

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)

■ ■ ■ **LiM - ARBEITSPAPIERE** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 24

Christoph Burmann / Philip Maloney

Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken

Bremen, März 2007

Impressum:

Stiftungslehrstuhl für ABWL,
insbesondere **innovatives** Markenmanagement (LiM)
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Hochschulring 4
28359 Bremen

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Homepage des LiM unter
<http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

ISSN: 1613-0936

Copyright 2007



ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann / Philip Maloney

Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken

Arbeitspapier Nr. 24

- Gegenstand:** Anwendung des gegenwärtigen Stands des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagement auf Dienstleistungsmarken.
- Ziele:** Erarbeitung der besonderen Herausforderungen bei der Führung von Dienstleistungsmarken und Darstellung von Lösungsansätzen auf Basis des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagementansatzes.
- Zentrale Ergebnisse:**
- Dienstleistungsmarken sind vor allem durch die Merkmale ‚Immaterialität‘ und ‚Integration des Externen Faktors‘ gekennzeichnet.
 - Noch stärker als bei Sachgütermarken ist die Konsistenz zwischen Markennutzenversprechen und Markenverhalten für den Erfolg von Dienstleistungsmarken entscheidend.
 - Zur Sicherstellung der Konsistenz zwischen Markennutzenversprechen und Markenverhalten müssen Dienstleistungsmarken insbesondere drei Dinge beachten:
 - Anwendung eines ganzheitlichen Markenführungsansatzes.
 - Sicherstellung eines gemeinsamen Bezugspunktes für alle Entscheidungen und Verhaltensweisen (Markenidentität).
 - Innengerichtete Führung der Dienstleistungsmarke.
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre und insbesondere des Markenmanagements.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1. Sicherung von Konsistenz als zentrale Herausforderung personeller Dienstleistungen	1
1.1 Zum Begriff der Dienstleistungsmarke.....	1
1.2 Charakteristische Merkmale von Dienstleistungen und ihre Konsequenzen für die Markenführung.....	3
1.3 Konsistenz als Erfolgsfaktor der Führung von Dienstleistungsmarken	5
2. Identitätsbasierte Markenführung als geeigneter Ansatz zur Sicherstellung eines konsistenten Markenverhaltens für Dienstleistungsmarken	11
2.1 Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung.....	12
2.2 Markenidentität als Basis der Konsistenz zwischen Markenversprechen und Markenverhalten.....	15
3. Umsetzung der Markenidentität im Verhalten der Mitarbeiter durch innengerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement	21
3.1 Brand Commitment als Voraussetzung markenkonformen Verhaltens	23
3.2 Maßnahmen zur Erhöhung des Brand Commitment	24
3.3 Umsetzung der Markenidentität durch Brand Citizenship Behavior.....	32
4. Zentrale Implikationen für die Führung von Dienstleistungsmarken.....	34
Literaturverzeichnis	36

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Kausalmodell zur Vertrauensbildung gegenüber internetbasierten Gesundheitsdienstleistungen	7
Abbildung 2:	Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung	14
Abbildung 3	Übereinstimmung von Markennutzenversprechen und Markenverhalten als Grundlage des Vertrauens in eine Marke	15
Abbildung 4	Komponenten der Markenidentität	16
Abbildung 5:	Die Markenwerte von The Body Shop	19
Abbildung 6	Ergebnis einer kausalanalytischen Überprüfung der Wirkung der Maßnahmen auf das Brand Commitment	24
Abbildung 7	Logo mit Schutzengel-Symbol und Werbemotiv der Westfälischen Provinzial	28
Abbildung 8:	Modell des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagement	34

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
et al.	et alii, et alia, et alteri
f., ff.	folgende, fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
Nr.	Nummer
S.	Seite
sog.	so genannte
u.a.	und andere, unter anderem
Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis

1. Sicherung von Konsistenz als zentrale Herausforderung personeller Dienstleistungen

Die Bedeutung von Dienstleistungen steigt seit einigen Jahren kontinuierlich an. Gründe hierfür sind u.a. in einem generellen Anstieg klassischer Dienstleistungen, der Entstehung neuer Dienstleistungsmärkte sowie einem verstärkten Angebot begleitender Dienstleistungen bei Sachgütern zu sehen.¹ Dokumentiert wird diese zunehmende Bedeutung durch wachsende Anteile an Wertschöpfung und Beschäftigung in modernen Volkswirtschaften.² Es wird sogar postuliert, dass es sich bei dem Dienstleistungssektor mittlerweile um den „bei weitem relevantesten Wirtschaftssektor“ handelt.³ Diesem Bedeutungszuwachs von Dienstleistungen steht jedoch eine bislang noch wenig umfassende Berücksichtigung der Besonderheiten von Dienstleistungsmarken in der Markenführungsliteratur gegenüber.

Dieses Defizit wird in dieser Arbeit aufgegriffen und eine Anwendung des derzeit in der Literatur zur Markenführung dominierenden Ansatzes der identitätsbasierten Markenführung auf Dienstleistungsmarken vorgenommen. Dabei werden vor allem die Besonderheiten bei der Führung von Dienstleistungsmarken berücksichtigt. So besteht in der Marketing- und Markenführungsliteratur Einigkeit darüber, dass sich viele Aspekte ohne größere Modifikationen von einem Sachgüter- auf einen Dienstleistungskontext übertragen lassen.⁴

1.1 Zum Begriff der Dienstleistungsmarke

Vor einer Auseinandersetzung mit den Besonderheiten bei der Führung von Dienstleistungsmarken gilt es zunächst das Objekt, also die **Dienstleistungsmarke** abzugrenzen. Im Vordergrund steht hierbei die Frage, ob bestehende Markendefinitionen einer Änderung bedürfen, wenn diese auf einen Dienstleistungskontext angewendet werden. Obgleich die umfangreichen Diskussionen des Begriffs der Dienstleistungsmarke in der relevanten Literatur diesen Schluss nahe legen, soll von einer Modifika-

¹ Vgl. BRUHN (2001), S. 217.

² Vgl. DE CHERNATONY/DALL'OLMO (1999), S. 181; MEFFERT/BRUHN (2005), S. 11 ff.

³ STAUSS (2005), S. 97.

⁴ Vgl. LEVY (1996); DE CHERNATONY/DALL'OLMO (1999); McDONALD/DE CHERNATONY/HARRIS (2001), S. 339.

tion des Markenbegriffs abgesehen werden.⁵ Als Begründung kann zunächst darauf verwiesen werden, dass auch bezüglich der Möglichkeiten einer Abgrenzung von Dienstleistungen gegenüber Sachgütern kein Konsens in der Literatur vorliegt.⁶ So hat sich gezeigt, dass die üblicherweise zur Abgrenzung von Dienstleistungen herangezogenen Merkmale die Kriterien der *Allgemeingültigkeit* und *Trennschärfe* nicht vollständig erfüllen.⁷ Die zur Charakterisierung von Dienstleistungen verwendeten Merkmale (vgl. Kapitel 1.2) sind also lediglich in der Tendenz für Dienstleistungen relevanter als für Sachleistungen.

Aus der Perspektive der identitätsbasierten Markenführung ist für die Definition des Terminus ‚Marke‘ eine Bezugnahme auf die Beschaffenheit des markierten Objektes ohnehin nicht notwendig. In Anlehnung an KELLER (2003) definieren BURMANN ET AL. (2003) den Begriff ‚Marke‘ als

„ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen (in Form von Kommunikation, Kundendienst, technischen Innovationen, etc.), die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert.“⁸

Das „Nutzenbündel Marke“ kann gleichermaßen Sachgüter wie auch Dienstleistungen umfassen und erfordert daher keine definitorischen Modifikationen.⁹ Wenn also im Folgenden der Begriff ‚Dienstleistungsmarke‘ verwendet wird, dann deutet dies lediglich darauf hin, dass es sich um eine Marke handelt, für welche bestimmte, noch zu zeigende Merkmale in stärkerem Maße prägend sind als für andere Marken.

Auch wenn eine Modifikation des Markenbegriffs für den Dienstleistungskontext nicht erforderlich ist, stellt sich doch die Frage, in wie weit die spezifischen Charakteristika von Dienstleistungen Modifikationen bei der Markenführung notwendig machen. Zur Beantwortung dieser Frage werden im folgenden Kapitel zunächst die charakteristischen Merkmale von Dienstleistungen skizziert.

⁵ Vgl. STAUSS (2005), S. 97 ff.

⁶ Vgl. ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER (1995) sowie die ausführlichen Diskussionen bei MEFFERT/BRUHN (2005), S. 28 ff.

⁷ Vgl. MEFFERT (1994), S. 521 f.

⁸ BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 3 sowie KELLER (2003), S. 3 f.

⁹ Vgl. für eine ähnliche Ansicht u.a. DE CHERNATONY/DALL'OLMO (1999), S. 185 f.

1.2 Charakteristische Merkmale von Dienstleistungen und ihre Konsequenzen für die Markenführung

Dienstleistungen werden in der Literatur zumeist unter Rückgriff auf eine von ENGELHARDT ET AL. vorgenommene Leistungstypologie charakterisiert.¹⁰ Als zentrale Merkmale werden in diesem Zusammenhang die **Immaterialität** von Dienstleistungen und die notwendige **Integration des externen Faktors** (Nachfrager) in den Leistungserstellungsprozess genannt.¹¹

Dienstleistungen sind **immateriell**, da sie nicht physisch greifbar sind.¹² Während zwar das Ergebnis einer Dienstleistung durchaus materiell sein kann, zu denken ist etwa an die Erstellung einer Bauzeichnung, ist der Prozess der Leistungserstellung, also die Dienstleistung, stets immateriell. Dies hat zur Folge, dass Nachfrager die Güte einer Leistung erst nach ihrer Erstellung bewerten können. Der Anteil von Eigenschaften, die Nachfrager vor dem Kauf überprüfen können ist demgegenüber gering.¹³ Solche überprüfbaren Eigenschaften werden in der Informationsökonomik **Sucheigenschaften** genannt. Es handelt sich dabei um Eigenschaften, die „...von dem Nachfrager durch Inspektion des Leistungsangebots oder durch eine entsprechende Informationssuche bereits vor dem Kauf vollständig beurteilt werden können.“¹⁴ Bei Dienstleistungen sind dagegen die Anteile der Erfahrungs- und insbesondere der Vertrauenseigenschaften höher als bei Sachgütern. **Erfahrungseigenschaften** zeichnen sich dadurch aus, dass sie erst während oder nach dem Kauf beurteilt werden können. **Vertrauenseigenschaften** sind für einen Nachfrager hingegen überhaupt nicht vollständig zu beurteilen.¹⁵

Ein Resultat der eingeschränkten Beurteilungsmöglichkeiten von Dienstleistungen vor dem Kauf ist ein hohes **wahrgenommenes Risiko** auf Seiten der Nachfrager.¹⁶ Um dieses Risiko zu reduzieren suchen Nachfrager nach Schlüsselinformationen, die geeignet sind, die Verlässlichkeit einer Dienstleistung anzuzeigen. Zu solchen Infor-

¹⁰ Vgl. ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER (1993).

¹¹ Vgl. MEFFERT/BRUHN (2005), S. 36 ff.

¹² Vgl. BERRY (1980), S. 25.

¹³ Vgl. STAUSS (2005), S. 103.

¹⁴ WEIBER/ADLER (1995), S. 54 sowie auch NELSON (1970).

¹⁵ Vgl. DARBY/KARNY (1973), S. 69 ff.

¹⁶ Vgl. GUSEMANN (1981), S. 200 ff.; ZEITHAML (1981), S. 188.

mationen sind in erster Linie bekannte Marke zu zählen, welchen aus Sicht von Kunden ein hohes Maß an **Vertrauen** entgegengebracht werden kann.¹⁷ Ein Beispiel für eine Marke, der von vielen Nachfragern ein hohes Maß an Vertrauen entgegengebracht wird ist die Marke **Allianz**. Obwohl Nachfrager das Verhalten dieses Versicherungsgebers, etwa in einem Schadensfall, nie vor Eintritt eines solchen Falles beurteilen können, ist das Vertrauen in den meisten Fällen groß, dass die Marke Allianz den vertraglichen Vereinbarungen entsprechend agieren wird. BERRY und LAMPO betonen aufgrund ähnlicher Überlegungen: „**Branding plays a special role for labour-intensive services because strong brands increase customers' trust of an intangible, variable offering that is difficult to evaluate prior to purchase.**“¹⁸ In noch präziserer Weise kann die Forderung abgeleitet werden, dass eine über ein hohes Maß an Vertrauen verfügende Marke für Dienstleistungen noch entscheidender ist als für Sachleistungen.

Das zweite charakteristische Merkmal von Dienstleistungen, die **Integration des externen Faktors**, begründet sich darauf, dass Dienstleistungen ohne eine Integration externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozess nicht erbracht werden können.¹⁹ Diese externen Faktoren können entweder die Nachfrager selbst, oder von diesen zur Verfügung gestellte Faktoren sein. Bei einer Flugreise bringt sich bspw. der Nachfrager selbst als Passagier ein. Faktoren die ein Nachfrager lediglich zur Verfügung stellt sind dagegen bspw. materielle Güter (z.B. Autoreparatur), Nominalgüter (z.B. Verfügungsrechte über Finanzmittel) oder Informationen (z.B. erwünschtes Reiseziel).²⁰

Die Notwendigkeit einer Integration externer Faktoren hat zwei wesentliche Konsequenzen. Zum einen ist die Erzielung einer **wahrgenommenen Qualitätskonstanz** erschwert.²¹ Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Nachfrager sich in irgendeiner Weise in den Leistungserstellungsprozess einbringen, wodurch der Dienstleistungsprozess nicht vollständig autonom und standardisiert erfolgen kann.²² Beispielsweise

¹⁷ Vgl. TOMCZAK/BROCKDORFF (2000), S. 492.

¹⁸ BERRY/LAMPO (2004), S. 20.

¹⁹ Vgl. KLEINALTENKAMP (1997).

²⁰ Vgl. FASSNACHT (2005), S. 2167.

²¹ Vgl. STAUSS (2005), S. 110 f.

²² Vgl. BURMANN/SCHLEUSENER/WEERS (2005), S. 419 f. sowie CORSTEN (2000).

ist der Erfolg der Marke **WeightWatchers** stark von der persönlichen Motivation des Dienstleistungsnachfragers abhängig. Ein konstant hohes wahrgenommenes Qualitätsniveau kann daher nicht sichergestellt werden. Allerdings existieren viele Dienstleistungen bei denen die Nachfrager sich nicht in dem Maße einbringen müssen wie bei dem genannten Beispiel. Eine Reise mit der **Deutschen Bahn** erfordert z.B. lediglich die physische Präsenz der Nachfrager.

