

Kai-Uwe Hellmann  
Guido Zurstiege (Hrsg.)

# Räume des Konsums

Über den Funktionswandel  
von Räumlichkeit im Zeitalter  
des Konsumismus

*2008*



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

# „Themed Flagship Brand Stores in the New Millennium“

Theorie, Praxis, Ausblicke<sup>1</sup>

*Robert V. Kozinets/John F. Sherry, Jr.  
Benet DeBerry-Spence/Adam Duhachek  
Krittinee Nuttavuthisit/Diana Storm*

## 1 Einleitung

Einzelhandelsmärkte sind diversifizierter und fragmentierter denn je; sie konfrontieren die Konsumenten mit einem Übermaß an Informationen und Alternativen. Um die Konsumenten anzuziehen, haben die Handelskonzerne begonnen, ihre Häuser und Einkaufsstätten atmosphärisch aufzuladen, um den Konsumenten dadurch ein deutlich einprägsameres und attraktiveres Einkaufserlebnis bieten zu können.<sup>2</sup> Entertainment-Berater Michael J. Wolf (1999) meint hierzu, daß Shopping aufgrund der Tatsache, daß das Entertainmentmotiv bis in die letzten Nischen der Wirtschaft vorgedrungen sei, inzwischen zu etwas geworden ist, was er „Shoppertainment“ nennt. Dieser offensichtlich futuristische Trend ist tatsächlich die Wiederkehr eines althergebrachten Imperativs. So erzählen uns Anthropologen, daß die Ursprünge des kommerziellen Marktplatzes bei den festlich arrangierten Marktplätzen früherer Zeiten liegen, bei Plätzen, die sich traditionellerweise an den Rändern der Städte befanden, wo Vorführungen, exotische Personen, Mysterien und Gaukler zugegen waren (vgl. Lears 1994; Sherry 1995). Um die Aktualisierung dieser Tradition zu verstehen, bei der die Geschäfte Geschichten erzählen, mußten die Einzelhandelsmanager der ästhetischen Seite ihrer Verkaufsläden sowie den Verkaufsprozessen besondere Aufmerksamkeit schenken, mittels derer es den Konsumenten gelingt, die physische Erfahrung solcher Plätze mit Bedeutung aufzuladen.

Das Phänomen thematisch sehr aufwendig gestalteter Markengeschäfte („themed flagship brand stores“) könnte auf diesem Gebiet ein führender Trend

<sup>1</sup> Dies ist die Übersetzung eines Artikels aus dem Jahre 2002, erschienen im *Journal of Retailing*, mit freundlicher Genehmigung der Autoren und der Journal-Herausgeber.

<sup>2</sup> Vgl. Gottdiener 1997; Kotler 1974; Martineau 1958; Pine/Gilmore 1999; Wolf 1999.

werden. Die zentrale Absicht der meisten Designer von Markenläden ist es, das Konzept „Marke“ bis zum Äußersten zu treiben. Wir können hierbei verschiedene Geschäftstypen unterscheiden. So sind *Flaggschiffmarkengeschäfte* durch drei Besonderheiten ausgezeichnet. Erstens führen sie nur eine bestimmte Sorte (gewöhnlich etablierter) Markenprodukte im Sortiment. Zweitens gehören sie den Markenherstellern. Drittens werden sie – zumindest teilweise – mit der Absicht geführt, das Image einer Marke auszubauen oder zu verbessern, während Produktverkauf und Gewinnerzielung demgegenüber zweitrangig sind. Solche exponierten Markengeschäfte können exklusive Verkaufsstätten von Markenherstellern sein wie *Old Navy*, *Banana Republic*, *Body Shop* oder nicht-exklusive wie im Falle von *Tommy Hilfinger* und *Ralph Lauren*. Zusätzlich gibt es noch Markengeschäfte, die nicht-exklusiv sind und dem Aufbau einer bestimmten Marke dienen sollen, wie bei *Nike Town*, dem *Everything Coca Cola Store*, dem *Lego Imagination Center* und der *Sony Gallery of Consumer Electronics*.

Ein ähnlicher Ladentyp sind thematisch gestaltete Unterhaltungsmarkengeschäfte. Solche kommerziellen Orte, die eine bestimmte Form der Unterhaltung offerieren, zielen hauptsächlich auf den Verkauf von Marken-Dienstleistungen und weniger auf den Verkauf von Markenprodukten. Sie besitzen zumeist keine eigene Markengeschichte außerhalb der jeweils thematisch gestalteten Verkaufsräume. Allerdings bemühen sich diese Unterhaltungsmarkenläden, genau wie die reinen Markenläden, um die Vermarktung ihrer Produkte und um verkaufsfördernde Maßnahmen. Beispiele für solche thematisch gestalteten Unterhaltungsmarkenläden sind *Planet Hollywood*, das *Hard Rock Café*, das *Rainforest Café*, *Steven Spielberg's Dive!*-Restaurants und das *Fashion Café*.

Schließend identifizieren und konzentrieren wir uns auf einen interessanten Hybriden: *thematisch gestaltete Flaggschiffmarkenläden*. In solchen Läden wird eine etablierte Marke zur einzigen Grundlage für den Verkaufsansatz, der zugleich neue, unterhaltungsbezogene Dienstleistungen anbietet. Diese Läden verbinden Elemente reiner Markengeschäfte mit thematischen Unterhaltungsmarkenläden, weil eine bestehende Marke beworben wird, die an einer Vielzahl anderer Orte gekauft werden kann und darüber hinaus versucht, zentraler Anlaufpunkt für Unterhaltung zu werden, um direkte Einnahmen aus dem Verkauf der Unterhaltungsdienstleistung zu erzielen. So verlangen bestimmte Erlebniswelten oder Anziehungspunkte wie das *World of Coca Cola Museum* in Las Vegas oder Atlanta eine Eintrittsgebühr für ihr themenparkartiges und interaktives Museum, das *Coca Cola* zelebriert. Diese Feierlichkeiten gehören zu einem durchdachten Markenaufbau, welcher Nostalgiethemen, amerikanische Geschichte, den Weihnachtsmann und die Globalisierung entsprechend der Markengeschichte integriert. Die *ESPN Zone*, ein gigantisches Unterhaltungszentrum, das zentral auf Medien- und Sportmarken setzt, stellt ein weiteres Beispiel dar.

Thematisch gestaltete Flaggschiffmarkenläden statten die Marken mit Lebendigkeit und Erfahrbarkeit aus. Sie nutzen die gleiche Dynamik von Synergieeffekten, wie sie längst bei Medien- und Unternehmenszusammenschlüssen angestrebt wird. Sie stellen den Einzelhändlern einen Ort zur Verfügung, der ihren Marken die Möglichkeit verschafft, vom Einfluß anderer medienbezogener Ereignisse zu profitieren, sei es durch Werbung, Sponsorschaft, Marketing oder Publicität (vgl. Aaker/Joachimsthaler 2000). Konsumenten gehen in solche Markenläden nicht nur, um Produkte zu kaufen, sondern um die Marke, das Unternehmen und die Produkte in einer Umgebung zu erleben, die sich weitgehend unter der Kontrolle der Hersteller befindet.

Wie Gottdiener (1997), Wolf (1999) und Schmitt (1999) festgestellt haben, gewinnt der erlebnisorientierte, außergewöhnliche, spektakuläre und unterhaltsame Aspekt des Einzelhandels zunehmend an Bedeutung für die Einzelhandelsläden.<sup>3</sup> Während die Waren verstärkt mit einem durch Werbung vermittelten phantasieorientierten Lebensstil in Verbindung gebracht werden, verwandeln sich ihre dazugehörigen Marken in massenkulturelle Images und Ikonen. Dadurch ändert sich auch die praktische Funktionalität der Marktplätze in Richtung einer eskapistischen Orientierung, die mit Servicerräumen („ServiceScapes“) in Zusammenhang gebracht werden (vgl. Sherry 1998a). ServiceScapes sind als konstruierte materielle Umgebungen definiert worden, mit dem Zweck der Ermöglichung von Tauschgeschäften (vgl. Bitner 1991). In einer sozialen Umgebung, die mit Unterhaltung und Phantasie aufgeladen ist, verwundert es kaum, daß manche Hersteller sich den thematisch gestalteten Flaggschiff läden als einer verkörperten Form der Einzelhandelswerbung zuwenden. Sie folgen damit einer Spur, wie sie von wegberreitenden „Imaginationstechnikern“ wie Walt Disney gelegt wurde, der vor fast einem halben Jahrhundert erkannte, daß Unterhaltungsräume wie Freizeitparks dazu verwendet werden konnten, nicht nur Popcorn und Zuckerwatte zu verkaufen, sondern auch Spielzeuge, Sammlerstücke und Filme und – unserer Ansicht nach am wichtigsten – das Markenimage eines Unternehmens. Und je mehr Einzelhandel in Räumen stattfindet, die auf Amüsement bezogen sind, desto mehr gleicht unsere Konsumkultur „Hollywood Planet“ (Olson 1999) unter dem Einfluß einer „economy of icons“ (Sternberg 1999).

Unter diesen Kultsymbolen besitzen Marken die größte Bedeutung. Die Wahrnehmung der Konsumenten von der sozialen „Wirklichkeit“ ist hochgradig durch die Marken beeinflusst, die sie in ihrer Umgebung vorfinden. Marken sind möglicherweise die vorrangigsten Symbole, die in unserer heutigen Konsumkultur verwendet werden, wie viele Konsumanthropologen seit Jahrzehnten behaupten.

<sup>3</sup> Vgl. auch Agins/Ball 2001; Ginsburg/Morris 1999; Riewoldt 2000.

tet haben.<sup>4</sup> Marken sind ein bedeutender Teil des Vokabulars des Konsumentenverhaltens. Durch Werbung, Product Placement, Merchandising, kunstvoller Präsentation, Mundpropaganda und das Alltagsleben bekannt gemacht, sind Marken auf das Engste mit dem kulturellen Universum der Konsumenten verwoben. Zunehmend werden einzelne Marken in Umgebungen präsentiert, die extra für sie geschaffen werden. Sie haben die herkömmlichen Einzelhandelsgeschäfte verlassen, um in den Flaggschiffmarkengeschäften zu residieren. Die exklusive, ja hingebungsvolle Gestaltung bestimmter Räume für die Marken ist ein bemerkenswertes Phänomen im Einzelhandel geworden.

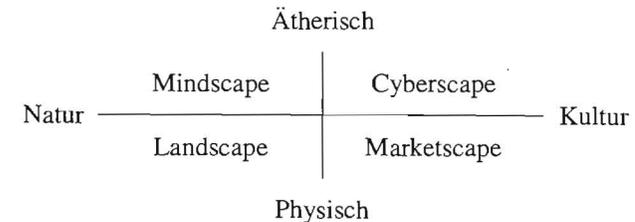
Wir betonen nachdrücklich, daß dieser erfahrbare, räumliche Aspekt für den Einzelhandel weiterhin unglaublich bedeutend sein wird. Im Gegensatz zu vielen Propheten der New Economy, die materielle Vermögenswerte als „schwere Bürde“ (Gerbert et al. 1999) betrachten, sehen wir derartige Verkaufsräume, die auch übers Internet erreichbar sind, als das Einzelhandelsmodell der Zukunft an. Was *BusinessWeek* als „extreme retailing“ (Ginsburg/Morris 1999) bezeichnet hat, wird immer alltäglicher: Thematisch gestaltete Flaggschiffmarkengeschäfte – nicht dot.coms – werden sich als die erfolgreichsten Experimente herausstellen, um virtuelle und reale Welten miteinander zu verknüpfen. E-Commerce wird die ortsgebundene Anziehungskraft von Geschäften noch verstärken, die ihre Funktion und Wirkung durch eine Theatralisierung ihres Geschäftsbetriebs ohnehin schon zu verstärken suchen. Die Verschränkung von Phantasie und Realität wird immer weiter gehen, sobald Einzelhändler erkennen, daß Branding eine magische Angelegenheit ist, in der Tatsachen und Träume miteinander verschmelzen.

