

Isabelle Thilo

# Identitätsorientierte Markenführung im Tourismus

Entwicklung eines internen  
Markenführungsmodells  
für Destinationen



Springer Gabler

---

# Identitätsorientierte Markenführung im Tourismus

---

Isabelle Thilo

# Identitätsorientierte Markenführung im Tourismus

Entwicklung eines internen  
Markenführungsmodells  
für Destinationen



Springer Gabler

Isabelle Thilo  
Berlin, Deutschland

Dissertation Freie Universität Berlin, 2016

D 188

ISBN 978-3-658-16447-8      ISBN 978-3-658-16448-5 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-16448-5

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

## Vorwort

Interne Markenführung wird im Rahmen eines identitätsorientierten Markenmanagementansatzes als Voraussetzung und Notwendigkeit zum Aufbau einer starken Marke angesehen. Mitarbeiter müssen die Marke leben, um sie erfolgreich nach außen repräsentieren zu können. Doch wie lässt sich diese Forderung nach Identifikation der internen Anspruchsgruppen einer Destination mit der Marke und der Umsetzung in markenkonformes Verhalten erreichen? Dieser Frage geht die vorliegende Arbeit nach - für viele Destinationen eine aktuelle und wichtige Aufgabe.

Hierzu wurde - basierend auf den Annahmen der identitätsorientierten Markenführung sowie den betriebswirtschaftlichen Modellen und Ansätzen zur internen Markenführung - ein internes Markenführungsmodell für Destinationen entwickelt. Dabei war eine Brücke zu den Erkenntnissen der tourismuswissenschaftlichen Forschung zu schlagen, um den Besonderheiten der Destination bzw. der Destinationenmarke gerecht zu werden. Neben der Modellentwicklung auf Basis theoretischer und empirischer Analysen zeigt die Arbeit einen Ansatz zur Implementierung in das Destinationsmanagement auf.

Die erste Idee zur wissenschaftlichen Beschäftigung mit den Themen *Marke* und *Tourismus* entstand bereits während der Vorbereitung eines Beitrages für die Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Tourismuswissenschaft e. V. zum Thema „Profilbildung und Branding“. Die weitere Analyse der relevanten Literatur sowie ein Gespräch mit dem Geschäftsführer der Sylt Marketing GmbH, Moritz Luft, auf der ITB Berlin führten dann zu einer Fokussierung des Themas auf die Markenführung in Destinationen „nach innen“.

Die empirische Untersuchung erfolgte im Rahmen einer Fallstudie und Stakeholder-Befragung auf der Insel Sylt. In diesem Zusammenhang möchte ich Moritz Luft sowie den vielen anderen Interviewpartnern der Insel Sylt danken. Sie haben meiner Untersuchung großes Interesse entgegen gebracht und mich durch ihren Input inspiriert und motiviert.

Auf akademischer Seite gebührt mein großer Dank an erster Stelle Prof. Dr. Christoph Haehling von Lanzenauer, der mich als Doktorvater und ehemaliger Leiter des Willy Scharnow-Instituts für Tourismus der Freien Universität Berlin in meinem Dissertationsvorhaben stets beriet und unterstützte sowie Prof. Dr. Günther Haedrich, meinem Lehrer im Studium an der FU Berlin und Mitbegründer des Tourismusinstituts. Er und Dr. Kristiane Klemm, die so manches Mal als kleine Arbeitsgruppe fungierten und mir wertvolle Anregungen zur Bearbeitung des Themas gaben, haben meine Arbeit fachlich bereichert und mich ermuntert. Weiterhin möchte ich auch Prof. Dr. Sascha Raithel für die Übernahme des Zweitgutachtens und seinen fachlichen Input danken.

Zu guter Letzt danke ich meinem Mann sowie meinen Eltern, die immer an mich geglaubt und mich in vieler Hinsicht unterstützt haben. Sie sowie viele meiner Freunde haben mich durch die Höhen und Tiefen der Dissertationszeit begleitet und stets Verständnis gezeigt.

Isabelle Thilo

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XIV
<b>1 Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Gang der Arbeit.....	4
1.3 Methodischer Forschungsansatz.....	8
<b>2 Theoretische Grundlagen zur Marke und zur Markenführung.....</b>	<b>11</b>
2.1 Marken.....	11
2.1.1 Evolution des Markenverständnisses.....	11
2.1.2 Funktionen von Marken.....	14
2.1.3 Entwicklung der Markenführung.....	16
2.1.4 Die Besonderheit von Dienstleistungsmarken.....	19
2.2 Identitätsorientierte Markenführung.....	22
2.2.1 Bestimmung und Abgrenzung des Identitätsbegriffs.....	22
2.2.2 Konstitutive Merkmale der Markenidentität.....	27
2.2.3 Komponenten der Markenidentität.....	30
2.2.3.1 Das Markenidentitätsprisma von Kapferer.....	31
2.2.3.2 Der Markenidentitätsansatz von Aaker.....	32
2.2.3.3 Der Markenidentitätsansatz von Meffert und Burmann.....	34
2.2.3.4 Der Markenidentitätsansatz von Esch.....	37
2.2.4 Identitätsorientierte Markenführung als aktueller Management- Ansatz.....	39
2.3 Interne Markenführung.....	45
2.3.1 Relevanz und Verständnis einer internen Markenführung.....	45
2.3.2 Zielgrößen und Determinanten interner Markenführung.....	47
2.3.2.1 Markenwissen.....	47
2.3.2.2 Markencommitment.....	54
2.3.2.3 Markenverhalten.....	62
2.3.2.4 Externe Zielgrößen.....	65
2.3.3 Interne Markenführungsmodelle – Stand der Forschung.....	66
2.3.3.1 Der Behavioral-Branding-Ansatz.....	68
2.3.3.2 Integratives Modell der internen Markenführung von Piehler.....	74
2.3.3.3 Kritische Würdigung der Modelle.....	80
2.4 Implikationen für die vorliegende Untersuchung.....	82
<b>3 Markenführung in Destinationen.....</b>	<b>85</b>
3.1 Die Destination.....	85
3.1.1 Begriffsbestimmung und -abgrenzung.....	85
3.1.2 Kennzeichen von Destinationen.....	90
3.1.3 Anspruchsgruppen der Destination.....	92