Die zweite Konsequenz der Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess ist eine verstärkte **Interaktion** zwischen den Mitarbeitern der markenführenden Institution und den Nachfragern.²³ Im Englischen wird für dieses Zusammentreffen zwischen Anbieter und Nachfrager einer Dienstleistung der Begriff ‚Service Encounters‘ verwendet.²⁴ Aus dem Tatbestand der verstärkten Interaktion ergeben sich entscheidende Konsequenzen für die Führung einer Dienstleistungsmarke, welche einen Kernaspekt der nachfolgenden Ausführungen darstellen. Im Mittelpunkt steht dabei die Relevanz des Verhaltens der Kundenkontaktmitarbeiter für die Wahrnehmung der Marke auf Seiten der Nachfrager.

1.3 Konsistenz als Erfolgsfaktor der Führung von Dienstleistungsmarken

Aus den charakteristischen Merkmalen von Dienstleistungen ergeben sich spezielle Herausforderungen bei der Führung von Dienstleistungsmarken. In Bezug auf die **Immaterialität** von Dienstleistungen wurde bereits auf die besondere Notwendigkeit einer Erzeugung von Vertrauen gegenüber der Marke hingewiesen. Daneben ergeben sich weitere Besonderheiten bei der Markenführung aus der Immaterialität, die jedoch in der Literatur bereits umfänglich thematisiert und dabei zu großen Teilen relativiert wurden. Als ein Grundproblem der Markenführung im Zusammenhang mit der Immaterialität wird bspw. die physische Markierung respektive Kennzeichnung angeführt.²⁵ Eine nähere Analyse der Eigenschaften von Sachgütern und Dienstleistungen führt jedoch zu der Erkenntnis, dass aus theoretischer Sicht die Schwierigkeit einer Markierung bei Dienstleistungen aufgrund ihrer Immaterialität, nicht gegeben

²³ Vgl. MÖLLER (2004), S. 21 ff.

²⁴ Vgl. BITNER/BOOMS/MOHR (1994).

²⁵ Vgl. BRUHN (2001), S. 215.

ist. So lassen sich beispielsweise die Potenzialfaktoren, die für die Erstellung der Dienstleistung benötigt werden, markieren. Darin eingeschlossen ist auch das Kundenkontaktpersonal, das häufig beispielsweise mittels Uniform die Markierung trägt. Darüber hinaus bieten tangible Elemente im Rahmen der Dienstleistungsproduktion viele Möglichkeiten, das Markenzeichen anzubringen. Beispiele sind die Seifenverpackung im Hotel oder das Geschirr an Bord eines Linienflugzeuges. Schließlich lassen sich auch materielle Elemente nutzen, um über den flüchtigen Dienstleistungsprozess hinaus den Kontakt zur Marke nicht abreißen zu lassen, sondern die Phase des Leistungsprozesses zu verlängern.²⁶ Dadurch wird das ebenfalls in der Literatur diskutierte Problem des „schnellen Vergessens“ von Dienstleistungsmarken gemildert.²⁷

Es bleibt als Konsequenz des Merkmals der Immaterialität vor allem die besondere Notwendigkeit des Aufbaus von **Vertrauen** gegenüber einer Dienstleistungsmarke. Für die Führung einer Dienstleistungsmarke stellt sich daher die Frage, wie Vertrauen erzeugt werden kann. Eine Antwort auf diese Frage liefert eine Untersuchung des Vertrauenskonstrukts von LORBEER. Gegenstand dieser Untersuchung ist das Vertrauen der Nutzer von internetbasierten **Gesundheitsdienstleistungen** zu ihrem Anbieter. In einer kausalanalytischen Analyse konnte LORBEER nachweisen, dass von allen untersuchten Einflussfaktoren die **Konsistenz** den stärksten Einfluss auf das Vertrauen ausübt (vgl. Abbildung 1).²⁸ Konsistenz versteht LORBEER als das Ausmaß, zu welchem Verhalten als vorhersehbar und zuverlässig eingeschätzt werden kann. Es umfasst damit insbesondere die Übereinstimmung zwischen Versprechen und Verhalten. Wird das Verhalten einer Person als konsistent wahrgenommen, so reduziert sich die Unsicherheit im Umgang mit dieser Person und es entsteht Vertrauen.²⁹

²⁶ Vgl. BURMANN/SCHLEUSENER/WEERS (2005), S. 414.

²⁷ Vgl. STAUSS (2005), S. 104.

²⁸ Vgl. LORBEER (2003), S. 191 ff.

²⁹ Vgl. LORBEER (2003), S. 105 f. und die dort angegebene Literatur.

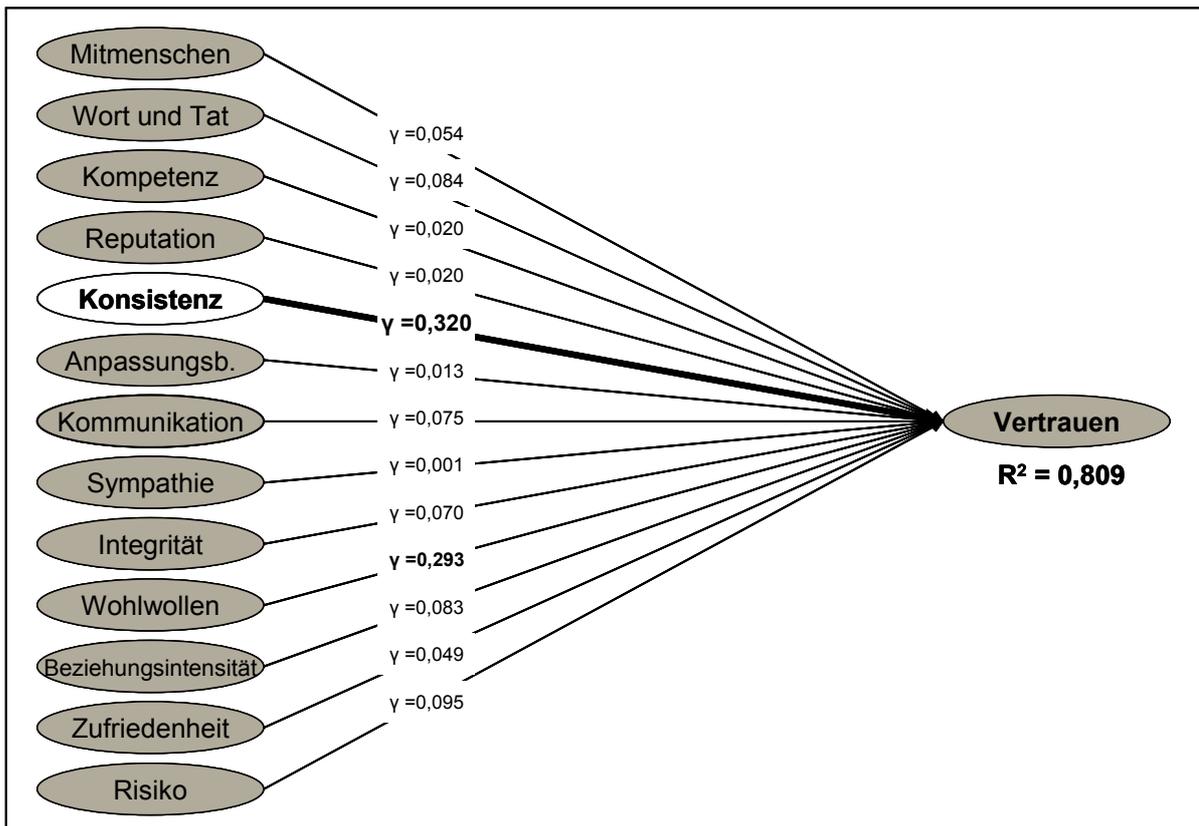


Abbildung 1: Kausalmodell zur Vertrauensbildung gegenüber internetbasierten Gesundheitsdienstleistungen

Quelle: LORBEER (2003), S. 191.

Auch aus Sicht der **identitätsbasierten Markenführung** kommt der Konsistenz eine große Bedeutung zu. Sie wird als Ursache der Entstehung von Vertrauen gegenüber einer Marke angesehen. Nur wenn eine Marke sich zu jedem Zeitpunkt widerspruchsfrei verhält, wird sie das Vertrauen ihrer Nachfrager gewinnen können.³⁰ Erforderlich ist daher ein Markenführungsansatz, der eine umfassende Integration aller mit einer Marke zusammenhängenden Entscheidungen und Verhaltensweisen umfasst, um dadurch einen in allen Facetten konsistenten Markenauftritt zu gewährleisten.³¹

Wie im vorangegangenen Kapitel dargelegt, ergeben sich aus dem zweiten charakteristischen Merkmal von Dienstleistungen, der **Integration des externen Faktors** in den Leistungserstellungsprozess, einerseits Schwierigkeiten hinsichtlich der Sicherstellung von Qualitätskonstanz und andererseits eine verstärkte Interaktion zwischen Nachfragern und Mitarbeitern der markenführenden Institution.

³⁰ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 67.

³¹ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005), S. 32.

Zur Erzielung einer wahrgenommenen **Qualitätskonstanz** ist die gleich bleibend hohe Kooperationsbereitschaft der Nachfrager während der Dienstleistungserstellungsphase entscheidend. Eine hohe Kooperationsbereitschaft sicherzustellen ist die **Aufgabe der Mitarbeiter**. Für eine erfolgreiche Bewältigung der Dienstleistungsaufgabe ist es förderlich, wenn die Mitarbeiter bei den Nachfragern Gefühle auslösen, die in der Lage sind die Kooperationsbereitschaft zu steigern.³² In den meisten Fällen versuchen die Mitarbeiter das Selbstwertgefühl des Nachfragers zu steigern, bspw. durch höfliches oder achtungsbezeugendes Verhalten. Situationsabhängig kann es aber auch notwendig sein, autoritär oder sehr bestimmend aufzutreten. Eine Flugbegleiterin bspw. ist nicht nur **Gastgeberin**, sie ist auch gleichzeitig **Ordnungsmacht** und muss neben der Sicherstellung des allgemeinen Wohlbefindens auch Sorge für ein den Sicherheitsvorschriften entsprechendes Verhalten der Passagiere tragen.³³

Dieses Beispiel zeigt, dass die Steuerung von Dienstleistungsinteraktionen hohe soziale Anforderungen an die Mitarbeiter stellt. Gleichzeitig ist für den Nachfrager das Auftreten des Kundenkontaktpersonals oftmals zentraler Indikator für die Qualitätswahrnehmung des Dienstleistungsangebotes.³⁴ In der persönlichen Kontaktsituation materialisiert sich für den Nachfrager die abstrakte, immaterielle Dienstleistung und damit zugleich die Marke.

Über die Motivation der Nachfrager zur Kooperation hinaus stellt die Wahrung der Qualitätskonstanz weitere Anforderungen an die Mitarbeiter. So müssen diese einerseits anstreben, sich im Sinne der von ihnen vertretenen Marke so **konsistent** wie möglich zu Verhalten. Andererseits müssen sie jedoch bereit sein, auf individuelle Kundenwünsche **flexibel** einzugehen.³⁵ Diese Gratwanderung stellt hohe Anforderungen an die Kompetenzen und Ressourcen der Mitarbeiter. Im Sinne der Profilierung einer Dienstleistungsmarke ist auch bezüglich dieses Aspektes zunächst ein hohes Maß an Konsistenz im Verhalten der Mitarbeiter anzustreben. Die Konsistenz kann sich dabei entweder in einem konsistent standardisierten Verhalten oder in einem konsistent flexiblen Verhalten manifestieren. In jedem Fall muss das Verhalten der Mitarbeiter mit dem Versprechen der Marke übereinstimmen.

³² Vgl. HOCHSCHILD (1990).

³³ Vgl. NERDINGER (2001).

³⁴ Vgl. STAUSS (2000).

³⁵ Vgl. STAUSS (2005), S. 110 f.

Dies führt unmittelbar zu der zweiten, sich aus dem Merkmal der Integration des externen Faktors ergebenden Konsequenz: der verstärkten **Interaktion** zwischen Nachfragern und Mitarbeitern. Im Rahmen des Dienstleistungserstellungsprozesses kommen Nachfrager häufig mit verschiedenen Mitarbeitern der Dienstleistungsmarke in Kontakt. Aus Sicht der Kunden verkörpern die Mitarbeiter dabei die Dienstleistungsmarke.³⁶ Das trifft in erster Linie auf **personelle Dienstleistungen** zu.³⁷ Dabei handelt es sich um Dienstleistungen die von Personen an Objekten oder von Personen an Personen erbracht werden. Bei personellen Dienstleistungen an Personen ist eine besonders hohe Interaktionsintensität zu erwarten. Zu denken ist etwa an einen Friseurbesuch oder eine Finanzberatung. Aber auch Dienstleistungen an Objekten sind häufig mit einer verstärkten Interaktion zwischen Nachfrager und Anbieter verbunden. So wird sich etwa ein Gärtner zunächst umfangreich mit dem Nachfrager über dessen Wünsche hinsichtlich der Gartengestaltung informieren, bevor es zur Arbeit an dem Objekt ‚Garten‘ kommt.³⁸

Diese Kontaktpunkte bieten einerseits die Möglichkeit, den Nachfragern die Marke in unmittelbarer Weise zu vermitteln. Andererseits besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter eine Marke nicht in konsistenter Weise vertreten und die Wahrnehmung einer Marke dadurch uneinheitlich ist.³⁹ McDONALD ET AL. bemerken dazu: „...customers' perception of the brand depend highly on individual interactions with staff, so particular emphasis has to be placed on the consistent delivery of the service.“⁴⁰ Einen empirischen Nachweis für die Bedeutung des persönlichen Kontakts in dienstleistungsintensiven Branchen konnten NGUYEN und LEBLANC erbringen. Sie untersuchten den Einfluss der Mitarbeiter und der physischen Umgebung auf die Markenwahrnehmung in der Versicherungs- und Hotelbranche. Zur Messung des Einflusses der Mitarbeiter verwendeten sie die drei Dimensionen äußeres Erscheinungsbild („appearance“), Kompetenz („Competence“) und Professionalität („professionalism“) und verdichteten sie zu einem Faktor. Sowohl die physische Umgebung als auch das Kundenkontaktpersonal weisen in beiden Branchen signifikante Einflüsse auf die Markenwahrnehmung.

³⁶ Vgl. McDONALD/DE CHERNATONY/HARRIS (2001), S. 346.

³⁷ Vgl. FASSNACHT (2005), S. 2176.

³⁸ Vgl. zur Übersicht der verschiedenen Arten von Dienstleistungen MEFFERT/BRUHN (2005), S. 43.

³⁹ Vgl. ESCH et al. (2005), S. 987.

