Autoren:

Prof. Dr. Thomas Bieger, Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus an der Universität St. Gallen

Prof. Dr. Torsten Tomczak, Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen

Vertikale Markensysteme im Dienstleistungssektor

Auch im Dienstleistungsbereich gewinnen mehr und mehr Mehrmarkensysteme an Bedeutung. Anders als bei physischen Produkten ist es zweckmässig, Marken im Dienstleistungsbereich nicht nur anhand der Dimensionen Kompetenzhöhe, -breite und geographischer Reichweite, sondern zusätzlich mit Hilfe einer vierten vertikalen Dimension zu erfassen. Denn im Gegensatz zu physischen Produkten muss sich der Kunde bei Dienstleistungen in der Regel nicht nur mit einem fokalen Unternehmen, dem „outlet“, auseinandersetzen, sondern muss, um die einzelnen Leistungselemente einer Dienstleistungskette nutzen zu können, mit verschiedenen Unternehmen und deren Marken in direkten Kontakt treten. Ein solches vertikales und oft unternehmensübergreifendes Markensystem stellt spezifische Herausforderungen an das Management: Welches Element der Dienstleistungskette hat im Bereich der Markenführung besonderes Gewicht? Welche Typen von Markenarchitekturen stehen zur Verfügung? Wie kann ein solches vertikales Markensystem unternehmensübergreifend koordiniert werden?

1 Markensysteme von Dienstleistern als spezifische Herausforderung

Marken sind mehr als ein Erkennungszeichen für den Kunden. Sie bündeln die Eigenschaften eines Angebotes und profilieren Leistungen über Assoziationen in den „Köpfen der Kunden“ (Esch 1998, S. 106). Die besonderen Eigenarten von Dienstleistungen wie Immaterialität, Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess und ein in der Regel hoher Anteil an „credence qualities“ stellen neben der ständig wachsenden Menge und der in der Regel hohen Komplexität von Dienstleistungsangeboten spezifische Anforderungen an die Markenführung im Dienstleistungsbereich.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass sich zahlreiche generelle Erkenntnisse zur Markenführung auch auf Dienstleistungsmarken übertragen lassen (vgl. u.a. Tomczak/Brockdorff 2000). Zwei für die Markenführung im Dienstleistungsbereich wesentliche Unterschiede wurden in der Vergangenheit hervorgehoben und schwerpunktmässig analysiert (vgl. hierzu Stauss 1994; 1998; Tomczak/Brockdorff 2000; Schleusener 2002). Zum einen erschwert die Intangibilität einer Dienstleistung die Markenvisualisierung und damit grundsätzlich den Aufbau von vitalen und spezifischen Markenbildern. Zum anderen steht eine Marke für ein konstantes Qualitätsniveau (Stichwort: Reduktion von Unsicherheiten), welches bei Dienstleistungen jedoch aufgrund ihres Prozesscharakters und der vielfältigen persönlichen Interaktionen von Mitarbeitern und Kunden schwerer als bei Konsumgütern zu gewährleisten ist. Neben diese zwei Spezifika des

Markenmanagements von Dienstleistungen gilt es eine weitere dienstleistungsspezifische Besonderheit zu beachten.

Dienstleistungen werden typischerweise vom Kunden als Abfolge von einzelnen Aktivitäten erlebt (vgl. Bieger 2000, S. 37). Die Konfiguration einer solchen aus vielfältigen Teilleistungen bestehenden **Dienstleistungskette** wird in der Regel vom jeweiligen Kunden selbständig und individuell vorgenommen. Dies ist beispielsweise beim Besuch einer touristischen Destination der Fall, bei dem ein Gast einzelne Teilleistungen wie Übernachtung, Unterhaltung, Transport vor Ort, Verpflegung etc. aus einem gewissen Angebot auswählt und mehr oder weniger eigenständig zu einer integrierten „Problemlösung“ zusammenstellt (vgl. zum Phänomen der virtuellen Dienstleistungsunternehmung u.a. Bieger, 2002, S. 94 ff.). Beim Kauf einer Automobilversicherung umfasst eine solche Dienstleistungskette beispielsweise Teilleistungen wie die Beratung, finanzielle Leistungen, Bereitstellung Ersatzfahrzeug, Autoreparatur, Rechtsbeistand etc.

Die Markierung der einzelnen Teilleistungen erfolgt vielfach individuell. Dies gilt beispielsweise selbst bei grossen Dienstleistungskonzernen, die in der Lage sind, eine solche Dienstleistungskette vollumfänglich eigenständig anzubieten. So bauen z.B. Reiseveranstalter nicht zuletzt aus Risiko- und Neutralitätsgründen für ihre Fluggesellschaften eigene Marken auf. Bei Dienstleistungsketten, die, wie z.B. im Tourismus üblich, von verschiedenen Unternehmen angeboten werden, bezahlt der Kunde teilweise für jede Teilleistung gesondert, die Haftung wird von jedem einzelnen Anbieter übernommen und selbst der Vertragsabschluss erfolgt oft noch für jedes Leistungselement einzeln.

Bei physischen Leistungen hingegen, wie einem Automobil, steht der Kunde in der Regel nur mit einem Unternehmen in Kontakt, welches quasi ein „outlet“ bildet, das gegenüber dem Kunden als Vertragspartner auftritt, die Leistung markiert, die Inkassofunktion übernimmt und die Haftung sicherstellt. Dieses Unternehmen hat innerhalb eines solchen Leistungsnetzwerkes den Charakter eines fokalen Unternehmens (vgl. Sydow, 1992; Schuh et al, 1998).

