



Markenpolitik von Dienstleistungsunternehmen

Ulrich Bretschneider

C-LAB Report

Vol. 2 (2003) No. 6

Cooperative Computing & Communication Laboratory

ISSN 1619-7879

C-LAB ist eine Kooperation
der Universität Paderborn und der Siemens Business Services GmbH & Co OHG
www.c-lab.de
info@c-lab.de

C-LAB Report

Herausgegeben von
Published by

Dr. Wolfgang Kern, Siemens Business Services GmbH & Co OHG

Prof. Dr. Franz-Josef Rammig, Universität Paderborn

Das C-LAB - Cooperative Computing & Communication Laboratory - leistet Forschungs- und Entwicklungsarbeiten und gewährleistet deren Transfer an den Markt. Es wurde 1985 von den Partnern Nixdorf Computer AG (nun Siemens Business Services GmbH & Co OHG) und der Universität Paderborn im Einvernehmen mit dem Land Nordrhein-Westfalen gegründet.

Die Vision, die dem C-LAB zugrunde liegt, geht davon aus, dass die gewaltigen Herausforderungen beim Übergang in die kommende Informationsgesellschaft nur durch globale Kooperation und in tiefer Verzahnung von Theorie und Praxis gelöst werden können. Im C-LAB arbeiten deshalb Mitarbeiter von Hochschule und Industrie unter einem Dach in einer gemeinsamen Organisation an gemeinsamen Projekten mit internationalen Partnern eng zusammen.

C-LAB - the Cooperative Computing & Cooperation Laboratory - works in the area of research and development and safeguards its transfer into the market. It was founded in 1985 by Nixdorf Computer AG (now Siemens Business Services GmbH & Co OHG) and the University of Paderborn under the auspices of the State of North-Rhine Westphalia.

C-LAB's vision is based on the fundamental premise that the gargantuan challenges thrown up by the transition to a future information society can only be met through global cooperation and deep interworking of theory and practice. This is why, under one roof, staff from the university and from industry cooperate closely on joint projects within a common research and development organization together with international partners. In doing so, C-LAB concentrates on those innovative subject areas in which cooperation is expected to bear particular fruit for the partners and their general well-being.

ISSN 1619-7879

C-LAB

Fürstenallee 11

33102 Paderborn

fon: +49 5251 60 60 60

fax: +49 5251 60 60 66

email: info@c-lab.de

Internet: www.c-lab.de

© Siemens Business Services GmbH & Co. OHG und Universität Paderborn 2003

Alle Rechte sind vorbehalten.

Insbesondere ist die Übernahme in maschinenlesbare Form sowie das Speichern in Informationssystemen, auch auszugsweise nur mit schriftlicher Genehmigung der Siemens Business Services GmbH & Co. OHG und der Universität Paderborn gestattet. All rights reserved.

In particular transfer of data into machine readable form as well as storage into information systems, (even extracts) is only permitted prior to written consent by Siemens Business Services GmbH & Co. OHG and Universität Paderborn.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Gang der Untersuchung.....	3
2. Begriffliche Grundlagen.....	5
2.1 Zum Dienstleistungsverständnis im Marketing.....	5
2.2 Allgemeine markenbegriffliche Abgrenzungen und das Verständnis der Dienstleistungsmarke in der Markendefinition	8
3. Markenpolitik im Kontext des Dienstleistungsmarketing.....	12
3.1 Dienstleistungsspezifische Notwendigkeit der Markenführung	12
3.1.1 Subjektives Kaufrisiko	12
3.1.2 Imitier- und Austauschbarkeit von Dienstleistungen.....	13
3.2 Funktionen der Dienstleistungsmarke.....	14
3.2.1 Konsumentengerichtete Funktionen.....	15
3.2.1.1 Vertrauens- und Qualitätssicherungsfunktion	15
3.2.1.2 Weitere Funktionen.....	17
3.2.2 Wettbewerbsgerichtete Funktionen	19
3.2.3 Dienstleistungsvermittlergerichtete Funktionen	20
3.3 Die rechtliche Schutzfähigkeit der Dienstleistungsmarke.....	20
4. Das identitätsorientierte Verständnis der Markenführung im Dienstleistungsbereich.....	23
4.1 Der identitätsorientierter Ansatz der Markenführung	23
4.2 Zum Verständnis der Identität.....	25
4.3 Das Verhalten der Dienstleistungsmitarbeiter und der Kunden als bedeutende Identitätsmerkmale von Dienstleistungsmarken	27

4.3.1	Das Verhalten der Dienstleistungsmitarbeiter	27
4.3.2	Verhalten des Dienstleistungskunden	29
4.3.3	Fazit	31
4.4	Weitere Identitätskomponenten der Dienstleistungsmarke	32
4.5	Das Gesamtkonzept der identitätsorientierten Dienstleistungsmarke	39
4.5.1	Das Selbst- und Fremdbild der identitätsorientierten Dienstleistungsmarke	39
4.5.2	Das Vertrauen im Konzept der identitätsorientierten Dienstleistungsmarke	44
4.5.3	Der Markenwert der identitätsorientierten Dienstleistungsmarke	46
5.	Das Management der identitätsorientierten Dienstleistungsmarke.....	47
5.1	Der Markenmanagementprozess der identitätsorientierten Führung von Dienstleistungsmarken – die außengerichteten Managementaufgaben	47
5.2	Implikationen für das Markenmanagement – die innengerichteten Managementaufgaben.....	53
5.2.1	Implikationen aus dem Mitarbeiterumfeld	53
5.2.1.1	Der Fit von Unternehmens-, Mitarbeiter- und Markenidentität	54
5.2.1.2	Aufrechterhaltung einer Qualitätskonstanz	57
5.2.2	Implikationen aus dem Kundenumfeld	58
5.3	Fazit	59
6.	Markenstrategien für Dienstleistungsunternehmen.....	61
6.1	Strategien zur Strukturierung des Markenportfolios	63
6.1.1	Einzelmarkenstrategie	63
6.1.2	Familien- und Dachmarkenstrategie.....	65
6.1.3	Mehrmarkenstrategie	66
6.2	Die Transferstrategie als dienstleistungseminente Option im Rahmen der Markenportfolio-Pflege.....	68
7.	Markenelemente der Dienstleistungsmarke.....	72
7.1	Die besondere Funktion der Markenelemente im Dienstleistungsbereich	72
7.2	Anforderungen an die Gestaltung von Markenelementen im Dienstleistungsbereich.....	72
7.3	Markenelemente im Dienstleistungsbereich	76

7.3.1 Der Markenname.....	76
7.3.2 Weitere Markenelemente	78
7.4 Die Visualisierung der Markenelemente als dienstleistungsrelevante Herausforderung.....	80
8. Fazit	83
Literaturverzeichnis	86

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die Entwicklung der Markenmeldungen in Deutschland.....	S. 2
Abbildung 2:	Funktionen der Dienstleistungsmarke aus Unternehmenssicht	S. 15
Abbildung 3:	Beispielhafte Schutzobjekte der Deutschen Telekom gemäß Markengesetz	S. 22
Abbildung 4:	Zusammenhänge der unterschiedlichen Identitäten	S. 30
Abbildung 5:	Formen der Markenreicherung.....	S. 37
Abbildung 6:	Selbst- und Fremdbild der Dienstleistungsmarke	S. 42
Abbildung 7:	Der Zusammenhang von Kundenbeziehung, Fremd- und Selbstbild der Dienstleistungsmarke, Identitätsstärke der Dienstleistungsmarke und Vertrauen in die Dienstleistungsmarke.....	S. 45
Abbildung 8:	Der Markenmanagementprozess der identitätsorientierten Führung der Dienstleistungsmarke	S. 48
Abbildung 9:	Marken-Leistungs-Matrix.....	S. 62
Abbildung 10:	Positionierung der Marken der TUI-Group.....	S. 68
Abbildung 11:	Abstrakte und konkrete Markenlogos und -namen	S. 75
Abbildung 12:	Ansätze zur Markierung von Dienstleistungen	S. 81

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AOL	America Online
Aufl.	Auflage
BDU	Bund Deutscher Unternehmensberater
CD-ROM	Compact Disc – Read only Memory
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
bzw.	beziehungsweise
et al.	et altera
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
Iss.	Issue
Jg.	Jahrgang
MarkenG	Markengesetz
Nr.	Nummer

O. V.	ohne Verfasser
PoS	Point of Sale
Prof.	Professor
RDM	Ring Deutscher Makler
S.	Seite
u. a.	und andere
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Marken genießen seit Jahren eine Daseinsberechtigung im Konsumgüterbereich. Zu den ältesten auch heute noch bekannten Marken zählen beispielsweise Coca-Cola (von 1886), Underberg (von 1896) oder Persil (von 1907) (vgl. Baumgarth 2001, S. 7 ff.). Seit Anfang der 1950er Jahre wird der Marke ein kontinuierlich steigendes Interesse sowohl in der Marketingwissenschaft als auch in der Praxis beigemessen. In dieser Zeit entwickelten sich dabei verschiedene Ausprägungen der Marke, wie zum Beispiel die Hersteller- oder Luxusmarke. Seit den 1980er Jahren fanden erstmals auch Dienstleistungsmarken den Einzug in die Markenwelt.

Mit der Beachtung der Dienstleistungsmarke zollte die Markenwissenschaft dem parallel aufkeimenden Dienstleistungsmarketing ihren Tribut. Heute nimmt der Dienstleistungssektor vor allem in hoch entwickelten Volkswirtschaften einen immer höheren Stellenwert ein (vgl. Stauss 2001, S. 551). Die Gründe hierfür sind vielfältig und werden beispielsweise in der Veränderung gesellschaftlicher, marktlicher oder nachfragerbezogener Rahmenbedingungen gesehen (vgl. u.a. Meffert/Bruhn 2000, S. 525). Entsprechend dieser Entwicklung des Dienstleistungssektors wächst in Wissenschaft und Praxis das Interesse an der Dienstleistungsmarke.

Welche Bedeutung speziell Dienstleistungsmarken dabei in den letzten Jahren erfahren haben, zeigt ein Blick auf die amtliche Statistik. So konnte seit Inkrafttreten des Markengesetzes am 1. Januar 1995 der Anteil der Neuanmeldungen von Dienstleistungsmarken beim Deutschen Patent- und Markenamt gemessen am Volumen der Gesamtanmeldungen von 19,6 Prozent bis heute auf 44,2 Prozent anwachsen (vgl. o.V. 2002, S. 91). Im Jahr 2000 entfiel sogar knapp die Hälfte aller Neuanmeldungen auf Dienstleistungsmarken (48,3 Prozent). Die Zuwachsraten der angemeldeten Dienstleistungsmarken lagen damit in den letzten Jahren deutlich über denen der Markenmeldungen für Sachgüter. Abbildung 1 zeigt den Anteil der Dienstleistungsmarken am Gesamtvolumen der Neuanmeldungen.

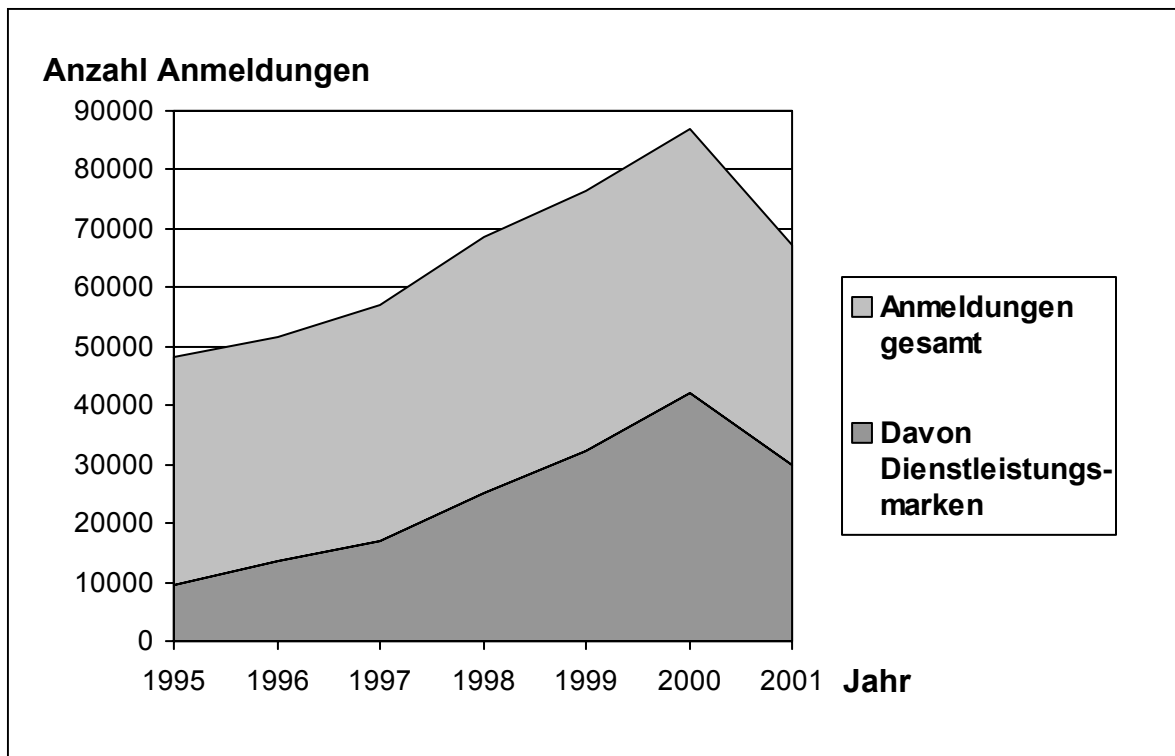


Abb. 1: Die Entwicklung der Markenmeldungen in Deutschland

Quelle: O.V. 2002, S. 91

Bei der Auseinandersetzung mit der Dienstleistungsmarke steht dabei die Frage im Mittelpunkt, ob die für den Konsumgüterbereich entwickelten markenpolitischen Strategien, Ansätze und Techniken für den Dienstleistungsbereich übernommen werden können oder ob diese auf Grund der dienstleistungsspezifischen Besonderheiten entsprechend anders gewichtet werden oder sogar Modifikationen erfahren müssen. Der Untersuchung dieses Aspekts ist die vorliegende Arbeit gewidmet. Dazu muss angemerkt werden, dass die Anzahl der Publikationen zum Thema „Markenpolitik für Dienstleistungen“ im Allgemeinen noch recht überschaubar ist. Zudem decken diese häufig nur Teilaspekte der dienstleistungsspezifischen Markenpolitik ab, wie etwa deren Besonderheiten oder Strategien. Auch gibt es in der Literatur wenige Beiträge über die Erkenntnis, wie sich der aktuell diskutierte identitätsorientierte Ansatz der Markenpolitik in den Dienstleistungsbereich einfädeln lässt. Vor diesem Hintergrund stellt sich die vorliegende Arbeit einer besonderen Herausforderung.

1.2 Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit erhebt keinen Anspruch auf eine vollständige Abdeckung der markenpolitischen Themenschwerpunkte. Dies wäre angesichts der Tatsache, dass sich nicht für jeden Bereich dieses weiten Forschungsfeldes dienstleistungsspezifische Unterschiede und Besonderheiten ergeben, auch nicht im Sinne einer Konzentration der Arbeit auf die Dienstleistungsperspektive. Dementsprechend soll beispielsweise das aus Konsumentenperspektive gesehene Themenfeld der Markenwirkung, das Aspekte wie Markenverarbeitung, -wahrnehmung, -interpretation oder -verhalten beinhaltet, keine Berücksichtigung finden. Vielmehr soll hier die Markenpolitik aus Unternehmenssicht aufgegriffen werden und in diesem Rahmen schwerpunktmäßig auf das aktuell diskutierte identitätsorientierte Markeführungskonzept sowie auf damit zusammenhängende relevante markenpolitische Themen eingegangen werden.

Die Arbeit gliedert sich dabei in acht Kapitel. Den Ausgangspunkt bildet Kapitel zwei, in dem dienstleistungs- und markenpolitische Begrifflichkeiten und Besonderheiten geklärt werden. Zudem soll in Kapitel zwei herausgestellt werden, inwieweit sich der Begriff „Dienstleistungsmarke“ in das bislang stark konsumgüterorientierte Markenvokabular einordnen lässt. Die Rolle der Markenpolitik im Umfeld des Dienstleistungsmarketing wird in Kapitel drei aufgezeigt. Dabei wird zunächst herausgestellt, warum Dienstleistungen im besonderem Maße einer Markierung bedürfen (Kapitel 3.1). Welche besonderen Funktionen die Dienstleistungsmarke in diesem speziellen Zusammenhang erfüllen, wird in Kapitel 3.2 erarbeitet. Zusammen stellen diese beiden Unterkapitel einen wichtigen Baustein der Arbeit dar, auf dem im weiteren Verlauf immer wieder Bezug genommen wird. Kapitel 3.3 geht schließlich auf Aspekte zur Schutzfähigkeit der Dienstleistungsmarke ein.

Kapitel vier behandelt eingehend die schon angesprochene Thematik des identitätsorientierten Verständnisses der Markenpolitik und seine Anwendbarkeit im Dienstleistungsbereich. Das Management der identitätsorientierten Markenführung und deren dienstleistungsspezifischen Implikationen für die Unternehmensführung werden in Kapitel fünf thematisiert. In Kapitel sechs und sieben werden dann die Strategien und Elemente der Dienstleistungsmarke, die wichtige Bestandteile des

identitätsorientierten Markenmanagements darstellen, dezidierter vorgestellt und deren Relevanz für den Dienstleistungsbereich herausgestellt.

Die Arbeit schließt mit einem Fazit in Kapitel acht und wagt darin auch einen Blick in die zukünftige Entwicklung des Dienstleistungsbereichs und der daraus resultierenden Relevanz der Dienstleistungsmarke.

2. Begriffliche Grundlagen

2.1 Zum Dienstleistungsverständnis im Marketing

Zur Bestimmung des Dienstleistungsbegriffs bedient man sich in der deutschsprachigen Literatur häufig der grundsätzlichen Dimensionen der Leistung, die nach dem Potenzial, Prozess und Ergebnis einer Leistung differenziert werden können. Auf Dienstleistungen bezogen verknüpfen verschiedene Autoren mit diesen Dimensionen als konstitutiv angesehene Merkmale von Dienstleistungen, die somit zu potenzial-, prozess- und ergebnisorientierten Definitionsansätzen des Dienstleistungsbegriffs führen (vgl. u. a. Corsten 1997, S. 21; Hilke 1989, S. 15; Meffert/Bruhn 2000, S. 27; Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993; S. 398).

Der potenzialorientierte Definitionsansatz setzt an den Potenzialen des Dienstleistungsanbieters an und hebt das zentrale Merkmal „Leistungsfähigkeit und -bereitschaft“ hervor. Im Gegensatz zum Sachleistungsanbieter stellt das Vermarktungsobjekt des Dienstleistungsanbieters kein fertiges Produkt, sondern die Fähigkeit und Bereitschaft zur Erbringung einer spezifischen Leistung dar (vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 398 f.). Es handelt sich somit um ein Leistungsversprechen des Dienstleistungsanbieters an den Abnehmer der Leistung (vgl. u. a. Corsten 1997, S. 22). Die Leistungspotenziale beziehen sich dabei sowohl auf persönlich erbrachte Dienstleistungen (zum Beispiel Friseur) als auch auf maschinell erbrachte Dienstleistungen (zum Beispiel Geldautomat).

Zudem sehen im potenzialorientierten Definitionsansatz einige Autoren das Merkmal der Immaterialität (vgl. u. a. Corsten 1997, S. 22), dessen Rechtfertigung sie in der Immaterialität des oben erwähnten Leistungsversprechens sehen.

Der prozessorientierter Ansatz zur Definition des Dienstleistungsbegriffs basiert auf der Erkenntnis, dass in den Prozess der Leistungserstellung neben den internen Produktionsfaktoren auch ein externer Faktor eingeht (vgl. u. a. Corsten 1997, S. 22; Hilke 1989, S. 15 ff.). „Unter externen Faktoren sollen dabei solche Faktoren verstanden werden, die zeitlich begrenzt in den Verfügungsbereich eines Dienstleistungsanbieters gelangen und mit den internen Produktionsfaktoren in einen

Verarbeitungsprozeß integriert werden“ (vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 401). Dabei kann es sich bei dem externen Faktor um den Nachfrager der Dienstleistung selbst (z. B. Zahnarztbesuch) oder eines seiner Objekte, Tiere, Rechte, Nominalgüter und/oder Informationen handeln.

Der ergebnisorientierte Definitionsansatz basiert in weitgehender Einigkeit der Autoren auf dem zentralen Merkmal der Immaterialität und begreift diese als Charakteristikum des Ergebnisses einer Dienstleistung (vgl. u. a. Corsten 1997, S. 22). Dabei wird das Ergebnis als Zustandsänderung am externen Faktor verstanden, das eine immaterielle Nutzenstiftung für den Nachfrager der Dienstleistung erbringt (vgl. Bieberstein 2001, S. 33; Corsten 1997, S. 22 f.).

In der Literatur sind die hier erwähnten Merkmale jedoch nicht die einzigen Ansatzpunkte zur Herausstellung unterschiedlicher Definitionsansätze. Einige Autoren bedienen sich weiterer konstitutiver und abgeleiteter Merkmale. In der deutschsprachigen Literatur handelt es sich bei den hier erwähnten Merkmalen aber um die zentralsten und anerkanntesten Ansatzpunkte.

Zur Bestimmung eines Dienstleistungsbegriffs werden die hier erwähnten Definitionsansätze auf Grund einiger Kritik in der Literatur allerdings häufig nicht mehr als alternative, sich gegenseitig ausschließende Ansätze gesehen (vgl. Corsten 1997, S. 27). Vielmehr sollen sie als Komplementäre zur Definition von Dienstleistungen verstanden werden. Somit lässt sich für einen integrierten Definitionsversuch der Definition von Meffert/Bruhn (2000, S. 30) folgen:

„Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (zum Beispiel Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (zum Beispiel Friseurleistung) verbunden sind (**Potentialorientierung**). Interne (zum Beispiel Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflußbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (**Prozessorientierung**). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (zum Beispiel

Kunden) oder deren Objekten (zum Beispiel Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (zum Beispiel Inspektion beim Auto) zu erzielen (**Ergebnisorientierung**).“

Ein weiterer Kritikpunkt jeder Definitionsversuche des Dienstleistungsbegriffs resultiert aus den konstitutiven Merkmalen. Auf Grund der Heterogenität von Dienstleistungen ist die Gültigkeit der einzelnen Merkmale zur Interpretation des Dienstleistungsbegriffs nicht immer gewährleistet.

So kann in Bezug auf den potenzialorientierten Definitionsansatz nicht mehr von einem Leistungsversprechen als Absatzobjekt gesprochen werden, wenn das Dienstleistungsergebnis auf so genannten Trägermedien speicherbar ist. Dies ist beispielsweise bei Standardsoftware der Fall, die auf CD-ROMs abgespeichert ist. „Große Teile des Leistungsergebnisses sind vorab produzierbar und somit ebenfalls (neben Fähigkeit und Bereitschaft) unmittelbar Objekt der Vermarktung“ (vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 399). Beispielsweise kann auch im Fall einer Orchesterdarbietung das Leistungsergebnis das Absatzobjekt darstellen.

Bezüglich des prozessorientierten Definitionsansatzes steht die Information als externer Faktor im Mittelpunkt der Kritik (vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 402 f.). Demnach müsste beispielsweise der Bau eines Kernkraftwerkes, in dessen Leistungserstellungsprozess Kundeninformationen als externer Faktor eingehen, eine Dienstleistung darstellen. Dies wird aber auf Grund der hohen materiellen Ergebniskomponenten in der Literatur größtenteils nicht akzeptiert.

Eine Definition auf der Basis des ergebnisorientierten Definitionsansatzes und damit des Merkmals der Immaterialität ist ebenfalls nicht kritiklos hinzunehmen. So weisen beispielsweise Fastfood-Ketten, Autoreparatur-Werkstätten oder Software-Anbieter, die landläufig als Dienstleister deklariert werden, im gewissen Maße materielle Ergebniskomponenten ihrer Absatzleistungen auf (Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 400).

Auch in diesem Kontext wird unmittelbar ersichtlich, dass bis heute einer allgemeingültigen und trennscharfen Definition des Dienstleistungsbegriffs in der

Forschung nicht nachgekommen werden konnte. Woratschek (1996, S. 59) hat diese Versuche sogar gänzlich für gescheitert erklärt. Ziel kann es im Rahmen dieser Arbeit aber unmöglich sein, einen Konsens in dieser Frage zu finden. Deshalb soll hier der obigen Definition von Meffert/Bruhn (2000) gefolgt werden, da diese den Kriterien der Allgemeingültigkeit und Trennschärfe auf Grund der Integration aller Dimensionen sowie der Begegnung der oben genannten Kritikpunkte weitestgehend entspricht. Und so soll hier einem Dienstleistungsverständnis entsprochen werden, das dieser Definition nahe kommt.

2.2 Allgemeine markenbegriffliche Abgrenzungen und das Verständnis der Dienstleistungsmarke in der Markendefinition

In Anlehnung an den Terminus Marke gibt es eine Begriffsvielfalt, die zu eingehenden Diskussionen in der Literatur geführt hat (vgl. Baumgarth 2001, S. 2; Bruhn 1994, S. 5; Dichtl 1992, S. 270; Esch/Wicke 2001, S. 9 ff.). Häufige Erwähnung finden dabei die aus jüngeren Diskussionen stammenden Begriffe Marke, Kennzeichen und Markenartikel, deren Ursprung im betriebswirtschaftlichen und juristischen Sprachgebrauch zu finden ist und die Dienstleistungen auf ihre eigene Weise in ihre Definitionen einbeziehen.

Als „Marke“ im engeren und einfachsten absatzwirtschaftlichen Verständnis werden physische Zeichen für Wirtschaftsgüter bezeichnet, die ihre Verwendung in der Identifizierung durch den Abnehmer und in der Differenzierung von konkurrierenden Wirtschaftsgütern finden (vgl. u. a. Graumann 1983, S. 47 f.; Schreiner 1983, S. 50; Stauss 2001, S. 554). Diesem Verständnis des Begriffs Marke wurde in der Literatur schon sehr früh allgemein gefolgt, zudem konnte er sich bis heute halten. Dabei beziehen sich die Umschreibungsansätze des Begriffs Marke stets sowohl auf Sachgüter als auch auf Dienstleistungen, so dass analog auch von einer Dienstleistungsmarke gesprochen werden kann.

Juristisch bezieht man sich gänzlich auf dieses Begriffsverständnis. So beschreibt das Markengesetz als Marke alle Zeichen, die Waren oder Dienstleistungen von anderen Waren und Dienstleistungen zu unterscheiden im Stande sind (§ 3 Abs. 1).

In diesem Sinne spricht man von Marken auch als Kennzeichen (vgl. Schröder 2001; S. 309) und in analoger Anwendung werden Dienstleistungen somit zu Dienstleistungsmarken.

Von dem Verständnis des Begriffs Marke (Marke als Zeichen) unterscheidet sich der des Markenartikels, der sich auf die markierten Wirtschaftsgüter bezieht. Die Definition des Markenartikels folgt dabei in der betriebswirtschaftlichen Literatur differenzierten Ansätzen.

Der sehr frühe merkmalsorientierte Ansatz definiert Markenartikel über konstitutive Bestimmungsfaktoren, die aus der als repräsentativ für diesen Ansatz angesehenen Definition des Markenartikels von Mellerowicz (1963) extrahiert wurden. Dabei handelt es sich um die Merkmale: „markierte Fertigware, gleichbleibende Qualität, gleichbleibende Menge, gleichbleibende Aufmachung, größerer Absatzraum, starke Verbraucherwerbung, und hohe Anerkennung im Markt“ (vgl. Stauss 2001, S. 555). Diese Merkmale von Mellerowicz (1963) wurden von verschiedenen Autoren in modifizierter Form gebraucht. Allerdings macht schon allein das Merkmal „Fertigware“ deutlich, dass der merkmalsorientierte Definitionsansatz Dienstleistungen nicht einschließt.

Der absatzorientierte Definitionsansatz erklärt Markenartikel über die typischerweise eingesetzten Marketinginstrumente des Anbieters für einen Markenartikel (zum Beispiel vertikale Preisempfehlung) (vgl. Baumgarth 2001, S. 4; Bruhn 1994, S. 8; Schreiner 1983, S. 52). In Erweiterung dieses Ansatzes interpretiert der absatzsystemorientierte Ansatz den Markenartikel als eine geschlossene Absatzkonzeption (vgl. Baumgarth 2001, S. 4; Bruhn 1994, S. 8; Stauss 2001, S. 555). Beide Ansätze beziehen dabei den Handel in ihre Sichtweisen explizit ein. Dieser Sachverhalt legt nahe, dass Dienstleistungen, die in der Regel auf einstufigen Märkten abgesetzt werden (vgl. Stauss 2001, S. 555), in diesen Ansätzen ebenfalls nicht als Markenartikel anerkannt werden.

Diese Ausführungen machen bereits deutlich, dass Dienstleistungen in der frühen Markenartikel-Diskussion wenig Daseinsberechtigung erfahren haben. Schon im strengen Sinne des Wortes können nach Auffassung einiger Vertreter Dienstleistungen eigentlich keine Markenartikel sein (vgl. Oelsnitz, 1997, S. 68).