Wegen der zentralen Rolle imaginativer Elemente bei der Herstellung von Einzelhandelsumgebungen verwenden und erweitern wir ein Rahmenmodell, das die kulturellen Assoziationen klassifiziert, ordnet und analysiert, die diesen Elementen zugrunde liegen. Dieses Rahmenmodell bezieht sich auf die vierdimensionale Typologie von ServiceScapes, wie Sherry (1998a: 337ff.) sie entworfen hat und die wiederum eine Erweiterung des Konzeptualisierungsvorschlags von Mary Jo Bitner (1991) darstellt. Vier Typen von Einzelhandelsoptionen sind durch die Klassifikation von Marktplätzen vorgegeben, welche wiederum durch zwei Parameter bestimmt werden. Wie in Abb. 1 zu sehen ist, bildet der erste Parameter entlang der Horizontalachse die offensichtliche Form- oder Gestaltbarkeit möglicher Einzelhandelsthemen ab und umfaßt die beiden Pole „natürlich“ (naturbedingt) und „kulturell“ (menschengemacht). Der zweite Parameter zeigt die fühlbare bzw. materielle Qualität von Einzelhandelsthemen, die entlang der Vertikalachse dargestellt wird und die sich von „dinglich“ (fühlbar) bis „entmaterialisiert“ (nicht-stofflich bzw. ideell) erstreckt. Der Schnittpunkt zwischen

<sup>4</sup> Vgl. Appadurai 1990; Coombe 1997; Douglas/Isherwood 1979; McCracken 1997; Sahlin 1976; Sherry 1985, 1995.

diesen beiden Achsen bringt vier Ausprägungen von Einzelhandelsthemen hervor, die in diesem Beitrag konzeptualisiert werden. Ferner werden wir einzelne Leitthemen oder -formate diskutieren, die für die Planung und Entwicklung thematisch gestalteter Flaggschiffmarkenläden verwendet werden können.

Abbildung 1 Typologisierung von Servicethemen



Diese Themen sind einander ausschließende Kategorien, die sich auf Elemente beziehen, die innerhalb einer bestimmten thematisch gestalteten Verkaufsumgebung vorkommen können. In Wirklichkeit sind diese Verkaufsumgebungen äußerst komplex. So können sich diese vielfältigen Themenausprägungen realiter überschneiden und in derselben thematisch gestalteten Verkaufsumgebung auftreten. In unserer Untersuchung überschneiden sich alle Themen, die in dieser Typologie aufgeführt werden. Es folgen nun allgemeine Beschreibungen der abgebildeten vier Einzelhandelsthemen. Zunächst geht es um *Landscape*-Themen, die Assoziationen und Vorstellungswelten verwenden, die sich auf die Natur, die Erde, Tiere und den Körper beziehen. Hierfür wären die *Bass Pro*-Geschäfte ein erstes Beispiel, die eine simulierte Outdoor-Umgebung verwenden, welche sogar einen Fischteich enthält. Als nächstes lassen sich *Marketscape*-Themen anführen, die Assoziationen und Bilder von verschiedenen Kulturen, künstlichen Orten und Bauwerken einsetzen. Das venezianische Hotel „The Venetian“ in Las Vegas in Nevada wäre ein Beispiel hierfür. Danach folgen *Cyberscape*-Themen, die Assoziationen und Vorstellungsinhalte bezüglich Informations- und Kommunikationstechnologie hervorrufen, oftmals verbunden mit virtuellen Gemeinschaften. Ein geeignetes Beispiel wäre die Plattform *eBay*, die von einer Technologie Gebrauch macht, die den Nutzern das Gefühl vermittelt, Teil einer einzigartigen Gemeinschaft oder Einzelhandels- bzw. Verkaufskultur zu sein. Die letzte Ausprägung bezieht sich auf *Mindscape*-Themen, die mit abstrakten Ideen, Konzepten, Selbstbeobachtung und Phantasie verknüpft sind oft einen spirituellen oder ritualistischen Charakter aufweisen. Man denke hier etwa an das *Kiva*-Wellnesscenter im Stadtzentrum von Chicago, das gesundheitsförderliche Behandlungen anbietet, die auf den Heileremonien und

religiösen Praktiken der Ureinwohner Amerikas basieren. Wir werden dieses Rahmenmodell von ServiceScapes im weiteren Verlauf dieses Beitrags noch dazu einsetzen und erweitern, um einige Grundtypen thematisch gestalteter Flaggschiffmarkenläden zu kategorisieren. Damit können wir Vorhersagen treffen, in welchen Industriezweigen und Produktkategorien dieses Konzept erfolgreich eingesetzt werden könnte.

Wir befassen uns zunächst mit einem auf Sport bezogenen Flaggschiffmarkenladen, weil dort alle vier der genannten Ausprägungen möglicher Einzelhandelsthemen zusammentreffen. Sport steht ursprünglich für ein natürliches, biologisch-basales Streben nach körperlicher Anstrengung und Wettbewerb. Doch in seiner heutigen Form ist Sport hochgradig durch Normen, Regeln und Werte strukturiert. Seine einflußreiche Bildschirmpräsenz ist nicht zu unterschätzen, wenn man bedenkt, daß Sport „the number one content on the internet and TV“ darstellt, mit 100 Millionen Fans, die im Begriff sind, angesichts der zunehmenden Konvergenz von Fernsehen und Web immer häufiger online zu gehen (vgl. Feather 1999: 153f.). Zwölf Millionen Konsumenten aus der ganzen Welt geben jedes Jahr beinahe 600 Millionen US-Dollar für Fantasy-Sportligaspiele aus (vgl. Feather 1999). Realistische Simulationen von Sportthemen beschleunigen zunehmend den Zusammenfluß von Landscape, Marketscape, Cyberscape und Mindscape. Die Untersuchung eines thematisch auf Sport bezogenen Flaggschiffmarkenladens könnte für unsere Konzeptualisierung der vielfachen Aspekte thematisch ausgerichteter Einzelhandelsumgebungen also sehr nützlich sein.

Wie würde ein Einzelhändler versuchen, einen Flaggschiffmarkenladen um eine Marke herum aufzubauen, die eine äußerst ungreifbare, diffuse und wettbewerbsorientierte Qualität aufweist: die eines Kabelfernsehen-Netzwerks? Durch die Untersuchung der *ESPN Zone* in Chicago können wir wichtige Einblicke gewinnen, die sich auf andere thematisch gestaltete Flaggschiffmarkenläden aller Art übertragen lassen. Wir waren mit einer ethnographischen Langzeitfeldstudie dieses besonderen Standortes beschäftigt und sind gegenwärtig dabei, Vergleichsdaten von anderen thematisch gestalteten Einzelhandelsstätten zu sammeln. Der vorliegende Bericht bezieht sich auf das erste Jahr dieser weiterführenden Feldstudie in der *ESPN Zone* in Chicago, die Interviews mit Managern, Arbeitern, einigen Dutzend Kunden sowie Beobachtungen von und Teilnahme an Veranstaltungen der *ESPN Zone* einschließt. Die Interviews und Feldbeobachtungen wurden auf Band aufgenommen bzw. protokolliert und fotografiert, um später dann transkribiert, kodiert und archiviert zu werden. Die Auswertung fand in Gruppentreffen statt, welche die Daten nach übergeordneten Themen untersuchten. Im nächsten Abschnitt stellen wir die *ESPN Zone* in Chicago als ein anschaulichendes Beispiel dar. Danach wenden wir uns wieder dem Rahmenmodell der Dienstleistungsumgebung zu, um die Zukunft von Flaggschiffmarkengeschäften in den beginnenden

nächsten Jahren des 21. Jahrhunderts zu analysieren und zu umreißen. Der Schlußteil dieses Berichts stellt die Implikationen dieser Ergebnisse für die gegenwärtige Richtung des Einzelhandels dar.

## 2 Retail Theater und Flagship Branding in heutigen Marktplätzen

Als Antwort auf die Forderung der Kunden nach immer mehr Unterhaltung und selbst ausgefeilten Einkaufserlebnissen versuchen die Hersteller und Einzelhändler, das „Kauf von Erlebnissen“ (Pine/Gilmore 1999) zu erleichtern. Durch den Einsatz von üppigem und großzügigem Dekor, vollendetem Design und einer Liebe zum Detail werden die Konsumenten hinter der Ladenfront mit einer Art Bühne konfrontiert. Interaktive Auslagen, Warenpräsentationen und ähnliche Gestaltungskomponenten rufen Gefühle und andere Empfindungen hervor, welche ein einzigartiges und individuelles Erlebnis bewirken. Für den Einzelhändler beweist sich erfolgreiche Markenbildung in Gestalt verlockender, entzückender und verzaubernder Konsumentenerlebnisse. Die Pracht dieser thematisch gestalteten Umgebungen, außen wie innen, wie im Falle des *Hard Rock Café* oder *Rainforest Café*, zielen darauf ab, Konsumenten anzuziehen und zum längeren Verweilen zu bewegen.

In der Marketing- und Distributionsliteratur wurde die Vorstellung von Einzelhandelserlebnissen als eine Art Theater bereits diskutiert.<sup>5</sup> Dennoch gibt es noch genug Raum für weitere theoretische Entwicklungen. Es ist offenkundig, daß in der Welt des Einzelhandels die Erlebnisdimensionen des Verkaufstheaters sehr komplex und differenziert sind und einem stetigen Wandel unterliegen. Der Einzelhandel wird zunehmend zu einer Aufführung (durch die Verkäufer als Darsteller wie bei den *Ed Debevic's*-Restaurants in Los Angeles und Chicago) und zur Bühne (wie beim Basketballplatz in *Nike Town*, der Konsumenten dazu einlädt, sich gegenseitig zu zeigen, was man kann). Diese wirkungsvollen Aufführungen gehen mit besonderen Erlebnissen einher, in denen die Konsumenten die Marken und Produkte in ihre Phantasievorstellungen mit einbeziehen. Indem man sich diese Verspieltheit in einer ganz neuen Art und Weise zunutze macht, erlaubt die Informationstechnologie einen Zutritt zum Phantasieleben der Konsumenten, was mit dem subtilen Gebrauch von sinnträchtigen Symbolen einhergeht. Im folgenden Abschnitt erforschen wir einige jener Symbole, die universale und lokale Bedeutungen kombinieren, sogenannte „mythotypes“ (Olson 1999), wie sie in der aufwendig gestalteten Markenumgebung der *ESPN Zone* angewandt werden.

<sup>5</sup> Vgl. Peñaloza 1999; Pine/Gilmore 1999; Sherry 1998b; Solomon 1983; Wolf 1999.

### 2.1 Illustrationen: Mythotypen in der ESPN Zone

Von den Märkten der Vereinigten Staaten kennen wir die mythisch aufgeladenen Formate von Berühmtheiten und Marken (vgl. Levy 1999; Randazzo 1993). Nach der Theorie von Olson (1999) können wir diese Vermischung von Berühmtheit und Marke verstehen, wenn wir uns die narrative Rolle des „Mythotyps“ klar machen. Olson (1999: 91ff.) beschreibt einen Mythotyp als ein Symbol, das (1) für ein bestimmtes Publikum lokal bedeutsam ist und (2) einen universellen emotionalen Zustand oder eine Kombination solcher ausdrückt, wie zum Beispiel Ehrfurcht, Erstaunen, Entschlossenheit, Freude und Teilnahme. So weckt etwa Michael Jordan in Chicago sofort eine Reihe von Gefühlen wach, die mit Heldentum, hervorragender athletischer Leistung, einer Horatio Algeresque-Erfolgsgeschichte und dem Stolz auf die Heimatstadt zu tun hat. Im Rahmen des Einzelhandels dienen Mythotypen dazu, bestimmte Einzelhandelsstandorte symbolisch auszuladen.

Nach Olson kann die narrative Struktur erfolgreicher Mythotypen durch eine Untersuchung der zehn Merkmale verstanden werden, die ihnen eigen sind, auch wenn sich die einzelne Gestalt eines Mythotyps zeitlich und räumlich verändern kann. Die zehn Merkmale erfolgreicher Mythotypen werden wie folgt aufgelistet und definiert: (1) *Offenheit* (eine Erzählung, die kein abgeschlossenes Ende aufweist und dadurch zur weiteren Entwicklung und Deutung der Konsumenten einlädt); (2) *Wahrheitsgehalt* (eine Erzählung, die etwas realistisch und unverfälscht erscheinen läßt); (3) *Virtualität* (eine Erzählung, die hoch entwickelte Technik und Potential für elektronische Vermittlung einschließt); (4) *Negentropie* (eine Erzählung, die das Bewußtsein ordnet und anleitet); (5) *Zirkularität* (eine Erzählung, die die Rückkehr zu einem Anfangspunkt ermöglicht); (6) *Elliptizität* (eine Erzählung, die einige Einzelheiten wegläßt und dadurch Geheimnisse kreiert); (7) archetypische *Dramatis Personae* (eine Erzählung, die Charaktere beinhaltet, die universelle Emotionen und Zustände ausdrücken); (8) *Inklusion* (eine Erzählung, die dem Konsumenten das Gefühl vermittelt, ihn und seine Wertvorstellungen einzuschließen); (9) *Omnipräsenz* (eine weit verbreitete Erzählung); und (10) *Produktionswerte* (eine Erzählung, die viel Glanz und Gloria, Bombast und Spektakel beinhaltet). Und sofern eine Erzählung, welche eine Marke umgibt, alle diese zehn Merkmale aufweist (wie im Idealfall einer Megamarke wie *Disney* und *Nike*), kann eine solche Erzählung sich transkultureller Anziehungskraft an verschiedenen Orten erfreuen (vgl. Olson 1999, S. 93ff.). Im nächsten Abschnitt überblicken und stellen wir zunächst die Absichten des Managements und die Wahrnehmung der Konsumenten von der *ESPN Zone* heraus. Anschließend fahren wir mit der Untersuchung der *ESPN*-Umgebung bezüglich dieser zehn Mythotypmerkmale fort.

