

Manfred Bruhn | Bernd Stauss (Hrsg.)

Dienstleistungsmarken

Manfred Bruhn | Bernd Stauss (Hrsg.)

Dienstleistungsmarken

Forum Dienstleistungsmanagement



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

Univ.-Prof. Dr. Manfred Bruhn ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung, am wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel sowie Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

Anschrift:

Universität Basel (WWZ), Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung,
Petersgraben 51, CH-4003 Basel

Tel: +41 (0) 61 267 32 22

E-Mail: manfred.bruhn@unibas.ch

Fax: +41 (0) 61 267 28 38

www.wwz.unibas.ch/marketing

Univ.-Prof. Dr. Bernd Stauss ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsmanagement der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

Anschrift:

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät,
Lehrstuhl für ABWL und Dienstleistungsmanagement,

Auf der Schanz 49, 85049 Ingolstadt

Tel: +49 (0) 841-9 37 18 61

E-Mail: bernd.stauss@dlim-stauss.de

Fax: +49 (0) 841-9 37 19 70

www.dlim-stauss.de

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Konzeption und Layout des Umschlags: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0609-0

Vorwort

Der klassische Markenartikel ist ein materielles Konsumgut und dementsprechend dominiert in der wissenschaftlichen und praktischen Markendiskussion eindeutig die Orientierung an dieser Güterart. Doch in den letzten Jahren rücken Fragen einer dienstleistungsspezifischen Markenpolitik immer mehr in den Mittelpunkt des Interesses. Der Dienstleistungsbereich ist nicht nur der ökonomisch wichtigste Wirtschaftssektor, in vielen Dienstleistungsbranchen sehen sich auch immer mehr Unternehmen aufgrund hoher Wettbewerbsintensität und Sättigungserscheinungen auf den Märkten gezwungen, sich zu profilieren und die Kunden auch emotional an das Angebot zu binden. Damit gewinnt die Markenpolitik im Rahmen des Dienstleistungsmarketing zunehmend an Gewicht.

Dies erfolgt zum einen, indem wesentliche und bewährte Erkenntnisse aus dem Konsumgüterbezogenen Markenmanagement auf Dienstleistungen angewendet werden. Zum anderen wird vertieft diskutiert und untersucht, inwiefern sich aufgrund der charakteristischen Merkmale von Dienstleistungen neue markenpolitische Fragen stellen bzw. ob aufgrund dieser Charakteristika die alten Fragen neue Antworten erfordern.

Im vorliegenden Sammelband „Dienstleistungsmarken“ in der Reihe „Forum Dienstleistungsmanagement“ werden verschiedene Aspekte dieses Problemkomplexes auf differenzierte und innovative Weise aufgegriffen und vertieft.

Einleitend schaffen wir als Herausgeber in dem Beitrag „Dienstleistungsmarken – Eine Einführung in den Sammelband“ die begrifflichen Grundlagen, zeigen die hohe empirische Relevanz von Dienstleistungsmarken auf und arbeiten die besondere Relevanz eines Markenmanagements gerade für Dienstleistungen heraus. Darüber hinaus geben wir strukturiert eine Übersicht über wesentliche Implikationen von charakteristischen Dienstleistungsmerkmalen für die Markenführung.

Die weiteren 19 Beiträge des Sammelbandes lassen sich sechs Themenschwerpunkten zuordnen:

Im ersten Teil werden wichtige Aspekte des Konsumentenverhaltens in ihrer Bedeutung für die Markenführung im Dienstleistungsbereich behandelt. Im Vordergrund stehen Untersuchungen, wie unter Nutzung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse eine psychologische Verbundenheit von Kunden mit einer Dienstleistungsmarke erreicht, der wahrgenommene Wert einer Marke aus Sicht der Dienstleistungskunden gesteigert und der Innovationserfolg neuer Dienstleistungsmarken erhöht werden kann.

Der zweite Schwerpunkt ist Fragen einer strategischen Führung von Dienstleistungsmarken gewidmet. Hier steht die dienstleistungsspezifische Anwendung markenstrategischer Alternativen – wie Markentransfer oder Co-Branding – im Mittelpunkt. Darüber hinaus

wird reflektiert, inwieweit Dienstleistungsunternehmen durch die Markierung ihres Angebots mit ihrem Herkunftsland („Services made in Germany“) Vertrauen aufbauen und die Markierungspolitik mit anderen Marketinginstrumenten strategisch verknüpfen können.

Die Beiträge des dritten Teils haben die interne, personalbezogene Markenpolitik zum Gegenstand. Dieser Handlungsbereich ist ein zentraler Handlungsbereich des dienstleistungsbezogenen Markenmanagements, da insbesondere bei interaktiven Dienstleistungen das Verhalten der Mitarbeiter im Kundenkontakt wesentlich die Qualitätswahrnehmung, das Markenimage und die Kundenbeziehung beeinflusst. Die Beiträge zeigen relevante Ansatzpunkte und Maßnahmen auf, wie Dienstleister erreichen können, dass sich Mitarbeiter mit der Marke identifizieren und sich gegenüber den Kunden markenkonsistent verhalten.

Die Überlegungen zu generellen Erkenntnissen für das Markenmanagement von Dienstleistungen werden auf verschiedene Weise durch speziellere Fokussierungen ergänzt. So richten die Beiträge des vierten Teils den Blick auf spezifische konsumtive Dienstleistungsbranchen und erörtern exemplarisch zentrale Aspekte des Markenmanagements in den Bereichen Tourismus und Finanzdienstleistungen.

Markenpolitische Aspekte bei Business-to-Business-Dienstleistungen stehen im Zentrum des fünften Teils. Hier wird deutlich, dass ein professionelles Markenmanagement nicht nur für konsumtive Dienstleistungen relevant ist, sondern zunehmend auch für unternehmensbezogene Dienstleistungen; gleichgültig, ob es sich um eigenständige Serviceangebote oder produktbegleitende Dienstleistungen handelt.

Zunehmend stehen auch Nonprofit-Organisationen in einem starken Wettbewerb um öffentliche Aufmerksamkeit und Ressourcen. Damit wird Markenmanagement zu einer neuen Herausforderung für nicht-kommerzielle Institutionen. Die Beiträge des abschließenden sechsten Teils verdeutlichen an Beispielen von Universitäten und Stiftungen, welche spezifischen Herausforderungen bestehen und wie diese markenpolitisch zu bewältigen sind.

Die wissenschaftlichen und praxisbezogenen Beiträge werden ergänzt durch einen Literatur-Service, der eine thematisch geordnete Zusammenstellung wichtiger Veröffentlichungen zum Themengebiet beinhaltet.

Für die Betreuung und Koordination danken wir herzlich Herrn Dipl.-Kfm. Jens Zimmermann vom Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und Dipl.-Kfm. Marc-Oliver Blockus vom Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung der Universität Basel. Dem Studierenden stud. phil. nat. Ivan Giangreco von der Universität Basel danken wir für die Erstellung der druckfertigen Vorlage. Unser besonderer Dank gilt der UBS AG (Zürich), die durch ihre Unterstützung die Publikation dieses Sammelbandes in der vorliegenden Form ermöglicht hat.

Die Buchreihe „Forum Dienstleistungsmanagement“ hat sich in den vergangenen Jahren als wissenschaftlich renommierte und praxisrelevante Plattform für die Diskussion wich-

tiger Fragen des Dienstleistungsmanagements etabliert. Wir hoffen, dass der vorliegende Sammelband zum Thema „Dienstleistungsmarken“ weiter dazu beiträgt, den „Markencharakter“ der Reihe zu stärken.

Basel und Ingolstadt, im Dezember 2007

Manfred Bruhn

Bernd Stauss

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
--------------	---

Teil A: Wissenschaftliche Beiträge

1. Einführung

Bernd Stauss und Manfred Bruhn

Dienstleistungsmarken – Eine Einführung in den Sammelband.....	3
--	---

2. Konsumentenverhalten und Markenführung im Dienstleistungsbereich

Martin Benkenstein und Sebastian Uhrich

Konzeption und Determinanten des Markencommitment in Dienstleistungsbeziehungen.....	37
---	----

Frank Huber, Kai Vollhardt und Johannes Vogel

Aufbau von Markenbeziehungen als Grundlage des Dienstleistungsmanagements	57
--	----

Jan Wieseke

Erfolgsfaktoren der Adoption innovativer Dienstleistungsmarken.....	77
---	----

3. Strategische Führung von Dienstleistungsmarken

*Dieter Ahlert, Manuel Michaelis, David Woisetschläger
und Christof Backhaus*

Services Made in Germany – Markierung von Dienstleistungen mit dem Herkunftsland	101
---	-----

