



Masterarbeit im Studiengang

InterculturAd – Werbung interkulturell

Markenführung immaterieller Güter -

Eine exemplarische Analyse des operativen Markenmanagements im deutschen Labordienstleistungsbereich

Verfasst von Eladio Saura Estrada
Theodor-Heuss-Platz 8
86150 Augsburg
sauraestrada@gmail.com

Matrikelnummer 707420 (Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt)
42072 (Åbo Akademi)

Gutachter Dr. Christopher M. Schmidt
Institut für Germanistik
Åbo Akademi
Prof. Dr. Thomas A. Fritz
Institut für deutsche Sprachwissenschaft
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

Abgabetermin 15. August 2018

Inhaltsverzeichnis

I.	Abbildungsverzeichnis.....	IV
1	Einleitung.....	1
2	Dienstleistungen.....	3
2.1	Charakteristika von Dienstleistungen	3
2.2	Definition von Dienstleistung	8
3	Markenführung für Dienstleistungen.....	10
3.1	Marke	12
3.2	Identitätsbasierte Markenführung.....	15
3.2.1	Markenidentität und Markenimage.....	16
3.2.2	Positionierung	18
4	Operatives Markenmanagement	19
4.1	Dienstleistungskommunikation	20
4.2	Integrierte Kommunikation.....	22
4.3	Frame-Theorie: Semantische Netzwerke.....	25
5	Analyse	31
5.1	Methodologische Herangehensweise.....	31
5.2	Aufbau der Branche	32
5.2.1	Der Markt der Labordienstleister.....	32
5.2.2	Entwicklungen in der globalen Labordienstleisterbranche.....	32
5.2.3	Der deutsche Labordienstleistermarkt	34
5.2.4	Chancen und Risiken	34
5.3	Labordienstleister.....	36
5.3.1	Amedes	36
5.3.2	Sonic Healthcare	49
5.3.3	Bioscientia	57

5.3.4	Labor Lademannbogen	64
5.3.5	Fazit Sonic Healthcare	70
6	Fazit	73
	Literaturverzeichnis	75
	Online - Quellen.....	78
	Eidesstattliche Erklärung	81
	Abstract.....	82

I. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Phasenbezogener Zusammenhang - Merkmalen von Dienstleistungen.	7
Abbildung 2 Planungsprozess des Markenmanagements	11
Abbildung 3 Besonderheiten der Dienstleistungsmarke.....	14
Abbildung 4 Struktur der identitätsbasierten Markenführung.....	15
Abbildung 5 Komponenten der Markenidentität.	17
Abbildung 6 Inhalte der Integrierten Kommunikation	23
Abbildung 7 Frame, Bedeutungspotential und Gebrauchsbedeutung.	27
Abbildung 8 Leerstellen in Anlehnung an Ziem	28
Abbildung 9 Amedes - Identitätsbasierte Markenführung	37
Abbildung 10 Amedes – Geschichte	38
Abbildung 11 Landing Page von Amedes - Haupt Frames	40
Abbildung 12 Facebook Amedes.....	44
Abbildung 13 Kundenmagazin Amedes	46
Abbildung 14 Frameassoziationsnetzwerk von Amedes	48
Abbildung 15 Sonic Healthcare Medical Leadership	51
Abbildung 16 Landing Page Sonic Healthcare - Haupt Frames.....	52
Abbildung 17 Frameassoziationsnetzwerk von Sonic Healthcare.....	55
Abbildung 18 Herkunft Bioscientia.....	57
Abbildung 19 Landing Page von Bioscientia - Haupt Frames	59
Abbildung 20 Publikationen - Bioscientia	61

Abbildung 21 Frameassoziationsnetzwerk von Bioscientia	62
Abbildung 22 Landing Page von Lademannbogen - Haupt Frames.....	65
Abbildung 23 Publikationen Lademannbogen	67
Abbildung 24 Frameassoziationsnetzwerk von Lademannbogen	69
Abbildung 25 Formale Integration Sonic Healthcare Germany	72

1 Einleitung

Es handelt sich bei der Labordienstleisterbranche um einen relativ jungen Sektor, der in den letzten Jahren sowohl international als auch national stark gewachsen ist. Dieses Wachstum ging einher mit strukturellen Änderungen. Bestand die Branche in Deutschland traditionell aus kleinen, regionalen Laboren mit festem Kundenstamm, so lassen sich in den letzten Jahren zwei Trends erkennen: Einerseits schließen sich immer mehr kleine Labore zu Laborgemeinschaften zusammen. Andererseits finden Unternehmensübernahmen durch große, multinationale Konzerne statt. Mit dieser Entwicklung ergeben sich neue Herausforderungen. Aufgrund der subjektiven Austauschbarkeit von Labordienstleistungen – ein Bluttest ist ein Bluttest – sehen sich Labordienstleister immer mehr der Frage gegenüber, wie sie sich durch gezielte Markenführung von der Konkurrenz absetzen können.

Labordienstleistern vermarkten Dienstleistungen – also immaterielle Güter. Diese stellen gerade durch ihre Immaterialität ein gewisses Kaufrisiko für den Kunden dar, da dieser die Dienstleistung vor dem Erwerb nicht sehen, fühlen oder „testen“ kann. Neben diesem Charakteristikum ergibt sich eine weitere Besonderheit von Dienstleistungen: Der Kunde wird direkt in die Leistungserstellung integriert. Dies bedeutet, dass eine Dienstleistung ohne den Kunden, der sie nachfragt, gar nicht existieren kann.

Aus diesen Besonderheiten ergeben sich bestimmte Herausforderungen für die Markenführung von Dienstleistungen. Zum einen muss das Kaufrisiko durch das Gewinnen des Kundenvertrauens minimiert und die Austauschbarkeit des immateriellen Guts durch die Schaffung eines Wiedererkennungswerts reduziert werden. Dafür eignet sich das Konzept der Identitätsbasierten Markenführung. Diese berücksichtigt zwei Kommunikationsdimensionen: Zum einen die interne Kommunikation, deren Zielgruppe die eigenen Mitarbeiter sind. Diese Dimension erhält ihre Bedeutung dadurch, dass die Mitarbeiter eines Dienstleistungsunternehmens in direktem Kontakt mit den Kunden stehen. Durch eine erfolgreiche Kommunikation und Etablierung der Marke nach innen, werden die Mitarbeiter im Kundenkontakt zu Botschaftern der Marke (vgl. Baumgarth 2014: S. 464). Zum anderen berücksichtigt die Identitätsbasierte Markenführung auch die externen Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens. Um herauszufinden, ob die Mitarbeiter ein Verständnis der Marke haben, das vom Unternehmen intendiert ist, müsste man eine quantitative Analyse in Form von Mitarbeiterbefragungen durchführen. Ziel dieser Arbeit ist jedoch die Untersuchung der Markenwahrnehmung durch einen

Kunden oder Interessenten, die durch die externe Kommunikation des Unternehmens vermittelt wird.

Dafür soll zunächst die Markenidentität ausgewählter Unternehmen der Labordienstleisterbranche analysiert werden. Dabei wird überprüft, ob die aus der Markenidentität resultierende Strategische Positionierung crossmedial durch Einzelaussagen kommuniziert wird. Als Basis für die Analyse werden die Erkenntnisse der Frame-Theorie zusammen mit dem Konzept der Integrierten Kommunikation herangezogen.

Die Bedeutung der Crossmedialität ergibt sich aus zwei Aspekten. Einerseits kann der Erstkontakt des Kunden mit dem Unternehmen durch jeden der angebotenen Kommunikationskanäle stattfinden. Daher ist es wichtig, dass durch alle Kommunikationskanäle ein einheitliches Markenbild vermittelt wird. Andererseits kann das Markenverständnis des Kunden durch die Interaktion mit der Marke verstärkt werden, wenn die Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens aufeinander abgestimmt sind (integrierte Kommunikation). Andersherum kann das Markenverständnis aber auch verwässert werden, wenn die Kommunikation crossmedial nicht einheitlich ist.

Bei den ausgewählten Unternehmen handelt es sich zum einen um den Marktführer in Deutschland, den multinationalen Konzern Sonic Healthcare. Zum anderen wird ein deutscher Laborverbund untersucht, Amedes, der seine Position in Deutschland durch Unternehmensübernahmen gestärkt hat und nun international expandiert.

Im Folgende sollen zunächst die Charakteristika von Dienstleistungen dargestellt werden, um daraus eine Definition von Dienstleistungen abzuleiten. Anschließend werden die Besonderheiten der Markenführung von Dienstleistungen erläutert und das Konzept der Identitätsbasierten Markenführung vorgestellt. In Kapitel 4 wird der Fokus auf die externe Unternehmenskommunikation gelegt und die methodischen Grundlagen für die folgende Analyse gelegt. Hierfür soll in Kapitel 5 die Labordienstleisterbranche analysiert werden, um die ausgewählten Unternehmen in einen Kontext zu setzen. Anschließend werden die verfügbaren Kommunikationskanäle von Sonic Healthcare Germany und Amedes untersucht und die kommunizierten Inhalte anhand einer framesemantischen Analyse ausgewertet. Kapitel 6 schließt die Arbeit mit einem Fazit ab.

2 Dienstleistungen

„Dienstleistungen bilden das Fundament moderner Volkswirtschaften“ (Meyer, Brudler 2009: S. 1119). Der Anteil der Dienstleistungen in Deutschland beträgt 68,9% der Bruttowertschöpfung des Landes und ist in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich gestiegen (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2017: S. 26). Die hat dazu geführt, dass sich seit den 1970er Jahren eine „Marketing Community“ gebildet hat, die sich mit den Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing beschäftigt (vgl. Meyer, Brudler 2009: S. 1119). Um die Markenführungsstrategien von Labordienstleistern im Verlauf der Arbeit analysieren zu können, möchte ich im ersten Teil der Arbeit auf den Dienstleistungsbegriff eingehen. Anschließend werden die den Dienstleistungen inhärenten Charakteristika vorgestellt, um dann eine Definition von Dienstleistungen und deren Besonderheiten erläutern zu können. Gefolgt wird dies von den daraus resultierenden Implikationen für die Markenführung für Dienstleistungen und dem Dienstleistungsmarketing mit besonderem Fokus auf die Kommunikation.

