

Verena König

Innengerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement in Call Centern

GABLER RESEARCH

Innovatives Markenmanagement

Herausgegeben von
Professor Dr. Christoph Burmann,
Universität Bremen,
Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM®)



Professor Dr. Manfred Kirchgeorg,
HHL – Leipzig Graduate School of Management,
Lehrstuhl für Marketingmanagement



Marken sind in vielen Unternehmen mittlerweile zu wichtigen Vermögenswerten geworden, die zukünftig immer häufiger auch in der Bilanz erfasst werden können. Insbesondere in reiferen Märkten ist die Marke heute oft das einzig nachhaltige Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb. Vor diesem Hintergrund kommt der professionellen Führung von Marken eine sehr hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu. Dabei müssen zukünftig innovative Wege beschritten werden. Die Schriftenreihe will durch die Veröffentlichung neuester Forschungserkenntnisse Anstöße für eine solche Neuausrichtung der Markenführung liefern.

Verena König

Innengerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement in Call Centern

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Christoph Burmann



RESEARCH

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.

Dissertation Universität Bremen, 2009

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Ute Wrasmann | Stefanie Loyal

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe 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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2181-9

Meinen Eltern,

Thomas

und

Greta

Geleitwort

Marken werden in der Managementpraxis bis heute oft auf ihre kommunikative Funktion reduziert. Mit anderen Worten: Markenführung und Werbung werden von Praktikern oft schlicht gleichgesetzt. Schlimmer noch: Selbst in aktuellen Artikeln aus dem angesehenen *Journal of Marketing* wird das Phänomen Marke bisweilen auf die Höhe der jährlichen Ausgaben für die klassische Werbung reduziert. Als Konsequenz dieser Einäugigkeit wird das in einer modernen und professionellen Markenführung liegende Erfolgspotenzial in der Praxis nicht ausgeschöpft. Eine weitere Folge der veralteten Sichtweise auf Marken ist ein erst rudimentär entwickeltes Verständnis für die Notwendigkeit einer professionellen innengerichteten Markenführung. Auch die Auswahl und Führung eines Call Centers wird deswegen meist nicht mit der Markenführung in Verbindung gebracht, obwohl gerade die persönliche Interaktion am Telefon eine wichtige Determinante der Marke-Kunden-Beziehungen ist (vgl. Wenske 2008).

Vor diesem Hintergrund hat sich Verena König die verdienstvolle Aufgabe gestellt, auf Basis des Ansatzes der identitätsbasierten Markenführung ein Konzept zur innengerichteten Markenführung in Call-Centern zu entwickeln und empirisch zu testen. Konzeptionell baut sie dabei auf den beiden Dissertationen von Sabrina Zeplin und Philip Maloney von der Universität Bremen auf. Im Mittelpunkt ihrer Analyse steht der Vergleich interner und externer Call-Center. Am Beispiel eines deutschen Medienunternehmens, das zur Betreuung seiner Kunden sowohl interne als auch externe Call-Center nutzt, überprüft Frau König ihre Untersuchungshypothesen in einer großzahligen empirischen Studie.

Die vorliegende Dissertation ist der **neunzehnte Band der Buchreihe zum „innovativen Markenmanagement“** des Gabler-Verlags (Deutscher Universitäts-Verlags). Diese Reihe dokumentiert die Forschungsarbeiten am deutschlandweit ersten und einzigen Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM[®]) an der Universität Bremen und des Lehrstuhls für Marketingmanagement an der privaten Handelshochschule Leipzig (HHL). Gleichzeitig sollen weitere Forschungsbemühungen zum innovativen Markenmanagement motiviert und ein reger Erfahrungsaustausch angestoßen werden. Als Herausgeber freuen Manfred Kirchgeorg und ich uns über jede Art von Feedback zu dieser Buchreihe und dem hier vorliegenden Band (burmann@uni-bremen.de oder mkirchgeorg@t-online.de).

Es ist geplant, auch zukünftig mindestens drei Dissertationen pro Jahr in dieser Reihe zu veröffentlichen, um in kurzen Abständen immer wieder mit neuen Ideen das wachsende Interesse am Thema „innovatives Markenmanagement“ zu beleben.

Abschließend wünsche ich der Arbeit von Frau Dr. König eine weite Verbreitung in Wissenschaft und Praxis.

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Vorwort

It has been observed that there are four types of companies:

- 1. Those that make things happen.**
- 2. Those that watch things happen and respond.**
- 3. Those that watch things happen and don't respond.**
- 4. Those that didn't notice that anything had happened.**

KOTLER (2003), S. 20.

Nach diesem Zitat lassen sich Unternehmen danach unterscheiden, ob sie gestalten, nur beobachten oder sich sogar nur über Geschehnisse wundern. Das gilt in besonderem Maße für die Herstellung von Brand Commitment von Call Center Agents, worunter die psychologische Verbundenheit dieser Mitarbeiter mit einer Marke zu verstehen ist, die zu einem markenkonformen Verhalten führen kann. Aber wie können Unternehmen ein Brand Commitment bei Call Center Agents herstellen? Durch welche Maßnahmen können Unternehmen erreichen, dass die Mitarbeiter an der Schnittstelle zum Kunden – also auch die in internen und externen Call Centern – zu den Botschaftern einer Marke werden und dadurch eine konsistente Markenidentität aufbauen?