### 2.2 Einführung in die ESPN Zone von Chicago

Die *ESPN Zone* in Chicago ist ein Flaggschiffmarkenladen für den *ESPN*-Sportsender, welcher zum Besitz des *Disney* Unternehmens gehört. Es handelt sich um einen gut 32.500 Quadratmeter großen Einzelhandelsstandort, der sich unweit des „Magnificent Mile“-Bezirks in der Chicagoer Innenstadt befindet. Die *ESPN Zone* beinhaltet ein Restaurant, ein Sportlokal und eine beeindruckende, auf dem neuesten Stand der Technik befindliche, dreidimensionale Videospielhalle für Sportspiele. Sie potenziert die Spitzentechnologie in einem außergewöhnlichen Maße und protzt mit seinen 165 Videomonitoren. Außerdem besitzt es 21 in Auftrag gegebene Kunstwerke, die das Thema „Sport und Chicago“ veranschaulichen. Der leitende Direktor der *ESPN Zone* beschreibt die Zone als „ein 3-D *ESPN*“, um zu verdeutlichen, daß dieser Einzelhandelsstandort dazu gedacht war, eine gegenständliche Manifestation des Fernsehsenders darzustellen. Er betont zudem die Rolle des „Disney Pixie Dust“,<sup>6</sup> eine Anspielung auf die Zauberkünste von Tinkerbell,<sup>7</sup> welche sehr erfolgreich mit den nicht erfüllbaren Wunschvorstellungen der Konsumenten spielt. Außerdem bringt er – dies machen seine Werbematerialien wie die Pressemappe sehr deutlich – zum Ausdruck, daß es darum geht, ein außergewöhnliches Erlebnis in dem „Sport-und-Gastronomie Entertainmentcenter“ zu schaffen. Schließlich ist das Ziel dieses *ESPN*-Konzepts, sich von den herkömmlichen Themenrestaurants und Sportlokalen abzuheben. Unsere Daten und Untersuchungen lassen erkennen, daß die Absicht der *Disney* Manager darin bestand, die *ESPN Zone* den Konsumenten als eine Art Einzelhandelsthemenpark darzubieten, in dem das Erlebnispotential dieses Fernsehkonzerns physisch repräsentiert und intensiviert wird.

Als wir Kunden nach ihrer Meinung zur *ESPN Zone* befragten, entdeckten wir eine viel größere Vielfalt an Eindrücken. Die folgenden Zitate von unseren Kundeninterviews spiegeln diese Vielfalt ein wenig:

*Informant:* „Ich schaue mir ständig *ESPN* an, ich glaube, das ist auch der Grund, warum ich hierher komme. Denn es gibt die ganzen Aktivitäten und die Spiele. Es ist so wie ein Unterhaltungsding für Ältere. Ich glaube, daß ist auch der Grund, weshalb jeder wieder zurückkommt. Es ist so eine Art Chuck E. Cheese Laden, wissen Sie?“ (Mann, Anfang Dreißig, wiederkehrender Kunde)

*Interviewer:* „Was haben Sie für einen Eindruck von diesem Ort?“

*Informant:* „Mit anderen Themenrestaurants verglichen, ist das hier ziemlich gut. Mit dem Hard Rock oder Planet Hollywood verglichen, ist das hier ziemlich gut. Ich find's gut. Ich meine, dort ist jede Menge Zeug zum Angucken.“

*Interviewer:* „An was erinnern Sie sich?“

<sup>6</sup> Dies ist eine Referenz auf das Marketingkonzept von *Disney* (d.Ü.).

<sup>7</sup> „Tinkerbell“ ist die Fee aus „Peter Pan“, im Deutschen auch als „Glöckchen“ bekannt (d.Ü.).

*Informant:* „Ich weiß nicht. Eine Spielhalle? ... Im Grunde ist es einfach ein guter Ort zum Essen. Für Leute, die von außerhalb der Stadt sind.“ (Frau, Ende Zwanzig, das erste Mal in der *ESPN Zone*)

*Informant:* „Es ist wie ein Kino, aber es geht um Sport. Es ist eigentlich, irgendwie, interessant. Es hat alle Deine Highlights. Es hat so ungefähr dreißig Fernseher in einem Raum. Und es ist erstaunlich. [Es ist wie] ein Kino. Oder wie dreißig Fernseher. Zwei Sachen. Weil's eine große Leinwand hat und all die ganzen Bildschirme.“

*Interviewer:* „Und was gibt Ihnen das?“

*Informant:* „Es bringt mich irgendwie dazu, hier öfters herzukommen. Es macht Spaß, hier zu sein. Weil du Dir jeden einzelnen Sport ansehen kannst. Du kannst Dir einen Moment lang Tennis anschauen und im nächsten Moment kannst Du Dir ein Golfturnier oder Basketball oder irgend so was ansehen. Und die haben sogar so was wie Separees, wenn Du Deine Ruhe haben willst und wenn Du mit Deinen Freunden zusammen sein möchtest. Es fasziniert mich wirklich.“

*Interviewer:* „Was genau fasziniert Sie daran?“

*Informant:* „Die ganze Sache mit den Stühlen. Alles daran ist so neu und Hightech. Und es ist alles so viel besser, als man es bei sich zuhause kriegen könnte. Man kann so etwas Hochqualitatives nicht zuhause haben, außer vielleicht bei den Cokes. Ansonsten ist alles sehr hochwertig.“ (Mann, Teenager, das erste Mal in der *ESPN Zone*)

Im Gegensatz zu den Managern der *ESPN Zone*, die den Einzelhandelsraum in seiner Ganzheit als einen einzigartigen Anziehungspunkt vorgesehen hatten, ähnlich einem Themenpark, waren die Eindrücke der Konsumenten von den raumspezifischen Aspekten (wie dem Restaurant, der Videospielehalle und den Fernsehbildschirmen) mit anderen Umgebungen verbunden, denen sie in ihrem sonstigen Leben begegnet waren. In den oben genannten Zitaten stellt sich heraus, daß der Besuch der *ESPN Zone* nicht viel anders als andere Themenrestaurants erlebt wurde, etwa beim Kinderthemenrestaurant *Chuck E. Cheese* oder im *Hard Rock Café* und *Planet Hollywood*, oder auch von Video- und Flipperspielhallen, Kinos und anderen höherwertigen und hightechartigen Ausstattungen, die man zuhause zur Verfügung hat. Viele Befragte verglichen diesen Einzelhandelsraum auch mit einem Sportlokal oder einem Sportmuseum. Während manche der Eigenschaften eines Freizeitparks auch Teil von Konzepten wie *Chuck E. Cheese* und Spielhalle waren, erwähnte keiner der Befragten eine direkte Verbindung zu *Disney*. So führte ein nicht aus den USA stammender Tourist mittleren Alters seinen Besuch der *ESPN Zone* darauf zurück, daß hier kein Eintrittsgeld verlangt werde, denn: „Ich bin zu *Disney Quest* gefahren [unweit entfernt von der *ESPN Zone*]. Aber dort kostet es 32 US Dollar, um hineinzukommen. Also bin ich stattdessen hierher gegangen.“

Gleichwohl beschreiben Konsumenten die *ESPN Zone* als eine befriedigende „Phantasiesteigerung“. Ein Konsument gab zum Beispiel an, daß dieser Ort nicht einfach nur ein Sportlokal sei, mit einem riesigen Bildschirm, sondern die idealisierte Version dessen, wie ein vollkommenes Fernseherlebnis sein könnte. Wenn die

*ESPN*-Marke mit einem solch perfekten Fernseherlebnis assoziiert wird, könnte das die Anziehungskraft der Marke erhöhen. Außerdem äußern viele Konsumenten (besonders männliche), daß die *ESPN Zone* eine Erscheinungsform des Sportsenders darstelle, welche dessen Denkweise und Mentalität ausdrücke. Dieses Ergebnis läßt darauf schließen, daß es den Designern erfolgreich gelungen ist, diesen Ort mit der Marke zu verbinden. Die zahlreichen Vergleiche mit anderen Themenrestaurants wie *Planet Hollywood* suggerieren jedoch, daß es schwierig sein könnte, sich von den durch die Konsumenten vorherbestimmten Kategorien zu lösen. Die Interpretation unserer Forschungsarbeit bestätigt diese Ergebnisse, indem wir feststellten, wie die lockere, ursprünglich recht lokale und populistische Berichterstattung von *ESPN* durch die interaktiven und zahllosen Displays in der *ESPN Zone* realisiert wird (wie zum Beispiel die Möglichkeit, beim Essen in einer Art Sportberichterstattungsstudio zu sitzen, oder ein Bier zu trinken, während man sich eine Übertragung durch eine gläserne Radiozelle ansieht). Unsere Analysen gehen über die Wahrnehmungen der Konsumenten (und vielleicht der Produzenten) von den mythischen Eigenschaften des *ESPN*-Zonenraumes hinaus und tauchen in die spirituellen Grundlagen dieses Ortes in einer Art und Weise ein, welche die Konsumenten nicht erfassen können.

Um ein genaueres Verständnis dieser mythischen Eigenschaften zu entwickeln, werden wir im Folgenden nun die Merkmale des Mythotyps nach Olson (1999) anwenden. Die Auffassungen der Konsumenten und unsere eigenen Deutungen der *ESPN Zone* in Chicago lassen wenig Zweifel darüber, daß in einem thematisch gestalteten Einzelhandelsladen wie diesem die Konsumenten ihre gegenständliche Umgebung nach der Erzählung, die sie ihnen mitteilt, „lesen“. Die Analyse der architektonischen Strukturen als eine Art narrativer Struktur besitzt eine lange Geschichte,<sup>8</sup> und diese Studie ermöglicht uns ein Verständnis davon, wie die *ESPN Zone* in Chicago eine narrative Struktur erfolgreich präsentieren kann, welche lokale Bedeutung mit universeller Anziehungskraft in einer thematisch gestalteten Einzelhandelsumgebung zusammenführt. Die folgenden zehn Abschnitte klassifizieren und erklären die Merkmale der narrativen Struktur der *ESPN Zone* – dabei handelt es sich um eine Erzählung, die dieser Ort seinen Kunden vermittelt – und setzt sie in Beziehung zu den Merkmalen erfolgreicher Mythotypen.

### 2.2.1 Offenheit

Offenheit ist eine narrative Struktur, die in der *ESPN Zone* in Chicago dadurch verwirklicht wird, daß die Konsumenten zu weiteren Entwicklungen und Interpretationen angeregt werden, um diese zu vervollständigen. Die *ESPN Zone* ist

<sup>8</sup> Vgl. Crawford 1992; Fjellmann 1992; Sherry 1998b.

um eine spielerische Idealvorstellung herum aufgebaut, die eine große Spannweite von publikumswirksamen und teilnahmevollen Aktivitäten fördert. Diese Offenheit wird durch Einzelhandelserlebnisse bestärkt, die einerseits erreichbar und andererseits hoch komplex sind und aus thematisch gestalteten Spielen, Bildmaterial, Technologie und Anzeigen bestehen. Während herkömmliche Flaggschiffgeschäfte auf Anzeigen, Verkaufsstrategien und eine große Produktauswahl fokussieren, besteht die *ESPN Zone* aus einem architektonisch eingearbeiteten Einzelhandelstheater, das vielfältige „Erlebnis-Zonen“ zur Verfügung stellt. Zum Beispiel enthält eine einzelne „Zone“, die wie eine Art Sportlokal gestaltet ist und der „Screening Room“<sup>9</sup> genannt wird, ein Restaurant mit vielen kleinen Monitoren (ein Bereich, der zumeist von Familien genutzt wird), eine Bar (ein Bereich, der zumeist von Singles und Männergruppen nachgefragt wird), zwei separate „Skyboxen“ (VIP Bereiche, die durch Glaswände abgetrennt sind und oft an Korporationen vermietet werden, der Preis wird per Stunde berechnet) und eine „Thron-Zone“. Letztere enthält riesige, komfortable Lehnstühle aus Leder mit Fernbedienungsknöpfen, um den Ton der vierzehn vorn platzierten enorm großen Videomonitor individuell regeln zu können, und wird oft von Hardcore-Sportfans eingenommen. Aufgrund der scheinbar spontanen Beschaffenheit der Interaktion zwischen Konsument und Marke in diesen Zonen erscheinen Bedeutung und Erlebnis wahrscheinlich weniger gekünstelt, symbolischer und persönlich relevanter für die Konsumenten.

