

Svenja Schmidt

University of St. Gallen

Holzweid

9010 St. Gallen

Switzerland

Svenja.Schmidt@unisg.ch

Tel: +41 71 224 27 14

Fax: +41 71 224 27 00

Dr. Wolfgang Jenewein

University of St. Gallen

Holzweid

9010 St. Gallen

Switzerland

Wolfgang.Jenewein@unisg.ch

Tel: +41 71 224 27 01

Fax: +41 71 224 27 00

Diskrepanzen zwischen Werbeversprechen und Markenerlebnis:

Markenempfindung im Spannungsfeld

persönlicher und unpersönlicher Kundenkommunikation

Die Beispiele Mini und O2

Zusammenfassung

Kommunikation im Markenkontext ist ein vielfach behandeltes Thema (z.B. Fuchs 2007, Bruhn 2006, Esch et al. 2004). Jedoch liest sich die relevante Literatur uneinheitlich und lässt ein gemeinsames Verständnis oder gar Bezugsmodell vermissen. Grund hierfür ist die Tatsache, dass die Kommunikation am Kundenkontaktpunkt - persönliche Markenkommunikation - vielfach noch immer getrennt von der Kommunikation via bspw. Werbung und Direktmarketing - unpersönlicher Markenkommunikation - behandelt wird. Folge hieraus ist oftmals eine Diskrepanz zwischen dem Markenversprechen und dem vom Kunden erfahrenen Markenerlebnis, die unmittelbaren Einfluss auf das Markenempfinden des Kunden hat. Ziele dieses Papers sind daher (1) die Exploration des Spannungsfelds persönlicher und unpersönlicher Markenkommunikation, (2) das Aufzeigen möglicher Widersprüche zwischen den Kommunikationsformen und (3) die Erläuterung resultierender Konsequenzen. Zum Zwecke der sinnvollen Integration beider Markenkommunikationsbereiche wird ein heuristisches Erklärungsmodell der Markenkommunikation und ihrer Wirkung an der Schnittstelle zum Kunden entwickelt. Der dadurch entstehende Bezugsrahmen der Markenkommunikation wird anhand von Expertengesprächen zusätzlich evaluiert und validiert. Die Ergebnisse aus Literaturrecherche und Praxisinterviews weisen auf ein vielversprechendes zukünftiges Forschungs- und Betätigungsfeld.

Schlagworte: Marke, kognitive Dissonanz, Kommunikation, Markenkommunikationsmodell

Abstract

Researchers have in the past dedicated a lot of attention to brand communication (for example Fuchs 2007, Bruhn 2006, Esch et al. 2004). However, the relevant literature is uneven and a common understanding or reference model is still missing. The reason for this is that the direct communication with the customer (personal brand communication) is still being viewed separately from the communication via advertising and direct marketing (impersonal communication). The consequence often is a discrepancy between the brand promise and the brand experience of the customer, which has an immediate impact on the brand perception of the customer. The aims of this paper are therefore (1) the exploration of the area of conflict between personal and impersonal brand communication, (2) the identification of possible conflicts between the modes of communication, and (3) an explanation of the resulting consequences. We develop a heuristic model of brand communication and its impact on customer relationship in order to wisely integrate both brand communication areas. We evaluate and validate the resulting framework of brand communication with expert interviews. The results of our examination of the relevant literature and the interviews point to a promising field for future research.

Keywords: Brand, cognitive dissonance, communication, model of brand communication.

Theoretische und terminologische Grundlagen

McDonalds wirbt mit dem Slogan "Ich liebe es" - während einem die Mitarbeiterinnen des Fastfood-Giganten die mechanisch in Wachspapier gewickelten Burger vielfach alles andere als liebevoll aufs Tablett befördern. "Telekom, die machen das" warb der deutsche Telekommunikationsanbieter 1999 für sich - und gerät bis heute wegen seines schlechten Services und langer Wartezeiten immer wieder in die Negativschlagzeilen.

Widersprüche wie diese verunsichern den Kunden: Die durch Werbung geweckten Erwartungen decken sich nicht mit der tatsächlich gemachten Erfahrung und führen zu einem Phänomen, das aus der Psychologie bekannt ist als "Kognitive Dissonanz" (Festinger 1957). Einige Autoren haben Festingers Theorie der kognitiven Dissonanz auf Anforderungen an das Marketing im Allgemeinen und die Kundenzufriedenheit im Besonderen angewandt (Oliver 1997, O'Neill/Palmer 2004, Spangenberg et al 2003, Sweeney et al. 2000, Wangenheim 2002, Wangenheim et al. 2007, Zablah et al 2004). Grundgedanke dieser sozialpsychologischen Theorie ist das Streben jeden Individuums nach Widerspruchsfreiheit zwischen eigener Einstellung (z. B. gegenüber einer Marke) und zugehörigem Verhalten (z. B. der Inanspruchnahme einer Serviceleistung). Stimmen Einstellung und Verhalten nicht überein, so wird diese Dissonanz zu reduzieren versucht, indem diejenige Kognition verändert wird, die sich als weniger änderungsresistent erweist. Als eher resistent gegenüber Veränderung zeigen sich Erinnerungen an bereits ausgeführtes Verhalten (bspw. an eine erlebte Serviceleistung), sodass viel häufiger eine Meinung bzw. Einstellung (bspw. gegenüber einer Marke) verändert wird. Für Unternehmen impliziert diese Logik, dass das Verhalten eines Mitarbeiters das Verhalten bzw. die Zufriedenheit eines Kunden beeinflusst und nicht umgekehrt, da dieses stabiler und resistenter ist (Krosnick/Petty 1999, Davies/Chun 2002). Dieser Umstand belegt die außerordentliche Bedeutsamkeit einer nach den Begrifflichkeiten Festingers (1957) "konsonanten" Markenkommunikation auf unpersönlicher¹ (bspw. Werbung, Direktmarketing) und persönlicher (bspw. am Kundenkontaktpunkt) Ebene.