3.2	Management von Destinationen .....	95
3.2.1	Die Tourismusorganisation .....	96
3.2.2	Aufgaben der DMO .....	97
3.2.3	Profilierung von Destinationen .....	100
3.2.4	Die besondere Bedeutung des Stakeholder-Managements .....	101
3.2.5	Aktuelle Herausforderungen .....	103
3.3	Die Destination als Marke .....	105
3.3.1	Begriffliche Abgrenzung .....	106
3.3.2	Destination Branding .....	109
3.3.2.1	Das „Relational Network Brand“-Modell von Hankinson .....	111
3.3.2.2	Weitere Konzeptualisierungen .....	117
3.3.3	Besonderheiten von Destinationsmarken .....	121
3.3.4	Management von Destinationsmarken .....	124
3.4	Zwischenfazit: Zur (internen) Markenführung in Destinationen .....	127
<b>4</b>	<b>Fallstudienbasierte Überprüfung und Exploration der Elemente eines internen Markenführungsmodells am Beispiel der Destinationsmarke Sylt .....</b>	<b>131</b>
4.1	Elemente eines vorläufigen internen Markenführungsmodells für Destinationen .....	132
4.2	Planung der Fallstudie und der empirischen Untersuchung .....	136
4.2.1	Methodische Grundlagen .....	137
4.2.1.1	Fallstudien als Forschungsansatz .....	137
4.2.1.1.1	Begriff und Arten von Fallstudien .....	138
4.2.1.1.2	Die Fallstudie im Methodenkontext .....	141
4.2.1.1.3	Zur Beurteilung der Güte von Fallstudien .....	142
4.2.1.2	Anwendung der Grounded Theory zur Datenanalyse .....	144
4.2.2	Auswahl der Fallstudie und Analyse der Ausgangssituation: die Destination Sylt .....	147
4.2.2.1	Geographische Lage und touristisches Angebot .....	148
4.2.2.2	Tourismuskennzahlen .....	150
4.2.2.3	Die Marke Sylt .....	152
4.2.2.3.1	Das Markenleitbild .....	152
4.2.2.3.2	Positionierung und Zielgruppen .....	156
4.2.2.3.3	Marketingziele und -maßnahmen .....	157
4.2.2.3.4	Organisationsstruktur und Submarken .....	158
4.2.2.4	Analyse der wichtigsten internen Stakeholder .....	160
4.2.3	Zwischenfazit und Relevanz für die empirische Untersuchung .....	162
4.3	Vorbereitung und Durchführung der empirischen Untersuchung .....	164
4.3.1	Entwicklung des Forschungsdesigns .....	164
4.3.2	Leitfadenentwicklung und Operationalisierung .....	165
4.3.3	Datenerhebung und -auswertung .....	172
4.4	Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....	174
4.4.1	Markenwissen .....	174
4.4.2	Markencommitment .....	181
4.4.3	Markenverhalten .....	185



4.4.4 Allgemeine Determinanten .....	189
4.4.4.1 Differenzierung der Marke .....	189
4.4.4.2 Wahrgenommenes externes Prestige .....	190
4.4.4.3 Beurteilung der Markenführungsmaßnahmen .....	191
4.4.4.4 Interne und externe Markenkommunikation .....	192
4.4.5 Destinationsspezifische Determinanten .....	193
4.4.5.1 Komplexität der Markenarchitektur .....	194
4.4.5.2 Kooperationen .....	197
4.5 Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse in Bezug auf die Modellentwicklung .....	198
<b>5 Entwicklung eines identitätsorientierten, internen Markenführungsmodells für Destinationen .....</b>	<b>205</b>
5.1 Das Modell im Überblick .....	205
5.2 Zielgrößen und Determinanten eines internen Markenführungsmodells für Destinationen .....	206
5.2.1 Das Grundmodell: Markenwissen, Markencommitment und Markenverhalten .....	207
5.2.1.1 Markenwissen .....	207
5.2.1.2 Markencommitment .....	209
5.2.1.3 Markenverhalten .....	210
5.2.2 Allgemeine Determinanten .....	211
5.2.2.1 Determinanten der Markenidentität .....	212
5.2.2.2 Markenführungsmaßnahmen .....	213
5.2.2.3 Interne Markenkommunikation .....	213
5.2.2.4 Externe Markenkommunikation .....	214
5.2.2.5 Wahrgenommenes externes Prestige .....	214
5.2.3 Destinationsspezifische Determinanten .....	215
5.2.3.1 Komplexität der Markenarchitektur: der Einfluss von Submarken .....	215
5.2.3.2 Kooperation der Stakeholder .....	216
5.2.3.3 Rolle bzw. Rollenverständnis der Stakeholder .....	217
5.2.3.4 Kultur-Fit .....	217
5.2.4 Finale Zielgrößen .....	218
5.2.4.1 Interne Markenstärke als finale interne Zielgröße .....	218
5.2.4.2 Markenerlebnis als externe Zielgröße .....	219
5.3 Integration in das Destinationsmanagement .....	221
5.3.1 Situationsanalyse und Zielformulierung .....	222
5.3.2 Bestimmung und Verankerung der Soll-Markenidentität .....	224
5.3.3 Positionierung und Markennutzenversprechen .....	225
5.3.4 Management der Markenarchitektur .....	226
5.3.5 Management der Markenführungsmaßnahmen .....	227
5.3.6 Management und Förderung von Kooperationen .....	228
5.3.7 Implementierung und Erfolgskontrolle .....	229

<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung</b> .....	<b>231</b>
6.1	Zusammenfassung und Fazit .....	231
6.2	Limitationen des Modells und Implikationen für Theorie und Praxis .....	239
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>243</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>267</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
aktual.	aktualisierte
a. M.	am Main
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bearb.	bearbeitete
B-to-B	Business-to-Business
B-to-C	Business-to-Customer
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
DMO	Destination Management Organisation
DTV	Deutscher Tourismusverband
DZT	Deutsche Zentrale für Tourismus e. V.
erw.	erweiterte
et al.	et alii
etc.	et cetera
Franz.	Französischem
FS	Festschrift
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
i. e. S.	im engeren Sinn
i. w. S.	im weiteren Sinn
Jg.	Jahrgang
Jhd	Jahrhundert
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
sog.	so genannte
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
Tab.	Tabelle
TASH	Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein

TVSH	Tourismusverband Schleswig-Holstein
u.	und
überarb.	überarbeitete
Übers.	Übersetzung
UNWTO	United Nations World Tourism Organisation
Verl.	Verlag
vollst.	vollständig
WTO	World Tourism Organisation
zit. n.	zitiert nach

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gang der Arbeit, übergeordnete Zielsetzung und Forschungsfragen.....	10
Abb. 2: Funktionen der Marke aus Nachfragersicht.....	15
Abb. 3: Funktionen der Marke aus Anbietersicht.....	16
Abb. 4: Persönliche und Gruppen-Identitäten im Dienstleistungsbereich .....	30
Abb. 5: Markenidentitätsprisma von Kapferer.....	31
Abb. 6: Markenidentitätsansatz nach Aaker .....	33
Abb. 7: Markenidentitätsansatz von Meffert und Burmann .....	35
Abb. 8: Das Markensteuerrad nach Esch .....	38
Abb. 9: Grundidee der identitätsorientierten Markenführung .....	40
Abb. 10: Der Brand Behavior Funnel.....	69
Abb. 11: Analyseraster bei fehlendem Markencommitment.....	72
Abb. 12: Zielpyramide zum Behavioral-Branding-Konzept .....	73
Abb. 13: Integratives Wirkungsmodell der internen Markenführung nach Piehler ....	75
Abb. 14: Die Struktur des Systems Tourismus .....	87
Abb. 15: Anspruchsgruppen der Destination .....	93
Abb. 16: Das "Relational Network Brand"-Modell.....	113
Abb. 17: Model of Destination Branding .....	118
Abb. 18: Model of Destination Brand, Image and Ramifications and Relationships between them .....	119
Abb. 19: Bezugsrahmen für das Management von Place Brands .....	125
Abb. 20: Grundmodell der internen Markenführung.....	132
Abb. 21: Allgemeine Determinanten der Zielgrößen Markenwissen, Markencommitment und Markenverhalten .....	134
Abb. 22: Einordnung der Fallstudie in den Methodenkontext .....	141
Abb. 23: Silhouette von Sylt.....	149
Abb. 24: Ursprüngliches und abgeleitetes Markenleitbild der Insel Sylt .....	153
Abb. 25: Logo und Claim der Marke Sylt seit 2003.....	156
Abb. 26: Markenwissen – Kenntnis der Relevanz des eigenen Verhaltens .....	179
Abb. 27: Identifikation mit der Marke Sylt (kognitiv).....	181
Abb. 28: Identifikation mit der Marke Sylt (affektiv).....	182
Abb. 29: Affektives Markencommitment und evaluative Identifikation .....	183
Abb. 30: Markeninternalisierung .....	184
Abb. 31: Markencommitment - Zusammenfassung (Durchschnittswerte) .....	184
Abb. 32: Markenpartizipation und Markenmissionierung .....	186
Abb. 33: Markenakzeptanz .....	187
Abb. 34: Markenverhalten – Zusammenfassung (Durchschnittswerte) .....	188
Abb. 35: Interne Markenkommunikation .....	193
Abb. 36: Strategischer Fit Submarke/Marke Sylt.....	195
Abb. 37: Werte-Fit der Submarke/Marke Sylt sowie Einfluss auf den Erfolg .....	195
Abb. 38: Verhältnis Submarke/Marke - Zusammenfassung (Durchschnittswerte)..	196
Abb. 39: Identitätsorientiertes, internes Markenführungsmodell für Destinationen .	206

