

Zentrale Erfolgsfaktoren bei der Führung von Dienstleistungsmarken (Service Brands)



Prof. Dr. Holger J. Schmidt

Professor für Marketing,
Hochschule Koblenz sowie
Markenberater bei Brand:Trust,
Nürnberg

✉ hjschmidt@hs-koblenz.de

Die Auseinandersetzung mit der Rolle und den Instrumenten der Markenführung gestaltet sich bei Dienstleistungen problematischer als bei Sachgütern. Zwar steht mit der Identitätsbasierten Markenführung ein für Dienstleistungen geeigneter konzeptioneller Rahmen zur Verfügung, doch sind in der Praxis immer noch Defizite zu verzeichnen. Die Erfahrung zeigt aber, dass es in erster Linie drei Faktoren sind, die über den Erfolg oder Misserfolg von Projekten der Markenführung im Dienstleistungssektor entscheiden: Markenführungsprojekte werden als Veränderungsprojekte verstanden, personalpolitische Instrumente ergänzen die innen gerichtete markenspezifische Kommunikation und der Fokus der Markenführung liegt auf dem Management der Markenkontaktpunkte.

Schlagerworte: > Marke > Dienstleistungsmarketing > Internal Branding > Change Management > Markenkontaktpunkte

1 Die Dienstleistungsmarke: Ein besonderes Untersuchungsobjekt

Dienstleistungen werden gewöhnlich anhand von drei Dimensionen entlang der einzelnen Phasen ihrer Erstellung beschrieben (Weinland 2007, S. 18): Unter der **Potentialdimension** wird die Bereitschaft des Dienstleistungsanbieters zur Kombination von Arbeitskraft und Betriebsmitteln sowie zur Erbringung von Dienstleistungen verstanden. Die **Prozessdimension** beschreibt die Integration des Kunden als externer Faktor im Erstellungsprozess einer Dienstleistung. Die **Ergebnisdimension** bezieht sich auf die Dienstleistung als Ergebnis des Erstellungsprozesses, welches nicht greifbar und somit auch nicht transport- und lagerfähig ist. Da aufgrund dieser Intangibilität bzw. Immaterialität für den Kunden vor dem Kauf keine physische Inaugenscheinnahme möglich ist, Dienstleistungen also ein hohes Ausmaß an **Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften** aufweisen und folglich subjektiv ein hohes Kaufrisiko empfunden wird, besteht eine erhöhte Notwendigkeit zur Risikoreduktion durch Aufbau von Vertrauen (Burmann et al. 2005, S. 413ff). Die genannten Charakteristika bedingen, dass das Management von Dienstleistungen hoch komplex ist.

Doch nicht nur das Dienstleistungsmanagement allgemein, sondern insbesondere die Auseinandersetzung mit der Rolle und den Instrumenten der Markenführung gestaltet sich bei Dienstleistungen i. d. R. problematischer als bei Sachgütern (Weinland 2007, S. 18). Dies hat zu einer lange geführten wissenschaftlichen Diskussion zum Markenverständnis im Dienst-

leistungssektor geführt (z.B. Meffert/Bruhn. 2012, S. 268ff; Stauss 2004, S. 95ff und 2001, S. 554ff). Doch trotz der wissenschaftlichen Aufarbeitung der Thematik sind in der Praxis immer noch Defizite zu verzeichnen. Deutlich wird dies bei einer Analyse führender Dienstleistungsmarken im Vergleich zu Marken anderer Branchen: Servicebrands, wie Lufthansa, Allianz oder Sixt, sind zwar allgemein bekannt, doch haben sie es im Vergleich zu Anbietern auf dem Konsumgütersektor ungleich schwerer, sich als Marken mit eindeutiger Positionierung im Bewusstsein der Konsumenten zu etablieren. Dies zeigt folgende Betrachtung: Unter den 100 wertvollsten Marken der Welt des Jahres 2012 finden sich lt. des jährlich veröf-

Abstract

Compared with consumer brands, the management of service brands is more complex. Although the identity based concept of brand management provides a useful framework, in the practice of service brands there are still many problems to overcome. Experience shows that in the context of service brands, the following three success factors are of major importance: First, brand management projects should include tools of change management. Second, HR Management should play a major role in such projects. And last but not least, brand management should focus on the management of brand touch points.

