

SALES MANAGER

**FACHZEITSCHRIFT FÜR MARKTORIENTIERTE
UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

STUDIE: DER WILLE ZUM SINN

Wie sich Viktor Frankls Ansätze in das
Markenmanagement übertragen lassen



GOOD BRAND



PROF. DR. ALEXANDER H. KRACKLAUER
LEITUNG KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN

SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

herzlich Willkommen zur Special Edition 2018 des SALES MANAGER.

Seit Gründungsbeginn fokussiert sich das Kompetenzzentrum für Wachstums- und Vertriebsstrategien auf die Bereiche Vertrieb und Marke. Unsere Forschungsschwerpunkte im Bereich Marke liegen dabei im Bereich des Employer Branding und im Bereich Good Brand.

Während im Bereich der Arbeitgebermarke sehr viele Forschungsarbeiten vorliegen, sind im Bereich Good Brand nur sehr wenige Veröffentlichungen vorhanden. Auf die Frage, wann eine Marke als „gut“ zu kennzeichnen ist, gibt es nur vereinzelte Ansätze. Häufig wird auf die Identität einer Marke verwiesen, auf das Einhalten von Markenversprechen hingewiesen - aber eine weitergehende inhaltliche Diskussion ist bis heute faktisch nicht existent. Klar scheint, dass eine gute Marke sinnstiftend wirken muss, nachhaltig und authentisch sein soll. Aber eine tiefere Verankerung in einem theoretischen Rahmen ist bislang nicht erkennbar.

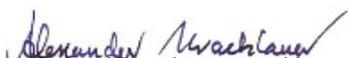
Wir haben uns deswegen dieses Themas angenommen. Was macht eine gute Marke aus? Welche philosophischen und psychologischen Grundlagen bilden eine tragfähige Basis für ein entsprechendes Markenmodell? Uns ist dann ein glücklicher Zufall zu Hilfe gekommen. Ich durfte gemeinsam mit Geschäftsführern und Vorständen der Region Alfried Längle kennen lernen, einen der bedeutendsten Existenzanalytiker und Nachfolger Viktor Frankls. Längle arbeitete mit Frankl eng zusammen und beschäftigt sich unter anderem mit der Fragestellung, wie „Sinn“ entsteht. Dabei hat er ein Modell

entwickelt, das die Grundlagen für die Entstehung des Sinns bei Menschen beleuchtet. Dieses theoretische Fundament haben wir verwendet, um es für die Markenführung fruchtbar zu machen.

Das entstandene Paper zeigt auf, wie Markenführung die vom Menschen ausgehenden Sinnbedürfnisse adressieren und damit die Wahrnehmung der Marke positiv verändern kann. In einem dreistufigen Erhebungsprozess werden sinnstiftende Markeneigenschaften und –instrumente identifiziert und den Sinnentwicklungsstufen zugeordnet. Es entsteht ein als „Good Brand“ bezeichnetes Markenmodell, welches für die Entwicklung sinnstiftender Marken angewandt werden kann. Durch die Integration dieses Modells in das neobehavioristische S-O-R Modell wird die Wirkungsweise sinnstiftender Markenstimuli auf Anspruchsgruppen dargelegt.

Wir denken, dass wir mit unserem Ansatz eine über die Nachhaltigkeitsdiskussion hinausgehende Basis für modernes Markenmanagement geschaffen haben. Im Zentrum steht der Mensch mit seinen Motivationen, Haltungen und Einstellungen. Wie können Marken Sinn stiften, Einstellungen verändern und zu Verhaltensänderungen beitragen? In einer Welt, in der vor allem in entwickelten Industrieländern Verbraucher mehr wollen als nur funktionale, emotionale und soziale „Trigger“?

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre!


Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer

”

Die Sinnfrage weist auf das spezifisch Menschliche hin – auf das Verlangen des Menschen, sein Leben zu verstehen und es als Person nach eigenen Werten gestalten zu können. [...] Wir brauchen eine Beziehung zu einem größeren Kontext, um unseren Lebenswillen zu stützen, um uns inmitten der Abgründigkeit einer sonst absurd erscheinenden Welt eine Ahnung von Geborgenheit zu schaffen und die Anstrengung, die Mühe und das Leid, das mit dem Leben eben auch einhergeht, mit Erfüllung und [...] Glück aufzuwiegen.

Längle 2005b, S. 403

”

Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie.

Nietzsche zitiert nach Frankl 1946, S. 246

SPECIAL EDITION 2018

DER WILLE ZUM SINN

Seite 6

KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN

Seite 17

IMPRESSUM

Seite 18

Sarah Eberhardt und Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer

DER WILLE ZUM SINN

WIE SICH VIKTOR FRANKLS ANSÄTZE IN DAS MARKENMANAGEMENT ÜBERTRAGEN LASSEN



Viktor Frankl gilt als Begründer der „Dritten Wiener Richtung der Psychotherapie“ (Hahn 2016, S. 3). Sein anthropologisches Verständnis veränderte die Sicht auf bisherige psychotherapeutische Ansätze (Längle 2005a, o.S.; Raskob 2005, S. 1). Er versteht den Menschen als dreidimensionales Wesen, bestehend aus Geist, Psyche und Körper (Längle 2016, S. 17). Während Körper und Psyche auf die physische Erhaltung in der Umwelt fokussiert sind, erfasst die geistige Dimension die Welt in Bezug auf Sinn und Werte (Längle 2016, S. 18; Pircher-Friedrich und Friedrich 2012, S. 212). Im Gegensatz zur Tiefenpsychologie betrachtet Frankl die Sinnsuche als geistiges Fundament (Pircher-Friedrich und Friedrich 2012, S. 212; Frankl 1985, S. 9-15; Frankl 1973, S. 32). Ähnlich der Triebdynamiken nach Freud („Wille zur Lust“) und Adler („Wille zur Macht“) steht der „Wille zum Sinn“ demnach im Zentrum seelischer Konflikte (Längle 2016, S. 29; Längle 2013, S. 15). Gehen durch Leid tragende Werte oder Sinnstrukturen verloren, findet sich der Mensch in Sinnkrisen wieder (Längle 2005b, S. 4).

Sinnstreben ist nicht auf einzelne Lebensbereiche bezogen, vielmehr richtet es sich auf die Gesamtheit der menschlichen Existenz (Längle 2016, S. 15–16), d.h. der „[...] gestalterischen Möglichkeit [...] einer jeden Situation“ (Längle 2002, S. 2).

So befindet sich der Mensch auch in wirtschaftlichen Bezügen auf der Suche nach einem übergeordneten Sinn (Abbate 2014, S. 57; Längle 2005b, S. 3-4; Bolz 1997, S. 10-18). Seit Jahren ist die Lebens- und Arbeitswelt auch durch Finanz- und Wirtschaftskrisen geprägt (Maschewski 2014, o.S.). Die Frage, wie Sinnstreben mit Markt, Profit und Wettbewerb verbunden werden kann, wird immer relevanter und hat sich inzwischen zu einem zentralen Zeitgeistphänomen entwickelt (Abbate 2014, S. VII-57; Liessmann 2005, S. 17-19). Daraus entstand die Leitidee sinnstiftender Markenführung (Abbate 2014, S. 57).

Sinnstiftende Markenführung zeigt auf, wie eine Marke die vom Menschen ausgehenden Sinnbedürfnisse adressieren kann (Abbate 2014, S. 58; Kunde und Braun 2000, S. 2-3). Ferner wird beleuchtet, wie materielle und postmaterielle Werte miteinander vereint werden können, sodass für alle Anspruchsgruppen (Stakeholder) gleichermaßen Sinn gestiftet wird (Abbate 2014, S. 28-61). Zum aktuellen Stand gibt es lediglich vereinzelte Ansätze sinnstiftender Markenführung. Ein ganzheitlicher Bezugsrahmen mit konkreten Ansatzpunkten wurde bisher noch nicht konzipiert; daher soll Frankls Anthropologie in die moderne Markenführung überführt und ein neuer Ansatz für das Markenmanagement entwickelt werden.

EXISTENZANALYSE ALS GRUNDLAGE FÜR MARKENBEZOGENE SINNSTIFUNG

Frankl verankerte seine anthropologischen Erkenntnisse in der Existenzanalyse (Frankl 1985, S. 26-33). Diese Analyseform beschreibt die systematische Reflexion der eigenen Existenz mit dem Ziel der Besinnung auf das eigene Sein (Frankl und Batthyány 2015, S. 175; Längle 2002, S. 2). In der Nachfolge von Frankl entwickelte Alfred Längle wegweisende Ansätze (Purju 2014, S. 14). Er griff Frankls Menschenbild auf und erweiterte es, auch in Bezug auf den Menschen als sinnstiftendes Wesen (Längle 2013, S. 12-13; Längle 2011, S. 240).

Längles Sinnverständnis ist dabei verbunden mit vier menschlichen Grundmotivationen: (1) Leben „können“, (2) Leben „mögen“, (3) Leben „dürfen“ und (4) Leben „sinnvoll wollen“ (auch: „sollen“). Sinnfindung ist dann möglich, wenn der Mensch diese Grundmotivationen als erfüllt ansieht und auf dieser Grundlage seiner eigenen Existenz innerlich zustimmt (Längle 2013, S. 65). Die Grundmotivationen werden durch verschiedene Determinanten bestimmt. Erst wenn diese Determinanten subjektiv erfüllt sind, ist die jeweilige Grundmotivation vorhanden (Längle 2007, S. 8). Die Grundmotivationen und deren Determinanten werden im Folgenden aufgeführt (vgl. Abbildung 1) und erläutert. Anschließend wird betrachtet, wie diese Erkenntnisse ins Markenmanagement übertragen werden können.

