

**Markenstrategien im Privatkundengeschäft von  
Kreditinstituten**

Stefanie Friedrichs

**Markenstrategien im Privatkundengeschäft von  
Kreditinstituten**

Stefanie Friedrichs

Sofia-Studien

zur Institutionenanalyse

Nr. 00-2

ISSN 1439-6875

ISBN 3-933795-22-2

Stefanie Friedrichs: Markenstrategien im Privatkundengeschäft  
von Kreditinstituten, Sofia-Studien zur Institutionenanalyse  
Nr. 00-2, Darmstadt 2000.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitende Betrachtungen</b>	<b>6</b>
1.1 Problemstellung	6
1.2 Zielsetzung	10
1.3 Vorgehensweise	12
1.3.1 Aufbau	12
1.3.2 Methodik	14
<b>2 Bankloyalität als Herausforderung im Marketing der Kreditinstitute -eine Problemanalyse</b>	<b>17</b>
2.1 Bankloyalität im Kreditgewerbe	17
2.1.1 Terminologische Grundlagen	17
2.1.2 Theorie der Bankloyalität	18
2.2 Stellenwert der Bankloyalität im Zielsystem der Kreditinstitute	21
2.2.1 Zielsystem des Kreditinstituts	21
2.2.2 Einfluß der Bankloyalität auf den Unternehmenserfolg	24
2.3 Problem sinkender Bankloyalität	28
2.3.1 Symptome	28
2.3.2 Ursachen	30
2.4 Optionen und Instrumente zur Stärkung der Bankloyalität	34
2.4.1 Ansatzpunkte zur Stärkung der Kundenloyalität	34
2.4.2 Markenpolitik als Instrument zur Stärkung der Bankloyalität	37
<b>3 Markenpolitik als Profilierungskonzept im Wettbewerb - ein Lösungsansatz</b>	<b>40</b>
3.1 Markenpolitische Grundlagen	40
3.1.1 Terminologische Grundlagen	40
3.1.2 Entwicklungsphasen und Erscheinungsformen der Marke	44
3.1.3 Ansätze zur Erklärung des Markenphänomens	46
3.1.4 Managementprozeß der Markenpolitik	51
3.2 Markenpolitische Ziele	54
3.2.1 Markenleistungspolitische Ziele	54
3.2.2 Markenpositionierungspolitische Ziele	56
3.3 Markenpolitische Strategien	59
3.3.1 Institutionell orientierte Strategien	59
3.3.1.1 <i>Strategien auf Einzelproduktebene</i>	60
3.3.1.2 <i>Strategien auf Produktgruppenebene</i>	62
3.3.1.3 <i>Strategien auf Unternehmensebene</i>	63
3.3.2 Funktionell orientierte Strategien	64

3.3.2.1	<i>Zweitmarken-Strategie</i>	64
3.3.2.2	<i>Markentransfer-Strategie</i>	66
3.4	Markenpolitische Instrumente	67
3.4.1	Originäre markenpolitische Instrumente: Markenname und Markenzeichen	67
3.4.2	Derivate markenpolitische Instrumente: Marketing-Mix	69
<b>4</b>	<b>Markenpolitik als Profilierungsinstrument im Wettbewerb für Kreditinstitute - eine Konsequenzenprognose</b>	<b>75</b>
4.1	Übertragbarkeit des Markenkonzeptes auf Kreditinstitute	75
4.1.1	Kriterienkatalog zur Prüfung der Übertragbarkeit des Markenkonzeptes	75
4.1.2	Übertragbarkeit des Markenphänomens auf das Kreditgewerbe	77
4.1.3	Ableitung einer Definition der Markenpolitik für Kreditinstitute	82
4.2	Übertragbarkeit der markenpolitischen Ziele auf Kreditinstitute	84
4.2.1	Markenleistungspolitische Ziele	84
4.2.2	Markenpositionierungspolitische Ziele	86
4.3	Übertragbarkeit der markenpolitischen Strategien auf Kreditinstitute	87
4.3.1	Kriterien zur Prüfung der Übertragbarkeit der marken- politischen Strategien	87
4.3.2	Übertragbarkeit der institutionell orientierten Strategien	92
4.3.2.1	<i>Strategien auf Einzelproduktebene</i>	92
4.3.2.2	<i>Strategien auf Produktgruppenebene</i>	94
4.3.2.3	<i>Strategien auf Unternehmensebene</i>	96
4.3.3	Übertragbarkeit der funktionell orientierten Strategien	99
4.3.3.1	<i>Zweitmarken-Strategie</i>	99
4.3.3.2	<i>Markentransfer-Strategie</i>	100
4.3.4	Abschließende Bewertung der markenpolitischen Strategien	101
4.4	Übertragbarkeit der markenpolitischen Instrumente auf Kreditinstitute	105
4.4.1	Kriterien zur Prüfung der Übertragbarkeit der marken- politischen Instrumente auf Kreditinstitute	105
4.4.2	Übertragbarkeit der Instrumente	106
4.4.2.1	<i>Originäre markenpolitische Instrumente: Markenname und Markenzeichen</i>	106
4.4.2.2	<i>Derivate markenpolitische Instrumente: Instrumente des Marketing-Mix</i>	107
<b>5</b>	<b>Abschließende Betrachtungen</b>	<b>115</b>
5.1	Fazit	115
5.2	Ausblick	117

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit .....	14
Abbildung 2: Lernkurve der Bankloyalität.....	20
Abbildung 3: Einfluß der Kundenloyalität auf die Gewinnentwicklung .....	25
Abbildung 4: Marktpositionierung deutscher Kreditinstitute .....	31
Abbildung 5: Ursachen sinkender Bankloyalität .....	34
Abbildung 6: Erscheinungsformen von Marken .....	46
Abbildung 7: Managementprozeß der Markenpolitik .....	53
Abbildung 8: Bewertung markenpolitischer Strategien .....	103
Abbildung 9: Unterschiede von Sachgütern und Dienstleistungen.....	119
Abbildung 10: Erklärungsmodell der Kundenbindung .....	120
Abbildung 11: Gewinnsteigerung bei 5%-Senkung der Abwanderungsrate	121
Abbildung 12: Bewertungskonzept der markenpolitischen Strategien für Banken.....	122

### Abkürzungsverzeichnis

Abb.	-	Abbildung
Abs.	-	Absatz
allg.	-	allgemein
AG	-	Aktiengesellschaft
asw	-	Absatzwirtschaft
BC	-	Business Computing
BfG	-	Bank für Gemeinwesen
BI	-	Bankinformation
BMW	-	Bayrische Motorenwerke
bspw.	-	beispielsweise
bum	-	bank und markt + technik
bzgl.	-	bezüglich
DBW	-	Die Betriebswirtschaft
et al.	-	und andere
e.V.	-	eingetragener Verein
FAZ	-	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ggü.	-	gegenüber
gi	-	geldinstitute
GfK	-	Gesellschaft für Konsum- und Marktforschung
GWB	-	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HBM	-	Harvard Business Manager
HBR	-	Harvard Business Review
HM	-	Harvard Manager
Hrsg.	-	Herausgeber
HWA	-	Handwörterbuch der Absatzwirtschaft
HWB	-	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWF	-	Handwörterbuch der Führung
i.e.S.	-	im engeren Sinn
insb.	-	insbesondere

i.w.S.	-	im weitesten Sinne
JAV	-	Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung
JoB	-	Journal of Business
JoCR	-	Journal of Consumer Research
JoLO	-	Journal of Law and Economics
JoM	-	Journal of Marketing
JoMM	-	Journal of Marketing Management
KuK	-	Kredit und Kapital
KWG	-	Kreditwesengesetz
MA	-	Markenartikel
M&M	-	Marktforschung & Management
mm	-	Manager Magazin
MZfP	-	Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis
o.g.	-	oben genannte
o.V.	-	ohne Verfasser
PC	-	Personal Computer
PIMS	-	Profit Impact of Market Strategies
UBS	-	Schweizer Bankverein
v.	-	von
V&R	-	Volks- und Raiffeisenbanken
VW	-	Volkswagen
WZG	-	Warenzeichengesetz
ZfB	-	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	-	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung



# 1

## Einleitende Betrachtungen

### 1.1 Problemstellung

Für Bankkunden gibt es unterschiedliche Kriterien, die die Entscheidung für die Wahl eines Kreditinstituts<sup>1</sup> beeinflussen. Ausschlaggebend können hierbei nach SÜCHTING/PAUL rein rationale Gründe wie bspw. der Preis, die Erreichbarkeit oder das Produktangebot sein, aber auch emotionale Motive, wie bspw. das Vertrauen zur Bank können Präferenzen<sup>2</sup> schaffen.<sup>3</sup> Bei einer Analyse des Angebots der Banken ist eine zunehmende Homogenität des Leistungsprogramms<sup>4</sup> festzustellen,<sup>5</sup> die auf den spezifischen Charakteristika der Bankleistung beruht. Die leichte Imitierbarkeit der Bankleistungen, die aus der Nichtpatentierbarkeit resultiert, erschwert den Kreditinstituten eine Differenzierung über Produkte und Vertriebswege.<sup>6</sup> Auch über die Kommunikation erfolgt

1

Unter dem Begriff 'Kreditinstitut' oder - im folgenden synonym verwandt - 'Bank (-betrieb)' soll im Rahmen dieser Arbeit der Universalbanktyp mit Filialnetz verstanden werden. Aus rechtlicher Sicht handelt es sich dabei um solche Unternehmen, die eines oder mehrere der in § 1 Abs. 1 KWG genannten Geschäfte gewerbsmäßig betreiben. Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S. 13 ff.

2

Unter 'Präferenz' wird die subjektive Einschätzung eines Konsumenten über die erwartete Nutzenstiftung eines Produktes bzw. seiner Produktleistung im Vergleich zu anderen Produktalternativen verstanden. Vgl. ausführlich zum Präferenzbegriff und zur Präferenzbildung SCHNEIDER, C., *Präferenzbildung* (1997), S. 21 ff. MELLEROWICZ unterscheidet dabei zwischen sachlichen, räumlichen, zeitlichen und persönlichen Präferenzen. Vgl. MELLEROWICZ, K., *Markenartikel* (1963), S. 92.

3

Vgl. SÜCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 711; ebenso BERNET, B., *Finanzprodukte* (1998), S. 374 f.; LANGE, H./SYMANN, R., *Kunde* (bum 1999), S. 26.

4

Leistungsprogramm bezieht sich in diesem Kontext sowohl auf die Produkt-, als auch auf die Präsenz- und Profilleistungen der Institute. Vgl. BECKER, J., *Marketing-Konzeption* (1992), S. 462.

5

Vgl. MEYER, A./MAIER, M., *Banken* (1997), S.104; VOGLER, C., *Brand Charakter®* (1998), S. 191.

6

Jüngstes Beispiel der Branche sind die Banking-Shops in Supermärkten und Einkaufszentren. Gestern noch eine Innovation, sind sie heute bereits ein Angebot von vielen Banken. Vgl. MAIER, M., *Finanzdienstleistungen* (1998), S. 1682 f.

keine Profilierung der Anbieter, alle Banken werben mit weitgehend ähnlichen Kompetenzansprüchen wie Tradition, Sicherheit, Erfahrung etc.<sup>7</sup>

Als Folge der wahrgenommenen Austauschbarkeit der Banken und ihrer Leistungen ist eine sinkende Bankloyalität festzustellen, die aus einer erhöhten Preissensibilität der Bankkundschaft resultiert.<sup>8</sup> Denn in dem Maße, in dem Kunden die Bankleistungen als gleichartig wahrnehmen bzw. einen identischen Nutzen aus den Angeboten der verschiedenen Anbietern ableiten, nimmt nach KOTLER/BLIEMEL die Bedeutung des Preises als präferenzbildendes Kriterium für die Kaufentscheidung zu.<sup>9</sup>

Die sinkende Bankloyalität wird bestätigt durch zahlreiche empirische Untersuchungen zum Wechselverhalten von Bankkunden, die unterschiedliche Kriterien wie die Anzahl der Bankverbindungen, die Wechselbereitschaft oder auch die Dauerhaftigkeit der Bankverbindung zugrundelegen.<sup>10</sup> Unabhängig vom Untersuchungsansatz weisen alle Erhebungen auf eine stetig abnehmende Bankloyalität hin. Beispielhaft sei an dieser Stelle das Ergebnis der aktuellsten Studie der icon-Wirtschafts- und Finanzforschung über die Anzahl der Bankverbindungen von 1998 genannt. Von 2000 befragten Bankkunden zwischen 16 und 70 Jahren haben bereits 50% eine zweite Bankverbindung, während vor zehn Jahren lediglich 29% eine Zweitbankverbindung unterhielten.<sup>11</sup>

Vergegenwärtigen sich die Kreditinstitute vor diesem Hintergrund die hohen Kosten für die Realisation von Ertragspotentialen bei Neukunden im Vergleich

7

Vgl. VOGLER, C., *Brand Charakter®* (1998), S. 191; SZALLIES, R., *Marken* (1997), S. 28. Die Einheitlichkeit im kommunikativen Auftritt belegt auch eine Fallstudie zur Kontrolle der Kommunikationswirkung von Werbemitteln, in der die Eigenständigkeit von zehn ausgewählten, maskierten Anzeigen für Banken untersucht wurde. Die ermittelten Werte für eine korrekte Zuordnung rangierten im Durchschnitt bei lediglich 30%, wobei über ein Drittel der Institute unter einer Wiedererkennungquote von 14% blieben. In dieser nicht repräsentativen Studie wurden 50 Studentinnen und Studenten die Printwerbung von 10 Banken vorgelegt. Vgl. SCHREINER, M., *Werbewirkungskontrolle*, (1997), S. 172 ff.

8

Vgl. exemplarisch LOHMANN, F., *Loyalität* (1998), S. 2; MAIER, M., *Finanzdienstleistungen* (1998), S. 1682; PAUL, M./PAUL, S., *Illoyalität* (1998), S. 87.

9

Vgl. KOTLER, P./BLIEMEL, F., *Marketing-Management* (1992), S. 671.

10

Vgl. eingehend SÜCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 648 f.

11

Vgl. SZALLIES, R., *Finanzverhalten* (1998), S. 281 f.

zu bestehenden Kundenbeziehungen<sup>12</sup> kommt dem Erhalt und der Rentabilisierung bereits existierender Kundenbeziehungen eine wachsende Bedeutung für das Bankmanagement zu.<sup>13</sup>

Angesichts der Schwierigkeiten der Kreditinstitute, sich über rationale Leistungsvorteile beim Kunden zu profilieren, werden auch für das Bankgewerbe zunehmend die bewährten Konzepte der Konsumgüterindustrie diskutiert.

Die Konsumgüterindustrie ist mit ähnlichen Herausforderungen bereits vor Jahrzehnten konfrontiert worden und konnte diesen Profilierungs- und Differenzierungsschwierigkeiten aufgrund austauschbarer technischer Produktqualitäten mit gezielten Markenstrategien begegnen, um ihre Kunden über eine emotionale Ebene zu binden. Diese Entwicklung vollzieht sich nun zeitversetzt auch im Bankgewerbe. Denn im Zuge der durch die verstärkte Automatisierung und Technisierung resultierenden „Entpersonifizierung“ des Bankgeschäfts,<sup>14</sup> und auch angesichts der durch die Deregulierung ermöglichten Markteintritte zahlreicher neuer Konkurrenten, entwickelt sich das Privatkundengeschäft der Banken gleichermaßen zu einem anonymisierten Massenmarkt.<sup>15</sup> „Wir kommen jetzt in eine Phase wie im Einzelhandel, wo Markenbildung eine große Rolle spielt“, so TESSEN VON HYDEBRECK, Vorstandsmitglied der Deutschen Bank 24.<sup>16</sup>

Marken zeichnen sich neben einer hohen Qualität durch eine eigenständige Positionierung im Wettbewerb aus, und bieten dem Kunden über die Vermittlung von Erlebnisprofil einen emotionalen Zusatznutzen, der über die Befriedigung der Grundbedürfnisse hinausgeht.<sup>17</sup> Angesichts dieser emotionalen Bindungsfähigkeiten von Marken werden auch für Banken gezielte Marken-

<sup>12</sup>

Um eine zusätzliche Ertragseinheit aus einem Neukunden zu gewinnen, muß heute 5-7 mal mehr an Grenzkosten gerechnet werden, als wenn diese aus einer bereits bestehenden Kundenbeziehung heraus gewonnen werden soll. Vgl. BERNET, B., *Finanzprodukte* (1998), S. 371.

<sup>13</sup>

Vgl. SZALLIES, R., *Finanzverhalten* (1998), S. 282; BERNET, B., *Finanzprodukte* (1998), S. 371.

<sup>14</sup>

Vgl. exemplarisch MEYER, A./MAIER, M., *Banken* (1997), S. 105.

<sup>15</sup>

Vgl. exemplarisch WILD, A., *Bank* (Die Bank 1999), S. 516.

<sup>16</sup>

Zitiert bei WILD, A., *Bank* (Die Bank 1999), S. 516.

<sup>17</sup>

Vgl. exemplarisch STAUSS, B., *Dienstleistungen* (1998), S. 13.

strategien propagiert,<sup>18</sup> um gleichermaßen Kundenbindungspotential über den Aufbau von Markentreue, als auch Differenzierungspotential über ein eigenständiges, einzigartiges Markenprofil zu schaffen.<sup>19</sup>

Analysiert man die Ergebnisse von Markenwertuntersuchungen wie z. B. das Resultat des Brand Asset Valuator von Young & Rubicam, der den Markenstatus und die Markenkraft der bekanntesten deutschen Marken aus Sicht der Verbraucher erhebt, so fällt auf, daß sich unter den Top 50 der Interbrand-Studie keine einzige Bank befindet. Daraus folgern MEYER/MAIER, daß es zumindest deutsche Kreditinstitute bislang noch nicht geschafft haben eine eigenständige Markenpersönlichkeit aufzubauen die über deren Markennamen oder ein durchgängiges Erscheinungsbild hinausgehen.<sup>20</sup> Ein Grund dafür ist in der erschwerten Markierung der intangiblen Bankleistung zu suchen. Während sich bei physisch greifbaren Gütern assoziierte Eigenschaften oft direkt aus dem Produkt ableiten lassen, sind bei Dienstleistungen und insbesondere bei Dienstleistungen um das Geld, das vielfach auch als das „neutralste aller Güter“ bezeichnet wird, assoziierte Qualitäten weniger stringent vorgegeben, was nach OELSNITZ erhöhte Anforderungen an die Markenpolitik stellt.<sup>21</sup>

Im Kern der Diskussion um die Probleme der Markierung von Bankleistungen steht demnach die Frage, inwieweit bei der Entwicklung von Markenkonzeptionen auf die bewährten, vor allem für den Konsumgüterbereich entwickelten theoretischen Kenntnisse zurückgegriffen werden kann bzw. inwiefern die spezifischen Besonderheiten dieses Wirtschaftsgutes eine Modifikation des Instrumentariums und seines Einsatzes erforderlich machen. Hier stellen MEYER/MAIER insbesondere bei Kreditinstituten Theoriedefizite und Nachholbedarf fest.<sup>22</sup> So bezieht sich die wissenschaftliche Thematisierung einer Mar-

<sup>18</sup>

Vgl. MEI-POCHTLER, A., *Markenmanagement* (1998), S. 666 ff.; VÖGLER, C., *Brand Character®* (1998), S. 190 f.

<sup>19</sup>

Vgl. MAIER, M., *Finanzdienstleistungen* (1998), S. 1682 f.

<sup>20</sup>

Vgl. MEYER, A./MAIER, M., *Markenpolitik für Banken* (1998), S. 78.

<sup>21</sup>

Vgl. OELSNITZ, D.V.D., *Dienstleistungsmarken* (1997), S. 67 f.

<sup>22</sup>

Vgl. MEYER, A./MAIER, M., *Banken* (1997), S. 104; ebenso ESCH, F.-R., *Integrierte Kommunikation* (1998), S. 115.

kenpolitik für immaterielle Güter regelmäßig auf Dienstleistungen allgemein.<sup>23</sup> Angesichts der Heterogenität des Dienstleistungssektors<sup>24</sup> aber auch aufgrund der Besonderheiten des Bankgeschäfts und der Bankleistungen scheint eine spezifische Behandlung einer bankbetrieblichen Markenpolitik geboten.<sup>25</sup>

## 1.2 Zielsetzung

Vor dem Hintergrund der skizzierten Problemstellungen verfolgt die Arbeit sowohl ein theoretisches als auch ein pragmatisches Wissenschaftsziel.<sup>26</sup> Das theoretische Wissenschaftsziel strebt die Erklärung und Prognose des Forschungsobjektes<sup>27</sup> an<sup>28</sup>, wobei rein das Erkenntnisinteresse im Mittelpunkt steht.<sup>29</sup> Übertragen auf diese Arbeit besteht das theoretische Wissenschaftsziel der Analyse der grundsätzlichen intersystemischen Übertragbarkeit der Mar-

<sup>23</sup>

Vgl. grundlegend GRAUMANN, J., *Dienstleistungsmarke* (1983); aus juristischer Perspektive SCHREINER, R., *Dienstleistungsmarke* (1993); TOMCZAK, T. ET AL., *Markenmanagement* (1998).

<sup>24</sup>

Vgl. GRAUMANN, J., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 17 ff.

<sup>25</sup>

Zur Notwendigkeit einer bankspezifischen Erörterung von Marketing-Themen vgl. SÜCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 619 ff.

<sup>26</sup>

Analog unterscheidet KOSIOL ein kognitives und ein praktisches Wissenschaftsziel. Vgl. KOSIOL, E., *Betriebswirtschaftslehre* (ZfB 1964), S. 744 ff.; ebenso SCHANZ, G., *Methodologie* (1992), S. 2262. Zum Verhältnis von theoretischem und pragmatischem Wissenschaftsziel vgl. THOMMEN, J.-P., *Unternehmensführung* (1983), S. 110 ff.

<sup>27</sup>

Ein Forschungsobjekt läßt sich nach AMONN gedanklich in ein Erfahrungs- und ein Erkenntnisobjekt aufteilen, wobei das Erfahrungsobjekt den Bereich der Wirklichkeit umschreibt, der betrachtet werden soll, während das Erkenntnisobjekt durch gedankliche Isolierung anhand bestimmter Abgrenzungskriterien einen Teil des Erfahrungsobjektes abbildet, der gesondert betrachtet wird. Als Reaktion auf POPPERS Kritik an einer Orientierung am Erkenntnisobjekt, die eine Ausgrenzung von Wissenschaftsdisziplinen impliziert, aber auch aufgrund der Schwierigkeiten einer Bestimmung des Abgrenzungskriteriums wird in der Betriebswirtschaftslehre zunehmend eine Orientierung am Erfahrungsobjekt gefordert. Im Rahmen dieser Arbeit soll auf eine Konkretisierung des Forschungsobjektes im Hinblick auf eine Festlegung und Eingrenzung verzichtet werden. Vgl. AMONN, A., *Grundbegriffe* (1927), S. 21 ff.; POPPER, K., *Conjectures* (1968), S. 66 f.

<sup>28</sup>

Vgl. HILL, W. ET AL., *Organisationslehre* (1994), S. 22.

<sup>29</sup>

Vgl. SCHANZ, G., *Methodologie* (1992), S. 2262.

kenpolitik vom Konsumgüterbereich auf den Bankbereich als Dienstleister darin,

- das Phänomen sinkender Bankloyalität zu analysieren und die daraus resultierenden Anforderungen für das Bankmanagement aufzuzeigen,
- die Markenpolitik des Konsumgüterbereichs als Lösungsansatz in ihrem Wesen und ihren Ausgestaltungsmöglichkeiten eingehend zu erfassen,
- um die Übertragbarkeit der für die Konsumgüterbranche ausgelegten Konzeptionen für die Banken zu prüfen, und daraus mögliche Potentiale zur Behebung des Problems sinkender Bankloyalität folgern zu können.

Das pragmatische Wissenschaftsziel richtet sich auf die Ableitung praktisch verwendbarer Handlungsanweisungen aus den Ergebnissen theoretischer Wissenschaftskonzeptionen.<sup>30</sup> Dabei wird das Erkenntnisobjekt der Theorie zum Gestaltungsobjekt der Praxis, um nach sinnvollen wie situationsadäquaten Handlungsanweisungen zur Realisierung bestimmter Gestaltungsziele zu suchen.<sup>31</sup> Demnach steht das Gestaltungsinteresse im Vordergrund.<sup>32</sup> Das pragmatische Wissenschaftsziel liegt in der Beantwortung der Frage,

- welcher Nutzen und Zweck sich aus der Übertragung der im Konsumgüterbereich bewährten Konzeptionen der Markenpolitik auf Banken für die Praxis ergibt,
- welche Voraussetzungen für eine zweckmäßige und bedingungsgerechte Übertragung zu schaffen sind, und
- wie Markenpolitik im Hinblick auf die gesetzten Ziele zweckmäßig und bedingungsgerecht mittels geeigneter Instrumente für Banken zu gestalten ist.<sup>33</sup>

<sup>30</sup>

Vgl. HILL, W. ET AL., *Organisationslehre* (1994), S. 34.

<sup>31</sup>

Vgl. HILL, W. ET AL., *Organisationslehre* (1994), S. 35.

<sup>32</sup>

Vgl. SCHANZ, G., *Methodologie* (1992), S. 2262.

<sup>33</sup>

Damit wird der Auffassung SCHUSTERS gefolgt, demgemäß die eigentliche Leistung der Bankbetriebslehre überwiegend in der Adaption allgemeiner betriebswirtschaftlicher Ansätze auf den Bankbetrieb, sowie generell in der Verfeinerung von betriebswirtschaftlichen Methoden und Instrumenten hinsichtlich ihres praxisgerechten Einsatzes liegt. Vgl. SCHUSTER, L., *Bankbetriebslehre* (1992), S. 95.

Im Mittelpunkt der Ausführungen soll dabei das Privatkundengeschäft der Kreditinstitute stehen.<sup>34</sup>

### 1.3

#### Vorgehensweise

##### 1.3.1

##### **Aufbau**

Der Aufbau der Arbeit folgt dem allgemeinen Problemlösungsprozeß in Unternehmen: Auf der Basis der Problemerkennntnis (in Gliederungspunkt 1.1) schließen sich demnach vereinfacht die Phasen der

- Problemanalyse,
- Lösungsfindung und
- Konsequenzenprognose an.<sup>35</sup>

Abschnitt 2 greift die bereits skizzierte Problematik einer sinkenden Bankloyalität<sup>36</sup> vertiefend auf (Problemanalyse). Denn um analysieren zu können, ob Markenstrategien ein geeignetes Instrument zur Behebung einer abnehmenden Loyalität ist, gilt es das Phänomen in seiner Gesamtheit erfassen. Dazu ist erst das Loyalitätskonstrukt zu charakterisieren, um ein grundlegendes Verständnis für die Absatzbeziehungen zwischen der Bank und ihrer Kundschaft zu erlangen. Auf der Basis der begrifflichen Definition wird die Theorie der Bankloyalität herangezogen, um zu ergründen, aus welchen Motiven ein Bankkunde eine Geschäftsbeziehung mit einem Kreditinstitut eingeht und

<sup>34</sup>

Kreditinstitute differenzieren im Hinblick auf ihre jeweiligen Marktpartner üblicherweise zwischen dem Firmen- und dem Privatkundengeschäft. Vgl. exemplarisch, BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S. 663. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf das Privatkundengeschäft der Banken, also das Geschäftsfeld, in dem Kreditinstitute Geschäfte mit privaten Haushalten tätigen. Vgl. exemplarisch HARTWIG, M., *Marketing* (1995), S. 11.

<sup>35</sup>

Die in der Literatur beschriebenen Phasen des Problemlösungsprozesses folgen oben genanntem Phasenablauf, wobei i.d.R. die sich anschließende Phase der Realisierung gleichermaßen einbezogen wird. Vgl. exemplarisch ADAM, D., *Planung* (1996), S. 32; IRLE, M., *Macht* (1971), S. 45 ff. Im Rahmen dieser Arbeit steht jedoch die Konzipierung von Markenstrategien im Vordergrund weswegen die Phase der Realisierung hier ausgeblendet werden soll.

<sup>36</sup>

Die bankspezifische Literatur verwendet anstelle des Begriffes Kundenloyalität i.d.R. den Terminus Bankloyalität, der von SÜCHTING geprägt wurde. Vgl. SÜCHTING, J., *Bankloyalität* (KuK 1972), S. 269 f.

welche psychischen Prozesse und Faktoren zur Bindungsbereitschaft führen. Denn die Kunde-Bank-Beziehung weist eine Reihe von Besonderheiten auf, die in der Problemstellung zu berücksichtigen sind, um beurteilen zu können, ob Markenstrategien geeignet sind, Einfluß auf das Konstrukt auszuüben.

Auf dieser Basis wird der Stellenwert der Loyalität von Bankkunden für Kreditinstitute erörtert und begründet, warum Kreditinstitute überhaupt an einer Stabilisierung der Kundenbeziehungen interessiert sind.

Im Anschluß werden die Symptome einer sinkenden Bankloyalität beschrieben, und deren Ursachen analysiert. Dabei wird herausgearbeitet, inwiefern aktuelle bankbetriebliche Rahmenbedingungen diese Entwicklung beeinflussen, und welche Konsequenzen und Ansatzpunkte sich daraus für das Bankmanagement ergeben. Sind die Gründe für diese Entwicklung bekannt, können Ansatzpunkte aufgezeigt werden, der sinkenden Loyalität entgegenzuwirken. Als Lösungsansatz wird Markenpolitik begründet ausgewählt. Um die intersystemische Übertragbarkeit von Markenstrategien des Konsumgüterbereiches auf den Bankbereich prüfen zu können, wird in Abschnitt 3 der Arbeit Markenpolitik in ihren Ausgestaltungsmöglichkeiten und Bedingungs Voraussetzungen eingehend untersucht. Ausgangspunkt der Betrachtung bilden die markenpolitischen Grundlagen, die ein Verständnis für das Wesen der Markenpolitik vermitteln sollen. Darauf aufbauend ist die Markenpolitik zu charakterisieren. Um sie in konsistenter Form darstellen zu können, wird ein modellhafter Managementprozeß der Markenpolitik als Leitgedanke zugrundegelegt, der die weiteren Ausführungen systematisiert. Im folgenden werden die Elemente der Markenpolitik vorgestellt. Ausgehend von den Zielen, die ein Anbieter mit Markenpolitik verfolgen kann, werden die in der Literatur diskutierten strategischen Alternativen vorgestellt und deren Einsatzvoraussetzungen erläutert. Während Ziele und Strategien auf die grundlegende Ausrichtung der Markenpolitik abstellen, ist im Anschluß die Markentechnik zu beleuchten, die die Auswahl, Gestaltung und Anwendung des markenpolitischen Instrumentariums betrifft.

Nachdem Markenpolitik auf theoretischer Ebene detailliert erörtert worden ist, kann in Abschnitt 4 der Arbeit, der Konsequenzenprognose, analysiert werden, inwieweit Chancen für Banken bestehen, Markenpolitik zweckmäßig und bedingungsgerecht zur Erreichung absatzpolitischer Ziele zu instrumentalisieren und inwieweit Modifikationen des Instrumentariums erforderlich sind.

Dazu ist zunächst die grundsätzliche intersystemische Übertragbarkeit anhand spezifischer Kriterien zu prüfen. Daran anschließend wird korrespondierend zum Aufbau des dritten Abschnitts die Übertragbarkeit der Elemente der Markenpolitik geprüft. Ein Schwerpunkt wird dabei auf die Übertragbarkeit der markenstrategischen Optionen gelegt. Angesichts der Fülle markenstrategischer Alternativen wird die Bank vor eine Vielzahl von Entscheidungsproblemen gestellt. Um die Entscheidungsfindung für Banken zu fundieren und zu systematisieren wird zunächst ein Konzept zur Evaluation der markenpolitischen Alternativen für Banken entwickelt. Dazu gilt es sowohl Kriterien zur

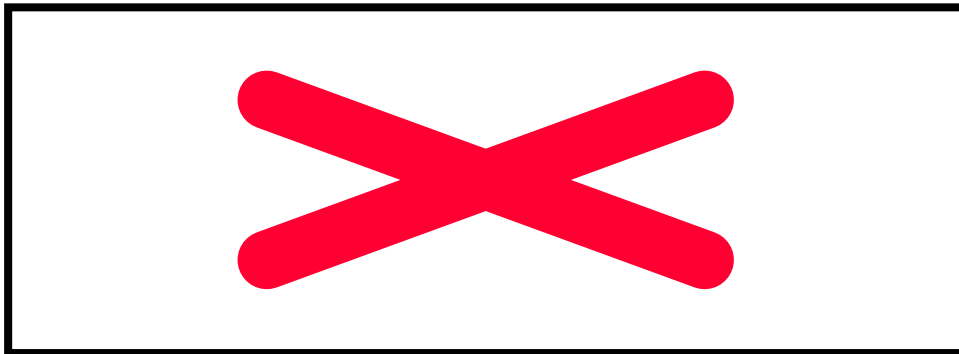


Bewertung der Übertragungswürdigkeit als auch „technische“ Kriterien zur Prüfung der Übertragungsfähigkeit, die die Dienstleistungsorientierung fordert, heranzuziehen. Anhand der Kriterien erfolgt dann die Analyse und Bewertung der markenstrategischen Alternativen für deren Anwendbarkeit im Bankbereich.

Um Ansätze für instrumentelle Ausgestaltungsmöglichkeiten bankbetrieblicher Markenstrategien aufzuzeigen, werden die in Abschnitt 3 beschriebenen markenpolitischen Instrumente danach beurteilt, inwieweit sie geeignet sind, markentechnische Schwierigkeiten der Banken zu beheben und analysiert, ob die Bankorientierung ein modifiziertes Instrumentarium erfordert.

Eine Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse in Form eines Fazits sowie ein Ausblick beschließen die Arbeit.

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit



Quelle: In Anlehnung an WOSSIDLO, P. R., Arbeitsunterlagen Fallstudienseminar, Sommersemester 1998.

### 1.3.2

#### **Methodik**

Nachdem der Aufbau der Arbeit erläutert wurde, erfolgt nun die Charakterisierung der vorliegenden Arbeit aus wissenschaftstheoretischer Sicht, was eine Offenlegung der Forschungslogik beinhaltet. Dazu ist das Forschungsdesign zu beschreiben, das die Phasen des Problemlösungsprozesses wissenschaftlicher Forschung angibt, die im einzelnen zu durchlaufen sind. Das Muster zur Lösung wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsprobleme ergibt sich nach THOMMEN analog zum allgemeinen Problemlösungsprozeß in Unternehmen:<sup>37</sup> Wissenschaft wie Unternehmensführung werden gleichermaßen mit Problemen konfrontiert, die sie auf systematische Art und Weise zu bewältigen haben. Dabei handelt es sich um die Phasen der

<sup>37</sup>

Vgl. THOMMEN, J.-P., *Betriebswirtschaftslehre* (1996), S. 160; zum Problemlösungsprozeß in Unternehmen vgl. Gliederungspunkt 1.2 der Arbeit.

- Bestimmung des Forschungsobjekts,
- Festlegung der Forschungsziele,
- Festlegung der Forschungsmethoden,
- Durchführung der Forschung,
- Auswertung der Forschungsergebnisse.<sup>38</sup>

Die Bestimmung des Forschungsobjekts erfolgte bereits in Gliederungspunkt 1.1 der Arbeit mit der Analyse der Ausgangslage, was der Erkennung, Beschreibung und Beurteilung des eigentlichen Problems entspricht,<sup>39</sup> und sich in der Bestimmung des Forschungsobjekts konkretisiert.<sup>40</sup> Die Forschungsziele wurden in Gliederungspunkt 1.2 der Arbeit abgesteckt.<sup>41</sup> Bei der Festlegung der Forschungsmethodik geht es um die Bestimmung der Vorgehensweise, die im Hinblick auf die Wissensgewinnung zur Anwendung kommt. Grundsätzliche Möglichkeiten liegen in einem empirisch-induktiven und in einem analytisch-deduktiven Vorgehen.<sup>42</sup> Das übergeordnete Forschungsziel der Untersuchung wird durch ein analytisch-deduktives Vorgehen zu realisieren versucht, das sich auf folgende Teildisziplinen der BWL erstreckt: Allgemeine Managementlehre, Bankbetriebslehre sowie Absatz- bzw. Marketinglehre.<sup>43</sup> Der interdisziplinäre Ansatz empfiehlt sich aufgrund dessen, daß das Thema der Markenpolitik in der bankbetriebswirtschaftlichen Literatur bisher kaum Beachtung gefunden hat.<sup>44</sup> Die wissenschaftliche Thematisierung einer Markenpolitik

<sup>38</sup>

Vgl. THOMMEN, J.-P., *Betriebswirtschaftslehre* (1996), S. 160 ff.

<sup>39</sup>

Dieser Schritt erfolgte in Gliederungspunkt 1.1 der Arbeit.

<sup>40</sup>

Vgl. THOMMEN, J.-P., *Betriebswirtschaftslehre* (1996), S. 161 f.

<sup>41</sup>

Vgl. Gliederungspunkt 1.2 der Arbeit.

<sup>42</sup>

Zur Abgrenzung zwischen einer empirisch-deduktiv und einer analytisch deduktiven Vorgehensweise vgl. exemplarisch WÖHE, G., *Betriebswirtschaftslehre* (1996), S. 34 ff.

<sup>43</sup>

Darüberhinaus finden Disziplinen außerhalb der BWL wie Soziologie und Psychologie Eingang in die Arbeit.

<sup>44</sup>

Es existieren inzwischen Abhandlungen zum Thema Markenpolitik für immaterielle Güter, die sich aber

für immaterielle Güter bezieht sich zumeist auf Dienstleistungen allgemein,<sup>45</sup> erst in jüngster Zeit wird eine speziell bankbetriebliche Markenpolitik ansatzweise behandelt, was eine logische Ableitung von Erkenntnissen des Konsumgüter- und Dienstleistungsbereiches für eine Spezifizierung auf diesen bankbetrieblichen Objektbereich erfordert.

Bezüglich des vierten Schritts des wissenschaftlichen Problemlösungsprozesses, der Durchführung der Forschung, wird in Abschnitt 2 versucht die Aussagen soweit wie möglich empirisch abzustützen, wobei sekundärstatistisch gearbeitet wird. Zum Thema Bankloyalität existieren empirische Befunde, auf die aufgrund ihrer allgemeinen Zugänglichkeit zurückgegriffen werden kann.<sup>46</sup> Bei der Beschreibung der Markenpolitik des Konsumgüterbereichs in Abschnitt 3 soll es sich nicht um eine vertiefende Analyse handeln, da dieser Bereich erschöpfend bearbeitet wurde. Ziel soll es vielmehr sein, auf einer deskriptiven Ebene Markenpolitik als Lösungsansatz zu erläutern und die Grundlage für die Analyse der intersystemischen Übertragbarkeit des Konzeptes auf den Bankbereich zu legen. Dazu wird in Abschnitt 4 die deskriptive Aussageebene verlassen, um mittels einer theoretisch-analytischen Denkweise die Übertragbarkeit der Markenpolitik zwischen Konsumgüterherstellern und Banken aus den gewonnenen Erkenntnissen der Markenpolitik abzuleiten. So finden normative Aussagen bzw. Thesen<sup>47</sup> Eingang in die Arbeit.

Der Problemlösungsprozeß schließt mit der Auswertung und Zusammenfassung der Forschungsergebnisse in Abschnitt 5 der Arbeit.

allgemein auf den gesamten Dienstleistungssektor beziehen. In jüngster Zeit wird Markenpolitik auch speziell für Banken thematisiert. Vgl. insbesondere WILD, A., *Bank* (Die Bank 1999), S. 516 ff.; MEYER, A./MAIER, M., *Markenpolitik* (1998), S. 78 ff; MEYER, A./MAIER, M., *Banken* (1997), S. 102 ff.

45

Vgl. grundlegend GRAUMANN, J., *Dienstleistungsmarke* (1983); aus juristischer Perspektive SCHREINER, R., *Dienstleistungsmarke* (1993); TOMCZAK, T. ET AL., *Markenmanagement* (1998).

46

Z.B. die Soll- und Haben-Studien von 1980 - 1995.

47

POPPER ist der Auffassung, daß es nicht Sinn der Wissenschaft sein kann, nach wahr oder falsch zu forschen. Hypothesen und abgeleitete Theorien können mehr oder weniger bewährt, aber niemals eindeutig richtig oder falsch sein. Vgl. POPPER, K., *Logik* (1982), S. 221. Die Arbeit folgt der Auffassung HÖHLS, daß die POPPERSche Wissenschafts-Relativitäts-Lehre des Kritischen Rationalismus gerade im Bereich des Marketing besonders fruchtbar ist und ein Verständnis des absatzwirtschaftlichen Marktgeschehens nur unter Verzicht auf Richtig-/Falsch-Aussagen gelingen kann. Vgl. HÖHL, J., *Ansatz* (1982), S. 4.

## 2

### Bankloyalität als Herausforderung im Marketing der Kreditinstitute - eine Problemanalyse

#### 2.1

#### Bankloyalität im Kreditgewerbe

##### 2.1.1

##### *Terminologische Grundlagen*

In der bankspezifischen Literatur wird Bankloyalität über den Schwerpunkt „Wiederholungskäufe“ definiert.<sup>48</sup> So stimmt ein Großteil der Definitionsansätze darin überein, daß sich die Bankloyalität in einer dauerhaften Geschäftsbeziehung durch **die wiederkehrende Inanspruchnahme von Bankleistungen** äußert.<sup>49</sup> Damit fokussieren diese Ansätze auf eine ergebnisorientierte Definition des Loyalitätsbegriffs.<sup>50</sup> Wie auch BREYER weist POLAN darauf hin, daß bei der Erfassung der Bankloyalität eine alleinige Analyse im Sinne einer Ergebnisorientierung insbesondere dann unzureichend ist, wenn die Entstehung und Beeinflussung der Loyalität berücksichtigt werden sollen.<sup>51</sup> Er postuliert einen am Einstellungsbegriff orientierten Loyalitätsbegriff an dem sich die weitere Diskussion orientiert: Danach definiert er Bankloyalität als „das von einer positiven Einstellung gegenüber einem Kreditinstitut getragene Verhalten eines Bankkunden, dauerhaft die Leistungen dieses Kreditinstituts abzunehmen.“<sup>52</sup>

48

Dieser Definitionsansatz geht auf SÜCHTING zurück. Vgl. SÜCHTING, J., *Bankloyalität* (KuK 1972), S. 269; unter Rekurs auf SÜCHTING finden sich ähnliche Definitionen bei BAXMANN, U., *Bankloyalität* (1987), S. 12.; PAUL, M./PAUL, S., *Illoyalität* (1998), S. 83 f.

49

Vgl. SÜCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 628; LOHMANN, F., *Loyalität* (1998), S. 10; BAXMANN, U., *Bankloyalität* (bum 1987), S. 12.

50

VGL. BREYER, M., *Nachkaufverhalten* (1998), S. 262.

51

Vgl. POLAN, R., *Bankloyalität* (1995), S. 18; BREYER weist darauf hin, daß die Operationalisierung und Messung einer Einstellung durch kaufrelevantes, sichtbares Verhalten gerade nicht die Einstellung als solche, sondern lediglich deren postulierten Folgen auf Handeln und Verhalten abbildet. Vgl. BREYER, M., *Nachkaufverhalten* (1998), S. 265. Die Notwendigkeit, die Einstellung in der Loyalitätsdefinition zu berücksichtigen erkannte bereits auch SEITZ. Vgl. SEITZ, J., *Determinanten der Bankwahl* (1976), S. 7.

52

POLAN, R., *Bankloyalität* (1995), S. 18. Mit der Berücksichtigung der Einstellung erfolgt gleichzeitig eine Abgrenzung vom bloßen Wiederkaufverhalten zufälliger Art oder aufgrund mangelnder Alternativen. Eben-

Aus diesem Definitionsansatz wird deutlich, daß sich der Loyalitätsbegriff durch eine affektive und eine kognitive Komponente erfassen läßt.<sup>53</sup> Die affektive Komponente bezeichnet dabei ein emotionales Gefühl des Verbundenseins mit einer Bank. Stärke und Ausrichtung entstehen durch einen psychologisch evaluativen Erfahrungs- und Entscheidungsprozeß. Die kognitive Komponente bezeichnet den Teil des Loyalitätskonstruktes, welcher aufgrund von bisherigen Erfahrungen zu einer wissensbasierten Entscheidung für oder gegen das Aufrechterhalten einer Bankverbindung führt. Beide Komponenten bilden zusammen das Loyalitätskonstrukt.<sup>54</sup>

### 2.1.2

#### **Theorie der Bankloyalität**

Einer der frühesten Erklärungsansätze zur Bankloyalität wurde 1972 von Süchting formuliert.<sup>55</sup> In Anlehnung an die Erkenntnisse aus der Theorie der Markentreue (Brand Loyalty)<sup>56</sup> hat er die Theorie der Bankloyalität entwickelt, um das Kunde-Bank-Verhältnis, insbesondere im Mengengeschäft mit Privatkunden, zu erklären.

Ausgangspunkt der Betrachtung bilden die spezifischen Charakteristika der Bankleistung. Unabhängig von ihrer vielgestaltigen Ausprägung ist diese aus Sicht des Kunden

falls einstellungsorientiert begreift BREYER den Loyalitätsbegriff. Vgl. BREYER, M., *Nachkaufverhalten* (1998), S. 269.

<sup>53</sup>

Vgl. BREYER, M., *Nachkaufverhalten* (1998), S. 269; LOHMANN, F., *Loyalität* (1998), S. 9 f.

<sup>54</sup>

Angesichts differierender soziodemographischer Merkmale, wie z.B. Ausbildung, Alter, Grad der Sozialisation etc. erwartet BREYER bzgl. des Verhältnisses zwischen diesen beiden Komponenten interpersonelle Differenzen, infolgedessen in den seltensten Fällen affektive und kognitive Komponenten die gleiche Bedeutung besitzen. Vgl. BREYER, M. *Nachkaufverhalten* (1998), S. 270.

<sup>55</sup>

Vgl. SÜCHTING, J., *Bankloyalität* (KuK 1972), S. 276 ff.

<sup>56</sup>

Die von COPELAND aufgestellte 'Theorie der Markentreue' besagt, daß die wachsende Erfahrung mit einem Markenartikel zur Gewöhnung, und dadurch zu wachsender Treue diesem Markenartikel gegenüber führt. Vgl. COPELAND, M.T., *Buying Habits* (1923), S. 282; zum Phänomen der Markentreue vgl. ausführlich NOLTE, H., *Markentreue* (1975), S. 10 ff.

- besonders erklärungsbedürftig, da es sich um eine abstrakte, immaterielle Leistung handelt<sup>57</sup> die zudem regelmäßig durch detaillierte vertragliche Bestimmungen gestaltet ist, und
- besonders vertrauensempfindlich,<sup>58</sup> da sie auf das Leistungsobjekt 'Geld' gerichtet ist,<sup>59</sup> und sich der Bankkunde zudem auf eine Absatzbeziehung einläßt, die im Verlauf für ihn von vornherein nicht überschaubar ist.<sup>60</sup>

Die Unterschiede zu stofflichen Gütern veranlassen Süchting, nicht die Bankleistung als solche, sondern die Bank, deren Namen - als Markenersatz -<sup>61</sup> und insbesondere den Bankmitarbeiter als zentralen Präferenzträger und damit als Loyalitätsobjekt anzusehen. Dabei prägen die fachliche Kompetenz und die persönliche Akzeptanz des Betreuers das Bild des Kunden von der Bank und die Entscheidung, seine Geldgeschäfte bei einem bestimmten Institut abzuwickeln. Seiner Theorie legt er lerntheoretische Erkenntnisse zugrunde. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Auffassung, daß mit zunehmender Zahl der Geschäftskontakte pro Kunde auch die Wahrscheinlichkeit der erneu-

57

ELLERMEIER weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß im Vergleich mit stofflichen Gütern das Qualitätsverständnis und der Qualitätsvergleich von Bankleistungen teilweise erhebliche Anforderungen an den ökonomischen Sachverstand der Abnehmer stellen, wobei er zwischen der Vielzahl der Leistungen einer Bank eine unterschiedliche Erklärungsbedürftigkeit feststellt. Vgl. ELLERMEIER, C., *Bankorganisation* (1975), S. 88.

58

Laut der Umfrage „Soll und Haben“ von 1991 gewähren 66% der Bevölkerung nur ungern Einblick in ihre Finanzsituation. Daraus schließt KLAGES, daß Geldangelegenheiten zur Intimsphäre gerechnet werden und Menschen diesbezüglich ausgesprochen emotional und empfindlich reagieren. Vgl. KLAGES, J., *Corporate Identity* (1991), S. 136. (Zur Erhebungsweise der „Soll und Haben“-Umfragen vgl. Gliederungspunkt 2.3.1 der Arbeit.)

59

Nach Weinkauff wächst die grundsätzliche Sensibilität des Themas 'Geld' zusätzlich noch mit der Notwendigkeit im Zuge eines Beratungsprozesses die finanziellen Verhältnisse und persönlichen Ziele offenbaren zu müssen. Vgl. WEINKAUF, W., *Beziehungsmarketing* (Bl 1999), S. 34.

60

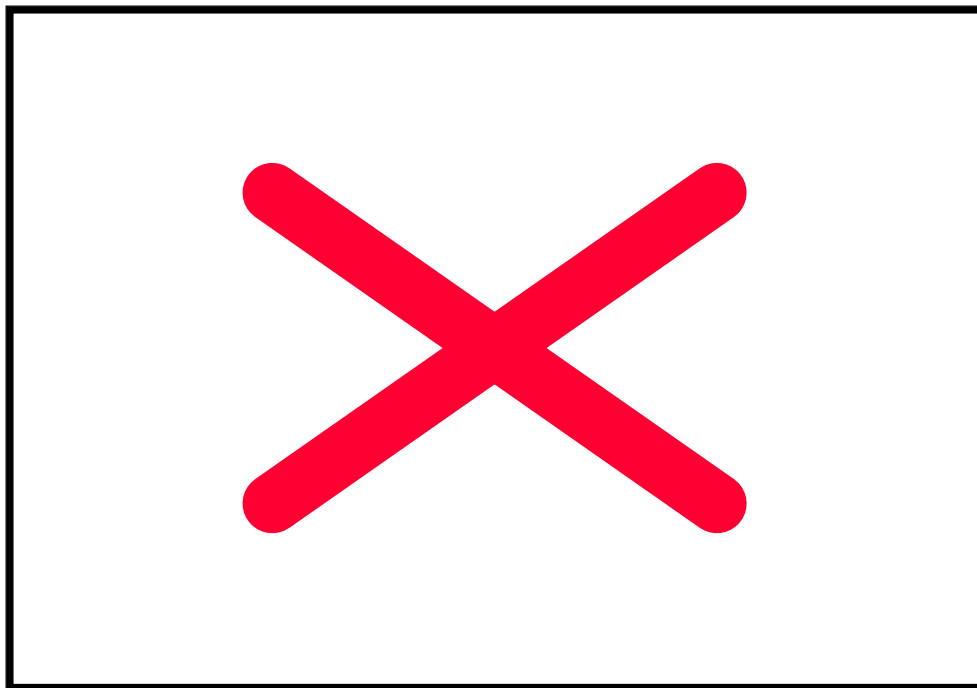
Viele Bankleistungen enthalten ein Zeitelement (z.B. Einlagen- und Kreditleistungen), die Geschäfte finden nicht in einem einmaligen Absatzakt ihren Abschluß. Vgl. SÜCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 621.

61

Nach SÜCHTING läßt sich die Bank als Marke auffassen, der der Kunde anhängen soll. Vgl. SÜCHTING, J., *Bankloyalität* (KuK 1972), S. 276; ebenso FRY, J.N. ET AL., *Loyalty to Banks* (1973), S. 518.

ten Leistungsanspruchnahme wächst.<sup>62</sup> Süchting begründet seine These mit der Annahme, daß die zunehmende Erfahrung mit einem Kreditinstitut zu wachsender Treue gegenüber diesem führt, da sich mit wachsender Erfahrung des Kunden ein Vertrauen entwickelt, das den Kunden bindet. Die Abnahme neuer Leistungen bzw. sein Entscheidungsprozeß erfordert sodann weniger Aufwand.<sup>63</sup> Damit entsteht eine Lernkurve folgenden Aussehens:

Abbildung 2: Lernkurve der Bankloyalität



Quelle: In Anlehnung an SÜCHTING, J., *Bankloyalität* (1972), S. 278.