Im Kontext unpersönlicher Markenkommunikation gewinnt unlängst das Schlagwort Dialogue Branding zunehmend an Bedeutung (Matthaeus 2003). Es stellt eine Weiterentwicklung oder auch Sonderform des Direktmarketing dar, welches sich definiert als "Prozess der Anbahnung und Aufrechterhaltung einer direkten, personalisierten Interaktion mit dem Kunden unter der Zielsetzung, die Beziehung zum Kunden dauerhaft zu gestalten

¹ Der Begriff "unpersönlich" ist hier gemeint im Sinne von "anders als zwischen zwei Personen", also bspw. zwischen einem Kunden und einem Werbeträger oder -medium. "Persönliche" Kommunikation bezieht sich auf den Dialog zwischen zwei Individuen.

und den Kundenwert zu maximieren" (Wirtz 2005, S. 14). Das Dialogue Branding rückt hierbei zum einen den Dialog zwischen dem Kunden und dem Unternehmen in den Mittelpunkt, zum anderen wird der Aufbau bzw. Ausbau der Marke fokussiert. Ziel des Dialogue Branding ist eine klare, responseorientierte und messbare Markenkommunikation, die gleichzeitig den Brand weiter ausbaut (Matthaeus 2003).

Während Dialogue Branding und Direktmarketing den Kontakt zum Kunden zumeist auf medialem Weg suchen, erfolgte auf seiten der persönlichen Markenkommunikation in den letzten Jahren eine intensive Erforschung und Diskussion des Behavioral Branding, der Markentransportation über das Verhalten der MitarbeiterInnen eines Unternehmens (vgl. bspw. Henkel et al. 2006, Wittke-Kothe 2001, Ind 2001, Mitchell 2002, Tosti/Stotz 2001, Joachimsthaler 2002). Demnach sind die MitarbeiterInnen an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden als Multiplikatoren der Marke nach außen zu verstehen (vgl. Kernstock/Brexendorf 2004) und entsprechend zu instruieren (vgl. Esch/Vallaster 2004).

Nach aktuellem Stand der Forschung wurden die genannten Konzepte und Theorien bislang nur unabhängig voneinander untersucht: Die Wirkungsweise Kognitiver Dissonanz im Markenkontext ist nach Wissen der Autoren bislang ebenso wenig überprüft wie das Zusammenspiel persönlicher und unpersönlicher Kommunikationsformen auf der einen sowie Kunden- und Unternehmensseite der Markenkommunikation auf der anderen Seite.

Einige Autoren argumentieren, dass die interne Markenkommunikation gleichsam die Möglichkeiten und Begrenzungen externer Implementierung des Markenversprechens vorgibt (vgl. Mitchell 2002). Wenn Mitarbeiter nicht ausreichend über die Marke, die Werbeversprechen und die Unternehmenspolitik informiert sind und letztlich keine emotionale Bindung zwischen ihnen und dem Produkt entsteht, so steigt die Wahrscheinlichkeit kognitiver Dissonanzen auf Seiten der Konsumenten. In einigen Fällen verstünden die Mitarbeiter nicht, was dem Publikum versprochen wurde, so die Argumentation von Mitchell (2002). In anderen Fällen fühlten sie sich verunsichert und seien von der eigenen Marke nicht überzeugt. Diese Verunsicherung und Diskrepanz wird vom Kunden indirekt und direkt wahrgenommen. Anders ausgedrückt: Die Unzufriedenheit des Mitarbeiters wird zur Unzufriedenheit des Kunden (Castro et al. 2004). Wangenheim et al (2007) konnten einen solchen Zusammenhang auch für Branchen nachweisen, in denen relativ wenig Kundenkontakt besteht.

Dennoch bleibt unklar, welche Mechanismen bei der Übertragung der internen auf die externe Kommunikation greifen. Der Ruf nach einer Verknüpfung internen und externen Marketings setzt hier an, bietet jedoch nur wenige Ansatzpunkte für die theoretische Modellierung. Hinsichtlich der praktischen Implementierung wird freilich eine Vielzahl von Lösungen diskutiert (vgl. bspw. Tomczak et al. 2005).

