

# Status Quo, Instrumente und Erfolg der Markenführung bei Dienstleistungsunternehmen

---

Ergebnisbericht einer Studie der Markenberatung Monteverdi  
in Kooperation mit dem Studiengang Dienstleistungsmarketing  
der Berufsakademie Mannheim

Birkenau/Mannheim im Oktober 2006



# Inhalt

A	Der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung	3
B	Rahmenfaktoren der Studie	5
	B1 Hintergrund der Studie	5
	B2 Untersuchungsdesign	6
	B3 Branchenverteilung	7
	B4 Ausgewählte Teilnehmer	8
C	Zentrale Ergebnisse	10
	C1 Management Summary	10
	C2 Status Quo der Markenführung	13
	C3 Instrumente der Markenführung	29
	C4 Erfolg der Markenführung	37
	C5 Ausblick auf die Markenführung	45
D	Empfehlungen	48
E	Geplante Aktivitäten und Kontakt	51

# A Der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung

## Theoretische Einführung

- Der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung eignet sich insbesondere für Dienstleistungsunternehmen
- Das Konzept des identitätsorientierten Markenmanagements geht über die einseitige Ausrichtung auf die Wahrnehmung der Marke beim Nachfrager (Markenimage) weit hinaus
- Das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen muss analysiert werden und bestimmt die Identität der Marke (Markenidentität)
- Gemäß diesem Verständnis wird das Markenmanagement als ein integrativer, funktionsübergreifender Bestandteil der Unternehmensführung verstanden, welcher auf der hierarchisch höchsten Führungsebene verankert sein sollte
- Hierbei werden die markenbezogenen Aktivitäten im Sinne einer Ganzheitlichkeit der Markenführung über Funktions- und Unternehmensgrenzen hinweg ausgestaltet

# A Der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung

## Nutzen des identitätsorientierten Ansatzes

- Die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer (Unternehmens-)Marke kann gesteigert werden
- Eigene Ressourcen, Stärken und Kompetenzen stehen im Zentrum der Betrachtung und werden optimal gefördert
- Das Unternehmen als Ganzes wirkt nach innen sowie nach außen glaubwürdiger. Vertrauen der Nachfrager wird generiert
- Das Vertrauen in die Marke ist Grundlage einer langfristigen Kundenbindung und Markentreue

## B Rahmenfaktoren der Studie

### B1 Hintergrund der Studie

- Zwischen dem Studiengang Dienstleistungsmarketing der Berufsakademie Mannheim und der Markenberatung Monteverdi besteht eine enge Kooperation in den Bereichen Ausbildung, Lehre und Forschung
  - Das Thema Marke und Markenführung ist in aller Munde, es erscheinen zunehmend mehr Veröffentlichungen zu dieser Thematik
  - Allerdings beschränken sich die Erkenntnisse in der Regel auf die Konsumgüterbranche
  - Der Bereich Markenführung bei Dienstleistungsunternehmen wird verhältnismäßig wenig berücksichtigt
- **Ziel der aktuellen Studie ist es daher, den Stellenwert, die Instrumente und den Erfolg der Markenführung bei führenden Dienstleistungsunternehmen zu analysieren**

# B Rahmenfaktoren der Studie

## B2 Untersuchungsdesign

- Zielgruppen: Große\* Dienstleistungsunternehmen in Deutschland aus verschiedenen Branchen
- Interviewpartner: Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer, Leiter Unternehmenskommunikation, Marketingleiter, Brand Manager, Assistenten
- Befragungsmethode: Telefonische Interviews, Dauer ca. 15 Minuten
- Stichprobenumfang: 130 Interviews
- Datenerhebung: KW 30-33, 2006
- Tracking: 1. Welle; 2. Welle 2007 (geplant)

\* 75 % der befragten Unternehmen hatten zum Zeitpunkt der Befragung mehr als 1.000 Mitarbeiter, über 90 % der befragten Unternehmen machten im Jahr 2005 mehr als 50 Mio. € Umsatz, knapp die Hälfte mehr als 500 Mio. €

## B Rahmenfaktoren der Studie

### B3 Branchenverteilung

Banken/Versicherungen/ Finanzdienstleistungen	24,61 %
Transport/Logistik/Verkehr	17,7 %
Gesundheitswesen	12,3 %
Energie- und Wasserdienstleister	5,38 %
Touristik/Hotelwesen	4,62 %
Werbung/Marketing/Call-Center	4,62 %
IT-Services/EDV	3,85 %
Technische Dienstleistung	3,85 %
Telekommunikation/Medien	3,85 %
Bauwesen/Facility Management	3,08 %

Gastronomie/Catering	3,08 %
Handel	3,08 %
Personaldienstleister	2,31 %
Unternehmensberatung	2,31 %
Entertainment	1,54 %
Instandsetzung/Reparatur	1,54 %
Chemiedienstleister	0,77 %
Gläubigerschutz	0,77 %
Industriezulieferer	0,77 %

N = 130

## B Rahmenfaktoren der Studie

### B4 Ausgewählte Teilnehmer

20th Century Fox Home Entertainment	Europäische Reiseversicherung AG
Accenture GmbH	Europcar Autovermietung GmbH
ARAG Allgemeine Rechtsschutzversicherung AG	Flughafen München GmbH
Arvato Logistics Services GmbH	General Electric Capital Services GmbH
Bilfinger Berger AG	Hochtief Aktiengesellschaft
Canada Life Assurance Europe Limited	Kaufmännische Krankenkasse - KKH
Daimler Chrysler Bank AG	LBS Baden-Württemberg
DBV – Winterthur Versicherungen	Lufthansa Passage Airline
Deutsche Bahn AG	Mannheimer AG Holding
Dorint Resorts AG	Maritim Hotelgesellschaft mbH
E.ON Bayern AG	Mc Donald's Deutschland Inc.
Ernst & Young AG	Mehrere Sparkassen



## B Rahmenfaktoren der Studie

### B4 Ausgewählte Teilnehmer

Mercedes-Benz Accessories GmbH	TNT Innight
Messe Düsseldorf GmbH	TNT Logistics GmbH
MLP Finanzdienstleistungen AG	TNT Post Holding (Deutschland) GmbH
NH-Hotels	trans-o-flex Schnelllieferdienst GmbH
Quelle AG	T-Systems GEI GmbH
SAP AG	TÜV SÜD AG
Schenker Deutschland AG	Vereinigte Volksbank AG
SCHUFA Holding AG	VR-Leasing AG
Steigenberger Hotels Aktiengesellschaft	Wincor Nixdorf International GmbH
Süddeutsche Zeitung GmbH	wob AG
Swiss International Air Lines AG	Würth GmbH & Co. KG
TNT Express GmbH	

## C Zentrale Ergebnisse

### C1 Management Summary

#### Haupterkenntnisse

- Die Potenziale einer ganzheitlichen Markenführung werden bei vielen Dienstleistungsunternehmen nicht voll ausgeschöpft
- Viele Dienstleister managen ihre Marke als operatives Tool und erkennen nicht die Chancen, die in einer markenorientierten Unternehmensführung liegen
- Die innengerichteten Potenziale einer starken Marke werden von vielen Befragungsteilnehmern verkannt
- Es besteht großer Handlungsbedarf, den Mitarbeitern die Bedeutung ihrer Rolle im Rahmen der Markenführung zu vermitteln und ihnen klar aufzuzeigen, wie sie durch ihr eigenes Handeln zur Stärkung der Marke beitragen können

## C Zentrale Ergebnisse

### C1 Management Summary

#### Ergebnisse – Status Quo und Instrumente der Markenführung

- Der Marke und ihrer Führung wird fast durchgehend eine hohe bzw. sehr hohe Bedeutung beigemessen
- In über der Hälfte der befragten Unternehmen ist bereits die höchste Führungsebene für die Markenführung zuständig
- Allerdings sehen viele der befragten Personen die Markenführung als Teilaufgabe der Marketingabteilung
- Außerdem werden in der Regel nur „marktnahe“ Abteilungen in die Markenführung integriert
- Mit Markenführung werden häufig lediglich die Begriffe Werbung und außengerichtete Kommunikation assoziiert
- Die innengerichteten Instrumente der Markenführung werden in ihrer Eignung, zu einer erfolgreichen Markenführung beizutragen, schlechter bewertet als die außengerichteten Instrumente der Markenkommunikation

## C Zentrale Ergebnisse

### C1 Management Summary

#### Ergebnisse – Erfolg der und Ausblick auf die Markenführung

- Die befragten Personen schätzen den Erfolg ihrer externen Markenführung fast durchgehend positiv ein. Jedoch geben 37 % von ihnen an, ihren Markenerfolg nicht zu messen. Fraglich ist daher, was genau die Interviewteilnehmer unter einer erfolgreichen Markenführung verstehen
- Knapp 90 % der Befragten sind der Meinung, dass die Bedeutung der Markenführung in der Zukunft weiter zunehmen wird. Die Studienergebnisse zeigen jedoch, dass bei vielen Unternehmen Handlungsbedarf besteht, die eigene Marke zu stärken. Dienstleistungsunternehmen sollten sich daher systematisch mit einer ganzheitlichen Markenführung auseinandersetzen

## C Zentrale Ergebnisse

### C2 Status Quo der Markenführung

#### Stellenwert der Markenführung bei Dienstleistungsunternehmen – Ergebnisse

Exakte Fragestellung: **Wie schätzen Sie die Bedeutung der Markenführung für Ihr Unternehmen ein?** Bitte verwenden Sie für Ihre Antwort eine Skala: „1“ bedeutet hierbei „sehr hoch“, „5“ bedeutet „sehr niedrig“. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Meinung abstufen.

