



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Semiotisch – narratives Markenmanagement.

Ein kommunikationswissenschaftlicher Ansatz zur Markenführung
am Beispiel des Österreichischen Umweltzeichens für
Tourismusbetriebe.“

Verfasserin

Marta Cociancig

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2009

Studienkennzahl lt.
Studienblatt:

A 301 295

Studienrichtung lt.
Studienblatt:

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuerin / Betreuer:

Dr. Michaela Griesbeck

Für N. und L.

INHALTSVERZEICHNIS

1 AUFBAU UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT.....	10
1.1 Warum Markenführung?.....	10
1.2 Warum Österreichisches Umweltzeichen für Tourismusbetriebe?.....	12
 2 DIE MARKE	 14
2.1 Rechtswissenschaftliche Betrachtungsweise.....	14
2.2 Wirtschaftswissenschaftliche Betrachtungsweise.....	15
2.2.1 Das klassische Markenverständnis.....	17
2.2.2 Die wirkungsbezogene Sichtweise.....	18
 3 MARKENMANAGEMENT.....	 21
3.1 Rahmenbedingungen für das Markenmanagement.....	21
3.2 Geschichte der Markenführung.....	23
3.2.1 Identitätsorientierte Markenführung	24
3.2.2 Marktorientierte Ansätze.....	25
3.2.2.1 Formale vs. inhaltliche Auffassung nach HÄTTY.....	25
3.2.2.2 Marke als Botschaft nach ADJOURI.....	28
 4 MARKE UND MARKENFÜHRUNG AUS	
KOMMUNIKATIONSWISSENSCHAFTLICHER SICHT.....	31
4.1 Vom Stimulus-Response-Modell zur handlungstheoretischen	
Perspektive.....	32
4.2 Von statischer Persönlichkeit zum dynamischen Akteur.....	34
4.3 Von Zielgruppen-Nischen zu sinnvollen Kontexten.....	36

5 SEMIOTISCH – NARRATIVES MARKENMANAGEMENT.....	38
5.1 Marke als semiotisches Phänomen.....	38
5.1.1 Semiotik.....	38
5.1.2 Semiotisches Markenverständnis.....	40
5.1.3 Semiotische Markenführung.....	41
5.2 Marke als narratives Phänomen.....	42
5.2.1 Storytelling.....	42
5.2.1.1 Wirkungsmechanismen des Erzählens.....	43
5.2.1.2 Vier Elemente des Erzählens.....	44
5.2.2 Marke unter dem Aspekt des Erzählens.....	46
5.2.3 Narrative Markenführung.....	46
6 DAS ÖSTERREICHISCHE UMWELTZEICHEN FÜR TOURISMUSBETRIEBE....	49
6.1 Zur Entstehung, Bedeutung und Leitbild.....	50
6.1.1 Entstehung und Symbolik des Umweltzeichens.....	50
6.1.2 Leitbild des Österreichischen Umweltzeichens.....	50
6.1.3 Ziele und Bedeutung des Österreichischen Umweltzeichens.....	52
6.2 Österreichisches Umweltzeichen für Tourismusbetriebe.....	53
6.3 Österreichisches Umweltzeichen für Tourismusbetriebe als Marke.....	54
6.3.1 Zum Begriff “Gütezeichen”.....	54
6.3.2 Sonderform der Gütezeichen: Umweltzeichen und Eco-Labels.....	56
6.3.3 Kommunikationsanforderungen an Umweltzeichen.....	59
6.3.4 Qualitätszeichen im Tourismus.....	62
7 SEMIOTISCH - NARRATIVES MARKENMANAGEMENT UND UZTB.....	63
7.1 Semiotische Analyse.....	63
7.1.1 Das Logo.....	64
7.2 Die Umweltzeichen-Geschichten.....	66
7.2.1 Analyse der Interviews.....	66
7.2.1.1 Markenproduzenten.....	67
7.2.1.2 Markennutzer.....	69
7.2.1.3 Die Übereinstimmungen.....	71
7.3 Ergebnisse.....	72

8 DISKUSSION.....	74
9 LITERATURVERZEICHNIS.....	77
9.1 Aufsätze in Sammelbänden und Zeitschriften.....	81
9.2 Normen und Gesetze.....	83
9.3 Internetquellen.....	84
9.4 Nichtveröffentlichte Literatur (Präsentationen, Broschüren, Vorlesungen u.ä.).....	85
10 ANHANG.....	86
10.1 Transkripte der Interviews.....	86
10.1.1 Transkript zum Interview mit Herrn DI Otto Fichtl	86
10.1.2 Transkript zum Interview mit Herrn DI Christian Kornherr	90
10.1.3 Transkript zum Interview mit Frau DI ⁱⁿ Elvira Kreuzpointner	94
10.1.4 Transkript zum Interview mit Frau Mag. ^a Susanne Holzinger.....	96
10.1.5 Transkript zum Interview mit Herrn Dr. Gergely.....	98
10.1.6 Transkript zum Interview mit Frau Mag. ^a Sandra Majewski.....	101
10.1.7 Transkript zum Interview mit Frau Michaela Reitterer	103
10.2 Internationale Umweltzeichen.....	105
ZUSAMMENFASSUNG.....	107
LEBENS LAUF.....	108

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1

Systematik der Erklärungsansätze zur Marke nach T_{ROPP}.....15

Abbildung 2

Systematik der Erklärungsansätze zur Marke nach R_{INGLE}.....16

Abbildung 3

Die Marke unter inhaltlichem Aspekt nach H_{ÄTTY}.....26

Abbildung 4

Markenbildung als zweistufiger Prozess nach A_{DJOURI}.....28

Abbildung 5

Wirkungsmechanismen des Storytelling.....42

Abbildung 6

Vier Elemente des Erzählens.....43

Abbildung 7

Allgemeines Märchenmodell.....44

Abbildung 8

Leitbild des Österreichischen Umweltzeichens.....50

Abbildung 9

Österreichisches Umweltzeichen – Logo.....63

Abbildung 10

Gütesiegel im Vergleich.....104

1 AUFBAU UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT

1.1 Warum Markenführung?

Die Marke und ihre Führung werden hauptsächlich als eine Domäne der Betriebswirtschaft, genauer des Marketing gesehen. Doch neben dem wirtschaftlichen Hintergrund spielen bei der Betrachtung der Marke Emotionen und Kognitionen (Psychologie), der Schutz dieses wertvollen immateriellen Gutes (Rechtswissenschaften), die Wirkungen der Marke in sozialen Gruppen und der Gesellschaft (Soziologie), der Einfluss starker Marken auf die Sprache (Linguistik), die Markengestaltung (Design) ebenso bedeutende Rollen. Auch die Kommunikationswissenschaft - als eine eher junge Disziplin - gewinnt bei der Betrachtung der Marke in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung. Durch die Vielschichtigkeit des Phänomens "Marke" erscheint ein interdisziplinärer Zugang beinahe unerlässlich.

Die Kommunikationswissenschaft kann das Phänomen Marke aus einer anderen Perspektive heraus beleuchten, als dies die Wirtschaftswissenschaft tut. Die vorliegende Arbeit soll nicht als ein neuer Weg der Markenführung gesehen werden, sondern als ein Versuch, durch neue Impulse die interdisziplinäre Zusammenarbeit auf diesem Gebiet anzuregen.

Marke soll als ein aktiver Prozess der Bedeutungskonstitution zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen mit Hilfe von Medien verstanden werden. Aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive bietet sich vor allem die Semiotik als Zeichentheorie an, das Phänomen Marke zu erklären. Das Storytelling – im Grunde ebenso eine semiotische Methode – greift dabei die Eigenschaft des Menschen auf, mit seiner Umwelt in Geschichten zu kommunizieren.

Im ersten Teil der Arbeit wird auf die wichtigsten Markenbegriffe (Kapitel 2) und Markenführungsansätze (Kapitel 3) eingegangen, denn die Markenführung hängt immer eng mit dem zugrundeliegenden Markenverständnis zusammen. Durch den kommunikationswissenschaftlichen Blickwinkel wird dann der Versuch unternommen, jene Phänomene auszuarbeiten, die Marke und Markenführung aus

kommunikationswissenschaftlicher Sicht konstituieren (Kapitel 4), womit die erste Forschungsfrage beantwortet wird:

- 1) Wie lässt sich das Phänomen Marke aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht beschreiben?

Im zweiten Teil der Arbeit wird anhand des Österreichischen Umweltzeichens für Tourismusbetriebe der Ansatz des semiotisch – narrativen Markenmanagements auf Grund der Erkenntnisse des theoretischen Abschnitts der Arbeit bewertet und die zweite Forschungsfrage beantwortet:

- 2) Wie ist der Ansatz des semiotisch-narrativen Markenmanagements aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht zu bewerten?

Sowohl die semiotische Perspektive als auch die Perspektive des Storytelling werden näher vorgestellt (Kapitel 5). Für ein besseres Verständnis der Marke „Österreichisches Umweltzeichen“ wird als Teil der Analyse ihre Geschichte und Einbettung in das komplexe System der Güte- und Qualitätszeichen beschrieben (Kapitel 6). Die eigentliche Bewertung des semiotisch – narrativen Markenmanagements erfolgt dann anhand der Ergebnisse aus semiotischer Analyse und aus Analyse der Geschichten, die über die Marke in narrativen Interviews geführt wurden (Kapitel 7).

Aufgrund einer besseren Lesbarkeit wird im Text das Maskulin verwendet, wobei immer beide Geschlechter gemeint sind.

1.2 Warum Österreichisches Umweltzeichen für Tourismusbetriebe?

Als 1995 die Umweltzeichenrichtlinie für Tourismusbetriebe erstellt und 1996 präsentiert wurde, galt diese im damaligen Marketingkonzept für das Österreichische Umweltzeichen als eine der werbewirksamsten Richtlinien, die je konzipiert wurden¹. Mit Hilfe dieser Richtlinie sollte die Bekanntheit des Gütezeichens in Österreich gesteigert werden. Durch die Auszeichnung von Tourismusbetrieben – etwa Hotels und Restaurants – sollte auch die damals stagnierende Nachfrage nach Auszeichnungen aus dem Produktbereich wieder angekurbelt werden. Etwas mehr als 10 Jahre später bewegt sich die Zahl der ZeichenträgerInnen in Österreich zwischen 180 und 190 Betrieben. Trotz mehrerer Neuauszeichnungen im Jahr stagniert die Entwicklung, da ebenso viele Betriebe ihren Vertrag nach Ablauf der Auszeichnungsfrist nicht mehr verlängern möchten. Die häufigsten Gründe für die Zeichenrücklegung sind vor allem die Unzufriedenheit mit dem Marketing, sowie die ausbleibenden zusätzlichen Gäste. Besonders auffällig ist aber, dass Betriebe das Umweltzeichen kaum oder nur ansatzweise für eigene Werbezwecke und Positionierung am Markt nutzen.

Aus meiner Sicht besteht eine Diskrepanz zwischen den gesetzten Kommunikationsaktivitäten des Umweltzeichen-Teams (das Lebensministerium, der Verein für Konsumenteninformation (VKI) und die beauftragte Marketingagentur) und den Wünschen und Erwartungen der ZeichennutzerInnen. Die Botschaft kommt nicht an.

Die Rezipienten der Marke stellen eine sehr inhomogene Bezugsgruppe dar. Die besondere Herausforderung ist es, alle Zielgruppen gleichermaßen anzusprechen und zu befriedigen. Die geringe Bekanntheit der Marke und die steigende Unzufriedenheit unter den ZeichennutzerInnen deuten darauf hin, dass die bisherige, auf viele Zielgruppen ausgerichtete Kommunikationsstrategie nicht den erhofften Erfolg mit sich brachte.

Vor diesem Hintergrund erscheint mir die Marke "Österreichisches Umweltzeichen für

¹ Quelle: Marketingkonzept für das Österreichische Umweltzeichen für Tourismusbetriebe, MTS GmbH, 1998

Tourismusbetriebe" als besonders geeignetes Beispiel, um das semiotisch-narrative Markenmanagement auf seine Tauglichkeit als kommunikationswissenschaftlichen Ansatz zur Markenführung zu überprüfen.

2 DIE MARKE

Mehrere Wissenschaftsdisziplinen beteiligen sich an der Diskussion zur Marke. So viele diverse Publikationen zu diesem Thema erscheinen, so heterogen sind auch die einzelnen Definitionen, die in der Fachliteratur angeführt werden. Bevor auf die Marke und ihre Führung aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht eingegangen werden kann, soll daher die Theoriepluralität an mehreren unterschiedlichen Ansätzen exemplarisch dargestellt werden.

2.1 Rechtswissenschaftliche Betrachtungsweise

Die österreichische Judikatur regelt das Markenwesen durch das *Markenschutzgesetz* 1970. Hiernach können alle Zeichen Marken sein, “die sich graphisch darstellen lassen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen und die Form oder Aufmachung der Ware, soweit solche Zeichen geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden”².

Das Markenschutzgesetz regelt die Verwendung solcher Zeichen auf Waren, Dienstleistungen oder deren Aufmachung. Als Benutzung gilt auch das Angebot von Waren oder Dienstleistungen unter diesem Zeichen bzw. seine Veröffentlichung auf Geschäftspapieren, Ankündigungen oder in der Werbung³.

Eine Marke muss beim Österreichischen Patentamt ins Markenregister eingetragen werden. Eine Darstellung der Marke ist nicht notwendig, wenn diese nur aus Zahlen, Buchstaben oder Worten besteht. Sobald eine bildmäßige Ausgestaltung der Marke angemeldet wird, muss eine Darstellung der Marke überreicht werden. Bei Klangmarken beinhalten die Darstellung auch eine Notenschrift oder ein Sonogramm.⁴

2 §1 des Markenschutzgesetzes 1970

3 Vgl. § 10a des Markenschutzgesetzes 1970

4 Vgl. § 16 des Markenschutzgesetzes 1970

Im rechtlichen Sinne ist der Zweck einer Marke, “die gewerbliche Herkunft einer Ware oder Dienstleistung zu identifizieren, um es dem Konsumenten, der die mit der Marke gekennzeichnete Ware oder Dienstleistung erwirbt, zu ermöglichen, bei einem späteren Erwerb seine Entscheidung davon abhängig zu machen, ob er gute oder schlechte Erfahrungen gemacht hat”⁵ Die Marke soll als Kennzeichen Waren und Dienstleistungen einzelner Unternehmen von einander unterscheiden. Einem Unternehmen dient eine Marke als “Abgrenzungsmittel im geschäftlichen Verkehr gegenüber anderen Anbietern sowie als unentbehrliches Marketingtool”⁶. Eine Marke wird rechtlich als “Unternehmenskapital” angesehen und durch das Urheber- oder Patentrecht als Bestandteil des Immaterialgüterrechtes geschützt.

2.2 Wirtschaftswissenschaftliche Betrachtungsweise

Die theoretische Auseinandersetzung mit dem Phänomen “Marke” hat in den Wirtschaftswissenschaften eine lange Tradition. So verweist WELLING auf die Dissertation von LEITHERER aus dem Jahre 1953, in der erste wirtschaftswissenschaftliche Aspekte zur Marke bereits aus dem 14. Jahrhundert vorgestellt wurden.⁷ Inzwischen ist das Thema “Marke” zu einem Topthema im Marketing geworden. Als Indikator für die Attraktivität des Themas kann dabei die steigende Zahl der Veröffentlichungen der letzten Jahre herangezogen werden.⁸

In der aktuellen Fachliteratur herrscht eine große Vielfalt an Interpretationen des Markenbegriffs. Nach seiner inhaltsanalytischen Studie der Fachliteratur klassifiziert WELLING die Definitionen zur “Marke” in einem Spannungsfeld zwischen den Auffassungen als Zeichen, als Absatzobjekte und als Wirkungen bzw. Vorstellungsbilder⁹. Dabei können die meisten Definitionen der modernen Markentheorie einem *verhaltensorientierten* Ansatz zugeordnet werden.¹⁰

5 <http://www.internet4jurists.at/urh-marken/immaterial.htm> (Abgerufen am 10.06.2009)

6 <http://www.patentamt.at/Home/Markenschutz/10485.html> (Abgerufen am 10.06.2009)

7 Vgl. Welling, 2006, S. 4

8 In seiner 2006 veröffentlichten Dissertation analysierte WELLING Herausgeberbände, Lehrbücher, Dissertationen; Habilitationsschriften und wissenschaftliche Zeitschriften, um die Anzahl der Veröffentlichungen als Indikator für die Bedeutung des Themas zu identifizieren; vgl. Welling, 2006, S. 5-6

9 Vgl. Welling, 2006, S. 26-27

10 Vgl. Welling, 2006, S. 7-14; Schimansky (Hg.), 2004, S. 15

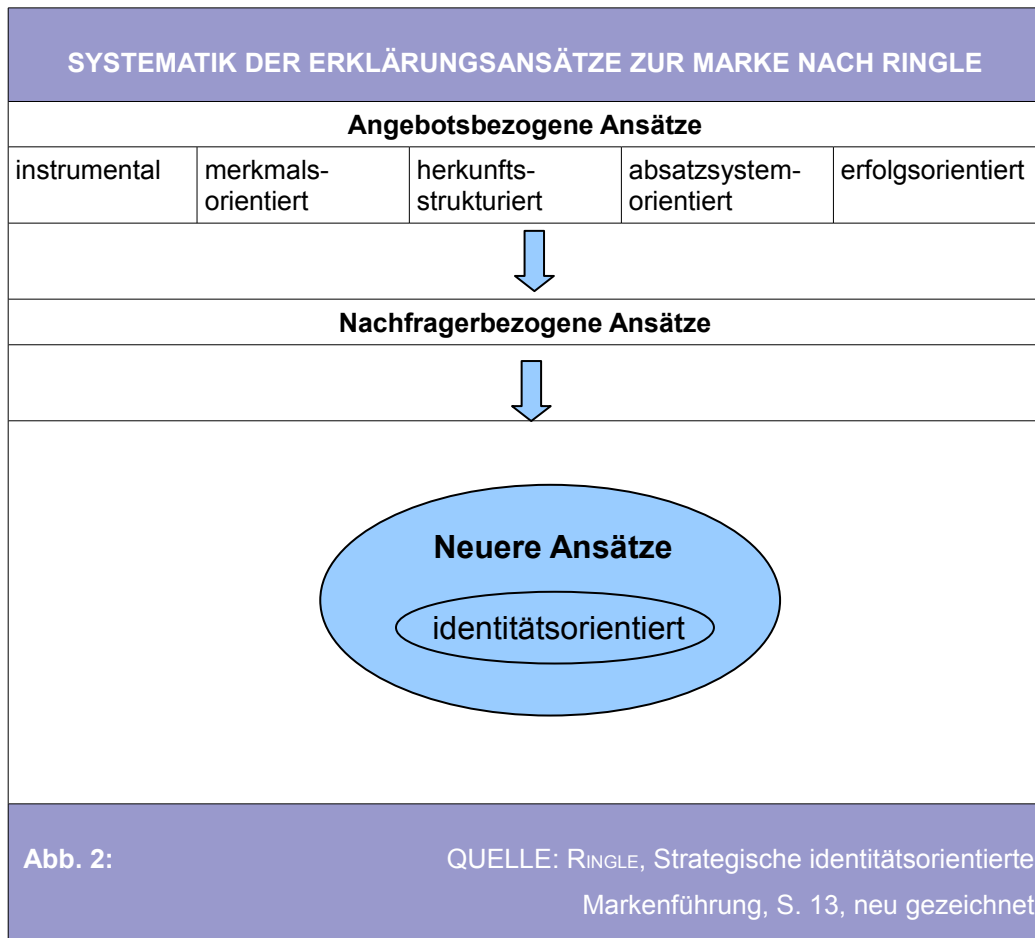
Um die vielfältigen Ansätze der *Markierungs-* und *Wirkungsphase*¹¹ zu systematisieren, wird ein viergliedriger Beeinflussungsprozess angenommen, welcher aus den Elementen Markenartikel, Unternehmen als Absender, Medium und Konsument als Empfänger besteht. T_{ROPP} verdeutlicht dies in der folgenden Übersichtstabelle¹²:

SYSTEMATIK DER ERKLÄRUNGSANSÄTZE ZUR MARKE NACH TROPP			
Markenartikel	Unternehmen als Absender	Medium	Konsument als Empfänger
Merkmals-orientierter Ansatz	Herkunftsstrukturierender Ansatz	Instrumentaler oder absatzsystemorientierter Ansatz	Erfolgs-orientierter Ansatz
Intensitäts-orientierter Ansatz			Konsumenten-bezogener Ansatz
Abb. 1: QUELLE: T _{ROPP} , Markenmanagement, S. 31, neu gezeichnet und erweitert			

Eine weitere Klassifizierungsmöglichkeit zieht R_{INGLE} heran. Sie systematisiert die vorhandenen Ansätze in angebotsbezogene, nachfragebezogene und "neuere" Ansätze, die identitätsorientiert sind.

¹¹ Vgl. Tropp, 2004, S. 30 ff

¹² In Anlehnung an die Klassifizierung von Tanja Ringle wurde die hier dargestellte Tabelle modifiziert. In meiner Darstellung der wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtungsweise habe ich versucht, die Klassifizierungen von Welling und von Ringle zu fusionieren.



2.2.1 Das klassische Markenverständnis

Die erste Phase des Markenverständnisses kann auch als die Markierungsphase bezeichnet werden.¹³ Die Marke wurde als ein “physisches Kennzeichen für die Herkunft eines Markenartikels”¹⁴ verstanden, das nach DOMIZLAFF darüber hinaus dem Konsumenten eine gleichbleibende Qualität, Menge und Aufmachung garantiert. Diese Sichtweise brachte eine merkmalsbezogene Definition hervor, die sich an einem Katalog von fest definierten Eigenschaften orientierte.¹⁵ Die Marke wurde vor allem als Information über die Zugehörigkeit und Qualität verstanden.¹⁶

Der *merkmalsorientierte* und der *intensitätsorientierte* Ansatz können dieser Phase zugeordnet werden. Der merkmalsorientierte Ansatz stellt einen zu erfüllenden

¹³ Vgl. Tropp, 2004, S. 22-25

¹⁴ Esch (Hg.), 2005, S. 9

¹⁵ Vgl. Esch (Hg.), 2005, S. 10

¹⁶ Vgl. Tropp, 2004, S. 27-28

Kriterienkatalog in den Mittelpunkt der Betrachtung, der intensitätsorientierte Ansatz erlaubt darüber hinaus die Berücksichtigung jener Artikel, "die nicht alle Merkmale eines Markenartikels aufweisen oder einige Merkmale in verminderter Intensität ausgeprägt haben"¹⁷, wie z.B. Handelsmarken. Es handelt sich um *angebotsbezogene Ansätze*, wobei die Marke vor allem auf Identifikation und Schaffung von Konsumpräferenzen beschränkt wird.¹⁸ Die Marke gibt einem Produkt hauptsächlich den Namen und sorgt für seine Wiedererkennung.

Der *herkunftsstrukturierende* Ansatz ermöglicht die Unterscheidung zwischen Hersteller-, Handels- und Dienstleistungsmarken. Der *instrumentale* Ansatz unterstellt, dass ein Markenartikel bezüglich typischer Marketinginstrumente bestimmte Anforderungen erfüllen soll. Die Marke wird als geschlossenes Absatzkonzept interpretiert (daher auch die Bezeichnung absatzsystemorientierter Ansatz¹⁹). Nach dem *erfolgsorientierten* Ansatz muss sich ein Artikel am Markt erfolgreich durchsetzen, um "den Status eines Markenartikels innehaben zu können"²⁰.

Obwohl WELLING die zuletzt genannten Ansätze bereits der Wirkungsphase zuordnet, habe ich in Anlehnung an RINGLE alle Ansätze der Markierungsphase bzw. dem klassischen Markenverständnis zugeordnet, die angebotsorientiert sind und nicht den Konsumenten fokussieren. Denn gerade die Nichteinbeziehung der Kundenperspektive in das Markenverständnis stellt einen wesentlichen Kritikpunkt dieser Betrachtung dar. Sie entsprechen nicht mehr den aktuellen Anforderungen an ein Markenmanagement und haben damit nur mehr eine historische Bedeutung²¹.

2.2.2 Die wirkungsbezogene Sichtweise

Die Trendwende brachte der Fokus auf den Konsumenten. Der *konsumentenbezogene* Ansatz stellt den Verbraucher in den Mittelpunkt, wobei der Fokus auf seine Gefühle und Erfahrungen geleitet wird, womit der Markenartikel zum

¹⁷ Tropp, 2004, S. 32

¹⁸ Vgl. Ringle, 2006, S. 13-14

¹⁹ Vgl. Ringle, 2006, S. 14

²⁰ Tropp, 2004, S. 33

²¹ Vgl. Ringle, 2006, S. 14-15

sozialpsychologischen Phänomen wird.²² Diese Ansätze schaffen eine klare Trennung zwischen Produkt und Marke. Marken werden hier als "Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten"²³ definiert, die "einen über den reinen Produktwert hinausgehenden Wert"²⁴ haben. Ein besonderer Wert wird dabei auf die Identifikations- und Differenzierungsfunktion der Marke gelegt. Die Vorstellungsbilder bei den Konsumenten werden als "das gespeicherte Markenwissen" betrachtet²⁵, das auch mit dem psychologischen Modell der Schemata²⁶ zu erklären ist. Die Konsumenten lernen also "bestimmte Produktgattungen mit bestimmten Marken zu assoziieren"²⁷. Erst dadurch gewinnen Produkte den Status eines Markenartikels. Solche konsumentenbezogenen Ansätze stellen vornehmlich die Wahrnehmungsprozesse in den Mittelpunkt, sind jedoch wenig greifbar und bieten kaum Handlungsanweisungen für die Markenführung, da "das alleinige konstitutive Merkmalskriterium der Erfolg"²⁸ ist.

