

Kalka, Regina; Schmidt, Katharina Juliane

**Working Paper**

## Identitätsorientierte Markenführung im Dienstleistungsbereich am Beispiel der Versicherungsbranche: Eine explorative Studie

Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics, No. 21

**Provided in Cooperation with:**

Department of Business Studies, Hochschule Düsseldorf - University of Applied Sciences

*Suggested Citation:* Kalka, Regina; Schmidt, Katharina Juliane (2012) : Identitätsorientierte Markenführung im Dienstleistungsbereich am Beispiel der Versicherungsbranche: Eine explorative Studie, Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics, No. 21, Fachhochschule Düsseldorf, Fachbereich Wirtschaft, Düsseldorf, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hbz:due62-opus-7213>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/59047>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Ausgabe 21**  
**Mai 2012**



FACHHOCHSCHULE DÜSSELDORF  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES DÜSSELDORF

# **Forschungsberichte**

## **des Fachbereichs Wirtschaft**

## **der Fachhochschule Düsseldorf**

Regine Kalka, Katharina Juliana Schmidt

Identitätsorientierte Markenführung im Dienstleistungsbereich am  
Beispiel der Versicherungsbranche: Eine explorative Studie



**Identitätsorientierte Markenführung im  
Dienstleistungsbereich am Beispiel der  
Versicherungsbranche:  
Eine explorative Studie**

Prof. Dr. Regine Kalka,

Katharina Juliana Schmidt, M.A.

Fachbereich Wirtschaft  
Fachhochschule Düsseldorf  
Universitätsstr., Gebäude 23.31/32  
40225 Düsseldorf  
regine.kalka@fh-duesseldorf.de  
Katharina.Juliana.Schmidt@gmx.de

**Abstract (Deutsch):** Im Mittelpunkt des Beitrages steht die Frage, inwieweit die identitätsorientierte Markenführung in der Versicherungsbranche Einzug erhalten hat und wie sie umgesetzt werden sollte. Nach kurzer theoretischer Darstellung des Versicherungsmarktes, der identitätsorientierten Markenführung und der Auswirkungen der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen auf die Markenführung wird ein theoretischer Maßstab der identitätsorientierten Markenführung für Dienstleistungen bzw. Versicherungen im Besonderen aufgestellt. Eine große Rolle spielt auf Grund der Charakteristika von Dienstleistungen die innengerichtete, identitätsorientierte Markenführung sowie die damit einhergehende Annahme, dass Markenwissen und Brand Commitment der Mitarbeiter zu markenkonformem Verhalten, dem Brand Citizenship Behavior, führen kann. Auf die beiden Wirkungsgrößen können wiederum bestimmte Determinanten einwirken: Konsistenz und Kontinuität, positive Differenzierung und Operationalisierung der Marke sowie markenkonforme HR-Aktivitäten, interne Markenkommunikation und markenkonforme Führung. Mit Hilfe von Experteninterviews ist der Stand der identitätsorientierten Markenführung dann in der Praxis beleuchtet und mit der Theorie abgeglichen worden. Dabei ist offensichtlich, dass die identitätsorientierte Markenführung zwar schon ansatzweise in der Versicherungsbranche angelangt, mit der aufgestellten Theorie jedoch nicht vergleichbar ist. Diese Defizite zwischen Theorie und Praxis sowie einige auffallenden Besonderheiten bei Versicherungen führen zu den gegebenen Handlungsempfehlungen: Definition einer klaren, individuellen Markenidentität, ganzheitliche Steuerung der identitätsorientierten Markenführung, stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter und der unterschiedlichen Vertriebsorgane im Speziellen. Dabei sollten Versicherungen gerade für Ausschließlichkeitsvertreter ein spezielles Konzept entwickeln.

**Abstract (English):** Focus of this article will be the question to which extent the concept of the identity oriented brand leadership is established in the insurance business and how it should be implemented in ideal case.

First of all, it is the objective is develop a theoretical benchmark for the identity oriented brand leadership for services and insurances in particular, secondly compare it with practice in insurance companies. First there will be a short theoretical representation of the insurance market and the concept of the identity oriented brand leadership. In this regard especially the effects are obvious, the constitutive distinctive marks of services have on brand leadership. Due to the characteristics of services, the internal identity oriented brand leadership plays a major role in this article. According to that concept the employees' brand knowledge and brand commitment result in brand citizenship behavior. In turn there are other variables that have an effect on these determinants like: consistence and continuity, positive differentiation and operationalization of the brand as well as brand-corresponding human ressource acitivities, internal brand communication and brand-corresponding leadership.

By expert interviews the status quo of the identity oriented brand leadership in practice becomes apparent and is compared with theory. It is obvious, that the identity oriented brand leadership basically exists in the insurance business but is not entirely comparable to theory. These gaps between practice and theory as well as some conspicuous characteristics of insurances lead to the given recommendations: Definition of a strong, individual brand identity, an integral management of the identity oriented brand leadership in insurance companies and a stronger integration of the employees and especially of the sales department. According to that, insurance companies shall develop a special concept for their exclusive agents.

## **1 Einleitung und Problemstellung**

Als Ansatz zur Gestaltung und Erhaltung einer starken Marke wird seit Anfang der 90er Jahre der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung gesehen. Dabei wird die Marke aus sozialpsychologischer Perspektive betrachtet, indem ihr eine Identität zu Grunde gelegt wird. Diese Identität wird zwar vom Unternehmen festgelegt und ausgestaltet, konstituiert sich aber erst später im Markenimage bei den Zielgruppen.

Identitätsorientierte Markenführung wird auf Grund der spezifischen Eigenschaften von Versicherungen nicht automatisch mit diesen in Verbindung gebracht. Versicherungsmarken vermitteln durch ihren fehlenden Erlebnischarakter, ihre fehlende Attraktivität und ihr geringes Produktinvolvement bei Weitem nicht den Kult, den Konsumgütermarken ausstrahlen können. Zuzüglich scheint die teilweise sehr starke Stellung des Vertriebs, an welchem gerade marketingbezogene Entscheidungen zunehmend ausgerichtet werden, eine Markenführung zu erschweren. Dennoch ist die identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungsmarken von hoher Relevanz, da durch die dienstleistungsspezifischen Eigenschaften die Integration der Markenidentität in das Auftreten und Handeln der Mitarbeiter hohe Bedeutung erlangt.

Ein Blick auf die Versicherungsbranche macht deutlich, dass die Markenführung einen Wandel durchläuft. Versicherungen erkennen zunehmend den Zusammenhang zwischen der Marke und dem Geschäftserfolg und fokussieren sich darauf, eine starke Marke aufzubauen.

Ziel des Beitrages ist es demnach, den Status Quo der identitätsorientierten Markenführung innerhalb der Versicherungsbranche in Deutschland auszumachen und ein realistisches Bild zu vermitteln. Weiterhin sollen Schwächen, Unzulänglichkeiten und Besonderheiten des identitätsorientierten Konzepts und dessen Durchsetzung bei Versicherungen aufgezeigt werden, um einen fundierten Ausblick zu ermöglichen.

## 2 Der Versicherungsmarkt

### 2.1 Grundlagen

Das Produkt „Versicherung“ beinhaltet im Kern den Versicherungsschutz<sup>1</sup> und befindet sich im Spannungsfeld zwischen Versicherungsunternehmen, den Anbietern bzw. Produzenten,<sup>2</sup> Versicherungsnehmern, den Nachfragern bzw. Verwendern des Versicherungsschutzes<sup>3</sup> sowie den Vermittlern, die als kurzfristiger Träger des Versicherungsschutzversprechens fungieren.<sup>4</sup> Den Mittelpunkt des Gesamtversicherungsgeschäfts stellt das Risikogeschäft dar. Grundsätzlich findet ein Risikotransfer vom Versicherungsnehmer auf das Versicherungsunternehmen statt. Dies wird durch Abgabe des Versicherungsschutzversprechens des Versicherungsunternehmens an den Versicherungsnehmer manifest. Die Einlösung dieses Versprechens im Schadensfall, d.h. der Erhalt der Versicherungsleistungen, trägt zur Sicherung der wirtschaftlichen Lage des Versicherungsnehmers bei, indem Schäden teilweise oder in vollem Umfang erstattet werden. Der Versicherungsnehmer leistet demgegenüber die Zahlung von Versicherungsprämien an das Versicherungsunternehmen.<sup>5</sup> Vom Risikogeschäft unterscheidet FARNY das Spar- und Entspargeschäft, bei dem der Versicherungsnehmer Sparbeiträge einbezahlt und ein Recht auf Prämienrückgewähr hat.<sup>6</sup> Service- und Assistancelleistungen ergänzen die eigentlichen Deckungsinhalte und werden als integrierter Bestandteil des Versicherungsproduktes verbindlich angeboten.<sup>7</sup> GÖRGEN bezieht mit dem sogenannten „augmentierten“ Produkt die Wettbewerbssicht mit ein. Dem Kunden soll ein vom Kernprodukt unabhängiger Nutzen gestiftet werden, z.B. durch die Marke.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Farny 2006, S. 8; Görden 2010, S. 14

<sup>2</sup> Vgl. Dorka 2010, S. 8

<sup>3</sup> Vgl. Görden 2007, S. 13

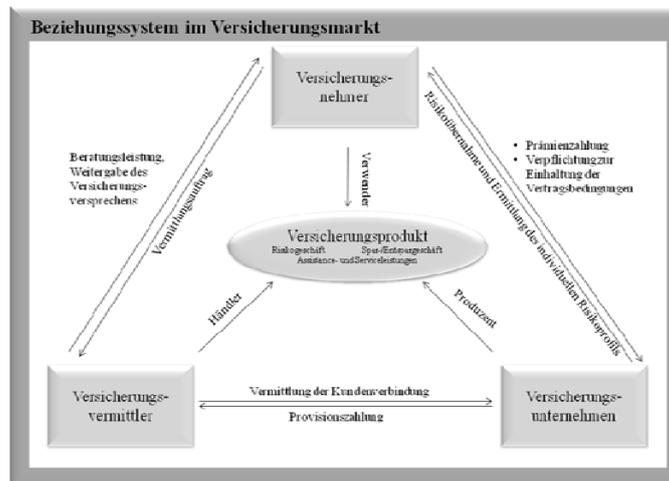
<sup>4</sup> Vgl. Ebenda, S. 14

<sup>5</sup> Vgl. Farny 2006, S. 21 f.

<sup>6</sup> Vgl. Farny 2006, S. 22

<sup>7</sup> Vgl. Lehmann 1999, S. 160 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Görden 2007, S. 141 f.



Quelle: Eigene Darstellung, Anlehnung an Götgen 2007, S. 14

Abbildung 1: Beziehungssystem im Versicherungsmarkt

## 2.2 Rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Der Versicherungsmarkt gehört zu den stark regulierten Branchen der Wirtschaft.<sup>9</sup> In Deutschland galt bis zur Deregulierung von 1994 die materielle Versicherungsaufsicht, die umfassendste Form der Regulierung.<sup>10</sup> Im Zuge der Deregulierung von 1994 ist zwar die präventive Preis- und Produktregulierung weggefallen, die Aufsichtsrechte der Bafin wurden jedoch gleichermaßen verstärkt, sodass eine Differenzierung über Versicherungsprodukte nach wie vor nicht möglich war. Ziel der Deregulierung war ein EU-Versicherungsmarkt, dessen maßgebliche Ziele die Dienstleistungs- und Niederlassungsfreiheit waren.<sup>11</sup> Die aktuelle Wettbewerbssituation zeichnet sich daher durch zunehmende Globalisierung und Internationalisierung des Versicherungsmarktes aus, die für eine starke Wettbewerbsintensität sorgt.<sup>12</sup> Auch eine starke Veränderung der Marktanteile der Anbieter,<sup>13,14</sup> ein scharfer Preiswettbewerb und eine abnehmende Kundenbindung kennzeichnen die Situation,<sup>15</sup> was u.a. eine Erhöhung der Unternehmensübernahmen, Fusionen und Kooperationen bei der Erbringung von Versicherungsleistungen zur Folge hat. Versicherungsunternehmen sind mehr denn je gezwungen, sich von der Konkurrenz abzuheben. Durch den starken Preiswettbewerb

<sup>9</sup> Vgl. Zweifel/Eisen 2003, S. 347

<sup>10</sup> Vgl. Schmidt 2003, S. 25 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Schmidt 2003, S. 38 ff.

<sup>12</sup> Vgl. Kuzmany 2003, S. 1

<sup>13</sup> Starke Marktanteilsgewinne stehen ebenso starken Marktanteilsverlusten gegenüber (Vgl. GDV 2010b, S. 68).

<sup>14</sup> Vgl. GDV 2010b, S.68

<sup>15</sup> Vgl. Dorka 2010, S.13

und eine beschränkte Differenzierung über Produkte muss diese Differenzierung über die Marke erfolgen.<sup>16</sup>

In wirtschaftlicher Hinsicht liegt das Wachstum der Versicherungswirtschaft seit geraumer Zeit 1,3 bis 3,2 Prozentpunkte über dem Wachstum der Gesamtwirtschaft.<sup>17</sup> Auch nach der Wirtschaftskrise in 2009 konnte sich die Versicherungswirtschaft als nachhaltig stabil erweisen.<sup>18</sup> Die Motivation für Versicherer ins Ausland zu gehen, liegt im Rückversicherungsgeschäft.<sup>19</sup> Der Erstversicherungsmarkt bleibt vorerst nationaler Natur.<sup>20</sup>

### 2.3 Relevante verhaltenswissenschaftliche Aspekte

Bei verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen geht es darum, soziales und wirtschaftliches Verhalten, das für Versicherungsunternehmen aus Marketingsicht interessant ist, zu identifizieren und antizipieren.<sup>21</sup> Bei Versicherungen sind relevante Einflüsse auf die Markenführung die Versicherungskultur, das Involvement sowie das negative Image der Branche.

Unter **Versicherungskultur** ist die landestypische Ausprägung des Wirtschaftszweigs Versicherung zu verstehen. Sie wird durch die Wirtschafts- und Gesellschaftsstruktur beeinflusst und wirkt sich gleichzeitig auf alle am Versicherungsgeschäft Beteiligten aus. Die Versicherungskultur gibt Aufschluss über Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen der Versicherungsnehmer im Hinblick auf bestehende Risiken, wie z.B. dem Abschluss von Verträgen<sup>22</sup> und darüber, wie bedeutsam Versicherungsprodukte für die Gesellschaft sind. Die Verbreitung von Versicherungsprodukten sagt viel über die Versicherungskultur aus.<sup>23</sup> In Deutschland gelten Individuen, geprägt durch zwei Währungsreformen und zwei Weltkriege, als sicherheitsbedürftig und risikoscheu, was sich positiv auf die Versicherungsnachfrage auswirkt.<sup>24</sup>

**Involvement** bezeichnet den Zustand der Aktiviertheit, von dem abhängt, inwieweit sich eine Person engagiert und sich kognitiv und emotional mit Entscheidungen auseinandersetzt. Hohes Involvement ist demnach mit starken Emotionen verbunden.<sup>25</sup> Nach BRUHN sind Versicherungen sowohl High-, als auch Low-Involvement-Produkte<sup>26</sup> bzw. ist das produktabhängige Involvement bei Versicherungen eher gering, das Kaufinvolvement in der jeweiligen Kaufsituation jedoch hoch.<sup>27</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Kuzmany 2003, S.2

<sup>17</sup> Vgl. GDV 2010b, S. 62

<sup>18</sup> Vgl. Hoenen 2011, S. 10

<sup>19</sup> Vgl. GDV 2010a, Nr. 14

<sup>20</sup> Vgl. GDV 2010b, S. 71

<sup>21</sup> Vgl. Trommsdorff 2004, S. 19

<sup>22</sup> Vgl. Farny 2006, S. 105 ff.

<sup>23</sup> Vgl. Görgen 2007, S.25

<sup>24</sup> Vgl. Farny 2006, S. 107

<sup>25</sup> Vgl. Kroeber-Riel, et al. 2009, S. 412

<sup>26</sup> Vgl. Bruhn/Stauss 2000, S. 23

<sup>27</sup> Vgl. Kanther 2001, S.41; Sutor 2010, S.97

Versicherungen haben schon seit der Ablösung des Prinzips der Gemeinnützigkeit durch das Prinzip des Gewinnstrebens und der damit einhergehenden Einführung von Provisionszahlungen an die Versicherungsvermittler ein **negatives Image** in der Gesellschaft.<sup>28</sup> Gerade Außendienstlern haftet dieses negative Image an, was in Kundengesprächen zu der hohen Erklärungsbedürftigkeit des Produktes eine weitere Herausforderung darstellt. Durch Medienberichterstattung über Beispiele schlechter Schadensregulierung kommt es zur Verallgemeinerung der gesamten Branche, was imageschwächend wirkt.<sup>29</sup>

## 2.4 Die Stellung des Vertriebs in der Versicherungsbranche

Eine wichtige Stellung bei Versicherungen nimmt der Vertrieb ein, was mit der teilweise hohen Beratungsintensität der Versicherungsprodukte zusammenhängt.<sup>30</sup> Übrige Marketingfunktionen sind dem Vertrieb traditionell untergeordnet, handeln somit in dessen Interesse.<sup>31</sup> Die Absatzorgane bei Versicherungen können in drei Hauptgruppen unterteilt werden: unternehmenseigene, unternehmensgebundene und unternehmensfremde.<sup>32</sup> Während unternehmenseigene Organe Angestellte des Unternehmens selbst sind, wie Vertriebsdirektionen oder der Direktvertrieb,<sup>33</sup> sind unternehmensfremde Organe, wie Banken und Makler bzw. Mehrfirmenvertreter sowohl rechtlich als auch wirtschaftlich selbstständig.<sup>34</sup> Mehrfirmenvertreter vermitteln Versicherungen für mehrere voneinander unabhängige Versicherungsunternehmen,<sup>35</sup> Makler wählen die Produkte entsprechend des individuellen Versicherungsbedarfes des Kunden und bieten das Risiko einer bestimmten Gesellschaft an.<sup>36</sup> Banken treten zumeist als Einfirmenvertreter auf,<sup>37</sup> sind allerdings auch Kunden, die von den Produkten erst noch überzeugt werden müssen.<sup>38</sup> Sie stellen für Versicherungsunternehmen eine Möglichkeit dar, neue Kundenpotentiale zu erschließen, ohne dass ein neuer Vertriebsweg aufgebaut werden muss.<sup>39</sup>

Unternehmensgebundene Organe, die Ausschließlichkeitsvertreter, sind zwar wirtschaftlich an ein Versicherungsunternehmen gebunden, rechtlich jedoch selbstständig. Sie nehmen die bedeutsamste Rolle ein, machen 70% aller Einfirmenvertreter aus.<sup>40</sup> Zudem sind sie gehalten, die Unternehmensinteressen zu wahren, sind aber in der Arbeitseinteilung sowie Personaleinstellung jedoch frei.<sup>41</sup> Der Vertretervertrag regelt die Konditionen. So sind Marketing- und Vertriebsaktivitäten zu akzeptieren, während der Ausschließlichkeitsvertreter trotz dieser Bindung vom Image

---

<sup>28</sup> Vgl. Görgen 2007, S. 22

<sup>29</sup> Vgl. Bittl 1998, S. 662 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Altenähr et al. 2010, S. 18

<sup>31</sup> Vgl. Paprottka 2010, S. 435

<sup>32</sup> Vgl. Kühlmann et al. 2002, S. 375

<sup>33</sup> Vgl. Kühlmann et al. 2002, S. 376 ff.