Abb. 40: Integrativer, identitätsorientierter Markenmanagement-Prozess .....	222
Abb. 41: Identitäts-Fit der internen und externen Anspruchsgruppen.....	223
Abb. 42: Forschungsziel und abgeleitete Forschungsfragen .....	232

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Besonderheiten und Herausforderungen bei Dienstleistungsmarken.....	21
Tab. 2: Systematisierung des Identitätsbegriffs .....	23
Tab. 3: Dimensionen des Brand Citizenship Behavior.....	63
Tab. 4: Modelle der internen Markenführung .....	66
Tab. 5: Überblick zu den Determinanten im Modell von Piehler .....	77
Tab. 6: Konzeptualisierung von Marken .....	112
Tab. 7: Adaptierte Gütekriterien zur Beurteilung von Fallstudien.....	143
Tab. 8: Übernachtungsstatistik Sylt 2012 .....	151
Tab. 9: Indikatoren für das Konstrukt Markenwissen.....	167
Tab. 10: Antwortkategorien der standardisierten Fragen.....	168
Tab. 11: Indikatoren für das Konstrukt Markencommitment .....	168
Tab. 12: Indikatoren für das Konstrukt Markenverhalten .....	169
Tab. 13: Indikatoren für den Fit zwischen Submarke und Marke Sylt.....	170
Tab. 14: Indikatoren für die interne Markenkommunikation .....	171
Tab. 15: Zuordnung der Befragten zu den Stakeholder-Gruppen.....	172

# 1 Einführung

## 1.1 Problemstellung

*“In an increasingly competitive global marketplace, the need for destinations to create a unique identity to differentiate themselves from competitors has become more critical than ever.”* (Hudson/Richtie 2009, S. 217).

Destinationen unterliegen einem zunehmenden Wettbewerbsdruck (Kotler et al. 1993; Buhalis 2000; Ritchie/Crouch 2000; Bornhorst et al. 2010). Dies hängt einerseits mit der Veränderung der Märkte sowie den sich dynamisch wandelnden Umweltfaktoren zusammen; andererseits zeichnet sich eine Professionalisierung des Destinationsmanagements und –marketing ab (Steinecke 2013). Letzteres führt dazu, dass auch kleine Orte und Regionen in der Fülle der – teilweise austauschbaren – Tourismus- und Freizeitangebote wahrgenommen werden wollen und auf den Markt drängen (Bieger/Ludwig 2000; Steinicke 2001; Scherhag 2003). Folgt man beiden Gedankensträngen hinsichtlich ihrer Ursachen und den sich daraus ergebenden Entwicklungen, so lässt sich Folgendes festhalten.

Bereits in den 1990iger Jahren wurde in Wissenschaft und Praxis auf Stagnations- und Sättigungstendenzen vieler deutscher Fremdenverkehrsgebiete und –orte hingewiesen (u.a. Frömbling 1993; Werthmöller 1995), und dies trotz steigender inländischer Nachfrage nach touristischen Dienstleistungen sowie einer Steigerung der weltweiten Ankünfte (DZT 2013; UNWTO 2014a). Mit einer zunehmenden Freizeitorientierung veränderten sich auch die Bedürfnisse und das Urlaubsverhalten der Menschen. Bedingt durch verbesserte technische Möglichkeiten hinsichtlich der Erreichbarkeit (Mobilität), aber auch der Informationen und Erfahrungen bezüglich einzelner Zielländer zieht es die Reisenden in immer neue Reiseziele (Bieger/Laesser 2010, S. 27). Ein zunehmender Wettbewerb zwischen den Destinationen ist zwangsläufig die Folge (Peirce/Ritchie 2007).

Die Urlaubsreise hat ihren festen Platz weit oben in der Rangfolge der Konsumprioritäten (F.U.R. 2006, S. 35). *„Thus by participating in certain kinds of tourism or by travelling to particular places we construct an identity and also transmit*

*messages about ourselves in society ...*” (Holden 2006, S. 51). Reisen ist zum Bestandteil eines angestrebten Lebensstils geworden; die Wahl der Urlaubsdestination macht Aussagen über die eigene Person, das Selbstkonzept<sup>1</sup> des Konsumenten sowie über dessen Sozialprestige (Morgan/Pritchard 2004, S. 60; Holden 2006, S. 51). Mit dem Wertewandel von einem stark hedonistisch geprägten Verhalten in den 1980er Jahren (vgl. Hirschman/Holbrook 1982), einer eher individualistisch, sinnbezogenen Orientierung seit den 1990er Jahren und den sich dadurch veränderten Bedürfnissen und Ansprüchen der Kunden zeigte sich auch die unterschiedlich ausgeprägte Fähigkeit auf Seiten der Destinationen und deren Management, adäquat auf diese Veränderungen der Nachfrage zu reagieren (vgl. Kreilkamp 2013).

Aktuell lässt sich eine zunehmende Marketingorientierung auf Ebene der Tourismusorganisationen verzeichnen. Sie umfasst eine verstärkte Differenzierung nach Zielgruppen und Themen sowie die Implementierung von Ansätzen und Methoden des strategischen Marketing bis hin zu Bestrebungen, die **Destination als Marke** in den Köpfen der Konsumenten zu verankern (vgl. Steinecke 2013). Frühes und prominentestes Beispiel hierfür ist der Schweizer Alpenort St. Moritz, der bereits 1987 ein Markenpatent auf den Namen St. Moritz eintragen ließ (vgl. Garber 2007; Peters et al. 2008). Auch in der Firmierung und Umwandlung von ursprünglichen Tourismus- oder Fremdenverkehrsvereinen bzw. kommunal verwalteten Stabsstellen in eine unternehmerisch geführte und mit dem Marketing betraute „Destination Management Organisation“ (DMO), z. B. in Form einer GmbH, zeigt sich eine solche Professionalisierung (vgl. Fontanari 2000; Bleile 2000; Bornhorst et al. 2010)<sup>2</sup>.

Ein effizientes Management und Marketing von Destinationen hängt letztlich auch von der organisationalen und finanziellen<sup>3</sup> Durchsetzungskraft der DMO ab (Bieger/Ludwig 2000, S. 339f.). Die DMO agiert zudem nicht wie ein hierarchisch gegliedertes Unternehmen, vielmehr ist sie Teil eines Netzwerks einer Vielzahl von internen und externen Stakeholdern (Bieger/Beritelli 2006a). Des Weiteren führen die

<sup>1</sup> Das Selbstkonzept eines Individuums wird allgemein als die „Gesamtheit der Gedanken und Gefühle in Bezug auf die eigene Person“ (Rosenberg 1979, S. 7) verstanden. Für eine genauere Betrachtung des Konstrukts siehe Abschnitt 2.2.1.