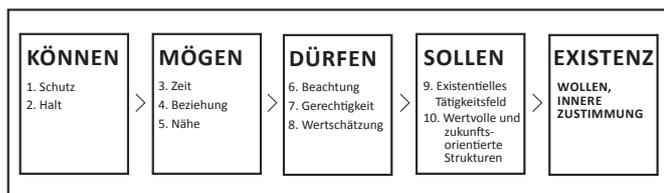


ABBILDUNG 1: DIE VIER GRUNDMOTIVATIONEN UND DEREN EXISTENZANALYTISCHE DETERMINANTEN

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Längle 2016, S. 104-106; Längle 2015, S. 33; Längle und Bürgi 2014, S. 99-120; Längle 2013, S. 76-83; Längle 2007, S. 9

ERSTE GRUNDMOTIVATION: „KÖNNEN“

Die erste Grundmotivation geht davon aus, dass der Mensch „Schutz“ und „Halt“ benötigt, um das Dasein bewältigen zu können (Längle 2013, S. 74; Längle 2002, S. 7). Erhält der Mensch Schutz vor Bedrohungen und findet festen Halt im Leben, so hat er das Gefühl in seiner Existenz angenommen zu werden (Längle und Bürgi 2014, S. 75–76). Diese Determinanten sind sowohl physischen als auch psychischen Ursprungs (Längle 2013, S. 74). Ein anhaltendes „Nicht-Sein-Können“ empfindet der Mensch als Bruch seiner existentiellen Grundlage und führt zu Ängsten oder Aggressionen (Längle 2015, S. 33; Längle 2007, S. 8).

ZWEITE GRUNDMOTIVATION: „MÖGEN“

Der Mensch hat das Verlangen, das Dasein als subjektiv „gut“ zu erfahren und positive Emotionen zu erleben (Längle 2016, S. 104; Längle 2013, S. 76). Laut Längle sind die Faktoren „Zeit“, „Beziehung“ und „Nähe“ die Grundlage dafür, das Leben zu mögen. Unter „Zeit“ wird investierte Lebenszeit für andere und von anderen Menschen verstanden (Längle 2016, S. 108). Die Faktoren „Beziehung“ und „Nähe“ erfüllen das Leben mit Freude, Genuss und Verbundenheit (Längle 2016, S. 108; Längle und Bürgi 2014, S. 99-101). Ein Defizit bei der

zweiten Grundmotivation führt zu Rückzug, Aggression und/oder Resignation (Längle und Bürgi 2014, S. 94-95).

DRITTE GRUNDMOTIVATION: „DÜRFEN“

Eine unumstößliche Konstante der Existenz ist die Individualität (Längle 2013, S. 79). Um in seinem Selbst sein zu „dürfen“, sind für den Menschen die Voraussetzungen „Beachtung“, „Gerechtigkeit“ und „Wertschätzung“ erforderlich (Längle 2007, S. 9). Längle fasst darunter die Fragestellungen: Wird mir Aufmerksamkeit geschenkt? Werde ich gerecht behandelt? Werde ich wertgeschätzt? (Längle und Bürgi 2014, S. 116-119). Das Gefühl, nicht sein zu „dürfen“, führt im ausgeprägten Stadium zu Persönlichkeitsstörungen (Längle 2015, S. 33).

VIERTE GRUNDMOTIVATION: „SOLLEN“ BZW. „SINNVOLLES WOLLEN“

Die vierte Grundmotivation befasst sich mit der Sinnfrage der Existenz (Längle 2007, S. 9). Sinnerleben ergibt sich aus als wertvoll und zukunftsorientiert wahrgenommenen Strukturen (z.B. eine Organisation, die eigene Familie, der Arbeitsplatz), in denen sich ein Mensch befindet (Längle 2016, S. 120; Längle 2015, S. 33; Längle 2007, S. 9). Darüber hinaus trägt ein existentiell motivierendes Tätigkeitsfeld dazu bei, die Sinnfrage zu lösen (Längle 2007, S. 9). Nach Längle zeichnet sich ein existentielles Tätigkeitsfeld dadurch aus, dass Wert und Bedeutung für andere geschaffen wird (Längle 2013, S. 83). Eine mangelhafte Ausprägung dieser Ebene führt zu Orientierungslosigkeit und Suizidalität (Längle 2016, S. 120; Längle 2015, S. 33; Längle 2007, S. 9). Die vorangegangenen drei Grundmotivationen werden als Voraussetzung für „sinnvolles Wollen“ verstanden (Längle 2007, S. 9).

METHODISCHES VORGEHEN ZUR NUTZUNG DER EXISTENZANALYSE IM MARKENMANAGEMENT

Die Nutzung der Existenzanalyse für die sinnstiftende Markenführung wurde mithilfe eines dreistufigen Erhebungsprozesses durchgeführt. Im Rahmen von qualitativen Tiefeninterviews wurden Experten darum gebeten, die zehn existenzanalytischen Determinanten (vgl. Abbildung 1) für sinnstiftende Markenführung fruchtbar zu machen und Eigenschaften und Instrumente der Markenführung (auch: Items) zu definieren, die auf die Determinanten der Grundmotivationen positiv einwirken (vgl. Abbildung 2, Stufe 1). Die so generierten Items wurden dann durch die iterative Q-Sort Methode (vgl. Abbildung 2, Stufe 2) mit vier Markenexperten hinsichtlich ihrer Zuordnung zu den vier Kategorien der Grundmotivationen (Können, Mögen, Dürfen, Sollen) überprüft, um Redundanzen zu reduzieren, Formulierungen zu verbessern und die Zuordnung zu den Grundmotivationen zu ermöglichen.[1] Im letzten Schritt ordneten Experten die markenspezifischen Items den Grundmotivationen endgültig

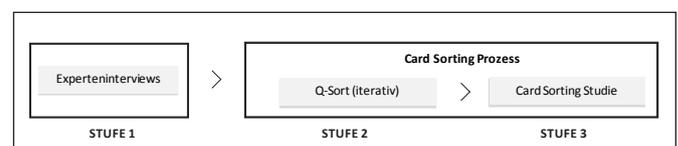


ABBILDUNG 2: DREISTUFIGES METHODISCHES VORGEHEN
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rugg und McGeorge 2005, S. 96; Nahm et al. 2002, S. 114-116; Moore und Benbasat 2001, S. 210-212

zu (Card Sorting Studie) (vgl. Abbildung 2, Stufe 3).[2] Die drei Stufen werden im Folgenden erläutert.

STUFE 1: EXPERTENINTERVIEWS

Der Fragebogen der qualitativen Einheit wurde in einem Pre-test auf Eingängigkeit geprüft. Die Testpersonen identifizierten drei Determinanten als schwer verständlich („Halt“, „Zeit“ und „existentielles Tätigkeitsfeld“). Diese Determinanten wurden deshalb mithilfe des Leitfadens für existentielles Coaching nach Längle und Bürgi umformuliert (2014, S. 86-146).[3],[4]

Insgesamt sieben Experten aus den Bereichen Marken- und Unternehmensführung, sowie Marketing überführten die Determinanten anschließend ins Markenmanagement. Wie bereits von Guest et al. gezeigt, fanden sich nach dieser Anzahl an Intervieweinheiten Sättigungstendenzen im Antwortverhalten wieder (2006, S. 59). Die Auswertung der Interviews erfolgte unter Verwendung der Inhaltsanalyse nach Mayring. Dafür wurden relevante Zitatstellen markiert, anschließend paraphrasiert, generalisiert und reduziert (Mayring 1994, S. 164–165). Mithilfe der Mayrischen Inhaltsanalyse wurden 73 Eigenschaften und Instrumente identifiziert.

STUFE 2: Q-SORT

Diese 73 Items wurden im Rahmen des Card-Sorting Prozesses zunächst mithilfe der Q-Sort Methode von vier Experten den Grundmotivationen nach Längle zugeordnet. Dazu wurden die Grundmotivationen nach Längle in Bezug auf die Marke definiert:[5]

1. **Können:** Die Marke bietet ihren Stakeholdern Schutz und Stabilität.
2. **Mögen:** Die Marke bietet ihren Stakeholdern Nähe und Verbundenheit und pflegt die Beziehung zu ihnen.
3. **Dürfen:** Die Marke bietet ihren Stakeholdern Beachtung, Gerechtigkeit und Wertschätzung.
4. **Sollen:** Die Marke bietet ihren Stakeholdern wertvolle und zukunftsorientierte Strukturen und schafft Wert und Bedeutung für Andere.