<sup>34</sup> Vgl. Kühlmann et al. 2002, S. 379

<sup>35</sup> Vgl. Farny 2006, S. 720

<sup>36</sup> Vgl. Kühlmann et al. 2002, S. 381 f.

<sup>37</sup> Vgl. GDV 2010c, S. 3, 14 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Farny 2006, S. 715 ff.

<sup>39</sup> Vgl. Altenähr 2010, S. 25 ff

<sup>40</sup> Vgl. GDV 2010b, S. 77

<sup>41</sup> Vgl. Beenken 2000, S. 7

der Gesellschaft, von der Ausstattung an technischen Geräten und von Schulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten profitiert.<sup>42</sup> Eine marketingorientierte Steuerung lässt sich demnach über unternehmenseigene und mit einigen Einschränkungen auch über unternehmensgebundene Absatzorgane vollziehen, unternehmensfremde Absatzorgane entziehen sich jedoch der Steuerung.<sup>43</sup> Dies kann Auswirkungen auf die Markenführung von Versicherungsmarken haben, wie im weiteren Verlauf des Beitrags deutlich wird.

### **3 Dienstleistungsmarken unter dem Gesichtspunkt der identitätsorientierten Markenführung**

#### **3.1 Identitätsorientierte Markenführung**

Zum besseren Verständnis des Konzepts der identitätsorientierten Markenführung wird diese aus sozialwissenschaftlicher Sichtweise beleuchtet.

#### **Herleitung aus sozialwissenschaftlicher Sichtweise**

Bei Betrachtung der Markenidentität aus sozialwissenschaftlicher Perspektive wird Erik E. ERIKSON als wichtigster Vertreter gesehen. Dieser spricht von der Ich-Identität, der Gruppenidentität und der sozialen Identität<sup>44</sup>. Die Ich-Identität ist für ihn die unmittelbare „Wahrnehmung der eigenen Gleichheit und Kontinuität in der Zeit, und der damit verbundenen Wahrnehmung, daß [sic] auch andere diese Gleichheit und Kontinuität erkennen.“<sup>45</sup>. Neben der Selbstreflexion wird hier eine Wechselseitigkeit zwischen Innen- und Außenperspektive deutlich, wobei letztere die soziale Identität darstellt<sup>46</sup>. Einer Person wird durch andere Personen ein Image zugeschrieben.<sup>47</sup> Durch diese Wechselseitigkeit konstituiert sich die eigentliche Identität und gewährleistet eine Weiterentwicklung dieser.<sup>48</sup> Analog dazu wird Gruppen, d.h. Organisationen, Unternehmen, etc. aus Sicht der Mitglieder bzw. der Nicht-Gruppenmitglieder eine Identität zugeschrieben. Diese Gruppenidentität, die sich auf bestimmten Werten, Überzeugungen und Verhalten begründet ist, bleibt auch bei Verlassen der Gruppe durch einzelne Gruppenmitglieder konstant.<sup>49</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. Altenähr 2010, S. 20

<sup>43</sup> Vgl. Altenähr 2010, S. 29

<sup>44</sup> Vgl. Erikson 1973, S. 12 f.; Meffert/Burmann 2005, S.45

<sup>45</sup> Erikson 1973, S.18

<sup>46</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, S. 46

<sup>47</sup> Vgl. Frey/Haußer 1987, S. 3

<sup>48</sup> Vgl. Burmann 2003, S. 46

<sup>49</sup> Vgl. Burmann 2003, S. 15

Systematisierung von Identität und Image		
Perspektive der Identitätsfeststellung / Bezugsobjekt der Identität	Interne Perspektive (Selbstbild)	Externe Perspektive (Fremdbild)
Individuen	Identität einer Person (persönliche Identität)	Image einer Person (soziale Identität)
Gruppen	Identität von Gruppen (wahrgenommene Identität der Gruppenmitglieder von ihrer eignen Gruppe)	Image von Gruppen (zugeschriebenes Image einer Gruppe durch Nicht-Gruppenmitglieder)
Marken (hier: Personenkollektive)	Internes Selbstbild der Marke (Markenidentität)	Externes Fremdbild der Marke (Markenimage)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann, Meffert 2005, S. 44

Abbildung 2: Systematisierung von Identität und Image

Dieses Verständnis kann auf Marken, eine Sonderform der Gruppenidentität, übertragen werden, da eine Gruppe von Personen eine selbstreflexive Identität in Form der Brand Identity annimmt<sup>50</sup>. Markenidentität wird demnach als „diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen“<sup>51</sup> bezeichnet. Zum anderen besteht sie aus der Interaktion mit markenexternen Personen, die der Marke in Abgrenzung zu anderen Marken ein Markenimage zuschreiben.<sup>52</sup>

Unabhängig von der jeweiligen Identitätsdefinition, bzw. der Ausgestaltung der Markenidentität gelten für die Markenidentität vier konstitutive Merkmale, die aus der sozialpsychologischen Forschung hergeleitet worden sind. Neben der bereits erklärten Wechselseitigkeit sind das Kontinuität, Konsistenz und Individualität. Kontinuität bezieht sich auf die Beibehaltung wesentlicher Merkmale einer Marke im Zeitverlauf. Dabei beschreiben die essenziellen Merkmale das Wesen der Marke, die langfristig gewachsen und nicht kurzfristig veränderbar sind. Die akzidentiellen Merkmale beeinflussen die konkrete Form der Identität; deren Kontinuität ist zum Aufbau einer Markenidentität allerdings nicht erforderlich. Konsistenz bezieht sich auf die widerspruchsfreie Kombination der Persönlichkeitsmerkmale einer Marke, die erst in einer integrierten, innen- und außengerichteten Abstimmung zu einer klaren Markenidentität führt. Das Identitätsmerkmal „Individualität“ besteht aus der Einmaligkeit eines Merkmals bzw. einer individuellen Merkmalskombination.<sup>53</sup>

<sup>50</sup> Vgl. Burmann 2003, S. 16

<sup>51</sup> Ebenda, S. 16

<sup>52</sup> Vgl. Ebenda, S.17

<sup>53</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, S.46 f.

## **Funktionsweise des Konzepts der identitätsorientierten Markenführung**

Die Outside-In-Perspektive wird im Ansatz der identitätsorientierten Markenführung um die Inside-Out-Perspektive ergänzt. So kann von einer ganzheitlichen Markenführung gesprochen werden.<sup>54</sup> Als Markenführungsinstrument verfolgt die Markenidentität nämlich zum einen das Ziel der außengerichteten Kommunikation des Markennutzenversprechens im Sinne einer Soll-Positionierung und zum anderen das Ziel der innengerichteten Umsetzung durch stimmiges Markenverhalten aller Mitarbeiter zur Einlösung des gegebenen Versprechens.<sup>55</sup> Die Markenidentität bildet das Fundament der Markenführung und ist gerade bei starken Marken über Jahre hinweg gereift.<sup>56</sup> Im engeren Sinne ist die Markenidentität nach dem sozialwissenschaftlichen Identitätsverständnis das Selbstbild (siehe oben), welches die wesensprägenden Merkmale der Marke, für die die Marke nach innen und dann nach außen stehen soll, zum Ausdruck bringt.<sup>57</sup> Sie bezeichnet somit ein Aussagenkonzept, das vom Unternehmen ausgestaltet wird.<sup>58</sup> Unter Augenscheinname jeglicher Markenidentitätsansätze ist es möglich, die gestaltbaren Komponenten der Markenidentität zu klassifizieren. Neben der Markenvision, die den anderen Komponenten gegenüber eine übergeordnete Stellung einnimmt und eine langfristige Entwicklungsrichtung einer Marke vorgibt,<sup>59</sup> sind es sachliche, emotionale und herkunftsbezogene Beschreibungsattribute, die die Markenidentität gestalten.<sup>60</sup> Sachliche Komponenten haben einen Produkt- und Leistungs- sowie einen Organisationsbezug,<sup>61</sup> emotionale Komponenten, wie z.B. Marken-Kunden-Beziehung und Markenpersönlichkeit differenzieren jedoch stärker<sup>62</sup> und herkunftsbezogene Komponenten, z.B. die geografische, kulturelle und institutionelle Herkunft, können als Ursprung der Marke wahrgenommen und interpretiert werden.<sup>63</sup>

Die Markenidentität ist die Basis für die Positionierung der Marke, die wiederum die Basis für die Markenprofilierung und die Entwicklung eines positiven Markenimages ist.<sup>64</sup> Bei der Positionierung wird die Markenidentität mit den relevanten Bedürfnissen der Kunden in Einklang gebracht,<sup>65</sup> d.h. die Markenidentität wird zu zentralen Eigenschaften, die in engem Zusammenhang mit den Kaufentscheidungskriterien der Zielgruppe stehen, verdichtet. Ziel ist es, eine in der Psyche des Konsumenten unverwechselbare Position im Vergleich zu Konkurrenzmarken herzustellen.<sup>66</sup> Die Markenidentität wird demnach unter Berücksichtigung der Positionen relevanter Wettbewerber sowie der Bedürfnisse der Anspruchsgruppen weiter spezifiziert. Neben der Markenpositionierung als Gestaltungsinstrument, kann sie auch als

---

<sup>54</sup> Vgl. Meffert 2009, S. 223

<sup>55</sup> Vgl. Burmann 2007, S. 4

<sup>56</sup> Vgl. Esch 2005, S.107

<sup>57</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, S.52

<sup>58</sup> Vgl. Kapferer 1992, S.44, Aaker/Joachimsthaler 2001, S.50

<sup>59</sup> Vgl. Kaminski 2009, S. 69

<sup>60</sup> Vgl. Ebenda, S. 67 f.

<sup>61</sup> Vgl. Ebenda S. 70

<sup>62</sup> Vgl. Langer 2009, S. 106; Meffert/Burmann 2005, S. 63

<sup>63</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, S. 58

<sup>64</sup> Vgl. Haedrich et al. 2003, S.29

<sup>65</sup> Vgl. Fassnacht 2004, S. 2170

<sup>66</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, S.65

Analyseinstrument dienen.<sup>67</sup> Die Markenpositionierung bildet die Basis für die Umsetzung der Marke im Marketing-Mix.<sup>68</sup> Dies kann z.B. durch das Produktdesign, Massenkommunikation, below-the-line-Kommunikation, etc. erfolgen.<sup>69</sup> Wichtig für den Aufbau einer starken Marke ist, dass alle Kontakte zu der Marke die gleichen Eindrücke hervorrufen, d.h. jeder Markenkontakt die Markenpositionierung vermittelt.<sup>70</sup>

Das Markenimage ist die Messgröße für den Erfolg des Transfers der Identität durch die Positionierung der Marke am Markt.<sup>71</sup> Es betrifft die Wahrnehmung und Beurteilung der Marke durch die Nachfrager und konstituiert sich über einen längeren Zeitraum.<sup>72</sup> Im Gegensatz zur Markenidentität ist das Markenimage demgemäß als Fremdbild der Anspruchsgruppen, bzw. als Akzeptanzkonzept zu bezeichnen, das erst durch die Dekodierung jeglicher, durch die Kommunikation erzeugter Markenimpulse bei den Nachfragern entsteht.<sup>73</sup> Im Gegensatz zur Markenidentität stellt das Markenimage kein Managementkonzept dar,<sup>74</sup> da es nur darum geht, dass das zuvor Konzipierte von den Nachfragern akzeptiert wird.<sup>75</sup> Grundvoraussetzung ist demnach die Markenbekanntheit bei den externen Zielgruppen.<sup>76</sup> Das Markenimage setzt sich aus drei Komponenten zusammen: Den Markenattributen, die sämtliche wahrgenommene Eigenschaften bei der Zielgruppe einer Marke repräsentieren. Dem funktionalen Nutzen, der sich auf den Kundennutzen durch die physisch-funktionalen Merkmale bezieht. Zuletzt dem symbolischen Nutzen, der über die funktionale Nutzenstiftung hinaus geht und einen zusätzlichen Nutzen, wie z.B. Selbstverwirklichung oder Prestige durch die Marke zu erleben, stiftet.<sup>77</sup>

Abschließend kann gesagt werden, dass Markenidentität und Markenimage in einem ständigen Austauschprozess stehen und dieser Prozess dazu führt, dass sowohl die Markenidentität als auch das Markenimage zeitlich stabil sind und sich nur sehr langsam verändern.<sup>78</sup> Die Markenidentität als Aussagenkonzept konstituiert sich erst durch die Beziehungen der internen Zielgruppe untereinander und durch deren Austausch mit externen Zielgruppen. Die Prämisse der identitätsorientierten Markenführung, eine starke Marke zu errichten, ist gegeben, wenn die Kernidentität der Marke, d.h. die unveränderbaren inneren Werte der Marke mit dem Markenimage in Einklang gebracht werden können.<sup>79</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl. Ringle 2006, S. 41

<sup>68</sup> Vgl. Langer 2009, S. 108

<sup>69</sup> Vgl. Esch 2010, S.90

<sup>70</sup> Vgl. Langer 2009, S. 108 f.

<sup>71</sup> Vgl. Esch 2010, S.90

<sup>72</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, S. 65 ff.

<sup>73</sup> Vgl. Kapferer 1992, S. 44

<sup>74</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, S.52

<sup>75</sup> Vgl. Kapferer 1992, S.45

<sup>76</sup> Vgl. Kaminski 2009, S.65

<sup>77</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, S. 54 f.

<sup>78</sup> Vgl. Esch 2005, S.49

<sup>79</sup> Vgl. Haedrich et al. 2003, S.30

### **3.2 Besonderheiten bei der identitätsorientierten Markenführung von Dienstleistungen am Beispiel der Versicherungen**

Um von Besonderheiten der identitätsorientierten Markenführung von Dienstleistungsmarken am Beispiel der Versicherungsbranche sprechen zu können, ist es notwendig, zunächst die Besonderheiten von Dienstleistungsmarken herauszustellen und auf Versicherungen anzuwenden sowie generelle Auswirkungen auf die Markenführung zu zeigen.

#### **Auswirkungen der Besonderheiten von Dienstleistungen am Beispiel der Versicherung**

Dienstleistungen bzw. Dienstleistungsmarken bringen einige spezielle Besonderheiten mit, die Einfluss auf die Markenführung haben. Demnach sind Dienstleistungen immaterieller Natur, was eine Nicht-Transportfähigkeit und Nicht-Lagerfähigkeit nach sich zieht.<sup>80</sup> Ersteres bedingt die Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum.<sup>81</sup> Auch Versicherungen werden durch den vertraglichen Abschluss zwischen Versicherungsunternehmen und Versicherungsnehmer gleichzeitig produziert und verkauft,<sup>82</sup> wobei der Versicherungsschutz entsteht und über die Laufzeit des Vertrages besteht. Allerdings fallen Produktion und Konsum erst dann wieder nach Eintreten eines Schadens bei der Schadenmeldung durch den Versicherungsnehmer und der Schadensregulierung durch das Versicherungsunternehmen zusammen. Die Nicht-Lagerfähigkeit bedingt die intensivere Koordination von Produktion und Nachfrage.<sup>83</sup> Die Immaterialität führt ebenso zu einer Nicht-Patentierbarkeit der Dienstleistungen, weswegen diese sehr leicht imitierbar sind.<sup>84</sup>

Zudem findet beim Erbringen einer Dienstleistung immer die Integration des externen Faktors statt, sprich: die Integration des Kunden oder von Objekten, die dieser einbringt.<sup>85</sup> Dies hat zur Folge, dass die Dienstleistung schwer standardisierbar ist,<sup>86</sup> keine einheitliche Qualität gewährleistet werden kann und so den Mitarbeitern eine große Rolle zukommt,<sup>87</sup> da diese Auswirkungen auf die Qualitätswahrnehmung der Kunden haben.<sup>88</sup> Auch bei Versicherungen ist ohne Informationen, wie z.B. Angaben zur Person des Versicherungsnehmers, des zu deckenden Versicherungsrisikos, dessen Veränderungen im Zeitablauf und Angaben zu eingetretenen Schadenfällen die Produktion des Versicherungsschutzes nicht möglich.<sup>89</sup> Versicherungen sind demnach ebenso schwer standardisierbar: Auch wenn eine Standardisierung via Massenproduktion bei Versicherungen möglich und auch nötig ist, um einen Risikoausgleich im Kollektiv zu erreichen,<sup>90</sup> hängt die Dienstleistungsqualität vom individuellen Risikoprofil des

---

<sup>80</sup> Vgl. Meffert/Bruhn 2009, S.44

<sup>81</sup> Vgl. Bieger 2000, S. 304

<sup>82</sup> Vgl. Sutor 2010, S. 83

<sup>83</sup> Vgl. Meffert/Bruhn 2009, S. 44

<sup>84</sup> Vgl. Haedrich et al. 2003, S. 225

<sup>85</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 2001, S: 36

<sup>86</sup> Vgl. Meffert/Bruhn 2009, S.424

<sup>87</sup> Vgl. Lehmann 1999, S. 35

<sup>88</sup> Vgl. Busch 2008, S. 871 f.

<sup>89</sup> Vgl. Lehmann 1999, S. 182

<sup>90</sup> Vgl. Kühlmann et al. 2002, S. 32

Kunden ab. Durch absichtsvolles Herbeiführen des Schadens durch den Kunden würde sie variieren, da der Schaden in einem solchen Fall nicht gedeckt wäre.