<sup>2</sup> Weitere „Professionalisierungstreiber“ sind die Weiterentwicklung der traditionellen Lehrberufe in Tourismus und Gastronomie, die fortschreitende Akademisierung sowie nicht zuletzt der Einsatz externer Berater und die Beauftragung von Analysen und Gutachten (vgl. Pfister et al. 2012, S. 109ff.).

<sup>3</sup> So bedarf es für die Führung einer Marke eines nicht unbeträchtlichen (Kommunikations)budgets, welches in der Praxis ein erhebliches Problem für die Tourismusgemeinden und die DMO darstellt (vgl. Tödter 2000, S. 179; Steinecke 2001, S. 14; Peirce/Ritchie 2007, S. 69). Zur Finanzierung von Destinationen sei auf u.a. Bieger (2008) verwiesen.



Eigenschaften des Destinationsprodukts (Immaterialität, Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess sowie Co-Produktion von Leistungsbündeln durch unterschiedliche Anbieter)<sup>4</sup> zu einer erhöhten Komplexität und erschweren die Durchsetzbarkeit von Strategien sowie die Kontrolle seitens der DMO (Morgan/Pritchard 2004, S. 62f.). Dies bezieht sich auch auf den Aufbau und die Pflege von *Destinationsmarken*.

Im Zuge der Veränderung der Märkte und der Rahmenbedingungen ist das heutige **Verständnis von Marken** verhaltenswissenschaftlich<sup>5</sup> geprägt; d. h. sie werden aus Sicht der Nachfrager bestimmt (Meffert/Burmann 2005, S. 21f.). Eine solche nachfrageorientierte Sichtweise führt zu einer erweiterten Anwendung des Markenbegriffs auf Dienstleistungen, Orte und andere Objekte. Marken werden darüber hinaus als ein sozialpsychologisches Phänomen interpretiert, was sich auch in den neueren Definitionen des Markenbegriffs als *unverwechselbares Vorstellungsbild in der Psyche der Konsumenten* (Meffert et al. 2002b, S. 6) sowie als *Nutzenbündel mit funktionalen und symbolischen Nutzenfunktionen* (Burmann et al. 2003, S. 3f.) widerspiegelt. Hervorzuheben sind aufgrund des großen Anteils von persönlichen Dienstleistungen am Destinationsprodukt mit den genannten Besonderheiten die Vertrauensfunktion von **Dienstleistungsmarken** (Schleusener 2002; Meffert/Bruhn 2009) sowie der Aufbau einer stabilen Marke-Kunden-Beziehung (Burmann et al. 2007), die im Lauf der Kontakte und Interaktionen der Mitarbeiter mit den Kunden (bzw. den Gästen der Destination) entsteht. Dies weist bereits auf die übergeordnete Bedeutung der Mitarbeiter und deren Verhalten hin; auf diese wird in der vorliegenden Arbeit ein besonderer Fokus gelegt.

Im Zuge der Evolution des Markenverständnisses und der Markenführung hat sich der sog. **identitätsorientierte Ansatz der Markenführung** durchgesetzt (Bruhn 2004; Burmann et al. 2012). Dieser rückt die *Identität* einer Marke in den Mittelpunkt der Betrachtung; sie stellt den Ausgangspunkt für den Aufbau und die Pflege einer *starken Marke* dar. Eine starke Marke ermöglicht eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb, den Aufbau von Vertrauen und eine Kundenbindung (Burmann et al. 2003). Seitens der Nachfrager reduziert sie Suchkosten und steht für ein

---

<sup>4</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 2.1.4 sowie 3.1.

<sup>5</sup> Für einen Überblick zu den verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen mit Relevanz für die Markenführung siehe beispielhaft Gröppel-Klein (2004).

bestimmtes Qualitätsversprechen sowie weitere funktionale und emotionale Nutzenvorteile (Meffert et al. 2002b). Zum Verständnis von **Markenidentität** formuliert Esch (2008, S. 94) salopp: „*Die Markenidentität muss das ‚big picture‘ wiedergeben.*“ Sie bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke steht und umfasst deren essenziellen und wesensprägenden Eigenschaften (Esch 2008, S. 81). Die Markenidentität wird damit zum bestimmenden Konstrukt, durch das eine Marke authentisch wird und sich dauerhaft von anderen Marken abhebt (Burmann/Meffert 2005a, S. 39). Ein weiteres Merkmal des identitätsorientierten Ansatzes ist die Berücksichtigung einer innengerichteten Perspektive und der Prämisse, dass es der Identifikation mit der Marke seitens der Mitarbeiter und des Managements bedarf; diese sollen „die Marke leben“, um die unternehmerischen Zielsetzungen zu erfüllen und zum Erfolg beizutragen (Thomson et al. 1999; de Chernatory et al. 2006). Dies hat in den letzten 10-15 Jahren zu einer verstärkten Beschäftigung in Wissenschaft und Praxis mit diesem Thema geführt sowie der Entwicklung von Modellen und Managementansätzen einer **internen Markenführung** (vgl. Piehler 2011, S. 20f.).

Im Rahmen dieser Arbeit soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit sich die Erkenntnisse und Methoden der modernen Markenführung, die im Umfeld (meist industrieller) Unternehmen entwickelt wurden, auf das System Tourismus und hier insbesondere die Destination übertragen lassen. Anknüpfend an diese Frage und der beschriebenen Problemstellung lassen sich die für diese Arbeit gewählte Zielsetzung und damit die Eingrenzung der Thematik ableiten; diese werden im folgenden Abschnitt erläutert.

## 1.2 Zielsetzung und Gang der Arbeit

Zentrales Ziel dieser Arbeit ist es, basierend auf dem Konzept der identitätsorientierten Markenführung sowie den Erkenntnissen und Modellen zur internen Markenführung, ein **Modell der internen Markenführung für Destinationen** zu entwickeln.

Ein solches Modell muss sich einerseits aus den bisherigen theoretischen Ansätzen und Erkenntnissen des Forschungsbereichs der internen Markenführung ableiten lassen, andererseits der Komplexität und den Besonderheiten der Destination gerecht werden. Aus anwendungsorientierter Sicht besteht außerdem das Bestreben, einen Ansatz für die Integration der Erkenntnisse in das Destinationsmanagement aufzuzeigen, mit deren Hilfe sich der Aufbau einer erfolgreichen Marke durchsetzen sowie letztlich die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination stärken lässt. Aus der übergeordneten Zielsetzung ergeben sich **weitere Forschungsfragen**, die im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden sollen. Diese werden in den folgenden Ausführungen zum Gang der Arbeit vorgestellt.

Die im **einleitenden Kapitel** beschriebene allgemeine Problemstellung grenzt den Themenbereich auf die Betrachtung der internen Markenführung im Rahmen eines identitätsorientierten Markenführungsansatzes sowie der Anwendung auf Destinationen ein. Hieraus lässt sich die oben genannte übergeordnete Zielsetzung der Arbeit ableiten; eine Erläuterung zur methodischen Vorgehensweise erfolgt in Abschnitt 1.3.