fentlichten Rankings der angesehenen Markenberatung Interbrand mit IBM, Cisco, Oracle, SAP, UPS, Accenture und Thomson Reuters nur sieben Dienstleister, deren Geschäftsmodell nicht ausschließlich auf das Internet ausgerichtet ist. Und die nationale Perspektive dürfte unter den Markenverantwortlichen der Dienstleistungsbranche sogar für noch mehr Kopfzerbrachen sorgen: Unter den 15 beliebtesten Marken der Deutschen, die das Marktforschungsunternehmen Forsa im Jahr 2012 im Auftrag der Hamburger Markenberatung Brandmeyer ermittelte, befand sich keine einzige Dienstleistungsmarke (o.V. 2012). Wenn man bedenkt, dass der Anteil des Dienstleistungssektors am Gesamtgüteraufkommen hierzulande seit vielen Jahren deutlich über 50% liegt, ist dies ein bemerkenswertes Ergebnis (Schmidt 2012, S. 12 ff).

2 Die Identitätsbasierte Markenführung als konzeptioneller Rahmen

In den letzten beiden Jahrzehnten des vorangegangenen Jahrhunderts betrachteten viele Unternehmen die Marke als ein durch Marketingpolitik und Agenturen entwickeltes Instrument zur Förderung des Absatzes, welches auf gestalterischen und markttaktischen Überlegungen basierte. Zuletzt aber haben moderne Ansätze der strategischen Markenführung erfolgreiche Unternehmen dazu bewegt, die Marke als zentralen Unternehmenswert zu verstehen (Wiedmann et al. 2000, S. 46). Von den vielen unterschiedlichen Denkschulen der Markenführung ist es insbesondere dem Identitätsorientierten Ansatz zu verdanken, dass der skizzierte Paradigmenwechsel stattgefunden hat (Schmidt/Weinland 2006, S. 5f.).

Das Identitätsorientierte Markenmanagement geht über die einseitige Fokussierung auf die Absatzmärkte und die entsprechenden Instrumente der Kommunikationspolitik weit hinaus. Das durch die Märkte erlebte Markenimage steht nicht mehr alleine im Zentrum der Analysen und Maßnahmen, sondern die Innensicht der Marke, ihre Identität, steht gleichberechtigt daneben. Die Orientierung nach außen – „outside-in“ – wird durch eine Sicht nach innen – „inside-out“ – ergänzt (Burmann et al. 2012, S. 28). Beide Blickwinkel sind zu verknüpfen, um sich dauerhaft vom Wettbewerb zu differenzieren und sich Wettbewerbsvorteile zu sichern (Burmann et al. 2012, S. 17). Basierend auf den Grundgedanken des Integrierten Marketings berücksichtigt der Identitätsorientierte Ansatz alle Stakeholder der Marke, z.B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft. Alle markenbezogenen Aktivitäten werden im Sinne einer Ganzheitlichkeit der Markenführung über Funktions- und Unternehmensgrenzen hinweg ausgestaltet (Meffert 2004, S. 296). Gemäß diesem Verständnis wird das Markenmanagement als ein integrativer, funktionsübergreifender Bestandteil der Unternehmensführung verstanden, in dem die markengerechte Ausgestaltung des Mitarbeiterverhaltens eine zentrale Rolle

einnimmt (Meffert/Burmann 2005, S. 32). Die Vorteile der identitätsorientierten Markenführung sind offensichtlich:

- Eigene Potenziale, Stärken und Kompetenzen stehen im Zentrum der Betrachtung und werden somit optimal gefördert.
- Hierdurch steigert sich die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer (Unternehmens-) Marke.
- Als Folge dessen agiert das Unternehmen als Ganzes nach innen sowie nach außen glaubwürdiger.
- Das durch das glaubwürdige Auftreten des Unternehmens gestärkte Vertrauen in die Marke bildet die Grundlage einer langfristigen Kundenbindung und Markentreue.

Der Identitätsorientierte Ansatz eignet sich für alle Unternehmensmarken, insbesondere für die Markenführung von Dienstleistungsunternehmen. Dies hat folgenden Grund: In der Serviceindustrie sind es die Mitarbeiter, die stärker als die durch die Kommunikation vermittelten Markenversprechen einen Einfluss auf die Markenwahrnehmung von Kunden und Öffentlichkeit nehmen (Schmidt 2007, S. 50f). Aufgrund der Intangibilität von Dienstleistungen, das heißt der Nichtexistenz körperlicher (greifbarer) Produkte und der Integration des Kunden in den Prozess der Dienstleistungserstellung, müssen die Mitarbeiter im Interaktionsprozess mit dem Kunden durch ihr Verhalten das kommunizierte Markenversprechen einlösen.

