



Marktkommunikation – Wie Paul Watzlawick sie sehen würde

Der kürzlich verstorbene Kommunikationswissenschaftler und Soziologe Paul Watzlawick wurde berühmt für seine Kommunikationstheorie, die fünf sogenannten „pragmatischen“ Axiome. Wie würde der radikale Konstruktivist die Realität der heutigen Marktkommunikation beurteilen? Welche Erkenntnisse könnten Marketingforschung und -praxis aus einer Rückbesinnung auf seine Kommunikationstheorie gewinnen?

Sven Reinecke

Nachfolgend soll der Versuch unternommen werden, die Marktkommunikation in der heutigen Wirtschaftsrealität kritisch hinsichtlich der fünf pragmatischen Axiome (siehe Abbildung 1) zu analysieren und zu reflektieren – ein Unterfangen, das Watzlawick selber wohl niemals in Angriff genommen hätte, zumal er als Konstruktivist die Existenz einer „Wirtschaftsrealität“ in Frage gestellt hätte. Vorweg sei darauf hingewiesen, dass die Axiome – trotz oder gerade wegen ihrer Popularität – nicht unumstritten sind (vgl. Schüle 1976, Ziegler 1977, Meister 1987, Gigersohn-Marchand 1996, Retter 1999 und 2000). Die Kritik betrifft zum einen die Ter-

minologie, weil Watzlawick Begriffe aus anderen Wissenschaften zum Teil nicht korrekt übernehme oder Kommunikation und Verhalten faktisch gleichsetze (Gigersohn-Marchand 1996, S. 16 ff.). Ferner wird moniert, dass es sich nicht um eine „echte“ Theorie handle, weil die Geschlossenheit der Ausführungen nicht gegeben sei (Retter 1999, S. 65).

Watzlawick selbst hat allerdings nie einen Wahrheitsanspruch erhoben – im Gegenteil, betont er doch ausdrücklich (Watzlawick 1988, S. 13): „Das Entscheidende an einer wissenschaftlichen Auffassung ist lediglich ihre Nützlichkeit für bestimmte Zwecke.“

Abb. 1 Die 5 Axiome Watzlawicks

1. In einer sozialen Situation kann man nicht nicht kommunizieren.
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.
3. Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktionen der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.
4. Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten.
5. Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.

Quelle: Watzlawick et al. 1969

Axiom 1

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“

Dieses Axiom bezieht sich auf alle sozialen Situationen: Selbst wenn Kommunikation aktiv abgelehnt oder verweigert wird (Schweigen, bewusstes Ignorieren von Kommunikationssignalen), so wird doch signalisiert, dass man (zumindest derzeit) nicht kommunizieren kann oder will. Da Unternehmen als produktive soziale Systeme charakterisiert werden können (Ulrich 1970), lässt sich das Axiom auch auf die Kommunikation zwischen Unternehmen und Stakeholdern übertragen. Dabei drängen sich zwei Aspekte auf: erstens die Bereitschaft von Kunden und Unternehmen zur Kommunikation, zweitens deren Informationsverarbeitungs- und Kommunikationsfähigkeit.

1) Bereitschaft zur Kommunikation

In der Marketingrealität erscheinen Unternehmen häufig nicht zu einer echten Kommunikation bereit. Viele Anbieter vermeiden Kontaktdaten auf der Homepage oder verstecken sie, weil sie die hohen Bearbeitungskosten im Kontaktcenter scheuen. Telefonhotlines werden mit Computerstimmen und Warteschleifen ausgestattet, zugesagte Telefonrückrufe erfolgen allenfalls zufällig. Solche Unternehmen signalisieren dem Kommunikationspartner letztlich: „Du bist mir nicht wichtig genug.“

Auch Kunden kommunizieren passiv: Ein Kunde, der nie auf ein Angebot via Direct Mail reagiert, hat entweder keinen Bedarf, ist nicht interessiert oder lehnt das Kontaktmedium ab. Fortgesetzte Kommunikationsanstrengungen der Unternehmen führen dann entweder zu Verärgerung und Reaktanz, bestenfalls zu Ignoranz – in jedem Fall aber zu Ineffizienz. Ein Versicherungskunde, der seit 15 Jahren seine Rechnung bezahlt, sich aber sonst nie meldet, kann damit zum Ausdruck bringen: „Versicherungen sind für mich absolut uninteressant – Du Versicherer, lass' mich bitte in Ruhe.“ Andererseits kann es aber auch sein, dass er plötzlich kündigt mit der Begründung „Ewigkeiten habt Ihr Euch nicht um mich gekümmert – dann wähle ich lieber einen besseren Partner.“

Für Marketeers heißt das: Die Kommunikationsbereitschaft und das kommunikative Involvement sollten bei der Kundensegmentierung verstärkt berücksichtigt werden. Auch die Ursachen für eine (vermeintliche) Kommunikationsverweigerung sind im Einzelfall zu erforschen.