Die *neueren* Ansätze können nicht mehr eindeutig als angebots- bzw. nachfragerorientiert klassifiziert werden. Z.B. systemtheoretische Ansätze (Marke als mit der gesamten gesellschaftlichen Umwelt befindliches System²⁹), funktionsorientierte Ansätze (Markenartikel besitzen für den Konsumenten ein Mindestmaß an Funktionen³⁰) oder die identitätsorientierten Ansätze (Marken als Persönlichkeiten mit all ihren Eigenschaften³¹) entsprechen dieser Kategorie.

Sowohl die nachfragerorientierten, als auch die neueren Ansätze zur Marke postulieren einen aktiven Sender, der die Botschaft konstruiert. Der Beitrag zur Bildung einer Marke, den ein Konsument somit leisten kann, wird lediglich darin gesehen, dass der Verbraucher lernt, diese vom Unternehmen konstruierte Botschaft richtig zu interpretieren und mit dem richtigen Produkt zu verbinden. Esch beschreibt die Funktion der Marke für den Konsumenten wie folgt:

22 Vgl. Tropp, 2004, S. 33

23 Esch (Hg.), 2005, S. 11

24 Bentele, 2005, S. 5

25 Vgl. Esch (Hg.), 2005, S.11

26 Es kann im Rahmen dieser Arbeit nicht näher auf dieses Konzept eingegangen werden. Zusammenfassend stellen Schemata – Informations'brocken' - Hilfsmittel dar, derer sich Menschen bedienen, um durch die Sinnesorgane eingehende Informationen zu sortieren und zu filtern. Näheres z.B. in Zimbardo, 1995, S. 202, 364, 676

27 Tropp, 2004, S. 34

28 Hätt, 1989, S. 18

29 Vgl. Ringle, 2006, S. 16, genaue Ausführungen zur systemtheoretischen Betrachtung der Marke z.B. bei Sedlak

30 Vgl. Tropp, S. 34

31 Vgl. Ringle, 2006, S. 16-17,

“Das Wiedererkennen des Markenzeichens erleichtert dem Konsumenten die Orientierung in der Vielfalt der Angebote und schafft Vertrauen. Marken stellen für den Konsumenten auch emotionale Anker dar, sie vermitteln bestimmte Gefühle und Images und tragen nicht zuletzt auch zur Abgrenzung und zur Vermittlung eigener Wertvorstellungen bei.”³²

Vor allem die identitätsorientierten Ansätze zur Markendefinition sind heute durch das vorherrschende Paradigma der identitätsorientierten Markenführung, auf die im nächsten Kapitel genauer eingegangen wird, besonders aktuell.

³² Esch, 2005, S. 12

3 MARKENMANAGEMENT

Der Bereich der Markenführung zeichnet sich – ebenso wie der bereits besprochene Begriff der Marke – durch einen hohen Theorienpluralismus aus. Die Markenführung kann als ein “Meta-Instrument des Marketing”³³ betrachtet werden, das sich aller Marketing-Mix-Instrumente bedient. Es handelt sich um die Gesamtheit aller Aktivitäten, die zur Entwicklung und Implementierung von Markenkonzepthen dienen. Das Ziel der Markenführung besteht [...] in der Steigerung des Unternehmenswertes durch eine Markenwertsteigerung.³⁴ Die Begriffe “Markenführung” und “Markenmanagement” werden im Folgenden synonym verwendet.

3.1 Rahmenbedingungen für das Markenmanagement

Im folgenden Abschnitt sollen kurz jene relevanten Bedingungen dargestellt werden, die unmittelbare Auswirkungen auf das Markenmanagement haben und somit in einem Modell zur Markenführung Berücksichtigung finden sollten.

a) Inflation der Produkte und Marken

Die Zahl der Produkte und Marken in allen Bereichen steigt stetig, was zur Überlastung der Konsumenten führt. Für Unternehmen folgt daraus das Problem, “ihre Marke in diesem Angebotschaos für den Konsumenten sichtbar zu machen und mit präferenzprägenden Merkmalen zu versehen”³⁵.

b) Inflation der kommunikativen Maßnahmen

Durch die steigende Zahl der Marken steigt ebenso die Zahl der Botschaften, die sich an den Konsumenten orientieren. Sowohl die Zahl der Werbeeinschaltungen in

³³ Welling, 2006, S. 53

³⁴ Welling, 2006, S. 53

³⁵ Esch, 2005, S. 13

einem Medium nimmt zu, als auch die Anzahl der verfügbaren Medien.

c) Veränderung des Informationsverhaltens

Der Konsument als Rezipient von Werbebotschaften entwickelt eine Abwehrhaltung gegen diese.

d) Kaum oder keine Qualitätsunterschiede

Der Konsument nimmt die angebotenen Produkte hinsichtlich ihrer Qualität als äquivalent wahr. Esch spricht in diesem Zusammenhang von einem "Trend vom Produktwettbewerb zum Kommunikationswettbewerb"³⁶, wobei die Marken primär durch Kommunikation differenziert werden. Damit wird Kommunikation auf gesättigten Märkten "zu einem wesentlichen strategischen Erfolgsfaktor"³⁷.

e) Marke als Erlebnis

Marken, die sich nicht durch den Preis profilieren möchten, müssen in der Zukunft "Erlebnisse" finden – die z.B.: das Umwelt- oder Gesundheitsbewusstsein, den multikulturellen Trend, das Genussstreben, Individualität o.ä. ansprechen – um so die Marke in den Köpfen der Konsumenten zu verankern.³⁸

f) Der neue Konsument

Als Trends können hier der "Smart Shopper" (das Preis-Leistungs-Verhältnis spielt bei der Kaufentscheidung die wesentliche Rolle; Marken rechtfertigen jedoch nicht zwingend einen höheren Preis), die "System Beaters" (Käufer, die auf Angebote mit reduziertem Preis warten, um ihre bevorzugte Marke zu kaufen) und der "hybride Konsument" (sein Konsumverhalten ist heterogen, da es sich an der jeweiligen sozialen Situation orientiert) genannt werden.³⁹

³⁶ Vgl. Esch, 2005, S. 18ff.

³⁷ Esch, 2005, S. 19

³⁸ Vgl. Esch, S. 20 ff.

³⁹ Vgl. Esch, 2005, S. 21-25

g) Vom Konsumenten zum Rezipienten und Sender

Die letzte Entwicklung, die für eine erfolgreiche Markenführungsstrategie aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht als besonders relevant eingestuft werden kann, ist die steigende Medienkompetenz der Konsumenten. Konsumenten rezipieren Botschaften nicht unreflektiert, sondern gestalten diese durch den Kaufakt, die Nutzung und Verbreitung der so gewonnenen Information als Botschaft an weitere Konsumenten aktiv mit⁴⁰.

3.2 Geschichte der Markenführung

Die Entwicklung des Markenverständnisses ist eng an die gesellschaftliche und technische Entwicklung gekoppelt. Dabei spiegeln die einzelnen Ansätze die veränderten Einstellungen der Hersteller von Waren bzw. Anbietern von Dienstleistungen gegenüber den Produkten und Kunden wieder.⁴¹ Bevor auf die semiotische und narrative Markenführung unter dem kommunikationswissenschaftlichen Aspekt eingegangen wird, sollen zuerst die hauptsächlichen Markenführungsansätze kurz dargestellt werden, die seit Beginn des 20. Jahrhunderts die Diskussion dominieren⁴². Näher dargestellt werden auch die sog. marktorientierten Ansätze, die – obwohl betriebswirtschaftlicher Natur – die Kommunikation der Marke am ehesten berücksichtigen.

Dem *instrumentellen Ansatz* liegt die Überlegung zugrunde, dass Markenartikel anhand konstitutiver Merkmale zu konzipieren sind. Der *funktionsorientierte Ansatz* zählt zu den Aufgaben der Markenführung auch die Bereiche Produktentwicklung, Distributions- und Preispolitik. Zwei unterschiedliche Ansätze führten seit den 1970er Jahren die wissenschaftliche Diskussion an – der *verhaltensorientierte Ansatz*, der vor allem die Bedeutung des (Marken-)Image betont; und der *technokratisch-strategieorientierte Ansatz* mit einer umfassenden Unternehmensführungsstrategie.

⁴⁰ Vgl. Abstract von Dietrich und Schmidt-Bleeker unter <http://www.narrativebrandplanning.com/>, Abgerufen am 14.06.2009

⁴¹ Vgl. Bunte., 2005, S. 19

⁴² Vgl. Bunte, 2005, S. 19

Die aktuelle Diskussion wird von der *identitätsorientierten Markenführung* dominiert, auf die wegen der Verbreitung und Aktualität genauer eingegangen wird.⁴³

3.2.1 Identitätsorientierte Markenführung

Der Begriff der Identität fand aus der Philosophie zuerst Eingang in die Soziologie und Psychologie, bevor er von dort von den Wirtschaftswissenschaften aufgegriffen wurde. Ab diesem Zeitpunkt kommt es in der Literatur zur starken Fragmentierung der Markenführungsansätze, die vor allem auf die unterschiedliche Verwendung und Interpretation des Begriffs "Identität" zurückzuführen ist.⁴⁴

Wesentlich ist, dass die Marke personifiziert wird und mit Eigenschaften (die als Assoziationen zur Marke beim Konsumenten abgefragt werden können) angereichert wird. Die Aufgabe der Markenführung ist es, dieses Set von Assoziationen zu gestalten und zu pflegen, damit diese Merkmale eine Marke dauerhaft von anderen unterscheiden. Dieses einzigartige Bündel an charakteristischen und wesensprägenden Merkmalen prägt die Markenpersönlichkeit, die als Ergebnis einer wechselseitigen Beziehung zwischen internen und externen Bezugsgruppen der Marke verstanden werden kann. Die Markenidentität kann anhand der Wirkung auf den Konsumenten erklärt werden.⁴⁵

Die Beschreibung der Markenidentität erfolgt häufig über Merkmale und Eigenschaften. Das können einerseits die Qualitätsmerkmale des Produktes oder der Dienstleistung sein, andererseits die Ästhetik des Designs. Dabei lassen sich nach ADJOURI diese Merkmale nach marketingorientierten und nach psychologisch orientierten Eigenschaften einteilen. Die marketingorientierten Merkmale werden aus dem Marketing-Mix abgeleitet. Es handelt sich meist um Eigenschaften der Leistung, die einerseits wichtiger sind, als andere und die Marke andererseits von den Eigenschaften konkurrierender Produkte abgrenzen und einzigartig machen. Diese sind für den Konsumenten objektiv nachvollziehbar. Bei den psychologisch orientierten Merkmalen handelt es sich um subjektive Eigenschaften, die vor allem dann eingesetzt werden, wenn es keine eindeutigen Abgrenzungen zu Konkurrenzprodukten bzw. -dienstleistungen gibt. Meist wird die Markenidentität als

43 Vgl. Welling, 2006, S. 68ff.

44 Vgl. Welling, 2006, S. 70ff.

45 Vgl. Ringle, 2006, S. 37ff.

Kombination beider Gruppen gestaltet.⁴⁶

Der Begriff der Markenidentität wird oft synonym mit dem Begriff des Markenimages verwendet bzw. werden die Assoziationen zur Marke bei den Bezugsgruppen vor allem in der Marktforschung als Markenimages erhoben. ADJOURI kritisiert diese Vorgehensweise, “denn nicht die Marke hat ein Image, sondern der Konsument hat ein Image von der Marke”⁴⁷. Images gehen nicht von der Marke aus, sondern entstehen bei der Bezugsgruppe erst durch die Rezeption der Botschaft einer Marke. Deswegen plädiert ADJOURI dafür, Images zur Messung von Einstellungen von Bezugsgruppen zu Marken einzusetzen, sich in der Markenführung jedoch weg von dieser Subjektivität hin zur “Marke als eigenständigem Element zwischen Unternehmen und Sender”⁴⁸ zu entwickeln. Dieser Sichtweise entsprechen am ehesten die nachstehend vorgestellten marktorientierten Ansätze.

3.2.2 Marktorientierte Ansätze

In diesen Ansätzen wird die kommunikative Komponente des Phänomens “Marke” in den Vordergrund gestellt. Dabei handelt es sich überwiegend um semiotisch orientierte Ansätze, welche die Marke als Zeichen betrachten.

3.2.2.1 Formale vs. inhaltliche Auffassung nach HÄTTY

Unter dem Begriff “Marke” im engeren Sinne versteht Hättý “ein Zeichen zur äußeren Kennzeichnung von Gütern”⁴⁹, womit er den *formalen Aspekt* hervorhebt. Seine formale Markendefinition stellt die Differenzierungsfunktion der Marke in den Vordergrund:

“Eine Marke ist ein Wort, Bild- oder Kombinationszeichen, das im geschäftlichen Verkehr dazu dient, Waren oder Dienstleistungen eines bestimmten Unternehmens zu individualisieren.”⁵⁰

46 Vgl. Adjouri, 2002, S. 91ff.

47 Adjouri, 2002, S. 94

48 Adjouri, 2002, S. 95

49 Hättý, 1989, S. 6

50 Hättý, 1989, S. 8; Nach dem heutigen Markenschutzgesetz muss die Definition auch um die “Ausstattung” erweitert werden, unter der Hättý das Produktdesign, Farben, Packungsformen, Werbeslogans versteht.

Die formale Begriffsauffassung wurde vor allem durch die Markendefinition der American Marketing Association oder des Markenschutzgesetzes geprägt⁵¹. Der Vorgang wird als ein Prozess der Kennzeichnung bzw. Markierung von Waren verstanden. Daher wird die Marke aus formaler Sicht unter dem Begriff "Markenzeichen" geführt⁵².

Unter dem *inhaltlichen Aspekt* der Marke wird diese als ein Kommunikationsinstrument verstanden. HÄTTY greift auf die Kommunikationswissenschaft zurück, "weil die Bedeutung der Marke – rein historisch betrachtet – aus ihrer Rolle als Kommunikationsinstrument in einer zunehmend anonymer werdenden Massengesellschaft erwuchs"⁵³. Sein Verständnis der Marke unter dem inhaltlichen Aspekt greift erstens auf ein einfaches Stimulus-Response-Modell der Kommunikation zurück:

"Die vom Sender ausgehenden Signale werden von den Sinnesorganen des Empfängers entschlüsselt und kognitiv verarbeitet."⁵⁴

Zweitens greift er auf die Semiotik als eine kommunikationswissenschaftliche Zeichentheorie zurück. Die Marke unter dem inhaltlichen Aspekt ist "immer im Verbund mit einem tatsächlichen Gegenstand, dem physischen Produkt, zu sehen"⁵⁵. Der Markenbegriff wird dabei um die Verhaltensweisen wie Wahrnehmung oder das Lernen der Konsumenten, wie auch um die konative und affektive Komponente ergänzt. Daraus ergibt sich das folgende triadische Modell:

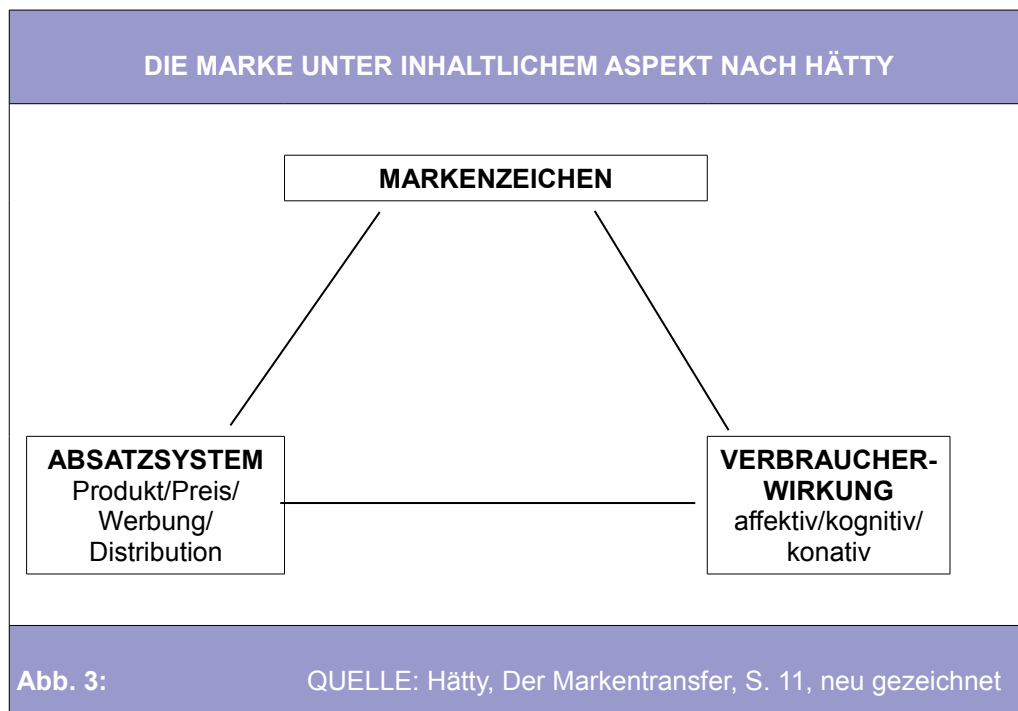
51 Vgl. Bentele, 2005, S. 3

52 Vgl. Hätty, 1989, S. 8

53 Hätty, 1989, S. 8

54 Hätty, 1989, S. 9

55 Hätty, 1989, S. 11



Das wesentliche Merkmal einer starken Marke ist bei HÄTTY das Image. Er unterscheidet dabei denotative und konnotative Eigenschaften, die Imagebildend sind. Unter denotativen Eigenschaften sind die sachhaltigen Produktmerkmale zu verstehen, welche unmittelbar mit dem Produkt verbunden sind und sich als wissensbezogene Kriterien manifestieren (z.B. Konsistenz, Farbe, Preis eines Produktes). Konnotative, also nicht-sachbezogene Merkmale stehen zum Objekt lediglich in einem übertragenen Sinn, da sie emotional sind. Es sind affektgeladene Eindrücke (z.B. exklusiv, weiblich, modern).⁵⁶ Für die Markenführung heißt es, das Image der Marke entsprechend zu gestalten. Dabei kann das Unternehmen durch die Wahl der Kommunikationsinhalte ein Produkt eher mit denotativen Eigenschaften aufladen, wenn sachliche Argumente (thematische Informationen wie Preis oder Qualität) in den Vordergrund gestellt werden; oder mit konnotativen Eigenschaften, wenn unthematische Inhalte überwiegen.⁵⁷ Damit wird auch in diesem Ansatz das Unternehmen als alleiniger Marken-Gestalter angenommen.

⁵⁶ Vgl. Hätty, 1989, S. 80-90

⁵⁷ Vgl. Hätty, 1989, S. 83

3.2.2.2 Marke als Botschaft nach ADJOURI

Nach ADJOURI sind Marken nicht autark, sondern werden von und für jemanden entwickelt. Daraus leitet er zwei Erkenntnisse ab:

- a) die Marke steht zwischen einem Anbieter (z.B. Hersteller oder Händler) und einem Abnehmer (Kunde)
- b) die Marke entsteht in einem Prozess der Planung, Vermarktung, des Kaufaktes und des Konsums⁵⁸

ADJOURI sieht Marke als "Bestandteil eines Kommunikationsprozesses"⁵⁹ zwischen einem aktiven Sender als Treiber einer Botschaft und einem Empfänger, der in diesem Prozess lernen muss, die Botschaft mit der Marke zu verbinden. Die wichtigsten Botschaftsträger einer Marke sind demnach die Bedeutungen und nicht die Images, wie es die identitätsorientierten Ansätze zu erklären versuchen. Dabei nimmt die Marke sowohl die Rolle des Mediums, als auch der Botschaft ein:

"Sie ist als Medium wahrnehmbar (z.B. als Produkt sichtbar) und sie steht für bestimmte, vom Sender festgelegte Botschaft."⁶⁰

Ähnlich wie HÄTTY unterteilt er die Marke als Botschaft und als Medium in eine formale – wahrnehmbare Markenebene und in eine inhaltliche – nicht wahrnehmbare Markenebene, die zusammen die Identität einer Marke bilden.⁶¹ Die erste Ebene ist meist sichtbar und daher mit den Sinnen einfach wahrnehmbar. Insgesamt neun Bausteine bilden eine Marke auf der wahrnehmbaren Ebene, wobei der Markenname als wichtigster Baustein zu bewerten ist.⁶² Der Markenname ist für ADJOURI die Voraussetzung für die Markenidentität und erfüllt dabei zwei Grundkriterien:

"Ein Name identifiziert die Marke; [...]. Gleichzeitig ist ein guter Name differenzierend; er unterscheidet sich deutlich von anderen Namen."⁶³

⁵⁸ Adjouri, Büttner; 2008, S. 69-70

⁵⁹ Adjouri, Büttner, 2008, S. 70

⁶⁰ Adjouri, Büttner, 2008, S. 71

⁶¹ Vgl. Adjouri, Büttner, 2008, S. 71

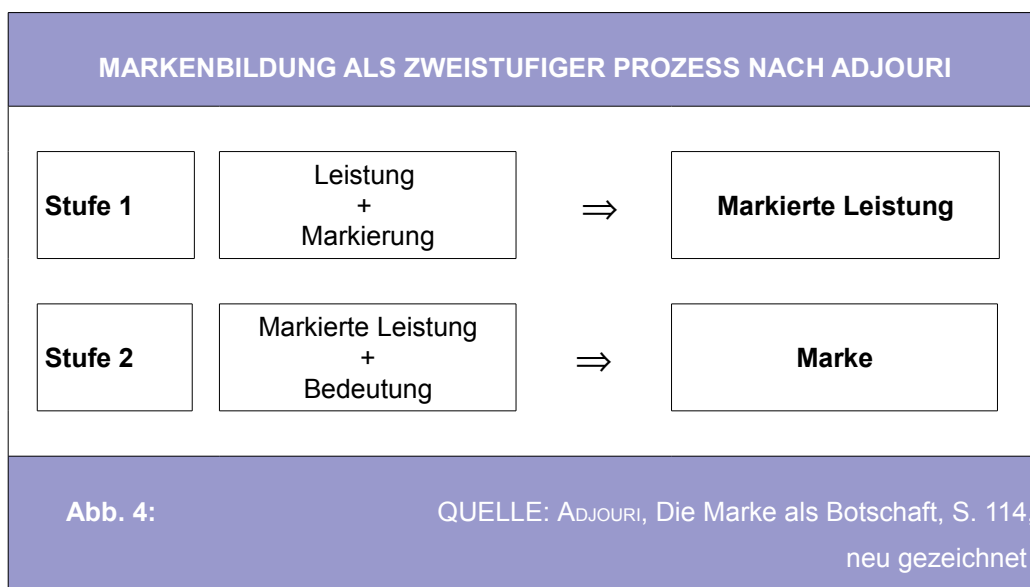
⁶² Vgl. Adjouri, Büttner; 2008, S. 72-86

⁶³ Adjouri, Büttner, 2008, S. 73

Weitere Bausteine, die Marken auf der wahrnehmbaren Eben definieren, sind das Bild-Zeichen (oder Logo), die Farbe und Schrift, das Design, auditive, olfaktorische, haptische und den Geschmackssinn ansprechende Elemente.⁶⁴

Die nicht-wahrnehmbare Ebene der Marke kann unter dem Begriff "Assoziationen" zur Marke subsumiert werden. Dabei werden in Anlehnung an Semiotik denotative (verstanden als Grundbedeutung einer Marke) und konnotative Assoziationen unterschieden.

Diese beiden Ebenen bestimmen die produktunabhängige Identität der Marke. Die Marke steht zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen als Träger von Bedeutungen. Die (marketingorientierte) Kommunikation stellt die Vermittlung von Bedeutungen zwischen Unternehmen als Sender und Bezugsgruppen als Empfänger dar.⁶⁵ Für die Markenführung bedeutet dies, dass "aus der Markenidentität [...] je nach Situation und Zielsetzung Schritte für die Ableitung der Markenstrategie, des Markenwertes, der Markenpositionierung, des Markenimages sowie der Markenbotschaft geplant und umgesetzt werden"⁶⁶ können. Folgende Grafik stellt diesen Prozess der Markenschaffung dar:



⁶⁴ Nähere Ausführungen zu den einzelnen Elementen in Adjouri, Büttner, 2008, S. 72-86

⁶⁵ Vgl. Adjouri, 2002, S. 73 ff.

⁶⁶ Adjouri, 2002, S. 89

In der ersten Phase der Markenbildung werden die formalen Kriterien wie der Name und das Bildzeichen entwickelt. Diese müssen aber bereits Assoziationen mit der Marke hervorrufen. In der folgenden zweiten Phase kommt es zur Einbindung dieser "Markierung" durch Kommunikation des Unternehmens mit den Bezugsgruppen in die inhaltliche Ebene. Genau hier entstehen Bedeutungen, welche dann die Markenidentität ausmachen.⁶⁷

⁶⁷ Vgl. Adjouri, 2002, S. 113 ff

4 MARKE UND MARKENFÜHRUNG AUS KOMMUNIKATIONSWISSENSCHAFTLICHER SICHT

Nachdem die aktuellen Ansätze zur Markenführung vor allem aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht vorgestellt wurden, soll nun erläutert werden, welchen Beitrag die Kommunikationswissenschaft zur Markenführung leisten kann. Zusammenfassend lassen sich vor allem folgende, für die Kommunikationswissenschaft interessante Ansatzpunkte erkennen:

- ✓ Die vorgestellten Paradigmen bauen auf einem einfachen Stimulus – (Objekt) – Response – Modell der Kommunikation auf, der die Marken und ihre Kommunikation nicht ausreichend erklären kann. Die aktuellen Markenführungsansätze gehen davon aus, dass ausschließlich der Markenproduzent für die Konstruktion der Botschaft verantwortlich ist. Der Rezipient spielt in dem Prozess der Markenbildung und Markenführung eine überwiegend passive Rolle. Seine “Aufgabe” ist es, lediglich zu lernen, die vom Markenproduzenten konstruierte Botschaft mit der richtigen Marke in Verbindung zu bringen.
- ✓ Der Markenführung liegt ein statisches Bezugsgruppenverständnis zugrunde. Die Markenkommunikation orientiert sich an demografischen und psychologischen Beschreibungen. Dort, wo diese versagen, geht man von einem “hybriden Konsumenten” aus. Die Bezugsgruppen wurden durch immer feinere Analyseinstrumente erforscht, was zu einer Zersplitterung in kleine, spezielle Bezugsgruppen-Nischen führte. Die Bezugsgruppenanalyse und -beschreibung entspricht in diesem Fall dem Versuch, das in Klammern dargestellte “Objekt” des S-O-R-Modelles zu erfassen und zu beschreiben.
- ✓ Im Vordergrund der Markenführungsansätze steht hauptsächlich die Kommunikation zur Marke – verstanden als Kommunikation, in der mittels

Werbung, PR, Preispolitik, Positionierung etc. Markenproduzenten das Image der Marke positiv zu beeinflussen versuchen. Die marktorientierten Ansätze stellen die Marke selbst in den Mittelpunkt, als Medium und Botschaft, womit der Weg zur Kommunikation *durch* die Marke begünstigt wurde. Auch diese Annahmen beruhen auf dem S-(O)-R-Modell. Doch die Marke ist mehr als nur eine kommunikative Brücke zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen zu verstehen.