Das **zweite Kapitel** schafft die theoretischen Grundlagen zum „Phänomen Marke“ und der Markenführung sowie - aufgrund der Zuordnung von touristischen Leistungen zum Dienstleistungssektor - zu den Besonderheiten von Dienstleistungsmarken. Hieraus lässt sich bereits auf die besondere Bedeutung der Mitarbeiter des markenführenden Unternehmens und deren Verhalten für die Erfüllung des Leistungsversprechens schließen. Weiterhin wird das Konstrukt der **Markenidentität** erläutert und zur Konkretisierung und Bestimmung der Identitätskomponenten die Konzeptualisierungen der wichtigsten Markenidentitätsmodelle skizziert.

Aufbauend auf diesen Grundlagen werden die Prinzipien der **identitätsorientierten Markenführung** dargelegt und somit die Notwendigkeit einer innengerichteten Perspektive zum Aufbau von starken Marken verdeutlicht. Voraussetzung hierfür ist eine möglichst große Übereinstimmung (Fit) von Selbst- und Fremdbild einer Marke (vgl. Abschnitt 2.2.4). Anknüpfend an die Bedeutung der Mitarbeiter zur Erfüllung des Leistungsversprechens und der Relevanz einer innengerichteten Perspektive im Rahmen der Markenführung erfolgt eine Eingrenzung des inhaltlichen Fokus dieser

Arbeit auf die **interne Markenführung**. Hierzu werden eine Analyse zum Stand der Forschung der in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur diskutierten Modelle der internen Markenführung sowie eine Identifizierung der relevanten internen Zielgrößen und Determinanten vorgenommen.

Für den weiteren Verlauf in Kapitel 3 stellen sich folgende Forschungsfragen:

1. Welche Relevanz hat die interne Markenführung für Destinationen?
2. Was macht eine Destinationsmarke aus? Welche relevanten Konzeptualisierungen liegen hierzu vor?
3. Welche Besonderheiten von Destinationen bzw. Destinationsmarken müssen bei der Entwicklung eines internen Markenführungsmodells berücksichtigt werden?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen werden in **Kapitel 3** zunächst der Begriff der **Destination** sowie die Grundlagen des Destinationsmanagements erläutert. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Anspruchsgruppen (Stakeholder) der Destination. Diese bestehen sowohl aus internen (Mitarbeiter der DMO, Hoteliers, Gastronomen, sonstige Anbieter, Politiker, lokale Vereine, Einwohner etc.) als auch externen Gruppen (Touristen, Öffentlichkeit, Presse etc.) (vgl. Abschnitt 3.1.3). Die Notwendigkeit der Berücksichtigung dieser Gruppen im Rahmen des Destinationsmanagement ist sowohl in der Praxis als auch der wissenschaftlichen Diskussion unbestritten (vgl. Abschnitt 3.2.4). Dies ergibt sich bereits aus den Spezifika des Destinationsprodukts, welches in der Regel aus mehreren Leistungsbündeln unterschiedlicher Anbieter besteht, von den Gästen jedoch in seiner Gesamtheit erlebt und bewertet wird (vgl. Abschnitt 3.1.2).

Im letzten Abschnitt des Kapitels erfolgt die Betrachtung der **Destination als Marke** und die in der relevanten Literatur erörterten Konzeptionen zum sog. „destination branding“. Abschließend werden die Besonderheiten und Herausforderungen von Destinationen und Destinationsmarken in Bezug auf die Markenführung beleuchtet.

Für die empirische Untersuchung im vierten Kapitel lassen sich mit Bezug auf die übergeordnete Zielsetzung folgende Forschungsfragen formulieren:

4. Welche Aussagen lassen sich aufgrund der (empirischen) Ergebnisse zu den zentralen internen Zielgrößen und den allgemeinen Determinanten in Bezug auf Destinationen machen?
5. Welche (weiteren) destinationsspezifischen Determinanten können identifiziert werden?

Im **vierten Kapitel** geht es um die Überprüfung und Exploration der Elemente für ein internes Markenführungsmodell. Dazu werden zunächst - auf der Grundlage der in Kapitel 2 und 3 gewonnen Erkenntnisse - die möglichen Elemente eines vorläufigen internen Markenführungsmodells für Destinationen subsumiert. Diese bilden die Grundlage für die Planung und Durchführung der empirischen Untersuchung im Rahmen einer **Fallstudie** zur Destinationsmarke Sylt. Diese hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einer erfolgreichen Destinationsmarke mit einem starken Image entwickelt. Unter der Prämisse einer identitätsorientierten Markenführung und dem damit verbundenen angestrebten Fit zwischen Selbst- und Fremdbild einer Marke wird sie daher als geeignet angesehen, Erkenntnisse zu den Zielgrößen und Determinanten einer **internen Markenstärke** für Destinationen abzuleiten und in ein internes Markenführungsmodell für Destinationen zu integrieren.

Die Fallstudie umfasst weiterhin eine Analyse der Ausgangssituation, die einen Überblick zu den Spezifika der Destination sowie der Marke Sylt vermittelt. In Abschnitt 4.3 werden die Entwicklung des Forschungsdesigns und die Operationalisierung sowie die Datenerhebung und –auswertung der o. g. empirischen Untersuchung beschrieben. Die Ergebnisse und deren Zusammenfassung und Bewertung hinsichtlich der Modellentwicklung sind Inhalte der Abschnitte 4.4 und 4.5.

Aus den Ergebnissen des vierten Kapitels lassen sich folgende abschließende Forschungsfragen ableiten:

6. Wie lässt sich die interne Markenstärke einer Destination konzeptualisieren?
7. Welche Determinanten der internen Zielgrößen sind für die interne Markenführung von Destinationen von Bedeutung?
8. Wie lassen sich die Erkenntnisse in das Destinationsmanagement integrieren?

In Beantwortung dieser Fragen dient **Kapitel 5** der Ableitung und Diskussion eines identitätsorientierten, internen Markenführungsmodells für Destinationen und damit der Erfüllung der übergeordneten Zielsetzung dieser Arbeit. Hierzu werden die zentralen internen Zielgrößen sowie die allgemeinen und destinationsspezifischen Determinanten in einem Erklärungsmodell zusammengeführt und im Hinblick auf die Ergebnisse erörtert. Des Weiteren wird für eine Implementierung der Aussagen im Rahmen des Destinationsmanagements ein integrativer, identitätsorientierter Markenmanagement-Prozess skizziert und kurz erläutert.

In der **Schlussbetrachtung** werden die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst und die Limitationen des Modells sowie Implikationen für Theorie und Praxis aufgezeigt.

### 1.3 Methodischer Forschungsansatz

Zur empirischen Überprüfung und weiteren Erforschung der Zielgrößen und Determinanten der internen Markenführung wird für diese Arbeit ein **Fallstudienansatz** gewählt. Fallstudien ermöglichen es, Phänomene in einem breiten Zugang und vor dem Hintergrund ihres realen Kontextes zu durchdringen und Antworten auf explorative oder deskriptive Fragen zu geben (Borchardt/Göthlich 2007, S. 34). Aufgrund ihrer Kontextbezogenheit geben sie dabei ein umfassendes Abbild der Wirklichkeit und lassen praktisch relevante, datenbasierte Aussagen zu (ebd.). Hinsichtlich der Erhebungsmethoden erlaubt die Fallstudie ein multimethodisches Vorgehen (Lamnek 2005, S. 301). So sind neben (qualitativen) Interviews auch Beobachtungen und Dokumenten- und Inhaltsanalysen einsetzbar.

Im vorliegenden Fall von Destinationen eignet sich die Fallstudie als offener Forschungsansatz gut, um der Komplexität des Systems Destination und der Vielzahl von internen Stakeholdern gerecht zu werden.