- Knapp 85 % der Interviewteilnehmer schätzen die Bedeutung der Markenführung für ihr Unternehmen mit sehr hoch oder hoch ein

N = 130

Exakte Fragestellung: **Was schätzen Sie, wie viel Prozent trägt Ihre Marke zum Unternehmenswert bei?**

- Die Interviewten geben an, dass die Marke im Durchschnitt\* über 40 % zum Unternehmenswert beiträgt

N = 101

\* Das arithmetische Mittel beträgt 41,58 %, der Median 40 %

# C Zentrale Ergebnisse

## C2 Status Quo der Markenführung

### Ziele der Markenführung – Ergebnisse

Exakte Fragestellung: **Nennen Sie mir bitte das Ihrer Meinung nach wichtigste Ziel der Markenführung!**

Steigerung des Wiedererkennungswertes	19,69 %
Steigerung der Bekanntheit	17,32 %
Verbesserung des Images	13,39 %
Sicherung der Marktposition	7,87 %
Differenzierung von Wettbewerbern	7,09 %
Steigerung der Kundenloyalität	7,09 %
Steigerung des Firmenwertes	4,72 %
Reduktion des subjektiven Kaufrisikos	4,72 %

Steigerung der Qualitätswahrnehmung	3,94 %
Erzielung höherer Preise	3,94 %
Ausbau der Marktposition	3,15 %
Steigerung der Kundenzufriedenheit	2,36 %
Stakeholderorientierung	1,57 %
Langfristige Gewinnerzielung	1,57 %
Steigerung der Servicewahrnehmung	0,79 %
Reduktion der Wettbewerbsintensität	0,79 %

N = 127

## C Zentrale Ergebnisse

### C2 Status Quo der Markenführung

#### Ziele der Markenführung – Interpretation

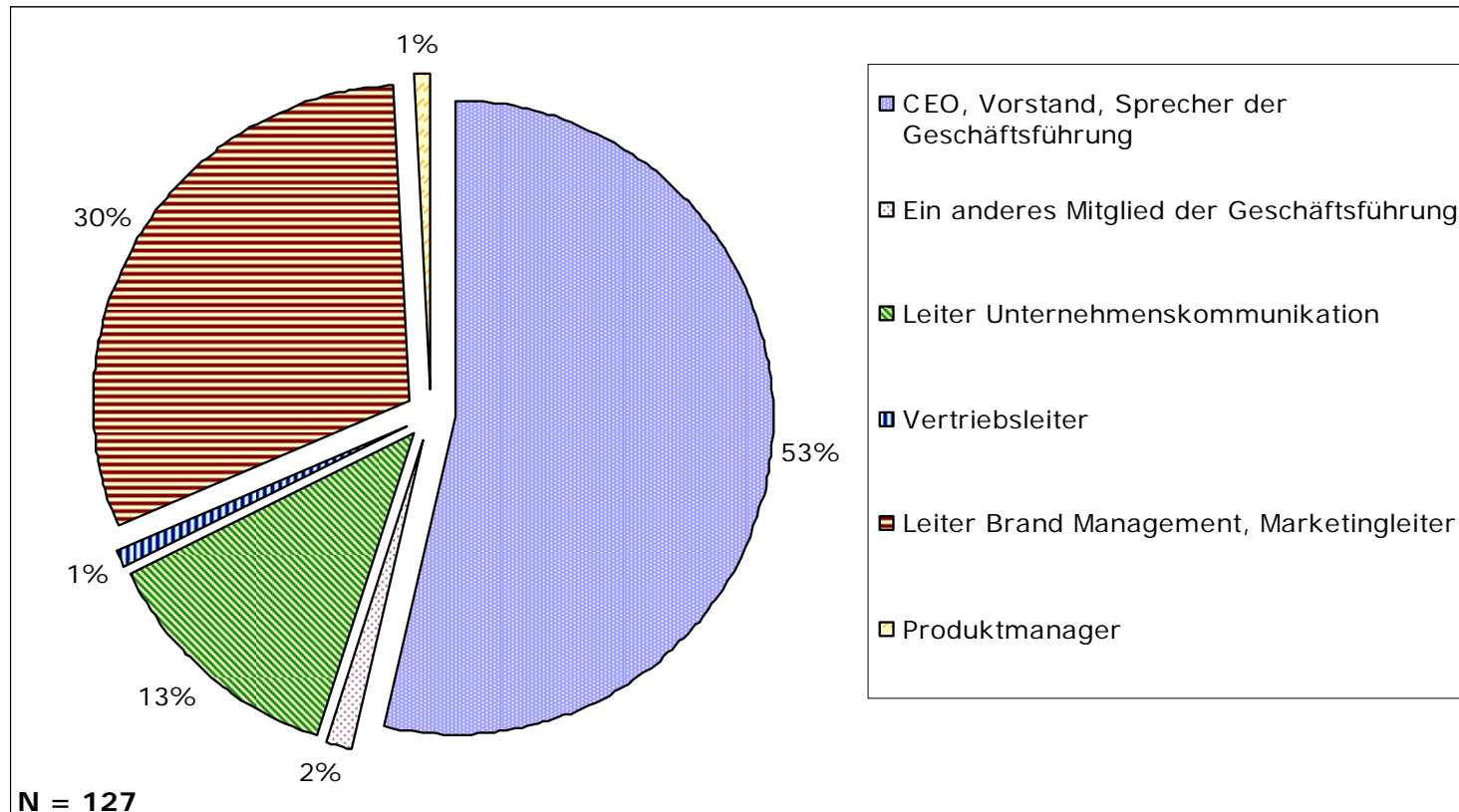
- Fast jede zweite befragte Person nennt als wichtigstes Ziel die Verbesserung des Images, die Steigerung der Bekanntheit oder die Steigerung des Wiedererkennungswertes
- Lediglich 2 % berücksichtigen durch die Nennung Stakeholderorientierung auch die internen Zielgruppen
- Die außengerichtete Perspektive der Markenführung ist ohne Frage ein zentraler Aspekt. Allerdings wird deutlich, dass den nach innengerichteten Zielen der Markenführung nur selten höchste Priorität eingeräumt wird

# C Zentrale Ergebnisse

## C2 Status Quo der Markenführung

### Verantwortung für die strategische Markenführung – Ergebnisse

Exakte Fragestellung: **Wer ist in Ihrem Haus für die strategische Markenführung verantwortlich?**





## C Zentrale Ergebnisse

### C2 Status Quo der Markenführung

#### Verantwortung für die strategische Markenführung – Interpretation

- Über die Hälfte der befragten Unternehmen hat die funktionale Verantwortung für die strategische Markenführung bereits auf höchster Führungsebene angesiedelt
- Allerdings wird anhand der Verteilung auch ersichtlich, dass in vielen Fällen kommunikative Abteilungen (zumeist: Marketing) die Markenführung verantworten
- Hierbei stellt sich die Frage, ob sich die Interviewteilnehmer der Unterscheidung zwischen strategischer und operativer Markenführung bewusst sind
- Demzufolge liegt auch die Vermutung nahe, dass in den Organisationsstrukturen der Unternehmen zwischen strategischer und operativer Markenführung nur unzureichend getrennt wird