Dienstleistungen haben darüber hinaus einen sehr großen Anteil an Erfahrungs- bzw. Vertrauenseigenschaften, d.h. vor sowie teilweise sogar nach der Nutzung der Dienstleistung ist die Qualität nicht ersichtlich.<sup>91</sup> Auch Versicherungen enthalten demnach hauptsächlich Vertrauenseigenschaften. Die eigentliche Leistung der Versicherung manifestiert sich erst im Schadensfall. Zudem wird sie meist auch nach Abschluss nicht in vollem Umfang verstanden und die lange vertragliche Bindung erschwert die Entscheidung zum Vertragsabschluss zusätzlich.<sup>92</sup>

Demnach herrscht beim Kauf von Dienstleistungen ein hohes wahrgenommenes Kaufrisiko vor.<sup>93</sup> Bei Kunden besteht das Bedürfnis, sich schon vor dem Kauf Sicherheit zu verschaffen, maßgeblich mit Hilfe von Surrogatinformationen. Da die Marke für ein bestimmtes Qualitätsniveau steht, dient sie der Reduktion des wahrgenommenen Kaufrisikos und schafft dementsprechend Sicherheit. Eine Aufgabe von Dienstleistungsmarken ist es demnach, das Markennutzenversprechen zu symbolisieren, um Sicherheit und Vertrauen in Anbieter und Leistung zu erwirken.<sup>94</sup> Eine weitere wichtige Funktion von Dienstleistungsmarken auf Anbieterseite ist die Differenzierungsfunktion. Die Marke stellt auf Grund der leichten Imitierbarkeit das zentrale Instrument zur Differenzierung des Angebots dar.<sup>95</sup> Um Vertrauen im Dienstleistungsbereich aufzubauen, ist demnach eine professionelle Markenführung von Nöten,<sup>96</sup> bei welcher auf Grund der Beschaffenheit von Dienstleistungen einige Besonderheiten zu beachten sind. Die Markenführung wird als strategisches Marketingkonzept verstanden, das sich an jedweden Unternehmenszielen ausrichtet, umfassend Strategien plant und den Instrumentenmix bezüglich des Einsatzes von Angebotsleistungen gestaltet.<sup>97</sup> Auf Grund der Immaterialität von Dienstleistungen ist es von besonderer Relevanz, interne und externe Gestaltungsobjekte zu finden, die den Markenvorteil und das Markenzeichen visualisieren.<sup>98</sup> Zudem ist nicht nur die externe, an Kunden gerichtete Markenführung relevant, sondern durch die konstitutiven Besonderheiten von Dienstleistungen auch eine interne Markenführung. Die externe Markenführung gibt allen Stakeholdern gegenüber Markenversprechen ab, die durch die interne Markenführung, durch die Mitarbeiter erst ermöglicht werden müssen.<sup>99</sup>

### **Besonderheiten bei der identitätsorientierten Markenführung von Dienstleistungen**

Wie bereits erläutert, treffen die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen auch auf Versicherungen zu, weshalb die nachfolgend aufgestellte Theorie zur Markenführung von Dienstleistungen als idealtypisch für Versicherungen angesehen werden kann. Dies wird an manchen Stellen durch versicherungsspezifische Besonderheiten ergänzt.

---

<sup>91</sup> Vgl. Haedrich et al. 2003, S. 223

<sup>92</sup> Vgl. Brajak/De Marco 2010, S. 44, 48

<sup>93</sup> Vgl. Stauss 1998, S. 14

<sup>94</sup> Vgl. Haedrich et al. 2003, S. 227; Stauss 1998, S. 15

<sup>95</sup> Vgl. Stauss 1998, S. 15; Burmann 2005, S. 415

<sup>96</sup> Vgl. Tomczak/Brockdorff 2000, S. 486

<sup>97</sup> Vgl. Kaminski 2009, S. 78

<sup>98</sup> Vgl. Stauss/Bruhn 2008, S. 12 f.

<sup>99</sup> Vgl. Grönroos 2007, S. 338

Auf Basis der sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung existiert ein Zusammenhang zwischen dem Identitäts- und dem Vertrauenskonstrukt.<sup>100</sup> Schon LUHMANN konstatiert, dass Vertrauen Identität voraussetze. Die Markenidentität ist demnach die notwendige Bedingung für die Entwicklung und Festigung des Vertrauens der Konsumenten in die Marke, die sich wiederum in einer hohen Kundenbindung und Markentreue widerspiegelt.<sup>101</sup> Demnach kommt auch den konstitutiven Merkmalen der Markenidentität eine große Bedeutung bei der Vermittlung von Vertrauen zu.

Für die Markenführung von Dienstleistungsmarken übt dabei das Merkmal der Konsistenz und auch der Kontinuität einen großen Einfluss auf die Vertrauensbildung aus.<sup>102</sup> Nach identitätsorientierten Verständnis sind entsprechend dem konstitutiven Merkmal der Markenidentität „Kontinuität“ die essentiellen Identitätsmerkmale konstant zu halten und entsprechend dem Merkmal „Konsistenz“ sind diese in eine standardisierte Markenleistung umzusetzen, um Widersprüche in der Markenidentität zu vermeiden.<sup>103</sup> Auf Grund der mit der Marke einhergehenden Qualität ist ein wesentlicher Bestandteil zur Vermittlung von Vertrauen die Erhaltung einer konsistenten und kontinuierlichen Qualität. Diese ist bei Dienstleistungen durch die verstärkte Interaktion zwischen Nachfrager und Mitarbeiter schwieriger zu realisieren als bei Konsumgütern.<sup>104</sup> Die Mitarbeiter sind demnach für die Sicherstellung der Qualitätskonstanz verantwortlich, da ihr Verhalten für den Kunden die wesentliche Determinante der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität ist<sup>105</sup> und sich demnach in der persönlichen Kontaktsituation für den Nachfrager die Dienstleistung und somit auch die Marke materialisiert.<sup>106</sup> Aus diesem Grund ist ein konsistentes, kontinuierliches Mitarbeiterverhalten eine wesentliche Bedingung für den Markenaufbau in Dienstleistungsunternehmen.<sup>107</sup>

NGUYEN/LEBLANC<sup>108</sup> haben den großen Einfluss der Mitarbeiter auf die Markenwahrnehmung im Dienstleistungsbereich u.a. am Beispiel der Versicherungsbranche empirisch nachweisen können.<sup>109,110</sup> Auch MASKUS<sup>111</sup> konstatiert, dass der zentrale Erfolgsfaktor der Markenführung bei Versicherungen der direkte Kontakt zum Endkunden sei.<sup>112</sup> Einheitliches Handeln kommt im Verständnis der identitätsorientierten Markenführung jedoch keiner Gleichförmigkeit dessen gleich. Soziale Anforderungen, die sich aus der jeweiligen Kontextsituation im Dienstleistungsprozess ergeben, erfordern oftmals eine starke Individualität des

---

<sup>100</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, S. 47

<sup>101</sup> Blinda 2003, S. 12 f.

<sup>102</sup> Vgl. Maloney/Burmann 2007, S.6 f.

<sup>103</sup> Vgl. Burmann 2005, S. 419; Meffert/Burmann 2005, S.46 f.

<sup>104</sup> Vgl. Haedrich 2003, S.231

<sup>105</sup> Vgl. Busch 2008, S. 871 f.

<sup>106</sup> Vgl. Burmann/Maloney 2007, S.8

<sup>107</sup> Vgl. Burmann 2005, S.419

<sup>108</sup> Nguyen/LeBlanc 2002

<sup>109</sup> Vgl. Burmann 2005, S.419

<sup>110</sup> NGUYEN/LEBLANC haben in einer Studie den Einfluss von Mitarbeitern im Kundenkontakt und der physischen Umgebung der Versicherungs- und Hotelbranche auf die Wahrnehmung des Images untersucht und herausgefunden, dass diese beiden Faktoren eine hohe Bedeutung haben (Vgl. Nguyen/Leblanc 2002, S. 242).

<sup>111</sup> Maskus 2004

<sup>112</sup> Vgl. Maskus 2004, S. 2226

Mitarbeiters. Wichtig ist nur, dass beim Kunden letztendlich ein einheitliches Verständnis der Markenidentität entsteht.<sup>113</sup>

Bei Betrachtung des Sachverhalts aus sozialpsychologischer Sicht wird deutlich, welcher Art das konsistente Mitarbeiterverhalten sein sollte. Die Mitarbeiter machen als Kollektiv die Markenidentität als Sonderform der Gruppenidentität aus. In dieser Gruppe gilt es, die zentralen Identitätskomponenten durch einheitliches Auftreten den Kunden gegenüber erfahrbar werden zu lassen. Hängt die Kundenloyalität von einem einzelnen Mitarbeiter ab, wird der Mitarbeiter nicht als Angehöriger der Gruppenidentität aller Mitglieder, und damit der Markenidentität wahrgenommen.<sup>114</sup> Das Verhalten des Mitarbeiters sollte demnach an der Markenidentität ausgerichtet sein. In einigen Branchen, in denen eine engere Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunden aufgebaut wird, wird der Mitarbeiter zunehmend individualisiert und nicht mehr als Vertreter der Marke betrachtet. Dies ist z.B. bei Finanzdienstleistungen der Fall<sup>115</sup> und auf Grund der Branchenverwandtheit ebenso bei Versicherungen anzunehmen. Einem einheitlichen, auf die Marke ausgerichteten Verhalten kommt demnach noch stärkere Bedeutung zu.<sup>116</sup>

Einheitliches, markenkonformes Verhalten bei den Mitarbeitern aufzubauen, erhält bei Versicherungen mehr Komplexität, da markenkonformes Verhalten nicht nur bei den unternehmenseigenen, sondern auch unternehmensgebundenen und –fremden Mitarbeitern betrachtet werden muss. Die Markenidentität müsste durch die Mitarbeiter in sämtlichen Kanälen konsistent umgesetzt werden. Es kommt allerdings durch die verschiedenen Vertriebswege zumeist zur unterschiedlichen Wahrnehmung der Markenidentität, was die Substanz der Marke gefährden kann.<sup>117</sup> In Anlehnung an die Kanalspezifika ist anzunehmen, dass das markenkonforme Handeln am besten bei unternehmenseigenen Mitarbeitern durchzusetzen ist. Bei unternehmensgebundenen Mitarbeitern ist die Durchsetzung von markenkonformem Verhalten eingeschränkt möglich, da Ausschließlichkeitsvertreter rechtlich selbstständig sind. Unternehmensfremde Mitarbeiter, insbesondere Makler, vertreten mehrere Firmen und handeln im Sinne des Kunden. Markenkonformes Verhalten zu forcieren, scheint hier nicht möglich.

Konsistentes und kontinuierliches Mitarbeiterverhalten, das die Markenidentität manifestiert, ist bei der Markenführung von Dienstleistungen unabdingbar. Die innengerichtete, identitätsorientierte Markenführung befasst sich mit dem markenkonformen Verhalten von Mitarbeitern, hat deshalb für die Führung von Dienstleistungsmarken und für diese Arbeit eine besondere Bedeutung.

---

<sup>113</sup> Vgl. Burmann 2005, S. 420

<sup>114</sup> Vgl. Burmann 2005, S.419 f.

<sup>115</sup> Vgl. Wentzel/Tomczak 2009, S.56

<sup>116</sup> Vgl. Wentzel/Tomczak 2009, S.56 ff.

<sup>117</sup> Vgl. Böing/Huber 2003, S.73 f.

### **Innengerichtete, identitätsorientierte Markenführung**

Das innengerichtete Markenmanagement geht auf die Forderung nach einem konsistenten Mitarbeiterverhalten entlang der Markenidentität ein. In vielen theoretischen Forschungsansätzen zum innengerichteten Markenmanagement bildet das Markenidentitätskonzept die Grundlage,<sup>118</sup> weshalb hier von der „innengerichteten, identitätsorientierten Markenführung“ gesprochen wird.

Für die innengerichtete, identitätsorientierte Markenführung ist die Konsistenz zwischen Markennutzenversprechen und Markenverhalten unabdingbar. Das Markennutzenversprechen, das die Verdichtung der Identitätskomponenten darstellt und in einem für den Konsumenten funktionalen bzw. sachlichen Nutzen mündet, muss durch das Markenverhalten, das den gesamten Markenauftritt an allen Brand-Touch-Points umfasst, nach außen getragen werden,<sup>119</sup> da nur so ein konsistenter Markenauftritt gewährleistet werden kann.<sup>120</sup>

An vielen Brand-Touch-Points, gerade bei Dienstleistungen, wird das Verhalten der Mitarbeiter als Indikator für das Markenverhalten herangezogen. Wege zu finden, das schwer kontrollierbare Mitarbeiterverhalten dort zu beeinflussen, ist Aufgabe des innengerichteten, identitätsorientierten Markenmanagements.<sup>121</sup> „Ziel ist die Erreichung eines mit der Markenidentität und dem Markennutzenversprechen konsistentem Verhalten aller Mitarbeiter“.<sup>122</sup> Hier wird die Relevanz der innengerichteten, identitätsorientierten Markenführung für die oben geforderte Konsistenz im Mitarbeiterverhalten von Dienstleistungsunternehmen deutlich. Diese Konsistenz zwischen Markennutzenversprechen und Markenverhalten hat auch Auswirkungen auf psychographische und ökonomische Zielgrößen.<sup>123</sup>

---

<sup>118</sup> Vgl. Burmann/Zepplin 2005a; Zepplin 2006; Burmann/Maloney 2007; Maloney 2007; Piehler 2011

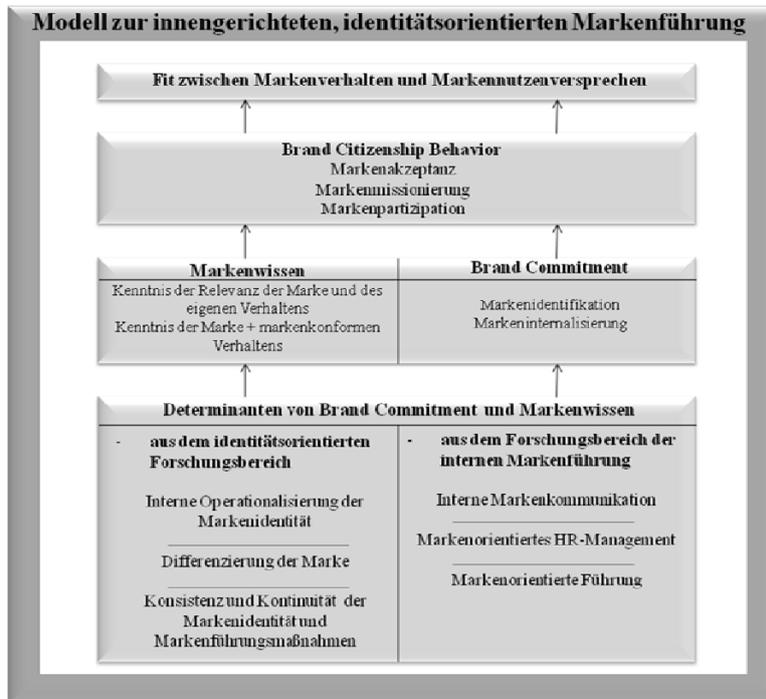
<sup>119</sup> Vgl. Piehler 2011, S.8 ff.

<sup>120</sup> Vgl. Maloney 2007, S.66

<sup>121</sup> Vgl. Piehler 2011, S.8 ff.

<sup>122</sup> Piehler 2011, S.13

<sup>123</sup> Vgl. Piehler 2011, S. 11



**Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Piehler 2010, S. 530ff; Zeplin 2006, S. 149; Maloney 2008, S.:89; Blinda 2007, S. 101; Burmann Zeplin 2005, S. 123**

Abbildung 3: Modell zur innengerichteten, identitätsorientierten Markenführung

Zentrale Zielgröße der innengerichteten, identitätsbasierten Markenführung ist das **Brand Citizenship Behavior**,<sup>124</sup> das markenkonformes Verhalten und demnach auch den Fit zwischen diesem und dem Markennutzenversprechen sicherstellt.<sup>125</sup> PIEHLER versteht Brand Citizenship Behavior als „globales Konzept, welches alle Verhaltensweisen eines Mitarbeiters umfasst, die im Einklang mit der Markenidentität und dem Markennutzenversprechen stehen und in Summe die Marke stärken“.<sup>126</sup>

<sup>124</sup> Vgl. Zeplin 2006, Maloney 2007, Piehler 2011

<sup>125</sup> Vgl. Burmann/Scheuermann 2011, S.10

<sup>126</sup> Piehler 2011, S. 303

Eine stark theoriebasierte Operationalisierung des Brand Citizenship Behavior nimmt MALONEY<sup>127,128</sup> vor. Brand Citizenship Behavior kann demnach als aggregiertes<sup>129</sup> Verhaltenskonstrukt durch Aggregation der drei Dimensionen Markenakzeptanz, Markenmissionierung und Markenpartizipation konzeptualisiert werden. **Markenakzeptanz** beinhaltet die Einhaltung von Verhaltensweisen, die den formalen Regeln und Anforderungen der Marke entsprechen. **Markenmissionierung** wird im Brand Citizenship Behavior-Kontext als bewusstes Eintreten für die Marke verstanden. Gemeint sind alle Verhaltensweisen der Mitarbeiter, die die Markenidentität in bestmöglicher Weise Kunden gegenüber repräsentiert. Die Dimension der **Markenpartizipation** beinhaltet alle Verhaltensweisen, die Einfluss auf die Marke nehmen und darauf ausgerichtet sind, diese im Sinne der Marke weiterzuentwickeln.<sup>130</sup>

Durch den direkten Kundenkontakt kommt der Markenmissionierung, d.h. der markenkonformen Repräsentation der Marke sowie der Markenpartizipation besonders große Bedeutung zu. Zu letzterer sollte eine hohe Bereitschaft bei den Mitarbeitern ausgelöst werden, da Mitarbeiter Informationen direkt von den Kunden erhalten und somit Kundenwünsche identifizieren können.<sup>131</sup>

Eine relevante Einflussgröße, die zur Stärkung bzw. Steigerung des Brand Citizenship Behavior beitragen, ist zum einen das **Markenwissen**. Bei der Durchsetzung der Marke nach innen ist es zunächst notwendig, markenbezogenes Wissen aufzubauen, damit markenkonformes Verhalten letztlich entstehen kann.<sup>132</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird Markenwissen „als die Kenntnis spezieller markenbezogener Informationen, die für markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter von Relevanz sind“<sup>133</sup>, definiert. Damit Mitarbeiter ein markenkonformes Verhalten hervorbringen können, müssen sie Kenntnis von markenbezogenen Informationen haben, die PIEHLER<sup>134</sup> in vier Dimensionen ausdrückt: **Kenntnis der Relevanz der Marke** (1) und der **Relevanz des eigenen Verhaltens** (2) sowie **Kenntnis der Marke** (3) und der **markenkonformen Verhaltensweisen** (4).<sup>135</sup>

Erst, wenn ein Mitarbeiter das notwendige Markenwissen aufgenommen hat, ist es überhaupt möglich, dass **Brand Commitment** aufgebaut werden kann.<sup>136</sup> Es birgt das größte Potential zur Erzeugung von markenkonformem Verhalten, da mit ihm die Bereitschaft der Mitarbeiter einhergeht, markenkonformes Verhalten überhaupt zu zeigen.<sup>137</sup> Brand Commitment kann durch zwei Determinanten erfasst werden: Die

---

<sup>127</sup> Maloney 2007

<sup>128</sup> In Anlehnung an den OCB-Ansatz von Graham (1991, S. 255) wendet MALONEY die Determinanten Organizational Obedience, Organizational Loyalty, Organizational Participation auf Brand Citizenship Behavior an (Vgl. Maloney 2007, S. 201 ff.).