⁴⁰ McDONALD/DE CHERNATONY/HARRIS (2001), S. 342.

mung auf.⁴¹

In der Markenführungsliteratur wird dem **persönlichen Kontakt** zwischen Kunden und die Marke repräsentierenden Personen allgemein eine sehr hohe Bedeutung beigemessen.⁴² HATCH und SCHULTZ betonen in diesem Zusammenhang: „*nothing is more powerful than stakeholders' direct, personal encounters with the organization.*“⁴³ Das Verhalten der Mitarbeiter hat dabei auch einen unmittelbaren Bezug zum Vertrauen in eine Marke. So weist bspw. KENNING nach, dass die Glaubwürdigkeit des Verkaufspersonals das Vertrauen in ein Handelsunternehmen determiniert.⁴⁴ Nur wenn die Mitarbeiter sich konsistent und nicht widersprüchlich untereinander oder zu dem Versprechen ihrer Marke verhalten kann Glaubwürdigkeit und damit Vertrauen in eine Marke erzeugt werden.

Die sich aus den charakteristischen Merkmalen von Dienstleistungen ergebenden Herausforderungen an die Markenführung lassen sich also auf eine zentrale Anforderung verdichten: die **Sicherstellung einer hohen Konsistenz des Markenverhaltens**. Dafür erforderlich ist ein klarer Bezugspunkt für alle markenbezogenen Aktivitäten (die Markenidentität) und die Berücksichtigung dieses Bezugspunktes durch alle an der Markenführung direkt und indirekt beteiligten Personen. Es bedarf dazu eines umfassenden Markenführungsansatzes, der sämtliche Aktivitäten der markenführenden Institution umfasst. Eine besondere Bedeutung hat dabei das Verhalten der Mitarbeiter und insbesondere das Verhalten der in direktem Kontakt mit den Nachfragern stehenden Mitarbeiter. Die Führung von Dienstleistungsmarken erfordert daher insbesondere ein innengerichtetes Markenmanagement, um die konsistente Umsetzung des Markenversprechens in allen Entscheidungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu gewährleisten.

⁴¹ Vgl. NGUYEN/LEBLANC (2002), S. 254.

⁴² Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2004), S. 3; BRUHN (2005), S. 1039; ESCH et al. (2005); S. 989.

⁴³ HATCH/SCHULTZ (2001), S. 132.

⁴⁴ KENNING (2002), S. 125 ff.

2. Identitätsbasierte Markenführung als geeigneter Ansatz zur Sicherstellung eines konsistenten Markenverhaltens für Dienstleistungsmarken

In Theorie und Praxis besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass das Markenmanagement als integrativer Bestandteil der Unternehmensführung zu verstehen ist und Markenführung nicht auf kommunikationspolitische Maßnahmen beschränkt werden kann. Das trifft in besonderer Weise auf Dienstleistungsmarken zu. Die Einhaltung des Markennutzenversprechens basiert bei Dienstleistungsmarken in noch stärkerem Maße als bei Sachgütermarken auf der markenkonformen Durchführung von Prozessen und den Leistungen einzelner Mitarbeiter. Es ist nicht möglich, dass eine Agentur eine fiktive Markenpersönlichkeit für eine Dienstleistung entwickelt und diese dann vermarktet wird. Mehr noch als für Sachgüter ist die Führung von Dienstleistungsmarken als **ganzheitliche Unternehmensführungsaufgabe** zu verstehen. So betonen etwa auch McDONALD ET AL.: *"The management of [...] service brands requires pan-company coordination at a senior level to ensure a consistent execution of the brand by all members of the organisation."*⁴⁵

Der Ansatz der identitätsbasierten Markenführung greift diese Forderung der funktionsübergreifenden, ganzheitlichen Ausrichtung des Markenmanagement auf und erweitert gleichzeitig die vorherrschende absatzmarktbezogene Sichtweise um eine innengerichtete, mitarbeiterbezogene Perspektive. Wie im Rahmen der vorangegangenen Ausführungen deutlich wurde, muss letzterem Aspekt bei der Markenführung im Dienstleistungssektor höchste Bedeutung zugemessen werden. Ein Zitat von BERRY verdeutlicht dies noch einmal in prägnanter Weise:

*"Strong brand equity comes from executing the service; it comes from delivering the service; it comes from the people who work in the company."*⁴⁶

Die identitätsbasierte Markenführung ist der erste Markenführungsansatz, der ein umfassendes Konzept zur Implementierung eines dauerhaften, innengerichteten Markenmanagement entwickelt hat. Dieses innengerichtete Markenmanagementkonzept wurde bereits in verschiedenen empirischen Studien untersucht und verfeinert. Es verfolgt das Ziel, dass alle Repräsentanten einer Marke die Identität einer

⁴⁵ McDONALD/DE CHERNATONY/HARRIS (2001), S. 349.

⁴⁶ BERRY (1998), S. 5.

Marke in konsistenter Weise vertreten und umsetzen.

Der Ansatz der identitätsbasierten Markenführung kann insgesamt als besonders geeignet zur Bewältigung der Herausforderungen bei der Führung von Dienstleistungsmarken erachtet werden. Diese hohe Eignung zeigt sich auch dadurch, dass dieser Ansatz bereits mehrfach im Rahmen der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Führung von Dienstleistungsmarken herangezogen worden ist.⁴⁷

2.1 Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung

Das Konzept des identitätsbasierten Markenmanagements geht über die einseitige Ausrichtung auf die Wahrnehmung der Marke beim Nachfrager (Markenimage) hinaus. Die „klassische“ Outside-in-Perspektive der Marke wird um eine Inside-out-Perspektive ergänzt. Diese analysiert das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen innerhalb derjenigen Institution, die die Marke trägt (z.B. Mitarbeiter, Management, Eigentümer, Absatzmittler). Dieses Selbstbild wird als **Markenidentität** bezeichnet

Die Markenidentität *im engeren Sinne* bringt die wesensprägenden Merkmale einer Marke zum Ausdruck, für welche die Marke zunächst nach innen und später auch nach außen steht bzw. zukünftig stehen soll. Demnach handelt es sich bei der Markenidentität im engeren Sinne um ein **Aussagenkonzept**, welches sich jedoch erst durch die Beziehungen der internen Zielgruppe (Markenmitarbeiter) untereinander sowie deren Interaktionen mit den externen Zielgruppen der Marke konstituiert.⁴⁸ Im *weiteren Sinne* kann die Markenidentität als ein **Führungsinstrument des Markenmanagements** interpretiert werden, welches zwei Ziele verfolgt: Die außengerichtete Kommunikation des **Markennutzenversprechens** im Sinne einer Soll-Positionierung und die innengerichtete Umsetzung und finale Einlösung dieses Versprechens durch ein adäquates **Markenverhalten** aller an der Erbringung von Markenleistungen beteiligten Personen. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht insbesondere die Markenidentität als Führungsinstrument.

⁴⁷ Vgl. LUDWIG (2001); MEFFERT (2002); ECKERT (2004).

⁴⁸ Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 5.

Während die Markenidentität im Unternehmen durch den Managementprozess der Markenführung gezielt gestaltet werden kann, formt sich das **Fremdbild der Marke** bei den verschiedenen externen Zielgruppen erst zeitverzögert und über einen zu meist längeren Zeitraum. Es schlägt sich letztlich im Image der Marke nieder.⁴⁹ Das **Markenimage** stellt somit kein Managementkonzept dar, denn um im Markt positiv bewertet und akzeptiert zu werden, muss die Marke zunächst konzipiert und identitätskonform geführt werden.⁵⁰

In Anlehnung an VERSHOFEN und KELLER unterteilt der identitätsbasierte Markenführungsansatz das Markenimage in **drei Komponenten**: das Wissen des jeweiligen Nachfragers zu den Markenattributen sowie den daraus abgeleiteten Assoziationen zum funktionalen und symbolischen Nutzen der Marke.⁵¹ Das **Markenwissen** umfasst sämtliche von den externen Zielgruppen wahrgenommenen Eindrücke von einer Marke.⁵² Das Ergebnis der Bewertung dieser Eindrücke ist der subjektiv wahrgenommene Nutzen der Marke.⁵³ Der **funktionale Nutzen** ergibt sich aus der mit physikalisch-funktionalen Merkmalen einer Marke einhergehenden Befriedigung von Basisbedürfnissen. Über die Basisbedürfnisse hinausgehend ist der **symbolische Nutzen** in der Lage, der Marke einen in der Regel emotional geprägten Mehrwert zu verleihen. Es kann sich dabei z.B. um die Aufwertung der eigenen Person durch den Konsum einer prestigeträchtigen Premiummarke, oder die Verknüpfung einer Marke mit individuell wertvollen Erinnerungen handeln (z.B. Urlaubserlebnisse, erste Liebe, enge Freunde).⁵⁴

Grundlage der **Interaktionbeziehungen** zwischen internen und externen Zielgruppen ist die Markenidentität als Führungskonzept. Die Komponenten der Markenidentität (vgl. die Ausführungen im folgenden Kapitel) bilden dabei die Basis des **Markennutzenversprechens**. Dem kommunikativ umgesetzten Markennutzenversprechen treten dann die **Markenerwartungen** auf Seiten der externen Zielgruppen gegenüber. Wird das Markennutzenversprechen durch das **Markenverhalten** an allen

⁴⁹ Vgl. MEFFERT/BURMANN (1996).

⁵⁰ Vgl. KAPFERER (1992), S. 44 und S. 49 ff.

⁵¹ Vgl. VERSHOFEN (1940); KELLER (1993).

⁵² In der Literatur wird in diesem Zusammenhang oft der Terminus Markenassoziationen oder im Englischen den „brand associations“ verwendet. Vgl. LOW/LAMB JR (2000).

⁵³ Vgl. KELLER (1993).

⁵⁴ Vgl. KELLER (1993), S. 17; BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 53 ff.

Kundenkontaktpunkten (Brand Touch Points)⁵⁵ in konsistenter Weise eingelöst, kann eine stabile Marke-Kunden-Beziehung entstehen. Andernfalls wird das Markennutzenversprechen durch konkrete **Markenerlebnisse** in positiver oder negativer Hinsicht korrigiert. Das Zusammenspiel zwischen Markenerwartungen, Markenerlebnissen und dem dahinter stehenden Markenimage (Fremdbild der Markenidentität) wird als **Marktwirkungskonzept** bezeichnet (vgl. Abbildung 2).

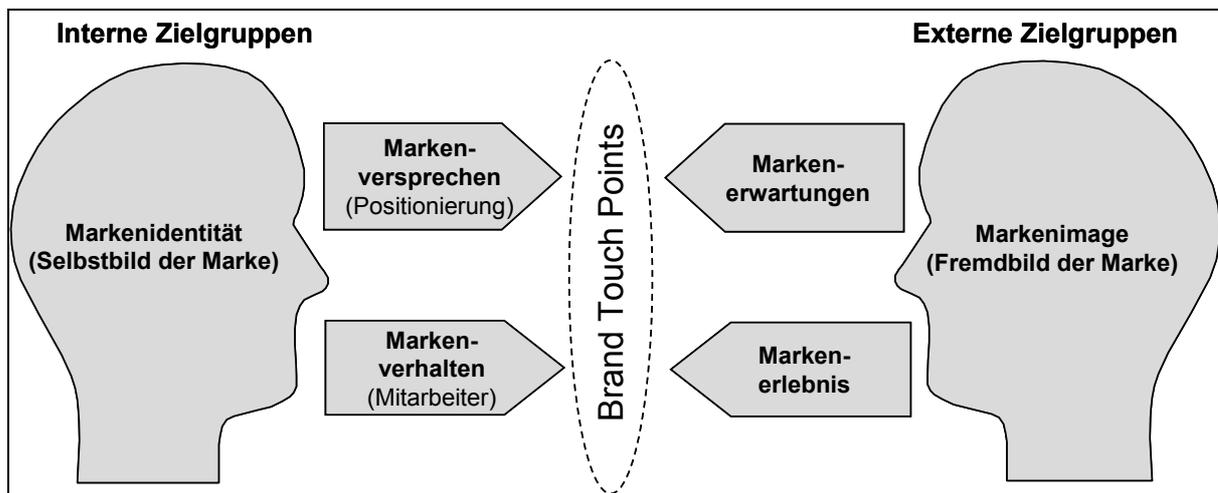


Abbildung 2: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung
 Quelle: In Anlehnung an MEFFERT/BURMANN (1996), S. 35.

Ziel der identitätsbasierte Markenführung ist die Erschaffung und glaubwürdige Umsetzung einer für den Nachfrager nutzenstiftenden Markenidentität. Im Mittelpunkt steht dabei die Erzielung einer hohen **Konsistenz zwischen dem Markennutzenversprechen und dem Markenverhalten**. Nur wenn das Markennutzenversprechen auch durch das Markenverhalten an allen Kontaktpunkten und von allen Mitarbeitern eingelöst wird, entsteht Vertrauen und eine stabile Beziehung zwischen den Nachfragern und der Marke. Die Beziehung zwischen der Marke und den Nachfragern ist wiederum die Grundlage für den Markenerfolg (vgl. Abbildung 3).

⁵⁵ Im Englischen als „Brand Touch Points“ bezeichnet, beschreiben die Kundenkontaktpunkte sämtliche Möglichkeiten eines Nachfragers, um mit einer Marke in Berührung zu kommen. Dabei muss es sich nicht zwangsläufig um eine persönliche Interaktion mit einem Vertreter der markenführenden Institution handeln, sondern kann bspw. auch die Wahrnehmung einer Kommunikationsbotschaft betreffen. Vgl. ESCH (2005), S. 139 f.

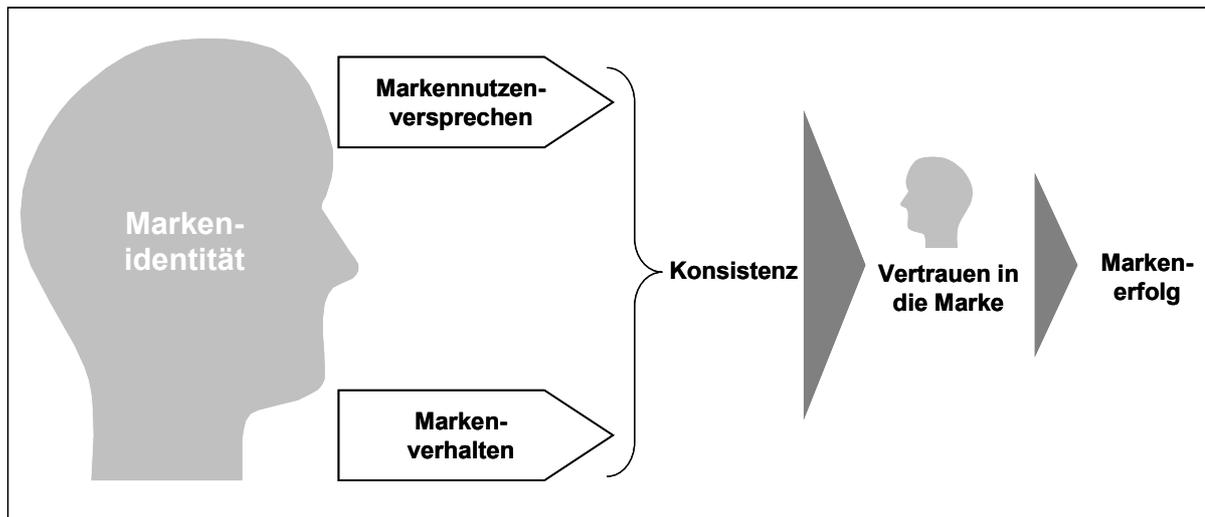


Abbildung 3 Übereinstimmung von Markennutzenversprechen und Markenverhalten als Grundlage des Vertrauens in eine Marke

Quelle: In enger Anlehnung an BLINDA (2007), S. 108

2.2 Markenidentität als Basis der Konsistenz zwischen Markenversprechen und Markenverhalten

Wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt, ist die Übereinstimmung zwischen Markennutzenversprechen und Markenverhalten für den Markenerfolg elementar. Dies gilt in besonderer Weise für Dienstleistungsmarken. Um eine hohe Übereinstimmung zu erzielen ist es notwendig, dass die Markenidentität einen klaren Bezugspunkt sowohl für das Markenversprechen als auch für das Markenverhalten darstellt.⁵⁶ Die Ausgestaltung der Markenidentität nimmt daher eine zentrale Stellung ein.