Nach Yin (2009) wird zwischen Einzelfallstudien und vergleichenden Fallstudien unterschieden. In der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine **Einzelfallstudie**. Dies ist zum einen den Limitationen bezüglich der Durchführbarkeit im Rahmen dieser Arbeit geschuldet; zum anderen würde die Auswahl einer oder mehrerer Vergleichsfallstudien nicht unerhebliche praktische sowie methodische Probleme nach sich ziehen. So existieren im deutschen Raum nur wenige Destinationen, die von Wissenschaft und Praxis als (starke) Marken angesehen werden und als solche etabliert sind (vgl. Scherhag 2003; Peters et al. 2008). Ein grundsätzliches Problem ist auch die Heterogenität der Destinationen hinsichtlich ihrer Strukturen, dem natürlichen sowie abgeleiteten Angebot<sup>6</sup> und der Rolle der DMO. Dies weist auf die grundsätzliche Fragestellung zur Vergleichbarkeit von Fallstudien hin; hierzu sei auf Abschnitt 4.2.1.1 verwiesen.

Im Rahmen der durchgeführten Fallstudie wurden zur Charakterisierung der Ausgangssituation diverse Unterlagen (Kennzahlen, Marketingpläne, Pressemitteilungen, Prospekte, Webseiten sowie Sekundärmaterialien) zur Destination und Marke Sylt analysiert. Darüber hinaus wurde eine Analyse der internen Stakeholder angefertigt. Die empirische Untersuchung wurde in Form von **qualitativen Einzelinterviews** mit den wichtigsten internen Stakeholdern durchgeführt und mit Hilfe des qualitativen Datenauswertungsprogramms MAXQDA<sup>7</sup> ausgewertet. Dabei wurde auf die Prinzipien und Techniken der Grounded Theory<sup>8</sup> zurückgegriffen. Diese ermöglicht die Verdichtung von qualitativen, komplexen Daten mittels paarweiser Vergleiche und entsprechender Kodieretechniken zu Konzepten und Kategorien (siehe Kapitel 4.2.1.2). Ein weiterer Vorteil ist die Offenheit der Methode, die eine Verquickung von Theorie und empirischen Daten in Form eines iterativen Prozesses vorsieht.

---

<sup>6</sup> Zur Unterscheidung zwischen natürlichem und abgeleitetem Angebot siehe Abschnitt 3.1.2.

<sup>7</sup> MAXQDA ist eine Software für die qualitative Analyse von unstrukturierten Daten wie Interviews, Feldnotizen, Umfragen, Tabellen, Bildern etc. und gilt seit 1989 als anerkannte Software auf diesem Gebiet (vgl. VERBI 2014a, 2014b).

<sup>8</sup> Zur Erläuterung des Begriffs und der Prinzipien der Grounded Theory siehe Abschnitt 4.2.1.2.

Abb. 1 zeigt eine Zusammenfassung des Aufbaus der Arbeit sowie der zu bearbeitenden Forschungsfragen:

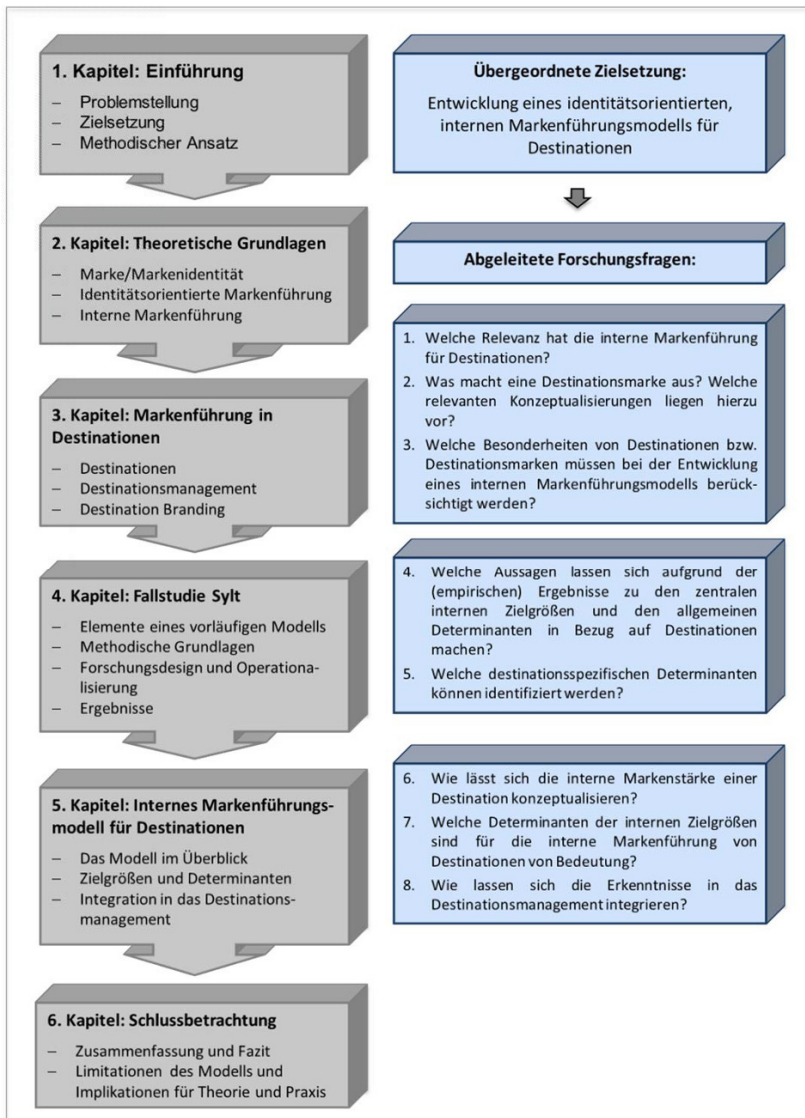


Abb. 1: Gang der Arbeit, übergeordnete Zielsetzung und Forschungsfragen (eigene Darstellung)



## 2 Theoretische Grundlagen zur Marke und zur Markenführung

### 2.1 Marken

Die Beschäftigung mit dem „Phänomen Marke“ sowohl in Wissenschaft als auch in der betrieblichen Praxis lässt sich weit zurückverfolgen. Die Markierung von Produkten war bereits in vorchristlicher Zeit üblich; sie *„... hat ihren Ursprung in dem menschlichen Bestreben, den Gedanken und Vorstellungen durch Symbole Ausdruck zu verleihen und die Zugehörigkeit von Menschen oder Sachen zu bestimmten Gruppen zu demonstrieren ...“* (Mellerowicz 1963, S. 2)<sup>9</sup>. Das heutige Verständnis und die Übertragung auf nicht-materielle Güter, wie Dienstleistungen, Ideen, Orte und sogar Menschen, haben ihren Ursprung in der postindustriellen Entwicklung der Märkte sowie der Absatzwege und –techniken (Bruhn 2004, S. 6f; Esch 2008, S. 1ff.). Der rasante Anstieg der Bedeutung des Themas Marke in den letzten Jahrzehnten hängt u.a. mit der Betrachtung von Marken als immaterielle Werttreiber sowie der Beschäftigung von sog. „Corporate Brands“ (Unternehmensmarken<sup>10</sup>) und deren Wert zusammen (Bruhn 2004, S. 5; Burmann et al. 2005b, S. 4; Esch 2008, S. 4f.).