Nur Mitarbeiter, die überzeugt von ihrem Unternehmen bzw. ihrer Marke sind, können als überzeugende Botschafter der Marke agieren und Kunden bzw. anderen Interaktionspartnern die Werte der Marke vermitteln. Gelingt es nicht, die Mitarbeiter für die eigene Marke zu begeistern und zu markenorientiertem Verhalten zu bewegen, ist es im Dienstleistungssektor nahezu unmöglich, ein positives Markenimage aufzubauen. Die Entstehung von „Brand Commitment“ und „Brand Citizenship Behaviour“ (Burmann/Zeplin 2005, S. 118ff) gelingt vornehmlich dann, wenn das Unternehmen die Aktivitäten seiner Markenführung nicht auf die externe Kommunikation beschränkt, sondern auch interne Zielgruppen berücksichtigt.

3 Erfolgsfaktoren der Markenführung bei Dienstleistungen

Doch wie muss der Prozess einer mitarbeiterorientierten Markenführung im Dienstleistungssektor ausgestaltet werden, um die Grundlagen für eine möglichst erfolgreiche Positionierung zu legen? Selbstverständlich sind allgemeine Erfolgsregeln der Markenführung, wie sie in vielen Ratgebern und wissenschaftlichen Schriften dargestellt werden (z.B. Brandmeyer et al. 2011; Koch 2010; Feige 2007), auch für den Dienstleistungssektor relevant. Nach der Erkenntnis des Autors des vorliegenden Beitrags, die auf beinahe 20 Jahren Erfahrung in der theoretischen und praktischen Auseinander-

setzung mit Marken beruht, sind es aber in erster Linie drei Faktoren, die über den Erfolg oder Misserfolg von Projekten der Markenführung im Dienstleistungssektor entscheiden. Diese werden wir in den folgenden Seiten dargelegt.

3.1 Markenführungsprojekte werden als Veränderungsprojekte verstanden

Für Dienstleister gilt im besonderen Maße, was auf viele Unternehmen zutrifft: „Nur wenn die Marke auch im Unternehmen gelebt wird, kann sie ihre volle Kraft entfalten“ (Esch 2012, S. 125). Doch welche Schritte sind einzuleiten, wenn man eine starke Marke aufbauen oder ein Unternehmen markenorientiert führen möchte? Und wie kann man im Rahmen einer gewählten Vorgehensweise Mitarbeiter einbeziehen, um die spätere interne Akzeptanz der Markenidentität zu erhöhen? Hierfür gibt es in zahlreichen Veröffentlichungen eine Reihe an theoretisch fundierten Vorschlägen, die sich mitunter auch in der Praxis bewährt haben (z.B. Schmidt 2007, S. 62). In der Regel handelt es sich um Phasenmodelle, die in idealtypischer Weise aufeinander abfolgende Projektschritte umreißen.

Ein solches Phasenmodell diskutierten Burmann und Meffert bereits 2005 (S. 76; siehe auch Burmann et al. 2012, S. 92). Sie unterteilen die Markenführung in drei Phasen. In der Phase „Strategisches Markenmanagement“ sind zunächst im Rahmen einer Situationsanalyse, z.B. durch Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, Informationen zu beschaffen. Auf Basis der aktuellen Markenwahrnehmung sind dann Schritte für strategische Entscheidungen, z.B. über die Ausgestaltung der Markenidentität oder über die Markenarchitektur, zu treffen. Auch hierbei können die Mitarbeiter, z.B. durch Workshops oder Diskussionsforen, eingebunden werden. Nach Abschluss der strategischen Phase gilt es, im „Operativen Markenmanagement“ die Umsetzung der Markenidentität in die Elemente des Marketing-Mix anzustoßen. Dies kann dadurch gefördert werden, in dem z.B. zu den einzelnen Aufgabengebieten (z.B. Produktpolitik, Vertrieb etc.) Arbeitsgruppen gebildet werden, die die Implikationen der verabschiedeten Markenidentität für das Tagesgeschäft untersuchen und entsprechende Veränderungen einleiten. In der Phase des „Marken-Controlling“ geht es schließlich darum, den Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen zu überprüfen. Mit der letztgenannten Phase ist allerdings der Gesamtprozess nicht abgeschlossen: Er mündet vielmehr in einen Kreislauf, der ein wiederkehrendes Durchlaufen aller Phasen, ggf. in korrigierter oder abgespeckter Form, notwendig macht.