Das Management der einzelnen Leistungselemente entlang einer Dienstleistungskette, ob von einem einzelnen oder von einem virtuellen Dienstleistungsunternehmen angeboten, stellt eine besondere Herausforderung dar, die im wesentlichen auf die Eigenschaft der Integrativität von Dienstleistungen zurückzuführen ist. Da im Fall von persönlichen Dienstleistungen der Kunde - das sogenannte Leistungsobjekt – bei der Leistungserbringung selbst anwesend sein muss, damit die Leistungen erbracht werden können, erlebt dieser nicht wie bei physischen Produkten ein Endprodukt, welches ihm von einem „outlet“ in der Regel unter dem Dach einer Marke angeboten wird, sondern er ist vielmehr in direktem Kontakt mit einer Vielzahl von Leistungselementen, die ihm unter verschiedenen Marken gegenüberstehen.

Bei physischen Produkten werden neben dem Einbinden von Marken von Vorleistern oder Abnehmern (z.B. Airbus Flugzeug mit Rolls Royce-Triebwerken) üblicherweise die drei Dimensionen Kompetenzhöhe, -breite und geographische Reichweite zur Strukturierung von Markensystemen herangezogen (vgl. u.a. Ludwig 2001). Bei persönlichen Dienstleistungen spielt zusätzlich die oben beschriebene vierte Dimension eine zentrale Rolle. In Anlehnung an C. Meffert (2002) lässt sich dieses Phänomen als **vertikale Dimension** des Markenmanagements verstehen. Eine

wesentliche und für Dienstleistungen zentrale Herausforderung besteht somit in der Führung von Marken entlang der Dienstleistungskette. Ein solches Management von vertikalen Markensystemen verlangt im Regelfall unternehmensübergreifende Koordinationsinitiativen (siehe auch Abb. 1), so werden beispielsweise Beratungsleistungen zunehmend in Kooperation angeboten, bei Allfinanzleistungen verschiedene Versicherungs- und Bankleistungen integriert oder im Fall von Einkaufszentren verschiedene Store Brands kombiniert.

	unternehmensintern	unternehmens- übergreifend
allgemeine Dimensionen	Differenzierung nach Zielmärkten (Kompetenzhöhe – Positionierung) Sortiment (Kompetenzbreite – horizontale Differenzierung) Reichweite (geographische Differenzierung)	Zulieferer/Inputfaktoren
zusätzliche Dimensionen des Dienstleistungsmanagements	Differenzierung innerhalb der Dienstleistungskette (vertikale Markenführung)	Elemente der Dienstleistungskette, die nicht vom eigenen Unternehmen erbracht werden

Abb 1: Dimensionen des Managements von Markensystemen

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die Bedeutung des Managements von derartigen vertikalen Markensystemen im Dienstleistungsbereich weiter zunimmt (siehe Abb. 2). Hierfür sind verschiedene Entwicklungen in der Umwelt verantwortlich, die sowohl von der Angebotsseite („Push“) als auch vom Markt („Pull“) angetrieben werden. Als Pull-Faktoren lassen sich identifizieren:

- Die nicht zuletzt auf den verbreiteten Einsatz von Qualitätssystemen zurückzuführende Homogenität von Dienstleistungen hat zur Folge, dass Unternehmen verstärkt versuchen, durch differenziertere Markenstrukturen eine bessere Image–Kongruenz zu verschiedenen Marktsegmenten und damit eine bessere Differenzierung von der Konkurrenz zu erreichen.
- Die Reizüberflutung des Konsumenten, die im Sinne der Aufmerksamkeitsökonomie (vgl. Kroeber-Riel 1996) dazu führt, dass nur noch die segmentspezifisch wichtigsten Marken wahrgenommen werden, was wiederum die Unternehmen veranlasst, segmentspezifische Markenstrukturen zu schaffen.

- Der zunehmende Bedarf an Leistungssystemen, die integrierte Erlebnis- und Problemlösungen bieten (vgl. Belz 1991) und sich vielfach aus mehreren unternehmensinternen und -externen Marken zusammensetzen.

Auf der „Push“-Seite sind die folgenden Entwicklungen hervorzuheben:

- Die Transformation von Dienstleistungsbranchen und -unternehmen, die durch eine zunehmende Disintegration der vertikalen und eine Integration der horizontalen Wertschöpfungsbereiche gekennzeichnet ist (vgl. Belz/Bieger 2000 S. 523), was zur Folge hat, dass Angebote für die Kunden immer mehr in Kooperationen erbracht werden.
- Die Mergers- and Acquisitions-Welle der letzten Jahre hat zur Zusammenführung einer Vielzahl von Markenportfolios geführt.

Diese Entwicklungen sind in besonderem Masse für die von einer starken Transformation erfassten Branchen Handel, Finanzen und persönliche Dienstleistungen wie Tourismus relevant.

	„Push“-Faktoren	„Pull“-Faktoren
Individuelle Faktoren	Mergers and Acquisitions zwecks Rekonfiguration und externem Wachstum	Zunehmender Bedarf nach Differenzierung und damit segmentspezifischen Marken aufgrund der Angleichung der Qualitäten und der Aufmerksamkeitsökonomie
Netzfaktoren	Transformation von Unternehmen und Branchen mit einer Zunahme von Kooperationen	zunehmende Bedeutung integrierter Leistungssysteme

Abb.2: Motoren der Dynamisierung von Markensystemen im Dienstleistungsbereich

Zum Management von Markensystemen und -portfolios liegen insbesondere Erkenntnisse vor, die sich überwiegend auf physische Güter beziehen. Zu nennen sind hier Arbeiten zum Markentransfer (vgl. u.a. Hättly 1989; Aaker/Keller, 1990; Smith/Park 2001; Esch/Fuchs/Bräutigam 2001; Keller 2001) und zum Management von Markenportfolios (vgl. z.B. Meffert 1992; Becker 1994; Ludwig 2001). Eine spezifische Auseinandersetzung mit den Besonderheiten von Markensystemen bei Dienstleistungen unter Berücksichtigung der diagnostizierten vertikalen Dimension fehlt jedoch weitgehend.

