das Lernen eines Bremen Eins-spezifischen Slogans durch die Hörer verhindert: „Es ist immer besser, sich auf ein Wort, auf eine Botschaft, auf einen Nutzen, auf einen Sinn zu reduzieren als auf zwei, drei oder vier“ (Vasata 1997: 199).

Extrem inkonsistent im Subsystem Promotion ist der Umgang mit dem Logo. Schwarze Wortmarke (das ausgeschriebene Bremen Eins) und grüne Bildmarke (das eigentliche Logo) sollten – bis auf Ausnahmen – die Marke schriftlich repräsentieren. Stattdessen sieht man immer wieder die gesamte Wort-Bild-Marke in weißer Farbe.

Einige Möglichkeiten, die Marke Bremen Eins zu kommunizieren und ihren Bekanntheitsgrad zu erhöhen, bleiben aufgrund der Organisationsstruktur der Dachmarke Radio Bremen ungenutzt. Die Tatsache, dass die Reporter überwiegend für die Fachredaktion „Regionales“ arbeiten und dadurch nicht ausschließlich für Bremen Eins tätig sind, sondern auch für Bremen Vier und das Nordwestradio, bewirkt, dass diese Mitarbeiter in ihren Stücken (in den Nachrichten und der Fläche) von „Radio Bremen“ sprechen (gleiches gilt für Kultur- und Sportredaktion oder das Studio Bremerhaven). Auch dass Reporter eine Bremen Eins-Jacke tragen, wird durch diese strukturellen Rahmenbedingungen unwahrscheinlicher. Eine sinnvolle Investition wäre in jedem Fall, wenn Reporter, die speziell für Bremen Eins unterwegs sind, für ihr Mikrofon einen Windschutz mit Bremen Eins-Logo hätten.

Markentechnisch ebenfalls kontraproduktiv ist, dass es nicht den gesamten Tag über wellenspezifische Nachrichten gibt. Neben einer zielgruppenorientierten Themenauswahl und Sprache würde dies eine noch größere Verzahnung von Nachrichten und Fläche ermöglichen (z.B. Teasing in den Nachrichten auf ein Thema der kommenden Stunde). Hier muss man ganz klar sagen: Was Radio Bremen Einsparungen und Synergie-Effekte ermöglicht, erschwert eine strikte und konsistente Führung seiner Produkt-Marken, ja schwächt sie geradezu.

Die schriftliche Befragung der Mitarbeiter hat ergeben, dass bei Bremen Eins zwar die für Dienstleistungsmarken wichtige personelle Kontinuität vorhanden ist – auch fühlen sich die Meisten in ihrem Job wohl und loben das Betriebsklima. Die Identifikation mit Bremen Eins ist bei einem Drittel aber zu gering. Bedenklich ist der Befund, dass sich nur zwei Drittel der Beschäftigten nach dem Soll-Selbstbild des Senders richten, sprich nach dem, was im Programm-Handbuch steht.

Die Einschätzung von fast der Hälfte der Mitarbeiter, dass bei Bremen Eins mehr Individualisten als Teamplayer arbeiten, ist wohl auch darauf zurückzuführen, dass es in der Gattung der Radio-Moderatoren die eine oder andere Diva gibt. Hinzu kommt, dass es bei einer Belegschaft aus überwiegend 36-50-Jährigen vermutlich schwieriger ist, Teamgeist zu generieren als bei einer Mannschaft, die primär aus Berufsanfängern besteht – vor allem beim Radio: „Es ist einfacher, einen Sack Flöhe zu hüten, als einen Haufen kreativer Einzelkämpfer in einer Redaktion zusammenzubringen und zu gemeinsamer Höchstleistung zu führen“ (Meckel 1999: 93).

7 Schlussbetrachtung

Marken sind kultursemantisch aufgeladene Leistungen – Leistungen mit einem Renomme, einem guten Ruf. Leistungen, die das öffentliche Vertrauen gewonnen und eine Austauschbeziehung generiert haben zwischen Anbieter und Nachfrager (vgl. Bruhn 2004: 20). Solche Leistungen haben sich einen Akku erarbeitet: ihre Kundschaft. Doch der Akku muss ständig neu aufgeladen werden. Durch den permanenten Beweis der Leistungsfähigkeit und Einzigartigkeit der Marke.

Die Erscheinungsformen von Marken sind so vielfältig wie das Leben. Es kann sich um etwas zu Essen handeln oder ein Kleidungsstück. Um ein Transportmittel, ein Gebäude, eine Veranstaltung, einen Verein, eine Organisation, eine Region oder einen Menschen. Oder einen Radiosender.

Das Radio ist in der immer unüberschaubarer werdenden Welt – und das prädestiniert es als Marke – eine Orientierungshilfe. Auch gerade wegen seines regionalen Charakters. Denn der Stellenwert regionaler Marken wird in einer Zeit der Globalisierung größer (vgl. Enke / Geigenmüller 2004: 2377).

Wenn das Ziel einer Marke ist, in der Psyche der Verbraucher eine Monopolstellung zu erlangen (vgl. Domizlaff 1992: 33), dann ist eine konsequente Markenführung für Radiosender viel sinnvoller und aussichtsreicher als bei Fernsehsendern. Denn während die Menschen nur 1,6 Sender am Tag hören (MA 2006 Radio II; vor allem ältere Hörer sind „Gewohnheitstiere“), gibt es in Bezug auf das Fernsehen keine Sender-, sondern lediglich Formattreue (vgl. Müller 2004: 88). Das ist auch der Grund für die Beliebtheit der Fernbedienung.

Interessanterweise hat die Medienmarkenforschung dem Umstand, dass sich das Produkt „Radio“ für eine gezielte Markenführung besonders eignet, bislang nicht Rechnung getragen (vgl. Baumgarth 2004a: 2256). Diese Lücke zu schließen, war die Intention der vorliegenden Arbeit. Und zwar im Sinne eines interdisziplinären Ansatzes, der die Gemeinsamkeiten der identitätsorientierten Markenführung des Marketings und

der Markensoziologie deutlich macht und die markenpolitischen Anforderungen auf die spezielle Dienstleistung „Radio“ überträgt.

Erfolgreiche Markenführung kann nur ganzheitlich sein. Sie darf nicht reduziert sein auf die Kommunikationspolitik (vgl. Meffert et al. 2002: 169f.). Denn Marke ist nicht Teil des Marketings, sondern das Ziel aller Aktivitäten in einem Unternehmen. Es gilt, das Gestaltliche, also Zusammengehörige und Reziproke des Markensystems zu erkennen.¹⁹⁵ Und bei allen Unterschieden zu herkömmlichen Marken: Auch Radiosender unterliegen „... der gleichen Gestaltleistungs-Arbeit, wie sie für jede Marke typisch ist“ (Deichsel 2004a: 73).

Während bei Sachgütern eine konstante Qualität aufgrund der maschinellen Produktion gewährleistet ist, werden Dienstleistungen sehr oft von Menschen erbracht. Eine Standardisierung ist schwer. Hinzu kommt, dass die Leistung fast immer synchron zur Produktion konsumiert wird. Diese Besonderheiten rücken den Erfolgsfaktor „Mitarbeiter“ in den Mittelpunkt. Für die Kunden machen die Beschäftigten des Dienstleistungs-Unternehmens einen Großteil des Bildes aus, das sie von der Marke in ihren Köpfen haben. Deren Qualifikation und Motivation („You can't make happy customers with unhappy employees.“) entscheiden in erster Linie darüber, ob eine Dienstleistung im Markt Anerkennung findet. Das so genannte „interne Marketing“ muss deshalb für das Management von großer Bedeutung sein.

Die Markenführung eines Radiosenders als Gestaltssystem und speziellem Typ von Dienstleistungs-Anbieter hat sich nach Auffassung des Autors den drei Subsystemen **Product** (Programm), **Promotion** (Kommunikation) und **People** (Mitarbeiter) zu widmen.

¹⁹⁵ Das fordern nicht nur die Vertreter des identitätsorientierten Ansatzes der Markenführung und Markensoziologen, sondern auch ein Praktiker wie Helmut Maucher, der Ehrenpräsident von Nestlé. Seiner Ansicht nach müssen neben der Substanz des Produkts, seiner Aufmachung sowie der Kommunikation auch das Management und die Mitarbeiter in das ganzheitliche Marken-Denken einbezogen sein (vgl. Maucher 2003: 44).

Radiosender laufen als Markensystem nicht Gefahr zu erstarren, denn es liegt in ihrer Natur, täglich einen Großteil ihres Angebots zu erneuern. Hinzu kommt, dass die Mehrheit der Programme als Tagesbegleiter ohnehin eine Art „eierlegende Wollmilchsau“ ist. Da aber Vertrauen durch Berechenbarkeit, Stabilität und Kontinuität entsteht (vgl. Kotler / Bliemel 1999: 692), ist es wichtig, so viele vertraute Muster aufzubauen wie nur möglich. Das gilt selbst für scheinbar unbedeutende Details. Nicht nur Sendungen und Moderatoren müssen wiederkehren, sondern auch Formulierungen.¹⁹⁶

Mei-Pochtler fasst für Anbieter von Dienstleistungen zusammen: „Der konsequente Aufbau von Differenzierungselementen und die konsistente Umsetzung dieser Elemente in der gesamten Wertschöpfungskette und in jeder Schnittstelle zum Kunden sind die zwei Kernelemente des Markenmanagements in Dienstleistungsunternehmen“ (Mei-Pochtler 1998: 666).

Kotler und Bliemel (vgl. 1999: 754) nennen Leistungskontrollsysteme als einen Indikator für gut geführte Dienstleistungs-Unternehmen. Die Einhaltung von für die Markenführung relevanten Vorgaben muss kontrolliert, ihre Missachtung sanktioniert werden.