4.1 Vom Stimulus-Response-Modell zur handlungstheoretischen Perspektive

Im letzten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts zeichnet sich ein Paradigmenwechsel im Markenverständnis ab. Das "Paradigma der Persönlichkeit wird durch das Paradigma der Kommunikation"⁶⁸ ersetzt. Allerdings steht hier die Frage nach Erreichung und Absicherung erfolgreicher Markenkommunikation im Mittelpunkt.⁶⁹ Derzeit existiert noch kein originärer kommunikationswissenschaftlicher Ansatz zur Marke. Die bestehenden Ansätze berücksichtigen nicht adäquat den Nachfrager selbst, sondern basieren auf dem Stimulus-Organismus-Response-Begriff der Kommunikation. BENTELE et al. postulieren:

"Damit sind Marken als Medien also keineswegs nur Träger 'oktroierter' Botschaften. Ihr symbolischer Mehrwert ist vielmehr von der Art der Aneignung und Verwendung der Marke durch den Konsumenten genauso abhängig wie von den Markierungsinitiativen der Hersteller."⁷⁰

Ein kommunikationswissenschaftlicher Ansatz zur Marke sollte also den Anspruch erheben, diese als einen "Prozess von interagierenden und kommunizierenden Marktakteuren"⁷¹ zu beschreiben. Markenkommunikation ist nicht als Steuerung des Konsumenten und auch nicht als Bedeutungsübertragung von intendierten Inhalten

68 Tropp, 2004, S. 16

69 Vgl. Baetzgen, 2007, S. 104

70 Bentele et. al., 2005, S. 8

71 Tropp, 2004, S. 56

zu verstehen. Denn “Markenkommunikation heißt, dass sich Konsumenten und Unternehmen innerhalb ihres jeweiligen Kognitions- bzw. Sozialbereiches aufgrund der Impulse des jeweiligen Marktpartners stets neu orientieren”⁷².

Für die Betrachtung der Marke erscheint aus dieser Sicht die handlungstheoretische Perspektive⁷³ mehr geeignet. Dabei wird die Kommunikation als ein Prozess der Bedeutungsvermittlung verstanden. Wenn Kommunikation zwischen Aktueren intentional angestrebt wird, spricht man in diesem Sinne von einer Handlung. Zu Beginn jeder Kommunikationssequenz definieren Sender und Rezipient ihre Ziele neu. Dabei besteht das allgemeine Ziel in der Bedeutungsabsicht des Senders und der Verstehensabsicht des Empfängers. Das spezielle Ziel besteht im bestimmten Motiv, das die Akteure des Kommunikationsprozesses verfolgen. Die Markenkommunikation muss als Handlung so konzipiert sein, dass sie von dem Empfänger freiwillig rezipiert wird⁷⁴. Bei der Markenkommunikation handelt es sich hauptsächlich um eine einseitig intendierte kommunikative Handlung – der Sender verfolgt als spezielles Ziel das Motiv der positiven Beeinflussung des Empfängers, die Rezeption auf der Empfängerseite erfolgt jedoch in aller Regel ohne Motiv. BAETZGEN unterstellt, “dass der Rezipient im Moment des Werbekontaktes ein Handlungsziel verfolgt, für dessen Erreichen die Rezeption werblicher Botschaften nicht notwendig ist bzw. unter Umständen sogar störend ist”⁷⁵. Allerdings passiert die Rezeption der Markenbotschaft meist in einem intendiertem Kontextrahmen:

“Durch die handlungstheoretische Perspektive rückt somit ein Problem in den Mittelpunkt, über das die verhaltenswissenschaftliche Werbeforschung allzu häufig hinwegsieht: die Tatsache, dass werbliche Botschaften für den Rezipienten im Kontext unsinnig sind und deshalb vielfach unbeachtet untergehen.”⁷⁶

Neben den durch Unternehmen strategisch intendierten Kontexten ist die Marke oft Gegenstand alltagssprachlicher Kommunikation. Die Gesellschaft spricht in diesem Sinne durch und über Marken. Für das Markenverständnis und die Markenführung heißt es, dass Marke zum zentralen Aspekt von Kommunikation wird:

72 Tropp, 2004, S. 160

73 Zur handlungstheoretischen Perspektive z.B. Burkart, 1998, S 30ff.

74 Vgl. Baetzgen, 2007, S. 39ff.

75 Baetzgen, 2007, S. 41

76 Baetzgen, 2007, S. 43-44

Markenkommunikation beschränkt sich also nicht nur auf den Einsatz einzelner Kommunikationsinstrumente (wie z.B. Werbung oder PR), sondern durch die Kommunikation als soziale Handlung zwischen Unternehmen und seinen Bezugsgruppen, sowie in und zwischen den Bezugsgruppen, wird die Bedeutung der Marke konstituiert.⁷⁷

4.2 Von statischer Persönlichkeit zum dynamischen Akteur

Die verhaltensorientierten Ansätze zur Markenführung betrachten Bezugsgruppen als statische Phänomene, welche mit Hilfe demografischer und psychografischer Parameter beschrieben werden können. Vor allem in Bezug auf den sog. "hybriden Konsumenten", der sein Verhalten der gegebenen sozialen Situation anpasst (vgl. auch Kap. 3.1), stoßen die Erklärungs- und Beschreibungsversuche an ihre Grenzen. Der Konsument ist jedoch mehr ein dynamischer Handelnder. Im Sinne des Symbolischen Interaktionismus kann der Konsument als ein Wesen verstanden werden, das seine Identität stets nach seiner sozialen Umwelt auszurichten versucht, um "stimmige Passungen zwischen äußerer und innerer Umwelt herzustellen"⁷⁸. Die Identität des Einzelnen aus einer Bezugsgruppe ist als ein kontinuierlicher Handlungsprozess zu verstehen.

Die Marke kann also als ein Gestaltssystem gesehen werden, das einerseits selbst die Botschaft ist (denotative Ebene dach ADJOURI), andererseits erst durch Kommunikation in ihrer sozialen Umwelt mit Bedeutung angereichert wird (konnotative Ebene). Durch die Entwicklung der Mediengesellschaft nimmt die Bedeutung der Markenführung auf der konnotativen Seite zu.⁷⁹ Dabei kann Markenführung nach BENTELE et. al auch folgend verstanden werden:

"Als 'Bauplan' kann dabei das Verständnis von Kommunikation als eines wechselseitigen, verflochtenen Prozesses zwischen 'Sendern' (beispielweise Unternehmen) und 'Empfängern' (beispielsweise ihren Kunden, aber auch sonstigen Bezugsgruppen) dienen, in dem über

⁷⁷ Vgl. Kastens, 2008, S. 23ff.

⁷⁸ Baetzgen, 2007, S. 114

⁷⁹ Vgl. Bentele et al., 2005, S. 9

'Medien' (beispielweise der Unternehmens-PR, aber auch journalistischer) Themen verhandelt, Sinn ausgetauscht und gestiftet sowie soziale Beziehungen konstituiert werden."⁸⁰

Damit kann Marke als ein Sozialsystem verstanden werden. T_{ROPP} geht in seiner Überlegung noch weiter:

"[...] eine Marke (sollte) nicht als eigenständiges Sozialsystem, sondern als ein einzigartiger Wissensbereich über eine Unternehmung, ein Produkt oder eine Dienstleistung aufgefasst werden [...], der von einer inhaltlich und formal konsistenten Menge hochgradig komplexitätsreduzierender Kommunikationsangebote symbolisiert wird."⁸¹

Dabei bilden die Marken im Alltag nicht die Realität ab, sondern bieten einen Realitätsentwurf an. Es sind erst die Rezipienten einer Marke, die eine ganz eigene Realität der Marke konstituieren. Damit wird das Wissenssystem Marke in einem dualen Raum mit Bedeutung versehen – einerseits wird die Bedeutung in dem kommunikativen Raum "Unternehmen" konstruiert, im Rahmen der gesellschaftlichen Kommunikation wird die Bedeutung konstituiert⁸².

"Die Marke schafft kommunikativ eine Brücke vom Anbieter zum Nachfrager, über die interagiert werden kann und ermöglicht so eine positive Differenzierung zu Wettbewerbsanbietern."⁸³

Diese Zweiteilung der Markenumwelt in interne (Unternehmen als Markenproduzenten) und externe (Rezipienten als Markennutzer) Bezugsgruppen spiegelt sich in der Markendefinition von BENTELE wieder:

"Eine 'Marke' lässt sich als Zeichenkomplex mit einer bestimmten Struktur (z.B. Verbale und visuelle Elemente) definieren, die einerseits unmittelbare Bezüge zu spezifischen Produkten oder Dienstleistungen besitzt, die sie kommunikativ repräsentieren, und andererseits Beziehungen zu den Markenbenutzern hat. Markenbenutzer sind einerseits die Markenproduzenten (Unternehmen, Marketingabteilungen, Agenturen), andererseits die Markenrezipienten, also Publika (z.B. Käufer). Marken

80 Bentele et al, 2005, S. 7

81 Tropp, 2004, S. 161-162

82 Vgl. Kastens, 2008, S. 522

83 Baumgärtner, 2004, S. 51

repräsentieren sowohl aus produktions- wie aus rezeptionsbezogener Sicht bestimmte ökonomische, vor allem aber Gebrauchs- und Kommunikationswerte (z.B. Images, Reputation). Innerhalb des sozialen Kontexts weisen Marken juristische, ökonomische, soziologische (z.B.: Kultmarken) oder psychologische Dimensionen auf.“⁸⁴

Für die Markenführung bedeutet dies, dass die Bezugsgruppen als aktive Gegenpartner in einem dynamischen, gegenseitigen Prozess der Markenentwicklung zu verstehen sind. Bezugsgruppen entwickeln sich stets weiter, in einem Prozess der Identitätsfindung in einer für das Individuum aktuellen sozialen Umwelt. Bezugsgruppen sollen daher in die Markenführung aktiv mit eingebunden werden, denn “auf dieser Grundlage (empfehlen sie) die dahinterstehende Marken ohne weitere Anreize aus eigenem Antrieb weiter“⁸⁵.

4.3 Von Zielgruppen-Nischen zu sinnvollen Kontexten

Marken sind nicht nur kommunikative Brücken zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen, sondern erfüllen eine Reihe kommunikativer Funktionen im Alltag. In diesem Prozess wird der Konsum bestimmter Marken z.B. zur Bestätigung des eigenen Selbstbildes, des eigene Wertesystems instrumentalisiert⁸⁶. Genau an diesen Lebenswelten der Bezugsgruppen muss eine erfolgreiche Markenführung anknüpfen.

“Werte sollen ganz allgemein als kulturelle, gruppenspezifische und personale Konzeptionen des Wünschenswerten definiert werden. Werte in diesem Sinn meinen nicht etwas Normatives, sie sind nicht mit dem moralisch Richtigen gleichzusetzen. [...]In diesem Sinn stehen sie mit kulturellen Mustern und dem gesellschaftlich Imaginierten [...] in Zusammenhang.“⁸⁷

Wert kann auch als ein kulturelles Konstrukt oder Konzept von etwas Erstrebenswerten (materiell oder immateriell) verstanden werden, das innerhalb einer Kultur- oder Sozialgemeinschaft Gültigkeit besitzt. Mit der kulturellen Konzeption des

⁸⁴ Bentele, 2000, zitiert in Bentele et al., 2005, S. 9

⁸⁵ Weißner, 2004, S. 22

⁸⁶ Vgl. Sedlak, 2008, S. 31

⁸⁷ Karmasin, 2007, S. 70

Wünschenswerten wird festgesetzt, "welche Werte zu einem gegebenen Zeitpunkt als wünschenswert, möglich, verboten zu sehen sind"⁸⁸. Die einzelnen sozialen Gruppen entwickeln jedoch spezifische Definition und Hierarchien, die sich in der sozialen Konzeption des Wünschenswerten spiegeln. Werden diese übergreifenden Werte als Bedürfnisse des Einzelnen konkretisiert, spricht man von individueller Konzeption des Wünschenswerten. Diese individuellen Werte steuern die Handlung jedes Einzelnen.⁸⁹

Der Konsum von Marken orientiert sich außerdem an den "Needs" und den "Wants". Die Needs decken jedoch nicht die physischen Grundbedürfnisse wie Essen oder Trinken ab, sondern viel mehr jene Bedürfnisse, die aus der Interaktion mit der sozialen Umwelt beim Individuum erwachsen. Ihre Befriedigung ist selbstverständlich und oft von einer Befriedigungsschwelle begleitet. Die Wants dagegen versuchen das Leben noch lebenswerter oder besser zu machen. Dabei handelt es sich um eine ständige Erweiterung der Lebensmöglichkeiten, die an keine Befriedigungsschwelle gebunden ist.⁹⁰ Vor allem vier Grundbedürfnisse, die starke Motivation für das individuelle Handeln auslösen, können identifiziert werden: Bedürfnis nach Bindung (Nähe, Kontakt), das Bedürfnis nach Selbstwertsteigerung (Anerkennung, Macht, Autonomie), das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle (Sicherheit, Sinn) und das Bedürfnis nach Lustgewinn (Freude, Genuss).⁹¹

Die Rezeption von Markenbotschaften gehört – zumindest in den meisten Fällen – nicht zu den Grundbedürfnissen des Rezipienten. Damit die Markenkommunikation jedoch als soziales Handeln zustande kommen kann, sollte sie so konzipiert sein, dass ihre Rezeption freiwillig geschieht. Das kann nach BAETZGEN nur dann passieren, wenn die Botschaft in einem Kontext eingebettet ist, der der aktuellen Bedürfnisbefriedigung in gegebener sozialer Umwelt angepasst wird.⁹²

88 Karmasin, 2007, S. 71

89 Vgl. Karmasin, 2007, S. 71

90 Vgl. Karmasin, 2007, S. 72 ff.

91 Vgl. system+kommunikation, www.system-und-kommunikation.de, 15.05.2009

92 Ich gehe hier von dem Ansatz der "Kontextbasierten Kommunikation" von Baetzgen aus, vgl. Baetzgen 2007

5 SEMIOTISCH – NARRATIVES MARKENMANAGEMENT

Das SNM – semiotisch – narratives Markenmanagement wurde in Zusammenarbeit der Agenturen “system – kommunikation” und “Borsche” entwickelt. Es vereint die Methoden der Semiotik und des Storytelling, wobei Storytelling – ausgehend von den narrativen Strukturen - im Grunde auch eine semiotische Methode darstellt. Der folgende Abschnitt geht näher auf das Phänomen Marke aus diesen beiden Perspektiven ein und beschreibt die Markenführung mit Hilfe beider Methoden.

5.1 Marke als semiotisches Phänomen

5.1.1 Semiotik

Semiotik kann allgemein als die Theorie der Zeichen bzw. der Zeichensysteme verstanden werden. Kommunikation im semiotischen Sinne besteht aus Semiose-Prozessen, die als Verknüpfung des Zeichen und des Bezeichneten über Bedeutung definiert werden können.

Ein Zeichen beschreibt Eco als “die Ideen des Senders, die einem Empfänger mitgeteilt werden”⁹³. Bei einem Zeichen kann man zwischen drei Komponenten unterscheiden: Das Signifikant (Zeichen), das in einer Beziehungsrelation zum Referent (das tatsächliche Objekt), und in einer Bedeutungsrelation zum Signifikat (der Vorstellung) steht. Das Signifikant ist die wahrnehmbare Komponente (z.B. das Wort “Hund”, ein Bild von einem Hund etc.). Das Signifikat ist die Bedeutung, die an das Zeichen geknüpft ist (Hund als Haustier mit vier Pfoten und Fell). Schlussendlich das Referent, das als Klasse von allen Objekten zu verstehen ist, auf die solche Bedeutung zutrifft, verstanden werden kann (Hund und nicht Katze). Die Bedeutung wird durch Denotation (nachweisbare Merkmale, über die sich eine

⁹³ Eco, 2002, S. 30 ff.

Sprachgemeinschaft einig ist) und Konnotation (subjektive Bedeutungen) konstituiert.⁹⁴

Zeichen erhalten ihre Bedeutung erst durch ihre Einbettung in semiotische Systeme (Zeichensysteme). Dabei kann zwischen den Komponenten *Semantik* (Bedeutung der Zeichen), *Syntax* (zulässige Kombinationsmöglichkeiten von Zeichen) und *Pragmatik* (Beziehungen zwischen den Zeichen und ihren Benützern) als Grundkomponenten eines solchen Systems unterschieden werden. Aus diesen drei Ebenen wird der sprachliche Code abgeleitet.⁹⁵ Im Zentrum eines Kommunikationsprozesses im semiotischen Sinne steht nicht eine isolierte Botschaft, sondern der Text.

“Die Empfänger erhalten nicht einzelne Botschaften sondern eine textuelle Gesamtheit; die Interpretationsinstrumente sind nicht perfekt strukturierte Codes, sondern eine Sammlung textueller Praktiken, die im kulturellen Kontext verankert sind; die Empfänger erhalten nie einzige Botschaft, sondern viele, sowohl synchrone als auch vom diachronen Standpunkt aus.”⁹⁶

Der Begriff Text umfasst nicht nur einzelne Codes, sondern impliziert die Einbeziehung verbaler, visueller, haptischer oder akustischer Codes. Außerdem beinhalten Texte im semiotischen Sinn auch das Implizite, das Nichtgesagte, wie z.B. die Vorstellungen des Senders über die Erwartungen des Rezipienten oder die Intentionen, welche Rezipienten dem Sender zuschreiben. Die Bedeutungskonstitution basiert also nicht nur auf der Verschlüsselung und Entschlüsselung bestimmter Codes, sondern kann als ein diskursiver Prozess verstanden werden.⁹⁷

Zeichen können in Ikone, Indexe und Symbole unterschieden werden. Ein Zeichen ist dann als Ikon zu bezeichnen, wenn es auf Grund seiner Ähnlichkeit auf das Objekt verweist (z.B. Tierlaute als Zeichen für Tiere). Index steht in einem zeitlichen und räumlichen Bezug zu einem tatsächlichen Objekt (z.B. Rauch als Zeichen für

94 Vgl. Karmasin, 2007, S. 152 ff.

95 Vgl. Karmasin, 2007, S. 158 ff.

96 Griesbeck, 1998, S. 127

97 Vgl. Griesbeck, 1998, S. 127 ff.

Feuer). Ein Symbol wird lediglich durch eine Konvention mit einem Objekt verbunden.⁹⁸

5.1.2 Semiotisches Markenverständnis

Die Marketing-Semiotik beschäftigt sich mit Zeichen, "die keinem klar definierten Zeichensatz angehören und somit vom wahrnehmbaren Individuum nicht eindeutig codiert und decodiert werden können. Es soll durch Interpretation der systemischen, systematischen und interaktiven Eigenschaften von Zeichen ihre Bedeutung ergründet werden"⁹⁹.

Nach semiotischen Ansätzen werden Marken – wie bereits in den ersten, eher wirtschaftswissenschaftlich-verhaltensorientierten Ansätzen erläutert wurde - als Symbole verstanden, die auf etwas Anderes verweisen. Marken als Symbole verweisen zum Beispiel auf Bedeutungen, Inhalte oder symbolische Zusammenhänge. Marken sind demnach als Zeichenträger zu definieren.

Die Marke kann als ein Zeichen verstanden werden, das auf Grund eines ständigen, unbewussten Bedeutungsdiskurses zwischen den Marken-Machern (Verbreitern) und den Konsumenten (Interpreten) ausgehandelt wird. Die Marke im semiotischen Sinn ist in der Lage, Gemeinschaften auf Grund gemeinsamer Bedeutungen zu konstituieren, die auf den gemeinsam gemachten Erfahrungen mit dieser basieren.¹⁰⁰

Laura OSWALD definiert Marke aus Semiotischer Sicht als "ein System von Zeichen und Symbolen, das den Konsumenten in einen imaginären/symbolischen Prozess einbindet, in dem angebotenen Produkten konkrete Werte zugeordnet werden"¹⁰¹. In diesem Prozess der Bedeutungszuordnung entsteht der Code der Marke, der sie einzigartig und von anderen Marken unterscheidbar macht. Das Zeichensystem Marke wird vom Sender codiert und vom Empfänger decodiert. Dieser Prozess der Verständigung kommt nur dann zustande, wenn beide "über ein ähnliches oder gleiches Wissenssystem von Zeichen (Syntaktik), Zeichenbedeutung (Semantik) und Zeicheninterpretation (Pragmatik)"¹⁰² verfügen. Eine Marke ist grundsätzlich immateriell und manifestiert sich nur über diverse Ausdruckssysteme, wie z.B. den

98 Vgl. Griesbeck, 1998, S. 54

99 Schütz, 2001, S. 29

100 Vgl. Andersen et al., 2005

101 Oswald, 2007, www.marketingsemiotics.com, (30.06.2009)

102 Linxweiler, 2004, S. 220

Namen, das Logo, die Farben, die Werbung als kommunikatives Umfeld. Diese Zusammenfassung generiert nicht nur die Gestalt der Marke, sondern auch das der Marke zugrundeliegende Wertesystem.¹⁰³

5.1.3 Semiotische Markenführung

Semiotische Markenführung kann als "Prozess zur Schaffung eines allgemeinen Verständnisses über ein Produkt mittels eines komplexen Zusammenspiels zwischen Marken-Machern und einem Interpreten oder einer Benutzergruppe"¹⁰⁴ verstanden werden. Semiotik eignet sich besonders gut, um die Kultur und Symbolik der Marke zu hinterfragen. Dabei kann vor allem der gesellschaftliche und kulturelle Wandel berücksichtigt werden, wie z.B. die Entstehung neuer Codes. Semiotik kann als eine Anleitung zur kulturellen Diskussion mit der Bezugsgruppe dienen, in dem sie hilft, eine Verknüpfung zwischen der Markenkultur und der Kultur der Bezugsgruppen zu schaffen.¹⁰⁵

BENTELE et al. beschreiben die Markenbildung aus semiotischer Sicht in Anlehnung an ADJOURI als einen zweistufigen Prozess:

"Die Markierung einer Leistung im eigentlichen Sinn (durch das Markenzeichen, die Verpackung, das Design etc.) und die Ausstattung der markierten Leistung mit Bedeutung. Erst dann kann in diesem Verständnis von einer "Marke" gesprochen werden. Bedeutungen dürfen dabei keinesfalls als rein virtuelle Phänomene verstanden werden, die allein den Akten der Markenmacher unterliegen. Sie werden vielmehr im gesellschaftlichen Interaktionsprozess ausgehandelt und sind von den materiellen Gegebenheiten der Leistung wie auch den Interpretationsleistungen der Konsumenten gleichermaßen abhängig."¹⁰⁶

Marken sind Zeichen, die man nicht machen kann, denn sie entstehen als historische und soziale Ereignisse. Es gibt jedoch Kommunikationsformen und Techniken, die eine Markenentstehung und -führung begünstigen können. Meistens werden mit den

¹⁰³ Vgl. Griesbeck, 1998, S. 132 ff.

¹⁰⁴ Andersen et. al, 2005, S. 59, eigene Übersetzung

¹⁰⁵ Vgl. Valentine, 2002, S. 12, unter www.warc.com downloadbar (Mai 2009)

¹⁰⁶ Bentele et al, 2005, S. 4

Kommunikationsinstrumenten schlicht Produkte bzw. markierte Leistungen im Sinne ADJOURIS beworben.¹⁰⁷

5.2 Marke als narratives Phänomen

5.2.1 Storytelling

Das Prinzip des Storytelling wurde am MIT (Massachusetts Institute of Technology) Mitte der 1990er Jahre als ein Instrument entwickelt, um Lernprozesse in Unternehmen zu dokumentieren.¹⁰⁸ Dieser erste Ansatz zielte vor allem auf die Sammlung und Weitergabe von Wissen der Mitarbeiter ab, das sonst mit jedem Personalwechsel verlorengehen würde. Später fand Storytelling Einzug im Marketing als PR- und Markenführungsinstrument. Storytelling kann als Kommunikationsinstrument sowohl für interne als auch externen Bezugsgruppen eines Unternehmens eingesetzt werden. Als Ziele des Storytelling führt HERBST an:

“Die Ziele des Storytelling sind zum einen, das Unternehmen bei wichtigen Bezugsgruppen bekannt zu machen und dieses in den Köpfen präsent zu halten, so dass es im Fall einer Entscheidung spontan erinnert wird; zum anderen tragen Geschichten dazu bei, das klare Vorstellungsbild vom Unternehmen und seinen Leistungen aufzubauen und dieses Bild langfristig und systematisch zu entwickeln.”¹⁰⁹

Das Erzählen ist dabei als ein Dialog zu verstehen. Ein wesentlicher Aspekt des Erzählens ist auch das Zuhören - als eine Art Zuwendung, durch die eine soziale Gemeinschaft aufgebaut werden kann.

“Der Erzähler lädt ein, an seiner eigenen Faszination an der erzählten Geschichte teilzuhaben. Sein Anliegen ist der Dialog mit dem Zuhörer. Damit wird Erzählen zu einer spezifischen, nämlich einer ästhetischen und

107 Vgl. Bernsau, 2005, S. 11

108 Vgl. Herbst, 2008, S. 11

109 Herbst, 2008, S. 12

zugleich sozialen Form der Begegnung.“¹¹⁰

Die vom Markenproduzenten erzählten Geschichten werden in dem sozialen Netzwerk der Bezugsgruppe weiter erzählt. Das Storytelling leistet einen wesentlichen Beitrag zur Erkennung von Zusammenhängen.