Ziel des vorliegenden Beitrages ist es daher

- zum einen die Begriffe, Herausforderungen, Erklärungsansätze und Gestaltungsdimensionen für das Management von Marken entlang der Dienstleistungskette darzustellen
- und zum anderen erste konzeptionelle Ansätze für eine unternehmensübergreifende Steuerung und Koordination vertikaler Markensysteme vorzustellen.

Im einzelnen soll versucht werden, erste Antworten auf die folgenden Teilfragen zu finden:

- Welche Teilelemente prägen die Kundenwahrnehmung der Gesamtleistung in welchem Kontext? Mit welchen theoretischen Konzepten kann der Einfluss einzelner Marken von Teilelementen auf die Wahrnehmung der gesamten Leistung systematisiert und erklärt werden?
- Wie beeinflussen sich die einzelnen Teilmarken in ihrer Identität langfristig?
- Welche Strategien für die Koordination der Marken bieten sich an?
- Wie lassen sich Marken unternehmensübergreifend koordinieren?

Der Artikel gliedert sich entsprechend in vier Teile: Nach einer Systematisierung der Dimensionen des Markenmanagements bei Dienstleistungen unter besonderer Berücksichtigung unternehmensübergreifender Markensysteme wird in einem zweiten Teil der Einfluss von einzelnen Marken innerhalb der Dienstleistungskette dargestellt und theoretisch analysiert. In einem dritten Teil werden das Markenmanagement innerhalb der Dienstleistungskette und die entsprechenden Strategien behandelt. Im vierten Teil wird der zukünftige Forschungsbedarf aufgezeigt.

Der Beitrag stützt sich im wesentlichen auf verschiedene Forschungsprojekte, die in den letzten Jahren an den Instituten für Marketing und Handel sowie für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen durchgeführt wurden. Hervorzuheben sind insbesondere die Arbeiten von C. Meffert (2002) und E. Ludwig (2001).

2 Definitionen und Grundkonzepte

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass sich die unterschiedlichen Marken einer Dienstleistungskette wechselseitig beeinflussen. Oder in anderen Worten, Marken stehen miteinander in einem gegenseitigen Austausch. In der wissenschaftlichen Diskussion wird dieses Phänomen als eine spezifische Spielform des Markentransfers betrachtet (vgl. u.a. Aaker/Keller 1990, S. 27; Esch/Fuchs/Bräutigam 2001). Ansätze wie das Identitätskonzept (vgl. u.a. Kapferer 1992 S., 39 ff) oder das Imagekonzept (vgl. u.a. Schweiger, 1982, S. 321) liefern weitreichende Erkenntnisse, um das Phänomen des Markentransfers zu beschreiben und zu erklären. Zudem erscheint es fruchtbar, wie von Ludwig (2001) vorgeschlagen, das Zusammenspiel von Marken innerhalb einer Dienstleistungskette mit Hilfe der Systemtheorie zu untersuchen.

Systeme oder Netzwerke lassen sich als Menge von Elementen, zwischen denen Beziehungen bestehen, begreifen (vgl. Sydow, 1992). Systeme können sich entwickeln, beispielsweise indem sie sich im Sinne selbstreferentieller Systeme von der Umgebung abgrenzen und neu definieren (vgl. Luhmann 1985) oder indem sie sich in ihrer Struktur verändern (vgl. u.a. Ashby 1974). Innerhalb von Systemen bzw. Netzwerken ergeben sich verschiedene Effekte, die als eigentliche Netzexternalitäten gelten. Dazu gehören (vgl. Schröder 2000):

Dichteeffekte: Durch die Konzentration auf einzelne Elemente verstärken sich diese.

Varianzeffekte: Die einzelnen Elemente haben breitere Möglichkeiten des Austausches und der Kombination.

Selbstverstärkungseffekte durch Zyklen: Im Rahmen von Rückkopplungen werden einzelne Elemente in ihrer Entwicklung verstärkt.

In diesem Sinne lassen sich innerhalb eines Markenbündels Systemeffekte feststellen. Bei der Gestaltung von Mehrmarkenstrategien geht es damit immer auch um das Management von Netzeffekten. So lassen sich in Markenbündeln Selbstverstärkungseffekte beobachten, wenn Marken sich gegenseitig via positivem Imagetransfer unterstützen. Varianzeffekte treten auf, wenn bei der Kombination unterschiedlich positionierter Marken breitere Kompetenzfelder besetzt werden. Durch die Zusammenfassung und Fokussierung von Marken tritt unter gewissen Bedingungen eine Verstärkung im Sinne des Dichteeffektes auf.

Im Mittelpunkt des Management eines vertikalen Markensystems steht die Steuerung des Markensystems entlang der Dienstleistungskette. Es wird also lediglich eine der vier identifizierten Dimensionen einer Marke explizit betrachtet (siehe auch die Abb. 1). Einzelne Marken sind nicht nur Bestandteil eines vertikalen Systems, sondern auch anderer Systeme - beispielsweise eines horizontalen Systems (Stichwort: Kompetenzbreite). Wenn im Rahmen einer Dienstleistungskette die Marken nachgelagerter Leistungselemente (z.B. zwischen Hotelkette und Fluggesellschaft) abgestimmt werden, dann sind simultan auch die jeweiligen horizontalen Markensysteme betroffen (d.h. z.B. sämtliche Hotelketten- bzw. Fluggesellschaftsmarken eines Unternehmens). Zwar muss zwischen horizontalen und vertikalen Markensystemen nicht notwendigerweise eine rivalisierende Beziehung bestehen, allerdings ist in den meisten Fällen doch zu beobachten, dass Prioritäten im Sinne einer insgesamt optimalen Entscheidung zu Gunsten des vertikalen oder horizontalen Markensystems zu setzen sind.