Eine Marke ist keine Spielwiese für Profilsüchtige. Sie ist ein Treffpunkt für Teamplayer. Nur im Gleichschritt generiert man die Einzigartigkeit eines Markensystems. Dazu bedarf es eines kompetenten, wenn möglich beliebten, aber vor allem durchsetzungsfähigen „Kapellmeisters“, der die – wichtige und gewollte – Dynamik in geordnete Bahnen lenkt. Der Kreativität des Einzelnen müssen klare Grenzen gesetzt sein – was im Journalismus besonders schwer zu vermitteln ist (vgl. Silberer

¹⁹⁶ Folgende physiologische Rahmenbedingung verdeutlicht die Notwendigkeit dazu: „Wir suchen auch im unstrukturierten Durcheinander immer nach etwas, was unserem Erkennungsapparat gebräuchlich, nützlich und verwendbar erscheint“ (Peitgen 2006: 317). Zur Funktionsweise des Gehirns im Allgemeinen und der Neuronen im Speziellen siehe Spitzer 2002: 41ff. Skeptische Radiomacher sollten sich vergegenwärtigen, dass die Lieder, die in ihrem Sender gespielt werden, ebenfalls davon leben, dass sie den meisten Hörern vertraut sind. Melodie, Text, Stimme, Soli – alles gelernte Muster.

2001: 251). Denn gerade in der Medienbranche bilden Kreativität und Eitelkeit eine für die Markenführung gefährliche Kombination.

Marken brauchen – wie der Film den Regisseur oder das Schiff den Kapitän – eine Art „Alpha-Tier“, weil Markenführung das Gegenteil von laissez faire ist. „Fünfe gerade sein lassen“ ist der Anfang vom Ende. Markenpflege ist wie Körperpflege – vernachlässigt man sie, geht die Attraktivität verloren.

Wer eine hohe Selbstähnlichkeit – „das Kernkriterium des Markenbildungsprozesses“ (Springinsfeld 1998: 260) – erreichen möchte, darf nicht fremde Erfolgsmuster kopieren, sondern muss sich auf die eigenen Stärken besinnen. Diese gilt es, zu optimieren und effektiv zu kommunizieren: „Your job is to focus on your own station and let the competition react to you“ (Norberg 1996: 25). Nicht „market driven“, sondern „driving markets“ heißt die Losung.

Im Rahmen der Arbeit wurde die Markenführung einer öffentlich-rechtlichen Service-Welle untersucht. Das Konzept zur Ermittlung der Markenstärke (**Marken-GAP-Modell**) mit seinen Komponenten **Konzentration** (Positionierung bzw. Differenzierung von der Konkurrenz), **Konsequenz** (Umsetzung der Markenstrategie in allen Bereichen), **Kontinuität** (langfristige Beibehaltung aufgebauter Muster) und **Konsistenz** (Widerspruchslosigkeit im gesamten Markensystem) kann aber genauso gut auf jeden anderen Typ von Radioprogramm angewandt werden, dessen Ziel ist, eine möglichst große Kundschaft aufzubauen.

Die wesentlich größere Abhängigkeit von der werbetreibenden Industrie und das damit verbundene Agieren auf zwei verschiedenen Publikums-Märkten ist zwar für eine selbstähnliche Markenführung kontraproduktiv – doch auch Privatstationen brauchen zunächst einmal Hörer: „Your station’s audio product must shape and then meet the clear expectations of your audience or you will have no one to sell to“ (Norberg 1996: 96).

Was die Ignoranz älterer Zielgruppen anbelangt (bislang gab es sozusagen „richtige“ und „falsche“ Hörer), so steht ein gesellschaftlicher Paradigmenwechsel unmittelbar bevor (vgl. Opaschowski 2003: 48). Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in Deutschland entdeckt auch die Werbung das Alter (vgl. Die Zeit, 39 / 2004, S. 3): „Die Verschiebung der werberelevanten Gruppe hin zu den Best Agern ist unübersehbar“ (Strauch 2005: 23f.).¹⁹⁷ Die Bayerische Rundfunkwerbung warb gegenüber der werbetreibenden Industrie im Juni 2005 folgerichtig für Bayern 1 mit dem Slogan „DAS Radio der Best Ager in Bayern“ (marketingjournal 6/2005).

Laut Meckel (1999: 187f.) muss das Erfolgsziel eines zeitgemäßen Journalismus' lauten: „Anspruch *und* Akzeptanz, Moral *und* Markt, Qualität *und* Quote“. Diesen Spagat kann man schaffen – mit einer konsequenten und ganzheitlichen Markenführung, deren Grundpfeiler Spezifik und Stimmigkeit sind. Ausgestattet mit den entsprechenden Befugnissen benötigen die Verantwortlichen Überzeugungskraft, Liebe zum Detail und Beharrlichkeit.

Die Kunden zahlen mit ihrer stärksten Währung: „They pay attention.“ Eine bessere Motivation kann es für einen Radiomacher nicht geben, denn:

„Die Aufmerksamkeit anderer Menschen ist die unwiderstehlichste aller Drogen.“

Georg Franck

¹⁹⁷ Die Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten (ALM) klingt bislang noch nicht überzeugt. Sie weist lediglich daraufhin, dass sich angesichts der demographischen Entwicklung die Frage stellt, wie die Sender die älteren Hörer gegenüber ihren Werbekunden vermarkten können (vgl. ALM Jahrbuch 2004: 298).

8 Anhang

Anhang I (Codeplan für die Inhaltsanalyse)

V1 Programm-Kategorien

Musik

Moderation

Verpackung (Eigenwerbung)

Nachrichten

Beiträge

Werbung

V2 Musik (wenn $V1 = 1$) / Musikära (Erscheinungsdatum der Songs nach Jahrzehnten)

V2.1 Häufigkeit von Songs aus den 50er Jahren

.... Mal

V2.2 Häufigkeit von Songs aus den 60er Jahren

... Mal

V2.3 Häufigkeit von Songs aus den 70er Jahren

... Mal

V2.4 Häufigkeit von Songs aus den 80er Jahren

... Mal

V2.5 Häufigkeit von Songs aus den 90er Jahren

... Mal

V2.6 Häufigkeit von 2000er Songs

... Mal

V2.7 Häufigkeit von aktuellen Songs (2004)

... Mal

V3 Moderation (wenn V1 = 2)

V3.1 Wetter und Verkehr

gemäß Anweisungen im Handbuch

leicht abweichend (falsche Reihenfolge, aber alle verlangten Elemente aufweisend oder geringe Veränderung der verlangten Formulierung)

grob abweichend (mindestens eines der drei verlangten Elemente taucht nicht auf)

V3.2 Wettergespräch / Bezeichnung der Meteorologen von METEOS bzw. deren Aufenthaltsort oder Zugehörigkeit

Wetterexperte

Wetterredaktion

Wetterstudio

Meteorologe

weder noch

V3.3 Musikmoderation / Häufigkeit von An- oder Abmoderationen (mehr als nur Nennung von Interpret und Song, z.B. Hintergrund zu Künstler oder Lied; minimal Erscheinungsjahr des Titels)

... Mal

V3.4 Häufigkeit der Nennung des Senders

... Mal

V3.5 Häufigkeit der Nennung der Programmstrecke

... Mal

V3.6 Häufigkeit der Nennung des Musik-Claims

... Mal

V4 Verpackung / Eigenwerbung (wenn V1 = 3)

V4.1 Häufigkeit von Jingles nur mit Sendernamen

... Mal

V4.2 Häufigkeit von Jingles mit Sender-Claim

... Mal

V4.3 Häufigkeit von Jingles mit Musik-Claim

... Mal

V4.4 Häufigkeit von Trailern (für Sendungen oder Veranstaltungen)

... Mal

V4.5 Trailer von Station Voice gesprochen

Ja

Nein

V5 Nachrichten (wenn V1 = 4)

V5.1 Räumlicher Bezug der Meldungen

Lokal = Land Bremen inklusive Bremerhaven

Regional = niedersächsisches Umland (Sendegebiet)

National = deutsche Gebiete außerhalb des Sendgebietes

International = alles außerhalb Deutschlands

Kein räumlicher Bezug

V5.2 Schlagzeilen

Alle drei Schlagzeilen haben den gleichen Satzbau (Verb oder Partizip)

Kein einheitlicher Satzbau

V6 Beiträge (wenn V1 = 5)

V6.1 Räumlicher Bezug der Themen.

Lokal

Regional

National

International

Kein räumlicher Bezug

V6.2 Themen von Beiträgen (Reportagen oder Interviews)

Servicecharakter (Tipps für den Alltag oder die Lebensplanung)

Politische Informationen

Veranstaltungen oder Konzerte

„Bunte Themen“ (Berichte über Stars, Katastrophen, Kriminalität etc.)

Sport

Gewinnspiel

V7 Werbung (wenn V1 = 6)

Lokal = beworbenes Unternehmen sitzt in Bremen oder Bremerhaven

Regional = beworbenes Unternehmen sitzt außerhalb des Landes Bremen, aber im Sendegebiet

Überregional

Anhang II (Fragebogen für die Mitarbeiter von Bremen Eins)

Fragebogen für die Mitarbeiter von Bremen Eins

Der folgende Fragebogen ist so gestaltet, dass die Angaben anonym bleiben!!!

A. Arbeit in der Redaktion

1. Wie würden Sie das allgemeine "Klima" in der Redaktion bezeichnen? Als:
 - sehr gut
 - gut
 - geht so
 - nicht so gut
 - schlecht

2. Und wie empfinden Sie die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen? Als:
 - sehr gut
 - gut
 - geht so
 - nicht so gut
 - schlecht

3. Wie würden Sie die Mannschaft von Bremen Eins charakterisieren? Als:
 - Gemeinschaft
 - Wenige Individualisten und viele Teamplayer
 - Viele Individualisten und wenige Teamplayer
 - Zweckbündnis

4. Macht Ihnen Ihre Arbeit bei Bremen Eins insgesamt gesehen Spaß?

- Ja
- Meistens
- Selten
- Nein

5. Und wie stark identifizieren Sie sich mit Bremen Eins?

- Sehr stark
- Stark
- Geht so
- Eher weniger
- Gar nicht

6. Würden Sie gerne außerhalb der Arbeitszeit mehr mit den Kollegen unternehmen?

- Ja
- Nein

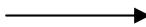
B. Management

7. Wie würden Sie den Führungsstil der Programmleitung bezeichnen?

Als:

- Autoritär
- Kooperativ
- Laissez-faire

8. Wissen Sie, dass es ein Programm-Handbuch von Bremen Eins gibt (bzw. wenn Sie Nachrichten-Redakteur sind eine Nachrichten-Fibel)?