Als erster Beitrag zur Schließung dieser wissenschaftlichen Kenntnislücke und gleichsam weiteren Durchdringung des Spannungsfelds persönlicher und unpersönlicher Markenkommunikation soll im Rahmen dieser Arbeit ein ganzheitlicher Bezugsrahmen entworfen und durch Experten der Praxis explorativ evaluiert werden.

Heuristischer Bezugsrahmen der Markenkommunikation und -empfindung

Als Grundlage einer modellhaften Betrachtung von Kommunikation gilt das sog. Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation von Shannon/Weaver (1949). Es wurde auf Basis der Informationstheorie entwickelt und definiert Kommunikation als Übertragung einer Nachricht von einem Sender zu einem Empfänger (siehe Abb. 1). Dazu wird die Nachricht kodiert und als Signal über einen Übertragungskanal vermittelt. Dabei kann die Nachricht durch Störungen verfälscht werden oder von Sender und Empfänger in abweichender Weise kodiert bzw. dekodiert werden.

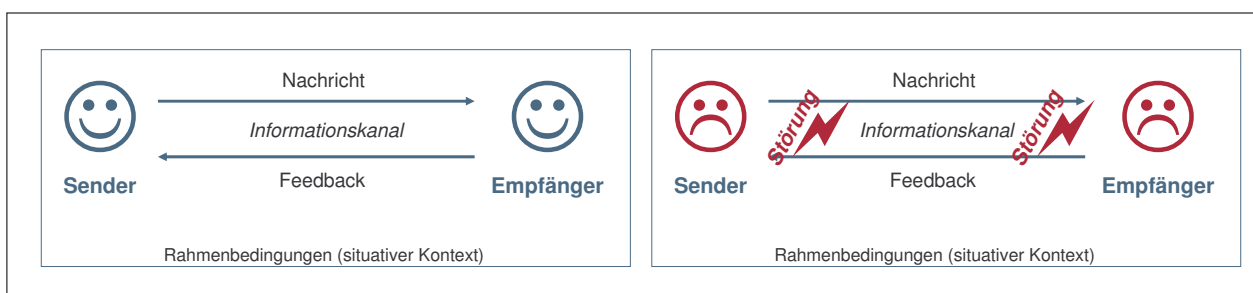


Abb. 1: Das Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation (nach Shannon/Weaver 1949)

Analog würde sich ein Sender-Empfänger-Modell der Markenkommunikation wie in Abbildung 2 dargestellt ausmachen.

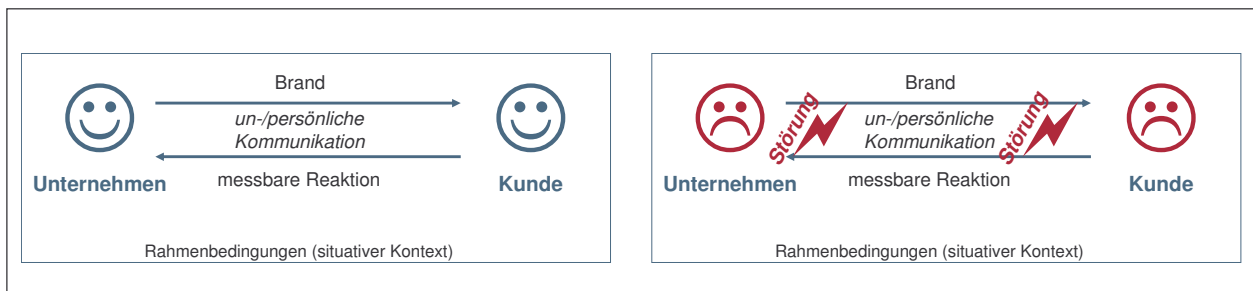


Abb. 2: Sender-Empfänger-Modell der Markenkommunikation (analog Shannon/Weaver 1949)

Ein solches Modell-Analogon zur Markenkommunikation ist in seiner Darstellung noch sehr generisch und wissenschaftlicher Forschung daher nur schwer zugänglich. Es bietet jedoch die Möglichkeit, auf Basis etablierter Ergebnisse aus Marken- und Marketingforschung ein heuristisches Erklärungsmodell der Markenkommunikation und -empfindung auf weitaus höherem Detaillierungsniveau zu entwerfen. Zudem bietet es einen passenden Ausgangspunkt zur weiteren Operationalisierung und für das Design empirischer Studien. Dieses Bezugsmodell ist in Abbildung 3 charakterisiert.