Die These, dass eine Abstimmung entlang der Dienstleistungskette grössere Wettbewerbsvorteile schafft, scheint plausibel, da Dichte-, Varianz- und Selbstverstärkungseffekte bei vertikalen Markensystemen eine höhere Wirkung (positiv oder negativ) als bei horizontalen Systemen entfalten. Dies ist darauf zurückzuführen, dass ein einzelner Kunde bei einem vertikalen im Gegensatz zu einem horizontalen Markensystem Kontakt zu jedem Element bzw. zu jeder Marke hat. Entscheidend ist deshalb die Abstimmung der Dienstleistungskette als Ganzes im Sinne eines Seamless Customer Care (vgl. Sipötz/Reinecke/Wiemann 1998), d.h. neben einem optimalen Management der Servicelücken und einer durchgängigen homogenen Qualität ist auch ein konsistentes Markenerlebnis sicherzustellen (vgl. auch allgemein Lehmann 1989; Bieger 2000, S. 313 ff.; für den Tourismus Weiermair 1997).

Derartige vertikale Markensysteme sind zudem – wie oben bereits angesprochen - bei den meisten Dienstleistungen unternehmensübergreifend organisiert, was zudem verlangt, Strukturen und Strategien eher mit marktlichen als mit hierarchischen Mitteln durchzusetzen sowie Ansätze zu entwickeln und zu realisieren, die eine Abgeltung von positiven und negativen Netzeffekten ermöglichen.

3 Erklärungsansätze zu vertikalen Markensystemen

Kunden, die eine Pauschalreise unternehmen oder ein integriertes Beratungspaket kaufen, werden innerhalb ihrer jeweiligen Dienstleistungskette mit einer Vielzahl von Unternehmensmarken konfrontiert. Zum einen ist zu fragen, welches die Bedeutung der einzelnen Marken aus der Sicht der Kunden und der Anbieter ist und zum anderen ist zu klären, wie die einzelnen Marken sich gegenseitig beeinflussen. So kann beispielsweise vermutet werden, dass das Qualitätserlebnis einer Dienstleistung nicht einfach die Addition einzelner Teilleistungen ist, sondern vielmehr einzelne Elemente die Qualitätswahrnehmung der gesamten Dienstleistungskette prägen. So dominieren im Reisebereich beispielsweise die Marke des Tour Operators oder der Fluggesellschaft das Image und die Identität der gesamten Dienstleistungskette. Bei Allfinanzleistungen ist möglicherweise die Marke des Versicherers, der über den Kundenkontakt verfügt, die stärkste Marke.

Um diese Fragen beantworten zu können, bieten sich sowohl verhaltenswissenschaftliche als auch ein markenstrategische Zugänge an (vgl. auch C. Meffert, 2002). Der Tourismussektor stellt ein ideales Forschungsfeld für das Management von Markensystemen dar, da die konstitutiven Eigenschaften einer Dienstleistung wie Intangibilität, Uno Actu-Prinzip, hoher Anteil an Vertrauenseigenschaften, hohe Bedeutung der persönlichen Interaktion und des externen Faktors im Tourismus in besonderem Masse gegeben sind (vgl. auch Bieger, 2000 S. 313 ff., Bieger, 2002, Meffert, 2002 , Ludwig, 2001) und zudem die Dienstleistungskette in der Regel nicht nur sehr lang ist, sondern auch verschiedene unabhängige Leistungserbringer umfasst.

Aus dem Blickwinkel behaviouristischer Nutzenmodelle lassen sich die folgenden zwei zentralen Thesen zur Bedeutung einzelner Marken innerhalb einer Dienstleistungskette bzw. eines vertikalen Markensystems ableiten:

- Je höher das wahrgenommene **Risiko**, welches der Kunde mit einem bestimmten Leistungselement verbindet, ist, desto wichtiger ist die mit dieser Teilleistung verbundene Marke für den Kunden. Diese These akzentuiert die Funktion der Marke als Vertrauensgarant (vgl. hierzu Kaas 1991, 1995; Meffert/Bruhn 2000 S. 63 ff.). So wird bei einem Krankenhausaufenthalt die Operation und speziell die Tätigkeit des Chirurgen als kritisch und risikorelevant eingeschätzt. Viele Patienten suchen wegen eines bestimmten Chirurgen ein Krankenhaus auf, der somit die prägende „Marke“ dieser Dienstleistungskette ist. Vergleichbares lässt sich im Bereich von Pauschalreisen beobachten. Der Flug wird von vielen Pauschalreisenden als kritisches und riskantes Element der touristischen Dienstleistungskette eingestuft. Der Marke der Fluggesellschaft kommt damit eine grosse Bedeutung zu.