<sup>62</sup>

SÜCHTING verweist jedoch darauf, daß die Wachstumsrate nach Überschreiten einer gewissen Erfahrungsgrenze, bei der das absatzpolitische Instrumentarium nicht mehr entscheidungsauslösend wirkt, wieder leicht abnimmt. Vgl. dazu SÜCHTING, J., *Bankloyalität* (KuK 1972), S. 280.

<sup>63</sup>

Der Theorie liegen die Prämissen zugrunde, daß der Bankkunde bei der Leistungsabnahme nicht enttäuscht, und die von dem Kreditinstitut abgenommenen Leistungen in Bezug auf ihre Ansprüche an den Entscheidungsprozeß vom Bankkunden als homogen und austauschbar angesehen werden. Vgl. SÜCHTING, J. *Bankloyalität* (KuK 1972), S. 280 f.

Die Theorie der Bankloyalität wird in jüngster Zeit kritisch diskutiert. Vor allem BREYER und LOHMANN weisen auf Schwächen des Modells hin.<sup>64</sup> So bliebe unberücksichtigt, daß die wahrgenommene Leistungsqualität nicht nur vom Mitarbeiter, sondern bspw. auch vom Preis-Leistungs-Verhältnis oder der Verfügbarkeit der Leistungen abhängt, die lediglich partiell im Verantwortungsbereich des Mitarbeiters liegen. Außerdem werde nicht zwischen kontaktintensiven und kontaktarmen Bankleistungen unterschieden.<sup>65</sup> Insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Technisierung der Kunde-Bank-Beziehung wird in Frage gestellt, inwieweit die von SÜCHTING postulierte zentrale Bedeutung der persönlichen Beziehung des Kunden zu seinem Berater für den Loyalitätsgrad des Bankkunden noch entscheidend ist.<sup>66</sup> Aus diesen Gründen trägt die Theorie der Bankloyalität nach LOHMANN lediglich zu einem verhaltenswissenschaftlichen Grundverständnis der Kunde-Bank-Beziehung bei.<sup>67</sup>

## 2.2

### Stellenwert der Bankloyalität im Zielsystem der Kreditinstitute

#### 2.2.1

##### *Zielsystem des Kreditinstituts*

Die Geschäftspolitik der Banken<sup>68</sup> wird von einem Bündel von Zielen bestimmt, das sich hierarchisch in Ober- und Unterziele gliedern läßt. Eingebettet sind diese Ziele in die zwischen den verschiedenen Kreditinstituten differierenden

<sup>64</sup>

Vgl. BREYER, M., *Nachkaufverhalten* (1998), S. 264 f.; LOHMANN, F., *Loyalität* (1998), S. 54 ff. Zur Stellungnahme bzgl. dieser Kritik vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S. 629 f.

<sup>65</sup>

Vgl. LOHMANN, F., *Loyalität* (1998), S. 55.

<sup>66</sup>

Vgl. MARQUARDT, D., *Kommunikation* (BI 1999), S. 20; BARTMANN, D./KREUTZER, M., *Finanzdienstleistungen* (gi 1996), S. 5.

<sup>67</sup>

Vgl. LOHMANN, F., *Loyalität* (1998), S. 55. Ein erweitertes interaktionorientiertes Erklärungsmodell zur Erfassung von Bankloyalität hat OEVERMANN entwickelt. Vgl. eingehend OEVERMANN, D., *Kundenbindungsmanagement* (1997), S. 89 ff. Eine zusammenfassende Darstellung seines Erklärungsansatzes von Bankloyalität befindet sich mit Abb. 10 im Anhang.

<sup>68</sup>

Die Geschäftspolitik der Banken umfaßt nach BÜSCHGEN alle Maßnahmen, die eine Bank mit der Intention ergreift, unter Berücksichtigung relevanter interner und externer Restriktionen die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bank-Lexikon* (1992), S. 693.



Grundaufträge, die das Zielsystem<sup>69</sup> der jeweiligen Bank determinieren und eine unterschiedliche, institutsspezifische Gewichtung der Zielelemente implizieren.<sup>70</sup> Unabhängig davon nimmt nach EPPLE das Gewinnziel<sup>71</sup> bzw. das Rentabilitätsziel<sup>72</sup> eine dominierende Stellung im Zielsystem einer jeden Bank ein.<sup>73</sup> Die traditionell als gleichrangig angesehenen Ziele Liquidität<sup>74</sup> und Sicherheit<sup>75</sup>

69

Einem Zielsystem wird die geordnete Gesamtheit von Zielelementen subsumiert, zwischen denen horizontale und vertikale Beziehungen bestehen. Vgl. HAUSCHILDT, J., *Zielsysteme* (1980), Sp. 2419 f. Hinsichtlich dieser Zielbeziehungen lassen sich grundsätzlich Zielneutralität (die Erfüllung eines Ziels hat keinen Einfluß auf die Verfolgung eines anderen), Zielantimonie (die Komponenten multivariater Ziele widersprechen sich bei der Erfüllung des anderen) und Zielkomplementarität (die Verfolgung eines Ziels fördert gleichzeitig die Erfüllung des anderen) unterscheiden. Vgl. exemplarisch RAFFÉE, H., *Grundprobleme* (1995), S. 124 f.; BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S. 504.

70

Zu Grundauftrag und Zielkonzeption der Kreditinstitute vgl. die Ausführungen bei Mülhaupt, L., Einführung (1980), S. 159 ff.

71

Im Wirtschaftssystem der sozialen Marktwirtschaft dominiert das erwerbswirtschaftliche Prinzip mit der daraus folgenden unternehmerischen Zielsetzung der Gewinnmaximierung. Zum erwerbswirtschaftlichen Prinzip vgl. GUTENBERG, E., *Grundlagen* (1983), S. 464 ff. Dieses Extremalziel wird jedoch auch vor dem Hintergrund der verschiedenen Grundaufträge (z.B. der öffentliche Auftrag der Sparkassen) und unterschiedlicher Interessengruppen (z.B. die regulierenden Beschränkungen der Zentralbankpolitik) inzwischen relativiert zum Oberziel 'Gewinnstreben'. Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S. 507; SWOBODA, U., *Privatkundengeschäft* (1996), S. 70; SÜCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 206. Zur Kritik am Extremalziel 'Gewinnmaximierung' vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S. 509; ausführlich KOLBECK, R., *Planung* (1971), S. 67 ff.

72

Das Gewinnziel kann entweder absolut als Differenz zwischen Ertrag und Aufwand oder relativ als Relation zwischen dem Gewinn und dem zur Erwirtschaftung dieses Gewinns eingesetzten Kapitals (=Rentabilität) formuliert werden. Vgl. THOMMEN, J.-P., *Betriebswirtschaftslehre* (1996), S. 99. Zur Frage nach der Gewinn- oder der Rentabilitätsmaximierung von Unternehmen als geschäftspolitischem Oberziel vgl. RAFFÉE, H., *Grundprobleme* (1995), S. 143 f.; detailliert PACK, L., *Gewinnprinzip* (ZfB 1965), S. 527 ff.

73

Vgl. EPPLE, M., *Kreditinstitute* (1987), S. 27; ebenso BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S. 509; SWOBODA, U., *Privatkundengeschäft* (1996), S. 70. Das Oberziel 'Gewinnstreben' ist jedoch bei einigen Institutgruppen in modifizierter Form anzutreffen. Zur institutsspezifischen Interpretation des Gewinnziels vgl. HEIN, M., *Einführung* (1993), S. 111 ff.

74

Unter Liquidität wird die Fähigkeit einer Unternehmung verstanden, ihre zwingend fälligen Zahlungsverpflichtungen termingerecht und uneingeschränkt erfüllen zu können. Vgl. grundlegend die Erläuterungen bei WITTE, E., *Liquiditätspolitik* (1963), S. 12 ff. Zur Materie bankbetrieblicher Liquiditätszielsetzungen vgl.

(„magisches Zieldreieck“)<sup>76</sup> haben dabei nicht an Bedeutung verloren, jedoch wird ihnen zunehmend der Charakter einer zum Gewinnstreben notwendigen Nebenbedingung zugesprochen.<sup>77</sup>

Aufgrund der mangelnden Operationalität der obersten Ziele für alle Handelnden der Unternehmung 'Bank' sind operationale, delegierbare Unterziele für alle Bereiche und in allen Stufen der Unternehmenshierarchie abzuleiten.<sup>78</sup> Innerhalb des Zielsystems der Bank stellen diese Bereichs-Ziele damit Unterziele dar, deren Realisation komplementäre Wirkung auf das Erreichen der Bankoberziele hat.<sup>79</sup> Damit stehen sie zu den Zielen des Gesamtsystems in einer Mittel-Zweck-Beziehung.<sup>80</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit ist das Unterziel der Aufrechterhaltung der Bankloyalität von Interesse, das den Zielen des Marketingbereichs zuzuordnen ist. Anhand empirischer Befunde wird im folgenden erörtert, welche Wirkeffekte der Bankloyalität konkret Einfluß auf den Unternehmenserfolg ausüben.

zusammenfassend PRIEWASSER, E., *Bankbetriebslehre* (1996), S. 166 ff.; MÜLHAUPT, L., *Einführung* (1980), S. 196 ff.

<sup>75</sup>

Zum Ziel der Sicherheit einer Unternehmung vgl. die grundlegenden Ausführungen von HEINEN, E., *Einführung* (1982), S. 112 ff.

<sup>76</sup>

Vgl. exemplarisch PRIEWASSER, E., *Bankbetriebslehre* (1996), S. 165; HEIN, M., *Bankbetriebslehre* (1993), S. 113. BETGE ergänzt diese Zielkategorien des „magischen Zieldreiecks“ um das Ziel der Unabhängigkeit. Vgl. BETGE, P., *Bankbetriebslehre* (1996), S. 459 ff.

<sup>77</sup>

Vgl. exemplarisch SWOBODA, U., *Privatkundengeschäft*, (1996), S. 70; PRIEWASSER, E., *Bankbetriebslehre* (1996), S. 166; HEIN kritisiert in diesem Zusammenhang allerdings die isolierte Erörterung dieser Zielgrößen, die häufig allenfalls in Form vager Redensarten zueinander in Beziehung gesetzt werden. Vgl. HEIN, M., *Bankbetriebslehre* (1993), S. 113.

<sup>78</sup>

Für mittlere und untere Instanzen sind die Oberziele häufig nicht operational, da den Entscheidungsträgern die nötigen Informationen fehlen. Vgl. EPPLE, M., *Kreditinstitute* (1987), S. 28. Zur Formulierung operationaler Zielsysteme vgl. BERTHEL, J., *Unternehmenssteuerung* (1973), S. 88 f. und 98 ff.

<sup>79</sup>

Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S. 511.

<sup>80</sup>

Vgl. SIEWERT, K.-J., *Marktpolitik* (1983), S. 30.

### 2.2.2

#### ***Einfluß der Bankloyalität auf den Unternehmenserfolg***

Zahlreiche empirische Studien belegen, daß zwischen Kundentreue und Unternehmenserfolg ein positiver Zusammenhang besteht<sup>81</sup> und die Anstrengungen, Kunden langfristig zu binden, geringer und kostengünstiger sind als die Akquisition von Neukunden.<sup>82</sup> Dies beschränkt sich nicht nur auf den Finanzdienstleistungssektor, sondern gilt in unterschiedlichem Maße für viele andere Branchen. REICHHELD/SASSER weisen diesen Tatbestand jedoch insbesondere für die Dienstleistungsbranche nach.<sup>83</sup> Ihre Studie von 1991 belegt diesen positiven Wirkungszusammenhang empirisch:<sup>84</sup> Bei 100 Unternehmen aus verschiedenen Dienstleistungszweigen wurde ein enger Zusammenhang zwischen dem Grad der Kundenloyalität und der Gewinnhöhe festgestellt.

REICHHELD/SASSER führen den Effekt auf folgende fünf Einflußfaktoren zurück:

- den Grundgewinn,
- den Gewinn aufgrund höherer Kauffrequenz und Kaufmenge,
- den Gewinn aufgrund geringerer Betriebskosten,
- den Gewinn aufgrund von Weiterempfehlungen, und
- den Gewinn aufgrund eines höheren Preisspielraums.<sup>85</sup>

Wie sich diese Effekte der dauerhaften Kundenbeziehung im Zeitablauf auf den Unternehmensgewinn auswirken, veranschaulicht Abbildung 3:<sup>86</sup>

81

Vgl. exemplarisch ZOLLNER, G., *Kundennähe* (1995), S. 131; PETER, S., *Kundenbindung* (1997), S. 48.

82

Vgl. AAKER, D., *Management* (1992), S. 72; MÜLLER/RIESENBECK berichten von Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis, daß die Pflege loyaler Kunden lediglich 15-20% der Aufwendungen erfordern soll, die das Marketing für die Gewinnung von Neukunden einsetzen muß. (Eine Quelle wird nicht angegeben.) Vgl. MÜLLER, W./RIESENBECK, H.-J., *Kunden* (HBM 1991), S. 69.

83

Vgl. REICHHELD, F.F./SASSER, W.E., *Zero Defections* (HBR 1991), S. 105 ff.

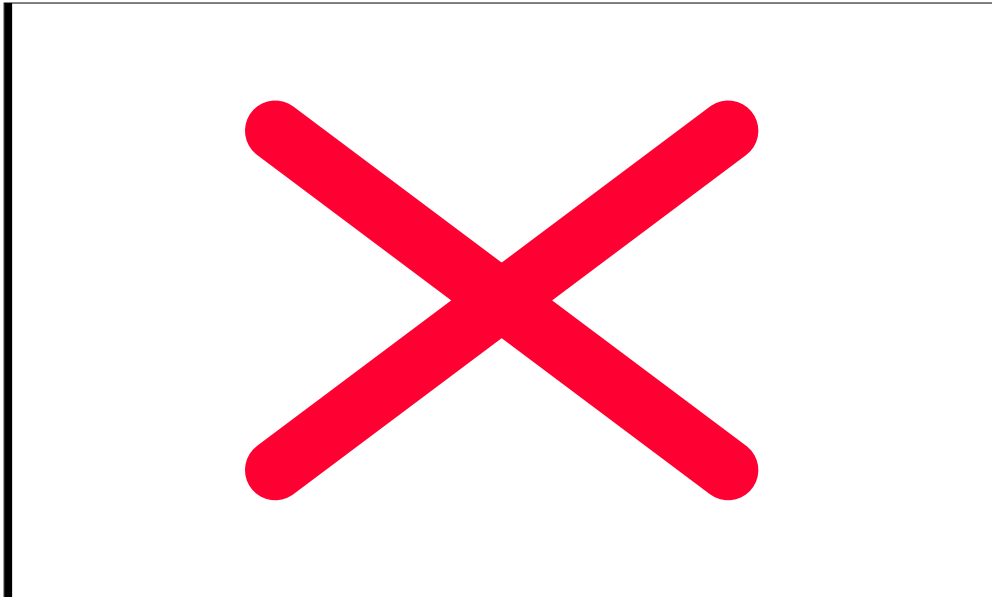
84

Vgl. REICHHELD, F.F./SASSER, W.E., *Zero Defections* (HBR 1991), S. 106 f. Weitere empirische Belege für die Existenz einer (positiven) Relation liefern auch ANDERSON, E. ET AL., *Customer Satisfaction* (JoM 1994), 53 f.

85

Vgl. REICHHELD, F.F./SASSER, W.E., *Zero Defections* (HBR 1991), S. 111.

Abbildung 3: Einfluß der Kundenloyalität auf die Gewinnentwicklung



Quelle: In Anlehnung an REICHELIED, F.F./SASSER, W.E., *Zero-Migration* (HBM 1991), S. 111.

Bei einer Übertragung der dargestellten Effekte auf den Bankbereich, können - den Idealfall unterstellt<sup>87</sup> - folgende Thesen formuliert werden:

Nach den Anwerbekosten zum Zeitpunkt 0 kann die Bank zunächst mit einem konstanten Grundgewinn rechnen.<sup>88</sup> Bleibt der Kunde dem Institut treu, ist ab dem zweiten Jahr ein erhöhter Gewinn zu erwarten, der durch eine bessere Kundenpenetration realisierbar wird. Hierunter wird die Ausschöpfung des kundenspezifischen Absatz- bzw. Umsatzpotentials verstanden.<sup>89</sup> HER-

<sup>86</sup>

Die Autoren verzichten auf absolute Größenangaben, da das relative Gewicht der Effekte von Branche zu Branche schwankt, das Verlaufsmuster insgesamt aber einander ähnlich ist. Vgl. REICHELIED, F.F./SASSER, W.E., *Zero-Migration* (HM 1991), S. 110.

<sup>87</sup>

LOHMANN weist darauf hin, daß die positiven Wirkeffekte nicht in gleichem Maße auf alle Kunden zutreffen und sich manche Verbindungen aus Bankensicht durchaus als unrentabel erweisen können. Vgl. LOHMANN, F., *Loyalität* (1998), S. 13.

<sup>88</sup>

Z.B. mit Kontoführungs- und Depotgebühren etc. Vgl. ZOLLNER, G., *Kundennähe* (1995), S. 132; HERMANN, A./VETTER, I., *Finanzdienstleistungen* (Die Bank 1999), S. 336.

<sup>89</sup>

Vgl. DILLER, H., *Kundenbindung* (1995), S. 39; PETER, S., *Kundenbindung* (1997), S. 49.

MANN/VETTER führen diesen Effekt auf das wachsende Vertrauen des Kunden gegenüber der Bank zurück, der Kauffrequenz, -volumen und -intensität ansteigen läßt.<sup>90</sup> Außerdem sinken die Betriebskosten je Kunde mit zunehmender Dauer der Beziehung:<sup>91</sup> Aufgrund einer besseren Kundenkenntnis erfolgt eine effizientere Kundenbedienung, wodurch die Kosten der Kundenbearbeitung gesenkt werden können.<sup>92</sup> Positive Wirkungen der Bankloyalität resultieren ferner aus dem Referenzeffekt, der von zufriedenen Kunden ausgeht.<sup>93</sup> Ein zufriedener Bankkunde fungiert aufgrund einer höheren Glaubwürdigkeit als Privatperson bevorzugt als Informationsquelle bei bisher unerschlossenen Kundenkreisen.<sup>94</sup> Derartige Empfehlungen von Kunden werden vom Anbieter kaum beeinflußt und zeichnen sich nach DILLER durch eine stärkere Problemorientierung im Vergleich zu anderen Informationsquellen, wie bspw. Werbung aus.<sup>95</sup> An Bedeutung gewinnt dieser Effekt angesichts der Vertrauensempfindlichkeit von Geldgeschäften, weswegen die Qualitätsbeurteilung im wesentlichen auf der Vertrauenswürdigkeit des Anbieters selbst oder eben auf Referenzen vertrauenswürdiger Ersatzpersonen beruht.<sup>96</sup>

90

Dieser Effekt drückt sich in Form von Cross-Selling durch zusätzliche Nachfrage nach z.B. Konsumentenkrediten, Festgeldern etc. aus. Vgl. HERMANN, A./VETTER, I., *Finanzdienstleistungen* (Die Bank 1999), S. 336; BRUHN, M./GEORGI, D., *Kosten und Nutzen* (1999), S. 83.

91

Vgl. PETER, S., *Kundenbindung* (1997), S. 46; ebenso ZOLLNER, G., *Kundennähe* (1995), S. 132.

92

Vgl. LOHMANN, F., *Loyalität von Bankkunden* (1998), S. 13. I.d.R. sinken mit zunehmender Dauer der Verbindung zwischen Kunde und Bank die Transaktionskosten, z.B. in Form von Verwaltungs-, Vertriebs- und Kontrollaufwand (Opportunitätsgewinne). Bei einem Kunden, der bereits jahrelang mit einem Kreditinstitut in Verbindung steht, bedarf es bspw. keiner aufwendigen Bonitätssprüfung für die Entscheidung über eine Erweiterung der Kreditlinie.

93

Darunter wird im allgemeinen die „Mund-zu-Mund“-Werbung verstanden. Vgl. HERRMANN, A./VETTER, I., *Finanzdienstleistungen* (Die Bank 1999), S. 336; PETER, S., *Kundenbindung* (1997), S. 46.

94

Vgl. GOODMAN, J.A. ET AL., *Beschwerdepolitik* (1997), S. 181; die Autoren ermittelten aus einer Stichprobe von 512 Bankkunden empirisch, daß die Meinung von Freunden als nahezu doppelt so glaubwürdig eingestuft wird als Zeitungsberichte oder Werbeanzeigen des Anbieters.

95

Vgl. DILLER, H., *Kundenbindung* (1995), S. 42.

96

Vgl. zur Bedeutung des Vertrauens im Bankgeschäft ausführlich GIERL, H. *Vertrauen* (Die Bank 1999), S. 388 ff.; VOGLER, C., *Brand Charakter®* (1998), S. 191.

Ein letzter Effekt wird in höheren durchsetzbaren Preisen gesehen. Dabei wird unterstellt, daß der Kunde die Leistungen der Bank so schätzt, daß seine Preiselastizität der Nachfrage abnimmt.<sup>97</sup> Die beschriebenen Effekte verdeutlichen, daß mit wachsender Kundentreue Unternehmensgewinne nicht nur gesichert, sondern auch gesteigert werden können.<sup>98</sup> Dennoch ist an dieser Stelle auf die Kosten hinzuweisen, die eine systematisch betriebene Kundenbindungspolitik verursacht.<sup>99</sup> Deshalb gilt es die Kosten-Nutzenwirkungen im Einzelfall abzuwägen, da verschiedene Kundentypen eine unterschiedliche Profitabilität aufweisen,<sup>100</sup> und es damit aus Sicht der Bank sinnvoll sein kann, ihre Bindungsaktivitäten auf bestimmte Abnehmerkreise zu konzentrieren.<sup>101</sup>

97

Vgl. HERRMANN, A./VETTER, I., *Finanzdienstleistungen* (Die Bank 1999), S. 336; SUCHTING, J., *Theorie* (1998), S. 13.

98

So ergab die Untersuchung von REICHELDT/SASSER außerdem, daß das Senken der Abwanderungsrate um 5% je nach Dienstleistungszweig die Gewinne zwischen 25% und 85% ansteigen läßt. Im Bankbereich zeigte sich hier die größten Gewinnwirkungen. Vgl. REICHELDT, F.F./SASSER, W.E., *Zero Migration* (1991), S. 110 ff. Eine Darstellung der Ergebnisse befindet sich Abb. 10 im Anhang.

99

PETER spaltet diese Bindungskosten in Einzelkosten, die sich den Geschäftsbeziehungen direkt zurechnen lassen, und Gemeinkosten, die sich auf Ausgaben für das Management von Geschäftsbeziehungen beziehen. Der ersten Gruppe sind bspw. Kosten zuzurechnen, die sich aus einem kundenspezifischen Service oder der Behandlung von Beschwerden ergeben, Gemeinkosten fallen z.B. durch Schulungen des Personals an. Vgl. ausführlich PETER, S., *Kundenbindung* (1997), S. 50 ff.; auch DILLER, H., *Kundenbindung* (1995), S. 49.

100

Als Grundlage für die Ermittlung des Erfolgsbeitrages einer Kundenbeziehung haben sich Verfahren der Kundenkalkulation etabliert, die die Ist-Zahlen als Basis für die Einschätzung der Kundendeckungsbeiträge liefern soll. Zu den Verfahren der Kundenkalkulation vgl. SUCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 406 ff.

101

Vgl. WEINKAUF, W., *Beziehungsmarketing* (BI 1999), S. 37; zur attraktivitätsbezogenen Kundensegmentierung vgl. ausführlich OEVERMANN, D., *Kundenbindungsmanagement* (1997), S. 114 ff.; KOBMANN, W., *Kunde* (bum 1999), S. 27 ff.

## 2.3 Problem sinkender Bankloyalität

### 2.3.1 Symptome

Angesichts der Bedeutung, die der Bankloyalität nach den bisherigen Ausführungen zukommt, fällt auf, daß zum Loyalitätsgrad der Bankkundschaft bislang kaum empirische Befunde vorliegen.<sup>102</sup> Der Grund liegt in der mangelnden Operationalisierbarkeit des Konstrukts aufgrund der Schwierigkeiten in der Einstellungsmessung von Bankkunden.<sup>103</sup> Ansätze zur Messung der Bankloyalität beschränken sich daher auf eine Analyse des beobachtbaren Kundenverhaltens. SEITZ hat hierzu die Betrachtung von Anzahl, Wechsel und der Dauerhaftigkeit der Bankverbindungen vorgeschlagen.<sup>104</sup> Diese Daten werden regelmäßig vom Spiegel-Verlag<sup>105</sup> sowie durch das GfK- Finanzmarktpanel der icon- Wirtschafts- und Finanzforschung erhoben.<sup>106</sup> Es zeigen sich folgende Entwicklungen:

<sup>102</sup>

SÜCHTING/PAUL vermuten zwar, daß einzelne Kreditinstitute durchaus interne Loyalitätsstudien in ihrer Kundschaft durchführen, die aus Gründen der Geheimhaltung nicht veröffentlicht werden. Vgl. SÜCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 648. POLAN berichtet in seiner Untersuchung von 1995 jedoch, daß in keinem von ihm betrachteten Institut eine systematische Analyse der Kundenabgänge erfolgt. Vgl. POLAN, R., *Bankloyalität* (1995), S. 21 f. und S. 204.

<sup>103</sup>

Unter exemplarischem Rekurs auf HENTSCHEL und MEFFERT/BRUHN ist jedoch darauf hinzuweisen, daß mittlerweile durchaus valide Verfahren zur Messung von Einstellungen entwickelt sind. Vgl. HENTSCHEL, B., *Dienstleistungsqualität* (1991), S. 311 ff.; MEFFERT, H./BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (1995), S. 207 ff.

<sup>104</sup>

Vgl. SEITZ, J., *Determinanten der Bankwahl* (1976), S. 8 f.

<sup>105</sup>

Den folgenden Ergebnissen der ca. alle 5 Jahre durchgeführten Spiegel-Studien liegen jeweils Interviews mit 4000 erwachsenen Personen (ab 14 Jahren) zugrunde (1996: 8600 befragte Personen). Vgl. SPIEGEL-DOKUMENTATION, *Soll und Haben 1-4*, 1996. SÜCHTING/PAUL weisen jedoch darauf hin, daß die Vergleichbarkeit der Daten durch die Wiedervereinigung gelitten hat. Vgl. SÜCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 648 f.

<sup>106</sup>

Diese Ergebnisse sind allerdings nicht allgemein zugänglich.

- Die Zahl derjenigen privaten Haushalte, die mehr als eine Bankverbindung unterhalten, ist von 17% im Jahre 1973 über 29% im Jahr 1980 auf mittlerweile fast 50% gestiegen.<sup>107</sup>
- Die Bankverbindung schon einmal gewechselt hatten 1980 lediglich 16% der privaten Haushalte, 1995 hat sich diese Zahl mit fast 30% nahezu verdoppelt.<sup>108</sup>
- Durchschnittlich 7% der Privatkunden planten 1998, ihr Girokonto zu einem anderen Geldinstitut zu verlagern. In Abhängigkeit vom Alter zeigen sich vor allem die 16- 49 jährigen überdurchschnittlich wechselbereit.<sup>109</sup>

Darüber hinaus werden insbesondere von Unternehmensberatungen häufig punktuelle Ergebnisse zur Bankloyalität vorgestellt, deren Erhebungsweise jedoch regelmäßig nicht bekannt ist. Zwei Zahlen seien in diesem Zusammenhang dennoch beispielhaft genannt: So beträgt die Kundenanbindungsquote im Neukundengeschäft im Durchschnitt aller Banken lediglich 50 %, d.h. die Hälfte der Neukunden wandert zur Konkurrenz ab.<sup>110</sup> Der bundesdeutsche Bankkunde hat mittlerweile durchschnittlich 14 Produkte bei insgesamt sieben Finanzdienstleistern inklusive Versicherungsgesellschaften im Bestand hat.<sup>111</sup>

107

Dieses Ergebnis beruht auf einer Befragung von 2000 Personen im Alter zwischen 16-69 Jahren im Auftrag der icon-Wirtschafts- und Finanzforschung von 1998. Zitiert bei SZALLIES, R., *Vagabundierendes Finanzverhalten* (1998), S. 281. Das Kriterium „Anzahl der Bankverbindungen“ ist als Indiz für eine abnehmende Loyalität nach PAUL/PAUL jedoch insofern zu relativieren, als daß ein Kunde, der das Gesamtbündel „Bankleistung“ aufschnürt und einzelne Angebote bei verschiedenen Anbietern nutzt, bezogen auf die einzelne Leistung und das jeweilige Institut durchaus loyal sein kann. Dennoch deutet eine steigende Anzahl von Bankverbindungen auf eine rückläufige Loyalität zu jeweils einer Bank als „Allein-Lieferant“ hin. Vgl. PAUL, M./PAUL, S., *Illoyalität* (1998), S. 88.

108

Vgl. SPIEGEL-DOKUMENTATION, *Soll und Haben 1-4* (1996), S. 36.

109

Dabei ist indes fraglich, inwieweit geplantes Verhalten auch tatsächlich umgesetzt wird. Dieses Ergebnis beruht auf einer Befragung der icon-Wirtschafts- und Finanzforschung von 1998. Dazu wurden 3300 Privatkunden zwischen 16 und 69 Jahren befragt. Vgl. SZALLIES, R., *Finanzverhalten* (1998), S. 285.

110

Zitiert bei SUCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 649. Vergleichszahlen werden nicht angegeben.

111

Vgl. SZALLIES, R., *Vagabundierendes Finanzverhalten* (1998), S. 280 f. Vergleichszahlen werden nicht angegeben.



Trägt man die Ergebnisse zusammen, so kann auch bei vorsichtiger Interpretation eine sinkende Bankloyalität konstatiert werden.<sup>112</sup>

### 2.3.2

#### **Ursachen**

Die Symptome sinkender Bankloyalität leiten über zu der Frage nach den Ursachen dieser Entwicklung. Ein Grund für die abnehmende Loyalität der Bankkundschaft liegt in der wahrgenommenen Austauschbarkeit der Banken und ihrer Leistungen.<sup>113</sup> So ist bei einer Analyse des Angebots der Banken eine zunehmende Homogenität des Leistungsprogramms festzustellen.<sup>114</sup> Die leichte Imitierbarkeit der Bankleistungen, die aus der Nichtpatentierbarkeit resultiert, macht eine Differenzierung über die Produkte und Vertriebswege dauerhaft nur schwer möglich.<sup>115</sup> Auch über die Kommunikation erfolgt keine Profilierung der Anbieter, alle Banken werben mit weitgehend ähnlichen Kompetenzansprüchen wie Tradition, Erfahrung, Sicherheit etc.<sup>116</sup> Abb. 4 verdeutlicht die gleichartige Marktpositionierung der klassischen Kreditinstitute:<sup>117</sup>

112

Vgl. LOHMANN, F., *Loyalität* (1998), S. 1; SÜCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 649; BETSCH, O., *Retailbanking* (bum 1999), S. 18; SZALLIES, R., *Bankkunden* (asw 1996), S. 98.

113

Vgl. exemplarisch BERNET, B., *Finanzprodukte* (1998), S. 376; BESIG, H.-M. ET AL. *Markenstrategien* (1996), S. 122.

114

Vgl. MEYER, A./MAIER, M., *Banken* (asw 1997), S. 104; BECHTOLSHEIM, M. v., *Konsumentenwerbung* (1998), S. 980.

115

Vgl. CRAMER, J., *Markenpolitik* (1994), S. 1634; MAIER, M., *Finanzdienstleistungen* (1998), S. 1682 f. Als jüngstes Beispiel der Branche können die Banking-Shops in Supermärkten und Einkaufszentren angeführt werden. Gestern noch eine Innovation, sind sie heute bereits ein Angebot vieler Banken.

116

Vgl. SZALLIES, R., *Marken* (bum 1997), S. 28; BECHTOLSHEIM, M. v., *Konsumentenwerbung* (1998), S. 979. Die Einheitlichkeit im kommunikativen Auftritt belegt auch eine Fallstudie zur Kontrolle der Kommunikationswirkung von Werbemitteln, in der die Eigenständigkeit von zehn ausgewählten, maskierten Anzeigen für Banken untersucht wurde. Die ermittelten Werte für eine korrekte Zuordnung rangierten im Durchschnitt bei 30%, wobei ein Drittel der Institute unter einer Wiedererkennungquote von 14 % blieben. Vgl. SCHREINER, M., *Werbewirkungskontrolle* (1997), S. 172 ff.

117

Vgl. WILD, A., *Bank* (Die Bank 1999), S. 517; BESIG, H.-M. ET AL., *Markenstrategien* (1996), S. 122.

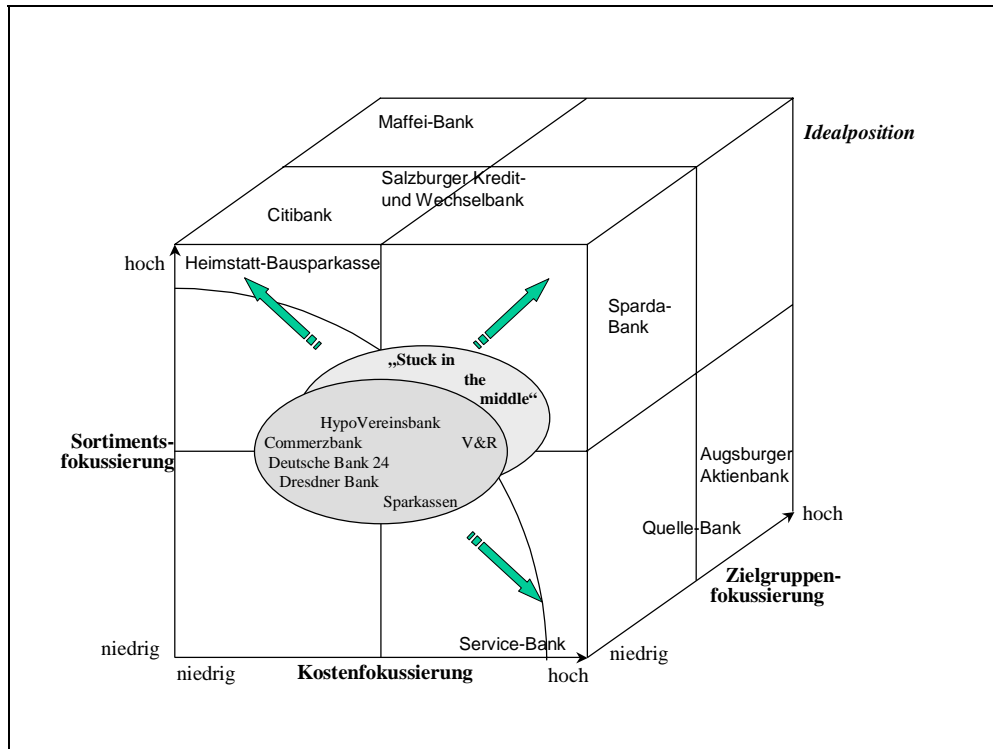


Abbildung 4: Marktpositionierung deutscher Kreditinstitute

Quelle: In Anlehnung an BESIG, H.M. ET AL., *Markenstrategien* (1996), S. 124.

In dem Maße jedoch, in dem Kunden die Anbieter, deren Leistungen sowie den daraus abgeleiteten Nutzen als gleichartig wahrnehmen, nimmt nach KOTLER/BLIEMEL die Bedeutung des Preises als präferenzbildendes Kriterium für die Kaufentscheidung zu.<sup>118</sup> Da eine Bindung über den Preis nach BECKER regelmäßig instabiler ist als über geschaffene qualitative und emotionale Präferenzen,<sup>119</sup> begründet BERNET damit die wachsende Tendenz zum „bargain-shopping“<sup>120</sup> auch im Finanzdienstleistungsbereich.<sup>121</sup>

<sup>118</sup>

Vgl. KOTLER, P./BLIEMEL, F., *Marketing-Management* (1992), S. 671. Der Zusammenhang zwischen erhöhter Preissensibilität bei zunehmend austauschbarem Leistungsangebot wird auch speziell für das Bankmarketing von BESIG ET AL. erkannt. Vgl. BESIG, H.-M. ET AL., *Markenstrategien* (1996), S. 131.

<sup>119</sup>

Nach BECKER sind hauptsächlich preisaktiv vermarktete Produkte i.d.R. immer dann stark substituionsgefährdet, wenn eine billigere Alternative am Markt auftritt. Vgl. BECKER, J., *Marketing-Konzeption* (1992), S. 158; ebenso REICHELDT, F.F., *Treue Kunden* (1993), S. 107.

<sup>120</sup>

Der Terminus 'bargain-shopping' entstammt dem Konsumgüterbereich, und bezeichnet Gelegenheitskäufe.

Die gestiegene Preissensibilität der Bankkundschaft nutzt eine stetig wachsende Anzahl sowohl branchennaher als auch branchenfremder Konkurrenten, indem sie den Kunden durch den Verzicht auf ein kostenintensives Filialnetz ein preiswertes, klar fokussiertes Finanzdienstleistungsangebot offerieren.<sup>122</sup> Eine durch den Ausbau der Informations- und Kommunikationstechnologien<sup>123</sup> verbesserte Markttransparenz ermöglicht zunehmend breiten Bevölkerungsschichten solche alternativen Angebote zu eruieren, zu vergleichen und - bei gleichzeitig sinkenden Wechselbarrieren - auch zu nutzen.<sup>124</sup> Der Bankkunde wird zum gelegentlichen Käufer der sich konditionensensibel an den verschiedensten Stellen bedient, und damit für die Bank in seiner Nachfrage immer schwerer kalkulierbar wird.<sup>125</sup>

Damit wird auf das verstärkt beobachtbare „vagabundierende Finanzverhalten“ angespielt, bei dem der konditionensensible Kunde bei verschiedenen Instituten die jeweils günstigsten Angebote „konsumiert“. Vgl. BERNET, B., *Finanzprodukte* (1998), S. 375.

<sup>121</sup>

Vgl. BERNET, B., *Finanzprodukte* (1998), S. 375. Bei einer Analyse der Wanderungsbilanz zeigt sich, daß diese insbesondere zugunsten der Institute ausfällt, die stark preispolitische Akzente gesetzt haben. Beispielfähig können hier die Direktbanken, die Sparda-Bank oder die BfG-Bank mit dem Angebot eines kostenlosen Gehaltskontos angeführt werden. Vgl. SZALLIES, R., *Vagabundierendes Finanzverhalten* (1998), S. 284.

<sup>122</sup>

Vgl. OEVERMANN, D., *Kundenbindungsmanagement* (1997), S. 1; BARTMANN, D./KREUTZER, M., *Finanzdienstleistungen* (gi 1996), S. 6.

<sup>123</sup>

BARTMANN, D./KERSCHER, B., *Bankgeschäft* (BC 1995), S. 42; SÜCHTING stellt eine zunehmende Markttransparenz insbesondere in Form einer gestiegenen Preistransparenz fest. Vgl. SÜCHTING, J., *Bankloyalität* (1998), S. 14; ebenso MIHM, O., *Retail Banking* (1999), S. 4.

<sup>124</sup>

Vgl. WEINKAUF, W., *Beziehungsmarketing* (BI 1999), S. 35. Durch die Reduzierung der Wege-, Such- und Vergleichskosten erreicht der Kunde eine bessere Markttransparenz und senkt bei elektronischer Abwicklung seiner Bankgeschäfte die Transaktionskosten zur der Durchführung eines Bankwechsels, der dem Kunden per Telefon, digitalisierter Unterschrift etc. erleichtert wird. Vgl. dazu ausführlich BARTMANN, D./KERSCHER, B., *Bankgeschäft* (BC 1995), S. 42.

<sup>125</sup>

Gleichzeitig schwindet für die Banken die Möglichkeit, ihre Kunden und deren Kaufverhalten längerfristig gültigen und eindeutigen Segmenten zuzuordnen. Zur Problematik des „hybriden“ Konsumentenverhaltens und den daraus resultierenden Segmentierungsschwierigkeiten für die Banken vgl. GREBE, M./KREUZER, M., *Kundenansprache* (gi 1997), S. 6; THEILMANN, O./FOTSCHKI, C., *Wandel* (gi 1998), S. 10; HÖFNER, K./SCHUSTER, H.-W., *Kundenloyalität* (M&M 1992), S. 123.

Begleitet wird diese Entwicklung von einer wachsenden Kompetenz der Bankkundschaft in finanziellen Fragen, die aus einem allgemein höheren Bildungsstand resultiert.<sup>126</sup> Ausdruck findet dies in einer höheren Kritikfähigkeit und einer ausgeprägten Sensibilität der Kunden gegenüber Themen wie z.B. den Kontoführungsgebühren oder der Wertstellungspraxis der Banken.<sup>127</sup> Der Kunde tritt der Bank gegenüber selbstbewußter und anspruchsvoller auf, womit das Phänomen des „mündigen Verbrauchers“ oder der „Emanzipation der Bankkundschaft“ angesprochen ist.<sup>128</sup>

Neben der wachsenden Kompetenz fördert nach SZALLIES aber auch die zunehmende Selbstbedienung das Selbstbewußtsein der Kunden: Je abstrakter das Geld bzw. der Geldtransfer ist, um so mehr verliert seiner Meinung nach das Geld seinen Mythos bzw. diejenigen, die das Geld bereitstellen ihren elitären Anspruch.<sup>129</sup> Indem der Bankkunde sich gegenüber seinem Kreditinstitut bzw. seinem Kundenberater für sein Verhalten nicht persönlich rechtfertigen muß, fällt es ihm leichter, Angebote der Konkurrenz zu prüfen und evtl. auch zu nutzen. Die mit der Selbstbedienung einhergehende partielle Entpersonifizierung des Bankgeschäfts gestaltet das Beziehungsgefüge zwischen Kunde und Kreditinstitut zunehmend schwieriger und erschwert die direkte Ansprache der Kunden durch die Bank.<sup>130</sup>

Die Ausführungen machen deutlich, daß traditionelle Kreditinstitute sowohl ein Differenzierungsproblem gegenüber der Konkurrenz als auch ein wach-

126

Der Anteil der sogenannten Höchstgebildeten ist in Deutschland in den letzten Jahrzehnten deutlich gestiegen und wächst weiter an. Während 1960 noch 70% der Schulabgänger ihre Schulbildung mit dem Hauptschulabschluß beendeten, betrug dieser Anteil Mitte der neunziger Jahre nur noch 33%. Im gleichen Zeitraum ist der Anteil von Abiturienten von 10% auf 31% gestiegen. Vgl. KÖCHER, R., *Kundenstruktur* (1998), S. 254. Zum Einfluß des erhöhten Bildungsstandes auf das Finanzverhalten vgl. RICHTER, A., *Finanzdienstleistungsmarketing* (1995), S. 50.

127

Vgl. HEYDEBRECK, T.V., *Privatkundengeschäft* (bum 1999), S. 25; RUB, T., *Qualitätsmanagement* (1999), S. 2; SZALLIES, R., *Bankkunden* (asw 1996), S. 98.

128

Vgl. WEINKAUF, W., *Beziehungsmarketing* (1999), S. 35; BRUHN, M., *Markentypenlebenszyklus* (1994), S. 265; JARY, M., *Brand-Power* (1999), S. 202.

129

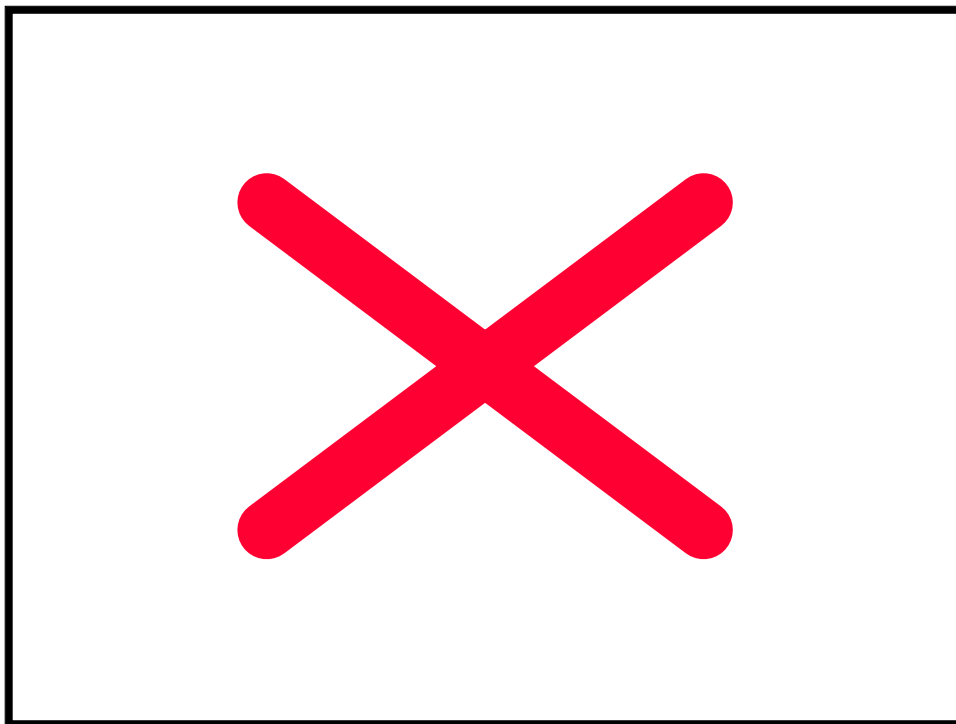
Vgl. SZALLIES, R., *Bankkunden* (asw 1996), S. 100; von einer „Entmystifizierung“ der Banken spricht ebenso WILD, A., *Bank* (Die Bank 1999), S. 516.

130

Vgl. REDL, J., *Zielgruppenbank* (bum 1997), S. 21; SZALLIES, R., *Vagabundierendes Finanzverhalten* (1998), S. 280.

sendes Gestaltungsproblem ihrer Beziehung zum Kunden haben. Nach MAIER begründen beide zusammen das wachsende Loyalitätsproblem der Banken.<sup>131</sup>

Abbildung 5: Ursachen sinkender Bankloyalität



Quelle: In Anlehnung an MAIER, M., *Finanzdienstleistungen* (1998), S. 1677.

## 2.4

### Optionen und Instrumente zur Stärkung der Bankloyalität

#### 2.4.1

##### ***Ansatzpunkte zur Stärkung der Kundenloyalität***

Um strategische Ansatzpunkte zu identifizieren, mit denen Banken die Loyalität ihrer Kunden stärken können, gilt es zunächst die Faktoren zu eruieren, die aus Kundensicht für die Wahl und das Verbleiben bei einer Bank von Bedeutung sind. Nach der jüngsten Studie der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz von 1999 zur Erhebung der für Bankkunden relevantesten Leistungsdimensionen zeigte sich, daß bzgl. rationaler Motive neben den Öffnungszeiten und der Erreichbarkeit vor allem die Konditionen der Bank von Bedeutung

<sup>131</sup>

Vgl. MAIER, M., *Finanzdienstleistungen* (1998), S. 1683.

sind. Auf emotionaler Ebene schaffen neben dem Institutsimage insbesondere die Geschäftsatmosphäre in der Bank Kundenpräferenzen.<sup>132</sup>

Aus Anbietersicht ergeben sich daraus unterschiedliche Möglichkeiten, sich im Wettbewerbsumfeld und gegenüber den Kunden zu profilieren. In Analogie zu PORTER unterscheiden SÜCHTING/PAUL auch für Kreditinstitute prinzipiell zwei alternative grundsatzstrategische Vorgehensweisen zur Marktstimulierung.<sup>133</sup> Die Preis-Mengen-Strategie sucht einen Wettbewerbsvorteil in der Erbringung preisgünstiger Leistungen, um die Kostenführerschaft im Markt anzustreben. Die Präferenzstrategie ist durch den Versuch einer Bank gekennzeichnet, primär den qualitativen Nutzen der von ihr angebotenen Leistungen für die Kunden zu erhöhen.<sup>134</sup> Die operative Umsetzung dieser Strategien erfolgt mit Hilfe des Marketing-Mix,<sup>135</sup> über die Dimensionen Preis, Produkt, Vertrieb und Kommunikation.<sup>136</sup> Während sich die Preis-Mengen-Strategie insbesondere des preispolitischen Instrumentariums bedient, soll bei der Präferenzstrategie die Attraktivität des Angebots vor allem durch den Einsatz der nicht-preisbezogenen Marketing-Instrumente gesteigert werden.<sup>137</sup>

132

In dieser vom Lehrstuhl für Marketing an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz durchgeführten Studie wurden 316 Kunden einer Frankfurter Großbank zu den für sie wichtigsten Leistungsfaktoren der Bank per Interview befragt. Die beiden wichtigsten Faktoren waren die Konditionen, die 55% der Probanden für „sehr wichtig“ hielten, gefolgt von der Geschäftsatmosphäre, die 50% für „sehr wichtig“ hielten. Zur Erhebungstechnischen Konzeption der Studie vgl. detailliert HERRMANN, A./VETTER, I., *Finanzdienstleistungen* (Die Bank 1999), S. 337 ff.

133

Vgl. SÜCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 219; analog unterscheidet PORTER zwischen Kostenführer- und Differenzierungsstrategie. Vgl. PORTER, M., *Wettbewerbsvorteile* (1999), S. 37 ff.

134

Vgl. PORTER, M., *Wettbewerbsvorteile* (1999), S. 37 ff.; SÜCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 219.

135

Unter dem Marketing-Mix wird „der kombinierte und koordinierte Einsatz der Marketinginstrumente verstanden, mit dem Ziel, durch eine harmonische Abstimmung der Instrumenteausprägungen die Unternehmens- und Marketingziele möglichst effizient zu erreichen“. BRUHN, M. *Kommunikationspolitik* (1997), S. 46.

136

Vgl. TOMCZAK, T./LUDWIG, E., *Markenführung* (1998), S. 57 f.; NIESCHLAG, R. ET AL., *Marketing* (1994), S. 21.

137

Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S. 219. RAFFÉE kritisiert in diesem Zusammenhang jedoch die Terminologie, indem er darauf hinweist, daß sich auch mit Hilfe der Preispolitik Präferenzen schaffen lassen, so daß die Preispolitik ebenso eine Form der Präferenzpolitik sein kann. Vgl. RAFFÉE, H., *Grundprobleme* (1995), S. 183.

In Anbetracht der tendenziell instabileren Bindungen über den Preis<sup>138</sup> aber auch angesichts ihrer gegebenen Kostenstrukturen,<sup>139</sup> suchen klassische Kreditinstitute nach wirkungsvollen Ansatzpunkten zur Differenzierung und Profilierung über den Preis hinaus.<sup>140</sup> Ziel ist der Transfer des Angebots vom preisreagiblen Basisnutzen- in den preisunempfindlicheren Zusatznutzenbereich.<sup>141</sup> Ein aus Kundensicht erhöhter Nutzen kann im Rahmen einer Präferenzstrategie nach MEFFERT grundsätzlich über Innovationen, die Qualität, die Programmbreite und die Markierung des Leistungsangebots realisiert werden.<sup>142</sup> Die drei erstgenannten Instrumente zielen alle auf eine rationale, sachliche Präferenzbildung bei den Kunden ab. Die Innovationskraft eines Kreditinstituts sowohl in produkt- als auch in vertriebspolitischer Hinsicht, ein hoher Qualitätsstandard und auch ein breites umfassendes Leistungsprogramm der Bank können jedoch seitens der Kundschaft zunehmend als selbstverständlich vorausgesetzt werden.<sup>143</sup> Angesichts der Reaktionsgeschwindigkeit der Konkurrenz, die die Nichtpatentierbarkeit der Leistungen ermöglicht,<sup>144</sup> kann der Kunde im Falle des Vorstoßes einer anderen Bank von einem schnellen Aufschlie-

138

Vgl. Abschnitt 2.3.2 der Arbeit.

139

Damit ist insbesondere die das kosten- und personalintensive Filialnetz der Universalbanken angesprochen. Zur Problematik einer Preis-Mengenstrategie für klassische Kreditinstitute vgl. BREYER, M., *Nachkaufverhalten* (1999), S. 24; BRINKMANN, T., *Servicepolitik* (1998), S. 7.

140

Vgl. RUIß, T., *Qualitätsmanagement* (1999), S. 1.

141

Die Unterscheidung in Grundnutzen und Zusatznutzen eines Produktes bzw. einer Leistung basiert auf der Nutzenlehre von VERSHOFEN. Der Grundnutzen charakterisiert das eigentliche Produkt in seiner „technisch-funktionalen“ Brauchbarkeit. Den Zusatznutzen, der die Bedürfnisse des „geistig-seelischen“ anspricht, untergliedert er weiter in den Geltungsnutzen, der z.B. in einem gestiegenen Sozialprestige liegen kann und den Erbauungsnutzen, der den Zusatznutzen aus einer persönlichen Wertung (z.B. Anschaffungsfreude, Kauflust) beschreibt. Vgl. ausführlich VERSHOFEN, W., *Verbrauchsforschung* (1940), S. 69 ff.. Vgl. ausführlich VERSHOFEN, W., *Verbrauchsforschung* (1940), S. 69 ff.