Dennoch gelingt es, Dienstleistungen seit dem wirkungs- sowie erfolgsorientierten Definitionsansatz als Markenartikel zuzulassen. Dem wirkungsbezogenen Ansatz folgend lässt sich ein Markenartikel danach charakterisieren, welche Wirkung der Markenartikel beim Nachfrager erzielt. Dabei tritt diese Wirkung in mehreren Dimensionen auf (vgl. Baumgarth 2001, S. 5). Zu den Wirkungsdimensionen zählen die Präferenz, ein differenziertes Image sowie ein hoher Bekanntheitsgrad des Markenartikels. Im Umkehrschluss argumentiert der erfolgsorientierte Ansatz aus Anbietersicht. Danach ist ein Markenartikel dann als solcher anzusehen, wenn er vom Anbieter gesetzte Ziele bezüglich der Wirkung des Markenartikels (Image, Bekanntheitsgrad etc. aus Nachfragersicht) bestmöglich erfüllt. Diese Ziele müssen aber nicht nur aus psychologischer, sondern auch aus ökonomischer Sicht erfüllt sein. Beispielsweise ist zudem nur dann von einem Markenartikel zu sprechen, wenn dieser auch einen gewissen Marktanteil oder bestimmte Absatzzahlen aufweisen kann (vgl. Bruhn 1994, S. 8).

Diese Auffassungen vom Markenartikel sind uneingeschränkt auch auf Dienstleistungen übertragbar (vgl. Oelsnitz 1997, S. 70; Stauss 2001, S. 556), so dass Dienstleistungen letztendlich doch als Markenartikel bezeichnet werden können. Stauss 2001 spricht in diesem Zusammenhang von „Dienstleistungs-Markenartikel“ (vgl. Stauss 2001, S. 556). Angesichts dieses umständlichen Begriffes und der Tatsache, „...dass im allgemeinen Sprachgebrauch die graduelle Unterscheidung zwischen Marke und Markenartikel kaum wahrgenommen oder verstanden wird, bietet es sich an, den Begriff Dienstleistungsmarke nicht nur auf das Zeichen, sondern auch auf die Dienstleistungen anzuwenden, die dieses Zeichen tragen und Markenartikelcharakter haben“ (vgl. Stauss 2001, S. 556 in Anlehnung an Bruhn 1994, S. 9).

Seit erstmals mit dem wirkungs- und erfolgsorientierten Ansatz die Definitionsversuche die Kundenperspektive berücksichtigen, finden Dienstleistungen also ihre Daseinsberechtigung in der Markenwissenschaft. Mit den Forschungsbemühungen um die erfolgs- und wirkungsbezogenen Definitionsansätze der Marke ist die Forschung aber nicht stehen geblieben. Die aktuellen identitätsorientierten Markenerkenntnisse stützen sich allerdings weitgehend auf das wirkungs- und erfolgsorientierte Markenverständnis (vgl. Meffert/Burmann 1996, S.

13 ff.), und somit werden Dienstleistungen auch aktuell in die Markenwissenschaft und deren Definitionsversuche einbezogen. Der Begriff Dienstleistungsmarke hat demnach auch aktuell seine Daseinsberechtigung.

3. Markenpolitik im Kontext des Dienstleistungsmarketing

3.1 Dienstleistungsspezifische Notwendigkeit der Markenführung

Aus den Besonderheiten von Dienstleistungen ergeben sich einige Implikationen, die die Markenführung im Dienstleistungsbereich als besonders notwendig herausstellen. Auf diese soll im Rahmen dieses Abschnittes näher eingegangen werden.

3.1.1 Subjektives Kaufrisiko

In Kapitel 2.1 wurde bereits darauf eingegangen, dass Dienstleistungen in den überwiegenden Fällen ein Leistungsversprechen implizieren. Die Vermarktung eines Leistungsversprechens bedeutet, dass zum Zeitpunkt des Kaufes eine entsprechende Absatzleistung noch nicht existent ist (vgl. Adler 1996, S. 65). Der Dienstleistungskunde kann also nicht wie bei einem Sachgut die Dienstleistung in Augenschein nehmen. In dieser Situation lässt sich über die Qualität der versprochenen Leistung seitens des Nachfragers kein Urteil bilden. Deshalb attestiert man im informationsökonomischen Zusammenhang Dienstleistungen sogenannte Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften. Dienstleistungen haften Erfahrungseigenschaften an, weil diese in ihrer Qualität erst nach dem Kauf durch einmalige oder sogar wiederholte Inanspruchnahme (also durch Erfahrung) beurteilt werden können (zum Beispiel Hotelübernachtungen oder Finanzberatungen) (vgl. Adler 1996, S. 69; Schölling 2000, S. 112; Weiber/Adler 1995, S. 54). Ist eine Beurteilung der Dienstleistung sogar auch nach dem Kauf nicht möglich oder diese nur durch unwirtschaftlich hohe Kosten herbeiführbar (zum Beispiel bei Versicherungen), so weisen Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht Vertrauenseigenschaften auf (vgl. Adler 1996, S. 69; Bauer/Bayón 2001, S. 646; Schölling 2000, S. 108, Weiber/Adler 1995, S. 54). Es liegt in dieser Hinsicht also eine Informationsasymmetrie zwischen Dienstleistungsanbieter und -nachfrager vor (vgl. Meyer/Tostmann 1995, S. 11; Tomczak/Brockdorff 2000, S. 490), die zu Ungunsten des Nachfragers eine gewisse Unsicherheit herbeiführt und damit die Nachfrage von Dienstleistungen im Vergleich zu Sachgütern tendenziell hemmt.

Die Unsicherheit des Nachfragers über die Qualität der versprochenen Leistung konkretisiert sich in einer Ungewissheit über die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen des Anbieters, da die Qualität des Leistungsergebnisses maßgeblich von diesen Faktoren abhängt. So weiß der Kunde nicht, ob der Dienstleistungsanbieter über entsprechendes Know-how sowie über Fertigkeiten, die nötige Flexibilität und den Willen verfügt, um die versprochene Leistung zu erbringen.

Zusätzlich wird die Unsicherheit durch das Bewusstsein über die Tatsache verstärkt, dass Dienstleistungen auf Grund ihrer Immaterialität eine begrenzte Reversibilität aufweisen (vgl. Meyer/Tostmann 1995, S. 12; Stauss 2001, S. 556; Tomczak/Brockdorff 2000, S. 490). So können Dienstleistungen bei Nichtgefallen nicht wie Sachleistungen umgetauscht oder zurückgenommen werden.

Außerdem birgt die notwendige Überlassung eines Verfügungsobjektes des Kunden oder seiner selbst an den Dienstleistungsanbieter zwecks Einbindung in den Erstellungsprozess ein weiteres Unsicherheitspotenzial (vgl. Adler 1996, S. 67; Oelsnitz 1997, S. 72). Beispielsweise stellt der Besuch beim Zahnarzt für den Patienten unter Umständen eine psychische Belastung (vgl. Stauss 2001, S. 556) oder die vertrauensvolle Behandlung geheimer Unternehmensinformationen durch eine Werbeagentur eine große Ungewissheit für den Nachfrager dar.

Aus diesen Unsicherheitsfaktoren der Nachfrager resultiert ein subjektiv empfundenes Kaufrisiko, „(...) das der Kunde durch sogenannte Surrogat-, also Ersatzinformationen zu kompensieren versucht“ (vgl. Tomczak/Brockdorff 2000, S. 490). Vor diesem Hintergrund obliegt es Dienstleistungsanbietern, diese Ersatzinformationen zu ihrem eigenen Vorteil durch eine geschickte Markenpolitik zu liefern.

3.1.2 Imitier- und Austauschbarkeit von Dienstleistungen

Dienstleistungen sind der Nachahmung durch die Konkurrenz ausgesetzt (vgl. u. a. Chernatony/Dall'Olmo Riley 1999, S. 182; Schleusener 2002, S. 268; Stauss 2001, S. 557; Tomczak/Brockdorff 2000, S. 490). Erfolgreiche Dienstleistungsangebote werden häufig von Wettbewerbern und auf den Markt drängenden, deckungsbeitragsfähigen Neuanbietern kopiert und imitiert. Dies ist mit der

Immaterialität von Dienstleistungen und der daraus resultierenden Tatsache zu begründen, dass Dienstleistungen Handlungsabläufe darstellen, die je nach Umständen mehr oder weniger schnell erlernbar sind. Deshalb sind Imitationen von Dienstleistungen im Vergleich zum Sachgüterbereich ohne größere zeitliche und technische Aufwände zu realisieren. Die Imitationsgeschwindigkeit von Dienstleistungen ist also als sehr hoch anzusehen. Erleichterung erfährt die Nachahmbarkeit zudem durch die rechtliche Situation. So ist der Imitation von Dienstleistungen aus juristischer Sicht kaum Einhalt zu gebieten, da Dienstleistungen keinen oder nur begrenzten Schutz durch Patente genießen (vgl. Stauss 2001, S. 557).

In der Folge dieser Umstände ähneln sich die Angebote der Dienstleister in ihren Grundnutzen sehr stark und sind deshalb auch nur schwer von Kunden zu unterscheiden. Deshalb sind Dienstleistungen auch für Konsumenten problemlos austauschbar (vgl. Tomczak/Brockdorff 2000, S. 490). Dieser Sachverhalt ist im besonderen Maße bei Bank- und Versicherungsdienstleistern beobachtbar (vgl. Chernatony/McDonald 1998, S. 205; Cramer 1995, S. 7; Stauss 2001, S. 557). Als beispielsweise Mitte der neunziger Jahre Banken vereinzelt die Möglichkeit des Internet- und Telefonbanking einführten, wurden diese Angebotsleistungen sehr schnell von anderen Wettbewerbern imitiert.

Vor diesem Hintergrund wird der Markenpolitik auch in diesem Zusammenhang ein besonderer Stellenwert im Dienstleistungsbereich eingeräumt.

3.2 Funktionen der Dienstleistungsmarke

Dienstleistungsmarken erfüllen vielfältige Funktionen. Dabei unterscheiden sich die Funktionen für Dienstleistungen nicht grundlegend von denen für Sachgüter. Allerdings sind die Funktionen für Dienstleistungsmarken auf Grund der Besonderheiten von Dienstleistungen anders gewichtet. So sind es vor allem das wahrgenommene Kaufrisiko der Nachfrager sowie die Imitier- und Austauschbarkeit von Dienstleistungen, die den Funktionen im Dienstleistungsbereich eine besondere Gewichtung verleihen.

Die Funktionen der Marke im Dienstleistungsmanagement können dahin gehend unterschieden werden, dass sie aus Unternehmenssicht verschiedene Adressaten fokussieren. Diese sind Konsumenten, Dienstleistungsvermittler und die Wettbewerber. Gemäß diesen Gruppen soll im Folgenden eine eingehendere Betrachtung der Funktionen erfolgen.

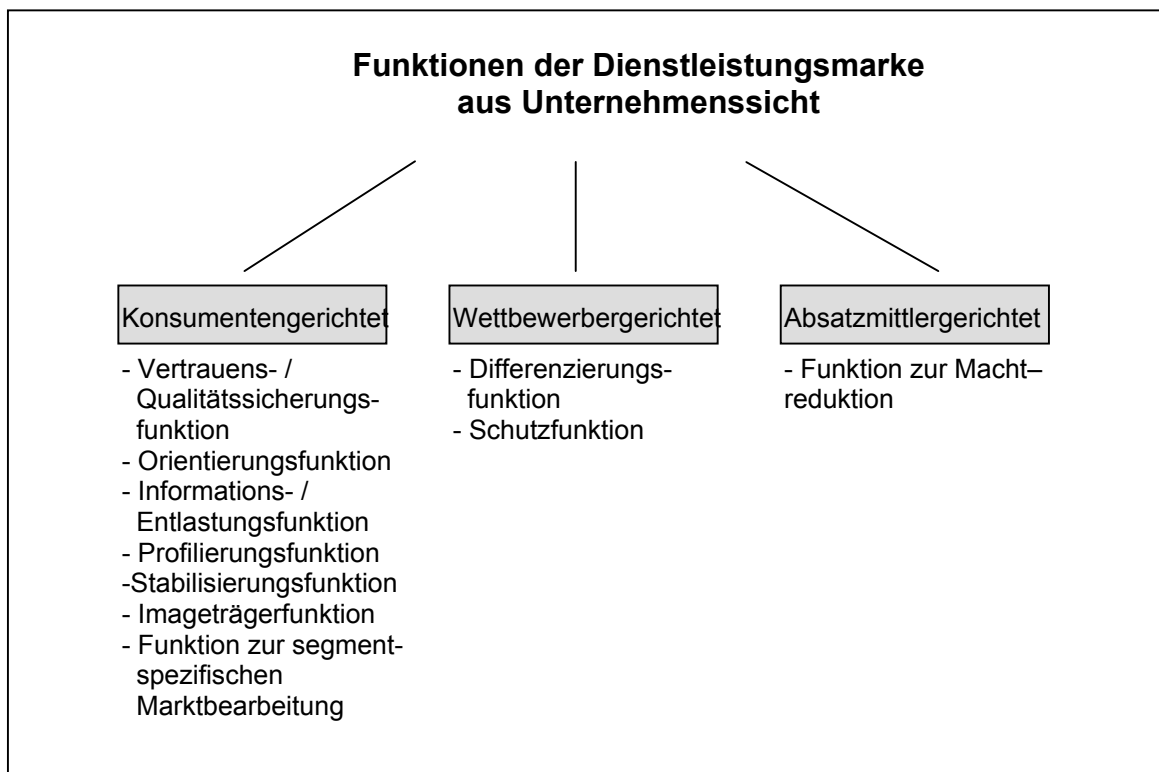


Abb. 2: Funktionen der Dienstleistungsmarke aus Unternehmenssicht

Quelle: Eigene Darstellung

3.2.1 Konsumentengerichtete Funktionen

3.2.1.1 Vertrauens- und Qualitätssicherungsfunktion

Im vorangegangenen Kapitel wurde das erhöhte Kaufrisiko der Nachfrager hervorgehoben. „Ein prioritäres Ziel jedes Dienstleistungsanbieters muss es daher sein, Mittel und Wege zu finden, um den potenziellen Kunden Sicherheit und Vertrauen in Anbieter und Leistung zu vermitteln“ (vgl. Tomczak/Brockdorff 2000, S. 491). Dieser Forderung kommt die Marke durch ihre **Vertrauensfunktion** nach.

Die Marke kann in diesem Zusammenhang als eine Ersatz- bzw. Surrogatinformation für die fehlende Beurteilungsmöglichkeit beim Kauf einer Dienstleistung angesehen werden (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 9; Schleusener 2002, S. 267; Schmidt/Hackner 1990, S. 62; Tomczak/Brockdorff 2000, S. 492). Die Marke stellt so aus Kundensicht ein Signal für eine bestimmte Leistungsqualität dar und wird für die indirekte Bewertung einer Leistung herangezogen. Auf diese Weise werden die Unsicherheiten, die sich durch die Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Dienstleistungen beim Nachfrager einstellen und damit das empfundene Kaufrisiko auslösen, reduziert. Eine Marke erbringt somit einen Nachweis von Sicherheit, die sich aus ihrer Qualitätsvermutung ergibt (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 10). Deshalb spricht man auch von einer **Qualitätssicherungsfunktion**, die eine Dienstleistungsmarke erfüllt. Auch die Unsicherheit bezüglich der Überlassung eines Verfügungsobjektes kann durch die Marke als Qualitätssignal verringert werden. Aus diesen Gründen kommt der Qualitätskonstanz in der Leistungserstellung und damit dem Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich eine besondere Bedeutung zu (vgl. Schleusener 2002, S. 267). Auf diese Thematik wird an exponierter Stelle noch zurück zu kommen sein.

Aus informationsökonomischer Sicht spiegelt diese vertrauensschaffende Funktion der Marke ein so genanntes Signalling wider (vgl. Bauer/Bayón 2001, S. 646). Unter Signalling versteht man in der Informationsökonomik ein Instrument zum Ausgleich von Informationsasymmetrien zwischen den Marktteilnehmern. Dazu übermittelt die besser informierte Marktseite zum Zweck der Unsicherheitsreduktion entsprechende Informationen an die uninformierte Marktseite (vgl. Bauer/Bayón 2001, S. 646). Übertragen auf die Markenpolitik für Dienstleister bedeutet dies, dass der Dienstleistungsanbieter durch seine Markenpolitik, wie oben beschrieben, Qualitätssignale an den Nachfrager sendet, die dieser als schlecht informierter Marktteilnehmer bezüglich der Leistungsqualität zur Beurteilung des Dienstleistungsangebotes und somit zum Ausgleich der bestehenden Informationsasymmetrie verwendet (vgl. Kaas 1990, S. 545; Schölling 2000, S. 54 und 112). Entsprechende Glaubwürdigkeit für die Einhaltung des Qualitätsversprechens wird dem Dienstleistungsanbieter von Seiten des Nachfragers dadurch entgegengebracht, dass der Dienstleistungsanbieter durch das Führen seiner Dienstleistungsmarke eine so genannte Selbstbindung eingeht. Man spricht deshalb von einer Selbstbindung, weil der Dienstleistungsanbieter in die Marke seine

Reputation einbringt und für die Markenführung entsprechende Investitionen aufwenden muss, die im Falle eines Brechens des Qualitätsversprechens beschädigt würde bzw. verloren gingen.

3.2.1.2 Weitere Funktionen

Bei den in diesem Abschnitt aus der Dienstleistungsperspektive beschriebenen Ausführungen handelt es sich um Funktionen der Markenpolitik, die im Dienstleistungsbereich nicht gesondert gelagert sind, sondern eher allgemeinen Aufgaben der Markenpolitik entsprechen.

Die Marke erfüllt aus verhaltenstheoretischer Sicht auch eine **Orientierungsfunktion** für den Kunden (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 9). So ermöglicht sie eine konkrete und schnelle Identifizierung einer Dienstleistung in einem kundenseitigen Auswahlprozess. Auf diese Weise ist die Marke im Stande, den Aufwand eines Kunden für die Suche nach einer bestimmten Leistung zu reduzieren, da sie zu einer erhöhten Markttransparenz beiträgt.

Zudem erfüllt die Dienstleistungsmarke eine **Informations- bzw. Entlastungsfunktion** für den Kunden (vgl. Chernatony/McDonald, S. 87ff; Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 280; Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 9). In diesem Zusammenhang wird die Marke vom Konsumenten als so genannte Schlüsselinformation (information chunk) zur Beurteilung der Leistung bei Wiederholungskäufen oder bei Erinnerung an eine Marke (zum Beispiel beim Vorliegen einer Werbeanzeige) benutzt. Dabei bündelt oder substituiert der Markenname gemachte Erfahrungen des Nachfragers mit einer Dienstleistung (beispielsweise die als freundlich erlebte Behandlung am Abfertigungsschalter der Lufthansa). Der Markenname dient also als Informationsquelle für eine erinnerte subjektive Beurteilung einer Leistung. Dadurch wird beispielsweise der Entscheidungsprozess des Konsumenten beim Wiederkauf erheblich vereinfacht und beschleunigt, da Such- und Informationsaufwände minimiert werden können.

Darüber hinaus erfüllt die Marke für den Anbieter auch eine **Profilierungsfunktion**, und zwar durch eine kundenseitige Präferenzbildung für eine bestimmte Marke (vgl. Bruhn 2001, S. 216; Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 12). Diese nachfragerseitigen

Präferenzen für eine Marke können sich auf Grund verschiedener Faktoren bilden. Beispielsweise bevorzugen Nachfrager eine Marke, um dadurch einem Prestigestreben innerhalb ihres sozialen Umfeldes nachzukommen (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 11). So bevorzugen einige Nachfrager exklusive Dienstleistungsmarken, um einem sozialen Ansehen und Status zu entsprechen (z. B. durch die Bevorzugung des Hotels „Vier-Jahreszeiten“ anstelle des Ibis-Hotels). Ferner erfüllen Marken auf ähnliche Weise eine Identifikationsfunktion und führen somit zu einer Präferenz beim Kunden (vgl. Underwood/Bond/Baer 2001, S. 4; Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 11). Durch den Konsum bestimmter Dienstleistungen kann die Marke dazu beitragen, das Selbst des Nachfragers zu definieren. Dazu werden die Werte und Eigenschaften der Marke vom Nachfrager übernommen, wodurch er wiederum sein Eigenbild definiert und eine soziale Gruppenzugehörigkeit zum Ausdruck bringt.

Aus diesen nachfragerseitigen Präferenzen für eine Marke erreicht der Anbieter eine gewisse Kundenbindung und kann zugleich einen Spielraum für seine Preispolitik durchsetzen (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 12), weshalb die Marke wiederum eine **Stabilisierungsfunktion** zur langfristigen Sicherung des Absatzes erfüllt (vgl. Bruhn 2001, S. 216).

Des Weiteren sollen Marken ein positives Firmenimage an die Nachfrager herantragen (vgl. Bruhn 2001, S. 216; Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 12). Auf Grund ihres Bekanntheitsgrades fungiert die Marke als Träger, um ein Image zu kommunizieren. Auf diese Weise leistet die Marke in ihrer **Imageträgerfunktion** auch einen Beitrag zur Corporate Identity des Unternehmens (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 12).

Durch die Markenpolitik eines Dienstleistungsunternehmens kann auch eine **segmentspezifische Marktbearbeitung** erfolgen (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 12; Schölling 2000, S. 65). Eine Segmentierung des Marktes erfolgt dann beispielsweise nach den Kriterien Preis, Qualität oder Region. Auf diese Weise können die spezifischen Bedürfnisse der Kunden in den einzelnen Segmenten optimal berücksichtigt werden. Zum Beispiel bedienen sich Fluggesellschaften dieser Möglichkeit und bieten ihre Flugleistungen unter verschiedenen Marken an. So bedient beispielsweise die Lufthansa unter der eigenen Marke Germanwings den

Niedrigpreis-Sektor. In dieser Hinsicht wird auch das Führen von so genannten Luxusmarken begründet. Zum Beispiel führt die Steigenberger Hotelkette das Hotel Frankfurter Hof sowie das Hotel Europäischer Hof als eigene Luxusmarken (vgl. Mei-Pochtler 1998a, S. 72).

3.2.2 Wettbewerbsgerichtete Funktionen

In Kapitel 3.1.2 wurde die Problematik der Austauschbarkeit von Dienstleistungen diskutiert. Aus dieser Problematik heraus ergibt sich für Dienstleister im besonderen Maße die Notwendigkeit der Differenzierung ihrer Angebotsleistungen gegenüber den Wettbewerbern. Aus diesem Grund kommt der **Differenzierungsfunktion** der Marke im Dienstleistungsbereich besondere Bedeutung zu. Eine Differenzierung von Leistungsangeboten, die sich in ihrem Grundnutzen ähneln, kann in der Regel durch die Kommunikation eines ideellen Zusatznutzens erfolgen (vgl. u. a. Berry 2000, S. 131; McDonald/Chernatony/Harris 2001, S. 335 ff.; Mei-Pochtler 1998b, S. 667 ff.; Tomczak/Brockdorff 2000, S. 493). Diese Aufgabe obliegt der Dienstleistungsmarke. „Sie bietet in Form der Markierung den Anker, an dem bestimmte Assoziationen, Botschaften und Werte – die den über den Grundnutzen hinausgehenden emotionalen Zusatznutzen kommunizieren – festgemacht und dargestellt werden können“ (vgl. Tomczak/Brockdorff 2000, S. 493). Dieser Zusatznutzen äußert sich in einer eigenen Persönlichkeit der Marke, die von Seiten des Unternehmens geformt wird. Auf diese Weise werden die Angebotsleistungen der Dienstleistungsanbieter unterscheidbar. Der Konsument kann nun seine Präferenz für eine bestimmte Marke auf Grund der Markenpersönlichkeit bilden. Je nach Stärke der kundenseitigen Verbundenheit kann die Dienstleistung in dieser Hinsicht sogar monopolisiert werden.

Zudem wird vor dem Hintergrund der Imitierbarkeit von Dienstleistungen und Markenkonzepten der **Schutzfunktion** der Marke hohe Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. Schleusener 2002, S. 269; Tomczak/Brockdorff 2000, S. 493). Durch eine über Jahre hinweg aufgebaute Markenpersönlichkeit, die sich in den Köpfen der Konsumenten als etabliertes Markenimage festgesetzt hat, unterliegt einerseits die Marke selbst einem gewissen natürlichen Schutz. Neben den damit verbundenen hohen Investitionen macht nämlich auch die benötigte langfristige Zeitspanne eine Imitation der Marke und ihres Gesamtkonzeptes durch Konkurrenten auf kurze Sicht

unwahrscheinlich (vgl. Tomczak/Brockdorff 2000, S. 493). Aber auch den Markteintritt deckungsbeitragsfähiger Neuanbieter und damit der Imitation des Dienstleistungsangebotes kann die Dienstleistungsmarke abwehren (vgl. Schleusener 2002, S. 269). Das Potenzial eines am Markt bestehenden Anbieters, das sich auf Grund einer starken Markenpersönlichkeit und der daraus resultierenden Markentreue seiner Kunden ergibt, schreckt dabei eventuell neue Anbieter mit gleichen Leistungskonzepten vor einem Markteintritt und den dafür aufzuwendenden Investitionen zurück. Auf diese Weise kann die Marke vor dem Hintergrund der beschränkten Patentierbarkeit von Dienstleistungen auch einen wirksamen Schutz vor Imitationen des Leistungsangebotes bieten.

3.2.3 Dienstleistungsvermittlergerichtete Funktionen

Die Marke kann aus Sicht eines Anbieters auch als **Instrument zur Machtreduktion der Absatzmittler** dienen (vgl. Bruhn 1994, S. 126; Schölling 2000, S. 45). Ebenso wie im Konsumgüterbereich können im Dienstleistungsbereich in bestimmten Fällen Absatzmittler eingesetzt werden. Beispielsweise werden im Bereich des Tourismus Reisedienstleistungen (bzw. so genannte Leistungsanrechte auf diese) über Reisebüros distribuiert (vgl. Schölling 2000, S. 45). In solchen Fällen soll eine starke Dienstleistungsmarke ein Gegengewicht zur Macht des Absatzmittlers, die sich durch eine mangelnde Einflussnahme eines Dienstleistungsunternehmens in der Verkaufssituation manifestiert, schaffen. Eine starke Marke beweist sich in dieser Situation durch eine kundenseitige Präferenz für diese Marke.

3.3 Die rechtliche Schutzfähigkeit der Dienstleistungsmarke

Im Rahmen dieses Kapitels wurde auf die für die Dienstleistungsmarke so wichtige Funktion der Differenzierung eingegangen (vgl. Kapitel 3.2.2). Wegen der Gefahr der Imitier- und Austauschbarkeit von Dienstleistungen kommt der Dienstleistungsmarke in diesem Kontext die Aufgabe zu, das Angebot des Dienstleistungsunternehmens zu individualisieren. Vor diesem Hintergrund müssen aber auch die Marke als Zeichen (Markenelemente) sowie das ideelle Gesamtkonzept der Marke selbst vor

Nachahmungen geschützt werden. Auch ein erfolgreiches Markenkonzept sowie deren Elemente unterliegen nämlich grundsätzlich der Gefahr, kopiert zu werden. Einen gewissen natürlichen Schutz genießen Markenkonzept und -elemente durch die markenpolitischen Aufwendungen für ihre Etablierung (vgl. Kapitel 3.2.2: Schutzfunktion der Marke). Die hohen Investitionskosten und die lange Zeitspanne für die Etablierung schrecken potenzielle Nachahmer vor einer Kopierung zurück.

Der Schutz der Markenelemente und des Markenkonzeptes kann aber auch auf eine rechtliche Grundlage gestellt werden. Auf nationaler Ebene greifen hierfür vor allem das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) sowie das Markengesetz (MarkenG) (vgl. Schröder 2001, S. 311). So ist die Kopierung des Markenkonzeptes weitgehend durch die Bestimmungen zur vergleichenden Werbung im UWG geschützt (§ 2). Beispielsweise wird Unternehmen darin untersagt, mittels Markenkonzepten und -elementen von Dritten Werbung für eigene Leistungen zu machen (§ 2 Abs. 3 und 4).

Das Markengesetz regelt dagegen alleine den Schutz von Markenelementen. Zu den Markenelementen zählen beispielsweise Markennamen, -logos, -jingles oder -slogan. Im Markengesetz werden die Markenelemente und deren denkbaren Ausgestaltungsparameter als schutzwürdig eingestuft. Dazu gehören explizit auch geschäftliche Bezeichnungen und geographische Herkunftsangaben (vgl. Sattler 2001, S. 44 ff.; Wiedmann 1997, S. 1), einzelne Buchstaben und Zahlen oder Farben und Farbkombinationen (vgl. Sattler 2001, S. 44 ff.; Schröder 2001, S. 313). Ferner schützt das Markengesetz unter der Voraussetzung der Unterscheidungskraft auch Slogan (zum Beispiel „Hoffentlich Allianz versichert“). Die nachfolgende Abbildung 3 zeigt beispielhaft einige Schutzobjekte der Deutschen Telekom.


Schutzobjekte	Beispiele der Deutschen Telekom
Hörzeichen (Jingle)	Jingle zur musikalischen Untermalung des Markenlogos in Werbespots
Farben	Magenta
Farbkombination	weiß, grau/magenta
Buchstaben	T
Wortzeichen (Markennamen)	Deutsche Telekom
Bildzeichen (Logos)	

Abb. 3: *Beispielhafte Schutzobjekte der Deutschen Telekom gemäß Markengesetz*

Quelle: Eigene Darstellung

Um Markenelemente und deren Ausgestaltungsparameter schützen zu lassen, sind diese beim Deutschen Patent- und Markenamt anzumelden. Nach einer entsprechenden Prüfung werden die Schutzobjekte in das Markenregister eingetragen. Einmal in das Register aufgenommen, ist das entsprechende Schutzobjekt geschützt, was dem Inhaber die ausschließliche Nutzung dieser Objekte gewährt. Die Dauer des Schutzes beträgt dabei zehn Jahre, kann aber auf weitere zehn Jahre verlängert werden.