2.1 Charakteristika von Dienstleistungen

In der Literatur existiert keine eindeutige Definition des Begriffs Dienstleistung (vgl. Haller 2017: S. 7; vgl. Özergin 2011: 31f). Dies liegt einerseits an der Vielfalt von Arten von Dienstleistungen, aber auch an der Schwierigkeit den Begriff der Dienstleistung eindeutig von dem des Sachguts abzugrenzen. Man kann ohne Bedenken argumentieren, dass ein Handy ein Sachgut ist, während eine Unternehmensberatung eine Dienstleistung darstellt. Problematischer wird es, wenn man versucht, Sachgüter und Dienstleistungen zu klassifizieren, die sich sowohl aus Bestandteilen einer Dienstleistung, als auch aus Bestandteilen eines oder mehrerer Sachgüter zusammensetzen. Haller (2017) unternimmt einen Versuch der Abgrenzung, indem er argumentiert, dass zwar ein Sachgut niemals ganz ohne entsprechende Dienste bzw. Services vorstellbar ist, eine Dienstleistung hingegen ohne ein korrespondierendes Sachgut möglich ist. So ist beispielsweise ein maßgeschneiderter Anzug ein Sachgut, das ohne eine Dienstleistung nicht existieren würde: Als zugehörige Dienstleistungen werden die Maße des Kunden gemessen, der Anzug designt und verkauft etc. Aus dieser Abgrenzungsproblematik heraus ergibt sich die Notwendigkeit, Merkmale zu identifizieren, die allen Dienstleistungen innewohnen, um daraus eine Definition abzuleiten (ebd.: S. 7).

Konsens in der Literatur besteht dahingehend, „dass bestimmte Charakteristika existieren, mit Hilfe derer Dienste von Sachgütern unterschieden werden können“ (ebd.). Ein Streitpunkt in der Wissenschaft besteht jedoch darin festzulegen, welche Eigenschaften gemeinsam vorliegen müssen, um zweifelsfrei eine Dienstleistung zu konstituieren. Generell sprechen die meisten Autoren von zwei Kriterien, die auf jeden Fall gegeben sein müssen, damit man von einer Dienstleistung sprechen kann (vgl. ebd.):

- Immaterialität
- Integration eines externen Faktors (Kundenintegration)

Einige Autoren verweisen zudem auf ein drittes Kriterium, und zwar auf die *Bereitstellung der Leistungsfähigkeit des Dienstleisters* (Meffert et al. 2018: S. 31).

Mit der Immaterialität und der damit verbundenen Intangibilität, d.h. der Unmöglichkeit, Dienstleistungen mit den Sinnen wahrzunehmen, geht eine „Beschaffungsunsicherheit“ (ebd.: S. 17) für den Konsumenten einher. Da er, im Gegensatz zu Sachgütern, Dienstleistungen nicht sehen, anfassen oder „ausprobieren“ kann, stellt die fehlende Materialität auch ein gewisses Risiko für den Erwerb einer Dienstleistung dar (vgl. Haller 2017: S. 8). Aus diesem Grund weist Schmidt (2013) darauf hin, dass Dienstleistungen ein hohes Ausmaß an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften aufweisen, die genau jenes subjektive Kaufrisiko für den Kunden darstellen können. Er führt jedoch auch gleich einen Lösungsansatz an, um dieses Risiko zu verringern: Indem man auf Seiten des Kunden Vertrauen aufbaut (vgl. Schmidt 2013: S. 48). Weiterhin erörtern Wirtz, Lovelock (2016) die Problematik, welche die Immaterialität von Dienstleistungen mit sich bringt, und schlagen mögliche Strategien vor, denen man folgen kann, um Herausforderungen bei der Vermarktung von Dienstleistungen zu überwinden. Diese sollen im Folgenden kurz erläutert werden, da sie im Kapitel 4.1 implizit als Grundlage für die Dienstleistungskommunikation dienen.

Wirtz und Lovelock (2016) sehen als grundlegende Probleme von Dienstleistungen *Abstractness, Generality, Non-searchability* und *Mental impalpability*.

Abstractness: Vor allem Dienstleistungen, die keine Entsprechungen zu oder direkte Auswirkung auf physische Objekte haben, sind aufgrund ihrer Abstraktheit oftmals schwer greifbar. Hierzu zählt beispielsweise finanzielle Sicherheit (vgl. ebd.: S. 376).

Generality: Dies betrifft Dienstleistungen, deren Abstraktheitsgrad zwar nicht notwendigerweise hoch ist, bei denen Einzelleistungen jedoch aufgrund ihres gehäuften

Vorkommens nicht aus der breiten Masse hervorstechen. Ein Beispiel dafür wäre ein Friseurbesuch (vgl. ebd.). Damit einher geht, dass Dienstleistungen leicht von Konkurrenten zu imitieren sind (vgl. auch Baumgarth 2014: S. 461).

Non-searchability: Hiermit ist gemeint, dass der Kunde zentrale Bestandteile einer Dienstleistung nicht im Voraus recherchieren kann, da diese erst durch die persönliche Erfahrung zutage treten. Diese Eigenschaft zielt auf das Beschaffungsrisiko des Kunden ab (s.o.) (vgl. Wirtz, Lovelock 2016: S. 376).

Mental impalpability: Dies betrifft v.a neue oder komplexe Dienstleistungen, die für den Konsumenten schwer zu greifen sind, da sie viele unbekannte Komponenten enthalten (vgl. ebd.).

Beim zweiten Kriterium handelt es sich um die Integration eines externen Faktors. Hiermit ist die „Mitwirkung des Nachfragers am Leistungserstellungsprozess“ (Engelhardt 1990: S. 280) gemeint, weswegen auch oft von „Kundenintegration“ die Rede ist. Laut Engelhardt (1990) können Dienstleistungen anhand dieser Eigenschaft am deutlichsten von Sachgütern abgegrenzt werden. Während ein Sachgut aus bestimmten Rohstoffen hergestellt wird, existiert eine Dienstleistung nur, wenn sie entweder am Kunden selbst oder an einem Objekt, das sich in seinem Eigentum befindet, erbracht wird (Haller 2017: S. 7). Das Objekt muss dabei nicht unbedingt materieller Natur sein, sondern es kann sich auch um Nominalgüter, Informationen oder sogar Lebewesen handeln (vgl. Hilke 1989: S. 12). Zentral ist hierbei die Tatsache, dass das Objekt nicht durch die Dienstleistung *entsteht*, sondern lediglich *Ziel* der Dienstleistung ist (vgl. ebd.). Umgekehrt bedeutet dies, dass es ohne die Einbringung eines externen Faktors auch keine Dienstleistung geben kann. Er stellt also einen konstituierenden Bestandteil für den Leistungsprozess dar (vgl. ebd.).

Die Integration des externen Faktors stellt auch für den Produzenten ein gewisses Risiko dar. Während in der Sachgüterproduktion die Hoheit über die Produktionsmittel ganz beim Produzenten liegt, ist ein Erbringer von Dienstleistungen auf den Produktionsfaktor „Mitwirkung des Kunden“ angewiesen (vgl. Engelhardt 1990: S. 280)¹. Natürlich geschieht dies in unterschiedlichem Maße. So muss der Nachfrager für eine Reparatur nur den zu reparierenden Gegenstand zur Verfügung stellen, während er für den Erfolg

¹ Engelhardt 1990: S. 280 weist daraufhin, dass dieser Umstand den Kunden zum „Mitproduzent und Abnehmer zugleich“ macht.

einer Weiterbildung Zeit, Aufwand, Mühen etc. einbringen muss (vgl. Haller 2017: S. 7). Gerade bei letzterer Art von Dienstleistungen besteht also auf Seiten des Produzenten eine starke Abhängigkeit von externen Faktoren.

Abschließend zur Erläuterung der beiden zentralen Faktoren soll noch Folgendes erwähnt werden: Während in der Literatur Einigkeit darüber besteht, dass die Integration eines externen Faktors konstituierend für eine Dienstleistung ist, besteht jedoch ein Dissens bezüglich der Bewertung des Ergebnisses eines Dienstleistungsprozesses. Während beispielsweise Hilke (1989) die Position vertritt, dass es sich bei materiellen Ergebnissen trotz Mitwirkung des Kunden im Erstellungsprozess (z.B. bei Auftragsarbeiten) nicht um eine „klassische“ Dienstleistung handelt, so betont Engelhardt (1990), dass nicht das Ergebnis eines Leistungsprozesses, sondern lediglich der Prozess an sich als zentrales Kriterium herangezogen werden kann, um ein Gut als Dienstleistung oder Sachgut zu klassifizieren. In seinen Augen kann man, unabhängig von der Materialität des Ergebnisses, solange von einer Dienstleistung sprechen, solange der Leistungsprozess als Interaktion zwischen Nachfrager und Anbieter zu identifizieren ist (vgl. ebd.: S. 281). Bei dieser Fragestellung kommt es also auf die Interpretation an: Gilt das Produkt einer Auftragsarbeit als Teil der Dienstleistung oder nicht? Argumente lassen sich für beide Seiten finden, ihre genaue Erläuterung würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit übersteigen.

Über die beiden genannten Charakteristika der Immaterialität sowie der Kundenintegration hinausgehend, benennt Hilke (1989) einen dritten Faktor, welcher als konstituierend für eine Dienstleistung angesehen werden kann, der der Vollständigkeit halber an dieser Stelle ebenfalls erwähnt werden soll: die „Fähigkeit und Bereitschaft des Dienstleistungs-Anbieters, eine dienstleistende Tätigkeit auszuüben“ (ebd.: S. 11). Konkret geht es dabei um das nötige Fachwissen bzw. die körperliche Verfassung, um eine Dienstleistung ausüben zu können, sowie das Eingehen auf Kundenwünsche und -bedürfnisse, die Dienstleistung zur rechten Zeit am rechten Ort in der geforderten Qualität zu erbringen (vgl. ebd.).