142

Vgl. MEFFERT, H., *Führung* (DBW 1994), S. 168 f.

143

Vgl. exemplarisch CRAMER, J., *Markenpolitik* (1994), S. 1634; BECHTOLSHEIM, M.V., *Konsumentenwerbung* (1998), S. 980.

144

Vgl. MAIER, M., *Finanzdienstleistungen* (1998), S. 1682; ELLERMEIER, C., *Bankorganisation* (1975), S. 98.

Ben seines Anbieters ausgehen.<sup>145</sup> Damit schaffen diese Instrumente die zwar notwendigen, nach LOHMANN aber keinesfalls mehr hinreichenden Bedingungen für das Verbleiben der Kunden bei ihrer Bank.<sup>146</sup> Daraus folgern MEYER/MAIER, daß der Wettbewerb aufgrund der geringen sachlichen Leistungsunterschiede zwischen den Angeboten der Anbieter zunehmend nicht mehr über die eigentliche Bankleistung ausgetragen wird, sondern für den Kunden in der Entscheidungsfindung entweder der Preis oder emotionale Faktoren wie Vertrauen und Sympathie an Bedeutung gewinnen.<sup>147</sup> Um den Preiswettbewerb zu umgehen, fordert BÜSCHGEN als marktpolitische Konsequenz eine ausgeprägte institutsspezifische Präferenzbildung. Zu deren Realisierung postuliert er eine künstliche Differenzierung und implizit subjektive Heterogenisierung der objektiv homogenen Leistungsarten sowie gezielte Image-Strategien.<sup>148</sup> KALOFF spricht in diesem Zusammenhang auch von der Notwendigkeit einer „psychologischen Überhöhung“ bei vergleichbarer rationaler Produktleistung.<sup>149</sup> Hier setzt Markenpolitik an.

#### 2.4.2

##### ***Markenpolitik als Instrument zur Stärkung der Bankloyalität***

Angesichts der Schwierigkeiten der Kreditinstitute sich über rationale Leistungsvorteile gegenüber den Abnehmern nachhaltig zu profilieren, wird auch für Banken verstärkt eine gezielte Markenpolitik propagiert.<sup>150</sup> Denn nach

145

Vgl. BETSCH, O., *Retailbanking* (bum 1999), S. 19; SCHMOLL, A., *Unternehmenskultur* (BI 1998), S. 6.

146

Vgl. LOHMANN, F., *Loyalität* (1998), S. 217; ebenso CRAMER, J., *Markenpolitik* (1994), S. 1634.

147

Vgl. MEYER, A./MAIER, M., *Banken* (asw 1997), S. 105; ähnlich argumentiert BERNET, B., *Finanzprodukte* (1998), S. 375. CRAMER weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß für den Bankkunden grundsätzlich vielmehr das generelle Vertrauen in das Institut im Vordergrund steht, als die Qualität einzelner Leistungen. Aufgrund der Abstraktheit der Leistungen behilft er sich daher sein Institut nach emotionalen Kriterien auszuwählen. Vgl. CRAMER, J., *Markenpolitik* (1994), S. 1639; ebenso BURTON, D., *Financial Services* (1994), S. 34.

148

Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S. 653; ebenso GÜLDENBERG, H./FRANZEN, O., *Auditing* (Thexis 1992), S. 37.

149

KALOFF, B., *Markenpolitik* (1986), S. 184.

150

Vgl. WILD, A., *Bank* (Die Bank 1999), S. 516; VOGLER, C., *Brand Character®* (1998), S. 190; HEITMÜLLER, H.-M., *Finanzmarktforschung* (1998), S. 267.



MAIER offeriert sie gleichermaßen Differenzierungspotential über ein eigenständiges, einzigartiges Markenprofil, als auch Kundenbindungspotential über den Aufbau von Markentreue.<sup>151</sup>

Marken zeichnen sich neben hoher Qualität auch durch eigenständige Positionierung im Wettbewerb aus und individualisieren durch ein prägnantes Markenimage ein Angebot gegenüber nach objektiver Beschaffenheit und Eignung u. U. vergleichbaren Konkurrenzangeboten.<sup>152</sup> Darüber hinaus übernimmt die Marke Funktionen der Identifikation, des Vertrauens und der Sicherheit. Sie offeriert dem Kunden über die Vermittlung von Erlebnisprofil einen emotionalen Zusatznutzen, der über die Befriedigung der Grundbedürfnisse hinausgeht.<sup>153</sup> Dies stärkt nach MEI-POCHTLER die Treue der Nachfrager.<sup>154</sup>

Bei der Anwendung des Markenkonzeptes auf Banken ist jedoch zweifelhaft, inwieweit die einschlägigen Begriffs- und Strategievorstellungen des Konsumgüterbereichs für diesen Objektbereich übernommen werden können. So ist bis heute kein abschließender Konsens über die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen und Dienstleistungsmarken erzielt worden.<sup>155</sup> Verschiedentlich wird sogar die grundsätzliche Markierungstauglichkeit von Services in Frage gestellt.<sup>156</sup> In diesem Zusammenhang erweist sich neben der Immaterialität der Leistungen vor allem die aus der Beteiligung des Kunden am Leistungsprozess resultierende geringe Qualitätskonstanz als Haupthindernis für eine unreflektierte Übernahme der für den Sachgüterbereich konzipierten markenpolitischen Konzepte.<sup>157</sup>

151

Vgl. MAIER, M., *Finanzdienstleistungen* (1998), S. 1682 ff.; SATTLER, H., *Markentransfer* (1998), S. 140.

152

Vgl. exemplarisch PEPELS, W., *Marketing-Kommunikation* (1991), S. 8; KING, S., *Brand-Building* (1991), S. 7; GULDENBERG, H./FRANZEN, O., *Auditing* (Thesis 1992), S. 37.

153

Vgl. exemplarisch AUMÜLLER, J., *Dienstleistungsperspektive* (MA 1994), S. 494; MEI-POCHTLER, A., *Markenmanagement* (1998), S. 667 f.

154

Vgl. MEI-POCHTLER, A., *Markenmanagement* (1998), S. 674; STAUSS, B., *Dienstleistungen* (1998), S. 13.

155

Vgl. OELSNITZ, D.V.D., *Dienstleistungsmarken* (1997), S. 67; STAUSS, B., *Dienstleistungsmarken* (1994), S. 82.

156

Vgl. GRÖBER, J., *Wesensbestimmung* (MA 1991), S. 200 f.; MESSING, H., *Dienstleistungsmarke* (MA 1983), S. 496 f.

157

Vgl. TOMCZAK, T./LUDWIG, E., *Markenführung* (1998), S. 49; MEFFERT, H., *Führung* (DBW 1994), S. 528; MURPHY, J., *Brand Strategy* (1990), S. 40.

Um prüfen zu können, ob Markenpolitik auch für Banken zieladäquat instrumentalisiert werden kann, ist die Markenpolitik im folgenden in ihren Bedingungs Voraussetzungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten eingehend zu studieren.

## 3

### Markenpolitik als Profilierungskonzept im Wettbewerb - ein Lösungsansatz

#### 3.1

#### Markenpolitische Grundlagen

##### 3.1.1

##### *Terminologische Grundlagen*

Der Begriff der Marke und insbesondere des Markenartikels hat die Wissenschaft in den letzten Jahrzehnten zu vielseitigen, unterschiedlichen Erklärungs- und Definitionsversuchen angeregt, jedoch konnte eine einheitliche Begriffsfassung in der betriebswirtschaftlichen Forschung nicht erarbeitet werden.<sup>158</sup>

Die Marke ist ein Zeichen, das Unternehmen verwenden, um die von ihnen angebotenen Wirtschaftsgüter identifizierbar und auf diese Weise von denen anderer Anbieter differenzierbar zu machen.<sup>159</sup> Dies gilt aus absatzwirtschaftlicher wie auch aus juristischer Sicht.<sup>160</sup> Während zum Markenbegriff noch eine weitgehende Übereinstimmung herrscht, wird darüber hinaus der Terminus 'Markenartikel' verwendet, der über den Tatbestand der zeichenhaften Kennzeichnung von Gütern (Markierung) hinaus auf weitere charakteristische Merkmale abstellt. Zur Wesensbestimmung des Markenartikels dominieren begriffliche Konzepte, die entweder auf Merkmalskatalogen aufbauen, oder allein den Erfolg des Gutes im Sinne einer vergleichsweise hohen Wertschätzung am Markt als entscheidend ansehen.<sup>161</sup>

<sup>158</sup>

Vgl. STAUSS, B., *Dienstleistungen* (1998), S. 13; SCHREINER, R., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 49; HANSEN, P., *Markenartikel* (1970), S. 13 ff.

<sup>159</sup>

So definiert die AMERICAN MARKETING ASSOCIATION die Marke als „einen Namen, ein Zeichen, ein Symbol, ein Design oder eine Kombination dieser Elemente, die dazu bestimmt sind, die Produkte und Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe identifizierbar zu machen und sie von denen der Konkurrenz abzuheben“. ALEXANDER, R.S., *Marketing Definitions* (1960), S. 10. Die deutsche Übersetzung findet sich bei NOLTE, H., *Markentreue* (1976), S. 5; ähnlich definiert KRAFT, A., *Markenrecht* (1978), S. 87.

<sup>160</sup>

Gegenstand der Markierung ist zunächst das Warenzeichen. Nach §1 WZG dienen Warenzeichen der Unterscheidbarmachung der Waren eines Gewerbetreibenden von denen der Konkurrenz. Vgl. zu den juristisch orientierten Definitionsansätzen MÜHLENDAHL, A.V., *Markenrecht* (1995), S. 41; SCHREINER, R., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 49; GIEFERS, W., *Markenschutz* (1980), S. 11.

<sup>161</sup>

Vgl. STAUSS, B., *Dienstleistungsmarken* (1994), S. 86; GRAUMANN, J., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 67. Der

Die merkmalsorientierten Konzepte ermitteln die Charakteristika der von Herstellern konzipierten Massenkongüter, generalisieren deren herausragende Eigenschaften und erklären diese zu konstitutiven Bestimmungsfaktoren des Markenartikels. Sie alle sind Modifikationen der Merkmalsliste, die in der klassischen Definition des Markenartikels von MELLEROWICZ zu finden sind: markierte Fertigware, gleichbleibende Qualität, Menge und Aufmachung, größerer Absatzraum, starke Verbraucherwerbung und eine hohe Anerkennung am Markt (Verkehrsgeltung).<sup>162</sup> Die Eignung dieser Merkmalskataloge zur Begriffsbestimmung des Markenartikels wird inzwischen verneint,<sup>163</sup> da die statische Sichtweise, die SCHÄFER schon sehr früh als „formalistisches Subsumierungsdenken“ kritisierte,<sup>164</sup> der Dynamik des Markenartikels und der Vielfalt seiner Erscheinungsformen nicht mehr gerecht wird.<sup>165</sup> So herrscht weitgehende Übereinstimmung lediglich darüber, daß oben genannte Merkmale zwar „durchaus typisch, aber nicht zwingend“<sup>166</sup> sind.<sup>167</sup>

Vollständigkeit halber ist auf eine dritte Definitionsrichtung hinzuweisen, den instrumentalen Ansatz. Der Markenartikel wird gemäß diesem Ansatz als Ausdrucksform eines speziell gestalteten Absatzsystems verstanden, das allen Markenartikeln gemeinsam ist. Vertreter dieser Definitionsrichtung sind vor allem BERGLER und ALEWELL. Vgl. ausführlich BERGLER, G., *Markenartikel* (1939), S. 237 ff.; ALEWELL, K., *Markenartikel* (1974), Sp. 1218 f.

<sup>162</sup>

Vgl. MELLEROWICZ, K., *Markenartikel* (1955), S. 39. Vergleichbare Kataloge finden sich exemplarisch bei HOHL, J., *Ansatz* (1982), S. 22 ff.; KÜHN, D., *Markenartikel* (1963), S. 71 ff.

<sup>163</sup>

Vgl. exemplarisch DICHTL, E., *Markierung* (1992), S. 8; MEFFERT, H., *Marketing* (1998), S. 785; UNGER, F., *Markenartikel-Konzeption* (1986), S. 2 f.; KÖHLER, R., *Tendenzen* (1994), S. 2065; KAMBLY, O., *Image* (Marketing Journal 1990), S. 280.

<sup>164</sup>

SCHÄFER, E., *Markenforschung* (MA 1959), S. 406. SCHÄFER vertritt die Meinung, daß der konstitutive Charakter dieser Begriffsbestimmungen eine Analyse und Lösung wissenschaftlicher wie pragmatischer Probleme eher verbaut als fördert.

<sup>165</sup>

Vgl. SCHÄFER, E., *Markenforschung* (MA 1959), S. 406 f.; ebenso MEFFERT, H., *Marketing* (1998), S. 785; DICHTL, E., *Markierung* (1992), S. 8. Die grundlegende Problematik dieser Definitionsansätze wird dabei vor allem dem aus der dynamischen Marktentwicklung resultierenden steten Wandel der Zusammenstellung der Wesensmerkmale innerhalb der Merkmalskataloge sowie dem Wandel der Bedeutungsinhalte dieser Wesensmerkmale im Zeitablauf gesehen. Vgl. dazu auch MATT, D.V., *Markenpolitik* (1988), S. 31.

<sup>166</sup>

BEREKOVEN, L., *Markenwesen* (1978), S. 40.

<sup>167</sup>

Problemlos lassen sich Beispiele für Produkte finden, deren Status als Markenartikel unbestritten ist, obwohl

Als Reaktion auf die Unzulänglichkeiten der Begriffsbestimmung anhand von Merkmalskatalogen entwickelten BEREKOVEN und THURMANN unabhängig voneinander den wirkungsbezogenen Definitionsansatz.<sup>168</sup> Die Wesensbestimmung des Markenartikels erfolgt hierbei nicht über die Festlegung und Vorgabe von Merkmalen und Methoden, die zur Markenbildung führen, sondern anhand der Wirkung, die die Markenbildung beim Konsumenten hervorruft.<sup>169</sup> Danach offenbart sich der Markenartikelcharakter eines Gutes durch seinen Markterfolg,<sup>170</sup> d.h. durch die erreichte Individualisierungs- und Differenzierungswirkung sowie seine Wertschätzung bei den Abnehmern.<sup>171</sup> Das erfolgsorientierte Verständnis des Markenartikels findet heute trotz der Kritik an der

sie ein oder mehrere begriffskonstitutive Merkmale des Markenartikels nicht erfüllen. So können bspw. Tabak oder Obst strenggenommen nicht in gleicher Qualität und regionale Biermarken nicht überall erhältlich sein, obschon der Markencharakter von 'Marlboro', 'Dole' oder 'Radeberger' eindeutig zu bejahen ist. Daher möchte BEREKOVEN die oben genannten Merkmale eher den Instrumenten der Markentechnik subsumiert wissen, als Aktions-Mix, das eingesetzt wird, um einer Marke zum Markterfolg zu verhelfen. Vgl. BEREKOVEN, L., *Markenwesen* (1978), S. 45. UNGER weist darauf hin, daß lediglich die Merkmale 'Verkehrsgeltung' und 'größerer Absatzraum' durch 'Marketing-Kommunikation' und 'Vertrieb' zu ersetzen sind. Dadurch entsprächen die Merkmalskataloge lediglich einer deskriptiven Analyse von Marketing-Konzeptionen. Vgl. UNGER, F., *Markenartikel-Konzeption* (1986), S. 2.

<sup>168</sup>

Vgl. BEREKOVEN, L., *Werbung* (1961), S. 145 ff.; THURMANN, P., *Grundformen des Markenartikels* (1961), S. 12 ff.

<sup>169</sup>

Der wirkungsbezogene Ansatz stellt damit die sozialpsychologische Dimension des Markenartikels in den Mittelpunkt und knüpft so an die Vorstellung DOMIZLAFFS an, der auch als Begründer professioneller Markentechnik gilt, der den Markenartikel als ein „Erzeugnis der Massenpsyche“ versteht. DOMIZLAFF, H., *Öffentliches Vertrauen* (1951), S. 153.

<sup>170</sup>

„Man kann sagen, daß eine 'Marke' nichts anderes darstellt, als daß eine Vielzahl von Menschen aus einer Vielzahl von Produkten ein ganz bestimmtes Erzeugnis mit positiven Bewußtseinsinhalten verbindet, welches dadurch aus der Masse der übrigen herausgehoben wird. (...) Daraus muß gefolgert werden, daß es sich bei einer Marke um eine Erscheinung (...) handelt, die den Erfolg zum wesensmäßigen Inhalt hat und die also unter dem Gesichtspunkt der Dynamik - und nur unter diesem - zu erklären ist.“ BEREKOVEN, L., *Werbung* (1961), S. 150 f.

<sup>171</sup>

Vgl. STAUSS, B., *Dienstleistungsmarken* (1994), S. 86. Nach MATT qualifiziert sich der wirkungsbezogene Ansatz dadurch, daß er von der Perspektive des Konsumenten ausgeht. Damit reagiert er - im Gegensatz zu den Definitionen anhand von Merkmalskatalogen - auf den Wandel der Einstellungen, der Werthaltungen und des Verhaltens der Konsumenten und der damit verbundenen Änderung der Nutzenerwartungen gegenüber dem Markenartikel. Vgl. MATT, D.V., *Markenpolitik* (1988), S. 38.

beschränkten Operationalisierbarkeit des 'Erfolges'<sup>172</sup> die stärkste Akzeptanz.<sup>173</sup> Dabei sieht MATT das Verhältnis zwischen dem wirkungsbezogenen Ansatz und der Wesensbestimmung anhand von Merkmalen jedoch nicht als grundsätzlich konfliktär, sondern vielmehr als komplementär. In dem Sinne nämlich, als daß durch die Merkmalskataloge die Leistung beschrieben wird, die typischerweise den Anforderungen der Definition des wirkungsbezogenen Ansatzes genügt.<sup>174</sup>

Basierend auf dem wirkungsbezogenen Ansatz soll der Arbeit in Anlehnung an MATT und MEFFERT folgender Markenartikelbegriff zugrunde gelegt werden, an dem sich die weitere Diskussion orientiert:<sup>175</sup>

172

Zur Kritik am erfolgsorientierten Definitionsansatz vgl. GRÖBER, H., *Markenartikel* (MA 1991), S. 43 f.; auch MATT sieht einen Nachteil des Ansatzes in der beschränkten Operationalisierbarkeit und Quantifizierbarkeit des Erfolges, da es sich um eine qualitative Größe handelt. Er verweist jedoch auf die Marktforschung, die anhand von Bekanntheits- und Igemessungen die Verkehrsgeltung einer Marke bewerten kann. Vgl. MATT, D.v., *Markenartikel* (1988), S. 38. Da kein „Mindestwert“ für den 'Erfolg' definiert ist, fordert KÖHLER weitere, vertiefte Operationalisierungen als Grundlage für Erhebungsstudien. Vgl. KÖHLER, R., *Tendenzen* (1994), S. 2068.

173

Vgl. STAUSS, B., *Dienstleistungen* (1998), S. 13; MEFFERT, H., *Marketing* (1998), S. 785; UNGER, F., *Markenartikel-Konzeption* (1986), S. 6; GRAUMANN, J., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 69; BEREKOVEN, L., *Markenwesen* (1978), S. 45 f.

174

MATT verdeutlicht die komplementäre Beziehung zwischen beiden Ansätzen, indem er die Ergebnisse einer Verbraucherbefragung heranzieht, bei der 402 Konsumenten die für sie wichtigsten Markenartikeleigenschaften bei ungestützter Fragestellung gewichteten. Danach verbinden die Konsumenten mit dem Markenartikel insbesondere eine gute und gleichbleibende Qualität, eine hohe Bekanntheit, die große Reputation des Markenherstellers und intensive Werbung. Vgl. ausführlich MATT, D.v., *Markenpolitik* (1988), S. 38. Eine komplementäre Beziehung zwischen beiden Ansätzen konstatiert auch GRAUMANN. Vgl. GRAUMANN, J., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 38.

175

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, daß trotz der Unterscheidung zwischen 'Marke' und 'Markenartikel' aufgrund der laut STAUSS kaum verständlichen, graduellen Unterscheidung im wissenschaftlichen Sprachgebrauch zwischen beiden Termini nicht strikt getrennt wird. Vgl. STAUSS, B., *Dienstleistungen* (1998), S. 14; ebenso BEREKOVEN, L., *Markierung* (1992), S. 44; MEFFERT, H., *Markenartikel* (1979), S. 14; BRUHN, M., *Erscheinungsformen von Marken* (1994), S. 7; anders aber GRÖBER, der die unsaubere Begriffsverwendung und damit die in der wissenschaftlichen Realität häufig vorzufindende Gedankenkette Marke = Markenartikel = Markierung = Warenzeichen = Markenzeichen = Markennamen kritisiert. Vgl. zur „Begriffsinflation“ des Markenartikels GRÖBER, H., *Markenartikel* (1991), S. 45. Im Rahmen dieser Arbeit soll ebenfalls zwischen beiden Termini nicht strikt getrennt werden. Es erfolgt allerdings eine Abgrenzung zur lediglich markierten Ware, die jene Produkte umfaßt, die nur durch einen Namen oder Symbole gekennzeichnet sind.

Markenartikel sind von einem Anbieter markierte Wirtschaftsgüter, die dazu bestimmt und geeignet sind, aufgrund ihres positiven Images und ihrer hohen Wertschätzung bei einer Vielzahl von Konsumenten Präferenzen zu schaffen.<sup>176</sup> Die zugrunde liegende Leistung wird dabei in einem möglichst großen Absatzraum, über einen längeren Zeitraum, in gleichartigem Auftritt und gleichbleibender oder verbesserter Qualität angeboten.<sup>177</sup>

### 3.1.2

#### ***Entwicklungsphasen und Erscheinungsformen der Marke***

Die Markierung von Waren ist keine Erfindung der Neuzeit, sie reicht vielmehr weit in die Geschichte der menschlichen Zivilisation zurück.<sup>178</sup> Wie insbesondere MELDAU nachgewiesen hat, diente die für die Marke wesensnotwendige Markierung bereits im Altertum als Unterscheidungs- und Eigentumszeichen,<sup>179</sup> absatzpolitische Funktionen erhielten Marken jedoch erst ab dem Mittelalter. Schon in diesen frühen Perioden zielte die Kennzeichnung darauf ab, die Herkunft sowie gewisse Qualitätsstandards zu dokumentieren und ihre Hersteller zu identifizieren.<sup>180</sup> Der sich im Zuge der Industrialisierung vollziehende Übergang von der merkantilistischen zu einer kapitalistisch geprägten Wirtschaftsordnung erzeugte eine wachsende Kluft zwischen Produktion und Konsumption.<sup>181</sup> Zur Kompensation der durch diese Entwicklung zur Massenproduktion induzierten Identitätsdefizite der Anbieter suchte und nutzte eine wachsende Zahl von Produzenten Möglichkeiten zur Individualisierung und Profilierung

<sup>176</sup>

Vgl. MATT, D.v., *Markenpolitik* (1988), S. 41.

<sup>177</sup>

Vgl. MEFFERT, H., *Marketing* (1998), S. 785. Ähnlich definiert BRUHN: „Ein Markenartikel ist ein Versprechen, auf Kundennutzen ausgerichtete Leistungen standardisiert und in gleichbleibender Qualität zu offerieren.“ BRUHN, M., *Marketing* (1999), S. 149.

<sup>178</sup>

Vgl. BEREKOVEN, L., *Markierung* (1992), S. 26.

<sup>179</sup>

MELDAU hat nachgewiesen, daß die für den Markenartikel wesensmäßige Markierung bereits in sumerischen Schrifttafeln, bei minoischen Siegeln sowie auf ägyptischen, griechischen und römischen Amphoren auftrat. Vgl. zur Geschichte des Markenwesens ausführlich MELDAU, R., *Marken* (1967), S. 23 ff.; LEITHERER, E., *Markenwesen* (1989), S. 151.

<sup>180</sup>

Vgl. RUSCHEN, G., *Funktionen* (1994), S. 122.

<sup>181</sup>

Vgl. DICHTL, E., *Markierung* (1992), S. 4.

ihrer Erzeugnisse.<sup>182</sup> Es entstand das Konzept der Fabrikmarke, welches auch heute noch Gültigkeit besitzt. Kennzeichnend hierfür ist das Nebeneinander zweier, in ihrem Kern unvereinbarer Merkmale: So versinkt das Produkt trotz Massenfertigung nicht in Uniformität und Anonymität, sondern erhält durch die Markierung ein individuelles Profil.<sup>183</sup> Dabei gilt das Vertrauen der Konsumenten in die Marke weniger der Person des Produzenten, als dem psychologischen Konstrukt der sogenannten Markenpersönlichkeit.<sup>184</sup> Aufgrund der Dynamik der Märkte und der zunehmenden Produktdifferenzierungen haben sich im Laufe der Zeit vielfältige Erscheinungsformen von Marken herausgebildet.<sup>185</sup> Ebenso zahlreich sind die Bemühungen in der Literatur, eine gewisse Systematik zu erreichen.<sup>186</sup> Die vielfältigen Klassifikationskriterien zur Unterscheidung von Marken sind nach Zweckmäßigungs- und Plausibilitätsüberlegungen auf folgende typenbildende Merkmalskategorien reduziert worden,<sup>187</sup> die in nachstehender Tabelle mit ihren jeweiligen Erscheinungsformen und Beispielen aus der Praxis dargestellt werden:<sup>188</sup>

182

Vgl. RÜSCHEN, G., *Funktionen* (1994), S. 122.

183

Vgl. KARTTE, W., *Markenartikel* (1978), S. 49; DICHTL, E., *Markierung* (1992), S. 4.

184

Der Begriff 'Markenpersönlichkeit' geht auf DOMIZLAFF zurück, der schrieb: „Eine Marke hat ein Gesicht wie ein Mensch.“ DOMIZLAFF, H., *Öffentliches Vertrauen* (1951), S. 74. Von diesem Ansatz ausgehend beruht die Vertrauensbildung gegenüber der Ware selbst nach LEITHERER auf eidetischen Prozessen, ähnlich bspw. der Vertrauensentwicklung zu einem Arzt. Vgl. LEITHERER, E., *Markierung* (1994), S. 150.

185

Zur Systematisierung und Typologisierung von Marken vgl. ausführlich PEPELS, W., *Produktmanagement* (1998), S. 206 ff.; BRUHN, M., *Erscheinungsformen von Marken* (1994), S. 25 ff.

186

Ein Grund für die Systematisierungsvielfalt sieht BRUHN darin, daß die Autoren ihre Systematisierungsansätze jeweils entsprechend ihrer Untersuchungsschwerpunkte entwickeln und keinen Anspruch auf Vollständigkeit der Markenerscheinungsformen legen. Vgl. BRUHN, M., *Erscheinungsformen von Marken* (1994), S. 25.

187

BRUHN favorisiert die nachstehenden Merkmalskategorien, da sie relevant, meßbar und zeitlich stabil sind. Vgl. BRUHN, M., *Erscheinungsformen von Marken* (1994), S. 26.

188

Aufgrund des selbsterklärenden Charakters der Abbildung soll auf eingehende Erläuterungen verzichtet werden. Vgl. ausführlich PEPELS, W., *Produktmanagement* (1998), S. 207 ff.



Abbildung 6: Erscheinungsformen von Marken

Merkmalskategorien für Marken	Erscheinungsformen	Beispiele
Markierungsobjekt	Waren Dienstleistungen	Rolex Bahncard
Institutionelle Stellung des Trägers der Marke	Herstellermarke Handelsmarke Dienstleistungsmarke	Jacobs Krönung Albrecht-Kaffee Lufthansa
Geographische Reichweite der Marke	Regionale Marke Nationale Marke Internationale Marke	Südmilch Ernte 23 Coca-Cola
Vertikale Reichweite der Marke im Warenweg	Verschwindende Vorproduktmarke Begleitende Vorproduktmarke Fertigproduktmarke	Kugelfischer Kugellager Intel Boss-Anzug
Anzahl der Markeneigner	Individualmarke Kollektivmarke	Rosenthal Gruppe 21
Zahl der markierten Güter	Einzelmarke Markenfamilie Dachmarke	Odol Nivea Siemens
Bearbeitete Marktebenen	Erstmarke Zweitmarke Drittmarke	Henkell-Trocken Carstens SC Rüttgers Club
Inhaltlicher Bezug der Marke	Firmenmarke Phantasiemarke	Bahlsen-Keks Merci-Schokolade
Verwendung wahrnehmungsbezogener Markierungsmittel	Akustische Marken Optische Marken Olfaktorische Marken Taktile Marken	Dallas (Melodie) Mohr von Sarotti 4711 Nylon
Art der Markierung	Wortmarke Bildmarke	Haribo Mercedes-Stern
Herstellerbekenntnis	Eigenmarke Fremdmarke	Bahlsen Schoko-Leibnitz Palazzo (Schoko-Keks)

Quelle: In Anlehnung an BRUHN, M., *Erscheinungsformen von Marken* (1994), S. 32.

Angesichts der vielfältigen, stetig zunehmenden Erscheinungsformen von Marken, die auf die Relevanz dieses absatzpolitischen Instruments für Anbieter schließen lassen, stellt sich die Frage, worin die besondere Erfolgswirkung der Marke liegt. Im folgenden soll daher der Versuch unternommen werden, das Markenphänomen zu ergründen.

### 3.1.3

#### ***Ansätze zur Erklärung des Markenphänomens***

##### *Markenbildung zur Verringerung von Informationsasymmetrie*

Wirtschaftssubjekte, die auf Märkten mit knappen Ressourcen konkurrieren, sind auf Informationen angewiesen, um ihre Entscheidungen fundieren zu

können.<sup>189</sup> Dabei wird davon ausgegangen, daß die Anbieter gegenüber den Nachfragern einen Wissens- und Informationsvorsprung besitzen, da sie mit den offerierten Leistungen besser vertraut sind.<sup>190</sup> Dieser Zustand wird auch als asymmetrische Informationsverteilung bezeichnet.<sup>191</sup> Auf Nachfragerseite löst die Informationsunterversorgung Verhaltensunsicherheit bspw. in Form von Qualitätsunsicherheit gegenüber der Vielzahl der angebotenen Waren aus.<sup>192</sup> Die mit Informationen unterversorgten Abnehmer sind daher bestrebt, das bestehende einseitige Wissensdefizit durch Informationssuche abzubauen, was auch als „Screening“ bezeichnet wird.<sup>193</sup> Eine solche Informationssuche ist für den Nachfrager aber immer mit Zeitaufwand, und daher mit Opportunitätskosten verbunden.<sup>194</sup> Die Anbieterseite kann durch „Signaling“ das Informationsdefizit der Nachfrager reduzieren, indem sie diese zielgerichtet mit Auskünften versorgt.<sup>195</sup> Diese Informationsversorgung erfolgt häufig durch Werbung oder auch durch die Kreation und Bekanntmachung von Marken.<sup>196</sup> Marken können dazu beitragen, bestehende Informationsdefizite zu kompensieren und damit die Verhaltensunsicherheit der Abnehmer zu reduzieren.<sup>197</sup> Denn aufgrund des Qualitätsversprechens der Marke erhält der Nachfrager

<sup>189</sup>

Vgl. FINSINGER, J., *Informationsökonomie* (1981), S. 3.

<sup>190</sup>

Vgl. BREYER, M., *Nachkaufverhalten* (1998), S. 35; FINSINGER, J., *Informationsökonomie* (1981), S. 3.

<sup>191</sup>

Vgl. SPREMANN, K., *Asymmetrische Information* (ZfB 1990), S. 562; MAYER, D., *Information* (WiSt 1990), S. 25.

<sup>192</sup>

Die Nachfrager kennen i.d.R. die Preise angebotener Waren, aber nicht deren Qualität. Vgl. BREYER, M., *Nachkaufverhalten* (1998), S. 35 ff.; SPREMANN, K., *Asymmetrische Information* (ZfB 1990), S. 563.

<sup>193</sup>

Vgl. SPREMANN, K., *Asymmetrische Information* (1990), S. 568; SCHMIDT, I./ELBER, S., *Markenartikel* (1992), S. 49.

<sup>194</sup>

Vgl. SCHMIDT, I./ELBER, S., *Markenartikel* (1992), S. 49.

<sup>195</sup>

Vgl. SPREMANN, K., *Asymmetrische Information* (ZfB 1990), S. 568.

<sup>196</sup>

Durch Werbung und Markierung wird der Anbieter vom Nachfrager identifiziert, was nach MAYER den Anbieter zur Qualität verpflichtet. Vgl. MAYER, D., *Information* (WiSt 1990), S. 25.

<sup>197</sup>

Vgl. BRUHN, M., *Marketing* (1999), S. 150; SCHMIDT, M., *Markenwert* (1997), S. 82.

schon vor dem Kauf der mit dieser Marke versehenen Leistung die Information, daß sie zur Befriedigung seines Bedürfnisses geeignet ist.<sup>198</sup> Diese Qualitätsgarantie der Marke begründen SCHMIDT/ELBER mit den hohen Investitionen, die sich für den Anbieter mit der Etablierung von Marken verbinden und 'spezifisches Kapital' für das Unternehmen darstellen.<sup>199</sup> Diese Investitionen haben zwei Funktionen: Einmal bildet das spezifische Kapital des Markenaufbaus eine Marktaustrittsbarriere für den Anbieter, da das investierte Kapital bei einem Marktaustritt zu irreversiblen Kosten wird. Um einen Marktaustritt zu verhindern, ist das Unternehmen gezwungen, sich an gewisse Qualitätszusagen zu halten. Dem Nachfrager signalisieren diese Investitionen, das dem Anbieter Kapital verlorengelht, falls er aufgrund der Nichteinhaltung seiner Qualitätszusagen den Markt verlassen muß.<sup>200</sup> Mißbraucht das Unternehmen die Qualitätsunsicherheit der Nachfrager, sind Wiederholungskäufe gefährdet, und die Investitionen in den Markenaufbau, z.B. durch aufwendige Werbekampagnen, amortisieren sich nicht.<sup>201</sup> Diese Qualitätsgarantie der Marke erspart dem Nachfrager zeitraubende Vergleiche konkurrierender Angebote und reduziert seine Informations-, Transaktions- und Opportunitätskosten.<sup>202</sup>

#### *Marke als Instrument zur Selbstprofilierung im sozialen Umfeld*

Der zweite Erklärungsansatz erweitert nun die ökonomisch orientierte um die psychologische Perspektive. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, welcher

198

Vgl. SCHMIDT, M., *Markenwert* (1997), S. 82 f.; DICHTL, E., *Markierung* (1992), S. 21 f. Zur Funktion des Markenartikels in der Marktwirtschaft vgl. ausführlich SCHMIDT, I./ELBER, S., *Markenartikel* (1992), S. 48 ff.

199

Unter spezifischem Kapital sind Investitionen eines Anbieters zu verstehen, die einen Teil oder ihren gesamten Wert verlieren, wenn das Unternehmen den Markt verläßt. Dieses Kapital ist in anderen Betätigungsfeldern nicht zu verwenden, es existiert also kein Markt um diese Anlagen zu liquidieren. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von irreversiblen oder versunkenen Kosten. Vgl. SCHMIDT, I./ELBER, S., *Markenartikel* (1992), S. 55.

200

SCHMIDT, I./ELBER, S., *Markenartikel* (1992), S. 56. Eine empirische Untersuchung von KIRMANI/WRIGHT an 285 Frauen zwischen 18-65 Jahren ergab, daß Markenwerbung, die offensichtlich teuer für den Anbieter war, weil bspw. ein Sportstar verpflichtet wurde, hohe Qualitätserwartungen bei den Testpersonen ausgelöst hat. Enttäuscht ein Anbieter diese, gefährdet er Wiederholungskäufe und sein spezifisches Kapital. Vgl. KIRMANI, A./WRIGHT, P., *Money Talks* (JoCR 1989), S. 344 ff.

201

Vgl. SCHMIDT, I./ELBER, S., *Markenartikel* (1992), S. 56 f.

202

Vgl. RUSCHEN, G., *Funktionen des Markenartikels* (1994), S. 124 f.

Sinngehalt sich dem Menschen aus der Marke - über ihre rationale Bedeutung hinaus - erschließen kann.<sup>203</sup>

Jeder Mensch hat ein Selbstkonzept im Kopf, d.h. ein Bild, wie er anderen gegenüber auftreten und von diesen eingeschätzt werden möchte. Dieses verbal zu vermitteln, also den Menschen seines Umfeldes das eigene Selbstkonzept zu erläutern, erweist sich angesichts der anonymen und dynamischen Umwelt- bzw. Lebensbedingungen als unrealistisch.<sup>204</sup> Der Wunsch des Individuums nach sozialer Profilierung bleibt jedoch erhalten.<sup>205</sup>

Da es an Zeit zur intensiven Beschäftigung mit dem sozialen Umfeld mangelt, sind die Individuen zur Einordnung der Mitmenschen auf Schlüsselsignale angewiesen.<sup>206</sup> Bei solchen Signalen handelt es sich zunächst um die Körpersignale.<sup>207</sup> Das Repertoire, das dem Individuum zur Selbstdefinition im sozialen Umfeld aufgrund seiner physischen Merkmale zur Verfügung steht, ist aber sehr begrenzt und kann falsche Signale setzen.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Menschen anhand der Dinge zu beurteilen mit denen sie sich umgeben, derer sie sich bedienen. Sender derartiger Signale sind vor allem Produkte. Nach PEPELS sind sie neben der Physiognomie des Individuums die wesentlichen Signalgeber im sozialen Umfeld.<sup>208</sup> Erfolgt die Beurteilung der eigenen Person durch die Umwelt anhand solcher materieller Schlüsselsignale, kann bzw. muß das Individuum genau solche Signale aussenden, die geeignet sind, bei einer hinreichend großen Anzahl anderer Personen zu einer Rubrizierung zu führen, die dem eigenen Selbst-

203

Die folgenden Ausführungen zur psychologisch-soziologischen Erklärung des Markenphänomens orientieren sich an der Auffassung PEPELS. Vgl. PEPELS, W. *Dienstleistungsmarketing* (1995), S. 191 f.

204

Vgl. KAMBLY, O.A., *Marke* (Marketing Journal 1991), S. 9.

205

Vgl. RIEGER, B., *Markenimagebildung* (MA 1990), S. 244.

206

Vgl. DISCH, *Menschen suchen Marken* (Marketing Journal 1997), S. 305 ff.; PEPELS, W., *Dienstleistungsmarketing* (1995), S. 191.

207

So werden z.B. „Junge Menschen“ für leistungsfähig, „Dicke Menschen“ für gemütlich und „Blonde Frauen“ für erotisch gehalten.

208

Vgl. PEPELS, W., *Dienstleistungsmarketing* (1995), S. 191; ebenso MEYER, A./TOSTMANN, T., *Markenpersönlichkeit* (HBM 1995), S. 10.

konzept entspricht.<sup>209</sup> Demnach gilt es, zuverlässige Signale auszusenden und sich mit Produkten zu umgeben, die im relevanten Umfeld hinreichend bekannt und vertraut sind.<sup>210</sup> Davon kann der Mensch gerade bei Marken ausgehen, da sie über ein entsprechendes Profil und damit über weitgehend bekannte Erkennungsparameter verfügen.<sup>211</sup> Auf diese Weise sendet der Besitzer durch die Marke spezifische Signale an die Umwelt, welche die von ihm intendierten Wirkungen, nämlich die gewünschte Imageeinordnung z.B. in Form eines bestimmten Lebensstils, wahrscheinlicher machen, als bei unbekanntem Produkten.<sup>212</sup> Die öffentliche Identifikation eines Verbrauchers mit den impliziten Werten und Anmutungen einer Marke erleichtert sodann die wirksame Profilierung der eigenen Persönlichkeit im sozialen Umfeld. Umgekehrt bedeutet dies, daß Marken von der Umwelt derart instrumentalisiert werden, daß ihr Profil bewußt genutzt wird, um von den Produkten, mit denen ein Individuum sich umgibt, auf die dahinterstehende Persönlichkeit zu schließen.<sup>213</sup>

Daraus folgert SCHMIDT, daß sich die Wahl und Nutzung der Markenprodukte aus Sicht des Markenkäufers neben der funktionalen Eignung, der Evidenzleistung, insbesondere über den Zusatznutzen bestimmt, also der sozialen Wirkung (Surrogatleistung), die die Marke besitzt.<sup>214</sup> D.h. die Marke kann als Addition von Teilleistungen angesehen werden, die sich zusammensetzt aus dem Grundnutzen der Funktionserfüllung, allgemein als Qualität bezeichnet, und

209

Vgl. PEPELS, W., *Dienstleistungsmarketing* (1995), S. 191.

210

Umgibt sich das Individuum mit unzweckmäßigen Angeboten, besteht die Gefahr, daß diese vom Umfeld in einer Art und Weise interpretiert werden, die zu einer falschen Rubrizierung führen. Für eine Korrektur dieser unzutreffenden Einschätzung fehlt dann i.d.R. die Möglichkeit, einerseits weil sie in den Köpfen der anderen entsteht und die betroffene Person damit die unzutreffende Einschätzung ihrer selbst nicht erkennt, andererseits, weil ihr die Gelegenheit dazu fehlt.

211

Nach MEYER/TOSTMANN wohnen klaren Markierungen die Kraft inne, Beifall und Anerkennung, aber auch Ablehnung hervorzurufen. Vgl. MEYER, M./TOSTMANN, T., *Markenpersönlichkeit* (HBM 1995), S. 10; ebenso KAMBLY, O.A., *Marke* (Marketing Journal 1991), S. 9.

212

Vgl. PEPELS, W., *Dienstleistungsmarketing* (1995), S. 191.

213

PEPELS drückt den Sachverhalt aus, indem er schreibt: „Marken machen Leute.“ PEPELS, W., *Dienstleistungsmarketing* (1995), S. 191. Damit läßt sich erklären, daß eine Person, je nachdem mit welchen Marken sie sich umgibt, vom sozialen Umfeld ganz verschiedenartig eingeschätzt wird.

214

Vgl. VERSHOFEN, W., *Verbrauchsforschung* (1940), S. 69 ff.

dem Zusatznutzen der persönlichen Sozialprofilierung, der eine emotionale Bedürfniszufriedenheit vermittelt.<sup>215</sup>

### 3.1.4

#### **Managementprozeß der Markenpolitik**

Hat sich ein Unternehmen für die Markierung bzw. den Einsatz von Markenpolitik entschieden, ist es angesichts des hohen finanziellen wie organisatorischen Aufwandes für den Markenaufbau<sup>216</sup> erforderlich, dem Einsatz des markenpolitischen Instrumentariums einen systematischen Planungs- und Entscheidungsprozeß zugrunde zulegen.

In Anlehnung an den klassischen Managementansatz können für den Managementprozeß der Markenpolitik nach BRUHN die Phasen der

- Situationsanalyse,
- Planung der markenpolitischen Strategie und Maßnahmen,
- Implementierung des markenstrategischen Konzepts, und der
- Kontrolle der markenpolitischen Maßnahmen unterschieden werden.<sup>217</sup>

Grundlage für alle markenpolitischen Entscheidungen bildet eine umfassende Markt-, Konkurrenz-, Unternehmens- und Konsumentenanalyse.<sup>218</sup> Sie liefert die Informationen, um eine strategische Ausrichtung der künftigen Markenpolitik vornehmen zu können. Auf dieser Basis werden im Rahmen der Planungsphase zunächst die markenpolitischen Ziele festgelegt. Sie haben sich an den Oberzielen des Unternehmens zu orientieren und übernehmen innerhalb des Managementprozesses der Markenpolitik Entscheidungs-, Koordinations-,

<sup>215</sup>

Vgl. VERSHOFEN, W., *Verbrauchsforschung* (1940), S. 69 ff.

<sup>216</sup>

Vgl. exemplarisch SANDLER, G., *Markenstrategien* (1989), S. 334; MATT, D.V., *Markenpolitik* (1988), S. 194.

<sup>217</sup>

Vgl. BRUHN, M., *Markenstrategien* (1995), Sp. 1451 ff. Zum allgemeinen Managementprozeß vgl. analog KREIKEBAUM, H., *Unternehmensplanung* (1997), S. 36 ff., S. 741; SUTHERLAND, J./CANWELL, D., *Planning & Decision* (1997), S. 121 f.

<sup>218</sup>

Die Bestimmung der Ist-Position kann hierbei z.B. mit Hilfe der Stärken-Schwächen-Analyse, der Wertkettenanalyse oder der Portfoliomethode erfolgen. Zu Prognosezwecken lassen sich bspw. die Chancen-Risiken-Analyse, Trendextrapolationen und Szenariotechniken nutzen. Vgl. dazu MEFFERT, H., *Markenpolitik* (1994), S. 175.

Motivations- und Kontrollfunktionen.<sup>219</sup> In einem nächsten Schritt sind die anzusprechenden Zielgruppen zu identifizieren. Aus sämtlichen, im Mikro- und Makroumfeld der Unternehmung befindlichen Personengruppen sind diejenigen Marktteilnehmer herauszufiltern, die für aktuelle und potentielle Geschäftsbeziehungen von Bedeutung sind.<sup>220</sup> Auf Grundlage der Ziele und der anvisierten Zielgruppen sind die markenstrategischen Basis- und Detailentscheidungen zu treffen. Im Mittelpunkt der Basisentscheidungen stehen Fragestellungen zur Markenpositionierung und zur Festlegung der konkreten Markenstrategie. Dazu sind die möglichen Handlungsalternativen zu ermitteln und anhand spezifischer Kriterien, die sich aus den Zielen der Markenpolitik ableiten, zu bewerten.

Nach der Festlegung der Strategie sind die instrumentellen Maßnahmen zur Markengestaltung zu bestimmen.<sup>221</sup> Neben Entscheidungen über das Leistungsprofil der Marke und deren äußeres Erscheinungsbild ist die Eignung spezifischer Maßnahmen des Marketing-Instrumentariums zu prüfen, und deren Einsatz im Hinblick auf Intensität und Ausgestaltung festzulegen.<sup>222</sup> Abschließend sind die gewählten Maßnahmen in ein konsistentes Markenkonzept zu integrieren, womit die Planungsphase schließt.

Für die Phase der Strategieimplementierung ergeben sich im Rahmen des Managementprozesses der Markenpolitik nach KOTLER/BLIEMEL folgende Anforderungen:<sup>223</sup>

- Schaffen von Akzeptanz für die Markenstrategie bei den Mitarbeitern des Unternehmens,
- Umsetzung der Strategie bzw. operative Ausgestaltung des Marketing-Mix,
- Anpassung von Unternehmensstruktur und -kultur an die markenpolitischen Herausforderungen und Maßnahmen.

<sup>219</sup>

Vgl. BRUHN, M., *Erscheinungsformen von Marken* (1994), S. 23.

<sup>220</sup>

Zur zielgruppenorientierten Markenpolitik vgl. WALTERMANN, B., *Marktsegmentierung* (1994), S. 376 ff.

<sup>221</sup>

Vgl. MEFFERT, H., *Markenpolitik* (1994), S. 191.

<sup>222</sup>

Vgl. TOMCZAK, T./LUDWIG, E., *Markenführung* (1998), S. 50.

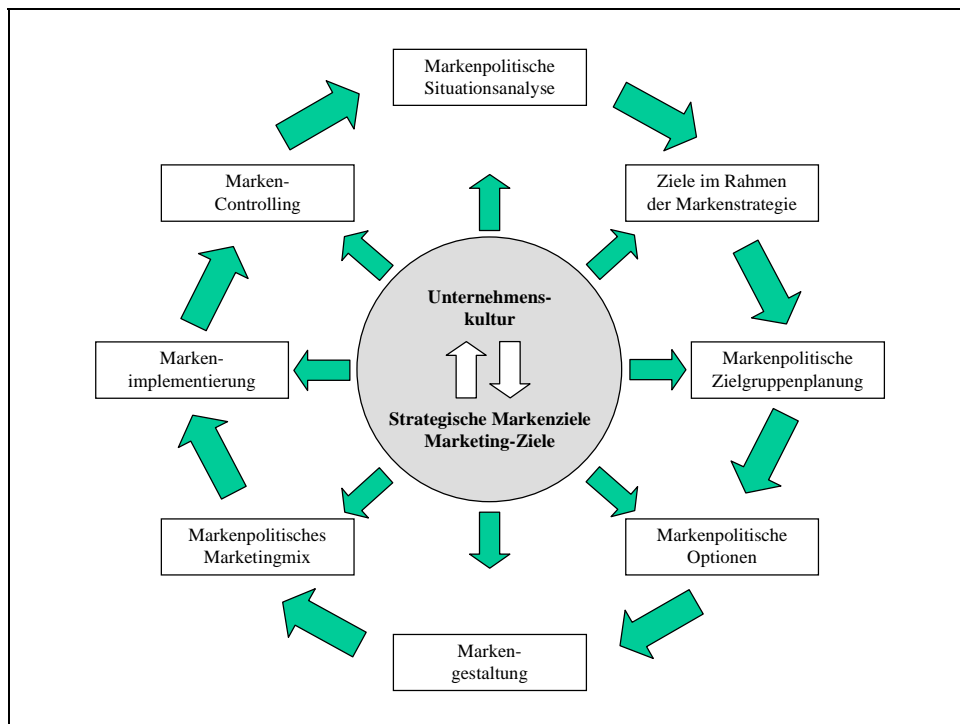
<sup>223</sup>

Zu den Anforderungen an die Implementierung von Marketing-Strategien allgemein vgl. ausführlich KOTLER, P./BLIEMEL, F., *Marketing-Management* (1992), S. 1048 ff.

Letzter Schritt im Managementprozeß der Markenpolitik ist die Kontrolle der ergriffenen Maßnahmen, die auf Basis eines Soll-Ist-Vergleichs den Zielerreichungsgrad festzustellen hat und die Ausgangsbasis für Korrekturmaßnahmen bildet.<sup>224</sup>

Abschließend ist darauf hinzuweisen, daß die beschriebenen Phasen nicht isoliert zu betrachten sind, sondern der Managementprozeß der Markenpolitik als rollierender Prozeß zu begreifen ist. Die Phasen stehen durch ständige Kontroll- und Korrekturmaßnahmen in Rückkopplungsbeziehungen zueinander, was nachfolgende Abbildung zu Ausdruck bringt.<sup>225</sup>

Abbildung 7: Managementprozeß der Markenpolitik



Quelle: In Anlehnung an BRUHN, M., *Markenstrategien* (1995), Sp. 1451 f.

224

Zur Kontrolle markenstrategischer Maßnahmen vgl. ausführlich STEFFENHAGEN, H./TOLLE, E., *Kategorien* (1994), S. 1284 ff.

225

Vgl. HAEDRICH, G./TOMCZAK, T., *Markenführung* (1994), S. 930; BEDNARCZUK, P., *Kommunikationspolitik* (1990), S. 13. Zum strategischen Markencontrolling vgl. eingehend WIEDMANN, K.-P., *Markencontrolling* (1994), S. 1306 ff.



Im Rahmen dieser Arbeit steht die Konzipierung von Markenstrategien im Vordergrund. Im folgenden werden daher markenpolitische Ziele, Strategien und Instrumente erörtert, auf die übrigen Komponenten des Managementprozesses der Markenpolitik soll nicht detaillierter eingegangen werden, da sie demgegenüber vornehmlich für die Realisierung bedeutsam sind.

## 3.2 Markenpolitische Ziele

### 3.2.1 *Markenleistungspolitische Ziele*

Markenpolitische Ziele determinieren die von einem Unternehmen angestrebten zukünftigen Sollzustände, die durch den Einsatz der Markenpolitik realisiert werden sollen.<sup>226</sup> Sie konkretisieren die Oberziele des Unternehmens für die Markenebene und sind anhand der Dimensionen Inhalt, Ausmaß und zeitlicher Bezug<sup>227</sup> zu operationalisieren.

Hinsichtlich der zeitlichen Dimension sind markenpolitische Ziele dadurch gekennzeichnet, daß sie langfristig ausgerichtet sind,<sup>228</sup> um das Vertrauen der Nachfrager gewinnen und die Grundlage für Markentreue legen zu können.<sup>229</sup> Vertrauen entsteht nach BELZ neben der Kompetenz des Anbieters vor allem auch durch Kontinuität.<sup>230</sup>

Da Aussagen über das angestrebte Zielausmaß nur unternehmensspezifisch und damit im konkreten Einzelfall getroffen werden können, verbleibt für die

<sup>226</sup>

In Analogie zu BECKER, J., *Marketing-Konzeption* (1992), S. 48.