5.2.1.1 Wirkungsmechanismen des Erzählens

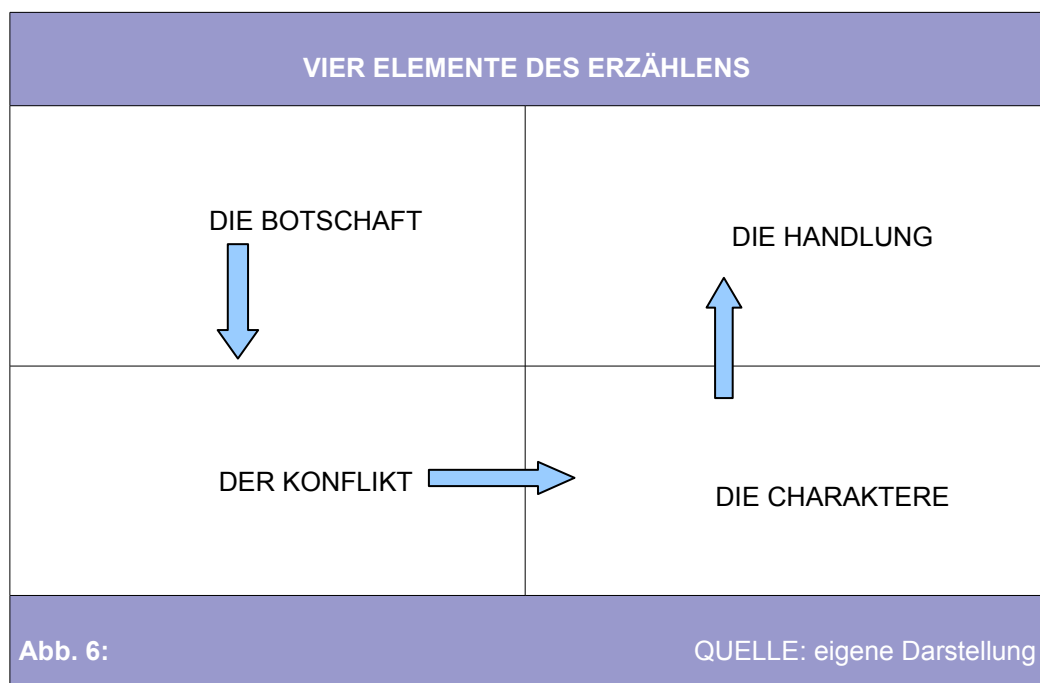
Storytelling wirkt über bestimmte Mechanismen der Wahrnehmung und durch Emotionen. Folgende Tabelle bietet eine vereinfachte Übersicht dieser Mechanismen in Anlehnung an HERBST.

WIRKUNGSMECHANISMEN DES STORYTELLING	
✓	Geschichten wirken überwiegend unbewusst
✓	Geschichten lösen starke Gefühle aus
✓	Geschichten belohnen
✓	Geschichten sind bedeutend
✓	Geschichten lösen Beteiligung aus
✓	Geschichten bestehen aus Mustern
✓	Geschichten sind stark bildhaft
Abb. 5: QUELLE: eigene Darstellung	

¹¹⁰ Foerg, Spath, 2006, S. 21

5.2.1.2 Vier Elemente des Erzählens

Allen Geschichten ist eine vergleichbare Struktur gemeinsam. Eine “gute” Geschichte besteht aus den Elementen “Botschaft, Konflikt, Charaktere und Handlung”. Bei der Entwicklung einer Geschichte können diese auch als Meilensteine eingesetzt werden.¹¹¹



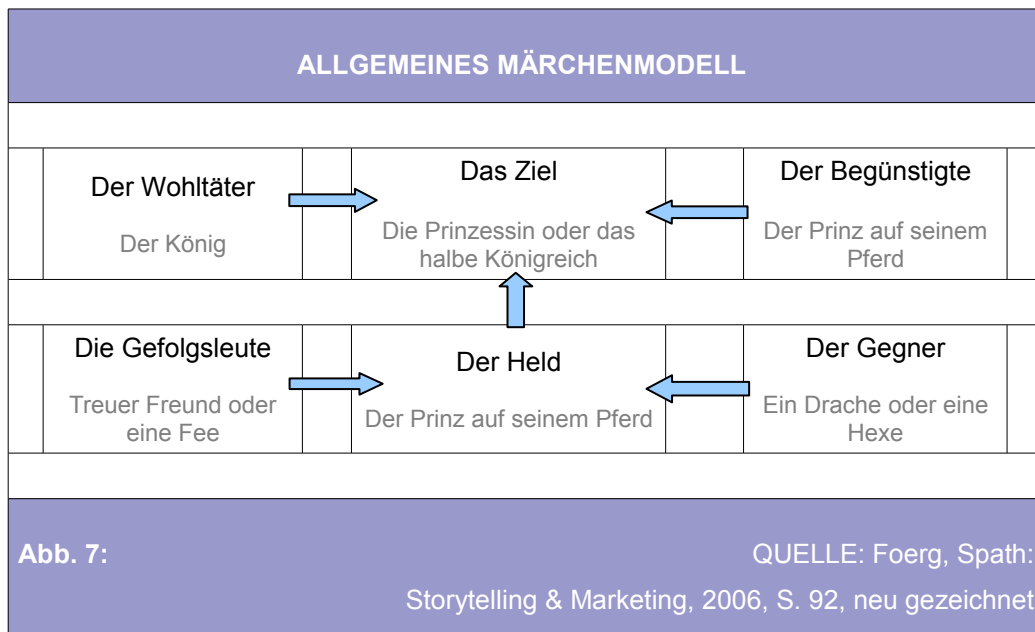
Die *Botschaft* stellt die zentrale Aussage der Geschichte dar, welche auch als Prämisse bezeichnet wird. Dabei sollte jede Geschichte nur eine Kernaussage enthalten, um klar und eindeutig zu bleiben. Man spricht allgemein auch von der Moral der Geschichte.

Der *Konflikt* ist das tragende Element einer guten Geschichte, denn genau dieser setzt die Geschichte in Gang, indem er eine angenommene Harmonie stört. Oft steht der Konflikt in einem engen Zusammenhang mit der Schwäche des Protagonisten, die ein Gegner auszunutzen versucht. Die Geschichte spielt sich in diesem

¹¹¹ Vgl.Foerg, Spath, 2006, S. 84

gegebenen Rahmen ab – zwischen der Entstehung eines Konfliktes und seiner Lösung. Der Konflikt transportiert nicht nur die Botschaft, sondern auch das Wertesystem des Erzählers.

Die wesentlichen *Charaktere* einer Geschichte (in Anlehnung an GREIMAS¹¹²) stellt folgende Grafik dar:



Eine erfolgreiche Geschichte benötigt den Helden und einen Schurken mit konträren Meinungen bzw. Einstellungen. In seinem Kampf gegen den Gegner kann der Held über seine Fähigkeiten hinaus wachsen und somit den Konflikt der Geschichte lösen. Die Rezipienten müssen dabei in der Lage sein, die Geschichte nachzuvollziehen und sich mit den Helden zu identifizieren.¹¹³

Die *Handlung* einer Geschichte sollte in drei Grundphasen ablaufen – Anfang, Mittelteil und Ende. Dabei stellen vor allem die Eröffnung der Geschichte, die Einleitung des Konflikts, der “Point of no return”, der Höhepunkt und die “Moral der Geschichte” die wesentlichen Anker für den Rezipienten dar.

112 Vgl. Foerg, Spath, 2006, S. 90ff., Budtz/Fog/Yakaboylu, 2005, S. 36 ff.

113 Vgl. Foerg, Spath, 2006, S. 91

5.2.2 Marke unter dem Aspekt des Erzählens

Marken erzählen Geschichten. Den Kern einer starken Marke bildet der Mythos, der als Legende der Marke verstanden werden kann.

“Je stärker der Mythos, desto stärker die Marke. Hinzu kommt auch noch der Faktor Zeit, denn je länger sich eine starke Geschichte entwickelt, desto einprägsamer ist der von ihr ausgelöste 'Film im Kopf'.”¹¹⁴

Für den Rezipienten repräsentiert der Mythos einer Marke “ein zusammenhängendes System mit Abläufen von Ritualen und Symbolen”¹¹⁵. Die Marke ist eine “versinnbildlichte, emotionale, rationale und kulturelle Darstellung dessen, was der Betrachter mit einem Unternehmen bzw. einem Produkt verbindet”¹¹⁶. Wesentlich ist dabei die Unterscheidung in sog. “Corporate Brands”, wenn der Name des Unternehmens durch Storytelling mit Werten und Emotionen aufgeladen wird; und “Product Brands”, wenn jener des Produktes im Mittelpunkt der Geschichte steht.¹¹⁷

Durch Geschichten entsteht Vertrauen und eine Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen, die als Grundlage einer starken Marke gesehen werden können.

“Auch Marke ist nichts anderes als eine Geschichte – oder besser gesagt: ein ganzes Bündel von Geschichten. Die Geschichte, die das Unternehmen selbst erzählt, ist aber nur ein kleiner (wenn auch wichtiger) Teil davon. Eine langfristig erfolgreiche Marke lebt in Geschichten der Kunden, der Händler, der Presse, kurz, in einer Öffentlichkeit, deren Erzählen nicht direkt vom Unternehmen, das die Markenprodukte vertreibt, kontrollierbar ist.”¹¹⁸

5.2.3 Narrative Markenführung

Markenführung in diesem Sinne ist die Entwicklung einer Geschichte zum Produkt

¹¹⁴ Foerg, Spath, 2006, S. 124

¹¹⁵ Foerg, Spath, 2006, S. 124

¹¹⁶ Foerg, Spath, 2006, S. 134

¹¹⁷ Vgl. Budtz/Fog/Yakaboylu, 2005, S. 48ff.

¹¹⁸ Frenzel/Müller/Sottong, 2004, S. 145

oder Dienstleistung. Die Geschichte sollte dabei die Kraft haben, den Nutzen und den Wert des Produktes bzw. der Dienstleistung für den Rezipienten (und potenziellen Konsumenten) zu steigern. Ausschlaggebend sind Geschichten, welche einerseits bekannt sind (Erwartungswert) und solche, welche bereits erlebt wurden (Erfahrungswert).

“Es soll eine Kommunikation stattfinden, die im Kopf des Zuhörers Bilder erzeugt, wenn möglich mit einem hohen Identifikationsfaktor. Die Methodik des Storytelling liefert dabei eine Struktur, anhand welcher ein individuell angepasster Leitfaden erstellt werden kann.”¹¹⁹

Dabei braucht jedes Unternehmen eine “Core-Story”, die sich als Leitfaden über die gesamte Kommunikation des Unternehmens zieht. Die gesamte Unternehmenskommunikation leitet sich von der Core-Story ab. Alle Anekdoten, alle Geschichten, die über das Unternehmen erzählt werden, nähren die Werte und Emotionen der Core-Story.¹²⁰ Die Core-Story beinhaltet die wichtigsten Unternehmenswerte und gibt ihnen einen kontextuellen Rahmen. Das Ziel der Core-Story ist die Schaffung einer Übereinstimmung zwischen dem Eigenbild des Unternehmens und der Vorstellung seiner Bezugsgruppen über dieses. Die wertvollsten Informationen zur Core-Story (z.B. Werte und Unternehmenskultur) können aus den Geschichten der Mitarbeiter und der wichtigsten Bezugsgruppen abgeleitet werden.

“Der entscheidende Punkt, das wesentliche Kriterium, das Begebenheiten zu Geschichten macht, die weitererzählt werden und wirken, ist: Sie machen einen Unterschied.”¹²¹

Der Unterschied ist dabei die Information, die vermittelt wird. D.h., der Zuhörer einer Geschichte weiß im Nachhinein etwas Neues. Geschichten machen die Markenführung lebendig und authentisch. Dabei dürfen die Geschichten nicht bei den Vorstellungen der Markenproduzenten ansetzen, sondern müssen sich an den Bedürfnissen der Zuhörer orientieren.¹²² Menschen haben ein Bedürfnis, gute

119 Foerg, Spath, 2006, S. 22

120 Vgl. Budtz/Fog/Yakaboylu, 2005, S. 60ff.

121 Frenzel/Müller/Sottong, 2004, S. 131

122 Frenzel/Müller/Sottong, 2004, S. 135 ff.

Geschichten zu hören. Damit aber nicht nur die Geschichte in Erinnerung bleibt, sollte die Marke der klare Held jeder Geschichte sein.

Für eine langfristige erfolgreiche Markenführung auf Basis des Storytelling sind zwei Faktoren ausschlaggebend. Einerseits müssen die Marke und ihre Käufer als Geschichten im Unternehmen zirkulieren. Andererseits ist es für die Markenführung wichtig, dass Unternehmen in einem aktiven Austausch mit ihrer Umwelt stehen, um Veränderungen rasch erkennen und einschätzen zu können. Geschichten, die ins Unternehmen von außen Einzug finden und unter den Mitarbeitern erzählt und weitergedacht werden, können genutzt werden, um die "alternde" Marke an neue Bezugsgruppen-Mentalitäten anzupassen.¹²³ Damit geht Markenführung einen Schritt weg von der Positionierung hin zur Thematisierung.

¹²³ Vgl. Frenzel/Müller/Sottong, 2004, S. 150-162

6 DAS ÖSTERREICHISCHE UMWELTZEICHEN FÜR TOURISMUSBETRIEBE

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit dem Österreichischen Umweltzeichen für Tourismusbetriebe (UZTB), an dessen Beispiel das Semiotisch-Narrative Markenmanagement in seiner Eignung als kommunikationswissenschaftlicher Ansatz zur Markenführung eruiert wird. Ich habe das UZTB als Beispiel gewählt, da es eine Marke mit hohen kommunikativen Anforderungen ist:

- die Zielgruppe ist sehr heterogen, Kommunikationsmaßnahmen, die auf dem klassischen Zielgruppenverständnis basieren, können daher immer nur einen Bruchteil der potenziellen Rezipienten erreichen
- es existiert kein explizites Werbebudget, die Aufgabe des Marketing besteht darin, Kommunikationsmaßnahmen mit großer Wirkung und geringem finanziellen Aufwand zu setzen
- nur wenn die Zeichennutzer das UZTB als Marke mittragen und aktiv bewerben, kann die Bekanntheit bei den Konsumenten gesteigert werden, dazu muss der Wert der Marke für die Zeichennutzer erkenntlich werden

Das UZTB ist eine besondere Marke. Diese Besonderheiten sollen daher auch in diesem Abschnitt näher erklärt werden. Nach einer kurzen Vorstellung des UZTB wird dann deswegen die Marke “Österreichisches Umweltzeichen für Tourismusbetriebe” in ihrer Rolle als staatliches Gütezeichen näher erklärt und gegenüber anderen Labels und Kennzeichnungen im Tourismus abgegrenzt. Die Geschichte des Umweltzeichens sowie seine Abgrenzung zur Konkurrenz sind wesentlich für die weitere Analyse.

6.1 Zur Entstehung, Bedeutung und Leitbild

6.1.1 Entstehung und Symbolik des Umweltzeichens

Das steigende Interesse am Thema Umweltschutz führte bereits Mitte der 1980er Jahre zu den ersten Diskussionen über die Einführung eines Österreichischen Umweltzeichens als eine umfangreiche umweltrelevante Produktkennzeichnung. Doch erst nach einem 4. Anlauf schaffte das Österreichische Umweltzeichen den Sprung in die Existenz und wurde dann 1990 der Öffentlichkeit präsentiert.

Die graphische Gestaltung trägt die eindeutige Handschrift des Künstlers Friedensreich Hundertwasser, der die Entwürfe dem Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie (Anm.: heute ist das "Lebensministerium" – das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft Träger des Österreichischen Umweltzeichens) zur Verfügung gestellt hat. Das Umweltzeichen wurde dann als Verbandsmarke nach dem Markenschutzgesetz angemeldet und gleichzeitig auch als Gütezeichen gemäß der Gütezeichenverordnung 1942 genehmigt.¹²⁴ Das Logo symbolisiert dabei Erde, Wasser, Natur und Luft als Elemente der Ökologie.¹²⁵ Das Umweltzeichen stellt einen Erdball dar, der von einem Ring umgeben ist. Dieser Ring ist in kleinere Sektoren geteilt, wobei in jedem Sektor ein Buchstabe aus dem Wort "Umweltzeichen" platziert ist. Rund um diesen Erdball wachsen Bäume, die mit den Farben grün und blau als Symbole für Vegetation und Luft stehen. Farblich überwiegt grün (für die relative Umweltfreundlichkeit der Produkte in mehreren Kategorien), weiter blau (Luft und Wasser), braun (Boden, Pflanzen, Tiere), rot (Energie) und gelb (Lärmschutz).¹²⁶

6.1.2 Leitbild des Österreichischen Umweltzeichens

Das Umweltzeichen-Team formulierte seine Leitgedanken für die Umsetzung wie folgt:

¹²⁴ Vgl. Schuster (Hg.), 1991, S. 13

¹²⁵ Quelle: www.umweltzeichen.at/article/archive/15169; 11.06.2009

¹²⁶ Vgl. Gronert, Becker-Lamers, o.J., S. 44-45

LEITBILD DES ÖSTERREICHISCHEN UMWELTZEICHENS	
Höhere Lebens- und Umweltqualität:	– mehr Umweltvorsorge – mehr Gesundheitsvorsorge – hohe Produktqualität – ethische Fundierung und Verantwortung
Klare und transparente Information:	– Entscheidungshilfe für KonsumentInnen und BeschafferInnen "auf einen Blick" – Umweltinformation für die Hersteller – Handlungswissen für Multiplikatoren
Hohe Aussagekraft:	– staatlich und unabhängig – objektive und überprüfbare Kriterien – ganzheitliche Bewertung umweltschonender Produkte und Dienstleistungen – immer aktuell
Umweltpolitik in Eigenverantwortung der Unternehmen:	– besondere Auszeichnung für freiwillige Umweltleistungen – Unterstützung und Förderung einer nachhaltigen Produktion
Zusammenarbeit auf höherem Niveau:	– mit Umwelt- und Produktauszeichnungssystemen – mit Umweltmanagementsystemen EMAS & ISO 14001 – Marketing-Kooperationen
Besseres Service:	– Unterstützung der ZeichennutzerInnen (Zertifizierung, Marketing,) – für die ökologische Beschaffung
Abb.8: QUELLE: Eigene Darstellung anhand der Leitbilddefinition unter www.umweltzeichen.at/article/articleview/51857/1/15169/ , 11.06.2009	

Das Leitbild verdeutlicht die ganzheitliche Betrachtungsweise des Umweltzeichens mit den wesentlichen Dimensionen "Umwelt", "Ethik", "Soziales" und "Qualität".

6.1.3 Ziele und Bedeutung des Österreichischen Umweltzeichens

Das Österreichische Umweltzeichen verfolgt zwei wesentliche Ziele. Einerseits bietet es eine *Orientierungshilfe für den Konsumenten*, d.h. die Kennzeichnung der Waren und Dienstleistungen mit dem Umweltzeichen soll die Aufmerksamkeit des Konsumenten auf die umweltfreundlicheren Produkte aus dem Angebot lenken und die "zunehmende Komplexität der ökologischen Umwelt zu reduzieren"¹²⁷. Andererseits soll das Umweltzeichen als *Motivation für Anbieter* (inkl. des Handels) dienen, bei der Entwicklung und dem Angebot von Produkten auf geringere Umweltbelastungen zu achten¹²⁸.

Um diese Ziele erfüllen zu können, müssen einige Grundvoraussetzungen erfüllt sein:

a) politische Voraussetzungen: die Politik muss Interesse an Umweltschutzaufgaben haben, sowie Umweltbelange als eine wichtige Wirtschaftsaufgabe sehen.

b) unternehmerische Voraussetzungen: Unternehmen müssen davon überzeugt sein, dass sich Umweltengagement auch wirtschaftlich auszahlt.

c) gesellschaftliche Voraussetzungen: das Umweltzeichen als Marketinginstrument kann nur dann funktionieren, wenn in der Bevölkerung ein hohes Umweltbewusstsein besteht und der Kauf von gekennzeichneten Produkten zum eigenen Beitrag zum Umweltschutz wird.¹²⁹

¹²⁷ Gronert, (o.J.), S. 6

¹²⁸ Vgl. Sedlar, 1993, S. 2ff.

¹²⁹ Vgl. Landmann, 1999

6.2 Österreichisches Umweltzeichen für Tourismusbetriebe

Die Richtlinie für das Österreichische Umweltzeichen für Tourismusbetriebe wurde im Jahre 1995 erarbeitet und 1996 wurden die ersten Betriebe nach dieser ausgezeichnet. Betriebe, welche mit dem Österreichischen Umweltzeichen zertifiziert sind, vereinen hohe Umweltstandards mit wirtschaftlichem Erfolg und hoher Dienstleistungsqualität. Mit dem bundesweiten Umweltzeichen wurde für touristische Dienstleister im Beherbergungs- und Gastronomiebereich eine Möglichkeit geschaffen, ihr Umweltbewusstsein und -handeln auch nach Außen zu präsentieren.¹³⁰

Das Österreichische Umweltzeichen für Tourismusbetriebe kann für Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe sowie für Campingplätze vergeben werden. Ein Kriterienkatalog, der durch den Verein für Konsumenteninformation entworfen und im Umweltzeichenbeirat beschlossen wird, legt für die Dauer von 4 Jahren verbindliche Anforderungen an Kandidaten fest. Die Kriterien umfassen alle Umweltaspekte eines Tourismusbetriebs, vom Abfallmanagement, über Energiesparen bis zu gesunder Ernährung und umweltfreundlicher Anreise. Nach der Erfüllung aller Musskriterien und der Mindestpunktezahl im Soll-Kriterien-Bereich können Betriebe zur Prüfung antreten, in der ein unabhängiger Gutachter die Erfüllung der Anforderungen vor Ort verifiziert. In der Umsetzungsphase arbeiten Kandidaten vorzugsweise mit eigens dafür ausgebildeten und befugten Beratern zusammen, die sie auf dem Weg zum Umweltzeichen begleiten.¹³¹

Mit einem positiven Gutachten und einer Freigabe durch den Verein für Konsumenteninformation beginnt die Zeichennutzungsperiode für den Lizenznehmer, die auf 4 Jahre festgelegt wurde. Nach Ablauf dieser Periode muss der Betrieb eine Folgeprüfung bestehen, in der die Einhaltung der jeweils aktuellen Richtlinie überprüft wird.

Ein gültiger Vertrag mit dem Lebensministerium erlaubt dem Betrieb die Nutzung des

¹³⁰ Vgl. MTS, 1998, S. 52

¹³¹ Vgl. www.umweltzeichen.at, 11.06.2009

Umweltzeichen-Logos. Außerdem werden für die Betriebe diverse Marketingaktivitäten angeboten. Zu den regelmäßigen Aktivitäten zählen u.A. eine Homepage, jährliche erscheinender Betriebe-Katalog, ein gemeinsamer Umweltzeichen-Stand auf der Ferien-Messe in Wien.

6.3 Österreichisches Umweltzeichen für Tourismusbetriebe als Marke

Um das Österreichische Umweltzeichen für Tourismusbetriebe als Marke definieren zu können, muss vorher auf die Besonderheiten dieses Labels eingegangen werden. Im folgenden Abschnitt wird das Umweltzeichen für Tourismusbetriebe zuerst in seiner Funktion als *Gütesiegel* beschrieben und gegen andere Qualitätskennzeichnungen im Tourismus abgegrenzt.

6.3.1 Zum Begriff “Gütezeichen”

In den vergangenen Jahren ist eine Flut an diversen Gütezeichen, Gütesiegeln, Labels, Verbandsmarken, Qualitätssiegeln und Prüfmarken entstanden, die den Konsumenten Zusatzleistungen eines Produktes oder einer Dienstleistung kommunizieren können. Im Folgenden soll die Definition eines Gütezeichens in Abgrenzung zu den sonstigen Begriffen dargestellt werden. Die Definition wird sich auf den österreichischen Markt beziehen.

Im deutschsprachigen Raum wird oft zwischen Gütezeichen, Gütesiegeln und Verbandsmarken unterschieden. Die rechtlich am schwächsten geregelte Form stellen in Österreich die sog. *Gütesiegel* dar. Hierbei handelt es sich um “...ungeschützte Marketingsymbole oder eingetragene Marken, die nicht zwangsweise Kriterien der Qualität und Güte erfüllen müssen”¹³². Gütesiegel werden nicht zwingend nach überprüfbaren Kriterien vergeben und weisen auf kein

¹³² Müller, 2004, S. 301

wirkliches Qualitätsversprechen hin. Gütezeichen im weiteren Sinne stellen sog. *Verbandsmarken* dar. Diese sind “von einem Verein mit entsprechenden Statuten gemäß dem österreichischen Markenschutzgesetz 1970 eingetragen und damit geschützt”¹³³. Für das berechnigte Tragen der Verbandsmarke müssen in den Statuten Kriterien verankert sein, die jedoch nicht zwingend Aussagen zur Güte oder Qualität beinhalten müssen, sondern auch einen Bezug zur Regionszugehörigkeit haben können¹³⁴. Schließlich bezeichnen *Gütezeichen* im engeren Sinn jene Auszeichnungen, welche “über die Beschaffenheit und Güte eines Produktes, einer Dienstleistung, oder eines Betriebes Aufschluss geben”¹³⁵. Nach der Gütezeichenverordnung von 1942 ist ein Gütezeichen als ein Zeichen definiert, das als Verbandsmarke gemäß Markenschutzgesetz 1970 registriert und dazu bestimmt ist, Produkte oder Leistungen von Industrie, Gewerbetreibenden und Dienstleistern hinsichtlich ihrer Qualität zu kennzeichnen. Die Führung eines Gütezeichens bedarf einer Genehmigung des BMWA, im Bereich der landwirtschaftlichen Urproduktion des BMLFUW¹³⁶. Dabei handelt es sich hauptsächlich um grafische oder schriftliche Markierungen an Produkten oder Dienstleistungen, die darauf hinweisen, dass das Produkt oder die Dienstleistung in ihrer Beschaffenheit die erwartete “Güte” oder “Qualität” erfüllt oder übersteigt¹³⁷. Für dieses Qualitätsversprechen müssen verbindliche Qualitätskriterien vorhanden sein, welche periodisch aktualisiert und überprüft werden.