2) Fähigkeit zur Informationsverarbeitung

Relevanz und Aktualität des ersten Axioms offenbaren sich insbesondere im Zusammenhang mit der sogenannten *Informationsüberlastung* der Konsumenten („information overload“; Jacoby 1977, S. 569). In unserer Gesellschaft sei demnach nicht nur die Menge an Information gewachsen, sondern auch der Zugang zu Informationen so stark vereinfacht worden, dass diese die Wahrnehmungs- und Verarbeitungskapazität des menschlichen Gehirnes deutlich überschritten.

Wenn allerdings nach Watzlawick jegliches soziale Verhalten Kommunikation bewirkt, dann gab es schon immer eine enorme Informationsvielfalt. Zwar nimmt die Informationsflut ohne Zweifel zu (Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 588), doch hat der Mensch wirksame Mechanismen entwickelt, um sich vor einer Überlastung zu schützen (siehe Jacoby 1984): Er verweigert gewisse Kommunikationskanäle (beispielsweise Direct Mail oder das Internet), nutzt sie selektiv (beispielsweise nur 5 von 100 Fernsehkanälen), verdrängt sie – oder beschränkt sich einfach darauf, zufrieden stellende Informationen (z. B. aus Wikipedia) oder Angebote zu erhalten. Jede Form der Kommunikation ist daher immer nur ein Angebot an den Empfänger. Ob er sie wahrnimmt oder ignoriert, das hängt stark von der Beschaffenheit seines kognitiven Systems ab. Genau genommen kann es daher in der „sozialen Wirklichkeit“ gar keine Informationsüberlastung geben (Müller 2002, S. 70).

Anstelle einer Informationsüberlastung beim Konsumenten ist vielmehr eine *Medienüberlastung* bei den Kommunikationsverantwortlichen zu vermuten. Die Vielfalt an Kommunikationsmedien wächst – neben „klassische“ Medien (Mailing, Print, TV), Below-the-Line-Instrumente (Sponsoring, Events) und elektronische Medien (u.v.a. E-Mail, Internet, SMS) treten zunehmend neue interaktive Angebote (Bewertungssysteme, Bloggs, Communities).

Gerade bei den Letzteren ist die Veränderungsgeschwindigkeit zudem so hoch, dass Marketingleute technisch, mental und kulturell kaum folgen können. Bereits die Aufteilung des Kommunikationsbudgets auf immer mehr „neue“ Medien und „neue“ Zielgruppen überfordert so manchen Marketeer. Auch erscheint eine echte integrierte Kommunikation eine Illusion: Früher war es zumindest theoretisch (!) möglich, die Marktkommunikation eines Unternehmens formal, inhaltlich und zeitlich aufeinander abzustimmen (Bruhn 2005, S. 90), um die von der Kommunikation erzeugten Eindrücke bei ausgewählten Zielgruppen zu vereinheitlichen und zu verstärken (Esch 2006, S. 27) und Verhalten (sintentionen) zu beeinflussen. Die Vielfalt interaktiver Medien entzieht sich aber zunehmend dem Einfluss des Unternehmens, weshalb echte „integrierte Kommunikation“ selten ex-ante proaktiv gestaltet, sondern allenfalls ex-post beschrieben wird.

Einfache, klassische Kommunikationskonzepte (Was soll wem wann und wie kommuniziert werden?) werden zwar nicht überflüssig werden, aber es wird zunehmend wichtiger, sich auf Regeln für Eingriffsmöglichkeiten in das Gesamtsystem der Marktkommunikation zu fokussieren: Wie lässt sich die Dynamik des Kommunikationssystems nutzen, um es in Richtung einer beabsichtigten Kommunikationswirkung zu bewegen?