<i>Christina Sichtmann, Maren Klein und Lyudmyla Ostruk</i> Vom Produkt zur Dienstleistung – Erfolgsfaktoren des Markentransfers	121
<i>Herbert Woratschek, Reinhard Kunz und Tim Ströbel</i> Co-Branding zwischen Sport und Medien: Eine Analyse des Fallbeispiels Schalke 04 TV	139
<i>Manfred Bruhn</i> Der Beitrag des Sponsoring zur Erreichung von Markenzielen am Beispiel eines Telekommunikationsdienstleisters	163

4. Interne Markenführung

<i>Christoph Burmann und Philip Maloney</i> Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken.....	191
<i>Friedemann W. Nerdinger und Christina Neumann</i> Mitarbeiterorientiertes Management von Dienstleistungsmarken	213
<i>Franz-Rudolf Esch, Alexander Fischer, Kerstin Hartmann und Kristina Strödter</i> Management des Markencommitments in Dienstleistungsunternehmen	233
<i>Nina Specht, Sina Fichtel und Anton Meyer</i> Markenführung im Zeitalter der „Service Dominant Logic“: People Branding als neue Herausforderung für das Markenmanagement	255
<i>Sabine Fließ und Roland Maeß</i> Der Kontaktmitarbeiter als Nutzer der Dienstleistungsmarke	275

5. Markenmanagement für konsumtive Dienstleistungen

<i>Mike Peters, Markus Schuckert und Klaus Weiermair</i> Die Bedeutung von Marken im Management von Tourismus-Destinationen.....	303
<i>Thomas Tanner und Candace Stella Cheng</i> Persönlich, menschlich, zugänglich: Emotionale Markenbindung bei der Schweizer Bank USB.....	325

6. Markenmanagement für Business-to-Business-Dienstleistungen

Michael Kleinaltenkamp, Ilka Griesse und Maren Klein

Markenpolitik für unternehmensbezogene Dienstleistungen.....347

Anja Sohn und Jörg Freiling

Dienstleistungsmarken und deren Einfluss auf das organisationale
Beschaffungsverhalten – Eine ökonomische Analyse365

Markus Voeth, Björn Rentner und Uta Herbst

Markenmanagement bei produktbegleitenden Dienstleistungen387

C. Christian Rätsch

Markenerlebnis prägt Mitarbeiter, Mitarbeiter prägen Markenerlebnis.....401

7. Markenmanagement für Nonprofit-Dienstleistungen

Klaus Brockhoff

Bedeutung und Bekanntheit von Universitätsmarken.....423

Heribert Meffert und Sebastian Dettmers

Markenführung von Stiftungen.....447

Teil B: Serviceteil

Ausgewählte Literatur zum Themengebiet „Dienstleistungsmarken“471

Stichwortverzeichnis.....483

Teil A: Wissenschaftliche Beiträge

1. Einführung

Bernd Stauss und Manfred Bruhn

Dienstleistungsmarken – Eine Einführung in den Sammelband

1. Zum Begriff „Dienstleistungsmarke“
2. Empirische Relevanz von Dienstleistungsmarken
3. Notwendigkeit der Markierung von Dienstleistungen
4. Implikationen von dienstleistungsspezifischen Merkmalen für die Markenführung
 - 4.1 Realisierung einer Einzelmarkenstrategie
 - 4.2 Visualisierung des Markenzeichens
 - 4.3 Visualisierung des Markenvorteils
 - 4.4 Gewährleistung einer markenartikelgemäßen Qualitätskonstanz
 - 4.5 Notwendigkeit einer internen Markenführung
 - 4.6 Steuerung des Markenpreises
 - 4.7 Aufbau und Pflege von Marken-Konsumenten-Beziehungen
5. Zukunftsperspektiven von Dienstleistungsmarken
6. Die Beiträge des Sammelbandes im Überblick

Literatur

Prof. Dr. *Bernd Stauss* ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Prof. Dr. *Manfred Bruhn* ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

1. Zum Begriff „Dienstleistungsmarke“

Traditionell wurde das Markenmanagement auf Sachgüter bezogen, der klassische Markenartikel war ein materielles Konsumgut. Doch seitdem der Dienstleistungsbereich den bei weitem relevantesten Wirtschaftssektor darstellt und auch in Dienstleistungsbranchen Käufermarktsituationen vorherrschen, setzt in Marketingpraxis und -wissenschaft eine Diskussion über Relevanz und Besonderheiten eines Markenmanagements für Dienstleistungen ein. Die Intensität dieser Diskussion ist noch vergleichsweise gering, und immer wieder wird beklagt, es fehle bis heute an einer umfassenden Erörterung der dienstleistungsbezogenen Markierungsproblematik (Turley/Moore 1995, S. 43; Baumgarth 2004, S. 12; van Riel/Lemmink/Ouwensloot 2001, S. 220; Moorthi 2002, S. 259). Dennoch lässt sich insbesondere im letzten Jahrzehnt eine quantitative Zunahme von einschlägigen Beiträgen und eine Ausdehnung der Betrachtung auf neue markenpolitische Aspekte beobachten. Dabei zeigt sich sowohl in konzeptioneller Hinsicht als auch in der Praxis, dass wesentliche Erkenntnisse des Markenmanagements ohne Modifikation auf Dienstleistungen anzuwenden sind. Spezifische und innovative Fragen stellen sich nur, wenn sich Besonderheiten aus den charakteristischen Merkmalen einer Dienstleistung für das markenspezifische Konsumentenverhalten und die Anwendung markierungspolitischer Instrumente ergeben.

In der jüngeren Marketingdiskussion dominiert ein nachfrageorientiertes Verständnis des Markenbegriffs. In diesem Sinne stellt die Marke in der Psyche von Kunden verankerte Vorstellungen von einem Marktangebot dar (Bruhn 2004a, S. 9, 21; Esch/Wicke/Rempel 2005, S. 11; Meffert/Bruhn 2006, S. 438). Anbieter markieren ihre Güter und laden die verwendeten Marken mittels eines abgestimmten Marketingmix mit einem Symbolgehalt auf, um eine Individualisierung und Unverwechselbarkeit des Angebots und eine spezifische Positionierung des Angebots im Bewusstsein der Kunden zu erreichen. In diesem Sinne sind Marken „Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“ (Esch 2007, S. 22).

Dienstleistungsmarken sind demnach entsprechende Vorstellungsbilder, die sich Kunden und andere Bezugsgruppen von Dienstleistungsangeboten machen. Für die Abgrenzung, was als Dienstleistungsangebot anzusehen ist, können unterschiedliche Zugänge gewählt werden. In der markenpolitischen Diskussion sind insbesondere Verwendungen des Dienstleistungsbegriffs im Markenrecht, in der amtlichen Statistik und in der dienstleistungswissenschaftlichen Diskussion von Bedeutung.

Das *Markenrecht* verzichtet zwar im Markengesetz (MarkenG) auf eine Unterscheidung zwischen Sach- und Dienstleistungsmarken, nimmt allerdings eine *enumerative Definition* vor, indem die Anlage 1 zu § 19 der Markenverordnung (MarkenV) eine international vereinbarte Klasseneinteilung (Klassifikation von Nizza) vorsieht, die in den Klassen 35 bis 45 spezifische Dienstleistungen aufführt.

Die *amtliche Statistik* verwendet eine *Negativdefinition*, in der dem Dienstleistungssektor zugeordnet wird, was nicht eindeutig dem primären oder sekundären Sektor zuzuordnen ist. Auf dieser Basis erfolgt die Auflistung von Dienstleistungszweigen, wie Handel, Gastgewerbe, Verkehr und Nachrichtenübermittlung oder Kredit- und Versicherungsgewerbe.

Betriebswirtschaftlich relevant sind die Bemühungen der Dienstleistungsforschung, Dienstleistungen über spezifische *konstitutive Merkmale* zu definieren, wobei insbesondere auf die Merkmale der Intangibilität (oder Immaterialität) sowie der Kundenbeteiligung (oder Integration eines externen Faktors) hingewiesen wird (Corsten 1997, S. 17ff.; Bruhn 2000b, S. 23). Unter *Intangibilität* ist in erster Linie die mangelnde physische Greifbarkeit, sekundär die schwierige intellektuelle Erfassbarkeit zu verstehen (Berry 1980, S. 25). Die *Kundenbeteiligung* benennt den Umstand, dass Dienstleistungen nicht erstellt werden können, ohne dass Anbieter und Nachfrager in unmittelbaren Kontakt treten und der Kunde dabei entweder seine eigene Person (z.B. als Patient) oder eines seiner Sachgüter (z.B. ein zu reparierendes Gerät) in den Leistungsprozess einbringt. Diese beiden Merkmale bedingen die Potenzialorientierung von Dienstleistungen, d.h. die Bereitstellung von (personellen) Leistungsressourcen (Leistungsfähigkeit). Güter weisen demnach einen umso stärkeren Dienstleistungscharakter auf, je höher ihr Intangibilitätsgrad und je intensiver eine Beteiligung des Kunden an der Leistungserstellung ist und somit auch, je stärker eine Bereitstellung von Leistungspotenzialen erforderlich ist.