6.3.2 Sonderform der Gütezeichen: Umweltzeichen und Eco-Labels

Als Gütezeichen können jene Umweltzeichen (unter diesem Begriff werden im Weiteren Umweltzeichen, Eco-Labels, Öko-Labels u.ä. Bezeichnungen zusammen gefasst) definiert werden, die meist von staatlichen oder sonstigen unabhängigen Stellen verliehen werden und als “sanfte bzw. weiche Instrumente der Umweltpolitik”¹³⁸ zur Förderung umweltfreundlicher Produkte eingestuft werden

¹³³ Müller, 2004, S. 301

¹³⁴ Müller, 2004, S. 301

¹³⁵ Müller, 2004, S. 301

¹³⁶ Vgl. Verordnung über Güte-, Prüf-, Gewähr- und ähnliche Zeichen (Gütezeichenverordnung). Vom 9. April 1942. StF: dRGBI. I S 273/1942; idF: BGBl. I Nr. 191/1999 (1. BRBG) (NR: GP XX RV 1811 AB 2031 S. 179. BR: AB 6041 S. 657.)

¹³⁷ Vgl. Müller, 2004

¹³⁸ Mück, 1997, S. 2

können.

Das deutsche Bundesumweltamt definiert das Umweltzeichen (Anm.: hier ist das deutsche Umweltgütesiegel 'Blauer Engel' gemeint) als

“eine Auszeichnung für solche Produkte, die sich im Vergleich zu anderen, demselben Gebrauchszweck dienenden Produkten

- bei einer ganzheitlichen Betrachtung,
- unter der Berücksichtigung aller Gesichtspunkte des Umweltschutzes, einschließlich eines sparsamen Rohstoffeinsatzes, durch besondere Umweltfreundlichkeit auszeichnen, ohne dass
- sich dadurch die Gebrauchstauglichkeit wesentlich verschlechtert oder
- ihre Sicherheit beeinträchtigt wird.”¹³⁹

Eine bedeutende definitorische Unterscheidung für die qualitativ sehr unterschiedlichen Umweltzeichen liefert die ISO 14001 Normenfamilie “Zur Umweltkennzeichnung und -deklarationen”, in der drei Typen der Umweltzertifizierung definiert werden.

Die Norm ISO 14024 “Umweltkennzeichnungen und -deklarationen - Umweltkennzeichnung Typ I - Grundsätze und Verfahren” gibt die allgemeingültigen Regelungen für die Vergabe von Eco-Label Systemen vor. Das wesentliche Kriterium eines Umweltgütezeichens dieses Typus ist die Vergabe durch unabhängige Körperschaften. Ein formalisiertes Verfahren (z.B. eine verbindliche Richtlinie) hält die für die Auszeichnung relevanten Umweltauswirkungen sowie die zu erfüllenden Leistungsmerkmale fest. Der deutsche “Normenausschuss Grundlagen des Umweltschutzes” schreibt auf seiner Homepage:

¹³⁹ Staupe, 1991, S. 23

“Durch die Auszeichnung eines Produktes mit Umweltzeichen soll demonstriert werden, dass der Lebensweg des betreffenden Produktes untersucht wurde, und es aufgrund seiner geringeren Wirkung auf die Umwelt innerhalb einer bestimmten Produktkategorie vorzuziehen ist.”¹⁴⁰

Diese Kennzeichnung wird in Form eines Symbols oder eines Logos auf Produkten oder Dienstleistungen sichtbar gemacht. Nur Produkte mit besonders hoher Umweltperformance werden ausgezeichnet. Die Anforderungen werden regelmäßiger Überarbeitung unterzogen, so dass immer nur ein bestimmter Prozentsatz der am Markt befindlichen Produkte dieses Logo bzw. Zeichen tragen kann. “Auf diese Weise werden Produkte gekennzeichnet, die unter Umweltaspekten innerhalb bestimmter Produktkategorien vorzuziehen sind.”¹⁴¹ Bei den Anforderungen handelt es sich meistens um Grenzwerte oder qualitative Anforderungen, die für eine Kategorie vergleichbarer Produkte erarbeitet werden. Die Anforderungen sind sehr hoch gestellt, so dass nur wenige Produkte diese erfüllen können, womit wiederum der Wert dieser Auszeichnung steigt. Solche Kennzeichen genießen eine hohe Glaubwürdigkeit beim Endverbraucher.¹⁴²

“Diese Zeichen, die eine einfache, auf den Punkt gebrachte Botschaft vermitteln, richten sich an den Endverbraucher.”¹⁴³ Durch die Kennzeichnung von Produkten oder Dienstleistungen mit Umweltzeichen diesen Typus soll für Endverbraucher die Identifizierung jener Waren und Angebote erleichtert werden, die “innerhalb einer bestimmten Produktkategorie unter Umweltaspekten vorzuziehen sind”¹⁴⁴.

“Das übergeordnete Ziel von Umweltkennzeichnungen und -deklarationen ist, durch Mitteilung von überprüfbaren, genauen und nicht irreführenden Angaben zu Umweltaspekten Angebot und Nachfrage von Produkten zu unterstützen, die weniger Umweltbelastungen verursachen, wodurch das

140 Quelle: <http://www.nagus.din.de>; 08.05.2009

141 ÖNORM ISO 14024:2000; Österreichisches Normungsinstitut 2002

142 Quelle: <http://www.nagus.din.de>; 08.05.2009

143 Quelle: <http://www.nachhaltigesbauen.de/normung-zur-nachhaltigkeit-im-bauwesen/umweltproduktdeklaration.html>; 08.05.2009

144 ÖNORM ISO 14024:2000; S. 3

Potential von marktgetriebenen kontinuierlichen Umweltverbesserungen angeregt wird.“¹⁴⁵

Umweltzeichen des Typ I besitzen die Stärke, den Markt nachhaltig zu beeinflussen. Sie dienen den Anbietern als Instrument zur Positionierung gegenüber der Konkurrenz, aber sie können auch die eigene Marke aufwerten. Für den Konsumenten stellen sie eine sichere Hilfe bei der Kaufentscheidung dar. Zu dieser Kategorie der Gütesiegel zählt z.B. das EU Eco Label, das Österreichische Umweltzeichen,

Die *Umweltkennzeichnung Typ II* wird in der Norm ISO 14021 *"Umweltkennzeichnungen und -deklarationen - Umweltbezogene Anbietererklärungen"* geregelt. Diese Norm "gibt Rahmenbedingungen für Umweltaussagen vor, die Hersteller auf Verpackungen oder in Broschüren für ihre Produkte verwenden können"¹⁴⁶. Sie können für "jede Art der Deklaration von Umwelteigenschaften eines Produktes eingesetzt werden, sofern eine Reihe von Einschränkungen berücksichtigt werden"¹⁴⁷. Die hier definierten Formulierungen dienen einer glaubwürdigen Informationsvermittlung an den Endverbraucher. Die Verantwortung für die Aussagen obliegt dem Hersteller selbst. Dieser kann freiwillig seine Aussagen einer unabhängigen Kontrolle unterziehen.

Umweltkennzeichnungen dieses Typus weisen auf bestimmte Umweltaspekte hin und stellen somit Orientierungshilfen für die Kaufentscheidung dar. Sie können aber auch, wenn keine objektiven Kontrollen und Überprüfung gewährleistet sind, Gefahr laufen, irreführende Informationen an den Konsumenten zu vermitteln.

Die Norm ISO 14025 *"Umweltkennzeichnungen und -deklarationen - Umweltdeklarationen Typ III – Grundsätze und Verfahren"* legt die Grundsätze und Verfahren fest, nach denen Umweltdeklarationsprogramme und Umweltdeklarationen erstellt werden. "In dieser Umweltdeklaration wird eine

¹⁴⁵ ÖNORM ISO 14024:2000, S. 4

¹⁴⁶ Quelle: <http://www.nagus.din.de>; 08.05.2009

¹⁴⁷ Quelle: <http://www.nachhaltigesbauen.de/normung-zur-nachhaltigkeit-im-bauwesen/umweltproduktdeklaration.html>; 08.05.2009

systematische und umfassende Beschreibung der Umweltleistung des Produktes oder der Dienstleistung ohne Wertung direkt veröffentlicht. Der Nutzer dieser Information muss seine eigenen Maßstäbe zur Bewertung der deklarierten Sachverhalte wie CO₂-Bilanz, Abfallträchtigkeit, Landverbrauch oder Artenschutz anwenden.

Diese umfängliche Deklaration eignet sich zur detaillierten Information von Geschäftspartnern. Sie richtet sich zum Beispiel an Einkäufer, Beschaffer, Produktmanager und Produktentwickler. Sie kann das Marketing und die Kommunikation mit Investoren und anderen Anspruchsgruppen unterstützen.”¹⁴⁸

Solche Kennzeichnungen sind – sobald diese als Verbandsmarke eingetragen wurden, im Sinne der Internationalen Vereinigung für den Schutz des Geistigen Eigentums (AIPPI) als "Gewährleistungszeichen" zu verstehen, "welche verwendet werden, um zu bescheinigen, daß die Waren oder Dienstleistungen gewisse Eigenschaften oder Qualitäten aufweisen"¹⁴⁹.

6.3.3 Kommunikationsanforderungen an Umweltzeichen

Das Österreichische Umweltzeichen für Tourismusbetriebe ist - wie alle nationalen Umweltzeichen - ein Umweltzeichen des Typ I. Diese gelten als Gewährzeichen innerhalb eines staatlichen Rechtsbereichs. Kommunikativ stehen sie jedoch in direkter Konkurrenz mit den privat vergebenen und nicht unabhängig kontrollierten Umweltzeichen des Typ II¹⁵⁰. Umweltzeichen können als Kommunikationsinstrumente verstanden werden:

“Produktbezogene Umweltinformationen sind für Unternehmen ein bedeutendes Instrument, um Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Stakeholdern zu verbessern. Durch die positive Kennzeichnung von

148 Quelle: <http://www.nachhaltigesbauen.de/normung-zur-nachhaltigkeit-im-bauwesen/umweltproduktdeklaration.html>; 08.05.2009

149. Quelle: <https://www.aippi.org/download/comitees/72/RS72German.pdf> , 15.06.2009

150 Vgl. Gronert,(o.J.), S. 8

Produkten und durch das Bereitstellen von qualitativ hochwertigen Informationen können Unternehmen ihre Glaubwürdigkeit erhöhen und die umweltbezogene Eigenverantwortung dokumentieren. Diese Informationen lassen sich als Beitrag zur Umwelt- und Produktqualität verstehen.“¹⁵¹

In der *Grundsatznorm ISO 14020* werden 9 Prinzipien “zur produktbezogenen Umweltinformation beschrieben. Diese sollten der Maßstab sein, an dem sowohl die Unternehmen ihre Umweltaussagen und die von ihnen gewählten Kommunikationsinstrumente messen sollten, als auch Richtschnur, an der die Unternehmen selbst beurteilt werden.“¹⁵²

1) *Korrekte Angaben*: Aussagen über Umwelteigenschaften eines Produktes müssen genau, überprüfbar und zutreffend sein, Irreführung ist untersagt.

2) *Handelshemmnisse vermeiden*: Die Vergabeanforderungen an Umweltzeichen dürfen keine Hemmnisse für den Handel bedeuten.

3) *Nachprüfbare Methoden*: Aussagen, die über Umweltaspekte eines Produktes getätigt werden, müssen auf nachprüfbaren und anerkannten wissenschaftlichen Grundlagen basieren.

4) *Informationen für Stakeholder*: Informationen über Verfahren, Methoden, Kriterien und Annahmen müssen allen interessierten Öffentlichkeiten frei zugänglich sein.

5) *Lebensweg des Produktes*: Die Entwicklung eines Umweltzeichens muss alle Abschnitte des Produktlebenszyklus berücksichtigen.

6) *Innovationshemmnisse vermeiden*: Ein Umweltzeichen darf Innovationen mit gleicher oder besserer Umweltperformance nicht in ihrer Entwicklung hemmen.

7) *Maß halten*: Verwaltungsaufwand und Informationsanforderungen, welche sich auf die Umweltaussagen über Produkte beziehen, müssen auf das erforderliche Maß

¹⁵¹ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, 2004, S. 8

¹⁵² Quelle: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AnglID=1&StlID=446057&DstlID=0; 08.05.2009

beschränkt sein.

8) *Offene Beratungen*: Die Entwicklung eines Umweltzeichens muss in offener Diskussion mit den interessierten Gruppen erfolgen.

9) *Informationen für den Konsumenten*: Relevante Informationen über Umweltaussagen müssen dem Konsumenten frei zugänglich sein.

Botschaften mit Umweltrelevanz sind dann nützlich und wirksam, wenn sie "verlässliche und bedeutsame Informationen"¹⁵³ transportieren.

6.3.4 Qualitätszeichen im Tourismus

Die Qualität einer touristischen Dienstleistung ist nur schwer erfassbar, vor allem kann diese erst nach dem Konsumakt beurteilt werden. BRUHN/HADWICH sprechen in diesem Zusammenhang von einer Informationsasymmetrie, die zu Lasten des Kunden fällt und für Anbieter touristischer Dienstleistungen ein gravierendes Problem darstellt. Um die Qualität für den Konsumenten greifbar und sichtbar zu machen, müssen kommunikative Maßnahmen (wie z.B. Werbung) durch glaubhafte Signale ergänzt werden. Dienstleistungskonsumenten suchen nach Beurteilungskriterien, die in Form klar abgehobener und einfach zu identifizierender Merkmale geboten werden¹⁵⁴. BRUHN/HADWICH gehen dabei von folgender Definition aus:

"Ein Qualitätszeichen bei touristischen Dienstleistungen ist ein vom (potenziellen) Kunden wahrgenommenes Versprechen über die Fähigkeit eines Tourismusanbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürfenden touristischen (Teil-)Leistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Niveau zu erstellen."¹⁵⁵

Die unterschiedlichen Qualitätszeichen sind immer als ein Versprechen zu verstehen,

¹⁵³ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, 2004, S. 11

¹⁵⁴ Vgl. Bruhn/Hadwich, 2004, S. 9

¹⁵⁵ Bruhn/Hadwich, S. 11

Erfüllung bestimmter Kriterien durch den Betrieb zu garantieren. Qualitätszeichen können entweder prozessorientiert (dynamisch) oder kriterienorientiert (statisch) entwickelt werden, dabei entweder Einzelkriterien oder einen Kriterienkatalog erfüllen. Qualitätszeichen stehen entweder für einen Mindestqualitätsstandard oder für eine Qualitätsklasse. Sie werden entweder von Außen durch Dritte vergeben oder durch die Organisation selbst. Man kann zwischen Zertifizierungen (z.B. EMAS; ISO-Standard), Klassifizierungen (z.B. Sterne), Siegel oder Labels (z.B. Umweltzeichen) und Prämierungen oder Auszeichnungen (z.B. European Quality Award) unterscheiden, die sich hinsichtlich der Anforderungen und des Auditing unterscheiden.¹⁵⁶

¹⁵⁶ Vgl. Dreyer/Freyer; 2004, S. 63-92

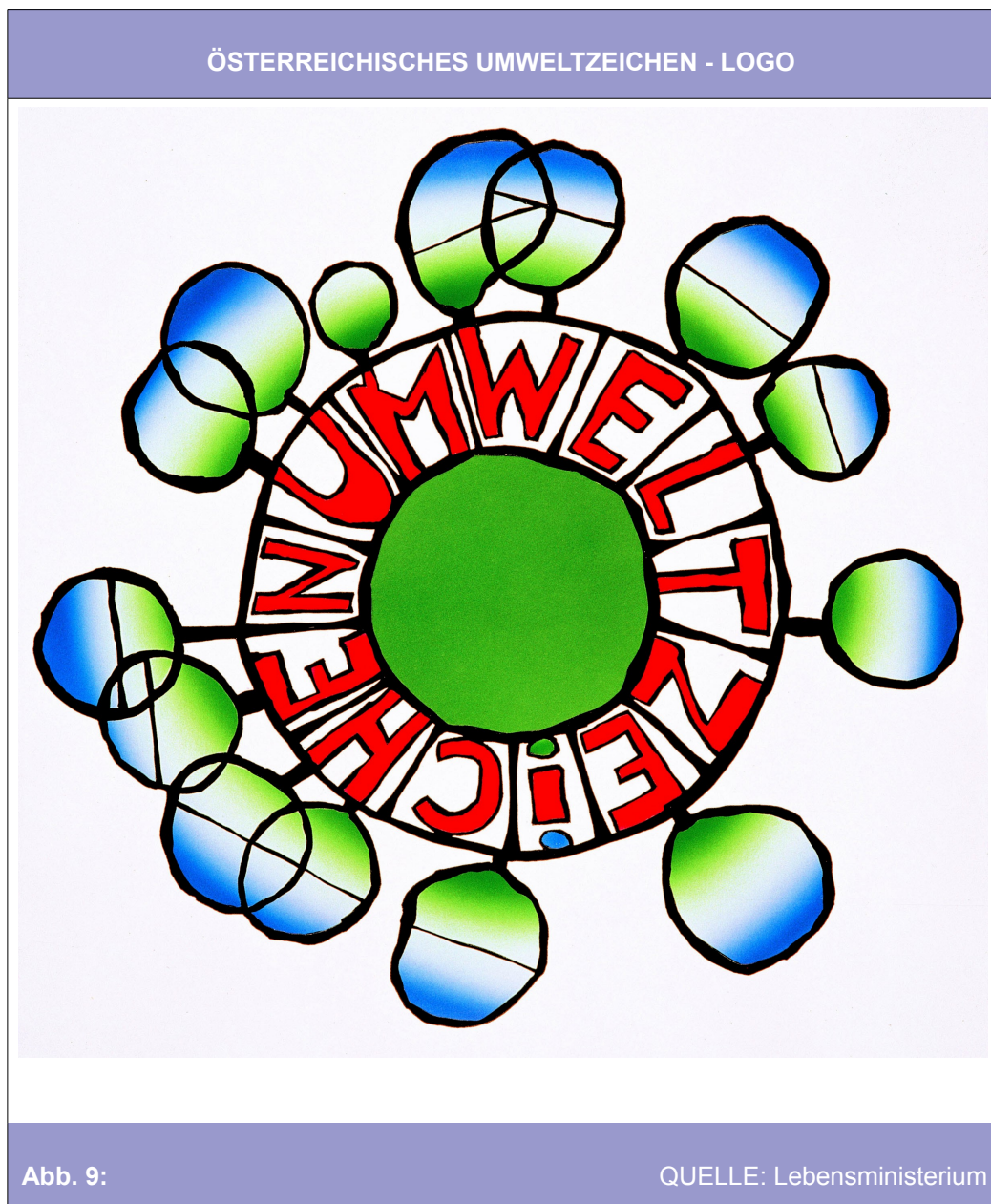
7 SEMIOTISCH - NARRATIVES MARKENMANAGEMENT UND UZTB

7.1 Semiotische Analyse

Das “Österreichische Umweltzeichen” ist das Signifikant der triadischen Zeichenbeziehung. Das Signifikat, also die Bedeutung, die an dieses Zeichen geknüpft ist, ist die “relative Umweltfreundlichkeit eines Produktes oder einer Dienstleistung”. In diesem Signifikat werden ebenso alle Denotationen und Konnotationen als eine Menge direkter und indirekter Bedeutungen vereint. Das Referent kann als die Manifestation des Zeichens verstanden werden, in diesem Fall die bestandene Prüfung und Zeichenverleihung.

Für die Marke “Österreichisches Umweltzeichen für Tourismusbetriebe” sind auf der denotativen Ebene jene Eigenschaften relevant, die durch den vorgegebenen Kriterienkatalog als allgemein überprüfbare Merkmale einer touristischen Dienstleistung konstituiert werden. Auf der konnotativen Ebene sind die subjektiven Eigenschaften bedeutungsbildend. Es sind einerseits die Motive, die einen Betrieb zur Auszeichnung bewegen oder der persönliche Zusatznutzen, der sich aus der Auszeichnung für einen Betrieb ergibt; andererseits das, was der Konsument mit der Auszeichnung verbindet. Als dritte bedeutungskonstituierende Instanz auf der konnotativen Ebene fungiert das Umweltzeichen-Team, das die Marke mit Bedeutungen aufzuladen versucht. Welche Konnotationen im Prozess der Markenbildung von Bedeutung sind, soll im Folgenden exemplarisch anhand des Logos dargestellt werden. Das Logo ist nach ADJOURI neben dem Namen einer Marke eines der wichtigsten Bausteine auf der wahrnehmbaren Ebene.

7.1.1 Das Logo



Das Logo des Österreichischen Umweltzeichens ist zu einem runden Ganzen geschlossen, wie die Mehrheit der nationalen Umweltzeichen bzw. Gütesiegel¹⁵⁷. Die Konturen sind durch die dargestellten Bäume unregelmäßig, das Logo wirkt dadurch einerseits Dynamisch, andererseits aber auch unruhig.

Die Zentralfigur des Logos ist ein Erdball mit darauf wachsenden Bäumen, durch die “Welt” und “Natur” konnotiert werden. Die Zentralfigur kann als ikonisches Zeichen verstanden werden, das stark aufgeladene Codes verwendet. In ihrem Gesamterscheinungsbild mit dem Schriftzug “Umweltzeichen” stellt das Logo ein Symbol dar, der auf Konvention beruht und dessen Bedeutung von der Sprach- und Nutzergemeinschaft erlernt werden muss.

Bei der Farbgebung überwiegen grün und blau, der Schriftzug ist rot. Die Erde wird hier durch einen grünen Erdball dargestellt; die farbliche Zweiteilung der Bäume symbolisiert Pflanzen und Tiere (grün) und Luft und Wasser (blau). Der rote Schriftzug ist als ein schützender Ring um den Erdball positioniert.

Blau und Grün sind die am häufigsten eingesetzten Farben in Logos nationaler Umweltzeichen und können als typische Umweltzeichen-Farben bezeichnet werden. Blau als Farbe des Himmels wird mit Ferne und Weite assoziiert, ebenso wie mit Wissenschaft, Genauigkeit und Mut. Grün ist die Farbe des Frühlings, des Lebens, sie wird mit Frische und Hoffnung assoziiert. Grün steht für die freie Fahrt im Straßenverkehr. Rot ist eine unübliche Farbwahl für ein Umweltzeichen-Logo, rot wird eher im Bereich der Lebensmittel-Gütesiegel eingesetzt (z.B. Ama, Bio Austria). Rot wird mit Lebensenergie, Feuer und Stärke assoziiert. Im Straßenverkehr signalisiert rot Gefahr.

Das Umweltzeichen-Logo wird im Bereich der Tourismusbetriebe auf einem gelben Hintergrund positioniert. Gelb steht für Behaglichkeit, sowie für Kommunikation und Verständnis.

Zusätzlich kann das Logo mit seinem Autor in Verbindung gebracht werden.

157 Vgl. Anhang, Abbildung 10 – Gütesiegel im Vergleich

Friedensreich Hundertwasser war neben seiner künstlerischen Tätigkeit ebenso für sein Engagement für die Umwelt bekannt.

7.2 Die Umweltzeichen-Geschichten

Im Zeitraum vom 18. Juni bis 3. Juli 2009 wurden insgesamt 7 narrative Interviews mit Umweltzeichen-Akteuren durchgeführt. Seitens der Markenproduzenten haben Herr DI Kornherr (Leiter des Teams Umweltzeichen beim VKI), Herr DI Fichtl (Verantwortlicher für die Umweltzeichenrichtlinie für Tourismusbetriebe beim VKI), Frau DI Kreuzpointner (Lebensministerium) und Frau Mag. Majewski (Marketingagentur no.sugar) ihre Umweltzeichen-Geschichten erzählt, die Markennutzer-Seite wurde durch Frau Mag. Holzinger (Umweltzeichen-Beraterin bei TB Holzinger), Herr Dr. Gergely (Schlossquadrat, Zeichennutzer Gastronomie) und Frau Reiterer (Hotel Stadthalle Wien, Zeichennutzerin Beherbergung) vertreten. Für Transkripte der Interviews siehe Anhang.

Alle Befragten wurden mit einer Impulsfrage zum Erzählen ihrer eigenen Umweltzeichen-Geschichte animiert. Im Verlauf des Interviews wurden keine zusätzlichen Fragen gestellt.

7.2.1 Analyse der Interviews

Es lassen sich Ähnlichkeiten und Unterschiede in den Erzählungen der Markenproduzenten und der Markennutzer erkennen, die hier näher dargestellt werden. Aus diesen Daten kann dann die Menge der Übereinstimmungen bestimmt werden, die für die Markenführung berücksichtigt finden sollten.