<sup>227</sup>

Vgl. zu den Dimensionen von Zielen RAFFÉE, H., *Grundprobleme* (1995), S. 121 f.

<sup>228</sup>

Vgl. SCHMIDT, M., *Markenwert* (1997), S. 95; RÜSCHEN, G., *Funktionen* (1994), S. 129.

<sup>229</sup>

Vgl. BERRY, L./PARASURAMAN, A., *Service-Marketing* (1992), S. 152; RÜSCHEN, G., *Funktionen* (1994), S. 129. Die Langfristigkeit markenpolitischer Ziele konstituiert sich im Kontinuitätsprinzip der Markenpolitik. Es gilt, daß das Marketing-Mix so viele Gestaltungsvarianten enthält bzw. nur so modifiziert wird, daß die Identifizierung und die Beurteilung des Angebots gewährleistet bzw. erleichtert, und der Kaufentscheidungsprozess bis zur Habitualisierung vereinfacht wird. STAUSS, B., *Dienstleistungsmarken* (1994), S. 87.

<sup>230</sup>

Vgl. BELZ, C., *Markenführung* (1990), S. 116 f.; ebenso OELSCHNITZ, D.V.D., *Dienstleistungsmarken* (1997), S. 76.

weitere Erörterung die Dimension Zielinhalt. Folgende Ziele der Markenpolitik können aus Anbietersicht von Bedeutung sein:<sup>231</sup>

- Grundvoraussetzung für die Realisierung aller weiteren Zielsetzungen ist die **Markenbekanntheit**<sup>232</sup> bei den anvisierten Zielgruppen. Erst die eindeutige Identifikation einer Marke durch den Konsumenten ermöglicht die Bildung von Markenassoziationen und den Aufbau eines individuellen Images.<sup>233</sup>
- Durch ein prägnantes Markenimage wird die **Differenzierung** des eigenen Angebots von denen der Konkurrenz angestrebt. Die Marke soll das eigene Angebot individualisieren gegenüber sachlich, d.h. nach objektiver Beschaffenheit und Eignung möglicherweise vergleichbaren Konkurrenzangeboten.<sup>234</sup>
- Indem die vom Konsumenten gesuchten positiven Eigenschaften einer Problemlösung über die Markierung und damit Differenzierung eindeutig einem bestimmten Angebot zugeordnet werden können, ist dessen kontinuierliche und dauerhafte Aufladung mit wertanmutenden Aussagen (= Imagedimensionen) möglich, mit dem Ziel **Kundenpräferenzen** zu schaffen. Damit soll neben dem funktionalen Grund- insbesondere ein psychologischer Zusatznutzen der Marke erreicht werden.<sup>235</sup>

<sup>231</sup>

Vgl. PEPELS, W., *Produktmanagement* (1998), S. 171 ff.; MEFFERT, H., *Marketing* (1998), S. 786 f.; UNGER, F., *Markenartikel-Konzeption* (1986), S. 13 ff.; BRUHN, M., *Markenartikel* (1995), Sp. 1454; STAUSS, B., *Markenartikel* (1998), S. 13.

<sup>232</sup>

Von Markenbekanntheit wird gesprochen, wenn die Wahrnehmung einer (Waren-) Gattung bei Personen Assoziationen mit der jeweiligen Marke auslösen. Vgl. UNGER, F., *Markenartikel-Konzeption* (1986), S. 14.

<sup>233</sup>

Vgl. MEFFERT, H., *Markenpolitik* (1994), S. 177; AAKER, D., *Management* (1992), S. 85 ff.

<sup>234</sup>

Vgl. UNGER, F., *Markenartikel-Konzeption* (1986), S. 13. Über eine erfolgreiche Diskriminierung des Wettbewerbs wird auch eine Stärkung der Verhandlungsposition des Anbieters gegenüber dem Handel angestrebt. Vgl. MEFFERT, H., *Markenpolitik* (1988), S. 585.

<sup>235</sup>

Vgl. Gliederungspunkt 3.1.3 der Arbeit.

- Durch die Schaffung von Kundenpräferenzen wird die **Markenbindung** und Markentreue der Kunden angestrebt, die die Gefahr des Markenwechsels z.B. durch Konkurrenzaktivitäten reduzieren soll.<sup>236</sup>
- Die Markenbindung schafft die Voraussetzung die **Absatzbasis** nachhaltig zu **sichern**, da eine bestimmte Anzahl an markentreuen Kunden eine gewisse Absatzmenge gewährleistet.<sup>237</sup>
- Durch die offensichtliche Präferenz der Konsumenten für die Marke sinkt deren Preiselastizität der Nachfrage und eröffnet dem Anbieter sodann die **Ausschöpfung eines Preissetzungsspielraums** im Markt.<sup>238</sup>
- Erfolgreiche Marken sollen neben einem positiven, **prägnanten Firmenimage** schließlich zu einer **Wertsteigerung** des Unternehmens führen.<sup>239</sup>

Die Realisierung der markenleistungspolitischen Ziele ist an die Erfüllung psychologischer Positionierungsziele in den Köpfen der potentiellen Abnehmer gebunden,<sup>240</sup> die im folgenden zu erläutern sind.

### 3.2.2

#### **Markenpositionierungspolitische Ziele**

Ein Individuum richtet sein Verhalten gegenüber einem Einstellungsobjekt nicht danach wie dieses tatsächlich ist, sondern danach, wie er glaubt, daß

<sup>236</sup>

Vgl. PEPELS, W., *Produktmanagement* (1998), S. 173; MATT, D.V., *Markenpolitik* (1988), S. 138.

<sup>237</sup>

Vgl. MEFFERT, H., *Markenpolitik* (1988), S. 585; PEPELS, W., *Grundzüge* (1991), S. 40.

<sup>238</sup>

Vgl. BIRKIN, M., *Brand Valuation* (1992), S. 187; MEFFERT, H., *Markenpolitik* (1994), S. 177.

<sup>239</sup>

Vgl. exemplarisch ESCH, F.-R., *Integrierte Kommunikation* (1998), S. 105 f. Der zu einer Unternehmenswertsteigerung führende Markenwert kann sowohl aus marketingorientierter Perspektive als auch aus einer finanzwirtschaftlichen Sicht interpretiert werden. Aus dieser Erkenntnis erklärt sich bspw. die Tatsache, daß bekannte Markenunternehmen zu einem Vielfachen ihres bilanziellen Buchwertes verkauft werden. Z.B. wurde 'Rowntree' von 'Nestlé' mit 4,5 Mrd. US \$ übernommen, was dem fünffachen Buchwert entsprach. 'Philip Morris' kaufte 'Kraft' mit 12,9 Mrd. US \$ für den vierfachen Buchwert. Vgl. GULDENBERG, H./FRANZEN, O., *Auditing* (Thesis 1992), S. 37. Zum Wert von Marken aus betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht vgl. ausführlich HAMANN, P., *Wert einer Marke* (1992), S. 206 ff.

<sup>240</sup>

Vgl. TOMCZAK, T./REINECKE, S., *Positionierung* (1995), S. 503; BECKER, J., *Positionierung* (1996), S. 14.

dieses sei.<sup>241</sup> Die Beurteilung einer bestimmten Marke durch den Konsumenten hängt daher häufig nicht von der rein objektiven, funktionalen Beschaffenheit eines Angebots ab, sondern wird vor allem durch die subjektiv wahrgenommene Qualität geprägt.<sup>242</sup> WISWEDE spricht in diesem Zusammenhang auch von der Dominanz der „psychologischen Realität“ gegenüber der „physikalischen Realität“.<sup>243</sup> Aus dieser Erkenntnis ziehen RIES/TROUT die Schlußfolgerung, daß „die einzige Wirklichkeit, die im Marketing zählt, die in den Köpfen der Kunden ist“.<sup>244</sup> In der Konsequenz kommt daher der Frage, wie eine Marke aus der Sicht des Konsumenten wahrgenommen<sup>245</sup> bzw. wo sie im Wahrnehmungsraum der Konsumenten positioniert werden soll, eine zentrale Bedeutung für die Markenpolitik zu.<sup>246</sup> Die zielgerichtete Gestaltung zur Beeinflussung der

241

Vgl. BEHRENS, G., *Erklärungsansätze* (1994), S. 216; ARNOLD, D., *Markenmanagement* (1992), S. 24.

242

Nach BEHRENS steigt der Einfluß der subjektiven Wahrnehmung bzw. Einschätzung bei Bedeutungsverlust der objektiv-funktionalen Produkteigenschaften. Dabei haben objektiv-funktionale Produkteigenschaften i.d.R. dann eine geringere Bedeutung, wenn der Konsument nicht imstande ist sie zu beurteilen, oder unterstellt werden kann, daß die meisten Produkte eine hohe, für den Kunden nicht mehr unterscheidbare Qualität aufweisen. Vgl. BEHRENS, G., *Erklärungsansätze* (1994), S. 216. Zur Wahrnehmung des Produktnutzens und zu den Dimensionen des Qualitätsbegriffes SCHNEIDER, C., *Präferenzbildung* (1997), S. 32 ff.

243

Vgl. WISWEDE, G., *Markenbildung* (1978), S. 135. WISWEDE relativiert seine Aussage allerdings insofern, als daß er den objektiv-technischen Attributen - als Grundvoraussetzungen - eine Relevanz für das Zustandekommen von Verbrauchervorstellungen zuspricht, und hierbei durchaus Verflechtungen sieht. So sei es denkbar, daß Veränderungen der technischen Attribute eines Angebots zu veränderten Konsumentenvorstellungen führen können.

244

RIES, A./TROUT, J., *Positioning* (1986), S. 25; ähnlich konstatiert von KAMBLY, O.A., *Marke* (Marketing Journal 1991), S. 9.

245

Der Wahrnehmungsprozeß umfaßt die Aufnahme und selektive Verarbeitung von Reizen durch das Individuum. Aus der Fülle von Informationen werden subjektiv die Informationen selektiert und verarbeitet, die den eigenen informellen Rahmen nicht überfordern. Vgl. KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P., *Konsumentenverhalten* (1996), S. 265.

246

Vgl. ARNOLD, D., *Markenmanagement* (1992), S. 133; MEFFERT, H., *Markenpolitik* (1994), S. 178; ERICHSOHN, B./TWARDAWA, W., *Konsumentenforschung* (1994), S. 291. KÜHN warnt in diesem Zusammenhang jedoch vor der verkürzten Schlußfolgerung, daß eine positive Einstellung gegenüber einem Angebot direkt zum Erwerb desselben Angebots führt. KÜHN, R., *Angebotspositionierung* (1996), S. 112.

subjektiven Wahrnehmung von Marken bezeichnet man als Positionierung.<sup>247</sup> „Positioning is not what you do to a product, positioning is what you do to the mind of the prospect. That is, you position the product in the mind of the prospect.“<sup>248</sup>

Die Positionierung zielt auf die Schaffung von Präferenzen bei den Konsumenten ab, durch Anstreben einer Markenposition, die

- einerseits eine dominierende Stellung in der Psyche der Konsumenten verspricht (Dominanzprinzip), und
- andererseits deutlich von den Positionen der Konkurrenz differenzieren soll (Diskriminanzprinzip).<sup>249</sup>

Die Positionierungsüberlegungen sind somit stets durch eine Dreiecksbeziehung gekennzeichnet, bei der das eigene Angebot im Verhältnis zu den Bedürfnissen und Vorstellungen der Nachfrager sowie zu den Konkurrenzangeboten gesehen wird.<sup>250</sup> Nach MEFFERT können sich diese Positionierungsziele z.B. durch das Anstreben einer strategischen Nische, der Einbeziehung einer neuen Eigenschaftsdimension oder der Schaffung von Erlebniswerten durch die Marke konkretisieren.<sup>251</sup> Die angestrebte Positionierung, die neben einem

<sup>247</sup>

Der Terminus wurde unter der englischen Bezeichnung 'Positioning' von RIES/TROUT geprägt. Vgl. RIES, A./TROUT, J., *Positioning* (1986), S. 18 f. Für die Positionierung der Marke werden je nach Perspektive und Background auch die Begriffe 'Markenkern', 'Markenpersönlichkeit' oder 'Charakter der Marke' verwendet. Vgl. ERICHSON, B./TWARDAWA, W., *Konsumentenforschung* (1994), S. 291.

<sup>248</sup>

RIES, A./TROUT, J., *Positioning* (1986), S. 2.

<sup>249</sup>

Vgl. KROEBER-RIEL, W., *Technik der Werbung* (1993), S. 42; KLOSS, I., *Werbung* (1998), S. 74; FRITZ, T., *Bot-schaft* (1994), S. 42; ESCH, F.-R./LEVERMANN, T., *Positionierung* (Thesis 1995), S. 9; KÜHN, R., *Angebotsposi-tionierung* (1996), S. 115. TOMCZAK/MÜLLER ergänzen das Dominanz- und Diskriminanzprinzip durch die Forderung, daß die angestrebte Positionierung auf die spezifischen Stärken der Unternehmung zu treffen hat. Vgl. TOMCZAK, T./MÜLLER, F., *Kommunikation* (Thesis 1992), S. 18.

<sup>250</sup>

Vgl. KÖHLER, R., *Markenartikel* (1994), S. 445; BEDNARCZUK, P., *Kommunikationspolitik* (1990), S. 28 f.; ESCH, F.-R., *Positionierungsstrategien* (Thesis 1992), S. 9; TROMMSDORFF, V., *Image-Positionierung* (MA 1992), S. 458.

<sup>251</sup>

Vgl. MEFFERT, H., *Marketing* (1998), S. 790. Bspw. konnte 'Jacobs Suchard' erfolgreich in das Spezialseg-ment für Diätprodukte eindringen, da gegenüber Konkurrenzprodukten ein deutlicher Geschmacksvorteil besteht. Als Beispiel für das Positionierungsziel der Einbeziehung einer neuen Eigenschaftsdimension kann

hohen Maß an Differenzierung gegenüber der Konkurrenz die Chance einer Dominanzposition in der Wahrnehmung der Konsumenten bietet, bildet dann den strategischen Markenkern, der das zentrale Nutzenversprechen der Marke abbildet.<sup>252</sup> Damit determiniert die angestrebte Positionierung alle weiteren strategischen Entscheidungen im Rahmen der Markenpolitik.<sup>253</sup>

### 3.3 Markenpolitische Strategien

#### 3.3.1 *Institutionell orientierte Strategien*

Markenstrategien können als ganzheitliche, langfristig konzipierte, konsistente Maßnahmenbündel der Markengestaltung aufgefaßt werden, die der Realisierung markenpolitischer Ziele dienen.<sup>254</sup> Dabei lassen sich die in der Literatur diskutierten markenpolitischen Strategien in institutionell orientierte und in funktionell ausgerichtete Strategien unterteilen.<sup>255</sup> Die institutionell orientierten Strategien beziehen sich auf bestimmte organisatorische Ebenen innerhalb einer Unternehmung bzw. einer Unternehmensgruppe. Sie lassen sich nach dem Bottom-up-Prinzip gliedern, demzufolge von der kleinsten Einheit, dem einzelnen Produkt ausgegangen wird. Auf der nächst höheren Ebene werden Markenstrategien auf Produktgruppenebene untersucht, an die sich die Erörterung unternehmensbezogener Strategien anschließt.

An dieser Stelle ist jedoch darauf hinzuweisen, daß sich die in der Literatur diskutierten Typen von Markenstrategien in der Unternehmenspraxis in ihrer

die neue Positionierungsdimension „Umweltschutz“ angeführt werden, die zu Beginn der neunziger Jahre durch das wachsende ökologische Bewußtsein der Verbraucher geschaffen wurde. Dadurch konnte das Unternehmen Werner & Mertz die Produkte unter der Marke 'Frosch' erfolgreich im gesättigten Markt der Reinigungsmittel etablieren. Vgl. MEFFERT H./KIRCHGEORG, M. *Umweltmanagement* (1993), S. 437 ff. Als Beispiele für die Vermittlung von Erlebniswerten können die Marke 'Rolex' für Prestigevermittlung, 'Coca-Cola' für den American Way of Life oder 'Marlboro' für die Vermittlung von Freiheit und Abenteuer angeführt werden.

<sup>252</sup>

Vgl. MEFFERT, H., *Markenstrategien* (1992), S. 143; FRITZ, T., *Botschaft* (1994), S. 42.

<sup>253</sup>

Vgl. KÖHLER, R., *Entwicklungstendenzen* (1994), S. 2074.

<sup>254</sup>

Vgl. MEFFERT, H., *Markenpolitik* (1994), S. 180.

<sup>255</sup>

Diese Einteilung geht auf BRINER zurück. Vgl. BRINER, A., *Marke* (1990), S. 19 f.

Klarheit nicht wiederfinden, sondern vielmehr fließende Übergänge bestehen.<sup>256</sup>

### 3.3.1.1

#### *Strategien auf Einzelproduktebene*

Kennzeichen der Einzelmarke ist die Führung jedes einzelnen Produkts eines Anbieters unter einer eigenen Markenbezeichnung.<sup>257</sup> Der Anbieter tritt als solcher nicht in Erscheinung.<sup>258</sup> Die Einzelmarkenstrategie wird insbesondere dann eingesetzt, wenn ein Unternehmen sehr heterogene Produkte anbietet bzw. solche, die unterschiedlich positioniert werden sollen, um damit verschiedene Zielgruppen anzusprechen.<sup>259</sup> Durch die spezifische Markendifferenzierung können das Bedürfnisprofil der Nachfrager und das Problemlösungsprofil jeder einzelnen Marke optimal aufeinander abgestimmt werden.<sup>260</sup> Aufgrund der fehlenden Verbundwirkung zwischen den Marken sieht PEPELS einen weiteren Vorteil dieser Strategie in der Vermeidung negativer Ausstrahlungseffekte bei Scheitern einer Marke auf andere Angebote des Anbieters.<sup>261</sup> Fehlende Berührungspunkte zwischen Einzelmarken erfordern einen geringeren Koordinationsbedarf zwischen den einzelnen Markenstrategien, was wiederum eine flexiblere Markenführung ermöglicht.<sup>262</sup>

Der Einsatz der Einzelmarkenstrategie setzt ein tragfähiges Marktpotential der Einzelmarke voraus,<sup>263</sup> da das Produkt den gesamten Markenaufwand alleine

<sup>256</sup>

Vgl. SCHRÖDER, E., *Familienmarkenstrategien* (1994), S. 525.

<sup>257</sup>

TOMCZAK, T./LUDWIG, E., *Markenführung* (1998), S. 56; BECKER, J., *Markenstrategien* (1994), S. 470. Als Beispiel für die Verfolgung einer Einzelmarkenstrategie kann Procter & Gamble mit 'Ariel' für Waschmittel, 'Pampers' für Windeln, 'Meister Proper' für Allzweckreiniger angeführt werden.

<sup>258</sup>

Vgl. BRUHN, M., *Marketing* (1999), S. 150.

<sup>259</sup>

Vgl. KOSCHNIK, W., *Marketing* (1997), S. 1045; BECKER, J., *Markenstrategien* (1994), S. 470.

<sup>260</sup>

Vgl. MEFFERT, H., *Strategien* (1992), S. 138; NIESCHLAG, R. ET AL., *Marketing* (1994), S. 245.

<sup>261</sup>

Vgl. PEPELS, W., *Produktmanagement* (1998), S. 210; ebenso BECKER, J., *Markenstrategien* (1994), S. 471.

<sup>262</sup>

Vgl. MEFFERT, H., *Markenpolitik* (1994), S. 183; PEPELS, W., *Grundzüge* (1991), S. 41.

<sup>263</sup>

Vgl. MEYER, P.W., *Herstellermarketing* (1978), S. 161; UNGER, F., *Markenartikel-Konzeption* (1986), S. 9.

tragen muß.<sup>264</sup> Aus diesem Grund sieht MEFFERT angesichts sich stetig verkürzender Produktlebenszyklen<sup>265</sup> die Gefahr einer unzureichenden Amortisation der aufgewendeten Kosten der Einzelmarken für den Markenaufbau.<sup>266</sup> Im Gegensatz zur Einzelmarkenstrategie werden bei Mehrmarkenstrategien von einem Anbieter in einem speziellen Leistungsbereich mindestens zwei Marken eingeführt.<sup>267</sup> Sie sollen nicht jeweils ein spezielles Segment ansprechen, vielmehr sind alle Marken parallel ausgerichtet.<sup>268</sup> Bei abnehmender Markentreue wird versucht, die Markenwechsler mit Marken des eigenen Sortiments zufriedenzustellen, statt sie an die Konkurrenz zu verlieren. Der Einsatz der Mehrmarkenstrategie verlangt einen hohen finanziellen wie personellen Ressourceneinsatz, da jede Marke zur Absicherung des Markterfolges eine eigenständige Führung und Pflege verlangt.<sup>269</sup> Aufgrund der Aufsplittung der Markenaktivitäten sieht MEFFERT daher die Gefahr einer suboptimalen Verwendung der Unternehmensressourcen.<sup>270</sup> Darüber hinaus warnt PEPELS vor einer Kannibalisierung der einzelnen Marken untereinander durch eine gegenseitige Substitution der Marktanteile.<sup>271</sup> Das kann dazu führen, daß die saldierten Marktanteile der Marken zu gering sind, um den erhöhten Aufwand, der mit der Schaffung und Profilierung mehrerer Marken im selben Produktfeld verbunden ist, zu rechtfertigen.<sup>272</sup>

264

Vgl. BECKER, J., *Markenstrategien* (1994), S. 471; SANDLER, G., *Herstellermarken* (1994), S. 50.

265

Vgl. KAMBLY, O.A., *Marke* (Marketing Journal 1991), S. 9; BRUHN, M., *Markenlebenszyklus* (1994), S. 256.

266

Vgl. MEFFERT, H., *Markenpolitik* (1994), S. 183. Dieser Fall tritt ein, wenn die Pay-Off-Periode der Einzelmarke länger als deren Marktpräsenz andauert und der Break-Even-Punkt nicht erreicht wird.

267

Für Mehrmarkenstrategie wird auch der Begriff 'Parallelmarkenstrategie' benutzt. Als Beispiel einer Mehrmarkenstrategie kann die Volkswagen AG mit 'VW', 'Audi', 'Seat', und 'Skoda' angeführt werden.

268

Vgl. SANDLER, G., *Herstellermarken* (1994), S. 53; TOMCZAK, T./LUDWIG, E., *Markenführung* (1998), S. 56.

269

Vgl. BRUHN, M., *Marketing* (1999), S. 151; TOMCZAK, T./LUDWIG, E., *Markenführung* (1998), S. 56.

270

Vgl. MEFFERT, H., *Strategien* (1992), S. 140.

271

Vgl. PEPELS, W., *Produktmanagement* (1998), S. 212; auch MEFFERT, H., *Markenpolitik* (1994), S. 184.

272

Vgl. BELZ, C., *Markenführung* (1990), S. 102.



## 3.3.1.2

*Strategien auf Produktgruppenebene*

Das Grundprinzip der Markenfamilienstrategie besteht darin, daß für eine bestimmte Produktgruppe eine einheitliche Marke gewählt und eingesetzt wird.<sup>273</sup> Die in der Markenfamilie zusammengefaßten Produkte eines im übrigen häufig heterogenen Programms des Anbieters werden dabei unter einem gemeinsamen Nutzenversprechen geführt.<sup>274</sup>

Vorteile dieser Strategie sehen MEFFERT/BRUHN in einer schnelleren Akzeptanz und Profilierung von Neuprodukten der Markenfamilie bei den Abnehmern, indem die neuen Leistungen vom bestehenden Markenimage der Markenfamilie profitieren.<sup>275</sup> Dabei wird unterstellt, daß das entgegengebrachte Vertrauenskapital, das auf den Erfahrungen des Konsumenten mit den bestehenden Produkten beruht, von der Stammmarke auf die Folgeprodukte der Markenfamilie übertragen wird.<sup>276</sup> Auch die Kosten der Markenbildung lassen sich durch Nutzung von Synergien deutlich herabsetzen, da alle Produkte der Markenfamilie gemeinsam dazu beitragen, den Aufwand für Aufbau, Profilierung und Pflege der Marke zu finanzieren.<sup>277</sup> Das wirkt sich vor allem positiv auf die Werbekosten aus. Im Hinblick auf die Markenbekanntheit verringern sich die Werbekosten pro Produkt gegenüber der Einzel- und Mehrmarkenstrategie, da mehrere Leistungen von der Werbung entweder indirekt profitieren, indem sie gemeinsam beworben werden oder vom „Halo-Effekt“ profitieren, wenn z.B. ein Leaderprodukt der Markenfamilie beworben wird.<sup>278</sup>

Voraussetzungen für den Einsatz dieser Strategie sind konsistent aufeinander abgestimmte Marketing-Mix-Strategien sowie ein gleichwertiges Qualitätsni-

273

Vgl. BRUHN, M., *Marketing* (1999), S. 150.

274

Man spricht hier auch von einer Treueorientierung des Programms. Vgl. PEPELS, W., *Produktmanagement* (1998), S. 215; BRUHN, M., *Erscheinungsformen von Marken* (1994), S. 29. Prominentes Beispiel ist die Firma Beiersdorf, die erfolgreich die Markenfamilien 'Nivea' und 'Hansaplast' führt.

275

Vgl. MEFFERT, H./BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (1997), S. 326; ebenso KOSCHNIK, W., *Marketing* (1997), S. 983.

276

Vgl. SANDLER, G., *Herstellermarken* (1994), S. 51; BRUHN, M., *Marketing* (1999), S. 150 f.

277

Vgl. MEFFERT, H./BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (1997), S. 326; PEPELS, W., *Grundzüge* (1991), S. 41.

278

Vgl. MEFFERT, H., *Strategien* (1992), S. 147.

veau für die Leistungen innerhalb der Markenfamilie,<sup>279</sup> da alle Produkte der Markenfamilie an einem gemeinsamen Markenimage partizipieren. Das erfordert einen hohen Abstimmungsbedarf zwischen den einzelnen Produkten der Markenfamilie, da bei Entscheidungen über das einzelne Produkt immer auch die Tragweite für die gesamte Markenfamilie zu berücksichtigen ist.<sup>280</sup> Neben dem Nachteil einer inflexibleren Markenführung sehen TOMCZAK/LUDWIG im Falle von Qualitätsunterschieden der Leistungen innerhalb der Markenfamilie außerdem die Gefahr einer Imageverwässerung und Markenüberdehnung.<sup>281</sup>

### 3.3.1.3

#### *Strategien auf Unternehmensebene*

Im Rahmen einer Dachmarkenstrategie werden sämtliche Produkte eines Unternehmens unter einer Marke zusammengefaßt.<sup>282</sup> Dabei entwickeln sich häufig der Firmenname oder der Name des Firmeninhabers zur Dachmarke.<sup>283</sup> Hinter diesem markenpolitischen Konzept steht die Überlegung, daß die Kunden das Vertrauen, das sie „ihrem“ Anbieter entgegenbringen, auch auf alle seine Produkte und Leistungen übertragen.<sup>284</sup> Aus diesem Grund sieht BECKER Vorteile der Dachmarkenstrategie in einer schnelleren Akzeptanz von Neuprodukten sowohl beim Handel als auch bei den Konsumenten und in einem verringerten „Floprisiko“.<sup>285</sup> Auch das Markenbudget läßt sich reduzieren, da alle Produkte den Profilierungsaufwand gemeinsam tragen.<sup>286</sup> Dabei geht die Vielfalt und Qualität aller Produkte in das Markenprofil ein und stärkt es, wodurch

279

Vgl. KOSCHNIK, W., *Marketing* (1997), S. 1045; MEFFERT, H., *Strategien* (1992), S. 142.

280

Vgl. PEPELS, W., *Produktmanagement* (1998), S. 216.

281

Vgl. TOMCZAK, T./LUDWIG, E., *Markenführung* (1998), S. 56. BECKER spricht in diesem Zusammenhang auch von der Gefahr des sogenannten „rubber-effect“. Vgl. BECKER, J., *Markenstrategien* (1994), S. 475.

282

Vgl. exemplarisch BRINER, A., *Marke* (1990), S. 6; TOMCZAK, T./LUDWIG, E., *Markenführung* (1998), S. 56.

283

Vgl. BRUHN, M., *Marketing* (1999), S. 151; UNGER, F., *Markenartikel-Konzeption* (1986), S. 9.

284

Vgl. WEINBERG, P., *Markenartikel* (1993), Sp. 2687; SANDLER, G., *Herstellermarken* (1994), S. 51.

285

Vgl. BECKER, J., *Markenstrategien* (1994), S. 473; BESIG, H.-M. ET AL., *Markenstrategien* (1996), S. 119.

286

Vgl. PEPELS, W., *Produktmanagement* (1998), S. 221; MEFFERT, H., *Markenpolitik* (1994), S. 188.

nach MEFFERT der Aufbau einer unverwechselbaren Unternehmensidentität und eines differenzierenden Unternehmensimages möglich wird.<sup>287</sup>

Einen Nachteil sieht PEPELS in der schwachen Profilierung einzelner Produkte, da das Markendach häufig eine generalisierende Wirkung entfaltet.<sup>288</sup> Aufgrund der wahrgenommenen Verbundenheit aller Leistungen kann ein Scheitern eines Produktes auch Badwill-Transfereffekte auf die Dachmarke und alle Produkte insgesamt bewirken.<sup>289</sup> MERBOLD spricht hierbei auch von der „Gefahr eines negativen Verallgemeinerungsprozesses“.<sup>290</sup> Die Gefahr der Markenerosion besteht auch, wenn die Konsumenten den Kompetenzanspruch des Unternehmens nicht mehr für alle Produkte akzeptieren.<sup>291</sup> Sie wächst mit steigendem Diversifikationsgrad, d.h. je mehr Produkte ein Absender unter der Dachmarke zusammenfaßt und je divergierender die Anwendungsbereiche sind, desto eher entstehen Irritationen beim Abnehmer.<sup>292</sup>

### 3.3.2

#### ***Funktionell orientierte Strategien***

Lassen sich die vorher dargestellten markenpolitischen Strategien eindeutig verschiedenen Stufen innerhalb der Unternehmens- bzw. Konzernhierarchie zuordnen, so ist eine solche Einteilung für die funktionell orientierten Strategien nicht möglich. Ihnen ist gemeinsam, daß sie auf allen Hierarchieebenen einsetzbar sind. Daher eignet sich ein an Funktionen orientiertes Gliederungsschema für diese Strategien eher als das institutionelle Bottom-up-Prinzip.

#### 3.3.2.1

##### *Zweitmarken-Strategie*

Unter einer Zweitmarke wird eine individuell markierte, in Qualität, Preis und Marktbedeutung vereinfachte Variante einer führenden Marke, der Premiumarke, vom selben Hersteller in der gegebenen Leistungskategorie ver-

<sup>287</sup>

Vgl. MEFFERT, H., *Strategien* (1992), S. 144; ebenso ARNOLD, D., *Markenmanagement* (1992), S. 187 f.

<sup>288</sup>

Vgl. PEPELS, W., *Produktmanagement* (1998), S. 222; ebenso BRUHN, M., *Marketing* (1999), S. 151.

<sup>289</sup>

Vgl. BRUHN, M., *Marketing* (1999), S. 151; BECKER, J., *Markenstrategien* (1994), S. 473.

<sup>290</sup>

MERBOLD, C., *Unternehmen als Marke* (1994), S. 111.

<sup>291</sup>

Vgl. MEFFERT, H., *Strategien* (1992), S. 145.

<sup>292</sup>

Vgl. PEPELS, W., *Marketing* (1991), S. 40.

standen.<sup>293</sup> Neben dem Ziel einer Absicherung der Premiummarke durch das Heraushalten dieser aus dem Preiswettbewerb,<sup>294</sup> wird vor allem versucht, dem Unternehmen neue, weniger qualitätssensible Abnehmer zuzuführen und damit neue Marktsegmente zu erschließen.<sup>295</sup> Daher sieht WEINBERG einen Vorteil dieser Strategie in einer besseren Ausschöpfung des Marktpotentials über ein zweigleisiges Angebot, indem die unterschiedliche Preisbereitschaft der jeweiligen Nachfragersegmente ausgenutzt werden kann.<sup>296</sup> Der Preis wirkt gleichzeitig als „Sperre“, die eine gegenseitige Kannibalisierung von Erst- und Zweitmarke weitgehend verhindert. Auch können Kostenvorteile in Form von Rationalisierungs- und Erfahrungskurveneffekten realisiert und Produktionskapazitäten im Unternehmen besser ausgelastet werden.<sup>297</sup>

Andererseits entsteht aber durch die parallele Führung von Erst- und Zweitmarke ein erheblicher organisatorischer Mehraufwand in der internen Marketingorganisation, was die Komplexität der Markenführung erhöht.<sup>298</sup> Der daraus resultierende mögliche Kosten- und Zeitaufwand ist daher zusätzlichen Erlösen durch das Zweitmarkenangebot gegenzurechnen.<sup>299</sup> Außerdem sieht HÖHL-SEIBEL die Gefahr eines negativen Imagetransfers von der Zweit- auf die Erstmarke.<sup>300</sup> Um derartige Ausstrahlungseffekte auf die Premiummarke und mögliche Irritationen beim Konsumenten zu vermeiden, fordert MEYER das Zweitmarkenangebot in Form und Anspruch klar unterscheidbar von der

<sup>293</sup>

Vgl. KOSCHNITZ, W., *Marketing* (1997), S. 1045; HÖHL-SEIBEL, J., *Zweitmarken* (1994), S. 584. Für den Terminus 'Premiummarke' wird auch der Begriff 'Erstmarke' verwendet.

<sup>294</sup>

Vgl. HÖHL-SEIBEL, J., *Zweitmarken* (1994), S. 591.

<sup>295</sup>

Vgl. PEPELS, W., *Produktmanagement* (1998), S. 230.

<sup>296</sup>

Vgl. WEINBERG, P., *Markenartikel* (1993), Sp. 2683.

<sup>297</sup>

So können nach PEPELS durch Beschaffungs-, Produktions- und Absatzsynergien Stückkosteneinsparungen realisiert werden, die bei gleichem Preis eine höhere Spanne bzw. bei niedrigerem Preis einen besseren Wettbewerbsschutz bewirken. Vgl. PEPELS, W., *Produktmanagement* (1998), S. 230.

<sup>298</sup>

Vgl. KOSCHNIK, W., *Marketing* (1997), S. 1045.

<sup>299</sup>

Vgl. KOSCHNIK, W., *Marketing* (1997), S. 1045.

<sup>300</sup>

Vgl. HÖHL-SEIBEL, J., *Zweitmarkenstrategien* (1994), S. 593.

Erstmarke zu positionieren.<sup>301</sup> Das erklärt, warum die Zweitmarke auch häufig unter einem anderen Herstellernachweis vertrieben wird als die Erstmarke, so daß aus Kundensicht kein Zusammenhang zwischen Zweitmarken- und Erstmarkenherkunft besteht.<sup>302</sup>

### 3.3.2.2

#### *Markentransfer-Strategie*

Als weitere markenstrategische Option werden Strategien des Markentransfers diskutiert. Bei der Transfermarke sollen Markenimage und Bekanntheitsgrad bereits eingeführter Marken auf neue Angebotskategorien übertragen werden.<sup>303</sup> Ausgangspunkt ist die Überlegung, bereits bestehende Präferenzen für eine Marke auch für weitere Leistungen in anderen Geschäftsfeldern nutzbar zu machen.<sup>304</sup>

Einen Vorteil des Markentransfers sieht SATTLER in der Ausschöpfung von Rationalisierungspotential in der Markenpolitik des Unternehmens.<sup>305</sup> Trägt das Transferprodukt einen bereits eingeführten Namen, kann sein Bekanntheitsgrad bei den Kunden schneller steigen, als bei einer Konfrontation des Kunden mit einer vollkommen neuen Markenbezeichnung.<sup>306</sup> Die in den Aufbau einer Marke investierten Mittel können im Falle des Markentransfers dann schneller zurückfließen als beim Aufbau einer neuen Marke.<sup>307</sup>

<sup>301</sup>

Vgl. MEYER, P.W., *Herstellermarketing* (1978), S. 170.

<sup>302</sup>

Vgl. KOSCHNITZ, W., *Marketing* (1997), S. 1045.

<sup>303</sup>

Vgl. HÄTTY, H., *Markentransfer* (1989), S. 23. Dabei kann eine solche Übertragung des Markennamens einmal auf neu in das Sortiment aufgenommene Produkte erfolgen, die jedoch einen Problemlösungszusammenhang zum bisherigen Markenprodukt aufweisen sollten (z.B. die Übertragung der Marke 'Odol' auf Kaugummis), oder das Markenimage kann auf völlig andere Leistungsbereiche übertragen werden (z.B. die Übertragung der Marke 'Camel' auf Kleidung). Vgl. BRUHN, M., *Marketing* (1999), S. 151.

<sup>304</sup>

Vgl. MEFFERT, H., *Markenpolitik* (1994), S. 189; BRUHN, M., *Marketing* (1999), S. 151.

<sup>305</sup>

Vgl. SATTLER, H., *Markentransfer* (1998), S. 135.

<sup>306</sup>

Vgl. SATTLER, H., *Markentransfer* (1998), S. 140; MURPHY, J. M., *Branding* (1992), S. 6.

<sup>307</sup>

Vgl. TOMCZAK, T./LUDWIG, E., *Markenführung* (1998), S. 56.

Entscheidende Erfolgsvoraussetzung bildet die imagemäßige Affinität zwischen Haupt- und Transfermarke.<sup>308</sup> Wenn eine konnotative Gemeinsamkeit fehlt, kann dies nach MESSER durch negative Ausstrahlungseffekte und Irritationen irreparable Schäden für die Stammmarke nach sich ziehen, in Form einer Überdehnung und Verwässerung des Markenkerns bis hin zur Markenerosion.<sup>309</sup> Die daraus resultierenden Identitätsverluste der Stammmarke können die anfangs erlangten Rationalisierungsvorteile dann in kurzer Zeit überkompensieren.<sup>310</sup>

Die erörterten strategischen Alternativen der Markenpolitik stellen Grundsatzentscheidungen dar, welche die Aufgabe haben, den Marketing-Instrumente-Einsatz zu steuern. BECKER spricht in diesem Zusammenhang auch von der „Kanalisierungsfunktion der operativen Maßnahmen“.<sup>311</sup> Damit stellen die Strategien ein Bindeglied zwischen den Marken- bzw. Unternehmenszielen einerseits und der Kombination der operationalen Markeninstrumente andererseits dar. Diese gilt es im folgenden zu behandeln.

### 3.4 Markenpolitische Instrumente

#### 3.4.1 *Originäre markenpolitische Instrumente: Markenname und Markenzeichen*

Der Kern einer Marke besteht aus dem Markennamen. Für die Bildung und „Gestalt“ des Markenimages hat der Markenname wesentlichen Anteil, da die Wahrnehmung des Konsumenten und sein Verhalten nach KELZ maßgeblich über Form und Inhalt der Sprache bestimmt werden.<sup>312</sup> Darüber hinaus ist er für HERSTATT aufgrund seiner Eindeutigkeit das wichtigste Erkennungsmerkmal eines markierten Objekts für die Konsumenten.<sup>313</sup> Der Markenname stellt ein

308

Vgl. SANDLER, G., *Herstellermarken* (1994), S. 52; MEFFERT, H., *Strategien* (1992), S. 147.

309

Vgl. MESSER, J.D., *Diversifikation* (1990), S. 153 f.

310

Vgl. PEPELS, W., *Produktmanagement* (1998), S. 244.

311

BECKER, J., *Strategischer Schlüsselfaktor* (Thesis 1991), S. 43.

312

Zur symbolischen Orientierung des Menschen und den Einfluß auf sein Verhalten vgl. ausführlich KELZ, A., *Weltmarke* (1989), S. 39 ff.

313

Vgl. HERSTATT, J., *Markennamen* (1985), S. 19; ebenso GOTTA, M., *Branding* (1994), S. 774.

dauerhaftes, unverändertes Medium dar, indem er das Produkt permanent „begleitet“, dem Konsumenten dadurch Wiedererkennung ermöglicht und ihm Kontinuität signalisiert.<sup>314</sup> Durch ihn erhält die Marke ihre Individualität und die Möglichkeit sich von anderen Produkten abzuheben.<sup>315</sup> Mit der Identifikation des Angebotes über die Namensgebung wird die Voraussetzung für die Bewerbung des Marke geschaffen, ohne für sämtliche ihrer Gattung mitzuwerben.<sup>316</sup>

Häufig wird dem Namen ein Markenzeichen an die Seite gestellt. Neben den verbalen tritt damit ein optischer „Anker“, dem eine unterstützende bzw. verstärkende Funktion zukommt und der die Marke im Gedächtnis der Menschen festigen soll.<sup>317</sup> Das Markenzeichen ist das zentrale Element des visuellen Erscheinungsbildes. Es wird als eine Art optisches Signal an die Unternehmensöffentlichkeit verstanden und soll zusammen mit dem Markennamen stellvertretend für die komplette Leistung stehen.<sup>318</sup> Entscheidungen über den Markennamen oder das Markenzeichen sind von großer Tragweite für die Markenpolitik eines Unternehmens, denn in der Regel bleiben sie dem Markierungsobjekt über den gesamten Lebensprozeß erhalten und sind demzufolge schwer revidierbar.<sup>319</sup> Daher bezeichnet HERSTATT sie auch als die inflexibelsten Marketinginstrumente.<sup>320</sup>

Anforderungen an Markennamen und -zeichen sind nach BERRY/PARASURAMEN vor allem eine deutliche Unterscheidbarkeit von denen der Wettbewerber und ihrer Produkte, sowie die zeichenrechtliche Schutzfähigkeit um Investitionen absichern zu können. Außerdem haben sie relevant zu sein, als daß sie dem Konsumenten die Art und den Nutzen der Markenleistung vermitteln. Schließ-

<sup>314</sup>

Vgl. KELZ, A., *Weltmarke* (1989), S. 372.

<sup>315</sup>

Vgl. KLAGES, J. P., *Corporate Identity* (1991), S. 53; TOMCZAK, T./LUDWIG, E., *Markenführung* (1998); S. 55.

<sup>316</sup>

Vgl. BRUHN, M., *Marketing* (1999), S. 149.

<sup>317</sup>

Vgl. JOHANNSEN, U., *Marken- und Firmenimage* (1971), S. 111; KELZ, A., *Weltmarke* (1989), S. 372.

<sup>318</sup>

Vgl. BRUHN, M., *Marketing* (1999), S. 149; JOHANNSEN, U., *Marken- und Firmenimage* (1971), S. 111.

<sup>319</sup>

Zur Problematik der Änderung von Markennamen vgl. LIEDTKE, A., *Wechsel* (1994), S. 794 ff.

<sup>320</sup>

Vgl. HERSTATT, J., *Markennamen* (1995), S.19; ebenso GOTTA, M., *Branding* (1994), S. 776.

lich ist die Prägnanz und Einprägsamkeit von Markennamen und -zeichen von Bedeutung, sie müssen einfach verständlich und leicht merkbar sein.<sup>321</sup>

### 3.4.2

#### ***Derivate markenpolitische Instrumente: Marketing-Mix***

Die derivaten markenpolitischen Instrumente unterscheiden sich in einem wichtigen Punkt von den originären Instrumenten. Sie sind nicht ex definitione mit einer Marke verknüpft, sondern gehören zum allgemeinen absatzpolitischen Instrumentarium eines Anbieters. Die Existenz einer Marke ist folglich keine notwendige Voraussetzung für die Anwendung dieser Instrumente. STAUSS hält vielmehr eine umgekehrte Kausalbeziehung für plausibel: Setzt ein Unternehmen seine absatzpolitischen Mittel über einen längeren Zeitraum hinweg kontinuierlich und in konsistenter Weise ein, so wirkt dies auf die Dauer markenbildend.<sup>322</sup>

Im folgenden soll erörtert werden, welche Aufgaben den Instrumenten des Marketing-Mix im Rahmen der Markenpolitik zukommen bzw. ausgewählte Besonderheiten beim Einsatz des Marketing-Mix für Markenartikel aufgezeigt werden.<sup>323</sup>

#### ***Produktpolitik***

Das Produkt bildet die Basis jeglicher Angebotsaktivitäten und damit die Grundlage der Markierung.<sup>324</sup> Um das markierte Produkt zu einem wirklichen Markenartikel aufzubauen, der auch vom Verbraucher als solcher begriffen

<sup>321</sup>

Vgl. BERRY, L./PARASURAMAN, A., *Service-Marketing* (1992), S. 143 ff.; ebenso DOMIZLAFF, H., *Öffentliches Vertrauen* (1951), S. 73.

<sup>322</sup>

Vgl. STAUSS, B., *Dienstleistungsmarken* (1998), S. 13.

<sup>323</sup>

Das Marketing-Mix setzt sich zusammen aus der Produkt-, der Preis-, der Vertriebs- und der Kommunikationspolitik. Dieser Vier-Faktoren-Ansatz hat sich in der Literatur weitgehend durchgesetzt. Vgl. NIESCHLAG, R. ET AL., *Marketing* (1994), S. 21; SCHEUCH, F., *Marketing* (1995), S. 260; MEFFERT, H., *Marketing* (1998), S.13; BRUHN, M., *Marketing* (1999), S. 29. Daneben existieren verschiedentlich auch Drei-Faktoren-Ansätze, die regelmäßig durch eine Zusammenfassung von Produkt- und Preiselementen zu einem Instrument entstehen. Vgl. BECKER, J., *Marketing-Konzeption* (1993), S. 462 f.; STERN, H., *Marketing Planung* (1975), S. 36.

<sup>324</sup>

Vgl. TOMCZAK, T./MÜLLER, F., *Kommunikation* (Thesis 1992), S. 22; PEPELS, W., *Produktmanagement* (1998), S. 118.



und anerkannt wird, sind im Rahmen der Produktpolitik<sup>325</sup> eine Reihe flankierender und unterstützender Maßnahmen erforderlich. Ihren gemeinsamen Ausgangspunkt bildet neben den funktionalen Leistungsmerkmalen des Produkts sowie der angestrebten Positionierung beim Abnehmer die klare Definition der Qualitätsstufe.<sup>326</sup> Anzustreben ist hierbei, das zu markierende Produkt mit spezifischen sowie auslobbaren Merkmalen auszustatten, die sowohl im technisch-funktionalen als auch im ästhetischen Bereich, wie dem Design oder der Produktverpackung liegen können.<sup>327</sup> Denn auch Design und Verpackung unterstützen die Markierung und die Qualitätswahrnehmung des Markenartikels.<sup>328</sup> Nach WEINBERG liefern sie einen wesentlichen Beitrag zum Markenerlebnis, indem sie mittels Form und Farbgebung, Grafik und Symbolik eine aktivierende Funktion erhalten, die die Anmutung der Marke unterstützen und die Erlebniserwartungen fördern.<sup>329</sup>

Um technischen Entwicklungen am Markt und den sich ändernden Produktanforderungen der Konsumenten Rechnung tragen zu können, muß das Markenprodukt durch entsprechende qualitative Produktverbesserungen laufend aktualisiert bzw. den Konsumentenwünschen angepaßt werden.<sup>330</sup> Die Pro-

325

Die Produktpolitik beschäftigt sich mit Entscheidungen des Unternehmens zur Gestaltung des Leistungsprogramms. Sie umfaßt vor allem die Produktsubstanz-, die Verpackungs- und die Sortimentsgestaltung. Vgl. BRUHN, M., *Kommunikationspolitik* (1997), S. 47.

326

Vgl. PEPELS, W., *Management* (1996), S. 74; BRUHN, M., *Erscheinungsformen von Marken* (1994), S. 34.

327

Vgl. BRUHN, M., *Erscheinungsformen von Marken* (1994), S. 35; MANN, G., *Herstellerperspektive* (1994), S. 2011.

328

Vgl. SEIDLER, J., *Markengestaltung* (1994), S. 846; BUSSE, R., *Markendesign* (1994), S. 814; PEPELS, W., *Produktmanagement* (1998), S. 127.

329

Vgl. WEINBERG, P., *Markenartikel* (1995), Sp. 2687; auch HUBER, W., *Strategien* (1988), S. 125.

330

Vgl. BRUHN, M., *Erscheinungsformen von Marken* (1994), S. 34 f.; MANN, G., *Herstellerperspektive* (1994), S. 2011. MANN weist in diesem Zusammenhang einerseits auf die enge Verzahnung von Produkt und Marke hin, betont jedoch den Unterschied, daß der konstanten, dauerhaft ausgerichteten Marke und ihrer Markenidee ein sich änderndes, verbessertes Produkt gegenübersteht. Dabei ist nach KÖHLER darauf zu achten, daß bei Änderungen des Produkts oder seiner Gestaltung kein Bruch in inhaltlicher oder stilistischer Hinsicht entsteht. Vgl. KÖHLER, R., *Tendenzen* (1994), S. 2077. Dieses Dilemma spricht KAPFERER an, indem er die „Botschaft der Marke zwischen Innovation und Zeitlosigkeit“ erörtert. Vgl. KAPFERER, J.P., *Marke* (1992), S. 109.

duktqualität als Ausdruck der Eignung eines Markenartikels für subjektive Verwendungszwecke muß nicht nur funktionell gewährleistet sein, sondern auch emotional so positioniert werden, daß dem Markenartikel eine Sonderstellung zukommt.<sup>331</sup>

### *Preispolitik*

Neben dem Nutzen den das Produkt und seine Verpackung selber ausstrahlen, beeinflußt auch der Preis die subjektive Wertanmutung einer Marke.<sup>332</sup> Hervorzuheben ist sein ambivalenter Charakter: Einerseits gilt er als Kaufwiderstand, weil die Zahlung des Preises ein monetäres „Opfer“ bedeuten kann.<sup>333</sup> Andererseits fungiert er als Qualitätsindikator,<sup>334</sup> da die Höhe des Preises meistens mit der Produktqualität assoziiert wird.<sup>335</sup> Aus Kundensicht handelt es sich um eine Ziel-Mittel-Beziehung, der zufolge der Preis als Instrument von Wahrnehmung, Einschätzung und Ansehen einer Marke eingesetzt wird.<sup>336</sup> Daher ist die Preispolitik sorgfältig mit der angestrebten Positionierung der Marke abzustimmen, indem die Preisgebung auf den speziellen Qualitätsanspruch sowie das intendierte Image der Marke zugeschnitten wird.<sup>337</sup> Darüber hinaus fordert GRÖBER möglichst geringe Preisschwankungen für eine Marke um gleichzeitig auch als Indikator für Qualitätskonstanz zu fungieren.<sup>338</sup>

331

Vgl. WEINBERG, P., *Markenartikel* (1993), Sp. 2685.

332

Die Preispolitik umfaßt alle Maßnahmen zur Bestimmung und Durchsetzung von Preisen, d.h. der monetären Gegenleistungen der Käufer für die angebotenen Leistungen. Vgl. exemplarisch DILLER, H., *Preismanagement* (1994), S. 1162; SIMON, H., *Preispolitik* (1995), Sp. 2068.

333

Vgl. MÜLLER, G., *Image* (1971), S. 181.

334

Vgl. FRITZ, T., *Botschaft* (1994), S. 29; DILLER, H., *Preismanagement* (1994), S. 1167.

335

Vgl. SCHMIDT, M., *Markenwert* (1997), S. 94; WISWEDE, G., *Markenbildung* (1978), S. 149. WISWEDE weist in hier darauf hin, daß der Preis um so häufiger als Qualitätsindikator aufgefaßt wird, je ähnlicher sich die einzelnen Marken einer Produktkategorie sind bzw. je weniger sie sich qualitativ unterscheiden.

336

Vgl. PEPELS, W., *Produktmanagement* (1998), S. 173; HUBER, W., *Strategien* (1988), S. 143.

337

Vgl. SIMON, H., *Preispolitik* (1995), Sp. 2069.

338

Vgl. GRÖBER, H., *Wesensbestimmung* (MA 1991), S. 206.

*Distributionspolitik*

Aufgabe einer der Markenpolitik verpflichteten Distributionspolitik<sup>339</sup> ist es, neben einer möglichst systematischen Marktdurchdringung<sup>340</sup> das angestrebte qualitative Leistungsimage der Marke bei den Konsumenten durch die Wahl entsprechender Absatzkanäle und Handelsbetriebsformen zu unterstützen.<sup>341</sup> Die Wahl des Absatzweges übt nach BRUHN neben den Auswirkungen auf den Preis der Marke<sup>342</sup> einen erheblichen Einfluß auf das Image der Marke und den Anbieter aus.<sup>343</sup> Bspw. läßt sich durch Selektivvertrieb die Vorstellung einer Produktexklusivität stärken, während eine breite Distribution in Verbindung mit einem intensiven Merchandising das Bild einer überall erhältlichen, aber dennoch qualitativ hochstehenden Marke prägen kann.<sup>344</sup>

*Kommunikationspolitik*

Der Kommunikationspolitik<sup>345</sup> stellt sich im Rahmen der Markenpolitik die Aufgabe, das besondere Nutzenversprechen der Marke persuasiv zu vermitteln

339

Die Distributionspolitik umfaßt die Festlegung aller betrieblichen Aktivitäten, die darauf abzielen, ein Produkt vom Ort der Entstehung, unter Überbrückung von Ort und Zeit, dem Endverbraucher zur Verfügung zu stellen. Vgl. KOTLER, P. ET AL., *Marketing* (1999), S. 809; NIESCHLAG, R. ET AL., *Marketing* (1994), S. 426; AHLERT, D., *Distributionspolitik* (1995), Sp. 500 f.