Als unternehmens- bzw. senderseitiger Anteil des Modells sind hier die Elemente Strategie und Produkt beschrieben. Indem das Unternehmen diese beiden Elemente präzisiert bzw. mit Leben füllt, legt es den Grundstein seiner künftigen Marke bzw. Kommunikation. Den Inhalt dieser Kommunikation, die Nachricht, bildet die Marke bzw. Brand, die aus unterschiedlichen Attributen oder Werten bestehen kann. Da die Markeninhalte sich an diesem Punkt rein aus dem Produkt und der darauf gerichteten Strategie generieren, ist hier von der durch das Unternehmen "intendierten Marke" die Rede. Gemäss den Erkenntnissen des "identity-based brand management" Ansatzes ist hier davon auszugehen, dass eine Marke eine in sich konsistente und zusammenhängende Identität besitzen muss, um dem Kunden und auch dem Mitarbeiter gegenüber vertrauenswürdig zu erscheinen (Burman/Zepplin 2005). Eine Marke muss die Verknüpfung funktionaler und emotionaler Werte des Produkts und des Unternehmens widerspiegeln (Chernatory/Dall'Olmo Riley 1999).

Diese Anforderungen werden gleichsam auf die nächste Stufe des beschriebenen Modells übertragen, denn auf dieser Ebene werden die ersten Voraussetzungen dafür geschaffen, dass keine Diskrepanzen zwischen der intendierten Marke und der vom Kunden erlebten Marke entstehen. Die Marke wird im Zuge von Marketingmaßnahmen übersetzt in Methoden und Inhalte persönlicher und unpersönlicher Markenkommunikation, den Informationskanal. Die Grenzen unpersönlichen Marketings werden dabei in der Praxis immer augenscheinlicher. Einerseits nimmt die Wirksamkeit der Werbung aufgrund der allgemeinen Reizüberflutung

stetig ab, andererseits entsteht durch die ständig steigende Anzahl möglicher Werbemedien (Print, Internet, TV, Messen, Mailings) und deren Diversifizierung auch eine Verunsicherung der Werbenden darüber, welches Medium wirklich geeignet ist. Vermehrt setzt sich darum die Erkenntnis durch, dass nachhaltige Markenstärke nicht so sehr durch unpersönliche Massenkommunikation sondern vielmehr über persönliche Kommunikation durch die eigenen Mitarbeiter am Kontaktpunkt erzielt werden kann (Tomczak et al. 2005).

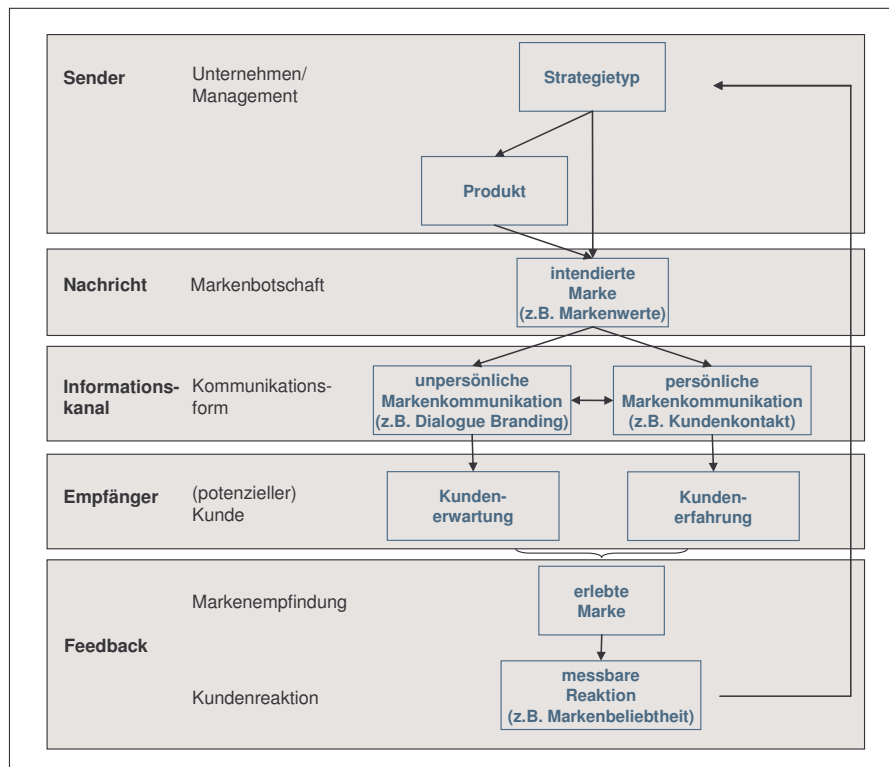


Abb. 3: Heuristisches Erklärungsmodell der Markenkommunikation und -empfindung

Marketingmaßnahmen wie etwa Werbung oder Direktmarketinginstrumente bewirken, da sie in der Regel zeitlich vor einem persönlichen Kontakt des Kunden mit MitarbeiterInnen des Unternehmens erfolgen, eine gewisse Erwartung des Kunden bzw. Empfängers an das Produkt aber v.a. auch die Marke des Unternehmens. Diese Erwartungen können in verschiedenen Abstufungen positiv, negativ oder neutral sein. Im Rahmen der Markenpersönlichkeit spielen dabei verschiedene Dimensionen eine Rolle: Mit einer Marke werden bestimmte Attribute wie etwa Ernsthaftigkeit, Reiz, Kompetenz, Kultiviertheit und Rauheit assoziiert (vgl. Aaker 1997). Die persönliche Markenkommunikation, bspw. beim Beratungs- oder Verkaufsgespräch mit einer Unternehmensmitarbeiterin oder dem Händler, führt hingegen zu einer tatsächlichen Markenerfahrung des Kunden. Auf den nun folgenden,

unbewussten Prozess des kognitiven Vergleichs zwischen einer bspw. durch Werbung oder auch Dialogue Branding geschürten Erwartung und dem Kontakterleben mit MitarbeiterInnen der Marke, dürfte die oben dargestellte Theorie der Kognitiven Dissonanz Einfluss haben:

Wie aus der Zufriedenheitsforschung hinlänglich bekannt (Frey/v. Rosenstiel/Hoyos 2005), führt der Abgleich aus Erwartung und Erfahrung zu einem Markenurteil bzw. -erleben des Kunden. Jenes Urteil oder Erleben bildet innerhalb des Modells das Element der "erlebten Marke", die je nach Art des Markenurteils (Konsonanz oder Dissonanz) zu einer entsprechenden Reaktion des Kunden auf die erlebte Marke hin führt (Feedback). Stimmen Kundenerwartung und -erfahrung nicht überein, weil etwa die gesetzten (positiven) Erwartungen an die Marke im Kontakt mit dem Mitarbeiter nicht erfüllt werden konnten, so verändert sich das Markenempfinden des Kunden: Da der persönliche, zeitnahe Eindruck im Kundenkontakt gegenüber der Markenerwartung als stärker und resistenter einzustufen ist, verändert sich das Markenempfinden ins Negative. Diese Kundenreaktion, das messbare Kommunikationsergebnis, nimmt dann ggf. wieder Einfluss auf die Strategie des Unternehmens: Die Kommunikationsrichtung kehrt sich um. Ist der Kunde etwa unzufrieden mit der Marke, weil er schlecht beraten wurde, so verändert er sein Konsumverhalten. Auf entsprechende Umsatzeinbrüche oder direkte Reaktionen der (ehemaligen) Kunden, reagiert das Unternehmen unter Umständen.

Für die praktische Implementierung und Berücksichtigung des Modells bieten sich zwei Ansatzpunkte an: Zum einen kann versucht werden, das Produkt als solches zu verbessern. Zum anderen kann am Informationskanal angesetzt werden: Es gilt, die Dissonanz zwischen Kundenerwartung und Kundenerfahrung zu minimieren (Harris/de Chernatony 2001) bzw. ein konsistentes Verhalten zwischen der Marke und dem Mitarbeiterverhalten (Henkel et al. 2006) oder der Identität und dem Image einer Marke (Davies/Chun 2002) sicherzustellen. Entweder müssen die Erwartungen, die in der unpersönlichen Markenkommunikation gesetzt werden, gesenkt werden bzw. die Werbestrategie oder -botschaft überdacht werden. Oder die Performance im Kundenkontakt muss gesteigert bzw. entsprechend angeglichen werden. Hier gilt es, wie oben besprochen, den Mitarbeiter über die Marketingpolitik des Unternehmens zu informieren und ein entsprechendes Verhalten sicherzustellen (vgl. Mitchell 2002).

Aus dem beschriebenen Modell lassen sich abschließend einige Hypothesen ableiten, die für die praktische Implementierung und weitere theoretische Operationalisierung des Modells von Bedeutung sind. Es kann zunächst einmal davon ausgegangen werden, dass ein Markenerlebnis, in dem Erwartung und Erfahrung übereinstimmen, zur Kundenzufriedenheit

führt, wenn beide Elemente als positiv wahrgenommen werden. Die kognitive Konsonanz stellt für das Individuum ein angestrebtes Gleichgewicht dar.

Wird jedoch ein ebenso positiv wahrgenommenes Markenversprechen im Kundenkontakt nicht erfüllt, führt dies zu kognitiver Dissonanz und somit Kundenunzufriedenheit. Freilich entsteht auch dann eine kognitive Dissonanz, wenn die Erwartungen an eine Marke im Markenerlebnis übertroffen werden. Auch in diesem Fall passt der Kunde seine Reaktion an und verbessert sein Bild der Marke. Allerdings implizieren derartige kognitive Dissonanzen, dass die Marketingaktivitäten eines Unternehmens nicht ausreichend den Charakter und die Stärken einer Marke vermitteln konnten.

Die weitere Systematisierung und quantitative Überprüfung dieser Hypothesen bietet ein reizvolles Feld zukünftiger Forschung - Ziel dieser explorativen Studie ist es, hierzu erste generische Ansätze zu liefern.

