



Barbara Walder

Interne Markenführung in Dienstleistungsunternehmen

Diplomarbeit



BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2006 GRIN Verlag
ISBN: 9783638543095

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/60707>

Barbara Walder

Interne Markenführung in Dienstleistungsunternehmen

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

INTERNE MARKENFÜHRUNG IN DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN

DIPLOMARBEIT

Zur Erlangung des akademischen Grades
„Magistra (FH)“

Fachhochschul-Studiengang:
“Unternehmensführung in der Tourismus- & Freizeitwirtschaft”
Management Center Innsbruck

Verfasserin:
Barbara Walder

09.06.2006

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	III
TABELLENVERZEICHNIS	III
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	IV
1. EINLEITUNG.....	1
1.1 Themenrelevanz und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	5
1.3 Aufbau der Arbeit	6
2. GRUNDLAGEN DER MARKENFÜHRUNG	7
2.1 Entwicklungsstufen der Markenführung und definitorische Abgrenzung	7
2.2 Ziele der Markenführung.....	10
2.3 Markenwert als Steuerungsgröße.....	11
3. IDENTITÄTSORIENTIERTE MARKENFÜHRUNG IN DIENSTLEISTUNGS- UNTERNEHMEN.....	14
3.1 Marke als Identitätsobjekt.....	14
3.1.1 Begriffsdefinition	14
3.1.2 Abgrenzung zur Corporate Identity und Internes Marketing.....	16
3.2 Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung	17
3.2.1 Das Fremdbild der Markenidentität.....	19
3.2.2 Das Selbstbild der Markenidentität	21
3.3 Analyse der Markenstärke	27
3.4 Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenimage und Positionierung	29
3.5 Ansätze zur Erfassung der Markenidentität	31
3.5.1 Anforderungen zum Aufbau der Markenidentität.....	31
3.5.2 Markenidentitätsprisma von Kapferer	32
3.5.3 Identitätsansatz nach Aaker.....	33
3.5.4 Identitätsansatz von Meffert und Burmann	35
3.5.5 Markensteuerrad als Identitätsansatz	36
3.5.6 Vergleichende Beurteilung der Ansätze zur Erfassung der Markenidentität	38
3.6 Zwischenfazit	39

4. INNENGERICHTETES IDENTITÄTSBASIERTES MARKENMANAGEMENT	40
4.1 Bedeutung und Ziele der internen Markenführung.....	40
4.2 Die Rolle der Mitarbeiter	43
4.3 Unternehmenskultur und Unternehmensstruktur als Einflussgrößen auf das Mitarbeiterverhalten	46
4.4 Brand Commitment als Voraussetzung für Brand Behavior	48
4.5 Brand Citizenship Behavior als Ergebnis von Brand Commitment.....	50
4.5.1 Begriffsdefinition	50
4.5.2 Dimensionen des Brand Citizenship Behavior.....	52
4.6 Drei Hebel zur Generierung von Brand Commitment.....	53
4.6.1 Generierung von Brand Commitment durch markenorientierte HR-Aktivitäten.....	55
4.6.2 Generierung von Brand Commitment durch interne Markenkommunikation	56
4.6.2.1 Anforderungen an die interne Markenkommunikation.....	57
4.6.2.2 Verbalisierung der Markenidentität.....	57
4.6.2.3 Drei Formen der internen Markenkommunikation	58
4.6.2.4 Instrumente der internen Markenkommunikation	60
4.6.3 Generierung von Brand Commitment durch markenorientierte Führung	63
4.6.3.1 Die Rolle der Führungsperson im Markenbildungsprozess nach innen.....	63
4.6.3.2 Das Führungsmodell des identitätsbasierten Markenmanagement	66
4.7 Implementierung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten	67
4.7.1 Abgrenzung der Modelle zur Implementierung der Markenidentität.....	68
4.7.2 Das 7-Phasenmodell von Wittke-Kothe	68
4.7.2.1 Aufbau des 7-Phasenmodells.....	70
4.7.2.2 Anwendbarkeit des 7-Phasenmodells	76
5. INTERNE MARKENFÜHRUNG IN DER PRAXIS	78
5.1 Methodik und Forschungsdesign.....	78
5.2 Analyse der Experteninterviews	79
6. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	82
7. LITERATURVERZEICHNIS.....	84
ANHANG 1-8.....	A1-A32