Burmann und Meffert orientierten sich mit ihrem Phasenmodell am strategischen Planungsprozess. Sie gehen jedoch nicht auf die besonderen Anforderungen ein, die ein Markenführungsprojekt bzgl. der gezielten Steuerung von Veränderungsprozessen mit sich bringt. Dies wäre für den Dienstleistungssektor aber unbedingt notwendig: Aufgrund

der spezifischen Dienstleistungseigenschaften (Immaterialität) verkörpert das gesamte Unternehmen – und nicht die fertige Dienstleistung – die Marke. Folglich muss auch das ganze Unternehmen an der Marke arbeiten. Für Dienstleistungsunternehmen gilt in besonderem Maße, was Esch für viele Unternehmen feststellt: „Bei der Implementierung einer neuen oder veränderten Markenidentität handelt es sich um einen Change-Management-Prozess in den Köpfen der Mitarbeiter und den Strukturen des Unternehmens“ (Esch 2012, S. 131).

Wie dies zu tun ist, untersuchen Esch et al. (2005, S. 1004). Die Autoren sprechen von der Notwendigkeit eines markenspezifischen Change-Management-Prozesses und entwickeln hierfür das „SIIR-Modell“. Dieses schlägt vor, zunächst die wichtigsten internen Multiplikatoren des Unternehmens für das Thema Markenführung zu sensibilisieren, dann viele Mitarbeiter zu involvieren, später möglichst viele Abteilungen in den Markenführungsprozess zu integrieren und schließlich auf die notwendigen Veränderungen zu reagieren.

Beide Betrachtungsperspektiven – sowohl die technische, die beantwortet, welche fachlichen Schritte ein Markenführungsprojekt durchlaufen muss („was ist zu tun?“), als auch die emotionale, die Erkenntnisse des Change Managements integriert („wie ist es zu tun?“) – sind für eine erfolgreiche mitarbeiterorientierte Markenführung im Dienstleistungssektor von zentraler Bedeutung. Denn Markenführungsprojekte stellen mitunter selbst bewährte Prozesse in Frage und machen ggf. neue Arbeitsweisen in der Organisation erforderlich (Schmidt/Pfaff 2010, S. 62).

3.2 Personalpolitische Instrumente ergänzen die markenspezifische Kommunikation

In der Vergangenheit wurde oft die Vormachtstellung der Kommunikationspolitik in der Führung von Dienstleistungsmarken betont (Bruhn 2001, S. 223). Doch die Erfahrung in der Praxis zeigt, dass Markenführungsprojekte im Dienstleistungssektor oftmals deshalb scheitern, weil in der Phase der Markenimplementierung inadäquate, rein auf die externe Kommunikation ausgerichtete, Instrumente eingesetzt werden. Dies verwundert insbesondere deswegen, weil eine Vielzahl an Instrumenten bekannt ist, die zum Ziel haben, Mitarbeiterverhalten mit der Markenpositionierung in Einklang zu bringen (Schmidt 2011, S. 36).

Dienstleistungsunternehmen, die – wie z.B. die Hoteliers von Ritz-Carlton oder die Logistiker von UPS – über klar positionierte Marken verfügen, haben schon lange erkannt, dass alle Instrumente, die auf Veränderungen im Mitarbeiterverhalten abzielen, auch potenzielle Instrumente der Markenführung darstellen. Dies ist nicht nur auf die auch in der Praxis gesteigerte Aufmerksamkeit für den Identitätsorientierten Ansatz der Markenführung zurückzuführen, sondern gleichfalls auf die Enttäuschung über die begrenzte Wirksamkeit rein kommuni-