Auf diesen hier vorgestellten rechtlichen Wegen lässt sich die Marke von Dienstleistungsunternehmen vor der Gefahr einer Nachahmung schützen. Von einer rechtlichen Schutzfähigkeit ausgenommen sind dabei allerdings diejenigen Dienstleister, die gemeinhin als Freiberufler bezeichnet werden. Dazu zählen beispielsweise selbständige und niedergelassene Architekten, Ärzte, Rechtsanwälte oder Steuerberater. „Als Hindernis erweisen sich hier standesrechtliche Vorschriften, die großenteils in der Markierung von Dienstleistungen einen Verstoß gegen das Verbot berufswidriger Werbung sehen“ (vgl. Stauss 2001, S. 561 f.).

4. Das identitätsorientierte Verständnis der Markenführung im Dienstleistungsbereich

4.1 Der identitätsorientierter Ansatz der Markenführung

Das Verständnis der Marke hat sich seit Anfang des 20. Jahrhunderts intensiv weiterentwickelt. Seit dieser Zeit haben sich sowohl unterschiedliche Markenbegriffe (vgl. Kapitel 2.2) aber auch verschiedene Ansätze der Markenführung durchgesetzt. Dies ist vor allem den im Zeitablauf geänderten Marktverhältnissen zuzuschreiben (vgl. Meffert/Burmann 1996; S. 3).

Bis Mitte der 60er Jahre wurde die Markenführung auf Grund der vorherrschenden Marktsituation eines auf Konsumgüter fokussierenden Verkäufermarktes lediglich auf Markentechniken wie Namensfindung, Verpackungsgestaltung und den Einsatz klassischer Werbung beschränkt (vgl. Meffert/Burmann 1996; S. 7). Auf Grund der Konsumgüterkonzentration wurde in dieser Zeit der Begriff des Markenartikels geprägt und Markendefinitionen wurden auf der Grundlage von Merkmalen bestimmt (vgl. Kapitel 2.2: merkmalsorientierter Definitionsansatz). Dieser **instrumentelle Ansatz** der Markenführung wurde Mitte der 60er Jahre durch den **funktionsorientierten Ansatz** überholt. Die Markenführung wurde in dem nun dominierenden Käufermarkt verstärkt in den Mittelpunkt des Vertriebes gerückt. Aufgabenschwerpunkte wie Marktforschung, Produktentwicklung sowie Preis- und Distributionsmanagement wurden der Markenführung beigemessen (vgl. Meffert/Burmann 1996; S. 8), und die Marke wurde durch absatzorientierte Definitionsansätze zu erklären versucht. Ab Mitte der 70er Jahre rückte vorwiegend auf Grund gesättigter Märkte ein **verhaltens- bzw. imageorientiertes Verständnis** der Markenführung in den Vordergrund. Die Markenführung wurde gemäß der Wirkung des Markenartikels beim Konsumenten ausgerichtet (vgl. Kapitel 2.2). Zunehmend fanden in dieser Zeit auch Dienstleistungen ihre Daseinsberechtigung in der wissenschaftlichen Markenliteratur, und erfolgs- sowie wirkungsbezogene Definitionsansätze der Marke etablierten sich.

Das Verständnis der Markenführung erfuhr zu Anfang der 90er Jahre erneut einer Anpassung, als eine zunehmende Angleichung der Produktangebote zu verzeichnen

war (vgl. Meffert 1994, S. 478 f.; Kapferer 1992, S. 39 f.; Meffert/Burmann 1996; S. 11). Diese Angleichung ist bis heute sowohl auf qualitativer als auch technisch-objektiver Basis beobachtbar und gleichwohl für Dienstleistungen zu konstatieren (vgl. Kapitel 3.1.2) (vgl. Meffert/Burmann 1996; S. 12). Zugleich ist in dieser Zeit eine erhöhte Markttransparenz auf Seiten der Nachfrager durch rasant zunehmende Informations- und Kommunikationstechnologien (zum Beispiel Internet) festzustellen, wodurch Preis- und Leistungsvergleiche von Sach- und Dienstleistungen problemloser werden (vgl. Meffert/Burmann 1996; S. 12). An dieser Stelle könnten noch eine Reihe weiterer Wirkungszusammenhänge und Gründe für die erfolgte Veränderung der Marktverhältnisse aufgeführt werden (für eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Entwicklung der Markenführungsansätze vgl. Meffert/Burmann 1996, S. 3 ff.). Allerdings soll hier zu Gunsten einer Prägnanz auf eine tiefgreifendere Betrachtung verzichtet werden.

Vor dem Hintergrund der aus Kundensicht austauschbaren Produkte und Leistungen ist die Entwicklung hin zu einer **identitätsorientierten Markenführung** entstanden. In diesem Ansatz der Markenführung wird der Marke eine eigene Identität abverlangt und damit weitgehend auf sozialpsychologische Aspekte zurückgegriffen (vgl. Meffert/Burmann 1996; S. 13). Ein Markterfolg wird der Markenführung gemäß diesem Ansatz durch eine ausgeprägte Markenidentität beschert, die das Vertrauen der Konsumenten entwickelt und festigt. Eine starke Vertrauensbasis beeinflusst wiederum eine vor dem Hintergrund der Austauschbarkeit von Dienstleistungen langfristige und notwendige Kundenbindung (vgl. Dall`Olmo Riley/Chernatony 2000, S. 140; Meffert 1994, S. 480; Meffert/Burmann 1996; S. 13). Im Rahmen dieses identitätsorientierten Ansatzes wird nun eher einer kundenseitigen Identifikationsmöglichkeit mit dieser Markenidentität als einem bloßen Markenimage, wie es beim verhaltens- bzw. imageorientierten Ansatz der Markenführung im Vordergrund stand, ein wirksameres Beeinflussungspotenzial für die Markentreue zugesprochen (vgl. Meffert 1994, S. 480).

Im Rahmen der verhaltens- bzw. imageorientierten Markenführung wurden lediglich einzelne Produkt- bzw. Leistungseigenschaften fokussiert. Der identitätsorientierte Ansatz dagegen begreift die Marke als ganzheitliches Konzept (vgl. Meffert 1994, S. 480; Meffert/Burmann 1996; S. 14), denn in der Markenidentität sollen sich neben Produkt- und Leistungsmerkmalen auch Inhalte, Ideen, Eigenschaften und Visionen

einer Marke widerspiegeln (vgl. Dall`Olmo Riley/Chernatony 2000, S. 141; King 1991, S. 43 ff.; Meffert 1994, S. 480), die eine Identifikation der Kunden mit der Marke auslösen sollen. „Dementsprechend kann die Markenidentität definiert werden als in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke, die diese von anderen Marken dauerhaft unterscheidet“ (vgl. Meffert/Burmann 1996; S. 31),

Die im Mittelpunkt des identitätsorientierten Ansatzes der Markenführung stehenden Aspekte Vertrauen und Austauschbarkeit von Angebotsleistungen legen nahe, dass das identitätsorientierte Markenverständnis in der Führung von Dienstleistungsmarken geradezu eine prädestinierte Stellung einnimmt. Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, stellen die Schaffung von Vertrauen sowie die Differenzierung des Leistungsangebotes gegenüber der Konkurrenz gerade für Dienstleistungsmarken schwerpunktmäßig wichtige Herausforderungen dar (vgl. Kapitel 3.2). Durch eine starke Identität gelingt es der Dienstleistungsmarke, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Aus diesem Grund soll das Konzept der identitätsorientierten Markenführung zum zentralen Schwerpunkt dieser Arbeit werden. Im Rahmen der nachfolgenden Unterkapitel soll daher zunächst untersucht und aufgezeigt werden, wie sich die Dienstleistungsmarke in dieses Konzept einfügen lässt.

4.2 Zum Verständnis der Identität

Der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung bedient sich der Sozialwissenschaften. Als Grundlage für die Markenidentität kann dabei auf die Bemühungen der Identitätsforschung zurückgegriffen werden (vgl. Meffert/Burmann 1996; S. 23; Schleusener 2002, S. 270). Demnach können Individuen, Gruppen und sogar Objekten Identitäten zugesprochen werden.

Individuen haben eine so genannte Ich-Identität oder auch Persönliche-Identität, was bedeutet, dass Individuen ein individuelles Konzept, also ein Bild von sich selbst haben (vgl. Epstein 1979, S. 15 ff.; Fischer/Wiswede 2002, S. 351 ff.; Frey/Haußer 1987, S. 3 ff.). Entsprechend haben bestimmte Gruppen wie zum Beispiel Vereine,

Kulturen oder eben Organisationen und Unternehmen eine so genannte Gruppenidentität, also ein Bild, das die einzelnen Gruppenmitglieder von der Gruppe als Ganzes haben. Daneben haben die einzelnen Mitglieder natürlich auch ihre jeweilige Ich-Identität, die allerdings um die Gruppenidentität erweitert ist. Die Gruppenidentität wird also zu einem Bestandteil der Ich-Identität. Das Selbstbild von Individuen bzw. Gruppen, das durch Außenstehende wahrgenommen und das durch diese als ein Bündel von Merkmalen aufgefasst werden kann, bezeichnet man aus der Sicht der Außenstehenden als Soziale Identität bzw. Gruppenidentität von Nicht-Mitgliedern (vgl. Frey/Haußer 1987, S. 3 ff.). Man spricht jeweils auch von einem Image.

Auch Objekten können aus der Sicht von Außenstehenden Identitäten zugeschrieben werden bzw. auch Objekte können über ein gewisses Selbstverständnis verfügen. Dies gilt auch für Marken. Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive können mangels subjektivem Empfinden Objekte aber streng genommen keine Identität aufweisen (vgl. Meffert/Burmann 1996, S. 28; Schleusener 2002, S. 270). Deshalb erfolgt einerseits die Interpretation der Objektidentität durch Außenstehende stets in enger Verbindung zu einer subjektgebundenen Identität. Dabei erfolgt die Identitätszuschreibung der Marke durch einen Transfer von der in enger Verbindung mit der Markenidentität stehenden subjektgebundenen Identität. Die Zuschreibung der objektgebundenen Markenidentität erfolgt also auf mittelbarem Weg.

Das Selbstverständnis einer Marke wird auf der anderen Seite von Angehörigen eines Unternehmens gesehen, die mit der Existenz einer Markenidentität ein Interesse verfolgen. Dementsprechend wird das Selbstverständnis der Marke von diesen Individuen zielgerichtet aufgebaut, ausgestaltet und gepflegt. Analog zu den subjektgebundenen Identitäten spricht man deshalb speziell bei der Markenidentität bezüglich der Wahrnehmungsperspektive vom Selbstbild der Markenidentität oder auch vom Selbstkonzept aus Sicht der internen Anspruchsgruppen (zum Beispiel Eigentümer, Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens) und vom Fremdbild der Markenidentität oder vom Markenimage aus Sicht der externen Anspruchsgruppen (zum Beispiel Kunden und Öffentlichkeit) (vgl. Meffert/Burmann 1996, S. 28; Schleusener 2002, S. 273).

Für die Existenz einer Identität werden vier konstitutive Merkmale vorausgesetzt (vgl. Meffert/Burmann 1996; S. 34f). Die **Wechselseitigkeit** besagt, dass Identitäten nur in der Wechselwirkung zweier Individuen bzw. zwischen einem Individuum und einem Objekt entstehen können. Zudem wird für eine Identität eine gewisse **Kontinuität** seiner essentiellen, die Identität ausmachenden und beschreibenden Merkmale vorausgesetzt. Durch die **Konsistenz** einer Identität wird die Vermeidung von Widersprüchen in den Merkmalen einer Identität ausgedrückt. „Das vierte Identitätsmerkmal, die **Individualität**, beschreibt die Einmaligkeit eines Identitätsobjektes“ (vgl. Meffert/Burmann 1996; S. 31).

4.3 Das Verhalten der Dienstleistungsmitarbeiter und der Kunden als bedeutende Identitätsmerkmale von Dienstleistungsmarken

Als Voraussetzung für das Entstehen einer Identität ist die Wechselseitigkeit genannt worden. Für das Selbstbild einer Marke heißt dies, dass dieses durch eine Offenbarung beim Kunden zu einer Markenidentität reift. Dabei wird der Marke auf Grund bestimmter Merkmale (Identitätskomponenten) kundenseitig eine Identität zugeschrieben. Zwei charakteristische Identitätskomponenten der Dienstleistungsmarke stellen dabei das Verhalten der Dienstleistungsmitarbeiter sowie der Dienstleistungskunden dar. Auf beide Identitätskomponenten soll auf Grund ihrer Besonderheit im Dienstleistungsbereich nachfolgend dezidierter eingegangen werden.

4.3.1 Das Verhalten der Dienstleistungsmitarbeiter

Aus der Immaterialität von Dienstleistungen ergibt sich ein notwendiger Direktkontakt von Dienstleistungsanbieter und -nachfrager. Damit ist für den Dienstleistungsnachfrager das Handeln und Verhalten der Dienstleistungsmitarbeiter direkt erfahrbar. Dieser wahrnehmbare Auftritt der Mitarbeiter stellt nun eine Identitätskomponente der Dienstleistungsmarke dar, durch die die Markenidentität beschrieben wird und die dem Kunden eine Informationsbasis für seine Imagebildung bietet (vgl. Schleusener 2002, S. 275 f.). Die Identität der Dienstleistungsmarke

manifestiert sich hier also im kundenseitig wahrgenommenen Auftreten und Handeln des Dienstleistungspersonals.

Für eine genauere Erläuterung der Identitätszuschreibung für eine Dienstleistungsmarke durch diese Identitätskomponente, muss man sich bewusst machen, dass der Kunde in der direkten Interaktion unmittelbar zweierlei subjektgebundene Identitäten erfährt. Dies ist einerseits die Gruppenidentität, die den Mitarbeitern des Dienstleistungsunternehmens aus sozialwissenschaftlicher Sicht als Gruppe zugesprochen werden kann (vgl. Fischer/Wiswede 2002, S. 351 ff.; Gebert/Rosenstiel 2002, S. 127 ff.). Die Gruppenidentität spiegelt sich in geteilten Überzeugungen sowie Unternehmenswerten, -normen und -zielen im Sinne der gemeinsam gelebten Unternehmenskultur wider und kann in diesem Zusammenhang auch als Unternehmensidentität bezeichnet werden (vgl. Schleusener 2002, S. 276). Der Kunde nimmt diese Unternehmensidentität durch die kulturadäquaten Verhaltensweisen der Mitarbeiter wahr.

Andererseits erfährt der Kunde gleichzeitig die Ich-Identität der einzelnen Mitarbeiter. Diese Mitarbeiteridentitäten manifestieren sich wiederum in persönlichen Verhaltensregeln der einzelnen Mitarbeiter. Zusammengenommen kommen Unternehmens- und Mitarbeiteridentitäten also im Auftreten und Handeln der Mitarbeiter zum Ausdruck. Daraus folgt, dass das Verhalten der Mitarbeiter eine gemeinsame Identitätskomponente der Unternehmens- und Mitarbeiteridentität aber auch der Markenidentitäten darstellt. Aus diesem Grund weisen diese drei Identitäten auch eine gemeinsame Schnittmenge auf.

Allerdings kann in dieser Hinsicht nicht von einer kompletten Kongruenz der verschiedenen Identitäten gesprochen werden. Dies würde nämlich aus Sicht der Sozialwissenschaft prinzipiell nicht möglich sein, da es dem Identitätsmerkmal der Individualität widersprechen würde. Die einzelnen personenbezogenen Mitarbeiteridentitäten sind schon aus biologischen Gründen von jeweils einzigartigen Selbstbildern gekennzeichnet. Und so weisen Unternehmens-, Mitarbeiter- und Markenidentität außer der gemeinsamen Identitätskomponente „Verhalten der Mitarbeiter“ natürlich auch jeweils eigene Identitätsmerkmale auf, die nur die jeweilige Identität beschreiben (zum Beispiel das Aussehen eines bestimmten Mitarbeiters). Aus unternehmerischer Interessenssicht sollte das Verhalten der

Mitarbeiter als Schnittmenge der drei Identitäten in wesentlichen Punkten markenadäquat sein, da ansonsten die Mitarbeiter das Selbstbild der Dienstleistungsmarke kaum glaubwürdig vermitteln würden.

Wie schon in Kapitel 4.2 dargelegt, kann die objektgebundene Markenidentität nur mittels ihrer nahestehender Subjektidentitäten interpretiert werden (vgl. Kapitel 4.1). Die Identitätszuschreibung der Dienstleistungsmarke durch den Kunden gelingt folglich durch einen Transfer der subjektgebundenen Mitarbeiter- und Unternehmensidentität in die objektgebundene Markenidentität. Die objektgebundene Markenidentität ist deshalb stets in enger Verbindung zur subjektgebundenen Unternehmens- und Mitarbeiteridentität zu sehen. Die subjektgebundene Mitarbeiter- und Unternehmensidentität wird also durch den Kunden neben ihrer selbst auch als objektgebundene Markenidentität wahrgenommen. Somit werden Mitarbeiter- und Unternehmensidentität zum Bestandteil der Markenidentität.

4.3.2 Verhalten des Dienstleistungskunden

Eine dienstleistungsrelevante Komponente der Markenidentität stellt zudem das Verhalten der Dienstleistungskunden dar (vgl. Fischer 1979, S. 63 ff., Nerdinger 1994, S. 243 ff.). Dies rührt daher, dass bei einigen Dienstleistungen der Kunde selbst in den Prozess der Leistungserstellung als externer Faktor integriert wird. In dieser Situation wird die persönliche Identität eines Kunden für die Dauer der Leistungserstellung von Außenstehenden identifizierbar. Diese Kundenidentität manifestiert sich im Auftreten und Verhalten des Kunden. Denkbar ist auch, dass die Identität dieses Kunden den Außenstehenden schon vorher bekannt war (zum Beispiel im Fall eines Prominenten). Auch in diesem Fall manifestiert sich die Identität dieser Person in ihrem Auftreten und Handeln, allerdings erfolgte die Identitätszuschreibung schon vor dem Zeitpunkt des Leistungserstellungsprozesses in anderen Situationen (beispielsweise durch einen Fernsehauftritt eines Prominenten). Somit kann die durch die Außenstehenden wahrgenommene Identität dieses Kunden in die Markenidentität transferiert und zum Bestandteil der Markenidentität werden. Auch hier kann wieder eine gemeinsamen Schnittmenge von Kunden- und Markenidentität auf Grund der gemeinsamen Identitätskomponente

„Verhalten des Dienstleistungskunden“ festgestellt werden. Im Interesse des Dienstleistungsanbieters sollte das Verhalten der Kunden während des Dienstleistungserstellungsprozesses deshalb möglichst markenadäquat sein, damit das Selbstverständnis der Dienstleistungsmarke keinen negativen Einflüssen der Identitätskomponente „Verhalten der Kunden“ erliegt.

In dieser Hinsicht liegt der Bereich der Identitätsbeeinflussung für die eigene Marke nicht mehr alleine in der Hand eines Dienstleistungsunternehmens. Dieser Sachverhalt kann sowohl positive als auch negative Konsequenzen bewirken. So kann das Unternehmen dieser Situation eine positive Bedeutung abgewinnen, wenn es Personen mit einem besonderen Image zu seinem Kundenstamm zählen kann. Beispielsweise übt die Markenidentität der Fluggesellschaft Air France diese besondere Wirkung auf andere Kunden aus, wenn sie prominente Fluggäste mit der Concorde befördert und dies deshalb zu einem Grund der Inanspruchnahme dieser Dienstleistung für andere Kunden wird. Aber auch der gegenteilige Effekt ist denkbar. So können beispielsweise Pauschalurlauber in einem Luxushotel das Markenimage dieses Hotels negativ beeinflussen.

Abschließend seien die Zusammenhänge der vorgestellten Identitäten in Abbildung 4 noch einmal dargestellt.

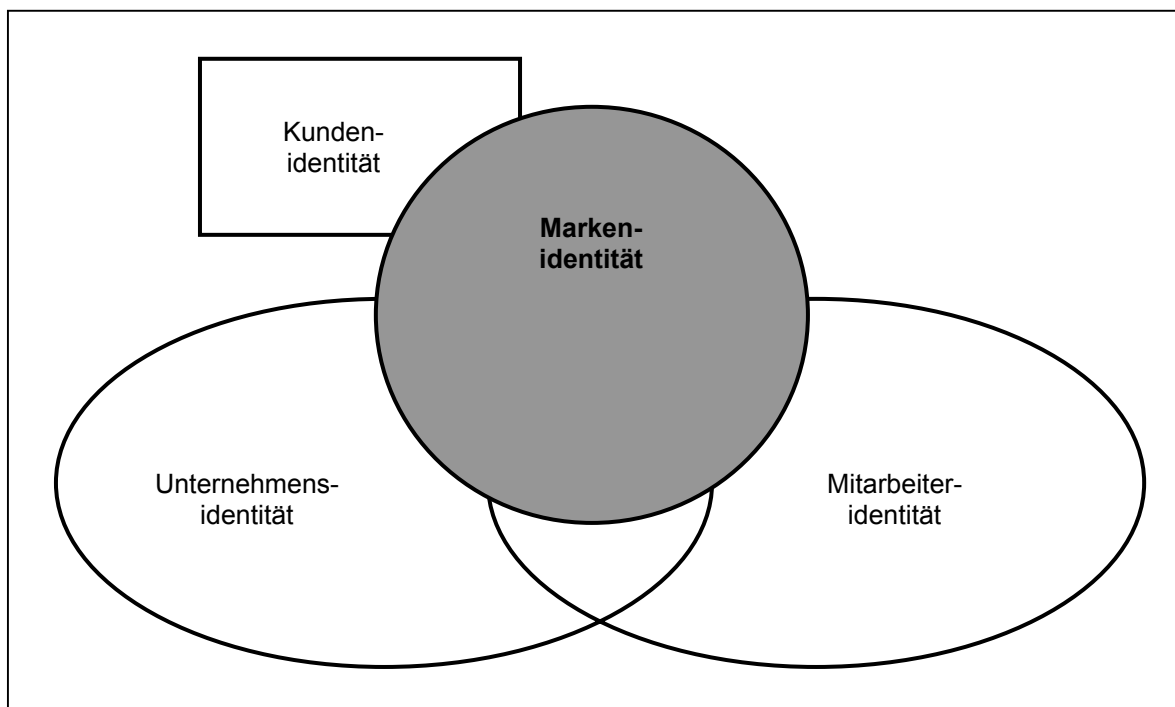


Abb. 4: Zusammenhänge der unterschiedlichen Identitäten

Quelle: In Anlehnung an Schleusener 2002, S. 272

4.3.3 Fazit

Der in den letzten beiden Abschnitten beschriebene Identitätstransfer von den subjektgebundenen Unternehmens- (bzw. Gruppen-) und Mitarbeiteridentität auf die objektgebundene Identität der Marke erfolgt wegen des Direktkontaktes von Dienstleistungsanbieter und Kunde und der damit direkt erfahrbaren Unternehmens- und Mitarbeiteridentität auf unmittelbare Weise. Auch die Kundenidentität ist wegen der Integration des Dienstleistungskunden in den Leistungserstellungsprozess direkt erfahrbar und somit erfolgt der Identitätstransfer auch hier unmittelbar. Bei anderen Identitätsmerkmalen als dem Verhalten der Mitarbeiter und der Kunden erfolgt der Transfer dagegen auf mittelbarem Weg. Dies kann an einem Beispiel aus dem Sachgüterbereich verdeutlicht werden. So stellt ein konkret greifbares Produkt ebenfalls ein Identitätsmerkmal bzw. eine Identitätskomponente der Marke dar. Allerdings können die der objektgebundenen Markenidentität nahestehenden subjektgebundenen Identitäten nicht wie oben direkt erfahren werden. Dies gelingt nur durch das Produkt, und zwar „(...) vor allem durch denotative Produktmerkmale, die in ihrer Ausgestaltung die Identität der erstellenden Gruppenmitglieder (also der Unternehmensmitarbeiter) widerspiegeln sowie durch konnotative Merkmale, die mit dem Sachgut assoziiert werden und wiederum durch die Identität von Subjekten beeinflusst sind“ (vgl. Schleusener 2002, S. 270).

Dies kann als ein weiterer Grund für eine besondere Verbindung des identitätsorientierten Ansatzes mit dem Dienstleistungsbereich angesehen werden. So lassen sich Dienstleistungskunden und Dienstleistungsmitarbeiter in ihrer Eigenschaft als Personen im Gegensatz zu Produkten als Objekte besser in das sozialwissenschaftlich geprägte Identitätskonstrukt der Marke einfädeln. Vor dem hier dargelegten Hintergrund kann den in diesem Kapitel beschriebenen Identitätskomponenten der Dienstleistungsmarke deshalb eine besondere Bedeutung für den Dienstleistungsbereich nachgesagt werden.

Die indirekte Identitätszuschreibung erfährt aber zum Teil auch die Dienstleistungsmarke. So werden im nachfolgenden Abschnitt Identitätskomponenten vorgestellt, die wie im Fall eines Produktes die Unternehmens- und Mitarbeiteridentität indirekt verkörpern.

4.4 Weitere Identitätskomponenten der Dienstleistungsmarke

Die im vorangegangenen Kapitel vorgestellten Identitätsmerkmale stellen nicht die einzigen Komponenten einer Dienstleistungsmarke dar. Ihnen wurde aber auf Grund ihrer Bedeutung im Dienstleistungsbereich ein eigenes Kapitel gewidmet. Der Dienstleistungsmarke kann noch auf Grund weiterer Eigenschaften bzw. Merkmale eine Identität zugesprochen werden. Im Folgenden sollen weitere denkbare Komponenten einer Markenidentität beschrieben werden.

Die **technisch Gestaltung der Dienstleistung** stellt eine wichtige Komponente der Markenidentität dar (vgl. in Anlehnung an Kapferer 1992, S. 69; Meffert/Burmann 2002a, S. 52). In diesem Kontext geht es um die Ausgestaltung des Leistungsprogramms eines Dienstleistungsunternehmens. Dafür stehen einem Dienstleistungsanbieter prinzipiell zwei Alternativen zur Wahl. Einerseits lässt sich das Leistungsprogramm weitgehend standardisieren. Ein Identitätsmerkmal der Marke wäre in diesem Fall ein stark standardisiertes Angebot an Leistungen, auf das sich der Dienstleistungskunde bezüglich seiner Verfügbarkeit verlassen kann. Diese Identitätskomponente ist beispielsweise bei Schnellrestaurants, wie McDonalds oder Burger King, zu beobachten. Sie sind durch immer gleichbleibende Angebote gekennzeichnet. Die prinzipiell andere Möglichkeit zur Ausgestaltung des Leistungsangebotes ist dagegen durch eine starke Individualisierung gekennzeichnet. Zum Gegenstand der Identität einer Dienstleistungsmarke wird dann eine bewusste Orientierung an einzelne Kundenwünsche, wie es beispielsweise bei Änderungsschneidereien der Fall ist.

Auch die **qualitative Gestaltung** der Dienstleistung stellt ein Identitätsmerkmal der Dienstleistungsmarke dar (vgl. Schleusener 2002, S. 279). So kommt eine qualitative Homogenität der Leistungsergebnisse letztlich der Identität der Dienstleistungsmarke zugute. Bezüglich dieser Qualitätskonstanz von Dienstleistungsergebnissen ergeben sich allerdings aus dienstleistungsspezifischen Besonderheiten einige Implikationen für das Management von Dienstleistungsunternehmen, auf die im späteren Verlauf der Arbeit verwiesen werden soll (vgl. Kapitel 5.2.1.2).

Eine wesentliche Komponente der Markenidentität stellt auch die **visuelle Gestaltung** der Angebotsleistung (Servicedesign) dar (vgl. Meffert/Burmann 2002a,

S. 53). Im Sachgüterbereich ist damit die Gestaltung von Produkt und Verpackung angesprochen. Das Design von Produkt und Verpackung stellt eine wesentliche Komponente der Markenidentität dar und ist gleichzeitig im Stande den Produktnutzen unmittelbar darzulegen. Dienstleistungen sind dagegen auf Grund ihrer Immaterialität selbst nicht darstellbar und können somit selbst auch keine Identitätskomponente darstellen. Dennoch gelingt es durch visuelle Gestaltungsmittel Dienstleistungen als solche ein Nutzenversprechen sowie einen Identitätsbeitrag abzuverlangen (vgl. Meyer/Blümelhuber 1998, S. 912 ff.; Stauss 2001, S. 565; Treis/Oppermann 1998, S. 798). Diese Bemühungen werden in der Literatur unter dem Stichwort Tangibilisierung diskutiert (vgl. Pepels 1995, S. 22). Dabei geht es darum, objektive und erfahrbare Merkmale aus dem unmittelbaren Umfeld einer Dienstleistung für eine Konkretisierung dieser Leistung heranzuziehen und entsprechend zu gestalten. Am Beispiel des Dienstleistungsangebotes der Deutschen Bahn kann dies verdeutlicht werden (vgl. Treis/Oppermann 1998, S. 798). Hier stellt zunächst der ICE-Zug in seinem stromlinienförmigen und modernen Außendesign ein Mittel der Visualisierung der eigentlichen Dienstleistung dar. Aber auch das Interieur des Zuges erfüllt diese Aufgabe. Ferner tragen die sensorische Wahrnehmung des Fahrgastes betreffende Ausgestaltungsmittel, wie Ansagen im Zug, akustische Signale beim Schließen der Türen oder sogar Düfte, dazu bei.

Zu sehr starken Identitätsquellen zählen **Markenelemente**. Markenelemente stellen Gestaltungsparameter für die Markierung dar und umfassen unter anderem Markenname, Logos und Symbole sowie Slogans und Jingles. Gerade im Dienstleistungsbereich spielen Markenelemente auf Grund der Immaterialität eine wichtige Rolle. Deshalb soll diesem Themenkomplex im späteren Verlauf der Arbeit ein eigenes Kapitel gewidmet werden.