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Ziele des Markenmanagements	10
Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Markenwert und Unternehmenswert	13
Abbildung 3: Grundidee des identitätsorientierten Markenmanagement	18
Abbildung 4: Gesamtkonzept der identitätsorientierten Markenführung	26
Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage	30
Abbildung 6: Das Identitätsprisma von Kapferer	32
Abbildung 7: Die Markenidentität von Aaker und deren Dimensionen	34
Abbildung 8: Komponenten der Markenidentität nach Meffert und Burmann.....	35
Abbildung 9: Der Markenidentitätsansatz von Esch.....	37
Abbildung 10: Ziele der internen Markenführung	42
Abbildung 11: Rolle der Mitarbeiter beim Aufbau des Markenimages	44
Abbildung 12: Dimensionen des Brand Citizenship Behavior	52
Abbildung 13: Ein ganzheitliches verhaltensorientiertes Modell für das innengerichtete Markenmanagement	54
Abbildung 14: Drei Kanäle interner Kommunikation.....	58

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Maßnahmen der internen Markenkommunikation	61
Tabelle 2: Zusammenfassende Darstellung des Phasenmodells der internen Markenführung	75

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

B2B	Business-to-Business
BC	Brand Commitment
BCB	Brand Citizenship Behavior
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
C2B	Consumer-to-Business
CEO	Chief Executive Officer
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
d. h.	das heißt
et al.	et alii
f	folgende drei Seiten
ff	fortfolgende (mehr als drei Seiten)
HR	Human Resources
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
No.	Number
Nr.	Nummer
OCB	Organizational Citizenship Behavior
S.	Seite
u. a.	unter anderem
[u.a.]	und andere
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z. B.	zum Beispiel

1. EINLEITUNG

*„It is not the strongest of the species that survives,
nor the most intelligent, but the ones most responsive to change“
(Charles Darwin)*

1.1 Themenrelevanz und Problemstellung

Die Marke ist derzeit ein zentraler Werttreiber im Unternehmen. (vgl. Esch/Wicke/Rempel, 2005, S. 5f; Burmann/Meffert/Koers, 2005, S. 4). Darüber hinaus nimmt die Bedeutung von Dienstleistungen (vgl. Bieberstein, 2006, S. 17ff) und Dienstleistungsmarken kontinuierlich zu (vgl. Bruhn, 2001, S. 213ff; Wittke-Kothe, 2001, S. 1; Tomczak/Kernstock, 2005, S. 1). In der Dienstleistungsbranche werden fast alle Dienstleistungen und Dienstleistungsunternehmen als Marke geführt. Die Deutsche Bahn AG, welche Produkte wie z. B. den InterCityExpress (ICE) oder den CityNightLine (CNL) und Serviceelemente wie den UmsteigeService als eigene Marken führt, ist dafür ein Beispiel (vgl. Burmann/Schleusener/Weers, 2005, S. 412). Der wachsende Stellenwert von Dienstleistungsmarken ist auch darauf zurück zu führen, dass sich Sachgüter-Hersteller der Dienstleistungskomponente bedienen, und diese um das eigentliche Produkt aufbauen. Damit schaffen sie Differenzierungsmöglichkeiten und erzielen dadurch einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil (vgl. Bruhn, 2001, S. 214; Schleusener, 2002, S. 264ff; Burmann/Schleusener/Weers, 2005, S. 412; Bieberstein, 2006, S. 20-21). Die zunehmende Bedeutung basiert auf dem generellen Zuwachs an klassischen Dienstleistungen im Consumer- und Business-to-Business-Markt (C2B und B2B) sowie den neuen Dienstleistungen im Bereich der Informationstechnologie (IT) (vgl. Bruhn, 2001, S. 217). Weiters ist heute eine steigende Anzahl an Marken-Modellen zu beobachten, welche versuchen, die Komplexität der Markenführung zu reduzieren. Marken-Modelle sollen eine breite Markt- und Unternehmenssicht ermöglichen, um auf diese Weise die Erfolgsfaktoren der Markenführung zu identifizieren (vgl. Linxweiler, 2001, S. 18ff; Zednik/Strebinger, 2005, S. 5ff).

Die Abgrenzung eines Produktes oder einer Dienstleistung gegenüber dem Mitbewerber durch „Die Erreichung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher.“ (Domizlaff, 1992, S 76) hat der Markenpionier Domizlaff bereits in den 30er-Jahren erfasst. Seither ist diese das Credo der Marketingfachleute. Die Erreichung einer Präferenzstellung beim Kunden ist heute schwieriger denn je zuvor. Denn es geht nicht mehr nur um das Produkt oder die Dienstleistung, sondern um die Summe aller Aspekte der Marke und des Unternehmens, welche die Wahrnehmung in den Köpfen der Konsumenten ausmacht (vgl. Dingler, 2005, S. 123-124). Erfolgreiche Markenführung erfordert den integrierten Einsatz aller markenrelevanten Faktoren (vgl. Linxweiler/Brucker, 2005, S. 223). Verschiedenste Phänomene und Entwicklungen beeinflussen heute die Führung von Dienstleistungsmarken. Nachfolgend wird auf die Rahmenbedingungen und die Komplexität bei der Führung von Dienstleistungsmarken eingegangen.