<sup>129</sup> Die Begrifflichkeit „aggregiertes Verhaltenskonstrukt“ besagt, dass sich das Brand Citizenship Behavior aus den genannten Dimensionen herausbildet und nicht lediglich von diesen beeinflusst wird (Vgl. Maloney 2007, S. 197).

<sup>130</sup> Vgl. Maloney 2007, S. 204

<sup>131</sup> Vgl. Maloney 2007, S. 201 f.

<sup>132</sup> Vgl. Esch 2009a, S. 42

<sup>133</sup> Piehler 2011, S. 131

<sup>134</sup> Piehler 2011

<sup>135</sup> Vgl. Piehler 2011, S. 133 ff.

<sup>136</sup> Vgl. Wentzel 2009, S. 84 ff.

<sup>137</sup> Vgl. Esch/Strödter 2009, S. 148ff; Maloney 2007, S. 23; Burmann/Zeplin 2005a, S. 120

Identifikation mit der Markenidentität und die Internalisierung der Markenidentität.<sup>138</sup> **Markenidentifikation** ist die durch die Mitarbeiter kognitiv wahrgenommene Zugehörigkeit der Mitarbeiter zu der die Markenidentität konstituierenden Gruppe.<sup>139</sup> Bei der **Markeninternalisierung** ist eine durch den Mitarbeiter hohe wahrgenommene Kongruenz der eigenen persönlichen Werte und der Markenwerte vorhanden.<sup>140</sup> Das bedeutet, dass der Mitarbeiter die Kernwerte der Marke in das Wertesystem seiner persönlichen Identität übernimmt und sein eigenes Handeln danach ausrichtet.<sup>141</sup> Mitarbeiter, die ihre persönliche Identität mit der Markenidentität verbunden sehen (Markenidentifikation) oder durch Wahrnehmung der Identitätskongruenz markenkonforme Verhaltensweisen zeigen (Markeninternalisierung), werden sich in ihrem Verhalten für die Marke einsetzen, d.h. Brand Citizenship Behavior, genauer Markenmissionierung, zeigen und so die Marke stärken.<sup>142</sup>

Sowohl für das Markenwissen als auch für das Brand Commitment lassen sich wiederum konkrete Determinanten identifizieren, die auf diese Wirkungsgrößen einwirken<sup>143</sup> und konkrete Implikationen für die Markenführung geben,<sup>144</sup> Brand Citizenship Behavior herbeizuführen. Die Determinanten, die hier beleuchtet werden, sind dem Forschungsbereich der internen Markenführung sowie aus dem identitätsbasierten Forschungsbereich entnommen.

Aus dem identitätsbasierten Forschungsbereich spielen die bereits erwähnten konstitutiven Merkmale der Markenidentität **Kontinuität und Konsistenz** gerade für die Erzielung von markenkonformen Verhalten und Vertrauen eine große Rolle und sind demnach auch für das Markenwissen und das Brand Commitment von großer Bedeutung. Markenwissen stellt einen Lernprozess dar, für welchen die Kontinuität der Markenidentität unabdingbare Voraussetzung ist. Ständige Änderung der essentiellen Markenidentitätsmerkmale würde dies nicht ermöglichen. Auch bei der zeitpunktbezogenen Konsistenz erschweren Widersprüche von Markenidentitätskomponenten den Aufbau von Markenwissen.<sup>145</sup> Ebenso können beim Brand Commitment fehlende Kontinuität und Konsistenz bei der Markenidentität bzw. den Markenführungsmaßnahmen zur Erschwerung von Markeninternalisierung und Markenidentifikation führen.<sup>146</sup>

---

<sup>138</sup> Vgl. Maloney 2007, S. 23; Burmann/Zepelin 2005a, S. 120 f.

<sup>139</sup> Vgl. Piehler 2011, S. 217

<sup>140</sup> Vgl. Piehler 2011, S. 221

<sup>141</sup> Vgl. Burmann/Zepelin 2005a, S. 121

<sup>142</sup> Vgl. Piehler 2011, S. 313

<sup>143</sup> Vgl. Piehler 2011, S. 530 ff.

<sup>144</sup> Vgl. Burmann/Scheuermann 2011, S. 12

<sup>145</sup> Vgl. Piehler 183 ff.

<sup>146</sup> Vgl. Piehler 2011, S. 277 ff.

Einfluss auf das Markenwissen und Brand Commitment hat auch eine **positive Differenzierung der Marke bzw. der Markenidentität**. Die Differenzierung leitet sich vom konstitutiven Identitätsmerkmal der Individualität ab.<sup>147</sup> Sie wird in der Literatur eher hinsichtlich der externen Wirkung betrachtet,<sup>148</sup> ist jedoch auch für interne Wirkungen relevant. Bei klarer Differenzierung der Marke sehen Mitarbeiter eher die Relevanz der Marke, sind bereit, sich über die Marke zu informieren (Kenntnis der Marke) und verstehen die Relevanz markenkonformer Verhaltensweisen.<sup>149</sup>

Wenn die Marke sich deutlich durch ihre Markenidentität von anderen Marken unterscheidet, erfolgt eine hohe Selbstwerterhöhung und demnach auch Identifikation.<sup>150</sup> Ebenso kann die Markendifferenzierung auf die Markeninternalisierung Einfluss nehmen. Bei hoher wahrgenommener Kongruenz zwischen persönlicher Identität und einer positiv differenzierten Markenidentität wird die persönliche Identität wiederum positiv differenziert wahrgenommen und ebenso der Selbstwert erhöht.<sup>151</sup>

Die **interne Operationalisierung der Markenidentität**, die als inhaltliche Konkretisierung der Markenidentität für die Mitarbeiter verstanden wird, ist bei Dienstleistungen besonders wichtig, da durch die Immaterialität das Ergebnis der Leistungserstellung auch für Mitarbeiter nicht sichtbar ist. Demnach muss ihnen ein klares Bild vermittelt werden, damit sie es gegenüber den Nachfragern konsistent vertreten können.<sup>152</sup> PUNJAISRI/WILSON konstatieren, dass es Aufgabe des Managements sei, die Werte der Markenidentität in alltägliche Verhaltensweisen zu übersetzen.<sup>153</sup> Gemeint ist jedoch keine einfache Verbalisierung oder Visualisierung der operationalisierten Markenidentität via Markenbücher. Instrumente einer internen Operationalisierung nach dem oben genannten Verständnis können z.B. Workshops sein, in denen Mitarbeiter die Umsetzung der Markenidentität aktiv mitbestimmen können. So sehen Mitarbeiter, welche Relevanz die Marke hat und wie sie die Kundenwahrnehmung durch ihr Verhalten beeinflussen können.<sup>154</sup> Je stärker die Konkretisierung ist, desto eher findet auch Brand Commitment statt. Zudem wirkt die Marke nach innen glaubwürdig, indem sie die Mitarbeiter unterstützt, sich markenkonform zu verhalten. Dies kann die wahrgenommene Kongruenz zwischen persönlicher Identität und Markenidentität erhöhen.<sup>155</sup>

Im Hinblick auf die **Determinanten aus dem Forschungsbereich der internen Markenführung** konnte nachgewiesen werden, dass Human Resource (HR)-Aktivitäten, Markenführung und interne Markenkommunikation einen signifikanten Einfluss auf das Brand Commitment und das Markenwissen haben.<sup>156</sup>

---

<sup>147</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, S. 45 ff.

<sup>148</sup> Vgl. Belz 2006, S. 56 f. in Piehler 2011, S. 186

<sup>149</sup> Vgl. Piehler 2011, S. 186

<sup>150</sup> Vgl. Piehler 2011, S.280

<sup>151</sup> Vgl. Piehler 2011, S. 280

<sup>152</sup> Vgl. Berry/Parasuraman 1992, S. 26

<sup>153</sup> Vgl. Punjaisri/Wilson 2007, S. 67

<sup>154</sup> Vgl. Piehler 2011, S. 190 ff.

<sup>155</sup> Vgl. Piehler 2011, S. 280 f.

<sup>156</sup> Vgl. Zeplin 2006; Piehler 2011, S. 141 ff.

Durch markenbezogene **HR-Aktivitäten** kann eine höhere Kongruenz zwischen persönlicher Identität des (potentiellen) Mitarbeiters und der Markenidentität sichergestellt werden, was markenkonformes Verhalten erleichtert. Das Markenidentitätskonzept müsste demnach die Basis für Arbeitgebermarketing, Personalauswahl und Beförderungskriterien sein.<sup>157</sup> In der Realität ist häufig kein hoher Grad an Markenorientierung in der HR-Abteilung anzutreffen. Nach einer Untersuchung von HENRION LUDLOW SCHMIDT<sup>158</sup> ist in 52% der Unternehmen keine Einbindung des HR-Managements in die strategische bzw. operative Markenführung vorzufinden.

Bei allen Maßnahmen sollte auf den hohen Personen-Markenidentitätsfit<sup>159</sup> geachtet werden, damit der Aufwand zur Herstellung von Markeninternalisierung bzw. –identifikation geringer ist.<sup>160</sup> Beim Rekrutierungsprozess kann das Personalmarketing darauf bereits durch Personalanzeigen gezielt einwirken, die die Markenidentität, markenkonforme Verhaltensweisen, etc. kommunizieren.<sup>161</sup> Bei der Personalselektion ist es notwendig, dass Markenmanagement, Fachabteilungen und Personalmanagement eng zusammenarbeiten, um entsprechende Personen auszuwählen, beispielsweise mit Hilfe spezieller Interview-Guidelines.<sup>162</sup> Im Rahmen dieser Einstellungsinterviews und Assessment Center kann ebenfalls Markenwissen aufgebaut werden.<sup>163</sup> Bei Versicherungen gewinnt der Rekrutierungsprozess an Komplexität. Zwar kann auf die Personalauswahl der unternehmenseigenen Mitarbeiter und ebenso der Ausschließlichkeitsvermittler Einfluss genommen werden, allerdings bleibt letzteren auf Grund ihrer Selbstständigkeit selbst überlassen, welche Mitarbeiter eingestellt und welche Kriterien dabei zu Grunde gelegt werden.

Durch Sozialisation, Veränderung und Anpassung der Mitarbeiteridentität an die Markenidentität kann der Personen-Markenidentitätsfit ebenfalls erhöht werden.<sup>164</sup> Eine markenorientierte Personaleinführung führt dazu, Markenwissen aufzubauen.<sup>165</sup> In der Phase der Personalentwicklung kann durch markenbezogene Führungsnachwuchsprogramme die Internalisierung der Markenidentität unterstützt werden.<sup>166</sup>

---

<sup>157</sup> Vgl. Burmann/Zeplin 2005a, S. 124

<sup>158</sup> Henrion Ludlow Schmidt 2005, S. 26

<sup>159</sup> Der Personen-Markenidentitätsfit kann analog zum Mitarbeiter-Markenidentitätsfit gesehen werden (siehe oben).

<sup>160</sup> Vgl. Burmann/Maloney 2007, S. 25

<sup>161</sup> Vgl. Piehler 2011, S. 173

<sup>162</sup> Vgl. Zeplin 2006, S. 107

<sup>163</sup> Vgl. Piehler 2011, S. 174

<sup>164</sup> Vgl. Esch/Strödter 2009, S. 151

<sup>165</sup> Vgl. Wittke-Kothe 2001, S. 159f; Piehler 2011, S. 174

<sup>166</sup> Vgl. Burmann/Zeplin 2005a, S. 125; Zeplin 2006, S. 106

Durch markenbezogene Personalbeurteilungs- und Beförderungskriterien wird deutlich, dass nur die Mitarbeiter mit hohem Personen-Markenidentitätsfit befördert werden, was das Bewusstsein für die Relevanz der Markenidentität und des markenkonformen Verhaltens bei den anderen Mitarbeitern schärft.<sup>167</sup> Dies wird ebenso mittels markenbezogener Anreizsysteme<sup>168</sup> und einer markenorientierten Personalfreisetzung deutlich.<sup>169</sup>

Durch diese markenbezogenen HR-Aktivitäten wird ein Prozess in Gang gesetzt, der einer natürlichen Selektion ähnelt, da im Laufe der Zeit lediglich Mitarbeiter im Unternehmen sind, deren persönliche Identität bestmöglich zur Markenidentität passt.<sup>170</sup> Auf Grund der dominanten Stellung des Vertriebs, ist der Fokus auf den Personen-Markenidentitätsfit bei den HR-Aktivitäten sehr wahrscheinlich schwer durchsetzbar. Ein Beispiel bestärkt diese Annahme. Für die Personalselektion wurde im amerikanischen Versicherungswesen der biographische Fragebogen entwickelt, der sich aber durch die Abfrage demographischer Variablen auf die Identifikation erfolgreicher Verkäufer beschränkt.<sup>171</sup>

Die **interne Markenkommunikation** kann als Teil der internen Kommunikation gesehen werden, die sich mit markenbezogenen Sachverhalten beschäftigt.<sup>172</sup> Für die interne Markenkommunikation gibt es nach BURMANN/ZEPLIN<sup>173</sup> drei Kanäle, die aufeinander abgestimmt werden müssen. Die **zentrale Kommunikation** geht von einer zentralen Abteilung (Kommunikationsabteilung) aus, die **Kaskadenkommunikation** erfolgt auch Top-Down, allerdings über den jeweiligen Vorgesetzten. Die **laterale Kommunikation** stellt die informelle Informationsvermittlung zwischen Mitarbeitern dar, unabhängig von ihrer Hierarchieebene oder Abteilungstätigkeit.<sup>174</sup>

Die interne Kommunikation hat Auswirkungen auf das Markenwissen, indem markenbezogene Informationen vermittelt werden<sup>175</sup> und auf das Brand Commitment,<sup>176</sup> da ein wichtiges Ziel der internen Markenkommunikation die Markenidentifizierung ist.<sup>177</sup>

Die Kaskadenkommunikation und die laterale Kommunikation haben eine höhere Auswirkung auf das Brand Commitment und Markenwissen der Mitarbeiter als die zentrale Kommunikation.<sup>178</sup> die Informationsvermittlung vom direkten Vorgesetzten bzw. insbesondere von seinesgleichen wirkt glaubwürdiger als von zentraler Stelle und wird eher angenommen.<sup>179</sup>

---

<sup>167</sup> Vgl. Zeplin 2006, S. 110; Piehler 2011, S. 175

<sup>168</sup> Vgl. Esch/Strödter 2009, S. 149

<sup>169</sup> Vgl. Piehler 2011, S. 175

<sup>170</sup> Vgl. Esch/Strödter 2009, S. 153

<sup>171</sup> Vgl. Nerdinger 1994, S. 289

<sup>172</sup> Vgl. Piehler 2011, S. 142

<sup>173</sup> Burmann/Zepplin 2005b

<sup>174</sup> Vgl. Burmann/Zepplin 2005b, S.1033 ff.

<sup>175</sup> Vgl. Piehler 2011, S.145

<sup>176</sup> Vgl. Zeplin 2006, S. 215

<sup>177</sup> Vgl. Esch 2009c, S. 1264 ff.

<sup>178</sup> Vgl. Piehler 2011, S. 148, 229 f.; Zeplin 2006, S. 215

<sup>179</sup> Vgl. Zeplin 2006, S. 118 f.

Die Wirkung auf das Brand Commitment und Markenwissen hängt stark von den eingesetzten Kommunikationsinstrumenten ab. Grundlegendes Markenwissen kann mit Hilfe von Massenkommunikation, wie z.B. Intranet und Mitarbeiterzeitschrift, aufgebaut werden, Markenwissen im o.g. Sinne und Brand Commitment werden eher durch persönliche interne Markenkommunikation erreicht.<sup>180</sup> Gerade zur Steigerung des Brand Commitment braucht die interne Kommunikation Interaktivität, da die Identitätsmerkmale nicht durch einseitige Kommunikation internalisiert wird.<sup>181</sup> Über die graphische Repräsentationen eines Themas, die die Mitarbeiter anregen, über die Markenidentität zu diskutieren und über markenkonforme Verhaltensweisen nachzudenken, kann sich Markenidentifikation besser entwickeln.<sup>182</sup>

Bei Ausschließlichkeitsvertretern von Versicherungen würde die theoretischen Überlegungen zur internen Kommunikation bedeuten, dass Informationen über den unternehmenseigenen Mitarbeiter, der für den Einfirmenvertreter zuständig ist, an diesen gelangen und zum Anderen, dass dieser dann wiederum an seine Mitarbeiter kommuniziert. Die laterale Kommunikation konsistent zu halten und zum Aufbau von Markenwissen und Brand Commitment nutzbar zu machen, ist sehr schwierig, da auch die Kommunikation zwischen unternehmenseigenen, -gebundenen und -fremden Mitarbeitern abgestimmt werden müsste.