		Experte 1				
		Kategorie*	1	2	3	4
Experte 2	1	16	3	2	2	
	2	1	10	2		
	3	5	6	6	6	2
	4	5	1	2	2	
	N/A		1	1		
Anzahl der Items: 73 Anzahl der Items, die die Experten einstimmig einer Kategorie zuordnen konnten: 34 Übereinstimmungsquote: 47,2 %						
* Kategorie 1 (Können): Die Marke bietet ihren Stakeholdern Schutz und Stabilität. Kategorie 2 (Mögen): Die Marke bietet ihren Stakeholdern Nähe und Verbundenheit und pflegt die Beziehung zu ihnen. Kategorie 3 (Dürfen): Die Marke bietet ihren Stakeholdern Beachtung, Gerechtigkeit und Wertschätzung. Kategorie 4 (Sollen): Die Marke bietet ihren Stakeholdern wertvolle Strukturen und schafft Wert und Bedeutung für Andere. Kategorie N/A: Nicht zuordenbar						

ABBILDUNG 3: ÜBEREINSTIMMUNGSQUOTE DER ERSTEN ITERATION
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nahm et al. 2002, S. 120

Nach der ersten Q-Sort Iteration wurden sechs von 73 Items gelöscht und fünf Items umformuliert. Diese Items wiesen Redundanzen zu anderen Items auf oder ließen sich mehrdeutig interpretieren. Abbildungen 3 zeigt die Item-Übereinstimmungen der Markenexperten je Kategorie in der Diagonalen. Die Übereinstimmungsquote beträgt 47,2 Prozent. In die zweite Iteration gingen deshalb 67 Items ein. Zwei weitere Markenexperten ordneten im selben Verfahren die veränderten Items in die vorgegebenen Kategorien ein. Ein Item wurde gelöscht, bei neun Items wurde die Formulierung angepasst. Die Übereinstimmungsquote steigerte sich um acht Prozent (vgl. Abbildung 4). Aufgrund dieser Steigerung ist davon auszugehen, dass sich die Validität der Items verbesserte (Nahm et al. 2002, S. 114; Moore und Benbasat 2001, S. 210-212). Auf eine dritte Iteration wurde deshalb verzichtet.[6]

		Experte 3				
		Kategorie*	1	2	3	4
Experte 4	1	6	2	1	5	
	2		11	4	1	
	3	5	2	7	4	
	4	2	1	1	13	
	N/A			1	1	
Anzahl der Items: 67 Anzahl der Items, die die Experten einstimmig einer Kategorie zuordnen konnten: 37 Übereinstimmungsquote: 55,2 %						
* Kategorie 1 (Können): Die Marke bietet ihren Stakeholdern Schutz und Stabilität. Kategorie 2 (Mögen): Die Marke bietet ihren Stakeholdern Nähe und Verbundenheit und pflegt die Beziehung zu ihnen. Kategorie 3 (Dürfen): Die Marke bietet ihren Stakeholdern Beachtung, Gerechtigkeit und Wertschätzung. Kategorie 4 (Sollen): Die Marke bietet ihren Stakeholdern wertvolle Strukturen und schafft Wert und Bedeutung für Andere. Kategorie N/A: Nicht zuordenbar						

ABBILDUNG 4: ÜBEREINSTIMMUNGSQUOTE DER ZWEITEN ITERATION
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nahm et al. 2002, S. 120

STUFE 3: CARD SORTING STUDIE

Folglich gingen 66 Items in die Card-Sorting Studie ein.[7] 43 Studierende aus dem Bachelor- und Masterstudiengang Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Marken-, Medien- und Vertriebsmanagement nahmen an der Erhebung teil. In der Literatur wird die Mindestteilnehmerzahl für Card-Sorting Studien mit acht Teilnehmern nach unten begrenzt; die maximale Teilnehmerzahl ist nicht weiter spezifiziert (Rugg und McGeorge 2005, S. 98). Nach Tullis und Wood ist eine Stichprobengröße ab 20 Teilnehmern ausreichend und liefert valide Ergebnisse (2004, S. 1). Ein Instructional Manipulation Check Item (kurz: IMC Item) sollte gewährleisten, dass die Probanden die Anweisungen und Items sorgfältig gelesen und verstanden haben (Oppenheimer et al. 2009, S. 867). Fälle, die das IMC Item falsch einordnen, wurden ausgeschlossen (Berinsky et al. 2014, S. 739). Abbildung 5 zeigt die Platzierung der Items in den fünf vorgegebenen Kategorien auf. Die jeweilige Platzierungsquote ist markiert. Die Quote gibt Auskunft über die prozentuale Zuordnung eines Items innerhalb einer Kategorie (Jiang et al. 2016, S. 245).

Der Großteil der Items weist eine Platzierungsquote von mehr als 50 Prozent auf (vgl. Abbildung 5, graue Markierung). Items mit einer Platzierungsquote ≥ 45 Prozent

Items	Kategorien*				
	1	2	3	4	N/A
Die Marke bewegt sich in einem stabilen Marktumfeld	86 %			5 %	9 %
Die Marke verfügt über eine gefestigte Stellung im Markt	81 %	2 %	2 %	14 %	
Wertstabilität der markeneigenen Produkte (z.B. angemessener Wiederverkaufswert)	70 %	5 %	9 %	7 %	9 %
Bewusster und verantwortungsvoller Umgang mit Finanzmitteln	70 %		2 %	16 %	12 %
Markeneigene Produkte sind für den Konsumenten sicher (fügen keinen Schaden zu)	70 %	7 %		12 %	12 %
Wertstabilität der Unternehmensaktie	67 %	2 %	2 %	14 %	14 %
Konstant hohe Qualität der markeneigenen Produkte/ Dienstleistungen	65 %	5 %	14 %	14 %	2 %
Marke verfügt über systematische Prozesse im Krisenmanagement	60 %	5 %		23 %	12 %
Einhaltung von gängigen Qualitäts- und Sicherheitsstandards (z.B. ISO Normen)	58 %		19 %	16 %	7 %
Gute Rentabilität (langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens)	58 %		2 %	33 %	7 %
Ausreichend verfügbare Liquidität zur Rückführung von Fremdverschuldung	56 %		2 %	21 %	21 %
Niedriger Fremdverschuldungsgrad	53 %		5 %	9 %	33 %
Sicherheitsvorkehrungen für den Arbeitsplatz sind vorhanden und werden eingehalten	49 %	2 %	37 %	9 %	2 %
Sicherung von Arbeitsplätzen	42 %	5 %	37 %	16 %	
Verlässlichkeit in Lieferantenbeziehungen (z.B. Termintreue, gute Zahlungsmoral gegenüber Gläubigern)	42 %	16 %	33 %	7 %	2 %
Langjährige Markentradition	40 %	37 %	2 %	14 %	7 %
Transparenz in der Lieferantenkette (z.B. Offenlegung der Lieferanten)	37 %	9 %	28 %	14 %	12 %
Konsistente Markenidentität (z.B. Markenwerte, Erscheinungsbild)	37 %	35 %	5 %	19 %	5 %
Die Marke wird am Point of Sale erlebbar gemacht (Customer Brand Experience)	2 %	95 %	2 %		
Emotionale Brand Story	2 %	95 %			2 %
Gute Erreichbarkeit auf Social Media Kanälen	2 %	91 %	2 %	2 %	2 %
Umfangreiche Interaktionsmöglichkeiten mit der Marke	2 %	91 %	5 %	2 %	
Brand Communities (Marke bietet eine virtuelle oder physische Plattform für den Austausch der Kunden untereinander)	2 %	88 %	2 %	2 %	5 %
Die Marke bietet Bonus- oder Kundenkartensysteme an		86 %	7 %		7 %
Personalisierte Kundenansprache im Kundenkontakt		86 %	9 %	2 %	2 %
Hohe Sympathie zur Marke	7 %	84 %	5 %		5 %
Individualisierbarkeit der markeneigenen Produkte/ Dienstleistungen (z.B. NikeID)	2 %	79 %	9 %	5 %	5 %
Servicequalität im Kundendienst	12 %	74 %	12 %		2 %
Servicequalität im Beschwerdemanagement (z.B. zeitnaher Ersatz)	14 %	70 %	12 %	5 %	
Gratzugaben oder Freiartikel beim Kauf der markeneigenen Produkte/ Dienstleistungen		63 %	26 %	5 %	7 %
Konsument wird in Produkt(weiter)entwicklung miteinbezogen	2 %	60 %	26 %	7 %	5 %
Ubiquität der Marke (Marke ist überall verfügbar)	14 %	58 %	7 %	5 %	16 %
Regelmäßige Kundenbefragungen (zur Sicherstellung der Zufriedenheit)	7 %	58 %	12 %	19 %	5 %
Authentische Markenwerte (z.B. Glaubwürdigkeit)	16 %	56 %	16 %	12 %	
Statusnutzen der Marke (Marke steht für einen bestimmten Status, z.B. Adidas für Coolness)	7 %	53 %	12 %	14 %	14 %
Hohe Vertrauenswürdigkeit der Marke	19 %	53 %	23 %		5 %
Identifizierbare Markenphilosophie	14 %	53 %	9 %	14 %	9 %
Hohe Bekanntheit der Marke	26 %	42 %	7 %	12 %	14 %
Faire Einkommensverteilung im Hierarchiegefälle des Unternehmens	7 %	5 %	84 %	5 %	
Regelmäßige und zuverlässige Mitarbeiterentlohnung	7 %	12 %	79 %	2 %	
Angemessene Mitarbeiterentlohnung	9 %	9 %	77 %	2 %	2 %
Verhinderung ethnischer Diskriminierung	9 %		74 %	9 %	7 %
Wahrung der Menschenrechte	12 %	5 %	70 %	14 %	
Homogenität der Preisgestaltung (jeder Kunde bezahlt denselben Preis für markeneigene Produkte/ Dienstleistungen)	19 %	9 %	65 %		7 %
Grundlegende Rechte im Angestelltenverhältnis werden gewahrt	19 %	2 %	65 %	9 %	5 %
Gut strukturierte Recruitingprozesse (z.B. Bewerber bekommt eine Rückmeldung auf seine Bewerbung)	2 %	23 %	65 %	7 %	2 %
Individuelle Beschäftigungsmodelle für Arbeitnehmer	5 %	12 %	65 %	19 %	
Angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis der markeneigenen Produkte/ Dienstleistungen	16 %	28 %	53 %	2 %	
Keine Steuerhinterziehung oder -vermeidung	28 %		51 %	12 %	9 %
Marke besitzt einen Kodex für gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung und agiert konform	30 %	5 %	49 %	16 %	
Förderung der menschlichen Entwicklung im Arbeitsplatz (z.B. Weiterbildungen, Feedbackgespräche)	5 %	21 %	47 %	26 %	2 %
Regelmäßige Dividendenausschüttungen an Anteilseigner	19 %	14 %	40 %	2 %	26 %
Schaffung von Arbeitsplätzen am Unternehmensstandort (z.B. keine Produktion in Fernost)	28 %	12 %	30 %	28 %	2 %
Investitionen in Forschung und Entwicklung	5 %		2 %	88 %	5 %
Verbesserung der Lebensverhältnisse für zukünftige Generationen	7 %		12 %	81 %	
Engagement im Umweltschutz (z.B. Investitionen in CO2 reduzierte Produktionsmaßnahmen)	5 %	2 %	14 %	79 %	
Nachhaltige Nutzung von Ressourcen	9 %		12 %	77 %	2 %
Markeneigene Produkte sind auf neuestem technischen Stand	9 %	2 %	7 %	74 %	7 %
Marke ist Innovationsführer	14 %	2 %	7 %	70 %	7 %
Abschwächung des Klimawandels	9 %	2 %	7 %	65 %	16 %
Vermeidung von Umweltbelastung	2 %	2 %	28 %	65 %	2 %
Verantwortungsvolle politische Mitwirkung (z.B. Beitrag zur Förderung der Digitalisierung in der Branche)	12 %	7 %	16 %	63 %	2 %
Kontinuierliche Überwachung von Marktentwicklungen und Ableitung von Anpassungsmaßnahmen	33 %			58 %	9 %
Schaffung von Arbeitsplätzen in strukturschwachen Regionen oder Ländern	12 %		33 %	51 %	5 %
Stärkung der regionalen Wirtschaft	19 %	19 %	12 %	51 %	
Markeneigene Produkte sind schadstofffrei	19 %		23 %	49 %	9 %
* Kategorie 1 (Können):	Die Marke bietet ihren Stakeholdern Schutz und Stabilität.				
Kategorie 2 (Mögen):	Die Marke bietet ihren Stakeholdern Nähe und Verbundenheit und pflegt die Beziehung zu ihnen.				
Kategorie 3 (Dürfen):	Die Marke bietet ihren Stakeholdern Beachtung, Gerechtigkeit und Wertschätzung.				
Kategorie 4 (Sollen):	Die Marke bietet ihren Stakeholdern wertvolle Strukturen und schafft Wert und Bedeutung für Andere.				
Kategorie N/A:	Nicht zuordenbar				