Auch der **Preis** einer Dienstleistung kann die Identität der Dienstleistungsmarke prägen (vgl. Meffert/Burmann 2002a, S. 54). Dies geschieht durch das Preisniveau, das für eine Dienstleistung veranschlagt wird. So kann ein hoher Preis eine Exklusivität der Dienstleistungsmarke bei den Kunden suggerieren. Umgekehrt lässt ein niedriger Preis eine Popularisierung der Dienstleistungsmarke zu. Als Beispiele können hier Lufthansa und EasyJet angeführt werden.

Eine weitere Quelle der Identität stellt die **Präsentation der Dienstleistungsmarke am Point-of-Sale (PoS)** dar (vgl. Schleusener 2002, S. 280). Dieser Aspekt ist im Dienstleistungsbereich dann von Bedeutung, wenn sogenannte Anrechte auf eine Dienstleistung durch Absatzmittler verkauft werden. Der Ticketverkauf für Flüge einer Fluggesellschaft durch ein Reisebüro stellt eine solche Situation dar. Durch die Präsentation der Marke in der Verkaufsstelle des Absatzmittlers ist die Marke im Stande einen Beitrag zur Identitätsformung zu leisten. Gerade hierin ist aber auch ein besonderes Gefährdungspotenzial für die Markenidentität zu sehen. Da der Absatzmittler nicht im direkten Einflussbereich des Dienstleistungsunternehmens steht, ist es fraglich, ob dieser die Marke gemäß den Vorstellungen des Dienstleistungsunternehmens repräsentiert. Dazu tragen beispielsweise das Verhalten des Absatzmittlers und die physischen Merkmale am PoS (zum Beispiel Innenausstattung der Verkaufsräume etc.) bei. Zudem wird beispielsweise ein Reisebüro sich nicht alleine auf den Verkauf von Flugtickets nur einer Fluggesellschaft beschränken wollen, so dass eine optimale Präsentation der Marke durch den Absatzmittler ebenfalls in Frage gestellt werden kann. Liegt der PoS dagegen beim Dienstleistungsunternehmen selbst, drohen diese Gefahren nicht.

Der **Zeitpunkt des Markteintritts** eines Dienstleistungsanbieters kann für die Dienstleistungsmarke ebenfalls eine Komponente der Identität sein (vgl. Schleusener 2002, S. 282). Ist es einem Dienstleistungsunternehmen gelungen sich als Pionier eines bestimmten Dienstleistungsbereiches einen Namen zu machen, so kann ihm von Kundenseite eine gewisse Kompetenz nachgesagt werden, die sich wiederum positiv in der Identität der Marke niederschlägt. Angesichts der Imitationsproblematik von Dienstleistungen (vgl. Kapitel 3.1.2) stellt der Zeitpunkt des Markteintritts eine wichtige Komponente der Markenidentität dar.

Eng mit dem Zeitpunkt des Markteintritts hängt die **Markenhistorie** als Komponente der Markenidentität zusammen (vgl. Schleusener 2002, S. 281). Ähnlich wie beim Zeitpunkt des Markteintritts verfügt eine historisch gewachsene Marke durch die Kontinuität ihres Marktauftritts über eine gewisse Reputation, die wiederum als besonders vertrauensbildend auf den Kunden wirkt. Aus informationsökonomischer Sicht stellt die Reputation deshalb eine Selbstbindung im Hinblick auf das zukünftige Verhalten des Unternehmens dar (vgl. Kaas 1990, S. 545), was wiederum einen Orientierungsanker für die Kunden darstellt.

In großen Dienstleistungsunternehmen, wie beispielsweise der TUI-Group, die über ein mehrere Marken umfassendes Markenportfolio verfügen, trägt auch die **Unternehmens- bzw. Konzernzugehörigkeit** einzelner Marken zu einer Identität bei (vgl. Meffert/Burmann 2002a, S. 63 f.). Beispielsweise profitiert die Marke Comdirect Bank von ihrer Zugehörigkeit zur Commerzbank. Besonders in den Anfängen der Comdirect Bank, als das Unternehmen als eine der ersten Banken in den Geschäftsbereich des Direct- und Internetbanking einstieg, färbte das positive Image von der Muttermarke auf die Marke Comdirect ab, was wiederum einen vertrauensbildenden Effekt bewirkte.

Ähnlich verhält es sich bei der **Branchenzugehörigkeit**. Für den Fall eines Markentransfers kann die Branchenzugehörigkeit einer Stamm-Marke eine wichtige Komponente für die Identität der Transfer-Marke sein (vgl. Meffert/Burmann 2002a, S. 64; Schleusener 2002, S. 282). Die Transfer-Marke profitiert in diesem Fall von der Zugehörigkeit der Stamm-Marke zu einer bestimmten Branche. Beispielsweise ist die Markenidentität der Marke Marlboro Reisen von der Zugehörigkeit der Stamm-Marke zur Zigarettenindustrie geprägt.

Auch die **kulturellen Verankerungen** einer Marke können zu ihrer Identität beitragen. Bezüglich der kulturellen Verankerung lassen sich spezifische Normen und Werte einer Personengruppe oder einer Gesellschaft auf die Marke übertragen, wodurch wiederum die Marke ihre Identität bezieht (vgl. Kapferer 1992, S. 78; Meffert/Burmann 2002a, S. 55). „Beispielsweise fungieren die mit Deutschland assoziierten Werte Gründlichkeit, Zuverlässigkeit und korrekt-distanzierter Auftritt als Identitätsanker der Marken Lufthansa oder Allianz“ (vgl. Meffert/Burmann 2002a, S. 55). Auch die Markenidentitäten anderer Fluggesellschaften sind mit der Identität ihres Herkunftslandes verbunden (zum Beispiel Swissair oder Air France).

Ebenso können die **geographischen Wurzeln** einer Marke eine Quelle der Markenidentität sein (vgl. Meffert/Burmann 2002a, S. 54). Die geographische Herkunft ist dabei als Synonym für spezifische Kompetenzen anzusehen. So wird beispielsweise die Schweiz mit Bankdienstleistungen oder die Niederlande mit Speditionsdienstleistungen in Verbindung gebracht.

Eine weitere Komponente der Dienstleistungsmarke stellte die **Kommunikation der Marke** dar (vgl. Kapferer 1992, S. 79; Meffert/Burmann 2002a, S. 54). Dabei trägt der Stil der Kommunikation und nicht die umworbenen Merkmale und Vorteile der Dienstleistung zu einer Identitätsbildung bei. In dieser Hinsicht kommt der emotional aufgeladenen Kommunikation eine besondere Bedeutung zu. Dabei kommt es darauf an, dem Kunden bestimmte Erlebniswerte zu vermitteln, die in der Gefühlswelt dieser verankert sind (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 125; Weinberg/Diehl 2001a, S. 185ff; Weinberg/Diehl 2001b, S. 29f). Beispielsweise können verschiedene Kommunikationsinstrumente wie das Sponsoring, das Event-Marketing oder die Werbung diese Erlebniswerte transportieren. Auch die oben erwähnten Markenelemente (zum Beispiel Slogans oder Jingles) sind hierzu im Stande. Relevante Erlebniswerte stellen vor allem Gesundheit, Genuss, Sportlichkeit oder aktive Lebensweise dar. Beispielsweise reichert der Mobilfunkanbieter Vodafone seine Fernsehwerbung regelmäßig mit emotionalen Zusatzwerten wie Lebensqualität und -freude an (vgl. Rosier 2001, S. 19). Bei der Konzeption solcher Erlebniswerte müssen die Markenverantwortlichen auf eine leistungs- und markenadäquate Auswahl sowie auf eine Übereinstimmung mit den Modalitäten der Zielgruppe achten, da sonst an der Glaubwürdigkeit der Marke gezweifelt werden könnte. Auf diese Weise ist ein emotional aufgeladenes Kommunikationsprofil im Stande, einen entscheidenden Beitrag zur Identität einer Marke zu leisten. Diesem Aspekt wird gerade im Dienstleistungsbereich auf Grund der angesprochenen Differenzierungsschwierigkeiten eine besondere Rolle beigemessen. So wurde in der Literatur schon öfter auf die entsprechende Wirkung einer emotional angereicherten Kommunikation auf die Identitätszuschreibung einer Dienstleistungsmarke hingewiesen (vgl. u. a. Blankson/Kalafatis 1999, S. 113; Mattila 1999, S. 292ff; Mittal 1999, S. 98).

Ferner stellt eine **Markenanreicherung** eine Komponente der Markenidentität dar. Damit ist eine gewollte und beeinflusste Verbindung unternehmensexterner Elemente mit dem eigenen Markenauftritt gemeint. Mögliche Formen der Markenanreicherung sind in Abbildung 5 aufgeführt.

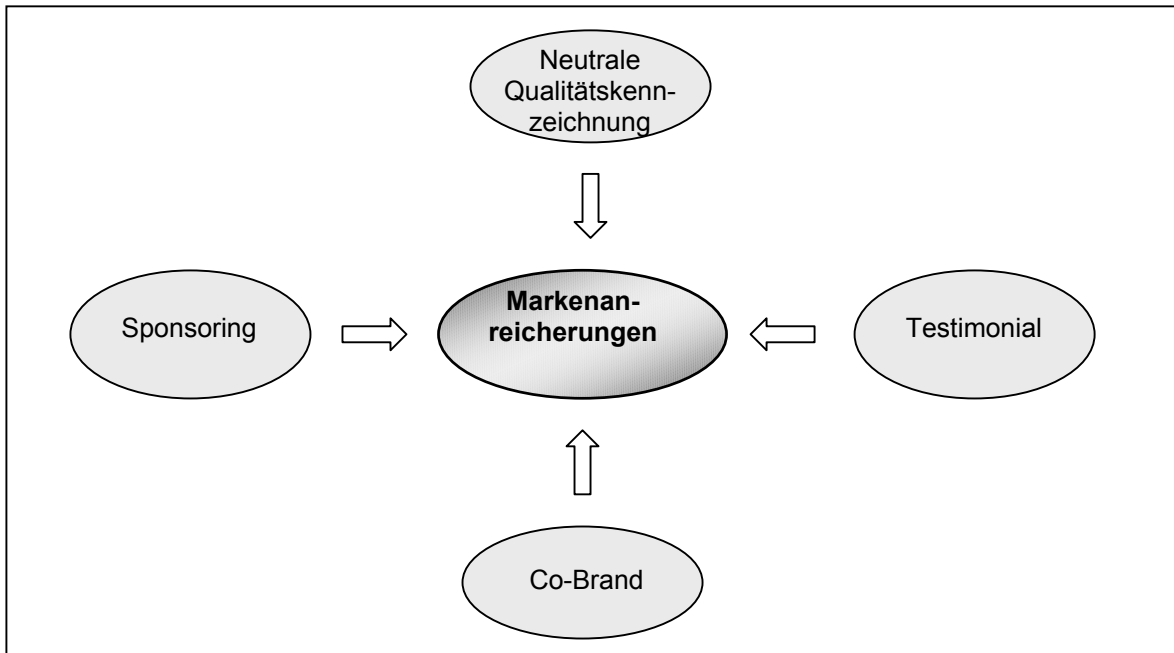


Abb. 5: Formen der Markenanreicherung

Quelle: Eigene Darstellung

Unter **neutralen Qualitätskennzeichnungen** sind Qualitätsbescheinigungen der angebotenen Dienstleistungen von neutralen Instanzen oder Einrichtungen gemeint (vgl. Bieberstein 2001, S. 242). Der Markenauftritt wird dann beispielsweise mit entsprechenden Gütesiegeln oder Abzeichen angereichert. Dieser Art der Markenanreicherung wird gerade für Dienstleistungen eine besondere Wirkung nachgesagt, da bei Leistungen, denen ein hohes kundenseitiges Kaufrisiko entgegen gebracht wird, tendenziell die Konsultation von neutralen Informationsquellen steigt. So kann die Qualität einer Dienstleistung beispielsweise durch die Stiftung Warentest oder anderer Verbände bestätigt werden. Beispielsweise verleiht der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) eine gewisse Anzahl an Sternen für eine entsprechende Qualitätseinstufung von Hotels. Auch die Deutsche Industrienorm „ISO 9004, Teil 2“, die speziell für Dienstleistungen entwickelt worden ist, stellt eine derartige Markenanreicherung dar. Ferner stellt die Kennzeichnung einer Mitgliedschaft in einer Gütegemeinschaft eine Markenanreicherung dar (zum Beispiel Ring Deutscher Makler, RDM; Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, BDU etc.).

Eine weitere Markenanreicherung kann in der Form eines **Testimonial** erfolgen (vgl. Baumgarth 2001, S. 169). Ein Testimonial stellt dabei eine prominente Person des öffentlichen Lebens dar, die im Rahmen des Markenauftritts in Erscheinung tritt und dabei für die Marke spricht. Dabei erfolgt wie im Rahmen der Identitätskomponente des Kundenverhaltens (vgl. Kapitel 4.2.2) eine Abfärbung bzw. ein Transfer der Identität des Testimonials auf die Identität der Marke, wodurch letztlich die Identität des Testimonials zu einem Bestandteil der Markenidentität wird. Deshalb ist auch hier das Markenverständnis des Testimonials im Sinne einer Glaubwürdigkeit als Voraussetzung für seinen Werbeeinsatz anzusehen. Beispielsweise fungierte Boris Becker für den Online-Anbieter AOL als Testimonial. Der Unterschied der Identitätsausnutzung eines Testimonial gegenüber der eines Kunden besteht darin, dass der Testimonial wohlüberlegt und geplant eingesetzt wird, während der Identitätstransfer einer Kundenidentität nicht im direkten Einflussbereich des Dienstleistungsunternehmens liegt.

Unter dem **Co-Branding** im Rahmen der Markenanreicherung wird der gemeinsame Markenauftritt mindestens zweier Marken, die jeweils über eine eigene Identität verfügen, verstanden (vgl. Meffert 2002, S. 151 f.). Mit dem Co-Branding wird vor allem das Ziel eines Image- und Vertrauenstransfers verfolgt. Beim Co-Branding ist eine gewisse Übereinstimmung der Markenidentitäten als Voraussetzung für eine Glaubwürdigkeit des gemeinsamen Markenauftritts anzusehen. Eine Sonderform des Co-Branding stellen so genannte Mega-Brands (auch: Meta-Brands) dar. Darunter ist im Rahmen des gemeinsamen Markenauftritts die Schaffung einer neuen, gemeinsamen Marke zu verstehen. Ein Beispiel für ein Mega-Brand stellt die Marke Star-Alliance dar, die unter der gemeinsamem Führung von mehreren Fluggesellschaften steht und vor dem Hintergrund des Image- und Vertrauenstransfers gegründet wurde (vgl. Kernstock 1998, S. 222 ff.).

Auch das **Sponsoring** kann zur Markenidentität beitragen. Beispielsweise sponsert die Deutsche Telekom den Radsport und unterhält unter dem Namen Team Telekom sogar einen kompletten Rennstall (vgl. Kindervater 2001, S. 231 f.). Das Unternehmen versteht es dabei, im Rahmen der Unternehmenskommunikation auf geschickte Weise die Radmannschaft mit dem Unternehmen in Verbindung zu setzen und die besetzten Imagedimensionen der Mannschaft, wie Teamgeist, Leistungswille und Erfolg, auf das Unternehmen zu übertragen. Dafür organisiert die

Telekom beispielsweise gemeinsame Presseveranstaltungen, schaltet Anzeigenkampagnen mit dem Team, begleitet die Mannschaft während der Tour de France und stattet das Team mit Ausrüstungsgegenständen, die im entsprechenden Unternehmensdesign gestaltet sind, aus. Diese Aktivitäten erfüllen letztlich einen messbaren Beitrag zur Formung der Markenidentität des Unternehmens. Ein weiteres Beispiel für ein derartiges Sportsponsoring bietet das Unternehmen Allianz. So unterstützt der Versicherungsdienstleister die Formel-1 und erhofft sich davon eine positive Wirkung für sein Markenimage. Das Sponsoring kann sich aber auch auf andere Bereiche, wie zum Beispiel der Kultur oder dem Umweltschutz, beziehen.

4.5 Das Gesamtkonzept der identitätsorientierten Dienstleistungsmarke

4.5.1 Das Selbst- und Fremdbild der identitätsorientierten Dienstleistungsmarke

In diesem Abschnitt sollen nun die Zusammenhänge von Selbst- und Fremdbild der Marke in einem Gesamtbild dargestellt werden.

Zwecks einer Systematisierung des Selbstbildes der Marke gibt es in der Literatur einige Ansätze. Beispielsweise wurde von Kapferer (1992, S. 111) das Pyramiden-Modell vorgestellt während Aaker (1996, S. 85 ff.) sein Markenidentitätssystem etablierte. Dabei weisen die Systematisierungsansätze von Grund auf starke Ähnlichkeiten auf. Deshalb basiert das sich im deutschsprachigen Raum durchgesetzte Modell von Meffert/Burmann (1996, S. 35) im Wesentlichen auf den Ansätzen von Aaker und Kapferer. Der Systematisierung von Meffert/Burmann soll auch im Rahmen dieser Arbeit entsprochen werden, allerdings mit entsprechenden Modifikationen für den Dienstleistungsbereich.

Demnach bildet den Kern einer Dienstleistungsmarke ihre Markenphilosophie. In ihr sind die wesensprägenden Eigenschaften, wie Inhalt, Visionen, Kompetenzen und Wertvorstellungen vereint (vgl. Meffert/Burmann 2002a, S. 52). Deshalb wird in diesem Kontext auch vom genetischen Code der Marke gesprochen (vgl. Brandmeyer/Schmidt 2001, S. 271 ff.; Kapferer 1992, S. 112). Die Philosophie der Dienstleistungsmarke stellt also ihr Wesen dar. Gemäß dem Identitätsmerkmal der **Kontinuität** sollte die Markenphilosophie über einen Zeitraum von mehreren Jahren

hinweg konstant gehalten werden. Bei einer kurzfristigen Änderung würde das Wesen der Markenidentität erlöschen. Der Gestaltungs- und Anpassungsspielraum einer einmal festgelegten Markenphilosophie ist also als äußerst gering einzustufen.

Die in den Kapiteln 4.3 und 4.4 vorgestellten Identitätskomponenten beschreiben als wesensprägende Merkmale die Markenphilosophie. Dabei handelt es sich bei den vorgestellten Merkmalen um potenzielle Komponenten, die in einem Dienstleistungsunternehmen in spezifischer Anzahl und Kombination auftreten. Das Set von Identitätskomponenten eines Dienstleistungsbetriebes setzt sich markenindividuell und situationsspezifisch zusammen. Allerdings ist die Identitätskomponente des Mitarbeiterverhaltens (vgl. Kapitel 4.3.1) als typisch für jeden Dienstleistungsbetrieb anzusehen. Dies resultiert aus der Immaterialität von Dienstleistungen und des sich daraus ergebenden Direktkontaktes von Kunde und Dienstleistungsbetrieb. Deshalb stellt diese Identitätskomponente im Dienstleistungsbereich auch das bedeutendste Merkmal einer Marke dar. Dagegen ist die Identitätskomponente des Kundenverhaltens (vgl. Kapitel 4.3.2) nicht zwingend ein Merkmal der Dienstleistungsmarke, da ein Dienstleistungserstellungsprozess nicht notwendigerweise durch die persönliche Integration der Kunden, sondern auch eines seiner Verfügungsobjekte möglich ist (zum Beispiel das Auto in der Werkstatt). Im Fall der persönlichen Kundenintegration stellt die Identitätskomponente des Kundenverhaltens aber genau wie die des Mitarbeiterverhaltens ein essentielles Merkmal der Dienstleistungsmarke dar.

So sollte ein markenkonformes Mitarbeiterverhalten gemäß dem Identitätsmerkmal der **Kontinuität** auch über einen langen Zeitraum Bestand haben, um nicht das Wesen der Marke zu beschädigen. Auch alle anderen wesensprägenden Identitätskomponenten wie beispielsweise die technisch-qualitative Gestaltung des Dienstleistungsangebotes sollten entsprechend beständig sein. Eine Ausnahme hiervon bildet allerdings die Identitätskomponente „Kundenverhalten“. So kann das Verhalten der Kunden nur so lange eine Komponente der Dienstleistungsmarke darstellen, wie der entsprechende Kunde in den Leistungsprozess involviert ist. Identitätskomponenten die dagegen nur akzidentiellen Charakter aufweisen, unterliegen nicht der strengen Anforderung der Kontinuität. Sie können kurzfristig verändert werden, ohne dass die Marke ihr Wesen und damit ihrer Identität verliert.

Für eine Kategorisierung der Identitätskomponenten lassen sich vier Dimensionen identifizieren, von denen die Identität einer Marke geprägt ist (vgl. Aaker 1996, S. 78 ff.). So kann die Marke aus der Perspektive des Leistungsangebotes und der Organisation eines Dienstleistungsunternehmens, bestimmter Symbole sowie spezifischer Persönlichkeitsmerkmale betrachtet werden. Speziell auf den Dienstleistungsbereich zugeschnitten können die vier Dimensionen noch einmal im Hinblick auf den Leistungserstellungsprozess und den Dienstleistungserbringer zusammengefasst werden (vgl. Schleusener 2002, S. 278). So stellen die Dimensionen Leistung und Symbol den Bezug zum Leistungserstellungsprozess eines Dienstleistungsbetriebes und die Dimensionen Organisation und Person den Bezug zum Dienstleistungsanbieter dar. Die entsprechenden Zuordnungen der Identitätskomponenten können der unten aufgeführten Abbildung 6 entnommen werden. Identitätskern und das Set der Identitätskomponenten stellen nun das Gesamtkonzept des Selbstbildes der Marke dar.

Bezüglich des Identitätsmerkmals der **Konsistenz** sollten die einzelnen Identitätskomponenten zueinander sowie die Komponenten in Bezug auf die Philosophie der Marke nicht im Widerspruch stehen. Besondere Bedeutung kommt dabei dem Verhalten der Mitarbeiter im Dienstleistungsbetrieb zu. Erst die philosophieadäquate Abstimmung aller Identitätskomponenten kann zu einer starken Identität der Dienstleistungsmarke führen.

Auch dem Kriterium der Einzigartigkeit sollte die Markenidentität entsprechen. Wird dem nachgekommen, so ist das konstitutive Merkmal der **Individualität** erfüllt und der Dienstleistungsmarke kann eine Identität bescheinigt werden. Dieser Aspekt ist für das Management der Dienstleistungsmarke von besonderer Bedeutung. Auf diese Weise erfüllt die Markenidentität die für die Dienstleistungsmarke so wichtige Funktion der Differenzierung.

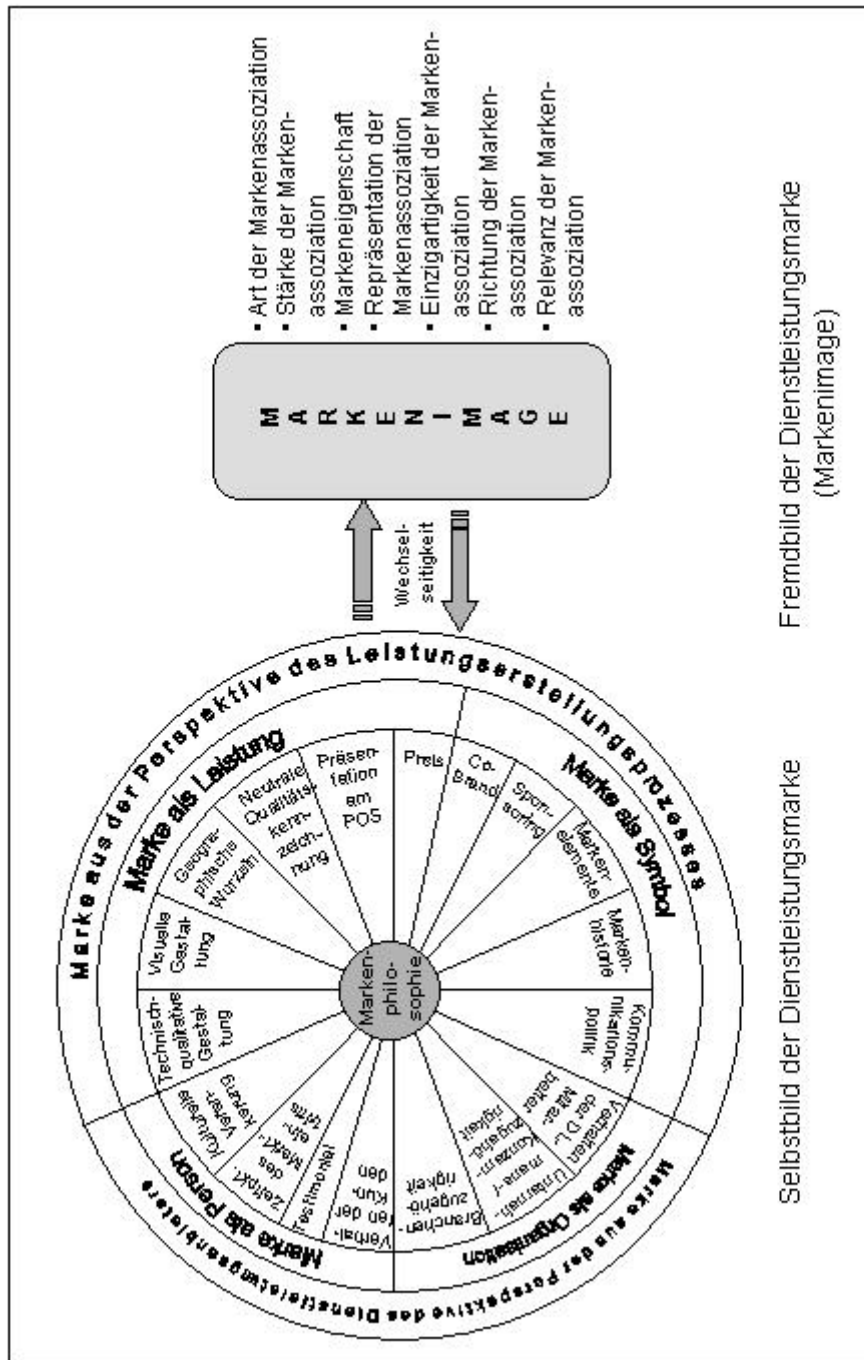


Abb. 6: Selbst- und Fremdbild der Dienstleistungsmarke
 Quelle: In Anlehnung an Meffert/Burmann 2002a, S. 51

Das Selbst- und Fremdbild einer Markeidentität bedingen sich gegenseitig. Das Selbstbild einer Marke ist dabei als ein bewusst gestaltetes Markenkonzept eines Unternehmens zu verstehen. Deshalb wird in diesem Zusammenhang auch von einem Aussagenkonzept gesprochen (vgl. Kapferer 1992, S. 44). Dieses Aussagenkonzept wird durch die entsprechenden Identitätskomponenten der Marke vom Kunden aufgenommen und dekodiert. Das bedeutet, dass sich der Kunde ein entsprechendes (Fremd-) Bild von der Marke macht. Deshalb wird in Bezug auf das Fremdbild der Marke wiederum von einem Akzeptanzkonzept gesprochen. Das Fremdbild der Markeidentität bzw. das Image einer Marke ist also „(...) das Ergebnis aller Markenimpulse, so wie der Verbraucher sie auffängt (...)“ (vgl. Kapferer 1992, S. 45). In diesem Kontext wird die Bedeutung des konstitutiven Identitätsmerkmals der **Wechselseitigkeit** deutlich. Demnach entsteht die Markeidentität im permanenten Austausch mit dem Kunden. Die obige Abbildung 6 veranschaulicht den Zusammenhang von Selbst- und Fremdbild der Markeidentität.

Das Markenimage kann als das kundenseitige Ergebnis der subjektiven Wahrnehmung, Dekodierung und Akzeptanz der von der Marke ausgesandten Impulse (Identitätsmerkmale) interpretiert werden (vgl. Keller 1993, S. 3 f.; Meffert/Burmann 2002a, S. 65). Das Markenimage stellt dabei ein Konstrukt dar, das sämtliche Assoziationen eines Kunden bezüglich der Marke in sich vereint. In der Literatur werden verschiedene Dimensionen für das Markenimage diskutiert, die aber prinzipiell in dieselbe Richtung tendieren. So können folgende essentiellen Dimensionen unterschieden werden (in Anlehnung an Esch/Geus 2001, S. 1033):

- **Art der Markenassoziation:** diese können emotional oder kognitiv geprägt sein
- **Stärke der Markenassoziation:** damit ist die Stärke einer Verbindung eines bestimmten Leistungsmerkmals mit der Marke gemeint
- **Markeneigenschaften:** hierunter sind im weitesten Sinne die Identitätskomponenten der Marke zu verstehen
- **Repräsentation der Markenassoziation:** Markenassoziationen werden in bestimmten Modalitäten abgebildet; diese können zum Beispiel visueller (Werbefigur Herr Kaiser von der Hamburg-Mannheimer Versicherung), akustischer (Jingle der Telekom) oder verbaler Art sein

- **Einzigkeit der Markenassoziation:** die Einzigkeit zielt auf Trennschärfe zu Assoziationen der Konkurrenzmarke ab
- **Richtung der Markenassoziation:** die Richtung kann grundsätzlich positiver oder negativer Art sein und entscheidet über die Markensympathie
- **Relevanz der Markenassoziation:** entscheidet, ob die Markenassoziationen einen Nutzen für den Konsumenten erfüllen kann

4.5.2 Das Vertrauen im Konzept der identitätsorientierten

Dienstleistungsmarke

Die Existenz der vier konstitutiven Identitätsmerkmale kann als Voraussetzung für das Zustandekommen einer Identität betrachtet werden (vgl. Meffert/Burmann 1996, S. 24). Dies gilt in gleicher Weise für die Identität der Dienstleistungsmarke. Nur wenn die Identität der Marke Konsistenz, Individualität, Kontinuität und Wechselseitigkeit aufweist, kann ihre Identität entstehen. Aus sozialwissenschaftlicher Sicht ist die Existenz einer Identität wiederum eine wichtige Voraussetzung für die Bildung von Vertrauen (Meffert 1998, S. 2). An dieser Stelle kann an die gerade für den Dienstleistungsbereich so relevante Vertrauensfunktion der Marke angeknüpft werden (vgl. Kapitel 3.2.1.1). Wie bereits geschildert, trägt die Dienstleistungsmarke zur Minderung des kundenseitig empfundenen Kaufrisikos (vgl. Kapitel 3.1.1) bei, indem sie als informationsökonomisch interpretiertes Signal für die Leistungsqualität des Anbieters aufgefasst wird. Dadurch entsteht ein kundenseitiges Vertrauen. Das Vertrauen bietet dabei die Grundlage für eine langfristige Kundenbindung und damit der Markentreue.