- Je grösser die **wahrgenommene Bedeutung** eines Leistungselements für den Gesamterfolg einer Dienstleistungskette ist, desto wichtiger ist die mit dieser Teilleistung verbundene Marke für den Kunden (vgl. auch Bieger 2000, S. 313 ff.). Im Fall von Dienstleistungen, bei denen ein fokales Unternehmen den Endkundenkontakt bündelt, nimmt dieses in der Regel die zentrale Stellung ein. So ist beispielsweise bei einer Versicherungsleistung das Unternehmen, welches den Endkundenkontakt kontrolliert, in der Wahrnehmung der Kunden prägend (z.B. MLP oder AWD). Welche Fonds und Anlageprodukte angeboten oder wer die Schadensabwicklung übernimmt, ist vielen Kunden oft nicht einmal bewusst. Obwohl der Reiseveranstalter bei Pauschalreisen lediglich via Reisebüro Vertragspartner und Garant ist, dominiert seine Marke die gesamte Leistung und ist in der Regel beispielsweise bedeutender für die Qualitätswahrnehmung des Gesamtproduktes als die Hotelleistung. Kunden gehen davon aus, dass der Reiseveranstalter die Selektions- und damit die Garantiefunktion wahrnimmt.

Auf Basis der beiden Faktoren Risiko und Bedeutung für die Gesamtqualität lässt sich ein Bezugsrahmen aufspannen, aus dem sich Hypothesen zur Bedeutung der Marken einzelner Leistungselemente ableiten lassen (vgl. Abb 3). Untersuchungen von C. Meffert (2002, S. 244 ff.) zur relativen Wichtigkeit von Marken innerhalb der Dienstleistungskette einer Pauschalreise kann entnommen werden, dass die Veranstaltermarke mit einer relativen Wichtigkeit (gegenüber Konzept und Wechselwirkungen) von 13,7% einflussreicher als die Marke der Fluggesellschaft (11,3%) oder des Hotels (8,2%) ist. Interessant ist, dass dabei die Bedeutung der Marke nicht mit dem Umsatzanteil an der Gesamtleistung übereinstimmen muss. So ist beispielsweise bei Pauschalreisen eine inverse Beziehung festzustellen. Das Hotel besitzt mit 42% den grössten, die Fluggesellschaft mit 35% den zweithöchsten und der Reiseveranstalter mit 8% nach dem Vertrieb (12%) lediglich den viertgrössten Umsatzanteil (vgl. Larmbertz/Meffert, 2002, S. 572).

Abb 3: kontextuelle Determinanten des Gewichts der Marken einzelner Leistungselemente

Aus **markenstrategischer Sicht** stehen Fragen des Markentransfers entlang der Dienstleistungskette im Vordergrund. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die generellen Erkenntnisse zum Markentransfer auch für die Markenführung innerhalb einer Dienstleistungskette Gültigkeit besitzen. So kann auch mit Blick auf vertikale Markensysteme davon ausgegangen werden, dass ein Markentransfer um so einfacher ist, je ähnlicher die Positionierungen bzw. Identitäten der einzelnen Leistungselemente innerhalb einer Dienstleistungskette sind.

Wird der Frage nachgegangen, was eine für einen Transfer besonders geeignete Marke auszeichnen muss, so lassen sich zwei übergeordnete Faktoren identifizieren, die das Erweiterungspotenzial einer Marke positiv oder negativ beeinflussen (siehe hierzu den Überblick bei Keller 2001, S. 798-799; Tomczak 2002, S. 75-76):

Grad des Abstraktionsniveaus der zu transferierenden Assoziationen: Hier gilt, je abstrakter diese Assoziationen sind, desto breiter ist das von der Marke abgedeckte Kompetenzfeld und desto wahrscheinlicher ist ein „Fit“ zwischen zu transferierender Marke und einer neuen Leistung. Eine Marke wie Virgin, die für eher abstrakte Werte wie „Fun“ und ein gewisses Underdog-Image steht, verträgt offensichtlich ein Leistungsspektrum, welches von Erfrischungsgetränken über Airlines bis hin zu Textilien reicht. Hingegen ist eine produktgeprägte Marke wie Pampers („Babywindeln“) auf ein eher enges Kompetenzfeld beschränkt.

Stärke der zu transferierenden Marke: Hier gilt, je stärker, d.h. je aktueller („Bekanntheitsgrad“) und je profilierter („Image“), eine Marke ist, desto erfolgreicher lassen sich Markentransfers durchführen (vgl. u.a. Esch/Fuchs/Bräutigam 2001).

Wie oben ausgeführt, dominiert innerhalb einer Dienstleistungskette die bekannteste und profilierteste Marke das Markensystem und ist von daher auch am besten für einen Transfer auf die andere Leistungselemente der Dienstleistungskette geeignet. Wie allerdings C. Meffert (2002, S. 79 ff.) feststellt, ist zu vermuten, dass Marken, deren Positionierungen ausschliesslich auf konnotativen (nicht-sachhaltigen), d.h. auf abstrakteren Assoziationen beruhen, innerhalb von vertikalen Markensystemen eher ungeeignet für Markentransfers sind. Gerade bei Dienstleistungsketten mit dem oben dargestellten Bedarf an inhaltlicher Abstimmung in Form von Convenience (Übergang zwischen den Leistungselementen, Management der Leistungslücken) und qualitativer Homogenität sind denotative Produkteigenschaften relevant. Die Hypothese scheint plausibel, dass eine erfolgreiche Markenausdehnung um so eher möglich ist, je besser die einzelnen Leistungselemente miteinander verknüpft sind und je höher die qualitative Homogenität ist.