Die Markenidentität ist die eigentliche **Substanz einer Marke**, auf der ihre Differenzierungskraft beruht. BURMANN und MEFFERT definieren die Markenidentität als „*die Ganzheit derjenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus **Sicht der internen Zielgruppen** in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen*“.⁵⁷

Die Markenidentität kann auf Basis verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse in sechs Komponenten zerlegt werden: Markenherkunft, Markenführungskompetenzen, Markenwerte, Markenpersönlichkeit, Markenvision und Markenleistungen (vgl.

⁵⁶ Vgl. JOACHIMSTHALER (2002), S. 32.

⁵⁷ BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 53.

Abbildung 4).⁵⁸

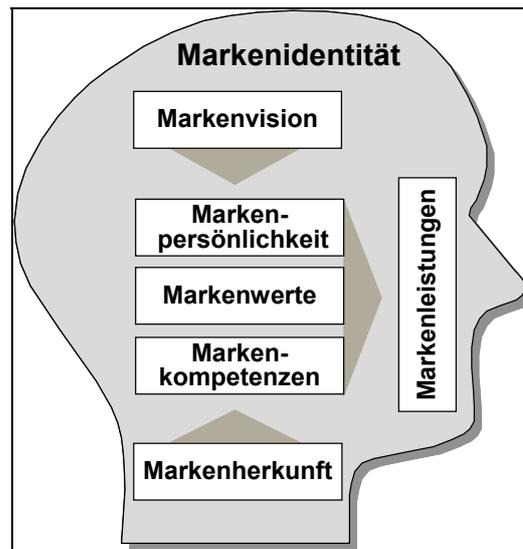


Abbildung 4 Komponenten der Markenidentität

Quelle: In enger Anlehnung an BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 18.

Das Fundament der Markenidentität bildet die Herkunft einer Marke. Die **Markenherkunft** („Woher kommen wir?“) ist für die Markenführung von hoher Relevanz, da eine Marke von den internen und externen Zielgruppen zunächst im Kontext ihres Ursprungs wahrgenommen und interpretiert wird. Sie ist eng mit der Historie einer Marke verbunden. Während jedoch die Markenherkunft einzelne Facetten der Markenhistorie herausgreift und in besonderer Weise betont, umfasst die Markenhistorie sämtliche Ereignisse der Vergangenheit einer Marke. Aus diesem Grund kann die Markenherkunft im Gegensatz zur Markenhistorie als eine langfristig gestaltbare Identitätskomponente bezeichnet werden.⁵⁹ Durch sie kann allen Aktivitäten des Markenmanagements ein hohes Maß an **Glaubwürdigkeit** und **Authentizität** verliehen werden. Auch die Herkunft kann daher einen wichtigen Beitrag zum Aufbau von Vertrauen gegenüber einer Dienstleistungsmarke leisten. Beispielsweise wird die **Deutsche Bank** schon durch ihren Namen weltweit mit ihrer deutschen Herkunft und dadurch mit Vertrauen erzeugenden Werten wie Korrektheit und Pünktlichkeit assoziiert.

Neben der Markenherkunft basiert die Identität einer Marke vor allem auf den jeweiligen **Kompetenzen** der die Marke führenden Institution („Was können wir?“). Sie

⁵⁸ Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003).

⁵⁹ Vgl. BLINDA (2003).

repräsentieren die spezifischen organisationalen Fähigkeiten eines Unternehmens zur marktgerechten Kombination von Inputgütern und Ressourcen. Ältere Markenführungsansätze verstehen unter der Kompetenz einer Marke in erster Linie die Produktqualität. Hierbei handelt es sich jedoch um ein stark verkürztes Verständnis des Begriffes, welches die Interdependenzen zwischen der Marke sowie ihrer Entstehung und Weiterentwicklung, das heißt den organisationalen Fähigkeiten eines Unternehmens, außer Acht lässt.⁶⁰

Die Existenz ausreichender Markenführungskompetenzen stellt sicher, dass das gegenüber den externen Zielgruppen kommunizierte Markenversprechen durch das tatsächliche Markenverhalten in konsistenter Weise eingelöst werden kann. Ein gutes Beispiel dafür ist **Ryanair**. Die Marke Ryanair und ihr Versprechen, „Europas günstigste Fluggesellschaft“ zu sein sind nur deswegen ökonomisch erfolgreich und dauerhaft im Markt durchzusetzen, weil es dieses Unternehmen geschafft hat, zu erkennen, welche Fähigkeiten es dafür benötigt. Eine entscheidende Fähigkeit ist die, ihre Flugzeuge mit einer klar definierten Zielauslastung möglichst viele Stunden am Tag „in der Luft zu halten“. Anfang der 80er Jahre haben die etablierten Wettbewerber, z.B. Lufthansa und British Airways, ihre Maschinen i. d. R. nicht mehr als 2-3 Stunden pro Tag geflogen. Ryanair hat als erste Fluggesellschaft erkannt, dass diese Zeit deutlich erhöht werden muss, um eine Airline auch bei signifikant reduziertem Preisniveau rentabel betreiben zu können. Die Bedeutung organisationaler Fähigkeiten reduziert sich hier nicht auf das Erkennen dieses Rentabilitätstreibers, sie meint vor allem die Fähigkeit zur effektiven und effizienten Implementierung, also den Aufbau eines entsprechenden Geschäftssystems. So müssen beispielsweise Flugplätze angefliegen werden, die so viel freie Start-, Lande- und Abfertigungskapazität haben, dass es möglich ist, innerhalb von 20 Minuten nach der Landung 150 Passagiere zu „ent- und beladen“, das Gepäck abzufertigen, die Maschine zu säubern, den technischen Check durchzuführen etc.. Die Tatsache, dass Ryanair dies gelingt liegt vor allem daran, dass die Kabinencrew, das Bodenpersonal und die Piloten Hand in Hand arbeiten, um einen möglichst schnellen Neustart des Flugzeuges sicherzustellen. Diese Art der Arbeitsteilung basiert auf spezifischen Prozessfähigkeiten und ist daher vom Wettbewerb nur schwer zu kopieren. Ryanair kann also deshalb langfristig

⁶⁰ Vgl. BLINDA (2007), S. 15 ff.

glaubwürdig einen günstigen Preis versprechen und sich erfolgreich im Markt etablieren, weil die organisationalen Fähigkeiten vorhanden sind, das niedrige Preisniveau auf Dauer gegenüber Wettbewerbern zu verteidigen.

Ein weiterer Bestandteil der Markenidentität ist die **Markenvision** („Wohin wollen wir?“). Die Markenvision stellt die in die Zukunft gerichtete, idealisierte Identität einer Marke dar und soll allen internen Bezugsgruppen ein Motivations- und Ankerpunkt sein.⁶¹ Sie hat gegenüber den Markenzielen einen geringeren Konkretisierungsgrad, ist aber durch einen längeren Zeithorizont (fünf bis zehn Jahre) geprägt. Die Markenvision übernimmt eine Koordinationsfunktion und dient somit der Sicherstellung eines unternehmensweiten, mit den Markenzielen konformen Handelns. Um eine Motivations- und Identifikationskraft entfalten zu können muss die Markenvision eine langfristig realisierbare Wunschvorstellung zum Ausdruck bringen.⁶² Je erstrebenswerter die Markenvision auf die Mitarbeiter einer Dienstleistungsmarke wirkt, desto eher werden diese zu Engagement im Sinne der Marke motiviert. Die Markenvision hat daher für Dienstleistungsmarken zunächst eine wichtige **interne Funktion**.

Die **Markenwerte** repräsentieren die Grundüberzeugungen von Management und Mitarbeitern („Woran glauben wir?“). Sie bringen wichtige emotionale Komponenten der Markenidentität sowie im Optimalfall die Wünsche der relevanten Zielgruppen an eine ideale Marke zum Ausdruck. Fokussiert auf wenige Aussagen sollen sie insbesondere einen Bezug zu dem durch die Marke versprochenen symbolischen Kundennutzen aufweisen.⁶³ Die Markenwerte spielen für die **Authentizität** der Marke eine wichtige Rolle. Sie müssen daher von den Mitarbeitern gelebt werden. Denn erst durch ein konsequentes, aktives „Leben“ seitens der Mitarbeiter einer Marke können die Markenwerte ein bedeutender Teil der Markenidentität werden und die Marke emotional aufladen. Ein geeignetes Beispiel einer Dienstleistungsmarke mit besonders ausgeprägten Markenwerten ist **The Body Shop**. Die Markenverantwortlichen von The Body Shop haben für ihre Marke klare Werte wie beispielsweise „against animal testing“, „defend human rights“ oder „protect our planet“ formuliert (vgl. Abbildung 5).

⁶¹ Vgl. IND (2001), S. 33 ff.; IND (2003), S. 395; BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 61.

⁶² Vgl. KAPFERER (1992), S. 110 f.

⁶³ Vgl. MOSER (2003), S. 11 ff.



Abbildung 5: Die Markenwerte von The Body Shop
Quelle: The Body Shop

Eng verbunden mit den Markenwerten ist die **Markenpersönlichkeit**. Sie manifestiert sich im Kommunikationsstil einer Marke („Wie treten wir auf?“), welcher durch die kulturelle Verankerung, typische Markenverwender oder **Markenrepräsentanten** geprägt sein kann.⁶⁴ Der Markenpersönlichkeit kommt die Aufgabe zu, die emotionale Facette der Marke-Kunden-Beziehung zu begründen. So beeinflusst die Markenpersönlichkeit, ob eine Marke von den externen Zielgruppen als sympathisch wahrgenommen wird oder nicht.⁶⁵ Für Dienstleistungsmarken sind insbesondere die Kundenkontaktmitarbeiter wichtige Markenrepräsentanten, deren Verhalten gegenüber Nachfragern die Wahrnehmung der Marke stark beeinflusst. Die Marke **Disney**, welche für die Werte „fun family entertainment“ steht, legt bspw. besonders viel Wert darauf, dass alle Mitarbeiter verinnerlichen, dass sie sich, wann immer sie vor den Nachfragern agieren, quasi auf einer Bühne befinden und ihre Rolle glaubwürdig und im Sinne der Marke Disney spielen müssen.⁶⁶

⁶⁴ Vgl. AAKER (1997), S. 348; BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 23.

⁶⁵ Vgl. MOSER (2003), S. 67 ff.

⁶⁶ Vgl. McDONALD/DE CHERNATONY/HARRIS (2001), S. 347.

Die Festlegung der grundsätzlichen Form und Art der **Markenleistungen** („Was bieten wir an?“) basiert schließlich auf allen übrigen Komponenten der Markenidentität und ist in Übereinstimmung mit diesen abzuleiten. Die Markenleistungen determinieren die grundsätzliche Form und Ausstattung der Produkte und Dienstleistungen, die eine Marke anbieten soll.⁶⁷ Entscheidungen über die im Markt anzubietenden Markenleistungen sind eine unmittelbare Manifestation des funktionalen und symbolischen Kundennutzens einer Marke und bilden somit das zentrale Verbindungselement zwischen der Markenidentität und dem angestrebten Soll-Image einer Marke.

Als ein Vorteil von Dienstleistungsmarken wird häufig die Möglichkeit genannt, durch die Einbeziehung des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess einen hohen Individualisierungsgrad der angebotenen Leistungen erzielen zu können. Damit soll den Wünschen der Nachfrager bestmöglich entsprochen werden. Gleichwohl ist es insbesondere für Dienstleistungsmarken notwendig, ihr relevantes Leistungsspektrum klar abzugrenzen, um der Gefahr der Beliebigkeit zu begegnen. So ist es im Sinne eines konsistenten Markenauftritts nicht empfehlenswert, wenn bspw. ein hochwertiger Friseursalon neben den fest angestellten Mitarbeitern auch Praktikanten beschäftigt, die einen Haarschnitt für preisbewusste Nachfrager anbieten. Dadurch wird die Leistung der Dienstleistungsmarke diffus und die Marke wird geschwächt. Stark voneinander abweichende Leistungsbündel sollten daher unter Verwendung von verschiedenen Markennamen angeboten werden. So ist die Hotelgruppe **Accor** bspw. mit den Marken „Etap“ und „Ibis“ im unteren Preissegment und mit der Marke „Dorint“ im oberen Preissegment vertreten.

Als Essenz der sechs konstitutiven Komponenten der Markenidentität ergibt sich die Formulierung eines Nutzenversprechens, welches die Marke aus Sicht der externen Bezugsgruppen erfüllen soll.⁶⁸ Dieses Markennutzenversprechen muss den relevanten Zielgruppen im Rahmen der **Markenpositionierung** in verdichteter Form vermittelt werden. Noch entscheidender als die Auslobung eines für Nachfrager relevanten Versprechens ist jedoch dessen konsistente Einhaltung durch alle Mitarbeiter.

⁶⁷ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 60.

⁶⁸ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 52.