kationspolitischer Aktivitäten (Rutschmann 2011, S. 25ff; Koch 2010, S. 52ff). Immer mehr scheint sich die Erkenntnis durchzusetzen, dass im Kontext von Dienstleistungsmarken nur ein Mix unterschiedlicher Instrumente dazu beitragen kann, Mitarbeiterverhalten markenkonform auszurichten.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Vernetzung der Kunden wird es für den Erfolg von Dienstleistungsunternehmen immer wichtiger, wie sie mit ihren Anspruchsgruppen interagieren. Denn Störungen in der Beziehung von Kunde und Marke bleiben heute keine Privatsache mehr, sondern werden in sozialen Netzwerken, Blogs, Bewertungsportalen und sonstigen Foren schnell und einfach einer breiten Öffentlichkeit publik gemacht. Dabei ist insbesondere der Kontakt zwischen den Mitarbeitern eines Anbieters – als Repräsentanten der Marke – und Kunden von besonderer Bedeutung (Tomczak et al. 2005, S. 28f.; Wentzel 2008). An den Markenkontaktpunkten zeigt sich, ob die Marke ihr Leistungsversprechen erfüllen kann (Perrey/Meyer 2011, S. 318ff; Kilian 2012, S. 101). Negative Erlebnisse des Kunden tragen schnell dazu bei, die Markenwahrnehmung negativ zu beeinflussen. Positive Erfahrungen wiederum können die Markenwahrnehmung nachhaltig stärken. Da Mitarbeiter in immer mehr Branchen in größerem Umfang als früher einen Beitrag zur Markenwahrnehmung der Kunden leisten, gilt es auch das Mitarbeiterverhalten noch systematischer im Sinne der Marke zu steuern.

Die Forderung nach dem Einsatz eines Instrumenten-Mix führt zu der Erkenntnis, dass die Markenführung im Kontext von Dienstleistungen viel breiter auszurichten ist als im Kontext von Sachgütern. Personalpolitische Instrumente, wie die markenkonforme Auswahl von Bewerbern, die Sozialisation neuer Mitarbeiter oder das Trainieren von markenorientiertem Verhalten, zählen bei Dienstleistungen ebenso zum Instrumentarium des Markenmanagers wie entsprechende Führungs- oder Anreizsysteme (Sackmann 2010, S. 50ff). Der Ansatz des Internal Branding stellt die Instrumente bereit, die Mitarbeiter befähigen und motivieren, mit ihrem Verhalten zur Profilierung der Marke beizutragen und das Markenversprechen einzulösen. Das Internal Branding beschreibt alle Maßnahmen, die darauf abzielen, Mitarbeiter in den Prozess der Markenbildung zu involvieren, sie über die eigene Marke zu informieren, sie für diese zu begeistern und letztendlich ihr Verhalten im Sinne der Marke zu beeinflussen (Schmidt/Kilian 2012, S. 26).

3.3 Der Fokus der Markenführung liegt auf den Markenkontaktpunkten

Da im Dienstleistungssektor Abteilungen wie der Kundenservice und der Betriebsablauf (Operations) für die Bildung der Markenwahrnehmung eine zentrale Rolle einnehmen, darf die Markenführung nicht alleine den Marketing- und Vertriebsabteilungen überlassen werden, sondern muss das gesamte Unternehmen in allen seinen Verästelungen betreffen. Dabei erfolgt die Markenbildung im Abgleich von (kom-

muniziertem) Markenversprechen und (tatsächlichem) Markenerlebnis an den Kontaktstellen des Unternehmens mit seinen Zielgruppen. Die Kunden, die in den so genannten „Momenten der Wahrheit“ eine Dienstleistung in Anspruch nehmen, nehmen selbstredend eine ganz besondere Rolle ein, denn „nur über eine konsistente und kontinuierliche Vermittlung der einzelnen Komponenten einer Marke an allen Brand Touch Points kann eine stabile und langfristig tragfähige Marken-Kunden-Beziehung aufgebaut werden“ (Burmans/Wenske 2006, S. 11). Aber grundsätzlich kann jeder, der an einem Markenkontaktpunkt mit der Marke in Berührung kommt, ein entscheidender Multiplikator im Markenbildungsprozess sein. Und so wie ein einziger Musiker den gesamten Klang eines Orchesters ruinieren kann, kann ein schlecht gemanagter Markenkontaktpunkt die gesamte Marke in ein schlechtes Licht rücken. Da Dienstleistungsunternehmen, wie viele andere „Corporate Brands“ auch, i.d.R. über zahlreiche Brand Touch Points verfügen, ist es gerade für sie von enormer Bedeutung, Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Zielgruppen markenkonform auszurichten (Schmidt 2006, S. 10). Zudem hilft ein systematisches und markenorientiertes Kontaktpunktmanagement, die Markenstrategie ganzheitlich in das Bewusstsein der Mitarbeiter zu rufen und schnelle Erfolge zu erzielen, die langfristig wirksam sind.