- Ja
- Nein  (Weiter mit Frage 11)

9. Haben Sie das Handbuch gelesen (bzw. die Fibel)?

- Ja
- Nein —————> (Weiter mit Frage 11)

10. Richten Sie sich bei Ihrer täglichen Arbeit nach dem Programm-Handbuch (bzw. der Fibel)?

- Ja
- Nein

C. Sonstiges

11. Ist ein Radioprogramm für Sie eine Dienstleistung?

- Ja
- Nein —————> (Weiter mit Frage 13)

12. Wer sind aus Ihrer Sicht die Kunden dieser Dienstleistung?

- Hörer
- Werbetreibende Unternehmen
- Beide

13. Ist Bremen Eins für Sie eine Marke?

- Ja
- Nein —————> (Weiter mit Frage 15)

14. Was verstehen Sie unter Markenführung?

- Werbung für ein Produkt
- Das stimmige Gestalten des Produkts inklusive der Werbung
- Weiß nicht
- Sonstiges, und zwar _____

D. Angaben zur Person

15. Alter

- 20-35 Jahre
- 36-50 Jahre
- 51 Jahre und älter

16. Wie lange arbeiten Sie schon bei Bremen Eins?

- seit dem Programmstart 2001
- 1-3 Jahre
- weniger als ein Jahr

17. Wie lange arbeiten Sie schon bei Radio Bremen?

- unter fünf Jahre
- 5-10 Jahre
- 11-20 Jahre
- über 20 Jahre

18. Haben Sie eine Ausbildung bzw. ein Studium absolviert?
(Mehrfachnennungen möglich!)

- Ein Volontariat
- Ein Studium mit journalistischem Bezug
- Ein anderweitiges Studium
- Eine andere Ausbildung
- Weder noch

19. Waren Sie vor Ihrer Arbeit beim Radio in einem anderen Beruf
tätig?

- Ja
- Nein

9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Entwicklung des Programmangebots auf dem deutschen Hörfunkmarkt.....	34
Abbildung 2:	Radionutzung versus Fernsehnutzung im Tagesverlauf.....	41
Abbildung 3:	Sendeuhr von Bremen Eins.....	51
Abbildung 4:	Entwicklung des Logos von Zwilling J.A. Henckels.....	59
Abbildung 5:	Der Wert der Marke.....	67
Abbildung 6:	Anzeige des Nachrichten-Magazins „Der Spiegel“	68
Abbildung 7:	Gesellschaftliche versus Gemeinschaftliche Beziehungsarten	82
Abbildung 8:	BMW 1er.....	92
Abbildung 9:	Das Sierpinski-Dreieck	97
Abbildung 10:	Anzeige von NIVEA.....	100
Abbildung 11:	Fokus auf den Kunden. Schild in einem Supermarkt in Spanien	110
Abbildung 12:	Erscheinungsformen von Dienstleistungen	117
Abbildung 13:	Anzeige von Deutsche Post World Net.....	120

Abbildung 14:	Dreiecksbeziehung zwischen Sender und den zwei Kundschaften Hörer und werbetreibende Industrie.....	134
Abbildung 15:	Das Markensystem Radio mit seinen drei Subsystemen.	137
Abbildung 16:	Das GAP-Modell der Dienstleistungs-Qualität.....	138
Abbildung 17:	Das Marken-GAP-Modell.....	139
Abbildung 18:	Radio Bremen als Dachmarke.....	143
Abbildung 19:	Radio Bremen und seine Produktmarken.....	144
Abbildung 20:	Stundenreichweite von Bremen Eins laut MA 2004/II.....	145
Abbildung 21:	Sendebiet von Radio Bremen	146
Abbildung 22:	Regionale Verteilung der Hörschaft von Bremen Eins laut MA 2004/II.....	147
Abbildung 23:	Altersstruktur der Bremen Eins-Hörer laut MA 2004/II.....	147
Abbildung 24:	Anteil der verschiedenen Musikären auf Bremen Eins insgesamt	154
Abbildung 25:	Minimale, maximale und durchschnittliche Anzahl von Songs aus den verschiedenen Jahrzehnten pro Stunde auf Bremen Eins.	155

Abbildung 26:	Songs aus den 50er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins	156
Abbildung 27:	Prozentualer Anteil von Songs aus den 50er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins	156
Abbildung 28:	Songs aus den 60er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins	157
Abbildung 29:	Prozentualer Anteil von Songs aus den 60er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins	157
Abbildung 30:	Songs aus den 70er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins	158
Abbildung 31:	Prozentualer Anteil von Songs aus den 70er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins	158
Abbildung 32:	Songs aus den 80er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins	159
Abbildung 33:	Prozentualer Anteil von Songs aus den 80er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins	159
Abbildung 34:	Songs aus den 90er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins	160
Abbildung 35:	Prozentualer Anteil von Songs aus den 90er Jahren pro Stunde auf Bremen Eins	160
Abbildung 36:	Songs aus den 2000ern pro Stunde auf Bremen Eins	161
Abbildung 37:	Prozentualer Anteil von Songs aus den 2000ern pro Stunde auf Bremen Eins	161

Abbildung 38:	Songs aus dem Jahr 2004 pro Stunde auf Bremen Eins	162
Abbildung 39:	Prozentualer Anteil von Songs aus dem Jahr 2004 pro Stunde auf Bremen Eins	162
Abbildung 40:	Moderation des Verkehrsservice auf Bremen Eins um Voll	163
Abbildung 41:	Moderation des Verkehrsservice auf Bremen Eins um Halb	164
Abbildung 42:	Häufigkeit von Musikmoderationen pro Stunde auf Bremen Eins.....	165
Abbildung 43:	Häufigkeit der Nennung des Senders pro Stunde auf Bremen Eins.....	166
Abbildung 44:	Häufigkeit der Nennung der Programmstrecke pro Stunde auf Bremen Eins.....	167
Abbildung 45:	Häufigkeit der Nennung des Musik-Claims pro Stunde auf Bremen Eins.....	168
Abbildung 46:	Räumlicher Bezug der Beiträge auf Bremen Eins	169
Abbildung 47:	Thema der Beiträge bzw. Interviews auf Bremen Eins	170
Abbildung 48:	Räumlicher Bezug der Nachrichten auf Bremen Eins	171

Abbildung 49:	Räumlicher Bezug der ersten Meldung in den Nachrichten auf Bremen Eins.....	172
Abbildung 50:	Räumlicher Bezug der zweiten Meldung in den Nachrichten auf Bremen Eins.....	173
Abbildung 51:	Räumlicher Bezug der dritten Meldung in den Nachrichten auf Bremen Eins.....	174
Abbildung 52:	Räumlicher Bezug der vierten Meldung in den Nachrichten auf Bremen Eins.....	175
Abbildung 53:	Räumlicher Bezug der fünften Meldung in den Nachrichten auf Bremen Eins.....	176
Abbildung 54:	Satzbau der Nachrichten-Schlagzeilen auf Bremen Eins.....	177
Abbildung 55:	Bezeichnung des Gesprächspartners beim Wettergespräch auf Bremen Eins.....	178
Abbildung 56:	Häufigkeit des Einsatzes von Jingles mit dem Sendernamen auf Bremen Eins	179
Abbildung 57:	Häufigkeit des Einsatzes von Jingles mit dem Sender-Claim auf Bremen Eins.....	180
Abbildung 58:	Häufigkeit des Einsatzes von Jingles mit dem Musik-Claim auf Bremen Eins	181
Abbildung 59:	Minimale, maximale und durchschnittliche Anzahl von Jingles pro Stunde auf Bremen Eins..	181
Abbildung 60:	Anzahl der Trailer pro Stunde auf Bremen Eins ...	182

Abbildung 61:	Von der Station Voice gesprochene Trailer auf Bremen Eins	183
Abbildung 62:	Räumlicher Bezug der Werbung auf Bremen Eins	184
Abbildung 63:	Startseite der Bremen Eins-Homepage	185
Abbildung 64:	Bremen Eins-Homepage. Menüpunkt Musiktitel-Suche	186
Abbildung 65:	Bremen Eins-Homepage. Menüpunkt Musiktester	187
Abbildung 66:	Bremen Eins-Homepage. Menüpunkt Bremen Eins präsentiert	188
Abbildung 67:	Bremen Eins-Homepage. Menüpunkt Grüße und Musik	189
Abbildung 68:	Bremen Eins-Homepage. Menüpunkt As Time Goes By	190
Abbildung 69:	Bremen Eins-Homepage. Menüpunkt Programmschema	191
Abbildung 70:	Bremen Eins-Homepage. Menüpunkt Moderatoren	192
Abbildung 71:	Logo von Bremen Eins	193
Abbildung 72:	Die verschiedenen Logo-Versionen von Bremen Eins gemäß Radio Bremen-Corporate Design	193

Abbildung 73:	Straßenbahn mit Bremen Eins-Werbung.....	194
Abbildung 74:	Wagen von Bremen Eins.....	195
Abbildung 75:	Bremen Eins-Postkarte mit Beatles-Motiv.....	196
Abbildung 76:	Prospekt über Bremen Eins.....	197
Abbildung 77:	Bericht des Weltreisereporters von Bremen Eins im Weser-Kurier.....	200
Abbildung 78:	Das Bremen-Spiel von Bremen Eins.....	201
Abbildung 79:	Promotion-Team von Bremen Eins.....	202
Abbildung 80:	Werbesäulen von Bremen Eins..	202
Abbildung 81:	Giveaways von Bremen Eins.....	203
Abbildung 82:	Prospekt für die Bremen Eins-Show.....	204
Abbildung 83:	Die Bremen Eins-Band.....	204
Abbildung 84:	Wagen von Bremen Eins auf dem Freimarktsumzug 2004.....	205
Abbildung 85:	Internet-Shop von Radio Bremen.....	206
Abbildung 86:	Briefpapier und Visitenkarte von Bremen Eins (Radio Bremen gesamt).....	207
Abbildung 87:	Bremen Eins-Werbung am Standort des Hörfunks von Radio Bremen.....	208