Die langjährige Diskussion der verschiedenen definitorischen Ansätze hat gezeigt, dass es weder über die Enumeration noch über die Benennung konstitutiver Merkmale möglich ist, eindeutig zwischen Sachgütern und Dienstleistungen zu differenzieren und die realen Angebotsbündel klar zuzuordnen. Zugleich haben sich die verschiedenen Begriffsverwendungen in unterschiedlichen juristischen, statistischen und betriebswirtschaftlichen Kontexten durchgesetzt. Insofern erscheint es sinnvoll, die miteinander zu vereinbarenden Begriffskonzepte nicht als Alternativen, sondern als Komplementäre zu betrachten. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die Betriebswirtschaftslehre die (markenrechtlich und in der amtlichen Statistik) geprägte Begriffsrealität zur Kenntnis nimmt und zugleich den Blick auf die betriebswirtschaftlichen Probleme lenkt, die sich bei der Erstellung und Vermarktung der Güter ergeben, die ein hohes Maß an Intangibilität und Kundenbeteiligung aufweisen.

In diesem Sinne sind *Dienstleistungsmarken* (Stauss 2004, S. 98f.):

- Marken für die Güter, die in den Dienstleistungsklassen des Markenrechts aufgeführt werden, unabhängig davon, ob der Markenträger ein Dienstleister oder ein Sachgüterproduzent ist,
- Marken für Güter der Unternehmen, die nach der amtlichen Statistik dem Dienstleistungssektor zugeordnet werden,

- Marken für Güter, die durch ein hohes Maß an Intangibilität und die Notwendigkeit der Integration eines externen Faktors (Kundenbeteiligung) charakterisiert sind (siehe Abbildung 1).

Dienstleistungsmarken sind Marken für Güter		
in den Dienstleistungsklassen des Markenrechts	von Unternehmen aus Dienstleistungsbranchen	mit charakteristischen Merkmalen
Klasse 35 Werbung; Geschäftsführung; Unternehmensverwaltung; Büroarbeiten Klasse 36 Versicherungswesen; Finanzwesen; Geldgeschäfte; Immobilienwesen Klasse 37 Bauwesen; Reparaturwesen; Installationsarbeiten Klasse 38 Telekommunikation Klasse 39 Transportwesen; Verpackung und Lagerung von Waren; Veranstaltung von Reisen Klasse 40 Materialbearbeitung Klasse 41 Erziehung; Ausbildung; Unterhaltung; sportliche und kulturelle Aktivitäten Klasse 42 Wissenschaftliche und technologische Dienstleistungen und Forschungsarbeiten und diesbezügliche Designerdienstleistungen; industrielle Analyse- und Forschungsdienstleistungen; Entwurf und Entwicklung von Computerhard- und -software Klasse 43 Dienstleistungen zur Verpflegung und Beherbergung von Gästen Klasse 44 Medizinische und veterinärmedizinische Dienstleistungen; Gesundheits- und Schönheitspflege für Menschen und Tiere; Dienstleistungen im Bereich der Land-, Garten- oder Forstwirtschaft Klasse 45 Juristische Dienstleistungen; Sicherheitsdienste zum Schutz von Sachwerten oder Personen; von Dritten erbrachte persönliche und soziale Dienstleistungen betreffend individuelle Bedürfnisse	■ Handel ■ Gastgewerbe ■ Verkehr und Nachrichtenübermittlung ■ Kredit- und Versicherungsgewerbe ■ Grundstücks- und Wohnungswesen ■ Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung ■ Erziehung und Unterricht ■ Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen ■ Sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen ■ Private Haushalte	■ Intangibilität ■ Kundenbeteiligung

Abbildung 1: Verständnis von Dienstleistungsmarken

2. Empirische Relevanz von Dienstleistungsmarken

Seit Jahren nimmt die Bedeutung von Dienstleistungsmarken zu. Bruhn (2001, S. 217) sieht als Ursachen dafür verschiedene zentrale Tendenzen: den generellen Zuwachs an klassischen Dienstleistungen und die notwendige Differenzierung gegenüber der Konkurrenz durch Schaffung einer Dienstleistungsmarke, die Entstehung neuer Dienstleistungsmärkte und die Zunahme des Serviceanteils bei Sachgütern.

Die gewachsene und hohe Bedeutung der Dienstleistungsmarken zeigt sich eindrucksvoll an verschiedenen Indikatoren: dem Anteil von Dienstleistungsmarken an den eingetragenen Dienstleistungen beim Deutschen Patent- und Markenamt, dem Markenwert von Dienstleistungsmarken und den Werbeaufwendungen für Dienstleistungsmarken. Auf Konsumentenseite kann die globale Markenrelevanz als zusätzlicher Indikator herangezogen werden.

Die *Statistik des Deutschen Patent- und Markenamtes* zeigt einen stetig steigenden Anteil von Dienstleistungsmarken zur Gesamtheit der Markenneuanmeldungen: von 19,58 Prozent im Jahre 1995 auf 45,85 Prozent im Jahre 2006. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Entwicklung der letzten Jahre.

Jahr	gesamt	davon Dienstleistungen	Anteil Dienstleistungsmarken (in %)
2003	62.041	25.728	41,46
2004	65.918	27.650	41,94
2005	70.926	30.181	42,55
2006	72.321	33.164	45,85

Abbildung 2: Anzahl und Anteil der neu angemeldeten Dienstleistungsmarken
(Quelle: Deutsches Patent- und Markenamt 2007, S. 64)

Einen weiteren beeindruckenden Hinweis auf die Relevanz von Dienstleistungsmarken geben verschiedene internationale und nationale Rankings von Marken nach ihrem Markenwert, in denen Dienstleistungsmarken in beachtlichem Umfang vertreten sind. Laut Ranking von Interbrand (2007) befinden sich drei Dienstleister unter den zehn wertvollsten internationalen Marken (Microsoft, McDonald's und Disney). In dem deutschen Ranking von Semion Brand Broker (2007) sind unter den 20 wertvollsten Marken sieben Dienstleister vertreten (Deutsche Post, Deutsche Telekom, Allianz, SAP, Lufthansa, Deutsche Bank, TUI). Abbildung 3 zeigt die entsprechenden Markenwerte.

Markenwerte von Dienstleistungsmarken					
Internationale Marken			Deutsche Marken		
Rangplatz	Marke	Wert 2007 in Mrd. USD	Rangplatz	Marke	Wert 2007 in Mrd. USD
2	Microsoft	58,71	5	Dt. Post	22,93
8	McDonald's	29,40	6	Dt. Telekom	21,35
9	Disney	29,21	7	Allianz	18,72
11	Citibank	23,44	10	SAP	11,84
15	American Express	20,83	11	Lufthansa	10,76
22	Merrill Lynch	14,34	14	Deutsche Bank	8,57
32	JPMorgan	11,43	20	TUI	4,60
37	Morgan Stanley	10,34	26	ProSiebenSat1	2,30

Abbildung 3: Markenwerte von Dienstleistungsmarken
(Quelle: Interbrand 2007; Semion Brand Broker 2007)

Die besonders starke Stellung von konsumnahen Dienstleistungen zeigt sich auch daran, dass der Anteil der Werbeausgaben für Dienstleistungen in Deutschland bereits einen Anteil von knapp 60 Prozent an den gesamten Werbeausgaben erreicht hat (2006: 59,98 Prozent, ZAW 2007). Auch absolut sind die Werbeinvestitionen im Dienstleistungsbe-
reich in den letzten Jahren fast auf das Zweifache gestiegen (vgl. Abbildung 4):

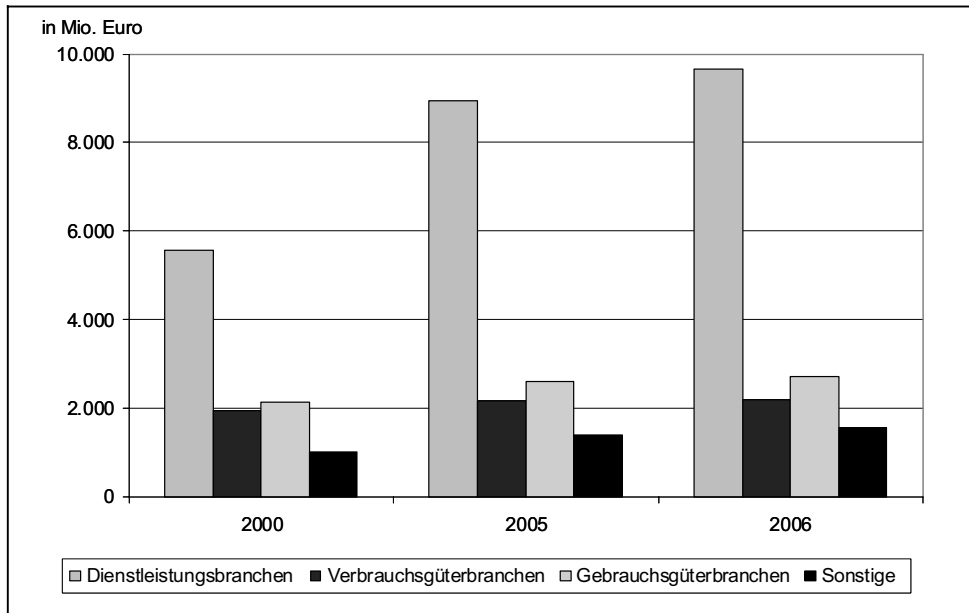


Abbildung 4: Entwicklung des Werbeaufwands in Deutschland in verschiedenen Branchen
(Quelle: ZAW 2001, 2006, 2007)

Ein weiterer zentraler Indikator für die Bedeutung von Dienstleistungsmarken stellt die Relevanz der Marke im Entscheidungsprozess dar. Fischer, Meffert und Perrey (2004) haben in einer empirischen Studie diese Relevanz von Marken im Rahmen der Kaufentscheidung erfasst. Abbildung 5 stellt diese globale Markenrelevanz (gemessen auf einer Skala von 0 bis 5) der untersuchten Dienstleistungsbranchen dar.