Das Ausmaß des Vertrauens, das der Kunde der Marke entgegenbringt, wird von der Stärke der Markenidentität beeinflusst (vgl. Meffert/Burmann 2002a, S. 66). Je stärker die Markenidentität ausgeprägt ist, desto mehr Vertrauen bringt der Kunde der Marke entgegen. Die Stärke der Markenidentität hängt dabei wiederum vom Ausmaß des Fit von Selbst- und Fremdbild der Marke ab. Grundsätzlich kann nämlich nicht unterstellt werden, dass der Kunde das Selbstbild des Dienstleistungsunternehmens stets komplett auffängt, also quasi eins zu eins reproduziert. Das Fremdbild einer Marke entsteht auf der Grundlage der aufgefangenen Impulse einer Marke. Dabei handelt es sich häufig um nur einzelne Impulse bzw. Komponenten, die aufgefangen und zur Imagebildung herangezogen

werden. Auf der Grundlage nur einzelner aufgegangener Identitätsmerkmale kann aber in der Regel nicht das komplette Selbstbild der Marke beim Empfänger entstehen. Und so stimmt das Markenimage auf Grund der nur wenigen aufgefangenen Markenimpulse nicht mit dem vollständigen Selbstbild der Marke überein. Je weitgehender aber das gebildete Markenimage dem Selbstbild der Marke entspricht, als desto stärker kann die Markenidentität angesehen werden.

Der Fit von Markenimage und Selbstbild der Marke wird seinerseits nun von der Intensität der Kunden-Anbieter-Interaktion determiniert (vgl. Meffert/Burmann 2002a, S. 66). Auf Grund unterschiedlicher Interaktionsintensitäten differiert die kundenseitige Wahrnehmung der Marke (vgl. Berry 2000, S. 129 f.). Die Interaktion ist natürlich am intensivsten, wenn eine dauerhafte Kundenbeziehung zum Dienstleistungsunternehmen besteht, in der die Angebotsleistungen vom Kunden von Zeit zu Zeit in Anspruch genommen werden. In dieser Situation nähert sich das Markenimage weitgehend an das Selbstbild der Marke an. Im Idealfall stimmen Fremd- und Selbstbild vollständig überein. Andere Kunden treten dagegen beispielsweise lediglich durch das Wahrnehmen eines Werbeauftritts der Marke in eine Quasi-Beziehung zum Dienstleistungsanbieter. In diesem Fall ist die Intensität der Beziehung schwach und ein weitgehender Fit von Markenimage und Selbstbild stellt sich auf Grund nur wenig aufgefangener Identitätskomponenten nicht ein. In Abbildung 7 sind die aufgestellten Zusammenhänge noch einmal verdeutlicht.

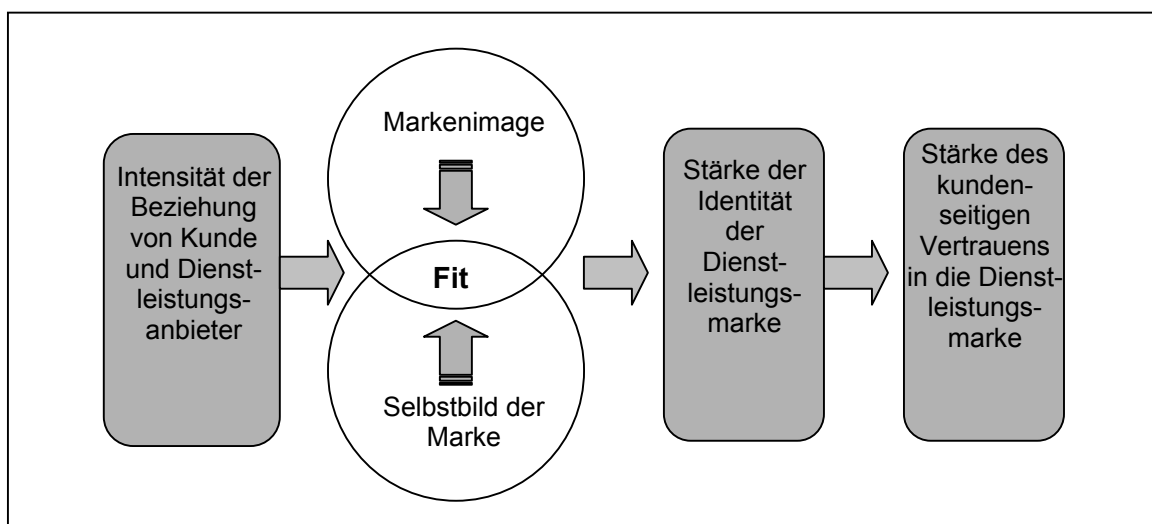


Abb. 7: Der Zusammenhang von Kundenbeziehung, Fremd- und Selbstbild der Dienstleistungsmarke, Identitätsstärke der Dienstleistungsmarke und Vertrauen in die Dienstleistungsmarke

Quelle: Eigene Darstellung

4.5.3 Der Markenwert der identitätsorientierten Dienstleistungsmarke

Die hier angesprochene Stärke der Markenidentität stellt in der Markenpolitik auch ein Maßstab für die Markenbewertung dar (vgl. Kranz 2002, S. 434 ff., Tomczak 1998, S. 5ff). Dabei ist die Bewertung in diesem Kontext nicht als quantifizierbare Größe bestimmter Geldeinheiten zu verstehen. Als Wertmaßstab wird vielmehr die Wirkung der Marke bei den Konsumenten herangezogen, die durch die Identität der Marke ausgelöst wird. So wird der Marke in diesem Sinne abverlangt, ein in der Psyche der Konsumenten fest verankertes und unverwechselbares Vorstellungsbild zu sein (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 6). Dieses Vorstellungsbild kommt dabei im Verhalten der Konsumenten zum Ausdruck, beispielsweise im Wiederkauf, in der Markentreue oder im Begeisterungsempfinden für die Marke. Je mehr die Marke dieser Anforderung nachkommt, als desto höher wird ihr Wert bemessen. Ein hoher Markenwert trägt dabei um so besser zur Erfüllung der für die Dienstleistungsmarke so wichtigen Funktionen der Vertrauensbildung und Differenzierung bei.

Entsprechend obliegt es dem Markenmanagement durch gezielte Maßnahmen den in diesem Sinne gemeinten Wert der Dienstleistungsmarke zu steigern. Allerdings benötigt die Entwicklung einer starken Markenidentität Zeit. Die Markenidentität entsteht dabei genauso wie die Identität von Personen und Gruppen erst im Laufe mehrerer Jahre. Deshalb kann das Konzept der identitätsorientierten Marke nicht als ein kurzfristig umsetzbares Instrumentarium angesehen werden, sondern muss auf Grund seiner Komplexität als eine auf lange Sicht angelegte Managementaufgabe verstanden werden.

5. Das Management der identitätsorientierten Dienstleistungsmarke

Im Rahmen der identitätsorientierten Führung der Dienstleistungsmarke sind verschiedene und teilweise komplexe Aufgaben zu erfüllen. Im Mittelpunkt steht dabei die zielgerichtete Gestaltung einer starken und widerspruchsfreien Identität für die Dienstleistungsmarke. Dabei steht die Identität der Dienstleistungsmarke in mehreren Spannungsfeldern (vgl. Meffert/Burmann 2002b, S. 74). Als erstes ist hier der erwähnte Fit von Selbst- und Fremdbild der Markenidentität zu nennen (vgl. Kapitel 4.4). Ein weiteres Spannungsfeld stellen die markenadäquaten Übereinstimmungen der Selbstbilder von Marken- und Unternehmensidentität einerseits und Marken- und Mitarbeiteridentität andererseits dar (vgl. Kapitel 4.2.1). Ferner entstehen gewisse Spannungen durch die Kundenidentität, die unter gewissen Umständen zum Bestandteil der Markenidentität werden kann (vgl. Kapitel 4.2.2). Des Weiteren stehen die verschiedenen Marken eines mehrmarkenstrategisch operierenden Unternehmens in einem Spannungsfeld zueinander. Die besondere Herausforderung des Managements der Markenführung besteht nun darin, diese Spannungen zu überwinden.

Dabei sind die Tätigkeiten im Rahmen des Markenmanagements einerseits unternehmensextern, andererseits aber auch unternehmensintern ausgerichtet. So ist die Sicherung des Fit von Selbst- und Fremdbild der Markenidentität eine nach außen gerichtete Managementaufgabe. Sie stellt die eigentliche Markenpolitik dar. Die innengerichtete Überwindung der anderen Spannungsfelder ergeben sich als Implikationen dieser Markenpolitik und können auf Grund der Dienstleistungsbesonderheiten speziell im Dienstleistungsbereich als eminent angesehen werden. Vor diesem Hintergrund soll nun im Folgenden auf diese Managementtätigkeiten der identitätsorientierten Markenführung dezidiert eingegangen werden.

5.1 Der Markenmanagementprozess der identitätsorientierten Führung von Dienstleistungsmarken – die außengerichteten Managementaufgaben

Den einzigen Ansatzpunkt für eine zielgerichtete Gestaltung der Markenidentität bietet das Selbstbild der Marke, da dieses vom Unternehmen unmittelbar

beeinflussbar ist. Die für die identitätsorientierte Führung der Dienstleistungsmarke erforderlichen Aufgaben lassen sich nun in einem Managementprozess konkretisieren, der in Abbildung 8 veranschaulicht ist.

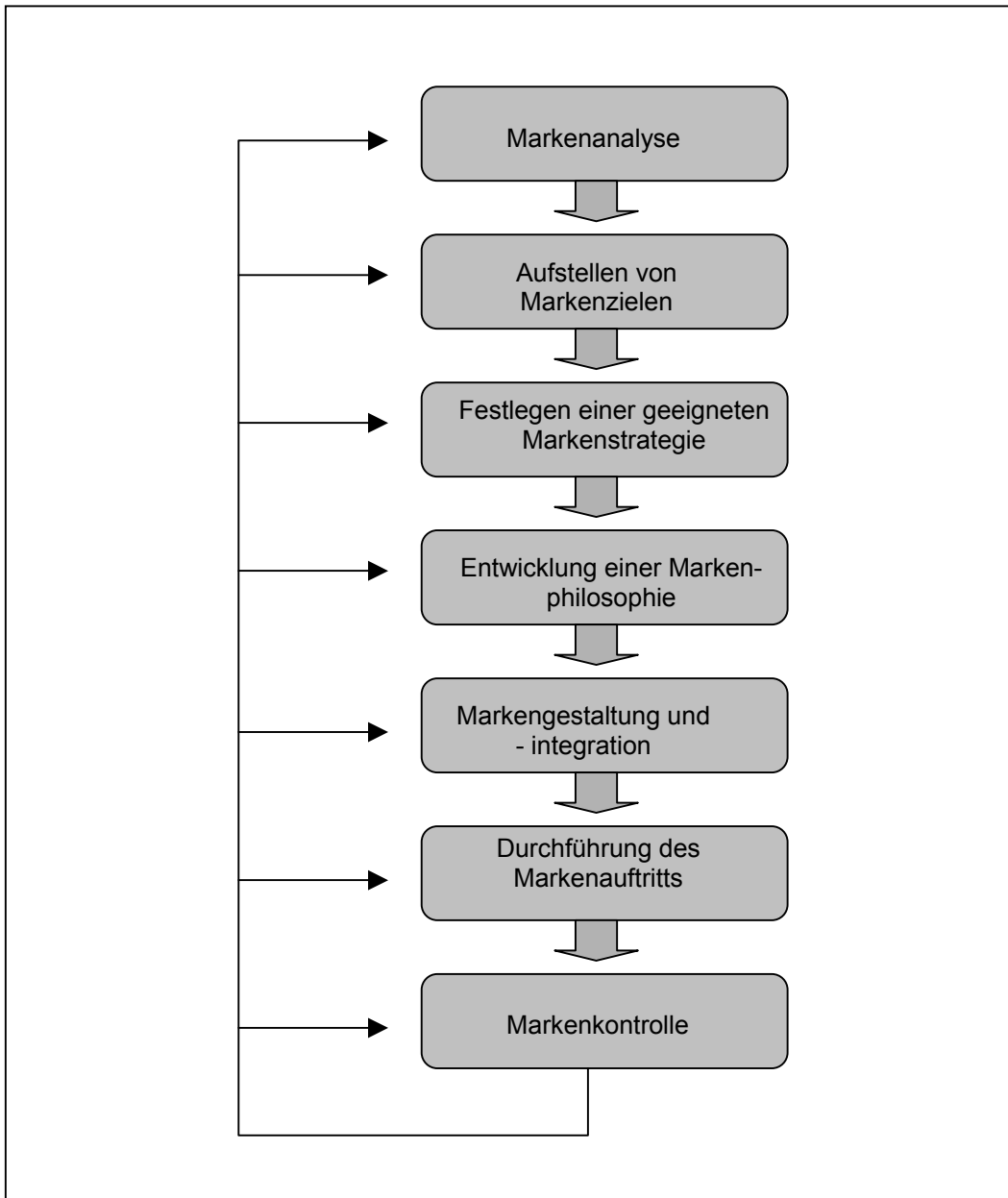


Abb. 8: Der Markenmanagementprozess der identitätsorientierten Führung der Dienstleistungsmarke

Quelle: In Anlehnung an Bruhn 2001, S. 222; Meffert/Burmann 2002b, S. 81

Die **Markenanalyse** bildet den Ausgangspunkt des Prozesses (vgl. Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 40f; Dibb/Simkin 1993, S. 31; Tomczak/Ludwig 1998, S. 51 f.). Sie bietet eine Grundlage für das weitere Vorgehen, da aufbauend auf deren Ergebnissen die weiteren Entscheidungen im Management der Markenführung

abhängen. Innerhalb der Markenanalyse sind drei wesentliche Bereiche zu fokussieren (vgl. Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 40f). Bei der **Analyse der Kunden** geht es darum, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu identifizieren, um Aufschlüsse für die Entwicklung des Leistungsangebotes zu erhalten. Des Weiteren sollte vor allem der Fit von Selbst- und Fremdbild der Dienstleistungsmarke zum Gegenstand der Kundenanalyse werden. Die **Analyse der Wettbewerber** hat das Ziel, den Markenauftritt der Konkurrenten zu untersuchen. Auf diese Weise sollen Stärken und Schwächen im Markenauftritt der Konkurrenten Aufschluss für das Management der eigenen Markenidentität bringen. Natürlich soll die Analyse der Wettbewerber auch sicherstellen, welche grundsätzlichen Identitäten bereits von den Konkurrenten belegt sind. Angesichts der mit der eigenen Markenidentität anvisierten Differenzierung von der Konkurrenz sowie der Forderung der Markenidentität nach Eigenständigkeit ist diese Analyse unabdingbar. Im Rahmen der **Selbstanalyse** sollten zunächst eigene markenrelevante Ressourcen sowie vorhandene dienstleistungsspezifische Kompetenzen und Einzigartigkeiten herausgestellt werden, da diese Faktoren für den instrumentellen bzw. inhaltlichen Aufbau der Markenidentität eminent sind.

Auf der Grundlage der in der Markenanalyse gewonnenen Daten lassen sich nun konkrete **markenpolitische Ziele formulieren** (vgl. Meffert/Burmann 2002b, S. 76; Tomczak/Ludwig 1998, S. 53 f.). Hier kann zwischen psychographischen und ökonomischen Zielen unterschieden werden. Unter psychographischen Gesichtspunkten gilt es, beispielsweise die Bekanntheit und das Image der Marke zu stärken oder die Markentreue zu festigen. Ökonomische Zielaspekte stellen beispielsweise der Marktanteil oder der Absatz sowie der finanzielle Markenwert dar. Die formulierten Ziele sind schließlich in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht zu operationalisieren.

Ein nächster Schwerpunkt im Managementprozess der Markenführung stellt die **Bestimmung der Markenstrategie** dar (vgl. Dibb/Simkin 1993, S. 33; Meffert/Burmann 2002b, S. 77; Tomczak/Ludwig 1998, S. 56 f.). In der Ausgestaltung der Markenstrategie findet die Markenführung ihren Ausdruck. Dabei ist die Grundsatzfrage zu beantworten, welche Dienstleistungen eines Unternehmens unter welcher Marke zu führen sind. Es wird also das Verhältnis von Leistung und Marke festgelegt. Im Dienstleistungsbereich sind dabei insbesondere die Einzel- und

Mehrmarkenstrategie sowie die Markenfamilien- und Dachmarkenstrategie zu nennen. Für eine detaillierte Auseinandersetzung mit diesen Strategien sei auf Kapitel sechs in dieser Arbeit hingewiesen.

Im Anschluss an die Bestimmung der Markenstrategie erfolgt die Markenpositionierung. Unter der Markenpositionierung versteht man im Allgemeinen, die Marke mit einem eigenständigen und unverwechselbaren Profil zu versehen, also die Stellung der Marke in der Psyche der Konsumenten aktiv zu gestalten (vgl. Dibb/Simkin 1993, S. 32 f.; Esch 2001, S. 238). In diesem Sinne entspricht die Positionierung im Rahmen des Markenidentitätsansatzes der **Gestaltung einer Markenphilosophie** (vgl. Kapitel 4.4). Bei der Gestaltung einer Markenphilosophie bieten die gewonnenen Daten aus der Markenanalyse eine wichtige Grundlage. Diese Daten bieten die entsprechenden Gestaltungsparameter für die zukünftige Markenphilosophie. Die wesentlichen Gestaltungsziele stellen dabei eine Differenzierung von den relevanten Wettbewerbern sowie das Erreichen einer dominanten Position der Marke bei den Konsumenten dar (vgl. Meffert/Burmann 2002b, S. 78). Die Position der Marke wird von den Konsumenten auf Grund subjektiver Wahrnehmungen zugesprochen und ist deshalb auch mit dem Markenimage gleich zu setzen.

Bei der Entwicklung einer Positionierung stehen zwei grundlegende Entscheidungsalternativen zur Verfügung (vgl. Esch 2001, S. 245; Meffert/Burmann 2002b, S. 79). So lässt sich die Entwicklung einer Markenidentität einerseits an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden ausrichten (reaktive Positionierung), andererseits lässt sich aber auch eine Markenphilosophie entwickeln, mit der beim Kunden bisher unbekannte Bedürfnisdimensionen geweckt werden können (aktive Positionierung).

Die anschauliche Darstellung der Markenphilosophie geschieht in Form eines Markenleitbildes, das oft in der Form eines Slogans zu beobachten ist. In ihm kommen Inhalt, Visionen, Kompetenzen und Wertvorstellungen der Marke am anschaulichsten zum Ausdruck. Das Markenleitbild bildet für die Kunden einen Mittelpunkt beim Prozess der Imagebildung und trägt somit zur Festigung der Markenidentität bei (vgl. Meffert/Burmann 2002b, S. 79). Ein Beispiel für ein Leitbild stellt der Slogan der Lufthansa „There is no better way to fly“ dar.

Probleme bei der Entwicklung einer Markenphilosophie können sich vor allem durch eine Kopierung von Konkurrenzlösungen ergeben (vgl. Esch 2001, S. 251). So wird sich bei der Entwicklung einer Philosophie für die Marke nicht selten an Ideen erfolgreicher Wettbewerber bedient. Das würde jedoch der Forderung nach einer Eigenständigkeit und damit der Differenzierungsanforderung widersprechen. Auch werden häufig zukünftige Entwicklungen bei Konkurrenten und Konsumenten bei der Philosophieentwicklung außer Acht gelassen oder kurzfristige Bedürfnisschwankungen der Konkurrenten als langfristige Entwicklungen interpretiert. Denkbar ist auch eine gänzliche Missinterpretation der Konsumentenbedürfnisse. Ein weiteres Problem stellt die gewisse Irreversibilität der Markenphilosophie dar. Von einem einmal eingeschlagenen Weg bezüglich der Markenphilosophie kann nicht ohne einen Verlust der Glaubwürdigkeit kurzfristig abgewichen werden, da die Markenphilosophie eine essentielle Komponente der Markenidentität darstellt (vgl. Kapitel 4.5: Identitätsmerkmal der Kontinuität). Der Verlust der Markenidentität wäre aber auch mit dem zunächst auftretenden Ungleichgewicht zwischen dann neuer Markenphilosophie und den ursprünglichen Identitätskomponenten, in denen sich die ursprüngliche Markenphilosophie identifizieren ließ, zu begründen. Ergo sollte die Positionierung von Grund auf geplant und durchdacht werden, um einer drohenden Verunsicherung und Verwirrung der Konsumenten durch eine etwaige Philosophieanpassung vorzubeugen.

Ist die Gestaltung der Markenphilosophie abgeschlossen, wird die Dienstleistungsmarke im Detail gestaltet. Im Rahmen dieser **Markengestaltung** sind die Komponenten der Markenidentität zielgerichtet auszugestalten (vgl. Dibb/Simkin 1993, S. 33; Meffert/Burmann 2002b, S. 80; Tomczak/Ludwig 1998, S. 55). Die Auswahl und die Ermittlung des richtigen Mix der Komponenten stellen dabei zentrale Herausforderungen dar. Zudem kommt der Berücksichtigung des nachträglichen Gestaltungsspielraumes der einzelnen Komponenten und der damit verbundenen Gefahr eines Identitätsverlustes eine besondere Bedeutung zu (vgl. Meffert/Burmann 2002b, S. 80). Dieser Spielraum fällt nämlich „(...) höchst unterschiedlich aus (...) und kann detailliert nur vor dem Hintergrund des jeweiligen Einzelfalls abschließend beurteilt werden“ (vgl. Meffert/Burmann 2002b, S. 80 in Anlehnung an Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 163 ff.; Kapferer 1992, S. 111). So

sollten beispielsweise so essentielle Identitätskomponenten wie die Markenhistorie oder die kulturelle und geographische Verankerung der Marke über einen langen Zeitraum hinweg konstant gehalten werden. Die Preisstellung oder die Markenkommunikation sind dagegen Beispiele für kurzfristig veränderbare Identitätskomponenten. Ihr Beitrag zur Identitätsbildung kann als geringer eingestuft werden (akzidentielle Identitätskomponenten) als der der essentiellen Komponenten.

Im Rahmen der **Markenintegration** gilt es parallel zur Markengestaltung, die verschiedenen Marketingmaßnahmen der Preis-, Leistungs-, Distributions- und Kommunikationspolitik auf das Selbstbild der Marke abzustimmen (vgl. Esch 2001, S. 257; Meffert/Burmann 2002b, S. 82). So muss im Rahmen der Preisgestaltung darauf geachtet werden, dass der Preis der anvisierten Markenidentität förderlich ist. Ähnliches gilt für das Distributionsmanagement. Hier ist vor allem auf die Auswahl eventueller Absatzmittler im Hinblick auf eine markenkonforme Präsentation am PoS zu achten. Ferner muss im Rahmen der Leistungs- und Kommunikationspolitik die Ausgestaltung der Dienstleistungen mit der Identität der Marke abgestimmt sein. Eine besondere Bedeutung kommt der Kommunikationspolitik zu. Sie kann als Stimme der Dienstleistungsmarke aufgefasst werden (vgl. Esch 1998, S. 104 und 111 ff.). Das Kommunikationsmanagement muss dabei Sorge tragen, dass alle Maßnahmen der Kommunikation auf das Selbstbild der Marke abgestimmt werden, da letztlich der Kommunikationsstil eine Komponente der Markenidentität darstellt.

In den vorangegangenen Phasen wurde die Marke zu einem Selbstbild geformt und in einem Gesamtkonzept zusammengefasst. Nun ist mit der **Durchführung des Markenauftritts** die Marke in den Wahrnehmungsbereich der Kunden zu bringen. Nur so kann letztlich eine Identitätszuschreibung der Marke durch externe Anspruchsgruppen (Kunden, Öffentlichkeit etc.) erfolgen. Zur Entwicklung einer starken Markenidentität ist dafür eine gewisse Konstanz des Markenauftritts im Zeitablauf unabdingbar.

Im Rahmen der **Markenkontrolle** sind schließlich die einzelnen Schritte des Managementprozesses im Hinblick auf ihre Anpassungsnotwendigkeit, die sich aus entsprechenden Zielabweichungen ergeben, zu untersuchen. Anpassungsbedarf der einzelnen Schritte ergibt sich dabei beispielsweise auf Grund geänderter gesellschaftlich-sozialer, ökologischer und marktlicher Rahmendbedingungen (vgl.

Meffert/Burmann 2002b, S. 82). Neben diesen Außeneinflüssen können aber auch Inneneinflüsse der Grund für Zielabweichungen sein (beispielsweise eine fehlerhafte Gestaltung der Identitätskomponenten auf Grund missinterpretierter gesellschaftlicher Trends). In dieser Hinsicht sind eventuelle Änderungen kurzfristig an entsprechender Stelle anzupassen.

Vor allem im Hinblick einer Diskrepanz des Selbst- und Fremdbildes ist die Markenkontrolle durchzuführen. Weicht das in der Kundenanalyse festgestellte Markenimage vom Selbstbild ab, sind ebenfalls an entsprechender Stelle des Managementprozesses Anpassungsmaßnahmen anzustoßen. Um entsprechende Identitätslücken aufzufinden, hat sich das speziell für den Dienstleistungsbereich entwickelte GAP-Modell als hilfreich erwiesen (vgl. Meffert/Burmann 2002b, S. 90). Werden im Ergebnis der GAP-Analyse nur wenige Abweichungen festgestellt, kann von einer starken Markenidentität ausgegangen werden. Sie wird als glaubwürdig angesehen und erfüllt die Voraussetzung für ein hohes Maß an kundenseitig entgegengebrachtem Vertrauen (vgl. Kapitel 4.4). Somit ist die fortlaufende Überprüfung auf mögliche Identitäts-Gaps ein wichtiger Bestandteil der Markenkontrolle.

5.2 Implikationen für das Markenmanagement – die innengerichteten Managementaufgaben

Das Konzept der identitätsorientierten Markenführung im Dienstleistungsunternehmen führt zu einigen Implikationen für das Markenmanagement. Diese Implikationen ergeben sich einerseits aus dem Mitarbeiterumfeld des Dienstleistungsunternehmens und andererseits aus seinem Kundenumfeld.

5.2.1 Implikationen aus dem Mitarbeiterumfeld

Den Mitarbeitern eines Dienstleistungsunternehmens kommt im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung der Dienstleistungsmarke eine zentrale Rolle zu

(vgl. Chernatony/Segal-Horn 2001, S. 648 ff.). So verkörpern die Mitarbeiter einerseits die Dienstleistungsmarke und tragen somit entscheidend zur kundenseitigen Identitätszuschreibung einer Dienstleistungsmarke bei (vgl. Kapitel 4). Andererseits sind die Mitarbeiter entscheidend an der Qualität der erbrachten Dienstleistung beteiligt, die dem Kunden ebenfalls als Entscheidungsgrundlage für eine Imagebildung der Dienstleistungsmarke dient (vgl. Kapitel 4). Entsprechend soll auf die Implikationen, die sich aus diesen zentralen Mitarbeiterrollen ergeben, dezidiert eingegangen werden.

5.2.1.1 Der Fit von Unternehmens-, Mitarbeiter- und Markenidentität

In Kapitel 4 wurde von der Forderung nach einer markenadäquaten Verhaltensweise der Mitarbeiter gesprochen, da das Verhalten der Mitarbeiter eine entscheidende Identitätskomponente der Dienstleistungsmarke darstellt. Um eine glaubwürdige und einheitliche Vermittlung des Selbstbildes der Markenidentität zu gewährleisten, ist diese Forderung aus der Sicht des Markenmanagements als notwendige Bedingung zu betrachten. Ohne eine Adaption des ideellen Markenkonzepts auf Mitarbeiterebene würden Unternehmensidentität sowie die einzelnen Mitarbeiteridentitäten zu einem verfälschten Markenimage beim Kunden auf Grund widersprüchlicher Signale und Handlungen im Mitarbeiterverhalten beitragen. In diesem Fall würden verschiedene voneinander abweichende Sub-Selbstbilder existieren (vgl. Tomczak/Brockdorff 2000, S. 497 f.). In dieser Hinsicht muss das Selbstverständnis der Mitarbeiter und des Unternehmens mit dem Selbstverständnis der Marke korrespondieren. Es kann also von einer Forderung nach einem gewissen Fit der Selbstbilder von Unternehmens- und Markenidentität sowie von Mitarbeiter- und Markenidentität gesprochen werden (vgl. Fischer/Wiswede 2002, S. 385 ff.).