#### 2.1.1 Evolution des Markenverständnisses

Bedingt durch die sich verändernden Markt- und Umweltbedingungen sowie die wachsende wirtschaftliche Bedeutung für die Unternehmen hat sich das Verständnis des Begriffs Marke im Zeitablauf gewandelt. Diese Entwicklung beschreiben Meffert/Burmann (2002a, S. 19ff.) durch die folgenden fünf Phasen der Markenentwicklung<sup>11</sup>:

- **Mitte 19. Jhd. bis Anfang 20. Jhd.:** Geprägt durch die wachsende Industrialisierung und das Aufkommen von Massenproduktion ging es bei der

---

<sup>9</sup> Für einen Überblick zur geschichtlichen Entwicklung von Marken siehe u.a. Dichtl (1978).

<sup>10</sup> Unternehmensmarken unterscheiden sich von Produktmarken im Hinblick auf ihre Zielgruppen; während Produktmarken sich primär auf ihre bestehenden sowie potenziellen Kunden beziehen, stehen Unternehmensmarken im „Spannungsfeld“ aller Anspruchsgruppen des Unternehmens (Kunden, Mitarbeiter, Anteilseigner etc.) (Tomczak/Kernstock 2004, S. 165). Für eine umfassende Betrachtung von Corporate Brands siehe Esch et al. (2004). Zur Wirkung von Unternehmensmarken und ihre Relevanz für die einzelnen Bezugsgruppen siehe Kranz (2004).

<sup>11</sup> Für eine detaillierte Beschreibung der Stufen sowie der Entwicklung von Handlungsmarken siehe Meffert/Burmann (2002a, S. 18ff.) bzw. Meffert/Burmann (2005, S. 20ff.) sowie in ähnlicher Darstellung Bruhn (2004, S. 6ff.). Für eine Beschreibung der Entwicklung aus einem amerikanischen Blickwinkel siehe Keller (2008, S. 43ff.).

Markierung von Waren vorrangig um die Kennzeichnung der eigenen Waren und den Herkunftsnachweis für einen anonymen Markt (vgl. Mellerowicz 1963, S 5f.).

- **Beginn 20. Jhd. bis Mitte 1960er Jahre:** Aufgrund des starken Wirtschaftswachstums, technischer Innovationen und der Verbesserung der Produktqualität entstand ein stark durch den Konsumgüterbereich geprägtes Konzept des klassischen Markenartikels. Dabei handelte es sich *„um für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, [...] sowie in gleichbleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind ...“* (Mellerowicz 1963, S. 39). Weitere Merkmale waren Werbung und die Anerkennung im Markt (sog. Verkehrsgeltung). Das Verständnis der Marke war objektbezogen und wurde bestimmt durch den eben genannten Merkmalskatalog, dessen Erfüllung den Markenerfolg quasi garantierte (Bruhn 2004, S. 9). Hierzu formulierte Hans Domizlaff seine bereits im Jahr 1939 veröffentlichten „22 Grundsätze der natürlichen Markenbildung“ (vgl. Domizlaff 1992).
- **Mitte 1960er bis Mitte 1970er Jahre:** Im Zuge von Rezession und der 1. Ölkrise sowie dem fortschreitenden Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten in vielen Produktmärkten und Branchen rückten der Absatz und die Vermarktung der Markenartikel in den Fokus der unternehmerischen Aktivitäten (Meffert/Burmann 2002a, S. 21f.). Man spricht daher von einem angebotsbezogenen Markenverständnis. Der betriebliche Fokus lag auf der Produktion und dem Vertrieb (*„der Markenartikel als Vertriebskonzeption“*) (Dichtl 1978, S. 19).
- **Mitte 1970er bis Ende 1980er Jahre:** Diese Phase war geprägt von Sättigungstendenzen auf vielen Produktmärkten, u.a. aufgrund der sich verkürzenden Produktlebenszyklen technischer Innovationen sowie zunehmend kritischer und anspruchsvoller, aber gleichzeitig preissensibler Konsumenten (Meffert/Burmann 2002a, S. 23). Gleichzeitig vollzogen sich eine Machtverschiebung zugunsten des Handels sowie die Einführung von Gattungsmarken<sup>12</sup>. Eine zunehmend strategische Marketingsichtweise seitens der Anbieter war die Folge; das Markenverständnis entwickelte sich hin zu einer wettbewerbs-

<sup>12</sup> Bei der Gattungsmarke handelt es sich um eine Form der Handelsmarke, die sich durch eine auffallend einfache Gestaltung und einem gegenüber anderen Eigenmarken des Handels sowie Herstellermarken niedrigerem Preis- und Qualitätsniveau auszeichnet (vgl. Schenk 2004). Weitere Bezeichnungen sind No-Name-Produkte, Weiße Ware oder Generika (ebd.).

orientierten sowie nachfragebezogenen Sichtweise (ebd.). Diese beinhaltet, dass die Marke aus Sicht der Kunden bestimmt wird und sich dadurch auch auf Dienstleistungen sowie andere Objekte übertragen lässt. Die Wirkung der Marke auf die Nachfrager bzw. deren Verwender und die Gewinnung von Kunden wurden zum Inhalt unternehmerischer Zielsetzung.

- **Seit 1990er Jahren:** Die letzte Phase ist geprägt von der Betrachtung der Marke als sozialpsychologisches Phänomen. Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung und der Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien kam es zu einer rasanten Entwicklung und Verbreitung des (technischen) Know-How und damit einer Angleichung der Produkte bezüglich Ausstattung und Qualität (Meffert/Burmann 2002a, S. 25f.). Aufgrund der ebenfalls gestiegenen Markttransparenz gewannen die Gewinnung von Vertrauen seitens der Kunden sowie die emotionale Wirkung von Marken an Relevanz für die Unternehmen. Im Zuge der Entwicklung der identitätsorientierten Markenführung (siehe hierzu Abschnitt 2.1.3 sowie 2.2) rückten die Identität der Marke (Innensicht) und das Markenimage (Außensicht) in den Mittelpunkt der Betrachtung (Meffert/Burmann 2005).

Die in den letzten Jahrzehnten vollzogene Entwicklung zu einem subjektiven, nachfrageorientierten Markenverständnis unter Berücksichtigung sozialpsychologischer Aspekte hat bis heute Relevanz. Dies spiegelt sich auch in den aktuellen Begriffsdefinitionen der Marke wider. So verstehen Meffert und Kollegen die Marke

*„... als ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“* (Meffert et al. 2002b, S. 6)<sup>13</sup>.

Das Markenverständnis als sozialpsychologisches Phänomen grenzt sich von der Betrachtung der Marke als **gewerbliches Schutzrecht**<sup>14</sup> sowie als **markiertes Produkt**<sup>15</sup> ab (Meffert et al. 2002b, S. 6f). Die Beschränkung auf diese Aspekte wird als nicht zweckmäßig und verkürzt angesehen, da sie die Seite des Kunden außer

<sup>13</sup> Ähnlich auch Keller (2008, S. 10): „... a brand is something that resides in the minds of consumers.“

<sup>14</sup> Für einen Überblick zur Entwicklung der Markengesetzgebung siehe Bruhn (2004, S. 12ff.).

<sup>15</sup> Unter einem markierten Produkt versteht man eine durch ein unterscheidungskräftiges, marken- und (nach Markengesetz) schutzfähiges Zeichen markierte Leistung. Durch die Eintragung in die Markenrolle des Deutschen oder Europäischen Patentamts genießt der Inhaber dieser Leistungen Schutzrechte (Bruhn 2004, S. 20).