340

Systematische Marktdurchdringung muß sich dabei nicht auf die geographische Reichweite beziehen, sondern meint die Marktdurchdringung in und Ubiquität für die angestrebten Zielgruppen. Sie ist nötig, um die mit der Anerkennung verbundene größtmögliche Kundennähe zu gewährleisten, d.h. um eine Verminderung der vom Konsumenten wahrgenommenen subjektiven Beschaffungskosten und -mühen zu erreichen. Vgl. GRÖBER, H., *Wesensbestimmung* (1991), S. 204.

341

Vgl. FRITZ, T., *Botschaft* (1994), S. 29; PEPELS, W., *Management* (1996), S. 75.

342

Die Preissetzung differiert bspw. in Abhängigkeit davon, ob die Marke im Großmengenvertrieb abgesetzt wird, oder ob hochqualifizierte Spezialgeschäfte den Vertrieb übernehmen. Vgl. KOTLER, P. ET AL., *Marketing* (1999), S. 806; HUBER, W., *Strategien* (1988), S. 150.

343

Vgl. BRUHN, M., *Erscheinungsformen von Marken* (1994), S. 37; HUBER, W., *Strategien* (1988), S. 150.

344

Vgl. KÖHLER, R., *Markenartikel* (1994), S. 450; HUBER, W., *Strategien* (1988), S. 150.

345

Die Kommunikationspolitik einer Unternehmung umfaßt alle Entscheidungen und Maßnahmen zur Gestaltung und Übermittlung von Informationen an marktrelevante Adressaten, um diese zieladäquat zu beeinflussen. Instrumente der Kommunikationspolitik sind insbesondere die Mediawerbung, Verkaufsförderung

und bekannt zu machen.<sup>346</sup> ESCH bezeichnet die Kommunikation auch als „Stimme der Marke“:<sup>347</sup> Sie hat die Markenbotschaft und ihre emotionalen Welten zu transportieren und der Marken-Mission Ausdruck zu verleihen mit dem Ziel, imagerrelevante Gedächtnisstrukturen für die Marke zu festigen, die präferenzbildend wirken.<sup>348</sup>

Angesichts der weitgehenden technisch-funktionalen Austauschbarkeit vieler Produkte,<sup>349</sup> wird die wachsende Bedeutung der Kommunikationspolitik für den Markenaufbau erkannt.<sup>350</sup> Differenzierungen gegenüber der Konkurrenz lassen sich nach TOMCZAK/MÜLLER zunehmend nur noch über die Kommunikation in den Köpfen der Konsumenten schaffen.<sup>351</sup> Der Kommunikation obliegt es daher, mittels prägnanter, unverwechselbarer Markenbilder Erlebnisprofil für die Marke aufzubauen, um neben Sachkompetenz vor allem eine emotionale Anziehungskraft zu erlangen.<sup>352</sup>

Die Ausführungen haben bereits angedeutet, wie verflochten die Wirkungen zwischen den einzelnen Instrumenten sind. Um ein konsistentes Markenimage und damit die Sicherung einer externen Wirkungseffizienz zu gewährleisten

und die Öffentlichkeitsarbeit. (Zunehmend gewinnen jedoch auch sogenannte „Below the Line“-Aktivitäten wie Sponsoring, Produkt-Placement etc. an Bedeutung.) Vgl. eingehend BRUHN, M., *Kommunikationspolitik* (1997), S. 130.

<sup>346</sup>

Vgl. FRITZ, T., *Botschaft* (1994), S. 153.

<sup>347</sup>

Vgl. ESCH, F., *Integrierte Kommunikation* (1998), S. 104.

<sup>348</sup>

Vgl. ESCH, F., *Integrierte Kommunikation* (1998), S. 104.

<sup>349</sup>

Vgl. KROEBER-RIEL, W., *Werbung* (1989), S. 78; ESCH, F.-R., *Integrierte Kommunikation* (1998), S. 104; FRITZ, T., *Botschaft* (1995), S. 32 f.

<sup>350</sup>

Vgl. MANN, G., *Herstellerperspektive* (1994), S. 2017; TOMCZAK, T./MÜLLER, F., *Kommunikation* (Thesis 1992), S. 20; ARNOLD, D., *Markenmanagement* (1992), S. 221 ff.; KROEBER-RIEL, W., *Bildkommunikation* (1993), S. 248; BRUHN, M., *Kommunikationspolitik* (1997), S. 72.

<sup>351</sup>

Vgl. TOMCZAK, T./MÜLLER, F., *Kommunikation* (Thesis 1992), S. 20; ebenso ESCH, F.-R., *Integrierte Kommunikation* (1998), S. 104. Dieser Sachverhalt wird mit dem Slogan „The battle for their mind“ angesprochen. Vgl. RIES, A./TROUT, J., *Positioning* (1986), S. 27.

<sup>352</sup>

Vgl. KROEBER-RIEL, W., *Werbung* (HBM 1989), S. 84; BRUHN, M., *Erscheinungsformen von Marken* (1994), S. 36.

fordert MEFFERT daher den integrierten Einsatz aller Marketing-Instrumente.<sup>353</sup> Damit sind sämtliche Maßnahmen, die der Formung und dem Aufbau einer Marke dienen, zu einem schlüssigen Gesamtkonzept zu vereinen.

<sup>353</sup>

Vgl. MEFFERT, H., *Bewährungsprobe* (MA 1994), S. 481; ebenso ESCH, F.-R., *Wirkungen* (Marketing ZFP 1998), S. 84. Dabei sind auch die originären markenpolitischen Instrumente einzubeziehen, da jedes einzelne Instrument nach KAMBLY zum integrierenden Bestandteil des vom Konsumenten wahrgenommenen Nutzens wird. Vgl. KAMBLY, O.A., *Marke* (Marketing Journal 1991), S. 10.

## 4

### Markenpolitik als Profilierungsinstrument im Wettbewerb für Kreditinstitute - eine Konsequenzenprognose

#### 4.1

#### Übertragbarkeit des Markenkonzeptes auf Kreditinstitute

##### 4.1.1

##### *Kriterienkatalog zur Prüfung der Übertragbarkeit des Markenkonzeptes*

Nachdem die Bedingungs Voraussetzungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten der Markenpolitik erörtert wurden, kann im folgenden die intersystemische Übertragbarkeit dieses absatzstrategischen Instruments vom Konsumgüterbereich auf den Bankbereich analysiert werden. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, warum eine eigenständige Fragestellung bezogen auf Dienstleistungen und damit auch auf Bankleistungen überhaupt existiert.

Obschon Dienstleistungen seit 1979 zeichenrechtlich schützbar sind, und damit aus juristischer Sicht Klarheit über die Existenz der Dienstleistungsmarke besteht,<sup>354</sup> wird von den Vertretern des klassischen Markenartikelbegriffs<sup>355</sup> bestritten, daß Dienstleistungen auch im absatzwirtschaftlichen Sinn 'Markenartikel' sein können.<sup>356</sup> Ausgehend von den merkmalsorientierten Definitionsansätzen erscheint aufgrund ihrer expliziten Ausrichtung auf physisch existente Güter die vorbehaltlose Anwendbarkeit und unmodifizierte Übertragung auf

<sup>354</sup>

Im Wareneichengesetz (WZG) werden die seit 1979 ebenfalls zeichenrechtlich schützba ren Zeichen für Dienstleistungen als 'Dienstleistungsmarken' bezeichnet (§ 1 Abs. 2 WZG). Markenrechtlich kann die Dienstleistungsmarke nach SCHREINER als „ein im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen frei gewähltes, kraft Eintragung besonders geschütztes Zeichen“ verstanden werden, „das in eigenständiger Form dazu dient, Dienstleistungen, die von einem bestimmten Geschäftsbetrieb erbracht werden, gegenüber solchen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“ SCHREINER, R., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 149. Das Marken gesetz von 1995 bestimmt nach § 3 Abs. 1 des Markengesetzes (MarkenG), daß sämtliche Regelungen, die das Markenrecht vorsieht für Sachgüter und Dienstleistungen gleichermaßen gelten. Vgl. dazu MÜHLENDAHL, A.V., *Markenrecht* (1995), S. 41; STAUSS, B., *Markierungspolitik* (1998), S. 564.

<sup>355</sup>

Vgl. dazu ausführlich Gliederungspunkt 3.1.1.

<sup>356</sup>

Vgl. MESSING, H., *Dienstleistungsmarke* (MA 1983), S. 500; GRÖBER, H., *Wesensbestimmung* (MA 1991), S. 200.

Dienstleistungen und damit auf Bankleistungen in der Tat problematisch.<sup>357</sup> Die meisten Erscheinungsmerkmale des Markenartikels, die diese Definitionsrichtung fordert, treten bei Dienstleistungen gemeinhin nicht auf.<sup>358</sup> Statt dieser Eigenschaften sind sie regelmäßig durch Auftragsindividualität und deshalb durch mangelnde Kontinuität im Hinblick auf Quantität und Qualität gekennzeichnet, was auf die Nicht-Lagerfähigkeit und die Kundenbeteiligung am Leistungserstellungsprozeß von Dienstleistungen zurückzuführen ist.<sup>359</sup> Diese Eigenschaften charakterisieren grundsätzlich auch Bankleistungen, wobei die Kreditinstitute im Mengengeschäft inzwischen auch standardisierte Leistungsbündel offerieren, die der automatisierte und medialisierte Vertrieb verlangt.<sup>360</sup> Da die Wesensbestimmung des Markenartikels mittels solcher konstitutiven Merkmale unabhängig von der Dienstleistungsproblematik verneint wird,<sup>361</sup> ist die Sichtweise umzukehren und gemäß dem erfolgsorientierten Ansatz<sup>362</sup> anhand des Wirkungskriteriums über die Existenz der Dienstleistungsmarke im absatzwirtschaftlichen Sinn zu urteilen. Demzufolge kann eine Marke nur dann eine wirtschaftliche Zugkraft entfalten, wenn sie beim Konsumenten bekannt und vor allem geschätzt wird. Die Erfolgswirkung der Marke, die zu einer solchen Wertschätzung beim Konsumenten führt, wird neben der Evidenzleistung der Marke<sup>363</sup> vor allem der Erfüllung der in Abschnitt 3 identifizierten Funktionen zur Erklärung des Markenphänomens zugeschrieben:

- die Marke als Instrument zur Verringerung von Informationsasymmetrie, und

<sup>357</sup>

Vgl. STAUSS, B., *Dienstleistungsmarke* (1994), S. 86; SCHREINER, R., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 62.

<sup>358</sup>

Zu den Anforderungen der merkmalsorientierten Definitionsansätze an den Markenartikel vgl. Gliederungspunkt 3.1.1 der Arbeit.

<sup>359</sup>

Vgl. MEYER, A./TOSTMANN, T., *Markenpersönlichkeit* (HBM 1995), S. 13; BEREKOVEN, L., *Werbung* (1961), S. 26 ff. Zu den Unterschieden zwischen Sachgütern und Dienstleistungen vgl. Abb. 12 im Anhang.

<sup>360</sup>

Vgl. Gliederungspunkt 2.3.2 der Arbeit.

<sup>361</sup>

Vgl. Gliederungspunkt 3.1.1 der Arbeit.

<sup>362</sup>

Vgl. ausführlich Gliederungspunkt 3.1.1 der Arbeit.

<sup>363</sup>

Darunter ist funktionelle Qualität der Marke zu verstehen.

- die Marke als Instrument zur Selbstdefinition und -profilierung im sozialen Umfeld.<sup>364</sup>

Demnach ist die Übertragbarkeit der Markenkonzeption auf Banken daran zu prüfen, ob auch eine markierte Bankleistung zur Verringerung von Informationsasymmetrie und zur Profilierung des Bankkunden im sozialen Umfeld beitragen kann. Dazu werden im folgenden beide Ansätze auf den Objektbereich 'Bank' übertragen und anhand der spezifischen Charakteristika der Bankleistungen geprüft, ob das Markenphänomen hier ebenso seine Wirkung entfalten kann. Hierzu zählen insbesondere

- die aus der Immaterialität und der Erklärungsbedürftigkeit resultierende Abstraktheit der Bankleistungen, weswegen assoziierte Eigenschaften zum Aufbau eines Markenprofils weniger stringent vorgegeben sind,<sup>365</sup> und
- die aus der Integration des Bankkunden in den Leistungserstellungsprozeß resultierende erschwerte Gewährleistung der Qualitätskonstanz, die die Marke als Grundvoraussetzung verlangt.<sup>366</sup>

Vermag das Markenphänomen trotz dieser Unterschiede zu stofflichen Gütern auch in diesem Objektbereich seine Wirkung zu entfalten, ist anzunehmen, daß eine markierte Bankleistung eine ebenso hohe Wertschätzung beim Abnehmer erreichen kann wie ein stoffliches Produkt. Damit wären die Anforderungen des wirkungsbezogenen Definitionsansatzes zur Wesensbestimmung des Markenartikels erfüllt und eine Übertragung der Markenkonzeption auf den Bankbereich zunächst auf abstrakter Ebene zulässig.

#### 4.1.2

##### ***Übertragbarkeit des Markenphänomens auf das Kreditgewerbe***

###### *Bankmarke als Instrument zur Verringerung von Informationsasymmetrie*

Der erste Ansatz zur Erklärung des Markenphänomens betont die Bedeutung der Marke für den Konsumenten als Instrument zur Verringerung von Qualitätsunsicherheiten aufgrund asymmetrischer Informationsverteilung zwischen

<sup>364</sup>

Vgl. Gliederungspunkt 3.1.3 der Arbeit.

<sup>365</sup>

Vgl. Gliederungspunkt 2.1.2 der Arbeit. Zur Bedeutung der Markenassoziationen vgl. 3.1.3.

<sup>366</sup>

Zur Funktion der Qualitätsgarantie einer Marke vgl. Gliederungspunkt 3.1.3 der Arbeit.



Abnehmer und Anbieter.<sup>367</sup> Dieses Gefühl der Qualitätsunsicherheit aufgrund von Informationsdefiziten ist bei der Nachfrage von Bankleistungen aus Sicht des Kunden besonders ausgeprägt.<sup>368</sup> Da zum Zeitpunkt der Nachfrageentscheidung aus Sicht des Bankkunden lediglich ein Leistungsversprechen vorliegt, ist der Anteil an „search qualities“ geringer als der an „experience qualities“ und „credence qualities“.<sup>369</sup> Die daraus resultierenden fehlenden Prüfqualitäten erhöhen nach WILD das vom Kunden empfundene Kaufrisiko bei der Nachfrage von Bankleistungen<sup>370</sup> und erklären das ausgeprägte Bedürfnis des Bankkunden nach Information und subjektiver Sicherheit.<sup>371</sup> Neben dieser Qualitätsunsicherheit („Hidden Information“) existieren zwei weitere Ausprägungen asymmetrischer Information, die das wahrgenommene Risiko des Bankkunden zusätzlich erhöhen:<sup>372</sup> Geht der Bankkunde eine Geschäftsbeziehung mit der Bank ein, die häufig vertraglich ausgeformt wird,<sup>373</sup> investiert er u.U. viel Geld, Mühe und Vertrauen

<sup>367</sup>

Vgl. ausführlich Gliederungspunkt 3.1.3 der Arbeit.

<sup>368</sup>

Zu den Spezifika der Bankleistung vgl. Gliederungspunkt 2.1.2 der Arbeit. Zur asymmetrischen Informationsverteilung beim Dienstleistungskonsum vgl. LOVENDAHL, B.R., *Service Firms* (1997), S. 35 ff.

<sup>369</sup>

Vgl. SÜCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 623. „Search qualities“ sind Eigenschaften, die ein Kunde vor dem Kauf oder Gebrauch überprüfen und kontrollieren kann. Unter „experience qualities“ werden die Produkteigenschaften verstanden, die erst nach dem Kauf beurteilt werden können und „credence qualities“ sind solche Attribute, die er nicht einmal während oder nach dem Konsum beurteilen kann. Diese Unterscheidung wurde geprägt von DARBY, M./KARNY, E., *Competition* (1974), S. 67 ff.

<sup>370</sup>

Vgl. WILD, A., *Bank* (Die Bank 1999), S. 517; ebenso SÜCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 620 ff.; GIERL, H., *Vertrauen* (Die Bank 1999), S. 388. Das höhere Risikoempfinden des Dienstleistungsabnehmers wurde empirisch nachgewiesen von ZEITHAML und GUSEMAN. Vgl. ZEITHAML, A.V., *Consumer Evaluation Process* (1981), S. 186 ff.; GUSEMAN, D.S., *Risk Perception* (1981), S. 200 ff. Eine Interpretation der Forschungsergebnisse zum höheren wahrgenommenen Kaufrisiko beim Dienstleistungskonsum findet sich KUHLMANN, E., *Nachfragerverhalten* (1998), S. 173 ff.

<sup>371</sup>

Vgl. GIERL, H., *Vertrauen* (Die Bank 1999), S. 388 ff.; STAUSS, B., *Dienstleistungen* (1998), S. 14; MC KECHNIE, S./HARRISON, T., *Understanding Consumers* (1995), S. 36 f.

<sup>372</sup>

Die Kunde-Bank-Beziehung kann nach SÜCHTING/PAUL als Principal-Agent-Beziehung aufgefaßt werden, wobei der Bankkunde als Principal, die Bank als Agent anzusehen ist. Vgl. SÜCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 624 f. Zu den verschiedenen Ausprägungen der Verhaltensunsicherheit im Rahmen von Principal-Agent-Beziehungen vgl. SPREMANN, K., *Wirtschaft* (1996), S. 694 ff.

in den Aufbau dieser Verbindung. Ob sich diese Investitionen für ihn rentieren, hängt nun auch vom Verhalten des Partners, sprich der Bank ab. Kann die Bank ihr Verhalten nach Vertragsschluß variieren, muß der Nachfrager damit rechnen, daß der Anbieter eine verborgene Absicht („Hidden Intention“)<sup>374</sup> verfolgt. In den Verträgen, mittels derer Bankleistungen ausgeformt werden, bleiben i.d.R. für die Bank Interpretations- und Handlungsspielräume, da sich von vornherein nicht für sämtliche während der Absatzbeziehung auftretende Situationen umfassende Regelungen treffen lassen.<sup>375</sup> Handelt die Bank opportunistisch, ist deren Erkennen nach dem Kauf für den Bankkunden zwar möglich, kommt jedoch verspätet, um den Schaden zu begrenzen. Der Nachfrager ist daher auf ein faires, partnerschaftliches Verhalten des Kreditinstituts angewiesen.

Anders als in der „Hidden-Intention-Situation“ sind Fälle denkbar, in denen der Bankkunde nicht einmal ex-post das Verhalten des Kreditinstituts durchschaut.<sup>376</sup> So kann die Bank nach Vertragsabschluß Maßnahmen zu ihrem eigenen Vorteil ergreifen, ohne daß sich dies für den Bankkunden im Falle von Vertrauenseigenschaften vor oder zumindest nach dem Kauf kostenfrei beobachten oder beurteilen läßt. Ein Kunde etwa, der sich gegen eine jährliche Pauschale von seinem Kreditinstitut hinsichtlich seiner Aktienanlage beraten läßt, erwartet, daß der zuständige Betreuer bspw. auch ausländische Gesellschaften beobachtet. Dieser könnte sich jedoch aus Bequemlichkeit damit begnügen, deutsche Standardwerte zu verfolgen und auf dieser Basis An- und Verkaufsempfehlungen geben. Für den Bankkunden ist es in diesem Fall kaum nachweisbar, daß der Anbieter es an Anstrengung und Fleiß hat mangeln lassen. Hier unterliegt der Kunde einer Verhaltensunsicherheit, die auch als „Hidden Action“ oder „Moral Hazard“ bezeichnet wird.<sup>377</sup>

Aus diesen Ausprägungen asymmetrischer Information schließen SÜCHTING/PAUL, daß der Bankkunde bei der Nachfrage von Bankleistungen grundsätzlich Kompliziertheit und Mißtrauen gegenüber dem Verhalten des Kredit-

373

Vgl. SÜCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 620 f.

374

Zu dieser Problematik äußert sich SPREMANN, K., *Asymmetrische Information* (ZfB 1990), S. 568 ff.

375

Vgl. SÜCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 625.

376

Vgl. SPREMANN, K., *Asymmetrische Information* (ZfB 1990), S. 743; HARTMANN-WENDELS, T., *Principal-Agent-Theorie* (ZfB 1989), S. 714.

377

Die Termini 'Hidden Information' und 'Hidden Action' wurden von ARROW geprägt. Vgl. ARROW, K.J., *Economics of Agency* (1985), S. 37 ff.

instituts verspürt.<sup>378</sup> In seinem Bestreben zur Risikoreduktion<sup>379</sup> orientiert sich der Bankkunde daher bei seiner Erwartungsbildung ersatzweise an bestimmten Surrogatinformationen.<sup>380</sup> Neben materiellen Elementen der Bankleistung wie z.B. der Architektur oder der Raumausstattung kann auch eine bekannte, vertraute Marke dem Kunden als Indikator für die zu erwartende Gesamtqualität der Leistung dienen und damit sein Bedürfnis nach subjektiver Sicherheit befriedigen.<sup>381</sup> Zwar läßt sich auch hier erst im nachhinein prüfen, ob das Versprechen eingelöst wurde, dennoch verschafft sich der Bankkunde subjektiv Sicherheit. Denn die Marke beinhaltet ein Qualitätsversprechen. Die Bank verspricht dem Kunden eine gleichbleibende Qualität, und macht dies nach WILD auch glaubhaft durch hohe Investitionen in die Marke.<sup>382</sup> Damit reduzieren sich neben den Suchkosten vor allem die Risikokosten des Bankkunden.<sup>383</sup>

#### Marke als Profilierungsinstrument im sozialen Umfeld

Der zweite Ansatz zur Erklärung des Markenphänomens betont die Funktion der Marke als Profilierungsinstrument im sozialen Umfeld, indem das Imageprofil des Markenproduktes und die assoziierten Eigenschaften vom Individuum zur Selbstdefinition im sozialen Umfeld instrumentalisiert werden.<sup>384</sup>

Ebenso wie Produkte vermögen auch Banken differierende Images auszustrahlen. Deutlich wird dies durch die zahlreichen neuen Anbieter, die mittels

<sup>378</sup>

Vgl. SUCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 625.

<sup>379</sup>

Vgl. exemplarisch BURTON, D., *Financial Services* (1994), S. 33 f.; STAUSS, B., *Dienstleistungen* (1998), S. 14 f.

<sup>380</sup>

Vgl. STAUSS, B., *Dienstleistungsmarken* (MA 1995), S. 3 f. Laut SATTLER sind Kenntnisse hinsichtlich der Ausprägungen von „experience-“ und „credence“-Eigenschaften üblicherweise an den Markennamen gebunden, wohingegen Kenntnisse bzgl. der Ausprägungen von „search qualities“ auch unabhängig von der Existenz einer Markierung gesammelt werden können. Vgl. SATTLER, H., *Markentransfer* (1998), S. 140.

<sup>381</sup>

KAPFERER, J.-P., *Marke* (1992), S. 36.

<sup>382</sup>

Vgl. WILD, A., *Bank* (Die Bank 1999), S. 517. WILD begründet die Glaubhaftigkeit von Marken auch im Bankbereich mit hohen Marktaustrittskosten für das Kreditinstitut nach erheblichen Aufwendungen für Werbung und Qualitätssicherung. Vgl. dazu ausführlich Gliederungspunkt 3.1.3 der Arbeit.

<sup>383</sup>

Vgl. SCHMIDT, I./ELBER, S., *Markenartikel* (1992), S. 57.

<sup>384</sup>

Vgl. Gliederungspunkt 3.1.3 der Arbeit.

klar fokussierter Finanzdienstleistungsangebote spezielle Images aufbauen und damit ganz bestimmte Zielgruppen ansprechen. So verkörpern die Direktbanken ein innovatives, jugendlich-modernes Image, indem sie ihre Leistungen ausschließlich über die neuen, medialen Vertriebswege anbieten. Die Konsumentenbanken, wie z.B. die VW- oder die BMW-Bank nutzen die starken Markenprofile ihrer Produktmarken und transferieren sie auf den Finanzdienstleistungsbereich.<sup>385</sup> Laut den Ergebnissen der Image-Studie der Technischen Universität Dresden von 1996, bei der 147 Dresdner Bürger zu den Imagedimensionen der Banken interviewt wurden, nehmen auch die klassischen Kreditinstitute bestimmte Positionierungen ein:<sup>386</sup> Während z.B. die Großbanken<sup>387</sup> traditionell für die Belange der Industrie und der Vermögenden stehen, verkörpern die Sparkassen eher das Image einer Bank für Kleinanleger.<sup>388</sup> Diese Images kann ein Bankkunde bei Auswählen seiner Bankverbindung nutzen, um sich mit den assoziierten Attributen der Bank zu identifizieren. Ein Kunde etwa, der ein modernes, unkonventionelles, innovatives Image seiner selbst abgeben möchte, wird seine Geldgeschäfte bei einer Direktbank tätigen. Ein Kunde, der sich einen besonders mondänen, weltmännischen und exklusiven Anstrich geben möchte, wird eine international tätige Großbank präferieren. Das bedeutet, daß auch eine Bankverbindung dazu instrumentalisiert werden kann, Schlüsselsignale an das eigene Umfeld auszusenden, die zur gewünschten Imageeinordnung führen können. Nach CRAMER sind diese Wirkungsmechanismen aber auch in bezug auf einzelne Bankleistungen denkbar:<sup>389</sup> So kann das Ausleihen von Finanzierungsmitteln neben der subjektiv gewonnenen finanziellen Freiheit auch Prestige verleihen, bspw. durch das Vorführen des damit angeschafften Gegenstandes. Bei der Inanspruchnahme

385

Vgl. MEYER, A./MAIER, M., *Banken* (1997), S. 104.

386

Zur Struktur der Stichprobe vgl. ausführlich MÜLLER, S., *Image-Wettbewerb* (M&M 1996), S. 51.

387

Dem Begriff Großbanken werden nach MÜLLER die Deutsche Bank AG, die Dresdner Bank AG, die Commerzbank und die HypoVereinsbank subsummiert. Vgl. MÜLLER, S., *Image-Wettbewerb* (M&M 1996), S. 51 ff.

388

Vgl. MÜLLER, S., *Image-Wettbewerb* (M&M 1996), S. 51 f. Obschon DREWES darauf hinweist, daß die Imageprofile der klassischen Kreditinstitute ihre signifikanten Schärpen verloren haben, indem sich Großbanken ebenso um den kleineren und mittleren Privatkunden kümmern, wie auch die Sparkassen bei der Industriekundschaft akquirieren. Vgl. DREWES, W., *Qualitätsmanagement* (ZfB 1992), S. 938 und Gliederungspunkt 2.3.2 der Arbeit.

389

Vgl. CRAMER, J., *Markenpolitik* (1994), S. 1635.

einer Anlageberatung kann der Bankkunde neben der Lust am Spekulieren auch eine Steigerung des Selbstwertgefühls erlangen, indem der Bankkunde sich zum Kreis der „Etablierten“ zugehörig fühlt. Ebenso dokumentiert bei Abwicklung des Zahlungsverkehrs der Besitz einer goldenen Kreditkarte einen exklusiven Lebensstil.

Die Liste ließe sich beliebig verlängern, zeigen die Beispiele doch, daß auch eine Bankverbindung und der „Konsum“ von Bankleistungen additive Nutzensvorstellungen ebenso wie bei Konsumgütern beim Kunden erwecken und somit auch der gewünschten Profilierung der eigenen Persönlichkeit im sozialen Umfeld dienen kann. Die Marke erfüllt hierbei die Funktion diese Wirkung auch „sichtbar“ zu machen. Die marktliche Nicht-Lagerfähigkeit der Bankleistung führt auf Abnehmerseite i.d.R. zu der Unfähigkeit sie wie ein Produkt aufzubewahren, mitzunehmen oder vorzuweisen.<sup>390</sup> In der Schaffung von Dienstleistungsmarken sieht GRAUMANN die Möglichkeit diese als Inbegriff für allgemein bekannte Qualität zu verstehen und damit dem Bedürfnis des Abnehmers nach demonstrativem Konsum gerecht zu werden.<sup>391</sup> Dieser Wirkungsmechanismus läßt sich somit auch auf Bankmarken übertragen.

#### 4.1.3

##### ***Ableitung einer Definition der Markenpolitik für Kreditinstitute***

Da das Markenphänomen auch im Bankbereich Wirkung entfalten kann, ist anzunehmen, daß eine Bank und ihre Leistungen wie Sachgüter bekannt und anerkannt sein können. Durch die resultierende Wertschätzung wird die Grundlage für Wiedererkennung und Markentreue, also für eine dauerhafte Beziehung zwischen Marke und Abnehmer gelegt. Wird die Existenz der Dienstleistungsmarke auch im absatzwirtschaftlichen Sinn mehrheitlich bejaht,<sup>392</sup> wirft STAUSS hier jedoch die Frage auf, inwieweit der explizit auf Sachgüter abstellende Begriff 'Markenartikel' in den Dienstleistungsbereich und damit auch in den Bankbereich übernommen werden kann. Um den Begriff 'Dienstleistungs-Markenartikel' zu umgehen, und die Tatsache zu berücksichtigen, daß im allgemeinen Sprachgebrauch die graduelle Unterscheidung zwischen Marke und Markenartikel kaum verständlich ist, schlägt STAUSS vor, den Terminus 'Dienstleistungsmarke' nicht nur auf das Zeichen, sondern auch auf solche Dienstleistungen anzuwenden, die dieses Zeichen tragen und Marken-

<sup>390</sup>

Vgl. GRAUMANN, J., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 196.

<sup>391</sup>

Vgl. GRAUMANN, J., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 196.

<sup>392</sup>

Vgl. STAUSS, B., *Dienstleistungen* (1998), S. 14; GRAUMANN, J., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 74; BRUHN, M., *Erscheinungsformen von Marken* (1994), S. 11; PEPELS, W. *Dienstleistungsmarketing* (1995), S. 190.

artikel-Charakter besitzen.<sup>393</sup> Bei einer Übertragung auf den Bankbereich kann demnach analog zur Markendefinition in Gliederungspunkt 3.1.1 unter einer 'Bankmarke' aus absatzwirtschaftlicher Sicht ein

- hochwertiges, immaterielles Leistungsbündel verstanden werden, das dazu bestimmt ist aufgrund einer hohen Wertschätzung und eines positiven Images bei einer Vielzahl von Abnehmern Präferenzen zu schaffen.<sup>394</sup>

Mit dieser eher weiten Begriffsfassung werden die wesentlichen Merkmals-spezifika der Bankleistungen mit den besonderen Wirkungseigenschaften<sup>395</sup> des Markenartikels verschmolzen.

Vor diesem Hintergrund läßt sich nun in Analogie zu ANGEHRN eine Definition bankbetrieblicher Markenpolitik ableiten, an der sich die weitere Diskussion orientiert:

Markenpolitik des Bankbetriebs bezeichnet die grundlegende Ausrichtung der absatzpolitischen Instrumente eines Kreditinstituts auf die Markierung dieses Instituts und/oder dessen Bankleistungen mit dem Ziel, bei einer Vielzahl von Abnehmern Präferenzen zu schaffen und sie dadurch zu einer dauerhaften Aufrechterhaltung ihrer Bereitschaft zur Inanspruchnahme der Leistungen des betreffenden Instituts zu veranlassen.<sup>396</sup>

Aus dieser Definition wird deutlich, daß die bankbetriebliche Markenpolitik vor allem darauf abzielt, die Loyalität der Bankkundschaft dauerhaft zu sichern.

Nachdem die grundsätzliche Übertragbarkeit der Markenkonzeption bejaht werden kann, soll darauf aufbauend analysiert werden, inwieweit die in Abschnitt 3 beschriebenen markenpolitischen Ziele, Strategietypen und Instru-

<sup>393</sup>

Damit wird einmal der Tatsache Rechnung getragen, daß die Marke auch im Dienstleistungsbereich möglich ist, andererseits wird eine Sinnentstellung des Markenartikelbegriffs vermieden. Vgl. STAUSS, B., *Dienstleistungen* (1998), S. 14. Ähnlich argumentierte bereits GRAUMANN, der statt dessen den Begriff 'markenartikelähnliche Dienstleistung' vorschlägt. Vgl. GRAUMANN, J., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 75.

<sup>394</sup>

Vgl. MATT, D.V., *Markenpolitik* (1988), S. 41. Ähnlich definiert OELSnitz, der als Dienstleistungsmarken „alle diejenigen Leistungsangebote“ bezeichnet, „die sich durch Immaterialität und Kundenbeteiligung sowie ein überdurchschnittlich hohes Maß an Präferenzorientierung auszeichnen.“ OELSnitz, D.V.D., *Dienstleistungsmarken* (1997), S. 70.

<sup>395</sup>

Vgl. Gliederungspunkt 4.1.2 der Arbeit.

<sup>396</sup>

Vgl. ANGEHRN, O., *Markenpolitik* (1974), Sp. 1227.

mente auf den Bankbereich bedingungsgerecht und situationsadäquat übertragbar sind.

## 4.2

### Übertragbarkeit der markenpolitischen Ziele auf Kreditinstitute

#### 4.2.1

##### *Markenleistungspolitische Ziele*

Entscheidet sich eine Bank für den Einsatz von Markenpolitik, stellt sich die Frage, ob die in Gliederungspunkt 3.2.1 genannten markenleistungspolitischen Ziele auch für Kreditinstitute verfolgungswürdig sind.<sup>397</sup>

Auslöser für die Markierung von Waren war im Konsumgüterbereich die im Zuge der Industrialisierung entstehende Massenproduktion und die daraus resultierenden Identitätsverluste der Anbieter bei gleichzeitigem Kontaktverlust zum Abnehmer durch veränderte Vertriebsformen.<sup>398</sup> Diese Entwicklung hat nun zeitversetzt das Bankgewerbe erreicht. Auch hier kann infolge der Deregulierung, die zum Markteintritt zahlreicher sowohl branchennaher als auch branchenfremder Konkurrenten geführt hat,<sup>399</sup> nach WILD von einem „Massenmarkt“ gesprochen werden.<sup>400</sup> Die Folgen dieser zeitversetzten Entwicklung sind für Banken identisch: Differenzierungs- und Profilierungsschwierigkeiten gegenüber der Konkurrenz und eine wachsende Beziehungslücke zum Bankkunden aufgrund sinkender persönlicher Kontakte, die ebenfalls aus veränderten Vertriebsformen wie der verstärkten Selbstbedienung resultieren mit dem Ergebnis einer sinkenden Bankloyalität.<sup>401</sup>

Vor diesem Hintergrund sind die Differenzierung vom Wettbewerbsumfeld sowie der Aufbau von Markentreue über das Schaffen von Kundenpräferenzen gleichermaßen auch als wesentliche Ziele einer bankbetrieblichen Markenpolitik anzusehen.

Im Hinblick auf die wachsende Beziehungslücke zwischen Bank und Kunde aufgrund der fortschreitenden Automatisierung und Medialisierung des Bank-

<sup>397</sup>

Zu den markenleistungspolitischen Zielen vgl. Gliederungspunkt 3.2.1 der Arbeit.

<sup>398</sup>

Vgl. Gliederungspunkt 3.1.2 der Arbeit.

<sup>399</sup>

Zu den Entwicklungstendenzen auf dem Finanzdienstleistungsmarkt vgl. Gliederungspunkt 2.3.2 der Arbeit.

<sup>400</sup>

Vgl. WILD, A., *Bank* (Die Bank 1999), S. 516.

<sup>401</sup>

Vgl. dazu Gliederungspunkt 2.3.2 der Arbeit.

geschäfts soll die Marke als „Orientierungsanker“ für den Kunden fungieren, auch losgelöst von der persönlichen Bindung an einen Mitarbeiter.<sup>402</sup> Die persönliche Bindung an einen Mitarbeiter soll somit durch die Bindung an die Marke mit deren sachlichen, aber auch emotionalen Bindungsfähigkeiten zumindest teilweise substituiert oder bei persönlichem Verkauf sogar verstärkt werden, im Sinne einer doppelten Bindung an den Mitarbeiter und die Marke.<sup>403</sup>

Durch die prognostizierte wachsende Bedeutung des Online-Vertriebs gewinnt ein weiteres Ziel der Markenpolitik des Konsumgüterherstellers an Bedeutung: die Stärkung der Herstellerposition gegenüber dem Handel. Denn im Zuge des Online-Vertriebs und der damit einhergehenden Internationalisierung des Bankgeschäfts auch im Privatkundengeschäft<sup>404</sup> sind nach BARTMANN auf dem Finanzdienstleistungsmarkt dem Einzelhandel ähnliche Strukturen zu erwarten, wo Banken zunehmend auf die Kooperation mit Finanzintermediären angewiesen sein werden.<sup>405</sup> Hierbei zielen Banken mit der Etablierung starker Marken ebenso auf die Festigung ihrer Position gegenüber solchen Intermediären ab, wie es Markenartikler im Sachgüterbereich gleichermaßen gegenüber dem Handel anstreben.<sup>406</sup>

Angesichts des wachsenden Konkurrenzdrucks durch die preisaggressiven neuen Anbieter kommt ebenso dem Ziel der Nutzung preispolitischer Spielräume durch die Markenpolitik für Banken ein hoher Stellenwert zu, um dem intensivierten Preiswettbewerb in der Branche zu begegnen.

Nachdem eine weitgehende Zielkongruenz der Konsumgüterhersteller und Kreditinstituten konstatiert werden kann,<sup>407</sup> ist im folgenden zu prüfen, inwie-

402

Vgl. WILD, A., *Bank* (Die Bank 1999), S. 517; MAIER, M., *Finanzdienstleistungen* (1998), S. 1683.

403

Vgl. MEYER, A./MAIER, M., *Banken* (asw 1997), S. 105.

404

Vgl. MEYER, A./MAIER, M., *Banken* (asw 1997), S. 104.

405

Zum Problem der sich zwischen Kunde und Bank schiebenden Intermediäre im medialen Finanzdienstleistungsvertrieb vgl. ausführlich BARTMANN, D., *Auswirkungen* (gi 1995), S. 11 ff.

406

Neben der Medialisierung ist auch eine zunehmende Internationalisierung des Bankgeschäfts auch im Privatkundengeschäft zu konstatieren, wobei etablierte Marken die Stellung der Bank im internationalen Wettbewerb stärken können. Vgl. MEYER, A./MAIER, M., *Banken* (asw 1997), S. 104.

407

Anzumerken ist, daß der Einbezug derartiger Ziele in das individuelle Zielsystem des Kreditinstituts sowie die Präferenzrelation, also der Rangordnung der jeweiligen Ziele innerhalb des Zielsystems von der Entschei-



weit die spezifischen Besonderheiten des Bankgeschäfts sowie die Wettbewerbssituation der Kreditinstitute differierende Positionierungsziele implizieren.

#### 4.2.2

##### **Markenpositionierungspolitische Ziele**

Als zentrales Positionierungsziel der Markenpolitik wurde das Schaffen von Kundenpräferenzen identifiziert durch das Anstreben einer Position, die sowohl ausreichendes Dominanzpotential beim Abnehmer als auch Diskriminanzpotential der Konkurrenz gegenüber Abnehmer offeriert.<sup>408</sup> Angesichts der Homogenität der Leistungsangebote, weitestgehend ähnlicher Preise und auch vergleichbarer Betriebsformen aller Kreditinstitute<sup>409</sup> scheinen diese positionierungspolitischen Ziele auch für Banken gleichermaßen einen zentralen Stellenwert einzunehmen. Für eine Operationalisierung der Positionierungsziele sind jedoch die spezifischen Besonderheiten des Bankgeschäfts zu berücksichtigen. Da der Bankkunde aufgrund fehlender Prüfqualitäten noch stärker auf Gespür, Erfahrung und Vertrauen zurückgreifen muß als ein Konsument von Sachgütern,<sup>410</sup> ist die von RICHTER/WERNER geforderte stärkere Akzentuierung von Image- und Vertrauenszielen für die Markenpositionierung von Dienstleistungen,<sup>411</sup> auch speziell für den Bankbereich von Bedeutung.<sup>412</sup>

derung der Führungsebene der betreffenden Bank abhängen. Vgl. EILENBERGER, G., *Bankbetriebswirtschaftslehre* (1996), S. 547.

<sup>408</sup>

Vgl. Gliederungspunkt 3.2.2 der Arbeit.

<sup>409</sup>

Vgl. BESIG, H.-M. ET AL., *Markenstrategien* (1996), S. 123.

<sup>410</sup>

Zur Erklärungsbedürftigkeit und Vertrauensempfindlichkeit von Bankleistungen vgl. die Gliederungspunkte 2.1.2 und 4.1.2 der Arbeit.

<sup>411</sup>

Vgl. RICHTER, M./WERNER, G., *Marken* (1998), S. 33; ebenso MEYER, A./TOSTMANN, T., *Markenpersönlichkeit* (HBM 1995), S. 12; zur Bedeutung des Vertrauensaufbaus speziell im Bankbereich vgl. ausführlich GIERL, H., *Vertrauen* (Die Bank 1999), S. 388.

<sup>412</sup>

BÖRNER betont das ambivalente Verhältnis der Öffentlichkeit in bezug auf die Ware 'Geld', das einerseits als Mittel zum Zweck von äußerster Nüchternheit geprägt ist, andererseits die Einstellung der Bevölkerung zum Geld von Irrationalität und (häufig negativen) Emotionen bestimmt ist. Vgl. BÖRNER, C., *Öffentlichkeitsarbeit* (1994), S. 128.

Zudem fordert OELSNITZ angesichts der Schwierigkeiten sich mit rationalen Leistungsvorteilen dauerhaft von der Konkurrenz abzuheben,<sup>413</sup> auch eine besondere Betonung emotionaler, erlebnisbezogener Positionierungsziele.<sup>414</sup> Angesichts der Austauschbarkeit der Leistungsangebote aller Banken infolge der raschen Imitierbarkeit von Leistungsvorteilen, kann die angestrebte Dominanzposition in den Köpfen der Kunden schließlich nur noch durch eine gezielte Anreicherung des Angebots mit emotionalen und erlebnisvermittelnden Eigenschaftskomponenten erfolgen.<sup>415</sup> Damit strebt das Kreditinstitut eine Positionierung an, die dem Bankkunden über den als selbstverständlich vorausgesetzten Grundnutzen einen Zusatznutzen offeriert, der bspw. in der Verwirklichung eines bestimmten Lebensstils, oder in der Befriedigung eines emotionalen Bedürfnisses liegen kann.<sup>416</sup>

### 4.3 Übertragbarkeit der markenpolitischen Strategien auf Kreditinstitute

#### 4.3.1 *Kriterien zur Prüfung der Übertragbarkeit der markenpolitischen Strategien*

Jede Bank die Markenpolitik zu betreiben sucht, und mehr als ein Produkt oder eine Leistung anbietet, hat konstitutive Entscheidungen über die Strate-

<sup>413</sup>

Zu den Differenzierungsschwierigkeiten der Banken auf Leistungsebene vgl. Gliederungspunkt 2.4.1 der Arbeit.

<sup>414</sup>

Vgl. OELSNITZ, D.V.D., *Dienstleistungsmarken* (1997), S. 72; ähnlich argumentiert speziell für Banken EPPLE, M., *Werbeerfolg* (1998), S. 1000. Als Beispiel für eine Erlebnispositionierung aus dem Bankbereich ist die Positionierung „Persönliche Unabhängigkeit“ der Volks- und Raiffeisenbanken zu nennen, die kommuniziert wird mit dem Slogan „Wir machen den Weg frei!“ Vgl. ausführlich ESCH, F.-R., *Integrierte Kommunikation* (1998), S. 110.

<sup>415</sup>

Unter Erlebniskompetenz bzw. der Vermittlung von Erlebniswert wird der subjektiv erlebte Beitrag zur Lebensqualität der Konsumenten verstanden, der bspw. durch die Kommunikation, das Produkt selbst oder die Einkaufsstätte aufgebaut werden kann. Dabei handelt es sich um Erlebnisse, die in der Gefühls- und Erfahrungswelt der Konsumenten verankert sind und einen realen Beitrag zur Lebensqualität leisten. Vgl. ausführlich KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P., *Konsumentenverhalten* (1996), S. 116 ff.

<sup>416</sup>

Vgl. EPPLE, M., *Werbeerfolg* (1998), S. 1000.

gie zur Bestimmung des Markensystems<sup>417</sup> zu fällen, die in der Umsetzung neben den hohen Kosten für den Markenaufbau<sup>418</sup> auch einschneidende Konsequenzen für die Marketingorganisation haben.<sup>419</sup> Nach KAHLE besteht eine vollständige Entscheidung aus Zielen, Alternativen, Informationen und deren Bewertung.<sup>420</sup> Die markenstrategischen Ziele der Banken wurden in Gliederungspunkt 4.2 aufgestellt. Die zur Wahl stehenden markenstrategischen Alternativen ergeben sich aus Gliederungspunkt 3.3 der Arbeit, die durch Informationen über Einsatzvoraussetzungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten konkretisiert wurden. In bezug auf eine systematische Bewertung der verschiedenen Strategietypen soll zur Gewährleistung einer fundierten Entscheidungsfindung im folgenden eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt werden.<sup>421</sup> Um eine Bewertung der Strategietypen zu ermöglichen, sind zunächst Kosten- und Nutzenkriterien aufzustellen. Die Kriterienfindung erfolgt logisch-deduktiv. Ausgehend vom bankbetrieblichen Oberziel werden hierarchisch Kriterien abgeleitet die in einer Mittel-Zweck-Beziehung zueinander stehen. Identifiziertes Oberziel der Kreditinstitute ist das Gewinnstreben.<sup>422</sup> Für eine Operationali-

417

Markensystem bezeichnet die in einer Unternehmung verwendeten Markentypen und ihre Beziehungen untereinander. Vgl. MATT, D.V., *Markenpolitik* (1988), S. 166.

418

Vgl. BRUHN, M., *Marketing* (1999), S. 151; MATT, D.V., *Markenpolitik* (1988), S. 194.

419

Vgl. MATT, D.V., *Markenpolitik* (1988), S. 166. Zur Notwendigkeit einer entscheidungsorientierten Markenpolitik vgl. VOSS, W.-D., *Markenpolitik*, (1983), S. 25.

420

Vgl. KAHLE, E., *Entscheidungen* (1998), S. 23.

421

Die Kosten-Nutzen-Analyse stellt nach SATTINGER ein Instrument dar, das die Folgewirkungen, die von einzelnen einander ausschließenden Maßnahmen ausgehen und in bezug auf ein verfolgtes Zielsystem entweder positiv (Nutzen) oder negativ (Kosten) zu beurteilen sind, miteinander vergleicht und die bei gegebenem Sachziel „günstigste“ Handlungsalternative auswählt. Voraussetzung für den Einsatz der Kosten-Nutzen-Analyse ist das Vorhandensein von mindestens einer Alternative. Vgl. SATTINGER, M., *Kosten-Nutzen* (1991), S. 23. Die Kosten-Nutzen-Analyse wird empfohlen bei vielschichtigen Entscheidungsproblemen, da sie nicht monetäre Entscheidungsfolgen direkt berücksichtigen kann. Vgl. TRUX, W. ET AL., *Management* (1984), S. 252 f. Da bei der vorliegenden Entscheidungsproblematik ebenfalls schwer quantifizierbare Bewertungskriterien zur Beurteilung des Nutzens heranzuziehen sind, da nicht monetär faßbare verhaltenswissenschaftliche Faktoren eine zentrale Rolle spielen, soll im folgenden die Evaluation der markenstrategischen Alternativen für Banken mittels einer Kosten-Nutzen-Analyse erfolgen.

422

Zum Zielsystem der Bank vgl. Gliederungspunkt 2.2.1 der Arbeit.

sierung ist das Gewinnziel zunächst auf die marketingstrategischen Ziele herunterzubrechen. Hierbei handelt es sich vor dem Hintergrund der in Abschnitt 2 beschriebenen Problemlage der Banken vor allem um das Ziel der Aufrechterhaltung der Bankloyalität.<sup>423</sup> In diesem Zusammenhang wurden die mangelnden Fähigkeiten der Banken konstatiert, Kundenpräferenzen zu schaffen. Daraus ableitbares Zielkriterium ist daher zunächst das Profilierungs- und damit das Dominanzpotential, das die jeweilige Alternative zu offerieren vermag. Da die Unfähigkeit der Banken Kundenpräferenzen zu schaffen und die daraus resultierende sinkende Bankloyalität vor allem den Differenzierungsschwierigkeiten der Kreditinstitute gegenüber der Konkurrenz zugeschrieben wurde, sind die markenstrategischen Alternativen schließlich anhand des Diskriminanzpotentials zu evaluieren, das sie eröffnen. Zur Bewertung des potentiellen Nutzens der markenstrategischen Alternativen können nun im Hinblick auf die Realisierung von Diskriminanzpotentialen folgende Kriterien abgeleitet werden:

- **Prägnanz des Markenimages**, da ein prägnantes, differenzierendes Markenimage eine Diskriminierung des Wettbewerbs offeriert.
- **Nutzung von Goodwill und generalisierter Präferenzen**, da neben einer schnelleren Etablierung und Akzeptanz neuer Leistungen und Marken auch eine Stärkung der Wettbewerbsposition der Bank realisierbar wird.
- **Stärkung des Unternehmensimages**,<sup>424</sup> die dem Aufbau bzw. der Stärkung der Corporate Identity<sup>425</sup> dient und somit vom Wettbewerbsumfeld differenziert.

<sup>423</sup>

Zum Zusammenhang zwischen Bankloyalität und Unternehmenserfolg sowie zur Problematik der sinkenden Kundenloyalität vgl. die Gliederungspunkt 2.2 und 2.3 der Arbeit.

<sup>424</sup>

Das Bankenimage gewinnt insbesondere in Anbetracht des ambivalenten Verhältnisses der Öffentlichkeit zu den Banken an Bedeutung und schafft durch ein positives Markenimage ein Vertrauensklima. Vgl. zu den Imageproblemen der Kreditinstitute ausführlich BÖRNER, C., *Öffentlichkeitsarbeit* (1994), S. 128 ff.; SUCHTIG, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 621.

<sup>425</sup>

BIRKIGT/STADLER verstehen Corporate Identity als „die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-) Images mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“ BIRKIGT, K./STADLER, M., *Corporate Identity* (1998), S. 18.

- **Möglichkeiten zur differenzierten Marktbearbeitung**, da sich über eine zielgruppenspezifische Ansprache Optionen zu einer breiten Marktabdeckung und der Aufbau von Markteintrittsbarrieren eröffnen, was wiederum der Diskriminierung der Konkurrenz dient.<sup>426</sup>

Die Kosten für den Markenaufbau lassen sich analog zum Managementprozeß der Markenpolitik<sup>427</sup> vereinfacht unterteilen in:

- Kosten des Markenaufbaus (Markenplanung und -implementierung),
- Kosten der Markenpflege und -führung (Markencontrolling).

Die Eignung markenpolitischer Strategien wird über die oben genannten Kriterien hinaus noch von den bankinternen und -externen Rahmenbedingungen bestimmt, die im folgenden ebenfalls zu berücksichtigen sind.<sup>428</sup> Als interne Einflußfaktoren determinieren vor allem die bestehende Organisationsstruktur und die Finanzstärke des Kreditinstituts die Wahl der jeweiligen Markenstrategie. Denn die Charakterisierung der verschiedenen Strategietypen hat gezeigt, daß die einzelnen strategischen Optionen unterschiedlich hohe organisatorische wie finanzielle Aufwendungen erfordern.<sup>429</sup> Außerdem sind das bestehende Produktprogramm hinsichtlich Homogenität bzw. Heterogenität der Angebotspalette sowie die bestehende Kundenstruktur der Bank bei der Wahl der Markenstrategie zu berücksichtigen, da die Ausprägung dieser Faktoren - wie Gliederungspunkt 3.3 gezeigt hat - die Eignung der einzelnen Strategietypen ebenfalls beeinflussen.<sup>430</sup> Wenn diese Bedingungskriterien auch institutspezifisch differieren und damit kaum generelle Aussagen diesbezüglich getroffen werden können, kann jedoch für den Universalbanktyp ein zwar breitgefächertes Leistungsprogramm festgestellt werden, das aber im Vergleich zu vielen Unternehmen anderer Branchen insofern als homogen zu bewerten ist, als daß es sich im Privatkundengeschäft auf Finanzdienstleistungen im weitesten Sinn beschränkt. Die Kundenstruktur der Universalbanken ist demgegen-

<sup>426</sup>

Vgl. WILD, A., *Bank* (Die Bank 1999), S. 519.