## C Zentrale Ergebnisse

### C2 Status Quo der Markenführung

#### Integration der Abteilungen in die Markenführung – Ergebnisse (1 von 2)

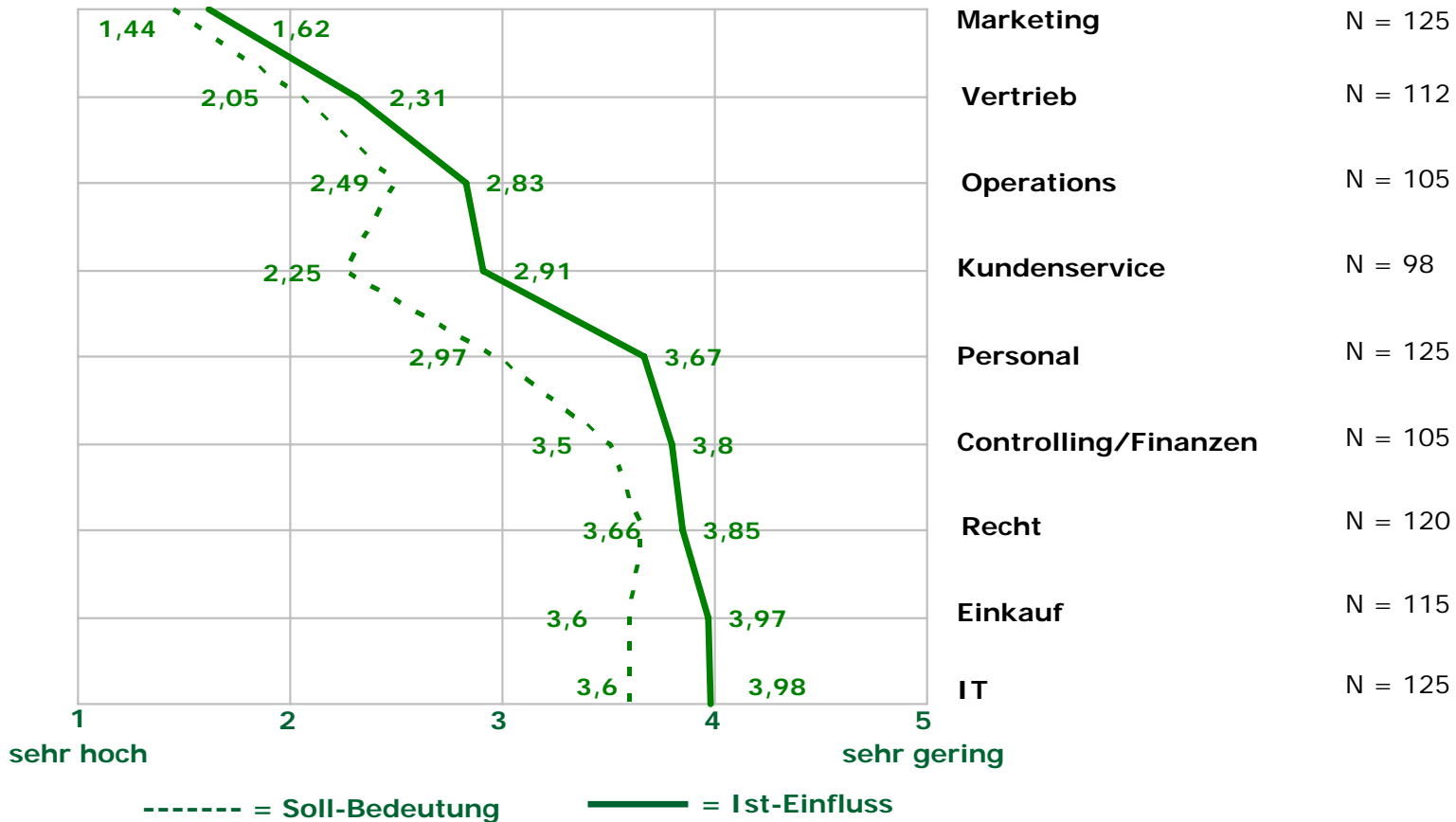
Exakte Fragestellung: **Ich nenne Ihnen nun einige Abteilungen. Sagen Sie mir bitte zuerst, welchen Einfluss diese Abteilung in Ihrem Hause auf die Markenführung hat? Im Anschluss teilen Sie mir bitte mit, welche Bedeutung diese Abteilung für die Markenführung haben sollte.** Bitte verwenden Sie für Ihre erste Antwort eine Skala: „1“ bedeutet „Sehr hoher Einfluss“, „5“ bedeutet „Sehr geringer Einfluss“. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Meinung abstufen. Bitte verwenden Sie für Ihre zweite Antwort eine Skala: „1“ bedeutet „sehr hohe Bedeutung“, „5“ bedeutet „sehr geringe Bedeutung“. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Meinung abstufen.

Der Ergebnischart befindet sich auf der nächsten Seite →

# C Zentrale Ergebnisse

## C2 Status Quo der Markenführung

### Integration der Abteilungen in die Markenführung – Ergebnisse (2 von 2)



## C Zentrale Ergebnisse

### C2 Status Quo der Markenführung

#### Integration der Abteilungen in die Markenführung – Interpretation (1 von 2)

- Der reelle Einfluss aller Abteilungen auf die Markenführung wird durchgehend niedriger eingeschätzt als die Bedeutung der jeweiligen Abteilung, die sie auf die Markenführung haben sollte
- Dies zeigt, dass erkannt ist, dass zugunsten der Stärkung der Marke Handlungsbedarf bezüglich der Integration aller Abteilungen in die Markenführung besteht
- Es zeigen sich zwischen den verschiedenen Abteilungen sehr starke Unterschiede: Die „marktnahen“ Abteilungen Marketing und Vertrieb schneiden am besten ab, d.h. sie werden am stärksten in die Markenführung integriert
- Bereits in den Abteilungen Kundenservice und Operations fallen die Ergebnisse schlechter aus, obwohl auch hier die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt stehen und somit das Markenimage prägen

## C Zentrale Ergebnisse

### C2 Status Quo der Markenführung

#### Integration der Abteilungen in die Markenführung – Interpretation (2 von 2)

- Im Durchschnitt wird die Bedeutung, die die Personalabteilung auf die Markenführung haben sollte, nur als „mittel“ eingestuft. Dies lässt den Schluss zu, dass in vielen Fällen die Bedeutung dieser zentralen Abteilung verkannt wird. Denn hier wird darüber entschieden, welche Mitarbeiter eingestellt werden, inwieweit sie zur Marke passen und wie die Mitarbeiter insgesamt mit Blick auf die Marke und ihre Werte geschult werden
- Die Abteilungen Einkauf, IT, Recht und Controlling belegen sowohl im Einfluss auf als auch in der Bedeutung für die Markenführung die hinteren Ränge
- Dass diese „marktfernen“ Abteilungen weniger in die Markenführung integriert werden, war zu erwarten. Allerdings herrscht zum jetzigen Zeitpunkt nur vereinzelt ein Bewusstsein dafür, dass bspw. auch eine Rechnung der Finanzabteilung an einen Kunden einen Einfluss auf das Markenimage haben kann

# C Zentrale Ergebnisse

## C2 Status Quo der Markenführung

### Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Marke – Ergebnisse

Exakte Fragestellung: **Inwieweit identifizieren sich Ihre Mitarbeiter mit Ihrer Marke?** Bitte verwenden Sie für Ihre Antwort eine Skala: „1“ bedeutet hierbei „sehr stark“, „5“ bedeutet „sehr schwach“. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Meinung abstufen.

- Knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen geben an, dass die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Marke sehr stark oder eher stark ist

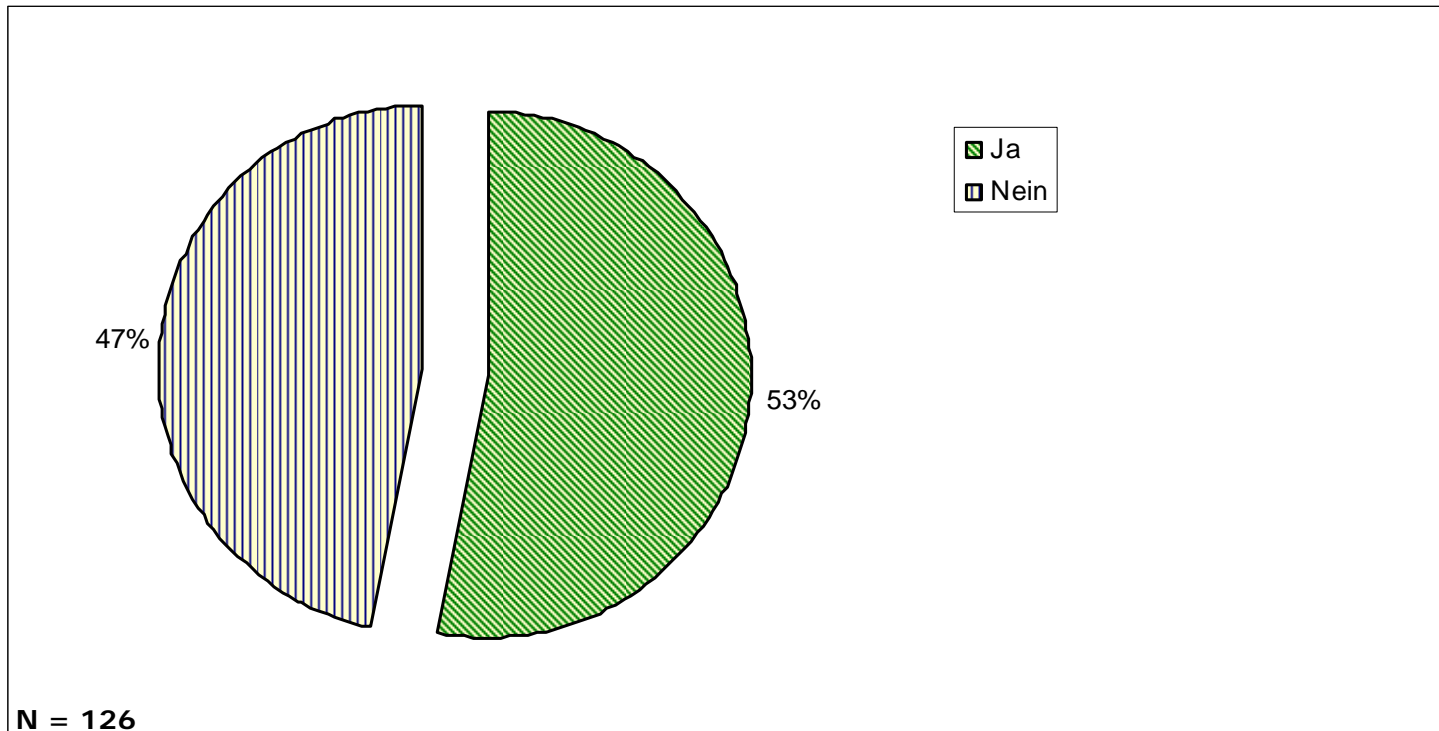
**N = 129**

# C Zentrale Ergebnisse

## C2 Status Quo der Markenführung

### Explizites Budget für die Markenführung – Ergebnisse

Exakte Fragestellung: **Gibt es in Ihrem Unternehmen explizit ein Budget für die Markenführung?**



## C Zentrale Ergebnisse

### C2 Status Quo der Markenführung

#### Explizites Budget für die Markenführung – Interpretation

- 47 % der befragten Unternehmen haben kein explizites Budget für die Markenführung
- In diesen Fällen wurde in der Regel von den Befragten angemerkt, dass das Budget für die Markenführung jedoch im Marketingbudget mit abgedeckt sei
- Mit Blick auf die skizzierten Ergebnisse stellt sich die Frage, „aus welchem Topf“ fachbereichsübergreifende Maßnahmen der Markenführung finanziert werden und ob es diese überhaupt gibt