Für Marketingwissenschaftler und -führungskräfte bedeutet das: Es geht grundsätzlich nicht um die Frage, ob und mit welchen Zielgruppen man kommuniziert, sondern primär darum, wie man das Gesamtsystem so gestaltet, dass man adäquate Kommunikationsprozesse und somit auch -ergebnisse ermöglicht.

Axiom 2:

„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“

Neben der reinen Sachinformation (Inhaltsaspekt) enthält gemäß Watzlawick et al. jede Kommunikation einen Hinweis, wie der Sender diesen Inhalt vom Emp-

fänger verstanden haben möchte und somit in welcher Beziehung er zu diesem steht (Beziehungsaspekt).

Auf den ersten Blick erscheint Marketingfachleuten dieses zweite Axiom trivial. Beispielsweise unterscheidet man in der Werbung schon lange zwischen dem Inhalts- (Werbebotschaft, Reason Why) und dem Beziehungsaspekt (Werbestil und -tonalität sowie deren visuelle Umsetzung). Kritisch ist dagegen der zweite Halbsatz des Axioms: Der Beziehungsaspekt steht nicht nur gleichberechtigt neben dem Inhaltsaspekt, sondern dominiert diesen sogar. McLuhan formulierte es bereits im Jahr 1964 treffend: „The medium is the message.“ Die Art und Weise, wie etwas mitgeteilt wird, beziehungsweise das Medium, über das etwas kommuniziert wird, überstrahlt häufig den Inhalt der Mitteilung selbst. Werden bei-

spielsweise Kundenprozesse von Unternehmen ausschließlich hinsichtlich Effektivität und Effizienz optimiert, so resultiert daraus nicht selten der Einsatz unpersönlicher Informationstechnologie wie Ticket-, Selbstbedienungs- und Onlinesysteme. Bei Retailbanken ist heutzutage das bewusste Steuern von Kleinkunden zu günstigeren (automatisierten) Distributionskanälen üblich (Myers et al. 2004). Der Einsatz unpersönlicher Schnittstellen hat jedoch eine maßgebliche Kommunikationswirkung hinsichtlich des Beziehungsaspekts. Erst in der jüngeren Vergangenheit besann man sich unter dem Schlagwort „Customer Experience“ (Meyer/Schwager 2007) darauf, dass die Gesamtwahrnehmung solcher Kundeneindrücke bewusst gestaltet und optimiert werden müsse.

Auch das Werbeumfeld ist beziehungsprägend und beeinflusst somit den Inhalt einer Botschaft. So spielt die Platzierung eines Werbespots oder Plakats eine große Rolle – und zwar

nicht nur, um die Kontaktchancen zu optimieren, sondern auch, um das inhaltliche Verständnis der Botschaft sicherzustellen. Nicht selten erhalten Werbeplakate eine (in der Regel unerwünschte) Botschaft, wenn sie bei Friedhöfen, Kirchen, Krankenhäusern, Kasernen und anderen „bedeutungsintensiven“ Plätzen angebracht werden.