<sup>427</sup>

Zum Managementprozeß der Markenpolitik vgl. Abschnitt 3.1.4 der Arbeit.

<sup>428</sup>

Vgl. MATT, D.V.D., *Markenpolitik* (1988), S. 100.

<sup>429</sup>

Vgl. Gliederungspunkt 3.3 der Arbeit.

<sup>430</sup>

Vgl. Gliederungspunkt 3.3 der Arbeit.

über als heterogen einzustufen, wenn auch in jüngster Zeit Anstrengungen einzelner Geschäftsbanken zu beobachten sind, die eine zunehmende Zielgruppenfokussierung signalisieren.<sup>431</sup> Als unternehmensexterne Rahmenbedingungen sind bei der Entscheidungsfindung außerdem das allgemeine Markt- und Konkurrenzverhalten sowie das Marktpotential des Privatkundengeschäfts zu berücksichtigen.<sup>432</sup>

An die Analyse der Strategietypen anhand der aufgestellten Kosten- und Nutzenkriterien, die unter Berücksichtigung der beschriebenen Rahmenbedingungen die Übertragungswürdigkeit der Markenstrategien auf Banken untersucht, schließt sich in einem zweiten Schritt eine Bewertung im Hinblick auf die „technische“ Realisierbarkeit und Umsetzungsfähigkeit der Strategien an, die die Dienstleistungsorientierung verlangt. Grundlegend sind hierbei die Immaterialität der Bankleistungen sowie die Beteiligung des externen Faktors bei der Leistungserstellung. Daraus leiten sich vor allem zwei Kriterien ab, die die Realisierbarkeit der Markenstrategien für Kreditinstitute determinieren:

- der starke Herstellerbezug, der eine Loslösung der Marken von ihrem Träger erschwert, und
- das Problem der Gewährleistung der Qualitätskonstanz,<sup>433</sup> die von einer Marke gefordert wird.

Auf der Basis des aufgestellten Bewertungskonzeptes<sup>434</sup> werden im folgenden die in Gliederungspunkt 3.3 charakterisierten markenstrategischen Optionen zunächst jeweils auf ihre Übertragungswürdigkeit, im Anschluß daran auf ihre Realisierbarkeit für Banken hin analysiert.

431

An dieser Stelle sei das Beispiel der Dresdner Bank AG genannt, die mit ihrem Wechsel vom „Grünen Band der Sympathie“ zur „Beraterbank“ eine tendenzielle Fokussierung auf das gehobene Privatkundensegment signalisiert. Zur Neupositionierung der Dresdner Bank vgl. detailliert ZIELKE, M., *Die Beraterbank* (1998), S. 1032 ff.

432

Zur Markt- und Konkurrenzsituation in der Finanzdienstleistungsbranche vgl. Abschnitt 2.3.2 der Arbeit.

433

Durch die Beteiligung des externen Faktors am Leistungserstellungsprozeß gelangt aus Anbietersicht ein Unsicherheitselement in den Absatzprozeß. Ob die Bank die nachgefragte Qualität tatsächlich bieten kann, hängt nicht zuletzt auch von den Fähigkeiten des Kunden ab, z.B. seine Einstellung zum Risiko deutlich zu machen oder etwa seine Neigung, über Einkommens- und Vermögensverhältnisse zu berichten. Vgl. SÜCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 621 ff.

434

Vgl. zur Ableitung des Bewertungskonzeptes Abb. 12 (Anhang S. X).

### 4.3.2

#### ***Übertragbarkeit der institutionell orientierten Strategien***

##### 4.3.2.1

##### *Strategien auf Einzelproduktebene*

Zu den Strategien auf Einzelproduktebene zählen die Einzelmarken- und die Mehrmarkenstrategie.<sup>435</sup> Beide Optionen scheinen sich für Kreditinstitute sowohl für eine konzentrierte als auch für eine differenzierte Marktbearbeitung zu eignen.<sup>436</sup> Sie erlauben einer Bank mit ihren Leistungen in verschiedenen Marktsegmenten tätig zu sein, ohne die Kunden, die sich u.U. verschiedenen Schichten zugehörig fühlen, durch die Angabe des gleichen „Absenders“ zu irritieren. So kann der heterogenen Kundenstruktur der Universalbanken im Privatkundengeschäft Rechnung getragen werden. Ebenso könnte sich ein Kreditinstitut mit mehreren gleichartigen, aber unterschiedlich markierten Bankleistungen in einem großen Markt betätigen, um so größere Teile des Gesamtmarktes auf das eigene Institut zu lenken, als dies mit nur einer Marke möglich wäre.<sup>437</sup> Damit können Barrieren für potentielle Wettbewerber errichtet werden, da es weniger offene Marktnischen gibt, wenn jedes Segment von der Bank mit spezialisierten Angeboten bedient wird.<sup>438</sup> Die konzentrierte Profilierung einzelner Bankleistungen offeriert Potentiale zum Aufbau prägnanter Markenprofile, indem zielgruppenspezifisch das Bedürfnisprofil der Nachfrager und das Problemlösungsprofil jeder einzelnen Marke optimal aufeinander abgestimmt werden können.<sup>439</sup> Damit bietet jede Bankmarke einem anderen Segment bestmögliches Identifikationspotential, wodurch nach WILD auch Vertrauen in eine hohe Kompetenz und Spezialisierung aufgebaut wer-

<sup>435</sup>

Die Charakterisierung der verschiedenen Strategietypen erfolgte in Gliederungspunkt 3.3 der Arbeit. Im folgenden soll daher direkt die Übertragbarkeit der Strategietypen geprüft werden.

<sup>436</sup>

Vgl. WILD, A., *Bank* (Die Bank 1999), S. 520.

<sup>437</sup>

Vgl. CRAMER, J., *Markenpolitik* (1994), S. 1636.

<sup>438</sup>

Vgl. WILD, A., *Bank* (Die Bank 1999), S. 520. Im Rahmen der Mehrmarkenstrategie ergibt sich über die unterschiedliche Positionierung der Marken außerdem Raum für Preisdifferenzierungen, was eine bessere Ausschöpfung der unterschiedlichen Zahlungsbereitschaft der Kunden ermöglicht.

<sup>439</sup>

Vgl. Gliederungspunkt 3.3.1.1 der Arbeit.

den kann.<sup>440</sup> Auf diese Weise kann den zunehmend differierenden Bedürfnisstrukturen der Bankkunden Rechnung getragen werden.<sup>441</sup>

Darüber hinaus gewährleisten sowohl die Einzelmarken- als auch die Mehrmarkenstrategie bei Scheitern einer Marke bzw. eines Produktes den Schutz des Bankimages, da die eingesetzten Marken von ihrem Anbieter losgelöst werden.<sup>442</sup> Gerade in Anbetracht der technologischen Dynamik im Bankgewerbe, und den damit derzeit noch verbundenen Sicherheitsrisiken, wie bspw. beim Internet-Banking, könnte dieser Vorteil für Kreditinstitute von Bedeutung sein.<sup>443</sup> Andererseits resultiert daraus im Umkehrschluß der Nachteil, daß die Möglichkeiten zum Aufbau einer unverwechselbaren Unternehmensidentität und auch die Nutzung generalisierender Präferenzen, aufgrund der Loslösung der Marken sowohl von den anderen Marken der Bank als auch von ihrem Träger, stark eingeschränkt sind. Außerdem ist auf die hohen Kosten für den Markenaufbau zu verweisen, da für jede Marke ein Name gefunden und abgesichert werden muß. Darüber hinaus hat jede Marke aufgrund fehlender Möglichkeiten zur Nutzung generalisierender Präferenzen den Profilierungsaufwand alleine zu tragen. Das erhöht auch die Kosten bezüglich der Markenführung für die Bank, da Synergiepotentiale in der Markenpolitik weitgehend entfallen, indem jede Marke nach eigener Pflege und Führung verlangt.<sup>444</sup>

Im Hinblick auf die technische Realisierbarkeit erschwert insbesondere der starke Herstellerbezug bei Banken den Einsatz von Einzel- und Mehrmarkenstrategien. Durch die Integration des Bankkunden in den Leistungserstellungsprozeß ist es nahezu unmöglich, ihm die Herkunft der Leistung zu verschwei-

440

Je konträrer die Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen der Bank sind, desto eher ist der Aufbau einer eigenständigen Marke pro Zielgruppe angezeigt. Vgl. WILD, A., *Bank* (Die Bank 1999), S. 519.

441

Vgl. Gliederungspunkt 2.3.2 der Arbeit. Zum Problem der zunehmend differierenden Bedürfnisse der Bankkunden vgl. auch REDL, J., *Zielgruppenbank* (bum 1997), S. 19 ff.; GREBE, M./KREUZER, M., *Differenzierte Kundenansprache* (gj 1997), S. 6 f.

442

Vgl. BRUHN, M., *Marketing* (1999), S. 151.

443

Vgl. zur Sicherheitsproblematik des medialen Vertriebs von Finanzdienstleistungen ausführlich THRONICKER, H., *Sicherheit* (gj 1999), S. 24 ff.

444

Der Abstimmungsbedarf zwischen den Marken ist jedoch gering einzustufen, was aufgrund der Unverbundenheit der Marken eine flexible Markenführung gestattet. Wenn z.B. für eine notwendige Um- bzw. Neupositionierung einer Marke ein neues Kommunikationskonzept entwickelt wird, entfallen langwierige Abstimmungsprozesse mit den Kommunikationsstrategien der übrigen Marken.



gen.<sup>445</sup> Damit würde sodann der Vorteil einer Vermeidung negativer Ausstrahlungseffekte zwischen den Leistungsarten im Falle von Leistungsdefiziten einer Marke nivelliert. Auch die schwer einzuhaltende Qualitätskonstanz bei einzelnen, insbesondere bei beratungsintensiven Leistungen, steht dem Einsatz dieser Strategietypen entgegen. Möglichkeiten zur Etablierung von Marken auf Einzelproduktebene bieten sich für Kreditinstitute zunehmend im Rahmen des Electronic Commerce. So können über das Internet vertriebene spezialisierte Bankprodukte durchaus Markenstatus erlangen, da die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozeß nicht mehr in dem Maße gegeben ist, und Qualitätsschwankungen aufgrund des höheren Standardisierungsgrades bei diesen Produkten geringer sind. Im Wertpapiergeschäft zeichnen sich diese Markierungsbestrebungen bereits verstärkt ab, bspw. mit der Markierung einzelner Fonds, die z.T. weltweit, vielfach über Mittler abgesetzt werden und nicht direkt an eine Bankverbindung gebunden sind.<sup>446</sup>

#### 4.3.2.2

##### *Strategien auf Produktgruppenebene*

Beim Aufbau einer Markenfamilie ergeben sich für Kreditinstitute wesentliche Vor- und Nachteile - ebenso wie im Konsumgüterbereich - aus dem Image-transfer zwischen den einzelnen Produkten der Markenfamilie.<sup>447</sup> Die Möglichkeit zur Nutzung von Goodwill für die Markenfamilie ist demnach auch im Bankbereich von der Kompatibilität der unter der gemeinsamen Marke angebotenen Bankleistungen abhängig.<sup>448</sup> Ist sie gewährleistet, können generalisierte Präferenzen zur Inanspruchnahme der verschiedenen Leistungen der Markenfamilie führen, und damit die Markentreue gegenüber allen Bankleistungen der Markenfamilie fördern. Durch das Herausstellen eines gemeinsamen „Benefit“ avanciert die Markenfamilie auf diese Weise zum „Symbol“ für die Befriedigung eines ganzen Bedürfnisbereiches, und vermag prägnante Mar-

<sup>445</sup>

Obschon es im Zuge fortschreitender Technisierung des Bankgeschäfts, die den persönlichen Kontakt zur Bank zunehmend einschränkt, denkbar scheint, daß bspw. über das Internet vertriebene Bankprodukte durchaus Markenstatus erlangen können, da die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozeß nicht mehr in dem Maße gegeben ist, da es sich bei diesen Produkten i.d.R. um standardisierte Bankprodukte.

<sup>446</sup>

Vgl. zum Trend des Fonds als Markenartikel o.V., *Investmentfonds* (FAZ 12.8.1999), S. 26.

<sup>447</sup>

Vgl. zu den Charakteristika der Markenfamilienstrategie ausführlich Abschnitt 3.3.2.2 der Arbeit.

<sup>448</sup>

Dabei kann es sich nach SCHWAIGER sowohl um eine technologische als auch um eine emotionale Imageaffinität handeln. Vgl. SCHWAIGER, G., *Imagetransfer* (MA 1982), S. 464.

kenimages aufzubauen.<sup>449</sup> So konnte die UBS für das Retailgeschäft erfolgreich die Markenfamilie „Liberty“ etablieren. Hier werden Bankprodukte zu Leistungsbündeln zusammengefaßt, wobei der Kunde im Paket den größten Nutzen erzielt, aber auch alle Leistungen einzeln nachfragen kann. Mit den Labels „Liberty-Campus“ für Studenten und „Liberty-Generation“ für Teenager wurde die Markenfamilie inzwischen segmentspezifisch erweitert.<sup>450</sup> Auf eine solche Weise offeriert die Markenfamilienstrategie Banken spezifische Profilierungsmöglichkeiten und Optionen zu einer differenzierten Marktbearbeitung.<sup>451</sup>

Die Zusammenfassung von mehreren Bankleistungen unter einer Marke kann sodann die Marketingkosten zum Aufbau und zur Profilierung der einzelnen Leistung innerhalb der Markenfamilie verringern, da sich der Aufwand auf alle „Mitglieder“ verteilt.

Dem steht jedoch im Hinblick auf die Markenpflege und -führung ein großer Koordinationsbedarf der Marketingmaßnahmen für das Institut gegenüber. Da alle unter der Markenfamilie zusammengefaßten Leistungen an einem gemeinsamen Image partizipieren, sind bei Entscheidungen über die Positionierung einer Bankleistung der Markenfamilie immer mögliche Auswirkungen auf die anderen Leistungen der Markenfamilie zu antizipieren.

Bezüglich der technischen Realisierbarkeit erschwert den Banken insbesondere die mangelnde Qualitätskonstanz von Dienstleistungen den Einsatz der Markenfamilienstrategie.<sup>452</sup> Unbeabsichtigte Qualitätsschwankungen, z.B. durch eine schlechte Tagesform der Mitarbeiter oder Versäumnisse der Bankkunden bedingt, werden u.U. toleriert. Ein auf Dauer angelegtes Bündel von Bankleistungen unterschiedlicher Qualität und Wertigkeit unter einer Marke würde bei den Kunden hingegen zu dissonanten, sich widersprechenden Wahrneh-

449

So kann eine Bank etwa eine Palette aufeinander abgestimmter Selbstbedienungs-Produkte als Markenfamilie etablieren, und/oder Akzente bei „Luxus-Produkten“ für die vermögende Privatkundschaft oder bei „Diskont-Produkten“ für das Massengeschäft setzen, bspw. als „umfassende Problemlösung“.

450

Vgl. ausführlich zur Markenstrategie von „Liberty“ der UBS PAYER, G., *UBS-Liberty* (1998), S. 180 ff.

451

Auch die Entwicklung der Passivprodukte der Sparkassen bietet bspw. Ansatzpunkte, diese als Markenfamilie zu profilieren: Zum Sparkassenbuch kamen später der Sparkassenbrief, das Sparkassenzertifikat und die Sparkassenobligation hinzu.

452

Vgl. MEFFERT, H./BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (1997), S. 322. So läßt sich die Qualität nicht wie bei Konsumgütern *ex ante* bestimmen, sie schwankt von Fall zu Fall, was durch die wechselnden Umstände bedingt ist, unter denen sie erbracht wird. Zur Verrichtungsqualität von Dienstleistungen vgl. CORSTEN, H., *Dienstleistungsunternehmen* (1990), S. 116 ff.

mungen führen, worunter die Stabilität und Prägnanz der Marke zu leiden hätten.<sup>453</sup> Verfolgt ein Kreditinstitut mit dem Einsatz der Markenfamilienstrategie eine Loslösung der Marke von der Bank, wie dies im Konsumgüterbereich häufig praktiziert wird, erschwert wiederum der starke Herstellerbezug einen bedingungsgerechten Einsatz. Bei der bereits angeführten Markenfamilie „Liberty“ agiert demgegenüber der Absender UBS ganz gezielt und konstant als imagetragende Komponente.<sup>454</sup>

#### 4.3.2.3

##### *Strategien auf Unternehmensebene*

Bei der Dachmarkenstrategie faßt die Bank sämtliche Produkte unter einer Marke zusammen. Institutsname und -zeichen avancieren damit zu den Ausstattungsmerkmalen einzelner Bankleistungen. Dabei ergibt sich die Möglichkeit, den Goodwill, der der Bank entgegengebracht wird, auch für all ihre Leistungen zu nutzen. Generalisierte Präferenzen können auch in umgekehrter Richtung entstehen: Steht ein Bankkunde einem Bankmitarbeiter oder einem speziellen Angebot positiv gegenüber, so kann auch dies im Wege der Irradiation dazu führen, daß er dem Kreditinstitut insgesamt wohlwollend gegenübersteht. Die Dachmarkenstrategie bietet damit vor allem die Möglichkeit über den Aufbau einer starken Unternehmensidentität die Bekanntheit und das Vertrauen in die Bank insgesamt zu stärken. Angesichts des höheren subjektiven Risikos des Bankkunden bei der Inanspruchnahme von Bankleistungen sowie der generellen Vertrauensempfindlichkeit bei Geldgeschäften<sup>455</sup> kommt diesem Aspekt ein hoher Stellenwert zu.<sup>456</sup> Dadurch kann bei neuen Leistungen die unter einem starken Markendach angeboten werden, auf dem bestehenden Vertrauenskapital der Bank aufbauend, eine schnellere Akzeptanz beim Bankkunden erreicht werden. Zu denken ist hier an die derzeit zahlreichen technologischen Innovationen in der Zahlungsverkehrsabwicklung<sup>457</sup>

<sup>453</sup>

Vgl. MEFFERT, H./BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (1997), S. 322.

<sup>454</sup>

Vgl. PAYER, G., *UBS-Liberty* (1998), S. 181.

<sup>455</sup>

Vgl. Gliederungspunkt 4.1.2 der Arbeit. Zu den Imageproblemen der Kreditinstitute vgl. ausführlich BÖRNER, C., *Öffentlichkeitsarbeit* (1994), S. 128 ff.

<sup>456</sup>

MEYER/TOSTMANN betonen die besondere Bedeutung des Unternehmensimage zur Qualitätseinschätzung bei Dienstleistungen allgemein. Vgl. MEYER, A./TOSTMANN, T., *Markenpersönlichkeit* (HBM 1995), S. 13.

<sup>457</sup>

Zu den Innovationen im kartengestützten Zahlungsverkehr vgl. WEBER, M., *Karten* (1998), S. 778 f.

und im Vertrieb. Das gilt unter umgekehrten Vorzeichen auch für negative Erfahrungen des Bankkunden, die ebenfalls generalisiert werden.<sup>458</sup>

Als Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz einer Dachmarkenstrategie wurde die Gewährleistung des Kompetenzanspruchs für alle unter der Dachmarke angebotenen Produkte und Leistungen identifiziert.<sup>459</sup> Da sich das Leistungsangebot der Banken im Privatkundengeschäft auf Finanzdienstleistungen i.w.S. beschränkt, kann ein Kreditinstitut davon ausgehen, daß die Kunden den Kompetenzanspruch auch für alle Bankleistungen akzeptieren.<sup>460</sup>

Hauptproblem der Dachmarkenstrategie ist für Banken jedoch, mit einer einzigen Marke alle Zielgruppen, die bei einer Universalbank i.d.R. sehr heterogen sind, gemeinsam ansprechen zu müssen.<sup>461</sup> Daher erlaubt die Dachmarke einer Bank möglicherweise eine lediglich unspezifische, an allgemeinen Grundwerten ausgerichtete Positionierung, was eine deutliche Abgrenzung von den klar profilierten neuen Anbietern auf dem Finanzdienstleistungsmarkt und den Aufbau eines prägnanten Markenimages erschwert.<sup>462</sup> Darüber hinaus wird die Profilierung einzelner Bankleistungen gehemmt, da sie fast vollständig hinter der Dachmarke zurücktreten, was gleichzeitig die Möglichkeiten einer differenzierten Marktbearbeitung einschränkt.

Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz einer Dachmarkenstrategie im Bankbereich ist es demnach, eine Markenbotschaft zu finden, die einerseits unverwechselbar ist, und andererseits eine breite, heterogene Kundenstruktur anzusprechen vermag. Ein Erfolgsbeispiel für eine konsequente Dachmarkenstrategie im Bankbereich ist die Citibank. Mit einem klaren Fokus auf die Mittelschicht und höhere Einkommensgruppen wird eine Zielgruppenansprache

458

Vgl. BIBERSTEIN, I., *Dienstleistungs-Marketing* (1995), S. 225.

459

Vgl. Gliederungspunkt 3.3.1.3 der Arbeit.

460

Wenn auch der Kompetenzanspruch für alle Produkte akzeptiert wird, ist diese Aussage in bezug auf den Vertrieb der Produkte zu relativieren. So müssen die Banken ihre Kompetenz auf dem Gebiet des technischen Vertriebs erst erarbeiten.

461

So werden allgemeine Markenbotschaften den zunehmend differierenden Bedürfnissen der verschiedenen Zielgruppen nach OELSNITZ häufig nicht mehr gerecht. Vgl. OELSNITZ, D.V.D., *Dienstleistungsmarken* (1997), S. 84. Nach WILD liegt die wachsende Bedürfnisdifferenzierung in einer inzwischen fehlenden gemeinsamen Wertebasis, sowie stark divergierender Lebensentwürfe begründet. Vgl. WILD, A., *Bank* (Die Bank 1999), S. 520.

462

Angesichts des sehr homogenen Leistungsimages aller Banken läuft eine Dachmarken-Positionierung die Gefahr der Austauschbarkeit. Zu diesem Problem vgl. für Dienstleistungen allgemein OELSNITZ, D.V.D., *Dienstleistungsmarken* (1997), S. 83.

möglich. Das global vereinheitlichte Auftreten schafft eine Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern mit einem klaren Zusatznutzen als die internationale Bank mit einem starken Service „anywhere, anytime, anyhow“.<sup>463</sup>

Unter Kostengesichtspunkten bietet die Dachmarkenstrategie für Banken Vorteile, da alle Leistungen den erforderlichen Marken- und Profilierungsaufwand gemeinsam tragen und finanzieren.<sup>464</sup> Dieser Aspekt gewinnt insbesondere vor dem Hintergrund der generell erschwerten Markt- und vor allem Kommunikationsbedingungen für die Werbung an Bedeutung.<sup>465</sup> Außerdem wird der aufwendige und kostenintensive Prozeß der Suche nach neuen schutzfähigen Markennamen für einzelne Bankleistungen umgangen.

Andererseits erfordert auch die Dachmarkenstrategie eine Abstimmung der Marketingaktivitäten, was die Aufwendungen der Markenpflege und -führung erhöht. So ist bei allen werblichen und akquisitorischen Maßnahmen für die Vielzahl der Leistungen und Programme einer Bank darauf zu achten, daß die Profile einzelner Angebote mit den wesentlichen Kernaussagen der Dachmarke übereinstimmen, um eine Verwässerung des Markenimages zu vermeiden.<sup>466</sup> Da es sich neben der Immaterialität auch aufgrund des starken Herstellerbezuges für einzelne Leistungen sehr schwierig gestaltet, den Status einer echten Marke zu erlangen, scheint die Dachmarke für Banken eine geeignete Form der Markierung zu sein, indem sie sich über den Aufbau eines starken, differenzierenden Unternehmensimages profilieren können. Die Immaterialität und die schwer konstant zu haltende Qualität einzelner Leistungen können eher umgangen werden, indem an die Stelle der abstrakten Bankleistung das Kreditinstitut als Ganzes in seinen kennzeichnungsfähigen Eigenschaften wie z.B. Diskretion, Sorgfalt, Schnelligkeit etc. tritt.

463

Zur Markenstrategie der Citibank vgl. CABELL, W., *Citibank* (1998), S. 461 ff.

464

BIEBERSTEIN weist hierbei insbesondere auf die geringeren Kommunikationsaufwendungen zu Markenprofilierung hin, da der Dienstleistungsbetrieb, in diesem Falle die Bank, schon auf einem gewissen Bekanntheitsgrad aufbauen kann. Vgl. BIEBERSTEIN, I., *Dienstleistungs-Marketing* (1995), S. 225.

465

Die erschwerten Kommunikationsbedingungen resultieren aus Anbietersicht aus der Informationsüberlastung der Konsumenten. Vgl. dazu ausführlich KROEBER-RIEL, W., *Technik der Werbung* (1993), S. 11 ff.; zum Problem zunehmender Effizienzverluste kommunikationspolitischer Maßnahmen vgl. BRUHN, M., *Kommunikationspolitik* (1997), S. 82 ff.

466

OELSINITZ fordert zur Vermeidung einer Markenverwässerung und -überdehnung gezielte Image- und Bedarfsstudien bei den verschiedenen Nachfragergruppen. Vgl. OELSINITZ, D.V.D., *Dienstleistungsmarken* (1997), S. 83.

### 4.3.3 **Übertragbarkeit der funktionell orientierten Strategien**

#### 4.3.3.1 *Zweitmarken-Strategie*

Die Zweitmarken-Strategie gibt der Universalbank die Möglichkeit, markenpolitische Prägnanz mit breiter Marktabdeckung zu verbinden. Statt einer Beschränkung der Geschäftstätigkeit auf ein Marktsegment hat das Kreditinstitut die Möglichkeit, verschiedene Kundengruppen mit Bankleistungen zu versorgen, welche sich in ihrer Substanz gleichen, deren Images aber sehr unterschiedlich sind.<sup>467</sup> Das ermöglicht den Banken gleichzeitig eine differenzierte Marktbearbeitung. Um die Gefahr von Irritationen der Bankkunden zu vermeiden, fordert die Verfolgung einer Zweitmarken-Strategie für Banken neben einer Preisdifferenzierung<sup>468</sup> das Schaffen deutlicher Qualitätsunterschiede, die eine unterschiedliche Preisgebung erlauben. Andernfalls besteht die Gefahr negativer Ausstrahlungseffekte von der Zweit- auf die Erstmarke, die die Glaubwürdigkeit des Anbieters in Frage stellen und das Bankenimage schwächen.

Ansatzpunkte für die Verfolgung einer Zweitmarken-Strategie eröffnen sich den Kreditinstituten im Zuge der verstärkten Etablierung selbständiger Direktbanktöchter.<sup>469</sup> Durch den Verzicht auf Beratungsleistungen im Direktbankgeschäft werden nachvollziehbare Leistungsdifferenzierungen geschaffen, die die Preisminderungen aus Kundensicht rechtfertigen, so daß die Glaubwürdigkeit der Mutterbank nicht gefährdet wird.<sup>470</sup>

Ausgangspunkt einer solchen Strategie ist ein klarer Zielgruppenbezug der angestrebten Profilierungsmaßnahmen.<sup>471</sup> Das verlangt genaue Kenntnis der Kundenanforderungen, was wiederum gründliche Bedarfsstudien sowie eine intensive Marktforschung voraussetzt. Diese haben die eventuell vorhandenen Anspruchs- und Erwartungsunterschiede der einzelnen Kundengruppen der

<sup>467</sup>

Vgl. MEYER, P.W., *Herstellermarketing* (1978), S. 170.

<sup>468</sup>

Vgl. HÖHL-SEIBEL, J., *Zweitmarken* (1994), S. 593.

<sup>469</sup>

So besitzen inzwischen fast alle Universalbanken Direktbanktöchter, die teilweise dem Kunden die Verbindung zur Mutterbank anzeigen, wie z.B. die comdirect bank der Commerzbank AG oder auch losgelöst am Markt agieren, wie bspw. die Advance Bank als Tochter der Dresdner Bank AG.

<sup>470</sup>

Zum Direktbankgeschäft der Kreditinstitute vgl. PISCHULTI, H., *Direktbankgeschäft* (1998), S. 128 ff.

<sup>471</sup>

Vgl. OELSCHNITZ, D.V.D., *Dienstleistungsmarken* (1997), S. 83.

Bank nach OELSNITZ detailliert aufzuzeigen und deren Überführung in entsprechend differenzierte Angebote informatorisch zu begleiten.<sup>472</sup>

Daraus wird deutlich, daß die Verfolgung einer Zweitmarken-Strategie hohe organisatorische wie personelle Aufwendungen für das Kreditinstitut sowohl in der Planungsphase als auch für die Markenführung erfordert.

Angesichts des starken Herstellerbezuges beim Vertrieb von Bankleistungen ist jedoch zweifelhaft, inwiefern ein Kreditinstitut, das über ein relativ starres Leistungspotential verfügt, glaubhaft verschiedene Leistungsqualitäten offerieren kann.<sup>473</sup> Aus diesem Grund scheint eine Zweitmarkenpolitik für Banken lediglich im Zuge des Aufbaus von Zweibtrieben sinnvoll.<sup>474</sup>

#### 4.3.3.2

##### *Markentransfer-Strategie*

Als Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz des Markentransfers wurden bereits die ausreichende Stärke und Markenkraft der Muttermarke sowie die Konsistenz des neuen Angebotes im Verhältnis zum bestehenden Angebot identifiziert, um einer möglichen Markenverwässerung vorzubeugen.<sup>475</sup> In der Konsequenz läßt sich für Kreditinstitute die Forderung ableiten, einen Markentransfer nur dann in Erwägung zu ziehen, wenn dem Transferprodukt die gleiche Problemlösungskompetenz zugesprochen wird wie den Leistungen, die bereits die zu transferierende Marke trägt.

So können Banken in Bereichen wo ein abgeleiteter Bedarf besteht und eine Imageaffinität zum Finanzdienstleistungsbereich gewährleistet ist, zusätzliche Marktanteile realisieren, wie sie das bspw. mit der Ausweitung ihrer Geschäftstätigkeit auf Versicherungsleistungen realisiert haben. Beispielhaft kann die Lebensversicherung der Deutsche Bank AG angeführt werden, wo die Kompetenz des Instituts für „Sicherheit“ auf die für sie zum damaligen Zeitpunkt neue Produktkategorie der „Versicherung“ transferiert werden konnte.<sup>476</sup> Bei einer Akzeptanz der Transferleistungen durch die Bankkundschaft kann das Institutsimage insgesamt gestärkt werden, indem das Kreditinstitut auch in weiteren Geschäftsfeldern Kompetenzen aufgebaut.

<sup>472</sup>

Vgl. OELSNITZ, D.V.D., *Dienstleistungsmarken* (1997), S. 83.

<sup>473</sup>

Vgl. GRAUMANN, J., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 160.

<sup>474</sup>

Diese These stellt GRAUMANN für Dienstleister allgemein auf. Vgl. GRAUMANN, J., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 160.

<sup>475</sup>

Vgl. Gliederungspunkt 3.3.2.2 der Arbeit.

<sup>476</sup>

Es ist darauf hinzuweisen, daß inzwischen alle Kreditinstitute Versicherungsleistungen anbieten.

Insbesondere vor dem Hintergrund der Markierungsschwierigkeiten immaterieller Leistungen<sup>477</sup> und der hohen Kosten, die mit dem Aufbau und der Profilierung von Marken verbunden sind,<sup>478</sup> weist SATTLER der Möglichkeit einer raschen Etablierung eines Markenimages für das neue Leistungsangebot eine hohe Bedeutung gerade für Dienstleistungen zu.<sup>479</sup> Denn die Markentransferstrategie kann aufgrund des Rückgriffs auf eine vorhandene Markenposition relativ schnell und kostengünstig durchgeführt und kommuniziert werden. Außerdem entfallen aufwendige Probleme der Markennamensfindung und des Markenrechtsschutzes.

Fragwürdig ist jedoch, ob geeignete Transferpartner für Kreditinstitute gefunden werden können. So scheint es für Banken problematisch Kompetenzen außerhalb des Finanzdienstleistungsbereiches glaubhaft gegenüber den Bankkunden aufzubauen.

Im Hinblick auf die technische Umsetzbarkeit eignet sich eine Markentransferstrategie insofern für Banken, als daß der starke Herstellerbezug bei diesem Strategietyp explizit erwünscht ist. Das Problem der Gewährleistung der Qualitätskonstanz bleibt jedoch bestehen.

#### 4.3.4

##### ***Abschließende Bewertung der markenpolitischen Strategien***

Nachdem die Markenstrategien unter besonderer Berücksichtigung der Restriktionen, die sich aus der Dienstleistungsorientierung ergeben, auf ihre Übertragbarkeit analysiert worden sind, soll nun eine zusammenfassende Bewertung der Strategietypen erfolgen.

Wenn auch die vorgestellten markenstrategischen Optionen auf den Bankbereich durchaus übertragungswürdig sind im Hinblick auf die Schaffung von Diskriminanzpotentialen, und dabei auch zahlreiche Kongruenzen mit dem Konsumgüterbereich festgestellt werden konnten, so hat die Diskussion doch eine unterschiedlich gute Übertragungsfähigkeit der einzelnen Strategietypen erkennen lassen.

Die Eignung der verschiedenen Strategietypen für Banken wird demnach weniger durch die grundsätzliche Übertragungswürdigkeit, sondern insbesondere durch die dienstleistungsspezifischen Schwierigkeiten, die die Realisierung betreffen, determiniert. Bedingt durch die Synchronität von Leistungserstellung und -abnahme erscheint eine Loslösung der Marke von ihrem Träger, die etwa im Hinblick auf eine zielgruppenspezifische Markendifferenzierung (Ein-

<sup>477</sup>

Vgl. GRAUMANN, J., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 191 ff.

<sup>478</sup>

Vgl. SATTLER, H., *Markentransfer* (1998), S. 135.

<sup>479</sup>

Vgl. SATTLER, H., *Markentransfer* (1998), S. 135.



zel-, Mehr-, Zweitmarke) erstrebenswert ist, für Banken markentechnisch problematisch.<sup>480</sup>

Die Beurteilung der Markenstrategien ist im untenstehenden Schema stark vereinfacht zusammengefaßt. Die Bewertung der einzelnen Kriterien entspricht einer durchschnittlichen, allgemeinen Bewertung, die im Einzelfall durchaus konträr sein kann. Die Gewichtung der einzelnen Kriterien ist darüber hinaus stark situationsabhängig und daher nicht generalisierbar, da die Wahl der Strategie von zahlreichen interdependenten Einflußfaktoren abhängig ist, deren Gewicht aber situativ unterschiedlich ist.

<sup>480</sup>

Vgl. GRAUMANN, J., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 192.

Abbildung 8: Bewertung markenpolitischer Strategien

Alternativen :	Einzel- marken- strategie	Mehr- marken- strategie	Marken- familien- strategie	Dach- marken- strategie	Zweit- marken- strategie	Marken- transfer- strategie
Kriterien:						
Nutzen:						
Prägnanz des Marken- image	+	+	0	0	-	0
Goodwill- potential	-	-	+	+	-	+
Stärkung des Bankimages	0	0	0	+	0	0
Differenziert e Markt- bearbeitung	+	+	+	-	+	+
Kosten:						
Marken- aufbau	-	-	+	+	0	+
Marken- pflege und -führung	-	-	-	0	0	0
Realisier- barkeit:						
Hersteller- bezug	-	-	0	+	0	+
Qualitäts- konstanz	-	-	-	0	0	-

Legende:

Nutzen und Realisierbarkeit:	Kosten:
+ = gut geeignet	+ = positiver Effekt
0 = bedingt geeignet	0 = neutraler Effekt
- = weniger geeignet	- = negativer Effekt

Quelle: Eigene Darstellung

Es zeigt sich, daß die Dachmarkenstrategie die Vorteile vor allem gegenüber den extremen Varianten, der Einzel- und Mehrmarkenstrategie verbindet, ohne im gleichen Maße deren Nachteile auf sich zu vereinigen.

Betrachtet man neben den wesensbedingten Vor- und Nachteilen der Strategietypen sowie den Restriktionen die sich aus der Dienstleistungsorientierung ergeben auch deren Eignung im Hinblick auf die Entwicklungen der Rahmenbedingungen des Bankgewerbes, akzentuieren sich die Vorteile der Dachmarkenstrategie. So spricht grundsätzlich der hohe Kostendruck dem die Universalbanken aufgrund des verstärkten Konkurrenzdrucks sowie ihres kostenintensiven Filialnetzes ausgesetzt sind, für eine Zusammenfassung der Bankleistungen unter eine gemeinsame Marke. Aber auch die zunehmende Informationsüberlastung der Konsumenten und das hohe Niveau der Werbeausgaben der Kreditinstitute<sup>481</sup> favorisieren eine Zusammenfassung aller Bankleistungen unter einer Marke, um die Markenpräsenz zu erhöhen und über die verstärkte Konzentration der Markenaktivitäten die Aufmerksamkeitswirkung für die Bank insgesamt zu steigern. Desweiteren kann ein starkes Markendach angesichts der technologischen Dynamik im Bankgeschäft einen Vertrauensvorschuß geben und als Akzeptanzbeschleuniger für innovative Angebote fungieren.

Als markenpolitische Konsequenz sind aus diesem Grunde tendenziell nicht die einzelnen Bankleistungen, sondern das Kreditinstitut insgesamt zu markieren. Es empfiehlt sich also eine unternehmenskennzeichnende Markenimagebildung in Form einer Dachmarkenstrategie. Denn aufgrund des starken Herstellerbezuges tendieren die Kunden einer Bank mit einem breiten Angebot dazu, all diese unterschiedlichen Leistungen als Bestandteil einer Marke zu sehen. Dadurch wächst die Wahrscheinlichkeit, daß das Institutsimage das Profil einzelner Leistungen überstrahlt.<sup>482</sup>

Im Hinblick auf das übergeordnete Ziel der Realisierung von Dominanzpotentialen zur Aufrechterhaltung der Bankloyalität vermag ein starkes Markendach insbesondere in bezug auf das ausgeprägte Bedürfnis des Bankkunden nach subjektiver Sicherheit Bindungspotentiale zu offerieren.

<sup>481</sup>

So ermittelte die A.C. Nielsen Werbeforschung, daß die Werbeaufwendungen in der Finanzdienstleistungsbranche von 1990- 1996 von 1072 Mill. DM auf 1899 Mill. DM angestiegen sind. Vgl. BECHTOLSHEIM, M.V., *Konsumentenwerbung* (1998), S. 989.

<sup>482</sup>

Vgl. TOMCZAK, T./LUDWIG, E., *Markenführung* (1998), S. 56. Eine Auswertung der beim Deutschen Patentamt gemeldeten Marken im Dienstleistungsbereich ergab, daß fast 80% der Dienstleistungsmarken Dachmarken sind. Vgl. KOPPELMANN, U., *Erklärungsansatz der Markenpolitik* (1994), S. 229.

## 4.4

### Übertragbarkeit der markenpolitischen Instrumente auf Kreditinstitute

#### 4.4.1

##### *Kriterien zur Prüfung der Übertragbarkeit der markenpolitischen Instrumente auf Kreditinstitute*

Angesichts der aus den bankleistungsspezifischen Besonderheiten resultierenden Probleme einer vorbehaltlosen Übertragbarkeit der markenstrategischen Optionen in den Bankbereich stellt sich die Frage, inwieweit diese auch die instrumentelle Ausgestaltung der Markenstrategie beeinflussen.

Den Ursprung der Markierungsproblematik bildet die Immaterialität der Dienstleistungen, woraus weitere markentechnische Probleme für Dienstleister und damit auch für Banken resultieren. Dabei handelt es sich in bezug auf die instrumentelle Ausgestaltung vor allem um das Problem der Visualisierung des Markenzeichens, da aufgrund der Nichtgreifbarkeit der Leistung das Markenzeichen nicht auf der Bankleistung selbst angebracht werden kann.<sup>483</sup> Eine weitere markentechnische Herausforderung stellt die Visualisierung des Markenvorteils dar. Aufgrund des häufig abstrakten Nutzens der Bankleistung, der eine bildliche Darstellung verhindert, ist nach Alternativen zur Verdeutlichung des Kundenvorteils zu suchen.<sup>484</sup>

Erschwerend auf eine nachhaltige markenpolitische Profilierung wirkt sich außerdem die leichte Imitierbarkeit der Leistungen vor allem in produkt- und vertriebspolitischer Sicht aus, die aus der Nichtpatentierbarkeit von Innovationen resultiert. Demzufolge gilt es zu analysieren, ob diese Schwierigkeiten die Wirkung der markenpolitischen Instrumente beeinträchtigen und einen modifizierten Instrumenteeinsatz bzw. eine andere Gewichtung der markenpolitischen Instrumente implizieren.

Im folgenden sollen die markenpolitischen Instrumente danach beurteilt werden, inwieweit sie geeignet sind,

- das Markenzeichen zu visualisieren,
- den Markenvorteil zu verdeutlichen, und
- die Marke trotz der leichten Imitierbarkeit der Leistungen zu profilieren.

<sup>483</sup>

Vgl. STAUSS, B., *Dienstleistungen* (1998), S. 15.

<sup>484</sup>

Vgl. STAUSS, B., *Dienstleistungen* (1998), S. 17; MIEFFERT, H./BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (1997), S. 323 f.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, daß das Marketing-Instrumentarium einer Bank von dem eines Sachgüterherstellers differiert. Neben die vier klassischen Elemente des Marketing-Mix, treten die Instrumente Ausstattungspolitik und Personalpolitik des Kreditinstituts hinzu, die es im Rahmen einer Markenpolitik für Kreditinstitute ebenfalls zu berücksichtigen gilt.<sup>485</sup>

#### 4.4.2 **Übertragbarkeit der Instrumente**

##### 4.4.2.1

##### *Originäre markenpolitische Instrumente: Markenname und Markenzeichen*

Angesichts des abstrakten Nutzens der Bankleistung sowie der fehlenden Möglichkeit einer bildlichen Darstellung sind Markenname und -zeichen geeignete Instrumente für Kreditinstitute, die nicht sichtbare Leistung zu symbolisieren.<sup>486</sup> Die Funktion von Markennamen und -zeichen geht somit über die rein visuelle Repräsentation hinaus, sie sollen neben der besonderen Eigenart des Instituts vor allem den Nutzen der Markenleistung versinnbildlichen, indem sie einen komplexen Sachverhalt verkürzt wiedergeben.<sup>487</sup> Häufig sind Name und Zeichen der Bank diejenigen Elemente, mit denen ein Kunde zuerst in Kontakt kommt, und von denen bereits erste Eindrücke bzgl. der Leistungsfähigkeit und Kompetenz des Instituts hergeleitet werden. Aufgrund des symbolischen Gehalts und des psychologischen, anmutungsreichen Umfeldes dieser Instrumente werden sie nach JOHANNSEN zu einem ganz entscheidenden Bestandteil des Markenimages.<sup>488</sup>

<sup>485</sup>

Dieser erweiterte Marketing-Ansatz geht auf MAGRATH zurück. Vgl. ausführlich MAGRATH, A.J., *4 Ps are not enough* (Business Horizons 1996), S. 44 ff.; auch MEFFERT, H., *Dienstleistungsmarketing* (1995), Sp. 461 f.

<sup>486</sup>

Vgl. SEITZ, J., *Determinanten der Bankwahl* (1976), S. 292 und S. 296.

<sup>487</sup>

So bringen bspw. Versicherungen den zentralen Nutzen der Leistung mittels leicht interpretierbarer Symbole zum Ausdruck, z.B. ihr Leistungsversprechen „Schutz“ wird bildhaft symbolisiert durch eine Burg (Nürnberger) oder durch einen Regenschirm (Travelers) zum Ausdruck.

<sup>488</sup>

Vgl. JOHANNSEN, U., *Marken- und Firmenimage* (1971), S. 111; ebenso SEITZ, J., *Determinanten der Bankwahl* (1976), S. 292. Zu den Funktionen von Markenname und Markenzeichen vgl. ausführlich Gliederungspunkt 3.4.1 der Arbeit.

Die wirksame Kombination dieser Elemente zu einem einheitlichen Bild und ihr zielgerichteter Einsatz stellen sodann ein Gegengewicht zum immateriellen, amorphen Wesen der Bankleistungen dar.<sup>489</sup>

Von Vorteil ist für Banken in diesem Zusammenhang vor allem die Tatsache, daß Markennamen und -zeichen rechtlich schützbar sind und so eine Imitation verhindert wird. Damit stellen diese Instrumente eine der wenigen Gelegenheiten dar, die Bank bzw. ihre Leistungen zu individualisieren und sich von der Konkurrenz abzuheben.<sup>490</sup>

Aufgrund der Intangibilität scheidet bei Bankleistungen jedoch die Möglichkeit aus, das Markenzeichen an der Bankleistung selbst anzubringen. Es existieren für Kreditinstitute jedoch vor allem mit den internen und externen Kontaktobjekten und -subjekten wie der Architektur, der räumlichen Ausstattung und dem Personal alternative Möglichkeiten zur Verfügung, Namen und Zeichen der Marke zu visualisieren. Diese Optionen sollen im folgenden diskutiert werden.

#### 4.4.2.2

##### *Derivate markenpolitische Instrumente: Instrumente des Marketing-Mix*

###### *Ausstattungspolitik*

Im Gegensatz zu vielen Sachgüterherstellern, dessen Kunden i.d.R. nicht in Kontakt mit den Räumlichkeiten des Unternehmens kommen, da ihre Waren über den Handel vertrieben werden, ist für Banken das äußere Erscheinungsbild des Instituts von markenpolitischer Bedeutung. Denn trotz der wachsenden Tendenz zu alternativen Vertriebsformen wie Telefon- oder PC-Banking wird ein großer Teil der Transaktionen nach wie vor in den Geschäftsräumen der Kreditinstitute abgewickelt.<sup>491</sup> Die Bankkunden, die eine Geschäftsstelle

<sup>489</sup>

Vgl. BERRY, L./PARASURAMAN, A., *Service-Marketing* (1992), S. 146 f.

<sup>490</sup>

Vgl. HERSTATT, J., *Markennamen* (1985), S. 19. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, daß die traditionellen Kreditinstitute zumindest ihren Namen auf Unternehmensebene selten wählen können, da sie bereits einen besitzen, den sie schon lange Zeit tragen. Nur ungern werden sie ihn ändern, da er bereits einen bestimmten Bekanntheitsgrad und eine bestimmte Akquisitionskraft erzielt hat, die ein neuer Name erst durch kostspielige Marketingmaßnahmen gewinnen müßte. Es besteht jedoch die Möglichkeit den Firmennamen durch Marketingaktionen als Markennamen populär zu machen. Die Bank baut so auf dem bestehenden Bekanntheitsgrad des Unternehmensnamens auf. SEITZ, J., *Determinanten der Bankwahl* (1976), S. 295.

<sup>491</sup>

Vgl. GÜDE, U., *Markteintrittsbarrieren* (1998), S. 402. Nach jüngeren Untersuchungen lassen sich von den mehr als 60 Millionen deutschen Bankkunden noch 85% der Gruppe der „Filialtraditionalisten“ zuordnen. Nach heutigen Schätzungen wird es auch in zehn Jahren noch mindestens 10-20 % Kunden geben, die

aufsuchen, werden daher schon vor Betreten des Gebäudes durch dessen Architektur beeinflusst.<sup>492</sup> Damit stellt sie neben Markennamen und -zeichen eine der auffälligsten, sichtbaren Möglichkeiten dar, durch die sich ein Kreditinstitut von seinen Konkurrenten abheben kann.<sup>493</sup> SEITZ hält sie für wesentlich wirkungsvoller als die gemeinhin als bedeutend angesehenen Eigenschaften wie Qualität und Preis der Bankleistung, zwischen denen der Kunde nur wenige Unterschiede wahrnimmt.<sup>494</sup> Denn im Gegensatz zur immateriellen Bankleistung läßt sich die Bankarchitektur „begreifen“: Neben der Aktivierung des Tastsinns, stellt die Architektur nach SEITZ auch Informationen für den Geruchssinn und das Gehör zur Verfügung. Somit verschmelzen visuelle, akustische und haptische Reize für den Kunden zu einem spezifischen ästhetischen Gesamteindruck.<sup>495</sup>

Der erste optische Eindruck „ante portas“ wird durch die Wahrnehmung der innenarchitektonischen Gestaltung „intra muros“ komplettiert.<sup>496</sup> Dabei fördern einheitliche und in Details wiederkehrende Stilelemente die Herausbildung eines prägnanten Markenimages.<sup>497</sup> Eine Verstärkung erfährt dieser Effekt indem Markenzeichen und Unternehmensfarben in die innenarchitektoni-

ausschließlich die Filiale nutzen, während ca. 60-80% Filiale, PC- und Telefon-Banking gemischt nutzen werden. Ca. 10-20% der Bankkunden werden voraussichtlich ab dem Jahr 2000 ausschließlich die medialen Vertriebswege nutzen. Vgl. PAULUHN, B., *Multiple Channels* (1998), S. 562 f. Eine Quelle wurde nicht angegeben.

<sup>492</sup>

Vgl. STAUSS, B., *Dienstleistungen* (1998), S. 16. Dies gilt im übrigen auch für Nichtkunden, bspw. Passanten, bei denen die Architektur wesentlich das Image der Bank prägt.

<sup>493</sup>

Vgl. SEITZ, J., *Determinanten der Bankwahl* (1976), S. 287. MEYER/MAIER kritisieren in diesem Zusammenhang, daß von vielen Banken die einzelnen Filialen uneinheitlich gestaltet sind. Sie sind z.T. anders eingerichtet, die Automatenstandorte differieren. Vgl. MEYER, A./MAIER, M., *Banken* (1997), S. 107.

<sup>494</sup>

Vgl. SEITZ, J., *Determinanten der Bankwahl* (1976), S. 287.

<sup>495</sup>

Vgl. SEITZ, J., *Determinanten der Bankwahl* (1976), S. 289.

<sup>496</sup>

Vgl. SEITZ, J., *Determinanten der Bankwahl* (1976), S. 289.

<sup>497</sup>

Dabei dienen diese Kontaktpunkte dem Kunden als Schlüsselsignale für die Qualitätsbeurteilung. Vgl. DOBREE, J./PAGE, A.S., *Service Brands* (1990), S. 20. ähnlich argumentieren KOTLER, P. ET AL., *Marketing* (1999), S. 585.

sche Gestaltung integriert werden.<sup>498</sup> Auch für Banken erscheint die Markierung der internen Sachmittel unproblematisch, da diese vom Markenträger völlig autonom gehandhabt werden kann.<sup>499</sup> Zu denken wäre hier an das Anbringen des Markenzeichens an und in den Gebäuden etc. Der entscheidende Vorteil dieser Markierungsobjekte liegt darin, daß deren äußere Erscheinung entsprechend dem Markenkonzepth gestaltet und vor allem konstant gehalten werden kann.<sup>500</sup> Gerade Banken können durch gleichartige Gestaltung ihrer Filialen dem Kunden eine stets gleichbleibende Markenleistung signalisieren.<sup>501</sup>

### *Personalpolitik*

Wie die Diskussion der markenstrategischen Optionen gezeigt hat, ist es für eine Bank schwierig, ihre Leistungen so zu gestalten, daß sie in den Augen der Kunden Markencharakter erhalten. Der z.T. hohe Abstraktionsgrad von Bankprodukten mindert dabei oft die Transparenz für die Kunden. Um diese zu fördern und Markenbewußtsein zu bilden, müssen Bankdienstleistungen in geeigneter Weise konkretisiert werden. Für KOTLER ET AL. sind dazu auch die Mitarbeiter eines Dienstleistungsunternehmens, die den Kunden als reale Vermittlungsmedien die Leistungen offerieren, von besonderer Bedeutung.<sup>502</sup> Auch bei Banken vollzieht sich der Absatz der Bankleistungen trotz der erkennbaren Tendenz zu mehr Selbstbedienung vielfach über den persönlichen Verkauf. Auftreten, Verhalten und persönliches Engagement der Mitarbeiter prägen das Erscheinungsbild der Kreditinstitute in der Öffentlichkeit und vor allem gegenüber der Kundschaft.<sup>503</sup>

Ein einheitliches Verhalten des Bankpersonals im Sinne eines Corporate Behavior läßt dabei auf ein einheitliches Markenkonzepth schließen. Diese Forderung wirft jedoch Probleme auf, da keine Beratungs- und Verkaufssituation der anderen gleicht. Ein Mitarbeiter, der ohne Gespür für situative Besonderheiten lediglich ein genormtes Verhaltensrepertoire „abspult“, wird von den

498

Vgl. KLAGES, J. P., *Corporate Identity* (1991), S. 55.