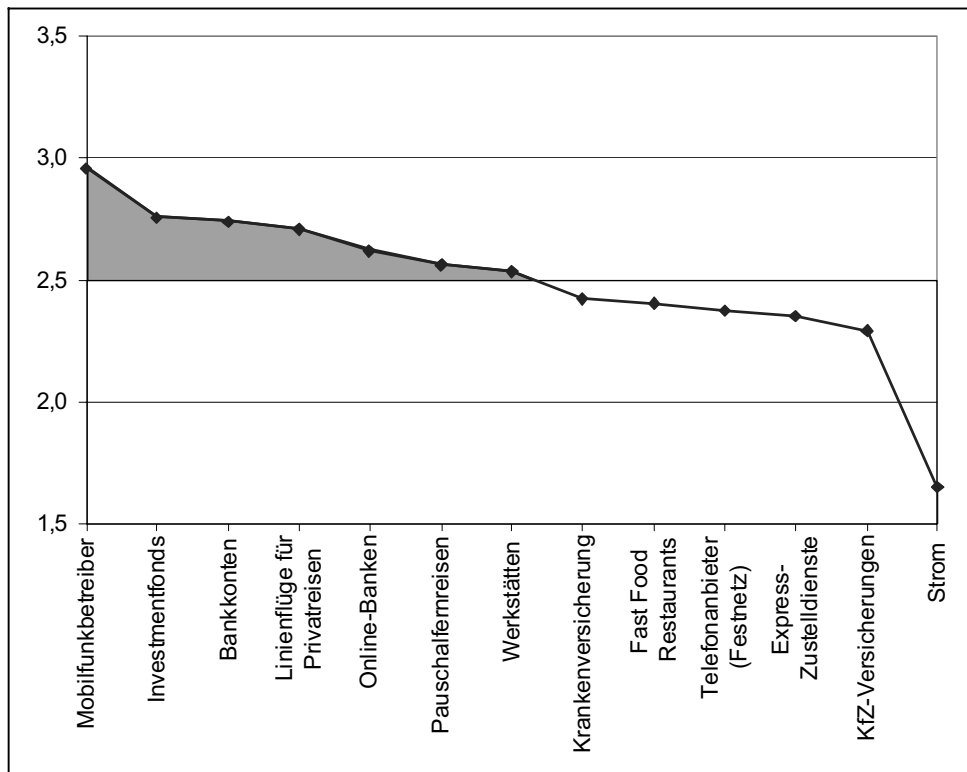


Abbildung 5: Markenrelevanz in verschiedenen Dienstleistungsbranchen (Skala 0-5)
(Quelle: in Anlehnung an Fischer/Meffert/Perry 2004, S. 346)

Es ist ersichtlich, dass in einer Vielzahl der untersuchten Dienstleistungsbranchen die Marke eine überdurchschnittliche Bedeutung erhält. Die höchste Relevanz kommt der Dienstleistungsmarke in den Branchen Mobilfunk, Finanzdienstleistungen sowie Tourismusleistungen zu. Diese Märkte sind durch eine hohe Anzahl an Anbietern sowie oftmals heterogene Leistungen gekennzeichnet. Zudem handelt es sich primär um so genannte Erfahrungsgüter bzw. -leistungen. Die Marke, d.h. der Markenname und die hiermit verbundenen Markenassoziationen, bietet bei der Entscheidungsfindung eine Art von Orientierung, da sie als Qualitätsindikator fungiert. Zudem kommt der Marke eine Identifikations- und Prestigefunktion zu.

Von vergleichsweise geringer Bedeutung ist dagegen die Marke in der Versicherungs- oder Energiebranche. Ein Grund stellt das häufig hohe Involvement der Konsumenten (vor allem bei Versicherungen) dar. Das Informationsbedürfnis und die damit verbundenen Leistungskennntnisse sind bei stark involvierten Käufern höher; die Entscheidungsfindung basiert primär auf dem Faktor Information. Ein weiterer Grund liegt in den teils

wenig differenzierten Leistungen der einzelnen Anbieter (insbesondere im Strommarkt). Aufgrund des geringen wahrgenommenen Risikos erfolgt eine Entscheidung oftmals anhand des Kriteriums Preis, anstatt die Marke zu Rate zu ziehen.

Auch wenn die Stellung von Dienstleistungsmarken nicht für jede Branche gleich ausgeprägt ist, lässt sich dennoch eine allgemein hohe Bedeutung für die Konsumentenentscheidung erkennen.

3. Notwendigkeit der Markierung von Dienstleistungen

Die besondere Notwendigkeit einer Markierung von Dienstleistungen ergibt sich als Folge von verschiedenen Risiken, die aus dem charakteristischen Merkmal der Intangibilität resultieren. Dabei handelt es sich um

- das erhöhte wahrgenommene Kaufrisiko,
- das Risiko des schnellen Vergessens und
- das Risiko der leichten Imitierbarkeit.

Die Intangibilität einer Dienstleistung hat zur Folge, dass der Anteil von „search qualities“ (Nelson 1970), also Eigenschaften, die ein Kunde vor Kauf oder Gebrauch überprüfen und kontrollieren kann, gering ist. Dementsprechend ist der Anteil an „experience qualities“, d.h. Produkteigenschaften, die erst während oder nach dem Kauf beurteilt werden können, und „credence qualities“ (Darby/Karni 1973) – das sind Attribute, die der Kunde nicht einmal während oder nach dem Konsum beurteilen kann – sehr groß. Bei einem geringen Anteil an „search qualities“ empfinden Kunden tendenziell ein höheres *subjektives Kaufrisiko* (Gusemann 1981; Zeithaml 1981; Heskett 1988). Aufgrund der eingeschränkten eigenen Beurteilungsmöglichkeit der Leistung in der Vorkaufphase und um das wahrgenommene Risiko zu reduzieren, suchen Dienstleistungskunden bei ihrer Erwartungsbildung nach anderen Beurteilungskriterien und orientieren sich ersatzweise an Schlüsselinformationen. Dazu gehört auch die *Marke*. Eine eingeführte, bekannte und vertraute Marke dient dem Kunden als Indikator für die zu erwartende Gesamtqualität der Leistung und für Qualitätskonstanz im Zeitablauf, schafft Sicherheit und reduziert das wahrgenommene Kaufrisiko (de Chernatony/McDonald 2000, S. 206; Tomczak/Brockdorff 2000, S. 492; Moorthi 2002, S. 263; Zeithaml/Bitner 2003, S. 49;). Die Marke stellt ein „information chunk“ dar, das die Kunden bei Informationsbeschaffung entlastet und von ihnen zur Leistungsbewertung in der Vorkaufphase herangezogen wird (Meffert/Bierwirth 2005, S. 151). Dementsprechend kann man zu dem Schluss kommen: „the brand is even more important for services than for goods“ (McDonald/de Chernatony/Harris 2001, S. 342).

Eine zweite Folge der Intangibilität stellt die *Vergänglichkeit* der Dienstleistung dar, aus der das *Risiko des schnellen Vergessens* des Markeneindrucks resultiert. Als Prozess ist

eine Dienstleistung nicht sichtbar und damit auch nach der Leistungserstellung nicht physisch präsent. Dementsprechend gibt es – anders als bei mehrfach genutzten Konsumgütern – keine wiederholten Markenkontakte, die den Eindruck vertiefen, sodass die Gefahr eines vorzeitigen Verblässens des Markeneindrucks besteht (Malaval 2001, S. 349). Durch entsprechende Maßnahmen der Markenpolitik lässt sich die Kontakthäufigkeit erhöhen und damit dieses Risiko reduzieren.