Um eine dauerhafte Übereinstimmung der jeweiligen Selbstbilder der Identitäten sicherzustellen, sind diese fortlaufend auf entsprechende Diskrepanzen zu überprüfen. Dabei kann wiederum die GAP-Analyse hilfreich sein. Mit Hilfe dieses Messinstrumentes können unternehmensinterne Identitätslücken im anvisierten Selbstverständnis der Marke aufgespürt werden.

Sind im Rahmen der GAP-Analyse entsprechend gravierende Identitätslücken identifiziert worden oder ist die Mitarbeiterebene für eine neue Markenphilosophie zu sensibilisieren, sind entsprechende Anstrengungen für die Beeinflussung dieser Fits anzustellen. Dafür verfügt das Dienstleistungsunternehmen über einige Handlungsspielräume. Eine Beeinflussung und Steuerung des unternehmensweit greifenden Selbstbildes der Markenidentität auf grundlegende Art setzt an der Unternehmensidentität an, da diese wiederum auf die Gruppenidentität der Mitarbeiter wirkt (vgl. Schleusener 2002, S. 284). Da die Gruppenidentität einen festen Bestandteil der persönlichen Mitarbeiteridentitäten darstellt, wird aber auch die Ich-Identität der Mitarbeiter durch eine gelebte Unternehmensidentität beeinflusst. „Insofern ist die Unternehmensidentität zentraler Ausgangspunkt für die weiteren Überlegungen im Zusammenhang mit Fragen des Identitätsmanagements und somit aus unternehmensstrategischer Perspektive festzulegen“ (vgl. Schleusener 2002, S. 284). Das Selbstverständnis der Marke (Markenphilosophie) sollte also in die Gestaltung der Unternehmensidentität eingebettet werden und darüber hinaus mit ihr harmonisieren. Auch hier können Markenleitbilder Hilfestellungen leisten. Wegen ihrer plastischen Darstellung der Markenphilosophie dienen sie den Mitarbeitern vor allem als Motivations- und Identifikationsanker. Unterstützend wirken in diesem Zusammenhang auch entsprechend ausgelegte interne Kommunikationsmaßnahmen (zum Beispiel Mitarbeiterzeitschrift). Die auf diese Weise an die Mitarbeiter gerichtete Vermittlung des Markenverständnisses erfüllt letztlich den Zweck, ein widerspruchsfreies Selbstverständnis der Marke in den Köpfen der Mitarbeiter zu implementieren. Nur so können die Mitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens die Identität der Marke glaubwürdig an die Kunden herantragen.

Die Beeinflussung der Unternehmensidentität und damit der Markenidentität ist allerdings auf Grund der hohen zeitlichen Konstanz ihres Werte- und Normensystems als ein langfristig anzulegendes Vorhaben anzusehen und kann daher nicht kurzfristig im Sinne einer Mittel-Zweck-Beziehung beeinflusst werden. Wegen ihrer grundlegenden und unternehmensweiten Wirkung obliegt diese Aufgabe dem Top-Management des Dienstleistungsunternehmens.

Neben dieser Beeinflussung auf grundlegende Art kann ein Fit der Selbstbilder der Identitäten, insbesondere aber der Fit der Selbstbilder von Mitarbeiter- und

Markenidentität, auch ganz konkret mit Instrumenten des Personalmanagements bewirkt werden (vgl. Schleusener 2002, S. 284). So sollte im Zuge der **Personalauswahl** darauf geachtet werden, dass potenzielle Mitarbeiter in ihrer Ich-Identität weitgehend mit dem Selbstbild der Marke korrespondieren. Ist eine Übereinstimmung der Identitäten in wesentlichen Punkten nicht gegeben, würde das Selbstbild der Marke gegenüber dem Kunden verfälscht übermittelt werden. Aus diesen Überlegungen heraus sollte auch das Instrument der **Mitarbeiterintegration** eingesetzt sowie die **Personalentwicklung** unterstützend gefördert werden. Als Beispiel für den Einsatz von personalpolitischen Elementen zur mitarbeitergerichteten Markendurchdringung kann der Kreditkartendienstleister American Express genannt werden (vgl. Altenhain 2001, S. 208). So wurde beispielsweise im Rahmen eines Schulungsprogramms in den Jahren 1999 und 2000 fast allen 90.000 Mitarbeitern des Unternehmens das Selbstverständnis der Marke American Express und deren Identitätskomponenten, insbesondere aber der Komponente des Mitarbeiterverhaltens, nahe gebracht. Auch durch die Personalauswahl, -beurteilung sowie durch Anreiz- und Entlohnungssysteme wird den Mitarbeitern das Selbstverständnis der Marke American Express verinnerlicht.

Die bis hier gemachten Aussagen bezüglich kongruenter Selbstbilder von Unternehmens-, Mitarbeiter- und Markenidentität sind uneingeschränkt für Dienstleistungsbetriebe anwendbar, die nur eine einzelne Marke führen. Dagegen kann dieser Identitätszusammenhang für Dienstleistungsbetriebe mit mehreren Marken entsprechend problematisch sein. Beispielsweise tritt die Unternehmensidentität der TUI-Group im Auftritt der unternehmenszugehörigen Marke 1,2 Fly bewusst in den Hintergrund (vgl. Lambertz/Meffert 2002, S. 577). Diese soll nämlich nicht mit der Marke TUI in Zusammenhang gebracht werden. Eine Verknüpfung der Unternehmensidentität der TUI-Group mit der Marke 1,2 Fly, die für das preisorientierte Last-Minute-Marktsegment ausgelegt ist, würde zu einer Verwässerung der Markenpositionierungen und damit zwangsläufig zu einem ungewollten kundenseitigen Image- und Erwartungstransfer beitragen. Dieser Problematik kann durch eine entsprechende markendezentralistisch organisierte Unternehmensstruktur begegnet werden, in der die einzelnen Markenbereiche durch eine starke Autonomie geprägt sind (vgl. Meffert/Burmann 2002b, S. 85; Turley/Moore 1995, S. 44). Auch die Gründung einer eigenen Tochterunternehmung in diesem Sinne ist denkbar. Die organisatorische Eigenständigkeit der einzelnen

Marken wird sich dabei positiv auf die Entwicklung einer von Markennähe und Flexibilität geprägten Markenkultur auswirken.

5.2.1.2 Aufrechterhaltung einer Qualitätskonstanz

Ein essentielles Identitätsmerkmal der Dienstleistungsmarke stellt die qualitative Gestaltung der Leistung dar (vgl. Kapitel 4.3). Allerdings unterliegen die qualitativen Ergebnisse ein und derselben Dienstleistung häufig einer gewissen Inkonstanz. Dies liegt einerseits an den Mitarbeitern des Dienstleistungsbetriebes, die zum Zwecke einer Qualitätskonstanz entsprechenden Leistungswillen und entsprechende Leistungsfähigkeit aufweisen müssen (vgl. Kapitel 3.1.1). Andererseits hängt die Qualität aber auch von der Integrationsbereitschaft und -fähigkeit des Dienstleistungskunden ab (vgl. Meyer 1990, S. 85 ff.). Die Qualität des Leistungsergebnisses ist in der Regel um so anfälliger, je stärker die Mitarbeiter die Leistungen persönlich beeinflussen und die Kunden in den Leistungserstellungsprozess integriert werden müssen. Eine Gewährung einer für die Identität der Dienstleistungsmarke wichtigen Qualität von Dienstleistungen ist vor diesem Hintergrund also als problematisch anzusehen (vgl. u. a. Bruhn 2001, S. 223; Stauss 2001, S. 565; Tomczak/Brockdorff 2000, S. 496). Um dieser Problematik zu entgehen, müssen Dienstleistungsunternehmen entsprechende Qualitätsaspekte im Rahmen des Unternehmensmanagements berücksichtigen und implementieren.

In erster Linie kommt daher dem **Qualitätsmanagement** des Dienstleistungsunternehmens eine zentrale Bedeutung zu (vgl. Oelsnitz 1995, S. 36). Dabei muss das Management der Dienstleistungsqualität als ein Führungsprozess verstanden werden, der eine gezielte Planung, Steuerung und Kontrolle aller Qualitätsaspekte und -dimensionen umfasst (vgl. Meffert/Bruhn 2000, S. 207 f.). Ein derart institutionalisiertes Qualitätsmanagement verfolgt dabei neben so ökonomischen Zielen wie die Steigerung von Kundenbeziehung und -zufriedenheit vor allem auch mitarbeitergerichtete Ziele. So ist hier als maßgeblich das Ziel der mitarbeiterseitigen Förderung des Qualitätsbewusstseins zu nennen.

Ferner ist den Dienstleistungsmitarbeitern im Rahmen einer Gewährung einer Qualitätskonstanz ein hohes Maß an Flexibilität und Kompetenz abzuverlangen

(Bowen/Lawler III 1998, S. 1032). Dies gilt im besonderen Maße für individualisierte Dienstleistungen. So sollte beispielsweise hinsichtlich der spezifischen Kundenbedürfnisse der Leistungserstellungsprozess entsprechend von Mitarbeiterseite unbürokratisch angepasst werden dürfen. Deshalb sollten die Mitarbeiter über eigene Entscheidungsbefugnis verfügen. Vor diesem Hintergrund muss dem im Dienstleistungskontext diskutierten **Empowerment** eine entsprechende Bedeutung zukommen.

Eine weitere Alternative der Qualitätssicherung stellt auch eine weitgehende **Standardisierung** der Leistungserstellung dar (vgl. u.a. Stauss 2001, S. 565; Tomczak/Brockdorff 2000, S. 496). Dies hätte zur Folge, dass durch standardisierte Abläufe und Programme in der Leistungserstellung das Leistungsergebnis weitgehend homogen ausfällt. Auch bezüglich der Kundenintegration wirkt sich die Standardisierung entsprechend aus, da zum einen nicht auf spezielle Kundenwünsche eingegangen werden muss und andererseits die Integration in den Leistungserstellungsprozess durch die Standardisierung auf ein Minimum reduziert wird. Einer Standardisierung von Leistungen kann vor allem durch Franchisekonzepte erreicht werden. „Diese vertikale Kooperationsformen sind in Bezug auf Standardisierungsmaßnahmen Vorreiter, da ihr Erfolg ganz wesentlich davon abhängig ist, dass ein einheitliches Markenimage entsteht und die beteiligten Kooperationspartner konsequent einen einheitlichen Marktauftritt realisieren“ (vgl. Stauss 2001, S. 566). Als Beispiele sind hier vor allem Restaurantketten wie McDonald's oder Burger King zu nennen. Diese Form der technischen Ausgestaltung einer Dienstleistung stellt allerdings für sich genommen eine eigene Identitätskomponente dar (vgl. Kapitel 4). Deshalb ist darauf zu achten, dass eine Standardisierung der Leistungserstellung im Rahmen der Qualitätssicherung mit den anderen Identitätskomponenten im Sinne eines einheitlichen Markenkonzeptes harmonisiert.

5.2.2 Implikationen aus dem Kundenumfeld

In Kapitel 4 wurde darauf eingegangen, dass im Dienstleistungsbereich durch die Integration des externen Faktors auch das Verhalten des Kunden eine Komponente der Markenidentität darstellen kann. Deshalb sollte das Verhalten des Kunden

entsprechend der Markenphilosophie ausfallen. Eine gewisse Übereinstimmung der Selbstverständnisse bzw. Selbstbilder von Marken- und Kundenidentität stellt also eine entscheidende Herausforderung im Management der Markenidentität dar (vgl. Schleusener 2002, S. 274 f.). Dieser Fit der Identitäten ist aus der Sicht des Dienstleistungsanbieters aber deshalb schwer manipulierbar, weil das Verhalten des Kunden nicht im unmittelbaren Einflussbereich der Markengestaltung liegt.

Einer Fremdbeeinflussung des Markenimage durch Dienstleistungsnachfrager kann aber dennoch auf indirekte Weise begegnet werden. Vor allem eine Steuerung des Kundenzugangs kann ein Mittel zum Schutz vor ungewollter Identitätsbeeinflussung durch Kunden darstellen (vgl. Schleusener 2002, S. 285). Denkbar ist die Steuerung des Kundenzugangs zum Beispiel über den Preis. Ferner kann der Zugang zum Leistungsangebot des Dienstleistungsunternehmens aber auch an bestimmte Bedingungen geknüpft sein. So könnte die Inanspruchnahme bestimmter Dienstleistungen beispielsweise von einer Mitgliedschaft (Club Robinson der TUI-Group) oder anderen Faktoren (zum Beispiel Kleiderordnung in einem Casino) abhängig gemacht werden (vgl. Schleusener 2002, S. 274). Auf diese Weise lässt sich das Selbstkonzept einer Dienstleistungsmarke im Hinblick einer nicht steuerbaren Kundenidentität dennoch kontrollieren.

5.3 Fazit

Die Ausführungen dieses Kapitels haben gezeigt, dass im Rahmen des Markenmanagements die Markenidentität sowohl innerhalb als auch außerhalb des Dienstleistungsunternehmens verankert werden muss. Intern werden dabei als Zielgruppe des Markenmanagements ganz konkret die Mitarbeiter des Unternehmens verstanden. Angesprochen sind dabei alle Mitarbeiter des Unternehmens und insbesondere die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt. Den Mitarbeitern soll die Markenidentität über Funktions- und Unternehmensgrenzen hinweg im Sinne einer gelebten Unternehmenskultur als Identifikations- und Motivationsbasis dienen, um einen einheitlichen und widerspruchsfreien Markenauftritt des Dienstleistungsunternehmens nach außen gewährleisten zu können.

Neben dieser internen Bezugsgruppe stellen in erster Linie die Dienstleistungskunden die externe Bezugsgruppe des Markenmanagements dar. Den Kunden gegenüber hat sich die Marke zu profilieren. Ihnen soll die Markenidentität Vertrauen, Sicherheit und Sympathie entgegenbringen. Zur externen Bezugsgruppe der Marke gehören aber auch die Absatzmittler (zum Beispiel das Reisebüro, das Flugtickets für eine Fluggesellschaft vertreibt). Ihnen soll eine starke Markenidentität Ansatzpunkte für ein markengerechtes Verhalten liefern. Zudem soll eine starke Markenidentität ein Gegengewicht zur Macht des Absatzmittlers schaffen (vgl. Kapitel 3.2.3). Ferner richtet sich das Markenmanagement, wie erwähnt, an die externe Bezugsgruppe der Wettbewerber, um eine Differenzierung zu ermöglichen.

Zusammenfassend lässt sich das Management der identitätsorientierten Markenführung deshalb nach der Definition von Meffert/Burmann (1996; S. 15) „(...) als einen außen- und innengerichteten Managementprozeß mit dem Ziel der funktionsübergreifenden Vernetzung aller mit der Markierung von Leistungen zusammenhängenden Entscheidungen und Maßnahmen zum Aufbau einer starken Markenidentität (...)“ beschreiben.

6. Markenstrategien für Dienstleistungsunternehmen

Ebenso wie im Sachgüterbereich sind im Dienstleistungssektor unterschiedliche Strategien zur Struktur und zur Pflege des Markenportfolios in einem Unternehmen zu beobachten. Das Markenportfolio eines Unternehmens stellt die Gesamtheit aller geführten Marken in einem Unternehmen dar. Dabei werden die Strategien zur Struktur und Pflege des Portfolios in einer Kombination der Parameter Anzahl von Leistungen und Marken sichtbar. Die verschiedenen Formen der Markenstrategien drücken also das Verhältnis der angebotenen Leistungen eines Dienstleistungsunternehmens zu den geführten Marken aus.

Bezüglich der Markenstruktur lassen sich die einzelnen Strategien mittels einer Marken-Leistungs-Matrix veranschaulichen (vgl. Abbildung 9). Demnach können die Strategien zur Markenstruktur in drei grundsätzliche Ausrichtungen ihres Marken-Leistungs-Verhältnisses unterschieden werden. So verfolgt die so genannte Mehrmarkenstrategie das Führen von mehreren Marken für eine bestimmte Leistung, die Einzelmarkenstrategie das Führen von eigenen Marken für jede angebotene Leistung und die Familien- und Dachmarkenstrategie das Führen einer Marke für verschiedene Leistungen eines Unternehmens. Entsprechend spricht man von einer Einmarkenstrategie, wenn die einzige Leistung eines Unternehmens unter einer Marke angeboten wird. Diese letztgenannte Strategie ist überwiegend bei kleinen Dienstleistungsunternehmen zu beobachten. In der Regel können sich kleine Dienstleistungsbetriebe eine kosten- und ressourcenaufwendige Führung von mehreren Marken nicht erlauben. Die anderen hier aufgeführten Markenstrategien werden dagegen eher von mittleren bis großen Dienstleistungsunternehmen verfolgt. So hatte beispielsweise alleine die Deutsche Telekom im Jahr 2001 mehr als 1.500 Marken beim Deutschen Patent- und Markenamt angemeldet (vgl. o.V. 2002, S. 27).

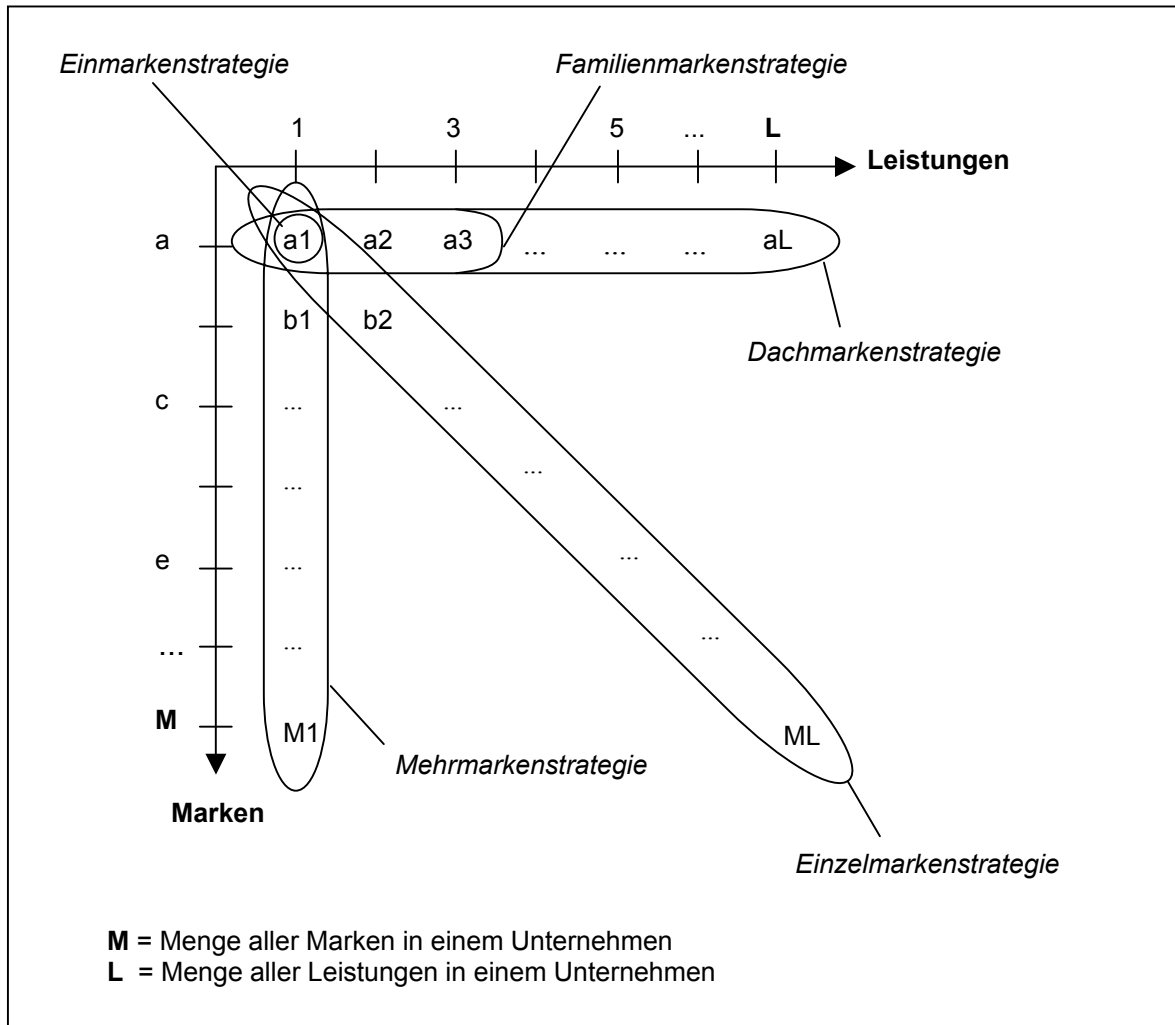


Abb. 9: Marken-Leistungs-Matrix

Quelle: In Anlehnung an Baumgarth 2001, S. 125

Hinsichtlich der Pflege des Markenportfolios kann den entsprechenden Strategien eine gewisse Dynamik unterstellt werden, da es um eine Veränderung der oben genannten Parameter des Portfolios geht (vgl. Baumgarth 2001, S. 132 f.). So kann bei den Strategien zur Vergrößerung des Markenportfolios von einer Anreicherung von Marken und/oder Leistungen gesprochen werden. Es lassen sich Markentransferstrategie (Erweiterung des Dienstleistungsangebotes bei gleichbleibender Anzahl der Marken), Markenrestrukturierungsstrategie (Erweiterung der Markenanzahl bei gleichbleibendem Umfang des Dienstleistungsangebotes) sowie Neumarkenstrategie (Einführung einer neuen Marke für ein neues Angebot) unterscheiden. Bei der Verkleinerung des Portfolios kann dagegen von einer entsprechenden Bereinigung gesprochen werden. Auch ein Austausch einer Marke

durch eine andere ist denkbar (Markenwechselstrategie), wobei allerdings Anzahl von Marken und Leistungen im Portfolio unverändert bleiben.

Auf Grund der dienstleistungsspezifischen Eigenschaften ergeben sich in der Ausgestaltung der unterschiedlichen Strategien mehr oder weniger ausgeprägte Besonderheiten. Nachfolgend soll auf die Strategien eingegangen werden, die für den Dienstleistungsbereich eine entsprechende Relevanz darstellen.

6.1 Strategien zur Strukturierung des Markenportfolios

6.1.1 Einzelmarkenstrategie

Die Einzelmarkenstrategie charakterisiert, dass jede einzelne Dienstleistung im Leistungsprogramm unter einer eigenen Markenbezeichnung geführt wird (vgl. Meffert/Bruhn 2000, S. 319). Die Kunden können im Kontakt mit den einzelnen Marken auf den ersten Blick keine Rückschlüsse auf den Dienstleistungsanbieter ziehen, da dieser als solcher bewusst nicht in Erscheinung tritt. Es stellen sich also keine Ausstrahlungseffekte vom Dienstleistungsanbieter auf die Marken ein. Auch ein Imagetransfer zwischen den einzelnen Marken bleibt aus. So kann für die einzelnen Marken eine eigene Positionierung mit einem jeweils eigenen Profil angestrebt werden. Beispielsweise können auf diese Weise mit jeweils unterschiedlichen Dienstleistungsangeboten sowohl ein Niedrigpreissegment für einen Dienstleistungsmarkt und gleichzeitig ein Hochpreissegment für einen anderen Markt bedient werden, ohne dass das Billigimage der einen Leistung negative Ausstrahlungseffekte auf das Luxusimage der anderen Leistung oder umgekehrt bewirkt. Zudem kann bei einer als stets risikoreich anzusehenden Neueinführung einer Marke den entsprechenden Ausstrahlungseffekten eines möglichen Misserfolgs vorgebeugt werden. So sind im Rahmen einer Neueinführung bei Misslingen stets Badwill-Effekte auf das Unternehmen und andere Marken zu befürchten.

Ein weiterer Vorteil neben der Bewahrung vor entsprechenden Ausstrahlungseffekten ergibt sich aus dem geringeren Koordinationsbedarf der Marketingmaßnahmen für die einzelnen Marken. So entfallen auf Grund der Markenautonomie erforderliche Rücksichtnahmen und zeitaufwendige Abstimmungen.

Die hier angesprochenen Loslösung der Marken vom Dienstleistungshersteller kann allerdings als nur bedingt aufgefasst werden. Durch die Integration des Dienstleistungskunden in den Leistungserstellungsprozess ist eine kundenseitige Identifikation des hinter den einzelnen Marken stehenden Dienstleistungsanbieters letztlich dennoch möglich, so dass Ausstrahlungseffekte trotzdem möglich sind. Aus diesem Grund sind Einzelmarkenstrategien für Dienstleister nur dann sinnvoll, wenn eine Trennung der einzelnen Marken nicht nur in der Phase des Verkaufs, sondern bis hin zur Leistungserstellung an einem eigenen Ort vollzogen wird. Die einzelnen Marken sollten also organisatorisch voneinander vollkommen abgegrenzt werden.

Als Nachteil dieser Strategie sind deshalb die hohen Kosten, die die einzelnen Marken für ihren jeweiligen Aufbau und ihre Pflege stets alleine tragen müssen, anzusehen. Dabei sind einerseits die Kosten für die eigentliche Markenführung in Betracht zu ziehen, andererseits aber auch die Kosten für die erforderliche organisatorische Eigenständigkeit der einzelnen Marken, die auf Grund des entsprechenden Aufwandes den weitaus größten Teil ausmachen dürften (vgl. Turley/Moore 1995, S. 44). So ist es in der Dienstleistungsbranche nicht unüblich, für bestimmte Marken sogar eigene Unternehmungen oder zumindest autonome Geschäftsbereiche zu gründen (vgl. Kapitel 5.2.1). Investitionsintensive Dienstleistungsbetriebe, wie beispielsweise Fluggesellschaften, sind in diesem Zusammenhang mit den hohen Kosten einer organisatorischen Eigenständigkeit auf besondere Weise konfrontiert.

Zudem ist der hohe Zeit- und Ressourcenaufwand, der für den Imageaufbau jeder einzelnen Marke gerade beim identitätsorientierten Ansatz der Markenführung benötigt wird und der für jede Marke gesondert aufgewandt werden muss, als ein weiteres Negativkriterium zu sehen. Dennoch wird in der Praxis vor der Anwendung der Einzelmarkenstrategie nicht zurück geschreckt. Ein Beispiel für eine erfolgreiche Einzelmarke im Dienstleistungsbereich stellt die LBS als Bausparmarke des Sparkassenverbundes dar.

6.1.2 Familien- und Dachmarkenstrategie

Familien- und Dachmarkenstrategien sind dadurch gekennzeichnet, dass mehrere Leistungen eines Unternehmens unter einer Marke geführt werden (vgl. u. a. Meffert/Bruhn 2000, S. 320). Der Unterschied zwischen diesen Strategien besteht darin, dass die Familienmarkenstrategie lediglich einige, die Dachmarkenstrategie dagegen sämtliche Leistungen eines Unternehmens betrifft. So ist auch das parallele Führen von mehreren Markenfamilien denkbar. Ein Beispiel für einen Vertreter der Dachmarkenstrategie stellt die Deutsch Telekom dar (vgl. Kindervater 2001, S. 230 f.). In diesem Dienstleistungsunternehmen werden die unterschiedlichen Leistungen unter einer Marke zusammengefasst. Der Dachmarkennamen „Deutsche Telekom“ mit dem Markenzeichen „T“ deckt das ganze Spektrum des umfangreichen und komplexen Leistungsangebotes der Telekom ab. „Die Markenbildung erfolgt einheitlich, und das Konzernzeichen macht die Deutsche Telekom bei allen Angeboten als Anbieter deutlich“ (vgl. Kindervater 2001, S. 230). Das Leistungsangebot der Telekom ist dabei in entsprechende Produktfamilien kategorisiert (T-Com, T-Mobile, T-Online und T-Systems). Die Produktfamilien sind neben der einheitlichen Kennzeichnung durch das „T“ mit einem Zusatz versehen, der die Produktfamilien entsprechend bezeichnet. Entsprechend erfolgt die Bezeichnung für die einzelnen Leistungen der Produktfamilien (zum Beispiel T-ISDN oder T-Net innerhalb der Produktfamilie T-Com).

Anders als bei der Einzelmarkenstrategie ist ein Imagetransfer der Marke auf die einzelnen Leistungsarten durchaus erwünscht, und so profitieren die einzelnen Leistungen von der Identität der Dach- bzw. Familienmarke. Insbesondere bei einer Neueinführung von Leistungen genießen diese das Vertrauenskapital und den Goodwill der Dach- bzw. Familienmarke. Dadurch lassen sich anders als bei der Einzelmarkenstrategie Synergien erzielen und damit Kosten- und Ressourcenaufwände im Markenauftritt und in der Markenbildung reduzieren.

Allerdings besteht die große Gefahr der negativen Ausstrahlungseffekte, die bereits im Rahmen der Einzelmarkenstrategie beschrieben wurde. Gerade deshalb ist eine Konsistenz und Konformität des Leistungsangebotes im Sinne der Philosophie von Dach- bzw. Familienmarke bei diesen Strategien besonders relevant. Aus diesem Grund wird im Rahmen dieser Strategien auch einem umfassenden Qualitätsmanagement eine besondere Bedeutung beigemessen.

Neben der Gefahr durch negative Ausstrahlungseffekte besteht aber auch die potenzielle Problematik der Markenüberlastung. So könnte es im Fall zu vieler Leistungen unter einer Dach- bzw. Familienmarke zu negativen Effekten für die Dach- bzw. Familienmarke auf Grund einer Verwässerung des Leistungsangebotes kommen.