Durch die **markenorientierte Führung** kann Markenwissen an Mitarbeiter kommuniziert werden, was dem Sozialisationsprozess zuträglich ist (siehe oben).<sup>183</sup> Grundsätzlich nehmen Mitarbeiter innengerichtete Markenmanagement-Aktivitäten erst wahr, wenn das Verhalten des CEO ebenfalls markenkonform ist,<sup>184</sup> der CEO demnach ein hohes Brand Citizenship Behavior aufweist.<sup>185</sup> Innengerichtetes Markenmanagement muss demnach auf der obersten Hierarchieebene beginnen. Die Relevanz der Marke und der Markenidentität muss vom CEO verstanden werden, damit markenkonformes Vorbildverhalten den Mitarbeitern gegenüber erzeugt werden kann. Dabei ist wichtig, dass der CEO sich der Markenpersönlichkeit unterordnet, damit keine Abhängigkeit der Markenidentität von der persönlichen Identität des CEO entstehen kann.<sup>186</sup> Markenorientierte Führung ist auch für die Entstehung von Brand Commitment erforderlich: Die Markenidentifikation wird gefördert, indem Markenwerte als authentisch empfunden und sie ins Mitarbeiterverhalten übernommen werden.<sup>187</sup> Beim Ausschließlichkeitsvertrieb von Versicherungen ist der Ausschließlichkeitsvertreter die direkte Führungsperson für seine Mitarbeiter, weswegen Markenwissen und Brand Commitment der Mitarbeiter von seinem Brand Citizenship Behavior abhängen.

---

<sup>180</sup> Vgl. Esch 2009b, S. 112; Vgl. Piehler 2011, S. 230

<sup>181</sup> Vgl. Piehler 2011, S. 231

<sup>182</sup> Burmann/Zeplin 2005b, S. 1034

<sup>183</sup> Vgl. Piehler 2011 S. 179)

<sup>184</sup> Vgl. Zeplin 2006, S. 124 f.

<sup>185</sup> Vgl. Piehler 2011, S. 530

<sup>186</sup> Vgl. Zeplin 2006, S. 124 f.

<sup>187</sup> Vgl. Vallaster/De Chernatony 2005, S. 191 ff.

Gerade bei Dienstleistungen weisen BURMANN et al.<sup>188</sup> auf Grund der Integration des externen Faktors und der damit einhergehenden Kundeninteraktion auf eine besondere Form der Führung hin.<sup>189</sup> Der Kunde kann durch sein Verhalten zu Anerkennung und Förderung des Selbstwertgefühls des Mitarbeiters beitragen und übernimmt so die Rolle eines „substitute for leadership“.<sup>190</sup>

Bei Versicherungen wird das „substitute-for-leadership“-Phänomen in der Schadenregulierung offenbar. In dieser Situation sollte sich die Marke durch markenkonformes Mitarbeiterverhalten profilieren und für hohe Kundenzufriedenheit sorgen, ohne auf unverhältnismäßige Forderungen seitens der Kunden einzugehen.<sup>191</sup>

### **Einflussfaktoren des Markenimages**

Nachdem die innengerichtete, identitätsorientierte Markenführung auf Einflussfaktoren der Markenidentität eingeht, werden nun Einflussfaktoren des Markenimages und anschließend der Positionierung von Dienstleistungsmarken betrachtet. Einflussfaktor des Markenimages ist jedes verbale und nonverbale Verhalten bei jedem persönlichen Kundenkontakt zum Aufbau des Markenimages.<sup>192</sup> Bei Dienstleistungen ist jedoch auf alle wahrnehmbaren Elemente im Leistungserstellungsprozess zu achten, die die Markenwahrnehmung prägen können.<sup>193</sup>

Einflussfaktor auf das Markenimage ist die „Image-Congruence-Hypothese“. Nach dieser Hypothese kaufen Kunden Marken mit einem Markenimage, das mit dem eigenen Selbst-Konzept übereinstimmt bzw. dieses stärkt.<sup>194</sup> Das Selbstkonzept entspricht im Wesentlichen der persönlichen Identität.<sup>195</sup> Personen mit einer hohen Image-Kongruenz sind signifikant stärker an einem Kauf interessiert.<sup>196</sup> Demnach nützt es der Marke, das Selbst-Konzept der Kunden zu unterstützen. Der Fit zwischen Marken- und Kundenidentität gilt gerade bei Dienstleistungen als Voraussetzung für den Aufbau einer starken Marke. Kunden, die andere Nachfrager vom Konsum der Dienstleistung abhalten, müssten ausgeschlossen werden. Im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung ist es nötig, die Auswahl der zur Marke passenden Kundensegmente vorzunehmen, da Nachfrager, die nicht zur Markenidentität passen, das Markenimage negativ beeinflussen.<sup>197</sup>

---

<sup>188</sup> Burmann 2005

<sup>189</sup> Vgl. Burmann 2005, S. 423

<sup>190</sup> Vgl. Lehmann 1998, S. 38 f.

<sup>191</sup> Vgl. Burmann 2005, S. 428 f.

<sup>192</sup> Vgl. Wittke-Kothe 2001, S. 2

<sup>193</sup> Vgl. Burmann 2005, S. 423

<sup>194</sup> Vgl. Kleijnen 2005, S.344

<sup>195</sup> Vgl. Burmann 2005, S. 425

<sup>196</sup> Vgl. Abhilasha 1999, S. 19

<sup>197</sup> Vgl. Burmann 2005, S. 425

Ein weiterer dienstleistungsspezifischer Aspekt dient ebenfalls der Imageprofilierung. Dieser beruht auf der Tatsache, dass die Kundenkontaktsituation besondere Relevanz für die Qualitätswahrnehmung der Leistung hat und wird als „**moment of truth**“ bezeichnet. In der Kontaktsituation erweist sich für das Dienstleistungsunternehmen die Möglichkeit, die Managementmaßnahmen zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse zu gestalten.<sup>198</sup> Da sich bei Versicherungen der eigentliche Wert erst im Schadenfall manifestiert, ist die Qualität der Schadenregulierung ausschlaggebend für die Wahrnehmung des Markenimages.<sup>199</sup>

Die Auswirkung des konstitutiven Kriteriums der Immaterialität von Dienstleistungen macht die Gestaltung von wahrnehmbaren Elementen notwendig, um ein klares Markenimage fest in die Wahrnehmung des Nachfragers zu verankern.<sup>200</sup> Dies kann z.B. durch leicht lernbare Attribute wie Symbole, Markenname und Claim erleichtert werden. Da es sich bei Versicherungen um Vertrauensgüter handelt, die hochgradig immateriell sind, müssen die internen Objekte der Markenidentität entsprechend gestaltet werden.<sup>201</sup> Der Markenwert „schnelle Hilfe“ würde sich in einer guten Erreichbarkeit und einer schnellen Abwicklung im Schadenfall ausdrücken.<sup>202</sup>

Speziell beim Markenimage von Versicherungen sollten die einzelnen Kanäle auf einen Marken-Fit untersucht werden, da die Markenidentität maßgeblich über das Image eines Absatzkanals geformt wird. Dabei kann untersucht werden, inwieweit die einzelnen Absatzkanäle zu den essentiellen Markenidentitätsmerkmalen passen oder in welchen das Markenimage, wie vom Unternehmen intendiert, wahrgenommen wird.<sup>203</sup>

### **Implikationen für die Positionierung von Dienstleistungsmarken**

Die Tatsache, dass die Nachfrager einer Dienstleistung die Marke anhand aller Brand-Touch-Points interpretieren, macht eine klare, fokussierte Positionierung bei Dienstleistungsunternehmen notwendig.<sup>204</sup>

---

<sup>198</sup> Vgl. Stauss 2000, S. 323

<sup>199</sup> Vgl. Herrmann 1994, S.218; Burmann 2005, S. 428

<sup>200</sup> Vgl. Berry/Parasuraman 1992, S. 146

<sup>201</sup> Vgl. Haedrich 2003, S. 231

<sup>202</sup> Vgl. Burmann 2005, S. 429

<sup>203</sup> Vgl. Böing/Huber 2003, S. 74 ff.

<sup>204</sup> Vgl. Chernatony/Segal-Horn 2003, S.1105

Bei Dienstleistungsunternehmen ergibt sich durch die auf den konstitutiven Merkmalen beruhende Nicht-Lagerfähigkeit der Leistung die Besonderheit, dass die bereitgestellten Potentialfaktoren nicht immer ausgelastet werden.<sup>205</sup> Maßnahmen, um den Absatz der Dienstleistung zu steigern, sind meist Preisabschläge. Für eine Positionierung, die eine kundenverständliche Umsetzung der Markenidentität darstellt, würde dies bedeuten, dass ein Identitätsmerkmal „billig“ lautete, was sich wiederum nicht förderlich auf die Positionierung auswirkt. Dies schwächt nicht nur die Dienstleistungsmarke, sondern ebenso die Zahlungsbereitschaft der Kunden. Für Nachfrager ist im Idealfall das Markennutzenversprechen der Kaufgrund für die Marke, nicht jedoch der Preis.<sup>206</sup> Um dies zu gewährleisten, wird hier die Notwendigkeit deutlich, langfristig eine Positionierung in Einklang mit den Markenwerten herzustellen.

#### **4 Markenführung in der Versicherungsbranche – ein Status Quo auf Grundlage einer explorativen Studie**

Gegenüber dem in Kapitel 3 erarbeiteten, theoretischen Konstrukt soll in diesem Kapitel auf Basis einer explorativen Studie gezeigt werden, wie die Markenführung in der Versicherungsbranche in der Praxis aussieht.

Das Markenverständnis in der Versicherungsbranche hat sich gewandelt. Es wird mehrheitlich gesehen, dass nur gut geführte Marken eine Chance haben, im Wettbewerb zu bestehen. So setzen die Ergo, aber auch die Allianz, der GDV und die Aachen Münchener in ihren Kampagnen immer stärker auf eine Kommunikation auf Augenhöhe, wobei die Marken-Kunden-Beziehung zunehmend in den Fokus gerückt wird.<sup>207</sup> Gemäß einiger Studien wird die Markenführung in der Assekuranz zudem zunehmend systematischer, da eine starke Marke die Zahlungsbereitschaft deutlich erhöht<sup>208</sup> und beim Wiederaufbau von Vertrauen, der Sichtbarmachung einer abstrakten Leistung und bei der Differenzierung vom Wettbewerb eine zentrale Rolle einnimmt.<sup>209</sup>

Zwar spielt die Versicherungsmarke auch aus Konsumentensicht eine sehr große Rolle, da sie mit das wichtigste Entscheidungskriterium beim Erstkauf für potentielle Kunden ist,<sup>210</sup> dennoch haben Endkonsumenten kein klar gelerntes, festes Bild von den einzelnen Versicherungsmarken im Kopf.<sup>211</sup>

Inwieweit diese Relevanz einer gut geführten Versicherungsmarke in den Versicherungsunternehmen verstanden worden ist bzw. inwieweit die aufgestellte Theorie als Maßstab auch in den Versicherungen fungiert, ist mit Hilfe einer explorativen Studie herausgefunden worden. Nachfolgend wird zunächst das Untersuchungsdesign vorgestellt.

---

<sup>205</sup> Vgl. Meffert/Bruhn 2009, S. 44

<sup>206</sup> Vgl. Fassnacht 2004, S. 2173 f.

<sup>207</sup> Vgl. YouGovPsychonomics 2011, S. 3

<sup>208</sup> Vgl. YouGovPsychonomics AG 2009, S.2

<sup>209</sup> Vgl. Accenture 2005, S. 37

<sup>210</sup> Vgl. 67rockwell Consulting 2009a, S. 6 ff.

<sup>211</sup> Vgl. 67rockwell Consulting 2009b, S. 1

## Untersuchungsdesign der explorativen Studie

Um den Status Quo in der Markenführung bzw. der identitätsorientierten Markenführung in Anlehnung an die entwickelte Theorie zu erfassen und abschließend Handlungsempfehlungen geben zu können, ist das Instrument „Experteninterview“ gewählt worden. Bei diesem tritt die Biographie und somit die interviewte Person in den Hintergrund<sup>212</sup> und Ziel ist es, durch die Expertise der Befragten Wissen zu erlangen, das gebraucht wird, um die Problemursachen bzw. -lösungen zu finden.<sup>213</sup>

Das Experteninterview gehört zu der Gruppe der qualitativen Interviews, wobei hier in der Regel zwischen **Interviewsteuerung** und **Textsorte** unterschieden wird. Die Interviewsteuerung gibt Auskunft über den Grad der Standardisierung und den Eingriff ins Interview durch den Interviewer. Unter Textsorte ist die Art der Darstellung des Wissens des Befragten zu verstehen.<sup>214</sup> Die den Experteninterviews zu Grunde liegende Methodik wird durch die **Interviewsteuerung** und die **Textsorte** erläutert. Ähnlich wie beim fokussierten Interview, bei dem nur eine abgegrenzte Thematik abgefragt wird, wird auch bei den Experteninterviews, die für diese Arbeit geführt wurden, ein klar abgegrenzter Themenbereich untersucht und vom Interviewer auf Grundlage eines Leitfadens gelenkt. Dennoch sollten umfassende Informationen gesammelt werden, sodass bei der Fragestellung auf eine offene Formulierung geachtet wurde. Dies ist Merkmal des explorativen Interviews, bei welchem umfassende Informationen durch ein nicht standardisiertes Vorgehen gesammelt werden.<sup>215</sup> Bezüglich der Textsorte wird auf die Darstellung von Meinungen, Gründen und Argumentationen Wert gelegt. Die den Experteninterviews dieser Arbeit zu Grunde liegende Methodik kann demnach als halbstrukturierte Methode beschrieben werden.<sup>216</sup> So wird sichergestellt, dass möglichst umfassende Informationen zu den vorher erstellten theoretischen Überlegungen geliefert werden, ohne dass eine Beeinflussung durch konkrete Stimuli erfolgt.

Bezüglich der Expertenauswahl werden im Rahmen dieser Arbeit schwerpunktmäßig Marketing-Verantwortliche von Versicherungen als Experten gesehen und versicherungsunabhängige Experten, die mit dem Thema vertraut sind. Insgesamt wurden neun Marketing-Verantwortliche unterschiedlicher Versicherungen befragt. Die Stichprobe ist ausgewogen, da es fünf Experten größerer Versicherungen und vier Experten kleinerer Versicherungen sind. Auf Grund der Tatsache, dass es sich um qualitative Interviews handelt und ein Eindruck von der gesamten Branche gegeben werden soll, stellt dies die besten Voraussetzungen dar. Ergänzt wird die Stichprobe durch einen unabhängigen Experten, der durch seine Tätigkeiten in der Marktforschung für Versicherungen einen sehr guten Überblick über die Branche hat.

---

<sup>212</sup> Mey/Mruck 2007, S. 254

<sup>213</sup> Vgl. Pfadenhauer 2007, S. 452

<sup>214</sup> Vgl. Mey/Mruck 2007, S. 249

<sup>215</sup> Vgl. Döring 2007, S. 179

<sup>216</sup> Vgl. Aghamanoukjan 2009, S. 425

Auf Basis von zwei Interviewleitfäden für „unabhängige Experten“ und Marketingverantwortliche sind die insgesamt zehn Interviews im Zeitraum vom 31.05.2011 bis zum 07.07.2011 geführt worden. Die Dauer der zu 90% telefonisch durchgeführten Interviews betrug im Durchschnitt 42 Minuten. Die Interviews sind anonymisiert behandelt worden, da dies der Wunsch einiger Experten war. Im Folgenden sind die Ergebnisse der Studie zusammengefasst.

### ***Verständnis, Bedeutung der identitätsorientierten Markenführung und identitätsstiftende Merkmale bei Versicherungsunternehmen***

Zum generellen Verständnis der identitätsorientierten Markenführung bei Versicherungen kann gesagt werden, dass der Gedanke der identitätsorientierten Markenführung in die Markenführung aufgenommen worden ist, der eigentliche Begriff jedoch nicht verwendet wird. Ein einheitliches Verständnis der identitätsorientierten Markenführung existiert nicht. Sehr dominant herrscht die mit der Theorie übereinstimmende Annahme vor, dass das Markenversprechen mit dem Markenverhalten an allen Kontaktpunkten übereinstimmen sollte. Vorteile wie „schaffen von Authentizität und Differenzierung“ sowie „markenkonforme Entscheidungen nach innen“ werden hervorgehoben. Die meisten Versicherungen sehen zunächst keine Gefahren oder Grenzen der identitätsorientierten Markenführung, sondern „nur“ Vorteile. Erst bei der Frage nach versicherungsspezifischen Einflüssen, die der identitätsorientierten Markenführung entgegenstehen könnten, wird deutlich, dass es gerade im Versicherungsbereich Grenzen geben kann, wie z.B. bei der Implementierung des Konzepts im Unternehmen eine Einstellungs- und Verhaltensänderung bei den Mitarbeitern zu erzielen oder auf Grund der Erläuterungen und Verträge der Bafin, die der Markenidentität entgegenstehen könnten.

Bei der Entwicklung der Markenidentität variieren die Techniken der Herangehensweise deutlich. Manche Unternehmen setzen willkürlich Werte fest, andere wählen einen strategischen Ansatz und benutzen eine Abwandlung des Markenstewerrads.

Im Abgleich mit den konstitutiven Kriterien der Markenidentität wird deutlich, dass Konsistenz für sehr wichtig erachtet wird, Kontinuität und Wechselseitigkeit teilweise. Das Kriterium Individualität nimmt bei der Entwicklung der Markenidentität jedoch keinen großen Stellenwert ein. Am häufigsten sind die Werte „Sicherheit“, „Verlässlichkeit/Vertrauen“, „Nähe“, „Kümmerer“, „Bodenständigkeit/Stabilität/Solidität“ sowie „Lösungsorientierung“ als identitätsstiftend genannt worden. Dies sind jedoch eher versicherungs- bzw. branchenspezifische Werte, die jedoch nicht zur Entwicklung einer individuellen Identität einer Versicherungsmarke ausreichen. Werte, die darüber hinaus als identitätsstiftend erachtet werden, entstammen der Serviceorientierung („Verständnis“, „Aufmerksamkeit“, „Freundlichkeit“). Einen geringfügig anderen Ansatz verfolgen ein größerer sowie ein regionaler Versicherer, die für mehr Klarheit und Transparenz plädieren und den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Damit wird der Versuch unternommen, die Markenidentität neu aufzuladen, mit sehr starkem Fokus auf die Outside-In-Perspektive. Herkunftsbezogene Komponenten werden nur von den regionalen Versicherern genannt, die die Werte „Nähe“, „Verlässlichkeit“ und „Sicherheit“ authentischer umsetzen können. Vereinzelt ist auch die Ansicht verbreitet, dass „nur“ oder „hauptsächlich“ funktionale Komponenten differenzieren, wie „Servicequalität“, „Produktqualität“ oder „Leistungsstärke“.

### ***Verständnis von der Relevanz der Mitarbeiter bei der Markenwahrnehmung***

Die Relevanz der Mitarbeiter als Markenbotschafter wird von den meisten Versicherungen verstanden. Markenkonformes Verhalten, Brand Citizenship Behavior, wird allerdings als selbstverständlich vorausgesetzt und auch nicht in all seinen Dimensionen verstanden. So wird nicht gesehen, dass Markenpartizipation zu einem ganzheitlichen Brand Citizenship Behavior unabdingbar ist.