Eine konsistente Markenidentität ist eine notwendige Voraussetzung für die Nachfrage und eine langfristige Markenbindung. Insbesondere in externen Call Centern erschweren jedoch die harten Arbeitsbedingungen, die Vielzahl an zu vertreibenden Marken und die nur geringen Einflussmöglichkeiten auf Grund einer nur mittelbaren Beziehung zu dem Markenunternehmen den Aufbau von Brand Commitment. Um Brand Commitment unter solchen Bedingungen in Call Centern aufzubauen, können verschiedene innengerichtete direkte und indirekte Maßnahmen vom Auftraggeber eines Call Centers und den Teamleitern in Call Centern durchgeführt werden. Darüber hinaus ist auch eine Verknüpfung dieser innengerichteten Maßnahmen mit den Maßnahmen der klassischen externen, absatzmarktgerichteten Kommunikation und den unternehmensstrategischen Aktivitäten möglich. Aber welche Maßnahmen sind hierfür besonders geeignet?

In der Forschung zur Markenführung und zu Call Centern wurde das Brand Commitment in Call Centern bislang kaum untersucht. Bis auf einige neuere Publikationen hat sich die Markenliteratur dem klassischen außengerichteten Einsatz von Marketinginstrumenten gewidmet, während sich die Call Center-Forschung in erster Linie mit den Determinanten von Mitarbeiterzufriedenheit und Organizational Commitment beschäftigt hat. Von diesem Forschungsstand ausgehend ist das Ziel meiner Arbeit, auf der Grundlage des identitätsbasierten Markenansatzes ein umfassendes Modell für das innengerichtete Markenmanagement in Call Centern zu formulieren, dieses empirisch zu testen und Unterschiede in der Wirkung von direkten und indirekten Maßnahmen in internen und externen Call Centern aufzuzeigen. Meine Arbeit ist somit das Ergebnis einer theoretischen und empirisch-explorativen Herleitung sowie einer empirischen Validierung eines Untersuchungsmodells zur innengerichteten, identitätsbasierten Markenführung in Call Centern.

Danksagung

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Univ.-Professor Dr. Christoph Burmann, für seine hervorragende Betreuung während meiner gesamten Dissertationszeit. Seit meinem ersten Doktorandenseminar stand er mir unterstützend zur Seite. Insbesondere die häufigen Gelegenheiten zum wissenschaftlichen Austausch haben die Qualität meiner Arbeit sehr beeinflusst und viele entscheidende Anregungen zur Gestaltung gegeben. Ich danke auch Herrn Univ.-Professor Dr. Bernd Wirtz für die Übernahme der Zweitkorrektur und seine Unterstützung in der Anfangsphase der Dissertation. Weiter möchte ich den wissenschaftlichen Mitarbeitern am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM®) an der Universität Bremen danken, die neben ihren umfangreichen Lehrstuhlverpflichtungen stets Zeit gefunden haben, mir bei meinen Problemen mit Ratschlägen weiterzuhelfen. Hierbei gilt mein besonderer Dank Herrn Dr. Philip Maloney, der mich insbesondere in der ersten Lehrstuhlzeit mit seiner hervorragenden Fachkompetenz sehr unterstützt hat und mir motivierend zur Seite stand.

Ich möchte auch dem Call Center Forum Deutschland e.V. und insbesondere dem Präsidenten, Herrn Manfred Stockmann, danken, der mir im Rahmen einiger Expertengespräche die Branche mit ihren vielen Facetten näher gebracht hat. Seinem persönlichen Engagement und Einsatz ist es zuzuschreiben, dass sich mir in der Praxis viele Türen öffneten und ich zahlreiche Gespräche mit entscheidenden Führungspersonlichkeiten aus der Call Center-Branche führen durfte.

Ein besonderer Dank gilt auch der BÜROPA-Stiftung im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Vorstandsvorsitzender: Herr Heribert Keller, Stiftungsmanager: Herr Karsten Krüger), die mich in den letzten beiden Jahren der Dissertation im Rahmen eines großzügigen Stipendiums unterstützt hat. Dieses Stipendium erlaubte mir, mich auf meine Arbeit zu konzentrieren und die umfangreichen empirischen Arbeiten gewissenhaft auszuführen.

Von Herzen möchte ich auch meinen Eltern, Ilse und Helmut Pannenbäcker, danken, denn ohne ihre Liebe wäre diese Promotion für mich nie möglich gewesen. Sie haben schon in früher Kindheit die wichtigen Grundlagen dafür gelegt und mir bis heute sehr viel ermöglicht, damit ich mir meine Träume erfüllen kann. Schließlich gilt mein Dank meinem Mann Thomas, denn ohne seinen Humor und seine Unterstützung bei allen wissenschaftlichen wie auch emotionalen Höhen und Tiefen wäre ich wohl kaum ans Ziel gekommen. Ihm, unserem geliebten Gretchen und meinen Eltern widme ich diese Arbeit in tiefster Dankbarkeit.