499

Im Gegensatz zum Leistungsprozeß, an dem i.d.R. der Kunde beteiligt ist.

500

Vgl. STAUSS, B., *Dienstleistungen* (1998), S. 16.

501

Vgl. GRAUMANN, J., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 146.

502

Vgl. KOTLER ET AL., *Marketing* (1999), S. 589.

503

Vgl. KAPFERER, J.-P., *Marke* (1992), S. 25.



Kunden schnell als desinteressiert und unglaubwürdig eingestuft. Daher empfiehlt sich ein flexibles, an nur wenigen allgemeinen Richtlinien orientiertes Mitarbeiterverhalten, um die markenpolitische Forderung nach Einheitlichkeit mit dem Postulat der Kundenorientierung in Einklang zu bringen.<sup>504</sup>

Ähnliches gilt auch für die äußerliche „Markierung“ des Personals, also eine mehr oder minder intensive Uniformierung des Erscheinungsbildes derjenigen Mitarbeiter, die in direktem Kundenkontakt stehen. Bei stark individuellen Bankleistungen kann das Auftreten uniformierter Mitarbeiter aber im Widerspruch zur Individualität der Leistung stehen. Dort, wo ein intensives und qualifiziertes Eingehen auf sehr spezielle Bedürfnisse des Leistungsnehmers gefordert ist, z.B. bei Beratungsleistungen wie der Durchführung einer Baufinanzierung, könnte der uniformierte Mitarbeiter beim Kunden den Eindruck einer genormten Behandlung erwecken.<sup>505</sup> Aus diesen Gründen postuliert GRAUMANN eine dem Grad der Individualität der Dienstleistung angemessene Markierung des Personals.<sup>506</sup>

Wichtiger als diese äußeren Gestaltungsparameter und damit Grundvoraussetzung für die Glaubwürdigkeit gegenüber den Kunden ist jedoch die Internalisierung der Marke durch die Belegschaft.<sup>507</sup> Diese Verinnerlichung der Markenphilosophie ist ein stetiger Prozeß - wie auch der Aufbau der Marke gegenüber dem Kunden. Gelingt sie, kann das Personal nach BERRY/PARASURAMAN der Marke Leben, Vitalität und Persönlichkeit verleihen, um so ein konsistentes Markenimage unterstützen und festigen.<sup>508</sup>

504

Dazu fordert GRAUMANN interne Schulungsmaßnahmen. Vgl. GRAUMANN, J., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 146.

505

Vgl. GRAUMANN, J., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 146.

506

Vgl. GRAUMANN, J., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 146. So wäre es bspw. denkbar, Schalterbeamten zu uniformieren, während Außendienstmitarbeiter nur insoweit einer Kleiderordnung unterliegen, daß es zum Stil des Instituts und damit zum Markenimage paßt. STAUSS schlägt bei hohem Individualisierungsgrad der Leistung dezentralere Formen der Markierung vor, wie z.B. Buttons oder Namensschilder. Vgl. STAUSS, B., *Dienstleistungen* (1998), S. 16.

507

Vgl. BERRY, L./PARASURAMAN, A., *Service-Marketing* (1992), S. 153. MAUCHER zitiert im Zusammenhang mit der Bedeutung des Personals für den Markenaufbau den HL. AUGUSTINUS: „In dir muß brennen, was du in einem anderen entzünden willst.“ Vgl. MAUCHER, H., *Marke* (1992), S. 307.

508

Vgl. BERRY, L./PARASURAMAN, A., *Service-Marketing* (1992), S. 152.

### *Produktpolitik*

Der Produktpolitik kommt im Rahmen des Markenaufbaus die Aufgabe zu, solche Bankdienstleistungen anzubieten, die dem Kunden über den als selbstverständlich angesehenen Grundnutzen hinaus einen Zusatznutzen vermitteln, und zugleich ein Mindestmaß an Standardisierung aufweisen, um eine Markenbildung zu ermöglichen, und damit eine annähernde Qualitätskonstanz gewährleisten zu können.<sup>509</sup> Probleme der Produktpolitik der Banken ergeben sich vor allem durch die rasche Imitierbarkeit der Leistungen, die aus der Nichtpatentierbarkeit resultiert, so daß sich nach MAIER mit den Bankleistungen selbst lediglich temporäre Wettbewerbsvorteile realisieren lassen.<sup>510</sup> Dennoch besteht für die anbietende Bank die Möglichkeit, die eigentliche, in ihrer Substanz austauschbare Leistung zu profilieren und damit den Markenaufbau produktpolitisch zu unterstützen. Bei Sachgütern wurde im Rahmen der Produktpolitik die Bedeutung der Verpackung und des Designs betont.<sup>511</sup> Auch für Banken ergeben sich trotz der Intangibilität der Leistungen Ansatzpunkte, die Leistungen in einer gefälligen Form - markengerecht - zu präsentieren, und damit auf attraktive Weise zu differenzieren. Zu denken wäre hier zunächst an eine der Markenkonzeption angepaßten Gestaltung aller zur jeweiligen Leistung gehörenden Belege, Antragsformulare, Präsentationsmaterial etc. Bei einer Betrachtung des derzeitigen „Einheitsdesigns“ aller Kreditinstitute<sup>512</sup> eröffnen sich zahlreiche Ansatzpunkte, die Bankleistungen ansprechender zu gestalten, die Attraktivität der Leistungen für den Kunden zu erhöhen, und ihnen Markenprofil zu geben.

509

Vgl. BERNET, B., *Finanzprodukte* (1998), S. 374. Im Gegensatz zur Ware bezieht sich die Standardisierung eines Dienstleistungsanbieters jedoch i.d.R. nicht auf das Leistungsergebnis, sondern auf die Leistungserbringung. Vgl. SCHREINER, R., *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 437.

510

Vgl. MAIER, M., *Finanzdienstleistungen* (1998), S. 1682 f.; ebenso SUCHTING, J., *Theorie* (1998), S. 19. Rechtlich gesehen sind nach § 2 (3) des WZG solche Bankdienstleistungen zeichenrechtlich schutzfähig, die sich unmittelbar auf den Geschäftsbetrieb des Anmelders beziehen. Weitere Leistungen, wie Vermögensverwaltung oder die Ausgabe von Kreditkarten sind demnach nicht zeichenrechtlich schützbar, da sie auch von Nichtbanken erbracht werden. Vgl. STRÖBELE, P., *Dienstleistungsmarke* (bum 1979), S. 23 f. Eine detaillierte Auflistung markierungsfähiger und nicht-markierungsfähiger Bankleistungen findet sich bei GIEFERS, W., *Markenschutz* (1997), S. 140.

511

Vgl. Abschnitt 3.4.2 der Arbeit.

512

Zur Kritik am „Design“ von Bankleistungen vgl. CRAMER, J., *Markenpolitik* (1994), S. 1637.

*Preispolitik*

Wie bereits herausgearbeitet wurde, prägt auch die Preisgebung das Markenimage wesentlich mit.<sup>513</sup> Derzeit erweist sich die Preispolitik der Banken aus Kundensicht wenig transparent, da unterschiedliche Leistungsbündelungen und vor allem verschiedenste Möglichkeiten der Preisspaltung den Endpreis der einzelnen Bankleistungen häufig verschleiern.<sup>514</sup> Je undurchsichtiger den Kunden das Preisgebaren der Institute erscheint, um so weniger sind sie vermutlich bereit, eine Bankleistung als eigenständige Leistung und damit auch als „Markenartikel“ anzuerkennen.<sup>515</sup> Einem einheitlichen Markenauftritt sind genormte Konditionen daher zuträglicher. Solche markenpolitisch motivierten Festpreise sind im Zuge zunehmender Medialisierung des Bankgeschäfts auch immer häufiger anzutreffen.<sup>516</sup>

*Distributionspolitik*

Bei der Distributionspolitik dominiert noch der stationäre Vertrieb von Bankleistungen, der sich auf ein dichtes Filialnetz stützt. Aufgrund hoher Kosten, aber auch um den veränderten Kundenbedürfnissen der verschiedenen Zielgruppen Rechnung zu tragen, ist mit der Etablierung medialer Vertriebswege über Telefon oder Internet eine zunehmende Vertriebswegedifferenzierung festzustellen. Nachhaltige markenspezifische Differenzierungspotentiale offeriert die Distributionspolitik nicht, da die Konkurrenz bei einem Vorstoß eines Instituts i.d.R. unmittelbar nachzieht.<sup>517</sup> Aus Sicht der Universalbank erschwert die zunehmende Vielfalt nebeneinander existierender Vertriebswege sogar die markenpolitische Profilierung. Durch verstärkte Vertriebswegedifferenzierung wächst die Herausforderung einer der Markenpolitik verpflichteten Distributionspolitik, dem Bankkunden einen konsistenten, dem intendierten Markenimage entsprechenden Eindruck zu vermitteln, unabhängig davon, über welchen Vertriebsweg der Kunde an die Bank herantritt.

513

Vgl. Gliederungspunkt 3.4.2.2 der Arbeit.

514

Vgl. SUCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S. 683 ff.

515

Vgl. ZOLLNER, G., *Kundennähe* (1995), S. 145 ff.; SUCHTING, J., *Theorie* (1998), S. 21.

516

Dies hängt mit dem Umstand zusammen, daß der mediale Vertrieb standardisierte Produkte erfordert.

517

Jüngstes Beispiel sind die Banking-Shops. Gestern eine Innovation, sind sie heute Angebot vieler Banken.

### *Kommunikationspolitik*

Der Kommunikation kommt beim Aufbau einer starken Markenidentität eine Schlüsselrolle zu.<sup>518</sup> Gerade angesichts der Intangibilität der Bankleistungen muß die Markenkommunikation „verlässliche Muster von Vorstellungen“ beim Abnehmer etablieren,<sup>519</sup> den für die Zielgruppe relevanten Nutzen der Marke vermitteln und helfen sie „faßbar“ zu machen.<sup>520</sup> Vor dem Hintergrund der durch althergebrachte Vorurteile belasteten Einstellungen breiter Kreise der Öffentlichkeit zu Banken,<sup>521</sup> aber auch durch die weitreichende Abstraktheit und Homogenität der Leistungen erschwerten Abgrenzungs- und Profilierungsmöglichkeiten, avanciert die Kommunikation zum wesentlichen Differenzierungsinstrument gegenüber der Konkurrenz.<sup>522</sup> Sie verhilft zur Bindung des Bankkunden an die Marke,<sup>523</sup> indem sie mittels einer unverwechselbaren Markenbotschaft Erlebnisprofil für die Marke aufbaut, um neben Sachkompetenz auch emotionale Anziehungskraft zu erlangen.<sup>524</sup>

Die Diskussion über die instrumentellen Ausgestaltungsmöglichkeiten einer bankbetrieblichen Markenpolitik hat verdeutlicht, daß sich durchaus Ansatzpunkte eröffnen, die markierungstechnischen Probleme, die sich aus der Intangibilität der Leistung ergeben, zu lösen. Dabei ist deutlich geworden, daß - immer unter der Voraussetzung einer entsprechenden substantiellen Markenleistung, womit vor allem die Schaffung und Erhaltung einer hochwertigen

518

Vgl. ESCH, F.-R., *Integrierte Kommunikation* (1998), S. 104 f.

519

TOMCZAK, T./TOSTMANN, A., *Markenpersönlichkeit* (HBM 1997), S. 47.

520

Vgl. BRUHN, M., *Kommunikationspolitik* (1997), S. 1; SCHMIDT, M., *Markenwert* (1997), S. 94; EPPLE, M., *Banken* (1998), S. 1002; PEPELS, W., *Kommunikationsplanung* (1987), S. 200.

521

Vgl. BÖRNER, C., *Öffentlichkeitsarbeit* (1994), S. 128 ff.; SANDMANN, H., *Bankwerbung* (bum 1993), S. 30; o.V., *Banking* (bum 1997), S. 11 f.

522

Zur besonderen Bedeutung der Kommunikationspolitik für den Markenaufbau gerade für Dienstleistungen vgl. exemplarisch EPPLE, M., *Corporate Design* (Bl 1998), S. 22; ESCH, F.-R., *Integrierte Kommunikation* (1998), S. 104 f.; FRITZ, T., *Botschaft* (1994), S. 17 f.

523

Vgl. exemplarisch VOGLER, C., *Brand Character®* (1998), S. 190 f.; OELSNIITZ, D.V.D., *Dienstleistungsmarken* (1997), S. 72 f.

524

Vgl. exemplarisch KROEBER-RIEL, W., *Werbung* (HBM 1989), S. 84; BRUHN, M., *Erscheinungsformen von Marken* (1994), S. 36.

Servicequalität sowie eines betont kundenorientierten Servicekonzeptes gemeint ist <sup>-525</sup> vor allem den kommunikativen Instrumenten zentrale Funktionen beim Markenaufbau einer Bank zukommen. Hierzu zählen neben den Instrumenten der klassischen Kommunikationspolitik im Rahmen des Marketing-Mix auch das Personal sowie die Elemente der nonverbalen Kommunikation wie Markenname und -zeichen und die Architektur.

525

Vgl. OELS NITZ, D.v.D., *Dienstleistungsmarken* (1997), S. 86.

## 5

### Abschließende Betrachtungen

#### 5.1

##### Fazit

Die Analyse der praktischen Übertragungsfähigkeit der Markenpolitik auf Banken hat gezeigt, daß die spezifischen Besonderheiten dieses Wirtschaftsgutes eine unreflektierte Übernahme der für den Konsumgüterbereich entwickelten markenpolitischen Strategien und Instrumente nicht zulassen. So ist deutlich geworden, daß sich die Markenpolitik für Kreditinstitute anspruchsvoller darstellt, da der Dienstleistungscharakter der Bankleistungen die Ausgestaltungsmöglichkeiten der Markenpolitik einschränkt.

Bedingt durch die Synchronität von Leistungserstellung und Leistungsabnahme erscheint eine Loslösung der Marke von ihrem Träger, die im Hinblick auf eine Markendifferenzierung erstrebenswert sein kann, markentechnisch problematisch. In der Konsequenz sind aus diesem Grunde tendenziell nicht die einzelnen Bankleistungen, sondern das Institut insgesamt zu markieren. Es empfiehlt sich eine unternehmenskennzeichnende Markenimagebildung in Form einer Dachmarkenstrategie. Mangels eines markierungsfähigen Leistungsergebnisses im Zeitpunkt des Aufbaus einer Marktbeziehung zwischen der Bank und dem Kunden, hat sich die Markenbildung bei Kreditinstituten inhaltlich stärker auf die Art und Weise der Leistungserstellung zu konzentrieren. Damit versinnbildlicht die Bankmarke sodann weniger die Beschaffenheit und Qualität der einzelnen Leistung, sondern vor allem die Güte und Leistungsfähigkeit der Bank insgesamt. An Stelle der äußeren Aufmachung und technischer Kriterien treten zur Kennzeichnung und Individualisierung der Bankleistungen dann Eigenschaften wie z.B. Vertrauen, Schnelligkeit, Pünktlichkeit, Sorgfalt, Kundenindividualität im Service etc. Die Marke verkörpert dabei die Wertschätzung, die die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Unternehmens genießt. Das in der Marke verkörperte Institutsprofil wird dann auf das bankbetriebliche Leistungsprofil projiziert und damit für den Kunden unterscheidbar gemacht.

Je weniger sich Produkte, Preise, Zielgruppen und Vertriebswege eines Kreditinstituts von denen der Mitbewerber unterscheiden, desto wichtiger wird die eigenständige Profilierung über die übrigen Wesensmerkmale des Instituts. Diese zu ergründen, ist daher eine vordringliche Aufgabe, um die Frage nach dem Sinn der Markenpolitik für die betreffende Bank beantworten zu können. Dazu haben sich Manager und Mitarbeiter auf die eigene Kompetenz zu besinnen, um die spezifischen Stärken des Instituts herauszufinden, also Bereiche zu identifizieren, in denen die Bank komparative Vorteile gegenüber ihren Konkurrenten besitzt. Nur wenn solche Felder gefunden werden oder zumindest damit zu rechnen ist, daß komparative Konkurrenzvorteile in vertretbarer Zeit erarbeitet werden können, ist Markenpolitik sinnvoll. Denn in allen ande-

ren Fällen ist es der Bank kaum möglich, sich langfristig, eindeutig und unterscheidbar gegenüber branchennahen wie branchenfremden Konkurrenten zu profilieren, Kundenpräferenzen zu schaffen und der abnehmenden Bankloyalität entgegenzuwirken.

Sind solche Bereiche relativer Stärke gefunden, ist nach dem spezifischen Nutzen, dem „Benefit“ der Marke zu suchen. Dabei ist das Herauskrystallisieren eines tatsächlich differenzierenden Kompetenzanspruches die strategische Ausgangsbasis, der Markenkern für die Entwicklung und Pflege des Markencharakters einer Bank.<sup>526</sup> Dieser Anspruch, der Markenkern der Bank, muß sich aus ihrer Persönlichkeit heraus formulieren lassen, um nicht als aufgesetzte, fade Positionierung zu wirken. In der Konsequenz hat die Bank daher durch ihr Handeln jene Erwartungen zu bestätigen, die die Marke bei den Kunden weckt. Sie muß personell und organisatorisch in der Lage sein, das in der Marke verkörperte Qualitätsversprechen einzulösen, um so das Vertrauen, daß ihm die Nachfrager entgegenbringen, zu rechtfertigen.

Aus all dem ist deutlich geworden, daß die Entwicklung eines differenzierenden Markenprofils für ein Kreditinstitut keine operative Gestaltungsaufgabe darstellt, die in Zusammenhang mit einer Werbekampagne an die Marketingabteilung delegiert werden kann. Die Markenpolitik ist zentraler Bestandteil der Gesamtstrategie der Bank. Sie zieht sich quer durch alle Geschäftsprozesse, da an jeder Stelle der Leistungskette markenrelevante Entscheidungen getroffen werden müssen.<sup>527</sup> Daher betont SCHMIDT die Notwendigkeit eines funktionsübergreifenden Markenmanagements,<sup>528</sup> das die Marke identitätsorientiert führt um ein starkes Markenimage aufbauen und dieses glaubhaft kommunizieren zu können.

Entscheidend für Banken ist sodann die konsequente, zielgerichtete Kommunikation der Markenbotschaft durch den konzeptionell, medial und zeitlich aufeinander abgestimmten Einsatz aller internen und externen Kommunikationsinstrumente. Eine Unterstützung erfährt der Markenaufbau durch die konsequente Penetration der visuellen, nonverbalen Kommunikationsinstrumente wie Markennamen und -zeichen und die Architektur.<sup>529</sup>

526

Vgl. VOGLER, C., *Brand Charakter®* (1998), S. 191.

527

Vgl. MEI-POCHTLER, A., *Markenmanagement* (1998), S. 669.

528

Vgl. SCHMIDT, M., *Markenwert* (1997), S. 94 f.; ebenso Wild, A., *Bank* (Die Bank 1999), S. 519; MEI-POCHTLER, A., *Markenmanagement* (1998), S. 669.

529

Die Ausführungen könnten den Eindruck erwecken, daß ein Kreditinstitut notwendigerweise dann erfolgreiche Markenpolitik betreibt, wenn sie nur über ein schlüssiges Markenkonzept verfügt.

Unter diesen Voraussetzungen kann Markenpolitik auch für Banken ein adäquates Instrument sein, ihre aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu bewältigen, indem sie sich prägnant differenzieren und ihre Kunden über den Aufbau etablierter Markenpräferenzen emotional binden.

## 5.2

### Ausblick

Die Ausführungen haben verdeutlicht, daß sich Banken für einen erfolgreichen Einsatz von Markenstrategien einer Vielzahl neuartiger Herausforderungen stellen müssen, für die die betriebswirtschaftliche Forschung derzeit nur zum Teil Lösungen bereitstellt.

Die Arbeit hat gezeigt, daß sich der Einsatz von Markenstrategien in diesem Objektbereich anspruchsvoller darstellt, und das um so stärker, je ausgeprägter die charakteristischen Merkmale der Bankleistung, die Intangibilität und die Kundenbeteiligung vorliegen. Da jedoch gerade im Bankbereich aufgrund des subjektiv höheren Kaufrisikos und der aus der raschen Imitierbarkeit der Leistungen resultierenden Differenzierungsschwierigkeiten eine Markierung besonders notwendig erscheint, ist eine weitere Erforschung einer auf Bankleistungen bezogenen Markenpolitik verfolgungswürdig. Hierbei sind die Erfolgsbedingungen bankbetrieblicher Markenstrategien noch eingehender zu untersuchen. Ein weiteres Thema, das der Untersuchung wert ist, betrifft z.B. die praktische Anwendbarkeit der auf eine Markendifferenzierung zielenden Strategietypen, vor allem der Einzel- und der Mehrmarkenstrategie für Bankleistungen. Dabei gilt es detailliert zu analysieren, unter welchen Voraussetzungen einzelne Produktmarken trotz des starken Herstellerbezuges auch für Kreditinstitute anwendbar sind. Dieser Aspekt ist vor allem vor dem Hintergrund der zunehmenden Differenzierung der Nachfragestrukturen für Universalbanken von Bedeutung, angesichts der heterogenen Kundenstruktur im Privatkundengeschäft. Denn je konträrer die Zielgruppen oder Segmente einer Bank sind, desto notwendiger wird künftig der Aufbau eigenständiger Marken pro Zielgruppe.<sup>530</sup>

Das Argument der besonderen Schwierigkeit für Kreditinstitute, Qualitätskonstanz zu gewährleisten ist insbesondere bei personen- bzw. bei beratungsintensiven Bankleistungen zutreffend. Hieraus leitet sich die Forschungsaufgabe ab, intensive Anstrengungen zur Definition, Gestaltung, Standardisierung und Sicherung der Servicequalität für den Bankbereich vorzunehmen. In bezug auf die instrumentelle Ausgestaltung bankbetrieblicher Markenstrategien zeigten sich Ansatzpunkte, die dienstleistungsspezifischen Markierungsschwierigkeiten zu umgehen, wobei die besondere Bedeutung der kommunikationspolitischen Instrumente für eine bankbetriebliche Markenpolitik herausgearbeitet wurde. Daraus leitet sich ein Forschungsbedarf ab, die Gesamtheit verbaler

530

Vgl. WILD, A., *Bank* (Die Bank 1999), S. 520.



wie nonverbaler Kommunikationsinstrumente in konsistente Konzepte zu überführen, um den Markenvorteil und die Markenbotschaft transparent zu machen. Auch im Hinblick auf die Implementierung eines funktionsübergreifenden Markenmanagements und einer strategischen Markenführung bestehen Theoriedefizite bei Banken. Daher sind die Erkenntnisse aus der Konsumgüterindustrie zu analysieren, um sie unter Berücksichtigung der Spezifika von Banken in ein eigenes Markenmanagement überführen zu können. Damit ergeben sich lohnende Ansatzpunkte für weitere Arbeiten zur Markenpolitik im Bankbereich.

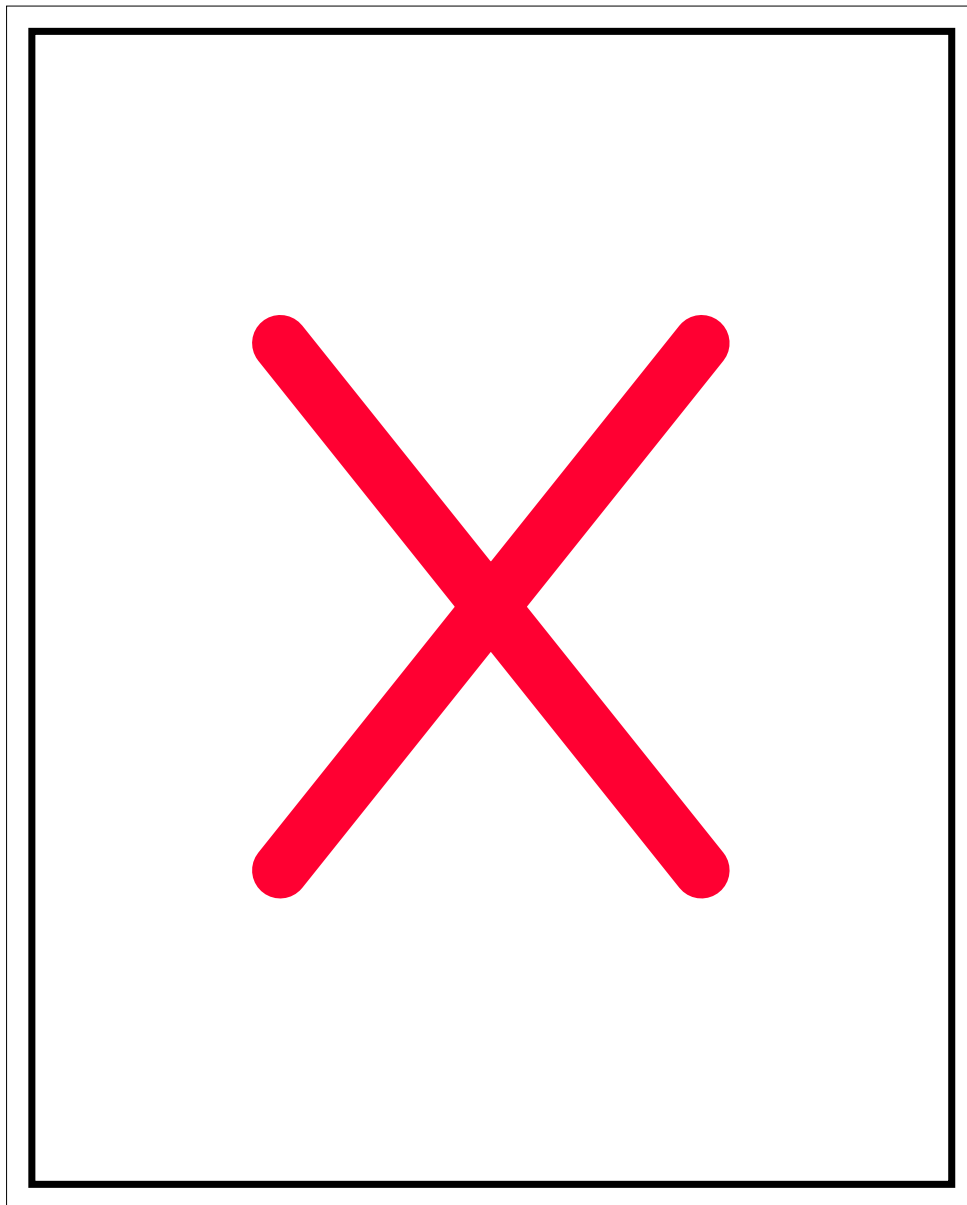
## Anhang

Abbildung 9: Unterschiede von Sachgütern und Dienstleistungen

Sachgüter	Dienstleistungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gegenständlich, physisch greifbar</li> <li>▪ Lagerfähig</li> <li>▪ Besitzwechsel nach dem Kauf</li> <li>▪ Produkt kann vor dem Kauf vorgeführt werden</li> <li>▪ Produktionsprozeß erfolgt ohne den Kunden</li> <li>▪ Produktionsprozeß ist kapital- und materialintensiv</li> <li>▪ Produktionsfehler entstehen im Produktionsprozeß</li> <li>▪ Produktion ist geographisch unabhängig vom Kunden</li> <li>▪ „goods are produced“</li> <li>▪ Produkte können weitergegeben werden</li> <li>▪ Konsum erfolgt nach der Produktion</li> <li>▪ Produkt erhält seine Form im Produktionsprozeß</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Immateriell, physisch nicht greifbar</li> <li>▪ Nicht lagerfähig</li> <li>▪ Kein Besitzwechsel</li> <li>▪ Dienstleistung besteht vor dem Kauf noch nicht</li> <li>▪ Leistungserstellungsprozeß erfolgt i.d.R. mit dem Kunden</li> <li>▪ Leistungserstellungsprozeß ist arbeitsintensiv</li> <li>▪ Erstellungsfehler sind Verhaltensfehler</li> <li>▪ Leistungserstellung erfolgt i.d.R. am Verbrauchsort</li> <li>▪ „services are performed“</li> <li>▪ Dienstleistungen können i.d.R. nicht weitergegeben werden</li> <li>▪ Konsum erfolgt während der Dienstleistungserstellung</li> <li>▪ „Produkt“ erhält seine Form erst in der Servicesituation</li> </ul>

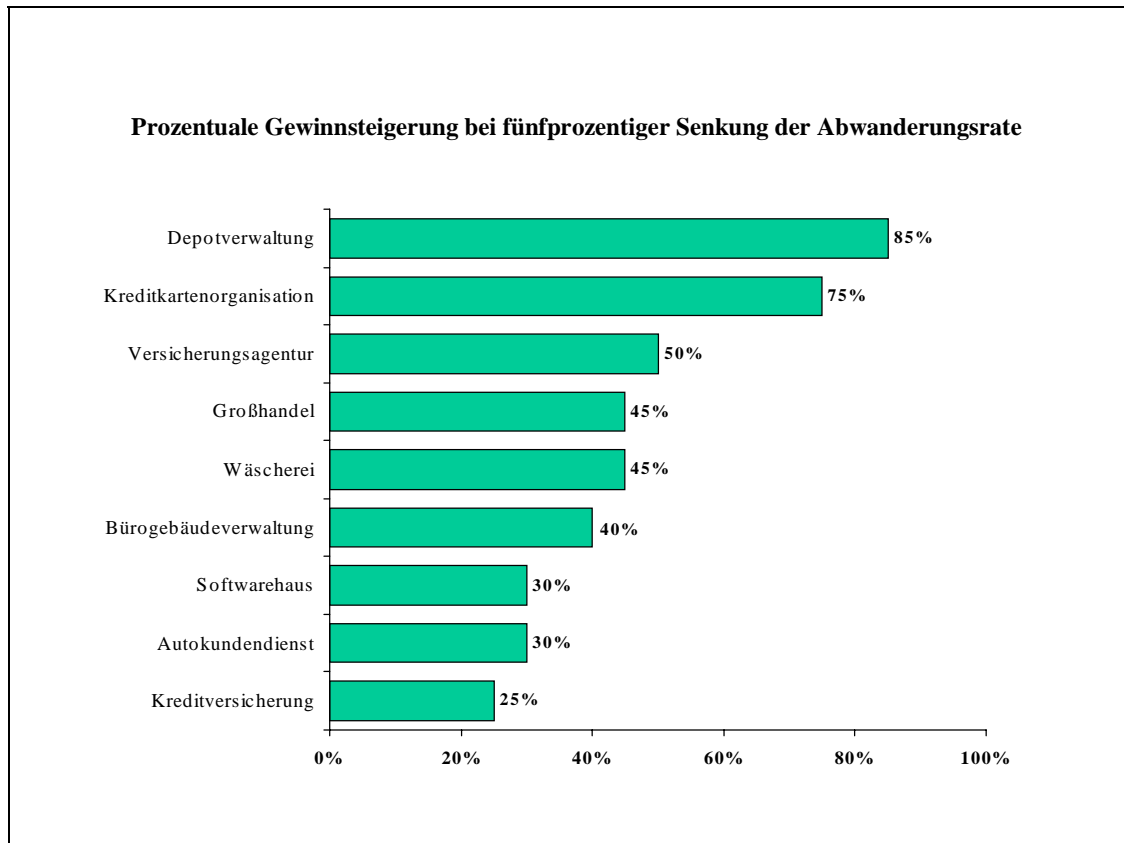
Quelle: In Anlehnung an BREYER, M., *Nachkaufverhalten* (1998), S. 12.

Abbildung 10: Erklärungsmodell der Kundenbindung



Quelle: In Anlehnung an OEVERMANN, D., *Kundenbindungsmanagement* (1997), S. 109.

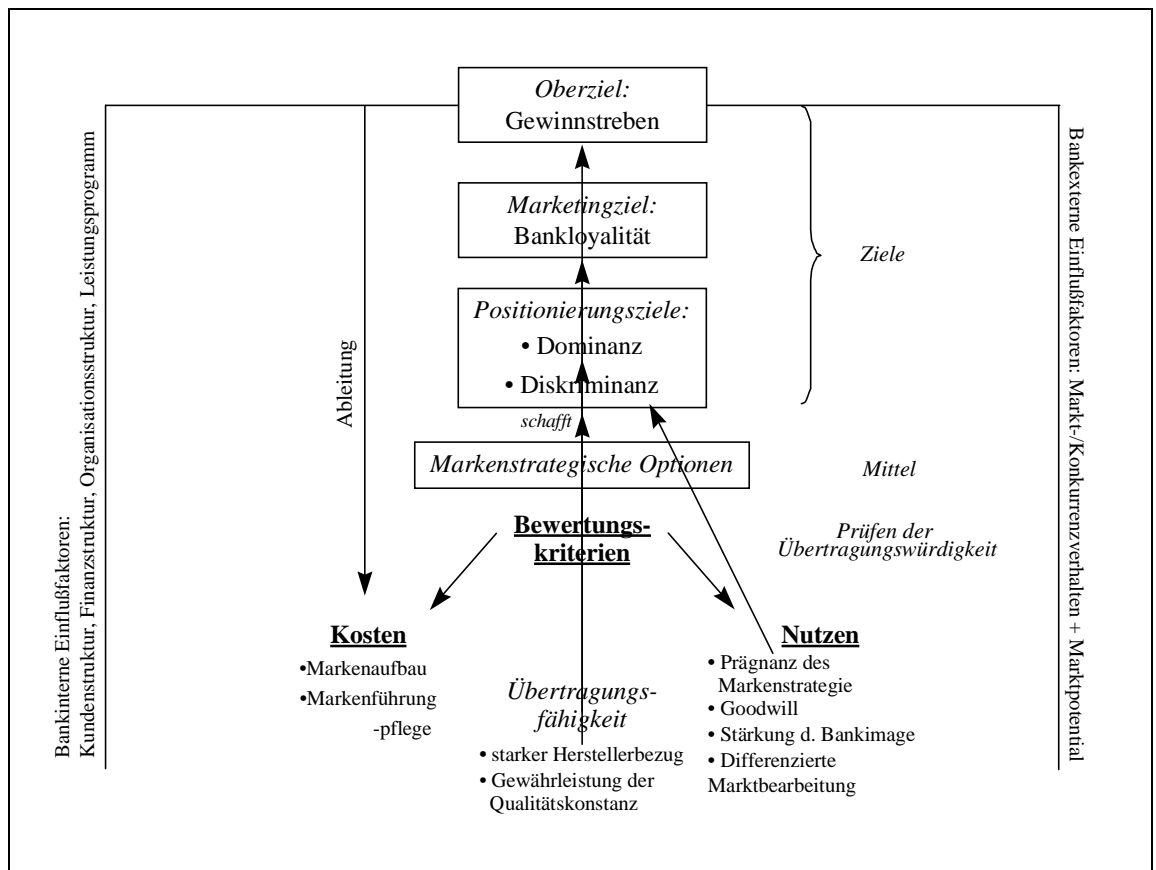
Abbildung 11: Gewinnsteigerung bei 5%-Senkung der Abwanderungsrate



Zugrunde gelegt wurden die Berechnungen der Kapitalwerte der Gewinnzuflüsse, die bei einer durchschnittlich langen Kundenbeziehung sowie bei gegebenen Abwanderungsraten anfallen, verglichen mit den Kapitalwerten der Gewinnzuflüsse bei reduzierten Abwanderungsraten um 5%.

Quelle: REICHHELD, F.F./SASSER, W.E., *Zero-Migration* (1998), S. 143.

Abbildung 12: Bewertungskonzept der markenpolitischen Strategien für Banken



Quelle: Eigene Darstellung

## Literaturverzeichnis

- AAKER, D.**, *Strong Brands*, Building Strong Brands, New York u.a., 1997.
- AAKER, D.**, *Management*, Management des Markenwerts, Frankfurt am Main/New York, 1992.
- ADAM, D.**, *Planung*, Planung und Entscheidung. Modelle - Ziele - Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden, 1996.
- AHLERT, D.**, *Distributionspolitik*, Distributionspolitik, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Sp. 499- 515.
- ALEXANDER, R.S.**, *Marketing Definitions*, Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms. Compiled by the Committee on Definitions of the American Marketing Association, Chicago, 1960.
- ALEWELL, K.**, *Markenartikel*, Markenartikel, in: TIETZ, B. (Hrsg.), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart, 1974, Sp. 1217- 1227.
- AMONN, A.**, *Grundbegriffe*, Objekte und Grundbegriffe der Theoretischen Nationalökonomie, 2. Aufl., Leipzig/Wien, 1927.
- ANDERSON, E./FORNELL, C./LEHMANN, D.R.**, *Customer Satisfaction*, Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden, in: Journal of Marketing, Juli 1994, S. 53- 66.
- ANDRAE, C.-A.**, *Perspektiven des Markenartikels*, Perspektiven des Markenartikels in einer sich wandelnden Umwelt, in: GABLER-VERLAG (Hrsg.), Markenartikel heute - Marke, Markt und Marketing, Wiesbaden, 1978, S. 267- 284.
- ANGEHRN, O.**, *Markenpolitik*, Markenpolitik, in: TIETZ, B. (Hrsg.), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart, 1974, Sp. 1227- 1234.
- ARNOLD, D.**, *Markenmanagement*, Modernes Markenmanagement: Geheimnisse erfolgreicher Marken, Wien u.a., 1992.
- ARROW, K.J.**, *Economics of Agency*, The economics of agency, in: PRATT, J.W./ZECKHAUSER, R.J.(Hrsg.), Principals and Agents: The structure of business, Boston, 1985, S. 37- 51.
- AUMÜLLER, J.**, *Namen*, „Bezahlen Sie mit Ihrem guten Namen“, in: SPIES, S./FISSELER, D. (Hrsg.), Produkte mit Profil, Wiesbaden, 1994, S. 249- 266.
- AUMÜLLER, J.**, *Entwicklungstendenzen*, Entwicklungstendenzen des Markenartikels aus Dienstleistungsperspektive, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band III, Stuttgart, 1994, S. 2049- 2060.
- AUMÜLLER, J.**, *Dienstleistungsperspektive*, Dienstleistungsperspektive, in: Markenartikel, Oktober 1994, S. 494- 496.
- BARTMANN, D.**, *Auswirkungen*, Auswirkungen der elektronischen Medien auf den Vertrieb von Bankleistungen, in: geldinstitute, November/Dezember 1995, S. 6- 16.
- BARTMANN, D./KERSCHER, B.**, *Bankgeschäft*, Telekommunikation - Eine strategische Herausforderung für das elektronische Bankgeschäft der Zukunft, in: Business Computing, April 1995, S. 40- 43.

- BARTMANN, D./KREUTZER, M.**, *Finanzdienstleistungen*, Finanzdienstleistungen in der Informationsgesellschaft: Über Kundeninformationssysteme zurück zum Beziehungsmanagement, in: geldinstitute, Juli/August 1996, S. 4-7.
- BAXMANN, U.**, *Bankloyalität*, Bankloyalität im Wandel?, in: bank und markt + technik, Februar 1987, S. 19- 23.
- BECHTOLSHEIM, M.V.**, *Konsumentenwerbung*, Die Einheitlichkeit der Konsumentenwerbung - Wie kommt das Privatkundengeschäft aus der Krise?, in: BETSCH, O./HOOVEN, E./KRUPP, G. (Hrsg.), Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt am Main, 1998, S. 979- 993.
- BECKER, H./HERGES, P./STEITZ, M.**, *Kunden*, Was erwarten Kunden von der Bank?, in: bank und markt + technik, Februar 1991, S. 23- 25.
- BECKER, J.**, *Positionierung*, Konzeptionelle Grundfragen der Positionierung, in: TOMCZAK, T. (Hrsg.), Positionierung - Kernentscheidung im Marketing, St. Gallen, 1996, S. 12- 24.
- BECKER, J.**, *Markenstrategien*, Typen von Markenstrategien, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band I, Stuttgart, 1994, S. 461- 498.
- BECKER, J.**, *Marketing-Konzeption*, Marketing-Konzeption - Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 4. Aufl., München, 1992.
- BECKER, J.**, *Strategischer Schlüsselfaktor*, Die Marke als strategischer Schlüsselfaktor, in: Thexis, Juni 1991, S. 40- 49.
- BEDNARCZUK, P.**, *Kommunikationspolitik*, Strategische Kommunikationspolitik, Offenbach, 1990.
- BEER, R.**, *Kurz, Knapp, Knackig*, Kurz, Knapp, Knackig, in: geldinstitute, Oktober 1992, S. 40- 43.
- BEHRENS, G.**, *Erklärungsansätze*, Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze der Markenpolitik, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band I, Stuttgart, 1994, S. 199- 217.
- BELZ, C.**, *Markenführung*, Erfolgreiche Markenführung, in: REHBINDER, M. (Hrsg.), Marke und Marketing, Bern, 1990, S. 97- 119.
- BEREKOVEN, L.**, *Markierung*, Von der Markierung zur Marke, in: DICHTL, E./EGGERS, W. (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München, 1992, S. 25- 45.
- BEREKOVEN, L.**, *Markenwesen*, Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens, in: GABLER-VERLAG (Hrsg.), Markenartikel heute - Marke, Markt und Marketing, Wiesbaden, 1978, S. 35- 48.
- BEREKOVEN, L.**, *Markenartikel*, Der Markenartikel - Garant für sichere Märkte?, in: GESELLSCHAFT FÜR KONSUM-, MARKT- UND ABSATZFORSCHUNG E.V. (Hrsg.), Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Berlin, 1977, S. 338- 345.
- BEREKOVEN, L.**, *Werbung*, Die Werbung für Investitions- und Produktionsgüter, ihre Möglichkeiten und Grenzen, Nürnberg, 1961.
- BERGLER, G.**, *Markenartikel*, Der Markenartikel im Rahmen der industriellen Absatzwirtschaft, in: BERGLER, G./ERHARD, L. (Hrsg.), Marktwirtschaft und Wirtschaftswissenschaft, Berlin, 1939, S. 233- 284.

- BERNDT, R./SANDER, M.**, *Wert von Marken*, Der Wert von Marken - Begriffliche Grundlagen und Ansätze zur Markenbewertung, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band II, Stuttgart, 1994, S. 1353- 1371.
- BERNET, B.**, *Finanzprodukte*, Bündelung und Entbündelung von Finanzprodukten, in: BETSCH, O. /HOOVEN, E./KRUPP, G. (Hrsg.), Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt am Main, 1998, S. 369- 385.
- BERRY, L./PARASURAMAN, A.**, *Service-Marketing*, Service-Marketing, Frankfurt am Main/New York, 1992.
- BERRY, L./LEFKOWITH, E.F./CLARK, T.**, *Firmenname*, Der Firmenname als Marke, in: Harvard Business Manager, Februar 1989, S. 13- 18.
- BERRY, L./LEFKOWITH, E.F./CLARK, T.**, *Services*, In Services, What's in a Name?, in: Harvard Business Review, Mai/Juni 1988, S. 28- 30.
- BERTHEL, J.**, *Unternehmenssteuerung*, Zielorientierte Unternehmenssteuerung. Die Formulierung operationaler Zielsysteme, Stuttgart, 1973.
- BETSCH, O.**, *Retailbanking*, Irrtümer und Wahrheiten zum Retailbanking, in: bank und markt + technik, April 1999, S. 18- 24.
- BESIG, H.-M./MAIER, M./MEYER, A.**, *Markenstrategien*, Markenstrategien im Finanz-Marketing, in: DICHTL, E./EGGERS, W. (Hrsg.), Markterfolg durch Marken, München, 1996, S. 118- 138.
- BETGE, P.**, *Bankbetriebslehre*, Bankbetriebslehre, Berlin u.a., 1996.
- BIEBERSTEIN, I.**, *Dienstleistungs-Marketing*, Dienstleistungs-Marketing, Ludwigshafen, 1995.
- BIRKIGT, K./STADLER, M.**, *Corporate Identity*, Corporate Identity - Grundlagen, in: BIRKIGT, K./STADLER, M./FUNCK, H.J. (Hrsg.), Corporate Identity. Grundlagen - Funktionen - Fallbeispiele, 9. Aufl., Landsberg am Lech, 1998, S. 11- 61.
- BIRKIN, M.**, *Brand Valuation*, Brand Valuation, in: COWLEY, D. (Hrsg.), Understanding Brands, 2. Aufl., London, 1992, S. 183- 198.
- BORGHS, H.**, *Kommunikationswert*, Der Kommunikationswert einer Marke, in: Markenartikel, Juni 1996, S. 226- 228.
- BÖRNER, C.**, *Öffentlichkeitsarbeit von Banken*, Öffentlichkeitsarbeit von Banken - Ein Managementkonzept auf Basis gesellschaftlicher Exponiertheit, Wiesbaden, 1994.
- BREYER, M.**, *Nachkaufverhalten*, Analyse des Nachkaufverhaltens als Folge der Zufriedenheit mit Finanzdienstleistungen, Frankfurt am Main u.a., 1998.
- BRINER, A.**, *Marke*, Marke und Marketing, in: REHBINDER, M. (Hrsg.), Marke und Marketing, Bern, 1990, S. 3- 32.
- BRINKMANN, T.**, *Servicepolitik*, Servicepolitik als Mittel zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -bindung in Banken, Frankfurt am Main u.a., 1998.
- BRUHN, M.**, *Marketing*, Marketing, 4. Aufl., Wiesbaden, 1999.
- BRUHN, M.**, *Kommunikationspolitik*, Kommunikationspolitik, München, 1997.
- BRUHN, M.**, *Markenstrategien*, Markenstrategien, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J.(Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Sp. 1445- 1459.
- BRUHN, M.**, *Kommunikation*, Integrierte Unternehmenskommunikation, 2. Aufl., 1995.



- BRUHN, M.**, *Erscheinungsformen von Marken*, Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band I, Stuttgart, 1994, S. 3- 41.
- BRUHN, M.**, *Markenlebenszyklus*, Das Konzept des Markenlebenszyklus, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band I, Stuttgart, 1994, S. 239- 280.
- BRUHN, M./GEORGI, D.**, *Kosten und Nutzen*, Kosten und Nutzen des Qualitätsmanagements. Grundlagen - Methoden - Fallbeispiele, München/Wien, 1999.
- BRUNCKEN, P.**, *Werbung der Banken*, Die Werbung der Banken, in: TIETZ, B. (Hrsg.), Die Werbung, Band III, Landsberg am Lech, 1982, S. 2754- 2763.
- BÜHLER, W.**, *Qualitätsdifferenzierung*, Qualitätsdifferenzierung durch Value-Added Services, in: Die Bank, Januar 1999, S. 25- 31.
- BURTON, D.**, *Financial Services*, Financial Services and the Consumer, London/New York, 1994.
- BÜSCHGEN, H.**, *Bankbetriebslehre*, Bankbetriebslehre, 5. Aufl., Wiesbaden, 1998.
- BÜSCHGEN, H.**, *Bank-Lexikon*, Das kleine Bank-Lexikon, Düsseldorf, 1992.
- BUSSE, R.**, *Markendesign*, Markendesign, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band II, Stuttgart, 1994, S. 813- 831.
- CAMBELL, W.**, *Citibank*, Der Auf- und Ausbau einer weltweiten Markenpolitik - einige Überlegungen am Beispiel der Citibank, in: SÜCHTING, J./HEITMÜLLER, H.-M. (Hrsg.), Handbuch des Bankmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden, 1998, S. 447- 463.
- COPELAND, M.T.**, *Buying Habits*, Relation of consumer's buying habits to marketing, in: Harvard Business Review, Juni 1923, S. 282- 289.
- CORSTEN, H.**, *Dienstleistungsunternehmen*, Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen, 2.Aufl., München/Wien, 1990.
- CRAMER, J.**, *Markenpolitik*, Markenpolitik im Bankenmarkt, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band III, Stuttgart, 1994, S. 1631- 1641.
- DAHLHOFF, D./DUDENHÖFFER, F.**, *Systemmarke*, Systemmarke gegen Markenerosion, in: Absatzwirtschaft, Juli 1997, S. 70- 75.
- DAVID, L.**, *Marke als Kennzeichen*, Die Marke als Kennzeichen, in: REHBINDER, M. (Hrsg.), Marke und Marketing, Bern, 1990, S. 19- 32.
- DARBY, M./KARNI, E.**, *Competition*, Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: Journal of Law and Economics, April 1974, S. 67- 88.
- DIBB, S./SIMKIN, L.**, *Strength of Branding in Services*, The Strength of Branding and Positioning in Services, in: International Journal of Service Industry Management, Januar 1993, S. 25- 35.
- DICHTL, E.**, *Markierung*, Grundidee, Varianten und Funktionen der Markierung von Waren und Dienstleistungen, in: DICHTL, E./EGGERS, W. (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München, 1992, S. 1- 23.

- DICHTL, E., *Bedeutung des Markenartikels*, Grundidee, Entwicklungsepochen und heutige wirtschaftliche Bedeutung des Markenartikels, in: GABLER-VERLAG (Hrsg.), *Markenartikel heute - Marke, Markt und Marketing*, Wiesbaden, 1978, S. 17- 33.
- DILLER, H., *Kundenbindung*, Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Arbeitspapier Nr. 40 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg, 1995.
- DILLER, H., *Preismanagement*, Preismanagement in der Markenartikelindustrie, in: BRUHN, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band II, Stuttgart, 1994, S. 1161- 1188.
- DINGLER, R., *Marke*, Wie baut man eine starke Marke auf?, in: MTP E.V. ALUMNI (Hrsg.), *Erfolgreiches Markenmanagement*, Wiesbaden, 1997, S. 39-79.
- DISCH, W., *Menschen suchen Marken*, Menschen suchen Marken. Marken brauchen Medien. Auch Medien sind Marken, in: *Marketing Journal*, Mai 1995, S. 304- 311.
- DOBREE, J./PAGE, A.S., *Service Brands*, Unleashing the Power of Service Brands in the 1990's, in: *Management Decision*, Juni 1990, S. 14- 28.
- DOMIZLAFF, H., *Vertrauen*, Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens - ein Lehrbuch der Markentechnik, 2. Aufl., Hamburg, 1951.
- DREWES, W., *Qualitätsmanagement*, Qualitätsmanagement in Kreditinstituten, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, September 1992, S. 937- 955.
- EILENBERGER, G., *Bankbetriebswirtschaftslehre*, Bankbetriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., München/Wien, 1996.
- ELLERMEIER, C., *Bankorganisation*, Marktorientierte Bankorganisation, Darmstadt, 1975.
- EPPLER, M., *Banken*, Werbeerfolg bei Banken - Von der Rationalität zur Emotion, in: BETSCH, O./HOOVEN, E.V./KRUPP, G. (Hrsg.), *Handbuch Privatkundengeschäft*, Frankfurt am Main, 1998, S. 995- 1005.
- EPPLER, M., *Corporate Design*, Das Corporate Design, in: *Bankinformation*, August 1998, S. 22- 24.
- EPPLER, M., *Werbeerfolg*, Werbeerfolg im Bankenmarkt - Emotionen entscheiden, in: *Bankinformation*, Oktober 1997, S. 47- 50.
- EPPLER, M., *Kreditinstitute*, Die Kundenselbstbedienung im Marketing der Kreditinstitute, Frankfurt am Main, 1987.
- ERICHSON, B./TWARDAWA, W., *Konsumentenforschung*, Bedeutung der Konsumentenforschung für die Markenpolitik, in: BRUHN, M.(Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band I, Stuttgart, 1994, S. 283- 316.
- ESCH, F.-R., *Integrierte Kommunikation*, Aufbau und Stärkung von Dienstleistungsmarken durch integrierte Kommunikation, in: TOMCZAK, T. (Hrsg.), *Markenmanagement für Dienstleistungen*, St. Gallen, 1998, S. 104- 133.
- ESCH, F.-R., *Wirkungen*, Wirkungen integrierter Kommunikation, in: *Marketing ZFP*, Heft 2, 1998, S. 73- 86.
- ESCH, F.-R./ANDRESEN, T., *Messung des Markenwerts*, Messung des Markenwerts, in: MTP E.V. ALUMNI (Hrsg.), *Erfolgreiches Markenmanagement*, Wiesbaden, 1997, S. 11- 37.