Aus den beschriebenen Charakteristika, anhand derer eine Dienstleistung identifiziert werden kann, leitet Hilke (1989) folgendes Ablaufdiagramm ab, aus welchem die Zusammenhänge der einzelnen Faktoren hervorgehen:

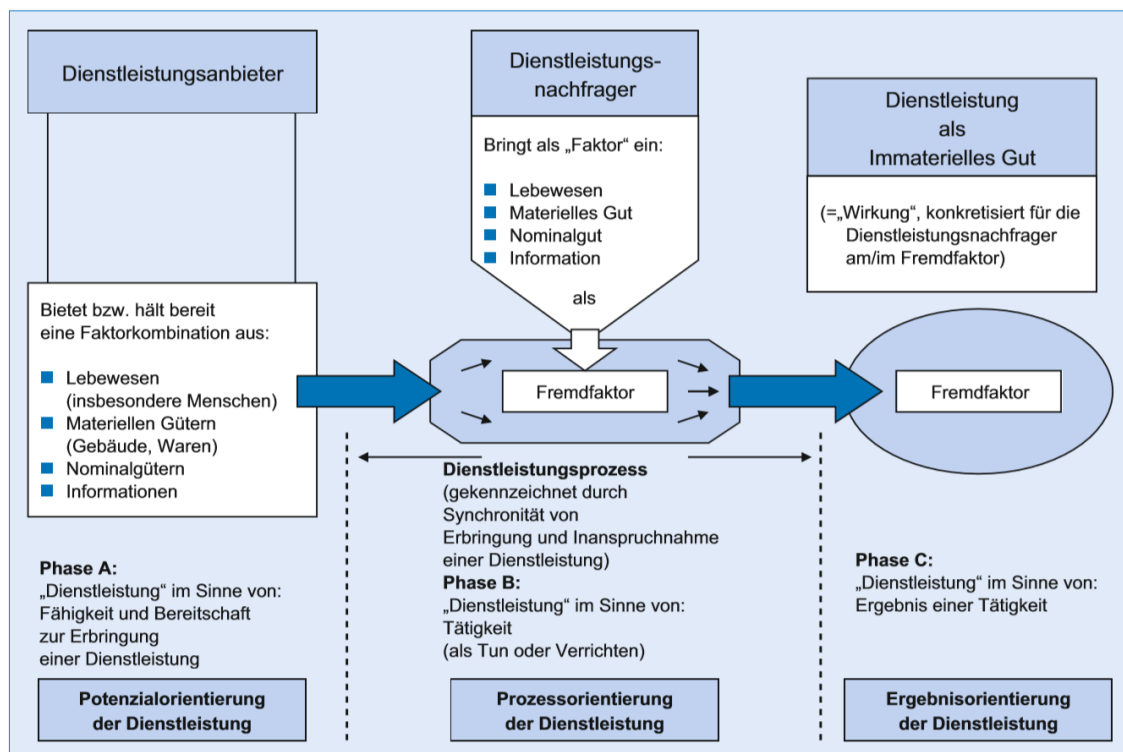


Abbildung 1 Phasenbezogener Zusammenhang - Merkmalen von Dienstleistungen.

Quelle: (Hilke 1989: S. 15)

Wenn die beschriebenen Voraussetzungen auf Anbieterseite gegeben sind (Phase A), kann der Dienstleistungsprozess durch die Integration des externen Faktors beginnen, also ab dem Zeitpunkt der aktiven Nachfrage durch den Kunden (Phase B). Wie bereits beschrieben, ist hier in vielen Fällen die Mitwirkung des Kunden gefordert. Kennzeichnend für diese Phase ist außerdem, dass die Erbringung der Leistung und ihre Inanspruchnahme zeitlich zusammenfallen, wobei dies nicht bedeutet, dass auch der eigentliche Konsum in diesem Moment erfolgen muss (vgl. Haller 2017: 9f; Meffert et al. 2018: S. 35). Beispiele hierfür wäre der Erwerb von Flugtickets vor dem Zeitpunkt der eigentlichen Flugreise. Wichtig ist hierbei, dass der Verkauf der Leistung (Transport in einem Flugzeug) mit der direkten Nachfrage des Kunden zusammenfällt (z.B. im Reisebüro) (vgl. Meffert et al. 2018: S. 35). In der letzten Phase einer Dienstleistung (Phase 3) erlebt der Kunde schließlich die Wirkung der erworbenen Dienstleistung, die je nach Interpretationsansatz über materielle Bestandteile verfügen kann oder nicht (vgl. Haller 2017: S. 13).

2.2 Definition von Dienstleistung

Wie bereits erwähnt wurde, beschäftigen sich Wissenschaftler seit Jahrzehnten mit dem Dienstleistungsbegriff. Die eben dargelegte Diskussion um die Charakteristika einer Dienstleistung (s.o.) lässt erahnen, dass vielfältige Definitionen des Begriffs existieren.

Aufbauend auf den in Kapitel 2.2 herausgearbeiteten Charakteristika und unter Berücksichtigung der drei Phasen einer Dienstleistung kommen Meffert et al. (2018) zu einer Definition, die auf den beschriebenen konstituierenden Merkmalen aufbaut:

„Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (z.B. Versicherungsleistungen) und/ oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (z.B. Friseurleistungen) verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne (z.B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z.B. Kunden) und deren Objekten (z.B. Auto des Kunden) nutzen stiftende Wirkungen (z.B. Inspektion beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung).“ (Meffert et al. 2018: S. 15)

Obwohl diese Definition in ausführlicher Weise den Dienstleistungsprozess beschreibt, ist sie nicht die einzige akzeptierte Möglichkeit zur Bestimmung des Dienstleistungsbegriffs. Neben der Definition durch konstitutive Merkmale weisen Meffert et al. (2018: S. 13) beispielsweise auch auf folgende Möglichkeiten der Begriffsdefinition hin:

- Enumerative Definitionen: Die Aufzählung von Beispielen soll das Erfassen des Begriffs ermöglichen.
- Negativdefinition: Der Dienstleistungsbegriff wird gegenüber Sachgütern abgegrenzt, indem Merkmale beschrieben werden, die Dienstleistungen im Gegensatz zu Sachgütern *nicht* besitzen. Das offensichtlichste Beispiel wäre hierbei die fehlende Materialität.

Eine andere Definition bieten Meyer, Meyer (1990) an. Sie stellen die Integration des externen Faktors in den Mittelpunkt ihrer Beschreibung:

„Dienstleistungen sind angebotene Leistungsfähigkeiten, die direkt an externen Faktoren (Menschen oder deren Objekte) mit dem Ziel

erbracht werden, an ihnen gewollte Wirkungen (Veränderung oder Erhaltung bestehender Zustände) zu erreichen.“ (Meyer, Meyer 1990: S. 179)

Da nur die Definition durch konstitutive Merkmale für Marketingimplikationen sinnvoll ist (vgl. Meffert et al. 2018: 12 ff), wird auch nur diese im weiteren Verlauf der Arbeit berücksichtigt.

3 Markenführung für Dienstleistungen

Ziel des folgenden Kapitels ist die vorangegangene Definition von Dienstleistungen in den Kontext einer Marke und ihrer Führung einzubeziehen. Aufgrund des Fokus dieser Arbeit wird an dieser Stelle die Entstehung der Markenführung und ihrer Entwicklung bis zum heutigen Tage nicht erklärt².

Bei den folgenden Ausführungen soll nachstehende Definition der Markenführung von Baumgarth (2014) als Grundlage dienen:

„Gegenstand der Markenführung (synonym: Markenpolitik) ist die Schaffung und Pflege einer so definierten Marke, d.h., die Markenführung kann sich sowohl auf den Aufbau als auch auf die Pflege von Bekanntheit, Differenzierung und Präferenzbeziehen.“
(ebd.: S. 7)

Für Thilo (2016: S. 16) ist Markenführung ein Managementprozess, in dem die Wertsteigerung des Unternehmens durch Planung, Koordination und Kontrolle von Marketingmaßnahmen erreicht werden soll

Für eine erfolgreiche Markenführung ist es wichtig, Prozesse zu systematisieren. Folgende Abbildung dient zu der Veranschaulichung des Bezugsrahmens der systematischen Markenführung.

² vgl. Burmann et al. 2018: 5ff für eine Beschreibung der Fünf Phasen der Markenführung

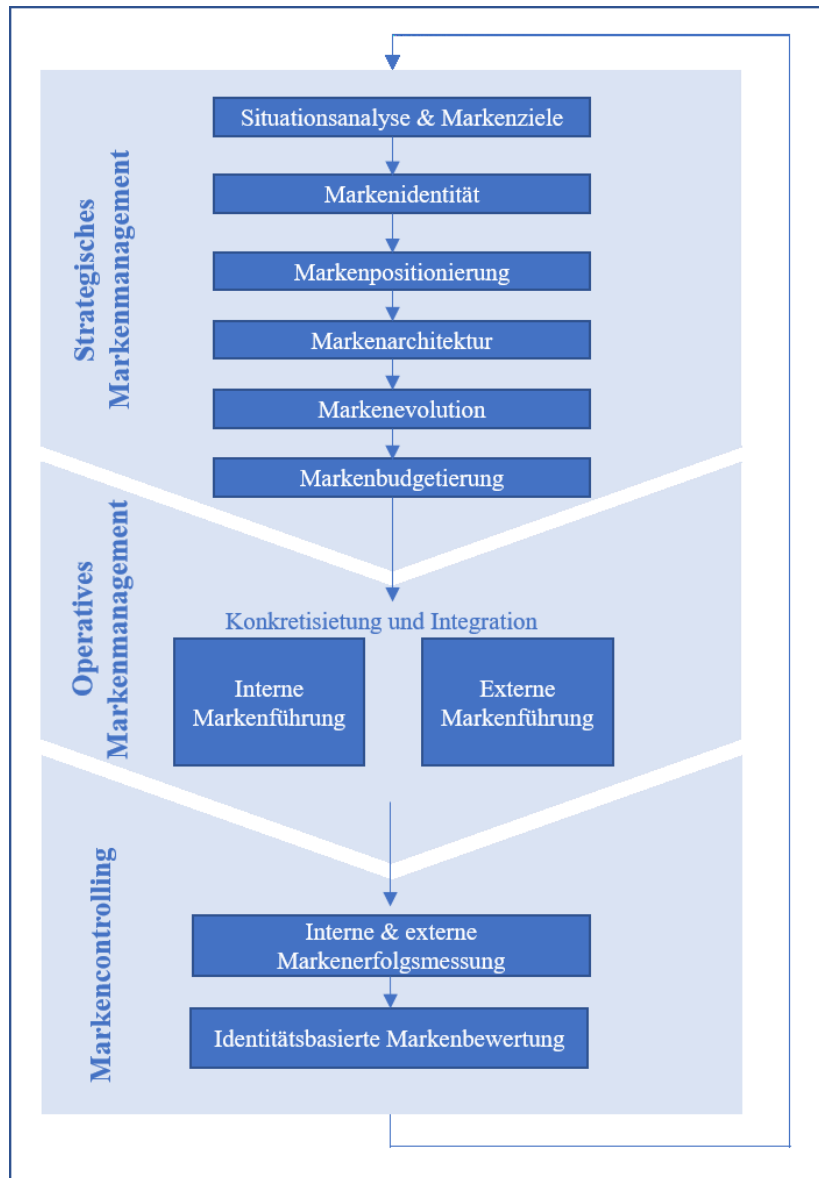


Abbildung 2 Planungsprozess des Markenmanagements

Quelle: (Bruhn, Hadwich 2017: S. 278)

Im Rahmen des strategischen Markenmanagements findet zunächst eine Situationsanalyse statt. Im nächsten Schritt wird die Markenidentität bestimmt sowie anschließend die auf der Identität aufbauende Positionierung herausgearbeitet. Markenarchitektur, -evolution und -budgetierung schließen den Prozess des strategischen Markenmanagements ab (vgl. ebd.: S. 277).