# C Zentrale Ergebnisse

## C2 Status Quo der Markenführung

### Stärken und Schwächen in der Markenführung – Ergebnisse (1 von 2)

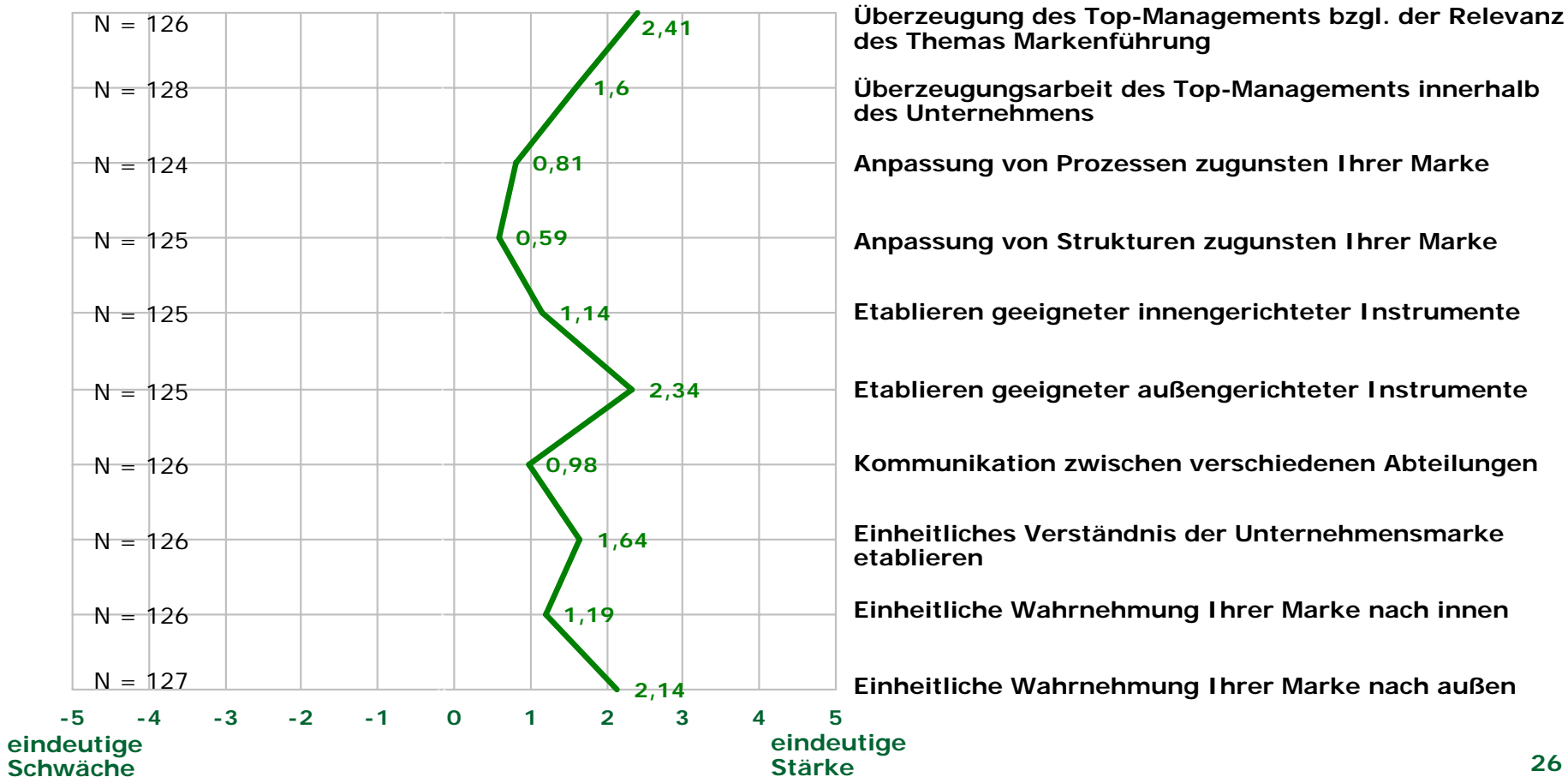
Exakte Fragestellung: **Im Folgenden nenne ich Ihnen unterschiedliche Aspekte der Markenführung. Bitte nennen Sie mir auf einer Skala von -5 bis +5, ob dieser Aspekt in Ihrem Unternehmen eher eine Schwäche oder eher eine Stärke darstellt.** -5 bedeutet hierbei, dass dieser Punkt eine eindeutige Schwäche darstellt, +5 bedeutet eine eindeutige Stärke.

Der Ergebnischart befindet sich auf der nächsten Seite →

# C Zentrale Ergebnisse

## C2 Status Quo der Markenführung

### Stärken und Schwächen in der Markenführung – Ergebnisse (2 von 2)



## C Zentrale Ergebnisse

### C2 Status Quo der Markenführung

#### Stärken und Schwächen in der Markenführung – Interpretation (1 von 2)

- Die Überzeugung des Top-Managements bezüglich der Relevanz des Themas Markenführung stellt bei den befragten Unternehmen eine Stärke dar. Allerdings bestehen bezüglich der Überzeugungsarbeit des Top-Managements innerhalb des Unternehmens zur Stärkung der Marke noch Defizite
- Die Anpassung der Prozesse und Strukturen zugunsten der Marke belegen die hintersten Plätze der Frage, was zeigt, dass der Entwicklungsprozess zur markengetriebenen Organisation in vielen Unternehmen noch am Anfang steht
- Beim Etablieren geeigneter innengerichteter Instrumente zur Stärkung der Markenidentität sehen die Interviewpartner einen weitaus größeren Nachholbedarf als beim Etablieren geeigneter außengerichteter Instrumente zur Stärkung des Markenimages

## C Zentrale Ergebnisse

### C2 Status Quo der Markenführung

#### Stärken und Schwächen in der Markenführung – Interpretation (2 von 2)

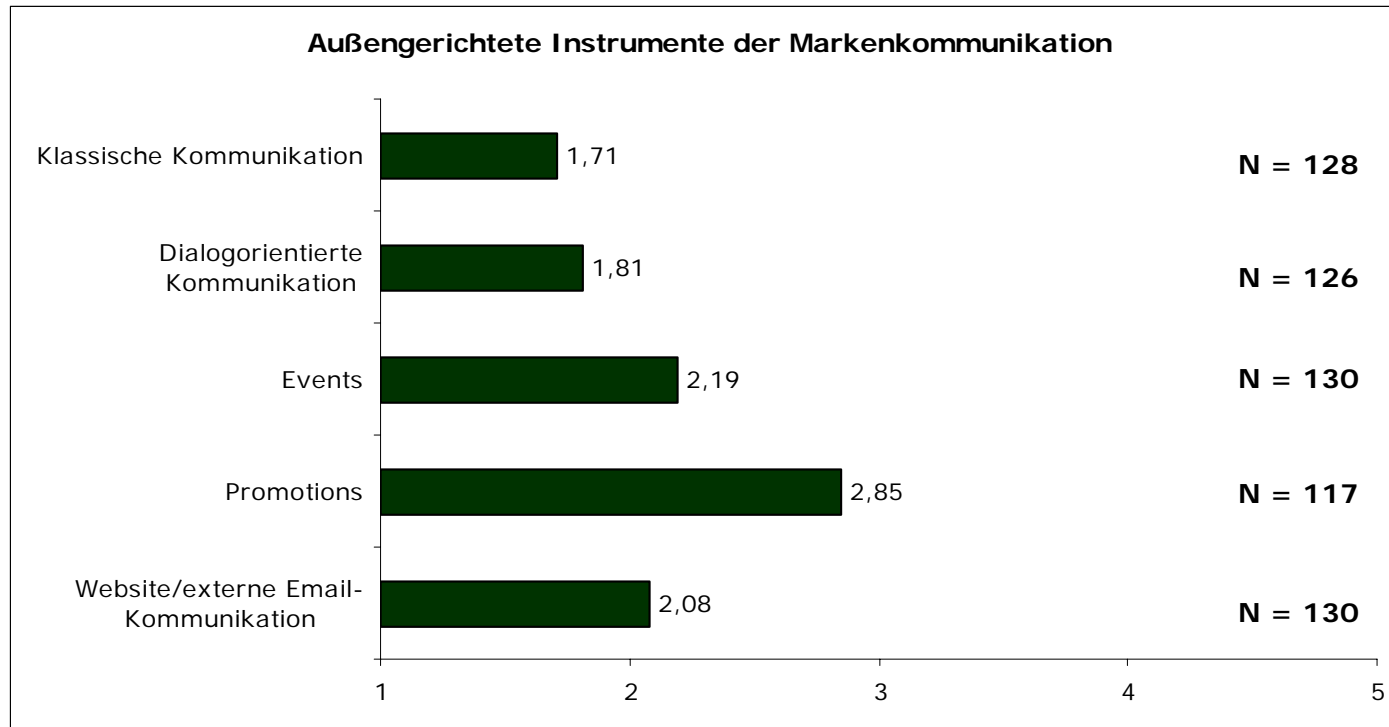
- Eine abteilungsübergreifende, interne Institutionalisierung der Markenkommunikation wird ebenfalls eher durchschnittlich beurteilt. Zur Stärkung der Markenidentität sollte diesem Aspekt jedoch eine besondere Bedeutung zukommen
- Die einheitliche Wahrnehmung der Marke nach außen wird positiver eingeschätzt als die einheitliche Wahrnehmung der Marke nach innen. Das zeigt, dass unternehmensintern zu wenig Maßnahmen erfolgreich umgesetzt wurden, um ein Markenverständnis vor allem bei den Mitarbeitern zu entwickeln

# C Zentrale Ergebnisse

## C3 Instrumente der Markenführung

### Außengerichtete Instrumente der Markenkommunikation – Ergebnisse

Exakte Fragestellung: **Bitte bewerten Sie folgende Instrumente hinsichtlich Ihrer Eignung, zu einer erfolgreichen Markenführung beizutragen.** Bitte verwenden Sie für Ihre Antwort eine Skala: „1“ bedeutet hierbei „sehr gut geeignet“, „5“ bedeutet „Sehr schlecht geeignet“. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Meinung abstimmen.