Hierfür ist es zunächst erforderlich, eine Analyse der Reise des Kunden durch die Unternehmenswelt (Customer Journey) durchzuführen (Schüller 2012, S. 19). Dabei werden sämtliche Kontaktpunkte der Marke ermittelt und priorisiert. Als Kriterien für eine solche Priorisierung sollte die Wichtigkeit des Kontaktes aus Kunden- und Zielgruppensicht, die Kontakthäufigkeit und die Kontaktintensität herangezogen werden. Die priorisierten Markenkontaktpunkte sind dann in einem zweiten Schritt im Sinne eines Audits mit Blick auf die Markenidentität abzugleichen. Kann der Kunde oder Interessent die Marke an den Kontaktstellen spüren? Tritt die Marke gegenüber ihren Zielgruppen am analysierten Kontaktpunkt glaubwürdig, attraktiv und differenzierend auf? Die Beantwortung dieser Fragen fällt dann leicht, wenn die Definition der Markenidentität auf wenigen, prägnanten Eigenschaften basiert und konkrete, leicht nachvollziehbare Regeln entwickelt wurden, mit denen sich die Markenkongruenz einer Maßnahme einschätzen lässt. Ein Markenkontaktpunkt, der „on brand“ ist, sollte demnach die Mehrheit der Markenregeln erfüllen. Für diejenigen Markenkontaktpunkte, die nicht „on brand“ sind, sind in einem dritten Schritt Optimierungsideen zu entwickeln, die in einem Umsetzungsplan münden sollten. Schließlich ist die Umsetzung zu steuern und zu kontrollieren.

4 Fazit und Forschungsbedarf

Fragen der internen Markenführung besitzen ganz allgemein eine hohe Praxisrelevanz (Baumgarth/Boltz 2012, S. 43f). Der

markengerechten Ausgestaltung des Mitarbeiterverhaltens ist aufgrund der starken Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess im Dienstleistungsbereich eine herausragende Bedeutung beizumessen. In vorliegendem Beitrag wurde argumentiert, dass dabei drei Faktoren eine besondere Rolle spielen, um erfolgreiche Dienstleistungsmarken aufzubauen: Das Verständnis der Markenführung als markenorientierter Veränderungsprozess, der Einsatz eines breiten Spektrums an Instrumenten, welches auch personalpolitische und führungsbezogene Instrumente beinhaltet, und schließlich die Spiegelung der Markenidentität an den Markenkontaktpunkten und somit die Implementierung eines systematischen Markenkontaktpunktmanagements.

Allerdings ist der Dienstleistungssektor sehr heterogen. Unternehmensbezogene, industriebezogene, konsumbezogene und soziale Dienstleistungen dürften sich in ihren Anforderungen an eine erfolgreiche Markenführung deutlich unterscheiden. Die Eignung der Instrumente der mitarbeiterorientierten Markenführung mit dem Ziel, markenorientiertes Mitarbeiterverhalten zu erzielen, ist in unterschiedlichen Unternehmenskontexten noch nicht hinreichend untersucht worden. Hieraus ergibt sich weiterer Forschungsbedarf.