7.2.1.1 Markenproduzenten

In den Erzählungen der Markenproduzenten zeigt sich, dass eine Überzeugung hinter dem Umweltzeichen steht:

“Ich habe das Gefühl, dass die MitarbeiterInnen ebenfalls hinter der Idee des Umweltzeichens stehen” (DI Kreuzpointner)

Mit dem Umweltzeichen wird eine Dynamik verbunden, eine ständige Herausforderung und Kontinuität:

“Das gilt für alle traditionsreiche Marken: sie müssen mit dem gesellschaftlichen Wandel, der sich ständig vollzieht und mit dem Wertewandel mitgehen. Gleichzeitig ist es aber wichtig, ihre Beständigkeit über viele Jahre hinweg zu wahren.” (Mag. Majewski)

„Bis zur aktuellen (4. Überarbeitung) war es ein spannender Prozess zu beobachten, wie sich im Laufe der Jahre die Bedeutung einzelner Maßnahmen verschoben hat und die Richtlinie im Rahmen einer Marktöffnung in einzelnen Bereichen abgeschwächt wurde. Man hat versucht, aufeinander zuzugehen und die Richtlinie an die Marktgegebenheiten anzupassen.“ (DI Fichtl)

„Die Arbeit hat sich dann Richtung Firmenkommunikation verändert. Umweltschutz war zu dem Zeitpunkt kein Thema, also musste man das Umweltzeichen so verkaufen, dass es die Firmen anspricht. Der ursprüngliche Gedanke von “wir setzten einen Level fest” entwickelte sich zu den Marktbedürfnissen hin.“ (DI Kornherr)

Eine Herausforderung für die Marke wird darin gesehen, dass nicht nur – wie in produzierenden Unternehmen – ein Markenproduzent zuständig ist, sondern gleich drei Institutionen mit der Markenführung betraut sind:

“Eine Herausforderung in der Arbeit ist die Klärung, wie die Kommunikation unter den Beteiligten an der Marke gut und transparent im Team verlaufen kann”. (Mag. Majewski)

“Als etwas umständlich hat sich die Kommunikation mit der administrativen Stelle erwiesen, was dazu geführt hat, dass der VKI im Jahr 2004 auch diesen Bereich in das Anbot für die nächste Vertragsperiode aufgenommen hat und mit dieser auch beauftragt wurde.” (DI Fichtl)

“Das Ziel für das Umweltzeichen wäre in meinen Augen, dass das Umweltzeichen ein Zeichen wird, das eine Rolle spielt. “Das ist das Umweltzeichen: das ist das Lebensministerium und der VKI, auf das kann ich mich verlassen.” Wir haben noch immer zu wenige Richtlinien, denn das Umweltzeichen muss ein System sein, eine Art Dachmarke.“ (DI Kornherr)

Durch die Analyse der Interviews konnte festgestellt werden, dass die Akteure aus den einzelnen Bereichen (Umweltzeichen für Produkte, Umweltzeichen für Tourismuseinrichtungen) ihre Geschichte hauptsächlich auf den eigenen Tätigkeitsbereich beziehen. So wurde von Mag. Majewski und DI Kornherr der Bereich Tourismus gänzlich ausgelassen bzw. nur marginal angesprochen. Andererseits erzählten DI Kreuzpointner und DI Fichtl ihre Geschichte nur unter Berücksichtigung des Bereichs Tourismus.

Die Markenbildung und -führung muss sich der Herausforderung stellen, das Österreichische Umweltzeichen für Tourismusbetriebe in einem gesättigten Feld zwischen Labels und Marken zu positionieren:

“Das Umweltzeichen als Marke oder als Gütesiegel sieht sich in einem starken Wettbewerb mit den Eigenmarken des Handels und durch die Globalisierung.” (Mag. Majewski)

“Die KonsumentIn wird immer mehr mit internationalen Marken konfrontiert.” (Mag. Majewski)

Besonders wichtig für die Markenproduzenten sind Kooperationen. Dabei kann die Marke mit anderen Umweltzeichen oder Gütezeichen kooperieren, ist aber auch an die Kooperation mit diversen Akteuren auf dem Markt angewiesen, wie der Handel, die Förderstellen, die Berater:

“Überall, wo es Projekte gab, kamen gleich mehrere neue Betriebe dazu.”
(DI Fichtl)

“Es gab auch vielversprechende Kooperationen auf EU-Ebene mit Projekten, die in Richtung Anpassung der Anforderungen der einzelnen nationalen Zeichen und gemeinsamer Vermarktung zielten. Das hat aber langfristig nicht wie gehofft funktioniert. Der Boom in der Reisebranche ist ausgeblieben. Es hat sich gezeigt, dass jedes Label eine eigene Geschichte hat und eigene Vorstellungen, wie es sich entwickeln möchte. Es hat einerseits mit dem Ecolabel zu tun, weil die z.T. privat oder halbprivat geführten Labels mit diesem in einer noch engeren Konkurrenz stehen.”
(DI Fichtl)

“Es gibt viele Leute, die für das Umweltzeichen arbeiten – 2 von Ihnen sind bereits in Pension und begreifen die Akquisition als Geschäftsfeld. Außerdem ist einer von ihnen ein richtiger Testimonial in der Branche und akquiriert viel.” (DI Kornherr)

“Das kann aber nur durch Kooperationen passieren, z.B. mit dem EU Eco Label oder dem deutschen Blauen Engel. Die Kooperationen sind im Laufe der Zeit immer wichtiger geworden. Die Eco-Label-Kommission wollte keine nationalen Zeichen mehr haben, das hat nicht funktioniert; aber Kooperationen auf europäischen Ebene sind wichtig.” (DI Kornherr)

“Für das Umweltzeichen gibt es vier wirksame Hebel – den Handel, die Kooperation auf internationalen Märkten, Beschaffung und Förderungen.”
(DI Kornherr)

7.2.1.2 Markennutzer

Markennutzer sehen Vorteile des Umweltzeichens in seiner Funktion als Leitfaden zum umweltbewusstem Handeln und umweltbewusster Betriebsführung:

“In diesem Zertifizierungsverfahren wurden wir zu einem wertvollen

Umdenken angeregt. Man hinterfragt seine alten Gewohnheiten und das finde ich positiv und großartig.” (Dr. Gergely)

“Für uns selber hat es auch etwas gebracht, wir haben auch einiges umgestellt – die Reinigungsmittel, den Papiereinkauf, ich hoffe, dass unser Büro das Umweltzeichen auch verdient hätte.” (Mag. Holzinger)

“Ich bin durch das Umweltzeichen immer mehr ins Thema hinein gekommen. Die Mülltrennung hat bereits meine Mama eingeführt. Für mich war das etwas Selbstverständliches, weil ich das auch zu Hause so mache. Ich trenne den Müll ganz konsequent – nicht mal auf der Straße würde ich ein Papier in den Restmüll werfen, ich nehme es lieber mit nach Hause, um es dort korrekt zu entsorgen. Das widerspricht mir total.” (Fr. Reitterer)

“Ich habe durch das Umweltzeichen sehr viel gelernt – die Aufzeichnungen monatlich zu führen, um zu sehen, wenn es Unstimmigkeiten gibt, dass der Zähler kaputt ist oder beim Wasser irgendwo ein Leck ist, wie man die Mitarbeiter schult. Das habe ich vom Umweltzeichen gelernt. Ich führe es bis zur Perfektion.” (Fr. Reitterer)

Hier scheint auch das Umweltzeichen zu versagen, in dem es den Betrieben nicht als Leitfaden und Umsetzungshilfe bewusst wird:

“Wenn die Betriebe sagen, ihnen ist die ganze Aufzeichnerei zu viel. Wenn es vor allem den kleinen Betrieben zu mühsam wird.” (Mag. Holzinger)

Das Umweltzeichen kann dabei aber auch als Leitfaden zur Bewusstseinsbildung bei den Gästen bzw. Anrainern dienen:

“Aber trotzdem können wir es den Gästen vermitteln und es sind immer beide Plastikcontainer voll, weil die Gäste ihre PET-Flaschen brav darin entsorgen.” (Fr. Reitterer)

“Wir haben eine Mülltrennung, ich bin gleichzeitig Eigentümer des Komplexes, ich habe auch mit den Mietern gesprochen und wir haben

gemeinsam eine Mülltrennung gemacht. Das ist für mich eigentlich eine Selbstverständlichkeit.” (Dr. Gergely)

Als schwierig wird einerseits die besonders breite Zielgruppe der Richtlinie genannt:

“Weil ein Umweltzeichen für die Gastronomie natürlich ein schwieriger Spagat ist – es gibt in Österreich 60 oder 70 Tausend Gastronomie- und Hotelleriebetriebe, die sie mit dieser Richtlinie alle abdecken müssen. Die müssen sie alle über einen Kamm scheren. Dadurch entsteht dann diese eine Menge an Bürokratie, die dann zu hinterfragen ist.” (Dr. Gergely)

“Das ist für große Häuser sinnvoll, die viel davon verbrauchen.” (Fr. Reitterer)

andererseits sind das sich ändernden Rahmenbedingungen:

“Wir haben aktuell ein akutes Problem mit dem Umweltzeichen, wofür die Organisation des Umweltzeichens aber nichts kann, das betrifft die neue Verordnung, die mit 1. Juli in Kraft getreten ist, und vorschreibt, dass sich Gastronomen, die Biolebensmittel auf der Karte ausloben, auch zertifizieren lassen müssen.” (Dr. Gergely)

“Manchmal haben die Betriebe zu kämpfen mit diversen Problematiken, wie jetzt die Raucherproblematik.” (Mag. Holzinger)

7.2.1.3 Die Übereinstimmungen

Besonders auffallend ist, dass auf beiden Seiten die persönliche Überzeugung eine wesentliche Rolle spielt. Diese ist vor allem in den Geschichten von DI Kreuzpointner und Frau Reitterer ausgeprägt. Weiter hat sich gezeigt, dass das Umweltzeichen durch Kooperationen lebt.

In anderen Bereichen scheinen die Geschichten zu divergieren. Meiner Meinung nach liegt es aber hauptsächlich an der geringen Anzahl der Interviews, die auf der Seite der Markennutzer durchgeführt wurden.

7.3 Ergebnisse

Das Österreichische Umweltzeichen für Tourismusbetriebe manifestiert sich in der bestandenen Prüfung und der Zeichenverleihung an einen Betrieb. Durch die Auszeichnung des Betriebes mit dem Umweltzeichen wird ein bestimmtes Qualitätsversprechen für den Kunden greifbar. Dabei zählt das Logo wesentlich zur Kommunikation nach Außen.

Das UZTB entspricht einer Umweltkennzeichnung des Typ I nach der ÖNORM EN 14024 und muss daher strenge Standards einhalten, zu denen neben der Richtlinie mit dem Kriterienkatalog auch die Vorgaben an Kommunikation und die unabhängige Kontrolle zählen. Die in der Norm festgelegten Standards sowie die aktuellen Kriterien bilden die denotative, greifbare und überprüfbare Komponente der Marke.

Auf der konnotativen Ebene besteht eine Diskrepanz zwischen den Werten und Assoziationen, die in unserer Kultur mit der Symbolik des Umweltzeichens verbunden werden und den tatsächlichen Konnotationen, die aus den erzählten Geschichten abgeleitet werden können:

- 1) Das Umweltzeichen, das durch das Logo kommuniziert, symbolisiert die schützende Funktion über die Natur und Erde. In den Geschichten wird das Umweltzeichen jedoch mehr als ein Bildungsinstrument gesehen. Die Markenführung sollte daher versuchen, das Umweltzeichen als ein Instrument darzustellen, das den Rezipienten lehrt, den Schutz über die Ressourcen zu verantworten.
- 2) Übereinstimmung besteht in der Dynamik des Umweltzeichens – zumindest seitens der Markenproduzenten ist man sich einig, dass die Marke dynamisch ist. Die Dynamik als Konnotation sollte verstärkt an die Markennutzer kommuniziert werden.
- 3) Der Autor des Logos, Friedensreich Hundertwasser wurde in den Interviews

nur einmal erwähnt. Hier wäre eine weitere Untersuchung notwendig, um nach der Ursache zu suchen.

Aus der semiotischen Analyse und der Analyse der Interviews lassen sich folgende Anker für eine Umweltzeichen-Geschichte feststellen:

- 1) Der Held (und gleichzeitig der Begünstigte) in dieser Geschichte ist das Umweltzeichen selbst. Seine hauptsächliche Stärke besteht in der Fähigkeit, dem Zeichennutzer die Möglichkeit aufzuzeigen, durch ein konsequent umweltbewusstes und nachhaltiges Handeln selbst die Verantwortung für einen aktiven Umweltschutz zu tragen.
- 2) Das Ziel ist die Anerkennung des Zeichennutzers unter anderen Betrieben sowie in den relevanten Bezugsgruppen (wie z.B. Gäste oder Förderstellen), die den Zeichennutzer mit einem besonderen Stolz erfüllt.
- 3) Die Gegner des Umweltzeichens sind die Konkurrenzlabels einerseits, andererseits die sich verändernden Rahmenbedingungen (z.B. durch neue Gesetze oder Verordnungen) und die etwas komplizierte dreigliedrige Trägerstruktur (Lebensministerium, VKI und die Marketingagentur).
- 4) Die Gefolgsleute stehen als offene Kooperationspartner mit gutem Rat, Hilfe und Unterstützung dem Betrieb zur Seite (z.B. Berater oder Förderstellen).
- 5) Der Wohltäter des Umweltzeichens ist die Prüfung, die die Erlangung der Auszeichnung ermöglicht.

Die Botschaft der Geschichte sollte von der Bildungs- und Motivationsfunktion des Umweltzeichens ausgehen. Der Konflikt ergibt sich aus der Position des Umweltzeichens unter den anderen Konkurrenzzeichen.

8 DISKUSSION

Die Marke ist ein wichtiges ökonomisches Gut und somit stark im Marketing, also in der Wirtschaftswissenschaft verankert. Durch die sich ändernden Rahmenbedingungen ändern sich aber auch die Ansprüche an eine funktionierende Markenführung. Das Ziel dieser Arbeit war es aufzuzeigen, dass eine interdisziplinäre Betrachtung des Phänomens zielführend ist. Die Kommunikationswissenschaft kann dort zur Markenführung beitragen, wo andere Disziplinen keine Erklärungsansätze mehr liefern können.

Durch die Darstellung der aktuellen Ansätze zur Markenführung wurde verdeutlicht, dass vor allem drei Punkte von besonderem Interesse sind:

- 1) Die Markenführung wird als ein Prozess verstanden, der linear von einem Markenproduzenten aus zum Rezipienten verläuft. Hier kann die Kommunikationswissenschaft mit dem *handlungstheoretischen Paradigma der Kommunikation* neue Perspektiven öffnen. Die handlungstheoretische Sichtweise geht von einem aktiven Kommunikationsakt zwischen einem Sender und einem Rezipienten aus, denn sie richten sich stets aneinander neu aus. Die Markenführung benötigt ein Modell, das den Rezipienten als aktives Glied in der Markenbildung in den Mittelpunkt stellt.
- 2) Die Markenführung spricht von Zielgruppen bzw. Bezugsgruppen, die beschreibbar und erfassbar sind. Sieht man die Bezugsgruppen als Individuen in einem ständigen Austausch mit ihrer sozialen Umwelt, werden Differenzierungen in kleinste Zielgruppen-Nischen überflüssig. Die Zweiteilung in *Markenproduzenten und Markennutzer*, die über Marken miteinander interagieren, könnte der weiteren Zersplitterung entgegen wirken.
- 3) Der Tendenz auf Seite der Rezipienten, sich bewusst gegen die Rezeption von Markenkommunikation zu entscheiden, kann durch die Einbindung der Bedürfnisse in die Markenführung entgegen gesteuert werden. Die

Bezugsgruppen, die eine Marke ansprechen möchte, haben selten das Bedürfnis, sich diesen Botschaften zu widmen. Daher sollte Markenkommunikation in sinnvolle *Kontexte* eingebunden werden, die zur jeweiligen sozialen Situation zum Zeitpunkt der Rezeption passen.

Das semiotisch-narrative Markenmanagement verbindet zwei besonders fruchtbare Ansätze. Im ersten Schritt analysiert die Semiotik den aktuellen Zeichenvorrat der Marke. Lässt man Menschen frei erzählen, so kommen besonders tiefliegende Strukturen zum Vorschein, die sonst verborgen geblieben wären. Im ersten Schritt kann daher Storytelling als Analysetool eingesetzt werden, um die Markengeschichten zu erfahren. Im zweiten Schritt können die so gewonnenen Informationen zur Markenführung durch Geschichten eingesetzt werden. Diese Methode eignet sich besonders um den Wandel in der Gesellschaft und im Wertesystem der Bezugsgruppen aktiv mitzugehen: durch regelmäßige semiotische Analysen können die Änderungen und Neupositionierungen im Zeichenvorrat rechtzeitig erkannt werden¹⁵⁸, durch die Einbettung in Geschichten werden diese Neuerungen nachhaltig kommuniziert. Durch die Weitergabe der Geschichten und ihre Modifizierung werden Markennutzer selbst zu Mitgestaltern. Geschichten, die einmal durch die Bezugsgruppen angenommen wurden und weiter erzählt werden, können nicht mehr kontrolliert werden. Daher ist es besonders wichtig, nicht nur Geschichten in der Markenführung zu produzieren, sondern diese Geschichten, die in der sozialen Umwelt des Unternehmens über die Marke erzählt werden, ebenso zu rezipieren. Dieser Wechsel zwischen Sender und Empfänger stellt die Basis eines neuen Kommunikationsmodells in der Markenführung dar. SNM versteht die Markenführung als einen aktiven Prozess und entspricht damit eher einem handlungstheoretischen Ansatz als die aktuellen Markenführungsansätze.

Durch eine sinnvollen Core-Story kann es einem Unternehmen gelingen, den Schritt aus der Zielgruppen-Zersplitterung zu schaffen, in dem vor allem zwei Bezugsgruppen berücksichtigt werden – die Markennutzer und die Markenproduzenten. Hier scheint der Ansatz des SNM noch einen Schritt weiter zu gehen und mit einer Geschichte sowohl die internen als auch die externen

¹⁵⁸ Im Beispiel des Umweltzeichens für Tourismusbetriebe hat sich durch die semiotische Analyse gezeigt, dass die Konnotationen mit dem Autor des Logos eventuell einen Wandel durchlaufen haben und dieser Tatsache näher nachgegangen werden sollte

Bezugsgruppen anzusprechen. Denn aus der bereits besprochenen Perspektive des ständigen Wechsels vom Sender zum Rezipienten und umgekehrt werden die Markennutzer selbst zu Markenproduzenten.

Storytelling in Verbindung mit Semiotik könnte es schaffen, an den im jeweiligen Augenblick richtigen Bedürfnissen der Rezipienten anzuknüpfen, um die Aufnahmebereitschaft für Markenbotschaften zu erhöhen. Die Herausforderung liegt dabei in der Identifizierung der Bedürfnisse und die Einbettung einer sinnvollen Geschichte in diesen Kontextrahmen. Dabei läuft der Markenproduzent jedoch Gefahr, die redaktionellen und werblichen Merkmale einer Botschaft zu vermischen. Hier kann wieder mittels Semiotik ein relevanter Rahmen für Markenkommunikation eruiert werden.

Die Analyse anhand des Umweltzeichens für Tourismusbetriebe hat das Potenzial des Semiotisch-narrativen Markenmanagements gezeigt. Aus dieser – im Rahmen dieser Arbeit sehr vereinfachten Darstellung kann das SNM als ein Ansatz empfohlen werden, der von der Kommunikationswissenschaft weiter verfolgt und untersucht werden sollte

9 LITERATURVERZEICHNIS

ADJOURI; Nicholas: Die Marke als Botschafter. Markenidentität bestimmen und entwickeln. Wiesbaden: Gabler, 2002

ADJOURI, Nicholas, BÜTTNER, Tobias: Marken auf Reisen. Erfolgsstrategien für Marken im Tourismus.; Wiesbaden: Gabler; 2008

BAETZGEN, Andreas: Kontextbasierte Markenkommunikation. Ein handlungstheoretischer Planungsansatz. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, 2007

BATEY; Mark: Brand Meaning. New York/London: Routledge; 2008

BENTELE, Günter, BUCHELE, Mark-Steffen, HOEPFNER, Jörg, LIEBERT, Tobias: Markenwert und Markenwertermittlung. Eine systematische Modelluntersuchung und -bewertung., 2. Auflage, Wiesbaden: DUV, 2005

BORTZ; J., DÖRING, N.: Forschungsmethoden und Evaluation, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, 1995

BUDTZ, Christian; FOG, Klaus; YAKABOYLU, Baris: Storytelling. Branding in Practice.; Berlin, Heidelberg: Springer, 2005

BÜNTE, Claudia: Der Marken Optimizer: Ein integriertes Modell zur Imageoptimierung einer bestehenden Markenerweiterung unter besonderer Berücksichtigung der Familienmarke am Beispiel NIVEA und Nivea Beauté; Dissertation an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster; 2005

BURKART, Roland: Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft.; 3. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wien/Köln/Weimar: Böhler, 1998

ECO, Umberto: Einführung in die Semiotik., Autorisierte deutsche Ausgabe von Jürgen Trabant (Hg.), 9.Auflage; München: Fink, 2002

ESCH, Franz-Rudolf (Hg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen., 4. Auflage; Wiesbaden: Gabler, 2005

FRENZEL, Karolina; MÜLLER, Michael; SOTTONG, Hermann: Storytelling. Das Harun-al-Raschid-Prinzip. Die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen. München/Wien: Hanser; 2004

FOERG, Bernhard G.; SPATH, Christian: Storytelling & Marketing; Wien: echomedia; 2006

GRIESBECK, Michaela: Werbesemiotik. Elvaluierung einer Marketingforschungsmethode., Dissertation an der Universität Wien; 1998

GRONERT, S., BECKER-LAMERS, C. (Hg.): Umweltzeichen Global. Reflexionen über die Aufteilung der Umwelt. (ohne Jahr), Weimar: Gutenberg Druckerei

HERBST, Dieter: Storytelling. ; Konstanz: UVK; 2008

KARMASIN, Helene: Produkte als Botschaften. Konsumenten, Marken und Produktstrategien., 4., aktualisierte und erweiterte Auflage, Landsberg am Lech: mi Fachverlag, 2007

KASTENS, Inga Ellen: Linguistische Markenführung. Die Sprache der Marken – Aufbau, Umsetzung und Wirkungspotenziale eines handlungsorientierten Markenführungsansatzes.; Kommunikationswissenschaft Band 1; Berlin: LIT Verlag, 2008 (Zugleich Dissertation an der Universität Göttingen, 2008)

LANDMANN, U.: Nationale Umweltzeichen im Zuge der Globalisierung von Wirtschafts-, Umwelt- und Sozialpolitik. Analyse und Perspektiven von Umweltzeichenprogrammen.; Dissertation an der FU Berlin, 1999

LINXWEILER, Richard: Marken-design: Marken entwickeln, Markenstrategien

erfolgreich umsetzen.; Marketing zwischen Theorie und P, MTP e. V. Alumni (Hg.), 2., erweiterte Auflage; Wiesbaden: Gabler, 2004

MÜCK, Clemens: Staatliche Umweltzeichen und der Stand des Österreichischen Umweltzeichens bei dessen Zeichenträgern; Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien, 1997

POSNER-LANDSCH, Marlene: StoryTelling – StorySelling. Märchen und Märchenerzähler in der Wirtschaft.; Edition medienpraxis, 4; Köln: Halem; 2007

RINGLE, T.: Strategische identitätsorientierte Markenführung. Mit Fallstudien aus der Automobilindustrie. Wiesbaden: DUV, 2006

SCHUSTER, Gerhard (Hrsg.): Das Österreichische Umweltzeichen; Reihe Verbraucherrecht – Verbraucherpolitik, Band 6, Wien: Verlag der österreichischen Staatsdruckerei, 1991

SCHÜTZ, Petra: Die Macht der Marken. Geschichte und Gegenwart.; Dissertation an der Universität Regensburg, 2002 (Download unter <http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=965268020> vom 19.05.2009)

SEDLAK; Markus: Markenforschung und Systemtheorie. Diplomarbeit an der Universität Wien, 2008

SEDLAR; C.: Das österreichische Umweltzeichen; Wien: Umweltbundesamt; 1993

TROPP, Jörg: Markenmanagement. Der Brand Management Navigator – Markenführung im Kommunikationszeitalter; Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004

WEIERMAIR, Klaus, (HG.): Qualitätszeichen im Tourismus. Vermarktung und Wahrnehmung von Leistungen, Berlin: Schmidt Verlag, 2004

ZERRES, Christopher, ZERRES, Michael (Hg.): Markenforschung. Analyse aktueller Ansätze in Wissenschaft und Praxis; Hamburger Schriften zur Marketingforschung,

Band 28; München, Mering: Rainer Kampp Verlag, 2004

ZIMBARDO, Philip G.: Psychologie; 6. Auflage; Berlin/Heidelberg: Springer; 1995

9.1 Aufsätze in Sammelbänden und Zeitschriften

ANDERSEN, Christian; DANESI, Marcel, SORENSEN, Bent, THELLEFSEN, Torkild: A Semiotic Note on Branding; in: Cabernetics And Human Knowing, 2005, Vol, 14, Nr. 4, S. 59-69

BAUMGÄRTNER, Regina: Kommunikationswissenschaftliche Rahmenbedingungen.; in: ZERRES Christopher, ZERRES, Michael (Hg.): Markenforschung. Analyse aktueller Ansätze in Wissenschaft und Praxis.; Hamburger Schriften zur Marketingforschung, Band 28; München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 2004, S. 41-68

BRUHN, Manfred, HADWICH; Karsten: Qualitätswahrnehmung und Qualitätszeichen bei touristischen Dienstleistungen; in: Weiermair, K. (Hg.): Qualitätszeichen im Tourismus: Vermarktung und Wahrnehmung von Leistungen; Erich Schmidt Verlag: 2004

DREYER, Axel, FREYER, Walter: Qualitätszeichen im Tourismus – Begriffe und Typen.; in: Weiermair, Klaus, (Hg.): Qualitätszeichen im Tourismus. Vermarktung und Wahrnehmung von Leistungen, Berlin: Schmidt Verlag, 2004, S. 63-92

MÜLLER, Hansruedi: Qualitätszeichen im Tourismus: Das Beispiel der Schweiz; in: Weiermair, K. (Hg.): Qualitätszeichen im Tourismus: Vermarktung und Wahrnehmung von Leistungen; Erich Schmidt Verlag: 2004, S. 297-312

OSWALD, Laura R.: Semiotics and Strategic Brand Management., in: o.A.; 2007, Download unter <http://www.marketingsemiotics.com>, 30.06.2009

OSWALD, Laura R.: Some Notes on Semiotics and "Sensory Marketing", in: o.A., 2002; Download unter <http://www.marketingsemiotics.com>, 30.06.2009

STAUPE, Jürgen: Die Vergabe des Umweltzeichens in der Bundesrepublik Deutschland; in: Schuster, Gerhard (Hrsg.): Das Österreichische Umweltzeichen;

Reihe Verbraucherrecht – Verbraucherpolitik, Band 6, Wien: Verlag der österreichischen Staatsdruckerei, 1991

VALENTINE, Virginia: Using Semiotics To Build Powerfull Brands For Children; in: Young Consumers, Vol.4, Issue 2 (2002), pp.9-16 (Download unter www.warc.com möglich, Mai 2009)

WESSNER, Konrad: Der Kunde als Marketingleiter.; in: planung & analysen, 4/2006, S. 22-24

9.2 Normen und Gesetze

Markenschutzgesetz 1970, MschG, BGBl 260/1970 (WV) idF BGBl I 149/2004 und BGBl I 151/2005

ÖNORM EN ISO 14024 - Umweltkennzeichnungen und -deklarationen; Umweltkennzeichnung Typ I - Grundsätze und Verfahren (ISO 14024:1999); Österreichisches Normungsinstitut: 2000

Verordnung über Güte-, Prüf-, Gewähr- und ähnliche Zeichen (Gütezeichenverordnung). Vom 9. April 1942, idF. BGBl. I Nr. 191/1999 (1. BRBG) (NR: GP XX RV 1811 AB 2031 S. 179. BR: AB 6041 S. 657.)