ABBILDUNG 5: PLATZIERUNGEN DER ITEMS IN DEN JEWEILIGEN KATEGORIEN
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Jiang et al. 2016, S. 245

wurden als dominant gekennzeichnet und als zugehörig zu einer Kategorie identifiziert (Richtwert: 50 Prozent; Fehlertoleranz: ± fünf Prozentpunkte). Items mit einer Platzierungsquote von ≤ 45 Prozent wurden entfernt (vgl. Abbildung 5, blaue Markierung). Das Item „niedriger Fremdverschuldungsgrad“ wies relativ die höchste Platzierungsquote in der

Kategorie	Cluster	Items
Kategorie 1 (Können): Die Marke bietet ihren Stakeholdern Schutz und Stabilität.	Marktstellung und -umfeld	Die Marke bewegt sich in einem stabilen Marktumfeld Die Marke verfügt über eine gefestigte Stellung im Markt
	Wertstabilität und -erhaltung	Wertstabilität der markeneigenen Produkte
		Wertstabilität der Unternehmensaktie
		Marke verfügt über systematische Prozesse im Krisenmanagement
	Qualitätsmanagement	Einhaltung von gängigen Qualitäts- und Sicherheitsstandards
		Konstant hohe Qualität der markeneigenen Produkte/ Dienstleistungen
		Markeneigene Produkte sind für den Konsumenten sicher
		Sicherheitsvorkehrungen für den Arbeitsplatz sind vorhanden und werden eingehalten
	Wirtschaftlichkeit	Gute Rentabilität
		Ausreichend verfügbare Liquidität zur Rückführung von Fremdverschuldung
Bewusster und verantwortungsvoller Umgang mit Finanzmitteln		
Kategorie 2 (Mögen): Die Marke bietet ihren Stakeholdern Nähe und Verbundenheit und pflegt die Beziehung zu ihnen.	Customer Brand Experience	Die Marke wird am Point of Sale erlebbar gemacht
		Servicequalität im Kundendienst
		Servicequalität im Beschwerdemanagement
	Markentouchpoints	Gute Erreichbarkeit auf Social Media Kanälen
		Umfangreiche Interaktionsmöglichkeiten mit der Marke
		Brand Communities
		Ubiquität der Marke
	Markenimage	Emotionale Brand Story
		Hohe Sympathie zur Marke
		Statusnutzen der Marke
		Identifizierbare Markenphilosophie
		Authentische Markenwerte
	Relationship Marketing	Hohe Vertrauenswürdigkeit der Marke
		Personalisierte Kundenansprache im Kundenkontakt
		Die Marke bietet Bonus- oder Kundenkartensysteme an
Gratiszugaben oder Freiartikel beim Kauf der markeneigenen Produkte/ Dienstleistungen		
Individualisierbarkeit der markeneigenen Produkte/ Dienstleistungen		
Mitarbeiterentlohnung	Konsument wird in Produkt(weiter)entwicklung miteinbezogen	
	Regelmäßige Kundenbefragungen (zur Sicherstellung der Zufriedenheit)	
	Faire Einkommensverteilung im Hierarchiegefälle des Unternehmens	
Corporate Governance	Regelmäßige und zuverlässige Mitarbeiterentlohnung	
	Angemessene Mitarbeiterentlohnung	
	Verhinderung ethnischer Diskriminierung	
	Wahrung der Menschenrechte	
Preisgestaltung	Keine Steuerhinterziehung oder -vermeidung	
	Marke besitzt einen Kodex für gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung und agiert konform	
Arbeitsgeberverhalten	Homogenität der Preisgestaltung	
	Angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis der markeneigenen Produkte/ Dienstleistungen	
	Gut strukturierte Recruitingprozesse	
	Individuelle Beschäftigungsmodelle für Arbeitnehmer	
Innovation und Entwicklung	Förderung der menschlichen Entwicklung am Arbeitsplatz	
	Grundlegende Rechte im Angestelltenverhältnis werden gewahrt	
	Investitionen in Forschung und Entwicklung	
	Markeneigene Produkte sind auf neuestem technischen Stand	
	Kontinuierliche Überwachung von Marktentwicklungen und Ableitung von Anpassungsmaßnahmen	
Natur und Umwelt	Marke ist Innovationsführer	
	Engagement im Umweltschutz	
	Nachhaltige Nutzung von Ressourcen	
	Abschwächung des Klimawandels	
	Vermeidung von Umweltbelastung	
	Markeneigene Produkte sind schadstofffrei	
	Verantwortungsvolle politische Mitwirkung	
Politisches und gesellschaftliches Engagement	Schaffung von Arbeitsplätzen in strukturschwachen Regionen oder Ländern	
	Stärkung der regionalen Wirtschaft	
	Verbesserung der Lebensverhältnisse für zukünftige Generationen	

ABBILDUNG 6: CLUSTERUNG DER ITEMS
Quelle: Eigene Darstellung

Kategorie „nicht zuordenbar“ auf, weshalb es ebenfalls gelöscht wurde. Insgesamt ergeben sich somit in der Kategorie „Können“ zwölf Items, in Kategorie „Mögen“ 19 Items, in Kategorie „Dürfen“ 13 Items und in Kategorie „Sollen“ 13 Items.

Bei der isolierten Betrachtung der einzelnen Kategorien und der zugehörigen Items fällt auf, dass Item-Cluster gebildet werden können. Items, die einem Themengebiet angehören, wurden deshalb zusammengefasst. Abbildung 6 stellt die Bündelung der Items dar.[8] Jede Kategorie verfügt demnach über drei bis vier Cluster.

Der dreistufige Erhebungsprozess lieferte wertvolle Daten zur Identifizierung sinnstiftender Instrumente und Eigenschaften, sowie zur Zuordnung dieser zu den gegebenen Grundmotivationen. Das resultierende Modell zeigt auf, welche Markeneigenschaften und -instrumente (Items) in welchen Bereichen (Clustern) den Stakeholder dabei unterstützen, die vier existentiellen Grundmotivationen zu befriedigen (vgl. Abbildung 7). Durch die Erfüllung aller existentieller Grundmotivationen kann eine Marke auf die vom Menschen ausgehenden Sinnbedürfnisse positiv einwirken. Im Folgenden wird dieses Modell deshalb „Good Brand Modell“ genannt; eine sinnstiftende Marke wird als „Good Brand“ bezeichnet. Als „gut“ ist die Marke deshalb anzusehen, weil sie die Sinnbedürfnisse der Stakeholder befriedigt (Abbate 2014, S. 58).