Nachdem die Strategie definiert wurde, findet im Rahmen des operativen Markenmanagements die Konkretisierung zentraler Bestandteile der Marke, wie z.B. des Markenzeichens statt. Außerdem werden im Zuge der Integration Marketingmaßnahmen

bestimmt und umgesetzt. Nicht zuletzt findet mittels interner und externer Markenführung Qualitätsmanagement statt (vgl. ebd.: 278 f).

In der letzten Phase des Markencontrollings wird der Erfolg der Marke überprüft und die Erkenntnisse werden in einer erneuten Situationsanalyse in Entscheidungen miteinbezogen (vgl. ebd.: S. 279).

Markenführung kann ohne die Marke nicht existieren. Deshalb ist es von Bedeutung, den Markenbegriff zu klären, da die Markenführung vom Verständnis dieses Begriffs determiniert wird.

3.1 Marke

Da sich Wissenschaftler seit Langem mit Marken beschäftigen, gibt es zahlreiche Definitionen des Begriffs (Bruhn 2004; Kapferer 2012). Die Anzahl an Definitionen und ihren kleinen Nuancen, zusammen mit den teilweise widersprüchlichen Ansätzen, sorgen für Diskussion in der Wissenschaft (Bruhn 2004; Kapferer 2012). Trotz der großen Vielfalt an Ansätzen, wurde die Rolle von Marken für Dienstleistungen bisher in der Wissenschaft und Literatur nicht sehr umfassend betrachtet, obwohl das Thema sowohl für die Praxis als auch für die Wissenschaft von großer Bedeutung ist (vgl. Baumgarth 2014: 459 f; vgl. Fassnacht 2004: S. 2163).

Die ersten Erscheinungsformen von Marken lassen sich bis zum Altertum zurückverfolgen, wo diese in Form von Zunftzeichen oder Eigentumszeichen eine Zugehörigkeitsfunktion erfüllten (vgl. Bruhn 2004: 6 f). Somit kann man „Marke“ als eine Markierung verstehen, die aus Symbol, Name und Schriftzeug, Farben und Zeichen besteht und somit eine Funktion der Zugehörigkeit darstellt (Bruhn 2004: 6 f; Esch 2008: 1 ff; vgl. Tomczak, Brockdorff 2000: S. 487). Heutzutage, d.h. in der post-industriellen Zeit, werden Marken mit Konsumprodukten, aber auch mit „nicht-materielle[n] Güter[n], wie Dienstleistungen, Ideen, Orte[n] und sogar Menschen in Verbindung gebracht“ (Thilo 2016: S. 11). Hier kommt die Hauptfunktion einer *starken* Marke zur Geltung: die effiziente und effektive Kommunikation sämtlicher materieller und immaterieller Leistungsmerkmale (vgl. Tomczak, Brockdorff 2000: S. 487). Eine weitere bedeutende Funktion heutzutage ist der emotionale Zusatznutzen, den Marken Kunden durch Identifikationspotential mit dem Konsumgut verschaffen (vgl. ebd.). Sachgütermarken verfügen über eine weitere Funktion, die für Dienstleistungsmarken problematisch ist (wie bereits im Kapitel 2.2 erklärt): das gleichbleibende Qualitätsimage, worüber eine

Marke verfügt, das zur Sicherheit und somit Reduktion des Kaufrisikos für den Konsumenten beiträgt.

Tomczak, Brockdorff (2000) gehen in ihrem Verständnis von Marken einen Schritt weiter und erklären, dass Marken ein Schlüsselinstrument des Marketings sind und die Positionierung verkörpern. Sie argumentieren, dass mit Hilfe der Positionierung die Leistung der Marke sowohl physisch als auch emotional „erfassbar und kommunizierbar“ (vgl. ebd.) gemacht wird.

Wenn es um Dienstleistungen geht, stößt die Markenpositionierung auf zwei Probleme: die Integration des externen Faktors und die Immaterialität (vgl. Kapitel 2.2).

Die konstitutiven Charakteristika, die eine Dienstleistungen ausmachen, sind zugleich auch diejenigen Faktoren, welche die Markenführung von Dienstleistungen beeinflussen. Wie bereits erwähnt, sind die Integration des externen Faktors sowie die Immaterialität Komponenten, die den „Erwerb“ einer Dienstleistung risikoreich für den Konsumenten machen. Diese Hindernisse können jedoch durch die Entstehung einer erfolgreich geführten Marke vermieden werden, indem einerseits Sicherheit und Vertrauen geschaffen wird, um das Kaufrisiko des Abnehmers zu minimieren. Andererseits aber auch dadurch, dass die Austauschbarkeit der Dienstleistung durch die Differenzierung des Leistungsangebots vermieden wird und somit auch in gewisser Weise ein Wiedererkennungswert geschaffen wird (Baumgarth 2014; Fassnacht 2004; Haller 2017; Meffert et al. 2018; Tomczak, Brockdorff 2000; Tomczak, Brockdorff 2000). Marken sind extrem wichtig für Dienstleistungen, wie folgende Abbildung noch einmal zusammenfassend verdeutlicht (vgl. Baumgarth 2014: S. 461; vgl. Schleusener 2002: 267 ff):

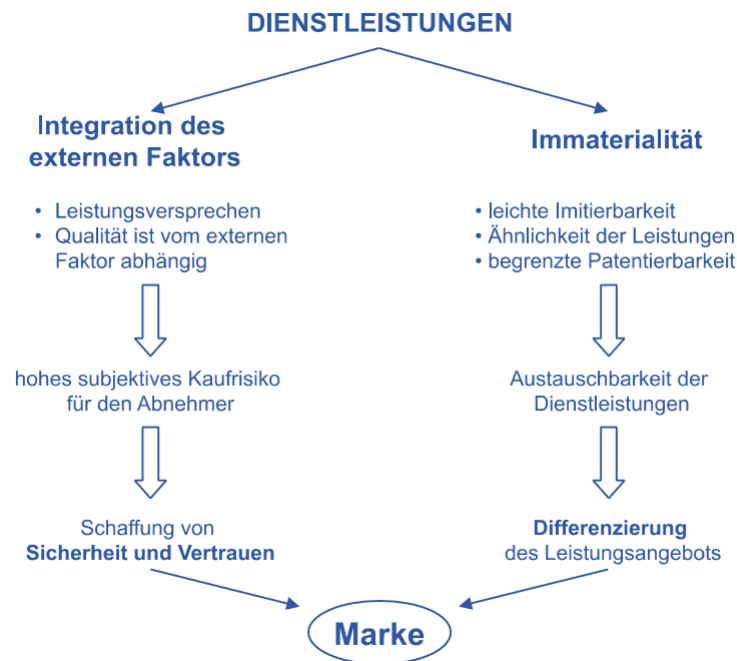


Abbildung 3 Besonderheiten der Dienstleistungsmarke

Quelle: (Baumgarth 2014: S. 461)

Angesichts der Funktionen, die Marken für Dienstleistungen erfüllen, wird an dieser Stelle der Markenbegriff im Rahmen der Identitätsbasierte Markenführung definiert und verstanden als:

„[E]in Bündel aus funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen, deren Ausgestaltung sich aus Sicht der Zielgruppen der Marke nachhaltig gegenüber konkurrierenden Angeboten differenziert“ (Burmam et al. 2018: S. 13)

Diese Definition vereinigt sowohl die interne Perspektive der Marke als auch die externe, was für Dienstleistungen von enormer Bedeutung ist. Um eine einheitliche Markenführung zu ermöglichen, sollten Dienstleistungsunternehmen die Marke sowohl nach außen als auch nach innen pflegen. Nur so können Unternehmen sich Wettbewerbsvorteile verschaffen und sich auf lange Sicht von Konkurrenten absetzen (vgl. Schmidt 2013: S. 49). Während die Integration des externen Faktors eine gezielte Kommunikation nach außen fordert, liegt die Begründung dafür, die Marke auch nach innen zu pflegen in dem intrinsischen Misstrauen (oder Kaufrisiko), das Dienstleistungen für den Kunden darstellen. Für die Überwindung dieses Misstrauens spielen die Mitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens eine essentielle Rolle, da sie gerade im

Dienstleistungsbereich in direktem Kontakt mit den Kunden stehen und zum „Markenerlebnis“ beitragen. Aus diesem Grund sind sie die besten Botschafter der Marke (vgl. Baumgarth 2014: S. 464).

3.2 Identitätsbasierte Markenführung

Heute ist die Markenführung stark durch identitätsorientierte Ansätze geprägt (vgl. Bruhn 2004: S. 42). Diese Ansätze stammen aus dem Feld der sozialwissenschaftlichen Identitätskonstrukte und übertragen Merkmale der menschlichen Identität auf die Identität von Marken (Schleusener 2002: S. 269). Sie stellen das einzige Konzept dar, das eine Outside-in-Perspektive (Wahrnehmung beim Nachfrager) der Marke mit einer Inside-Out-Perspektive der Marke (Selbstbild aller internen Zielgruppen) kombiniert (siehe Abbildung 4) (vgl. Burmann et al. 2018: S. 14).