Modellevaluation durch Praktiker

Das in Abbildung 3 dargestellte Erklärungsmodell leitet sich rein aus Ergebnissen der Marken- und Marketingforschung ab und ist deshalb hinsichtlich seiner Praxisrelevanz und -tauglichkeit zunächst als fraglich anzusehen. Zwingender nächster Schritt und zugleich Anliegen dieser Arbeit ist daher die Diskussion und Evaluation des vorgeschlagenen Modells mit erfahrenen Praktikern des fraglichen Themenbereichs. Zu diesem Zweck wurde das entwickelte Modell mit dem Marketing Vice President O2 sowie dem Leiter Marketing Mini Deutschland diskutiert und evaluiert. Außerdem wurden Kunden beider Unternehmen bzw. Marken telefonisch interviewt, um das Spannungsfeld persönlicher und unpersönlicher Markenkommunikation sowohl aus Sender- als auch aus Empfängersicht zu beleuchten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Modell aus Markenexpertensicht für plausibel gehalten wird und weder Ergänzungen noch Streichungen für nötig befunden werden. Die im Modell aufgezeigten Erklärungspfade finden insofern Bestätigung, als entsprechende Zusammenhänge gerade von den Markenexperten als existent angesehen werden und im betrieblichen Alltag Berücksichtigung finden bzw. finden sollten. Als erfolgskritisch wird insbesondere auch die Abstimmung persönlicher und unpersönlicher Markenkommunikation genannt. Funktionierende Markenkommunikation sei daran zu erkennen, dass "die Marken und ihre Werte bei den Kunden ankommen und verstanden werden" (Zitat). Gleichsam als Probe aufs Exempel wurden deshalb beide Experten zu den

Markenwerten ihrer Produkte befragt und im Gegenzug Kunden, die sowohl mit persönlicher als auch unpersönlicher Markenkommunikation des jeweiligen Unternehmens bereits in Berührung gekommen waren, nach ihrer Markenassoziation gefragt. Tabelle 1 stellt beispielhaft die Ergebnisse für die Marke Mini dar¹.

Tabelle 1: Gegenüberstellung von Marken-Intention und Marken-Assoziation am Beispiel der Marke "Mini"

Markenwert-Intention Leiter Marketing Mini	Markenwert-Assoziation Mini-Fahrerin
Begeisterung	Liebe auf den ersten Blick, Raumwunder, Liebe zum Detail, tolle Hebelchen, Auto mit Seele, was Besonderes, Fahrspaß, gute Laune
Go-Kart-Feeling	flitzig, sportlich
Mini Style of Life	jung, dynamisch, besser verdienend

Im aufgeführten Beispiel ist - um bei den Begrifflichkeiten Festingers (1957) zu bleiben - Konsonanz zu erkennen. Dies müsse nach Aussage der Praktiker jedoch nicht immer der Fall sein: "Wenn wir mit Werbung oder auf einer Messe irgendein Markenerlebnis versprechen, der Kunde geht zum Händler und das passt nicht zusammen, dann haben wir ein Problem" (Zitat).

Verdeutlicht sei dies an einem fiktiven Beispiel aus der Kommunikationswelt von O2: Der Mobilfunkanbieter wirbt mit dem Slogan "can do" für sich und propagiert in Werbe- wie auch internen Schulungsmaßnahmen vier Werte:

¹ Die Inhalte beider Spalten sind jeweils wörtliche Interviewzitate.

Tabelle 2: Markenwerte des Mobilfunkanbieters O₂

Markenwert	Erläuterung¹
vertrauenswürdig - trusted	Wir halten unsere Versprechen gegenüber Kunden, Partnern und untereinander. Wir stehen für hervorragende Arbeit und höchste Kundenzufriedenheit. Auf unseren Service ist Verlass.
offen - open	Wir hören aufmerksam zu und bieten Lösungen für tatsächliche Bedürfnisse. Wir greifen neue Ideen und Chancen auf und akzeptieren andere Wege. Wir bringen unser Wissen ein, lernen voneinander und achten einander.
ehrgeizig - bold	Wir versuchen, immer einen Schritt voraus zu sein. Innovation ist unsere Leidenschaft. Als Team sind wir ambitioniert. Kreativ und einfallsreich streben wir kontinuierlich nach Verbesserungen. Unsere Grundhaltung ist "can do".
klar - clear	Wir wissen, was wir wollen. Wir sind ehrlich und direkt. Wir sind verständlich und verbindlich in unseren Aussagen. Wir machen Dinge einfacher.

Als (fiktives) Beispiel für Dissonanzen in der Kommunikation dieser Markenwerte sei hier die Situation eines Kunden genannt, der sein zwar neues, jedoch durch eigenes Verschulden irreparabel defektes Handy zum Vertragshändler bringt, um nach Lösungsmöglichkeiten zu fragen.

Tabelle 3: Fiktives Beispiel für Dissonanzen zwischen Inhalten unpersönlicher und persönlicher Markenkommunikation im Fall des Mobilfunkanbieters O₂

Kommunikation durch den Mitarbeiter	"can do"-Markenwerte
„Na so viele Frauennamen, wie Sie in Ihrem Adressbuch haben - da muss jedes gute Handy den Geist aufgeben!“	vertrauenswürdig - trusted ?
„Das glaub ich Ihnen nicht, dass das Handy diesen Defekt ab Werk hatte.“	Offen - open ?
„Da fällt mir jetzt leider auch keine Lösung ein.“	Ehrgeizig - bold ?
„Haben Sie mal versucht vcards, vcal oder vnotes via IrDA oder Bluetooth zu importieren?“	klar - clear ?