Abbildung 88:	Beurteilung des Arbeits-Klimas in der Redaktion von Bremen Eins durch die Mitarbeiter	210
Abbildung 89:	Beurteilung der Zusammenarbeit mit den Kollegen bei Bremen Eins	211
Abbildung 90:	Charakterisierung des Bremen Eins-Teams durch die Mitarbeiter	212
Abbildung 91:	Beurteilung des Spaß-Faktors bei der Arbeit für Bremen Eins	213
Abbildung 92:	Grad der Identifikation mit Bremen Eins	214
Abbildung 93:	Anteil der Bremen Eins-Mitarbeiter, die gerne mehr mit Kollegen unternehmen würden	215
Abbildung 94:	Beschreibung des Führungsstils der Programmleitung durch die Mitarbeiter	216
Abbildung 95:	Anteil der Mitarbeiter, die von der Existenz des Programm-Handbuchs wissen	217
Abbildung 96:	Anteil der Mitarbeiter, die das Handbuch gelesen haben	218
Abbildung 97:	Anteil der Mitarbeiter, die sich nach dem Handbuch richten	219
Abbildung 98:	Anteil der Bremen Eins-Mitarbeiter, die das Radio für eine Dienstleistung halten	220
Abbildung 99:	Bezeichnung der Kunden der Dienstleistung Radio durch die Bremen Eins-Mitarbeiter	221

Abbildung 100:	Anteil der Mitarbeiter, die Bremen Eins als Marke betrachten	222
Abbildung 101:	Verständnis von Markenführung bei den Mitarbeitern von Bremen Eins	223
Abbildung 102:	Alter der Mitarbeiter von Bremen Eins	224
Abbildung 103:	Dauer des Arbeitsverhältnisses bei Bremen Eins	225
Abbildung 104:	Dauer des Arbeitsverhältnisses bei Radio Bremen.....	226
Abbildung 105:	Qualifikation der Mitarbeiter von Bremen Eins....	227
Abbildung 106:	Anteil der Mitarbeiter, die vor der Tätigkeit beim Radio einen anderen Beruf ausgeübt haben .	228

10 Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A.: Langfristige Marken-Strategien. In: Brandmeyer, K. / Deichsel, A. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 1997 / 98. Frankfurt a. M. 1997. S. 103-133.
- Aaker, D. A.: Building strong brands. New York 1996.
- Aaker, D. A. / Joachimsthaler, E.: Brand Leadership. New York 2000.
- Albrecht, J.: Radio in Deutschland – eine Frage des Formats? Programmplanung und –gestaltung im Hörfunk. Unveröffentlichte Magisterarbeit. Universität Hamburg 2002.
- Altmeppen, K.-D.: Märkte der Medienkommunikation. In: Neverla, I., Grittmann, E., Pater, M. (Hrsg.): Grundlagentexte zur Journalistik. Konstanz 2002. S. 181-210.
- Altmeppen, K.-D.: Marktmacht und mächtige Märkte. In: Jarren, O. (Hrsg.): Medienwandel – Gesellschaftswandel? 10 Jahre dualer Rundfunk in Deutschland. Berlin 1994. S. 91-113.
- Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten in der Bundesrepublik Deutschland: ALM Jahrbuch 2004. Berlin 2005.
ALM: Privater Rundfunk in Deutschland 2003. Berlin 2003.

- Armbrecht, W. /
Bohlken, A. /
Lehnhardt, J.-M.: Die Kraft von Werten lenken – Corporate Identity als Basis starker Marken. In: Birkigt, K. / Stadler, M. M. / Funck, H. J.: Corporate Identity. Landsberg / Lech 1998. S. 381-410.
- Arnheim, R.: Rundfunk als Hörkunst. Suhrkamp 2001.
- Arnold, B. P.: Erfahrungen mit der MedienNutzerTypologie in der Hörfunkprogrammentwicklung. In: Oehmichen, E. / Ridder, C.-M. (Hrsg.): Die MedienNutzerTypologie. Baden-Baden 2003. S. 293-298.
- Arnold, B. P.: ABC des Hörfunks. Konstanz 1999.
- Augustin, M. / Dahl, P.: Wir grüssen alle unsere Hörer. Radio Bremens frühe Jahre. Bremen 1995.
- Barber, B. R.: Demokratie im Würgegriff. Frankfurt a. M. 1999.
- Barnard, S.: Studying Radio. London 2000.
- Barwise, P. /
Dunham, A. /
Ritson, M.: Unsichtbare Bande: Marken, Verbraucher, Geschäfte. In: Pavitt, J. (Hrsg.): Brand new. Starke Marken. München 2001. S. 70-97.
- Baumgarth, C. (2004a): Markenführung im Mediensektor. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Wiesbaden 2004. S. 2251-2270.

- Baumgarth, C. (Hrsg.)
(2004b): Erfolgreiche Führung von Medienmarken. Wiesbaden 2004.
- Becker, J.: Markenartikel und Verbraucher. In: Dichtl, E. / Eggers, W. (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs. München 1992.
- Behrens, G.: Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze der Markenpolitik. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel. Band 1. Stuttgart 1994. S. 199-217.
- Bell, D.: Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt a. M. / New York 1985.
- Benölken, H. / Greipel, P.: Dienstleistungs-Management. Wiesbaden 1994.
- Berlit, W.: Das neue Markenrecht. München 2000.
- Berry, L. L.: Der Bravo-Faktor: Leadership in Dienstleistungs-Organisationen. In: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Stuttgart 1998. S. 153-162.
- Binder, C.: Eine seriöse Ermittlung des Markenkapitals erschließt neue Ertragsquellen. In: Markenverband (Hrsg.): Ertragsreserven aus Markenkapital. Wiesbaden 2003. S. 65-76.

- Binnig, G.: Die selbstähnliche Struktur der Evolution. In: Brandmeyer, K. / Deichsel, A. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 1997 / 98. Frankfurt a. M. 1997. S. 369-376.
- Birkigt, K. /
Stadler, M. M. /
Funck, H. J.: Corporate Identity. Landsberg / Lech 1998.
- Blaes, R. /
Kraft, H. (Hrsg.): Geschichten, die das Medium schrieb. Schriftsteller über 80 Jahre Radio. Berlin 2002.
- Bleicher, K.: Das Konzept integriertes Management. Frankfurt a. M. 1996.
- Böckelmann, F.: Hörfunk in Deutschland. Berlin 1999.
- Bolz, N.: Kommunikationsprobleme des Vertrauens. In: Nadin, M. (Hrsg.): Trust. Das Prinzip Vertrauen. Heidelberg 2001. S. 11-19.
- Bolz, N.: Die Sinngesellschaft. Düsseldorf 1997.
- Bolz, N. /
Bosshart, D.: Kult-Marketing. Düsseldorf 1995.
- Bourdieu, P.: Die feinen Unterschiede. Frankfurt a. M. 1982.
- Brandmeyer, K.: Achtung Marke. Hamburg 2002.

- Brandmeyer, K.: Selbstähnliche Markenführung – Die Gestalt-Gemeinschaft und der Einzelne. In: Brandmeyer, K. / Deichsel, A. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 2000 / 2001. Frankfurt a. M. 1999. S. 389-404.
- Brandmeyer, K.; Unterwegs in Sachen Marke. Hamburg 1990.
- Brandmeyer, K.: Das verramschte Symbol. In: Deichsel, A. (Hrsg.): Die produktive Distanz. Hamburg 1987. S. 27-35.
- Brandmeyer, K. /
Deichsel, A. /
Prill, C. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 2002 / 2003. Frankfurt a. M. 2001.
- Brandmeyer, K. /
Schmidt, M.: Der Genetische Code der Marke als Management-Werkzeug. In: Brandmeyer, K. / Deichsel, A. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 2000 / 2001. Frankfurt a. M. 1999. S. 271-290.
- Bredow, H.: Im Banne der Ätherwellen. Band II. Stuttgart 1956.
- Bretschneider, U.: Markenpolitik von Dienstleistungsunternehmen. Studie des C-LAB. Paderborn 2003.
- Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Wiesbaden 2004.
- Bruhn, M.: Techniken und Methoden zur Sicherung und Förderung der Dienstleistungsqualität. In: Hansen, W. / Kamiske, G. F. (Hrsg.): Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich. Düsseldorf 2003. S. 45-78.

- Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Berlin 1996.
- Bruhn, M.: Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel. Band I. Stuttgart 1994.
- Bruhn, M. / Meffert, H.: Exzellenz im Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden 2002.
- Brünjes, S. / Wenger, U.: Radio-Report. Bonn 1998.
- Buchholz, A. /
Wördemann, W.: Was Siegermarken anders machen. München 1998.
- Cassirer, E.: Versuch über den Menschen. Hamburg 1996.
- Clausnitzer, T. / Heide,
G. / Nasner, N.: Markenartikel-Management. Strategien und Instrumente für eine konsistente Marktbearbeitung. Stuttgart 2002.
- Covey, S. R.: Der Weg zum Wesentlichen. Frankfurt a. M. 1999.
- Crisell, A. (Hrsg.): More than a music box. Radio Cultures and Communities in a Multi-Media World. New York 2004.
- Csikszentmihalyi, M.: Flow. Das Geheimnis des Glücks. Stuttgart 2001.
- Dahrendorf, R.: Auf der Suche nach einer neuen Ordnung. München 2003.