Ein drittes Risiko entsteht aus der Tatsache, dass Dienstleistungen wegen ihrer Nichtgreifbarkeit *leicht imitierbar* und kaum vor Nachahmung zu schützen – etwa patentierbar – sind. Angebotsideen können leicht kopiert werden und sind vom Kunden nicht oder nur mit großen Schwierigkeiten zu unterscheiden. In dieser Situation gewinnt die Marke an entscheidender Bedeutung, weil sie das zentrale Instrument zur Differenzierung des Angebots darstellt (King 1991, S. 7; Tomczak/Ludwig 1998, S. 48ff.).

4. Implikationen von dienstleistungsspezifischen Merkmalen für die Markenführung

Die charakteristischen Merkmale einer Dienstleistung haben Konsequenzen für die Markenführung, wobei verschiedene zentrale Problemstellungen zu benennen sind (in Anlehnung an Stauss 1998; 2001). Die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen können in einem Phasenmodell integriert werden (vgl. Abbildung 6). Die markenspezifischen Herausforderungen lassen sich den unterschiedlichen Phasen schwerpunktmäßig zuordnen, sind jedoch nicht überschneidungsfrei. So sind zur Erstellung von Dienstleistungen spezifische Leistungsfähigkeiten bzw. -potenziale notwendig. Diese gilt es den Konsumenten zu kommunizieren. Die Vermittlung der Fähigkeitspotenziale und Dokumentation der Kompetenzen ist insbesondere in der Vorkaufphase relevant. Dies resultiert in den markenstrategischen Problemen der Realisierung einer Einzelmarkenstrategie auf Ebene der strategischen Geschäftseinheiten sowie in den Herausforderungen der Visualisierung des Markenzeichens und des Markenvorteils. Fällt die Konsumentenentscheidung zugunsten einer Dienstleistungsmarke, erfolgt im Rahmen der Prozesserstellung oftmals eine Integration des externen Faktors (Kunde). Aus der Kundenbeteiligung ergeben sich die Probleme der Gewährleistung einer markenartikelgemäßen Qualitätskonstanz und der Notwendigkeit einer internen Markenpolitik. Aufgrund der Intangibilität von Dienstleistungsergebnissen sehen sich Dienstleistungsanbieter der Notwendigkeit gegenüber, ihre Leistungen auf anderen Wegen zu markieren und zu „materialisieren“. Die bereits genannten Problemstellungen der Realisierung einer Einzelmarkenstrategie auf Ebene der strategischen Geschäftseinheiten sowie der Visualisierung des Markenzeichens und des Markenvorteils sind demnach ebenfalls dieser Phase zuzuordnen. Zudem bedingt die Immaterialität von Dienstleistungen die Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit der Leistungen. Um die Leistungskapazitäten steuern

und koordinieren zu können, ist zum einen die Flexibilität der Mitarbeitenden im Rahmen der internen Markenführung zu verbessern, zum anderen ist eine strategische Ausgestaltung der Markenführung über alle vier Bereiche des Marketingmixes zu gewährleisten (z.B. die Steuerung des Markenpreises). Phasenübergreifend kommt der Beziehungsorientierung eine hohe Relevanz zu. Für Markenanbieter stellt die Markenbindung eine zentrale Zielsetzung der Markenführung dar; hierfür ist eine Marken-Konsumenten-Beziehung aufzubauen und zu pflegen.

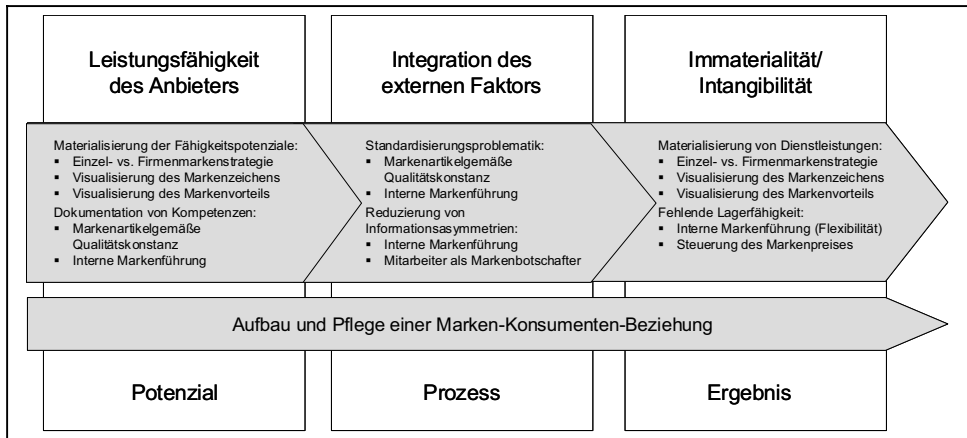


Abbildung 6: Phasenmodell der Dienstleistungserbringung und Anordnung der spezifischen Herausforderungen einer Markenführung bei Dienstleistungen (Quelle: in Anlehnung an Stauss 2004, S. 105 sowie Bruhn 2006, S. 31)

4.1 Realisierung einer Einzelmarkenstrategie

Grundsätzlich stehen Dienstleistungsunternehmen sämtliche markenstrategischen Optionen zur Verfügung. Eine Fülle von Beispielen zeigt, wie sie unterschiedliche strategische Alternativen bezüglich der Breite und Tiefe des Markenportfolios wählen, Mehrmarkenstrategien realisieren, komplexe Markenarchitekturen aufbauen, Markentransfer und Co-Branding betreiben oder Markenallianzen eingehen (siehe u.a. Onkvisit/Shaw 1989, S. 16; von der Oelsnitz 1997; Kernstock 1998; Sattler 1998; Tomczak/Ludwig 1998, S. 60; Bruhn 2000a, S. 36; Lovelock 2001, S. 242; Meffert 2002, S. 40f., 118f.; Meffert/Bruhn 2006, S. 436ff.; Bruhn 2004b, S. 2159ff.; Martinez/Pina 2005; Pina et al. 2006; Esch 2007, S. 490ff.; Sichtmann/Klein/Ostruk in diesem Band; Woratschek/Kunz/Ströbel in diesem Band).

Spezifisch und bemerkenswert ist jedoch, dass dabei jeweils primär eine Firmenmarkierung dominiert. Selbst wenn Unternehmen eine Einzelmarkierung und eine Mehrmarkenstrategie betreiben oder komplexe Markenarchitekturen gestalten (Lambertz/Schütz 2001; Lambertz/Meffert 2002; Baumgarth 2004; Riesenbeck 2004; Esch 2007) werden in der Regel Firmenmarken gewählt. Daraus ergibt sich das komplexe markenstrategische Problem, die Struktur von Firmenmarken auf verschiedenen hierarchischen Ebenen zu gestalten (Burmam/Meffert 2005).

Unterhalb der Unternehmensbereichsmarken – auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten – verzichten viele Dienstleister auf eine Einzelmarkierung der verschiedenen Dienstleistungen und damit auf eine spezifische Profilierung. Vor allem folgende Gründe werden hierfür angeführt:

- Die Firmenmarke schafft einen strategischen Fokus für die Positionierung des gesamten Angebots, die gegenüber Kunden und Mitarbeiter leicht und konsistent zu kommunizieren ist (McDonald/de Chernatony/Harris 2001, S. 338).
- Sie ist besonders geeignet, eine enge Verbindung zwischen Leistung und Leistenden herzustellen und den Kunden Sicherheit und Vertrauen zu vermitteln, die für eine Vielzahl von Leistungen genutzt werden können.
- Damit entlastet sie auch die Kunden, die nicht über differenzierte Nutzen verschiedener Einzelleistungen informiert werden, sondern sich auf die generelle Qualität der Leistungen eines Unternehmens verlassen wollen (de Chernatony/McDonald 2000, S. 222).
- Sie ist häufig auch deshalb geboten, weil die Einzelleistungen kaum differenziert bzw. nicht oder nur mit einem unverhältnismäßigen Aufwand profiliert werden können (Turley/Moore 1995, S. 44).

Eine Einzelmarkierung mit Hilfe von Fantasie marken auf der Ebene der strategischen Geschäftsbereiche bietet sich nur in dem Fall an, dass ein Dienstleister über heterogene und standardisierte Angebote für verschiedene Kundensegmente verfügt.

4.2 Visualisierung des Markenzeichens

Wegen der Nichtgreifbarkeit einer Dienstleistung kann das Markenzeichen nicht auf dem „Produkt“ selbst oder seiner Verpackung angebracht werden. Dies stellt eine markentechnische Herausforderung dar, weil nach alternativen Möglichkeiten gesucht werden muss, das Markenzeichen zu visualisieren.

Als Markierungsmöglichkeiten stehen interne (unternehmerische) und externe (kunden-seitige) Kontaktobjekte und Kontaktsubjekte zur Verfügung (Meyer 1994, S. 83f.; Meffert/Bruhn 2006, S. 444).