Dissonanzen zwischen persönlicher und unpersönlicher Form der Kundenkommunikation, wie sie an obigem fiktivem Beispiel aufgezeigt wurden, sind nach Aussagen der befragten Markenexperten in der Praxis immer wieder anzutreffen, wenngleich unerwünscht. Den

¹ Nachzulesen auch unter http://www.de.o2.com/ext/standard/index?page_id=7452&state=online&style=standard&popup=0 (Stand 20.04.2007).

infolge solcher Dissonanzen resultierenden ökonomischen Verlust bzw. Schaden weiß das Markencontrolling bislang nicht zu beziffern, sodass er von Praktikern vielfach noch immer unterschätzt wird. Weitergehende Forschung an dieser Kommunikationsschnittstelle und zur Frage ihrer ökonomischen Bedeutsamkeit scheint daher nicht nur wissenschaftlich interessant, sondern auch praktisch relevant.

Fazit

Die praktischen und empirischen Implikationen dieser Studie erscheinen breit, jedoch konnte die Evaluierung des Modells in dieser Studie noch nicht abschließend erfolgen. Vielmehr war es das Ziel, einen neuen Weg in der systematischen Betrachtung von Marken aufzuzeigen, weswegen eine abschließende Beurteilung seiner Aussagekraft bzw. die Evaluation der Stärken und Schwächen Aufgaben für die Zukunft darstellen. Basierend auf den dargelegten Fallbeispielen kann zumindest festgehalten werden, dass kognitive Dissonanzen auf Seiten der Konsumenten beim Konsumerlebnis auftreten und von den Unternehmen auch als solche wahrgenommen werden. In der Tat wirken sich Erwartungen an das Produkt, die in der unpersönlichen Markenkommunikation geweckt, in der Praxis jedoch nicht erfüllt werden, wie ein Boomerang für ein Unternehmen aus: Der Kunde drückt seine Unzufriedenheit direkt oder indirekt aus, weswegen ein Unternehmen seine Markenkommunikation verbessern sollte.

Diese Defizite werden in der Praxis durchaus wahrgenommen. Die Rezeption des Modells in der Praxis, die freilich in dieser Form noch nicht als repräsentativ einzustufen ist, gibt Aufschluss über die enorme praktische Relevanz und das wissenschaftliche Potenzial des Modells. Gefragt nach weiteren Anliegen, welche die Praxis in Zusammenhang mit der Markenkommunikation im Spannungsfeld persönlicher und unpersönlicher Kommunikation habe, nach Informationslücken also, die es durch empirische Forschung zu schließen gilt, wiesen die befragten Experten auf zwei weitere Handlungsfelder hin:

Zum einen sei noch viel zu wenig darüber bekannt, was bei der Markenwahl im Kopf des Konsumenten tatsächlich vorgehe. Hier seien sehr viel diffizilere psychologische Methoden gefragt, als die betriebswirtschaftliche Forschung sie bislang anzuwenden verstehe. Hintergrund sei der, dass das bspw. in Form von Fragebogen eingefangene Kundendenken und -verhalten den tatsächlichen Verhaltensweisen der Kunden vielfach widerspreche. Als Beispiel wurde hier der in Befragungen immer wieder abgebildete Wunsch der Kunden nach

Variantenvielzahl und Markenvielfalt genannt, dem jedoch die offensichtliche Überforderung des Kunden durch Commodity-Produkte verschiedener Marken gegenüberstehe.

Zum anderen wurde das Feld der "vermittelten" Markenkommunikation als zukunftssträftig ausgewiesen. Marken als Absender würden immer unglaubwürdiger, zeitgleich wachse die Bedeutung und wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit von kommunikativem Verhalten zwischen Kunden. Das Beispiel der befragten Mini-Kundin, die die Mini-Begeisterung einer Bekannten als eindrucklichste Form der Markenkommunikation schilderte, obschon diese Begegnung Jahre zurücklag, scheint dem unmittelbar Recht zu geben. Gleichwohl wird zu diesem Thema bislang kaum geforscht.

Mit diesen Anliegen der Praxis an die Wissenschaft sowie dem im Verlauf des Papers aufgezeigten und diskutierten Markenkommunikationsmodell nebst seinen Forschungspotenzialen sind somit gleich mehrere Handlungsfelder aufgezeigt, deren wissenschaftliche Durchdringung in der Zukunft lohnenswert ist.