Eine Markenausdehnung und damit ein Markentransfer über verschiedene Leistungselemente einer Dienstleistungskette bietet Vorteile in Form der Verringerung der Markenkosten durch Konzentration der Markeninvestitionen bei gleichzeitiger Verstärkung resp. Vereinheitlichung der Identität der Leistung. Dieser Erhöhung der Marketingeffizienz stehen Nachteile in Form von Risiken einer Überdehnung der Marke und damit des Verlustes an Markenkraft durch Verwässerung des Images gegenüber. Im einzelnen lassen sich die folgenden Chancen und Gefahren identifizieren (vgl. auch C. Meffert 2002, S. 169):

Chancen

- klare Profilierung der gesamten Leistungskette durch einfache Markenstruktur sowie beim Kunden Reduktion des wahrgenommenen Risikos und Senkung der Suchkosten,
- einheitlichere Identität nach Innen und Aussen,
- Imagetransfer auf andere Leistungselemente und
- beim Unternehmen Markeneffizienz durch Konzentration der Markeninvestitionen.

Gefahren

- aufgrund von fehlendem imagemässigen und leistungsmässigem Fit Desorientierung und erhöhtes Risiko beim Kunden,
- Markenerosion und Verlust der Identität nach Innen und Aussen,
- negativer Imagetransfer auf die Kernmarke und
- beim Unternehmen Verlust von Markenkapital.

4 Management des vertikalen Markensystemes

Beim Management eines vertikalen Markensystems stellen sich in erster Linie zwei Fragen: Zum einen ist zu beantworten, wie ein solches Markensystem zu konfigurieren ist (Markenarchitektur), zum anderen ist zu klären, wie ein solches Markensystem in einem unternehmensübergreifenden Kontext zu führen bzw. zu realisieren ist.

Bei der **Gestaltung der Markenarchitektur** in der vertikalen Dimension des Markenmanagement geht es im einzelnen darum zu entscheiden,

- welches Element der Leistungskette für die Markenwahrnehmung der Kunden zentral ist,
- welche Marken in welchem Ausmass über einzelne Leistungselemente gedehnt werden sollen und
- wie das Verhältnis der einzelnen Marken untereinander gestaltet werden soll.

Die im dritten Abschnitt vorgestellten Überlegungen zur wahrgenommenen Bedeutung eines Leistungselementes legen es nahe, die Markenarchitektur an dem in der Kundenwahrnehmung relevantesten Leistungselement auszurichten. Zu beachten ist allerdings, dass ein solches Leistungselement nicht notwendigerweise auch die stärkste und die aus strategischer Sicht prioritär zu fördernde Marke sein muss. Unter Umständen ist es zweckmässiger, die Assoziationen einer besser

geeigneten Marke auf dieses Leistungselement zu transferieren. Vier grundsätzliche Ausdehnungsstrategien, die unterschiedliche Herausforderungen aufweisen, lassen sich unterscheiden (vgl. auch Abb 4):

Abb 4: Handlungsraaster für die Markenausdehnung der Marke für das aus Markensicht wichtigste Leistungselement

In Feld 1 erfolgt überhaupt keine Ausdehnung

In Feld 1 liegt kein Markentransfer vor.

In Feld 2 erfolgt eine Ausdehnung der Marke des Leistungselementes mit der grössten Markenwahrnehmung auf andere Elemente. Das Risiko dieser Markenausdehnung ist relativ gering, da die gesamte Leistungskette bereits stark mit der Wahrnehmung der Hauptmarke verbunden wird. Die Chancen sind dafür um so grösser, nach Innen und Aussen die Markenidentität zu stärken und gleichzeitig eine Effizienzverbesserung durch Verzicht auf in der Kundenwahrnehmung weniger wichtige Marken zu erreichen.

Feld 3 erfasst den Transfer einer (starken) Marke auf das in der Markenwahrnehmung wichtigste Leistungselement. Dies bedingt erhebliche Investitionen und birgt Risiken in Form eines negativen Imagetransfers. Wird beispielsweise bei der Dienstleistungskette „Pauschalreise“ die Marke der Fluggesellschaft auf das wichtigste Element, die Reiseveranstaltung, gedehnt, so besteht die Gefahr, dass bei Qualitätsproblemen mit der Reise auch das Image der Fluggesellschaft negativ beeinflusst wird.

In Feld 4 wird in Erweiterung zu Feld 3 die Marke nicht nur auf das wichtigste Leistungselement einer Dienstleistungskette transferiert, sondern gleichzeitig wird sie auch auf weitere Leistungselemente übertragen. Für einen solchen Markentransfer stehen grundsätzlich eine sequentielle oder simultane Vorgehensweise zur Verfügung. Entweder wird die Marke zuerst auf das wichtigste Element einer Dienstleistungskette übertragen und dann in weiteren Schritten auf andere Elemente

ausgedehnt. Dies bietet den Vorteil eines besser kontrollierbaren Transfers der Markeninhalte und Risiken. Ein simultaner Transfer hingegen gewährt Zeit- und Kostenvorteile.

Für die Gestaltung der Markenstruktur entlang einer Dienstleistungskette lassen sich nach C. Meffert (2002, S. 163) die folgenden Grundsatzstrategien unterscheiden:

Dachmarkenstrategie: Diese führt zur stärksten Dominanz der Hauptmarke und zu einer einheitlichen Identität der gesamten Dienstleistungskette.

Subbrandingstrategie: Diese erlaubt eine gewisse eigenständige Positionierung der einzelnen Leistungselemente. Dies hat den Vorteil gegenüber einer reinen Dachmarkenstrategie, dass dem Kunden gewisse Optionen bezüglich Wahl der Qualität oder Inhalte der einzelnen Leistungselemente (z.B. Wahl unterschiedlicher Hotelgruppen) kommuniziert werden und Qualitätsunterschiede nachvollziehbar gemacht werden können.

Endorsmentstrategie: Diese erlaubt die Kommunikation einer Art Qualitätsgarantie über alle oder einzelne Leistungselemente.

Mehrmarkenstrategie: Dies erlaubt eine unabhängige Positionierung (allenfalls einzelne Elemente zusammengefasst) der Leistungselemente einer Dienstleistungskette.