Ebenfalls nicht verstanden wird, dass Markenwissen und Brand Commitment mit ihren Dimensionen zu Brand Citizenship Behavior führen. Vielmehr ist die Ansicht weit verbreitet, dass Markenwissen alleine zu Brand Citizenship Behavior führt. Dabei wird zumeist sehr faktisches Wissen vermittelt, das auf die „Kenntnis der Marke“ abzielt. Auch die anderen Dimensionen „Kenntnis der markenkonformen Verhaltensweisen“, „Kenntnis der Relevanz der Marke“ und „Kenntnis der Relevanz der eigenen Verhaltensweisen“ werden vereinzelt als wichtig erachtet. Demgegenüber findet jedoch keine intentionale Ergreifung von Maßnahmen statt. Vielfach wird die Meinung vertreten, dass Mitarbeiter für die Umsetzung von markenkonformem Verhalten selbst verantwortlich seien oder die Markenidentität durch das Visual Key ersichtlich wird und Brand Citizenship Behavior so automatisch entstehen würde.

Brand Commitment hat keine hohe Bedeutung bei der Erreichung von Brand Citizenship Behavior. Es wird zwar vereinzelt von einer „inneren Überzeugung“ der Mitarbeiter gesprochen bzw. der Notwendigkeit zur Identifikation mit der Marke, allerdings werden andere Komponenten wie „Identifikation mit der Arbeit“ dem gleich gesetzt, sodass nicht von einem klaren Markencommitment gesprochen werden kann.

### ***Maßnahmen zur Erreichung von Brand Citizenship Behavior bei Versicherungen***

Maßnahmen zur Erreichung von Brand Citizenship Behavior sind nicht strategisch geplant, finden eher willkürlich statt. Zwar werden HR-Aktivitäten, interne Kommunikation, markenorientierte Führung sowie Operationalisierung der Markenidentität genannt, befinden sich allerdings auf einem rudimentären Niveau. Eine Zusammenarbeit zwischen den Bereichen des Markenmanagements und der HR-Abteilung findet nicht statt. Zwar wird in den Stellenanzeigen ein Portrait der Marke eingestellt, um eine möglichst genaue Markenpassung zu erreichen und das Thema „Marke“ in der Sozialisations- und Personalentwicklungsphase im Rahmen von Einführungsveranstaltungen oder Führungsworkshops integriert. Allerdings sind „reine“ Markenworkshops nicht etabliert. Auch die Ausrichtung von Personal- und Beförderungskriterien an der Marke wird erkannt, jedoch nicht umgesetzt, ebenso wie die Operationalisierung der Markenidentität. Zwar wird das Markenhandbuch angesprochen, Markenworkshops zwecks Operationalisierung der Markenidentität sind jedoch sehr selten. Vereinzelt ist angedacht, dass die Markenidentität in den einzelnen Bereichen durch die Mitarbeiter weiter operationalisiert wird. Die markenorientierte Führung wird nur teilweise für notwendig erachtet, dafür jedoch auch vereinzelt das „substitute for leadership“.

In Einklang mit der Ansicht, dass Markenwissen zu Brand Citizenship Behavior führt, wird Markenkommunikation am meisten genutzt. Allerdings handelt es sich dabei um zentrale, meist unpersönliche Kommunikation wie Intranet, Mitarbeiter-Zeitschrift oder das Business TV, in denen zumeist über externe Kommunikationsaktivitäten berichtet wird. Diese Kanäle eignen sich jedoch nicht zum Aufbau von Brand Commitment. Für den Aufbau von Brand Commitment würden sich zusätzlich interaktive Instrumente eignen, die in Form von Veranstaltungen, Schulungen, Messen und Vorträgen schon existieren, wobei der Grad der Interaktivität hier jedoch nicht klar ersichtlich ist. Als Kompromiss hat der unabhängige Experte Webinare vorgeschlagen, die geeignet sind, trotz wenig Ressource und Zeit, viele Mitarbeiter effektiv zu erreichen. Bei diesem Überblick über die Maßnahmen wird deutlich, dass diese sehr uneinheitlich sind und zumeist nicht strategisch geplant werden.

### ***Identitätsorientierte Markenführung und Vertrieb***

Das Ergebnis der explorativen Studie macht auch deutlich, dass der Vertrieb nach wie vor die vorherrschende Stellung in der Versicherungsbranche einnimmt. Konflikte zwischen Vertrieb und Markenführung werden von den Versicherungen nicht wahrgenommen. Der unabhängige Experte weist jedoch darauf hin, dass Kanalkonflikte auftreten können. Das wäre der Fall, wenn hochwertig positionierte Versicherungsmarken im Internet vergünstigt angeboten werden.

Markenkonformes Verhalten wird auch bei der Ausschließlichkeit vorausgesetzt, d.h. es werden keine entsprechenden Maßnahmen ergriffen, was zur Folge hat, dass sich der Ausschließlichkeitsvertreter nicht markenkonform verhalten kann. Gerade bei diesem wäre dies jedoch wichtig, da er zunehmend individualisiert wahrgenommen wird. Konkrete Äußerungen zur Erzielung von markenkonformen Verhalten werden nicht getätigt. Meist wird sogar eine „natürliche Selektion“ angenommen: Die Ausschließlichkeitsvertreter arbeiten für die Marke, die auch automatisch zu dieser passen. Demgemäß sind auch die Maßnahmen höchstens rudimentär vorhanden bzw. ist nicht klar, inwieweit in den von den Experten genannten Schulungen zur Wissensvermittlung bzw. Vertriebsveranstaltungen das Thema „Marke“ integriert ist.

Regionale Versicherer beziehen die Ausschließlichkeitsvertreter stärker mit ein. Eine regionale Versicherung, die nur den Ausschließlichkeitskanal betreibt, kann den Wert „sich kümmern“ viel authentischer umsetzen. Insgesamt ist dort eine intensivere Einbindung der Ausschließlichkeit bei der Umsetzung des markenkonformen Verhaltens festzustellen. Ein anderer regionaler Versicherer gestaltet beispielsweise die Vertriebsveranstaltungen in Absprache mit der identitätsorientierten Markenführung.

Die Umsetzung von markenkonformen Verhalten beim Maklervertrieb wird von allen Versicherungen als unmöglich eingestuft, da für sie nur das Deckungskonzept zählt. An dieser Stelle ist eine maklergerichtete Imagekommunikation wichtig, es werden jedoch bewusst keine Schulungen durchgeführt. Beim Bankenvertrieb wird ähnlich argumentiert. Zudem wird bei den meisten Versicherungen deutlich, dass der Vertriebspartner „Bank“ nicht nach Markenkonformität ausgewählt wird.

### *Das Markenimage*

Bei allen Versicherungen, die den Ansatz der identitätsorientierten Markenführung zumindest in Ansätzen implementiert haben, werden die zu Grunde gelegten Werte auch im Bezug auf das Markenimage wieder genannt. Lediglich der Versicherer, der den Begriff nicht kannte, beschreibt auch ein sehr ungenaues „Soll-Image“. Nicht zum Markenimage passende Kunden konnten nicht konkret benannt werden. Hier fielen jedoch oft die Charakteristika „preissensibel“ oder „nicht solvent“.

Wichtige wahrnehmbare Elemente bei der Bildung des Markenimages von Versicherungen sind hauptsächlich Visual Keys und andere CD-Elemente, wie der Claim, das Logo, spezifische Farben oder Musik. Die meisten Visual Keys sind zumeist dazu da, Sicherheit und Solidität zu symbolisieren, was dazu führt, dass die verschiedenen Symbole unterschiedlicher Gesellschaften an einer Stelle sogar gleich gesetzt werden. Die zwei regionalen Versicherungen haben das Verständnis, dass das gesamte Erscheinungsbild das Markenimage formt. So existiert ein Bürokonzept, das dazu dient, alle Vertreterfilialen einheitlich auszustatten. Diesem Konzept liegen bestimmte Richtlinien, was die Farbigekeit des Mobiliars bzw. die Gestaltung bestimmter Elemente angeht, zu Grunde. Bei der Umsetzung dieser markenkonformen Büroausstattung werden die Vertreter inhaltlich und finanziell durch eine eigens dafür tätige Abteilung unterstützt.

Es ist deutlich, dass die Gelegenheiten zur Markenprofilierung von Versicherungsmarken der Vertriebsunterstützung dienen. So sehen die meisten Versicherungen die klassische (Marken-)Kommunikation meist ausschließlich als die Gelegenheit zum Aufbau eines Markenimages. Eine Versicherung verfolgt den Ansatz „Weg von klassischer Werbung – hin zu Verkaufsförderung“ und unterstützt seine Ausschließlichkeitsvermittler in deren Kommunikationsaktivitäten, damit diese regionale Präsenz erhalten.

Zwei Versicherungen unterscheiden sich in ihren Maßnahmen zur Markenprofilierung teilweise von den anderen, indem deutlich wird, dass in diesen die Markenidentität umgesetzt wird. Passend zum Markenkern „Der Mensch im Mittelpunkt“ wird der Kunde in der sogenannten Kundenwerkstatt in die Produktbewertung aktiv miteinbezogen. Die andere Versicherung hat zu den Werten Schutz, Sicherheit, Nähe, etc. Schadenverhütungsmaßnahmen in Zusammenarbeit mit Schulen, der Feuerwehr und Firmenkunden eingeführt. So stellt sie der Feuerwehr Wärmebildkameras zur Verfügung, Firmen eine Risikoberatung und Schulen ein Streitschlichtungsprogramm.

Bei den regionalen Versicherern wird der in der Theorie konstatierte „Moment of truth“, die Schadenregulierung bei der Markenprofilierung, als wichtig angesehen. Das Bewusstsein, dass die Marke in diesen Situationen erlebbar wird, ist dort vorhanden. Eine Versicherung sieht die Gelegenheit zur Imageprofilierung dabei gerade bei kumulierten Schäden, wie z.B. Überschwemmung, da die Marke so durch mehrere Menschen wahrgenommen werden könne. Die anderen Versicherer sehen die Gelegenheit zur Markenprofilierung eher in der Erhöhung der Schadenregulierungskompetenzen der Mitarbeiter vor Ort. Der unabhängige Experte stellt demgegenüber fest, dass eine Schadenregulierung nur ca. alle zehn Jahre vorkomme und demnach nicht der zentrale Hebel zur Profilierung des Markenimages sein könnte.

Es ist offensichtlich, dass der Gedanke der Markenführung in der Versicherungsbranche Einzug erhalten hat, jedoch noch Lücken bestehen zwischen dem gemäß der Theorie entwickelten Maßstab und der Realität. Darauf aufbauend werden nachfolgend Handlungsempfehlungen gegeben.

## **5 Handlungsempfehlungen**

Generell kann gesagt werden, dass Versicherungen auf eine klar strukturierte Markenarchitektur achten sollten, d.h. eine starke Dachmarke und eine übersichtliche Markenarchitektur vorhanden sein sollte. Im Idealfall sollte jedoch eine Einmarkenstrategie vorherrschend sein, da Kunden keine Unterschiede zwischen den Marken unterschiedlicher Gesellschaften wahrnehmen und so eine Komplexitätsreduktion bzw. eine Vermeidung einer unnötigen Komplexitätssteigerung durch den Ausbau einer starken Dachmarke stattfinden würde. Zudem ist es notwendig eine ganzheitliche Markenführung stärker auszubauen, was im Nachfolgenden detaillierter aufgegriffen wird.

### **Markenidentität bei Versicherungen**

Ausgangspunkt ist eine branchenspezifische, nicht jedoch eine einzigartige Markenidentität. Dies könnte aus dem starken Vorherrschen der Outside-In-Perspektive in der Versicherungsbranche resultieren. Diese Perspektive ist sinnvoll und notwendig, allerdings etwas zu stark ausgeprägt. Aus diesem Grunde sollten die allgemeinen, dominanten Werte wie Sicherheit, Vertrauen, Nähe, Bodenständigkeit, Lösungsorientierung, Sich Kümern, Klarheit/Transparenz nicht außer Acht gelassen werden und als Basis, d.h. notwendige Bedingung bei der Markenidentität von Versicherungen fungieren. Der Fokus dabei sollte jedoch nur auf einem Wert liegen, der authentisch umgesetzt wird, wie dies bei den regionalen Versicherern z.B. in der Zusammenarbeit mit regionalen Einrichtungen der Fall ist. Allerdings sollten Versicherer versuchen, stärker die Inside-Out-Perspektive einzunehmen und eine individuelle Identität entwickeln, indem Markenwerte und ein exakter Markenkern festgelegt wird. Möglichkeit bieten dabei die herkunftsspezifischen Komponenten, die bei regionalen Versicherern in Form der geografischen Komponenten Einklang finden. Bei überregionalen Versicherern könnte die institutionelle Herkunft wichtig sein, so kann z.B. die Unternehmenskultur und Markenhistorie in die Generierung von Markenwerten mit einfließen. Bei der Ermittlung einer individuellen Identität sollte die Sichtweise der Mitarbeiter, die bei Versicherungen unterschiedliche Funktionen besetzen, eingenommen werden.

Die Image-Kongruenz wird auf Grund der branchenspezifischen Identität nicht unterstützt, da die persönliche Identität zu jeder Versicherungsmarke gleichermaßen passt. Mit einer eindeutigen Identität wäre eine Image-Kongruenz herstellbar. Der Fokus könnte entweder auf attraktive Kundensegmente aus Kundensicht gelegt werden oder aber auf attraktive Kundensegmente aus Nachfragersicht, z.B. das Kundensegment mit dem größten Nachfragepotential. Gemäß der Image-Kongruenz-Hypothese sollte demnach auch der nicht zur Markenidentität passende, preissensible Typ bzw. der nicht solvente Kundentyp ausgeschlossen werden. Dies kann bei preissensiblen Kunden schon

mit eindeutiger Markenkommunikation zum Ziel führen, bei nicht solventen Kunden entscheidet das individuelle Schadenprofil.

Schließlich wurde herausgefunden, dass das Visual Key eine wichtige Rolle bei Versicherungen spielt. Dieses kann zur Unterstützung der Markenidentität nach innen und außen beitragen, indem es die essentiellen Markenwerte den Mitarbeitern und Kunden sichtbar macht. Dabei sollte die Markenidentität im Visual Key mittels klaren, eindeutigen Bildern dargestellt werden, auf abstrakte Zeichen sollte verzichtet werden. Darüber hinaus sollte auf Unterscheidbarkeit zu anderen Versicherungen geachtet werden. Generell sollte das Visual Key unterstützend, nicht ersetzend fungieren und kann so helfen, Markenwissen und Brand Commitment aufzubauen.

### Zentrale Markenführung zur ganzheitlichen Durchsetzung

Grundvoraussetzung einer zentralen Markenführung ist die Definition der einzigartigen Markenidentität bei Versicherungen. Bei Versicherungen ist die Markenführung zudem oftmals eine Unterfunktion des Marketing, weswegen auch eine identitätsorientierte Markenführung noch nicht richtig durchgesetzt werden konnte. Damit dies geschieht und die identitätsorientierte Markenführung auch im markenkonformen Mitarbeiterverhalten verankert wird, ist die zentrale Ansiedlung der Markenführung auf der Führungsebene von Nöten. Nur so ist es möglich, das in dieser Arbeit postulierte Ziel, den Fit zwischen Markenversprechen und Markenverhalten, zu erreichen.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 4: Zentrale Ansiedlung der Markenführung zur ganzheitlichen Durchsetzung im VU

Aus diesem Grund soll zunächst bei den höchsten Führungskräften mit der Vermittlung eines ganzheitlichen Verständnisses durch entsprechende Experten begonnen werden. Um das Verständnis für eine identitätsorientierten Markenführung von Anfang an zu fördern, sollte dieser Begriff als solcher auch verwendet werden. Ziel ist der Aufbau eines starken Brand Citizenship Behavior des Vorstands, da nur so eine ganzheitliche Durchsetzung des Konzepts im gesamten Unternehmen möglich ist.

Auf Grund der hohen Relevanz des markenkonformen Verhaltens von Führungskräften und auf Rücksicht der häufig konstatierten Ressourcenknappheit der Experten sollen die Vorstandsmitglieder dann zunächst mittels Kaskadenkommunikation an die ihnen direkt unterstellten Führungskräfte herantreten. Dies kann je nach Größe des Unternehmens und Anzahl bzw. Stellung der Führungskräfte in einem mehrstufigen Prozess stattfinden, sodass letztendlich sämtliche Führungskräfte inklusive Führungskräfte der Vertriebsorganisation mit dem Ansatz der identitätsorientierten Markenführung vertraut gemacht worden sind. Wichtige Erklärungsgegenstände sind dabei der identitätsorientierte Ansatz und dessen Relevanz sowie der Zusammenhang zwischen Brand Commitment, Markenwissen und Brand Citizenship Behavior in Markenworkshops für Führungskräfte. Diskussionsthema sollte ebenfalls die Bedeutung der Markenidentität für die jeweiligen Bereiche sein. Führungskräfte aller hierarchischen Ebenen sollten auch generell alle Entscheidungen an der Marke ausrichten sowie die Markenbotschaft in jeglichen an die Mitarbeiter gerichteten Maßnahmen integrieren.

Im nächsten Schritt sollten die Mitarbeiter aktiv einbezogen werden, was durch die Führungskraft eines jeden Bereichs mittels Kaskadenkommunikation erfolgen sollte, damit Brand Commitment aufgebaut werden kann.

Die Vermittlung von Markenwissen in all seinen Dimensionen kann durch die bereits etablierten Maßnahmen, dem Intranet, der Mitarbeiterzeitschrift und Frontalvorträgen erfolgen, sollte jedoch zukünftig nur noch unterstützend wirken. Der Fokus sollte auf Maßnahmen liegen, die sich ausschließlich und interaktiv mit der Marke auseinandersetzen. Dies können z.B. Markenworkshops sein, die hauptsächlich die Operationalisierung der Markenidentität aufgreifen. Ein klares Bild zu erarbeiten, wie markenkonformes Mitarbeiterverhalten gemäß den essentiellen Markenwerten grundsätzlich aussehen könnte, sollte zwar bereits auf der Führungsebene festgelegt werden, die Mitarbeiter eines jeden Bereichs sollten die Umsetzung jedoch aktiv mitbestimmen können. Dies stärkt die Authentizität der Marke und das Reaktanzverhalten bei der Implementierung des identitätsorientierten Ansatzes dürfte weitaus geringer ausfallen.