Literatur

- Aaker, J. L. (1997): Dimensions of Brand Personality. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, S. 347-356.
- Bruhn, M. (2006): *Integrierte Kommunikation in den deutschsprachigen Ländern*, Wiesbaden.
- Burmann, C./Zeplin, S. (2005): Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management. In: *Brand Management*, Vol. 12, Heft 2, S. 279-300.
- Castro, C.B./Armario, E.M./Martín Ruiz, D. (2004): The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. In: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 Heft 1, S. 27-53.
- Davis, G./Chun, R. (2002): Gaps between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand. In: *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, Heft 2/3, S. 144-158.
- De Chernatony, L./Dall'Omo Riley, F. (1999): Experts' views about defining services brands and the principles of services brands. In: *Journal of Business Research*, Vol. 46, S. 181-192.
- Esch, F.-R./Vallaster, C. (2004): Mitarbeiter zu Marken-Botschaftern machen. In: *Markenartikel - Die Zeitschrift für Markenführung*, 66. Jg., Nr. 2/2004, S. 8-12, 46-47.
- Esch, F.-R.; Tomczak, T.; Kernstock, J. & Langner, T. (2004): *Corporate Brand Management*, Wiesbaden.
- Festinger, L. (1978): *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford.
- Frey, D./Rosenstiel, L. v./Hoyos, C. G. (2005): *Wirtschaftspsychologie*, Weinheim.
- Fuchs, W. (2007): *Management der Marketing-Kommunikation*, Berlin.
- Harris, F./de Chernatony, L. (2001): Corporate branding and corporate brand performance. In: *European Journal of Marketing*, Vol. 35 Heft 3/4, S. 441-456.
- Henkel, S./Tomczak, T./Heitmann, M./Herrmann, A. (2006): The Impact of Personal Employee Interaction on Brand Performance - Theoretical Foundation and Management Approach. In: *EMAC Conference Proceedings*, Athen.
- Henkel, S./Tomczak, T./Heitmann, M./Herrmann, A. (2006): Managing Brand Consistent Employee Behaviour: Relevance and Managerial Control of Behavioural Branding. *Research Paper*: University of St. Gallen.
- Ind, N. (2001): *Living the brand*, London.
- Joachimsthaler, E. (2002): Mitarbeiter - die vergessene Zielgruppe für Markenerfolge. In: *Absatzwirtschaft*, 45. Jg., Nr. 11/2002, S. 28-34.

- Kernstock, J./Brexendorf, T. (2004): Corporate Brand gegenüber Mitarbeitern gestalten. In: F.-R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, T. Langner (Hrsg.): *Corporate Brand Management*, Wiesbaden, S. 251-271.
- Krosnick, J./Petty, R. (1995): Attitude strength: An overview. In: Petty, R. und J. Krosnick *Attitude strength: antecedents and consequences*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Matthaeus, P. (2003): *They Say They Want a Revolution - What Marketers Need to Know as Consumers Take Control*, Lincoln.
- Mitchell, C. (2002): Selling the brand inside. In: *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 1/2002, pp. 99-105.
- Oliver, R. L. (1997): *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Boston, S. 239-265).
- O'Neill, M./Palmer, A. (2004): Cognitive dissonance and the stability of service quality perceptions. In: *The Journal of Services Marketing*, Vol. 18, Heft 6/7; S. 433.
- Shannon, C. E./Weaver, W. (1949): *The mathematical theory of communication*, Urbana.
- Spangenberg, E./Sportt, D./Grohmann, B./Smith, R. (2003): Mass-communicated prediction requests: practical application and a cognitive dissonance explanation for self-prophecy. In: *Journal of Marketing*, Heft: 3, Vol. 67, S. 47-62.
- Sweeney, J./Hausknecht, D./Soutar, G. (2000): Cognitive dissonance after purchase: A multidimensional scale. In: *Psychology & Marketing*, Vol. 17, Heft 5; S. 369.
- Tomczak, T./Hermann, A./Brexendorf, O./Kernstock, J. (2005): Behavioral Branding - Markenprofilierung durch persönliche Kommunikation. In: *Thexis*, No. 1/2005, S. 28-31.
- Tomczak, T./Hermann, A./Brexendorf, T. O./Kernstock, J. (2005): Behavioral Branding - Markenprofilierung durch persönliche Kommunikation. In: *Thexis*, Heft 1/2005, S. 28-31.
- Tosti, D. T./Stotz, R. D. (2001): Building your brand from the inside out. In: *Marketing Management*, Vol. 10, No. 2/2001, S. 29-33.
- Wangenheim, F. (2002): Der Einfluss von persönlicher Kommunikation auf Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Weiterempfehlungsverhalten - Design und Ergebnisse einer Studie im deutschen Strommarkt. In: *Marketing, Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Heft 3/2007, S. 181-194.
- Wangenheim, F./Evanschitzky, H./Wunderlich, M. (2007): Does the employee-customer satisfaction link hold for all employee groups?. In: *Journal of Business Research*, Vol. 60, S. 690-697.

Wirtz, B. W. (2005): *Integriertes Direktmarketing*, Wiesbaden.

Wittke-Kothe, C. (2001): *Interne Markenführung - Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten*, Wiesbaden.

Zablah, A./Bellenger, D./Johnston, W. (2004): Customer Relationship Management Implementation Gaps. In: *The Journal of Personal Selling & Sales Management*,. Vol. 24, Heft 4; S. 279.