- D'Alessandro, D. F.: Brand Warfare. New York 2001.
- Deichsel, A.: Markensoziologie statt Bauchentscheidungen. In: Deichsel, A. / Meyer, H. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 2006 / 2007. Frankfurt a. M. 2006. S. 341-361.
- Deichsel, A.: Die Öffentliche Meinung ist die Religion der Neuzeit. Der aktuelle Ferdinand Tönnies. In: Fechner, R. / Clausen, L. / Bammé, A. (Hrsg.): Öffentliche Meinung zwischen neuer Wissenschaft und neuer Religion. München 2005. S. 101-122.
- Deichsel, A. (2004a): Markensoziologie. Frankfurt a. M. 2004.
- Deichsel, A. (2004b): Die Marke als sozialer Wille. In: Brandmeyer, K. / Deichsel, A. / Prill, C. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 2004 / 2005. Frankfurt a. M. 2004. S. 351-365.
- Deichsel, A.: Marke als Gestaltsystem. In: Brandmeyer, K. / Deichsel, A. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 1997 / 98. Frankfurt a. M. 1997. S. 221-246.
- Deichsel, A.: Die Führungsmarke. In: Brandmeyer, K. / Deichsel, A. / Otte, T. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 1995. Frankfurt a. M. 1995. S. 54-65.
- Deichsel, A. (Hrsg.): Hans Domizlaff. Gedanken und Gleichnisse. Zürich 1992.
- Deichsel, A. (Hrsg.): Die produktive Distanz. Hamburg 1987.

- Deichsel, A. /
Meyer, H. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 2006 / 2007.
Frankfurt a. M. 2006.
- Deichsel, A. /
Brandmeyer, K.: Die magische Gestalt. Hamburg 1991.
- Deutscher Bundestag
(Hrsg.): Deutschlands Weg in die Informationsgesell-
schaft. Enquete-Kommission „Zukunft der
Medien in Wirtschaft und Gesellschaft“.
Bonn 1998.
- Dichtl, E.: Grundidee, Varianten und Funktionen der
Markierung von Waren und Dienstleistun-
gen. In: Dichtl, E. / Eggers, W. (Hrsg.): Mar-
ke und Markenartikel als Instrumente des
Wettbewerbs. München 1992. S. 2-23.
- Domizlaff, H.: Markentechnik, Masse und Großorganismus.
In: Brandmeyer, K. / Deichsel, A. (Hrsg.):
Jahrbuch Markentechnik 1997 / 98. Frankfurt
a. M. 1997. S. 281-305.
- Domizlaff, H.: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens.
Ein Lehrbuch der Markentechnik. Hamburg
1992.
- Domizlaff, H.: Brevier für Könige. Hamburg 1950.
- Domizlaff, H.: Analogik. Denkgesetzliche Grundlagen na-
turwissenschaftlicher Forschung. Hamburg
1946.
- Dönhoff, M. Gräfin: Zivilisiert den Kapitalismus. Stuttgart 1997.

- Dutschke, R.: Jeder hat sein Leben ganz zu leben. Köln 2003.
- Ecke, J.-O.: Der Hörfunk als parasozialer Partner. In: Barth, C. / Schröter, C. (Hrsg.): Radioperspektiven. Baden-Baden 1997. S. 175-184.
- Eichhorn, P. / Raffée, H. (Hrsg.): Management und Marketing von Rundfunkanstalten. Baden-Baden 1990.
- Enke, M. / Geigenmüller, A.: Markenführung für regionale Marken. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Wiesbaden 2004. S. 2375-2387.
- Esch, F.-R.: Strategie und Technik der Markenführung. München 2004.
- Fantapié Altobelli, C. / Sander, M.: Internet-Branding. Stuttgart 2001.
- Fassnacht, M.: Markenführung für Dienstleistungen. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Wiesbaden 2004. S. 2161-2178.
- Fließ, S.: Interaktionsmuster bei der Integration externer Faktoren. In: Meyer, A. (Hrsg.): Grundsatzfragen und Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden 1996. S. 1-20.
- Franck, G.: Ökonomie der Aufmerksamkeit. München 1998.

- Freter, H.: Ingredient Branding. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Wiesbaden 2004. S. 211-232.
- Früh, W.: Inhaltsanalyse. Konstanz 2004.
- Fukuyama, F.: Konfuzius und Marktwirtschaft. München 1995.
- Garber, H.: Auswirkungen der privaten Anbieter auf das Marketing der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. In: Eichhorn, P. / Raffée, H. (Hrsg.): Management und Marketing von Rundfunkanstalten. Baden-Baden 1990. S. 45-53.
- Geller, V.: Creating Powerful Radio. New York 1996.
- Gerhards, M. /
Klingler, W.: Mediennutzung in der Zukunft. In: Roters, G. / Gerhards, M. / Klingler, W. (Hrsg.): Medienzukunft – Zukunft der Medien. Baden-Baden 2004. S. 67-93.
- Gerhards, M. /
Klingler, W. /
Benecke, M. /
Buchholz, A. (Hrsg.): Radioformate für die „Neue Mitte“. SWR Medienforschung und ZFP Zentrale Fortbildung Programm ARD / ZDF 2002.
- Gerken, G.: Die fraktale Marke. Düsseldorf 1994.
- Glötz, P. /
Langenbacher, W. R.: Der mißachtete Leser. München 1993.

- Goldhammer, K.: Formatradio in Deutschland. Berlin 1995.
- Graumann, J.: Die Dienstleistungsmarke. München 1983.
- Grönroos, C.: Organisation der Marktorientierung von Dienstleistungs-Anbietern. In: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Stuttgart 1998. S. 139-152.
- Haas, M. / Frigge, U. / Zimmer, G.: Radio-Management. München 1991.
- Hagemann, W.: Die Zeitung als Organismus. Heidelberg 1950.
- Hagen, W.: Hörzeit-Formatierung: Vom medialen Verschwinden des Programms aus dem Radio. In: Paech, J. (Hrsg.): Strukturwandel medialer Programme. Konstanz 1999. S. 155-183.
- Hainer, W.: Medienpolitische Aspekte des Markenartikels. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel. Band III. Stuttgart 1994. S. 1985-1996.
- Halstenberg, V.: Integrierte Markenkommunikation. Frankfurt a. M. 1996.
- Häusermann, J.: Radio. Tübingen 1998.
- Heinrich, J.: Medienökonomie. Band 2. Hörfunk und Fernsehen. Wiesbaden 1999.
- Hellmann, K.-U.: Soziologie der Marke. Frankfurt a. M. 2003.

- Hellstern, C.: Radio als Markenartikel – Wunsch oder Wirklichkeit? Unveröffentlichte Diplomarbeit. HMT Hannover 1997.
- Hepp, A.: Radio and Popular Culture in Germany: Radio Culture between Comedy and ‘Eventisation’. In: Crisell, A. (Hrsg.): More than a music box. Radio Cultures and Communities in a Multi-Media World. New York 2004. S. 189-212.
- Hillmoth, H.-D.: Das Programm als Markenartikel. In: von La Roche, W. / Buchholz, A. (Hrsg.): Radio-Journalismus. München 2000. S. 297-300.
- Hollifield, C. A. /
Alexander, A. /
Owers, J.: The Situation and Trends of the U.S. Media Industry. In: Altmeppen, K.-D. / Karmasin, M. (Hrsg.): Medien und Ökonomie. Wiesbaden 2003. S. 141-168.
- Homburg, C. /
Faßnacht, M.: Wettbewerbsstrategien von Dienstleistungs-Anbietern. In: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Stuttgart 1998. S. 527-541.
- Howard, H. H. /
Kievman, M. S. /
Moore, B. A.: Radio, TV, and Cable Programming. Iowa 1994.
- Jäckel, M.: Medienwirkungen. Wiesbaden 1999.

- Kagan, M.: Wiederholung und Variation. In: Brandmeyer, K. / Deichsel, A. / Otte, T. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 1995. Frankfurt a. M. 1995. S. 342-349.
- Kapferer, J.-N.: Strategic Brand Management. London 2003.
- Kapferer, J.-N.: Die Führung des Markenkapitals: Welche Konsequenzen ergeben sich für das operative Geschäft? In: Brandmeyer, K. / Deichsel, A. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 1997 / 98. Frankfurt a. M. 1997. S. 135-150.
- Kapferer, J.-N.: Die Marke – Kapital des Unternehmens. Landsberg / Lech 1992.
- Karmasin, M. / Winter, C.: Grundlagen des Medienmanagements. München 2000.
- Keith, M. C.: The Radio Station. Boston 2000.
- Ketterer, R.: Funken, Wellen, Radio. Berlin 2003.
- Kiefer, M. L.: Hörfunk- und Fernsehnutzung. In: Wilke J. (Hrsg.): Mediengeschichte der Bundesrepublik Deutschland. Köln 1999. S. 426-444.
- Kierkegaard, S.: Entweder – Oder. München 2005.
- Klein, N.: No Logo! Riemann 2001.
- Kleinsteuber, H. J.: Radio. In: Weischenberg, S. / Kleinsteuber, H. J. / Pörksen, B. (Hrsg.): Handbuch Journalismus und Medien. Konstanz 2005. S. 381-386.

- Klingler, W.: Elektronische Medien in der Region. In: Klingler, W. / Lersch, E. (Hrsg.): Regionalisierung im Rundfunk. Konstanz 2001. S. 103-110.
- Klingler, W. /
Gerhards, M.: Medienforschung für den Hörfunk. In: von La Roche, W. / Buchholz, A. (Hrsg.): Radio-Journalismus. München 2000. S. 339-352.
- Koidl, R. M.: Radio Business. Wiesbaden 1995.
- Kotler, P. / Bliemel, F.: Marketing-Management. Stuttgart 1999.
- König, R.: Menschheit auf dem Laufsteg. München 1985.
- Kreiner, R.: McDonald's orientiert alles an McDonald's. In: Brandmeyer, K. / Deichsel, A. / Prill, C. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 2004 / 2005. Frankfurt a. M. 2004. S. 73-86.
- Kreklau, R. / Fitzek, S.: Die zehn größten Radio Geheimnisse. Kreklau und Fitzek Partner Schriftenreihe. Keine Jahresangabe.
- Kroeber-Riel, W. /
Weinberg, P.: Konsumentenverhalten. 7. Auflage. München 1999.
- Krug, H.-J.: Zwischen kulturellem Anspruch und leichter Musik. In: ARD-Jahrbuch 2000. S. 51-60.