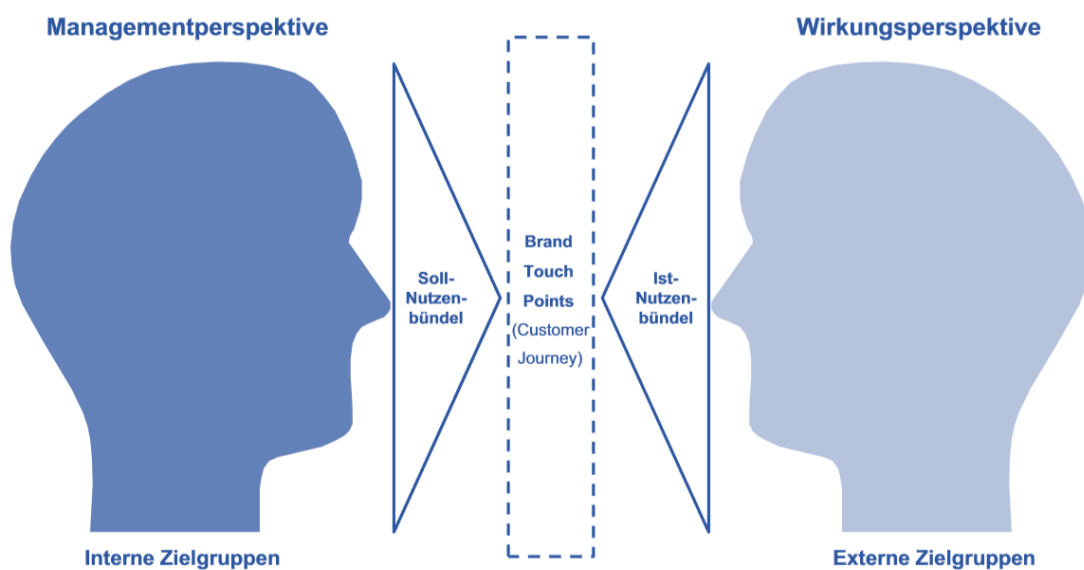


Abbildung 4 Struktur der identitätsbasierten Markenführung

Quelle: (Burmann et al. 2018: S. 14)

Die Seite der Managementperspektive legt ein Soll-Nutzenbündel, d.h. den „intendierten Nutzen“ (vgl. ebd.) der Güter fest, der den Konsumenten mittels der Marke an sogenannten *Brand Touch Points* vermittelt werden sollen. An diesen Berührungspunkten nehmen die Konsumenten die Marke während der *Customer Journey* wahr und bewerten sie im Anschluss (vgl. ebd.). Auf Seite der externen Zielgruppe der Marke, also der Seite

der Wirkungsperspektive, wird schließlich bewertet, ob das intendierte Soll- und das bewirkte Ist-Nutzenbündel übereinstimmen (vgl. ebd.).

Verschiedene Autoren³ sind der Meinung, dass der identitätsbasierte Ansatz sich am besten für die Markenführung von Dienstleistungen eignet. Dies liegt unter anderem daran, dass die „Markenidentität, stärker an das mit einem empfindenden Subjekt [d.h. an Kunde und Mitarbeiter, eigene Ergänzung] verknüpfte Identitätskonstrukt heran[rückt]“ (Schleusener 2002: S. 272). Für diese Arbeit ist dieser Ansatz außerdem aus den folgenden Gründen relevant:

- Die neurowissenschaftlichen Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung (siehe 3.2.1.2) lassen sich gut mit der Frametheorie kombinieren, welche als theoretischer Hintergrund für die Analyse in Kapitel 5 dient.
- Die Notwendigkeit der integrierten Kommunikation für die identitätsbasierte Markenführung: Eine vielförmige oder widersprüchliche Markenführung bewirkt gegebenenfalls nicht *eine*, sondern mehrere Repräsentationen der Marke im Gehirn. Hierdurch wird der Abruf des Markenwissens und folglich eine Identifikation mit der Marke erschwert (vgl. Burmann et al. 2018: S. 55).

3.2.1 Markenidentität und Markenimage

Während das Selbstbild aller internen Zielgruppen als Markenidentität definiert wird, formt sich das Fremdbild der Marke (Markenimage) aus der Outside-in-Perspektive, d.h. aus Sicht der relevanten Anspruchsgruppen. Letzteres entsteht dabei als „Reaktion auf die initialen Markenführungsaktivitäten der Marke“ (ebd.: S. 14). Beide Perspektiven stehen miteinander in einer Wechselbeziehung (vgl. Burmann et al. 2018: S. 14; vgl. Esch 2008: S. 81). Im Folgenden soll kurz auf beide Bestandteile einer identitätsbasierten Markenführung eingegangen werden.

³ vgl. Fassnacht 2004; Schmidt, Weinland 2007; Schmidt 2013; Schleusener 2002

3.2.1.1 Markenidentität

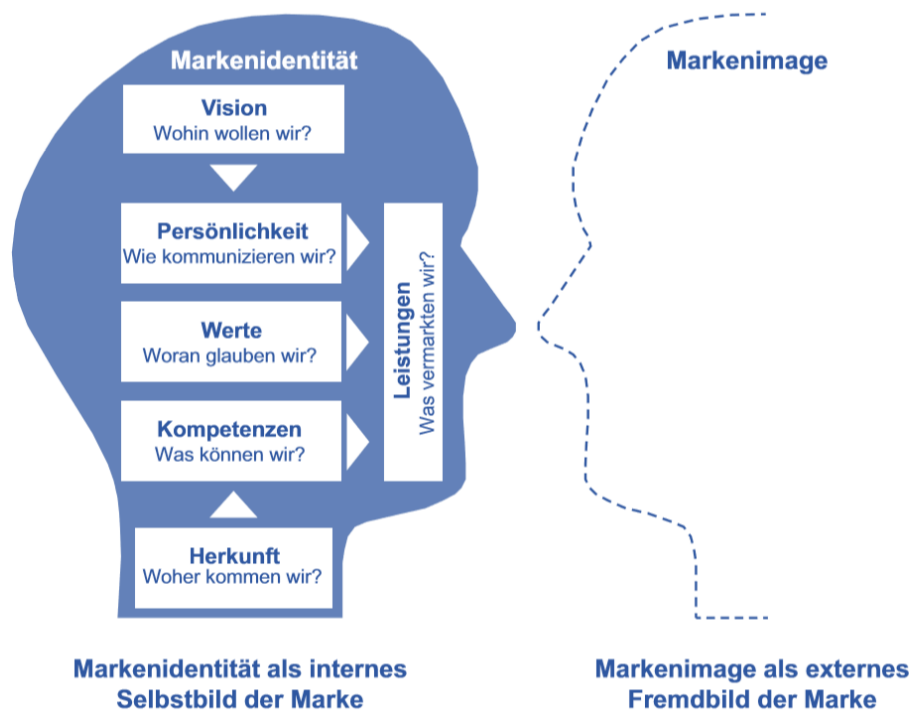


Abbildung 5 Komponenten der Markenidentität. Quelle: (Burmam et al. 2018: S. 32)

Aus der Abbildung ist ersichtlich, dass das Identitätsmodell des internen Selbstbildes einer Marke sich in sechs Bereiche gliedert. Als Ausgangspunkt für die Entstehung der Markenidentität müssen die Fragen „Woher kommen wir?“ (Herkunft) und „Wohin wollen wir?“ (Vision) geklärt werden. Eine ausführliche Betrachtung der Frage „Woher kommen wir?“ sorgt für die Glaubwürdigkeit der Marke (Schmidt 2015: 52 ff.). Die Vision steht als Zieldimension für Fortschritt und Entwicklung (ebd.). Im Rahmen von Vision und Herkunft lassen sich dann die Persönlichkeit, die Werte und die Kompetenzen der Marke klären. Aus den letztgenannten Komponenten entstehen die Leistungen der Marke als Antwort auf die Frage „Was vermarkten wir?“ (ebd.).

3.2.1.2 Markenimage

Das Markenimage ist laut Burmann et al. (2018: S. 48) „das Ergebnis eines Prozesses der subjektiven Wahrnehmung und Decodierung aller von der Marke ausgesendeten Signale [und gibt, eigene Ergänzung] das in der Psyche externer Nachfrager fest verankerte, verdichtete und wertende Vorstellungsbild von einer Marke wieder[...]“.

Doch wie wird eine Marke bzw. die korrespondierende Erinnerung im Gehirn eines Konsumenten verankert? In der Hirnforschung geht man davon aus, dass Wissen in sogenannten „assoziativen Netzwerken“ (s. Kapitel 4.3 Frames) gespeichert wird. In diesen Netzwerken werden Erfahrungen, Sinneseindrücke, Erlebnisse etc. mit der Marke als *Markenwissen* gespeichert (vgl. ebd.: S. 51). Dabei werden Markenreize mit bereits vorhandenem Wissen verglichen und neu assoziiert (vgl. ebd.: S. 55). Je konsistenter die Reize sind, umso wahrscheinlicher ist es, dass das *gewünschte* Markenimage in einem assoziativen Netzwerk repräsentiert wird (vgl. ebd.: 55 f). Da es sich bei dem gespeicherten Wissen um subjektive Erfahrungen und Erlebnisse handelt, können sich die assoziativen Netzwerke zweier Personen zwar ähneln, werden aber kaum identisch sein (vgl. ebd.: S. 51). Wird der Konsument mit Bestandteilen einer Marke, z.B. dem Logo oder dem Slogan konfrontiert, so rufen diese Reize die gespeicherten Wissensseinheiten auf und ermöglichen ein Wiedererkennen. Die Schnelligkeit bzw. der Grad der Automatisierung des Abrufs von Markenwissen hängt dabei immer vom individuell empfundenen Belohnungswert einer Marke, d.h. positiven Erlebnissen, für einen Konsumenten ab (ebd.: 51 f). Je größer der Belohnungswert für einen Konsumenten ist, umso weniger fallen rationale Abwägungen bei einer Kaufentscheidung ins Gewicht (vgl. ebd.: S. 52). Bei (starken) Marken, mit denen der Kunde vielfach positive Erfahrungen gemacht hat und die damit einen hohen Vertrautheitsgrad für den Kunden besitzen, geht man davon aus, dass sie in „sehr verfestigte[n] assoziative[n] Netzwerken[n]“ (ebd.: S. 53) gespeichert sind. Dies bedeutet gleichzeitig, dass sich das Risiko einer Kaufentscheidung für den Kunden minimiert (vgl. ebd.).