### 2.2.2 Wahrheitsgehalt

Der Wahrheitsgehalt ist eine narrative Eigenschaft der *ESPN Zone* in Chicago, die sich in einer gegenständlichen Struktur zeigt, wenn diese dem Kunden ein Gefühl von Natürlichkeit und Wahrheit vermittelt. In der *ESPN Zone* bilden Hinweise auf die richtige Darstellung von und eine ausgeprägte Leidenschaft für Sportgeschichte den Großteil der „Wahrheit“, die sich in den *ESPN-Zonen* Memorabilien, Kunst und Sprache wiederfindet. Die Simulationen von realen Rundfunkszenarien stehen auch im Zusammenhang mit einer Rekonstruktion der Wahrheit. Das „Studio Grill“-Restaurant soll zum Beispiel der wirklichen Soundstage gleichen, die auch in echten *ESPN*-Sendungen, wie bei „Sport Desk“, verwendet wird. Das Sendestudio, das sich im Schauraum befindet, zeigt mitunter, was der General Manager „Talente“ oder berühmte Gäste nennt, und erweckt den Eindruck, als ob ein echtes Rundfunkgeschehen quasi „Live“ ablaufe. Schließlich verherrlicht die Symbolik von *ESPN* die „echten“, ursprünglichen

<sup>9</sup> Soll einem Sendestudio ähneln (d.Ü.).

und natürlichen Elemente im Sport und der Geselligkeit, indem sie aufregende Bilder und vielfältige Darstellungen von muskulösen menschlichen Körpern in einer nachgestellten tödlichen Kampfsituation zeigt.

### 2.2.3 Virtualität

Erzählungen von Virtualität sind in der *ESPN Zone* in vielen Produktpräsentationen und elektronischen sowie computerisierten Dienstleistungen vorhanden. Die elektronische Vermittlung und der hohe technologische Entwicklungsstand sollen die Kunden beeindrucken und darüber hinaus einige ihrer technophilen Bedürfnisse erfüllen. Im Zeitalter des Internets vermischt das Einzelhandelstheater zunehmend Technologien mit Phantasien. In der *ESPN Zone* ist Technologie als Phantasieerfüller immer präsent, wie zum Beispiel die riesigen, qualitativ hochwertigen und stets präsenten Fernschirme, oder die hypermoderne Deluxe-Ausstattung der Lehnstühle mit integrierter Fernbedienung, oder die Satellitenschüsseln, welche sehr auffällig an der Außenseite des Gebäudes angebracht sind. In der groß angelegten Videospiehhalle „Sport Arena“ nimmt die Virtualität ein bemerkenswertes Ausmaß an, ausgestattet mit virtuellen Spielen (wie Auto-, Boot- und Motorradrennsport), die als Einzel- oder gemeinsame Wettkampfsportarten gespielt werden können. Darüber hinaus gibt es real-virtuelle Hybriden, wie zum Beispiel Spiele, bei denen ein echter Fußball gegen einen virtuellen Torwart geschossen werden muß (begleitet von virtuellen Beifallsrufen der Zuschauermenge der Heimmannschaft), oder Fallschirmspringen, wo man eine virtuelle Schutzbrille trägt. Der Spieler erfährt Adrenalinstöße, indem er mit hoher Geschwindigkeit in ein anderes Auto rast, ein Pferd mit der Peitsche antreibt und durch den Schnee saust: Alle diese virtuellen Welten weisen deutliche Vorteile gegenüber ihren realen Entsprechungen auf. Diese grenzüberschreitenden Erlebnisse, welche von einer auf Technologie und Unterhaltung fokussierten Gesellschaft offeriert werden, versorgen den Konsumenten mit Neuheiten und Prestige.

### 2.2.4 Negentropie

Negentropie meint die gefühlsmäßige Durchsetzungskraft einer narrativen Ordnung, die ein Gebäude wie die *ESPN Zone* strukturieren kann und somit auf das Bewußtsein derjenigen einwirkt, die sich darin befinden. Durch die Verwendung von allgemein bekannten kulturellen Kategorien (Themen wie Befreiung oder Nostalgie) kann der Weg der Konsumenten durch die symbolischen Räume gelenkt werden, genauso wie ein Intendant ein Publikum leitet. In der *ESPN Zone*

wird das Bewußtsein durch eine Orchestrierung von vereinheitlichten Bildern gelenkt – Sehenswürdigkeiten, Geräusche, Bildschirme und Kunst –; sie unterstreichen die Zentralität und Bedeutung des Sports im kulturellen und individuellen Leben. Die Werte und Wertvorstellungen des Sports werden innerhalb der Zone ständig bekräftigt, und gleichzeitig gibt es verschiedene Möglichkeiten, die erweckten Begierden materiell zu erfüllen. So können sportbezogene Dienstleistungen in Anspruch genommen und Sportartikel gekauft werden.

### 2.2.5 Zirkularität

Die architektonische Gestaltung der *ESPN Zone* versinnbildlicht geradezu das narrative Motto der Zirkularität, eine immerwährende Rückkehr zu einem Anfangspunkt, der wichtige mystische und natürliche Konnotationen besitzt. Das Gebäude ist kreisförmig konstruiert, so daß die sanft gebogenen Linien an der Außenfläche immer wieder zu ihrem Anfangspunkt zurückkommen. Im Zentrum des Kreises befindet sich die „production booth“,<sup>10</sup> wo der Programmierer arbeitet, umgeben von Monitoren, und darüber entscheidet, welche Sportereignisse (und gelegentlich andere Programme wie Seifenopern) auf den Dutzenden von Bildschirmen gezeigt werden. Der Kreis findet sich überall in der *ESPN Zone* wieder, in seiner runden Kuppel, im Design eines Firmaments, seiner stratosphärischen Kathedralendecke, die wie ein natürliches und spirituelles Reich anmutet, seinem kreisförmigen Treppenhaus und der kreisförmigen Rotunde, in welche das Logo eingelassen ist. Es soll eine symbolische Bedeutung von Ewigkeit, Vollendung und Unendlichkeit vermitteln – ein ähnliches Streben liegt auch dem Sport und allen leistungsorientierten Zielsetzungen zu Grunde. Die Architektur ist von universellen Emotionen durchdrungen und intelligent mit Marketingstrategien verbunden, somit stellt die *ESPN Zone* ein typisches Beispiel für eine konstruierte Umgebung dar, welche das Konzept der Zirkularität benutzt, um ihre massenmediale Marke lebendig und greifbar zu machen.<sup>11</sup>

### 2.2.6 Elliptizität

Während die Zirkularität dem Narrativ des Gebäudes ein allgemeines Orientierungsschema zur Verfügung stellt, läßt die Elliptizität einzelne Elemente aus. Sie

<sup>10</sup> Ein kleines Produktionsstudio, eine Produktionszelle (d.Ü.).

<sup>11</sup> Für weitere Beispiele, die sich mit dem Zusammenhang von Architektur und Marketing auseinandersetzen vgl. Baker et al. 1992; Brooks 2000; Holbrook 1980; Johnson 1987; Sherry 1998a, 1998b.

verzichtet auf Details, um den Konsumenten ein Erlebnis von „Aporie“<sup>12</sup> oder Lücken zu ermöglichen – der Konsument ist mit Bedeutungslücken konfrontiert, die einen gewissen Aufforderungscharakter zur Lückenschließung besitzen. Mahler (2000) prophezeit, daß die Konsumenten in nächster Zukunft vom Vergnügen der Möglichkeit überwältigt sein werden, Einkaufserlebnisse erlangen und diese gestalten zu können. Diese Gestaltungsfähigkeit verlangt von den Herstellern, daß sie ihre Produkte irgendwie unvollständig lassen. Zumal Forscher damit beginnen, die reziproke Struktur aller Bedeutungskreation zu erkennen. Produktiver Konsum bedeutet, daß Konsumenten Anteil am Aufbau eines Markenimages haben (dieser Vorgang ist vielleicht besser durch die Beschreibungen des Erweiterns, Anwendens oder Improvisierens veranschaulicht). In der *ESPN Zone* interviewten wir Kunden, die der Meinung waren, daß die Einzelhandelsumgebung Nostalgiegefühle in ihnen hervorrief. Sie fühlten sich in ihre Kindheit zurück versetzt und verglichen die *ESPN Zone* mit einem *Chuck E. Cheese*-Restaurant für Erwachsene. Andere Kunden assoziierten es mit einem Kino oder einer speziellen Ausstellung für lokale, durch den Sport inspirierte Kunst. Die Komplexität dieser konstruierten Umgebung befördert diese vielfältige Art und Weise der Verbundenheit und Interpretation.

### 2.2.7 Dramatis Personae

Dramatis personae sind in den gegenständlichen Strukturen deutlich zu erkennen, da die Menschen die physische Umgebung mit ihrer überlebensgroßen, mythischen Präsenz beleben. Eine von diesen besitzt die Rolle der generalisierten Anderen, die durch das Publikum konstituiert wird. Der Konsum dieses Sporterlebnisses ist unvollständig, wenn kein Publikum vorhanden ist, das zuschaut, wenn man mit dem Fallschirm in die virtuelle Realität springt. Genauso wie man für ein Videorennspiel einen Anderen benötigt, um wetteifern zu können. Es bedarf einer Menge gleichgesinnter Fans, mit denen man auf der großen Leinwand zu einem Team zusammenwächst oder sich gegen ein anderes Team formiert. Dennoch stellt die Gemeinschaft der Sportkonsumenten nur einen Teil der Besetzung für die Aufführung in der *ESPN Zone* dar, denn die Schlüsselfiguren der Dramatis Personae sind die Archetypen des Sports. In der *ESPN Zone* von Chicago verherrlichen und erhöhen zahllose Anzeigen die Stars des Lokalsports. Es gibt riesige Anzeigen, die Michael Jordan und seiner Meisterschaft gewidmet sind. Skybox-Räume konzentrieren sich auf Bilder von Sammy Sosa und Ernie Banks, fast so als wären sie religiöse Andachtsorte. Das „Bristol

<sup>12</sup> „Aporia“ könnte auch als Ratlosigkeit, Verlegenheit, Unmöglichkeit gedeutet werden (d.Ü.).

Room“-Restaurant enthält ein großes Wandgemälde, das die Chicagoer Sportberühmtheiten chronologisch von der Jahrhundertwende bis zu den späten 1990er Jahren darstellt. Man könnte es auch als modernes Pantheon mit Freskomalereien beschreiben, mit seiner Elevation von Sportberühmtheiten, die historischen Stolz mit urbaner Bedeutsamkeit und Loyalität verbinden. Zudem sind in der *ESPN Zone* „Bühnendarsteller“ angestellt, deren Verhalten von *Disney* vorgeschrieben und ausgebildet wird. Diese Darsteller tragen eine Vielzahl verschiedenster Kostüme, von der weißen, recht formellen Arbeitskleidung des Restaurantpersonals bis zu den blauen Traineruniformen des Spielhallenpersonals. Jeder spielt eine andere Rolle und versucht, verschiedene Arten emotionaler Reaktionen hervorzurufen. In diesem Komplex veranschaulicht und verwirklicht jeder der Darsteller universelle emotionale Zustände, die in Verbindung mit Gemeinschaft, Service und Erfüllung stehen. Aus praktischen Gesichtspunkten erfordert jeder Einzelne sorgfältiges Training und Supervision.