ERLÄUTERUNG DER WIRKUNGSWEISE DES GOOD BRAND MODELLS MITHILFE DES NEOBEHAVIOURISTISCHEN S-O-R ANSATZES

Im vorangegangenen Abschnitt wurde aufgezeigt, welche Items auf die vom Menschen ausgehenden Sinnbedürfnisse positiv einwirken. Mit dem Ziel, einen Einblick in die Wirkungsweise sinnstiftender Einflussfaktoren zu erhalten und interpersonale bzw. psychische Prozesse zu verstehen, wird an dieser Stelle eine weitere Strukturierung der Wirkungsbeziehung zwischen einer Good Brand und deren Stakeholdern vorgenommen. Ferner wird darauf eingegangen, wie die Ei-



ABBILDUNG 7: GOOD BRAND MODELL
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Längle 2016, S. 104-106; Längle 2015, S. 33; Längle und Bürgi 2014, S. 99-120; Längle 2013, S. 76-83; Längle 2007, S. 9

genschaften und Instrumente einer Good Brand auf den Stakeholder einwirken und welche Reaktion erfolgen kann. Dazu wird das neobehavioristische S-O-R Modell herangezogen (vgl. Abbildung 8).

Das S-O-R Modell dient der Verhaltensklärung von Individuen (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 47-49; Becker 2002, S. 520). Es beschreibt, welche Auswirkungen ein Stimulus (S) auf einen Organismus (O) hat und welcher Output (Response: R) daraus resultiert (Griese und Bröring 2011, S. 70). Wurde es zunächst zur Verhaltensklärung von Konsumenten angewandt, existieren inzwischen unterschiedliche Ansätze, in denen das S-O-R Modell auf diverse Stakeholdergruppen übertragen wird (von Redwitz 2016, S. 44-50; Rauch 2012, S. 57-59; Morschett 2002, S. 137-180). Nachfolgend wird deshalb übergreifend von Individuen gesprochen.

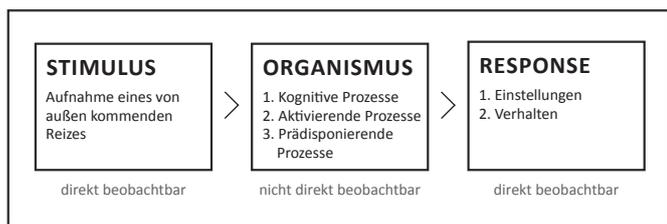


ABBILDUNG 8: S-O-R MODELL
Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Foscht et al. 2017, S. 29; Balderjahn und Scholderer 2007, S. 7; Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 368

Ein Organismus nimmt einen Reiz (Stimulus) bewusst oder unbewusst auf (vgl. Abbildung 8) und verarbeitet diesen (Griese und Bröring 2011, S. 69-70; Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 322-323). Verschiedene intervenierende Variablen beeinflussen dabei die Informationsverarbeitungsprozesse (Waßmann 2013, S. 68). Diese inneren Vorgänge werden nach Kroeber-Riel und Weinberg in (1) kognitive und (2) aktivierende und (3) prädisponierende Prozesse unterteilt (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 49).

Kognitive Vorgänge (1) werden durch Informationsaufnahme, -wahrnehmung und -verarbeitung gekennzeichnet (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 225-243). Sucht ein Individuum beispielsweise aktiv nach Informationen über Marken, nimmt es dementsprechend Informationen auf, entschlüsselt diese, beurteilt die gesammelten Informationen und wählt aus mehreren Alternativen die am besten geeignete aus (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 248-297). Während kognitive Vorgänge der reinen Informationsverarbeitung dienen, treiben aktivierende Prozesse das Verhalten eines Individuums an.

Aktivierende Prozesse (2) umfassen Emotionen, Motivationen und Einstellungen (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 53). Emotionen sind innere Erregungszustände, die der Organismus als angenehm oder unangenehm empfindet. Motivationen beinhalten Emotionen, sind jedoch mit einer Zielorientierung verbunden. Einstellungen resultieren wiederum aus Motivationen und beurteilen den zu betrachtenden Gegenstand (Kroeber-Riel et al. 2011, S. 56). Um die Begrifflichkeiten zu spezifizieren, wird an dieser Stelle ein Beispiel aufgeführt. Ein Konsument empfindet schnelles Autofahren als sehr angenehm (Emotion), weshalb er es bevorzugt sich mit schnellen Verkehrsmitteln fortzubewegen (Motivation). Er wird deshalb ein schnellfahrendes Auto, z.B. einen Porsche, positiv beurteilen (Einstellung) (Kroeber-Riel et al. 2011, S.

54; Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 56).

Der Organismus selbst ist durch prädisponierende Prozesse (3) beeinflusst (Foscht et al. 2017, S. 30). Nach Weiber sind diese verhaltensbezogenen Erklärungsansätze auf (1) kulturelle, (2) soziale, (3) persönliche und (4) psychische Determinanten zurückzuführen (1993, S. 49). Die psychischen Determinanten (4) sind größtenteils deckungsgleich zu den aktivierenden und kognitiven Prozessen nach Kroeber-Riel und Weinberg, weshalb sie an dieser Stelle vernachlässigt werden.

Zu den beeinflussenden kulturellen Determinanten (1) gehört die jeweilige Landeskultur, Subkultur (z.B. geographische Region), Religion und soziale Schicht, der ein Individuum zugeordnet ist (Griese und Bröring 2011, S. 72-73). Wesentliche Einflussdeterminante ist ebenfalls das soziale Umfeld (2), d.h. die Zugehörigkeit zu Bezugsgruppen (z.B. Zugehörigkeit zu einem Sportverein), die Familie und der berufliche und/oder gesellschaftliche Status (Griese und Bröring 2011, S. 73-75; Kroeber-Riel et al. 2011, S. 480). Darüber hinaus führen Griese und Bröring persönliche Determinanten (3) auf. Darunter fällt die Persönlichkeit, der Lebensstil und das Involvement des Individuums (Griese und Bröring 2011, S. 75). Die Persönlichkeit (z.B. extrovertiert) stellt prinzipiell den Grundrahmen dar, in dem behavioristische Muster ablaufen; der Lebensstil (z.B. traditionsverwurzelt) drückt ein bestimmtes Lebensschema oder Verhaltensmuster aus (Kroeber-Riel et al. 2011, S. 590). Unter Involvement wird der persönliche Beteiligungsgrad verstanden (Griese und Bröring 2011, S. 76-77). Verfügt ein Individuum über ein hohes markenbezogenes Involvement, führt das per definitionem (p. def.) zur Auslösung starker Emotionen und einer starken kognitiven Aktivierung (Griese und Bröring 2011, S. 76-78; Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 371). Verfügt das Individuum hingegen über ein niedriges markenbezogenes Involvement, bemüht er sich nicht um die Sammlung von Informationen und ist nur schwach emotional beteiligt (Griese und Bröring 2011, S. 77; Kroeber-Riel et al. 2011, S. 412).

Frankl und Längle verstehen den Menschen als Individuum, das sich im ständigen Dialog mit seinen Wertebezügen befindet (Längle 2016, S. 19; Längle und Bürgi 2014, S. 23; Längle 2013, S. 63; Pircher-Friedrich und Friedrich 2012, S. 212).

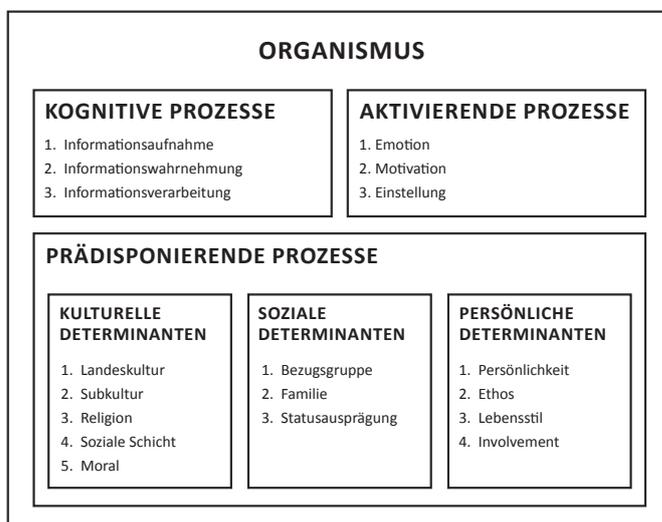


ABBILDUNG 9: INTERVENIERENDE VARIABLEN IM ORGANISMUS
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Waßmann 2013, S. 68; Griese und Bröring 2011, S. 69-75; Dietzfelbinger 2008, S. 65; Ulrich 2008, S. 36-37; Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 56-322

Ethische Reflexionsformen werden im bestehenden S-O-R Modell nicht thematisiert, weshalb die Integration ethischer Betrachtungsansätze an dieser Stelle als relevant erachtet wird. Grundlage für die Bewertung ethischer Fragestellungen sind die Konstrukte Moral und Ethos (Dietzfelbinger 2008, S. 65; Ulrich 2008, S. 36-37). Während das Ethos eine personale Grundhaltung beschreibt (Ulrich 2008, S. 36) und somit in die Kategorie der persönlichen Determinanten fällt, wird die Moral als Kollektiv aller kulturell gültigen sozialen Regeln verstanden (Ulrich 2008, S. 37) und deshalb den kulturellen Determinanten zugeordnet. Abbildung 9 zeigt eine Detailaufnahme der intervenierenden Variablen im Organismus.