Durch die Globalisierung und den damit verbundenen verstärkten Wettbewerb stieg die Anzahl und Vielfalt der Produkte und Dienstleistungen sowie Marken an. Die Internationalisierung bringt insbesondere die Dienstleistungsanbieter unter massiven Kosten- und Wettbewerbsdruck (vgl. Bruhn, 2001, S. 218; Esch, 2003a, S. 27-28; Kapferer, 2005, S. 799). „Der Wettbewerb ist so immens, dass auch von Hyperwettbewerb gesprochen werden kann.“ (Schmidt, 2003, S. 49; ähnlich Esch/Langner/Rempel, 2005, S. 129)

Die Mobilität und Entwicklung von multi-optionalen Produkten und Dienstleistungen verkürzt die Produktlebens- und Innovationszyklen (vgl. Sasserath/Wenhardt, 2004, S. 521; Linxweiler, 2001, S. 33) und führt zu Produktsättigung und Überkapazitäten (vgl. Linxweiler, 2001, S. 30; ähnlich Kapferer, 2005, S. 803).

Eine weitere Herausforderung für das Markenmanagement von Dienstleistungsmarken liegt in der Gefahr der einfachen Imitationsmöglichkeit, die eine wachsende Homogenisierung des Dienstleistungsangebotes mit sich bringt (vgl. Bruhn, 2001, S. 218; Wittke-Kothe, 2001, S. 1; Burmann/Schleusener/Weers, 2005, S. 413-414).

Im sozial-gesellschaftlichen Bereich sind Veränderungen aufgrund eines Wertewandels festzustellen. Die Literatur beschreibt eine Vielzahl an Werte-Welten, die sich durch „Individualisierung“ vereinheitlichen lässt. Ein wichtiger Aspekt der Individualisierungswertewelt ist das Phänomen der Hybridität. Menschen wollen „sowohl als auch“ konsumieren (vgl. Horx, 2003, online). Das bedeutet für die Unternehmen, dass sich dieses Phänomen auf den Konsum von bestimmten Marken überträgt und sich in einer abnehmenden Markenloyalität widerspiegelt (vgl. Esch, 2003a, S. 42ff).

Bezugnehmend auf die sozio-kulturelle Komponente steht das Markenmanagement internationaler Dienstleistungsmarken vor der Herausforderung, die Qualität der Dienstleistung in einem interkulturellen Kontext zu vermitteln bzw. anzupassen (vgl. Bruhn, 2001, S. 220).

Die Entwicklung in der Informationstechnologie und die Vielzahl an Kommunikationsinstrumenten führt zur so genannten Informationsüberflutung. Die zahlreichen Werbe- und Informationskontakte stoßen beim Konsumenten auf eine begrenzte Aufnahmemöglichkeit (vgl. Esch, 2003a, S. 30). Botschaften mit emotionalen Attributen oder einem emotionalen Erlebnisanspruch werden vom Konsumenten stärker wahrgenommen (vgl. Kroeber-Riel, 1993, S. 39-40; Linxweiler, 2001, S. 34; Esch, 2003a, S. 35ff; Weinberg/Diehl, 2005, S. 267ff; Esch/Langner/Rempel, 2005, S. 129). Deshalb ist „[...] die Vermittlung eines emotionalen, seelisch-geistigen Zusatznutzens [...] ein zentrales Instrument der Angebotsdifferenzierung.“ (Wittke-Kothe, 2001, S. 2)

Markenunternehmen sind gefordert, durch eine Integration der einzelnen Marketing- und Kommunikationsinstrumente Synergien zu erzielen (vgl. Esch, 2003a, S. 30; Schmidt, 2003, S. 30-31; ähnlich Bruhn, 2001, S. 223). „Zur Erzielung größtmöglicher kommunikativer Wirkung müssen nicht nur die Kommunikationsinstrumente im Sinne einer ganzheitlichen, integrierten Kommunikation aufeinander abgestimmt werden, sondern alle Elemente im Marketing-Mix.“ (Unger/Fuchs, 2005, S. 148) Bruhn (vgl. 2001, S. 223) weist darauf hin, dass Markenpolitik nur über kommunikationspolitische Instrumente zu realisieren ist. Die Kommunikation ist dabei nicht ausschließlich auf kommunikative Maßnahmen zu reduzieren, sondern es müssen auch die kommunikative Wirkung des Preises, des Vertriebs und die Kommunikation der Mitarbeiter beachtet werden.