- Kruse, P.: Das Unbewusste als Gegenstand strategischer Markenführung. In: Markenverband (Hrsg.): Ertragsreserven aus Markenkapital. Wiesbaden 2003. S. 77-88.
- Krzeminski, M. /
Ludes, P.: Marketing für den Qualitätsjournalismus. In: Mast, C. (Hrsg.): Markt – Macht – Medien. Publizistik im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischen Zielen. Kontanz 1996. S. 273-281.
- Küthe, E. / Venn, A.: Marketing mit Farben. Köln 1996.
- Kutter, M.: Abschied von der Werbung. Niederteufen 1976.
- Landesmedienanstalt
Saarland: Profilanalyse saarländischer Hörfunkprogramme. Saarbrücken 2003.
- Le Bon, G.: Psychologie der Massen. Stuttgart 1922.
- Lindner-Braun, C.
(Hrsg.): Radioforschung. Wiesbaden 1998.
- Linn, C.-E.: Das Metaprodukt. Landsberg / Lech 1992.
- Linxweiler, R. /
Brucker, V. T. G.: BrandScoreCard. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Wiesbaden 2004. S. 1877-1895.
- Lobe, T.: BILD ist Marke. Hamburg 2002.

- Löffelholz, M. /
Altmeppen, K.-D.: Kommunikation in der Informationsgesellschaft. In: Merten, K. / Schmidt, S. J. / Weischenberg, S. (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Opladen 1994. S. 570-591.
- Luhmann, N.: Die Realität der Massenmedien. Opladen 1996.
- Luhmann, N.: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart 1973.
- Lüger, H.-H. Pressesprache. Tübingen 1995.
- Lüke, F.: Formatradio – unsere Zukunft? In: ARD-Jahrbuch 1994. S. 43-55.
- MacFarland, D. T.: Future Radio Programming Strategies. Mahwah 1997.
- Machiavelli, N.: Der Fürst. Frankfurt a. M. 2001.
- Mager, B.: Service macht Karriere. In: Erlhoff, M. / Mager B. / Manzini, E.: Dienstleistung braucht Design. Berlin 1997. S. 3-20.
- Maleri, R.: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. Berlin 1997.
- Mangold, K. (Hrsg.): Die Welt der Dienstleistung. Perspektiven für Arbeit und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Wiesbaden 1998.

- Manzini, E.: Dienstleistung und Soziale Umwelt. In: Erlhoff, M. / Mager, B. / Manzini, E.: Dienstleistung braucht Design. Berlin 1997. S. 47-72.
- Marx, K.: Das Kapital. Berlin 1980.
- Maturana, H. R. / Varela, F. J.: Der Baum der Erkenntnis. Bern 1987.
- McQuail, D.: Audience Analysis. Thousand Oaks 1997.
- Meckel, M.: Redaktionsmanagement. Wiesbaden 1999.
- Meffert, H.: Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung – eine entscheidungsorientierte Perspektive. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Wiesbaden 2004. S. 293-317.
- Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Marken-Management. Grundfragen der identitäts-orientierten Markenführung. Wiesbaden 2002.
- Meier, W. A. / Trappel, J.: Medienökonomie. In: Jarren, O. / Bonfadelli, H. (Hrsg.): Einführung in die Publizistikwissenschaft. Stuttgart 2001. S. 161-194.
- Mei-Pochtler, A. et al.: Strategy-linked Branding – Markenführung zwischen Diktatur und Demokratie: Der Brand-Value-Creation-Ansatz. In: Schimansky, A. (Hrsg.): Der Wert der Marke. München 2004. S. 186-205.

- Mei-Pochtler, A.: Markenmanagement für Dienstleistungs-Anbieter. In: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Stuttgart 1998. Band 1. S. 665-678.
- Mellerowicz, K.: Markenartikel – die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung. München 1963.
- Merten, K.: Aus psychosozialen Befunden sind kontrollierte Strukturmerkmale zu bestimmen. In: Markenverband (Hrsg.): Ertragsreserven aus Markenkapital, Wiesbaden 2003. S. 55-63.
- Merten, K. / Schmidt, S. J. / Weischenberg, S. (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Opladen 1994.
- Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Stuttgart 1998.
- Meyer, A. / Blümelhuber, C.: Dienstleistungs-Innovation. In: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Stuttgart 1998. S. 807-826.
- Meyer, A.: Dienstleistungs-Marketing. Augsburg 1988.
- Meyer, A. / Oppermann, K.: Bedeutung und Gestaltung des Internen Marketing. In: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Stuttgart 1998. S. 991-1009.

- Meyer, H. / Pogoda, A.: Die markentechnische Zange. In: Brandmeyer, K. / Deichsel, A. / Otte, T. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 1995. Frankfurt a. M. 1995. S. 66-76.
- Miegel, M.: Die deformierte Gesellschaft. Berlin 2002.
- Miegel, M.: Dienstleistung durch Flexibilisierung – oder gar nicht. In: Mangold, K. (Hrsg.): Die Welt der Dienstleistung. Perspektiven für Arbeit und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Wiesbaden 1998. S. 99-110.
- Neffe, J.: Einstein. Eine Biographie. Reinbek bei Hamburg 2005.
- Neuwöhner, U.: Popmusikpräferenzen und Lebensstil. In: Oehmichen, E. / Ridder, C.-M. (Hrsg.): Die MedienNutzerTypologie. Baden-Baden 2003. S. 44-59.
- Neuwöhner, U.: Musikstudie oder Titelttest – Methoden der Musikforschung. In: Lindner-Braun, C. (Hrsg.): Radioforschung. Wiesbaden 1998. S. 153-172.
- Norberg, E. G.: Radio Programming. Boston 1996.
- Oehmichen, E. / Ridder, C.-M. (Hrsg.): Die MedienNutzerTypologie. Baden-Baden 2003.

- O'Guinn, T. C. /
Muniz, Jr. A. M.: Zur Soziologie von Markengemeinschaften.
In: Brandmeyer, K. / Deichsel, A. / Prill, C.
(Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 2004 /
2005. Frankfurt a. M. 2004. S. 307-324.
- Olins, W.: Marke, Marke, Marke. Frankfurt a. M. 2004.
- Ortega Y Gasset, J.: Der Aufstand der Massen. Stuttgart 1950.
- Otte, T.: Marke als System. Hamburg 1993.
- Pavitt, J. (Hrsg.): Brand new – starke Marken. München 2001.
- Peitgen, H.-O.: Je deutlicher das Muster, desto durchset-
zungstärker. In: Deichsel, A. / Meyer, H.
(Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 2006 /
2007. Frankfurt a. M. 2006. S. 303-322.
- Peitgen, H.-O. /
Jürgens, H. /
Saupe, D.: Chaos. Bausteine der Ordnung.
Hamburg 1998.
- Peters, L.: Von Welle zu Welle. Umschalten beim
Radiohören. Berlin 2003.
- Pleitgen, F.: 50 Jahre Fernsehen in der ARD. In: ARD-
Jahrbuch 2002. S. 11-15.
- Pleschinski, H. (Hrsg.): Voltaire – Friedrich der Große.
Briefwechsel. München 2004.
- Plog, J.: In der Region verwurzelt. In: ARD-Jahrbuch
2003. S. 11-16.

- Popper, K. R.: Auf der Suche nach einer besseren Welt. München 2004.
- Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile. Frankfurt a. M. 2000.
- Poth, L. G. / Poth, G. S.: Gabler Marketing-Begriffe von A-Z. Wiesbaden 1999.
- Pringle, H. / Gordon, W.: Marken-Etikette. Weinheim 2002.
- Probst, G. J. B. / Gomez, P.: Vernetztes Denken: ganzheitliches Führen in der Praxis. Wiesbaden 1991.
- Prott, J.: Ökonomie und Organisation der Medien. In: Merten, K. / Schmidt, S. J. / Weischenberg, S. (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Opladen 1994. S. 481-505.
- Prüfig, K.: Formatradio – ein Erfolgskonzept? Ursprung und Umsetzung am Beispiel Radio FFH. Berlin 1993.
- Rath, M.: Medien, Wirtschaft, Sinn. In: Altmeyden, K.-D. / Karmasin, M. (Hrsg.): Medien und Ökonomie. Wiesbaden 2003. S. 125-138.
- Riedel, H.: Lieber Rundfunk... 75 Jahre Hörengeschichte(n). Berlin 1999.
- Riedel, H.: 60 Jahre Radio. Berlin 1983.
- Ries, A.: Die Strategie der Stärke. Düsseldorf 1996.
- Ries, A. / Ries, L.: Die Entstehung der Marken. Frankfurt a. M. 2005.

- Ries, A. / Ries, L.: The 22 Immutable Laws of Branding. New York 2002.
- Ries, A. / Ries, L.: Die 22 unumstößlichen Gebote des Branding. München 1999.
- Ries, A. / Trout, J.: Positioning. The battle for your mind. New York 2001.
- Riesenbeck, H. / Perrey, J.: Mega-Macht Marke. Frankfurt a. M. 2004.
- Rost, D.: Pawlows Hunde. Die Legende von der beliebigen Manipulierbarkeit des Menschen. Stuttgart 1993.
- Roters, G. / Klingler, W. / Gerhards, M. (Hrsg.): Medienzukunft – Zukunft der Medien. Baden-Baden 2004.
- Rumpf, I.: Programm-Promotion. In: von La Roche, W. / Buchholz, A. (Hrsg.): Radio-Journalismus. München 2000. S. 305-311.
- Ruß-Mohl, S.: Qualität. In: Weischenberg, S. / Kleinstaub, H. J. / Pörksen, B. (Hrsg.): Handbuch Journalismus und Medien. Konstanz 2005. S. 374–381.
- Ruß-Mohl, S.: Redaktionelles Marketing und Management. In: Jarren, O. (Hrsg.): Medien und Journalismus. Opladen 1995. S. 103-138.
- Rühl, M.: Die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System. Bielefeld 1969.