### 2.2.8 Inklusion

Darüber hinaus sollten sich die Kunden in die jeweils erzählte Geschichte eingebunden fühlen, so daß ihnen klar wird, daß es um eine thematisch gestaltete Umgebung geht. Dieses Gefühl der Inklusion und das damit einhergehende Einfühlungsvermögen der Konsumenten ist ausschlaggebend, um den Konsumenten Emotionen entlocken zu können. In einem gegenwärtigen Kontext bedeutet dies zumeist, legitimierende Verweise glaubhaft zu machen, welche die lokale Gemeinschaft oder breiter angelegte Fragestellungen zu Aspekten wie soziale Gerechtigkeit oder Gleichberechtigung unterstützen (vgl. Arnold et al. 2001). Inkludiertheit manifestiert sich in der *ESPN Zone* dadurch, daß man den Eindruck gewinnt, ein Teil dessen zu sein, was sich hinter dem Kulissenzauber des „TVland“ von *ESPN* abspielt. Wenn man bedenkt, daß Amerikaner fast 60 Prozent ihrer durchschnittlichen Wachzeit mit Massenmedien der einen oder anderen Sorte verbringen,<sup>13</sup> erstaunt es nicht, daß viele amerikanische Konsumenten neugierig sind auf die Produktionsprozesse moderner Massenmedien. Diese Neugier mit einem Blick hinter die Kulissen zu befriedigen, ist eine Methode, die in Themenparks wie *Disneyland* perfektioniert wurde. Darüber hinaus zeigt sich Inkludiertheit darin, daß den Kunden in der *ESPN Zone* eine Bühne zur Verfügung gestellt wird, auf der sie auftreten können. So steht ein Kunde in der virtuellen Simulation eines Fallschirmsprungs auf einer erhöhten Bühne und trägt eine Brille, durch die er die simulierte virtuelle Welt dreidimensional erle-

<sup>13</sup> Vgl. Wolf 1999.

ben kann, während sich eine Zuschauermenge formiert und seine virtuellen Erlebnisse auf einem zentralen Projektionsbildschirm mitverfolgen kann. Inkludiertheit kann sich auch im egalitären Ethos äußern, den die *ESPN*-Zonenpolitik impliziert und der zu gemeinsamen Spielen zwischen „Besetzungsmitgliedern“ (Mitarbeitern) – so die Managersprache von *Disney/ESPN* – und „Gästen“ (Kunden) ermuntert. Dabei mag diese Form der Inkludiertheit auch ethnische Implikationen beinhalten, die auf mehr egalitäre Möglichkeiten hinweisen (ähnlich den ethnischen Gleichstellungswirkungen, die oft institutionalisierten Sportarten zugeschrieben werden), weil viele der Bediensteten im Bereich der „Sport Arena“ der Chicagoer *ESPN Zone* einen afro-amerikanischen Hintergrund haben.

### 2.2.9 Omnipräsenz

Omnipräsenz kann in einer thematisch gestalteten Einzelhandlungsumgebung durch Elemente hervorgerufen werden, die das Räumliche mit Bildern oder Ideen verbinden, die in einer bestimmten Zeit sozial allgegenwärtig sind. Sport, Berühmtheiten und Bildschirme sind im modernen Amerika allgegenwärtig und ebenso in der *ESPN Zone*. Diese andauernde Präsenz verwandelt die Konsumenten in Sportbegeisterte, indem fast jede Konsumhaltung, angefangen bei den passiven „couch potatos“ über solche, die mit Vergnügen simulierte Korbbälle werfen, bis hin zu schöngestigten Auseinandersetzungen, mit Träumen vom Sportstarruhm versorgt wird. Die Verbindung mit einem omnipräsenten Phänomen scheint für den Erfolg eines thematisch gestalteten Flaggschiffmarkenladens entscheidend zu sein. Diese Verbindung mit etwas Allgegenwärtigem impliziert dabei immer auch eine zunehmende Abstraktion, wenngleich darüber die taktischen Aspekte des Kerngeschäfts nicht aus dem Blick geraten dürfen. In der *ESPN Zone* vermischen sich sehr allgemeine Vorstellungen von Ursprünglichkeit, Wettkampf, Fitness, Körperlichkeit und Erfolg mit einer Vielfalt von Geschäftspraktiken, wie dem Angebot hochpreisiger Videospieldienste, Essen, Trinken und Sportandenken.

### 2.2.10 Produktionswerte

Um die Ziele eines solch aufwendigen Spektakels erreichen zu können, ist es von grundlegender Bedeutung, entsprechende Gefühle bei den Konsumenten während ihrer Erlebnisse hervorzurufen. Wenn man weiß, daß ein Puppenschauspiel um so besser ist, je weniger man die Fäden sieht, an denen die Marionetten geführt werden, zwingt diese die Produzenten dazu, den Aufführungsaufwand möglichst reibungslos und im Verborgenen zu halten. Dasselbe gilt auch für die

kundenbezogenen und erlebnisintensiven Flaggschiffmarkenläden. Dabei hat der Trend zu thematischer Gestaltung in einem größeren Umfang inzwischen viele Einzelhandelsunternehmungen durchdrungen und beeinflusst. Besonders in der *ESPN Zone* läßt sich erkennen, wie sorgfältig und präzise dieser Trend umgesetzt wird, und auch in Las Vegas ist dies offensichtlich, wo zahlreiche Spielkasinos fast ausschließlich auf dem Konzept thematisch gestalteter Einzelhandelsumgebungen aufgebaut wurden.

Einige Experten vertreten die Ansicht, daß diese thematischen Gestaltungsbemühungen beträchtliche soziale Kosten verursachen. Gottdiener (1997) ist der Auffassung, daß das Massenmarketing bestimmter Phantasien, die in thematisch gestalteten Umgebungen eingesetzt werden, einen Typus von innerer Konformität erzeugt, weil die Bandbreite möglicher Phantasievorstellungen begrenzt werden. Andere vertreten die Meinung, daß thematisch gestaltete Geschäfte Teil einer Mediengesellschaft sind, welche die Grenze zwischen Phantasie und Realität fortwährend verwischt und dementsprechend schädliche Wirkungen zur Folge haben könnte, wie das Nachlassen unserer Fähigkeit, zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen und vernünftige Entscheidungen zu treffen (vgl. Postman 1985). Einige sind in ihren theoretischen Überlegungen sogar so weit gegangen, daß thematisch gestaltete Umgebungen die Wirklichkeit allmählich mit einer marktformigen, traumhaften, falschen Realität ersetzen, was durch den Begriff der „Hyperrealität“ (Baudrillard) zum Ausdruck gebracht wird. Wir geben zu, daß es derartige soziale Probleme bezüglich thematisch gestalteter Flaggschiffmarkenläden geben mag und die deshalb geprüft werden müssen. Es liegt jedoch im Ermessen der Konsumenten, inwieweit sie diese geschaffenen Phantasiewelten der Einzelhandelsrealitäten befürworten. Aufgrund der nachlassenden Erfolge groß angelegter Themenkonzepte wie *Planet Hollywood* und dem *Rainforest Café* werden Einzelhändler jedoch mit viel dringlicheren Überlegungen ökonomischer Natur konfrontiert als mit sozialen Bedenken.

Thematisch gestaltete Einzelhandelsunternehmen, einschließlich thematisch gestalteter Flaggschiffmarkengeschäfte, sind im Aufbau gewöhnlich sehr kostspielig und schwierig zu unterhalten. So mußte Viacom, nach einem kurzen und sehr teuren Probelauf, seinen ersten und einzigen Flaggschiffmarkenladen, den „Viacom Entertainment Store“, Ende 1999 im Stadtteil „Magnificent Mile“ von Chicago (nahe *ESPN Zone*, *Nike Town* und *Disney* Flaggschiffäden) wieder schließen. Im Jahr 2000 mußten Coca Cola und Warner Brothers ihre Flaggschiffäden auf der Fifth Avenue in New York dicht machen. Und im gleichen Jahr schloß auch das *The World of Coca Cola Museum* in Las Vegas. Diese Ereignisse weisen darauf hin, daß thematisch gestaltete Flaggschiffmarkengeschäfte selbst für große Korporationen mit sehr starken Markenimages riskante Projekte sind. Dieser sich abzeichnende Wandel des thematisch gestalteten Einzel-

handels wird im folgenden Abschnitt untersucht. Außerdem wird das Konzept der Dienstleistungsumgebungen im Einzelhandel erweitert, um die Zukunft von Flaggschiffmarkengeschäften zu erkunden.

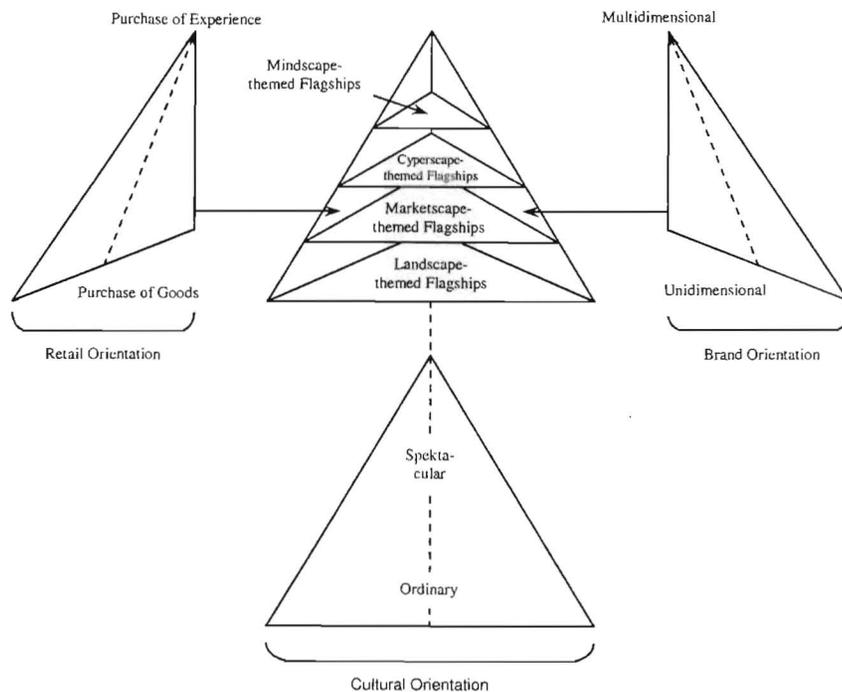
### 3 Illuminationen: Futuristische Themen

Hollywoods Mytho-Logik der Mythotypen, wie sie durch die *ESPN Zone* in Chicago veranschaulicht wird, scheint sich in allen Einzelhandelsumgebungen auszubreiten und dort den Zauber der Unterhaltung heraufzubeschwören. Wenn dem so ist: Welche Arten neuer magischer Verkaufsformen könnten wir für die Zukunft erwarten? Um die erforderliche theoretische Grundlage für eine ausgewogene Antwort auf diese Frage zu legen, kehren wir zum vierdimensionalen Klassifikationsmodell der „ServiceScapes“ von Sherry (1998a) zurück. Wir beginnen mit einem Modell von Flaggschiffmarkengeschäften, das die verschiedenen Typen thematisch gestalteter Markenläden darstellt, wie man sie momentan antreffen kann. Dieses Modell besteht aus drei Hauptdimensionen: *erstens* Einzelhandelsorientierung, *zweitens* kulturelle Orientierung und *drittens* Markenorientierung. Die *Einzelhandelsorientierung* spiegelt das Ausmaß wider, in dem die Umgebung eines Flaggschiffmarkenladens zwischen dem Pol „kurzfristiger Abverkauf“ (wie bei herkömmlichen Einzelhandelsgeschäften) und „längerfristiger Markenaufbau“ (wie es *Nike Town* oder das *Coca Cola Museum* gegenwärtig tun) fördert und bekräftigt. Die *kulturelle Orientierung* bezieht sich auf den Grad des prachtvollen Raffinements, mit dem das Flaggschiffmarkengeschäft ausgestattet ist, das von einem profanen bis zu einem Ehrfurcht gebietenden Niveau reichen kann. Und die *Markenorientierung* richtet sich auf die Multidimensionalität einer Markenpersönlichkeit und die mit einer Marke verbundenen Vorstellungsgehalte, die in dem Flaggschiffmarkenladen wiedergegeben werden. So stellen wir zum Beispiel fest, daß die *Kenneth Cole*-Flaggschiffmarkenläden eine ziemlich eindimensionale Verbindung zwischen „städtisch“, „ironisch“, „schick“ und „hip“ vorweisen, während die ältere Version von *Nike Town* eine hochkomplexe Verbindung zwischen der Marke *Nike* und „Spiel“, „Kunst“, „Spiritualität“, „Natur“ und „Technologie“ aufwies (vgl. Sherry 1998b).

Abbildung 2 stellt eine Möglichkeit dar, die verschiedenen Dimensionen und Formen von Flaggschiffmarkenläden zu verstehen; zudem lassen sich daraus maßgebliche Hinweise über deren Entwicklung ableiten. Die pyramidenförmige Gestalt dieser Abbildung soll anzeigen, daß die außergewöhnliche kulturelle Orientierung, die Erlebniskauforientierung und die multidimensionale Markenorientierung an der Pyramidenspitze die eindeutig selteneren und schwieriger zu erreichenden Aspekte sind, die sich bei einem Flaggschiffmarkenladen erleben

lassen. Ein landschaftlich gestalteter Flaggschiffmarkenladen würde beispielsweise eine sehr gewöhnliche oder profan-kulturelle Orientierung hinsichtlich seines Themas haben, die Geschäftsausrichtung würde hauptsächlich auf den Verkauf von Gütern und weniger auf den Verkauf von Erlebnissen abzielen, und es gäbe nur eine eindimensionale Darstellung von bzw. Orientierung auf seine Marken. In aufsteigender Reihenfolge besitzen Umgebungen von Flaggschiffmarkengeschäften, die in Richtung Marketscape, Cyberspace und schließlich Mindscape gestaltet sind, die außergewöhnlichsten, erlebnisreichsten und vieldimensionalsten Eigenschaften. Unsere ethnographischen Feldstudien unterstützen den Befund, daß diese Eigenschaften von zunehmender Bedeutung sind.