Verena König

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	VII
Vorwort	IX
Inhaltsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
A Aktuelle Herausforderungen der innengerichteten Markenführung in Call Centern	1
1 Relevanz des innengerichteten Markenmanagements für den Erfolg einer identitätsbasierten Markenführung	1
2 Relevanz des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements in Call Centern	10
3 Relevanz der innengerichteten, identitätsbasierten Markenführung in externen Call Centern	19
4 Problemstellung und Zielsetzung	24
B Theoretische Grundlagen der Untersuchung	28
1 Wissenschaftstheoretische Grundlagen	28
2 Zur Wahl des Ansatzes der innengerichteten, identitätsbasierten Markenführung als Rahmen für die vorliegende Untersuchung	34
2.1 Forschung zur innengerichteten Markenführung	34
2.2 Modelle des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen	38
2.2.1 Basiserklärungsmodell für das innengerichtete, identitätsbasierte Markenmanagement nach Burmann und Zeplin	38
2.2.2 Erklärungsmodell für das absatzmittlergerichtete, identitätsbasierte Markenmanagement nach Maloney	46
2.2.3 Eignung der Modelle von Burmann und Zeplin sowie Maloney für den Anwendungskontext „Call Center“	50

3	Konzeptionalisierung eines Untersuchungsmodells für das innengerichtete, identitätsbasierte Markenmanagement in Call Centern ..	55
3.1	Erkenntnisse der Call Center Agent-Forschung zur Ergänzung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements.....	55
3.2	Theoretische Basis des Untersuchungsmodells	70
3.3	Direkte Maßnahmen des Auftraggebermarkenunternehmens	77
3.4	Indirekte Maßnahmen des Call Centers.....	83
3.5	Einfluss des strategischen Markenmanagements des Auftraggebermarkenunternehmens	90
3.6	Darstellung des gesamten Untersuchungsmodells	91
C	Empirische Untersuchung des Modells	93
1	Methodik der empirischen Untersuchung.....	93
1.1	Ergebnisse der Expertengespräche (2005 – 2008)	93
1.2	Methodische Grundlagen zu Strukturgleichungsmodellen	96
1.3	Güteprüfung der Messmodelle.....	100
1.4	Operationalisierung (Pre-Test).....	111
1.5	Pre-Test-Ergebnisse und Anpassung des Untersuchungsmodells für die Hauptuntersuchung.....	119
2	Empirische Ergebnisse der Hauptuntersuchung	123
2.1	Ablauf der empirischen Untersuchung.....	123
2.2	Data Screening der Stichprobe.....	124
2.3	Alternative methodische Vorgehensweisen (Alternative 1, 2a und 2b) ...	130
2.4	Auswertung der mehrdimensionalen Konstrukte „Brand Commitment“ und „Brand Citizenship Behavior“	133
2.5	Auswertung des eindimensionalen Konstrukts „strategisches Markenmanagement“	150
2.6	Einzelauswertungen zu den Maßnahmen.....	155
2.7	Auswertung der Alternative 1 und Interpretation der Ergebnisse.....	157
2.8	Auswertung der Alternativen 2a und 2b und Interpretation der Ergebnisse.....	161

2.9 Zusammenfassende Betrachtung der empirischen Hauptuntersuchung	170
D Schlussbetrachtung und Ausblick	175
1 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	175
2 Implikationen für die Unternehmenspraxis.....	186
3 Implikationen für die weiterführende markenbezogene Forschung	190
E Anhang (Fragebogen).....	195
F Literaturverzeichnis	205

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Managementprozess der Markenpositionierung	5
Abbildung 2:	Mitarbeitercommitment deutscher Arbeitnehmer.....	6
Abbildung 3:	Einfluss der Serviceleistung auf eine Auftraggebermarke	12
Abbildung 4:	Kostenverteilung in deutschen Call Centern	16
Abbildung 5:	Idealtypischer Ablauf von innengerichtetem, identitätsbasiertem Markenmanagement in Bezug auf Call Center.....	24
Abbildung 6:	Aufbau der Untersuchung	27
Abbildung 7:	Grundmodell des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements nach Burmann und Zeplin.....	46
Abbildung 8:	Untersuchungsmodell zum absatzmittlergerichteten, identitätsbasierten Markenmanagement nach Maloney	50
Abbildung 9:	BC-erschwerende Arbeitsbedingungen in Call Centern im Vergleich zu anderen Serviceberufen	54
Abbildung 10:	Charakteristika von Call Center-Arbeit bzw. Telefonmarketing	60
Abbildung 11:	Darstellung der direkten Maßnahmen	83
Abbildung 12:	Darstellung der indirekten Maßnahmen	89
Abbildung 13:	Untersuchungsmodell (Pre-Test)	92
Abbildung 14:	Erfolgsfaktoren von Call Centern (Ergebnisse der Expertengespräche 2006 – 2007)	94
Abbildung 15:	Teilbereiche eines Strukturgleichungsmodells	98
Abbildung 16:	Reflektive und formative Zusammenhänge	101
Abbildung 17:	Vorgehensweise bei der Überprüfung der Messmodelle.....	109
Abbildung 18:	Vorgehen mit Filterfragen	116
Abbildung 19:	Angepasstes Untersuchungsmodell (Hauptuntersuchung)	122