Aufgrund der Kundenbeteiligung an der Dienstleistungsproduktion muss der Kunde in der Regel den Ort der Leistungserstellung aufsuchen. Dabei kommt er an einer Fülle von

Kontaktpunkten mit Elementen des Dienstleistungsangebots in Berührung, die er visuell wahrnimmt und als Surrogat- und Schlüsselinformationen für seine Qualitätsbeurteilung nutzt (Albrecht 1988; Horovitz 1989; Stauss 2000). Zu diesen *internen Kontaktobjekten* gehören vor allem das Gebäude, die Einrichtung und die technische Ausrüstung. Sie stehen somit als Objekte für die Anbringung der Dienstleistungsmarke zur Verfügung. Das gleiche gilt für Firmenfahrzeuge oder Verkehrsmittel, die der Kunde nutzt.

An den Kontaktpunkten kommt es vielfach auch zu direkten persönlichen Interaktionen zwischen dem Kundenkontaktpersonal des Dienstleisters und dem Kunden. Hier bietet sich eine Markierung der Mitarbeiter als *interne Kontaktsubjekte* an, sei es durch einheitliche Kleidung, die es Kunden in unübersichtlichen Situationen erleichtert, einen zuständigen Ansprechpartner zu identifizieren und Hilfe zu finden, oder sei es durch dezentere Formen (wie Buttons oder Namensschilder), die vor allem bei Leistungen mit einem höheren Individualisierungsgrad angemessen sind (Graumann 1983, S. 146).

Die Markierung von Dienstleistungen kann zudem auch beim Kunden ansetzen. Eine erste Möglichkeit besteht darin, am *Kundenobjekt* eine (entfernbar) Markierung vorzunehmen. Dies ist etwa der Fall, wenn ein Autohaus die durchgeführte Inspektion durch einen Anhänger dokumentiert. Zum zweiten sind dem Kunden Objekte mit Markenaufdruck auszuhändigen. Dazu gehören Kommunikationsmittel, wie Werbebroschüren, Auftragsbestätigungen und Rechnungen. Bei bestimmten Dienstleistungen ist es darüber hinaus angebracht, durch markierte Objekte den Kontakt des Kunden mit der Marke über die eigentliche Kontakthase hinaus zu verlängern. Dies bietet sich an, wenn die Kunden ein starkes Bedürfnis haben, den Dienstleistungskonsum zu bestätigen und zu dokumentieren, beispielsweise bei prestigeorientierten und luxusbetonten Dienstleistungen, von denen dem Kunden aufgrund der Intangibilität nicht mehr bleibt als die Erinnerung (George 1977, S. 86; Berry 1980). Kleine materielle Elemente geben dem Kunden die Möglichkeit, den inneren Kontakt zur Dienstleistung aufrechtzuerhalten, die Erinnerung zu pflegen und den Konsum gegenüber Dritten zu demonstrieren (Graumann 1983, S. 161f.).

Sofern bei Kunden der Wunsch besonders stark ausgeprägt ist, in ihrem sozialen Umfeld nachzuweisen, welche Leistung sie in Anspruch genommen haben, kann es sinnvoll sein, den Kunden selbst als *externes Kontaktsubjekt* (z.B. mittels T-Shirts) mit der prestigebe-ladenden Dienstleistungsmarke zu kennzeichnen (Graumann 1983, S. 147f., 162f.).

4.3 Visualisierung des Markenvorteils

Bei ausgeprägt intangiblen Dienstleistungen, deren Nutzen besonders abstrakt und schwer greifbar ist, gibt es große Schwierigkeiten, im Rahmen der Marken- und Kommunikationspolitik den Kundenvorteil zu verdeutlichen. Insofern wird für diese Handlungsbereiche die Empfehlung ausgegeben, durch entsprechende Gestaltungen, die

Dienstleistung „tangibel“ erfahrbar zu machen (George 1977; Berry 1980; de Chernatony/McDonald 2000, S. 222f.; McDonald et al. 2001, S. 345f.).

Diese Maxime hat Konsequenzen für die Wahl von Markennamen und Markenlogo. Bezüglich der *Markennamenswahl* gehen Turley/Moore (1995) davon aus, dass Dienstleistungsunternehmen grundsätzlich fünf Optionen zur Verfügung stehen: „descriptive brands“, die den Kernnutzen der Marke beschreiben, „person-based brands“, die die Dienstleistung mit dem Namen der Eigner oder Partner identifizieren, „associative brands“, bei denen Worte verwendet werden, denen durch die Kommunikationspolitik eine spezifische Identität verliehen werden muss, „geographic brand names“, die einen Bezug auf den nationalen oder regionalen Geschäftsschwerpunkt herstellen, sowie „alpha-numeric brand names“, die aus einer Kombination von Buchstaben und Zahlen bestehen.

Bei der Wahl einer dieser Optionen ist von Dienstleistungsunternehmen besonders die Erkenntnis der Markenpolitik zu beachten, dass Buchstaben- und Zahlkürzel in erster Linie diffuse Assoziationen wecken, schlecht erinnert werden und insofern wenig wirksam sind (Esch 2007, S. 213f.). Entsprechend der „Tangibilisierungsmaxime“ bieten sich vor allem deskriptive Markennamen an, die einen Hinweis auf den Markenvorteil bieten. In gleicher Weise geeignet sind „person-based brands“, bei denen die Eigner bzw. Partner für die Qualität der Serviceleistungen einstehen.

Leichter realisierbar ist die Aufforderung zur Tangibilisierung durch die Wahl des *Logos*. Hier gilt es, schon aus Wirkungsgründen, abstrakte Markenlogos zu vermeiden, die keinen ikonischen Bezug zu einem realen Gegenstand bzw. Markenvorteil aufweisen (Onkvisit/Shaw 1989; Esch 2007, S. 223ff.).

Eine Tangibilisierung des Markenvorteils im Rahmen der *Kommunikationspolitik* kann grundsätzlich durch die Verwendung eines tangiblen Schlüsselbildes oder die Darstellung der materiellen Leistungsbestandteile, der Mitarbeiter sowie der Kunden selbst erfolgen (Esch 1998, S. 124ff; Caspers/Cremer 2001, S. 54; Esch 2007, S. 294).

4.4 Gewährleistung einer markenartikelgemäßen Qualitätskonstanz

Als Folge der Kundenbeteiligung ist das Ergebnis einer Dienstleistung nur schwer konstant zu halten, da dieses stark von der Integrationsbereitschaft und -fähigkeit des Kunden abhängig ist (de Chernatony/Dall’Olmo Riley 1999, S. 188; Tomczak/Brockdorff 2000, S. 496). Es fällt zudem umso unterschiedlicher und schwankender aus, je stärker die Mitarbeiter die Leistung persönlich beeinflussen und auf die jeweiligen Kundenwünsche individuell ausrichten können.

Dienstleister, die ihr Angebot als Markenartikel positionieren wollen, haben je nach Dienstleistungsart und Positionierungsziel zwei Möglichkeiten, mit diesem Problem umzugehen. Die erste Möglichkeit besteht darin, das Angebot weitgehend zu *standardisieren* und auf diese Weise zu erreichen, dass die Kunden bei jeder Nutzung die Qualität der Leistung als gleichbleibend gut wahrnehmen (Berry/Lefkowitz/Clark 1988, S. 30). Für andere Dienstleister kann es gerade sinnvoll sein, die *Individualität* der Leistungserstellung zum Positionierungsziel und Markenkern zu wählen. Dem Kunden wird dann nicht Konstanz der Leistung versprochen, sondern die hohe Qualität und Konsistenz der Dienstleistung wird gerade darin begründet, auf individuelle Wünsche einzugehen und eine kundenspezifische Anpassung des Leistungsangebots vornehmen zu können. Wenn dieses Leistungsversprechen durch eine entsprechende Rekrutierung und Ausbildung kundenorientierter, flexibler und mit Kompetenzen ausgestatteter Mitarbeiter gehalten werden kann (de Chernatony/McDonald 2000, S. 218) und sich der Differenzierungsvorteil am Markt durchsetzt, ist ebenfalls eine Dienstleistung als Markenartikel etabliert.

4.5 Notwendigkeit einer internen Markenführung

Auch im Sachgüterbereich ist es erforderlich, dass die Kunden bei der Produktnutzung erleben, was markentechnisch und kommunikationspolitisch versprochen wurde. Doch im Dienstleistungsbereich ist der Fit zwischen Markenpositionierung einerseits und Kundenerleben andererseits noch wesentlich dringlicher und impliziert viel weiter reichende Konsequenzen. Häufig erfolgt die Dienstleistungserstellung in den Räumen des Dienstleisters und im Rahmen einer Interaktion mit den Mitarbeitern. Dementsprechend wird der Markeneindruck durch alle Elemente geprägt, mit denen der Kunde während des Leistungserstellungsprozesses in Berührung kommt (Stauss 2000). Darüber hinaus sind Dienstleistungen für Mitarbeiter genauso intangibel wie für Kunden. Insofern sind Mitarbeiter nicht nur Teil des Markenerlebens des Kunden, sondern müssen selbst das mentale Bild der Marke vermittelt bekommen und dieses internalisieren, um den Service markengerecht und konsistent ausführen zu können (Berry 2000, S. 135).