Kundenbefragungen für Mitarbeiter, die der Funktion des „substitute for leadership“ zuträglich sind, dienen als Motivationshilfe. Diese sollten erst nach Beginn der anderen Maßnahmen erfolgen, da die neue Markenidentität von den Kunden erst gelernt werden muss.

Die zentrale Markenkommunikation sollte stärker eingesetzt werden, da so Markenwissen und die Authentizität des Konzepts verstärkt werden kann. Eigene und gebundene Mitarbeiter sollten über aktuelle Markenaktivitäten demnach immer vom Vorstand via Veranstaltungen, Business TV oder Webinaren informiert werden.

Letztlich wird durch diese Maßnahmen eine funktionierende Lateralkommunikation durchgesetzt, da alle Mitarbeiter, eigene und gebundene, die gleichen markenbezogenen Informationen erhalten. Dies ist im Sinne dieser Arbeit die bestmögliche Weise, Markenwissen und Brand Commitment und demnach auch Brand Citizenship Behavior zu erzielen.

### **Stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter**

Diese Maßnahmen zur stärkeren Einbeziehung der Mitarbeiter führen dazu, dass das identitätsorientierte Konzept im Versicherungskonzern schneller implementiert wird, indem die Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern durch die Partizipation schneller erfolgen können.

Zunächst sollte ein stärkerer Fokus auf den Personen-Markenidentitätsfit gelegt werden, der in der Versicherungsbranche noch nicht sehr viel Beachtung erhält. Angefangen beim Rekrutierungsprozess sollte der biographische Fragebogen, der auch derzeit noch Aktualität hat, durch markenbezogene Aspekte erweitert werden. Dazu könnten z.B. die Markenwerte in verschiedene menschliche Eigenschaften übersetzt werden, an denen der Fit messbar gemacht würde. Dies sollte sich auf die gesamten Aktivitäten des Rekrutierungsprozesses erstrecken. In Assessment Centern oder dem persönlichen Gespräch lassen sich Beispielszenarien einbauen, die ein authentisches Bild des Marken-Personenidentitätsfit möglich machen.

Bei der Gestaltung des modernisierten Fragebogens ist die Zusammenarbeit aller relevanten Abteilungen wichtig: die Markenführung sollte mit der Human Resource Abteilung und der Vertriebsorganisation sowie einem Vertreter eines jeden Funktionsbereichs die modernisierten HR-Maßnahmen gestalten. Der Vertreter des Funktionsbereichs hat dabei einen guten Überblick über markenkonformes Verhalten in seinem Bereich.

Weitere markenbezogene Maßnahmen, die in den Phasen der Personalentwicklung stattfinden, sollten ebenfalls in enger Absprache mit den obengenannten Abteilungen entworfen werden. Die HR-Abteilung hat die Expertise, sinnvolle, effektive Maßnahmen zu entwickeln, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Interaktive Maßnahmen werden, professionell geplant, besser geeignet sein, den Mitarbeiter-Markenfit zu erhöhen und demnach vor allem Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior zu erhöhen.

Die bei Versicherungen noch sehr wenig beachtete Markenpartizipation sollte im Rahmen der Maßnahmen der identitätsorientierten Markenführung stärker gefördert werden. Durch den starken Kundenkontakt gerade bei Versicherungsmitarbeitern können diese markenrelevante Eindrücke leicht ausfindig machen. Die Bereitschaft zur Markenpartizipation muss jedoch vom Versicherungsunternehmen bei den Mitarbeitern ausgelöst werden. Neben den bereits erwähnten Maßnahmen sollte die Markenpartizipation aktiv angeregt werden. Dies kann z.B. durch regelmäßige Befragungen erfolgen, in welcher die Mitarbeiter Auskunft über ihre Erfahrungen im Kundenkontakt geben sollen. So können interessante Aspekte zum Fit zwischen Markenidentität und Markenimage ausfindig und die Relevanz der Mitarbeiter im Bezug auf die Marke deutlich gemacht werden.

Der Fokus liegt hier auf der Regelmäßigkeit der Maßnahmen, die der ganzheitlichen Verbesserung des identitätsorientierten Konzepts dienen sollen. Dabei eignen sich Befragungen ebenso wie Markenworkshops: Befragungen, um Trends und Tendenzen aufzuzeigen; Markenworkshops, um wichtige Implikationen für die Weiterentwicklung der Markenidentität oder deren Umsetzung geben zu können. Dabei kann zudem herausgefunden werden, inwieweit und ob Brand Commitment, Markenwissen und Brand Citizenship Behavior bei den Mitarbeitern vorhanden ist und welche Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der Markenidentität gesehen werden.

### **Stärkere Integration des Vertriebs bei der identitätsorientierten Markenführung**

Im Sinne einer identitätsorientierten Markenführung wäre eine Wahl der Vertriebskanäle entsprechend der Markenidentität wünschenswert. Realistisch betrachtet, wird der Multikanalvertrieb auf Grund der starken Vertriebsgetriebenheit der Versicherungen zeitnah jedoch nicht zu Gunsten einer markenspezifischen Kanalauswahl abgeschafft werden. Zumindest sollten Kanalkonflikte zu Lasten der Markenidentität jedoch vermieden werden. Der Direktvertrieb unter derselben Marke sollte demnach den Agenturen zugeschlüsselt werden, um Preisunterschieden und damit einhergehender Verwässerung der Marke zuvorzukommen.

Da die Bemühungen der Markenführung in der Versicherungsbranche noch auf einem frühen Niveau sind und der Vertrieb stark vorherrschend ist, sollte die Integration der Markenführung in den Vertriebsgedanken forciert werden. Die Vertriebsgetriebenheit müsste allerdings einem zunehmend markenorientierten Verständnis in der Versicherungsbranche Platz machen, ohne die hohe Bedeutung des Vertriebs für die Versicherungsbranche zu untergraben.

Bei der Ausschließlichkeit bieten sich große Chancen zur Verknüpfung mit dem identitätsorientierten Konzept. Ziel sollte sein, dass Ausschließlichkeitsvertreter und dessen Mitarbeiter als Teil der Marke angesehen werden, ohne ihren Vertrauensstatus zu verlieren. Ein Maß an Individualität sollte ihnen von daher weiterhin zugesprochen werden.

Die Relevanz der Markenidentität und des markenkonformen Verhalten zu vermitteln, ist dennoch gerade für die im ständigen Kundenkontakt stehenden Ausschließlichkeitsvertreter sehr wichtig. Damit dieser als Teil der Marke angesehen wird, ist eine starke Steuerung nötig. Dazu sollten die gleichen Maßnahmen genutzt werden wie für die unternehmenseigenen Mitarbeiter. Die Realisierung sollte aber etwas anders aussehen, da es sich um selbständige Handelsvertreter handelt und die Maßnahmen nur bedingt verpflichtend sein können.

In regelmäßigen Abständen sollten demnach auch Markenworkshops stattfinden, in denen alle einem Vertriebsleiter unterstellten Ausschließlichkeitsvertreter geschult werden. Wichtig dabei ist, dass Ausschließlichkeitsvertreter markenkonformes Verhalten ihren Kunden gegenüber selbst definieren können, ohne den Vertrauensstatus zu gefährden. Das Instrument „Befragung“ nimmt eine wichtige Rolle bei Ausschließlichkeitsvertretern ein. Auf der einen Seite sollte somit Kundenfeedback in den Workshops mit eingebaut werden, auf der anderen Seite sollten Befragungen über den persönlichen Kundenkontakt gerade bei Ausschließlichkeitsvertretern forciert werden.

Nach der empfohlenen Neudefinition der Markenidentität sollte auch in den obligatorischen Maßnahmen für Ausschließlichkeitsvertreter das Thema Marke stärker hervorgehoben werden. Veranstaltungen und Schulungen mit produkt- und preispolitischen Inhalten sollten das Thema Marke durch Integration des Visual Key oder konkreter Markeninhalte integrieren. Zur Vermittlung von Markenwissen sollten diese Maßnahmen nicht vernachlässigt werden.

Für Ausschließlichkeitsvertreter sind Maßnahmen bezüglich der Schadensregulierung von großer Bedeutung. Entsprechende Maßnahmen sollten von verantwortlichen Mitarbeitern der Vertriebsorganisation mit den Ausschließlichkeitsvertretern, die für sie zuständig sind, erarbeitet werden. Ebenso sollte bei Ausschließlichkeitsvertretern auf die Gestaltung aller wahrnehmbaren Elemente geachtet werden, um an jedem Brand-Touch-Point ein möglichst intensives Markenerlebnis zu gestalten, das in Einklang mit dem Markennutzenversprechen steht. Empfehlenswert ist aus diesem Grund, ein Bürokonzept zu entwickeln, das bestimmte Elemente, wie die Farben der Einrichtung, das Mobiliar und die Visual Keys vorgibt, die dann in jeder Agentur vorgefunden werden. Dieses Konzept sollte vom Unternehmen subventioniert werden, um zu gewährleisten, dass sich möglichst viele Agenturen daran beteiligen. Ebenso sollten zentral Markenelemente definiert werden, welche die Ausschließlichkeitsvertreter zur Markierung der Kontaktsubjekte verwenden können.

Auf Grund der rechtlichen Selbstständigkeit der Ausschließlichkeitsvertreter sollte ein Anreizsystem entwickelt werden, damit die Bereitschaft gegeben ist, ihr erlangtes Wissen via Kaskadenkommunikation an die eigenen Mitarbeiter weiterzuvermitteln und ihre HR-Aktivitäten markenkonform zu gestalten. Zu beachtendes Kriterium ist der direkte Nutzen für das alltägliche Vertriebsgeschäft, z.B. durch ein „Agenturkonto“. Die Teilnahme an markenbezogenen Maßnahmen könnte eine gewisse Anzahl Punkte einbringen, die auf diesem Konto gesammelt werden können. Bei Anschaffungen z.B. von internen Kontaktobjekten, wie Merchandising-Artikeln, Wiedererkennungsmerkmalen für die Mitarbeiter, Büromobiliar oder Hardware wird je nach Punktestand die Anschaffung subventioniert. Die genaue Ausgestaltung des Anreizsystems sollte einer jeden Versicherung selbst unterliegen. Starke Beteiligung seitens der Vertreter sollte durch stärkere Unterstützung der Versicherung bei Werbeveranstaltungen, Mitarbeiterzuschüssen, etc. unterstützt werden, um schneller eine Verhaltensänderung zu erzielen.

Bei unternehmensfremden Mitarbeitern von Versicherungen, d.h. von Maklern, Mehrfirmenvertretern und Bankangestellten ist markenkonformes Verhalten im Sinne der Versicherung nicht gegeben und auch nicht in dem Maße wie bei unternehmenseigenen und unternehmensgebundenen Mitarbeitern beeinflussbar.

Generell sollte aus diesem Grund eine enge Zusammenarbeit zwischen identitätsorientierter Markenführung und der Vertriebsorganisation forciert werden. So sollten Vertriebsveranstaltungen, bei denen neue Produkte in regelmäßigen Abständen vorgestellt werden, von der identitätsorientierten Markenführung mitgestaltet werden, damit auch in diesem Zuge von der Marke überzeugt werden kann. Ziel ist dabei, dass Makler oder Mehrfirmenvertreter die Marke in ihr Evoked Set aufnehmen, also bei Produktfragen immer zuerst Produkte der Marke nachfragen. Versicherungen sollten deshalb darauf achten, dass sie die Markenwerte für die Vertriebspartner in klare Maßnahmen übersetzen und ihnen so einen Anreiz geben, sich für die Versicherung zu entscheiden.

Bei der Einbeziehung des Vertriebspartners „Bank“ in die identitätsorientierte Markenführung ergeben sich Möglichkeiten auf Grund der Tatsache, dass Banken meist als Einfirmenvertreter fungieren. Die Wahl der Bank sollte demnach nach markenspezifischen Gesichtspunkten erfolgen. Voraussetzung dafür ist die Definition einer Markenidentität mit eindeutigem Markenkern sowohl bei der Versicherung als auch bei der Bank. Die Bank sollte anhand eines zuvor definierten Soll-Imageprofils ausgewählt werden, um einen größtmöglichen Fit zwischen Markenimage der Bank und der Versicherung herzustellen. Zwar kann das markenkonforme Mitarbeiterverhalten im Sinne der Versicherung nicht aktiv beeinflusst werden, allerdings kann so am ehesten gewährleistet werden, dass der Kunde auch bei der Beratung von Versicherungsprodukten in der jeweiligen Bank ein Markenerlebnis erfährt, das dem bei der Versicherung gleich kommt.

## **6 Zusammenfassung**

Bereits bei der grundlegenden Theorie ist deutlich geworden, dass die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen, „Immaterialität“, „Integration des externen Faktors“ sowie die informationsökonomischen Besonderheiten auch auf Versicherungen zutreffen. Theorien zur Markenführung von Dienstleistungen gelten demnach auch für Versicherungen. Der theoretische Maßstab für die identitätsorientierte Markenführung von Dienstleistungen ist somit auch auf Versicherungen anwendbar. Zudem haben die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen Auswirkungen auf die Markenführung und so sind bei der Markenführung von Dienstleistungsmarken einige Besonderheiten zu beachten.

Bei der Betrachtung von Dienstleistungsmarken unter dem Gesichtspunkt der identitätsorientierten Markenführung wurde ein Maßstab für die Markenführung von Dienstleistungen erstellt, der durch relevante versicherungsspezifische Aspekte, die besonders den Multikanalvertrieb betreffen, ergänzt worden ist. Dabei ist zunächst die Relevanz der identitätsorientierten Markenführung für Dienstleistungen veranschaulicht worden. Diese geht nämlich auf die Hauptfunktionen von Dienstleistungen, die Vertrauens- und Differenzierungsfunktion, ein und wird so der Forderung nach einer ganzheitlichen Markenführung bei Dienstleistungen gerecht.

Bei den Besonderheiten der identitätsorientierten Markenführung von Dienstleistungsmarken wurde herausgefunden, dass zum Aufbau von Vertrauen markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter an allen Brand-Touch-Points konsistent und konsequent durchgesetzt werden muss. Dabei ist für Dienstleistungen ganz besonders die innengerichtete, identitätsorientierte Markenführung relevant. Die Determinanten Markenwissen und Brand Commitment führen zu markenkonformen Mitarbeiterverhalten, dem Brand Citizenship Behavior. Determinanten der internen Markenführung und der Forschung zur identitätsorientierten Markenführung, die wiederum zur Erzielung von Markenwissen und Brand Commitment beitragen können, sind ebenfalls dargestellt worden. Zudem wurden Besonderheiten bezogen auf das Markenimage und die Markenpositionierung erörtert.

Bei der Betrachtung des Status Quo der Markenführung von Versicherungen in der Praxis ist zunächst deutlich geworden, dass die Sensibilität für die Marke gerade bei Versicherungen deutlich steigt. Auch für Konsumenten ist die Versicherungsmarke sehr wichtig. Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Versicherungsmarken werden jedoch nicht erkannt.

Bei der Expertenbefragung, die diesen Sachverhalt bestätigt, ist deutlich geworden, dass Versicherungen eine branchenspezifische Identität haben, keine der Versicherungen hat jedoch eine individuelle Markenidentität. Im Allgemeinen ist die identitätsorientierte Markenführung noch auf einem frühen Niveau. Sie ist meist dem Marketing unterstellt und das Verständnis der identitätsorientierten Markenführung ist, wenn auch nicht in vollem Umfang, vorhanden. Die bedeutende Rolle der Mitarbeiter ist den Versicherungen auch bekannt, der Zusammenhang zwischen Markenwissen, Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior jedoch nicht. So wird vielfach angenommen, dass Markenwissen für ein markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter ausreicht. Brand Commitment spielt eher eine untergeordnete Rolle ebenso wie Maßnahmen, die dieses erreichen sollen. Maßnahmen zur Erzielung von Brand Citizenship Behavior werden dementsprechend nicht zielgerichtet und sehr uneinheitlich eingesetzt. Zwar werden die Determinanten der internen Markenführung – markenkonforme HR-Aktivitäten, interne Kommunikation und markenkonforme Führung – sowie die Determinanten der Forschung der identitätsorientierten Markenführung – Operationalisierung der Markenidentität und Differenzierung der Marke – benannt, sind in ihrer Durchsetzung jedoch nicht mit dem theoretisch aufgestellten Maßstab vergleichbar. In der Versicherungsbranche steht zudem nach wie vor die Performance des Vertriebs an erster Stelle, was dazu führt, dass die identitätsorientierte Markenführung im Multikanalvertrieb nicht konsistent durchgesetzt wird. Deutlich wurde, dass die regionalen Versicherer Vorreiter bezüglich der Einbeziehung der Ausschließlichkeitsvertreter bei der Markenführung, der Gestaltung jeglicher wahrnehmbarer Elemente zur ganzheitlichen Wahrnehmung der Markenidentität und der Nutzung des „moment of truth“ zur Markenprofilierung sind.

Der sich aus den Defiziten ergebene Handlungsbedarf ist in den Handlungsempfehlungen aufgegriffen worden. So sollte der Fokus möglichst auf dem Aufbau einer starken Marke mit einer starken, individuellen Markenidentität liegen. Unterstützend dabei wirkt die Gestaltung der wahrnehmbaren Elemente, die mittels markenkonform erstellten Konzepten erzielt wird sowie im Bezug auf die „Image-Congruence-Hypothese“ der Fit zwischen Marken- und Kundenidentität und die Fokussierung auf attraktive Kundensegmente unter Markenidentitätsgesichtspunkten. Die Durchsetzung von Brand Citizenship Behavior sollte, im Gegensatz zum jetzigen Zeitpunkt, durch Ansiedlung der identitätsorientierten Markenführung auf Vorstandsebene stattfinden, sodass mittels Kaskadenkommunikation Markenwissen und Brand Commitment aufgebaut und eine Lateralkommunikation forciert wird. Die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen Markenführung, Vertrieb und HR-Abteilung sollte zum Standard avancieren, um Maßnahmen für Mitarbeiter effektiv zur Erzielung von Brand Commitment, Markenwissen und Brand Citizenship Behavior planen zu können. Aktivitäten zur Markenpartizipation, die derzeit noch nicht etabliert sind, sollten ebenfalls eingeführt werden. Da der Vertrieb noch eine Vormachtstellung einnimmt, sollte eine Integration von identitätsorientierter Markenführung und Vertrieb stattfinden. So können Maßnahmen ergriffen werden, die gerade bei Ausschließlichkeitsvermittlern das markenkonforme Mitarbeiterverhalten aufbauen können. Bei unternehmensfremden Mitarbeitern kann dies nur durch bestimmte Maßnahmen unterstützt, nicht jedoch vollständig umgesetzt werden.