Abbildung 2 Pyramidisierung themenspezifischer Flaggschiffformen



Der Bedarf für höhere Qualität, mehr Erlebnisreichtum, mehr Außergewöhnlichkeit, mehr Technologie, mehr emotionaler Beteiligung, facettenreicherer Darstellung von Markenimages und -persönlichkeit sowie komplexerer Einzelhandels-

umgebungen sollten bedeutsame Auswirkungen auf den Einzelhandelsbetrieb und das Konsumentenverhalten haben. In diesem Abschnitt verwenden und erweitern wir Sherrys Typologie, um Voraussagen über die Zukunft von Flaggschiffmarkenläden treffen zu können. Insgesamt entwickeln wir praktische Richtlinien für bestimmte Arten thematisch gestalteter Flaggschiffmarkenläden, die höchstwahrscheinlich bestimmten Markentypen nützen werden.

### 3.1 Landscape-Flaggschiffäden

Da die ursprüngliche Gegebenheit von Land, Bäumen und frischer Luft zunehmend ein „außergewöhnliches Erlebnis“ (Arnould/Price 1993) für die meisten amerikanischen Stadtbewohner ist, wird das Marketing von „natürlichen“ Erlebnissen für Einzelhändler bestimmter Produkt- und Markenarten weiterhin wichtig sein. Marken, die sich für ein naturbezogenes Thema zur Verfügung stellen, werden eine kulturelle Verbindung zur Natur aufweisen. Marken, die beispielsweise mit Outdoor-Sport, Gesundheit, Reisen, Schönheit, Essen, Medizin und fitnessbezogenen Produkten und Dienstleistungen verbunden sind, könnten von ihrer Naturbezogenheit, welche gewöhnlich in den Alltagserlebnissen vieler Konsumenten fehlt, profitieren. Daneben kann die Vorstellung landschaftlicher Gestaltung auch unter einem ganz anderen Gesichtspunkt betrachtet werden. So könnten Flaggschiffmarkengeschäfte künstliche Ökosysteme bilden, die sozusagen (Einzelhandels-)Äquivalente zum Biosphärenexperiment II in Arizona darstellen. Dabei unterliegen Vorstellungen vom Körper, einer natürlichen Umgebung, dem Ursprünglichen und Biologischen innerhalb solcher Dienstleistungsumgebungen endlosen Betrachtungen und Veränderungen.

Für viele Flaggschiffmarkengeschäfte werden sich Herausforderungen sowie Gelegenheiten bieten, wenn es um die Überbrückung der Kluft zwischen dem Kulturellen und dem Natürlichen geht. Die Verwendung eines natürlicheren Rahmens für den Markenaufbau kann diese Lücke vielleicht durch die Integration von Markenvorstellungen in bestehende Konsumaktivitäten füllen, zum Beispiel durch Rallyes, Zusammenkünfte, Ferien und die von McAlexander/Schouten (1998) beschriebenen „brandfests“. Der Einsatz natürlicher Rahmen kann auch transparentere Herstellungsprozesse zur Folge haben. Die immer deutlicher werdende Anziehungskraft von Werk- bzw. Fabrikbesichtigungstouren wird in Zukunft noch populärer werden, wie der wachsende Erfolg der Crayola-Fabrik, Hershey's Schokoladenwelt und Kellogg's Cereal City in den USA zeigen. Selbst Zahnpastafabriken (z.B. Tom's aus Maine) und Müllhalden (z.B. Fresh Kills Müllablageplatz in New York) verwandeln sich in thematisch gestaltete Flaggschiffe. Dies eröffnet vielfältige Möglichkeiten für Hersteller, die oft nur minima-

le Investitionen machen müssen, um Fabriken als Konsumthemenparks und museumsartige Schaukästen auszubauen. Wie thematisch gestaltete Flaggschiffäden im Allgemeinen stellen Hersteller, die direkt an Konsumenten verkaufen, eine Bedrohung für Einzelhändler dar, die sich weiter unten in der Versorgungskette befinden. Diese Geschäfte müßten beispielsweise *Nike Town* nachahmen, das eine umfassende Listenpreispolitik erlassen hat, um den Verlust von anderen Einzelhändlern zu vermeiden, die *Nike*-Schuhe in weniger außergewöhnlichen und weniger verkehrsreichen Umgebungen verkaufen. Auch wenn vielen Herstellern die thematische Gestaltung von Einzelhandelsläden als verlockende Strategie erscheint, ist der Erfolg damit oft nur schwer zu erreichen. Je außergewöhnlicher die Art des Flaggschiffmarkenladens ist, desto preisintensiver kann sich seine Unterhaltung gestalten, weil es dafür ausgebildeter Arbeitskräfte, Technologie und einer profilierten sowie großräumigen Immobilie bedarf, zudem muß der Laden ständig auf den neuesten Stand gebracht werden. Die Firmen, die in dieser Umgestaltung erfolgreich sein wollen, sind jene, die ein bedeutungsvolles Produkt bzw. das Interesse an einer Marke in ein anpassungsfähiges und unterhaltsames Konsumerlebnis einfügen können, für das Konsumenten bereit sind, dort wiederholt einkaufen zu gehen (vgl. Pine/Gilmore 1999).

### 3.2 *Marketscape-Flaggschiffäden*

Seit der Entwicklung eines neuen globalen Kultursystems ist es offensichtlich geworden, daß Einzelhandelsstandorte eine wichtige Rolle bei der Förderung von „structures of common difference“ spielen, die lokale Kulturen miteinander verbinden und diese gegenüber Einheimischen wie Touristen gleichermaßen vorstellen (vgl. Thompson/Tambyah 1999; Wilk 1995). Die Offenheit, die für den individuellen Ausdruck sehr bedeutsam ist, ist allerdings noch wichtiger, wenn es um den Ausdruck ethnischer, nationalistischer, städtischer, religiöser, politischer, ethnischer und anderer ausschlaggebender Unterschiede zwischen Menschen geht, die sich als Unterschiede zwangsläufig auf der Einzelhandelsebene widerspiegeln. So wie transkulturelle ökonomische Kräfte Kulturen homogenisieren können, sind auch starke kulturelle Kräfte dazu imstande, sie zu zersplittern und zu differenzieren. Das Ergebnis ist eine kaleidoskopartige Konsumwelt. Die *ESPN Zone* in Chicago verwendet zum Beispiel die gleiche *ESPN*-Zonenarchitektur wie an den Standorten Baltimore, Washington und New York – mit dem kleinen Unterschied, daß es seinen Sporte-Inhalt mit „Chicago-ness“ anreichert: Bulls, Bears, Blackhawks, Cubs, White Sox und andere heimische Ikonen. *Disney* hat aus seinem japanischen Erfolg und seiner Euro-Kehrtwende gelernt und beherrscht nun das Gleichgewicht zwischen global und lokal. Zudem

gibt es Anhaltspunkte für andere aufstrebende Einzelhändler, die den gleichen Weg gehen wollen. Die *ESPN*-Strategie legt nahe, daß die Organisatoren von Flaggschiffmarkengeschäften, welche die Identität ihrer Marke angesichts mehrerer Teilnehmer erhalten möchten, einen Weg finden müssen, Konstruktions-schablonen zu entwickeln, die an lokale Vorlieben angepaßt werden können. Während die physische Struktur (das Gebäude und seine Zonengestaltung) fast gleich bleibt, kann der Inhalt (das Bildmaterial, die Anzeigen) angepaßt werden. Der Inhalt wird sich nicht nur durch die Stadt und sogar die Gegend verändern, sondern sollte auch mit der Zeit gehen, um Anschluß zu halten an die sich schnell wandelnden kulturellen Vorlieben. Ständige Marktforschung und beträchtliches kulturelles Wissen werden in einem thematisch gestalteten Flaggschiffmarkenladen benötigt, um die Eigenschaften identifizieren und prüfen zu können, die als bedeutungsvolle Mythotypen Erfolg haben werden. Während *ESPN*, um mit den Spannungsbögen fest/flüssig und global/lokal klar zu kommen, lokale Talente nutzt und sportbegeisterte junge Menschen einstellt, ist die Ausbildung des Dienstleistungspersonals über seine verschiedenen Standorte hinaus gleichwohl homogen zu halten. Ähnliche Methoden wurden vom *Wal-Mart*-Konzern entwickelt, der den lokalen Managern einen größeren Handlungs- und Entscheidungsspielraum erlaubt, um einerseits Produkte zu führen, die den lokalen Vorlieben angepaßt sind, und andererseits ortsansässige Menschen in standardisierten Verfahren ausbildet.

Marken, die von einer marktbezogenen Themengestaltung am meisten profitieren werden, werden eine kulturelle Verbindung mit Ideen von Gemeinschaft aufweisen, etwa mit Immobilien, Tanz, Musik, Büchern und Kaffee. Die symbolische Bedeutungsvielfalt wird den Erfolg vieler anderer Arten thematisch gestalteter Flaggschiffmarkenläden bestimmen, wenn es diesen gelingt, den ortsüblichen Lebenshaltungen Ausdruck zu verleihen und mit den lokalen Gemeinschaften Kontakt zu halten. Dabei wird ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg die Auswahl des Produkts und die Gestaltung des Flaggschiffadens als eines gemeinschaftlichen Treffpunktes sein. Das kann online geschehen, in virtuellen Gemeinschaften,<sup>14</sup> oder auch über reale Standorte, die für den Konsum Werbung machen, ganz gleich welches vereinheitlichende Produkt, welcher Service oder welche Idee dabei auch konsumiert werden,<sup>15</sup> sei es Sport, Engagement für die Umwelt, Bisexualität, Mode oder Schokolade. Die mächtigsten Flaggschiffe werden persönliche Begegnungen mit Online-Begegnungen verbinden, so daß sie einer Gruppe von interessierten Konsumenten die Möglichkeit bieten können, eine bedeutsame Gemeinschaft zu finden, in einer Umgebung, die größtenteils durch die Einzelhändler kontrolliert wird. Während sich die Ideale marktbezoge-

<sup>14</sup> Vgl. Kozinets 1999.

<sup>15</sup> Vgl. McAlexander/Schouten 1998.

ner Flaggschiffe in der Welt des Einzelhandels ausbreiten, kommen die Hersteller allmählich zu der Ansicht, daß die gesamte Verpackung eines Produkts für sich genommen nicht mit seiner Herstellung endet, sondern auch die Positionierung im Geschäft, die gesamte Geschäftsumgebung, die Einkaufsstraße, die Gegend, die Stadt, die Nation und den raumlosen Raum des Cyberspaces mit einschließt. Erfolgreiche Einzelhändler, die mit der thematischen Gestaltung arbeiten, werden ihren „Standort, Standort, Standort“ sorgfältig „lokalisieren, lokalisieren, lokalisieren“.<sup>16</sup>

### 3.3 Cyberscape-Flaggschiffäden

Cyberscape-Flaggschiffäden werden in der nächsten Dekade zu den bedeutendsten Arenen in der Einzelhandelsentwicklung gehören. Die beiden Territorien von Offline- und Online-Commerce zusammenzubringen, wird die entscheidende Herausforderung der Einzelhändler sein, um die Mysterien der Markenbildung im E-Commerce zu verstehen, bevor sie vom Wettbewerb überflügelt werden (vgl. Ginsburg/Morris 1999; Riewoldt 2000). Die Belohnungen für die Gewinner (und selbst für die angenommenen Gewinner) werden in diesem neuen Spiel des „etailing“ beträchtlich und die Vorteile gewaltig sein (vgl. Gerbert et al. 1999). Eine grenzenüberschreitende Frage, die beantwortet werden muß, lautet: „Können Konsumenten an zwei Plätzen zugleich sein?“ Werden Konsumenten in der virtuellen Realität googlen wollen, während sie gleichzeitig von aufsehenerregenden Einzelhandelsumgebungen umgeben sind? (Hinweis: Sie praktizieren es in *Disneyland*.) Was kann getan werden, um eine E-Commerce-Exkursion von Zuhause realistischer zu gestalten? Können „reale“ Gerüche, Berührungen, Bewegungen und Community so simuliert werden, daß es beinahe perfekt wirkt? Können die Geheimnisse dieser Dienstleistung gelüftet werden?