3.2.2 Positionierung

Nachdem Markenidentität und Markenimage nun umrissen wurden, soll im nächsten Schritt der Begriff der Positionierung geklärt werden.

Die strategische Positionierung einer Marke ist eine analytische und kreative Aufgabe (vgl. Bruhn 2009: 201 f) und von enormer Bedeutung, da sie einerseits eine „[...] bestimmte Stellung eines Angebots in den Köpfen der Konsumenten“ (Esch 2011: S. 48) hervorruft (vgl. Blümelhuber et al. 2004: S. 1368; Esch 2011: S. 48; vgl. Haller 2017: S. 220). Andererseits positioniert sich das Unternehmen damit im Wettbewerb, wo die Marke sich von den Konkurrenten differenzieren muss, um eine dauerhafte und profitable Stellung zu erreichen (vgl. Tomczak, Kernstock 2004: 1354). Dies gilt in gleichem Maße

für Dienstleister wie auch für Anbieter von Sachgütern. In diesem Punkt unterschieden sich tangible und intangible Güter also nicht (vgl. Haller 2017: S. 220). Gezielte Maßnahmen berücksichtigen dabei, dass es sich bei der Positionierung um einen psychologischen Prozess handelt, der in den Köpfen der Konsumenten abläuft, und richten ihr Augenmerk auf die Bedürfnisse der Kunden, aber auch auf die Markttätigkeiten der Konkurrenz (vgl. ebd.).

Obwohl es sich bei der Positionierung um ein künstliches Konstrukt handelt, das vom Unternehmen erzeugt wird, interagiert sie trotzdem mit der Umwelt. Dies führt dazu, dass es zwei Arten von Positionierungen gibt: Auf der einen Seite spricht man von der *Ist-Positionierung*, dem gedanklichen Konstrukt, das durch vorherige Marketingaktivitäten oder Erfahrungen mit der Marke entstanden ist. Auf der anderen Seite gibt es die vom Unternehmen gewünschte strategische Positionierung für die Zukunft, die *Soll-Positionierung* (vgl. Esch 2011: S. 48).

Markenidentität und Positionierung sind eng miteinander verbunden. Nach Schmidt (2015: 54 ff) folgt die Positionierung auf die Markenidentität und muss daher einen wichtigen Grundsatz erfüllen: Glaubwürdigkeit. Nur mittels einer glaubhaften Positionierung kann dem Kunden eine Werbebotschaft als tatsächlich realisierbar kommuniziert werden (vgl. ebd.: S. 54).

Wie die Positionierung im Einzelnen erfolgt, hängt von verschiedenen Faktoren, v.a. aber von den Bedürfnissen der Konsumenten ab. Zentral sind laut Haller (2017: S. 238) jedoch folgende Kriterien: „das Positionierungskriterium muss dem Kunden wichtig sein, es muss kontinuierlich reproduzierbar sein, und es muss dazu dienen, den Dienstleister von seinen Konkurrenten abzugrenzen“. Besonders für das Kriterium der Differenzierung eignen sich die Ansätze der identitätsbasierten Markenführung, welche die Inside-Out- und die Outside-In-Perspektive vereinen (s. Kapitel 3.2). Erstere dient dazu, unter Berücksichtigung der Gegebenheiten eines Unternehmens eine Positionierung herauszuarbeiten, letztere der „Identifizierung von latenten Kundenbedürfnissen“ (Baumgarth 2014: S. 216), was ebenfalls der Bestimmung der Positionierung dient.

4 Operatives Markenmanagement

Im Rahmen der Markenführung spielt die Kommunikation eine essentielle Rolle für die Vermittlung von Markenbotschaften (vgl. Hellmann 2003: 90 f, 106). Damit Kommunikation erfolgreich ist, müssen Botschaften und Inhalte so dargestellt und

vermittelt werden, dass sie „unter Umgehung der kognitiven Filterung, wahrgenommen, also empfangen und verarbeitet werden“ (Pepels 1991: S. 511). Aufgabe der Markenführung ist es daher, die Kommunikation so zu gestalten, dass eine Interaktion mit dem Kunden zustande kommt (vgl. Hellmann 2003: S. 89).

Im nächsten Punkt soll daher zunächst auf die Besonderheiten in der Dienstleistungskommunikation eingegangen werden. Anschließend wird das Konzept der integrierten Kommunikation vorgestellt, das zusammen mit der Frame-Theorie die Basis für die Analyse in Kapitel 5 bildet.

4.1 Dienstleistungskommunikation

Dienstleistungen weisen auch in Hinblick auf die Kommunikationspolitik eines Unternehmens gewisse Besonderheiten auf, die im Folgenden dargestellt werden sollen. Wie bereits einleitend erwähnt, wird sich die nachfolgende Analyse auf die externe Unternehmenskommunikation beschränken. Es soll daher an dieser Stelle ebenfalls auf diese Form der Kommunikation eingegangen werden.

Durch die in Kapitel 2.2 kurz angesprochene Notwendigkeit der Leistungsfähigkeit des Anbieters ergibt sich die erste Herausforderung für die Dienstleistungskommunikation (vgl. Meffert et al. 2018: S. 309). Die Leistungsfähigkeit ist für den Kunden nicht sichtbar, d.h. er muss den Aussagen des Dienstleisters in Hinblick auf seine Fähigkeiten vertrauen. Das damit verbunden Kaufrisiko kann für den Kunden jedoch gemindert werden, indem der Anbieter seine „Dienstleistungskompetenzen“ (ebd.) nachweist. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass Qualifikationen ausgehoben werden oder, wie im Falle von Sonic Healthcare, auf die große Anzahl fachlicher Experten im Unternehmen hingewiesen wird:

„Our 34,000 employees include more than 500 specialist pathologists, 180 radiologists, 2,800 general practitioners and thousands of medical scientists and technicians.“ (Sonic Healthcare).

Auch Service-Standards, deren Einhaltung überprüfbar ist, können dazu beitragen, das Vertrauen der Kunden in das Unternehmen zu stärken (vgl. Meyer, Brudler 2009: S. 1124).

Auch mit dem Charakteristikum der Immaterialität geht eine Herausforderung für die Dienstleistungskommunikation einher. Dadurch, dass Dienstleistungen physisch nicht greifbar sind ist damit ebenfalls ein Kaufrisiko für den Kunden verbunden. Es ist daher Aufgabe der Unternehmenskommunikation, Dienstleistungen für Kunden so zu präsentieren, dass diese eine Vorstellung davon bekommen (vgl. Meffert et al. 2018: S. 311). In diesem Zusammenhang ist beispielsweise der Aufbau eines vertrauensvollen, kompetenten Unternehmensbildes wichtig, aber auch die Darstellung von physisch greifbaren Elementen der Dienstleistung (ebd.: 310 f).

Schließlich ergeben sich auch aus der Integration des Kunden in den Dienstleistungsprozess Besonderheiten in der Kommunikationspolitik. Durch die enge Interaktion mit dem Kunden ist die persönliche Kommunikation wesentlicher Teil der Leistungserstellung, deren Gelingen zentral für den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses ist (vgl. Meyer, Brudler 2009: 1126 f). Im Fokus stehen hierbei beratende Tätigkeiten, das Vorhandensein persönliche Ansprechpartner für Rückfragen, Anlaufstellen des Beschwerdemanagements oder zusätzliche Services, die über die eigentliche Dienstleistung hinausgehen (vgl. Meffert et al. 2018: S. 311). Gleichzeitig dient die Kundenkommunikation als Mittel des direkten Marketings, das ebenso wie „klassische“ Marketingmaßnahmen sorgfältig vorbereitet und geplant werden muss (vgl. Meyer, Brudler 2009: S. 1127). Über eine bewusste Steuerung der persönlichen Kommunikation kann Vertrauen aufgebaut werden, indem für die „Wahrnehmung der erbrachten Dienstleistungsqualität beim Kunden“ (ebd.) gesorgt wird.

Zusammenfassend kann Dienstleistungskommunikation wie folgt verstanden werden:

„Kommunikationspolitik eines Dienstleistungsunternehmens ist die Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und/oder mit den Anspruchsgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten.“
(Meffert et al. 2018: S. 312)

Damit Dienstleistungskommunikation in Einklang mit der Unternehmenskultur bzw. den Richtlinien der Corporate Identity stehen kann, ist es notwendig, alle Kommunikationsaktivitäten zu koordinieren und zu integrieren. Für die Umsetzung einer einheitlichen Unternehmenskommunikation bietet sich hierbei die Strategie der

Integrierten Kommunikation an (ebd.: S. 314). Im Folgenden soll daher ein Überblick über diesen Ansatz gegeben werden.

4.2 Integrierte Kommunikation

Bereits seit 1982 ist das Konzept der Integrierten Kommunikation sowohl in der Marketingpraxis als auch in der -wissenschaft intensiv diskutiert worden, was dazu geführt hat, dass es zahlreiche Definitionen und Varianten des Konzeptes gibt (vgl. Esch 2011: S. 25).

Für die vorliegende Arbeit ist das Konzept der Integrierten Kommunikation im marketingorientierten Kontext von Bedeutung und wird, nach der Definition von Bruhn, verstanden als ein

„[...]strategischer und operativer Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes der Kommunikation zu vermitteln.“ (Bruhn 2009: S. 22)

Aus dieser Definition ist zu entnehmen, dass die Schaffung einer Einheit deutlich als übergeordnetes Ziel steht, das die gesamten Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens zu integrieren hat. Bruhn (2014) fasst die Integrierte Kommunikation als einen Managementprozess auf, der, durch die Verwendung von Synergieeffekten, eine effiziente Verteilung der vorhandenen Ressourcen ermöglicht. Es wird auf die strategische Positionierung des Unternehmens abgezielt, die zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beitragen soll. Dies betrifft sowohl die interne als auch die externe Kommunikation des Unternehmens (vgl. ebd.: 98 ff).