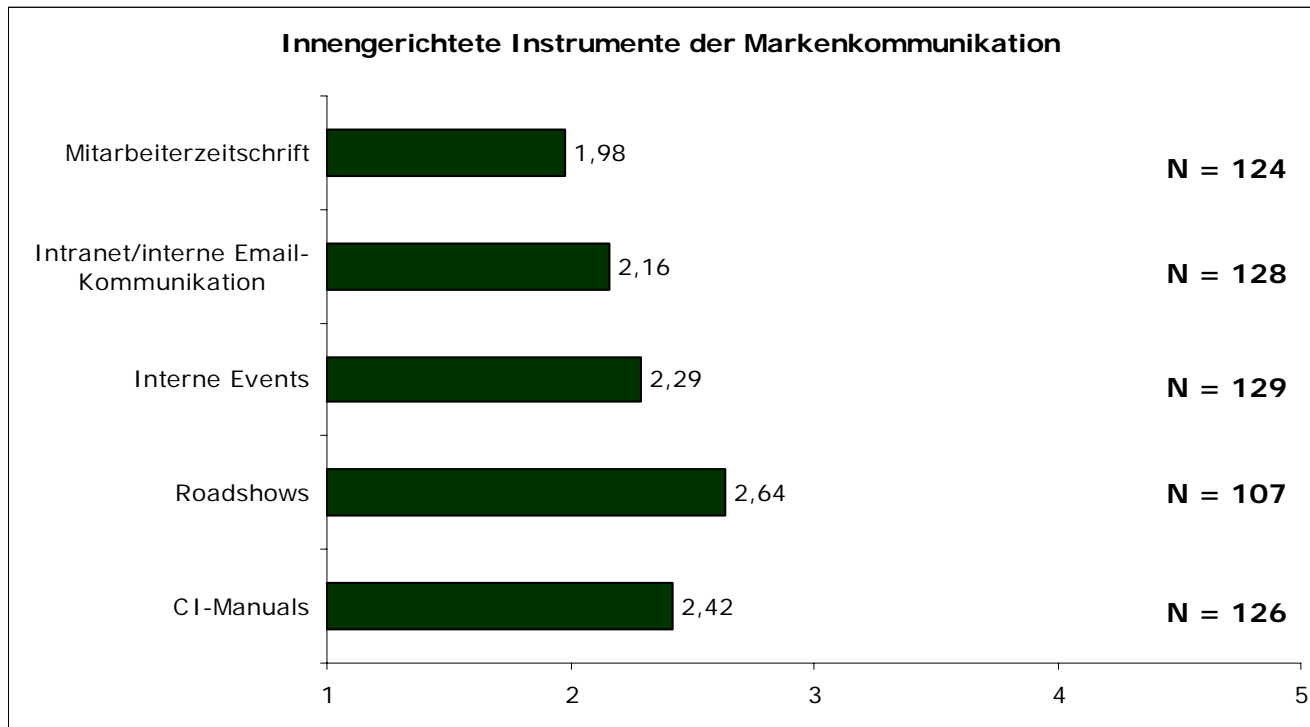


# C Zentrale Ergebnisse

## C3 Instrumente der Markenführung

### Innengerichtete Instrumente der Markenkommunikation – Ergebnisse

Exakte Fragestellung: **Bitte bewerten Sie folgende Instrumente hinsichtlich Ihrer Eignung, zu einer erfolgreichen Markenführung beizutragen.** Bitte verwenden Sie für Ihre Antwort eine Skala: „1“ bedeutet hierbei „sehr gut geeignet“, „5“ bedeutet „Sehr schlecht geeignet“. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Meinung abstimmen.

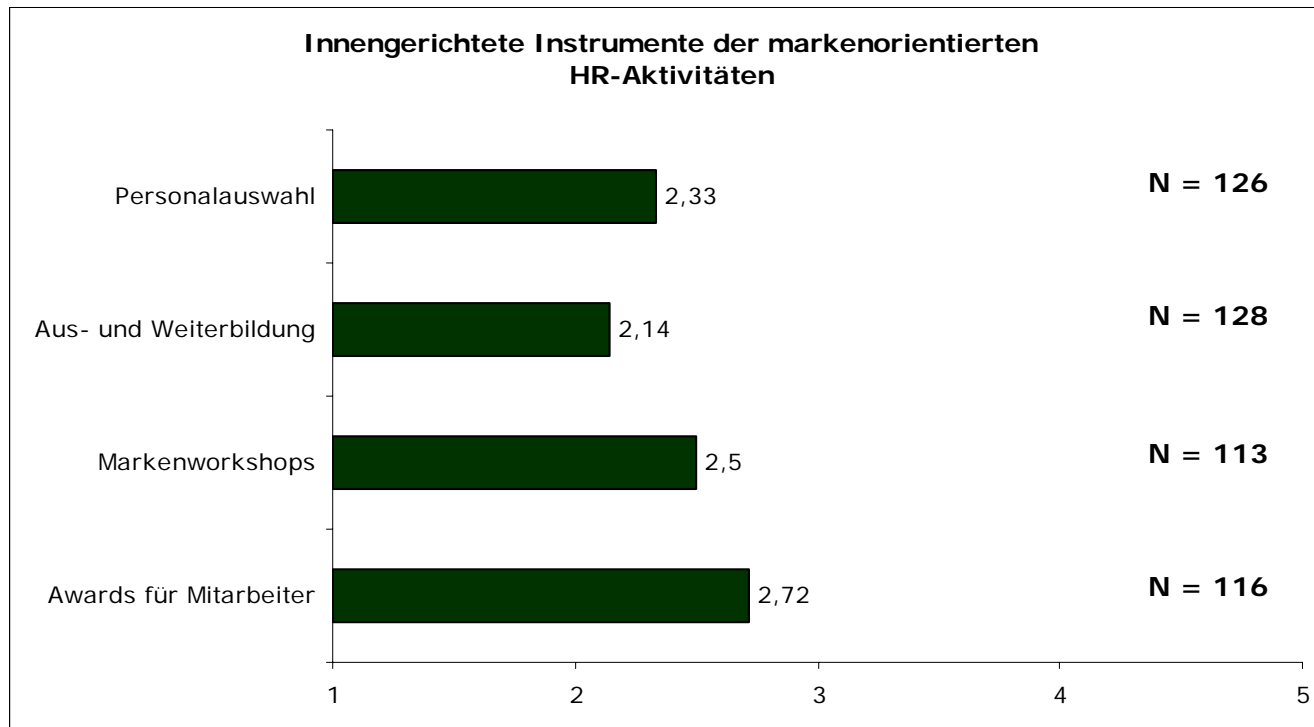


# C Zentrale Ergebnisse

## C3 Instrumente der Markenführung

### Innengerichtete Instrumente der markenorientierten HR-Aktivitäten – Ergebnisse

Exakte Fragestellung: **Bitte bewerten Sie folgende Instrumente hinsichtlich Ihrer Eignung, zu einer erfolgreichen Markenführung beizutragen.** Bitte verwenden Sie für Ihre Antwort eine Skala: „1“ bedeutet hierbei „sehr gut geeignet“, „5“ bedeutet „Sehr schlecht geeignet“. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Meinung abstimmen.