Acht lässt (Burmam et al. 2005b, S. 7). Andere Definitionen stellen den Nutzen<sup>16</sup> der Marke für die Zielgruppen in den Vordergrund; so formulieren Burmann und Kollegen:

*„Eine Marke ist ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen [...] die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“* (Burmam et al. 2003, S. 3).

Nutzenbündel bestehen sowohl aus funktionalen als auch symbolischen Nutzenkomponenten<sup>17</sup> (Burmam et al. 2005b, S. 7). Keller sieht darin auch den Unterschied zum Produkt: *„A brand is therefore more than a product, because it can have dimensions that differentiate it in some way from other products designed to satisfy the same need.“* (Keller 2008, S. 5).

Voraussetzung für einen positiven Einfluss der Marke auf das Kaufverhalten der Konsumenten ist ein für sie wahrnehmbarer Nutzenvorteil im Sinne eines Mehrwerts gegenüber nicht markierten Produkten (Meffert et al. 2002b, S. 7). Diesem sog. psychografischen Markenwert<sup>18</sup> steht der ökonomische Markenwert aus Anbietersicht gegenüber. Der Nutzen einer Marke kann demnach sowohl aus Anbieter- als auch aus Nachfragersicht betrachtet werden. Die sich hieraus ableitenden Funktionen sind Inhalt des folgenden Abschnitts.

## 2.1.2 Funktionen von Marken

Analysiert man Marken aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht<sup>19</sup>, so ergeben sich sowohl für die Nachfrager als auch die Anbieter verschiedene Funktionen, die in Abb. 2 sowie in Abb. 3 dargestellt sind und in Anlehnung an Meffert et al. (2002b) sowie Bruhn (2004) im Folgenden kurz erläutert werden<sup>20</sup>.

<sup>16</sup> Hierbei sei auf das im Marketing übliche Verständnis des Begriffs (Nachfrager-)Nutzen verwiesen, wonach dieser als Grad der Befriedigung, den ein Produkt durch den Kauf beim Nachfrager erzeugt, verstanden wird (vgl. Meffert et al. 2008, S. 16). Zur Erläuterung der unterschiedlichen Nutzenkomponenten siehe Abschnitt 2.2.4.

<sup>18</sup> Zum Begriff des Markenwerts und zur Unterscheidung von ökonomischen und psychografischen Markenwert siehe Abschnitt 2.1.3.

<sup>19</sup> Verhaltenswissenschaftliche Forschung basiert in diesem Zusammenhang auf der Prämisse, dass die Marketingaktivitäten der Anbieter das Vorstellungsbild der Konsumenten von der Marke beeinflussen. Zielsetzung ist die Erklärung der zentralen Verhaltenskonstrukte sowie die Verbesserung der Effektivität und Effizienz der Marketingmaßnahmen (vgl. Meffert/Burmam 2002b, S. 36; Gröppel-Klein 2004, S. 323).

<sup>20</sup> Ähnlich auch bei Keller (2008, S. 8f.).



**Abb. 2: Funktionen der Marke aus Nachfragersicht**  
(Meffert et al. 2002b, S. 10)

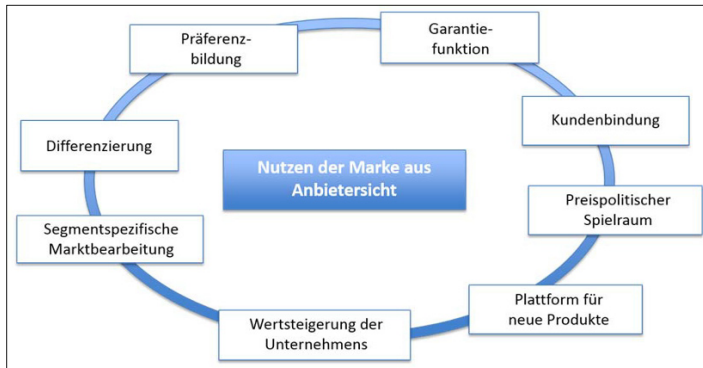
Eine Marke hilft den Konsumenten bei der Auswahl des präferierten Produkts aus der Fülle der vergleichbaren Angebote (Identifizierungsfunktion). Dadurch verringert sich zum einen der Such- und Informationsaufwand für den Kunden, zum anderen kommt es zu einer kognitiven Entlastung und einer Beschleunigung des Kaufentscheidungsprozesses<sup>21</sup>. Des Weiteren vermittelt die Marke aufgrund ihrer Eigenschaften Vertrauen und vermindert das mit der Kaufentscheidung empfundene finanzielle oder psychologische Risiko für den Kunden. Insbesondere in Bezug auf die Bewertung der Produkte oder Dienstleistungen vermittelt die Marke oftmals eine höhere Qualität (Qualitätssicherungsfunktion). Marken reduzieren häufig auch das empfundene soziale Risiko einer Produktwahl, indem sie eine Prestigefunktion für den Kunden in seinem sozialen Umfeld erfüllen. Darüber hinaus wirkt dieses Prestige auch auf den Konsumenten selbst, d. h. es kommt zu einer Identifikation mit der Marke und deren Eigenschaften, die er auf sich selbst überträgt<sup>22</sup>.

Neben den beschriebenen Wirkungen der Marke auf den Kunden bieten sich auch für die Anbieter eine Reihe von Funktionen und Vorteilen, die im Rahmen der Markenführung genutzt werden (siehe Abb. 3)<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> Die Entlastung entsteht durch eine Reduktion der Komplexität des Kaufentscheidungsprozesses; man spricht daher auch von Marken als „information chunks“ (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1996).

<sup>22</sup> Zur Übereinstimmung der Markenidentität mit dem sog. Selbstkonzept der Konsumenten siehe Abschnitt 2.2.1.

<sup>23</sup> Für eine nach Hersteller und Handel differenzierte Aufstellung der Markenfunktionen siehe Bruhn (2004, S. 28ff.).



**Abb. 3: Funktionen der Marke aus Anbietersicht**  
(Meffert et al. 2002b, S. 11)

Seitens der Anbieter bietet sich die Möglichkeit zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb, die zu einer Präferenz der eigenen Marke bei den Kunden gegenüber anderen Angeboten führt. Diese Präferenz, verbunden mit einer hohen Kundenzufriedenheit (Garantiefunktion), ist die Voraussetzung für eine Kundenbindung. Die Differenzierung des Angebots sowie die Präferenzen der Kunden führen häufig zu einer auf bestimmte Kundensegmente abgestimmte Marktbearbeitung. Eine erfolgreiche Marke verschafft dem Anbieter einen gewissen preispolitischen Spielraum (Preispremium), der eine Wertsteigerung für das Unternehmen ermöglicht. Marken bieten außerdem die Möglichkeit zur Produkt- bzw. Angebotserweiterung (sog. Line Extensions), was wiederum eine Wertsteigerung nach sich ziehen kann.

Voraussetzung für die eben genannten Funktionen sowie die zu erzielende Wertsteigerung ist die Implementierung eines marktorientierten Markenmanagements. Im folgenden Abschnitt wird daher kurz - analog zur Entwicklung des Markenverständnisses - auf die Entwicklung der Markenführung bis zu aktuellen Markenführungsansätzen eingegangen.

### 2.1.3 Entwicklung der Markenführung

Markenführung wird in der gängigen Literatur als Managementprozess verstanden, der die Planung, Koordination sowie die Kontrolle aller ergriffenen Maßnahmen umfasst mit dem Ziel einer Wertsteigerung für das Unternehmen (u. a. Meffert et al.