- ESCH, F.-R./LEVERMANN, T., *Positionierung*, Positionierung als Grundlage des strategischen Kundenmanagements, in: Thexis, März 1995, S. 8- 16.
- ESCH, F.-R., *Markenwert*, Markenwert und Markensteuerung, in: Thexis, Mai/Juni 1993, S. 56- 64.
- ESCH, F.-R., *Positionierungsstrategien*, Positionierungsstrategien - konstituierender Erfolgsfaktor für Handelsunternehmen, in: Thexis, April 1992, S. 9- 15.
- FINSINGER, J., *Informationsökonomie*, Der funktionsfähige Wettbewerb aus der Sicht der Informationsökonomie, Diskussion Paper des Internationalen Instituts für Management und Verwaltung, Berlin, 1981.
- FRANZEN, O./TROMMSDORFF, V./RIEDEL, F., *Markenbewertung*, Ansätze zur Markenbewertung und Markenbilanz, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band II, Stuttgart, 1994, S. 1374- 1401.
- FRETER, H., *Markenpositionierung*, Markenpositionierung - Ein Beitrag zur Fundierung markenpolitischer Entscheidungen auf der Grundlage psychologischer und ökonomischer Modelle, Münster, 1977.
- FRITZ, T., *Botschaft*, Die Botschaft der Markenartikel, Tübingen, 1994.
- FRY, J.N./SHAW, D.C./HAEHLING VON LANZENHAUER, C./DIPCHAND, C.R., *Loyalty to Banks*, Customer Loyalty to Banks: a longitudinal Study, in: Journal of Business, April 1973, S. 517- 525.
- GEORGE, W.R./BERRY, L., *Guidelines*, Guidelines for Advertising of Services, in: LOVELOCK, C.H. (Hrsg.), Services Marketing. Text, Cases & Readings, Englewood Cliffs, 1996, S. 407- 412.
- GIEFERS, W., *Markenschutz*, Markenschutz. Warenzeichen und Dienstleistungsmarken in der Unternehmenspraxis, Freiburg im Breisgau, 1987.
- GIERL, H., *Vertrauen*, Das Vertrauen der Kunden gewinnen, in: Die Bank, Juni 1999, S. 388- 391.
- GOODMAN, J.A./MALECH, A.R./MARRA, T.R., *Beschwerdepolitik*, Beschwerdepolitik unter Kosten/Nutzen-Gesichtspunkten - Lernmöglichkeiten aus den USA, in: HANSEN, U./SCHOENHEIT, I. (Hrsg.), Verbraucherverhalten und Beschwerdeverhalten, Frankfurt am Main, 1987, S. 165- 202.
- GOTTA, M., *Branding*, Branding, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band II, Stuttgart, 1994, S. 773- 789.
- GOTTSCHALL, D., *Botschaften*, Geheime Botschaften, in: manager magazin, November 1990, S. 374- 383.
- GRAUMANN, J., *Dienstleistungsmarke*, Die Dienstleistungsmarke, München, 1983.
- GREBE, M./KREUZER, M., *Kundenansprache*, Über eine differenzierte Kundenansprache zum Erfolg, in: geldinstitute, Oktober 1997, S. 6- 11.
- GRILL, W./PERCZYNSKI, H., *Kreditwesen*, Wirtschaftslehre des Kreditwesens, 25. Aufl., Bad Homburg, 1990.
- GRÖBER, H., *Markenartikel*, Markenartikel und Industriedesign, München, 1991, S. 21- 71.
- GRÖBER, H., *Wesensbestimmung*, Der klassische Markenartikel - Versuch einer Wesensbestimmung, in: Markenartikel, Mai 1991, S. 200- 207.

- GÜDE, U.**, *Markteintrittsbarrieren*, Wegfall der Markteintrittsbarrieren, in: BETSCH, O./HOOVEN, E.V./KRUPP, G. (Hrsg.), *Handbuch Privatkundengeschäft*, Frankfurt am Main, 1998, S. 397- 407.
- GÜLDENBERG, H./FRANZEN, O.**, *Markencontrolling*, Operatives Markencontrolling, in: BRUHN, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band II, Stuttgart, 1995, S. 1337- 1351.
- GÜLDENBERG, H./FRANZEN, O.**, *Auditing*, Auditing auf der Basis von Marktwerten, in: Thexis, Mai 1992, S. 37- 43.
- GÜNTERT, A.**, *Marke*, Einfach gut: Mc Donalds ist die stärkste Marke, in: Cash, Nr. 46, 15.11.1996, S. 20-21.
- GUSEMAN, D.S.**, *Risk Perception*, Risk Perception and Risk Reduction in Consumer Services, in: DONNELLY, J.H./GEORGE, W.R. (Hrsg.), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, 1981, S. 200-204.
- GUTENBERG, E.**, *Grundlagen*, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, 24. Aufl., Berlin u.a., 1983.
- HAEDRICH, G./TOMCZAK, T.**, *Strategische Markenführung*, Strategische Markenführung, in: BRUHN, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band II, Stuttgart, 1994, S. 925- 948.
- HANSEN, P.**, *Markenartikel*, Der Markenartikel - Analyse seiner Entwicklung und Stellung im Rahmen des Markenwesens, Berlin, 1970.
- HAGEMÜLLER, K./DIEPEN, G.**, *Bankbetrieb*, Der Bankbetrieb, 13. Aufl., Wiesbaden, 1993.
- HAGEMÜLLER, K.**, *Bankbetrieb*, Der Bankbetrieb, Band III, 4. Aufl., Wiesbaden, 1977.
- HAMANN, P.**, *Wert einer Marke*, Der Wert einer Marke aus betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht, in: DICHTL, E./EGGERS, W. (Hrsg.), *Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs*, München, 1992, S. 205- 245.
- HANSEN, P.**, *Markenartikel*, Der Markenartikel, Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 36, Berlin, 1970.
- HARTMANN, V.**, *Markentechnik*, Markentechnik in der Konsumgüterindustrie, in: MELLEROWICZ, K. (Hrsg.), Band 10 der Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Markenwesen, Berlin, 1966.
- HARTMANN-WENDELS, T.**, *Principal-Agent-Theorie*, Principal-Agent-Theorie und asymmetrische Informationsverteilung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Juli 1989, S. 714- 734.
- HARTWIG, M.**, *Marketing*, Marketing für Kundenselbstbedienung bei Kreditinstituten, München, 1995.
- HÄTTY, H.**, *Markentransfer*, Der Markentransfer, Heidelberg, 1989.
- HAUSCHILDT, J.**, *Zielsysteme*, Zielsysteme, in: GROCHLA, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 2. Aufl., Stuttgart, 1980, Sp. 2419- 2430.
- HEIN, M.**, *Bankbetriebslehre*, Einführung in die Bankbetriebslehre, 2. Aufl., 1993.
- HEINEN, E.**, *Einführung*, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., Wiesbaden, 1982.

- HEITMÜLLER, H.-M.**, *Finanzmarktforschung*, Neue Ansätze und Methoden in der Finanzmarktforschung, in: BETSCH, O./HOOVEN, E.v./KRUPP, G. (Hrsg.), Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt am Main u.a., 1998, S. 263-274.
- HENTSCHEL, B.**, *Dienstleistungsqualität*, Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität, in: BRUHN, M./STAUSS, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität, 1. Aufl., Wiesbaden, 1991, S. 311- 344.
- HERRMANN, A./VETTER, I.**, *Finanzdienstleistungen*, Finanzdienstleistungen - Präferenzen der Kunden, in: Die Bank, Mai 1999, S. 336- 340.
- HERSTATT, J.**, *Markennamen*, Die Entwicklung von Markennamen im Rahmen der Neuproduktplanung, Frankfurt am Main u.a., 1985.
- HEYDEBRECK, T.v.**, *Deutsche Bank 24*, Deutsche Bank 24: Aufbruch in eine neue Bankenwelt, in: Die Bank, Juli 1999, S. 444- 448.
- HEYDEBRECK, T.v.**, *Privatkundengeschäft*, Deutsche Bank: „Das Privatkundengeschäft ist langfristig profitabel“, in: bank und markt + technik, April 1999, S. 25- 28.
- HILL, W./FEHLBAUM, R./ULRICH, P.**, *Organisationslehre*, Organisationlehre, Band I, 5. Aufl., Bern u.a., 1994.
- HÖFNER, K./SCHUSTER, H.-W.**, *Kundenloyalität*, Strategien zur Steigerung der Kundenloyalität, in: Marktforschung & Management, Heft 3 1992, S. 123- 126.
- HÖHL, J.**, *Ansatz*, Zweitmarken. Ein entscheidungsorientierter Ansatz aus der Sicht des Markenartikelherstellers bei Gütern des täglichen Bedarfs, Nürnberg, 1982.
- HÖHL-SEIBEL, J.**, *Zweitmarkenstrategien*, Zweitmarkenstrategien, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band I, Stuttgart, 1994, S. 583- 602.
- HOLLAND, H./HEEG, S.**, *Kundenbindung*, Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung, Wiesbaden, 1998, S. 13- 22.
- HOLTROP, T.**, *Marke*, Mit der Marke zur optimalen Wertschöpfung, in: BETSCH, O./HOOVEN, E.v./ KRUPP, G. (Hrsg.), Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt am Main, 1998, S. 303- 316.
- HUBER, W.**, *Strategien*, Markenpolitische Strategien des Konsumgüterherstellers, Frankfurt am Main u.a., 1988.
- HUMPERT, M.**, *Unternehmensbild bei Banken*, Das Unternehmensbild (Corporate Identity) bei Banken, 2. Aufl., Augsburg, 1984.
- JARY, M./SCHNEIDER, D./WILEMAN, A.**, *Marken-Power*, Marken-Power, Wiesbaden, 1999.
- JOHANNSEN, U.**, *Marken- und Firmenimage*, Das Marken- und Firmenimage. Theorie, Methodik, Praxis, Berlin, 1971.
- KAHLE, E.**, *Entscheidungen*, Betriebliche Entscheidungen, 5. Aufl., München, 1998.
- KALOFF, B.**, *Markenpolitik und Markenstrukturen*, Markenpolitik und Markenstrukturen, in: Konsumentenpsychologie & Markenartikel, Heidelberg/Wien, 1986, S. 177- 196.
- KAMBLY, O.**, *Marke*, Eine starke Marke ist eine enge Freundschaft in der Beziehungs-Phantasie einer Vielzahl von Kunden in gleicher Bedürfnis-Konstellation, in: Marketing Journal, Januar 1991, S. 8- 14.

- KAMBLY, O.**, *Image*, Das Image des Markenartikels, in: REHBINDER, M. (Hrsg.), *Marke und Marketing*, Bern, 1990, S. 277- 286.
- KAPFERER, J.-N.**, *Marke*, Die Marke - Kapital des Unternehmens, Landsberg am Lech, 1992.
- KARTTE, W.**, *Markenartikel und Wettbewerbsordnung*, Markenartikel und Wettbewerbsordnung, in: GABLER-VERLAG (Hrsg.), *Markenartikel heute - Marke, Markt und Marketing*, Wiesbaden, 1978, S. 49- 84.
- KELZ, A.**, *Weltmarke*, Die Weltmarke, Idstein, 1989.
- KIESER, A.**, *Loyalität*, Loyalität und Commitment, in: KIESER, A. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, 1. Aufl., Stuttgart, 1987, Sp. 1345- 1356.
- KING, S.**, *Brand-Building*, Brand-Building in the 1990's, in: *Journal of Marketing Management*, Juli 1991, S. 3- 13.
- KIRMANI, A./WRIGHT, P.**, *Money Talks*, Money Talks: Perceived Advertising Expense and Expected Product Quality, in: *Journal of Consumer Research*, Juli 1989, S. 344-353.
- KLAGES, J.**, *Corporate Identity*, Corporate Identity im Kreditwesen, Wiesbaden, 1991.
- KLOSS, I.**, *Werbung*, Werbung, München/Wien, 1998.
- KOBMANN, W.**, *Kunde*, Wie rentabel ist ein Kunde? Data Warehouses sagen es, in: *bank und markt + technik*, März 1999, S. 27- 31.
- KÖCHER, R.**, *Kundenstruktur*, Veränderungen der Kundenstruktur und der Kundenbedürfnisse, in: BETSCH, O./HOOVEN, E.v./KRUPP, G. (Hrsg.), *Handbuch Privatkundengeschäft*, Frankfurt am Main, 1998, S. 249- 261.
- KÖHLER, R.**, *Markenartikel*, Planungs- und Entwicklungsprozeß neuer Markenartikel, in: BRUHN, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band I, Stuttgart, 1994, S. 433- 462.
- KÖHLER, R.**, *Tendenzen*, Tendenzen des Markenartikels aus der Perspektive der Wissenschaft, in: BRUHN, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band III, Stuttgart, 1994, S. 2061- 2090.
- KÖHLER, R.**, *Marke und Verbraucher*, Marke und Verbraucher - Zu den Grundlagen lebenslanger Bindungen, in: *Markenartikel*, Juli 1993, S. 340- 347.
- KOLBECK, R.**, *Planung*, Bankbetriebliche Planung, Wiesbaden, 1971.
- KOPPELMANN, U.**, *Erklärungsansatz der Markenpolitik*, Funktionsorientierter Erklärungsansatz der Markenpolitik, in: BRUHN, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band I, Stuttgart, 1994, S. 219- 237.
- KOPPELMANN, U.**, *Markenpolitik*, Physische Produktgestaltung und Markenpolitik, in: BRUHN, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band II, Stuttgart, 1994, S. 949- 972.
- KOSCHNIK, W.**, *Marketing*, Lexikon Marketing, Band II, 2. Aufl., Stuttgart, 1997, S. 979- 1051.
- KOSIOL, E.**, *Betriebswirtschaftslehre*, Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenserfolg, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, Heft 12, 1964, S. 743- 762.
- KOTLER, P.**, *Marketing*, Grundlagen des Marketing, 2. Aufl., München u.a., 1999.

- KOTLER, P./BLIEMEL, F., *Marketing-Management*, Marketing-Management, 7. Aufl., Stuttgart, 1992.
- KRAFT, A., *Markenrecht*, Markenrecht und Markenschutz, in: GABLER-VERLAG (Hrsg.), *Markenartikel heute - Marke, Markt und Marketing*, Wiesbaden, 1978, S. 85- 109.
- KREIKEBAUM, E., *Unternehmensplanung*, Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Stuttgart u.a., 1997.
- KROEBER-RIEL, W., *Bildkommunikation*, Bildkommunikation, München, 1993.
- KROEBER-RIEL, W., *Technik der Werbung*, Strategie und Technik der Werbung, 4. Aufl., Stuttgart u.a., 1993.
- KROEBER-RIEL, W., *Konsumentenverhalten*, Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München, 1992.
- KROEBER-RIEL, W., *Werbung*, Die Werbung von morgen muß Firmen und Marken inszenieren, in: *Harvard Business Manager*, März 1989, S. 78- 86.
- KROEBER-RIEL, W., *Kommunikation*, Kommunikation im Zeitalter der Informationsüberlastung, in: *Marketing ZFP*, Heft 3, 1988, S. 182- 189.
- KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P., *Konsumentenverhalten*, Konsumentenverhalten, 6. Aufl., München, 1996.
- KUMMER, P./SCHOLZ-LIGMA, J., *Bankwerbung*, Bankwerbung zwischen Emotion und Information, in: *bank und markt + technik*, Februar 1997, S.13-17.
- KUHLMANN, E., *Nachfragerverhalten*, Besonderheiten des Nachfragerverhaltens bei Dienstleistungen, in: BRUHN, M./MEFFERT, H. (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, Wiesbaden 1998, S. 165-194.
- KÜHN, D., *Markenartikel*, Der Markenartikel. Wesen und Begriff, seine Entwicklung in der Literatur, Diss. Berlin, 1963.
- KÜHN, R., *Angebotspositionierung*, Angebotspositionierung als Ansatz zur Präzisierung von Wettbewerbsstrategien, in: TOMCZAK, T. (Hrsg.), *Positionierung - Kernentscheidung des Marketing*, St. Gallen, 1996, S. 112- 121.
- KURZ, H., *Bankenmarketing*, Bankenmarketing und Dissonanztheorie, Wien, 1994.
- LAKASCHUS, C., *Sozio-kulturelle Aspekte*, Sozio-kulturelle Aspekte des Markenartikels, in: BRUHN, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band III, Stuttgart, 1994, S. 1961- 1984.
- LANGE, H./SYMANNEK, R., *Kunde*, Deutsche Bank: Der Kunde will nicht zuviel Technik, in: *bank und markt + technik*, Februar 1999, S. 25- 28.
- LEITHERER, E., *Markierung*, Die Geschichte der Markierung und des Markenwesens, in: BRUHN, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band I, Stuttgart, 1994, S. 135- 152.
- LEITHERER, E., *Markenwesen*, Die Entwicklung des Markenwesens, Wiesbaden, 1989.
- LIEDTKE, A., *Wechsel des Markennamens*, Der Wechsel des Markennamens, in: BRUHN, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band II, Stuttgart, 1994, S. 791- 811.

- LOHMANN, F.**, *Loyalität*, Loyalität von Bankkunden - Bestimmungsgrößen und Gestaltungsmöglichkeiten, Wiesbaden, 1998.
- LOVENDAHL, B.R.**, *Service Firms*, Strategic Management of Service Firms, Copenhagen, 1997.
- MAIER, M.**, *Finanzdienstleistungen*, Finanzdienstleistungen im Privatkundengeschäft: Dynamik im Markt und Marketing, in: MEYER, A. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band II, Stuttgart, 1998, S. 1667- 1685.
- MAGRATH, A.J.**, *4 Ps are not enough*, When Marketing-Services, 4 Ps are not enough, in: Business Horizons, Mai/Juni 1986, S. 44- 50.
- MANN, G.**, *Herstellerperspektive*, Entwicklungstendenzen des Markenartikels aus Herstellerperspektive, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band III, Stuttgart, 1994, S. 1999- 2022.
- MARQUARDT, D.**, *Kommunikation*, Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, in: Bankinformation, Juni 1999, S. 20- 23.
- MARQUARDT, D.**, *Werbeauftritt*, Neuer Werbeauftritt verspricht „Partnerschaft und Leistung“, in: bank und markt + technik, August 1993, S. 23- 25.
- MAUCHER, H.**, *Marke*, „Keine Marke ohne ganzheitliches Denken“, in: Marketing Journal, April 1992, S. 304- 307.
- MATT, D. v.**, *Markenpolitik*, Markenpolitik in der schweizerischen Markenartikelindustrie, Bern/Stuttgart, 1988.
- MC KECHNIE, S./HARRISON, T.**, *Understanding Consumers*, Understanding Consumers and Markets, in: ENNEW, C./WATKINS, T./WRIGHT, M. (Hrsg.), Marketing Financial Services, 2. Aufl., Oxford u.a., 1995, S. 33-59.
- MEFFERT, H.**, *Marketing*, Marketing, 8. Aufl., Wiesbaden, 1998.
- MEFFERT, H.**, *Dienstleistungsmarketing*, Dienstleistungsmarketing, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2.Aufl., Stuttgart, 1994, Sp. 454- 468.
- MEFFERT, H.**, *Markenpolitik*, Entscheidungsorientierter Ansatz der Markenpolitik, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band I, Stuttgart, 1994, S. 173- 197.
- MEFFERT, H.**, *Führung*, Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen - neue Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: Die Betriebswirtschaft, April 1994, S. 519- 541.
- MEFFERT, H.**, *Bewährungsprobe*, Markenführung in der Bewährungsprobe, in: Markenartikel, Oktober 1994, S. 478- 481.
- MEFFERT, H.**, *Strategien*, Strategien zur Profilierung von Marken, in: DICHTL, E./EGGERS, W. (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München, 1992, S. 130- 154.
- MEFFERT, H.**, *Markenstrategien*, Markenstrategien als Waffe im Wettbewerb, in: HENZLER, H. (Hrsg.), Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden, 1988, S. 581- 610.
- MEFFERT, H.**, *Markenartikel*, Der Markenartikel und seine Bedeutung für den Verbraucher - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Hamburg, 1979.



- MEFFERT, H./BRUHN, M.**, *Dienstleistungsmarketing*, Dienstleistungsmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden, 1997.
- MEFFERT, H./BRUHN, M.**, *Dienstleistungsmarketing*, Dienstleistungsmarketing, 1. Aufl., Wiesbaden, 1995.
- MEFFERT, H./BURMANN, C.**, *Value-Added-Services*, Value-Added-Services im Privatkundengeschäft der Banken, in: BETSCH, O./HOOVEN, E.v./KRUPP, G. (Hrsg.), *Handbuch Privatkundengeschäft*, Frankfurt am Main, 1998, S. 387- 396.
- MEFFERT, H./BURMANN, C.**, *Markenführung*, Identitätsorientierte Markenführung, in: *Markenartikel*, Oktober 1996, S. 373- 380.
- MEFFERT, H./KIRCHGEORG, M.**, *Umweltmanagement*, Marktorientiertes Umweltmanagement, 2.Aufl., Stuttgart, 1993.
- MEI-POCHTLER, A.**, *Markenmanagement*, Markenmanagement für Dienstleistungs-Anbieter, in: MEYER, A.(Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*, Band I, Stuttgart 1998, S. 665- 677.
- MELDAU, R.**, *Marken*, Zeichen, Warenzeichen, Marken, Bad Homburg, 1967.
- MELLEROWICZ, K.**, *Markenartikel*, *Markenartikel*, 2. Aufl., München/Berlin, 1963.
- MELLEROWICZ, K.**, *Markenartikel*, *Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze der Preisbildung und Preisbindung*, München/Berlin, 1955.
- MERBOLD, C.**, *Unternehmen als Marke*, Unternehmen als Marke, in: BRUHN, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band I, Stuttgart, 1994, S. 105- 117.
- MESSER, J.D.**, *Diversifikation*, Diversifikation unter eingeführten Marken - Ein Anstoß des Marketings zur Entwicklung des Markenbegriffs, in: REHBINDER, M. (Hrsg.), *Marke und Marketing*, Bern, 1990, S. 149- 157.
- MESSING, H.**, *Dienstleistungsmarke*, Dienstleistungsmarke - eine neue Variante im Markenangebot, in: *Markenartikel*, Oktober 1983, S. 496- 500.
- MEYER, A./MAIER, M.**, *Markenpolitik für Banken*, Markenpolitik für Banken - Einige Anregungen und Beispiele, in: TOMCZAK, T./SCHÖGEL, M./LUDWIG, E. (Hrsg.), *Markenmanagement für Dienstleistungen*, St. Gallen, 1998, S. 78- 92.
- MEYER, A./MAIER, M.**, *Banken*, Alle Banken sind gleich. Was leisten Marken?, in: *Absatzwirtschaft*, Sondernummer Oktober 1997, S. 102- 107.
- MEYER, A./MATTMÜLLER, R.**, *Qualität von Dienstleistungen*, Qualität von Dienstleistungen, in: *Marketing - ZFP*, Heft 3, 1987, S. 187- 195.
- MEYER, A./TOSTMANN, T.**, *Markenpersönlichkeit*, Die nur erlebbare Markenpersönlichkeit, in: *Harvard Business Manager*, Mai 1995, S. 9- 15.
- MEYER, A.**, *Kommunikationspolitik*, Kommunikationspolitik von Dienstleistungsunternehmen, in: BERNDT, R./HERMANN, A. (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Kommunikation*, Wiesbaden, 1993, S. 895- 921.
- MEYER, P.W.**, *Herstellermarketing*, Markenspezifisches Herstellermarketing, in: GABLER-VERLAG (Hrsg.), *Markenartikel heute - Marke, Markt und Marketing*, Wiesbaden, 1978, S. 159- 181.
- MEYER-HENTSCHEL, G.**, *Kundenbindung*, Kundenbindung durch offensive Werbung, in: *Bankinformation*, Oktober 1997, S. 25- 27.

- MIHM, O.**, *Retail Banking*, Positionierungsmanagement im Retail Banking - Ansätze zur Entwicklung innovativer Profilierungsstrategien, Frankfurt am Main, 1999.
- MINTZBERG, H.**, *Planning on the Left Side*, Planning on the Left Side and Managing on the Right, in: Harvard Business Review, April 1976, S. 49- 58.
- MOST, A.**, *Image*, Nationales und regionales Image von Banken, in: GESLLSCHAFT FÜR KONSUM-, MARKT- UND ABSATZFORSCHUNG (Hrsg.), Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 2, 1985, S. 188- 202.
- MUDIE, P./COTTAM, A.**, *Marketing of Services*, The management and marketing of services, London, 1993, S. 175- 191.
- MÜHLENDAHL, A.V.**, *Markenrecht*, Deutsches Markenrecht, München, 1995.
- MÜHLHAUPT, L.**, *Einführung*, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre der Banken, 3. Aufl., Wiesbaden, 1980.
- MÜLLER, G.**, *Image*, Das Image des Markenartikels, Opladen, 1971.
- MÜLLER, G.-M.**, *Dachmarkenstrategien*, Dachmarkenstrategien, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band II, Stuttgart, 1994, S. 499- 511.
- MÜLLER, S.**, *Image-Wettbewerb*, Die Banken im Image-Wettbewerb. Eine empirische Analyse, in: Marktforschung & Management, Heft 2, 1996, S. 50- 54.
- MÜLLER, W./RIESENBECK, H.-J.**, *Kunden*, Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden, in: Harvard Manager, März 1991, S. 67- 79.
- MURPHY, J. M.**, *Branding*, What is Branding?, in: MURPHY, J.M. (Hrsg.), Branding: A Key Marketing Tool, 2. Aufl., London, 1992, S. 1- 12.
- MURPHY, J. M.**, *Brand Strategy*, Brand Strategy, Cambridge, 1990.
- NEUBERGER, O./KOMPA, A.**, *Zauberformeln*, Mit Zauberformeln Leistung steigern, in: Psychologie heute, Juli 1986, S. 58- 65.
- NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHLAG, H.**, *Marketing*, Marketing, 17. Aufl., Berlin, 1994.
- NOLTE, H.**, *Markentreue*, Die Markentreue im Konsumgüterbereich, Bochum, 1976.
- NÖLTING, A.**, *Konzepte*, Konzepte gesucht, in: manager magazin, Februar 1998, S. 126- 132.
- NOMMENSEN, J.**, *Prägnanz*, Die Prägnanz von Markenbildern, Heidelberg, 1990.
- OELSINITZ, D.V.D.**, *Dienstleistungsmarken*, Dienstleistungsmarken: Konzepte und Möglichkeiten einer markengestützten Serviceprofilierung, in: GESLLSCHAFT FÜR KONSUM-, MARKT- UND ABSATZFORSCHUNG (Hrsg.), Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 1, 1997, S. 66- 89.
- OELSINITZ, D.V.D.**, *Servicemarke*, Die Botschaft der Servicemarke: Kompetenz und Kontinuität, in: Markenartikel, Mai 1997, S. 32- 40.
- OEVERMANN, D.**, *Kundenbindungsmanagement*, Kundenbindungsmanagement von Kreditinstituten, München, 1997.

- O.V., *Investmentfonds*, Investmentfonds werden immer mehr zu Markenartikeln, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12. 8. 1999, S. 26.
- O.V., *Banking*, Bankmarketing: kann Banking jemals Spaß machen?, in: bank und markt + technik, Juli 1997, S. 11-13.
- O.V., *Gründe*, Gründe für eine notwendige Veränderung des Zielgruppenportfolios, in: bank und markt + technik, Februar 1997, S. 20.
- PACK, L., *Gewinnprinzip*, Rationalprinzip, Gewinnprinzip und Rentabilitätsprinzip, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, September 1965, S. 525- 551.
- PAPENDICK, U., *Marke*, Alles Marke, oder was?, in: Welt am Sonntag, Nr. 5, 1999, S. 61.
- PAUL, M./PAUL, S., *Illoyalität*, Illoyalität als Chance?, in: ENGELHARDT, W. (Hrsg.), Perspektiven des Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, 1998, S. 83-115.
- PAULUHN, B., *Multiple Channels*, Multiple Channels als Komfortlösung, in: BETSCH, O./HOOVEN, E.V./KRUPP, G. (Hrsg.), Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt am Main, 1998, S. 557- 572.
- PAYER, G., *UBS-Liberty*, Marke im Wandel: UBS-Liberty, in: TOMCZAK, T./SCHÖGEL, M./LUDWIG, E. (Hrsg.), Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen, 1998, S. 180- 189.
- PAYNE, A., *Services Marketing*, The Essence of Services Marketing, New York u.a., 1993.
- PEPELS, W., *Produktmanagement*, Produktmanagement, München, 1998.
- PEPELS, W., *Dienstleistungsmarketing*, Einführung in das Dienstleistungsmarketing, München, 1995.
- PEPELS, W., *Kommunikationsplanung*, Marketing- und Kommunikationsplanung in der Werbepaxis, Frankfurt am Main, 1987.
- PEPELS, W., *Grundzüge*, Grundzüge der Marketing-Kommunikations-Planung, 2. Aufl., Augsburg, 1991.
- PETER, S., *Kundenbindung*, Kundenbindung als Marketingziel, Wiesbaden, 1997.
- PETERS, M., *Dienstleistungsmarketing*, Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing - Planung und Durchsetzung der Qualitätspolitik im Markt, in: BRUHN, M./STAUSS, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität, 2. Aufl., Wiesbaden, 1995, S. 47- 63.
- PISCHULTI, H., *Direktbankgeschäft*, Direktbankgeschäft, Frankfurt am Main, 1998.
- PITZER, J., *Positionierung*, Die strategische Positionierung durch erfolgreiche Pressearbeit, in: Bankinformation, Juni 1999, S. 12- 16.
- POLAN, R., *Bankloyalität*, Ein Meßkonzept für die Bankloyalität: Investitionen in die Bank/Kunde-Beziehung unter Risikoaspekten, Wiesbaden, 1995.
- POPPER, K., *Conjectures*, Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge, New York/Evanston, 1968.
- POPPER, K., *Logik*, Logik der Forschung, 7. Aufl., Tübingen, 1982.
- PORTER, M., *Wettbewerbsvorteile*, Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage) - Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt am Main/New York, 1999.

- PORTER, M., *Wettbewerbsstrategie*, Wettbewerbsstrategie, 7. Aufl., Frankfurt am Main, 1992.
- PRIEWASSER, E., *Bankbetriebslehre*, Bankbetriebslehre, 5. Aufl., München, 1996.
- RAFFÉE, H., *Grundprobleme*, Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen, 1995.
- REDL, J., *Zielgruppenbank*, Von der Universal- zur Zielgruppenbank, in: bank und markt + technik, Februar 1997, S. 19- 22.
- REICHHELD, F.F., *Treue Kunden*, Treue Kunden müssen auch rentabel sein, in: Harvard Business Manager, März 1993, S. 106- 114.
- REICHHELD, F.F./SASSER, W.E., *Zero-Migration*, Zero-Migration: Dienstleister im Sog des Qualitätsmanagements, in: BRUHN, M./HOMBERG, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen, Wiesbaden, 1998, S. 135- 150.
- REICHHELD, F.F./SASSER, W.E., *Zero-Migration*, Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Manager, April 1991, S. 108- 116.
- REICHHELD, F.F./SASSER, W.E., *Zero Defections*, Zero Defections, Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, September/Okttober 1990, S. 105- 111.
- RICHTER, A., *Finanzdienstleistungsmarketing*, Neuausrichtung des Finanzdienstleistungsmarketing, Wiesbaden, 1995.
- RICHTER, M./WERNER, G., *Marken*, Marken im Bereich Dienstleistungen: Gibt es das überhaupt?, in: TOMCZAK, T./SCHÖGEL, M./LUDWIG, E. (Hrsg.), Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen, 1998, S. 24- 35.
- RIEGER, B., *Markengestaltung*, Ganzheitliche Markengestaltung, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band II, Stuttgart, 1994, S. 725- 752.
- RIEGER, B., *Markenimagebildung*, Erfolgsfaktoren der Markenimagebildung, in: Markenartikel, Mai 1990, S. 244- 248.
- RIES, A./TROUT, J., *Positioning*, Positioning: The Battle for your Mind, Singapore, 1986.
- RÖPER, B., *Markenartikelwerbung*, Die Markenartikelwerbung im gesellschaftlichen Umfeld, in: GABLER-VERLAG (Hrsg.), Markenartikel heute - Marke, Markt und Marketing, Wiesbaden, 1978, S. 111- 131.
- RÜHLI, E., *Unternehmensführung*, Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, Band II, Bern 1978, S. 14- 28.
- RÜSCHEN, G., *Funktionen*, Ziele und Funktionen des Markenartikels, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band I, Stuttgart, 1994, S. 121- 134.
- RUB, R., *Qualitätsmanagement*, Qualitätsmanagement in der Bankunternehmung, Frankfurt am Main u.a., 1999.
- SANDLER, G., *Herstellermarken*, Herstellermarken, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band I, Stuttgart, 1994, S. 43- 56.
- SANDMANN, H., *Bankwerbung*, Die Besonderheiten der Bankwerbung, in: bank und markt + technik, März 1993, S. 30- 31.

- SATTINGER, M.**, *Kosten-Nutzen*, Kosten-Nutzen-Überlegungen zur internen Revision, Berlin, 1991.
- SATTLER, H.**, *Markentransfers*, Markentransfers bei Dienstleistungen, in: TOMCZAK, T./SCHÖGEL, M./LUDWIG, E. (Hrsg.), *Markenmanagement für Dienstleistungen*, St. Gallen, 1998, S. 134- 146.
- SCHÄFER, E.**, *Markenforschung*, Aufgaben und Ansatzpunkte der Markenforschung, in: *Markenartikel*, Mai 1959, S. 403- 412.
- SCHANZ, G.**, *Methodologie*, Methodologie, in der Betriebswirtschaftslehre, in: GABLER-VERLAG (Hrsg.), *Gablers-Wirtschaftslexikon*, 13. Aufl., Wiesbaden, 1992, S. 2261- 2264.
- SCHEUCH, F.**, *Marketing*, Marketing, 5. Aufl., München, 1996.
- SCHLECHTHAUPT, W.-D./GYAX, M.**, *Kundenbindung*, Kundenbindung mit Bonus-Banking, in: BETSCH, O./HOOVEN, E.V./KRUPP, G. (Hrsg.), *Handbuch Privatkundengeschäft*, Frankfurt am Main, 1998, S. 481- 503.
- SCHLÖTER, H.**, *Marketing*, Marketing als Führungsinstrument im Privatkundengeschäft, in: SÜCHTING, J./HOOVEN, E. v. (Hrsg.), *Handbuch des Bankmarketing*, 2. Aufl., Wiesbaden, 1991, S. 103- 118.
- SCHMIDT, M.**, *Markenwert*, Markenwert und Markenwertmanagement, in: MTP E.V ALUMNI (Hrsg.), *Erfolgreiches Markenmanagement*, Wiesbaden, 1997, S. 79- 97.
- SCHMIDT, I./ELBER, S.**, *Markenartikel*, Die Rolle des Markenartikels im marktwirtschaftlichen System, in: DICHTL, E./EGGERS, W. (Hrsg.), *Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs*, München, 1992, S. 47- 69.
- SCHMIDT, D./HACKNER, R.**, *Markenprofilierung*, Markenprofilierung mit Dienstleistungen, in: *Marktforschung & Management*, Heft 2, 1990, S. 61- 64.
- SCHMOLL, A.**, *Unternehmenskultur*, Unternehmenskultur in Genossenschaftsbanken - Chancen und Risiken, in: *Bankinformation*, August 1998, S. 6- 15.
- SCHNEIDER, C.**, *Präferenzbildung*, Präferenzbildung bei Qualitätsunsicherheit - am Beispiel Wein, Berlin, 1997.
- SCHREINER, R.**, *Dienstleistungsmarke*, Die Dienstleistungsmarke. Typus, Rechtsschutz und Funktion, Köln u.a., 1983.
- SCHRÖDER, E.**, *Familienmarkenstrategien*, Familienmarkenstrategien, in: BRUHN, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band I, Stuttgart, 1994, S. 513- 526.
- SCHUSTER, L.**, *Bankbetriebslehre*, Bankbetriebslehre, in: CORSTEN, H. (Hrsg.), *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre*, München/Wien, 1993, S. 95- 98.
- SCHWAIGER, G.**, *Imagetransfer*, Imagetransfer - Mehrfache Nutzung der Werbewirkung, in: *Markenartikel*, Oktober 1982, S. 463- 466.
- SCHWAIGER, M.**, *Werbewirkungskontrolle*, Multivariate Werbewirkungskontrolle, Wiesbaden, 1997, S. 173- 185.
- SEIDLER, J.**, *Markengestaltung*, Bedeutung der Verpackungspolitik für die Markengestaltung, in: BRUHN, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band II, Stuttgart, 1994, S. 834- 848.

- SEITZ, J., *Determinanten der Bankwahl*, Die Determinanten der Bankwahl und der Bankloyalität, Münster, 1976.
- SIEWERT, K.-J., *Marktpolitik*, Bankbetriebliche Marktpolitik. Ziele - Rahmenbedingungen - Entscheidungen, Berlin, 1983.
- SIMON, H., *Preispolitik*, Preispolitik, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Sp. 2068- 2095.
- SIMON, H., *Markenführung*, Markenführung, in: Markenartikel, Dezember 1994, S. 577- 582.
- SLYWOTZKY, A.J./SHAPIRO, B.P., *Marketingdenken*, Neues Marketingdenken: Der loyale Kunde zählt, nicht die schnelle Mark, in: Harvard Business Manager, Februar 1994, S. 85- 95.
- SPIEGEL-VERLAG (Hrsg.), *Soll und Haben 4*, Spiegel-Dokumentation: Soll und Haben 4, Hamburg, 1995.
- SPREMANN, K., *Wirtschaft*, Wirtschaft, Investition, Finanzierung, 5. Aufl., München/Wien, 1996.
- SPREMANN, K., *Asymmetrische Information*, Asymmetrische Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Mai/Juni 1990, S. 561- 586.
- STAUSS, B., *Dienstleistungen*, Dienstleistungen als Markenartikel - etwas Besonderes?, in: TOMCZAK, T./SCHÖGEL, M./LUDWIG, E. (Hrsg.), Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen, 1998, S. 10 23.
- STAUSS, B., *Markierungspolitik*, Markierungspolitik bei Dienstleistungen - „Die Dienstleistungsmarke“, in: BRUHN, M./MEFFERT, H. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden, 1998, S. 559- 580.
- STAUSS, B., *Dienstleistungsmarken*, Dienstleistungsmarken, in: Markenartikel, Januar 1995, S. 2- 6.
- STAUSS, B., *Dienstleistungsmarken*, Dienstleistungsmarken, in: BRUHN, M.(Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band I, Stuttgart, 1994, S. 79- 103.
- STAUSS, B., *Dienstleistungsqualität*, Dienstleistungsqualität contra Kostensenkung?, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Februar 1992, S. 111- 116.
- STEFFENHAGEN, H./TOLLE, E., *Kategorien*, Kategorien des Markenerfolges und einschlägige Meßmethoden, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band II, Stuttgart, 1994, S. 1283- 1303.
- STERN, M., *Marketing Planung*, Marketing Planung. Eine Systemanalyse, 3. Aufl., Berlin, 1975.
- STEVENS, J.M./BEYER, J.M./TRICE, H.M., *Managerial Commitment*, Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment, in: Academy of Management Journal, Heft 3, 1978, S. 380- 396.
- STOBART, P., *Brand Power*, Brand Power, New York, 1994.
- STOBART, P., *Brand Valuation*, Alternative Methods of Brand Valuation, in: MURPHY, J. (Hrsg.), Brand Valuation, London, 1989.
- STRÖBELE, P., *Dienstleistungsmarke*, Die Einführung der Dienstleistungsmarke, in: bank und markt + technik, März 1979, S. 23- 25.

- SÜCHTING, J., *Theorie*, Die Theorie der Bankloyalität - (noch) eine Basis zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten, in: SÜCHTING, J./HEITMÜLLER, H.-M. (Hrsg.), Handbuch des Bankmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden, 1998, S. 1- 25.
- SÜCHTING, J., *Bankloyalität*, Die Bankloyalität als Grundlage zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten, in: Kredit und Kapital, 5. Jg., 1972, S. 269- 300.
- SÜCHTING, J./PAUL, S., *Bankmanagement*, Bankmanagement, 4. Aufl., Stuttgart, 1998.
- SUTHERLAND, J./CANWELL, D., *Planning and Decision*, Planning and Decision Making, London u.a., 1997.
- SWOBODA, U., *Privatkundengeschäft*, Privatkundengeschäft der Kreditinstitute, Frankfurt am Main, 1996.
- SZALLIES, R., *Vagabundierendes Finanzverhalten*, Vagabundierendes Finanzverhalten - die wachsende Herausforderung für das Marketing im Privatkundengeschäft, in: BETSCH, O./HOOVEN, E.V./KRUPP, G. (Hrsg.), Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt am Main, 1998, S. 275- 286.
- SZALLIES, R., *Marken*, Welche Bedeutung haben Marken im Privatkundengeschäft der Banken?, in: bank und markt + technik, Juni 1997, S. 28.
- SZALLIES, R., *Bankkunden*, Vom Bankkunden zum Finanzkäufer, in: Absatzwirtschaft, Sonderheft Oktober 1997, S. 94- 101.
- TAYLOR, R., *Branding of Services*, The Branding of services, in: MURPHY, J. (Hrsg.), Branding: A Key Marketing Tool, 2. Aufl., London, 1992, S. 125- 129.
- THEILMANN, O./FOTSCHKI, C., *Wandel*, Den Wandel als Chance nutzen - Electronic Banking wird zu strategischen Frage, in: geldinstitute, März 1998, S. 7- 11.
- THIES, S./STRACKE, G., *Finanzdienstleistungen*, Finanzdienstleistungen im Zeichen gesellschaftlichen Wertewandels, in: Die Bank, Januar 1987, S. 19- 24.
- THIESING, E.-O., *Marketingplanung*, Strategische Marketingplanung in filialisier-ten Universalbanken, Frankfurt am Main u.a., 1986.
- THOMMEN, J.-P., *Betriebswirtschaftslehre*, Betriebswirtschaftslehre: Unternehmung und Umwelt, Marketing, Band I, 4. Aufl., 1996.
- THOMMEN, J.-P., *Unternehmensführung*, Die Lehre der Unternehmensführung. Eine wissenschaftshistorische Betrachtung im deutschsprachigen Raum, Bern/Stuttgart, 1982.
- THRONICKER, H., *Sicherheit*, Banking und Sicherheit, in: geldinstitute, März/April 1999, S. 24- 26.
- THURMANN, P., *Grundformen des Markenartikels*, Grundformen des Markenartikels - Versuch einer Typologie, Berlin, 1961.
- TOMCZAK, T./LUDWIG, E., *Markenführung*, Strategische Markenführung für Dienstleistungen, in: TOMCZAK, T./SCHÖGEL, M./LUDWIG, E. (Hrsg.), Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen, 1998, S. 48- 65.

- TOMCZAK, T./MÜLLER, F.**, *Kommunikation*, Kommunikation als zentraler Erfolgsfaktor der strategischen Markenführung, in: Thexis, Juni 1992, S. 18- 22.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S.**, *Positionierung*, Die Rolle der Positionierung im strategischen Marketing, in: THOMMEN, J.-P. (Hrsg.), *Management-Kompetenz*, Zürich, 1995, S. 499- 517.
- TROMMSDORFF, V.**, *Image-Positionierung*, Wettbewerbsorientierte Image-Positionierung, in: *Markenartikel*, Oktober 1992, S. 458- 463.
- TROMMSDORFF, V./ZELLERHOFF, C.**, *Markenpositionierung*, Produkt- und Markenpositionierung, in: BRUHN, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band I, Stuttgart, 1994, S. 349- 373.
- TRUX, W./MÜLLER, G./KIRSCH, G.**, *Management*, Das Management strategischer Programme, 1. Halbband, München, 1984.
- UNGER, F.**, *Markenartikel-Konzeption*, Einleitung: Markenartikel-Konzeption, in: UNGER, F. (Hrsg.), *Konsumentenpsychologie und Markenartikel*, Heidelberg/Wien, 1986, S. 1- 17.
- VOGLER, C.**, *Brand Character®*, Brand Character® als Erfolgsfaktor im Bankenmarketing, in: TOMCZAK, T./SCHÖGEL, M./LUDWIG, E. (Hrsg.), *Markenmanagement für Dienstleistungen*, St. Gallen, 1998, S. 190- 197.
- VERBUNDT, J.**, *Direktbanken*, Direktbanken - eine Zeitbombe für das klassische Privatkundengeschäft, in: BETSCH, O./Hooven, E.v./Krupp, G. (Hrsg.), *Handbuch Privatkundengeschäft*, Frankfurt am Main, 1998, S. 505- 516.
- VERSHOFEN, W.**, *Verbrauchsforschung*, Handbuch der Verbrauchsforschung, Band I, Berlin, 1940.
- VOSS, W.-D.**, *Markenpolitik*, Modellgestützte Markenpolitik - Planung und Kontrolle markenpolitischer Entscheidungen auf der Grundlage computergestützter Informationssysteme, Wiesbaden, 1983.
- WALTERMANN, B.**, *Marktsegmentierung*, Marktsegmentierung und Markenpolitik, in: BRUHN, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band I, Stuttgart, 1994, S. 375- 394.
- WEBER, A.**, *Kognitive Dissonanz*, Die Theorie der kognitiven Dissonanz in ihrer Relevanz für Kaufentscheidungen von Konsumenten und für die Gestaltung der Marketing-Kommunikation, Frankfurt am Main/Zürich, 1978.
- WEBER, B.**, *Produktwerbung*, Produktwerbung und Verkaufsförderung im Privatkundengeschäft, in: SÜCHTING, J./HOOVEN, E.V. (Hrsg.), *Handbuch des Bankmarketing*, 2. Aufl., Wiesbaden, 1991, S. 235- 251.
- WEINBERG, P.**, *Markenartikel*, Markenartikel und Markenpolitik, in: WITTMANN, W.v./KERN, W./KÖHLER, R./KÜPPER, H.-U./WYSOCKI, K.v. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Teilband II, 5. Aufl., Stuttgart, 1993, Sp. 2679- 2690.
- WEINKAUF, W.**, *Beziehungsmarketing*, Nach dem Kauf ist vor dem Kauf: Kommunikation und Beziehungsmarketing, in: *Bankinformation*, Juni 1999, S. 34- 38.
- WIEDMANN, K.-P.**, *Markenpolitik*, Markenpolitik und Corporate Identity (Markenidentität), in: BRUHN, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band II, Stuttgart, 1994, S. 1033- 1054.



- WIEDMANN, K.-P.**, *Markencontrolling*, Strategisches Markencontrolling, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band II, Stuttgart, S. 1305- 1336.
- WILD, A.**, *Bank*, Die Bank als Markenartikler, in: Die Bank, Mai 1999, S. 516- 520.
- WISWEDE, G.**, *Psychologie*, Die Psychologie des Markenartikels, in: DICHTL, E./EGGERS, W. (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München, 1992, S. 72- 95.
- WISWEDE, G.**, *Markenbildung*, Psychologie der Markenbildung, in: GABLER-VERLAG (Hrsg.), Markenartikel heute - Marke, Markt und Marketing, Wiesbaden, 1978, S. 135- 158.
- WITTE, E.**, *Liquiditätspolitik*, Die Liquiditätspolitik der Unternehmung, Tübingen, 1963.
- WÖHE, G.**, *Betriebswirtschaftslehre*, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. Aufl., München, 1996.
- WOSSIDLO, P.R.**, Arbeitsunterlagen zum Fallstudienseminar im Sommersemester 1998.
- ZEITHAML, V.A.**, *Consumer Evaluation Process*, How Consumer Evaluation Process differ between Goods and Services, in: DONELLY, J.H./GEORGE, W.R. (Hrsg.), Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, 1981, S. 186- 190.
- ZIELKE, M.**, *Die Beraterbank*, Die Beraterbank - Klare Positionierung für den Kunden, in: BETSCH, O./HOOVEN, E.V./KRUPP, G. (Hrsg.), Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt am Main, 1998, S. 1025- 1037.
- ZOLLNER, G.**, *Kundennähe*, Kundennähe in Dienstleistungsunternehmen - Empirische Analyse von Banken, Wiesbaden, 1995.



## Verzeichnis der Sofia-Diskussionsbeiträge und Sofia-Studien

### Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse (ISSN 1437-126X)

*Die Beiträge sind gegen Rechnung (20 DM) per e-mail [bizer@fbsuk.fh-darmstadt.de] oder per Post erhältlich [Sofia, Haardtring 100, 64295 Darmstadt]. Die meisten Diskussionsbeiträge sind auch auf der Internetseite von Sofia als pdf-Datei verfügbar.*

2000

Martin Führ: Ökonomisches Prinzip und juristische Rationalität - Ein Beitrag zu den Grundlagen interdisziplinärer Verständigung, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 00-1.

Kilian Bizer/Martin Führ: Die Verhältnismäßigkeit emissionsmindernder Maßnahmen für organische Lösemittel in Farben und Lacken, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 00-2.

Martin Führ: Grundlagen juristischer Institutionenanalyse - Das ökonomische Modell menschlichen Verhaltens aus der Perspektive des Rechts, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 00-3.

Martin Führ: Gefahrguttransporte - Schnittstellen zu Anlagensicherheit und Arbeitsschutz, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 00-4.

Cornelia Becker: Steuerhinterziehung und Habitus, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Nr. 00-5.

Kilian Bizer: Wirkungen von komplexer Steuern auf die Steuerhinterziehung, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Nr. 00-6.

Thomas Albrecht: Zinsprognosegüte, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Nr. 00-7.

1999

Kilian Bizer: Die Ökonomik der Verhältnismäßigkeitsprüfung, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 99-1.

Cornelia Becker: Kinder- und Jugendschutz in der Werbung - eine Analyse von 100 Kinderzeitschriften, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 99-2.

Markus Riehl: Rechtliche Rahmenbedingungen der Integration Schwerbehinderter in die Arbeitswelt, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 99-3.

Martin Führ: Ökonomisches Prinzip und Verfassungsrecht - Eine juristische Sicht Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 99-4.

Cornelia Nicklas: Die Verwendung von Lösemitteln als Lackbestandteile und in Druckereien, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 99-5.

Kilian Bizer: Anreizstrukturen der Akteure beim Kinder- und Jugendschutz in der Werbung, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 99-6.

Markus Spiwoks (Hrsg.): Venture Capital (mit Beiträgen von Oliver Hein, John P. McDonough und Markus Spiwoks, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 99-7.

1998

Martin Führ: Das Gebot gegenseitiger Rücksichtnahme – Renaissance eines Rechtsprinzips?, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 98-1.

Martin Führ: Rationale Gesetzgebung - Systematisierung der Anforderungen und exemplarische Anwendung, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 98-2.

Kilian Bizer: Individuelles Verhalten, Institutionen und Responsives Recht, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 98-3.

Markus Spiwoks: Intermediationstheorie der Vermögensverwaltung – Verstärkte Kundenbindung durch Berücksichtigung individueller Transaktionskosten, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 98-4.

Kilian Bizer: Voluntary Agreements - cost-effective or just flexible to fail?, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 98-5.

**Sofia-Studien zur Institutionenanalyse (ISSN 1439-6874)**

*Die Studien sind gegen Rechnung (40 DM) per e-mail [bizer@fbsuk.fh-darmstadt.de] oder per Post erhältlich [Sofia, Haardtring 100, 64295 Darmstadt]. Zusammenfassungen in deutscher und englischer (z.T. auch in französischer) Sprache finden sich auf der Internetseite von sofia.*

Martin Führ unter Mitarbeit von Kilian Bizer, Betty Gebers, Gerhard Roller: Institutionelle Bedingungen zur Förderung proaktiver Strategien - Vergleichende Analyse internationaler Ansätze im Bereich des Umweltverhaltens von Unternehmen, Sofia-Studien zur Institutionenanalyse Nr. 99-1, Darmstadt 1999, 191 S. (ISBN 3-933795-15-X).

Martin Führ unter Mitarbeit von Uwe Brendle, Betty Gebers, Gerhard Roller: Produktbezogene Normen in Europa zwischen Binnenmarkt und Umweltschutz - Reformbedarf aus der Sicht des Verfassungs- und des Europarechts, Sofia-Studien zur Institutionenanalyse Nr. 99-2, Darmstadt 1999, 146 S. (ISBN 3-933795-14-1).

Peter Andres und Markus Spiwoks: Prognosegütemaße, State of the Art der statistischen Ex-post-Beurteilung von Prognosen, Sofia-Studien zur Institutionenanalyse Nr. 00-1, Darmstadt 2000, 57 S. (ISBN 3-933795-22-2).

Sonderforschungsgruppe Institutionenanalyse (sofia), Haardtring 100,  
64295 Darmstadt, Fon +49 6151 168735, Fax +49 6151 168925  
e-mail: [bizer@fbsuk.fh-darmstadt.de](mailto:bizer@fbsuk.fh-darmstadt.de); <http://www.fbsuk.fh-darmstadt.de/sofia>