3. Umsetzung der Markenidentität im Verhalten der Mitarbeiter durch innengerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement

Wenn es um Markenmanagement geht, denken die meisten Fachleute – aus der Praxis wie aus der Wissenschaft – an Marktforschung, Entscheidungen über Markenarchitektur und Markenpositionierung und das Management von Werbe- und Media-Agenturen.⁶⁹ Im Optimalfall führt dies alles zu einer hohen Markenbekanntheit in der angestrebten Zielgruppe und zu einem Markenversprechen, von dem sich die Nachfrager zunächst angezogen fühlen. Doch dies ist nicht genug, um **Vertrauen** in eine Marke oder gar **Loyalität** gegenüber einer Marke zu erzeugen. Entscheidend ist vor allem die Einhaltung des Markennutzenversprechens, es gilt: „**You can't build a brand around an empty promise**“.⁷⁰

Um zu halten was das Markennutzenversprechen verspricht genügt es nicht, die Markenidentität am „grünen Tisch“ zu entwerfen und dann in Form eines Briefings an eine Werbeagentur weiterzuleiten. Für eine konsistente **Umsetzung** der Markenidentität an allen **Marke-Kunden-Kontaktpunkten** ist es notwendig, dass diese von sämtlichen Mitarbeitern der markenführenden Institution verstanden, gelebt und kommuniziert wird.⁷¹

Einige Unternehmen haben diese Einsicht sehr gut umgesetzt. Die Coffee Shop-Kette **Starbucks** ist ein hervorragendes Beispiel: Sie gibt sehr wenig für traditionelle Werbeaktivitäten aus, erwartet jedoch, dass ihre Mitarbeiter für den Kunden ein außergewöhnliches Erlebnis schaffen. Howard Schultz, CEO von Starbucks erinnert sich stolz an eine Unterhaltung mit einem Mitarbeiter: „One of our store partners made an amazing discovery this week. He said that we are not, as he once thought, in the coffee business serving people. He said we are in the people business serving coffee.“⁷²

Dass sich die Erkenntnis der hohen Bedeutung der Mitarbeiter für die Markenführung

⁶⁹ Eine Befragung von 105 Entscheidungsträgern in Marketing und Vertrieb zeigte, dass 50% mit Markenführung nur externe Kommunikation verbinden, 25% reduzieren Markenführung sogar nur auf Logo, Design und Name einer Marke. o.V. (2004).

⁷⁰ JOACHIMSTHALER (2002), S. 29.

⁷¹ Vgl. WITKE-KOTHE (2001), S. 2; TOSTI/STOTZ (2001), S. 32; DUNN/DAVIS (2003), S. 36; BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 117.

⁷² BEDBURY (2003), S. 50.

noch nicht in allen Unternehmen durchgesetzt hat zeigen Untersuchungsergebnisse der **Gallup Organization**.⁷³ Für diese Untersuchung wurden seit 2001 in jedem Jahr ca. 2000 deutsche Arbeitnehmer befragt, welche repräsentativ für die deutsche Arbeitnehmerschaft sind. Für das Jahr 2006 zeigte sich folgendes Ergebnis: 19% der deutschen Arbeitnehmer haben keinerlei emotionale Bindung zur Unternehmensmarke und 68% leisten lediglich „Dienst nach Vorschrift“. Sie sind also nur minimal an ihre Unternehmensmarke gebunden. Nur 13% der Befragten gaben an, dass sie sich mit ihrer Unternehmensmarke verbunden fühlen.

Generell gilt, dass alle Mitarbeiter die direkt oder indirekt eine Marke vertreten bzw. die Marke betreffende Entscheidungen fällen, die Markenidentität zur Grundlage ihres Verhaltens machen müssen. Nur dann kann die Markenidentität als Basis eines konsistenten Markenauftritts fungieren. Dafür muss zunächst sichergestellt sein, dass die Wahrnehmung der Markenidentität über alle Funktionsbereiche und Hierarchieebenen bei den internen Zielgruppen einheitlich ist.⁷⁴

Diesen Herausforderungen widmet sich die in jüngster Zeit viel beachtete Forschung zum **innengerichteten Markenmanagement**.⁷⁵ Ziel des innengerichteten Markenmanagements ist die Erzeugung eines hohen **Brand Commitment** bei allen Mitarbeitern, d.h. eine hohen Ausmaßes psychologischer Verbundenheit der Mitarbeiter gegenüber ‚ihrer‘ Marke.⁷⁶ Hierdurch soll ein zur Markenidentität konsistentes Mitarbeiterverhalten (**Brand Citizenship Behavior**) bewirkt werden. Insbesondere für Dienstleistungsmarken ist es zur markenkonformen Gestaltung der notwendigen Interaktionsprozesse mit den Nachfragern erforderlich, dass die Mitarbeiter ein ausgeprägtes Brand Citizenship Behavior zeigen. Die Mitarbeiter des markenführenden Unternehmens sollen dabei gegenüber den Nachfragern als ‚**Botschafter der Marke**‘ auftreten.⁷⁷

Um diesen Anforderung zu begegnen wurde am Lehrstuhl für innovatives Marken-

⁷³ Vgl. THE GALLUP ORGANIZATION (2007).

⁷⁴ Vgl. DAVIS (2001), S. 121; BERGSTROM/BLUMENTHAL/CROTHERS (2002), S. 134 f.; DUNN/DAVIS (2003), S. 32 ff.; BURMANN/MEFFERT (2005b), S. 111.

⁷⁵ Vgl. zum innengerichteten Markenmanagement insbesondere BURMANN/ZEPLIN (2004); BURMANN/ZEPLIN (2005); ZEPLIN (2006) sowie IND (2003); JOACHIMSTHALER (2002).

⁷⁶ Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 120.

⁷⁷ Vgl. MELLOR (1999), S. 26; IND (2001); GOTSI/WILSON (2001), S. 103; ESCH/VALLASTER (2004), S. 8; TOMCZAK et al. (2005).

management (LiM[®]) ein umfassender Ansatz für ein innengerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement entwickelt. Grundlage der Entwicklung des Ansatzes waren u.a. elf semistrukturierte **Experteninterviews**, die im Zeitraum von April bis Juni 2004 durchgeführt wurden. Interviewpartner waren zwei unabhängige Markenexperten und neun Führungskräfte mit Verantwortung für die Corporate Brand oder das innengerichtete Markenmanagement in den Branchen Finanzdienstleistungen, Telekommunikation, Elektronik und Transport/Tourismus. Die Interviewpartner wurden aufgrund ihrer Expertise und Erfahrung im innengerichteten Markenmanagement ausgewählt. Die betrachteten Unternehmen sind alle in dienstleistungsintensiven Branchen tätig. Ihre Größe reicht von 3.500 bis zu 400.000 Mitarbeitern.

Dieser Ansatz wurde bereits in mehreren empirischen Untersuchungen erprobt und dabei verfeinert. Er hat sich generell als tragfähig erwiesen. Nachfolgend werden die zentralen Erkenntnisse dieses Ansatzes dargestellt.

3.1 Brand Commitment als Voraussetzung markenkonformen Verhaltens

Entscheidend für die Erzielung eines hohen Brand Citizenship Behavior ist eine positive Einstellung der Mitarbeiter gegenüber ‚ihrer‘ Marke. Unter Rückgriff auf das Konstrukt des organisationalen Commitment haben BURMANN und ZEPLIN daher das **Brand Commitment** entwickelt.⁷⁸ Gemäß einer Weiterentwicklung der ursprünglichen Konzeptualisierung des Konstrukts durch BURMANN und MALONEY kann das Brand Commitment in die Dimensionen normatives und instrumentelles Brand Commitment unterteilt werden.⁷⁹ Diese beiden Dimensionen des Brand Commitment können folgendermaßen charakterisiert werden:

- **Normatives Brand Commitment:** basiert auf der Identifikation mit einer Marke und der Internalisierung von gemeinsamen Werten. Es entspringt einer emotionalen Beziehung und führt zu psychologischer Verbundenheit.
- **Instrumentelles Brand Commitment:** basiert auf rational-ökonomischen Kosten-Nutzen Abwägungen. Es entspringt einer sachlichen Beziehung zu einer Marke. Instrumentelles Brand Commitment führt zu psychologischer Gebundenheit auf-

⁷⁸ Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 120.

⁷⁹ Vgl. BURMANN/MALONEY (2006), S. 98 ff.

grund eines kognitiven Nutzenkalküls.

Empirische Ergebnisse haben gezeigt, dass insbesondere die normative Dimension des Brand Commitment einen großen Beitrag zur Erzielung eines markendienlichen Verhaltens der Mitarbeiter leistet.⁸⁰ Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie das Brand Commitment der Mitarbeiter einer Dienstleistungsmarke gesteigert werden kann.

3.2 Maßnahmen zur Erhöhung des Brand Commitment

Zur Förderung von Brand Commitment stehen insbesondere **drei Maßnahmenbereiche** zur Verfügung: markenorientiertes Personalmanagement, innengerichtete Markenkommunikation und markenorientierte Führung. Nachfolgend werden diese Stellhebel, die im Rahmen einer empirischen Untersuchung als erfolgversprechend identifiziert werden konnten (vgl. Abbildung 6), im Einzelnen beschrieben.

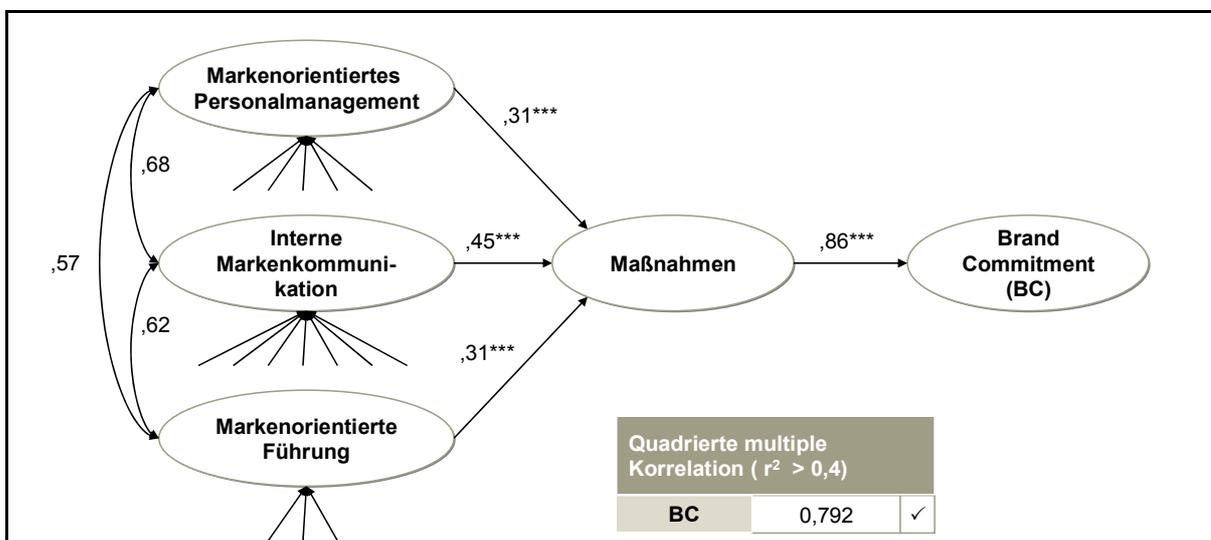


Abbildung 6 Ergebnis einer kausalanalytischen Überprüfung der Wirkung der Maßnahmen auf das Brand Commitment

Quelle: ZEPLIN (2006), S. 214; Mitarbeiterbefragung, n=1.783; ***Signifikanzniveau von 0,05%

⁸⁰ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 198 ff.

(I) Markenorientiertes Personalmanagement: Zur Erzeugung von Brand Commitment kann das Personalmanagement beitragen, indem es sicherstellt, dass die Mitarbeiter des Unternehmens einen hohen Personen-Markenidentitäts-Fit⁸¹ haben, das heißt, dass ihr persönliches Wertesystem kongruent zu den Werten der Markenidentität ist. So sollte ein markenorientiertes Personalmanagement anstreben, dass Bewerber mit einem hohen Personen-Markenidentitäts-Fit rekrutiert und selektiert werden, und dass die Mitarbeiter mit einem hohen Personen-Markenidentitäts-Fit bevorzugt befördert werden.⁸² Dies bedeutet, dass das Markenidentitätskonzept Grundlage für das Arbeitgebermarketing, die Personalselektion und die Beurteilungs- und Beförderungskriterien sein sollte. IND bemerkt hierzu treffend: *“Recruitment is a branding exercise, it’s part of the management of the corporate brand.”*⁸³ Weiterhin ist das Personalmanagement dafür verantwortlich, durch Maßnahmen der Integration neuer Mitarbeiter und der Personalentwicklung die Internalisierung der Markenidentität zu unterstützen.

Dem Rekrutierungsprozess kommt im Rahmen des markenorientierten Personalmanagements eine entscheidende Bedeutung zu, denn wenn es gelingt, diejenigen Personen anzuziehen und zu selektieren, die bereits vor Eintritt in die Organisation eine höhere Kongruenz zwischen ihrer persönlichen Identität und der Markenidentität haben als andere, ist nach ihrem Eintritt in die Organisation weniger Aufwand nötig, bei ihnen Brand Commitment zu erzeugen. Eine identitätskonforme Mitarbeiterselektion führt somit langfristig zu Effizienzgewinnen in der Markenführung. Darüber hinaus lassen sich auch Effektivitätsvorteile erzielen, weil Mitarbeiter mit hohem Fit zur Markenidentität in Situationen mit Entscheidungsspielräumen und ohne direkte Steuerung durch Vorgesetzte mit höherer Wahrscheinlichkeit die für die Stärkung der Marke wichtigen Entscheidungen treffen als Mitarbeiter ohne einen solchen Fit.

Beispiel

Die britische Sandwich-Shop-Kette Pret a Manger wendet eine ungewöhnliche Methode an, um den Personen-Markenidentitäts-Fit sicherzustellen: Der Bewerbungsprozess sieht vor, dass die Bewerber nach ihrem Bewerbungsgespräch einen Tag in einer Pret a Manger-Filiale verbringen und dort mitarbeiten. Die dort tätigen Mitarbeiter haben



⁸¹ Dieser Begriff ist abgeleitet vom Personen-Organisations-Fit; vgl. ZEPLIN (2006), S. 105.

⁸² Vgl. ESCH/VALLASTER (2005), S. 1009 ff.

⁸³ IND (1998), S. 325.

das Recht zu entscheiden, ob ein Angebot ausgesprochen werden soll oder nicht. Dies stellt sicher, dass nur solche Mitarbeiter eingestellt werden, die die Werte, Einstellungen und das Brand Commitment der bisherigen Mitarbeiter teilen und sich in das Team integrieren könnten. Durch diese Methode stellt das Unternehmen nur fünf Prozent der Bewerber tatsächlich ein. Davon unbenommen – oder gerade deswegen – wählte das Fortune Magazine das Unternehmen unter die „Top Ten Best Companies to Work for in Europe“.⁸⁴ Chairman and Chief Executive Andrew Rolfe beschreibt die Zielsetzung hinter dieser Vorgehensweise folgendermaßen: „You can walk into a Pret shop and within two minutes see if the team is working well together, you can feel a positive vibe. It’s very clear that the general manager has his team working together, everyone knows their responsibilities, and I’d like to think that culture and sense of purpose flows throughout the whole of Pret from the shop up to the senior management team. [...] Business people find it difficult to understand how we can ask junior team members to make hiring decisions. My answer is that we trust them with our customers every day, we trust them with our business, we trust them with £2.5m turnover every week, so why wouldn’t we trust them with hiring their colleagues? These are the best possible people to decide who else they should work with, because they know.“⁸⁵

(II) Innengerichtete Markenkommunikation. Alle Mitarbeiter – Neueinstellungen und „Alt“-Mitarbeiter – müssen die Markenidentität verstanden und verinnerlicht haben. In vielen Unternehmen ist es dafür zunächst notwendig, ein **Bewusstsein für die Relevanz der Marke** zu schaffen. Nicht selten wird die Verantwortung für die Marke an die Marketing-Abteilung delegiert, und der Rest des Unternehmens fühlt sich nicht verantwortlich. Erst wenn jeder einzelne Mitarbeiter erkennt, dass und wie er persönlich einen signifikanten Einfluss auf das Markenerlebnis und die Markenwahrnehmung der Nachfrager hat, kann versucht werden, den Mitarbeitern ein **Verständnis für die Markenidentität** zu vermitteln. Dies erfordert eine Verbalisierung der Markenidentität, die sowohl verständlich als auch ansprechend für alle Mitarbeiter ist.