Die verarbeiteten Reize führen letztendlich zu einem Output (vgl. Abbildung 8, „Response“) (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 368). Basierend auf der Dreikomponententheorie resultiert der Output zunächst in einer Einstellungsänderung (Burmans und Stolle 2007, S. 19). Einstellungen verfügen p. def. über eine kognitive (wissensbasierte), affektive (gefühl-basierte) und eine konative (handlungsbezogene) Komponente (Grassinger et al. 2016, S. 12; Trommsdorff und Teichert 2011, S. 130; Burmann und Stolle 2007, S. 19). Die affektive und kognitive Komponente wirkt auf die konative Komponente ein und löst ein Verhalten aus (vgl. Abbildung 10). Dieses Verhalten wirkt wiederum auf die Einstellung zurück (Trommsdorff und Teichert 2011, S. 130). Nimmt ein Nutzer des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) beispielsweise Stimuli zu Kosten, Servicequalität etc. auf, verarbeitet er diese durch verschiedene intervenierende Variablen und kommt dann zu folgendem Output (Trommsdorff und Teichert 2011, S. 131):

1. **affektive Einstellungskomponente:** positives oder negatives Gefühl hinsichtlich des ÖPNVs
2. **kognitive Einstellungskomponente:** aufkommende Gedanken zum ÖPNV, z.B. „Die Busfahrer sind stets freundlich“ oder „Der ÖPNV ist zu teuer“
3. **konative Einstellungskomponente:** Absicht, den ÖPNV weiterhin zu nutzen/ nicht mehr zu nutzen
4. **Verhalten:** tatsächliche Nutzung/ Nichtnutzung des ÖPNV

Durch die Integration des Good Brand Modells in das S-O-R Modell werden die Items der Dimensionen „Können“, „Mögen“, „Dürfen“ und „Sollen“ als Stimuli verstanden und vom Organismus verarbeitet. Je nach Wirkungsgrad auf die kognitiven und aktivierenden Prozesse

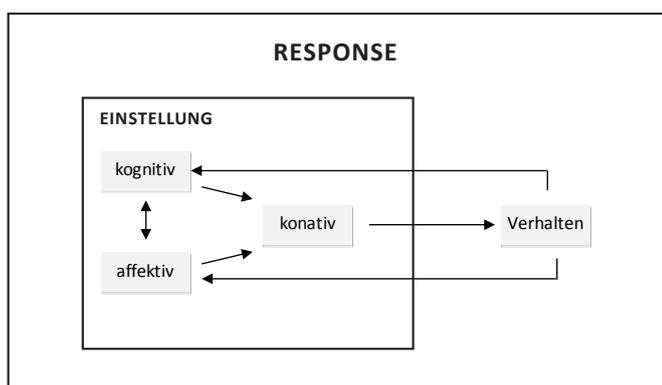


ABBILDUNG 10: DREIKOMPONENTENTHEORIE IM OUTPUT
Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Grassinger et al. 2016, S. 12; Trommsdorff und Teichert 2011, S. 130; Burmann und Stolle 2007, S. 19

und der Stärke der prädisponierenden Determinanten wirkt die Marke beim Individuum sinnstiftend. Da Sinn ganzheitlich auf das Individuum wirkt (Längle 2005b, S. 403) ist davon auszugehen, dass sich die Wahrnehmung der Marke sowohl kognitiv als auch affektiv positiv verändert, anschließend auf die konative Einstellung einwirkt und das Verhalten des Individuums beeinflusst. Abbildung 11 veranschaulicht die Wirkungsweise der Good Brand im erweiterten S-O-R Modell.

FAZIT

Diese Studie hat einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung eines sinnorientierten Markenkonzepts geleistet. Mithilfe des dreistufigen Erhebungsprozesses konnten 57 Markeneigenschaften und Markenmanagement-Instrumente identifiziert werden, die dem Stakeholder dazu verhelfen existentielle Grundbedürfnisse zu befriedigen. Die Integration des Good Brand Modells in das S-O-R Modell verdeutlicht, dass eine Ausrichtung an existentiellen Stakeholderbedürfnissen zu veränderten Markeneinstellungen führen kann, die wiederum eine Verhaltensbeeinflussung mit sich führt (Trommsdorff und Teichert 2011, S. 130; Burmann und Stolle 2007, S. 19; Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 368-413). Darüber hinaus wurde aufgezeigt, dass der Organismus sinnstiftende Markenstimuli mithilfe aktivierender, kognitiver und prädisponierender Größen verarbeitet.

Zwei Teilergebnisse werden an dieser Stelle noch einmal aufgegriffen und hinterfragt. Das Item „Gratiszugaben oder Freierartikel beim Kauf der markeneigenen Produkte/ Dienstleistungen“ wurde in den Tiefeninterviews identifiziert und durch das Card-Sorting der Kategorie Mögen („Die Marke bietet ihren Stakeholdern Nähe und Verbundenheit und pflegt die Beziehung zu ihnen“) zugeordnet. Die Relevanz von Gratiszugaben oder Freierartikeln im Rahmen sinnstiftender Markenführung ist jedoch fragwürdig. Das Schenken von Produkten wird in der Theorie als kurzfristig angelegte Kaufmotivation verstanden (Kuhnle 1989, S. 212), weshalb die Zugehörigkeit zu existentiellen Grundbedürfnissen nicht eindeutig nachvollzogen werden kann. Dieser Sachverhalt sollte in weiteren Forschungsprojekten untersucht werden. Darüber hinaus ist es sinnvoll herauszufinden, warum zwölf Items eine Platzierungsquote von weniger als 50 Prozent aufweisen. Diese Items sollten auf Formulierungsfehler überprüft werden.

Weitere Forschungspotentiale konnten identifiziert werden. Um das entwickelte Markenmodell empirisch zu validieren, sollte eine Faktorenanalyse durchgeführt werden (Backhaus et al. 2016, S. 386; Kuß et al. 2014, S. 268). Des Weiteren existiert zum aktuellen Stand kein Instrumentarium zur Messung sinnstiftender Markenführung. Es bietet sich an, auf Basis der Wirkungszusammenhänge zwischen Good Brand Stimuli, Organismus und Response ein Raster zu entwickeln, das eine Aussage darüber treffen lässt, wann eine Marke als sinnstiftend angenommen wird.

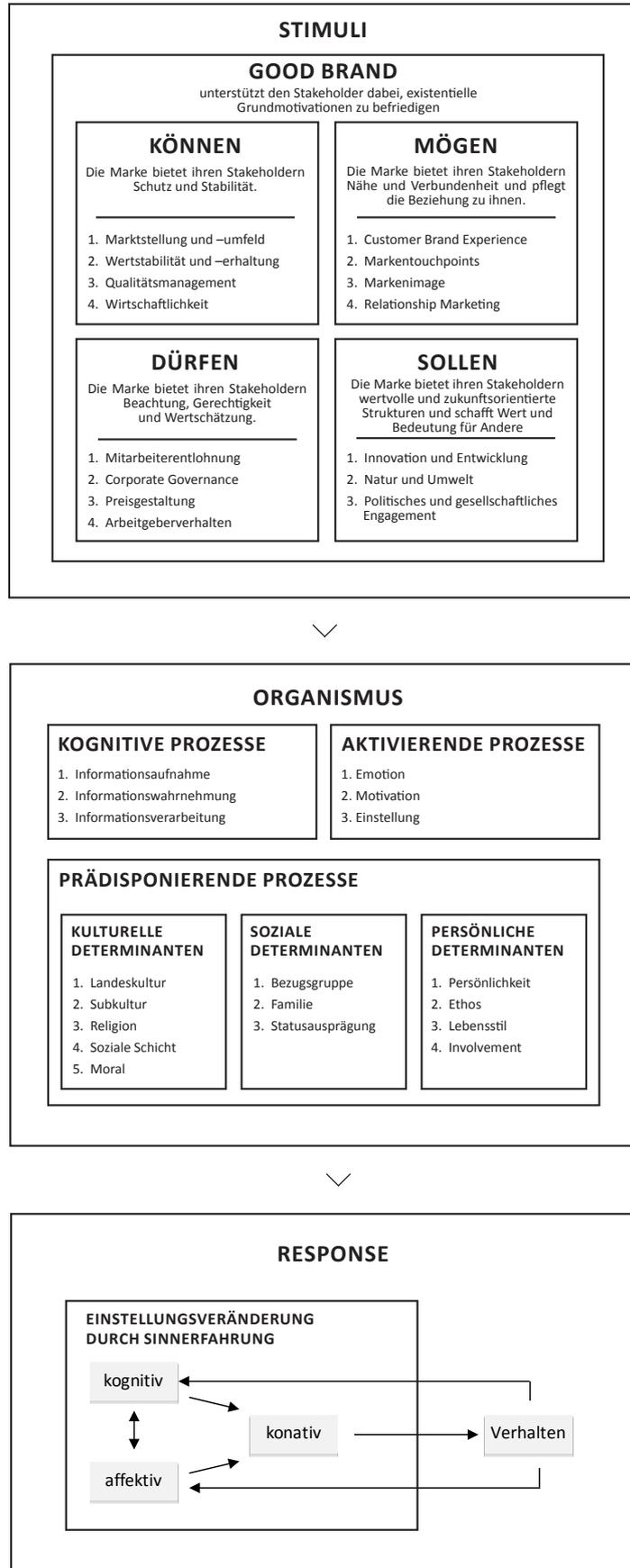


ABBILDUNG 11: ERWEITERTES S-O-R MODELL

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Foscht et al. 2017, S. 29; Grassinger et al. 2016, S. 12; Längle 2016, S.104-106; Längle 2015, S.33; Längle und Bürgi 2014, S. 99-120; Längle 2013, S. 76-83; Waßmann 2013, S. 68; Griese und Bröring 2011, S. 69-75; Trommsdorff und Teichert 2011, S. 130; Dietzfelbinger 2008, S. 65; Ulrich 2008, S. 36-37; Balderjahn und Scholderer 2007, S. 7; Burmann und Stolle 2007, S. 19; Längle 2007, S. 9; Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 56-413