9.3 Internetquellen

<http://www.internet4jurists.at/urh-marken/immaterial.htm> (Abfrage am 10.06.2009)

<http://www.patentamt.at/Home/Markenschutz/10485.html> (Abfrage am 10.06.2009)

<http://www.nagus.din.de> (Abfrage am 08.05.2009)

http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AnglID=1&StID=446057&DstID=0; (Abfrage am 08.05.2009)

<http://www.nachhaltigesbauen.de/normung-zur-nachhaltigkeit-im-bauwesen/umweltproduktdeklaration.html>; (Abfrage am 08.05.2009)

<http://www.umweltzeichen.at> (Abfrage am 11.06.2009)

<https://www.aippi.org/download/comitees/72/RS72German.pdf>, (Abfrage am 15.06.2009)

<http://www.system-und-kommunikatino.de> (Abfrage am 15.05.2009)

<http://www.oekoweb.at> (Abfrage am 30.06.2009)

9.4 Nichtveröffentlichte Literatur (Präsentationen, Broschüren, Vorlesungen u.ä.)

BERNSAU, Klaus M.: Semiotik der Marke – Ökonomie des Stils oder Stil der Ökonomie? Zum 11. internationalen Kongress der Deutschen Gesellschaft für Semiotik (DGS) „Still. Funktionen, Brüche, Inszenierungen“ 2005 in Frankfurt/Oder, (Vortrag, downloadbar unter www.kommunikation-kmb.de; Abruf am 10.05.2009)

DIETRICH, O., SCHMIDT-BLEEKER R. D.: Narrative Brand Planning. Approach.; Abstract unter <http://www.narrativebrandplanning.com/>, (Abfrage am 14.06.2009)

DEUTSCHES BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (Hg.): Umweltinformationen für Produkte und Dienstleistungen. Anforderungen, Instrumente, Beispiele; 2008

MTS Gmbh: Marketingkonzept für das Österreichische Umweltzeichen für Tourismusbetriebe, 1998, erstellt für das Lebensministerium (Präsentation)

10 ANHANG

10.1 Transkripte der Interviews

10.1.1 Transkript zum Interview mit Herrn DI Otto Fichtl – Verantwortlicher für die Umweltzeichenrichtlinie für Tourismusbetriebe beim VKI, 18. Juni 2009

Frage: Du arbeitest nun seit fast 15 Jahren beim Umweltzeichen. Erzähl mir bitte, wie deine Umweltzeichen-Geschichte begonnen hat, was war für dich wichtig. Wo waren die Erfolge, Misserfolge, Höhen und Tiefen?

Begonnen habe ich damals, als ich noch studiert habe. Vom Arno habe ich erfahren, dass sein Kollege Helmut (Jerolitsch) jemanden sucht und habe dann auch einen Aushang auf der Uni gesehen und habe mich beworben. Es fanden zwei Gespräche statt – mit Helmut und mit Max (Reuter, dem damaligen Abteilungsleiter). Ich kam in die nähere Auswahl und wurde dann mit einer zweiten Kollegin als freier Mitarbeiter mit der Durchführung von Vorbereitungsarbeiten und der Sammlung von Hintergrundinformationen zu den Kriterien des Österreichischen Umweltzeichens beauftragt. Nach dem Abschluss der Recherche haben wir eine ausführliche Österreichreise unternommen, während der wir (von der Wirtschaftskammer als engagiert genannte oder selbst recherchierte) Betriebe besucht haben, um die Umsetzungstauglichkeit der sehr ausführlichen Richtlinie zu diskutieren. Diese Praxiserkenntnisse sind in die Richtlinie eingeflossen und es wurde ein sehr ausführlicher Richtlinienentwurf erarbeitet. Nach dem letzten Fachausschuss war aber lange nicht klar, ob die Richtlinie tatsächlich veröffentlicht wird. Es dauerte dann ein ganzes Jahr, in dem ich mich anderen Projekten zugewandt habe, bis das Umweltministerium und das Wirtschaftsministerium beschlossen haben, die Richtlinie für Tourismusbetriebe zu veröffentlichen. 1996 bin ich dann als Verantwortlicher für die Richtlinie beim VKI geblieben.

In der ersten Phase war für die Richtlinienentwicklung der VKI zuständig. Die Administration und Prüfungsabwicklung für das Umweltzeichen für Tourismusbetriebe wickelte „die umweltberatung“ ab. Den ersten Workshop zur Prüferausbildung führte der VKI daher gemeinsam mit der Umweltberatung durch und bildete dabei vor allem Prüfer von der Umweltberatung aus. Nach den ersten 2 Jahren wurde der Vertrag mit der Umweltberatung durch das Ministerium nicht verlängert. Dabei entstand ein Problem, das bis heute nicht wirklich zufriedenstellend gelöst werden konnte: Die Prüfkosten der umweltberatung-internen Prüfer waren von den Ministerien gestützt – ein kleiner Betrieb hat damals etwa 2.000 öS

Selbstbehalt gezahlt, das Ministerium hat dann die Prüfungskosten zusätzlich gefördert. Mit dem Ausstieg der umweltberatung war auch der Förderauftrag weg und mit diesem Problem kämpfen wir bis heute. Man konnte die Mehrkosten nicht sofort an die Betriebe weitergeben, d.h. die Prüfer müssen seither mit einem deutlich geringerem Prüfhonorar auskommen. Deswegen gibt es auch heute noch die relativ geringen Prüfungskosten – einerseits sollen diese für Betriebe motivierend wirken, für Prüfer ist das Entgelt aber trotz schrittweiser Anhebung nach wie vor zu gering.

1999 fand eine neue Ausschreibung statt. TB Hauer hat daraufhin die Administration übernommen, die Richtlinienarbeit blieb wie im Produktbereich beim VKI (vorher war für die Administration der Produkte die ARGE Qualität zuständig). Zusätzlich wurde der VKI aber auch mit der Prüfungsabwicklung für das UZTB beauftragt. Tourismus braucht jedoch als Systemrichtlinie eine deutlich höhere Betreuung auf Beraterseite als im Produktbereich. Neu ist durch diese Ausschreibung eine Marketingagentur dazu gekommen, die vom Umweltministerium mit den Marketingagenden zur Bewerbung des Umweltzeichens generell beauftragt wurde. Eine zweite Agentur wurde vom Wirtschaftsministerium speziell beauftragt, Marketing für das Umweltzeichen für Tourismusbetriebe zu machen. Das waren einige strukturelle Verbesserungen in diesem Jahr. Als etwas umständlich hat sich die Kommunikation mit der administrativen Stelle erwiesen, was dazu geführt hat, dass der VKI im Jahr 2004 auch diesen Bereich in das Anbot für die nächste Vertragsperiode aufgenommen hat und mit dieser auch beauftragt wurde.

Zum Inhaltlichen. Ein Ziel bei der Entwicklung der Richtlinie für Tourismusbetriebe 1995 war, die bestehenden regionalen und Länderumweltzeichen zu einem zusammenzuführen. Der Kriterienkatalog war sehr umfangreich und sehr genau ausformuliert. Bis zur aktuellen (4. Überarbeitung) war es ein spannender Prozess zu beobachten, wie sich im Laufe der Jahre die Bedeutung einzelner Maßnahmen verschoben hat und die Richtlinie im Rahmen einer Marktöffnung in einzelnen Bereichen abgeschwächt wurde. Man hat versucht, aufeinander zuzugehen und die Richtlinie an die Marktgegebenheiten anzupassen. Ebenso begann 1999 die erste Gruppe auf europäischer Ebene mit Recherchen zur Entwicklung des EU Eco Labels für Tourismusbetriebe. Von Anfang an haben wir – als erstes Umweltzeichen auf nationaler Ebene in diesem Bereich - aktiv mitgewirkt,. Das führte nach Veröffentlichung der Richtlinien des Ecolabels zu der Idee mit der Harmonisierung beider Richtlinien – der EU Ecolabel Richtlinie und des Umweltzeichens. Der Ansatz von 1999 auf der europäischen Ebene war dem damaligen österreichischen Ansatz vom 1995 sehr ähnlich: man versuchte, die bestehenden Umweltzeichen aus dem Tourismusbereich zusammenzuführen. In Österreich hat sich das Umweltzeichen zum derzeit einzigen wirklich aktiven Label entwickelt

(frühere regionale und Länderzeichen existieren nicht mehr oder sind nicht mehr aktiv). Auf EU-Ebene ist dieses Vorhaben ungleich schwerer, als in Österreich. Hier werden beide Labels vom gleichen Ministerium vergeben und stehen daher nicht in direkter Konkurrenz. Beide Zeichen werden zwar als gleichwertig beworben, doch die Präferenz des Ministeriums liegt naturgemäß eher beim Österreichischen Umweltzeichen.

Am Beginn hat es eine stetige Steigerung der ausgezeichneten Betriebe gegeben. Bundesweit sind Betriebe dazu gekommen. Es war ein großer Erfolg, da jedes Jahr etwa 30 – 40 neue Betriebe ausgezeichnet wurden. Einen Sprung gab es auch 1999 als in Wien mit „ÖkoBusinessPlan“ ein eigenes Förderprogramm kam. Aber auch in der Steiermark, Salzburg und Oberösterreich gab es Projekte zum Umweltzeichen. Überall, wo es Projekte gab, kamen gleich mehrere neue Betriebe dazu. Leider konnten diese nicht immer gehalten werden. Bis heute wurde noch kein wirksames Mittel gefunden, alle Betriebe ausreichend zur Wiederauszeichnung zu motivieren und langfristig an das Umweltzeichen zu binden. (Es gibt aber auch sehr positive Beispiele, so gab es erst letztes Jahr die erste Veranstaltung, bei der nicht wenige Betriebe vom Minister geehrt wurden, die bereits 10 Jahre oder länger das Umweltzeichen führen). Ein Versuch die Betriebe im System zu behalten ist das neue Gebührensystem, in dem die Gebühren für die Folgeprüfung bereits in den Jahresgebühren enthalten sind. Dadurch entstehen keine zusätzlichen Kosten für die Wiederauszeichnung. Die Entscheidung sollte jedoch eher auf der fachlichen als auf der ökonomischen Ebene getroffen werden. Das wird auf der fachlichen Ebene noch zusätzlich versucht, indem man bei der aktuellen Überarbeitung die Umsetzung vereinfachen und fachliche und administrative Hürden nehmen wird.

Es gab auch vielversprechende Kooperationen auf EU-Ebene mit Projekten, die in Richtung Anpassung der Anforderungen der einzelnen nationalen Zeichen und gemeinsamer Vermarktung zielten. Das hat aber langfristig nicht wie gehofft funktioniert. Der Boom in der Reisebranche ist ausgeblieben. Es hat sich gezeigt, dass jedes Label eine eigene Geschichte hat und eigene Vorstellungen, wie es sich entwickeln möchte. Es hat einerseits mit dem Ecolabel zu tun, weil die z.T. privat oder halbprivat geführten Labels mit diesem in einer noch engeren Konkurrenz stehen.

Zwischenfrage: Was war für Dich ausschlaggebend, dass Du so lange dabei geblieben bist?

Es ist nach wie vor eine sinnvolle und spannende Arbeit. Obwohl es manchmal mühsam ist, da man seit Jahren die gleichen Diskussionen führen muss. Mit jedem neuen Betrieb kommen neue Fragen auf, neue Probleme, die zu bewältigen sind. Frustrierend war die hohe

Fluktuation an Mitarbeitern oder wenn die Arbeit zu sehr zur Routine wird. Teilweise führt es dann zur Überforderung, wenn man an seine Grenzen stößt. Die Zusammenarbeit mit dem Ministerium und die Arbeitsatmosphäre beim VKI sind gut. Aus subjektiver Sicht ist wenig zufriedenstellend, wenn Vorschläge einfach überrollt werden und wir dann jahrelang damit leben müssen. Relativ gut und motivierend ist der Kontakt als Mittler zwischen Betrieben und Beratern. Das gemeinsame Arbeiten mit den Beratern an der Betriebsstruktur, denn es ist immer eine positive Zusammenarbeit. Ich habe den Wunsch, mehr mit den Betrieben zu arbeiten. Der Kontakt sollte näher sein, wir sollten die Betriebe mehr an einen Tisch bringen. Es ergeben sich immer neue Aufgaben, wie zuletzt die Erstellung der Umweltzeichenrichtlinie für Reiseangebote. Eine Herausforderung stellt auch das Marketing für die Tourismusbetriebe dar.

10.1.2 Transkript zum Interview mit Herrn DI Christian Kornherr – Leiter des Teams Umweltzeichen beim VKI, 24. Juni 2009

Frage: Erzähl mir bitte, wie deine Umweltzeichen-Geschichte begonnen hat, was war für dich wichtig. Wo waren die Erfolge, Misserfolge, Höhen und Tiefen?

Ich habe Landschaftsökologie studiert, damals als das einzige "grüne Studium". Umweltschutz war für mich ein Generalthema. Ich wurde Abfallberater bei der MA48. Gerhard Plunder hat mich damals angeregt, ob ich nicht zum Umweltzeichen kommen möchte, als Unterstützung, weil er die Arbeit so gut wie alleine gemacht hat. Zur gleichen Zeit lief die einzige TV-Kampagne "blühende Wiese", in der auf einer Wiese immer mehr Umweltzeichen "aufblühten", die immer mehr neue Produkte symbolisierten. Also war das Umweltzeichen für mich auch bekannt. Wir haben dann begonnen, ein Team aufzubauen. Damals habe ich es noch parallel zur MA48 gemacht. Meine erste eigene Richtlinie waren die "Druckerzeugnisse". Ökobilanz oder Umweltschutz wurden alle am Job angeeignet – mit viel Literatur und viel Diskussion. Man hat eine Richtlinie gemacht, ohne in einer Druckerei gewesen zu sein.

Es hat mich besonders interessiert, schnell einen eigenen Bereich zu verantworten. Das Arbeitsumfeld war sehr nett – inhaltlich und sozial, das sind auch die Hauptgründe, warum ich geblieben bin. Damals habe ich mir keine Perspektiven überlegt, ich bin sozusagen langsam reingeruscht. Am Beginn war ich inhaltlich mit der Papierbranche betraut, dann habe ich alles gemacht, was gekommen ist. Ich war mit vielen verschiedenen Richtlinien betraut, was mir auch entspricht. Damals war die Kriterienentwicklung wichtig, das Systemische führten eher Max und Gerhard durch. Mir war es nicht so wichtig, ob eine Firma zur Richtlinie kommt. Im Laufe der Zeit wurde es ein richtiger Job mit 40 Stunden und einer Anstellung. 1998 nahm ich mir 3 Monate Auszeit, die ich mit Reisen verbracht habe. Damals ist der Andi als meine Vertretung dazu gekommen. Andi war der erste Mitarbeiter, der in einem Auswahlverfahren ausgesucht wurde. Zuerst war er für die 3 Monate als meine Vertretung, dann wurde sein Vertrag immer wieder verlängert. Für mich ist eher unbefriedigend, dass es immer mehr Arbeit gibt, da das Umweltzeichen wie ein Schneeballsystem funktioniert, d.h. man müsste auch immer wieder neue Leute anstellen. Im Zuge der letzten Ausschreibung habe ich mir die Zahlen angeschaut, und unser Budget ist seit 1998 immer gleich geblieben, obwohl es immer mehr Arbeit gibt. Es sind viele Bereiche dazu gekommen. Unbefriedigend sind z.T. auch die Arbeitsverhältnisse beim VKI, deswegen war auch für mich die erste Perspektive eine Anstellung. Das war dann 2000 so weit – Arno

und ich sind angestellt worden. Die Arbeit hat sich dadurch nicht geändert, es war ein befriedigendes Gefühl. Die Arbeit hat sich dann Richtung Firmenkommunikation verändert. Umweltschutz war zu dem Zeitpunkt kein Thema, also mussten man das Umweltzeichen so verkaufen, dass es die Firmen anspricht. Der ursprüngliche Gedanke von "wir setzten einen Level fest" entwickelte sich zu den Marktbedürfnissen hin. Die Aufgabenbereiche sind immer mehr geworden, 2002 ist die Daniela dazu gekommen als Teamunterstützung. Es entwickelten sich die ersten Qualitätsstandards wie z.B. Jour Fixe-Protokolle, eine erste Teamstruktur hat sich entwickelt. Jeder hat seinen Bereich gehabt und seine Verantwortung. Solange das Umweltzeichen für Tourismus beim Max war, war es für mich mit den Produkten nicht so verknüpft. Schulen hat damals Daniela begonnen. Für mich war das Umweltzeichen Produkte.

Die Perspektive. Man fragt sich irgenvann, was macht man da? Arno hat sich zu dieser Zeit neu orientiert und nach einem neuen Job geschaut. Es hat dann ein Thema gegeben zu Geldanlagen, mit einem Grundagentest bei den Firmen gemeinsam mit dem VKI. Bei diesem Thema habe ich gesehen, ich könnte mich anders orientieren. Ich habe mich dann auch wo beworben, bin's aber nicht geworden. Das war eine Zeit, wo ich mich ein bisschen anders orientiert habe. Dann ist aber etwas dazwischen gekommen – nämlich die Anna, da wäre es zu dem Zeitpunkt nicht gut gewesen, wenn ich bei einem neuen Job gleich in Karenz gegangen wäre. 2004 war ich dann ein halbes Jahr in Karenz, habe dann etwas Abstand gewonnen. Ich habe wieder meine Vertretung selbst gesucht, im Team ist damals aber eine Veränderung passiert. Mit der schwarz-blauen Regierung wurde der VKI umstrukturiert. Max war weg, Gerhard hat sich verabschiedet, Arno hat sich beworben. Für den VKI und das Umweltzeichen war es schlecht – Max hat für das Umweltzeichen gekämpft, Gerhard hat seine Interessen verfolgt, Arno hat sich um die Chemikalienstelle bemüht und ich war in Karenz. Für mich hat sich die nächste Karrierechance eröffnet, das Team zu leiten. Es ist eine andere Herausforderung. Bevor Herr Floss Geschäftsführer geworden ist, es aber schon ziemlich klar war, dass er es wird, habe ich ihm gesagt, dass ich das gerne machen möchte, er hat sich aber für den Arno entschieden, weil ich ja nicht da war. Der Ossi ist zu uns "abgeschoben" worden. Er wurde dann gar nicht so empfangen, sogar fast gemobbt. Der Ruf des VKI war dadurch beim Ministerium in Gefahr, weil es zu dieser Umstrukturierung gekommen ist. Für mich war die Situation wieder unzufriedenstellend, weil Arno die Leitung hatte. Die Produkte sind nicht gekommen. Erst 2005 ist dann wieder mehr Rückwind gekommen – zumindest subjektiv habe ich das Gefühl gehabt, man hat wieder viel zu tun. Beim Umweltzeichen kannst du dauernd arbeiten, weil immer viel ist. Es fehlen noch immer so eine Art "Aktionen" oder "Programme", was wir drum herum arbeiten. Nur die Richtlinien sind mit dem Beirat abgeschlossen. Wie es Arno heute

gesagt hat – es tut sich zufällig etwas auf, das man dann ergreift. Es war die Zeit, als das Marketing nicht mit den Richtlinien koordiniert war, man orientierte sich danach, wann etwas am Markt passte (z.B. Garten). Das hat in gewissen Bereichen gegriffen. Durch das Thema "Klimaschutz" ist dann 2006/2007 etwas aufgekommen. Der Vorteil war, dass wir bereits professioneller geworden sind. Marketing war da. Es gab mehr Richtlinien, auf die Firmen zurückgreifen konnten. Wir haben auch verstanden, dass der Markt ausschlaggebend ist, was dort in die Regale gestellt wird. Die Aussagen aus der Marktforschung "Menschen wollen umweltfreundlich einkaufen" sind für die Produzenten nur Zahlen, für diese ist der Handel ausschlaggebend. In diesen zwei Jahren sind so viele Zeichennutzer dazu gekommen, wie in den 13 Jahren zuvor zusammen. Für mich ist es anstrengend, weil so viele aus der Druckbranche dazu gekommen sind. Außerdem ist 2006 auch Arno zu mir gekommen, ob ich die Teamleitung übernehmen möchte. Mir fehlt hier zwar die Weiterbildung, aber ich mache es einfach, und ich glaube, ich mache es gut. Manche operativen Agenden habe ich bei mir gelassen, vor allem weil 15 Jahre Erfahrung dahinter stecken. Für mich schließt sich hier der Kreis, aber arbeitsmäßig ist es eigentlich ein Horror. Es gibt viele Leute, die für das Umweltzeichen arbeiten – 2 von Ihnen sind bereits in Pension und begreifen die Akquisition als Geschäftsfeld. Außerdem ist einer von ihnen ein richtiger Testimonial in der Branche und akquiriert viel. Andererseits ist das Operative OK, damit man nicht den Boden verliert, aber es macht die Arbeit anstrengend.

Das Ziel für das Umweltzeichen wäre in meinen Augen, dass das Umweltzeichen ein Zeichen wird, das eine Rolle spielt. "Das ist das Umweltzeichen: das ist das Lebensministerium und der VKI, auf das kann ich mich verlassen." Wir haben noch immer zu wenige Richtlinien, denn das Umweltzeichen muss ein System sein, eine Art Dachmarke. Das kann aber nur durch Kooperationen passieren, z.B. mit dem EU Eco Label oder dem deutschen Blauen Engel. Die Kooperationen sind im Laufe der Zeit immer wichtiger geworden. Die Eco-Label-Kommission wollte keine nationalen Zeichen mehr haben, das hat nicht funktioniert; aber Kooperationen auf europäischer Ebene sind wichtig. Im Reinigungssektor hat es am besten funktioniert. Es passt manchmal inhaltlich nicht ganz. Aber wenn es um das ganze Sortiment geht, kann man eine gezielte Nachfrage über Beschaffung fördern. Ein Instrument wäre z.B. auch der Förderhebel – durch die Einbindung in die Förderinstrumente (wie letztes Jahr bei den Holzheizungen) wird das Umweltzeichen für die Produzenten wichtig, nimmt aber etwas die Freiwilligkeit. Wobei machen müssen das Produzenten nicht, wenn sie nicht wollen.... Für das Umweltzeichen gibt es vier wirksame Hebel – den Handel, die Kooperation auf internationalen Märkten, Beschaffung und Förderungen. Bei der Beschaffung spielen oft andere eine wichtige Rolle, wenn sie Kriterien entwickeln, wie das baubook. Beschaffung könnte besser funktionieren, man müsste hier

aber deutlich mehr Energie investieren.

Meine persönliche Perspektive – ich bin jetzt seit drei Jahren Koordinator und es ist nicht so, dass ich etwas anderes machen möchte. Der Arbeitsvertrag mit dem Lebensministerium für die nächsten 10 Jahre ist super, ich werde mich jetzt aber nicht zurücklehnen und nichts tun, ich möchte schon etwas weiter bringen. Wir haben es zum ersten Mal geschafft, eine Testveröffentlichung beim Konsumenten zu beeinflussen. Die Redaktion muss es erkennen, dass auch das Umweltzeichen wichtig ist und Umwelt ein wichtiges Thema. Das Umweltzeichen sollte sich mehr Überlegen, wer die Zielgruppe ist, wen das interessieren könnte – mehr Richtung utopia.de. Außerdem glaube ich, dass die Zertifizierung immer wichtiger wird, da man nicht mehr alles auf Produkte schreiben darf.

10.1.3 Transkript zum Interview mit Frau DIⁱⁿ Elvira Kreuzpointner – Mitverantwortliche für das Österreichische Umweltzeichen für Tourismusbetriebe beim Lebensministerium, 24. Juni 2009

Frage: Erzähl mir bitte, wie deine Umweltzeichen-Geschichte begonnen hat, was war für dich wichtig. Wo waren die Erfolge, Misserfolge, Höhen und Tiefen?

Begonnen hat es im Spätherbst 2003, als die Kinder in den Kindergarten gingen und ich begonnen habe, eine Stelle zu suchen. Unter anderem habe ich auch Regina angerufen, ob im Ministerium vielleicht jemanden gebraucht wird. Regina war gerade schwanger und ich habe die Karenzvertretung bekommen. Ende Jänner 2004 habe ich dann tatsächlich begonnen. Am ersten Tag war gleich ein Marketing-Jour Fixe, bei dem es um das Aussehen der Umweltzeichen-Taschen ging. Das war ein Freitag. Gleich nächste Woche waren dann Energieferien und die alle Umweltzeichen-Verantwortlichen waren auf Urlaub. Jemand von der Fessel-GfK hat damals angerufen, weil es Schwierigkeiten mit der Teilnahme an einer Umfrage gab. So habe ich dann Otto am Telefon kennen gelernt.