Da das Konzept der integrierten Kommunikation das gesamte Unternehmen abdeckt, deren ausführliche Beschreibung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würden, sollen nur die für diese Arbeit relevanten Konzepte weiter erläutert werden. Folgende Abbildung dient zur Veranschaulichung des Prozesses und stellt dessen Hierarchisierung dar:

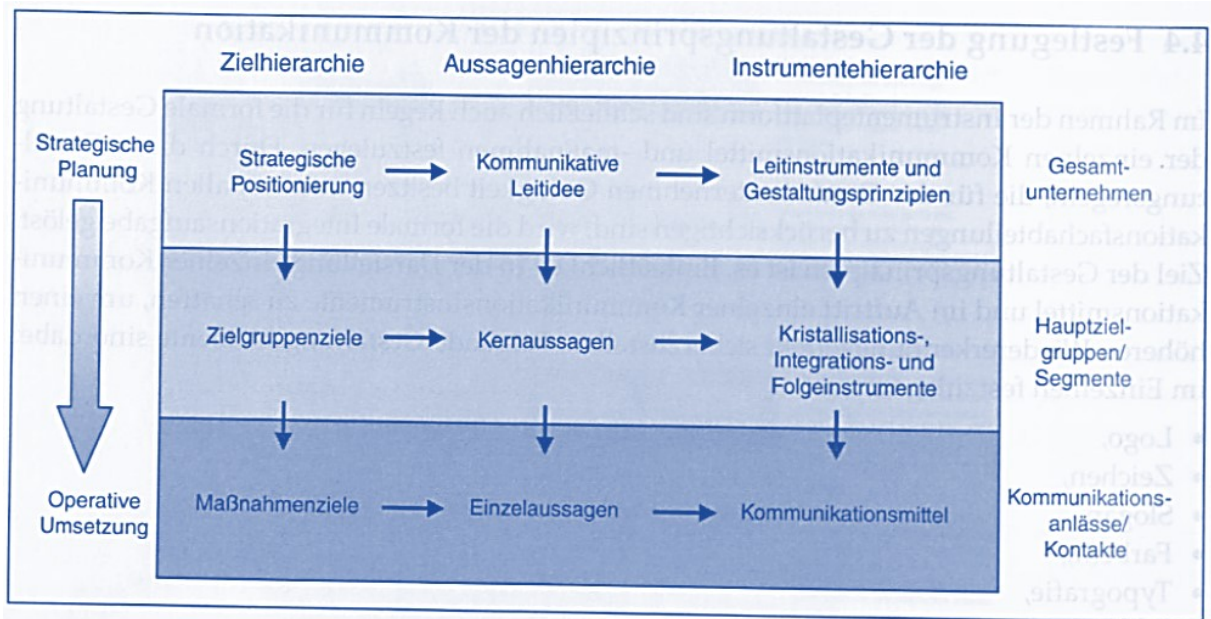


Abbildung 6 Inhalte der Integrierten Kommunikation

Quelle: (Bruhn 2014: S. 150)

Die Abbildung zeigt das komplexe System der Integrierten Kommunikation. Auf der vertikalen Ebene gelangt man von einem hohen Abstraktionsgrad, der strategischen Planung, zu einer Ebene der Konkretisierung, der operativen Umsetzung. Auf der horizontalen Ebene sind die Beziehungen zwischen den Zielen, Aussagen und Instrumenten dargestellt (vgl. ebd.: 149 f).

Wie aus der Abbildung zu entnehmen ist, fängt der Prozess der Integrierten Kommunikation mit einer strategischen Planung an. Hierbei ist die Formulierung einer strategischen Positionierung von zentraler Bedeutung, da sie, unabhängig von den Zielgruppen, für das gesamte Unternehmen den Ausgangspunkt des Prozesses darstellt und die Integration der Kommunikationsziele bildet (vgl. Bruhn 2009: 201 f). Die strategische Positionierung ist somit immer der erste Baustein, den ein Unternehmen definieren muss, um eine erfolgreiche Integrierte Kommunikation des Unternehmens zu ermöglichen.

Die Erkenntnisse der Frame-Theorie (s. Kap. 4.3) können vom Unternehmen verwendet werden, um das *Soll-Bild* in den Köpfen der Konsumenten zu erzeugen (vgl. ebd.: 208 f) (vgl. Bruhn 2003: S. 85). Sie eignet sich daher auch gut für den späteren Analyseteil dieser Arbeit. Dies liegt daran, dass die Frame-Theorie den kognitiven Prozess erklärt, wie Wissen gespeichert und abgerufen wird. Besonders interessant für die Unternehmenskommunikation sind die Mechanismen, mit denen Wissen abgerufen wird.

Diese können benutzt werden, um mit wenig Aufwand das geplante *Soll-Bild* des Unternehmens im Gedächtnis der Konsumenten zu verankern.

Die von dem Unternehmen bewusst angestrebten *Soll-Positionierung* spiegelt sich in der *Kommunikativen Leitidee* wieder (vgl. Bruhn 2009: 211 f). Sie stellt die „Einheit“ der Kommunikationsbotschaften dar, in die sich alle weiteren Aussagen des Unternehmens integrieren lassen“ (Bruhn 2014: S. 139). Diese fungiert als Grundaussage für die gesamte Kommunikation des Unternehmens und erfordert einen hohen Grad an Abstraktion, in dem alle Inhalte der Positionierung wiederzufinden sind (vgl. ebd.: 138 f). „Die formale Umsetzung kann dabei durch verschiedene Elemente, wie z.B. Symbole, Logos, Schrifttyp, Slogans oder Leitbilder erfolgen“ (ebd.: S. 138). Wie aus Abbildung 1 zu entnehmen ist, erfolgen die nächsten Schritte in der hierarchischen Ordnung zur operativen Umsetzung der Integrierten Kommunikation über der Definition der Kern- und Einzelaussagen.

Die *Kernaussagen* sind die erste inhaltliche Konkretisierung der *Kommunikativen Leitidee*. Weil sie nach Zielgruppen differenziert werden, müssen sie weniger abstrakt formuliert sein (vgl. Bruhn 2009: 211 ff). Sie „konkretisieren den Leistungsanspruch des Unternehmens oder der Marke durch die Formulierung konkreter Leistungsversprechen.“ (Bruhn 2014: S. 140).

Die *Einzelaussagen* stellen den höchsten Grad der Konkretisierung in der Hierarchie von Kommunikationsbotschaften im Rahmen der Kommunikationsplattform dar. Sie sind strukturiert und differenziert nach Kommunikationskontakten und konkreten Zielgruppen (vgl. Bruhn 2009: 215 f). Als System erfassen sie ein zentrales Argumentationsmuster des Unternehmens bzw. einer Marke und müssen somit „im Einzelnen bewiesen bzw. belegt werden“ (ebd.: S. 216).

Für Dienstleistungsunternehmen ergeben sich bestimmte Herausforderungen bei der Anwendung einer Integrierten Kommunikation. Dadurch, dass Dienstleistungen durch die Integration des externen Faktors, also der Kunden, geprägt sind, spielt auch die Kommunikation zwischen ihnen und den Mitarbeitern des Unternehmens eine große Rolle. Individuelle Kommunikation ist generell nicht in dem Maße plan- und steuerbar, wie eine zentral gesteuerte, nach außen gerichtete Unternehmenskommunikation (vgl. ebd.: 4 f). Durch den direkten Kundenkontakt kommt es zu einer Vielzahl an nicht vorhersehbaren Kommunikationssituationen, die ggf. eine spontane Reaktion eines

Mitarbeiters nötig machen. In diesem Fall kann es zu Abweichungen zwischen vom Unternehmen gewünschten und tatsächlich von Seiten des Mitarbeiters gemachten Aussagen kommen (vgl. ebd.).

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Strategische Positionierung in allen Ebenen der Hierarchie von Kommunikationsbotschaften wiederzufinden sein soll. Die Abstraktion der Botschaft konkretisiert sich progressiv weiter, wie aus der Abbildung 6 zu entnehmen ist, wenn man die Aussagehierarchie vertikal betrachtet. Und genau dieses Verfahren ist für diese Arbeit relevant.

4.3 Frame-Theorie: Semantische Netzwerke

Bei der Frame-Theorie handelt es sich um eine Theorie, die sich mit der mentalen Organisation von Wissen beschäftigt. Sie findet ihren Ursprung in der „Berliner Schule“, einer Strömung der Gestaltpsychologie in der ersten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts. Im Laufe der Zeit haben verschiedene Disziplinen das in der Philosophie geborene Konzept bereichert und weiterverwendet (vgl. Konerding 1993: 8 ff). Laut Konerding (1993) erlebte die Frame-Theorie Anfang der Siebziger Jahre eine Renaissance. Dies war teilweise durch die Notwendigkeit motiviert, in dem Gebiet der künstlichen Intelligenz „konzeptuelles Wissen auf Maschinen zu repräsentieren“ (Rothmayr 2016: S. 130). Der Informatiker Marvin Minsky führte 1975 das Konzept des Frames in dem Bereich der künstlichen Intelligenz ein und erklärte in seinem Aufsatz „A Framework for Representing Knowledge“, wie aus einer schmalen Menge sprachlich, visuell oder auditiv gegebener Sinnesdaten ein sehr detailreiches Gesamtsetting im Gehirn generiert werden kann (vgl. Ziem 2005).