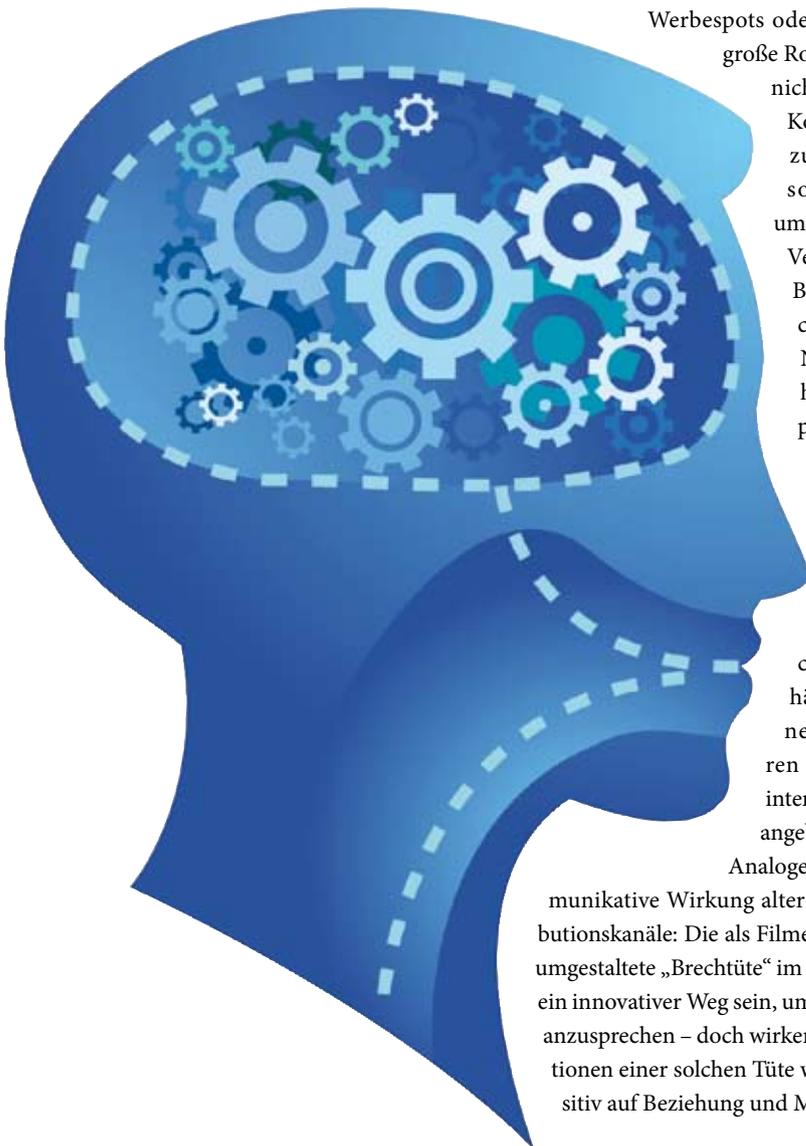
Analoges gilt für kommunikative Wirkung alternativer Distributionskanäle: Die als Filmeinsendetasche umgestaltete „Brechtüte“ im Flugzeug kann ein innovativer Weg sein, um neue Kunden anzusprechen – doch wirken die Konnotationen einer solchen Tüte wohl kaum positiv auf Beziehung und Marke.

Auch ein zu hoher Werbedruck kann die Beziehungsebene stören und dazu führen, dass der Werbeerfolg ausbleibt. Dies ist langfristig bei der in der Pharmabranche zunehmend populären „Direct-to-Consumer-Werbung“ zu vermuten, bei der für die Behandlung von Krankheiten wie Gallenblasenleiden oder Erektionsschwierigkeiten geworben wird: Wer möchte schon am Bahnhof, im Bus oder vor der Diskothek permanent an Krankheiten erinnert werden?

Beim Direktmarketing können kleine Störungen der Beziehungsebene (zum Beispiel ein Schreibfehler im Namen des Empfängers) dazu führen, dass die Kommunikation gar nicht bis zur Vermittlung der Inhaltsebene kommt. Direktwerbung, die den Eindruck einer hochqualitativen, individuellen Kommunikation erweckt, kann sich negativ auswirken, wenn sie sich beispielsweise beim Wechsel des Kontaktmediums (z.B. zum Telefon) als „leere Pseudobeziehung“ entpuppt.

Aus der Werbewirkungsforschung sind Situationen bekannt, in denen der Beziehungsaspekt den Inhaltsaspekt neutralisiert. Beispielsweise ist der Einsatz von Testimonials sehr populär, weil dadurch Inhaltsaspekte (Ausstrahlungseffekte auf die Markenpositionierung) und andererseits Beziehungsaspekte (beispielsweise Identifikation der Werbeeempfänger mit dem Testimonial) zum Ausdruck kommen. Ein starker Beziehungseffekt kann aber zu Ablenkung bzw. einem Vampir-effekt (Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 99) führen: Der Empfänger erinnert sich noch an das Testimonial, nicht aber an die beworbene Marke.

Die Dominanz der Beziehungsebene kann sich aber gelegentlich auch positiv auf die Wirkung von Marktkommunikation auswirken. Eine Marke, die von ihrer Kernzielgruppe „geliebt“ wird (beispielsweise Apple oder Harley-Davidson), verfügt über einen großen Vertrauensvorsprung (Markenguthaben) auf der Beziehungsebene, der einen Halo- bzw. Ausstrahlungseffekt auf die Inhaltsebene hat: Eigentlich ist es ganz egal, was kommuniziert wird – es wird positiv aufgenommen. Ein Beispiel hierfür ist auch der wirksame und bewährte, inhaltlich aber kaum verständliche ehemalige Gillette-Werbeslogan „Für das Beste im Mann“.