Eine Folge davon ist, dass Markenpolitik nicht mehr als relativ isolierte Aufgabe des Marketing, vor allem der Produkt- und Kommunikationspolitik verstanden werden kann, sondern einen integrierten Ansatz verlangt, der insbesondere eine starke Beachtung und einen konsistenten Einsatz der zusätzlichen und spezifisch dienstleistungsbezogenen Instrumente verlangt (Moorthi 2002). Bei diesen dienstleistungsspezifischen Marketinginstrumenten („Service 4 P“) handelt es sich um Umfeldmanagement (Physical Evidence), Prozessmanagement (Processes), Personalmanagement (People) und Kundenmanagement (Participating Customers) (Stauss 2002).

Umfeldmanagement: "Customers for goods don't visit the factory; service customers often do" (Berry/Lampo 2004, S. 20). Wird die Dienstleistung beim Anbieter erstellt, beeinflussen die dort wahrnehmbaren tangiblen Elemente – wie die Einrichtung oder die

Raumgestaltung – nachhaltig das Markenbild des Kunden. In vielen Fällen, z.B. bei Unternehmen wie Disney oder McDonald's gehört das physische Umfeld zu den Elementen, die von den Kunden am stärksten mit der Marke assoziiert werden (Underwood/Bond/Baer 2001, S. 7). Insofern ist es eine zentrale Aufgabe des Markenmanagements, dafür zu sorgen, dass das physische Umfeld die angestrebte funktionale und emotionale Positionierung sowie das erwartete Rollenverhalten der Kunden eindeutig kommuniziert (McDonald/de Chernatony 2001, S. 345f.; Berry/Lampo 2004, S. 20f.).

Prozessmanagement: Der Dienstleistungskunde erlebt die Dienstleistungsnutzung als Prozess, die aus einer Fülle von Einzelschritten besteht, die jeweils und in ihrer Gesamtheit das Markenbild prägen. Dementsprechend ist die Markenwahrnehmung bei Dienstleistungen viel komplexer, und es besteht das Risiko von konfliktären Botschaften, wenn der Prozess nicht konsistent gestaltet wird (de Chernatony/McDonald 2000, S. 205). Für das Markenmanagement hat das zur Folge, dass es Einfluss nehmen muss auf die Prozessgestaltung aus Kundensicht, etwa indem es den Wahrnehmungsbereich der Leistungserstellung kontaktpunktspezifisch so verändert, dass der angestrebte Eindruck erreicht wird (Wieseke in diesem Band).

Personalmanagement: Erfolgt die Leistungserstellung in persönlicher Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunde, determiniert das Verhalten und Erscheinungsbild der Mitarbeiter entscheidend den Markeneindruck des Kunden (Hämmerle/Möbius 2001, S. 137ff.), denn gerade im Auftreten und Handeln der Kundenkontaktmitarbeiter manifestiert sich die Markenidentität. Eine in der Kundenwahrnehmung einzigartige Beziehung zu einem spezifischen Mitarbeiter kann zu einer starken emotionalen Beziehung zwischen Marke und Kunde führen und auf diese Weise ein bestimmtes erwünschtes Verhalten auslösen, wie z.B. Erst-/Wiederkauf und positive Weiterempfehlung. Berry (1998, S. 5) drückt diesen Sachverhalt folgendermaßen aus: „Strong brand equity comes from executing the service; it comes from delivering the service; it comes from the people who work in the company“. O'Loughlin (2001) spricht davon, dass der Mitarbeiter ein integraler Bestandteil der Marke sei; Vallaster/de Chernatony (2005, S. 183) nennen Kundenkontaktmitarbeiter „brand ambassadors“, d.h. Markenbotschafter, deren Aufgabe es ist, die Markenidentität nach außen zu transportieren. In dieser Rolle müssen sich Mitarbeiter in der Kontaktsituation in einer Weise verhalten, die mit der Markenpositionierung übereinstimmt. Deshalb bedarf es einer internen Markenführung, verstanden „als innengerichteter Managementprozess zur Verankerung einer angestrebten Markenidentität“ (Wittke-Kothe 2001, S. 7). Deren Aufgabe im Rahmen des internen Marketing ist die Sorge dafür, dass Mitarbeiter nicht nur über die erforderliche fachliche Qualifikation verfügen, sondern auch über eine dienstleistungsorientierte Einstellung und die notwendige Sozial- und Emotionalkompetenz. Dementsprechend gehört zum Handlungsspektrum eines markenorientierten Personalmanagements, Einfluss darauf zu nehmen, dass eine markengerechte Personalrekrutierung, Personalentwicklung (z.B. Integration der Markenidentität in Weiterbildungsprogramme) und Personalbeförderung (z.B. Definition markenidentitätsbasierter Beurteilungs- und Beförderungskriterien) (Zeplin 2005,

S. 104ff.) erfolgt. Über den Einsatz eines markenorientierten Personalmanagements hinaus ist darauf zu achten, dass für ein ausreichendes Ausmaß an relevanten Mitarbeiterkompetenzen gesorgt wird, eine adäquate Anreizgestaltung vorgenommen wird sowie ein systematischer Einsatz der innengerichteten Markenkommunikation stattfindet. Auch bedarf es einer unterstützenden Führungs- und Unternehmenskultur (z.B. durch Empowerment) (de Chernatony/Dall’Olmo Riley 1999, S. 189; Hämmerle/Möbius 2001, S. 138; McDonald/de Chernatony/Harris 2001, S. 347f; Fassnacht 2004; vgl. auch die Beiträge von Burmann/Maloney; Nerdinger/Neumann; Esch/Fischer/Hartmann/Strödter; Specht/Fichtel/Meyer sowie Fließ/Maeß in diesem Band).

Kundenmanagement: Da sich der Kunde an der Leistungserstellung beteiligt, hat das Markenmanagement auch den Kunden selbst als Managementobjekt, und zwar in dreifacher Hinsicht. Zum einen stellt eine effiziente Leistungserstellung Anforderungen an die Kunden, die z.B. Informationen bereitstellen, Geräte bedienen und Rollenerwartungen erfüllen müssen. Daher bedarf es Maßnahmen eines Kundenmanagements zur Steuerung des Kundenverhaltens in der Kontaktsituation durch Kundeninformation, Kundenentwicklung und die Gestaltung adäquater Anreize (McDonald/de Chernatony/Harris 2001, S. 348).

Zum zweiten muss sichergestellt werden, dass das Markenerleben bei Mitgliedern des gewünschten Kundensegments nicht dadurch beeinträchtigt wird, dass Kunden unerwünschter Zielsegmente anwesend sind bzw. sich in einer Weise verhalten, die als störend empfunden wird (Burmann/Schleusener/Weers, 2005, S. 426). Daher ist ein Fit zwischen Kundenidentität und Markenidentität herzustellen. Dies kann sowohl durch preis- und kommunikationspolitische Maßnahmen erfolgen, aber auch durch aktive Selektion, etwa im Rahmen von Statuskundenprogrammen. Eine besondere Bedeutung kommt hier auch dem Umfeldmanagement zu, weil eine auf die Zielgruppe präzise ausgerichtete Umfeldgestaltung nicht nur die Marke präsentiert, sondern auch den Markennutzer und insofern selektierende Wirkung hat (Underwood/Bond/Baer 2001, S. 9f.).

Die vier dienstleistungsbezogenen Instrumente müssen demnach sorgfältig und im Detail auf die Positionierung der Marke durch Markentechnik und Kommunikationspolitik abgestimmt werden. Damit zeigt sich, dass die Markenführung insbesondere bei klassischen Dienstleistungen wesentlich komplexer ist und beispielsweise auch eine Repositionierung einer Marke mit wesentlich umfassenderen Konsequenzen verbunden ist als im Sachgüterbereich (vgl. auch Tanner/Cheng in diesem Band). Markenführung im Dienstleistungsbereich ist somit eine unternehmensübergreifende Aufgabe, da die Führung und Gestaltung der Unternehmensidentität nicht von der identitätsorientierten Führung der Dienstleistungsmarke zu trennen ist (McDonald/de Chernatony/Harris 2001, S. 342).