Abbildung 20: Ablauf der Präsentation der empirischen Ergebnisse der Hauptuntersuchung	124
Abbildung 21: Rücklaufquote der Hauptuntersuchung	125
Abbildung 22: Auswertung der Filterfragen zu den direkten Maßnahmen.....	127
Abbildung 23: Auswertung der Filterfragen zu den indirekten Maßnahmen.....	128
Abbildung 24: Methodische Vorgehensweise der Alternative 1	131
Abbildung 25: Methodische Vorgehensweise der Alternativen 2a und 2b.....	132
Abbildung 26: Verteilung der Mittelwerte bei BC_NOR1	136
Abbildung 27: Empirische Ergebnisse zum globalen BC	142
Abbildung 28: Empirische Ergebnisse zum globalen BCB.....	146
Abbildung 29: Empirischer Zusammenhang zwischen dem BC und dem BCB....	150
Abbildung 30: Verteilung der Mittelwerte bei Strat_6a	152
Abbildung 31: Antworten bzgl. Kennen der Vertreter der XY-Fachbereiche und des Key Accounts	153
Abbildung 32: Empirische Ergebnisse der „Alternative 1“ (Alle).....	159
Abbildung 33: Empirische Ergebnisse der „Alternative 1“ (nur Externe)	160
Abbildung 34: Empirische Ergebnisse der „Alternative 1“ (nur Interne).....	161
Abbildung 35: Modellveränderung auf Grund exploratorischer Faktorenanalyse.	162
Abbildung 36: Empirische Ergebnisse für einzelne Messmodelle der Maßnahmen	163
Abbildung 37: Gütekriterien der zweiten Generation für das Messmodell „Direkte Markenkommunikation“	164
Abbildung 38: Empirische Ergebnisse für der „Alternative 2a“ (Alle).....	165
Abbildung 39: Empirische Ergebnisse der „Alternative 2a“ (nur Externe)	166
Abbildung 40: Empirische Ergebnisse der „Alternative 2a“ (nur Interne).....	167
Abbildung 41: Empirische Ergebnisse der „Alternative 2b“ (Alle).....	168

Abbildung 42: Empirische Ergebnisse der „Alternative 2b“ (nur Externe)	169
Abbildung 43: Empirische Ergebnisse der „Alternative 2b“ (nur Interne).....	170
Abbildung 44: Vergleich der Ergebnisse zu Alternative 1 und 2 (a und b)	171

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Bisherige empirische Forschung zur innengerichteten Markenführung (1/2).....	36
Tabelle 2:	Bisherige empirische Forschung zur innengerichteten Markenführung (2/2).....	37
Tabelle 3:	Ausgewählte Definitionen von Call Centern	57
Tabelle 4:	Spezifische empirische Forschung zu Call Center Agents (1/2).....	62
Tabelle 5:	Spezifische empirische Forschung zu Call Center Agents (2/2).....	63
Tabelle 6:	Verwendete Anpassungsmaße zur Beurteilung des Strukturgleichungsmodells	108
Tabelle 7:	Items des BC (Pre-Test).....	113
Tabelle 8:	Items des BCB (Pre-Test)	114
Tabelle 9:	Items zu „Strategisches Markenmanagement“ (Pre-Test).....	118
Tabelle 10:	Kritische Items des Pre-Tests	120
Tabelle 11:	Empirische Ergebnisse zum instrumentellen BC.....	134
Tabelle 12:	Empirische Ergebnisse zum normativen BC	135
Tabelle 13:	Empirische Ergebnisse zum BCB „Markenakzeptanz“.....	137
Tabelle 14:	Empirische Ergebnisse zum BCB „Markenmissionierung“	138
Tabelle 15:	Empirische Ergebnisse zum BCB „Markenentwicklung“.....	139
Tabelle 16:	Faktor-Matrix zum BC	141
Tabelle 17:	Empirische Ergebnisse zum BC.....	143
Tabelle 18:	Übersicht zum BC als ein Faktor.....	144
Tabelle 19:	Faktor-Matrix zum BCB.....	145
Tabelle 20:	Empirische Ergebnisse zum BCB	147
Tabelle 21:	Übersicht zum BCB als ein Faktor.....	148

Tabelle 22:	Empirische Ergebnisse zu „Strategisches Markenmanagement“..	154
Tabelle 23:	Auswertung der Mittelwerte der wahrgenommenen Maßnahmen- Teilwirkungen	155
Tabelle 24:	Empirische Ergebnisse zu den direkten und indirekten Maßnahmen (Durchschnitt)	158

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AGFI	Adjusted Goodness-of-Fit-Index
AMOS	Analysis of Moment Structures
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BC	Brand Commitment
BCB	Brand Citizenship Behavior
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CC	Call Center
CFI	Comparative Fit Index
d.h.	das heißt
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
EQS	Equation based Structural Program
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FR	Faktorreliabilität
GFI	Goodness-of-Fit-Index
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
ITK	Item-to-Total-Korrelation
Jg.	Jahrgang
NFI	Normed-Fit-Index
Nr.	Nummer
LISREL	Linear Structural Relationship Model
o.V.	ohne Verfasser
PLS	Partial Least Square
RFI	Relative-Fit Index

RMR	Root-Mean-Residual
S.	Seite
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