## **7 Ausblick**

Mit diesem Beitrag ist durch einen Theorie-Praxis-Vergleich ein Grundstein gelegt worden, die effektive und ganzheitliche Markenführung bei Versicherungen zu etablieren. Durch das Aufzeigen des Handlungsbedarfs und genereller Handlungsempfehlungen für die identitätsorientierte Markenführung von Versicherungen haben diese die Möglichkeit, langfristig eine starke Marke nach innen und nach außen zu errichten.

Denn wenn Versicherungen in den Aufbau einer Marken-Kunden-Beziehung investieren und entsprechend Markenversprechen abgeben, ohne eine klare, eindeutige Markenidentität definiert zu haben, werden sie das Problem der nicht vorhandenen Differenzierung nicht lösen können. Die gegebenen Markenversprechen könnten auf Grund einer Markenführung nach innen an den Brand-Touch-Points nicht eingelöst werden. Mit den hier gegebenen Handlungsempfehlungen kann dies verhindert werden. Sie sollten als langfristiger Prozess angesehen werden. Besonders relevant bei Versicherungen scheint demnach zunächst die generelle Etablierung einer eindeutigen Markenidentität und die Auseinandersetzung mit dem identitätsorientierten Markenführungskonzept zu sein, sodass eine zentral geführte Markenführung avanciert. Die Umsetzung des Konzepts bei den für den Vertrieb wichtigen Ausschließlichkeitsvertretern sollte danach Einzug erhalten.

Auf lange Sicht sollte versucht werden, der identitätsorientierten Markenführung die bedeutendste Stellung einzuräumen und alle wichtigen Entscheidungen an ihr auszurichten. Der Vertrieb wird weiterhin eine starke Stellung einnehmen, weswegen eine Integration der beiden Funktionen auf lange Sicht die beste Lösung zur effektiven Durchsetzung der identitätsorientierten Markenführung bei Versicherung zu sein scheint.

## Literaturverzeichnis

- [67rockwell Consulting 2009a] 67rockwell Consulting (Hrsg.): Die neue Normalität. Warum Versicherungen ein neues Kundenverständnis benötigen. Auszüge der Studie. Hamburg.
- [67rockwell Consulting 2009b] 67rockwell Consulting (Hrsg.): Studie zur Wahrnehmung von Versicherungsmarken. Auszüge der Studie. Hamburg.
- [Aaker/Joachimsthaler 2001] Aaker, D. A.; Joachimsthaler, E.: Brand leadership – Die Strategie für Siegermarken. Financial Times Deutschland, München, 2001.
- [Abhilasha 1999] Abhilasha, M.: Ich und “meine“ Werbung. In: Media and advertising research international, 1999, Heft 3; S. 19-25.
- [Accenture 2005] Accenture, Institut für Versicherungswirtschaft St. Gallen (Hrsg.): Assekuranz 2015 – Retailmärkte im Umbruch. Trends und Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft.
- [Aghamanoukjan 2009] Aghamanoukjan, A. et al.: Qualitative Interviews. In (Buber, R.; Holzmüller, H.H., Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. 2. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009; S. 415-436.
- [Altenähr et al. 2010] Altenähr, Volker; D.R.; Hoffmann, A.; Shaukat, D.: Erfolgsfaktor Vertrieb. Versicherungsprodukte – Vertriebswege – Vergütungssysteme. Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2010.
- [Beenken 2000] Beenken, M.: Der Versicherungsvertreter als Unternehmer. 2. Auflage. Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2000.
- [Berry/Parasuraman 1992] Berry, L.L.; Parasuraman, A.: Service Marketing. Campus Verlag, Frankfurt, 1992.
- [Bieger 2000] Bieger, T.: Dienstleistungsmanagement – Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen. 2. Auflage. Verlag Paul Haupt, Bern, 2000.
- [Bittl 1998] Bittl, A.: Image und Vertrauen als zukünftige Erfolgsfaktoren in der Assekuranz. In: Versicherungswirtschaft, 1998, Jahrgang 53, Heft 10; S. 662-667.
- [Blinda 2003] Blinda, L.: Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung. Arbeitspapier Nr. 2, Stiftungsstuhl für ABWL, insbesondere innovatives Markenmanagement (LiM); Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaft, Bremen 2003.

- [Böing/Huber 2003] Böing, C.; Huber, A.D.: Markenmanagement im Multikanalvertrieb – identitätsorientierte Markenführung über alle Absatzkanäle. In (Ahlert, D.; Hesse, J.; Jullens, J.; Smend, P., Hrsg.): Multikanalstrategien. Konzepte, Methoden und Erfahrungen. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2003; S.67 - 88.
- [Brajak/De Marco 2010] Brajak, R.; De Marco, N.: Besonderheiten und Systematisierung von Versicherungsleistungen. In (Zerres, M.P.,Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing. Springer Verlag, Heidelberg, 2010; S. 43-52.
- [Bruhn/Stauss 2000] Bruhn, M.; Stauss, B.: Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme. In (Bruhn, M./Stauss, B., Hrsg.): Dienstleistungsqualität - Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000; S. 21-47.
- [Burmam 2003] Burmann, Christoph; Blinda, Lars; Nitschke, Axel: Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements. Arbeitspapier Nr. 1, Stiftungsstuhl für ABWL , insbesondere innovatives Markenmanagement (LiM); Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaft, Bremen 2003.
- [Burmam 2005] Burmann et al.: Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen. In (Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M., Hrsg): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2005; S. 411-432.
- [Burmam 2007] Burmann, C. et al.: Identitätsorientierte Markenführung. In (Florack, A.; Scarabis, M.; Primosch, E., Hrsg.): Psychologie der Markenführung. Vahlen Verlag, München, 2007; S. 3-30.
- [Burmam/Maloney 2007] Burmann, C.; Maloney, P.: Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken. Arbeitspapier Nr. 24, Stiftungsstuhl für ABWL, insbesondere innovatives Markenmanagement (LiM); Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaft, Bremen 2007.
- [Burmam/Scheuermann 2011] Burmann, C.; Scheuermann, M.: Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement in Mehrmarkenunternehmen. Arbeitspapier Nr. 49. Stiftungsstuhl für ABWL, insbesondere innovatives Markenmanagement (LiM); Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaft, Bremen 2011.
- [Burmam/Zeplin 2005a] Burmann, C.; Zeplin, S.: Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. In (Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M., Hrsg): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2005; S. 115-139.
- [Burmam/Zeplin 2005b] Burmann, C.; Zeplin, S.: Innengerichtete Markenkommunikation. In (Esch, F.-R., Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2005; S. 1021-1036.
- [Busch et al 2008] Busch, R.; Dögl, R.; Unger, F.: Integriertes Marketing. 4. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008.

- [De Chernatony/Segal-Horn 2003] De Chernatony, L.; Segal-Horn, S.: The criteria for successful service brands. In: *European Journal of Marketing*, 2003, Jahrgang 37, Heft 7/8. S. 1095-1118.
- [Döring 2007] Döring, K. et al.: Methoden der psychologischen Marktforschung. In (Moser, K., Hrsg.): *Wirtschaftspsychologie*. Springer Medizin Verlag, Heidelberg, 2007; S. 171-189.
- [Dorka 2010] Dorka, M.: Anbieter von Versicherungsleistungen. In (Zerres, M. P., Hrsg.): *Handbuch Versicherungsmarketing*. Springer Verlag, Heidelberg, 2010; S. 3-18.
- [Erikson 1973] Erikson, E. E.: *Identität und Lebenszyklus*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt, 1973.
- [Esch 2005] Esch, F.-R. et al.: Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität. In (Esch, F.-R., Hrsg.): *Moderne Markenführung – Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2005; S. 103-129.
- [Esch 2009 a] Esch, F.-R. (2009): Markenidentität als Basis für Brand Behavior. In: Tomczak, Torsten; Esch, Franz-Rudolf; Kernstock, Joachim; Herrmann, Andreas (Hrsg.): *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 36-46.
- [Esch 2009 b] Esch, F.-R. et al.: Interne Kommunikation zum Aufbau von Markenwissen bei den Mitarbeitern. In (Tomczak, T.; Esch, F.-R.; Kernstock, J.; Herrmann, A., Hrsg.): *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. 2. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009; S. 102-120.
- [Esch 2009 c] Esch, F.-R. et al: Interne Kommunikation. Erfolgreiche Verankerung der Marke im Denken und Handeln der Mitarbeiter. In (Bruhn, M.; Esch, F.-R.; Langner, T., Hrsg.): *Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009; S. 1261-1284.
- [Esch 2010] Esch, F.-R.: *Strategie und Technik der Markenführung*. 6. Auflage. Vahlen Verlag, München, 2010.
- [Esch/Strödter 2009] Esch, F.-R.; Strödter, K.: Aufbau des Markencommitment in Abhängigkeit des Mitarbeiter-Marken-Fit. In (Tomczak, T; Esch, F.-R.; Kernstock, J.; Herrmann, A., Hrsg.): *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. 2. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009. S. 141-159.
- [Farny 2006] Farny, D.: *Versicherungsbetriebslehre*, 4. Auflage. Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2006.
- [Fassnacht 2004] Fassnacht, M.: Markenführung für Dienstleistungen. In (Bruhn, M., Hrsg.): *Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien, Instrumente, Erfahrungen*. Band 3. 2. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2004. S. 2161-2181.
- [Frey/Haußer 1987] Frey, H.-P.; Haußer, K.: *Identität – Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung*. Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1987.
- [GDV 2010a] Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft (Hrsg.): *Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2010*. Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft, Berlin.

- [GDV 2010b]: Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft (Hrsg.): Die deutsche Versicherungswirtschaft. Jahrbuch 2010. Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft, Berlin.
- [GDV 2010c]: Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft (Hrsg.): Anteile der Vertriebswege am Beitragsaufkommen 2008 (2007). . Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft, Berlin.
- [Görgen 2007] Görgen, F.: Versicherungsmarketing. Strategien, Instrumente und Controlling. 2. Auflage. Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 2007.
- [Graham 1991] Graham, J. W.: An essay on Organizational Citizenship Behavior. In: Employee Responsibilities and Rights Journal, 1991, Jahrgang 4, Heft 4; S. 249-270.
- [Grönroos 2007] Grönroos, C.: Service Management. Customer Management in Service Competition. 3. Auflage. John Wiley & Sons, Ltd., Chichester, 2007.
- [Haedrich et al. 2003] Haedrich, G.; Tomczak, T.; Kaetzke, P.: Strategische Markenführung – Planung und Realisierung von Markenstrategien. 3. Auflage. Haupt Verlag, Bern, 2003.
- [Herrmann 1994] Herrmann, H.: Ein Grundgesetz für die optimale Schadenregulierung. Was für die Qualität einer Versicherung entscheidend ist. In: Versicherungswirtschaft, 1994, Jahrgang 49, Heft 4; S. 218-224
- [Hoenen 2011] Hoenen, R.-P.: Regulierung und Verbraucherschutz bleiben die zentralen Themen. In: Versicherungswirtschaft, 2011, 66. Jahrgang, Nr. 01; S. 10
- [Kaminski 2009] Kaminski, S.: Die regionale Clustermarke. Konzept strategischer Markenführung. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009.
- [Kanter 2001] Kanther, V.: Facetten hybriden Kaufverhaltens – Ein kausalanalytischer Erklärungsansatz auf Basis des Involvement-Konstrukts. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001.
- [Kapferer 1992] Kapferer, J.-N.: Die Marke. Kapital des Unternehmens. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech.
- [Kleijnen 2005] Kleijnen, M. et al.: Image Congruence and the Adoption of Service Innovations. In: Journal of Service Research, 2005, Jahrgang 7, Heft 4; S. 343-359.
- [Kleinaltenkamp 2001] Kleinaltenkamp, M.: Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Dienstleistungen. In (Meffert, H., Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001; S. 27-50.
- [Kroeber-Riel et al. 2009] Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P.; Gröppel-Klein, A.: Konsumentenverhalten. 6. Auflage. Vahlen Verlag, München, 2009.
- [Kühlmann et al. 2002] Kühlmann, Knut; Käßer-Pawelka, Günter; Wengert, Holger; Kurtenbach, Wolfgang W.: Marketing für Finanzdienstleistungen. Mit Besonderheiten für Banken, Versicherungen, Bausparkassen und Investmentfonds. Fritz Knapp Verlag, Frankfurt, 2002.

- [Kuzmany 2003] Kuzmany, K.: Werbemitteldesign und Markenpolitik in Versicherungsunternehmen: eine explorative Studie. Arbeitspapiere zum Tätigkeitsfeld Risikomanagement und Versicherung. Arbeitspapier Nr. 9. Institut für Versicherungswirtschaft. Wirtschaftsuniversität Wien. Wien 2003.
- [Langer 2009] Langer T. et al.: Westfälische Provinzial Versicherung: Relaunch einer Traditionsmarke. In (Esch, F.-R.; Armbrrecht, W., Hrsg.): Best Practice der Markenführung. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009; S.101-120.
- [Lehmann 1999] Lehmann, A. P.: Qualität und Produktivität im Dienstleistungsmanagement – Strategische Handlungsfelder im Versicherungs- und Finanzdienstleistungswettbewerb. 1. Auflage Nachdruck. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999.
- [Maloney 2007] Maloney, P.: Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2007.
- [Maskus 2004] Maskus, M. (2004): Markenführung im Versicherungsmarkt. In (Bruhn, M., Hrsg.): Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien, Instrumente, Erfahrungen. Band 3. 2. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2004; S. 2209-2227.
- [Meffert 2009] Meffert, H.: Was macht eine starke Marke aus? Identitätsorientierte Markenführung als Fundament. In (Meffert, H., Hrsg.): Erfolgreich mit den Großen des Marketing. Campus Verlag, Frankfurt, 2009; S. 216-239.
- [Meffert/Bruhn 2009] Meffert, H.; Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing – Grundlagen – Konzepte – Methoden. 6. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009.
- [Meffert/Burmann 2005] Meffert, H.; Burmann, C.: Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In (Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M., Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2005; S. 37-72.
- [Mey/Mruck 2007] Mey, G.; Mruck, K.: Qualitative Interviews. In (Naderer, G.; Balzer, E., Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen, Methoden und Anwendungen. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2007; S. 248-278.
- [Nerdinger 1994] Nerdinger, F. W.: Zur Psychologie der Dienstleistung. Theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1994.
- [Nguyen/Leblanc 2002] Nguyen, N.; Leblanc, G.: Contact Personnel, Physical Environment and the perceived corporate Image of intangible Services by new clients. In: International Journal of Service Industry Management, 2002, Jahrgang 13, Heft 3; S. 242-262.
- [Paprottka 2010] Paprottka, S.: Ausrichtung des Produktmarketing in der Assekuranz. In (Zerres, M. P., Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing. Springer Verlag, Heidelberg, 2010; S.433-453.
- [Pfadenhauer 2007] Pfadenhauer, M.: Das Experteninterview. Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe. In (Buber, R.; Holzmüller, H.H., Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2007; S. 449-461.

- [Piehler 2011] Piehler, R.: Interne Markenführung. Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- [Punjaisri/Wilson 2007] Punjaisri, K.; Wilson, A.: The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. In: *Journal of Brand Management*, 2007, Jahrgang 15, Heft 1; S. 57-70.
- [Ringle 2006] Ringle, T.: Strategische identitätsorientierte Markenführung. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2006.
- [Schmidt 2003] Schmidt, J.F.: Die Deregulierung der Versicherungsaufsicht und die Versicherungsvermittlung in Deutschland. Duncker & Humblot, Berlin, 2003.
- [Stauss 1998] Stauss, B.: Dienstleistungen als Markenartikel – etwas Besonderes?. In (Tomczak, T.; Schlögel, M.; Ludwig, E., Hrsg.): *Markenmanagement für Dienstleistungen*. Thexis Verlag, St. Gallen, 1998; S. 10 – 23.
- [Stauss 2000] Stauss, B.: Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik. In (Bruhn, M.; Stauss, B., Hrsg.): *Dienstleistungsqualität*. 3. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000; S. 203-222.
- [Stauss/Bruhn 2008] Stauss, B.; Bruhn, M.: Dienstleistungsmarken – Eine Einführung in den Sammelband. In (Bruhn, M.; Stauss, B., Hrsg.): *Dienstleistungsmarken*. Forum Dienstleistungsmanagement. 1. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008; S. 3-33.
- [Sutor 2010] Sutor, T.: Theoretische Grundlagen des Versicherungsmarketing. In (Zerres, M. P., Hrsg.): *Handbuch Versicherungsmarketing*. Springer Verlag, Heidelberg, 2010; S. 81-100.
- [Tomczak/Brockdorff 2000] Tomczak, T.; Brockdorff, B.: Bedeutung und Besonderheiten des Markenmanagements für Dienstleistungen. In (Belz, C.; Bieger, T., Hrsg.): *Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle*. Thexis Verlag, St. Gallen, 2000; S.486-502.
- [Trommsdorff 2004] Trommsdorff, V.: *Konsumentenverhalten*. 6. Auflage. Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 2004.
- [Vallaster/De Chernatony 2005] Vallaster, C.; De Chernatony, L.: Internationalisation of Service Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. In: *Journal of Marketing Management*, 2005, Jahrgang 21, Heft 1/2; S. 181-203.
- [Wentzel/Tomczak 2009] Wentzel, D.; Tomczak, T.: Ein sozialpsychologischer Erklärungsansatz von Brand Behavior. In (Tomczak, T.; Esch, F.-R.; Kernstock, J.; Herrmann, A., Hrsg.): *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. 2. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009. S. 48-64.
- [Wentzel 2009] Wentzel, D. et al.: Der Funnel als Analyse und Steuerungsinstrument von Brand Behavior. In (Tomczak, T.; Esch, F.-R.; Kernstock, J.; Herrmann, A., Hrsg.): *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. 2. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009; S. 81-98.
- [Wittke-Kothe 2001] Wittke-Kothe, C.: Interne Markenführung. Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2001.

- [YouGovPsychonomics AG 2009] YouGovPsychonomics AG: Auszüge Markenbarometer Assekuranz 2009. Markenpositionierung auf dem Prüfstand. Auszüge der Studie.
- [Zeplin 2006] Zeplin, S.: Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2006.
- [Zweifel 2003] Zweifel, P.; Eisen, R.: Versicherungsökonomie. 2.Auflage. Springer Verlag, Berlin, 2003.