Es scheint so, daß selbst mit der laufenden Verschmelzung von Online- und Offline-Commerce der Wettbewerb zwischen dem elektronischen und dem physischen Handelsbereich nicht mehr viel Zeit läßt. Indem sie ein spektakuläres „Extrem“ anbieten, betonen die physischen Einzelhändler, daß sie etwas bieten können, was das Internet nicht kann: überwältigende Sounds, Ansichten, Gerüche und Plätze für unmittelbare menschliche Begegnungen (vgl. Ginsburg/Morris 1999). Physische Einzelhändler werden ihre Umgebungen redefinieren und besonders ausloben, während ihre Werbung E-Commerce-Käufer mit der Aufforderung „Komm aus dem Haus“ und „Lebe ein wirkliches Leben“ locken werden. Flaggschiffmarkengeschäfte im Cyberspace werden die Vorteile betonen, die nur sie

<sup>16</sup> So lauten die drei wichtigsten Kriterien im Immobilienhandel: „Standort, Standort, Standort“ (d.Ü).

bereit halten – das Überbrücken globaler und lokaler Geschmäcker, das Vorhalten vieler Wahlmöglichkeiten, das Anbieten von gut ausgebildetem Personal und bester Kundenbetreuung und – auf einer übersinnlichen Ebene – das Steigern der Empfänglichkeit der Menschen für Raum, Zeit und Möglichkeiten.

Marken, die von einem technologischen Thema am meisten profitieren, werden eine kulturelle Verbindung zu Ideen aus den Bereichen der Elektronik und Innovationen wie neueste Computer-Hardware und Software, Telekommunikation, medizinische und Gesundheitsprodukte, Autos und Reisedienste eingehen können. Ein weiteres Gebiet mit einer sehr naheliegenden Entsprechung ist das der Phantasie und Unterhaltung, wo das Unmögliche durch Technologie zur Wirklichkeit werden kann. Kinderspielzeug für alle Altersgruppen wie Videospiele gehören zu diesem Cyberscape-Thema. Das Zusammenführen von Cyberscape und Mindscape wird die Konsumenten mit ganz neuen, die Phantasie beflügelnden Erlebnissen versorgen. Wenn man den Konsumenten als ein gottgleiches Wesen begreift, werden Flaggschiffmarkengeschäfte es den Konsumenten erlauben, in vergleichbaren Geschäften rund um die Welt Erlebnisse zu haben und überall einkaufen zu können, grenzüberschreitend und sich auf der Zeitachse gleichermaßen nach vorne wie nach hinten bewegen könnend. Die mediale Ausstattung solcher thematisch gestalteter Umgebungen wird das bisherige Konzept einer singulären „Wirklichkeit“ offline wie online überwuchern, fortentwickeln und schließlich in den Mülleimer antiquierten Denkens versenken.

### 3.4 Mindscape-Flaggschiffäden

Die Idee des Mindscape, welche die virtuelle Realität und durch Medien angelegte Phantasien gleichermaßen umfaßt, stellt einen metaphysischen Innenraum dar, der den Einzelhändlern zugänglich ist. Die Vorstellung, daß Einzelhändler mit genügend Anstrengungen in diesen Innenraum eindringen können, ist nicht abwegig, wenn man bedenkt, welchen bedeutenden Einfluß der Raum auf die Strukturierung des Bewußtseins hat. Solche Flaggschiffe wie die *ESPN Zone* und *Nike Town* werden von Ritzer (1999) als „new means of consumption“ (NMC) bezeichnet, und er meint, daß sie als „cathedrals of consumption“ gesehen werden können, weil sie für viele Menschen verzaubernde, manchmal sogar heilige und religiöse Merkmale besitzen. Ob man deren Eigenschaften tatsächlich als religiös verstehen kann, sei zunächst dahingestellt; wir gehen vielmehr davon aus, daß solche NMC-Flaggschiffe den Konsumenten neue Möglichkeiten bereitstellen, um Bedeutungen zu konstruieren, die einen präzisen Bezugsrahmen aufweisen und dadurch von persönlicher Relevanz sind, ebenso wie die Populärkultur für ihre Fans äußerst bedeutsam ist (vgl. Kozinets 2001). Wenn man den

Unterschied zwischen unserer Interpretation der *ESPN Zone* als Forscher und den Wahrnehmungen der Konsumenten von der *ESPN Zone* aufzeigen will, ist festzustellen, daß NMC-Flaggschiffe für uns nicht in dem Sinne metaphysisch sind, wie sie notwendigerweise von den Konsumenten als religiös oder spirituell erlebt werden, sondern weil sie ihnen die Möglichkeit geben, ein Gefühl für das Außergewöhnliche zu haben und ihr Empfinden für Zeit und Ort zu verlieren, was Csikszentmihalyi (1990) als „flow“ im Sinne eines alles-einschließenden Zustandes bezeichnet und beschrieben hat.

Marken, die am meisten von einem solchen Mindscape-bezogenen Themenrahmen profitieren werden, weisen eine kulturelle Verbindung mit Vorstellungen von Wachstum und Entwicklung auf, wie jene, die mit Reisen, Bildung, selbstständiger Weiterbildung, Training, Entwicklung und Spiritualität zu tun haben. Eine Bewußtwerdung über den Zusammenhang zwischen der Marke mit Geist und Spiritualität ist möglich, aber nicht notwendig. Der bedeutendste Einzelhändler in Tokio, *Seibu*, stellt ein Beispiel dafür dar (vgl. Creighton 1998). Die Käufer betreten das Kaufhaus auf der ersten Etage als Neophyten. Während sie sich durch die verschiedenen Etagen des Kaufhauses bewegen, nimmt mit der Anzahl der Etagen des Kaufhauses auch die Ebenenvielfalt des Bewußtseins zu. Jede einzelne Etage ist thematisch so gestaltet, daß sie die zunehmenden Bewußtseinsebenen konnotiert. Zum Schluß tauchen die Käufer auf dem Höhepunkt ihrer Reise als vollständige Käufer auf und, so wird es symbolisch angedeutet, als vollkommene Menschen (vgl. Creighton 1998). *Seibus* NMC-Mindscape bietet Konsumenten in spielerischer Art und Weise den oberflächlichen Anschein einer spirituellen Tradition, verbunden mit philosophischer Bedeutung und persönlicher Entwicklung.

*Seibu* ist ein faszinierendes Beispiel, weil es zeigt, wie dreist Einzelhändler jenen Raum kolonisieren, welcher zuvor der Religion, spirituellen Bewegungen und Kulturen vorbehalten war. Zu einem bestimmten Zeitpunkt in der menschlichen Geschichte war die kunstvollste und kostspieligste Architektur den Kirchen und anderen Andachtsorten vorbehalten. Heutzutage sind viele unserer kostbarsten und kunstvollsten Räume Verkaufserlebnissen gewidmet. Dieser Trend zeigt nicht nur einen beachtlichen Wandel im Immobilien- oder Einzelhandel an, sondern besitzt auch eine wichtige gesellschaftliche Bedeutung. Nachdem wir die enorme Relevanz von Mindscapes, Cyberscapes, Marketscapes und Landscapes abgebildet haben, wenden wir uns nun weiteren praktischen Implikationen thematisch gestalteter Flaggschiffmarkenläden im abschließenden Abschnitt zu.

#### 4 Schlußbetrachtung

Für heutige Unternehmer und Händler mag die Bewegung zu einer weitergehenden, thematisch gestalteten Einzelhandlungsumgebung ein Signal für ein neues Denken sein. Unternehmer mit starken Konsummarken müssen verstärkt danach fragen, in welchem Ausmaß sie sich in einem Geschäftsfeld befinden oder befinden sollten, das auf die Produktion von Unterhaltung und besondere Formen von Erlebnissen spezialisiert ist (vgl. Pine/Gilmore 1999; Wolf 1999). Für Unternehmer erweist sich die Möglichkeit, ein thematisch gestaltetes Flaggschiffmarkengeschäft zu eröffnen, als komplex und herausfordernd. Die bekannten Flaggschiffmarkengeschäfte sind teuer bei der Entwicklung und Erhaltung und kompliziert hinsichtlich des tagtäglichen Managements. Sie benötigen Unternehmer, die nicht nur in das Einzelhandelsgeschäft einsteigen, sondern auch in das Unterhaltungsgeschäft. Sie brauchen neue Fähigkeiten im Verkauf und im Technologischen. Sie brauchen auch beträchtliche Kompetenzen bei der Personalauswahl und -schulung. Man bedenke, daß die *ESPN Zone* in Chicago 23 Manager und mehr als 300 Mitarbeiter beschäftigt. Thematisch gestaltete Geschäftsräume sind oftmals auf Allianzen mit Unterhaltungsunternehmen angewiesen, wie bei der Allianz zwischen *McDonald's* und *Disney*, und sie müssen sich um den Aufbau neuer Kompetenzen und Nischenangebote im Unterhaltungsbusiness kümmern.

Außerdem ist klar, daß solche besonderen Markengeschäfte nicht um jeden Preis gebraucht werden. Um Freud zu paraphrasieren, könnte man sagen: Eine Cola ist manchmal auch nur eine Cola. Wenn Preis, Convenience, Markenwahl und Geschwindigkeit die entscheidenden Aspekte sind, dann mögen solche aufwendig gestalteten Markengeschäfte bloße Verschwendung von Zeit und Geld der Konsumenten und Händler sein. Ein großer, Multimillionen Dollar schwerer Flaggschiffmarkenladen ist wahrscheinlich nur dann effektiv, wenn es um Marken mit einem sehr breit angelegten Appeal wie *Coca Cola*, einen besonders starken Appeal wie bei *Disney* oder einen dezidiert lokalen Appeal wie bei *Ghirardelli* Schokolade in San Francisco geht. Diese Marken müßten bereits ein erhebliches Erlebnis vermittelndes Potential aufweisen, oder es müßte nachträglich ein solches geschaffen werden, das die Konsumenten aufregend und anziehend finden (welches auch helfen würde zu erklären, weshalb die Unterhaltungsindustrie momentan führend ist). Eine andere Bedingung, die solchen Markengeschäften dabei hilft, erfolgreiche Marken aufzubauen, ist ein Marken-Empire, das in heutigen Massenmärkten so verbreitet, ausgedehnt, erkennbar und einflußreich ist (wie bei *Nike*, *Coca Cola*, *Disney*, *Microsoft*, *Kellogg*, *Hershey*), daß es erstens ein eigenes Publikum heranzieht, das bereit ist, an diesen Unterhaltungsdiensten teilzuhaben, zu bleiben und dafür zu bezahlen, und daß sich dadurch – zweitens – die Aufwendungen für einen solchen Markenladen langfristig rechnen.

Wir behaupten, daß die thematisch spezifische Gestaltung von Einzelhandelsgeschäften eine große Bedeutung hat, wenn man bedenkt, daß die Kunden darauf aus sind, sich gehen zu lassen, zu spielen, Gemeinschaft zu suchen, zu lernen oder zu wachsen (ideal für eine Vielzahl wünschenswerter Kundengruppen wie Touristen, gestrandete Reisende, Studenten, Familien mit Kindern, Singles oder ältere Personen). Wenn Landschaften Themenparks werden können, gibt es nur wenige intrinsische Begrenzungen angesichts der menschlichen Vorstellungskraft. Wir stellen uns zahlreiche Gelegenheiten für kleinere Unternehmen und Einzelhändler vor, die in solchen Dingen engagiert sind. Kostüme, Malerarbeiten, einige Zeichen und eine Menge Enthusiasmus mögen für ein kleines Einzelhandelstheater ausreichen.

Für weitere Unternehmungen, der *ESPN Zone* und *World of Coca Cola* vergleichbar, können die ausreichende finanzielle Ausstattung und die Selbstverpflichtung motivierter Mitarbeiter als wichtige Erfolgsbedingungen genannt werden. Dabei sollte diese Art von Selbstverpflichtung schon von der Geschäftsführung her vorgelebt werden. Die *Etats* der Flaggschiffmarkengeschäfte sollten im Rahmen einer auf Langfristigkeit angelegten Markenstrategie betrachtet werden und als Einstieg in verschiedene Geschäftsformen (z.B. Quasi-Unterhaltung). Ein gewisses Kontingent des Werbeetats könnte dafür angezapft werden, und jede Form von „sunk costs“ sollten als ein langfristiges Investment in Markenaufbau und Markenführung umgedeutet werden (wobei auch diese Erfolgsgeschichte genaustens festgehalten und gemessen werden muß, wie bei jeder anderen Form von Werbung auch).