A Aktuelle Herausforderungen der innengerichteten Markenführung in Call Centern

1 Relevanz des innengerichteten Markenmanagements für den Erfolg einer identitätsbasierten Markenführung

Um nachhaltig den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern, versuchen Unternehmen zunehmend ihre Marke-Kunden-Beziehungen zu stärken.¹ Eine starke Marke-Kunden-Beziehung ist deshalb von besonderer Bedeutung, weil sie Unternehmen helfen kann, innerhalb eines zunehmend austauschbaren und teilweise kaum noch differenziert wahrnehmbaren physischen Angebots an Waren die Kunden langfristig an das Markenunternehmen zu binden.² Laut einer Studie von WENSKE (2008, S. 97) bestehen Marke-Kunden-Beziehungen aus „*inhaltlich zusammenhängenden, subjektiv bewerteten sozialen Interaktionen im Sinne eines unmittelbaren und/oder reaktionsorientierten Austausches zwischen Marken und ihren bestehenden Käufern.*“

Für die Erforschung der Marke-Kunden-Beziehungen hat sich das Konzept der identitätsbasierten Markenführung bewährt.³ Ganz allgemein geht die identitätsbasierte Markenführung davon aus, dass sich eine Marke nur mit Hilfe einer starken Identität gegen Wettbewerbermarken durchsetzen kann. Nach einer Studie der BBDO-CONSULTING GMBH (2005) wird die Wettbewerbslandschaft von den Nachfragern als

¹ Vgl. BURMANN/JOST-BENZ/RILEY (2009), S. 1- 8; WENSKE (2008), S. 5; BURMANN/BLINDA (2006), S. 1. Unter Kundenbindung versteht man nach HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL (2008) *„Treue des Kunden gegenüber dem Anbieter, die sowohl bisheriges Verhalten als auch die Absicht zu zukünftigem Verhalten umfasst und damit neben dem reinen Kaufverhalten auch eine positive Einstellung gegenüber dem Anbieter beinhaltet.“* HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL (2008), S. 110.

² Vgl. ESCH (2007), S. 27.

³ Vgl. WENSKE (2008), S. 87 ff. Beziehungen strukturieren das Leben und geben dem Menschen Sinn und Halt. Auch die Entwicklung der Persönlichkeit hängt zu bedeutenden Teilen von Beziehungen ab. Schon im Kindesalter werden die Menschen durch Beziehungen zu Eltern und anderen Bezugspersonen geprägt und entwickeln so durch Anpassung oder kritische Auseinandersetzung ein Wertesystem, das sich in ihrer Persönlichkeit widerspiegelt. Vgl. ZIMBARDO (1995), S. 80. Nicht nur Werte werden in den ersten Lebensjahren vermittelt, sondern Kinder lernen von Erwachsenen auch, dass eine Marke Ausdruck der eigenen Identität und Zugehörigkeit zu oder Abgrenzung von bestimmten Gruppen ist, somit bauen sie früh Beziehungen zu Marken auf. Vgl. SOMMER (1998), S. 19.

weitgehend homogen wahrgenommen. Demnach werden von durchschnittlich 62% der Nachfragern Marken bereits als austauschbar empfunden.⁴

Zur Herausbildung einer starken Markenidentität ist eine kontinuierliche Markenpolitik erforderlich, die beim Nachfrager zu Markenzufriedenheit mit dem Ziel der Vertrauensbildung führen soll.⁵ Markenvertrauen entsteht folglich durch Erfahrungen mit der Marke⁶, das wiederum die Marke-Kunden-Beziehung stärken und damit zu einer langfristigen Kundenbindung beitragen kann.⁷ So einleuchtend dieser Wirkungsmechanismus erscheint, fällt für die Forschung zum Markenmanagement dennoch auf, dass lange Zeit keine einheitliche Definition des Markenidentitätsbegriffs und dessen theoretischer Fundierung vorlag, vielmehr die Markenidentität oft nur als Metapher verwendet wurde.⁸ Getrennt behandelt wurden bislang auch die beiden zentralen Perspektiven zur Markenidentität – zum einen die externe „Outside-in-Perspektive“⁹, zum anderen die „Inside-out-Perspektive“¹⁰, welche die Sichtweise der internen Anspruchsgruppen zur Marke untersucht. Explizit verbunden werden diese beiden Perspektiven erstmals im identitätsbasierten Markenführungsansatz von MEFFERT/BURMANN (1996) und BURMANN/RILEY (2008).¹¹ Hierbei wird unter Markenidentität verstanden *„eine in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke [...], die diese von anderen Marken dauerhaft unterschei-*

⁴ Vgl. BURMANN/RECKE (2009), S. 3 in Anlehnung an BBDO-CONSULTING GMBH (2005).

⁵ Vgl. DELGADO-BALLESTER/MUNUERA-ALEMÁN/YAGÜE-GULLÉN (2003), S. 44; MEFFERT/BURMANN (1996), S. 13.

⁶ Vgl. z.B. DELGADO-BALLESTER/MUNUERA-ALEMÁN (2005), S. 188.

⁷ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002c), S. 28.

⁸ Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2004), S. 8. In Bezug auf den Begriff Marke ist festzustellen, dass es in der Literatur keine „*einheitliche und eindeutige Auffassung*“ gibt, sondern zahlreiche Definitionen existieren. BRUHN (2001), S. 14. Als Grund hierfür gibt Bruhn an, dass die wissenschaftlichen Autoren aus verschiedenen Forschungsrichtungen kommen und die Vertreter aus der Praxis mit ihren Definitionen ihre eigenen Interessen verfolgen. Vgl. BRUHN (2001), S.14.