Für Dienstleistungen kommt der Entwicklung eines Verständnisses für die Marke eine besondere Bedeutung zu, weil das konkrete Ergebnis der Leistungserstellung für die Mitarbeiter zunächst ebenso wenig sichtbar ist wie für die Nachfrager. Mitarbeiter müssen daher selbst ein klares Bild von der Marke vermittelt bekommen, um diese zu verinnerlichen und gegenüber den Nachfragern konsistent vertreten zu können.⁸⁶

⁸⁴ Vgl. MOSKOWITZ/LEVERING (2002).

⁸⁵ MILLIGAN/SMITH (2002), S. 54 f. sowie auch HISCOCK (2002).

⁸⁶ Vgl. BERRY (2000), S. 135.

Zu Vermittlung der Markenidentität gegenüber den Mitarbeitern können verschiedene Instrumente wie z.B. Leitbilder oder Markenhandbücher zum Einsatz kommen. Wichtig ist dabei jedoch dass die Vermittlung in dialogischer und auf einer für Mitarbeiter handlungsrelevanten Ebene erfolgt. Es muss ein klarer Bezug von der Markenidentität und dem damit verbundenen Handeln zum Unternehmenserfolg erkennbar sein. Den Mitarbeitern muss dadurch ihr persönlicher Beitrag für den Unternehmenserfolg aufgezeigt werden.⁸⁷ Die **Ritz-Carlton Hotel Company** verteilt dazu an ihre Mitarbeiter kleine Faltblättchen, auf denen allgemeine Verhaltensgrundsätze niedergeschrieben sind. Die Hotelkette macht dabei gegenüber den Mitarbeitern deutlich, dass über ihre Dienstleistungsfunktion hinaus die Entwicklung und Einbringung einer eigenen Persönlichkeit in den Dienstleistungserstellungsprozess erwünscht ist. Die schriftlich fixierte Handlungsmaxime bei Ritz-Carlton lautet: „We are Ladies and Gentleman serving Ladies and Gentleman“. Damit werden den Mitarbeitern sehr plastisch die Markenwerte vermittelt. Gleichzeitig wird den Mitarbeitern in der Interaktion mit den Bedienten so viel Handlungsspielraum einräumt, dass sie flexibel auf die individuelle Kontextsituation des Nachfragers eingehen können.

Die **interne Kommunikation** der Markenidentität ist teilweise dadurch erschwert, dass Mitarbeiter kein Interesse oder nicht ausreichend Zeit haben, um sich eingehend mit komplexen Sachverhalten wie einem ausführlichen Markenhandbuch zu befassen. In solchen Fällen muss zu innovativeren Methoden gegriffen werden. Eine Möglichkeit stellt etwa die humorvolle Vermittlung der Markenidentität dar. So hat bspw. der Internet-Anbieter **Yahoo!** anstelle einer traditionellen Aufzählung der Markenwerte eine „What-sucks-and-aren’t-you-glad-you-won’t-find-these-at-Yahoo! List“ entwickelt und den Mitarbeitern kommuniziert.⁸⁸ Eine andere Möglichkeit ist die komprimierte, visuelle Vermittlung der Markenidentität. AAKER und JOACHIMSTHALER empfehlen etwa die Verwendung von visuellen Metaphern, da diese der Tatsache Rechnung tragen, dass optische Eindrücke wesentlich wirkungsvoller als verbale Kommunikation in der Wahrnehmung und Erinnerung sind.⁸⁹

⁸⁷ Vgl. IND (2003), S. 400.

⁸⁸ Vgl. SARTAIN (2005), S. 90.

⁸⁹ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2001), S. 92.

Beispiel

PROVINZIAL

Ein gelungenes Beispiel für eine Visualisierung der Markenidentität ist der Schutzengel der Westfälischen Provinzial Versicherung (siehe Abbildung 7). Der Schutzengel, eigentlich als Klammer für die externe werbliche Kommunikation entwickelt, hat inzwischen eine starke Identifikationsfunktion für die Mitarbeiter und transportiert dabei automatisch die Markenwerte Schutz, Hilfe, Unterstützung, Nähe und Geborgenheit. Er bietet ein sehr klares Bild, das für die Mitarbeiter recht einfach als Maxime für ihr tägliches Handeln zu interpretieren ist. Die starke Identifikation zeigt sich beispielsweise daran, dass Aufkleber mit dem Schutzengel-Symbol von den Geschäftsstellen explizit an- und nachgefordert werden, anstatt dass sie von der Zentrale verschickt und direkt weggeworfen werden, wie es bei dieser Art von Kommunikationsmitteln häufig der Fall ist.



Abbildung 7 Logo mit Schutzengel-Symbol und Werbemotiv der Westfälischen Provinzial
Quelle: Westfälische Provinzial

Als eine weitere wirkungsvolle Methode der verbalen Kommunikation der Markenidentität gilt das **organisationale Storytelling**. SCHEIN beschreibt die Wirkungsweise folgendermaßen: „Stories and myths about how the organization dealt with key competitors in the past, how it survived a downturn in the economy, how it developed a new and exciting product, how it dealt with a valued employee, and so on, not only spell out the basic mission and specific goals (and thereby reaffirm them) but also reaffirm the organization’s picture of itself, its own theory of how to get things done and how to handle internal relationships.“⁹⁰ Bei O₂ werden dazu so genannte „can do“-Stories im Intranet veröffentlicht. Diese Geschichten charakterisieren in verständlicher Weise das erwünschte Mitarbeiterverhalten.

Schließlich dürfen auch die Möglichkeiten zur Beeinflussung der internen Zielgruppen durch **externe Markenkommunikation** nicht unterschätzt werden.⁹¹ So erreichen die nach außen gerichteten Werbe- und PR-Maßnahmen stets auch die Mitarbeiter. Dies kann ungeplant entstehen, indem Mitarbeiter dieselben Medien konsumieren wie die Zielgruppe der Marke, oder es kann bewusst geplant sein. GILLY und

⁹⁰ SCHEIN (1985), S. 80.

⁹¹ Vgl. GILLY/WOLFINBARGER (1998) sowie McDONALD/DE CHERNATONY/HARRIS (2001), S. 347.

WOLFINBARGER konnten empirisch nachweisen, dass Werbung dann positiv auf das Brand Commitment der Mitarbeiter wirkt, wenn sie von ihnen als ehrlich, als kongruent mit den Markenwerten und als effektiv in der Erreichung der Markenziele wahrgenommen wird. Werden Mitarbeiter in der Werbung portraitiert, verstärkt sich der positive Effekt.⁹² Dies kann aber auch einen negativen Effekt haben, falls die Mitarbeiter sich als nicht korrekt wiedergegeben empfinden. So musste die Supermarktkette **Sainsbury's** einen Werbespot ändern, nachdem sich Widerstand in der Belegschaft gebildet hatte, weil diese sich als „Dummköpfe“ porträtiert empfand.⁹³

(III) Markenorientierte Führung: Der dritte zentrale Hebel zur Generierung von Brand Commitment ist markenorientierte Führung.⁹⁴ Es ist anzunehmen, dass die Kommunikationsmaßnahmen nur dann Erfolg haben, wenn sie von entsprechender markenorientierter Führung unterstützt werden, die ihnen Glaubwürdigkeit und Dringlichkeit verleiht.⁹⁵ LARKIN und LARKIN stellen fest: “The only effective way to communicate a value is to act in accordance with it and give others the incentive to do the same.”⁹⁶ Eine bedeutende Rolle hat dabei vor allem die höchste Führungsebene in einem Unternehmen. Insbesondere das **Verhalten des CEO** stellt für viele Mitarbeiter eine wichtige Manifestation der Markenidentität dar. Die Kehrseite dieser herausgehobenen Rolle des CEO ist, dass wenige unbedachte Worte oder Taten des CEO das Ansehen einer Marke nachhaltig schädigen können. Dies geschah beispielsweise durch den **Deutsche Bank** CEO Josef Ackermann, der als Angeklagter im Mannesmann-Prozess vor dem Gerichtssaal ein von der Presse als sehr arrogant wahrgenommenes Verhalten zeigte. Eine weitere Gefahr liegt darin, dass die Markenidentität so abhängig von der Persönlichkeit des CEO werden kann, dass sie nach einem Wechsel des CEO substanzlos und zu einer leeren Hülle wird. Dies war z.B. bei **Easyjet** nach dem Abgang des charismatischen Gründers Stelios Haji-Ionnou der Fall. Deshalb ist es notwendig, dass der CEO die Markenidentität stützt und nicht umgekehrt. Ein CEO mit Charisma und innerer Stärke kann die Markenidentität stärken,

⁹² Vgl. GILLY/WOLFINBARGER (1998).

⁹³ Vgl. DAY (1998).

⁹⁴ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 123 ff.

⁹⁵ Vgl. VALLASTER/DE CHERNATONY (2005).

⁹⁶ LARKIN/LARKIN (1996), S. 96.

jedoch nur, wenn er bereit ist, seine Persönlichkeit der Markenidentität unterzuordnen.⁹⁷

Eine Besonderheit bei der Führung von Dienstleistungsmarken ergibt sich aus einem Aspekt der als „**substitute for leadership**“ bezeichnet wird.⁹⁸ Damit wird ausgedrückt, dass nicht ausschließlich die Mitarbeiter mit ihrem Verhalten die Nachfrager beeinflussen, sondern auch umgekehrt, die Nachfrager einen Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten ausüben. Dabei kann es zu der Situation kommen, dass Nachfrager mehr oder weniger bewusst führungsähnliche Aufgaben übernehmen.⁹⁹ Zwischenmenschliche Anerkennung und Förderung des Selbstwertgefühls durch verbale Äußerungen (Lob), das Zeigen von Gefühlen (Lachen, Heiterkeit) oder finanzielle Zuwendungen (Trinkgeld) des Kunden können zu einer derart starken Quelle der Schöpfung von Selbstachtung, Arbeitszufriedenheit und Motivation werden, dass der unmittelbare Einfluss und das Verhalten des hierarchisch Vorgesetzten nahezu vollständig durch das Nachfragerfeedback überlagert wird.¹⁰⁰ Das Feedback und die Expertise der Nachfrager sind grundsätzlich positiv zu bewerten, da sie einen Beitrag zu kundenorientiertem Mitarbeiterverhalten leisten können, allerdings kann es auch zu nicht markenkonformen Handlungen anstiften. Illustriert werden kann dieser Fall anhand einer interessanten Beobachtung von NORMANN.¹⁰¹ So neigen Stewards von Fluggesellschaften oftmals dazu beim Check-in eher Passagiere der Economy-Class zu bedienen und ihnen einen weitaus höflicheren und besseren Service zu Teil werden zu lassen als den Reisenden aus der First-Class. Dieses Verhalten lässt sich unmittelbar aus dem Interaktionsverhalten der Nachfrager erklären. So neigt das Klientel aus der First-Class zu einem stärker distanzierteren bis überheblicheren Verhalten gegenüber den Stewards als dies bei Passagieren aus der Economy-Class der Fall ist, die sich für erhaltene Hilfestellungen und Ratschläge des Flugpersonals wesentlich erkenntlicher zeigen und entsprechend positiveres Kundenfeedback geben. In solchen Fällen handelt es sich um ein dienstleistungsspezifisches Problem des Markenmanagements, welchem durch entsprechende Führungsmaßnahmen begegnet werden muss.

⁹⁷ Vgl. PÄLIKE (2000).

⁹⁸ Vgl. KERR/JERMIER (1987).

⁹⁹ Vgl. MEYER/BLÜMELHUBER/PFEIFFER (2000), S. 65.

¹⁰⁰ Vgl. LEHMANN (1998), S. 38.

¹⁰¹ Vgl. NORMANN (1984), S. 53.

Für alle drei Maßnahmenbereiche gilt, dass diese **kontinuierlich** durchgeführt werden müssen. Einmaliger Aktionismus wird dagegen nicht zu einem markenkonformen Verhalten der Mitarbeiter führen.

Beispiel

Ein Beispiel dafür, dass ein zu hohes Maßnahmenniveau auch negative Auswirkungen haben kann, sind die in der US-amerikanischen Warenhauskette Sears unternommenen Anstrengungen im innengerichteten Markenmanagement. Der neue CEO Arthur Martinez startete 1992 die Implementierung des innengerichteten Markenmanagements – mit großem Erfolg in den darauf folgenden Jahren. Durch den Erfolg motiviert, wurden die Aktivitäten noch verstärkt, was dazu führte, dass die Mitarbeiter 1998 so überfordert von der Masse an Initiativen waren, dass sie verwirrt waren und anfangen, abzuschalten. Die Mitarbeiter waren ärgerlich darüber, immer mehr Kommunikationsmaterialien zu erhalten, die für sie spezifisch wenig Relevanz hatten, ständig neue Befragungen zu beantworten, und ständig Verkaufszeit dadurch zu verlieren, dass sie an einer Vielzahl von Trainings teilnehmen mussten. Ein frustrierter Manager kam zu einem Führungskräfte-Treffen mit einer Schubkarre voll einer Sammlung aus Memos, Fragebögen und Lehrvideos, die er innerhalb eines Monats erhalten hatte. Der CEO Martinez erkannte die Situation und kündigte schließlich im Jahresmeeting an: „no new initiatives, no new big ideas“. Seitdem schafft es Sears durch einen konstanten Strom an Maßnahmen auf niedrigem Niveau wieder, dauerhaft die Begeisterung für die Marke zu erhalten.¹⁰²



Damit die beschriebenen drei Maßnahmenbereiche ein hohes Brand Commitment bei den Mitarbeitern evozieren können, muss zusätzlich sichergestellt werden, dass zwei weitere Kontextfaktoren im Einklang mit der Markenidentität sind. Dabei handelt es sich um den Kultur-Fit und den Struktur-Fit. Der **Kultur-Fit** beschreibt die Kongruenz zwischen der Markenidentität und der Unternehmenskultur. Es wird angenommen, dass eine Internalisierung der Markenidentität verbunden mit der Entstehung von Brand Commitment nur möglich ist, wenn ein hoher Fit gegeben ist.¹⁰³ Der **Struktur-Fit** bezieht sich auf Anreizsysteme und Organisationsstrukturen. Obwohl in ihrer Wirkung umstritten, sollen die Anreizsysteme derart gestaltet sein, dass die Markenziele grundsätzlich Berücksichtigung finden.¹⁰⁴ Ein markenkonformes Verhalten soll darüber hinaus durch Entscheidungskompetenzen und eine passende Organisationsstruktur unterstützt werden. Wenn die Maßnahmenbereiche Berücksichtigung finden und die Kontextfaktoren an die Markenidentität angepasst sind, dann sind die we-

¹⁰² Vgl. MITCHELL (2002), S. 100.