4.6 Steuerung des Markenpreises

Der Preis nimmt im Rahmen der markenpolitischen Ausgestaltung des Marketingmix eine zentrale Aufgabe ein. Zum einen wirken sich preispolitische Entscheidungen direkt auf den finanziellen Erfolg einer Marke aus. Zum anderen beinhaltet der Preis bzw. die Preishöhe eine Informationsfunktion für den Konsumenten. Beispielsweise wird ein hoher Preis oftmals mit einer hohen Qualität verbunden, ein niedriger Preis vermittelt dagegen „billige“ Leistungen. Konsumenten setzen jedoch ebenfalls die wahrgenommene Leistung in Relation zum Preis und bilden sich ein (subjektives) Urteil über das Preis-Leistungs-Verhältnis. In diesem Moment kommt der Steuerung des Markenpreises, z.B. durch eine Preisvariation, d.h. eine kurz- oder langfristige Abweichung des normalen Listenpreises in regelmäßigen oder unregelmäßigen Abständen mit unterschiedlich hohen Preisänderungen (Diller 2008, S. 357), im Rahmen der Markenführung eine besondere Bedeutung zu. Durch eine Preissenkung verbessert sich das Preis-Leistungs-Verhältnis. Interessant sind vor dem Hintergrund der Intangibilität von Dienstleistungen und der Nichtlagerfähigkeit auch feste zeitliche Preisvariationen, um so kurzfristige Leistungsengpässe zu vermeiden und die Auslastung zu koordinieren und steuern. Wichtig ist dabei, dass sich die preispolitischen Entscheidungen mit den Qualitätsvorstellungen der Marke vereinbaren lassen – d.h., der Preis darf nicht zu gering sein – um nicht auf Dauer zu einer Verwässerung des Markenwertes zu führen.

4.7 Aufbau und Pflege von Marken-Konsumenten-Beziehungen

Im Dienstleistungsbereich ist ein vergleichsweise hohes Maß an persönlicher Nähe zwischen Anbieter und Nachfrager erkennbar, bedingt durch das konstitutive Merkmal der Kundenbeteiligung und der hiermit verbundenen Interaktivität zwischen Konsument und Mitarbeiter. Im Rahmen der Beziehung zu einem Kunden kann eine Marke unterschiedliche Rollen einnehmen (vgl. ausführlich Bruhn/Eichen 2007). Sie kann als Moderator fungieren und die Beziehung zwischen Kunden und Mitarbeitenden steuern. Hierbei dient die Dienstleistungsmarke der Vereinfachung bestimmter Beziehungsaspekte. Zum Beispiel kommt der Marke in der Vorkaufphase eine Informations- und Vermittlungsfunktion (von Vertrauen und Qualität) zu (Bruhn 2004c). Da die Bezugsobjekte bzw. Partner der Beziehung jedoch weiterhin der Kunde sowie die Mitarbeitenden sind, ist die Marke lediglich nur ein unterstützender Begleiter.

Um einen bereits bestehenden Kunden jedoch nicht nur an die Mitarbeitenden zu binden, sondern vielmehr eine Markenbindung – unabhängig vom individuellen Mitarbeiter – zu generieren, ist die Marke als Partner der (Geschäfts-)Beziehung zu etablieren. Es ergibt sich demnach die Herausforderung, durch markenpolitische Maßnahmen die Dienstleistungsmarke derart in den Vordergrund zu rücken, dass diese die Rolle eines Beziehungspartners einnehmen kann bzw. der Konsument eine Beziehung zur Marke aufbauen, in-

tensivieren sowie dauerhaft pflegen kann. Die Notwendigkeit einer Marken-Konsumenten-Beziehung ist demnach phasenübergreifend vorhanden.

In der Vorkaufphase stellen der Aufbau der Markenbekanntheit, die Entwicklung eines positiven Markenimages sowie die Vermittlung und Dokumentation der Leistungsfähigkeit und des Qualitätsniveaus zentrale Zielgrößen der Markenführung dar. Mit der Entscheidung für einen Dienstleistungsanbieter tritt der Konsument in die Phase der Leistungserbringung ein. Durch die Integration des externen Faktors kommt der Kunde in direkten Kontakt mit den Mitarbeitern. Im Rahmen der internen Markenführung ist demnach – wie bereits erläutert – ein markenkonformes Verhalten der Mitarbeitenden unabdingbar. Durch spezifische interne (Verhaltens-)Vorgaben (z.B. durch ein Corporate-Behaviour-Handbuch) ist der Mitarbeiter aktiv als Markenbotschafter in der Beziehung zum Konsumenten einzusetzen.

Es ist darüber hinaus notwendig, durch Bedürfnisindividualisierung und Leistungsflexibilität, Interaktivität und Dialogbereitschaft das Vertrauen und die Loyalität aufzubauen, um so den Kunden nach den ersten Erfahrungen mit den Leistungsergebnissen dauerhaft an die Marke zu binden. Aus Anbietersicht stellen langfristig das Commitment, die Zufriedenheit sowie das Vertrauen zentrale Beziehungsziele dar (z.B. Bruhn/Eichen 2007, S. 230).

Eine langfristige Beziehung hat für die Dienstleistungsmarke eine Planungs- und Steuerungsfunktion. Zum einen kann man besser abschätzen, wie groß der Kundenstamm und somit die durchschnittliche Auslastung ist, wann bestehende Kunden die Leistungsfähigkeit in Anspruch nehmen usw. Zum anderen lässt sich die Ressourcenausstattung in einer Beziehung aktiv steuern. Aus Sicht des Markenanbieters führen der Aufbau und die Pflege von Marken-Konsumenten-Beziehungen demnach zu einer gewissen (Planungs-) Sicherheit, die sich wiederum auch auf den finanziellen Erfolg der Marke auswirkt.

5. Zukunftsperspektiven von Dienstleistungsmarken

Zunehmende Konkurrenz, steigende Werbeausgaben und -intensität sowie die wachsende Informationsüberlastung seitens der Konsumenten führen insbesondere bei Dienstleistungsmarken (aufgrund der Immaterialität und der zunehmenden Homogenität der Leistungen) zur Notwendigkeit der Differenzierung und Profilierung gegenüber den Wettbewerbern am Markt. Hierzu ist ein spezifisches, individuelles Markenimage aufzubauen und durch eine konsequente Markenführung zu verfolgen. Besonders geeignet scheint die Schaffung von *Markenwelten*. Hier können Konsumenten aktiv in Kontakt mit der Marke treten und die Werte einer Marke emotional erleben. Im Sinne einer kontinuierlichen Beziehungsorientierung kann der Kunde so an die Marke gebunden wer-

den; zum einen mit dem Ziel der Markentreue und zum anderen fördert eine gute Beziehungsqualität das Weiterempfehlungsverhalten der Konsumenten.

Aufgrund der zunehmenden Deregulierung und Liberalisierung nationaler und internationaler Dienstleistungsmärkte, der sich ausweitenden Globalisierung starker Dienstleistungsmarken sowie der damit verbundenen Erhöhung der Konkurrenz stellt die Einführung eines *International Corporate Brand Management* insbesondere für überregional agierende Dienstleistungsanbieter eine große Herausforderung dar. Um sich dauerhaft am Markt etablieren zu können, benötigen Marken deshalb eine konsequent verfolgte Markenstrategie, die über alle betreuten Länder und Segmente einheitlich verfolgt und ausgestaltet wird. In Zeiten der verbreiteten Internetnutzung und schneller, breiter Massenkommunikation (auch unter den Konsumenten) ist ein grenzüberschreitend einheitliches Auftreten der Marke zu gewährleisten, um einer Zersplitterung des Markenimages und einer Verwässerung der Markenwerte entgegen zu wirken.

Beziehungsorientierte Markenführung alleine reicht nicht aus, um eine Dienstleistungsmarke dauerhaft erfolgreich zu führen. Zur Erfüllung der Kundenerwartungen hinsichtlich der Leistungsqualität ist eine ständige Überprüfung des Leistungssortiments sowie der begleitenden Marketingmixbereiche (Preis, Kommunikation und Leistungsbereitstellung/-erbringung (im Sinne von Vertrieb) notwendig. Die kontinuierliche Beobachtung und Berücksichtigung von *Trends und Veränderungen* stellt deshalb eine weitere Herausforderung an Markenanbieter dar, um rechtzeitig auf geänderte Bedürfnisse zu reagieren.

Insgesamt betrachtet ist die Etablierung von Dienstleistungsmarken mit bedeutenden Chancen verbunden, aber auch mit spezifischen Problemen gekennzeichnet. Eine weitere theoretische und praktische Erforschung des Themas ist notwendig, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der dienstleistungsspezifischen Markenführung begegnen zu können.

6. Die Beiträge des Sammelbandes im Überblick

Die Beiträge des Sammelbandes lassen sich sechs Themenschwerpunkten zuordnen.

Im ersten Schwerpunkt werden wichtige Aspekte des Konsumentenverhaltens in ihrer Bedeutung für die Markenführung im Dienstleistungsbereich thematisiert.

In ihrem Beitrag „Konzeption und Determinanten des Markencommitment in Dienstleistungsbeziehungen“ befassen sich *Martin Benkenstein* und *Sebastian Urich* mit der Frage, wie Markenmanagement durch die Erzeugung von Commitment den Aufbau und die Erhaltung langfristiger Kundenbeziehungen gewährleisten kann. Sie arbeiten die besondere Bedeutung einer psychologischen Verbundenheit von Kunden mit einer Marke