⁹ Vgl. z.B. IND/BEJERKE (2007), S. 21. In diesem Zusammenhang beschäftigen sich die so genannten wirkungsbezogenen Ansätze v.a. mit der Wirkung einer Marke auf den Konsumenten. Vgl. BRUHN (2001), S. 18; HERMANN/HUBER/BRAUNSTEIN (2000), S. 107; BEREKOVEN (1962), S. 814.

¹⁰ Vgl. DE CHERNATONY/MCDONALD (2003), S. 7 ff. Verschiedene angebotsorientierte Ansätze schreiben Marken dabei häufig eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion zu. Bei Kotler heißt es z.B.: *„a brand [...] is intended to identify [...] and to differentiate them from those of competitors [...]“* KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 736. Die Aufgabe von Marken ist es nach diesem Ansatz, das eigene Angebot von dem Angebot der Konkurrenz zu unterscheiden.

¹¹ Vgl. BURMANN/RILEY (2008), S. 5 ff.

det“.¹² Konzeptionell knüpft die Forschung zum identitätsbasierten Markenführungsansatz an Vorgängermodelle der Markenforschung an und entwickelt diese auf Basis psychologischer und sozialwissenschaftlicher Forschungsimpulse weiter.¹³

Eine besondere Herausforderung liegt bei der identitätsbezogenen Markenführung darin, den so genannten Fit, also die Übereinstimmung zwischen Selbstbild (Identität) und Fremdbild (Image), sicherzustellen.¹⁴ Um diesen Fit zu gewährleisten und die Markenidentität über das Markennutzenversprechen in der Psyche der Nachfrager zu positionieren¹⁵, ist eine ganzheitliche Integration aller Maßnahmen der Markenführung anzustreben.¹⁶ Markenführung kann dabei auch als Managementprozess verstanden werden, der das Ziel verfolgen soll, eine funktionsübergreifende Vernetzung aller mit der Marke zusammenhängenden Maßnahmen zu gewährleisten.¹⁷ Während die Markenidentität im Unternehmen gezielt gestaltet werden kann, formt sich das Fremdbild der Marke (Image) bei den verschiedenen externen Zielgruppen zeitverzögert und über einen längeren Zeitraum. Das Markenimage ist somit als ein Markenwirkungskonzept zu interpretieren, wobei sich hierbei Markennutzenversprechen und Markenerwartungen der Nachfrager gegenüber stehen. Konzeptionell kann dieser Managementprozess in drei Phasen eingeteilt werden. In der ersten Phase wird über das strategische Markenmanagement das Markenidentitätsziel festgelegt. Hier wird definiert, wofür die Marke stehen soll und was die Ziele der Markenführung

¹² Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002b), S. 47. In Bezug auf die Merkmale einer Marke lassen sich nach BURMANN/RILEY (2008) sechs konstitutive Komponenten der Markenidentität identifizieren. Vgl. BURMANN/RILEY (2008), S. 5 ff. Zu ihnen gehören die Markenvision (Wohin wollen wir?), die Markenpersönlichkeit (Wie treten wir auf?), die Markenwerte (Woran glauben wir?), die Markenkompetenzen (Was können wir?), die Markenherkunft (Woher kommen wir?) und die Markenleistungen (Was tun wir?). Eine besondere Bedeutung für eine Marke-Kunden-Beziehung hat hierbei die Markenpersönlichkeit (Wie treten wir auf?), da laut der Theorie des Animismus von GILMORE (1919) Menschen grundsätzlich dazu neigen, Objekte durch die Verleihung menschlicher Eigenschaften zu „beseelen“. Vgl. GILMORE (1919). lat. Anima = Seele; besonders in nicht-industrialisierten Gesellschaften ist der Glaube an die Beseeltheit der Natur und ihre Kräfte weit verbreitet. Vgl. HILLMANN (1994), S. 27. Daher verfügen auch Marken über „menschliche Merkmale“ im Sinne einer eigenen Persönlichkeit. Diese wichtigen Persönlichkeitsmerkmale finden ihren Ausdruck im verbalen und nonverbalen Kommunikationsstil einer Marke, welcher sowohl von Mitarbeitern, als auch von Führungskräften und anderen typischen Repräsentanten einer Marke geprägt werden kann. Vgl. WENSKE (2008), S. 33 f.

¹³ Als „Vorgänger-Modelle“ können bspw. die von AAKER (1997a), BALMER (1995) und KAPFERER (1992) genannt werden.

¹⁴ Vgl. ESCH/LANGNER/REMPEL (2005), S. 105; MEFFERT/BURMANN (2002a), S. 74.

¹⁵ Vgl. FEDDERSEN (2009).

¹⁶ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002a), S. 96.