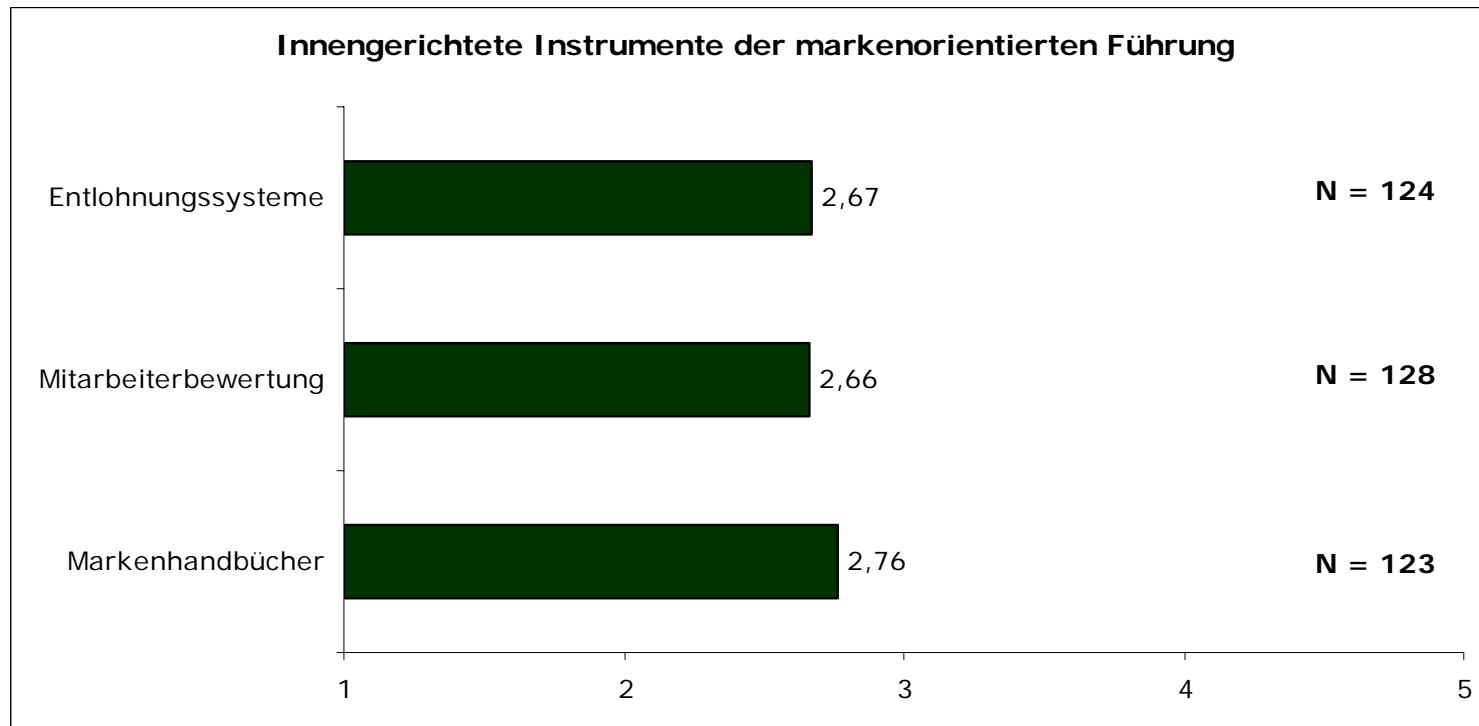


# C Zentrale Ergebnisse

## C3 Instrumente der Markenführung

### Innengerichtete Instrumente der markenorientierten Führung – Ergebnisse

Exakte Fragestellung: **Bitte bewerten Sie folgende Instrumente hinsichtlich Ihrer Eignung, zu einer erfolgreichen Markenführung beizutragen.** Bitte verwenden Sie für Ihre Antwort eine Skala: „1“ bedeutet hierbei „sehr gut geeignet“, „5“ bedeutet „Sehr schlecht geeignet“. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Meinung abstufen.





## C Zentrale Ergebnisse

### C3 Instrumente der Markenführung

#### Außengerichtete Instrumente der Markenkommunikation – Interpretation

- Bei den außengerichteten Instrumenten zur positiven Beeinflussung des Markenimages eignen sich nach Meinung der Befragten insbesondere die klassische und dialogorientierte Kommunikation
- Auf Rang 3 und 4 landen die Website bzw. die Email-Kommunikation sowie externe Events
- Lediglich die Promotions werden in diesem Zusammenhang als für Dienstleistungsunternehmen eher mittelmäßig geeignet erachtet

## C Zentrale Ergebnisse

### C3 Instrumente der Markenführung

#### Innengerichtete Instrumente der Markenkommunikation – Interpretation

- Die innengerichteten Instrumente der Markenkommunikation schneiden durchweg etwas schlechter ab als die außengerichteten Instrumente der Markenkommunikation. Dies impliziert den in den Augen der Befragten niedrigeren Stellenwert dieser Instrumente
- Unter ihnen wird die Mitarbeiterzeitschrift als gut geeignet eingestuft
- Platz 2 erreicht das Intranet bzw. die interne Email-Kommunikation. Etwas schlechter werden die internen Events sowie die CI-Manuals bewertet
- Den hintersten Platz zur Stärkung der Markenidentität erzielen die Roadshows

## C Zentrale Ergebnisse

### C3 Instrumente der Markenführung

#### Innengerichtete Instrumente der markenorientierten HR-Aktivitäten – Interpretation

- Die Aus- und Weiterbildung, die das Potenzial hat, Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu entwickeln, kommt auf Rang 1
- Ihr folgt das zentrale Instrument der markenorientierten Personalauswahl, das es ermöglicht, Mitarbeiter einzustellen, deren persönliche Identität zur Markenidentität passt
- Markenworkshops zur Vermittlung der Markenidentität sind laut der Befragten etwas weniger geeignet. Gleiches gilt für Awards für Mitarbeiter, die sich markenkonform verhalten

## C Zentrale Ergebnisse

### C3 Instrumente der Markenführung

#### Innengerichtete Instrumente der markenorientierten Führung – Interpretation

- Von allen Instrumenten der Markenführung werden die innengerichteten Instrumente der markenorientierten Führung am wenigsten geeignet eingeschätzt, um zu einer erfolgreichen Markenführung beizutragen
- Die Möglichkeit, durch sie Mitarbeiter zu motivieren und von der Wichtigkeit der Stärke der eigenen Marke zu überzeugen, wird zum jetzigen Zeitpunkt zum Teil noch verkannt
- Unter ihnen sind nur sehr geringe Unterschiede zu beobachten
- Im einzelnen handelt es sich um:
  - die Mitarbeiterbewertung nach Kriterien der Erreichung der Markenziele,
  - Entlohnungssysteme, die an die Erreichung der Ziele der Marke gekoppelt sind sowie
  - Markenhandbücher und Verhaltenscodices

## C Zentrale Ergebnisse

### C4 Erfolg der Markenführung

#### Erfolgseinschätzung der internen und externen Markenführung – Ergebnisse

Exakte Fragestellung: **Wie schätzen Sie den Erfolg Ihrer *internen* Markenführung ein?** Bitte verwenden Sie für Ihre Antwort eine Skala: „1“ bedeutet hierbei „sehr hoch“, „5“ bedeutet „Sehr gering“. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Meinung abstufen.

- Den Erfolg der internen Markenführung schätzen die Hälfte der befragten Personen als mittel, ein Drittel als hoch und 8 % sogar als sehr hoch ein

N = 126

Exakte Fragestellung: **Wie schätzen Sie den Erfolg Ihrer *externen* Markenführung ein?** Bitte verwenden Sie für Ihre Antwort eine Skala: „1“ bedeutet hierbei „sehr hoch“, „5“ bedeutet „Sehr gering“. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Meinung abstufen.

- Der Erfolg der externen Markenführung wird noch positiver eingeschätzt: Knapp 60 % schätzen ihn als hoch oder sehr hoch, knapp ein Drittel als mittel ein

N = 125

## C Zentrale Ergebnisse

### C4 Erfolg der Markenführung

#### Erfolgseinschätzung der internen und externen Markenführung – Interpretation

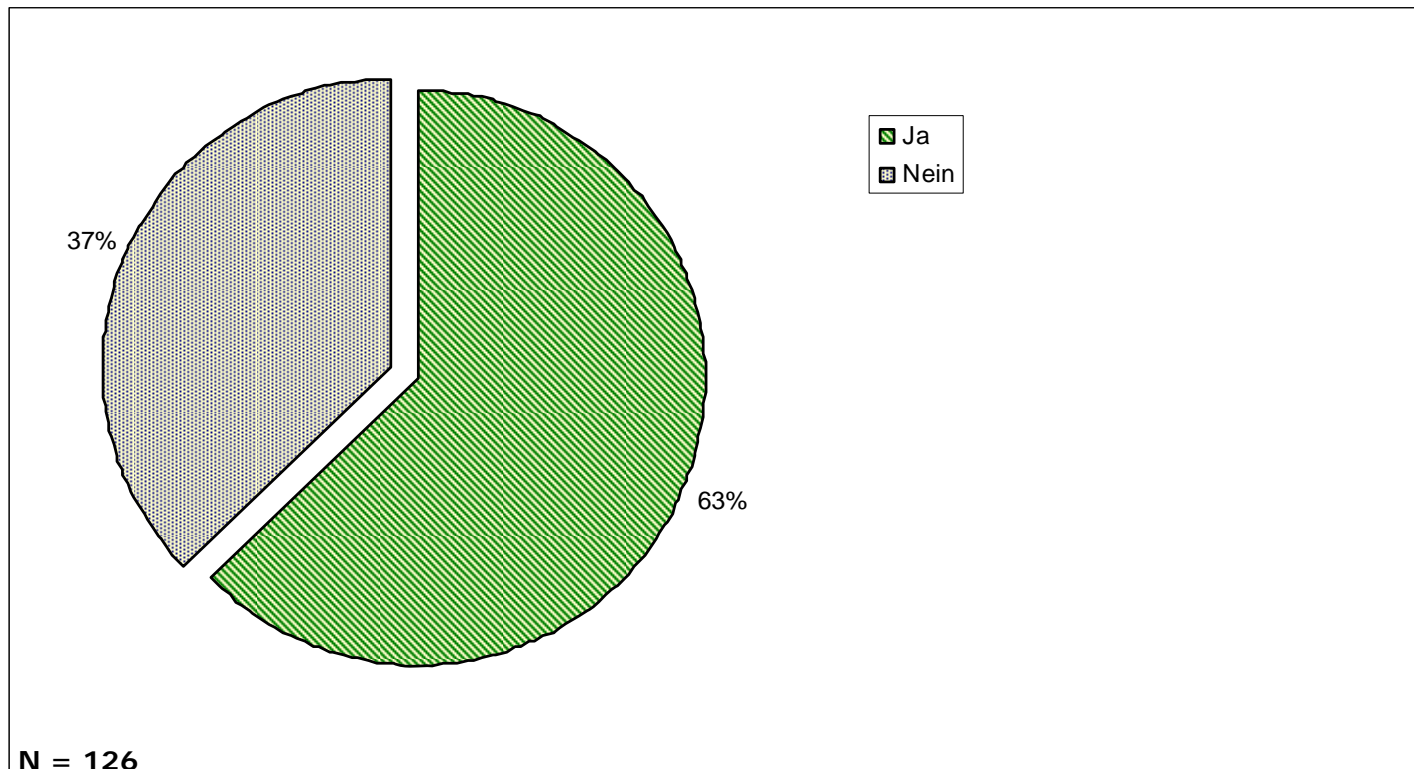
- Das höhere Einschätzen des Erfolgs der externen Markenführung durch die Befragten geht mit der bereits gewonnenen Erkenntnis einher, dass bezüglich der internen Markenführung ein höherer Nachholbedarf besteht als gegenüber der externen