Das Thema Umweltzeichen hat mich interessiert – ich habe Landwirtschaft studiert und wollte immer eine sinnvolle Tätigkeit, die ich auch mit meinem Gewissen vereinbaren kann. Ich kann mich mit der Umweltzeichen-Idee identifizieren. Die Zusammenarbeit im Team ist gut. Außerdem gibt es immer neue Herausforderungen, vor allem am Anfang war das teilweise schwierig für mich, da ich nur 20 Stunden arbeitete. Es ist spannend, weil ich mit vielen verschiedenen Leuten zu tun habe, Außerdem passen die sonstigen Rahmenbedingungen gut.

Meine Höhepunkte sind z.B. Verleihungen, wenn neue Zeichennutzer ausgezeichnet werden. Oder wenn Zeichennutzer zufrieden sind, weil das Umweltzeichen für den eigenen Betrieb etwas gebracht hat.

Positiv ist, wenn ich Feedback bekomme, das alles passt und dass das Umweltzeichen etwas bringt. Die Teamarbeit ist auch etwas Positives: Ich habe das Gefühl, dass die MitarbeiterInnen ebenfalls hinter der Idee des Umweltzeichens stehen,.

Im ersten Jahr war gerade die Überarbeitung der Tourismus-Richtlinie. Dabei hätte ich mir intern mehr Unterstützung erhofft. Es ist sehr schade, wenn engagierte Betriebe aussteigen, wie etwa auch ein Bauernhof, auf dem wir zwei Mal auf Urlaub waren.

Ich bin immer wieder fasziniert, wie Kinder einfach zu begeistern sind. Da kann man ansetzen. In der Schule hat mir die Mutter einer Schulfreundin meiner Tochter erzählt, dass sie bei Casinos Austria arbeitet und das Umweltzeichen von den Lotto-Scheinen kennt. Solche Geschichten freuen mich dann besonders. Ich persönlich und auch meine Familie schaut beim Einkaufen auch auf das Umweltzeichen.

10.1.4 Transkript zum Interview mit Frau Mag.^a Susanne Holzinger – Umweltzeichen-Beraterin, TB Holzinger Wien, 02. Juli 2009

Frage: Erzählen Sie mir bitte, wie Ihre Umweltzeichen-Geschichte begonnen hat, was war für Sie wichtig. Wo waren die Erfolge, Misserfolge, Höhen und Tiefen?

Mein Mann betreibt ein technisches Büro für alternative Energiesysteme. Er ist auch Energieberater für den WiFi und im Zuge dieser Beratungstätigkeit hat sich das dann ergeben. Ich bin dann dazu gekommen mit dem Thema Abfall, die Rechnungssucherei, Beschaffung, die Reinigungsmittel. Ja, und das machen wir jetzt schon seit 2004. Am Anfang war es noch etwas mühsam, Betriebe zu finden, aber momentan ist es so, dass die Betriebe eigentlich zu uns kommen, oder es kommt im Laufe der normalen Beratungstätigkeit zustande.

Die Arbeit ist immer sehr unterschiedlich. Es gibt Betriebe von Null-Stern-Hotelbetrieben bis fünf-Stern, Catering, Gastronomiebetrieben. Das ist das spannende an der Geschichte. Jeder Betrieb ist anders und eine andere Herausforderung. Was mich ärgert ist, dass diese Kriterien, die an sich objektiv sein sollten, immer wieder von den Betrieben unterlaufen werden können. Manchmal haben die Betriebe zu kämpfen mit diversen Problematiken, wie jetzt die Raucherproblematik.

Meine Tiefen sind, wenn Betriebe entscheiden, nicht mehr am Umweltzeichen teil zu nehmen. Wenn die Betriebe zwar sagen, wir machen im Sinne des Umweltzeichens weiter, aber die Auszeichnung bringt uns nicht wirklich etwas. Das ist dann wieder Schade, gerade weil das Umweltzeichen nicht sehr viel kostet. Wenn die Betriebe sagen, ihnen ist die ganze Aufzeichnerie zu viel. Wenn es vor allem den kleinen Betrieben zu mühsam wird. Schade finde ich auch, dass die großen, also die Top-Gastronomen da nicht aufspringen, dass es ihnen irgendwie wurscht ist. Sie haben zwar qualitativ sehr hochwertige Lebensmittel, oft Bio-Produkte, und trotzdem ist es ihnen nicht so wichtig. In der Hotellerie ist es jetzt erfreulicherweise doch gegangen, dass auch einige der großen Hotelketten teilnehmen. Ein Anreizmittel ist auch, dass ich jetzt gesehen habe, bei einigen Familienbetrieben, dass das Umweltzeichen doch auch für Werbung nach außen genutzt wird, um Gäste anzulocken. Das finde ich überhaupt toll.

Ich würde mich über eine Übergangsfrist wieder freuen. Bei der Prüfung passiert es immer wieder, dass etwas fehlt, dass etwas doch nicht so ist, wie man das dem Betrieb gesagt hat.

Zumindest für ein Kriterium eine Übergangsfrist wäre nicht schlecht. Oder diese Abstufung zwischen den einzelnen Betrieben.

Für uns selber hat es auch etwas gebracht, wir haben auch einiges umgestellt – die Reinigungsmittel, den Papiereinkauf, ich hoffe, dass unser Büro das Umweltzeichen auch verdient hätte. Für das Berater-Geschäft bringt es nicht so viel, denn wir kommen mit diesen 40 Stunden oft nicht aus, die man als Berater zur Verfügung hat und verrechnen die Differenz einfach nicht weiter. Aber es macht einfach Spaß und ist eine willkommene Abwechslung.

10.1.5 Transkript zum Interview mit Herrn Dr. Gergely – Inhaber und Geschäftsführer des “Schlossquadrat” (Umweltzeichen-Betriebe “Gergely's, Silberwirt und Café Cuadro) in Wien, 02. Juli 2009

Frage: Erzählen Sie mir bitte, wie Ihre Umweltzeichen-Geschichte begonnen hat, was war für Sie wichtig. Wo waren die Erfolge, Misserfolge, Höhen und Tiefen?

Ich denke, dass ein Unternehmer, der sich auf einem Markt bewegt, wo es um Essen und Trinken geht, nicht nur um die Menschen Gedanken machen muss, sondern auch darum, wie er mit umweltrelevanten Themen umgeht. Ich halte meine Forderung aufrecht, dass es ein wichtiges Thema ist. Ich bin schon lang von meiner Beschäftigung als Gastronom und als Journalist und ganz normaler Bürger zu Zeiten des Zwentendorf aktiv marschiert, bin im Jahre 1982, als das Österreichische Ministerium eine Kodexkommission für die Richtlinienenerarbeitung ins Leben gerufen hat, von ersten Tag an, noch nicht als Experte, sondern in meiner damaligen Funktion dabei gesessen, das sage ich jetzt deshalb, weil von diesem Hintergrund klar wird, warum ich von Anfang an die Idee eines Umweltzeichens als gut gefunden habe. Ganz klare positive Rückmeldung zu dieser Idee, dass sich Gastronomiebetriebe zertifizieren lassen, wenn sie bestimmte Mindeskriterien erfüllen.

Das Verfahren, das dazu geführt hat, dass wir die Zertifizierung, das Umweltzeichen bekommen, war einigermaßen mühsam. Ich kann jetzt nicht genau sagen, ob dieses Mühsal angemessen war oder nicht – es ist schon klar, dass es eine bestimmte Menge an Bürokratie gibt. Es gibt eine Abwägung zwischen Umweltschutz und Sinnhaftigkeit. Ich sage Ihnen ein Beispiel, wie die Streiterei beim Frühstück, über die Frage, ob Marmeladen in kleinen Packungen dazu gegeben werden dürfen oder nicht. Muss das aus einem großen Tegel, einer wiederbefüllbaren Flasche kommen, oder Rexglas, das war ein Streit. Für die Diabetikermarmeladen haben sie es dann wieder aufgeweicht, da haben dann viele gesagt, na dann mache ich das nicht, weil so verkaufe ich es nicht. Man braucht ein bestimmtes Mengengerüst, sonst wird die Marmelade kaputt und ich schmeiß die Marmelade weg und das ist auch nicht im Sinne des Umweltzeichens. Da gibt es viele, viele Dinge, über die man im Detail streiten kann, ob sie Sinn machen oder nicht. Weil ein Umweltzeichen für die Gastronomie natürlich ein schwieriger Spagat ist – es gibt in Österreich 60 oder 70 Tausend Gastronomie- und Hotelleriebetriebe, die sie mit dieser Richtlinie alle abdecken müssen. Die müssen sie alle über einen Kamm scheren. Dadurch entsteht dann diese eine Menge an

Bürokratie, die dann zu hinterfragen ist. Ich persönlich habe schon Schlimmeres an Bürokratie erlebt, ich könnte mir denken, dass kleinere Gastronomiebetriebe genau jenes Ausmaß abschreckt. Zusammenfassend würde ich diesen Punkt der Zertifizierung neutral bewerten.

Der dritte Punkt ist die Frage der Vermarktung des Umweltzeichens, und die ist über weite Strecken schlecht gelaufen. Das Logo des Herrn Hundertwassr – man kann über jedes Logo streiten, ist im Prinzip in Ordnung. Das ist eine reine Geschmackssache. Das meine ich jetzt nicht mit Marketing. Die Frage ist, man zahlt ja auch ein Geld dafür, dass man jetzt das Umweltzeichen führen darf. Dafür werden dann diverse Kataloge mit den Gastronomie- und Hotelleriebetrieben erstellt. Ich habe versucht nachzuforschen, wo das eigentlich dann wirklich verbreitet wird, und wer das wahrnimmt. Ich habe den sehr definitiven Eindruck gewonnen, dass hier unglaublich viel Geld verschleudert wurde, durch die Erzeugung von Produkten, die im Prinzip bloß eine Existenzbeweiräucherung waren, ohne wirklich nachhaltig einen Effekt zu machen. Ich finde es nicht angemessen, dass ein Umweltzeichen beworben wird durch neue Papierdrucke. Das hat Ansätze gegeben, in bestehenden Gastronomiekatalogen oder Broschüren (z.B. Das Falterbuch "Wien wie es ißt") diejenigen mit dem Logo zu kennzeichnen, die ausgezeichnet waren. Ich gehe also in bereits etablierte Produkte und bewerbe dort. Dieser Weg wurde begonnen, es wurde experimentiert, aber nicht konsequent weitergeführt. Die Idee, dass dann der Wirt irgendwie eine Außenwirkung hat, das ist für mich nicht effizient durchgeführt worden. Mein Gefühl sagt mir, dass es nicht effizient verwendet wurde. Wenn sie jetzt eine Umfrage machen, wer das Umweltzeichen für Gastronomie kennt, wahrscheinlich kein Mensch. Das ist Schade. Ich finde diese Idee, wie ich Eingangs schon gesagt habe, gut, aber ich glaube, da ist aus einer guten Idee nicht das Maximale herausgeholt worden. Das liegt sicher an einer Bürokratie, und an schlechten Marketingagenturen, die jetzt inzwischen gewechselt wurden. Das traue ich mich zu beurteilen, weil ich genauso lange Journalist war wie ich Wirt bin. Einiges ist gut und professionell gemacht worden.

Ich wünsche mir, dass es das Umweltzeichen weiter gibt, dass es eine anders geartete Vermarktungsstrategie bekommt. Ich glaube, dass es zur Zeit recht unpopulär ist, mit solchen Dingen zu werben, aber vielleicht können Leute genau aus der Not der Krise heraus neue Wege gehen, abseits der klassischen Vermarktung.

Wir haben aktuell ein akutes Problem mit dem Umweltzeichen, wofür die Organisation des Umweltzeichens aber nichts kann, das betrifft die neue Verordnung, die mit 1. Juli in Kraft getreten ist, und vorschreibt, dass sich Gastronomen, die Biolebensmittel auf der Karte

ausloben, auch zertifizieren lassen müssen. Die Zertifizierung ist so aufwändig, dass gerade viele kleine Betriebe, die Biobiosmittel geführt haben, auf diese verzichten. Der Punkt ist, dass das Umweltzeichen aber Bioprodukte verlangt. Wenn ich mich jetzt mit dem Umweltzeichen zertifizieren lasse und schon zertifiziert bin, hab ich ab 1. Juli die zusätzliche Anforderung einer Bio-Zertifizierung. Das ist ein riesengroßer Schwachsinn.

Durch das Umweltzeichen können wir einen sichtbaren Beitrag leisten. Als ich als Wirt begonnen habe, habe ich mich gefragt, warum schmeißen wir viel zu viele Lebensmittel einfach weg. Diese sind viele viele Jahre im Restmüll gelandet. Jetzt haben wir eine Tonne und das ganze wird dem Biogas zugeführt. Ich habe das sichere Gefühl, ich schmeiße keine Lebensmittel weg, sondern wir haben nachher Biogas. Wir haben eine Mülltrennung, ich bin gleichzeitig Eigentümer des Komplexes, ich habe auch mit den Mietern gesprochen und wir haben gemeinsam eine Mülltrennung gemacht. Das ist für mich eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Mittlerweile hat die Stadt Wien auch eine flächendeckende Versorgung, so das ich das Zeug ohne immensen Aufwand gerecht entsorgen kann. Ich kenne die anderen Bundesländer nicht, aber ich finde, dass es eine wichtige Voraussetzung ist, ohne die eine Mülltrennung nicht möglich wäre. Der zweite Punkt ist, dass uns das Umweltzeichen gezwungen hat, ein Verfahren zu entwickeln, wo wir den Verlauf unserer Energiekosten dauernd aufzeichnen. Dadurch denken wir nach, wie viel Licht wir wo verwenden. In diesem Zertifizierungsverfahren wurden wir zu einem wertvollen Umdenken angeregt. Man hinterfragt seine alten Gewohnheiten und das finde ich positiv und großartig. Eine andere Sache sind das ganze chlorfrei gebleichte Papier, das Schutzpapier. In meinen Augen ist das im Großen und Ganzen ein guter Kompromiss hier und heute. Ob es in 10 Jahren so aufrecht erhalten werden kann, das weiß ich nicht. Wir werden mit dieser Sache weitermachen, es sei denn, diese Biogeschichte entwickelt sich zu einem Disaster.

10.1.6 Transkript zum Interview mit Frau Mag.^a Sandra Majewski – Geschäftsführerin der Agentur no.sugar, 03. Juli 2009

Frage: Erzähl mir bitte, wie deine Umweltzeichen-Geschichte begonnen hat, was war für dich wichtig. Wo waren die Erfolge, Misserfolge, Höhen und Tiefen?

Ich habe sowohl eine private als auch eine berufliche Umweltzeichen-Geschichte. Das Umweltzeichen kenne ich mittlerweile seit ich nach Wien gekommen bin. Ich bin in Deutschland aufgewachsen und dort habe ich den Blauen Engel gekannt. Als ich nach Österreich gekommen bin, habe ich mich für das Umweltzeichen interessiert. Beruflich hat mich immer Ökologie und Nachhaltigkeit interessiert, daher habe ich mit Interesse das Umweltzeichen verfolgt. Die berufliche Geschichte hat dann 2008 mit der Ausschreibung für Marketing für das Umweltzeichen begonnen. Ich habe begonnen, mich sehr intensiv mit einem "externen Blick" mit dem Thema auseinander zu setzen. Es ist eine spannende Aufgabe, eine Marke, die bereits so lange am Markt ist, so zu betreuen, dass sie weiterhin stark kommunizierbar ist.

Das gilt für alle traditionsreiche Marken: sie müssen mit dem gesellschaftlichen Wandel, der sich ständig vollzieht und mit dem Wertewandel mitgehen. Gleichzeitig ist es aber wichtig, ihre Beständigkeit über viele Jahre hinweg zu wahren. Die Rolle der Agentur sehe ich darin, unsere Geschichte, die wir begonnen haben so weiter zu führen, dass alles, was über die vielen Jahre bis heute gut und beständig aufgebaut wurde, mit Neuem attraktiv zu machen. Wenn man als Agentur in ein solches Projekt kommt, muss man mit sehr viel Fingerspitzengefühl arbeiten, das würdigen, was andere bereits gemacht haben. Wir bringen neue Perspektiven und Kompetenzen ins Spiel, das muss aber in einem guten, partnerschaftlichen Austausch erfolgen. Es tut einem solchen Projekt gut, wenn man eine längere Perspektive hat, dann kann man eine mehrjährige, längerfristige Planung für Konzeption nutzen.

Es ist nicht schlecht, dass es bereits ein Wissen um die Marke gibt. Das Bundesministerium und der VKI mit ihrer langjährigen Mitarbeitererfahrung bilden die Basissäulen. Das ist eine gute Basisposition.

Eine Herausforderung in der Arbeit ist die Klärung, wie die Kommunikation unter den Beteiligten an der Marke gut und transparent im Team verlaufen kann. Ich bin jetzt glücklich, weil ein konkretes Ergebnis der Klausur zu Beginn des Jahres umgesetzt wurde und wir

letzte Woche eine Strategieklausur hatten.

Das Umweltzeichen muss schauen, wo seine Schwächen sind und sich diesen stellen. Öko ist momentan zum Trend geworden. Die Lohas kennen wir in- und auswendig, eigentlich ist dieser Begriff wieder überholt. Wir wissen viel über den ökologischen, oder nachhaltigen Konsum. Der "mündige Konsument" ist die neue Herausforderung für die Kommunikation. Das Umweltzeichen als Marke oder als Gütesiegel sieht sich in einem starken Wettbewerb mit den Eigenmarken des Handels und durch die Globalisierung. Die Überprüfbarkeit von Produktionswegen wird zur Herausforderung. Die Frage ist, wie sich die nationalen Gütesiegel dieser Globalisierung stellen – in Form von Kooperationen, Wissensmanagement – es wird zu einem Spagat zwischen einer Traditionsmarke und globalisierten Märkten. In dieser Art muss man auch den ersten Schritt in die nächsten 20 Jahre setzen. Es muss eine Ausgewogenheit zwischen Nationalem (vergeben durch die Republik Österreich) und dem globalisierten Blick geschaffen werden. Das ist immer eine Herausforderung für alle österreichischen Marken. Wie schaffen wir es als kleines Land eine starke Stimme zu haben? Die KonsumentIn wird immer mehr mit internationalen Marken konfrontiert.

10.1.7 Transkript zum Interview mit Frau Michaela Reitterer – Geschäftsführerin des Boutiquehotels “Stadthalle” in Wien, 03. Juli 2009

Frage: Erzählen Sie mir bitte, wie Ihre Umweltzeichen-Geschichte begonnen hat, was war für Sie wichtig. Wo waren die Erfolge, Misserfolge, Höhen und Tiefen?

Meine Mutter hat sich bereits 1999 um das Umweltzeichen beworben. Damals hat das Hotel noch meinen Eltern gehört. Sie hat damals alles mit einem wahnsinnig großen Aufwand umgesetzt – von der Abfalltrennung, über die Reinigungsmittel, die Mitarbeiterschulung bis hin zum Sparpapier. Ich habe es damals alles nur noch übernommen. 2001 haben wir dann groß umgebaut und eine Solaranlage aufs Dach gebaut. Ich bin durch das Umweltzeichen immer mehr ins Thema hinein gekommen. Die Mülltrennung hat bereits meine Mama eingeführt. Für mich war das etwas Selbstverständliches, weil ich das auch zu Hause so mache. Ich trenne den Müll ganz konsequent – nicht mal auf der Straße würde ich ein Papier in den Restmüll werfen, ich nehme es lieber mit nach Hause, um es dort korrekt zu entsorgen. Das widerspricht mir total.

Bei manchen Kriterien habe ich mich geärgert, z.B: beim Fettabscheider, den man in Großküchen braucht, die wir aber nicht haben. Ich wollte immer die volle Punktezahl bei den Sollkriterien erreichen, aber durch solche Kriterien ist es nicht möglich, wenn sie nicht zutreffen. Ich bin da besonders ehrgeizig. Ich wünschte mir so eine Art “Premier League” für alle Betriebe, die sich sehr bemühen, damit wir nicht mit den Hotelketten, die jetzt auch das Umweltzeichen umsetzen, in den gleichen Topf geworfen werden. Aber im Grunde ist es egal, weil man das ja für sich macht und nicht für Andere. Heutzutage scheien auch die Gäste mehr drauf, was man als Betrieb für die Umwelt macht, woraus sich ein Wettbewerbsvorteil ergibt.

Vor einigen Jahren ist dann das Umweltzeichen an uns herangetreten, ob wir nicht als erster Betrieb in Wien das EU EcoLabel machen möchten. Ich habe es damals mit einem Berater besprochen, weil es einen gibt, der immer bei uns wohnt, wenn er in Wien ist, dann haben wir es eben verknüpft. Herr Bernsteiner hat uns dann alle Unterlagen zum EcoLabel zugestellt und wir haben es umgesetzt. Meine Mama hatte damals einen anderen Berater, aber der, glaube ich, macht es nicht mehr. Inzwischen haben wir bereits 4x auch den Wiener ÖkoBusinessPlan umgesetzt.

Ich habe durch das Umweltzeichen sehr viel gelernt – die Aufzeichnungen monatlich zu

führen, um zu sehen, wenn es Unstimmigkeiten gibt, dass der Zähler kaputt ist oder beim Wasser irgendwo ein Leck ist, wie man die Mitarbeiter schult. Das habe ich vom Umweltzeichen gelernt. Ich führe es bis zur Perfektion. Zwischen mir und dem Umweltzeichen gibt es eine Art Symbiose. Wir sind ein Vorzeigebetrieb in Wien.

Manche Kriterien sind notwendig, gegen manche protestiere ich und das mache ich dann nicht. Z.B. die Aufzeichnung von Reinigungsmitteln – wir verwenden einen ökologischen Allzweckreiniger, das ist ein Essigreiniger, wegen der Abfallvermeidung in großen Kanistern, der dann mit Wasser verdünnt wird. Wir brauchen sehr wenig davon, daher zeichne ich den Einkauf nicht genau auf. Das ist für große Häuser sinnvoll, die viel davon verbrauchen. Wir verwenden Mikrofasertücher, um Chemikalien zu sparen. Für die Kalkflecken haben wir „Spezialhandschuhe“, die haben wir zufällig in einem 1-€-Shop entdeckt – wir brauchen keine Chemikalien und sie zerkratzen die Oberflächen nicht.

Als wir ein halbes Jahr lang eine Reinigungsfirma hatten, war die Mülltrennung ein Albtraum. Ihnen war es egal, da ist alles im Restmüll gelandet. Bis ich mir die einmal vorgenommen habe, und sie alles nochmals sortieren ließ. Das habe ich so lange gemacht, bis sie es gelernt haben.

Durch die Baustelle haben wir derzeit eine etwas schwierige Situation mit der Mülltrennung. Aber trotzdem können wir es den Gästen vermitteln und es sind immer beide Plastikcontainer voll, weil die Gäste ihre PET-Flaschen brav darin entsorgen. Man kann nicht in jedem Zimmer unzählige Abfallbehälter aufstellen, daher bitten wir unsere Gäste, ihre Papierradkarten oder ihre Glasflaschen einfach im Zimmer am Tisch zurück zu lassen, unsere Zimmermädchen entsorgen das dann für sie. Das erleichtert uns die Mülltrennung sehr.

Ich bin einfach ein Fan davon.

10.2 Internationale Umweltzeichen



Zusammenfassung

Eine Marke spielt für Unternehmen besonders wichtige Rolle – denn Konsumenten kaufen keine Produkte, sie kaufen Marken. Die aktuellen Ansätze sind überwiegend wirtschaftswissenschaftlicher Natur und bedienen sich verhaltensorientierter Erklärungsansätze aus der Psychologie. Doch es zeichnet sich ein langsamer Paradigmenwechsel in der Forschung hin zur “Marke als Kommunikation” ab. Die Marke ist ein vielschichtiges Phänomen und daher sollte ihre Führung auf Basis interdisziplinärer Erkenntnisse erfolgen.

Im ersten Teil dieser Arbeit werden das handlungstheoretische Kommunikationsmodell, der soziale Kontext und die Bezugsgruppendefinition als jene Faktoren identifizieren, die für eine Markenführung aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht konstituierend sind.

Im zweiten Teil der Arbeit wird das Semiotisch-narrative Markenmanagement vorgestellt und anhand des Österreichischen Umweltzeichens für Tourismusbetriebe eruiert, in wie weit dieser Ansatz den genannten Faktoren entspricht. Das semiotisch-narrative Markenmanagement verbindet zwei besonders fruchtbare Ansätze. Im ersten Schritt analysiert die Semiotik den aktuellen Zeichenvorrat der Marke. Lässt man Menschen frei erzählen, so kommen besonders tiefliegende Strukturen zum Vorschein, die sonst verborgen geblieben wären. Die Analyse anhand des Umweltzeichens für Tourismusbetriebe hat das Potenzial des Semiotisch-narrativen Markenmanagements gezeigt. Aus dieser – im Rahmen dieser Arbeit sehr vereinfachten Darstellung kann das SNM als ein Ansatz empfohlen werden, der von der Kommunikationswissenschaft weiter verfolgt und untersucht werden sollte

Lebenslauf

Name: Marta Cociancig

Geboren: 22.08.1978 in Bratislava, Slowakei

Familienstand: verheiratet

1 Kind

Ausbildung: 2005 Beginn des Studiums Umwelt- und Bioressourcenmanagement an der Universität für Bodenkultur Wien

2005 Abschluss des Lehrgangs für Markt- und Meinungsforschung an der Universität Wien

1997 Beginn des Studiums der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien

1997 Matura am Bilingualen Gymnasium Bratislava

Beruflicher Werdegang: seit 2006 freie Mitarbeiterin beim Verein für Konsumenteninformation im Team Umweltzeichen, Schwerpunkt Tourismusbetriebe

2005-2006 freie Mitarbeiterin bei WEDO
Unternehmensberatung, Schwerpunkt Förderungen, Marktrecherchen

2002-2005 Praktika und erste Assistenzarbeit in der Marktforschung, tätig bei AC Nielsen, Markant Unternehmensberatung und Schütz Marketing

1998 – 2007: diverse Assistenzarbeiten mit Schwerpunkt Marktrecherchen und Übersetzungen, Dolmetschen, u.A. MECCA Consulting, Hanreich Industrievertretungen, Allplan Wien, oder Siemens Deutschland