¹⁷ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002c), S. 30.

sind. In der zweiten Phase, dem operativen Markenmanagement, werden die Marketinginstrumente ausgestaltet. Dabei unterscheidet man zwischen der internen bzw. innengerichteten und der externen bzw. nach außen gerichteten Markenführung zur Stärkung der Marke.¹⁸ Die dritte Phase widmet sich schließlich dem Markencontrolling. Nachdem das Markenidentitätsziel definiert wurde, versucht die operative Markenführung, eine inhaltlich und formal konsistente Gestaltung aller Markenbotschaften im Sinne der Markenidentität bei allen Kommunikationskanälen sicherzustellen. Zur inhaltlichen Abstimmung der Mittel gehört zum einen, dass durch Sprache eine einheitliche Aussage (ob identisch oder nur semantisch gleich) kommuniziert wird. Bei der formalen Abstimmung ist zu berücksichtigen, dass Zeichen und Bilder den gleichen Inhalt (ob durch den gleichen Bildinhalt oder durch das gleiche Schlüsselbild) wiedergeben.¹⁹

Im Einklang mit der Markenidentität ist die angestrebte Markenpositionierung festzulegen. Das Ziel der Positionierung ist es, durch bestimmte Markeneigenschaften sowohl eine dominierende Stellung in der Psyche der Nachfrager als auch eine Differenzierung zum Wettbewerb zu erreichen.²⁰ Dabei wird versucht, das Markennutzenversprechen in den Köpfen der externen Zielgruppen der Marke zu verankern. Für das Markennutzenversprechen, bestehend aus symbolischem (z.B. Prestige) und funktionalem (z.B. Technik) Nutzen, dienen die aus der Identitätsforschung abgeleiteten Identitätskomponenten Herkunft, Vision, Kompetenzen, Leistungen, Werte und Persönlichkeit.²¹ Die Konsequenz sollte Zufriedenheit und Vertrauen zur Stärkung

¹⁸ Vgl. Diese Zusammenführung der internen und externen Markenstärke geht auf einen zentralen Aspekt des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells von BURMANN/JOST-BENZ/RILEY (2009) zurück. Obwohl bereits in zahlreichen Studien die grundlegenden Wirkungszusammenhänge zwischen den markeninduzierten Einstellungen bzw. dem Verhalten der Mitarbeiter und den Einstellungen bzw. dem Verhalten der Nachfrager nachgewiesen werden konnten, ist den Autoren zum ersten Mal eine explizite Verbindung zwischen interner und externer Markenstärke in einem umfangreichen Markenbewertungsmodell gelungen. Vgl. BURMANN/JOST-BENZ/RILEY (2009), S. 390 ff.; JOST-BENZ (2009), S. 37 ff. In dem Markenbewertungsmodell wird dabei angenommen, dass sich die interne Markenstärke und die externe Markenstärke über den Zeitverlauf grundsätzlich ausbalancieren müssen, um das „System“ der Marke aufrechtzuerhalten. Die interne Markenstärke wirkt somit auf die externe und umgekehrt. Dabei werden als zentrale Treiber der Balance die Mitarbeiter angesehen und die Höhe der Interaktionsintensität beeinflusst das Ausmaß der Assimilation von interner und externer Markenstärke. Vgl. JOST-BENZ (2009), S. 47 ff. mit Verweis auf WILLIAMS/ATTAWAY (1996).

¹⁹ Vgl. BURMANN/BLINDA (2004), S. 214 f. Nur wenn Kommunikationsbotschaften von Marken über eine starke, klar abgegrenzte Markenidentität verfügen, erreichen und überzeugen sie die relevanten Konsumentengruppen. Vgl. BRUHN (2001), S. 26; AAKER (1997a), S. 16.

²⁰ Vgl. BURMANN/RECKE (2009), S. 8 in Anlehnung an MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 371 f.

²¹ Vgl. BURMANN/RECKE (2009), S. 8 in Anlehnung an BURMANN/MEFFERT (2005), S. 37.

der Marke-Kunden-Beziehung als Voraussetzung von Kundenbindung sein.²² Die nachfolgende Grafik stellt die Markenpositionierung als Prozess dar:

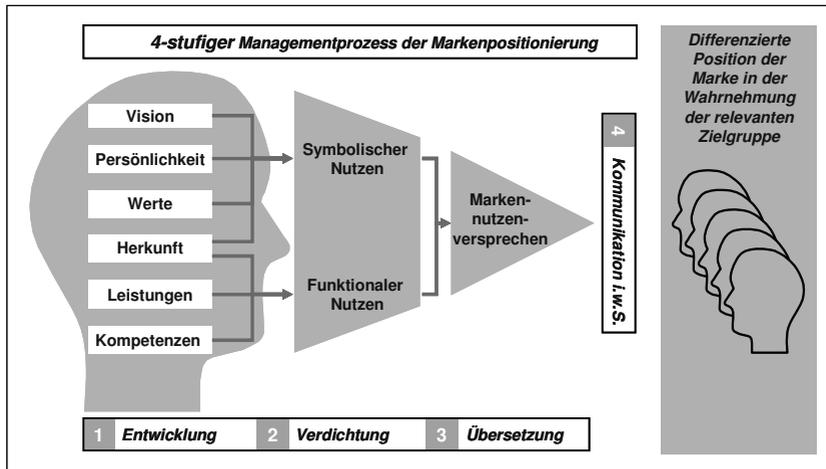


Abbildung 1: Managementprozess der Markenpositionierung

Quelle: RECKE (2010)