Literatur

- Baumgarth, C.; Boltz, D.-M. (2012): Was bewegt das Markenmanagement und die Markenforschung in den nächsten Jahren? Ergebnisse der Delphi-Studie „DieMarkentrends2011“, in: *transfer Werbeforschung & Praxis*, 04/2012, S. 41-46.
- Brandmeyer, K.; Pirck, P.; Pogoda, A.; Althanns, L. (2011): *Markenkraft zum Nulltarif*, Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2001): Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsmarken, in: Köhler, R.; Majer, W.; Wiezorek, H. (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements*, München, S. 213-225.
- Burmam, Ch.; Halaszovich, T.; Hemmann, F. (2012): *Identitätsbasierte Markenführung*, Wiesbaden.
- Burmam, Ch.; Meffert, H. (2005): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H.; Burmam, Ch.; Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 73-114.
- Burmam, Ch.; Schleusener, M.; Weers, J.-Ph. (2005): Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen, in: Meffert, H.; Burmam, Ch.; Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 411-432.
- Burmam, Ch.; Wenske, V. (2006): Multi-Channel-Management bei Premiummarken, in: *thesis*, 4/2006, S. 11-15.
- Burmam, Ch.; Zeplin, S. (2005): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, in: Meffert, H.; Burmam, Ch.; Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 115-139.
- Esch, F.-R. (2012): *Strategie und Technik der Markenführung*, 7. Aufl., München.
- Esch, F.-R.; Rutenberg, J.; Strödter, K.; Vallaster, C. (2005): Verankerung der Markenidentität durch Behavioral Branding, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 985-1008.
- Feige, A. (2007): *BrandFuture – Praktisches Markenwissen für die Marktführer von morgen*, Zürich.
- Kilian, K. (2012): Vom Point of Sale zum Point of Experience, in: *Markenartikel*, 1-2/2012, S. 100-102.
- Koch, K.-D. (2010): *Was Marken unwiderstehlich macht – 101 Wege zur Begehrlichkeit*, Zürich, 2. Aufl.
- Meffert, H. (2004): Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung - eine entscheidungsorientierte Perspektive, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 293-320.
- Meffert, H.; Bruhn, M. (2012): *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden*, 7. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H.; Burmam, Ch. (2005): Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: Meffert, H.; Burmam, Ch.; Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 19-36.
- O.V. (2012): *Die Lieblingsmarken der Deutschen, Studie der Brandmeyer Markenberatung*, Hamburg.
- Perrey, J.; Meyer, T. (2011): *Mega-Macht Marke*, 3. Aufl., München.
- Rutschmann, M. (2011): *Abschied vom Branding*, Wiesbaden.
- Sackmann, S. A. (2010): Markenorientierte Führung und Personalmanagement, in: Krobath, K.; Schmidt, H. J. (Hrsg.): *Innen beginnen. Von der internen Kommunikation zum Internal Branding*, Wiesbaden, S. 47-59.
- Schmidt, A. (2012): *Industrie und Dienstleistungen heute: Eine Strukturanalyse der Volkswirtschaft der Bundesrepublik Deutschland*, Universität Witten/Herdecke.
- Schmidt, H. J. (2011): Begriffe und Instrumente des Internal Branding, in: *media-TREFF (Sonderausgabe Markenkongress B2B 2011)*, S. 34-37.
- Schmidt, H. J. (2007): Internal Branding: Grundlagen der innengerichteten Markenführung, in: Schmidt, H. J. (Hrsg.): *Internal Branding. Wie Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen*, Wiesbaden.
- Schmidt, H. J. (2006): Marken mit Struktur statt Bauchgefühl führen, in: *io new management - Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis*, 7-8/2006, S. 10-14.
- Schmidt, H. J.; Kilian, K. (2012): Internal Branding, Employer Branding & Co.: Der Mitarbeiter im Markenfokus, in: *transfer Werbeforschung und Praxis*, 01/2012, S. 24-29.
- Schmidt, H. J.; Pfaff, D. (2010): Internal Branding als Instrument des Change Managements, in: Krobath, K.; Schmidt, H. J. (Hrsg.): *Innen beginnen. Von der internen Kommunikation zum Internal Branding*, Wiesbaden, S. 61-73.
- Schmidt, H. J.; Weinland, L. (2006): Markenführung. Der Erfolg beginnt im Unternehmen, in: *Science Factory (absatzwirtschaft online)*, 4/2006, S. 5-9.
- Schüller, A. M. (2012): Marketer, begrabt die vier P!, in: *Horizont*, 31/2012, S. 19.
- Stauss, B. (2004): Dienstleistungsmarken, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 95-118.
- Stauss, B. (2001): Markierungspolitik bei Dienstleistungen. Die Dienstleistungsmarke, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 549-571.
- Tomczak, T.; Herrmann, A.; Brexendorf, T. O.; Kernstock, J. (2005): Behavioral Branding – Markenprofilierung durch persönliche Kommunikation, in: *thesis*, 1/2005, S. 28-31.
- Weinland, L. (2007): Markenführung bei Dienstleistungen, in: *Markenartikel*, 4/2007, S. 18-20.
- Wentzel, D. (2008): *The Impact of Employee Behavior on Brand Impression*, Köln.
- Wiedmann, K. P.; Schmidt, H. J.; Merkel, F. (2000): Welche Faktoren beeinflussen den Markenerfolg?, in: *planung & analyse*, 2/2000, S. 46-53.

Inhalt

FORSCHUNG

Advertising Prices of Products Presented as a Triple

As Marketers also advertise with prices it is important to gain insights into the processes about how consumers respond to prices shown in advertisements. Focusing on a special case of advertisements presenting products as triples that differ regarding price this paper shows which prices of the triple should be advertised to maximize the supplier's total profit.