Was bedeutet das zweite Axiom somit für Marketingpraxis und -wissenschaft? Die Wahl der Kommunikationskanäle und -stile sollte nicht nur aufgrund von Effektivität und Effizienz der Botschaftsübermittlung (Stichworte: Kontaktzahlen, Awareness, Bekanntheit), sondern auch hinsichtlich der Wirkung auf der Beziehungsebene überprüft werden (Stichwort: qualitatives Audit). Die alte Weisheit „Gefallen geht vor Verstehen“ sollte verstärkt berücksichtigt werden. Die Marketingwissenschaft sollte prüfen, ob sich die vielversprechenden Erkenntnisse der Media Richness Theory (Daft/Lengel 1984; Suh 1999) bezüglich der unterschiedlichen Leistungsfähigkeit von Kommunikationsmedien (E-Mail, Telefon, persönlicher Kontakt) auch auf die Marktkommunikation übertragen lassen.

Axiom 3

„Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktionen der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.“

Dieses Axiom offenbart Watzlawicks konstruktivistische Sichtweise: Menschen bilden sich ihre Wirklichkeit jeweils aufgrund ihrer hochpersönlichen, subjektiven Erfahrungen und Urteile und halten diese dann für wahr und objektiv; diese „Wahrheit“ leitet das weitere Handeln. Die verschiedenen subjektiven „Wahrheiten“ führen zu einem klassischen „Henne-Ei-Problem“: Wenn sich beispielsweise ein Anbieter aus Kundensicht kleinlich und unfair verhält, dann zieht der Kunde daraus die Rechtfertigung, besonders hohe „Nachforderungen“ zu stellen. Aus Unternehmenssicht handelt es sich bei dem Konsumenten aber eventuell um einen Kleinkunden, der bereits jetzt wirtschaftlich nicht lukrativ ist, weshalb sehr zurückhaltend auf die Ansprüche reagiert wird. Dies wird aus Kundensicht erneut als „kleinlich“ interpretiert ... (siehe analog Schulz von Thun 1981, S. 87).

Die Herausforderung für Marketing und Kommunikation besteht darin, dass die zahlreichen Kunden und anderen Stakeholder individuell-verschiedene Interpunktionen setzen, woraus jeweils unterschiedliche Wirklichkeiten entstehen. Marketeers nehmen bei Marketingmaßnahmen implizit gerne an, dass man Marketing für Neukunden betreibt.

Beispielsweise wird davon ausgegangen, dass ein Super-Sonderrabatt die Attraktivität eines Angebots und somit auch die Kundenvorteile deutlich erhöht; Kunden, die die Marktleistung kurz vor der Preissenkung erworben haben, fühlen sich aber übervorteilt. Auch die Wirkung neuer Werbekampagnen wird von Kunden immer vor dem Hintergrund bisheriger Kampagnen und Erfahrungen bewertet; wenn McDonald's beispielsweise neuerdings Themen wie soziale Verantwortung und ausgewogene Ernährung kommuniziert, so muss dies aus Sicht vieler Kunden aufgrund anderer subjektiver Erfahrungen unglaublich wirken; selbst wenn die subjektive „Wirklichkeit“ des Anbieters eine andere ist („Das war schon immer unsere Unternehmensphilosophie“).

Bei der Marktkommunikation sollte daher immer die erlebte Vergangenheit aus der Sicht der Zielgruppen berücksichtigt werden. Marketing findet nicht auf der grünen Wiese statt. Unter Umständen kann es sinnvoll sein, einen Neuanfang zu setzen, um die Beziehungsuhr aller Beteiligten wieder auf „Null“ zu stellen. Beispielsweise lenkt die AXA Winterthur nach der Übernahme der Winterthur Versicherungen durch den AXA-Konzern in der Kundenkommunikation geschickt den Blick auf die Zukunft: „Alles Gute für morgen.“ Damit wird der Grundstein für einen gemeinsamen Neuanfang im Sinne einer positiven Beziehung gelegt.