- Sattler, H.: Markenpolitik. Stuttgart 2001.
- Saxer, U.: Medienökonomie und Medienkultur. In: Altmeppen, K.-D. / Karmasin, M. (Hrsg.): Medien und Ökonomie. Wiesbaden 2003. S. 75-94.
- Schaarmann, B.: Hörer- und Kundenbindung im Hörfunk – dargestellt am Beispiel des Senders Eins Live. Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln 1998.
- Scherer, H.: Radio-Aktiv. Vom aktiven Umgang der Hörer mit dem Radio. In: Barth, C. / Schröter, C. (Hrsg.): Radioperspektiven. Baden-Baden 1997. S. 111-137.
- Schering, W.: Gestalttheorie und Soziologie. In: Brandmeyer, K. / Deichsel, A. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 1997 / 98. Frankfurt a. M. 1997. S. 389-410.
- Schimansky, A. (Hrsg.): Der Wert der Marke. München 2004.
- Schmidt, M.: Der Genetische Code der Marke. In: Schimansky, A. (Hrsg.): Der Wert der Marke. München 2004. S. 314-329.
- Schmidt, M.: Marken im Bermuda-Dreieck. Frankfurt a. M. 2003.
- Schmidt, S. J.: Die Wirklichkeit des Beobachters. In: Merten, K. / Schmidt, S. J. / Weischenberg, S. (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Opladen 1994. S. 3-19.

- Schneider, B. /
Bowen, D. E.: Winning the service game. Boston 1995.
- Schulze, G.: Die Erlebnis-Gesellschaft.
Frankfurt a. M. 2000.
- Seidel, N. / Libertus, M.: Rundfunkökonomie. Wiesbaden 1993.
- Semmelrogge, L.: Wo das Radio zu Hause ist. Die Region im
Hörfunk. In: ARD-Jahrbuch 2005. S. 95-99.
- Sennett, R.: Der flexible Mensch. Berlin 2000.
- Siegert, G.: Medien Marken Management.
München 2001.
- Siegert, T.: Radio im Internet. In: von La Roche, W. /
Buchholz, A. (Hrsg.): Radio-Journalismus.
München 2000. S. 323-339.
- Silberer, G.: Medien als Marken. In: Köhler, R. / Majer,
W. / Wiezorek, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor
Marke. München 2001. S. 237-252.
- Simon, H.-J.: Die Marke ist die Botschaft. Hamburg 1997.
- Sjurts, I.: Medienmanagement. Eine kritische Be-
standsaufnahme. In: Medien Medien Medien.
Flensburg 2001.
- Sloterdijk, P.: Im Weltinnenraum des Kapitals.
Frankfurt a. M. 2005.
- Smith, A.: Theorie der ethischen Gefühle. Leipzig 1926.

- Spitzer, M.: Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Heidelberg 2002.
- Sprenger, R. K.: Vertrauen führt. Frankfurt a. M. 2002.
- Springinsfeld, L.: Fünf Ursachen von Marke – und eine sechste. In: Brandmeyer, K. / Deichsel, A. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 1997 / 98. Frankfurt a. M. 1997. S. 257-280.
- Stadler, M. /
Crabus, H. (Hrsg.): Wolfgang Metzger. Gestalt-Psychologie. Frankfurt a. M. 1986.
- Starkey, G.: Radio in context. Basingstoke 2004.
- Stauss, B.: Dienstleistungsmarken. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Wiesbaden 2004. S. 95-114.
- Stauss, B.: Kundenbindung durch produktbegleitende Dienstleistungen. In: Strategien zur Schaffung und Erhaltung von Markenloyalität. Wiesbaden 1998. S. 109-130.
- Steininger, C.: Medienmärkte Medienwettbewerb Medienunternehmen. München 2002.
- Stolte, D.: Die Verachtung der leichten Muse als elitäre Pose. In: Deichsel, A. (Hrsg.): Die produktive Distanz. Hamburg 1987. S. 77-85.
- Streithofen, H. B.: Vertrauen durch Rituale. In: Deichsel, A. (Hrsg.): Die produktive Distanz. Hamburg 1987. S. 169-178.

- Sturm, R. / Zirbik, J.: Die Radio-Station. Konstanz 1996.
- Sumerauer-Bodensohn, P.: Hans Domizlaff und der Ursprung der Markentechnik. In: Brandmeyer, K. / Deichsel, A. / Otte, T. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 1995. Frankfurt a. M. 1995. S. 77-93.
- Tamm, R.: ARD Corporate Design und Markenstrategie. In: ARD-Jahrbuch 2003. S. 82-87.
- Thieltges, M.: Global Village und Lokales Idyll. In: Klingler, W. / Lersch, E. (Hrsg.): Regionalisierung im Rundfunk. Konstanz 2001. S. 55-69.
- Thurm, M.: Markenführung. Frankfurt a. M. 2000.
- Tönnies, F.: Gesamtausgabe. Band 14: Kritik der öffentlichen Meinung. Herausgegeben von Alexander Deichsel, Rolf Fechner und Rainer Waßner. Berlin 2002.
- Tönnies, F.: Gemeinschaft und Gesellschaft. Darmstadt 1991.
- Tönnies, F.: Einführung in die Soziologie. Stuttgart 1965.
- Treis, B. / Oppermann, R.: Bereiche und Mittel der Dienstleistungsgestaltung. In: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Stuttgart 1998. S. 784-806.
- Trendbüro: Zukunftsmarkt Mobilität. Eine Studie von Trendbüro im Auftrag von RMS.

- Trommsdorff, V.: Verfahren der Markenbewertung. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Wiesbaden 2004. S. 1853-1875.
- Trout, J.: Differentiate or die. New York 2000.
- Van Riet, J.: Marke als morphisches Feld. In: Brandmeyer, K. / Deichsel, A. / Otte, T. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 1995. Frankfurt a. M. 1995. S. 294-305.
- Vasata, V.: Radical Brand. München 2000.
- Vasata, V.: Lob der Einfachheit. In: Brandmeyer, K. / Deichsel, A. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 1997 / 98. Frankfurt a. M. 1997. S. 195-201.
- Vogel, B.: Funktion und Grenzen der Rundfunkfreiheit – Privater und öffentlich-rechtlicher Rundfunk im Spannungsfeld der Aufsichtsgremien, Parteien, Öffentlichkeit und Gesetzgebung (Einführungsreferat). In: BLM (Hrsg.): Rundfunkkongress 1990. München 1991. S. 54-60.
- von La Roche, W. /
Buchholz, A. (Hrsg.): Radio-Journalismus. München 2000.
- von Reinken, L.: Rundfunk in Bremen. 1924-1974. Bremen 1975.
- Watzlawick, P. /
Beavin, J. H. /
Jackson, D. D.: Menschliche Kommunikation. Bern 1996.

- Weischenberg, S.: Sprache und Kommunikation im Raum. Das Beispiel: Radio. In: Schwanebeck, A. / Ackermann, M. (Hrsg.): Radio erobert neue Räume. München 2001. S. 85-107.
- Weischenberg, S.: Journalistik. Band 1: Mediensysteme, Medienethik, Medieninstitutionen. Wiesbaden 1998.
- Weischenberg, S.: Journalistik. Band 2. Medientechnik, Medienfunktionen, Medienakteure. Wiesbaden 1995.
- Weischenberg, S. /
Löffelholz, M. /
Scholl, A.: Dualisierung des Journalismus? Auswirkungen der Kommerzialisierung des Rundfunksystems auf die Aussagenentstehung bei Hörfunk und Fernsehen. In: Jarren, O. (Hrsg.): Medienwandel – Gesellschaftswandel? 10 Jahre dualer Rundfunk in Deutschland. Berlin 1994. S. 179-194.
- Werkhausen, R.: Gestaltpsychologie und Markentechnik. In: Brandmeyer, K. / Deichsel, A. / Prill, C. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 2004 / 2005. Frankfurt a. M. 2004. S. 453-463.
- Whiteley, R. /
Hessan, D.: Wachstumsmotor Kunde. Landsberg / Lech 1996.
- Wichert, L.: Radioprofile in Berlin-Brandenburg. Berlin 2005.

- Wichert, L.: Radioprofile in Berlin-Brandenburg. Berlin 2004.
- Widlok, P.: Billigware oder Luxusgut? Der Hörfunk in Deutschland seit 1984 im Wandel. In: Jarren, O. (Hrsg.): Medienwandel – Gesellschaftswandel? 10 Jahre dualer Rundfunk in Deutschland. Berlin 1994. S. 229-242.
- Wieland, W.: Urteil und Gefühl. Kants Theorie der Urteilskraft. Göttingen 2001.
- Willke, H.: Systemtheorie I: Grundlagen. Stuttgart 2000.
- Wiswede, G.: Psychologie im Wirtschaftsleben. Stuttgart 1996.
- Wolters, T. J.: Medien als Marken. Unveröffentlichte Magisterarbeit. Universität Münster 2000.
- Woratschek, H. /
Roth, S.: Informationsökonomischer Erklärungsansatz der Markenführung. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Wiesbaden 2004. S. 347-366.
- Zeithaml, V. A. /
Bitner, M. J.: Services Marketing. New York 2003.
- Zemb, J.-M.: Aristoteles. Reinbek 1961.
- Zernisch, P.: Markenglauben managen. Weinheim 2003.
- Zyman, S.: Das Ende der Marketing-Mythen. München 2000.

Zeitschriften und Zeitungen

- Alsmann, G.: Was weg muss. In: pardon, Mai / Juni / Juli 2004. S. 29.
- Altmeppen, K.-D.: Ökonomisierung aus organisationssoziologischer Perspektive: Der Beitrag der Medienunternehmen zur Ökonomisierung. In: Medien & Kommunikationswissenschaft 2 / 2001. S. 195-205.
- Bauer, A. / Howaldt, K.: Mitarbeiter als Botschafter. In: FAZ, 144 / 2003. Verlagsbeilage „Marken“, S. B7.
- Beck, U.: Vorwärts zu „Humboldt 2“. In: DIE ZEIT 47 / 2004. S. 15.
- Belz, C.: Vertrauensmarketing. In: marketingjournal 5 / 2005. S. 8-9.
- Boese, D.: Das Radio, das die Mark erschüttert. In: FASZ 18 / 2005. S. 33.
- Bosshart, D.: Weniger wird mehr: Marketing in der Wunschgesellschaft. In: absatzwirtschaft 5 / 2002. S. 28-33.
- brand eins, 2 / 2005: Das Prinzip Marke. Versprechen muss man halten. S. 48-132.
- Brandmeyer, K.: Von Marken und Managern. In: brand eins 2 / 2005. S. 16-17.
- Brandmeyer, K.: Der Mensch erträgt das Neue nicht. In: FASZ 47 / 2003. S. 28.