# C Zentrale Ergebnisse

## C4 Erfolg der Markenführung

### Messung des Erfolgs der Markenführung – Ergebnisse

Exakte Fragestellung: **Messen Sie den Erfolg Ihrer Markenführung?**



## C Zentrale Ergebnisse

### C4 Erfolg der Markenführung

#### Messung des Erfolgs der Markenführung – Interpretation

- Über ein Drittel der befragten Personen geben an, dass der Erfolg der Markenführung nicht gemessen wird. In diesen Fällen beruhen die Einschätzungen des Erfolgs der internen und externen Markenführung nicht auf nachweisbaren Zahlen
- Die Messung des Markenerfolgs stellt einen festen Bestandteil eines vollständigen Markenmanagementprozesses dar. Nach dem Motto „Nur was messbar ist, ist auch zu managen“ ist den Unternehmen, die ihren Markenerfolg nicht messen, dringend anzuraten, diesen zentralen Aspekt in ihr Markenmanagement zu implementieren

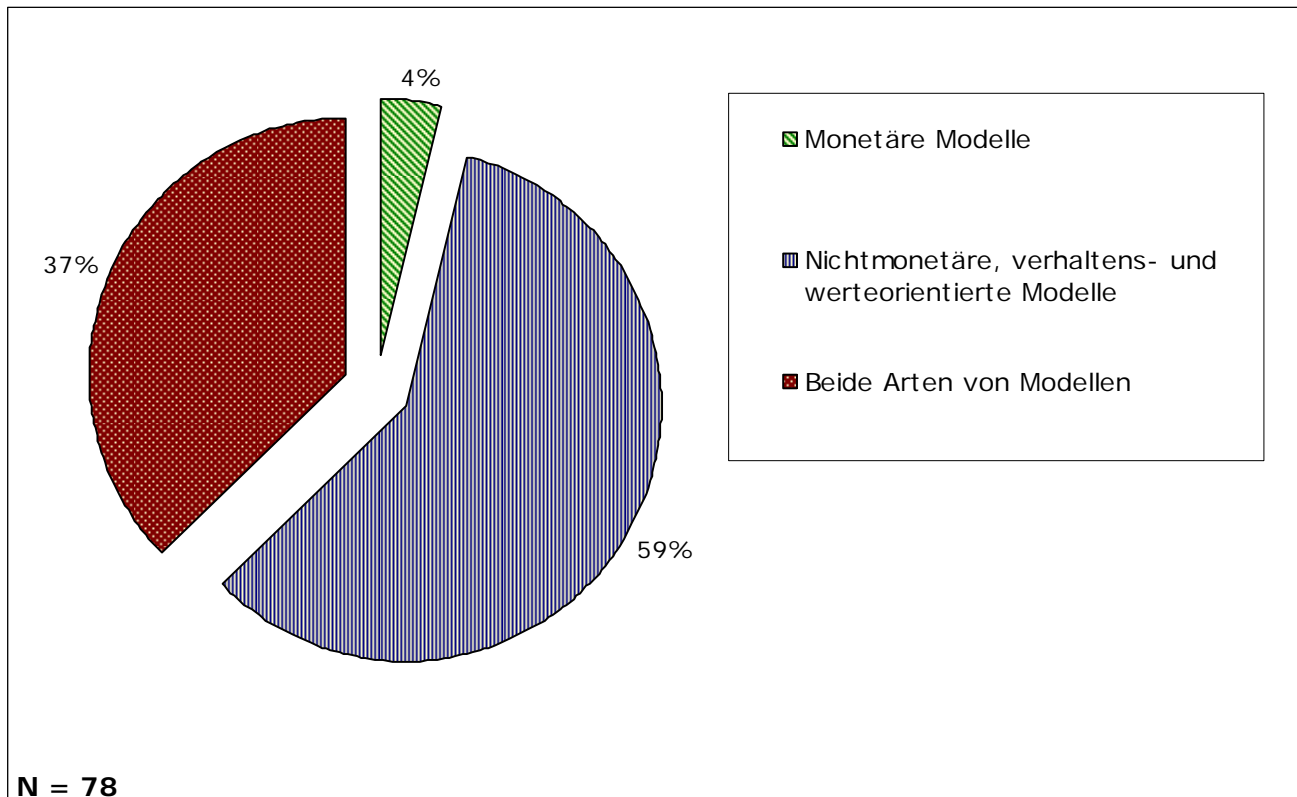


## C Zentrale Ergebnisse

### C4 Erfolg der Markenführung

#### Modellkategorie zur Erfolgsmessung der Markenführung – Ergebnisse

Exakte Fragestellung: **Welche Kategorie von Modellen bevorzugen Sie zur Erfolgsmessung der Markenführung?**



## C Zentrale Ergebnisse

### C4 Erfolg der Markenführung

#### Modellkategorie zur Erfolgsmessung der Markenführung – Interpretation

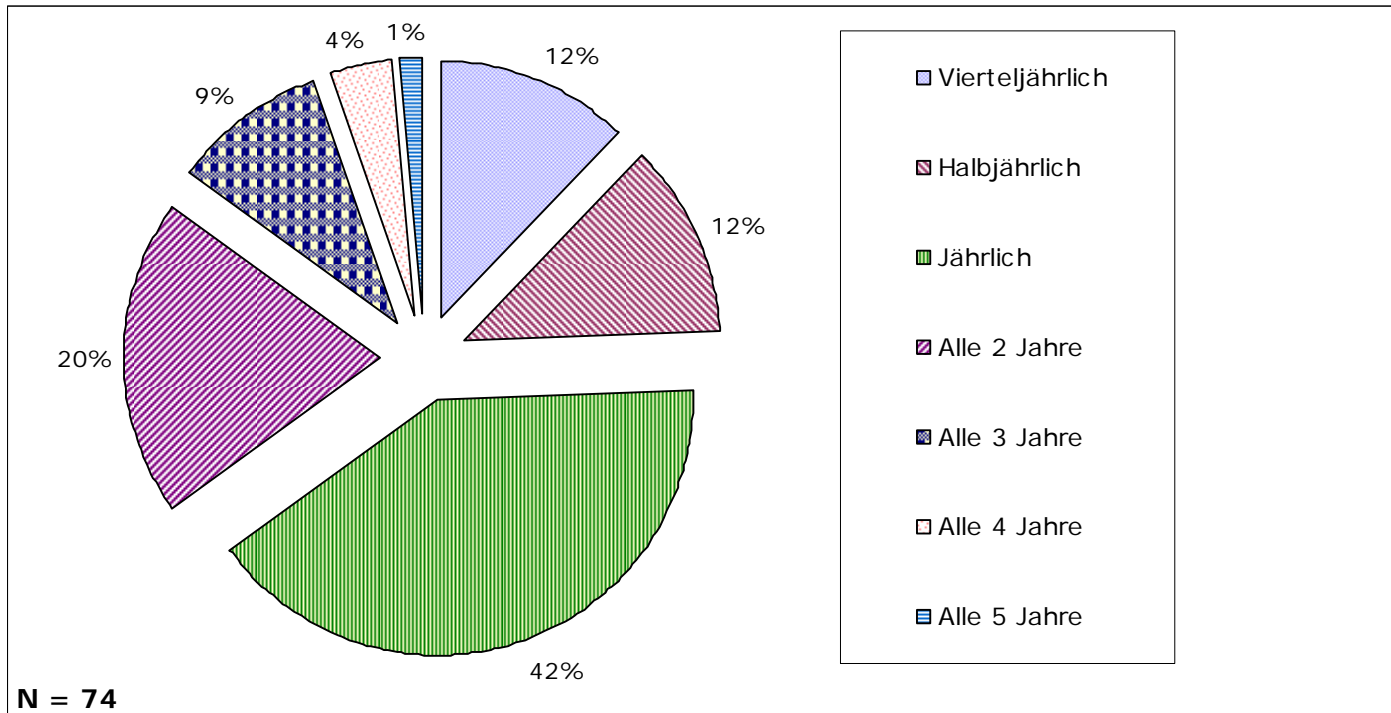
- Die nichtmonetären, verhaltens- und wertorientierten Modelle zur Erfolgsmessung der Markenführung stellen sich mit knapp 60 % als am beliebtesten heraus
- Mehr als ein Drittel der Interviewten geben an, dass sie sowohl die nichtmonetären, verhaltens- und wertorientierten Modelle als auch monetäre Modelle, bei denen der Wert der Marke in einem Geldbetrag ausgegeben wird (z.B. Euro oder Dollar), zur Erfolgsmessung der Markenführung verwenden
- Ausschließlich monetäre Modelle werden nur in den wenigsten Fällen zur Erfolgsmessung angewandt

# C Zentrale Ergebnisse

## C4 Erfolg der Markenführung

### Häufigkeit der Erfolgsmessung der Markenführung – Ergebnisse

Exakte Fragestellung: **Wie häufig führen Sie eine Erfolgsmessung der Markenführung durch?**