Axiom 4

„Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten. Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax, aber eine auf dem Gebiet der Beziehungen unzulängliche Semantik. Analoge Kommunikation dagegen besitzt dieses semantische Potenzial, ermangelt aber die für eindeutige Kommunikationen erforderliche Syntax.“

Jeder, der über E-Mail kommuniziert, dürfte die Grundaussage dieses Axioms bereits gespürt haben: Es ist fast unmöglich, Beschwerden, Kritik oder Ablehnungen über dieses Medium zu kommunizieren, ohne dass die Gefahr besteht, dass die inhaltliche Botschaft falsch verstanden (Axiom 2) oder nach häufigem Hin-

und Hermailen unterschiedlich interpretiert wird (Axiom 3). Das semantische Potenzial dieser digitalen Kommunikation ist äußerst begrenzt – nur ein persönliches Gespräch ist in der Lage, dieses Defizit auszugleichen.

Ähnliches gilt für die Kommunikation von Unternehmen mit Kunden und Anspruchsgruppen: Häufig ist die nonverbale, analoge Kommunikation (beispielsweise eines Steve Jobs bei der Produkteinführung des iPhones oder aber Gestik und Mimik des Kundenkontaktpersonals in einem Warenhaus) entscheidend für die Interpretation der verbalen, digitalen Mitteilung.

Widersprechen sich die beiden Signale, kann dies zu Irritation oder Reaktanz führen. Wenn beispielsweise Starbucks digital versichert, dass man sich für Bedürfnisse und Anliegen der „Dritten Welt“ einsetze, gleichzeitig aber analog das Gegenteil kommuniziert, indem auf juristischer Ebene für den Laien unverständlich argumentiert wird, dass man Vorbehalte gegen die internationale Eintragung regionaler äthiopischer Kaffeemarken durch den Staat Äthiopiens habe, so erhöht dieser Misfit das Unbehagen der Kunden.

Für Marketing- und Kommunikationspraxis bedeutet dies: Erstens ist *nicht jedes Kommunikationsmedium gleich geeignet*, um eine bestimmte Kommunikationswirkung zu erzielen. Somit sind je nach Inhalt und Situation gewisse Leitmedien festzulegen oder auch auszuklammern: beispielsweise, dass auf Kundenbeschwerden grundsätzlich dominant auf der analogen Ebene reagiert werden sollte (und somit in der Regel nicht per E-Mail). Zweitens sollte sichergestellt sein, dass *verbale, digitale und analoge, nonverbale Kommunikationsinhalte übereinstimmen*. So sollte beispielsweise das in der Marktkommunikation digitalisierte, verbale Markenversprechen („Werbefortschritt“) auch mit dem von Kunden erlebbaren Mitarbeiterverhalten übereinstimmen (ausführlich hierzu Henkel et al. 2007).

Axiom 5

„Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.“

Das Axiom besagt, dass symmetrische soziale Beziehungen danach streben, Gleichheit zwischen den Partnern herzustellen, während komplementäre Beziehungen gerade von der Unterschiedlichkeit (und häufig der Unterordnung eines Partners) leben.

Der „klassische“ Marketing-Mix geht von einer komplementären Kommunikationsbeziehung zum Kunden aus: Ziel sei es, beispielsweise gewisse Werbebotschaften zu vermitteln, um dadurch Einstellungen, Verhaltensabsichten und insbesondere das Kaufverhalten von Kunden zu beeinflussen. Die Prozessführung wird im Marketing klar dem Unternehmen zugeordnet. Dagegen haben die Public Relations-Abteilungen schon seit langem erkannt, dass sich Vertrauen bei Teilöffentlichkeiten nicht durch einseitige Kommunikation, sondern häufig nur durch Dialog erzielen lässt – daher wird dort verstärkt eine symmetrische Kommunikation angestrebt, die auch nicht unbedingt vom Unternehmen selbst geleitet wird.

Gerade die interaktiven elektronischen Medien (Stichwort: Web 2.0) verdeutlichen, dass Marketingwissenschaft und -praxis diesbezüglich einen enormen Nachholbedarf haben. Der Kommunikationsablauf entgleitet den Marke-

tingverantwortlichen zunehmend; die „Macht“ der Gestaltung verschiebt sich in Richtung Kunde (Beispiele: Bloggs, Hotel- und Produktbewertungssysteme usw.). Der Versuch von Marketingleuten, das alte Ungleichgewicht beispielsweise mithilfe bezahlter Bloggs wiederherzustellen, erscheint insbesondere vor dem Hintergrund der diskutierten Axiome 2 und 4 kontraproduktiv: Wenn der Inhalt dieser Bloggs nicht der subjektiven Wahrheit der jeweiligen Kunden entspricht (was aufgrund der Vielzahl individueller Wahrheiten zu vermuten ist), dann wirkt sich dies als nonverbale, analoge Kommunikation so negativ auf die Beziehungsebene aus, dass die Inhaltsebene keine Rolle mehr spielt.