¹⁰³ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 131 ff. sowie DE CHERNATONY/COTTAM (2006), S. 55.

¹⁰⁴ Vgl. DECKOP/MANGEL/CIRKA (1999); DECI/KOESTNER/Ryan (1999); sowie darauf Bezug nehmend ZEPLIN (2006), S. 137 ff.

sentlichen Voraussetzungen zur Entstehung von Brand Citizenship Behavior erfüllt.

3.3 Umsetzung der Markenidentität durch Brand Citizenship Behavior

Vielfach wird verlangt, dass die Mitarbeiter „die Marke leben“.¹⁰⁵ Welche konkreten Erwartungen an die Mitarbeiter damit verbunden sind, lässt sich durch das Konstrukt des **Brand Citizenship Behavior (BCB)** – zu Deutsch „Markenbürgertum“ – operationalisieren. Es ist adaptiert vom Organizational Citizenship Behavior (OCB), einem Konstrukt aus der Organizational Behavior Forschung, dem seit den Achtziger Jahren viel Aufmerksamkeit gewidmet wird.¹⁰⁶ Das BCB ist definiert als ein **globales Konzept, welches alle markenrelevanten Verhaltensweisen eines Mitarbeiters umfasst, die in Summe die Markenidentität stärken.**

Konzeptionell ist das BCB an das Verständnis des OCB von GRAHAM angelehnt.¹⁰⁷ Die von GRAHAM verwendeten Dimensionen wurden dazu auf einen Markenkontext übertragen. Das BCB besteht aus den drei Dimensionen Markenakzeptanz („Obedience“), Markenmissionierung („Loyalty“) und Markenentwicklung („Participation“):

- **Markenakzeptanz** beschreibt die Akzeptanz von Regeln und Verhaltensrichtlinien, die den Umgang mit einer Marke seitens der Mitarbeiter betreffen. Sie umfasst damit Verhaltensweisen, die den formalen Regeln und Anforderungen einer Marke entsprechen.
- **Markenmissionierung** (Außenorientierung) beschreibt das bewusste Eintreten für die Belange der Marke. Es umfasst insbesondere sämtliche Verhaltensweisen, welche die Identität einer Marke in bestmöglicher Weise gegenüber Außenstehenden repräsentieren.
- **Markenentwicklung** (Innenorientierung) beschreibt Verhaltensweisen, die darauf ausgerichtet sind, aktiven Einfluss auf die Führung einer Marke zu nehmen, um diese dadurch zu stärken sowie sich selbst im Sinne der Marke fortzubilden. Im Gegensatz zu der Markenmissionierung liegt bei dieser Dimension eine primäre Innenorientierung vor.

¹⁰⁵ Vgl. IND (2001).

¹⁰⁶ Vgl. ORGAN (1988); PODSAKOFF et al. (2000).

¹⁰⁷ Vgl. GRAHAM (1991), S. 255.

Die besondere Eignung dieser drei Dimensionen für das Verhalten von Mitarbeitern in Dienstleistungsunternehmen zeigt eine Untersuchung von BETTENCOURT ET AL.. Diese greifen ebenfalls auf die drei Dimensionen von GRAHAM zurück und verwenden sie im Rahmen einer Untersuchung des Verhaltens der Mitarbeiter einer großen US-Amerikanischen Bank. Sie erklären dabei die besondere Eignung der drei Dimensionen für eine Untersuchung des Verhaltens von Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt.¹⁰⁸ BETTENCOURT ET AL. zufolge ist es für Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt zunächst besonders wichtig, die Marke gegenüber den Nachfragern gut zu vertreten und ihr gegenüber loyal zu sein (Dimension der Markenmissionierung). Daneben ist es durch den direkten Kundenkontakt möglich, Informationen z.B. über Kundenwünsche zu erlangen. Daher hat die Bereitschaft zur Partizipation an der Weiterentwicklung der Marke eine große Relevanz (Dimension der Markenentwicklung). Schließlich ist auch eine korrekte, markenkonforme Ausführung aller Tätigkeiten angesichts der unmittelbaren Nähe zum Nachfrager und der damit verbundenen Möglichkeit einer direkten Leistungsevaluation durch den Nachfrager besonders entscheidend (Dimension der Markenakzeptanz). Auch SCHMITZ verwendet diese Dimensionen im Rahmen einer Untersuchung des Verhaltens der Mitarbeiter eines deutschen Versicherungsunternehmens und argumentiert dabei in ähnlicher Weise.¹⁰⁹

Als wesentlicher Einflussfaktor des BCB wird, wie Eingangs bereits erwähnt, das Brand Commitment der Mitarbeiter angesehen. Ein hohes Brand Commitment ('Wollen') wird jedoch nur dann tatsächlich zu BCB führen, wenn die Mitarbeiter auch über die notwendigen **Ressourcen** und **Kompetenzen** ('Können') verfügen. Diese Kontextfaktoren moderieren daher die Wirkung des Brand Commitment auf das BCB.

Insgesamt wurde damit ein umfassendes Modell zur dauerhaften Implementierung eines innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagement aufgestellt, welches insbesondere für Dienstleistungsmarken eine hohe Eignung aufweist (vgl. Abbildung 8).

¹⁰⁸ Vgl. BETTENCOURT/GWINNER/MEUTER (2001), S. 29 f.

¹⁰⁹ Vgl. SCHMITZ (2004), S. 20.

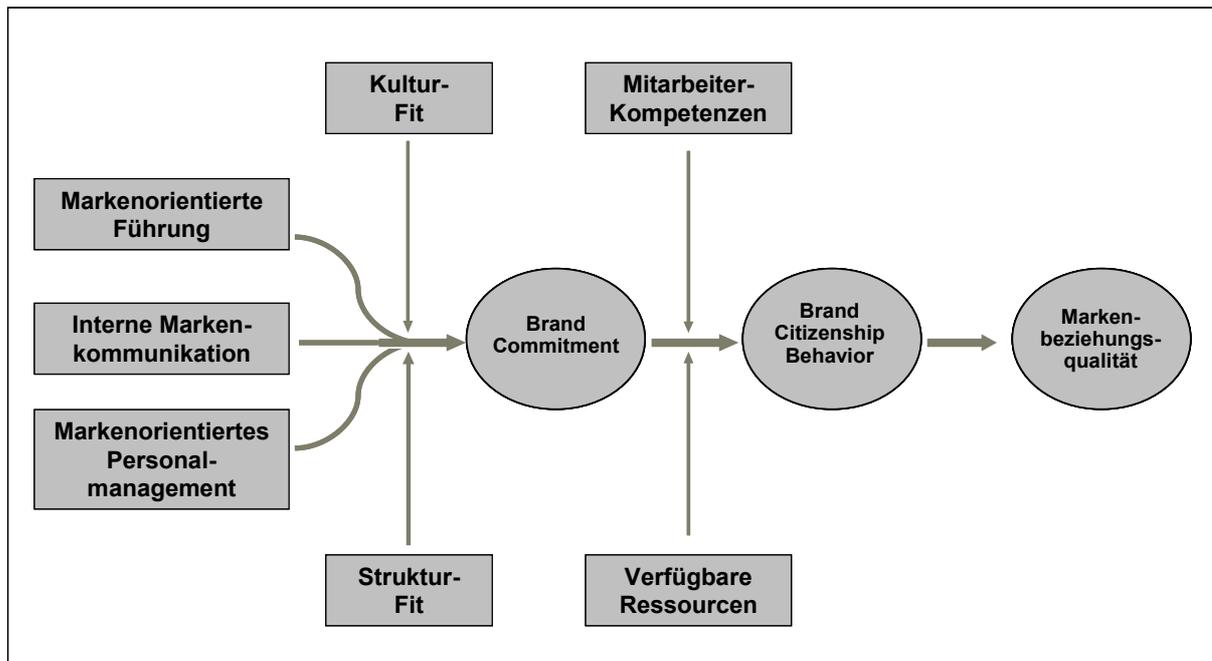


Abbildung 8: Modell des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagement
 Quelle: BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 123.

4. Zentrale Implikationen für die Führung von Dienstleistungsmarken

Eine hohe Konsistenz zwischen dem Markenversprechen und dem Markenverhalten ist für alle Marken von zentraler Bedeutung. Für Dienstleistungsmarken ist dies jedoch angesichts ihrer charakteristischen Merkmale die conditio sine qua non. Aufgrund der Tatsache, dass die Interaktionsintensität zwischen Mitarbeitern und Nachfragern bei diesen Marken i.d.R. hoch ist, muss insbesondere das Verhalten der Mitarbeiter untereinander und zur Markenidentität konsistent sein. Um eine hohe Konsistenz sicherzustellen sind aus Sicht der identitätsbasierten Markenführung drei Schritte erforderliche, welche anhand des am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM[®]) entwickelten Ansatz der identitätsbasierten Markenführung durchgeführt werden können.

Der **erste Schritt** ist die Sicherstellung eines **ganzheitlichen Verständnisses** bei der Markenführung. Nur wenn die Markenführung als Unternehmensführungsaufgabe interpretiert wird, kann eine hohe Konsistenz in allen Entscheidungen und Verhaltensweisen der gesamten markenführenden Organisation erzielt werden. Im **zweiten Schritt** muss die **Markenidentität** festgelegt werden, damit diese als Grundlage für sämtliche Markenführungsaktivitäten dienen und gewissermaßen eine Leitbildfunktion einnehmen kann. Die Wirkung einer starken Markenidentität ist dabei nicht auf in-

terne Zielgruppen beschränkt. Beispielsweise dient eine klare Markenidentität auch als Grundlage eines Briefings für eine Werbeagentur und kann dadurch auch die konsistente Umsetzung der Markenidentität durch Externe bewirken. Im **dritten Schritt** muss sichergestellt werden, dass bei allen Mitarbeitern und sonstigen Repräsentanten der markenführenden Institution (z.B. Absatzmittlern) ein hohes **Brand Commitment** vorliegt. Nur ein hohes Brand Commitment, verbunden mit ausreichenden Ressourcen und Kompetenzen wird letztlich zu einem zur Markenidentität konsistenten Mitarbeiterverhalten führen, dem so genannten **Brand Citizenship Behavior**.

Zusammenfassend müssen vor allem die drei folgenden Aspekte bei der Führung einer Dienstleistungsmarke beachtet werden:

1. Die Führung einer Dienstleistungsmarke erfordert einen ganzheitlichen Markenführungsansatz.
2. Basis der Führung von Dienstleistungsmarken ist ihre Identität. Nur durch eine konsequente Ausrichtung aller Entscheidungen und Aktivitäten an der Markenidentität kann Konsistenz erzielt werden.
3. Damit die Markenidentität sich in den Entscheidungen und Verhaltensweisen aller Mitarbeiter widerspiegelt (Brand Citizenship Behavior), müssen diese ein hohes Brand Commitment gegenüber ‚ihrer‘ Marke besitzen. Um dieses zu erzielen ist ein fest institutionalisiertes, innengerichtetes Markenmanagement erforderlich.

Literaturverzeichnis

- AAKER, D. / JOACHIMSTHALER, E. (2001):** Brand Leadership - Die Strategie für Siegermarken, München.
- AAKER, D. A. (1997):** Dimensions of Brand Personality, in: Journal of Marketing Research, Bd. 34, August, S. 347-356.
- BEDBURY, S. (2003):** A New Brand World: 8 Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century, New York.
- BERGSTROM, A. / BLUMENTHAL, D. / CROTHERS, S. (2002):** Why Internal Branding Matters: The Case of Saab, in: Corporate Reputation Review, Bd. 5, Nr. 2/3, S. 133-142.
- BERRY, L. L. / LAMPO, S. S. (2004):** Branding Labour-Intensive Services, in: Business Strategy Review, Bd. 15, Nr. 1, S. 18-25.
- BERRY, L. L. (1980):** Services Marketing is Different, in: Business, Bd. 30, Nr. 3, S. 24-29.
- BERRY, L. L. (1998):** Strengthening the Service Brand, in: Marketing Science Institute, Spring, S. 3-5.
- BERRY, L. L. (2000):** Cultivating Service Brand Equity, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Bd. 28, Nr. 1, S. 128-137.
- BETTENCOURT, L. A. / GWINNER, K. P. / MEUTER, M. L. (2001):** A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors, in: Journal of Applied Psychology, Bd. 86, Nr. 1, S. 29-41.
- BITNER, M. / BOOMS, B. / MOHR, L. (1994):** Critical Service Encounters: the employees viewpoint, in: Journal of Marketing, Bd. 58, October, S. 95-106.
- BLINDA, L. (2003):** Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung, LiM-Arbeitspapiere, Nr. 2, BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.
- BLINDA, L. (2007):** Markenführungskompetenzen eines identitätsbasierten Markenmanagements, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden.

- BRUHN, M. (2001):** Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsmarken, in: KÖHLER, M. / MAJER, W. / WIEZOREK, H. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements, München, S. 213-225.
- BRUHN, M. (2005):** Interne Markenbarometer - Konzept und Gestaltung, in: ESCH, F. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, Gabler, Wiesbaden, S. 1037-1060.
- BURMANN, C. / BLINDA, L. / NITSCHKE, A. (2003):** Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, LiM-Arbeitspapiere, Nr. 1, BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.
- BURMANN, C. / MALONEY, P. (2006):** Absatzmittlergerichtetes Markenmanagement, LIT Verl., Hamburg.
- BURMANN, C. / MEFFERT, H. (2005a):** Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: MEFFERT, H. / BURMANN, C. / KOERS, M. (Hrsg.), Markenmanagement: identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 37-72.
- BURMANN, C. / MEFFERT, H. (2005b):** Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: MEFFERT, H. / BURMANN, C. / KOERS, M. (Hrsg.), Markenmanagement: identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Gabler, Wiesbaden, S. 73-114.
- BURMANN, C. / SCHLEUSENER, M. / WEERS, J. (2005):** Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen, in: MEFFERT, H. / BURMANN, C. / KOERS, M. (Hrsg.), Identitätsorientiertes Markenmanagement, Gabler, Wiesbaden, S. 411-432.
- BURMANN, C. / ZEPLIN, S. (2004):** Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement - State-of-the-Art und Forschungsbedarf, LiM-Arbeitspapiere, Nr. 7, BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.
- BURMANN, C. / ZEPLIN, S. (2005):** Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, in: MEFFERT, H. / BURMANN, C. / KOERS, M. (Hrsg.), Markenmanagement: identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Gabler, Wiesbaden, S. 115-139.