Die Umsetzung und Einhaltung des Markennutzenversprechens kann über ein adäquates Markenverhalten der Mitarbeiter der Marke erfolgen, welches sich auf Seiten der Nachfrager in konkreten Markenerlebnissen manifestiert.²³ Dass Freundlichkeit hierfür nicht ausreichen dürfte, sondern Mitarbeiterverhalten vor allem (marken)authentisch²⁴ sein sollte, geht aus HENNIG-THURAU/GROTH/PAUL et al. (2006) hervor: *“Simply hiring low-paid service workers with limited qualifications and motivation and requiring them to smile at customers as part of their job description may not*

²² Vor diesem Hintergrund hat sich die Marketingforschung der vergangenen Jahre intensiv mit dem Thema Markenbeziehung auseinandergesetzt. Standen in den 70ern noch die einfachen Austauschprozesse von Waren im Zentrum des Interesses, so wurden ab den 80ern immer mehr Gedanken des Relationship Marketings (Beziehungsmarketing) entwickelt, bei denen vor allem die Beziehungen zwischen Konsumenten und Unternehmen erforscht wurden. Seit Mitte der 90er wird hochspezialisiert auf dem Gebiet der Markenbeziehungen geforscht. Vgl. WENSKE (2008), S. 50 ff.

²³ Vgl. BURMANN/RECKE (2009), S. 8 f.

²⁴ Authentizität ist eine wichtige Fassade der Markenführung. Unter Markenauthentizität kann nach BURMANN/SCHALLEHN (2008) die „empfundene Wahrhaftigkeit des proklamierten Markennutzens“ verstanden werden. BURMANN/SCHALLEHN (2008), S. 44.

*deliver the desired results, whereas the display of authentic feelings by service employees – facilitated by the use of deep acting is likely to be more effective for positively influencing customer satisfaction and related service outcomes.*²⁵ Vielmehr kommt der innengerichteten Markenführung hierbei eine besondere Rolle zu, da durch sie eine inhaltlich und formal konsistente Gestaltung aller Markenbotschaften zur Herausbildung der anvisierten Soll-Markenidentität geschaffen werden kann.²⁶ Dies kann sich durch eine psychologische Verbundenheit der Mitarbeiter mit einer Marke (Brand Commitment) als Voraussetzung von markenkonformen Verhalten (Brand Citizenship Behavior) herstellen lassen, dessen Potenzial noch nicht ausgeschöpft erscheint. Eine Studie der Beratungsfirma Gallup, die das Potenzial für das innengerichtete Markenmanagement in Deutschland untersucht, kommt in ihrem Report „Employee Engagement Index Survey“ zu dem Ergebnis, dass in Deutschland das Brand Commitment der Mitarbeiter branchenübergreifend als gering einzustufen ist. Die nachfolgende Grafik macht deutlich, dass der Anteil an hohem Brand Commitment bei den Mitarbeitern seit 2001 sogar zurückgegangen ist.

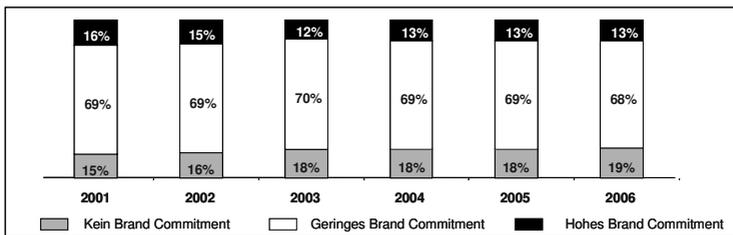


Abbildung 2: Mitarbeitercommitment deutscher Arbeitnehmer

Quelle: THEGALLUPOrganization (2007)²⁷

²⁵ HENNIG-THURAU/GROTH/PAUL et al. (2006), S. 70. In der Studie wird im Rahmen eines Versuchs mit 223 Kunden der Einfluss des Auftretens von Service-Personal auf die Emotionen von Kunden getestet. Das Ergebnis zeigt, dass insbesondere eine empfundene Glaubwürdigkeit des Personals positiv auf die Einstellung von Kunden wirken kann.

²⁶ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 5. Vgl. auch BURMANN/ZEPLIN/RILEY (2008). Auch Wenske schreibt, dass für ein erfolgreiches Beziehungsmanagement ein effektives innengerichtetes Markenmanagement notwendig ist. Vgl. WENSKE (2008), S. 278. In der Literatur finden sich verschiedene Aussagen über die Entstehung von Commitment und den Zusammenhang mit Beziehungen. BHATTACHARYA/BOLTON (2000) und HUNTLEY (2006) sehen dabei das Markencommitment als Determinante der Beziehungsqualität an, während z.B. die Studien von BOLES/JOHNSON/BARKSDALE JR. (2000), CROSBY/EVANS/COWLES (1990), FOURNIER (1994), HAN/WILSON/DANT (1993) und HENNIG-THURAU/KLEE/LANGER (1999) das Commitment als Dimension bzw. Indikator der Beziehungsqualität darstellen. Vgl. WENSKE (2008).

²⁷ Laut E-Mail-Korrespondenz vom 23.9.2008 mit William J. McEwen (Strategic Consultant, Brand Management, The Gallup Organization Ltd) liegen für die Jahre 2007 und 2008 von Gallup keine Daten zum Brand Commitment in Deutschland vor.