Bei der Durchsetzung von Markenstrukturen in einem **unternehmensübergreifenden Kontext** lassen sich die folgenden Herausforderungen identifizieren:

- Verteilung der Gestaltungs- und Entscheidungsrechte,
- Abgeltung der Markenleistung resp. des Markentransfers und
- Ausgestaltung der Kontrolle.

Die Klärung dieser Fragen erfordert in der Regel grosse Investitionen. Es stellt sich die Frage, inwieweit sich Markenstrukturen effizienter über Markt (z.B. Kauf von Franchiserechten an Marken im Wettbewerb), Kooperation oder Hierarchie regeln lassen. Auf Basis der Erkenntnisse der Transaktionskostentheorie lassen sich Entscheidungsregeln ableiten (vgl. Williamson 1996):

Grad der gegenseitigen Abhängigkeit: Wenn ein Leistungspartner seine Marke aufgibt, verzichtet er in einem gewissen Umfang auf Kundenzugang und generell auf Markenkapital. Dadurch gerät er in eine gewisse Abhängigkeit zu einem anderen Partner. Er muss daher vertraglich absichern, dass seine Rechte an der Nutzung der neuen starken Marke erhalten bleiben und dass er Einfluss auf deren weitere Entwicklung nehmen kann.

Spezifität der Markenbeziehung: Handelt es sich um eine einfache Markenbeziehung, wie sie idealtypisch bei einer Endorsement-Strategie denkbar ist, bei der lediglich im Sinne einer Markenplattform einzelne standardisierte Imagekomponenten „eingekauft“ werden, so ist eine Koordination via Markt leichter möglich. Es liegt ja ein standardisiertes Produkt vor, welches eine gewisse

Transparenz aufweist und für das eine Vielzahl von Anbietern und Nachfragern denkbar ist. Ein Beispiel dafür sind Qualitätslabels oder im Bereich der Hotellerie Franchisingkonzepte und Marketingpartnerschaften wie Best Western. Hingegen erfordern spezifischere Markenbeziehungen, z.B. im Rahmen einer Dachmarken-Strategie, intensive Vertragsverhandlungen, um alleine schon den jeweiligen Leistungsumfang zu definieren.

Häufigkeit der Transaktion oder Dauer der Kooperation: Handelt es sich um eine kurz- bis mittelfristig gültige Kooperation im Markenbereich, bei dem die einzelnen Partner relativ wenig aufgeben, beispielsweise eine gemeinsame Gestaltung einer Pauschalreise für eine Saison, dann sind die involvierten Risiken und die gegenseitigen Abhängigkeiten geringer, so dass eine Kooperationslösung eher möglich ist.

In vielen Situationen wird im Fall von vertikalen Markensystemen eine eher hierarchische Koordination die effizienteste Variante sein. In diesem Zusammenhang bietet sich die Möglichkeit, die Marke und das Eigentum an ihr in eine unabhängige Markengesellschaft auszulagern und die einzelnen Leistungspartner entsprechend z.B. ihres strategischen Gewichts oder ihres Umsatzanteils zu beteiligen. Im Tourismus existieren im Incoming-Bereich bereits vergleichbare Strukturen in Form von Tourismusorganisationen, die wie beispielsweise der Verkehrsverein St. Moritz, Eigentümer der Marke sind. Die einzelnen Leistungspartner der Destination sind als Mitglieder an den Entscheidungen dieser Tourismusorganisation beteiligt.

5 Weiterer Forschungsbedarf

Der im Rahmen dieses Beitrages vorgestellte analytische Rahmen kann lediglich als ein erster Ansatz für eine Konzeptionalisierung des Phänomens vertikaler Markensysteme gelten. Vor dem Hintergrund der oben dargestellten Entscheidungsstufen lassen sich aus einer handlungsorientierten Perspektive die folgenden Forschungsfragen formulieren:

- Bestehen – anders als in diesem Beitrag angenommen - Unterschiede in der Wahrnehmung der imagemässigen und inhaltlichen Nähe von Marken zwischen den verschiedenen Dimensionen von Markenstrukturen? Wenn ja, welche?
- Darauf aufbauend: Welches sind die Determinanten der Transferierbarkeit von Marken in vertikaler Hinsicht? Lassen sich dafür Bewertungsmodelle oder situative Entscheidungsmodelle entwickeln?
- Wie können unternehmensübergreifende Markensysteme ausgestaltet werden? Welche Strukturen weisen für welchen Kontext welche Eignung auf?
- Wie kann der Transferwert von Marken in vertikaler Hinsicht gemessen werden? Wie können Abgeltungsmechanismen ausgestaltet werden?

6 Literaturverzeichnis

Aaker, D.A./Keller, K.L. (1990): Consumer evaluations of brand extensions, in: Journal of Marketing, January, S. 27

Ashby W.R. (1974): Einführung in die Kybernetik, Frankfurt: Suhrkamp

Becker, J. (1994): Typen von Markenstrategien, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Band 1, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 463-498

Belz, Ch. (1991): Erfolgreiche Leistungssysteme: Anleitung und Beispiele, Stuttgart: Schäffer

Belz, Ch./Bieger, Th. (2000): Dienstleistungscompetenz und innovative Geschäftsmodelle, St. Gallen: Thexis

Bieger, Th. (2000): Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien: Haupt

Bieger, Th. (2002): Management von Destinationen, 5. Aufl., München: Oldenbourg

Coase, R.H. (1994): Essays on economics and economists, University of Chicago Press

Esch, F.R. (1999): Wirkung integrierter Kommunikation: ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, 2. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag

Esch, F.-R./Fuchs, M./Bräutigam, S. (2001): Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3., erweiterte und aktualisierte Aufl., Wiesbaden, S. 755-791.