SARAH EBERHARDT
WISSENSCHAFTLICHE MITAR-
BEITERIN AM KOMPETENZ-
ZENTRUM WACHSTUMS- UND
VERTRIEBSSTRATEGIEN DER
HOCHSCHULE NEU-ULM



**PROF. DR. ALEXANDER H.
KRACKLAUER**
LEITUNG KOMPETENZ-
ZENTRUM WACHSTUMS- UND
VERTRIEBSSTRATEGIEN DER
HOCHSCHULE NEU-ULM

VERWEISE

[1] Die iterative Q-Sort Methode dient dazu, die Validität der Items zu erhöhen. Im Rahmen dieser Methode ordnen zwei Experten unabhängig voneinander Items vorgegebenen Kategorien zu (Nahm et al. 2002, S. 114). Die Kategorie „nicht zuordenbar“ (engl. N/A) wird als Ausweichmöglichkeit angeboten (Moore und Benbasat 2001, S. 201). Die Items, die Redundanzen aufweisen oder sich mehrdeutig interpretieren lassen, werden gemeinsam diskutiert und anschließend gelöscht oder umformuliert (Nahm et al. 2002, S. 114; Tate 1982, S. 4). Dieser Prozess wird so lange durchgeführt, bis die Übereinstimmungsquote zufriedenstellend ist (Nahm et al. 2002, S. 114). In jeder Iteration werden neue Experten herangezogen (Nahm et al. 2002, S. 116).

[2] Bei Stufe drei im Erhebungsprozess handelt es sich um eine geschlossene Card-Sorting Studie. Verschiedene Experten ordnen randomisierte Items in gegebene Kategorien ein. Durch die Zuordnung der Items in vorgegebene Kategorien ergaben sich im zweiten Teilschritt eindeutige Strukturen (Rugg und McGeorge 2005, S. 96; Moore und Benbasat 2001, S. 98).

[3] Die Determinante „Halt“ wurde durch dessen Synonym „Stabilität“ ersetzt (Längle und Bürgi 2014, S. 87). Darüber hinaus wurde die Determinante „Zeit“ aus dem Fragebogen entfernt, da „investierte Lebenszeit“ für die Experten nicht als Markeninstrument übersetzbar war. Stattdessen wurde die Determinante „Verbundenheit“ aufgenommen, denn „Verbundenheit“ ergibt sich nach Längle aus „Nähe“ und investierter „Zeit“ (Längle und Bürgi 2014, S. 101; Längle 2011, S. 240). Die Determinante „Existentielles Tätigkeitsfeld“ wurde durch die Erläuterung „Schaffung von Wert und Bedeutung für andere“ ersetzt (Längle und Bürgi 2014, S. 124; Längle 2013, S. 83).

[4] Die Determinante „Raum“ wird in einigen Veröffentlichungen von Längle erwähnt (Längle und Bürgi 2014, S. 87; Längle 2011, S. 240). Der Bedeutungsgehalt dieser Determinante in Bezug auf das Markenmanagement wird bereits durch andere Determinanten abgedeckt, weshalb sie nicht in den Fragebogen integriert wurde.

[5] Anstelle der existenzanalytischen Determinanten werden die Grundmotivationen nach Längle als Kategorien gewählt. Die Fehleranfälligkeit im Card-Sorting Prozess minimiert sich durch die reduzierte Anzahl an Kategorien (vier statt zehn).

[6] In der zweiten Iteration findet eine Verlagerung der Item-Übereinstimmungen nach rechts statt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in der ersten Iteration insgesamt elf Items Redundanzen aufwiesen oder sich mehrdeutig interpretieren ließen. Nach Löschung und Umformulierung dieser Items ließen sie sich eindeutiger in die gegebenen Kategorien einordnen.

[7] Die Card-Sorting Studie wurde mithilfe des Onlinetools „Optimal Sort“ der Firma Optimal Workshop durchgeführt.

[8] Beispiele und Item-Erläuterungen wurden zur Vereinfachung aus der Abbildung entfernt.

KONTAKT

sarah.eberhardt@hs-neu-ulm.de
alexander.kracklauer@hs-neu-ulm.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Abbate, S. (2014): Marken als Sinnstifter - Identitätsbasierte Markenführung als Antwort auf den Wandel, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Backhaus, K./ Erichson, B./ Plinke, W./ Weiber, R. (2016): Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung, 14. Aufl., Heidelberg: Springer Gabler.
- Balderjahn, I./ Scholderer, J. (2007): Konsumentenverhalten und Marketing - Grundlagen für Strategien und Maßnahmen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Batthyány, D. (2005): Viktor Frankl und die Philosophie, 1. Aufl., Wien: Springer.
- Becker, J. (2002): Marketing-Konzeption - Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 7. Aufl., München: Vahlen.
- Berinsky, A. J./ Margolia, M. F./ Sances, M. W. (2014): Separating the Shrinkers from the Workers? - Making Sure Respondents Pay Attention on Self-Administered Surveys, in: American Journal of Political Science, 58 Jg., Nr. 3, S. 739-753.
- Bolz, N. (1997): Die Sinngesellschaft, 1. Aufl., Düsseldorf: Econ.
- Braun, U. (2010): Relevanz der Markendifferenzierung aus Konsumentensicht, in: Görg, U. (Hrsg.): Erfolgreiche Markendifferenzierung - Strategie und Praxis professioneller Markenprofilierung, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 105-125.
- Burmann, C./ Stolle, W. (2007): Markenimage - Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts, in: LiM- Arbeitspapiere, Nr. 28.
- Dietzfelbinger, D. (2008): Praxisleitfaden Unternehmensethik - Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Foscht, T./ Swoboda, B./ Schramm-Klein, H. (2017): Käuferverhalten - Grundlagen - Perspektiven - Anwendungen, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Frankl, V. E. (1946): ...trotzdem Ja zum Leben sagen - Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager, München: Kösel-Verlag.
- Frankl, V. E. (1973): Die Selbst-Transzendenz menschlicher Existenz, in: Stammeler, E. (Hrsg.): Wer ist das eigentlich der Mensch?, München: Kösel-Verlag, S. 26-40.
- Frankl, V. E. (1985): Der unbewußte Gott - Psychotherapie und Religion, 6. Aufl., München: Kösel-Verlag.
- Frankl, V. E./ Batthyány, A. (2015): Es kommt der Tag, da bist du frei - Unveröffentlichte Texte und Reden, München: Kösel-Verlag.
- Gaiser, B. (2005): Brennpunkt Markenführung - Aufgabenbereiche und aktuelle Problemfelder der Markenführung, in: Gaiser, B./ Linxweiler, R./ Brucker, V. (Hrsg.): Praxisorientierte Markenführung - Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 7-24.
- Grassinger, B./ Kracklauer, A. H./ Fabian, S. G. (2016): Starke Arbeitgebermarken im Spiegel der Region, in: Sales Manager, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 1, Nr. 1, S. 11-17.
- Griese, K./ Bröring, S. (2011): Marketing-Grundlagen - Eine fallstudienbasierte Einführung, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Guest, G./ Bunce, A./ Johnson, L. (2006): How Many Interviews Are Enough? - An Experiment with Data Saturation and Variability, in: Field Methods, 18. Jg., Nr. 1, S. 59-82.
- Hahn, U. (2016): Sinn suchen - Sinn finden - Was ist Logotherapie?, 1. Aufl., Kevelaer: Topos plus.
- Hanser, P. (2016): Markenführung zwischen Ethik und Gewinn, in: Absatzwirtschaft, Nr. 3, S. 26-31.
- Jiang, Z./ Wang, W./ Tan, B. C. Y./ Yu, J. (2016): The Determinants and Impacts of Aesthetics in Users' First Interaction with Websites, in: Journal of Management Information Systems, 33. Jg., Nr. 1, S. 229-259.
- Kroeber-Riel, W./ Weinberg, P./ Gröppel-Klein, A. (2011): Konsumentenverhalten, 9. Aufl., München: Franz Vahlen.
- Kroeber-Riel, W./ Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München: Vahlen.
- Kuhnle, H. (1989): Was bewegt Marketing, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kunde, J./ Braun, A. (2000): Corporate Religion - Bindung schaffen durch starke Marken, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kuß, A./ Wildner, R./ Kreis, H. (2014): Marktforschung - Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Längle, A. (2002): Grundmotivationen menschlicher Existenz als Wirkungsstruktur existenzanalytischer Psychotherapie, in: Fundamenta Psychiatrica, Nr. 16, S. 1-8.
- Längle, A. (2005a): Der Begründer: Viktor Frankl, URL: <https://existenzanalyse.at//inhalt.php?kat=115&id=137> [Stand: 20.12.2017].
- Längle, A. (2005b): Das Sinnkonzept V. Frankls - ein Beitrag für die gesamte Psychotherapie, in: Petzold, H.G./ Orth, I. (Hg.): Sinn, Sinnerfahrung, Lebenssinn in Psychologie und Psychotherapie, Bielefeld: Aisthesis Verlag, S. 403-460.
- Längle, A. (2007): Existenzanalyse - durch Dialog zur Entscheidung anleiten, in: Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung, Nr. 1, S. 7-10.