- Brandmeyer, K.: Was macht Marken aus? In: FAZ 141 / 1999. Verlagsbeilage „Markenartikel“. S. B1.
- Bremer Anzeiger, 7.8.05: Die Zahlen zeigen: Die Bremer wollen uns. Interview mit Radio Bremen-Intendant Heinz Glässgen. S. 4.
- Burmann, C.: Marken brauchen Führung. In: marketing-journal 9 / 2004. S. 18-22.
- Campbell, A.: Die Sprache des Herzens. In: FAZ 144 / 2003. Verlagsbeilage „Marken“, S. B8.
- Dahm, A. / Neumann, C.: Wie Reemtsma das Paradoxon überwindet. In: absatzwirtschaft marken 2002. S. 82-87.
- Deichsel, A.: Der Schein trügt nie. Vortrags-Manuskript vom 7. Internationalen Markenteknikum in Genf am 18. / 19.9.2003.
- Deichsel, A.: Das Ende des Rund-Funks. In: Rundfunk und Fernsehen 3 / 1987. S. 341-348.
- Der Spiegel, 15 / 2005: Lieber besser als größer. S. 81-82.
- Der Spiegel, 13 / 2005: Kopfsprung ins Taufbecken. S. 46-47.
- Der Spiegel, 7 / 2005: Verzicht ohne Reue. S. 194-195.
- Der Spiegel, 47 / 2004: Nur noch nebenbei. S. 222-224.
- Der Spiegel, 38 / 2003: Zehn Männer und eine Marke. S. 58-68.
- DIE ZEIT, 9 / 2005: Rettet das Radio! S. 17-20.
- DIE ZEIT, 39 / 2004: Wenn die Alten jünger werden. S. 3.

- DIE ZEIT, 9 / 2004: Die Angst-Macher. S. 3.
- Domizlaff, H.: Das markentechnische Raffinement gilt nicht nur für die Markenindustrie. In: marketing-journal 5 / 1982. S. 412-415.
- Duisberg, M.: Den Hörer gewinnen und binden – Theorie und Praxis des modernen Hörfunkmarketing. In: tendenz. Magazin für Funk und Fernsehen der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien 4 / 1998. S. 61.64.
- epd medien, 24.7.2004: Media-Analyse 2004/II: Radionutzung nimmt weiter zu. S. 13-17.
- Fischell, U.: Marketing-Mix-Synergien: Wie ein Markenklassiker aktuell gehalten wird. In: absatz-wirtschaft 11 / 2001. S. 34-38.
- Franz, G. / Klingler, W.: Hörfunk zu Beginn der 90er Jahre. Trends und Analysen. In: Media Perspektiven 8 / 1991. S. 537-552.
- Franz, G. /
Klingler, W. /
Jäger, N.: Die Entwicklung der Radionutzung 1968 bis 1990. In: Media Perspektiven 6 / 1991. S. 400-409.
- Fröhling, U.: Wenn Medien Marken sind, dann müssen sie wie solche geführt werden. In: markenartikel 6 / 1998. S. 26-29.
- Fröhling, U. /
Rapelius, R.: Von der Marke zur Markenfamilie. In: marketing-journal 5 / 2002. S. 12-14.

- Geppert, H. J.: Gaukler auf dem Marktplatz der Beliebigkeit. In: Tagungs-Dokumentation. Loccum 1997. S. 53-92.
- Görg, U.: Claiming als Wertschöpfungsinstrument. In: marketingjournal 7 / 2005. S. 41-43.
- Heinrich, J.: Ökonomisierung aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive. In: Medien & Kommunikationswissenschaft 2 / 2001. S. 159-166.
- Joachimsthaler, E.: Mitarbeiter – die vergessene Zielgruppe für Markenerfolge. In: absatzwirtschaft 11 / 2002. S. 29.
- journalist 5/2004: Light- als Leitmedium. S. 28-31.
- Karle, R.: Auftauchen aus dem Meer der Marken. In: absatzwirtschaft marken. 2005. S. 58-64.
- Kenning, P. et al.: Wie eine starke Marke wirkt. In: Harvard Business Manager, März 2005. S. 53-57.
- Kleinsteuber, H. J.: Der Weg zum Format-Radio in den USA. In: Amerikastudien 38.4 / 1993. S. 525-548.
- Klingler, W. / Müller, D. K.: ma 2005 Radio II: Radio behält Leitfunktion. In: Media Perspektiven 9 / 2005. S. 465-477.
- Lotter, W.: Der rote Faden. In: brand eins, 2 / 2005. S. 48-57.
- Maucher, H.: Ganzheitliches Denken für die Marke. In: marketingjournal Jubiläumsheft 2003. S. 44.

- Meffert, H. /
Schröder, J. /
Perrey, J.: Lohnt sich Ihre Investition in die Marke? In:
absatzwirtschaft 10 / 2002. S. 28-35.
- Meyer, A. /
Blümelhuber, C.: Drücken Sie den Märkten Ihren Stempel auf.
In: absatzwirtschaft sonderausgabe 2002.
S. 62-67.
- Müller, J.: Markenmanagement im Fernsehen. Ein Bei-
spiel aus dem ZDF. In: Medien Wirtschaft
2 / 2004. S. 86-92.
- Opaschowski, H. W.: Zukunftsinvestition Seniorenmarketing. In:
marketingjournal Jubiläumsheft 2003. S. 48.
- Pöppel, E.: Brand and Brain – der faszinierende Weg
von der Hirnforschung zur Markenführung.
In: marketingjournal Sonderheft 2005.
S. 8-11.
- Ridder, C.-M. /
Engel, B. Massenkommunikation 2005: Images und
Funktionen der Massenmedien im Vergleich.
In: Media Perspektiven 9 / 2005. S. 422-448.
- Romann, G.: Allein gegen alle im Kampf um die Hörer.
In: ARD-Jahrbuch 1992. S. 69-75.
- Roth, F.: Kick it like Beckham. In: Horizont Magazin
4 / 2002. S. 48-50.

- Rust, R. T. /
Zeithaml, V. A. /
Lemon, K. N.: Die Marke ist tot, es lebe der Kunde. In: Harvard Business Manager, März 2005. S. 38-51.
- Sander, B. / Jakobs, A.: Markenmanagement ist Wertmanagement. In: marketingjournal 12 / 2004. S. 34-37.
- Schmidt, H.: Der Stoff, aus dem die Zukunft ist. In: Supplement von w&v, Süddeutscher Zeitung, media & marketing, Der Kontakter und marketingjournal: Vertrauen. Mai 2005. S. 6-10.
- Schmidt, M.: Wie man Vertrauen erzeugt – und sicher im Tagesgeschäft führt. In: marketingjournal 6 / 2005. S. 32-35.
- Schmidt, S. J.: Werte-Rohstoff. Aufmerksamkeit als Leitwährung. In: epd medien Nr. 84, 21.10.2000. S. 5-10.
- Sjurts, I.: The International Media Management Academic Forum. In: Medien Wirtschaft 3 / 2004. S. 150.
- Sontag, S.: Wir fließen immer mehr ineinander. In: Süddeutsche Zeitung 235 / 2003. S. 11.
- Sprenger, R. K.: Die drei Disziplinen gesunden Wachstums. In: Harvard Business Manager, März 2005. S. 102-107.
- Stampfl, N. S.: Ist Geiz wirklich geil? In: marketingjournal 11 / 2004. S. 32-34.

- Strauch, H.-J.: Die Zukunft wird älter. In: marketingjournal 6 / 2005. S. 22-24.
- Trauboth, J. H.: Gefahr in Verzug. In: FAZ 144 / 2003. Verlagsbeilage „Marken“, S. B6.
- Von Hammerstein, K.: Hit für Hit ein Hit. In: Der Spiegel 19 / 2000. S. 108-110.
- Weiß, R. / Hasebrink, U.: Hörertypen und ihr Medienalltag. In: Publizistik 42 (1997), 2. S. 164-180.
- Weser-Kurier, 117 / 2005: Männertraum für 120000 Euro. S. 17.
- Weser-Kurier, 18 / 2005: Innovativ im Geschäft, konservativ in der Kultur. S. 22.
- Weser-Kurier, 209 / 2003: VW-Chef kritisiert Auto-Rabattschlachten. S. 4.
- w&v, 29 / 2003: Muss Liebe schön sein. Lokale Hörfunksender vermitteln emotionale Geborgenheit: Die ideale Werbebasis. S. 68-69.
- Sonderpublikation von
Horizont, w&v, media &
marketing, Der Kontakter
und marketingjournal: 100 Jahre Deutscher Markenverband.
Deutschland 2003.
- Summary von w&v,
Der Kontakter, media &
Marketing und
marketingjournal: Medientage München 2004.

Internetseiten

www.journalistik.uni-hamburg.de/neverla_orfradio.pdf,
Zugriff am 31.8.2005

www.destatis.de/presse/deutsch/pm2005/p1790024.htm,
Zugriff am 18.8.2005

www.stern.de/wirtschaft/unternehmen, Zugriff am 24.6.2005

www.inqa.de/Inqa/Navigation/Presse/pressearchiv,did=63982.html,
Zugriff am 23.5.2005

www2.porsche.com/dna/pd.asp, Zugriff am 20.5.2005

www.rdtrustedbrands.com/results, Zugriff am 19.5.2005

www.stiftung-warentest.de/online/essen_trinken/test,
Zugriff am 10.5.2005

www.perspektive-deutschland.de/files, Zugriff am 4.5.2005

www.n-tv.de, Zugriff am 1.3.2005

www.markedeutschland.com/downloads/essay, Zugriff am 9.2.2005

<http://froehlich.hfm-wuerzburg.de/muench>, Zugriff am 19.1.2005

www.markenverband.de/presse, Zugriff am 12.1.2005

www.verbraucherministerium.de, Zugriff am 5.1.2005

www.meissen.de/marken, Zugriff am 25.8.2004

www.nab.org, Zugriff am 18.4.2003

www.swr.de/presse/archiv/2000/09/15, Zugriff am 6.10.2002