- CORSTEN, H. (2000):** Der Integrationsgrad des externen Faktors als Gestaltungsparameter in Dienstleistungsunternehmen - Voraussetzungen und Möglichkeiten der Externalisierung und Internalisierung, in: BRUHN, M. / STAUSS, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität, Gabler, Wiesbaden, S. 145-168.
- DARBY, M. R. / KARNY, E. (1973):** Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: Journal of Law and Economics, Bd. 16, Nr. 4, S. 67-86.
- DAVIS, T. R. (2001):** Integrating internal marketing with participative management, in: Management Decision, Bd. 39, Nr. 2, S. 121-130.
- DAY, J. (1998):** Staff force Sainsbury's to recut ad, in: Marketing Week, October 1, S. 7.
- DE CHERNATONY, L. / COTTAM, S. (2006):** From the inside out, in: brand strategy, June, S. 54-55.
- DE CHERNATONY, L. / DALL'OLMO, R. (1999):** Experts' Views About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding, in: Journal of Business Research, Bd. 46, S. 181-192.
- DECKOP, J. R. / MANGEL, R. / CIRKA, C. C. (1999):** Getting More than You Pay for: Organizational Citizenship Behavior and Pay-for-Performance Plans, in: Academy of Management: Academy of Management Journal, Bd. 42, Nr. 4, S. 420-428.
- DECI, E. L. / KOESTNER, R. / RYAN, R. M. (1999):** Articles - A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, in: Psychological bulletin, Bd. 125, Nr. 6, S. 627-668.
- DUNN, M. / DAVIS, S. (2003):** Building Brands From the Inside - Internal systems must work together to support the brand, in: Marketing management, Bd. 12, Nr. 3, S. 32-37.
- ECKERT, D. (2004):** Digitale Marken. Analyse der Markenpolitik für digitale Leistungsbündel, Gabler, Wiesbaden.
- ENGELHARDT, W. H. / KLEINALTENKAMP, M. / RECKENFELDERBÄUMER, M. (1993):** Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 45, Nr. 5, S. 395-426.

- ENGELHARDT, W. H. / KLEINALTENKAMP, M. / RECKENFELDERBÄUMER, M. (1995):** Leistungstypologien als Basis des Marketing. Ein erneutes Plädoyer für die Aufhebung der Dichotomie von Sachleistungen und Dienstleistungen, in: Die Betriebswirtschaft, Bd. 55, Nr. 5, S. 673-678.
- ESCH, F. / VALLASTER, C. (2004):** Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen, in: Markenartikel, Bd. 66, Nr. 2, S. 8-12; 46-47.
- ESCH, F. / VALLASTER, C. (2005):** Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen: die Rolle der Führungskräfte, in: ESCH, F. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, Gabler, Wiesbaden, S. 1009-1020.
- ESCH, F. et al. (2005):** Verankerung der Markenidentität durch Behavioral Branding, in: ESCH, F. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, Gabler, Wiesbaden, S. 985-1008.
- ESCH, F. (2005):** Strategie und Technik der Markenführung, 3. Aufl., Vahlen, München.
- FASSNACHT, M. (2005):** Markenführung bei Dienstleistungen, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenführung, Gabler, 2. Aufl., S. 2161-2181.
- GILLY, M. C. / WOLFINBARGER, M. (1998):** Advertising's internal audience, in: Journal of Marketing, Bd. 62, S. 69-88.
- GOTSI, M. / WILSON, A. (2001):** Corporate reputation management: living the brand, in: Management Decision, Bd. 39, Nr. 2, S. 99-104.
- GRAHAM, J. W. (1991):** An essay on organizational citizenship behavior, in: Employee Responsibilities and Rights Journal, Bd. 4, S. 249-270.
- GUSEMANN, D. S. (1981):** Risk Perception and Risk Reduction in Consumer Services, in: DONNELLY, J. H. / GEORGE, W. R. (Hrsg.), Marketing of Services, Chicago, S. 200-204.
- HATCH, M. J. / SCHULTZ, M. (2001):** Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand, in: Harvard Business Review, Bd. 79, Nr. 2, S. 128-134.
- HISCOCK, J. (2002):** The Brand Insiders, in: Marketing, Nr. 23. Mai, S. 24.

- HOCHSCHILD, A. R. (1990):** Das gekaufte Herz: zur Kommerzialisierung der Gefühle, Campus-Verl., Frankfurt/Main [u.a.].
- IND, N. (1998):** An Integrated Approach to Corporate Branding, in: Journal of Brand Management, Bd. 5, Nr. 5, S. 323-329.
- IND, N. (2001):** Living the Brand: how to transform every member of your organization into a brand champion, Kogan Page, London, Sterling.
- IND, N. (2003):** Inside out: How employees build value, in: Journal of Brand Management, Bd. 10, Nr. 6, S. 393-402.
- JOACHIMSTHALER, E. (2002):** Mitarbeiter - Die vergessene Zielgruppe für Markenerfolge, in: Absatzwirtschaft, Nr. 11, S. 28-34.
- KAPFERER, J. (1992):** Die Marke - Kapital des Unternehmens, Verl. Moderne Industrie, Landsberg/Lech.
- KELLER, K. L. (1993):** Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, Bd. 57, Nr. 1, S. 1-22.
- KELLER, K. L. (2003):** Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, 2. Aufl., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- KENNING, P. (2002):** Customer Trust Management: ein Beitrag zum Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel, 1. Aufl., Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden.
- KERR, S. / JERMIE, J. M. (1987):** Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement, in: Organizational Behavior and Human Performance, Nr. 22, S. 375-404.
- KLEINALTENKAMP, M. (1997):** Kundenintegration, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Bd. 26, Nr. 7, S. 350-355.
- LARKIN, T. J. / LARKIN, S. (1996):** Reaching and Changing Frontline Employees, in: Harvard Business Review, Bd. 74, Nr. 3, S. 95-104.
- LEHMANN, A. P. (1998):** Qualität und Produktivität im Dienstleistungsmanagement. Strategische Handlungsfelder im Versicherungs- und Finanzdienstleistungswettbewerb, Wiesbaden.

- LEVY, M. (1996):** Current accounts and baked beans: translating FMCG marketing principles to the financial sector, in: *Journal of Brand Management*, Bd. 4, Nr. 2, S. 95-99.
- LORBEER, A. (2003):** Vertrauensbildung in Kundenbeziehungen - Ansatzpunkte zum Kundenbindungsmanagement, 1. Aufl., Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden.
- LOW, G. S. / LAMB JR, C. W. (2000):** The measurement and dimensionality of brand associations, in: *The journal of product brand management*, Bd. 9, Nr. 6, S. 350-368.
- LUDWIG, E. (2001):** Management von Markensystemen am Beispiel von Tourismusunternehmen, St. Gallen.
- MCDONALD, M. / DE CHERNATONY, L. / HARRIS, F. (2001):** Corporate marketing and service brands - Moving beyond the fast-moving consumer goods model, in: *European Journal of Marketing*, Bd. 35, Nr. 3/4, S. 335-352.
- MEFFERT, C. (2002):** Profilierung von Dienstleistungsmarken in vertikalen Systemen, Gabler, Wiesbaden.
- MEFFERT, H. / BRUHN, M. (2005):** Dienstleistungsmarketing, 5. Aufl., Gabler.
- MEFFERT, H. / BURMANN, C. (1996):** Identitätsorientierte Markenführung - Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier, Nr. 100, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster.
- MEFFERT, H. / BURMANN, C. (2005):** Wandel in der Markenführung - vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: MEFFERT, H. / BURMANN, C. / KOERS, M. (Hrsg.), *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 19-36.
- MEFFERT, H. (1994):** Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen, in: *Die Betriebswirtschaft*, Bd. 54, Nr. 4, S. 519-541.
- MELLOR, V. (1999):** Delivering Brand Values through People, in: *Strategic Communication Management*, Bd. 3, Nr. 2, S. 26-29.

- MEYER, A. / BLÜMELHUBER, C. / PFEIFFER, M. (2000):** Der Kunde als Co-Produzent und Co-Designer - oder: die Bedeutung der Kundenintegration für die Qualitätspolitik von Dienstleistungsanbietern, in: BRUHN, M. / STAUSS, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität, Gabler, Wiesbaden, S. 49-70.
- MILLIGAN, A. / SMITH, S. (2002):** Uncommon Practice: People who deliver a great brand experience, Harlow.
- MITCHELL, C. (2002):** Selling the Brand Inside, in: Harvard Business Review, Bd. 80, Nr. 1, S. 99-105.
- MOSER, M. (2003):** United we brand: how to create a cohesive brand that's seen, heard, and remembered, Harvard Business School Press, Boston.
- MOSKOWITZ, M. / LEVERING, R. (2002):** 10 Great Companies in Europe: Pret A Manger - Combining style and substance, these European companies stand out, <<http://www.fortune.com/fortune/bestcompanies/articles/0,15114,372705,00.html>.
- MÖLLER, S. (2004):** Interaktion bei der Erstellung von Dienstleistungen - Die Koordination der Aktivitäten von Anbieter und Nachfrager, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden.
- NELSON, P. (1970):** Information and Consumer Behavior, in: Journal of Political Economy, Bd. 78, Nr. March/April, S. 311-329.
- NERDINGER, F. (2001):** Psychologische Aspekte der Tätigkeit im Dienstleistungsbereich, in: BRUHN, M. / MEFFERT, H. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 243-261.
- NGUYEN, N. / LEBLANC, G. (2002):** Contact Personnel, Physical Environment and the Perceived Corporate Image of Intangible Services by New Clients, in: International Journal of Service Industry Management, Bd. 13, Nr. 3, S. 242-262.
- NORMANN, R. (1984):** Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses, Chichester [u.a.].
- o.V. (2004):** Das Missverständnis Marke, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 12. Juli 2004.
- ORGAN, D. W. (1988):** Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington Books, Lexington, MA.

- PODSAKOFF, P. M. et al. (2000):** Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, in: Journal of management, Bd. 26, Nr. 3, S. 513-564.
- PÄLIKE, F. (2000):** 'Die Manager-Marke kommt! Persönlichkeit ist ein Added Value.', in: Absatzwirtschaft, Bd. 43 (Sondernummer Oktober), S. 16-18.
- SARTAIN, L. (2005):** Brand From the Inside Out at Yahoo!: HR's Roles as Brand Builder, in: Human Resource Management, Bd. 44, Nr. 1, S. 89-93.
- SCHEIN, E. H. (1985):** Organizational Culture and Leadership, Washington.
- SCHMITZ, G. (2004):** Organization Citizenship Behavior Intention des Kundenkontaktpersonals in Dienstleistungsunternehmen, in: Marketing ZFP, Bd. 26, "Spezialausgabe Dienstleistungsmarketing", S. 15-32.
- STAUSS, B. (2000):** Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, in: BRUHN, M. / STAUSS, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität, Gabler, Wiesbaden, S. 203-222.
- STAUSS, B. (2005):** Dienstleistungsmarken, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenführung - Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Band 3, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 95-118.
- The Gallup Organization (2007):** Pressemitteilung: Engagement der ArbeitnehmerInnen in Deutschland verharrt noch immer auf niedrigem Niveau, Potsdam.
- TOMCZAK, T. / BROCKDORFF, B. (2000):** Bedeutung und Besonderheiten des Markenmanagements für Dienstleistungen, in: BELZ, C. / BIEGER, T. (Hrsg.), Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, St. Gallen, S. 486-502.
- TOMCZAK, T. et al. (2005):** Behavioral Branding - Markenprofilierung durch persönliche Kommunikation, in: Thexis, Bd. 22, Nr. 1, S. 28-31.
- TOSTI, D. T. / STOTZ, R. D. (2001):** Building Your Brand From the Inside Out, in: Marketing management, Bd. 10, Nr. 2, S. 28-33.
- VALLASTER, C. / DE CHERNATONY, L. (2005):** Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process, in: Journal of Marketing Management, Bd. 21, S. 181-203.

VERSHOFEN, W. (1940): Handbuch der Verbrauchsforschung (Bd. 1), Berlin.

WEIBER, R. / ADLER, J. (1995): Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 47, Nr. 1, S. 43-65.

WITKE-KOTHE, C. (2001): Interne Markenführung: Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden.

ZEITHAML, V. (1981): How Consumer Evaluation Processes differ between Goods and Services, in: DONNELLY, J. H. / GEORGE, W. R. (Hrsg.), Marketing of Services, Chicago, S. 186-190.

ZEPLIN, S. (2006): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden.

**Arbeitspapiere des
Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®)**

Die Arbeitspapiere des Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind auf der Website des Lehrstuhls (<http://www.lim.uni-bremen.de>) frei zugänglich. Bisher sind erschienen:

Jahr 2003:

- Nr. 1 **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements

- Nr. 2 **Lars Blinda (2003)**
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung

- Nr. 3 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings

- Nr. 4 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung

- Nr. 5 **Nina Dunker (2003)**
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen

- Nr. 6 **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**
The role of the origin in international brand management

Jahr 2004

- Nr. 7 **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf

- Nr. 8 **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**
Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister

- Nr. 9 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**
Vertikale und horizontale Führung von Marken

- Nr. 10 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei

- Nr. 11 **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**
Markenstrategien politischer Parteien - Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarke

- Nr. 12 **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**
Wellness Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung

- Nr. 13 **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema "Bewertung und Bilanzierung von Marken"
- Nr. 14 **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**
Strategisches Mehrmarkencontrolling - Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

Jahr 2005:

- Nr. 15 **Josef Hattig (2005)**
Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen
- Nr. 16 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2005)**
Markenidentität und Markenpersönlichkeit – Wachstumschance oder Wachstumsbremse?
- Nr. 17 **Christoph Burmann / Katharina Schäfer (2005)**
Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung
- Nr. 18 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2005)**
Customer Equity in kontinuierlichen Dienstleistungen
- Nr. 19 **Christoph Burmann / Marc Jost-Benz (2005)**
Brand Equity Management vs. Customer Equity Management? Zur Integration zweier Managementkonzepte

Jahr 2006:

- Nr. 20 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2006)**
Markenführungskompetenzen – Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 21 **Markus Zeller (2006)**
Die Relevanz der Gastronomie für die Markenbildung
- Nr. 22 **Christoph Burmann / Jan-Philipp Weers (2006)**
Markenimagekonfusion: Ein Beitrag zur Erklärung eines neuen Verhaltensphänomens
- Nr. 23 **Christoph Burmann / Jochen Heemann (2006)**
Identitätsbasierte Markenführungsbudgetierung

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM[®])

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554 - Fax +49 (0)421 / 218-8646

E-mail: info-lim@uni-bremen.de

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM[®] unter <http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.