- Längle, A. (2011): Existenzanalyse und Logotherapie, in: Stumm, G. (Hg.): Psychotherapie - Schulen und Methoden, 3. Aufl., Wien: Falter Verlag, S. 236-244.
- Längle, A. (2013): Lehrbuch der Existenzanalyse - Grundlagen, Wien: Facultas.
- Längle, A. (2015): Grundprinzipien der existenziellen Psychotherapie, in: Journal für Neurologie, Neurochirurgie und Psychiatrie, 16. Jg., Nr. 1, S. 30-35.
- Längle, A. (2016): Existenzanalyse - Existenzielle Grundlagen der Psychotherapie, Wien: Facultas.
- Längle, A./ Bürgi, D. (2014): Existentielles Coaching - Theoretische Orientierung, Grundlagen und Praxis für Coaching, Organisationsberatung und Supervision, Wien: Facultas.
- Liessmann, K. P. (2005): Sinn und Werte der Ökonomie, in: Tomaschek, M. (Hrsg.): Management & Spiritualität - Sinn und Werte in der globalen Wirtschaft, 1. Aufl., Bielefeld: Kamphausen, S. 16-31.
- Maschewski, A. (2014): „Die männlichen Helden verlieren ihre Privilegien“, URL: <https://www.welt.de/regionales/hamburg/article135846077/Die-maennlichen-Helden-verlieren-ihre-Privilegien.html>, Interview mit Horst Opaschowski, [Stand: 20.12.2017].
- Mayring, P. (1994): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Boehm, A./ Mengel, A./ Muhr, T. (Hrsg.): Texte verstehen - Konzepte, Methoden, Werkzeuge, Konstanz: UVK, S. 159-175.
- Moore, G. C./ Benbasat, I. (2001): Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation, in: Information System Research, 2. Jg., Nr. 3, S. 192-222.
- Morschett, D. (2002): Retail Branding und integriertes Handelsmarketing - Eine verhaltenswissenschaftliche und wettbewerbsstrategische Analyse, 1. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Nahm, A. Y./ Solis-Galvan, L. E./ Rao, S. S./ Ragu-Nathan, T. S. (2002): The Q-Sort Method - Assessing Reliability And Construct Validity Of Questionnaire Items At A Pre-Testing Stage, in: Journal of Mordern Applied Statistical Methods, 1. Jg., Nr. 1, S. 114-125.
- Oppenheimer, D. M./ Meyvis, T., Davidenko, N. (2009): Instructional manipulation checks - Detecting satisficing to increase statistical power, in: Journal of Experimental Social Psychology, 45. Jg., S. 867-872.
- Pircher-Friedrich, A. M./ Friedrich, R. K. (2012): CSR und Führungs- und Gestaltungsverantwortung, in: Schneider, A./ Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 203-218.
- Purju, T. (2014): Die Logotheorie von Viktor Frankl - Der Weg zum wertvollen und sinnhaften Leben, 1. Aufl., Norderstedt: Books on Demand.
- Raskob, H. (2005): Die Logotherapie und Existenzanalyse Viktor Frankls - Systematisch und kritisch, Wien: Springer Verlag.
- Rauch, C. (2012): Corporate Sustainable Branding - Ein empirischer Beitrag zum Markenerfolg öffentlich exponierter Unternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rugg, G./ McGeorge, P. (2005): The sorting techniques - a tutorial paper on card sorts, picture sorts and item sorts, in: Expert Systems, 33. Jg., Nr. 2, S. 94-107.
- Tate, S. (1982): Q-Sort as a Needs Assessment Technique, in: Technical Note, Nr. 23, S. 1-22.
- Trommsdorff, V./ Teichert, T. (2011): Konsumentenverhalten, 8. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Tullis, T./ Wood, L. (2004): How Many Users Are Enough for a Card-Sorting Study?, Usability Professionals Association, Minneappolis, 7.-11. Juni 2004, S. 1-9.
- Ulrich, P. (2008): Integrative Wirtschaftsethik - Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 4. Aufl., Bern: Haupt.
- von Redwitz, F. (2016): Die Identität der Arbeitgebermarke - Eine explorative Studie zur Entwicklung des Modells der Arbeitgebermarke, URL: http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/20970/Dissertation_Friederike_von_Redwitz.pdf, [Stand: 05.12.2017].
- Waßmann, Jan (2013): Corporate Social Responsibility und Konsumentenverhalten - Theoretische Ansätze und empirische Befunde, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weiber, R. (1993): Was ist Marketing? - Ein informationsökonomischer Erklärungsansatz, Working Paper, Nr. 1, Trier: Universität Trier.

KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN



v. l. n. r. PROF. CHRISTIAN LANGBEIN, PROF. DR. ALEXANDER H. KRACKLAUER,
PROF. DR. SASCHA FABIAN, PROF. DR. KAI-THORSTEN ZWECKER

”

Das Kompetenzzentrum verbindet als einziges akademisches Institut in Deutschland die strategische Entwicklung von Vertriebsorganisationen und Marken sowohl mit qualitativer und quantitativer Marktforschung als auch vertriebs- und markenrechtlicher Kompetenz. Ein besonderer Schwerpunkt liegt im Bereich «Digitalisierung des Vertriebs», im Bereich «Employer Branding» und im Bereich «Preismanagement». Dabei arbeiten wir in Lehre, Forschung und Know-How-Transfer eng mit Unternehmen aus der Wirtschaft zusammen. Unser Anspruch ist es, praxisorientiert zu forschen, zu lehren und Impulse in die Wirtschaft zu tragen.

FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT

Sie brauchen einen zuverlässigen Berater, einen kompetenten Sparringpartner, methodische Ansätze mit Best-Practice-Erfahrungen? Dann sind Sie hier richtig. Die Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen begleiten Sie gerne mit ihren Erfahrungen auf allen Ebenen in diesem Bereich und stehen Ihnen vertrauensvoll zur Seite.

- » Beratungs- und Marktforschungsprojekte
- » Virtuelle Kollaborationsräume und Sales Lab
- » Trainings, Workshops und Fortbildungen an der Hochschule oder im Unternehmen
- » Drittmittelprojekte
- » Gemeinsame Veranstaltungen oder Gastvorträge mit Vertretern aus Wissenschaft und Wirtschaft
- » Konzeptionsseminare und Abschlussarbeiten

EINIGE UNSERER BISHERIGEN KOOPERATIONSPARTNER



IMPRESSUM

HERAUSGEBERIN

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm,
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

MITHERAUSGEBER

Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer, Leitung Kompetenzzentrum
Wachstums- und Vertriebsstrategien

BEIRAT

Prof. Dr. Sascha G. Fabian, Leitung Kompetenzzentrum
Wachstums- und Vertriebsstrategien

REDAKTION

Sarah Eberhardt, Wissenschaftliche Mitarbeiterin Kompe-
tenzzentrum Wachstums- und Vertriebsstrategien

LAYOUT & GRAFIK

Denisa Schill und Sarah Eberhardt

REDAKTIONSANSCHRIFT

Hochschule Neu-Ulm
Kompetenzzentrum Wachstums- und Vertriebsstrategien
Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm
www.hs-neu-ulm.de/kwv
Telefon: 0731 9762-1442
E-Mail: denisa.schill@hs-neu-ulm.de

RECHTLICHE HINWEISE

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

ZITIERWEISE

Sales Manager – Fachmagazin für marktorientierte Unternehmensführung, Hochschule Neu-Ulm, Sonderausgabe 2018, S. 6.
Erscheinungsort: Neu-Ulm

DRUCKEREI

WIRmachenDRUCK GmbH
Mühlbachstraße 7, 71522 Backnang
Auflage: 250 Stück

ISSN (PRINT) 2367-0282

ISSN (ONLINE) 2367-0274

ABONNEMENT

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos online erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage an: denisa.schill@hs-neu-ulm.de.

DAS DIGITALE WISSENSCHAFTSJOURNAL

Jede Ausgabe des SALES MANAGER erscheint auch als digitale Version: www.hs-neu-ulm.de/sales-manager oder www.facebook.com/KWV.HNU/.

BLOG

Kommen Sie mit Herrn Prof. Kracklauer ins Gespräch – über die richtigen Strategien für Ihre Marken, Vertriebsorganisationen und Unternehmen. Wir freuen uns auf viele virtuelle Begegnungen auf dem Blog: www.alexanderkracklauer.de.