Trotz dieser Nachteile sind gerade Dachmarken im Dienstleistungsbereich besonders beliebt (vgl. Bruhn 2000, S. 16; Hoffmann 1994, S. 37). Eine Auswertung der beim Deutschen Patentamt gemeldeten Dienstleistungsmarken ergab, dass Mitte der 1990er Jahre fast 80 Prozent aller gemeldeten Dienstleistungsmarken Dachmarken waren. Allerdings kann die Dachmarkenstrategie einem Wachstum und der Entwicklung des Dienstleistungsunternehmens im Wege stehen. So sind die Positionierungspotenziale neuer Leistungen und Leistungsarten generell durch das Positionierungskonzept der Dachmarke vorbestimmt und dadurch eingegrenzt (vgl. Meffert 1998, S. 3). Zudem kann eine Dachmarkenstrategie der im Dienstleistungsbereich zu beobachtenden Tendenz einer vermehrten Branchenverschmelzung und Leistungsdifferenzierung nicht mehr gerecht werden (vgl. Bruhn 2000, S. 16). Aus diesen Gründen werden im Dienstleistungsbereich in Zukunft vermehrt alternativen Markenstrategien, wie der Einzelmarkenstrategie oder der nachfolgend beschriebenen Mehrmarkenstrategie, eine entsprechende Bedeutung beigemessen.

6.1.3 Mehrmarkenstrategie

Die Marktbearbeitung mit mehreren, parallel geführten Marken für nur eine Leistung oder im weiteren Sinne nur einen Leistungsbereich entspricht der Mehrmarkenstrategie (vgl. Meffert/Bruhn 2000, S. 321). Die einzelnen Marken erfahren dabei eine eigenständige Positionierung, weshalb sie sich auch in einzelnen charakteristischen Merkmalen der Leistungsausgestaltung und des Markenauftritts voneinander unterscheiden. Der mehrfach angesprochene Imagetransfer zwischen einzelnen Marken soll also bewusst unterbunden werden. Eine wichtige Voraussetzung für die Mehrmarkenstrategie stellt deshalb wie bei der Einzelmarkenstrategie die organisatorische Trennung der einzelnen Marken dar.

Die Mehrmarkenstrategie ermöglicht dem Dienstleistungsanbieter eine segmentspezifische Gesamtmaktbearbeitung eines Leistungsbereiches (vgl. Kapitel 3.2.1.2). Auf diese Weise profitiert er von einer optimalen Marktdurchdringung und letztlich von einer Marktabstcherung. Die Segmentierung erfolgt dabei beispielsweise nach den Kriterien Preis oder Kunden oder einer entsprechenden Kombination dieser. Erfolgt die Segmentierung beispielsweise nach dem Kriterium Alter des Kunden, so kann der Dienstleistungsanbieter durch jeweils eigene Marken für bestimmte Alterskategorien seine Kunden über einen langen Zeitraum an sich binden. Ferner könnten auch Hoch- bzw. Niedrigpreissegmente bedient werden. Auf diese Weise können Partizipationseffekte durch eine gezielte und bedarfsgerechte Ansprache der Zielgruppen eines Marktes gesichert werden. Im Gegensatz zur Einzelmarkenstrategie wird bei der Mehrmarkenstrategie also die Absicht einer Bearbeitung eines Gesamtmaktes verfolgt. Die Marken der Einzelmarkenstrategie sind dagegen nur auf spezielle Marktsegmente fokussiert.

Einen wesentlichen Nachteil stellen wie bei der Einzelmarkenstrategie die hohen Kosten- und Ressourcenaufwände dar, die für die einzelnen Markenauftritte veranschlagt werden müssen. Ferner sind Kannibalisierungseffekte durch die gegenseitige Marktanteilssubstitution zu befürchten (vgl. Meffert/Bruhn 2000, S. 322). Auch geht in dieser Hinsicht eine gewisse Gefahr von einer zu starken Segmentierung des Marktes aus.

Ein klassisches Beispiel für die Anwendung einer Mehrmarkenstrategie in der Praxis stellt die TUI-Group dar (Stand: 2002) (vgl. Lambertz/Meffert 2002, S. 567 ff.; Meffert/Bruhn 2000, S. 322). So hat die TUI-Group den Markt für Urlaubsreisen in fünf Segmente eingeteilt, die durch jeweils unterschiedliche Marken bearbeitet werden. Beispielsweise sind im Premium-Segment dieses Marktes die hochwertigen Marken airtours und Robinson angesiedelt, im hochwertigen Massensegment die Marke TUI, im Spezialisten-Segment die Marke Dr.Tigges und im Last-Minute-Segment die Marke L'tur. Hinsichtlich des Segmentierungskriteriums Preis lassen sich die Positionierungen der einzelnen TUI-Group-Marken in einer Preis-Leistungsmatrix abbilden (vgl. Abbildung 10).

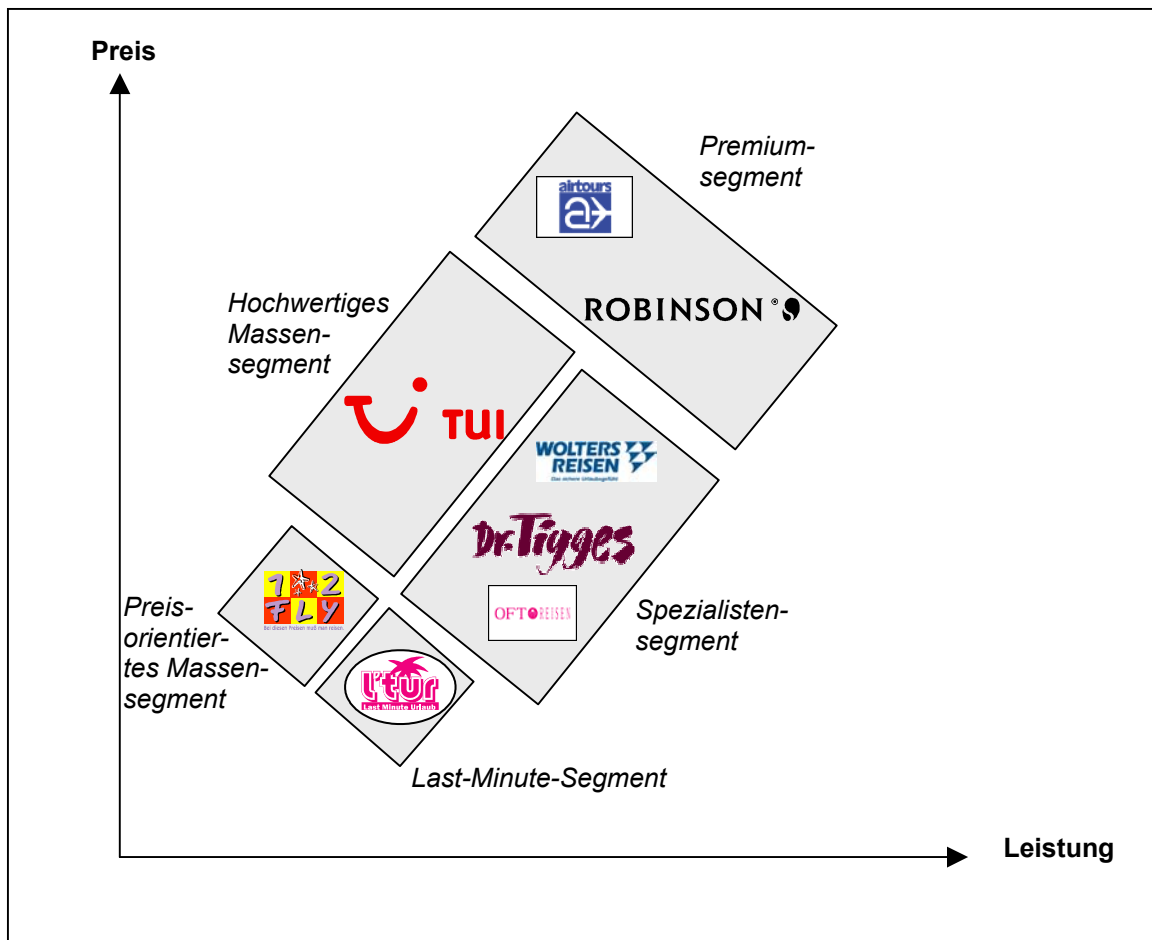


Abb. 10: Positionierung der Marken der TUI-Group

Quelle: In Anlehnung an Meffert/Bruhn 2000, S. 322

6.2 Die Transferstrategie als dienstleistungseminente Option im Rahmen der Markenportfolio-Pflege

Bei der Markentransferstrategie bedient sich eine neue Leistung im Programm eines Dienstleistungsanbieters des Images und der Bekanntheit einer bestehenden Marke (vgl. Sattler 1998, S. 137; Stauss 2001, S. 559). Dahinter steckt die im Rahmen dieses Kapitels bereits angesprochene Idee eines kundenseitigen Image- und Erwartungstransfers. Der Unterschied liegt aber eben darin, dass dieser Transfer für eine Leistungserweiterung des bestehenden Angebotsprogramms ausgenutzt werden soll. Auf diese Weise lassen sich wie bei der Dach- und Familienmarkenstrategie Synergien im Markenmanagement durch die Einsparung finanzieller und sachlicher Ressourcen realisieren. So sind beispielsweise für die

Alternativen der Transferstrategie, der Neumarken- und Markenrestrukturierungsstrategie, in der Regel Investitionen im zwei- bis dreistelligen Millionenbereich zu veranschlagen (vgl. Sattler 1998, S. 135).

Einer finanziellen und sachlichen Ressourcenersparnis steht als Nachteil die Einengung in der Gestaltungsfreiheit der Transfermarke gegenüber. So muss auf die vorhandene Position sowie auf bestehende Markenelemente der Muttermarke zurückgegriffen werden. Zudem kann ein Negativ-Image der Transfermarke zu entsprechenden Rückkopplungseffekten für die Muttermarke und des Unternehmens führen.

Grundsätzlich lassen sich drei Arten von Markentransfers im Dienstleistungsbereich unterscheiden (vgl. Stauss 2001, S. 559). Ein Markentransfer von einer Dienstleistung auf eine andere ergibt sich aus der Erweiterung des Dienstleistungsangebotes eines Anbieters. Beispielsweise führten seinerzeit verschiedene Telefongesellschaften unter der Nutzung der Transferstrategie eigene Leistungskategorien für die neue Technologie des Breitbandnetzes ein (zum Beispiel T-DSL, Arcor DSL etc.). Oft finden Markentransfers auch von Dienstleistungen auf Sachleistungen statt. Ein prominentes Beispiel stellt in diesem Zusammenhang die Marke Mövenpick dar. So hat sich die Marke Mövenpick ursprünglich einen Namen durch Hotel- und Gastronomiedienstleistungen gemacht. Die Marke Mövenpick wurde später auch für die Vermarktung von Speiseeis, Marmelade etc. verwendet. Diese Art der Markentransferstrategie wird in der Literatur auch als Tandemmarkenstrategie diskutiert. Die dritte Art der Transferstrategien stellt der Markentransfer von Sachgütern auf Dienstleistungen dar. Typischerweise ist diese Art der Transferstrategie bei Zigarettenherstellern zu beobachten. So wird das Image und die Bekanntheit von Zigarettenmarken sehr häufig auf Reisedienstleistungen transferiert (zum Beispiel Peter Stuyvesant Travel, Camel Reisen, Marlboro Reisen).

Im Vergleich zur Neumarken- und Markenrestrukturierungsstrategie, die eine Einführung neuer Marken bedeuten und damit die Alternativen zur Transferstrategie darstellen, dominiert im Dienstleistungsbereich eindeutig die Markentransferstrategie (vgl. Sattler 1998, S. 135). Ein Indiz dafür stellt wiederum die überdurchschnittliche Verwendung von Dachmarken im Dienstleistungsbereich dar (vgl. Kapitel 6.1.2). Gründe für diese Beliebtheit sind in den dienstleistungsspezifischen Notwendigkeiten

und Funktionen der Markenpolitik zu finden (vgl. Kapitel 3.1 und 3.2). So wurde im Rahmen dieser Arbeit ausführlich über die Relevanz der Vertrauens- und Differenzierungsfunktion von Dienstleistungsmarken gesprochen. Wie gezeigt, benötigt es vor allem an Zeit, bis die Dienstleistungsmarke eine starke Markenidentität aufweisen kann und somit die Differenzierungs- und Vertrauensfunktion erfüllt (vgl. Kapitel 4 und 5.2.1). Zwar fordert die Sachgütermarke in dieser Hinsicht auch ein gewisses Zeitpolster, allerdings dürfte der zeitliche Aufwand dafür im Dienstleistungsbereich auf Grund der Immaterialität von Dienstleistungen deutlich höher ausfallen. Vor diesem Hintergrund lässt sich die Vorteilhaftigkeit der Markentransferstrategie in Dienstleistungsbereich erklären. Der Rückgriff auf ein etabliertes Markenimage spart vor allem Zeit, die der Transfermarke im Hinblick auf ein schneller greifendes Vertrauens- und Differenzierungspotenzial zugute kommt.

Allerdings sind im Rahmen der Transferstrategie beim Rückgriff auf ein etabliertes Markenimage Einschränkungen hinzunehmen. So wurde für den Dienstleistungsbereich in mehreren Untersuchungen belegt, dass Markentransfers für Leistungserweiterungen in generell verwandte oder miteinander zu vereinbarende Branchen von Kunden als glaub- und vertrauenswürdiger bewertet werden (vgl. u. a. Riel/Lemmink/Ouwersloot 2001, S. 220 ff.; Ruyter/Wetzels 2000, S. 640 ff.). Dagegen sind Markentransfers für Leistungserweiterungen in branchenfremde oder miteinander gänzlich unvereinbare Bereiche als problematischer einzustufen. Diese Erkenntnisse decken sich mit schon sehr viel früher gemachten Erfahrungen und Beobachtungen im Sachgüterbereich. Allerdings ist dieser Fit im Dienstleistungsbereich wegen der Vertrauensrelevanz als bedeutender zu gewichten. Vor diesem Hintergrund ist eine entsprechende Übereinstimmung als ein grundlegender Erfolgsfaktor für eine Markentransferstrategie anzusehen. So ist ein Imagetransfer von der Muttermarke auf die Transfermarke als wahrscheinlicher einzustufen, je höher dieser Fit ist.

Um die Glaub- und Vertrauenswürdigkeit im Fall von Markentransfers in eher unverwandte oder miteinander nicht zu vereinbarende Branchen zu steigern, wählen Dienstleistungsunternehmen die Form des Co-Brandings als Anreicherung für die eigene Marke (vgl. Kapitel 4). So konnte in dem obigen Beispiel des Markentransfers von Mövenpick der Eisfabrikant Schöller als entsprechender Kooperationspartner

gewonnen werden. Und so ist auf den Eisverpackungen der Marke Mövenpick auch das Markenlogo der Firma Schöller abgedruckt. Auf diese Weise wird den Konsumenten signalisiert, dass die ursprüngliche Dienstleistungsmarke Mövenpick entsprechende Kompetenzen für die Produktion von Eis aufweisen kann.

7. Markenelemente der Dienstleistungsmarke

7.1 Die besondere Funktion der Markenelemente im Dienstleistungsbereich

Markenelemente, wie Markenlogos oder -namen, stellen in der Regel eine physisch wahrnehmbare Erfahrbarkeit der immateriellen Dienstleistung für Kunden dar (vgl. u. a. Turley/Moore 1995, S. 48). Im Gegensatz dazu sprechen im Sachgüterbereich die Produkte für sich selbst. So kann beispielsweise der Konsument im Supermarkt ein bestimmtes Produkt direkt in Augenschein nehmen. Im Dienstleistungsbereich bieten dagegen unter anderem die physisch sichtbaren Markenelemente eine Möglichkeit der Tangibilisierung der immateriellen Dienstleistung. Auf diese Weise bieten die Markenelemente eine entscheidende Möglichkeit, durch ihre objektive Wahrnehmbarkeit zur Konkretisierung der Dienstleistung beizutragen.

Zudem stellen die Markenelemente, wie in Kapitel 4 beschrieben, eine Komponente der Markenidentität dar und leisten somit einen wichtigen Beitrag zum Aufbau einer Identität der Dienstleistungsmarke.

Im Hinblick dieser Relevanz für den Dienstleistungsbereich sollen die Markenelemente zum Untersuchungsgegenstand dieses Kapitels werden.

7.2 Anforderungen an die Gestaltung von Markenelementen im Dienstleistungsbereich

Die einzelnen Markenelemente entfalten dabei ihre beschriebenen Wirkungen durch ein Zusammenspiel. Deshalb ist es wichtig, die einzelnen Elemente aufeinander abzustimmen. Die Abstimmung der einzelnen Elemente sollte sowohl auf inhaltlicher als auch formaler Basis erfolgen (vgl. Esch/Langner 2001, S. 495 ff). So spricht man von einer inhaltlichen Integration bezüglich einer logischen Verknüpfung der Elemente (zum Beispiel Deutsche Post und Posthorn-Logo) und einer Wiederholung der inhaltlichen Symbolik in den einzelnen Elementen (zum Beispiel Markenname E-Plus und Plus-Zeichen). Im Rahmen der formalen Integration sollten die

Markenelemente bezüglich der Kriterien Form, Farbe oder räumliche Nähe miteinander harmonisieren.

Die Integration der einzelnen Markenelemente ist Teil der Bemühungen, die als Branding oder Markierung bezeichnet werden. Die Markierung bzw. das Branding umfasst dabei alle Maßnahmen zur Gestaltung und Integration der Markenelemente.

Der integrativen Gestaltung der Markenelemente obliegen zudem verschiedene Anforderungsempfehlungen, die zwar in ihrer grundsätzlichen Form auch im Sachgüterbereich vorausgesetzt werden können, aber wegen der Bedeutung der Markenelemente im Dienstleistungsbereich hier weitaus höher gewichtet sind. Dabei werden speziell im Dienstleistungsbereich die Unterscheidbarkeit, Sachbezogenheit, Suggestivkraft, Einprägsamkeit sowie Flexibilität hervor gehoben (vgl. u. a. Berry/Lefkowitz/Clark 1988, S. 28 ff.; Esch/Langner 2001, S. 442 ff.).

Die Anforderung der **Unterscheidbarkeit** besagt, dass sich das Gesamtbild der Markenelemente insbesondere vor dem Hintergrund der Differenzierung deutlich von dem der Konkurrenz abzuheben hat. Dass dieses Kriterium der Elementgestaltung in der Praxis oftmals vernachlässigt wird, zeigen zahlreiche Beispiele. So handelt es sich bei den Markennamen CompuServe, CompuNet und CompuTec nicht etwa um eine Dachmarkenstrategie eines einzelnen Dienstleistungsanbieters, sondern um drei unterschiedliche Unternehmungen. Auch von Dienstleistungsunternehmen häufig verwendete Kürzel, Prä- und Suffixe im Markennamen, wie „Com“, „direct“, „Net“ oder „Online“, tragen zu einer Verwechslungsgefahr bei. Zudem bieten häufig Markensymbole die Gefahr einer Verwechslung. So verwenden beispielsweise viele Direktversicherungen und -banken als Markensymbol ein Telefon.

Zudem sollten Markenelemente den jeweiligen Kundennutzen der angebotenen Dienstleistung vermitteln. Dies besagt das Kriterium der **Sachbezogenheit**. Beispielsweise suggeriert der Markenname Visa in seiner Pluralform des Wortes Visum den weltweiten Zugang zum Service der Kreditkarte. Ähnliche Suggestionen vermittelt das Markenlogo der Mastercard, das zwei Weltkugeln zeigt. Auch Markennamen wie Allianz, Allstate Direct oder Mobilcom erfüllen das Kriterium der Sachbezogenheit. Ein beliebtes Mittel mit starker Symbolkraft stellt in diesem Zusammenhang die Zahl 24 dar. So ist die Zahl 24 Bestandteil vieler Markennamen

und -logos im Dienstleistungsbereich. Auf diese Weise soll die Leistungsbereitschaft des Dienstleistungsanbieters zu jeder Tageszeit angezeigt werden. Vor allem automatisierte Dienstleistungsunternehmen bedienen sich dieser Strategie. Beispielsweise gehören Dienstleister dazu, die ihre Leistungen weitgehend über das Internet (Auto Scout 24 oder HUK24) oder über Automaten (Deutsche Bank 24) anbieten. Wegen der Immaterialität von Dienstleistungen spielen die Markenelemente in Bezug auf die Sachbezogenheit also eine wichtige Rolle. So werden beispielsweise Slogans oder Markenlogos als gezielte Mittel zur Veranschaulichung der nicht greifbaren Dienstleistung und deren Nutzenvorteile eingesetzt.

In Anlehnung an die Sachbezogenheit sollten die Markenelemente aber auch eine **Suggestivkraft** aufweisen. So sollten die einzelnen Elemente konsequent Hinweise auf die Philosophie der Marke und somit auf das gewünschte Selbstbild der Markenidentität preisgeben. Beispielsweise wurde der Markenname Arcor deshalb ausgewählt, weil dieser durch seinen harten und dynamischen Klang die Markenwerte Innovationskraft und Dynamik ausstrahlt (vgl. Kircher 2001, S. 483).

Ein weiteres Kriterium stellt die **Einprägsamkeit** von Markenelementen dar. So ist beispielsweise in verschiedenen Studien belegt worden, dass konkrete Markennamen und -logos, die den Nutzen der Dienstleistung plastisch kommunizieren, besser erinnert werden als solche, die dieses nicht tun und eher als abstrakt eingestuft werden können (vgl. Esch/Langner 2001, S. 447 f.). Beispiele für abstrakte und konkrete Markennamen und -logos im Dienstleistungsbereich zeigt Abbildung Nr. 11.





	abstrakt	konkret
Logo	 Württembergische Versicherung  Dresdner Bank	 Schwäbisch Hall  Lufthansa
Name	HypoVereinsbank Viag Interkom	Mobilcom Weight Watchers

Abb. 11: Abstrakte und konkrete Markenlogos und –namen

Quelle: Eigene Darstellung

Eine Einprägsamkeit speziell für Markennamen lässt sich auch durch eine prägnante Namensgebung erzielen. Lange, umständliche oder komplizierte Begriffsverwendungen sollten deshalb zu Gunsten der Einprägsamkeit vermieden werden.

Ferner wird den Markenelementen eine **Flexibilität** abverlangt. Zu Gunsten einer eventuellen Ausweitung des Dienstleistungsangebotes oder einer Expansion in neue Märkte sollte vor allem der Markenname keine zu engen Grenzen setzen. Beispielsweise könnte eine zu detaillierte Umschreibung des Tätigkeitsfeldes einer etwaigen Angebotsausweitung im Rahmen einer Dach- oder Familienmarkenstrategie im Wege stehen. Auch Markennamen mit regionalen Bezügen sollten vor diesem Hintergrund vermieden werden. Der Forderung nach Flexibilität speziell des Markennamens sollte auch deshalb eine große Bedeutung beigemessen werden, da eventuelle Änderungen des Markennamens seiner Kontinuitätsanforderung widersprechen würde. So sollte der Markenname langfristig aufrechterhalten werden, um einen entsprechenden Beitrag zum Vertrauenskapital leisten zu können (vgl. Kapitel 4). Aber auch alle anderen Markenzeichen sollten der Flexibilitätsforderung entsprechen und einen Spielraum für erweiterte Geschäftsaktivitäten bieten können.

Die hier beschriebenen Anforderungsempfehlungen zur Gestaltung der Markenelemente haben gezeigt, dass sich die einzelnen Kriterien zum Teil selbst im Wege stehen. Besonders die Anforderungen der Flexibilität und der Sachbezogenheit widersprechen sich, wenn beispielsweise einerseits gefordert wird, dass der Markenname den Nutzen einer Dienstleistung hervorheben soll, andererseits der Name im Rahmen der Flexibilität aber in dieser Hinsicht einer möglichen Angebotserweiterung keine zu engen Grenzen setzen soll. Aus diesem Grund sind die Anforderungsempfehlungen an die Gestaltung der Markenelemente entsprechend ausgewogen zu interpretieren.

7.3 Markenelemente im Dienstleistungsbereich

Die Markenelemente stellen die Gestaltungsparameter des Branding dar. Dabei werden im Dienstleistungsbereich verschiedene Elemente unterschieden, auf die im Folgenden dezidiert eingegangen werden soll.

7.3.1 Der Markenname

Das unbestritten wichtigste Element stellt der Markenname dar. Im Dienstleistungsbereich werden nach dem Inhalt der Marke heute Firmen- und Fantasiemarken unterschieden. So spricht man von Firmenmarken, wenn der Name des Dienstleistungsunternehmens als Markenname verwendet wird (zum Beispiel Lufthansa). Die Fantasiemarke umschreibt dagegen ein auf spezielle Kundenprobleme bzw. Zielgruppen ausgerichtetes Leistungspaket (vgl. Stauss 2001, S. 564). In der frühen Literatur zur Dienstleistungsmarke wurde jedoch die Möglichkeit der Fantasiemarken in Frage gestellt und unterstellt, dass Dienstleistungsmarken prinzipiell nur Firmenmarken sein können (vgl. Berry/Lefkowitz/Clark 1988, S. 28; Graumann 1983, S. 51; Schreiner 1983, S. 84). Dies wurde mit der Synchronität von Produktion und Konsum einer Dienstleistung (so genanntes Uno-actu-Prinzip) bzw. mit der Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess begründet. Demnach wird die Dienstleistung letztlich immer mit dem Dienstleistungsanbieter in Verbindung gebracht, was eine markenmäßige Isolierung des Leistungsergebnisses also praktisch unmöglich macht.

Dies ist theoretisch und logisch auch richtig, allerdings wird heute von Theoretikern und Praktikern der Fantasiemarke im Dienstleistungsbereich dennoch eine Daseinsberechtigung eingeräumt (vgl. Bruhn 2001, S. 221; Meffert 1998, S. 3 f.; Meffert/Bruhn 2000, S. 318; Stauss 2001, S. 564). Beispiele bieten die Fantasiemarken Robinson Club oder easyCredit, für die eigens autonome Geschäftsfelder gegründet wurden, und somit eine Wiedererkennung mit dem ursprünglichen Dienstleistungsunternehmen weitgehend ausgeschlossen werden kann (vgl. Kapitel 5.2.1.1). Auf der Akzeptanz von Fantasiemarken im Dienstleistungsbereich begründen sich letztlich Markenstrategien wie die Einzelmarkenstrategie, bei der eine Verbindung von Leistung und Leistendem bewusst unterbunden werden soll (vgl. Kapitel 6.1.1).

Für eine Kategorisierung möglicher Gestaltungsformen von Markennamen im Dienstleistungsbereich sind in der Literatur diverse Anstrengungen unternommen worden. Eine Kategorisierungsmöglichkeit wurde von Turley/Moore (1995, S. 44 ff.) im Rahmen einer Studie zum Thema Markennamenstrategien im Dienstleistungsbereich entwickelt. Diese Kategorisierung lehnt sich an die Anforderungsempfehlungen zur Gestaltung der Markenelemente an (vgl. Kapitel 7.1). So können Markennamen beschreibend, assoziativ, personenbasiert, herkunftsbezogen oder alphanumerisch ausgestaltet sein. In der Praxis sind auch Kombinationen dieser Namensstrategien zu beobachten.

Beschreibende Markennamen erfüllen im hohen Maße das Kriterium der Sachbezogenheit. Sie heben den Kundennutzen einer Dienstleistung hervor. Dadurch stellen sie eine der plausibelsten und einleuchtendsten Ersatzinformation im informationsökonomischen Sinne dar.

Assoziative Markennamen sind Namen ohne innewohnende Bedeutung. So handelt es sich meistens um zusammengesetzte Wörter oder Wortsilben, die in einigen Fällen sogar erfunden sind. Diese Art der Markennamen erfüllen das Kriterium der Suggestivkraft im hohen Maße. Wie erwähnt, stellt der Markenname Arcor ein Beispiel für diese Namensstrategie dar. Darüber hinaus sind assoziative Markennamen sehr häufig wegen ihrer Eigenart dazu im Stande, das Kriterium der Unterscheidbarkeit zu erfüllen.

Personenbasierte Markennamen begründen sich auf Namen von Eigentümern, Gründern oder anderen Schlüsselpersonen im Umfeld eines Dienstleistungsunternehmens. Diese Art der Markennamen personalisieren die Leistungen des Unternehmens. So handelt es sich um die dahinterstehenden Namensgeber meistens um Koryphäen oder andere Personen, die mit dem Leistungsangebot des Unternehmens in einen positiven Zusammenhang gebracht werden sollen. Sehr häufig ist diese Markennamenstrategie im professionellen Dienstleistungsbereich wie Unternehmensberatungen zu beobachten. Beispiele stellen die Markennamen der Unternehmensberatungen Kienbaum oder Prof. Homburg und Partner dar.

Herkunftsbezogene Markennamen sollen das Dienstleistungsunternehmen in Verbindung zu einer bestimmten Region stellen, um auf diese Weise von einem Imagetransfer bestimmter Tugenden dieser Region oder deren Einwohner zu profitieren.

Alphanumerische Markennamen setzen sich aus einer Kombination von Buchstaben und Zahlen zusammen. Das Hauptaugenmerk bezieht sich dabei auf die konnotative Wirkung der Zahlenkomponente. So besagt beispielsweise die Zahlenkomponente des Markennamens Deutsche Bank 24, dass dieser Dienstleister rund um die Uhr erreichbar ist (vgl. Walter 2001, S. 236).

Da der Markenname eine der essentiellen Identitätskomponenten darstellt, gehört er generell zu den Gestaltungsparametern, die auf lange Sicht Bestand haben sollten. Eine kurzfristige Änderung des Markennamens würde den Verlust der Markenidentität riskieren.

7.3.2 Weitere Markenelemente

Die im Folgenden vorgestellten Markenelemente sind kurzfristig modifizierbar und somit flexibler gestaltbar als der Markenname. Dies begründet sich dadurch, dass sie im Gegensatz zum Markennamen keine essentiellen Identitätskomponenten darstellen.