Der Erfolg einer Marke hängt wesentlich vom Verhalten der Mitarbeiter ab (vgl. Wittke-Kothe, 2001, S. 2; vgl. Meffert/Burmann, 2002b, S. 63; Schmidt, 2003, S. 60f; Ind, 2003, online; Kernstock/Brexendorf, 2004, S. 263; Burmann/Schleusener/Weers, 2005, S. 416ff; Burmann/Zepplin, 2005, S. 1023ff; Zepplin, 2006, S. 4ff; Hubbard, 2006, S. 389). Unternehmensinterne Schwachstellen, wie z.B. nicht eindeutig definierte Kommunikationswege und Arbeitsprozesse, fehlende Motivationselemente und mangelndes Verständnis für die Sinnhaftigkeit einer ganzheitlichen Markenführung gefährden den Unternehmens- und Markenerfolg (vgl. Sasserath/Wenhardt, 2004, S. 523; ähnlich Linxweiler, 2001, S. 36-37).

Da die differenzierende Markenidentität (vgl. Burmann, 2005, S. 2ff) bei Dienstleistungsunternehmen durch die Interaktion zwischen Kunde und Mitarbeiter erlebt wird, kommt dem markenorientierten Verhalten der Mitarbeiter eine zentrale Rolle zu. Eine Identifikation und Verinnerlichung der Markenidentität durch den Mitarbeiter ist die Voraussetzung für eine glaubhafte Wahrnehmung des Markenversprechens (vgl. Kernstock/Brexendorf, 2004, S. 263; Burmann/Zeplin, 2005, S. 1023ff; Zeplin, 2006, S. 2ff). „Misstrauen, Unsicherheit und Orientierungslosigkeit können nicht greifen, weil eine glaubwürdige Markenidentität, deren Werte gelebte Realität sind, Loyalität und Engagement erhöhen.“ (Polomski, 2005, S. 478) Darüber hinaus kann eine starke Marke nur durch Mitarbeiter, die sich mit der Markenidentität identifizieren und diese im Sinne der markenspezifischen Botschaft leben, zu einem positiven und kohärenten Markenimage führen (vgl. Wittke-Kothe, 2001, S. 2; Esch et. al., 2005a, S. 1007). Durch das markenspezifische Mitarbeiterverhalten kann zudem Differenzierungspotential ausgeschöpft werden (vgl. Wittke-Kothe, 2001, S. 2; Meffert/Burmann, 2002b, S. 63; Kernstock et al., 2004, S. 23; Müller-Neuhof/Giehl, 2004, S. 26; Burmann/Schleusener/Weers, 2005, S. 416).

Von zentraler Bedeutung ist, dass in der persönlichen Kontaktphase zwischen Dienstleistungsersteller und Dienstleistungsnachfrager das Vorstellungsbild der Marke in den Köpfen des Leistungsnachfragers gebildet und verankert wird. Ein Vorstellungsbild über die „Markenidentität“ - reproduziert durch das Verhalten der Mitarbeiter in der persönlichen Kontaktphase (vgl. Burmann/Schleusener/Weers, 2005, S. 419-420). Voraussetzung dafür ist ein klares Verständnis und Bewusstsein für die Marke (vgl. Müller-Neuhof/Giehl, 2004, S. 27, 94ff; Burmann/Meffert, 2005a, S. 43). Jedoch zeigt eine vom Beratungsunternehmen BBDO Consulting (BBDO Germany, 2005, online) durchgeführte Umfrage des Vorjahres, dass mehr als zwei Drittel der Befragten der internen Markenbildung eine wichtige Rolle für den Unternehmenserfolg zuschreiben, aber nur die Hälfte der Befragten eine konsequente Umsetzung bestätigen. Kulturelle, organisatorische sowie personale Einflussfaktoren finden noch wenig Berücksichtigung in der Theorie und Praxis der Markenführung (vgl. Tomczak/Kernstock, 2005, S. 1). Gründe dafür liegen z.B. in der Vernachlässigung der Substanz der Marke (vgl. Burmann, 2004, S. 18) und/oder im mangelnden Wissen um die praktische Umsetzung der internen Markenführung (vgl. Wittke-Kothe, 2001, S. 3).

Die künftige Herausforderung liegt also in der Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten. Denn eine von den Mitarbeitern gelebte und nach außen kohärent und konsequent kommunizierte Markenidentität stärkt die Glaubwürdigkeit der Marke (vgl. Esch et. al. 2005a, S. 1007).