08 Heribert Gierl
Karin Stiegelmayr
Universität Augsburg

Der Einfluss von Patriotismus, Ethnozentrismus, der Tendenz zu sozial erwünschten Antworten und der Befragungsmethode auf die Images von Ländern

Mittels einer Studie wird die Wahrscheinlichkeit einer Verzerrung von Messergebnissen durch die gewählte Befragungsmethode sowie durch die drei psychografischen Merkmale Patriotismus, Ethnozentrismus und Tendenz zu sozial erwünschten Antworten geprüft. Die Ergebnisse zeigen, dass Länder mit eher negativem Image in einer anonymen Online-Befragung schlechter und daher wahrscheinlich ehrlicher beurteilt werden. Ethnozentrismus hat einen stark negativen Einfluss auf Landesimages.

20 Helmut Kurz
Elena Sophie Amashauffer
Wirtschaftsuniversität Wien

PRAXIS

Der Einfluss von Humor auf effiziente Kommunikation in Sozialen Medien am Beispiel Facebook

Im Rahmen einer Studie wurden der Einsatz von Humor in der Kommunikation in sozialen Netzwerken und die Effizienz von humorvoller Werbung untersucht. Die Ergebnisse zeigen Unterschiede bei der Präferenz von Humor nach soziodemographischen Merkmalen und nach dem Nutzungsverhalten.

31 Kai-Michael Griese
Christel Kumbruck
Alissa Steierl
Hochschule Osnabrück

Das Image Wiens im Vergleich zu ausgewählten europäischen Metropolen

Im Rahmen einer Webbefragung wurde in mehreren europäischen Ländern das Image der Städte Wien, Berlin, Bratislava, Budapest und Prag sowie die Kompetenz Wiens zur Herstellung von Produkten bzw. Anbieten von Dienstleistungen erhoben. Die Ergebnisse liefern Ansatzpunkte für Unternehmen und Marken zur Nutzung typischer Städteimages für die Positionierung.

40 Carina Havlicek
Wolfgang Mayerhofer
Wirtschaftsuniversität Wien

Zentrale Erfolgsfaktoren bei der Führung von Dienstleistungsmarken (Service Brands)

Durch die starke Integration des Kunden in den Dienstleistungsprozess ist ein markendienliches Mitarbeiterverhalten unabdingbar. Der vorliegende Beitrag identifiziert dabei drei Faktoren, die eine besondere Rolle beim Aufbau von erfolgreichen Dienstleistungsmarken spielen.

48 Holger J. Schmidt
Hochschule Koblenz

Inhalt

Stereotypische Darstellungen der Frau in der Printwerbung

Der Einsatz von Stereotypen in der Kommunikation hilft bei der raschen und prägnanten Vermittlung von intendierten Botschaften und weckt Assoziationen. Auch bei der Darstellung der Frau in der Werbung wird darauf häufig zurückgegriffen. Insgesamt können fünf klassische Stereotypen unterschieden werden.

54 Gerlinde Spicko

Wirtschaftsuniversität Wien

Doris Resch

Eispeter, Baden

SERVICE

Buch des Quartals

Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert
Handbuch Dienstleistungsmarketing. Planung - Umsetzung - Kontrolle

62 Margit Enke

Lehrstuhl für Marketing und Internationalen
Handel, TU Bergakademie Freiberg

Literaturservice

63

News von der WWG

66

Editorial

03

Herausgeberbeirat

06

Best Paper Award

39

Impressum

18

Nachruf: Dr. Hansjörg Wachta

07



BILLA Spot „Ice Age“

Was passiert, wenn BILLAs Hausverstand auf das prähistorische Eichhörnchen „Scrat“ aus Ice Age trifft, wird im 35-sekündigen Spot schnell klar: während der eine auch hier seiner geliebten Eichel eher erfolglos hinterher jagt, weiß der andere, dass man auf eine Belohnung nicht immer so lange warten muss. Denn BILLA-Kunden ist ihre Belohnung sofort sicher – in Form von gesammelten Treuepunkten, die man gegen Gläser mit Motiven von Scrat und seinen Freunden eintauschen kann.

BILLA ist es mit Ice Age und dessen Hauptdarstellern gelungen, den bekannten und erfolgreichen Film in eine humorvolle Familienpromotion zu verwandeln. Groß und klein freuen sich nicht nur über einen weiteren Auftritt der Ice Age-Stars, sondern konnten mit ihrer Sammelleidenschaft sogar ein Stück des Blockbusters mit nach Hause nehmen. Und BILLA war damit eine Platzierung in den Gallup Top Ten der impactstärksten Werbespots 2012 sicher.

Medien: TV, Kino, Billa Flugblatt, Inserat. Schaltzeitraum: 4. Juli bis 7. August 2012.