## C Zentrale Ergebnisse

### C4 Erfolg der Markenführung

#### Häufigkeit der Erfolgsmessung der Markenführung – Interpretation

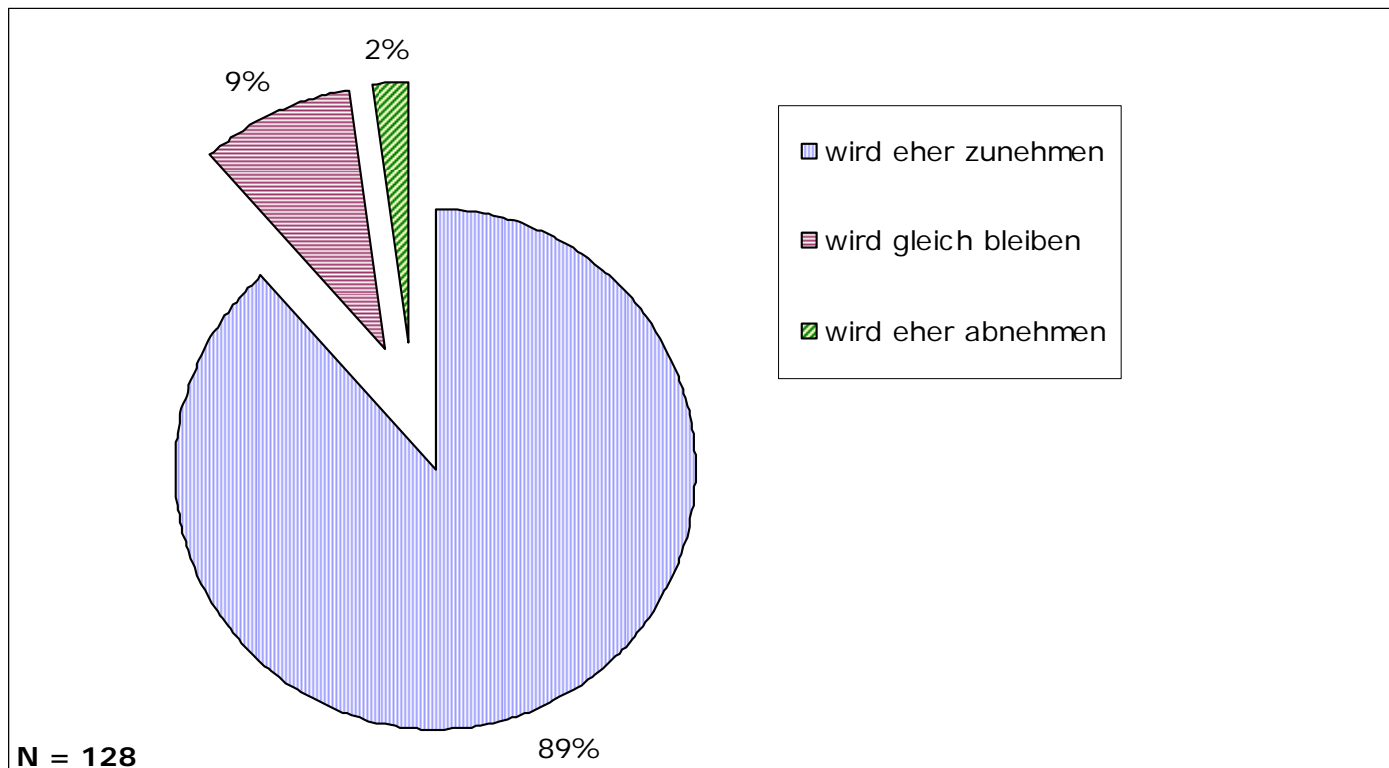
- Von den Unternehmen, die ihren Markenerfolg messen, führen knapp zwei Drittel die Erfolgsmessung der Markenführung jährlich, halbjährlich oder vierteljährlich durch
- Weitere 20 Prozent der markenerfolgsmessenden Unternehmen führen sie alle zwei Jahre durch
- Da erst durch die Messung analysiert werden kann, inwieweit initiierte Maßnahmen Früchte tragen bzw. an welchen Stellhebeln Handlungsbedarf besteht, sollte der Zeitintervall zur Erfolgsmessung der Markenführung keinesfalls drei Jahre überschreiten

## C Zentrale Ergebnisse

### C5 Ausblick auf die Markenführung

#### Einschätzung der Bedeutung der Markenführung in der Zukunft – Ergebnisse

Exakte Fragestellung: **Wie schätzen Sie die Bedeutung der Markenführung in der Zukunft ein?**



## C Zentrale Ergebnisse

### C5 Ausblick auf die Markenführung

#### Einschätzung der Bedeutung der Markenführung in der Zukunft – Interpretation

Exakte Fragestellung: **Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe für eine zunehmende Bedeutung der Markenführung?**

- 89 % der Befragten geben an, dass die Markenführung in der Zukunft noch an Bedeutung gewinnen wird
- Die Vermutung dieser Entwicklung beruht hauptsächlich auf zwei Gründen:
  - Erstens wird angenommen, dass sich der Wettbewerb weiterhin verschärfen wird und somit die Marke aus Unternehmenssicht eine Möglichkeit zur Differenzierung darstellt
  - Zweitens bietet die Marke im Hyperwettbewerb aus Sicht der Kunden eine Möglichkeit zur Identifikation sowie Orientierung
- Weitere Gründe, die von den Befragten genannt wurden:
  - Steigende Austauschbarkeit der Dienstleistungen
  - Die Marke ist für die Stakeholder als Qualitätsmerkmal wichtig
  - Globalisierung
  - Verändertes Käuferverhalten

## C Zentrale Ergebnisse

### C5 Ausblick auf die Markenführung

#### Einschätzung der Bedeutung der Markenführung in der Zukunft – Interpretation

Exakte Fragestellung: **Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe für eine gleich bleibende bzw. abnehmende Bedeutung der Markenführung?**

- 9 % der Interviewten sind der Meinung, dass die Bedeutung der Markenführung in der Zukunft gleich bleiben wird
- Diese Vermutung wird auf die Annahme gestützt, dass keine Veränderungen am Markt zu erwarten sind und dass die Markenführung bereits einen hohen Stellenwert hat
- Allerdings wurde als Begründung u.a. auch angegeben, dass die Personen wichtiger als die Marke sind oder dass nicht an Endverbraucher geliefert wird bzw. es sich nicht um Konsumgüterprodukte handelt – in diesen wenigen Fällen liegt noch kein ausgeprägtes Verständnis für die Markenführung vor
- 2 % Prozent der Interviewten sind der Meinung, dass die Bedeutung der Markenführung in der Zukunft abnehmen wird

## D Empfehlungen

- Die Markenführung sollte in der höchsten Hierarchieebene verankert sein. Nur der CEO oder die Geschäftsführung sind in der Lage, Prozesse und Strukturen zugunsten der Marke anzupassen
- Damit die Markenführung die Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette betrifft, müssen sämtliche Abteilungen in die Markenführung integriert werden
- Den Mitarbeitern muss verdeutlicht werden, welchen Beitrag sie durch ihre Tätigkeit zur Marke beisteuern



## D Empfehlungen

- Die außengerichteten Instrumente der Markenkommunikation stellen einen zentralen Teil der Markenführung dar. Sie tragen selbstverständlich dazu bei, das Markenimage positiv zu beeinflussen
- Allerdings haben alle Brand Touch Points einen Einfluss auf die Markenwahrnehmung. Die personalintensiven Dienstleistungsunternehmen müssen daher vor allem von innen heraus stark sein und wachsen
- Um ihre eigene Identität zu festigen und einen hohen Identifikationsgrad der Mitarbeiter mit der Marke zu erreichen, sollten sich Dienstleistungsunternehmen viel intensiver als bisher geschehen mit den innengerichteten Instrumenten der Markenführung auseinandersetzen. Zu ihnen gehören:
  - Interne Markenkommunikation
  - Markenorientiertes Personalmanagement
  - Markenorientierte Führung

## D Empfehlungen

- Um den Erfolg der Markenführung beurteilen zu können, müssen in regelmäßigen Abständen Erfolgsmessungen durchgeführt werden. Zu den Modellen der Erfolgsmessung der Markenführung gehören:
  - Verhaltens- und wertorientierte Modelle
  - Monetäre Modelle
- Erst hierdurch wird ersichtlich, ob sich eingeleitete Maßnahmen rechnen und welche markenbezogenen Aktivitäten in der Zukunft durchgeführt werden sollten

## E Geplante Aktivitäten und Kontakt

### Geplante Aktivitäten zwischen Monteverdi und dem Studiengang Dienstleistungsmarketing

- Weitere Untersuchungen in verwandten Themenfeldern
- Jährliche Stuserhebung zur Markenführung bei Dienstleistungsunternehmen
- Gemeinsame Publikationen

Für Sie interessant:

- **Gesprächskreis „Markenführung bei Dienstleistungen“**



Ihr Ansprechpartner: Dr. Holger J. Schmidt  
Email: holger.schmidt@monteverdi.de  
Telefon: +49 (0) 6201 – 8454 -80  
Fax: +49 (0) 6201 – 8454 -81  
Anschrift: Monteverdi, Marken & Werte  
Carlebachmühle  
Weinheimer Str. 6  
69488 Birkenau

Für weitere Informationen, Fragen oder Anregungen stehen wir Ihnen selbstverständlich zur Verfügung.

Wir freuen uns darauf, von Ihnen zu hören!