Unter dem **Markenlogo** ist ein mehr oder weniger ausgeprägtes grafisches Element zu verstehen (vgl. Baumgarth 2001, S. 155). Das Logo stellt ein wichtiges Symbol dar, um die markenrelevanten Ideen, Werte und Philosophien aber auch den konkreten Leistungsnutzen zu kommunizieren (vgl. Onkvisit/Shaw 1989, S. 17; Stauss 2001, S. 565). Beispiele für Markenlogos stellen der Kranich der Lufthansa, das grüne Band der Sympathie der Dresdner Bank sowie das Pluszeichen des Mobilfunkanbieters E-Plus dar. Wegen seines bildhaften Charakters wird vor allem dem konkreten Markenlogo eine starke Erinnerungswirkung zugesprochen (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 345 ff.).

Auch **Charaktere** stellen Markenelemente dar. Dabei können diese Charaktere reale oder fiktive Menschen oder Tiere sein (vgl. Baumgarth 2001, S. 157). Charaktere werden häufig im Rahmen der Markenkommunikation und insbesondere der Werbung zum Einsatz gebracht. Dabei soll das wesensprägende Image der Charaktere auf die Marke abfärben. Beispiele für fiktive Charaktere stellen die Werbefigur „Herr Kaiser“ der Hamburg-Mannheimer Versicherung oder der Fuchs der LBS dar. Unter realen Charakteren sind dagegen die im Kapitel 4.3 angesprochenen Testimoniale zu verstehen.

Bei **Slogans** handelt es sich um Markenelemente, die aus kurzen Wortphrasen bestehen (vgl. Baumgarth 2001, S. 158). Slogans erfüllen unterschiedliche Aufgaben. So können sie beispielsweise im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung in der Form von Leitbildern der Markenphilosophie Ausdruck verleihen (vgl. Kapitel 5.1). Zielgruppen der kommunikativen Übermittlung des Slogans sind dabei, wie dargestellt, einerseits die Mitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens und andererseits die Konsumenten. Ihnen soll der Markenslogan Inhalt, Visionen, Kompetenzen und Wertvorstellungen der Marke übermitteln. Slogans sind aber auch im Stande, die Wiedererkennung einer Marke zu erhöhen. So trägt beispielsweise der Slogan „Da werden Sie geholfen“ der Telefonauskunft Telegate wegen seines grammatikalischen Fehlers zu einem hohen Erinnerungswert bei. Ferner können Slogans auch zur Emotionalisierung der Marke beitragen, indem sie ein emotionales Profil der Marke transportieren.

Zum Aufbau der Identität der Dienstleistungsmarke trägt auch der **Jingle** bei. Dabei handelt es sich um musikalische Elemente einer Marke, die durch Melodie,

Rhythmus oder Klang unterstützt werden (vgl. Baumgarth 2001, S. 158). Jingles können auch textlich, beispielsweise durch den Slogan, unterstützt werden. Der Jingle der Telekom, der zusammen mit dem Markenzeichen in Fernsehwerbespots ausgestrahlt wird, stellt ein Beispiel für einen rein klanglichen Jingle dar.

7.4 Die Visualisierung der Markenelemente als dienstleistungsrelevante Herausforderung

Dienstleistungen sind wegen ihrer immateriellen Eigenschaft nicht greifbar. Dies stellt die Markenpolitik im Dienstleistungsbereich vor eine technische Herausforderung (vgl. Meffert/Bruhn 2000, S. 316 ff.; Stauss 2001, S. 562). So können die Markenelemente (ausgenommen von dieser Betrachtung sind Charaktere und Jingle) nicht wie im Sachgüterbereich auf dem Produkt oder einer Verpackung visualisiert werden. Aber gerade im Dienstleistungsbereich kommt es eben darauf an, zum Zwecke des Identitätsaufbaus der Marke und damit der Vertrauensbildung sowie der Differenzierung die Markenelemente sichtbar zu platzieren.

Diesen Herausforderungen kann durch das Anbringen von Markenelementen begegnet werden. Als Objekte für die Anbringung der Markenelemente stehen dabei die materiellen Elemente im Umfeld des Leistungserstellungsprozesses und -ergebnisses einer Dienstleistung zur Verfügung.

Für eine Systematisierung der möglichen Markierungsobjekte bietet sich eine Kategorisierung in Form einer zweidimensionalen Matrix an. So können einerseits der interne und externe Verfügungsbereich eines Dienstleistungsanbieters und andererseits der Mensch oder bestimmte Objekte als Markierungsträger unterschieden werden. Abbildung 12 gibt diese Matrix wieder.

		Markierungsträger	
		Kontaktobjekt	Kontaktsubjekt
Verfügungsbereich	extern	→ externer Faktor des Kunden (z.B. Aufkleber am Auto nach Inspektion) → ausgehändigte Objekte (z.B. Seifendose eines Hotels)	→ Kunde (z.B. Uhr, Shirt oder Button)
	intern	→ materielle Produktionsfaktoren des Dienstleistungsunternehmens (z.B. Gebäude, Einrichtungen, technische Ausrüstung)	→ Dienstleistungsmitarbeiter (z.B. Kittel eines Monteurs, Namensschild)

Abb. 12: Ansätze zur Markierung von Dienstleistungen

Quelle: In Anlehnung an Bruhn 2001, S. 215; Meffert/Bruhn 2000, S. 317; Stauss 2001, S. 563

Im externen Verfügungsbereich eines Dienstleistungsanbieters können Objekte in der Verfügung des Kunden (**externes Markierungsobjekt**) sowie der Kunde selbst (**externes Markierungssubjekt**) als Markierungsträger identifiziert werden. Als externes Markierungsobjekt kann beispielsweise das Auto eines Kunden (externer Dienstleistungsfaktor) dienen. So könnte das Auto nach einer erfolgten Inspektion mit einem entfernbaren Markenaufkleber oder ähnlichen Markenträgern versehen werden. Beispielsweise werden in den Werkstattniederlassungen von Mercedes-Benz die Fahrersitze der Kundenfahrzeuge mit Schonbezügen überspannt, die das Markenzeichen des Unternehmens tragen. Auch ausgehändigte Objekte an den Dienstleistungskunden, wie beispielsweise Empfangsbestätigungen für ein überlassenes Kleidungsstück in der Reinigung oder ein Seifendöschen eines Hotels, können Träger von Markenelementen sein. Diese letztgenannten Markierungsobjekte können darüber hinaus für den Kunden eine Prestigefunktion erfüllen (vgl. Graumann 1983, S. 161 f.). Dies ist der Fall, wenn Dienstleistungskunden beispielsweise die Übernachtung in einem Luxushotel durch das Präsentieren beispielsweise eines Regenschirms mit entsprechendem Markenaufdruck in ihrem sozialen Umfeld

anzeigen wollen. In diesem Zusammenhang kann auch der Kunde selbst als externes Markierungsobjekt dienen, zum Beispiel durch das Tragen einer Uhr, eines Shirt oder eines Button mit entsprechendem Aufdruck der Marke. „Vielfach geht mit einer solchen Markierung auch der Wunsch eines Imagetransfers vom Anbieter auf den Kunden einher“ (vgl. Meffert/Bruhn 2000, S. 318).

Im internen Verfügungsbereich des Dienstleistungsanbieters stehen zur Markierung dagegen die einzelnen materiellen Produktionsfaktoren des Dienstleistungsunternehmens (**interne Markierungsobjekte**) sowie die Dienstleistungsmitarbeiter (**interne Markierungssubjekte**) zur Verfügung. Als interne Markierungsobjekte bieten sich Gebäude, Einrichtungen oder technische Ausrüstungen an. Beispielsweise könnte das Fahrzeug eines Heizungsmonteurs oder das Gebäude einer Bank als Fläche für eine Markenbringung erhalten. Aber auch die Dienstleistungsmitarbeiter selbst können als solche Markierungsfläche fungieren, wenn sie in Kontakt mit den Kunden stehen. Beispielsweise sind der Kittel des Heizungsmonteurs oder das Namensschild eines Bankangestellten als Möglichkeiten der internen Markierung von Subjekten anzusehen.

8. Fazit

Angesichts der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen stellt die Markenpolitik im Dienstleistungsbereich einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Wie die Ausführungen gezeigt haben, führen die dienstleistungsspezifischen Merkmale und der daraus resultierende hohe Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Dienstleistungen vor allem zu einem erhöhten subjektiven Kaufrisiko der Nachfrager. Neben diesem informationsökonomischen Sachzusammenhang müssen sich Dienstleistungen auf Grund ihrer konstitutiven Merkmale aber auch einer hohen Gefahr der Imitier- und Austauschbarkeit stellen.

Vor diesem Hintergrund kommt der Dienstleistungsmarke die wichtige Aufgabe zu, einerseits das kundenseitig empfundene Kaufrisiko durch die Schaffung einer Vertrauensbasis zu reduzieren. Andererseits muss die Dienstleistungsmarke gegenüber der wettbewerbsseitigen Imitierbarkeit sowie der kundenseitigen Austauschbarkeit ein starkes Instrument zur Differenzierung von Dienstleistungen darstellen.

Speziell diesen Herausforderungen der Dienstleistungsmarke kann sich der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung besonders gut stellen. Eine starke Identität der Dienstleistungsmarke stellt dabei die Grundlage für ein kundenseitig entgegengebrachtes Vertrauen dar. Daneben kann eine starke Markenidentität aber auch der so wichtigen Differenzierungsanforderung nachkommen. So bietet eine starke Identität der Dienstleistungsmarke dem Kunden die Möglichkeit, sich im Dschungel der Dienstleistungsangebote zurechtzufinden, die Angebote klar voneinander abzugrenzen und sich mit den Ideen, Visionen und Werten der Dienstleistungsmarke zu identifizieren. Vor diesem Hintergrund kann eine identitätsorientierte Dienstleistungsmarke die Kundenbindung stärken.

Der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung scheint aber auch noch aus einem weiteren Grund für den Dienstleistungsbereich geradezu zugeschnitten zu sein. So kommt der Dienstleistungsbereich der in der sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung so wichtigen subjektiven Bedeutung näher als der Sachgüterbereich. Demnach werden die essentiellsten Merkmale der

Dienstleistungsmarke (das Verhalten der Mitarbeiter und der Kunden) von empfindenden Subjekten und nicht wie im Sachgüterbereich durch empfindungslose Objekte (beispielsweise das Produkt) verkörpert. Aber eben dieser Sachverhalt stellt die Markenpolitik für Dienstleistungen auch vor eine besondere Herausforderung. So ist die Markenpolitik im Dienstleistungsbereich auf Grund der Bedeutung der Mitarbeiterrollen verstärkt integrativ und innengerichtet zu betreiben. Die Mitarbeiter, die im hohen Maße die Markenidentität widerspiegeln, müssen die Dienstleistungsmarke leben und verinnerlichen. Nur so kann der Dienstleistungsmarke letztlich eine starke Identität bescheinigt werden.

Wagt man einen Blick in die Zukunft, so kann der Dienstleistungsmarke eine bedeutungsvolle Rolle in einem erweiterten Wirkungskreis prognostiziert werden. In der Dienstleistungsliteratur wird für Konsum- und Investitionsgüterhersteller vorhergesagt, dass der Anteil produktbegleitender Dienstleistungen in ihrem Angebotsprogramm steigt (vgl. u. a. Bieberstein 2001, S. 403; Meffert/Bruhn 2000, S. 525). Die Grenzen von Sach- und Dienstleistungsbereich werden also zunehmend verschwimmen. Schon heute haben sich Dienstleistungen im Leistungsprogramm beispielsweise des Maschinenbaus fest etabliert. So stellen Wartungs-, Transport- und Montagedienstleistungen im Angebot dieser Investitionsgüterhersteller längst ein wichtiges Standbein dar. Ferner bieten immer mehr Automobilhersteller verschiedene Bank- und Finanzierungsdienstleistungen an. In der Wissenschaft wird der Gedanke einer Verschmelzung von Sach- und Dienstleistungsbereich bereits seit langem diskutiert. So plädierten unter anderem Engelhardt/Kleinautenkamp/Reckenfelderbäumer (1993, S. 395 ff.) sowie Hilke (1989, S. 8) schon sehr früh für eine Überwindung der trennscharfen Einteilung in einen Sach- und Dienstleistungsbereich.

Vor diesem Hintergrund wird dem Dienstleistungsmarketing in Zukunft eine erweiterte Aufmerksamkeit zukommen. Konsum- und Investitionsgüterhersteller werden sich vermehrt mit den Spezifitäten des Dienstleistungsmarketing auseinandersetzen müssen. In diesem Rahmen kommt somit auch der identitätsorientierten Dienstleistungsmarke eine erweiterte Rolle zu, denn auch Marken für produktbegleitende Dienstleistungen, wie Wartungs- oder Finanzierungsdienstleistungen, stehen vor der Herausforderung, kundenseitiges Vertrauen zu wecken und ihr Angebot von denen anderer Anbieter abzugrenzen.

Der Dienstleistungssektor wird aber auch aus anderen Gründen weiter anwachsen (vgl. Aumüller 1994, S. 2052; Meffert/Bruhn 2000, S. 525). So entstehen beispielsweise auf Grund neuer Technologien (zum Beispiel Internet oder UMTS) neue Dienstleistungsmärkte. Zudem ist vor dem Hintergrund sich zunehmend verändernder Rahmenbedingungen in der Gesellschaft, die sich in Trends wie gestiegenem Umweltbewusstsein, ausgeprägtem Qualitätsdenken, anderen Einstellungen zum Beruf oder dem veränderten sozialen Rollenverhältnis von Mann und Frau ausdrücken, ein vermehrter Bedarf an Dienstleistungen zu erwarten. Auch diese Entwicklungen werden die zukünftige Relevanz der Dienstleistungsmarke bestätigen. Dies belegen nicht zuletzt die Anmeldezahlen der Dienstleistungsmarken beim Deutschen Patent- und Markenamt (vgl. Kapitel 1.1), die derzeit einen Anteil von knapp der Hälfte aller Markenmeldungen einnehmen und dessen Tendenz stetig steigt.

Literaturverzeichnis

Aaker, D. A. (1996): Building Strong Brands, New York: The Free Press.

Aaker, D. A./Joachimsthaler, E. (2000): Brand Leadership, New York: The Free Press.

Adler, J. (1996): Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen: Eine nachfragerorientierte Analyse, Wiesbaden: Gabler.

Altenhain, T. (2001): Gerüstet für die Zukunft: Markenerbe und Markenmanagement bei American Express, in: Consart Management Consultants (Hrsg.): Strategisches Marken-Management für Banken: Branding – der Erfolgsfaktor im Retailgeschäft, Wiesbaden: Gaber, S. 197 – 210.

Aumüller (1994): Entwicklungstendenzen des Markenartikels aus Dienstleistungsperspektive, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band 3, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 2049 - 2059.

Bauer, H. H./Bayón, T. (2001): Informationsökonomik, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlers Großes Marketinglexikon, 2. Aufl., München: Vahlen, S. 645 - 647.

Baumgarth, C. (2001): Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführung – Markenforschung, Wiesbaden: Gabler.

Berry, L. L. (2000): Cultivating Service Brand Equity, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, Nr. 1, S. 128 – 137.

Berry, L. L./Lefkowitz, E. F./Clark, T. (1988): In Services, What's in a Name?, in: Harvard Business Review, September/October, S. 28 – 30.

Bieberstein, I. (2001): Dienstleistungs-Marketing, 3. Aufl., Ludwigshafen (Rhein): Kiehl.

- Bowen, D. E./Lawler III, E. E. (1998): Empowerment im Dienstleistungsbereich, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 1, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1031 - 1044.
- Brandmeyer, K./Schmidt, M. (2001): Der „Genetische Code der Marke“ als Management-Werkzeug, in: Brandmeyer, K. et. al. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 200/2001, Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.
- Bruhn, M. (1994): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band 1, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3 - 41.
- Bruhn, M. (2000): Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsmarken, in: Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (GEM): Marktdurchdringung durch Markenpolitik: Die Ausbreitung der Marke in neue Bereiche, Dokumentationspapier der Veranstaltung „4. Markendialog“ am 24. Februar 2000 in Frankfurt a. M., S. 11 – 18.
- Bruhn, M. (2001): Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsmarken, in: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements, München: Vahlen, S. 213 – 225.
- Chernatony, L. de/Dall’Olmo Riley, F. (1999): Expert’s Views About Defining Service Bands and the Principles of Services Branding, in: Journal of Business Research, Vol. 46, S. 181 – 192.
- Chernatony, L. de/Segal-Horn, S. (2001): Building on Services’ Characteristics to Develop Successful Service Brands, in: Journal of Marketing Management, Vol. 17, S. 645 – 669.
- Chernatony, L. de/McDonald, M. (1998): Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets, 2. Aufl., Oxford u. a.: Butterworth-Heinemann.

- Corsten, H. (1997): Dienstleistungsmanagement, 3. Auflage, München u.a.: Oldenbourg.
- Cramer, J. (1995): Markenpolitik im Bankenmarkt, in: Markenartikel, 57. Jg., Nr. 1, S. 7 – 11.
- Dall'Olmo Riley, F./Chernatony, L. de (2000): The Service Brand as Relationships Builder, in: British Journal of Management, Vol. 11, S. 137 – 150.
- Dibb, S./Simkin, L. (1993): The Strength of Branding and Positioning in Services, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 4, Nr. 1, S. 25 – 35.
- Dichtl, E. (1992): Grundidee, Funktionen und Varianten des Markenartikels, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 21. Jg., Nr. 6, S. 270 – 274.
- Engelhardt, W.H./Kleinealtenkamp, M./Reckenfelderbäumer (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte: Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Jg. 45, Nr. 5, S. 395 – 426.
- Epstein, S. (1979): Entwurf einer integrativen Persönlichkeitstheorie, in: Filipp, S.-H. (Hrsg.): Selbstkonzept-Forschung: Probleme, Befunde, Perspektiven, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 15 - 45.
- Esch, F.-R. (1998): Aufbau und Stärkung von Dienstleistungsmarken durch integrierte Kommunikation, in: Tomczak, T./Schögel, M./Ludwig, E. (Hrsg.): Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen: Thexis, S. 104 – 133.
- Esch, F.-R. (2001): Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 234 – 265.
- Esch, F.-R./Geus, P. (2001): Ansätze zur Messung des Markenwertes, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 1025 - 1057.

- Esch, F.-J./Langner, T. (2001): Branding als Grundlage zum Markenaufbau, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 437 – 450.
- Esch, F.-R./Wicke, A. (2001): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 3 – 55.
- Fischer, M. (1979): Phänomenologische Analysen der Person-Umwelt Beziehung, in: Filipp, S.-H. (Hrsg.): Selbstkonzept Forschung: Probleme, Befunde, Perspektiven, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 47 – 73.
- Fischer, M./Wiswede, G. (2002): Grundlagen der Sozialpsychologie, 2. Aufl., München u. a.: Oldenbourg.
- Frey, H. P./Haußer, K. (1987): Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung, in: Frey, H. P./Haußer, K. (Hrsg.): Identität: Entwicklungslinien psychologischer und soziologischer Forschung, Stuttgart: Enke, S. 3 – 26.
- Gebert, D./Rosenstiel, L. von (2002): Organisationspsychologie, 5.Aufl., Stuttgart u. a.: Kohlhammer.
- Graumann, J. (1983): Die Dienstleistungsmarke: Charakterisierung und Bewertung eines neuen Markentypus aus absatzwirtschaftlicher Sicht, München: Florentz.
- Hilke, W. (1989): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: Hilke W. (Hrsg.), Dienstleistungs-Marketing, Wiesbaden, S. 5 - 44.
- Hoffmann, J. (1994): Die Markenpolitik von Dienstleistungsbetrieben, Mönchengladbach.

- Kaas, K. P. (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 50. Jg., Nr. 4, S. 539 – 548.
- Kalafatis, S. P./Blankson, Ch. (1999): Issues and challenges in the positioning of service brands: a review, in: Journal of Product & Brand Management, Vol. 8, Nr. 2, S. 106 – 118.
- Kapferer, J.-N. (1992): Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, Vol. 57, (January), S. 1 – 22.
- Kernstock, J. (1998): Meta-Marke STAR-ALLIANCE – eine neue Herausforderung für das Markenmanagement, in: Tomczak, T./Schögel, M./Ludwig, E. (Hrsg.): Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen: Thexis, S. 222 – 230.
- Kircher, S. (2001): Gestaltung von Markennamen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 475 – 493.
- Kindervater, J. (2001): Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsmarken: Markenmanagement und integrierte Kommunikation bei der Deutschen Telekom, in: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements, München: Vahlen, S. 226 – 235.
- King, S. (1991): Brand-Building in the 1990s, in: The Journal of Consumer Marketing, Vol. 8, Nr. 4 (Fall), S. 43 – 52.
- Kranz, M. (2002): Markenbewertung – Bestandsaufnahme und kritische Würdigung, in: Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden: Gabler, S. 429 - 458.

- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (1999): Konsumentenverhalten, 7. Aufl., München: Vahlen.
- Lambertz, M./Meffert, C. (2002): Management von komplexen Markenportfolios – Markenführung bei der TUI Group, in: Meffert, H./Burmans, Ch./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden: Gabler, S. 567 – 590.
- Mattila, A. S. (1999): Do emotional appeals work for services?, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 10, Nr. 3, S. 292 – 306.
- McDonald, M./Chernatony, L. de/Harris, F. (2001): Corporate marketing and service brands – Moving beyond the fast-moving consumer goods model, in: European Journal of Marketing, Vol. 35, Iss. 3 / 4, S. 335 – 352.
- Meffert, H. (1994): Markenführung in der Bewährungsprobe, in: Markenartikel, 56. Jg., Nr. 12, S. 478 – 481.
- Meffert, H. (1998): Markenführung bei Dienstleistungen: Einführung in die Themenstellung, in: Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.): Markenführung bei Dienstleistungen, Dokumentationspapier Nr. 129 des Workshops vom 12. November 1998 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Universität Münster, S. 1 - 4.
- Meffert, H. (2002): Strategische Optionen der Markenführung, in: Meffert, H./Burmans, Ch./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden: Gabler, S. 135 - 165.
- Meffert, H./Bruhn, M. (2000): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden; mit Fallstudien, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H./Burmans, Ch. (1996): Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 100, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. an der Universität Münster, Münster.

- Meffert, H./Burmans, Ch. (2002a): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmans, Ch./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden: Gabler, S. 35 - 72.
- Meffert, H./Burmans, Ch. (2002b): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmans, Ch./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden: Gabler, S. 73 - 97.
- Meffert, H./Burmans, Ch./Koers, M. (2002): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement, in: Meffert, H./Burmans, Ch./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden: Gabler, S. 3 - 15.
- Mei-Pochtler, A. (1998a): Als Dienstleister Marken managen, in: Tomczak, T./Schögel, M./Ludwig, E. (Hrsg.): Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen: Thexis, S. 66 – 77.
- Mei-Pochtler, A. (1998b): Markenmanagement für Dienstleistungsanbieter, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 1, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 665 - 678.
- Mellerowicz, K. (1963): Markenartikel: Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, 2. Aufl., München u. a.: Beck.
- Meyer, A. (1990): Dienstleistungs-Marketing: Erkenntnisse und praktische Beispiele, 4. Aufl., München: FGM.
- Meyer, A./Blümelhuber, Ch. (1998): Dienstleistungs-Design: Zu Fragen des Designs von Leistungen, Leistungserstellungs-Konzepten und Dienstleistungs-Systemen, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 1, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 911 - 940.

- Meyer, A./Tostmann, T. (1995): Die nur erlebbare Markenpersönlichkeit, in: Harvard Business Manager, 17. Jg., Nr. 4, S. 9 – 15.
- Mittal, B. (1999): The Advertising of Services: Meeting the Challenge of Intangibility, in: Journal of Service Research, Vol. 2, Nr. 1, S. 98 – 116.
- Oelsnitz, D. v. d. (1995): Die Botschaft der Servicemarke, in: Markenartikel, 57. Jg., Nr. 5, S. 32 – 40.
- Oelsnitz, D. v. d. (1997): Dienstleistungsmarken: Konzepte und Möglichkeiten einer markengestützten Serviceprofilierung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 43. Jg., Nr. 1, S. 66 – 89.
- Onkvisit, S./Shaw, J. J. (1989): Service Marketing: Image, Branding, and Competition, in: Business Horizons, Vol. 32, Nr. 1, S. 13 – 18.
- O. V. (2002): Jahresbericht 2001 des Deutschen Patent- und Markenamtes, München.
- Pepels, W. (1995): Einführung in das Dienstleistungsmarketing, München: Vahlen.
- Rosier, B. (2001): What's the word on Vodafone?, Marketing, (February), S. 19.
- Ruyter, K. de/Wetzels, M. (2000): The role of corporate image and extension similarity in service brand extensions, in: Journal of Economic Psychology, Vol. 21, Iss. 6, S. 639 – 659.
- Sattler, H. (1998): Markentransfers bei Dienstleistungen, in: Tomczak, T./Schögel, M./Ludwig, E. (Hrsg.): Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen: Thexis, S. 134 – 146.
- Sattler, H. (2001): Markenpolitik, Stuttgart u. a.: Kohlhammer.

- Schleusener, M. (2002): Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen, in: Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden: Gabler, S. 263 - 289.
- Schmidt, D. W./Hackner, R. (1990): Markenprofilierung mit Dienstleistungen: Mit Profil zum Ziel, in: Marktforschung & Management, 34. Jg., Nr. 2, S. 61 – 64.
- Schölling, M. (2000): Informationspolitische Markenpolitik: Zur Bedeutung der Informationsökonomie für die Markenpolitik von Herstellern, Frankfurt a. M.: Lang.
- Schreiner, R. (1983): Die Dienstleistungsmarke: Typus, Rechtsschutz und Funktion, München: Heymann.
- Schröder, H. (2001): Neuere Entwicklungen des Markenschutzes: Markenschutz-Controlling vor dem Hintergrund des Markengesetzes, in: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements, München: Vahlen, S. 309 – 322.
- Stauss, B. (2001): Markierungspolitik bei Dienstleistungen – Die „Dienstleistungsmarke“, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 549 – 571.
- Tomczak, T. (1998): Markenführung bei Dienstleistungen aus Sicht der Wissenschaft, in: Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.): Markenführung bei Dienstleistungen, Dokumentationspapier Nr. 129 des Workshops vom 12. November 1998 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Universität Münster, S. 5 - 12.
- Tomczak, T./Brockdorff, B. (2000): Bedeutung und Besonderheiten des Markenmanagements für Dienstleistungen, in: Belz, Ch./Bieger, T. (Hrsg.): Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, St. Gallen: Thexis, S. 486 – 502.

- Tomczak, T./Ludwig, E. (1998): Strategische Markenführung für Dienstleistungen, in: Tomczak, T./Schögel, M./Ludwig, E. (Hrsg.): Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen: Thexis, S. 48 – 65.
- Treis, B./Oppermann, R. (1998): Bereich und Mittel der Dienstleistungsgestaltung, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 1, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 784 - 803.
- Turley, L. W./Moore, P. A. (1995): Brand name strategies in the service sector, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 12, Nr. 4, S. 42 – 50.
- Underwood, R./Bond, E./Baer, R. (2001): Building Service Brands via Social Identity: Lessons from the Sports Marketplace, in: Journal of Marketing Theory and Practice, Winter.
- Walter, H. (2001): Die Markenstrategie der Deutschen Bank 24, in: Consart Management Consultants (Hrsg.): Strategisches Marken-Management für Banken: Branding – der Erfolgsfaktor im Retailgeschäft, Wiesbaden: Gaber, S. 229 – 249.
- Weiber, R./Adler, J. (1995): Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 47. Jg., Nr. 1, S. 43 – 65.
- Weinberg, P./Diehl, S. (2001a): Erlebnisswelten für Marken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 185 - 208.
- Weinberg, P./Diehl, S. (2001b): Aufbau und Sicherung von Markenbindung unter schwierigen Konkurrenz- und Distributionsbedingungen, in: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements, München: Vahlen, S. 23 – 35.

Wiedmann, Ch. (1997): Die mittelbare Kennzeichnung: Das Verändern von Produkten als Markenrechtsverletzung, <http://www.ub.uni-konstanz.de/kops/volltexte/1999/239/html/wied01.html#Inhal>, [02.02.2003]

Woratschek, H. (1996): Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: Der Markt, 35. Jg., Nr. 136, S. 59 - 71.



Cooperative Computing & Communication Laboratory

C-LAB
Marketing
Fürstenallee 11
D-33102 Paderborn

Telephone +49-5251-60-6060
Telefax +49-5251-60-6066
E-Mail marketing@c-lab.de
URL http://www.c-lab.de

Befragung über Ihre Zufriedenheit mit dem Report „Markenpolitik von Dienstleistungsunternehmen“

Wir bitten Sie, sich einen kurzen Moment Zeit zu nehmen, um uns ein paar Fragen über Ihre Einschätzung dieses Reports zu beantworten. Damit helfen Sie uns, Ihre Bedürfnisse besser zu verstehen. Wir möchten unsere Reports stärker nach Ihrem Interesse ausrichten, um so einen größeren Mehrwert bieten zu können. Vielen Dank für Ihre Mitarbeit.

Wie bewerten Sie das Thema dieses Reports?

trifft voll zu (checkboxes) trifft überhaupt nicht zu (checkboxes)
Aktuell
Interessant

Wie bewerten Sie den Inhalt dieses Reports?

trifft voll zu (checkboxes) trifft überhaupt nicht zu (checkboxes)
Aktuell
Interessant
Verständlich
Praxisrelevant
Informativ
Innovativ

Weitere Kommentare:

Horizontal lines for additional comments

Freiwillige Angaben:

Name, Vorname:
Telefon:
E-Mail:

Bitte senden Sie das ausgefüllte Formular per Post, Fax oder E-Mail an die jeweilige Adresse (s. o.).