Die spannende Frage für Marketing- und Kommunikationswissenschaftler ist daher: Wie kann es gelingen, einen Kommunikationsprozess mit Kunden und Anspruchsgruppen trotz der Unterschiedlichkeit der Kommunikationspartner möglichst symmetrisch zu gestalten und gleichzeitig doch noch einen gewissen Einfluss auf die Führung des Prozesses zu haben? Gefragt ist somit echter Dialog, keine Pseudointeraktion.

Fazit: *Si non è vero, è ben trovato*

Die Ausführungen und Beispiele haben gezeigt, dass die Axiome von Paul Watzlawick et al. nach wie vor hochaktuell sind. Auch wenn sie nicht den Anspruch erheben, „wahr“ zu sein – nützlich sind sie in jedem Fall. Einer der Kritiker Watzlawicks schreibt (Retter 1999, S. 68 f.): *Si non è vero, è ben trovato*. (Wenn es nicht wahr ist, dann ist es gut erfunden.) Somit ist es lohnenswert, sich in Marketingwissenschaft und -praxis immer wieder kritisch mit dieser „alten“ Theorie auseinanderzusetzen. Paul Watzlawick lebt weiter.

Literatur:

- Bruhn, M. (2005): Kommunikationspolitik, 3. Aufl., München.
- Daft, R. L./Lengel, R. H. (1984). Information richness, in: Cummings, L. L./Staw, B. M. (Hrsg.): Research in organizational behavior 6, Homewood (IL), S. 191-233.
- Esch, F.-J. (2006): Wirkung integrierter Kommunikation, 4. Aufl., Wiesbaden.

- Girgensohn-Marchand, B. (1996): Der Mythos Watzlawick und die Folgen, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Henkel, S./Tomczak, T./Heitmann, M./Herrmann, A. (2007): Managing Brand Consistent Employee Behaviour, Relevance and Control of Behavioral Branding, in: Journal of Product & Brand Management, 16, 5, S. 310-320.
- Jacoby, J. (1977): Information Load and Decision Quality: Some Contested Issues, in: Journal of Marketing Research, 14, S. 569-573.
- Jacoby, J. (1984): Comments; Perspectives on Information Overload, in: Journal of Consumer Research, 10, 4, S. 432-435.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München.
- McLuhan, M. (1964): Understanding Media: The Extensions of Man, Cambridge (MA).
- Meister, J. (1987): System ohne Psyche, Opladen.
- Meyer, C./Schwager, A. (2007): Understanding Customer Experience, in: Harvard Business Review, 85, 2, S. 116-126.
- Myers, J. B./Pickersgill, A. D./Van Metre, E. S. (2004): Steering customers to the right channels, in: The McKinsey Quarterly, 9, 4, S. 37-47.
- Müller, D. (2002): Formale Kriterien der Nachrichtenrezeption im Internet, Berlin.
- Retter, H. (1999): Theorien der Kommunikation, Manuskript der TU Braunschweig, Braunschweig.
- Retter, H. (2000): Der Mythos Watzlawick und die Folgen, in: Pädagogische Rundschau, 54, 5, S. 551-569.
- Schüle, J. A. (1976): Psychotechnik als Politik, Frankfurt am Main.
- Schulz von Thun, F. (1981): Miteinander reden, Band I, Reinbek.
- Suh, K. S. (1999): Impact of communication medium on task performance and satisfaction, in: Information & Management, o. Jg., 35, pp. 295-312.
- Ulrich, H. (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl., Bern.
- Watzlawick, P. (1988): Wie wirklich ist die Wirklichkeit?, Aulavortrag 41 an der Hochschule St. Gallen, St. Gallen.
- Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. (1969): Menschliche Kommunikation, Formen – Störungen – Paradoxien, Bern (10., unveränderte Aufl. 2003).
- Ziegler, J. (1977): Kommunikation als paradoxer Mythos, Weinheim.

Autor

Prof. Dr. Sven Reinecke

Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen (HSG) und Leiter des Kompetenzzentrums „Marketing Performance Management“ am dortigen Institut für Marketing und Handel. Mitherausgeber der Marketing Review St. Gallen
E-Mail: sven.reinecke@unisg.ch