Häty, H. (1989): Der Markentransfer, Heidelberg: Physica-Verlag

Kaas, K.P. (1991b): Kontraktmarketing als Kooperation von Prinzipalen und Agenten, Arbeitspapier der Forschungsgruppe Konsum und Verhalten Nr. 12, Hrsg.: Kaas, K.P. et al., Frankfurt

Kaas, K.P. (1995a): Marketing und Neue Institutionenökonomik, in: Kaas, K.P. (Hrsg.), Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und neue Institutionenökonomik, ZfbF Sonderheft 35, S. 1-18

Kapferer, J.N. (1992): Die Marke, Landsberg: Verlag Moderne Industrie

Keller, K. L. (2001): Erfolgsfaktoren von Markenerweiterungen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3., erweiterte und aktualisierte Aufl., Wiesbaden, S. 793-807.

Kroeber-Riel, W. (1996): Konsumentenverhalten, München: Vahlen

Lambertz, M./Meffert, C. (2002): Management von komplexen Markenportfolios – Markenführer bei TUI Group, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement. Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden

Lehmann, A. (1989): Dienstleistungsmanagement zwischen industriellorientierter Produktion und zwischenmenschlicher Interaktion: Reflexe in der Verschiebung, Diss., St. Gallen: IVW-Schriftenreihe 23

Ludwig, E. (2001): Management von Marktsystemen am Beispiel von Tourismusunternehmen, Dissertation HSG

Luhmann, N. (1985): Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, 2. Aufl., Frankfurt, Suhrkamp

Meffert, C. (2002): Profilierung von Dienstleistungsmarken in vertikalen Systemen – ein präferenzorientierter Beitrag zur Markenführung in der Touristik, Dissertation HSG

Meffert, H. (2002): Markenmanagement. Grundfragen der Identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden: Gabler

Meffert, H. (2000): Internationalisierungskonzepte im Dienstleistungsbereich – Bestandesaufnahme und Perspektiven, in: Belz, Chr./Bieger, Th. (Hrsg.): Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, Verlag Thexis, St. Gallen, S. 847

Meffert, H./ Bruhn, M. (2000) Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden: mit Fallstudien, Wiesbaden: Gabler, S. 315 ff.

Meffert, H. (1992): Strategien zur Profilierung von Marken, in: Dichtl, E./Eggers, W. (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Deutscher Taschenbuchverlag, München, S. 129-156

Ries, A./Ries, L. (1998): The 22 Immutable Laws of Branding, New York.

Sattler, H. (1997): Monetäre Bewertung von Markenstrategien für neue Produkte, Stuttgart.

Schleusener, M. (2002): Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen, in: Meffert, H./C. Burmann/M. Koers (Hrsg.): Markenmanagement, Verlag Gabler, Wiesbaden, S. 263-289

Schröder, A. (2000): Netzeffekte in Transport und Tourismus, Bern, Stuttgart, Wien, Haupt

Schweiger, G. (1982): Imagetransfer – mehrfache Nutzung der Werbewirkung, in: Markenartikel, Nr. 10, S. 321

Sipötz, E./Reinecke, S./Wiemann, E.-M. (1998): Total Customer Care: Kundenorientierung auf dem Prüfstand, St.Gallen: Thexis

Smith, D. C./Park, C. W. (2001): Einfluss der Markenerweiterung auf Marktanteil und Werbeeinfluss, in: *Esch, F.-R.* (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, 3., erweiterte und aktualisierte Aufl., Wiesbaden, S. 843-865.

Stauss, B. (1998) Dienstleistungen als Markenartikel – etwas Besonderes?, in: Tomczak, T./Schögel, M./Ludwig, E. (Hrsg.): *Markenmanagement für Dienstleistungen*, Verlag Thexis, St. Gallen, S. 12 ff.

Stauss, B. (1995): Dienstleistungsmarken, in: *Markenartikel*, Nr. 1, S. 2-7

Stauss, B. (1994): Qualitätsmanagement und Zertifizierung als unternehmerische Herausforderung. Eine Einführung in den Sammelband, in: Stauss, B. (Hrsg.), *Qualitätsmanagement und Zertifizierung. Von DIN ISO 9000 zum Total Quality Management*, Wiesbaden, S. 93

Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler

Tomczak, T./Brockdorff, B. (2000) Bedeutung und Besonderheiten des Markenmanagements für Dienstleistungen, in: Belz, Chr./Bieger, Th. (Hrsg.): *Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle*, Verlag Thexis, St. Gallen, S. 486-502

Tomczak, T. (2002): Bewertung von Markentransferstrategien und Unternehmenswert, in: GEM – Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. (Hrsg.): *Wertorientierte Markenführung versus shareholder value?*, Wiesbaden, S. 73-80

Weiermair, K. (1997): On the concept and definition of quality in tourism. In: *AIEST*, Vol. 39, St. Gallen

Werner, G./Richter, M. (1998): Marken im Bereich Dienstleistungen: Gibt es das überhaupt? In: Tomczak, T./Schögel, M./Ludwig, E. (Hrsg.): *Markenmanagement für Dienstleistungen*, St. Gallen, Thexis, S. 27

Williamson, O.E. (1996): *Transaktionskostenökonomik: aus dem Amerikanischen übersetzt von Christian Erlei*, 2. Aufl., *Ökonomische Theorie der Institutionen*, Band 3, Hamburg

Schuh, G./Millarg, K./Görenssohn, A. (1998): *Virtuelle Fabrik. Neue Marktchancen durch dynamische Netzwerke*, München/Wien: Carl Hanser