Die Entwicklung eines erfolgreichen größeren Flaggschiffmarkengeschäftes kostet Millionen von Dollars, um damit richtig Geld zu verdienen, und viele Millionen mehr, um dies auch architektonisch gut umzusetzen. Um eine spektakuläre Erscheinung zu sein, müssen die Läden groß sein. Um effektiv zu funktionieren, müssen die Manager die Geschäftsmodelle exzellent beherrschen, die in diesen neuen Industrien (Restaurants, Fitness Studios, Videospiele-Hallen etc.) üblich sind, sie müssen darauf achten, die Läden optimal zu kapitalisieren und das Personal ausreichend zu schulen. Um profitabel zu sein, muß es ihnen gelingen, eine große Zahl von Konsumenten in ihre Läden zu ziehen. Wie die erfolgreichen Flaggschiffmarkengeschäfte beweisen, ist der Einzelhandel für Touristen in einschlägigen Touristenstädten möglicherweise die aussichtsreichste Option. Geht man vom Erfolg „lokaler“ Marken aus, wie *Nike Town* und *ESPN Zone*, ist es wahrscheinlich so, daß die Vorteile solcher Läden mehr auf der Seite der Touristen als der der Einheimischen liegen. Wenn diese Bedingungen der Effektivität erfüllt sind, können Flaggschiffmarkengeschäfte als eine Form der Werbung, eine Quelle des Profits, als ein Springbrunnen für intelligentes Marketing und als ein Forum fürs Ex-

perimentieren mit lokalen Belangen, Unterhaltungsangeboten, mit Technologie und neuen Formen der Kombination von Online- und Offline-Handel dienen.

Ist eine Marke erst einmal in die Umgebung eines Flaggschiff Ladens verbracht worden, zieht sie aus dessen Architektur Bedeutung. Dabei muß gesehen werden: Die Form ist „its own visceral, physical inherent meaning“, deren Nuancen man mit Worten möglicherweise nicht angemessen wird erfassen können; ein Flaggschiffmarkengeschäft besitzt eine „autonomous presence“ (Habraken 1998: 233), die zur Essenz einer Marke ebenso beiträgt wie ihr expliziter Bedeutungsraum. Die Architektur des Einzelhandelstheaters im 21. Jahrhundert wird die verborgenen Bedeutungen einer solchen Form zunehmend mit einschließen, um mit den Konsumenten in Interaktion treten zu können, während diese die Essenz einer Marke mit erschaffen. Wenn das Ordinaire mit dem Mythischen, das Profane mit dem Sakralen und das Innovative mit dem Vertrauten verbunden werden, werden die Produzenten Umgebungen bauen, die ebenso Freude vermitteln wie Sicherheit geben. Das Erlebnisermöglichende und hervorrufende Design wird zur führenden Philosophie des Verkaufens werden.

Spricht man ebenso von Seiten der Theorie wie der Praxis her, können wir den therapeutischen Drang in Richtung auf Selbstverwirklichung, Selbstverwandlung und Selbstverbesserung in den Blick nehmen. Dieser Drang ist eine mächtige kulturelle Erscheinung, die von einer Reihe von Experten ausführlich dokumentiert wurde.<sup>17</sup> Wir glauben, daß auf der Grundlage unserer Überlegungen zur Ideenwelt des Handels diese beiden Optionen – Unterhaltung und Therapie – in Zukunft noch häufiger und mit noch größerem Erfolg kombiniert werden. Wir vermuten, daß ein Rezept für den Markenerfolg im neuen Jahrtausend in der Verkopplung des Marktplatz- und Handelstheaters mit dem US-amerikanischen Therapieansatz im Rahmen von Einzelhandlungsumgebungen liegen dürfte.

Wie wir beschrieben haben, besteht die „Killerapplikation“ des Einzelhandelstheaters in seiner ultimativen Spiritualität – das heißt: Sie ist metaphysisch abgestimmt auf die Nuancen der Lebensführung von Konsumenten in einer materiellen Welt. Diese Spiritualität ist populistisch, informal, nicht festgeschrieben, inklusiv, zeitlos, bedeutsam, transzendental, holistisch und auf ein Zentrum ausgerichtet (vgl. Mitroff/Deton 1999: 23ff.). Sie bewirkt die Gefühle eines seelenerfüllten Materialismus und eines „Zen“ der Waren, welche Konsumentenforscher seit über einem Jahrzehnt untersuchen.<sup>18</sup> Während wir diese spiritualistische Verkäuferhaltung mit der *Mindscape*-Kategorie in Verbindung gebracht haben, haben wir ebenso versucht, auf die Verbindung zwischen Erlebnis und Körper hinzuweisen (vgl. Lakoff/Johnson 1999). So wie die Sozialwissenschaftler eine Integration der Erklärungsmodelle des menschlichen Erlebens vorhersa-

<sup>17</sup> Vgl. Crawford 1992; Cushman 1995; Fox/Lears 1983; ears 1994.

<sup>18</sup> Vgl. McNiff 1995; Fjellman 1992; Belk et al. 1989.

gen,<sup>19</sup> und so wie die Marketingleute gelernt haben, die alltäglichen Erlebnisse der Konsumenten zu verstehen, werden die Einzelhandelsumgebungen immer zentralere und zufriedenstellendere Formen entwickeln und ihre zeremoniellen und dramatischen Seiten immer weiter verbessern. Der Marktplatz wird dereinst wieder zu einem Festival werden, einer Grenzregion voller Geheimnisse, kulturellen Austausches, der Gemeinschaft und des Vergnügens. Trotz aller sozialen und ökonomischen Fallgruben können thematisch gestaltete Flaggschiffmarkengeschäfte dabei helfen, den zukünftigen Weg auszuleuchten.

Die Übersetzung besorgten *Ulrike Handschug* und *Kai-Uwe Hellmann*.

### Literatur

- Aaker, David A./Joachimsthaler, Erich (2000): *Brand Leadership*. New York.
- Agins, Teri/Ball, Deborah (2001): Designer Stores, in extra large, in: *Wall Street Journal* 237, S. B 1, B 12.
- Appadurai, Arjun (1990): Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy, in: *Theory, Culture and Society* 7, S. 295-310.
- Arnold, Stephen J./Kozinets, Robert V./Handelman, Jay M. (2001): Hometown deology and Retailer Legitimation: The Institutional Semiotics of Wal-Mart flyers, in: *Journal of Retailing* 77, S. 243-271.
- Amould, Eric J./Price, Linda L. (1993): River magic: Extraordinary Experiences and the Extended Service Encounter, in: *Journal of Consumer Research* 20, S. 24-45.
- Baker, Julie/Grewal, Dhruv/Levy, Michael (1992): An Experimental Approach to making Retail Store Environmental Decisions, in: *Journal of Retailing* 68, S. 445-460.
- Belk, Russel W./Wallendorf, Melanie/Sherry, John F., Jr. (1989): The Sacred and the Profane in Consumer Behaviour. Theodicy on the Odyssey, in: *Journal of Consumer Research* 16, S. 1-38.
- Baudrillard, Jean (1994): *Simulacra and Simulation*. Ann Arbor.
- Bitner, Mary Jo (1991): Servicescapes. The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, in: *Journal of Marketing* 56, S. 57-71.
- Brooks, David (2000): *Bobos in Paradise. The New Upper Class and how they got there*. New York.
- Coombe, Rosemary (1997): *The Cultural Life of Intellectual Properties. Authorship, Appropriation and the Law*. Durham.
- Crawford, Margaret (1992): The World is a Shopping Mall, in: Michael Sorkin (Hg.): *Variations in a theme park*. New York, S. 3-30.
- Creighton, Millie (1998): The Seed of Creative Lifestyle Shopping. Wrapping Consumerism in Japanese Store Layouts, in: John F. Sherry, Jr. (Hg.): *Servicescapes. The Concept of Place in Contemporary Markets*. Lincolnwood, S. 199-228.

<sup>19</sup> Vgl. Wilber 2000.

- Csikszentmihalyi, Mihaly (1990): *Flow. The Psychology of Optimal Experience*. New York.
- Cushman, Philip (1995): *Constructing the Self, Constructing America*. Reading.
- Douglas, Mary/Isherwood, Baron (1979): *The World of Goods*. New York.
- Feather, Frank (1999): *Future consumer.com*. Chicago.
- Fjellman, Stephen (1992): *Vinyl Leaves. Walt Disney World and America*. Boulder.
- Fox, Richard/Jackson, T.J. (Hg.) (1983): *The Culture of Consumption*. New York.
- Gerbert, Philipp/Schneider, Dirk/Birch, Alex (1999): *The Age of E-tail. Conquering the New World of Electronic Shopping*. Oxford.
- Ginsburg, Janet/Morris, Kathleen (1999): Xtreme Retailing: Stores fight the Online Onslaught, in: *BusinessWeek* 3660, S. 120-128.
- Gottdiener, Mark (1997): *The Theming of America. Dreams, Visions, and Commercial Spaces*. Boulder.
- Habraken, N.J./Teicher, Jonathan (Hg.) (1998): *The Structure of the Ordinary. Form and Control in the Built Environment*. Cambridge.
- Holbrook, Morris B. (1980): Some Preliminary Notes on Research in Consumer Esthetics, in: *Advances in Consumer Research* 7, S. 104-108.
- Johnson, Mark (1987): *The Body in the Mind*. Chicago.
- Kotler, Philip (1973/4): Atmospherics as a Marketing Tool, in: *Journal of Retailing* 48, S. 28-64.
- Kozinets, Robert V. (1999): E-tribalized Marketing? The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption, in: *European Management Journal* 17, S. 252-264.
- Kozinets, Robert V. (2001): Utopian Enterprise. Articulating the Meanings of Star Trek's Culture of Consumption, in: *Journal of Consumer Research* 28, S. 67-88.
- Lakoff, George/Johnson, Mark (1999): *Philosophy in the Flesh. The Embodied Mind and its Challenge to Western Thought*. Chicago.
- Lears, Jackson (1994): *Fables of Abundance. A Cultural Theory of Advertising in America*. New York.
- Levy, Sydney J. (1999): *Brands, consumers, Symbols and Research*. Thousand Oaks.
- Mahler, David Q. (2000): An American Century of Retailing, in: *Chain Store Age* 76, S. 44-51.
- Martineau, Pierre (1958): The Personality of the Retail Store, in: *Harvard Business Review* 36, S. 47-55.
- McAlexander, James H./Schouten, John W. (1998): Brandfests. Servicescapes for the Cultivation of Brand Equity, in: John F. Sherry, Jr. (Hg.): *Servicescapes. The Concept of Place in Contemporary Markets*. Lincolnwood, S. 377-401.
- McCracken, Grant (1997): *Plenitude. Culture by Commotion*. Toronto.
- McNiff, Shaun (1995): *Earth Angels. Engaging the Sacred in Everyday Things*. Boston.
- Mitroff, Ian/Denton, Elizabeth (1999): *A Spiritual Audit of Cultural America*. San Francisco.
- Olson, Robert (1999): *Hollywood Planet. Global Media and the Competitive Advantage of Narrative Transparency*. Mahwah.
- Peñazola, Liza (1999): Just doing it. A Visual Ethnographic Study of Spectacular Consumption at Niketown, in: *Consumption, Markets and Culture* 2, S. 337-400.
- Pine, B. Joseph II/Gilmore, James H. (1999): *The Experience Economy. Work is Theatre and Every Business a Stage*. Boston.
- Postman, Neil (1985): *Amusing ourselves to death*. New York.
- Randazzo, Sal (1993): *Mythmaking on Madison Avenue*. Chicago.

- Riewoldt, George (2000): Retail Design. New York.
- Ritzer, George (1999): Enchanting a Disenchanted World. Revolutionizing the Means of Consumption. Thousand Oaks.
- Sahlins, Marshall (1976): Culture and Practical Reason. Chicago.
- Schmitt, Bernd H. (1999): Experiential Marketing. How to Get Customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands. New York.
- Sherry, John F. Jr. (1985): Cereal Monogamy. Brand Loyalty as Secular Ritual in Consumer Culture. Paper presented at the 17<sup>th</sup> Annual Conference of the Association for Consumer Research. Toronto.
- Sherry, John F., Jr. (Hg.) (1998a): ServicesScapes. The Concept of Place in Contemporary Markets. Lincolnwood.
- Sherry, John F., Jr. (1998b): The Soul of the Company. Nike Town Chicago and the Emplaced Brandscape, in: John F. Sherry, Jr. (Hg.): ServicesScapes. The Concept of Place in Contemporary Markets. Lincolnwood, S. 109-146.
- Solomon, Michael R. (1983): The Role of Products as Social Stimuli. A Symbolic Interactionist Perspective, in: Journal of Consumer Research 10, S. 319-329.
- Sternberg, Ernest (1999): The Economy of Icons. How Business manufactures Meaning. Westport.
- Thompson, Craig J./Tambyah, Siok Kuan (1999): Trying to be Cosmopolitan, in: Journal of Consumer Research 26, S. 214-241.
- Wilber, Ken (2000): A Theory of Everything. Boston.
- Wilk, Richard (1995): Learning to be Local in Belize. Global Systems of Common Difference, in: Daniel Miller (Hg.): Worlds apart. Modernity through the Prim. New York, S. 110-113.
- Wolf, Michael J. (1999): The Entertainment Economy. New York.