Diese Theorie lässt sich auch auf den Bereich der Linguistik und der Textanalyse übertragen. Der Sprachwissenschaftler Ziem entwickelte beispielsweise unter Zuhilfenahme zentraler Thesen der Konstruktionsgrammatik und der Kognitiven Grammatik ein framesemantisches Modell und stützt sich unter anderem auf die Arbeit von Minsky, Fillmore und Konerding (vgl. Ziem 2008). Sein Ansatz stellt die Grundlage für die Anwendung von Frames als Analyseverfahren für die vorliegende Arbeit dar. Ziem definiert Frames wie folgt:

„Frames sind konzeptuelle Wissenseinheiten, die sprachliche Ausdrücke beim Sprachverstehen evozieren, die also Sprachbenutzerinnen und Sprachbenutzer aus ihrem Gedächtnis abrufen, um die Bedeutung eines sprachlichen Ausdrucks zu erfassen.“
(Ziem 2008: S. 2)

An dieser Stelle ist es von Bedeutung, zu erklären, dass Frames auf vorg gespeichertem Wissen und Erfahrungen basieren. Um sprachliche, visuelle oder auditive Eindrücke interpretieren zu können, muss ein Vergleich mit früheren Erfahrungen stattfinden, die als Abstraktionsprodukt im Gedächtnis kategorisiert sind (vgl. ebd.: S. 250). Die Kategorisierung von erworbenem Wissen sowie der Abruf dieses gespeicherten Wissens lässt sich anschaulicher anhand eines „semantischen Netzwerks“ beschreiben. In diesem Netzwerk gibt es Knoten, welche gespeicherte Begriffe darstellen, sowie semantische Relationen, oder Verbindungslinien, zwischen den einzelnen Knoten (vgl. Schmidt 2016: S. 168). Wird ein Knoten durch einen Reiz aktiviert, so können mithilfe dieser semantischen Relationen weitere Knoten aktiviert werden (vgl. ebd.). Dieser Vorgang der Aktivierung assoziativ verbundener Wissens Elemente wird auch „ausbreitende Aktivierung“ genannt, die das umfängliche Erfassen eines sprachlichen Ausdrucks erst möglich macht (vgl. ebd.).

Ziem (2008: 7 ff) erklärt das Konzept eines Frames mit einem Beispiel aus dem Alltag, das am 04. August 2004 in der Süddeutschen Zeitung Erwähnung fand: Ein Englisch lernender Japaner hatte versehentlich einen Bombenalarm am Chicagoer Flughafen ausgelöst. Wie bekannt wurde, hatte der im Englischen noch nicht sehr gewandte Japaner während eines Fluges die Wörter *Suicide Bomb* in einem Notizbuch aufgeschrieben, um später die Bedeutung nachzuschlagen. Seinem Sitznachbarn fiel die Notiz auf und er warnte daraufhin die Besatzung des Fluges, woraufhin das Flugzeug zum Ursprungsflughafen zurückkehrte, wo der Japaner festgenommen wurde. Ziem erklärt, wie die zwei Wörter (*suicide bomb*) einen Frame aktiviert und eine Handlungskette ausgelöst haben. Für den Japaner waren diese Wörter nur leere Zeichen, die er nicht verstanden hatte und die somit keinen Frame bei ihm aktivieren konnten. Sein Sitznachbar und die Besatzung des Fluges interpretierten dagegen die Wörter aufgrund ihres kontextuellen Wissens (Terroranschlag am 11. September 2001) und ihrer Erfahrungen sehr wohl als bedeutungsvoll. Die zwei Wörter lösten einen sehr differenzierten Frame aus, indem eine Verbindung zwischen der Notiz und den historischen Ereignissen die Assoziation „Der japanische Fluggast ist ein

Selbstmordattentäter“ auslöste. An diesem Beispiel wird deutlich, dass das Wissen um die Bedeutung eines Ausdrucks oder eines Wortes sowie seine adäquate Verwendung eine „kognitive Struktur [verlangt, eigene Ergänzung], die mit einem Ausdruck konventionell assoziiert ist“ (ebd.: S. 2).

Folgende Abbildung und Tabelle sollen dazu dienen, das vorherige Beispiel und das Frame-Konzept noch einmal näher zu erklären. Wird ein Frame, also eine Wissenseinheit, durch eine phonologische, oder auch eine komplexere semantische Einheit aufgerufen, so enthält dieser zunächst gewisse Leerstellen, die mit offenen Fragen bezüglich der Situation verglichen werden können (vgl. ebd.: S. 242). Einige Leerstellen werden mit sogenannten Standardwerten befüllt, die sich innerhalb des Bedeutungspotentials befinden. Die Standardwerte entsprechen dem „(gewöhnlichen) Gebrauch“ (ebd.: S. 239) eines Ausdrucks, der innerhalb einer Sprachgemeinschaft konventionalisiert ist. Dies kann für einzelne Wörter zutreffen, aber auch für komplexere sprachliche Konstruktionen (vgl. ebd.: S. 240). Die spezifischen Bedeutungen eines Ausdrucks, die schließlich in einer konkreten kommunikativen Situation relevant sind, befinden sich innerhalb der Gebrauchsbedeutung, welche jeweils kontextabhängig ist. Es handelt sich hier um konkrete Füllwerte, die mit den konventionalisierten Standardwerten identisch sein können, aber nicht müssen (vgl. ebd.: S. 238).

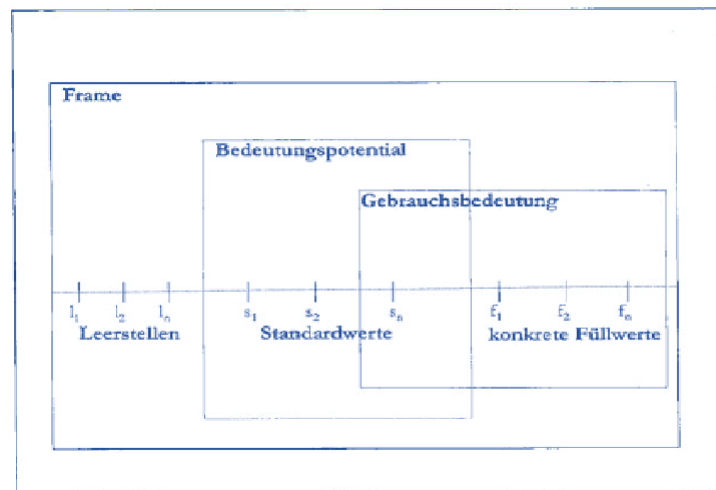


Abbildung 7 Frame, Bedeutungspotential und Gebrauchsbedeutung.

Quelle: (Ziem 2008: 242)

In Anlehnung an Ziem (2008: 243 ff) soll das Aufrufen von Frames im obengenannten Beispiel der *Suicide Bomb* anhand folgender Fragen und mithilfe der Tabelle 1 exemplarisch erklärt werden.

1. Welche Leerstellen eröffnet der Frame, der die semantische Einheit [Suicide Bomb] strukturiert?
2. Woraus besteht das Bedeutungspotential des Ausdrucks?
3. Woraus besteht eine mögliche Gebrauchsbedeutung?

Zu 1): Leerstellen können durch Fragen (siehe Tabelle 1) und Hyperonymtypenreduktion ermittelt werden (vgl. ebd.: 244). *Suicide Bomb* stellt eine komplexe phonologische Einheit dar, die einen bestimmten Frame „evoziert“, also über eine indexikalische Funktion verfügt. Es handelt sich hierbei um einen stark symbolträchtigen Frame, sodass man als Sprachbenutzer das Aufrufen des Frames nicht verhindern kann. Durch Hyperonymtypenreduktion resultiert hier ein übergeordneter Frame „Gegenstand“, dessen Leerstellen durch die Fragen aus Tabelle 1 herausgefunden werden können. Anschließend können die Standardwerte und die kontextuellen Bedeutungsaspekte untersucht werden (vgl. ebd.: S. 233).

Leerstellen	
1	Wer besitzt typischerweise den Gegenstand?
2	Auf welche Art und Weise wird der Gegenstand eingesetzt?
3	Wann wird der Gegenstand benutzt?
4	Wo wird der Gegenstand benutzt?
5	Aus welchen Materialien ist der Gegenstand hergestellt?
6	Welche Motive gibt es, um den Gegenstand anzuwenden?

Abbildung 8 Leerstellen in Anlehnung an Ziem

(2008: S. 243)

Zu 2): Wie aus Abbildung 1 zu entnehmen ist, besteht das Bedeutungspotential aus sogenannten Standardwerten, über die Sprachbenutzer verfügen. Sie sind Annahmen, die sich aus kultur- oder gruppenspezifischen Konventionen und wiederholten Erfahrungen gebildet haben und dazu dienen, bestimmte Fragen zu beantworten (Tabelle 1). Da sie auf eigenen Erfahrungen und mehr oder weniger individuellen Konventionen basieren, ist es

nachvollziehbar, dass „[...] nicht alle Fragen mit Standardannahmen impliziert beantwortbar sind.“ (ebd.: S. 244). Im Folgenden wird exemplarisch dargestellt, wie Standardannahmen Leerstellen im Bedeutungspotential ausfüllen können:

Standardwert zu Frage 1: Es ist allgemein bekannt, dass typischerweise Terroristen Besitzer dieses Gegenstandes sind.

Standardwert zu Frage 4: Solche Gegenstände werden an Orten gesprengt, wo möglicherweise viele unschuldige Menschen getroffen werden.

Zu 3): Worin besteht die Gebrauchsbedeutung der semantischen Einheit im Rahmen des Kontextes? Die konkreten kontextbasierten Ausfüllungen dieser Leerstellen (konkrete Füllwerte) werden diese Frage beantworten.

Konkreter Füllwert zu (4): Das Selbstmordattentat, das am 11. September 2001 mit solch einem Gegenstand durchgeführt wurde, fand in einem Flugzeug statt.

Diese exemplarische Analyse erklärt, wie die Relation zwischen einer semantischen Einheit und ihrer, durch Erfahrung entstandenen, Konzeptualisierung zustande kommen kann. Auf diese Weise kann erklärt werden warum der Sitznachbar des Japaners durch das Lesen der Wörter *suicide bomb* den übergeordneten Zusammenhang eines Selbstmordattentats interpretiert, obwohl in dem Beispiel nicht ausdrücklich von einem Selbstmordattentäter die Rede ist.

Aus der Analyse ist außerdem zu entnehmen, dass Füllwerte in Zusammenspiel mit Standardwerten die Entstehung gewisser Frames determinieren können. Dieser Aspekt ist von großer Bedeutung für die Unternehmenskommunikation, da sie implizite Kommunikation der Inhalte ermöglicht: Indem man durch gezielte Kommunikation Knoten in einem Wissensnetzwerk anspricht, können „zentrale markenspezifische Bedeutungen [...] aufgrund des assoziativen Aktivierens [...] mit aktiviert werden, ohne gesondert genannt werden zu müssen“ (Schmidt 2016: S. 172).

Wie bereits beschrieben, erfordert der Prozess des Verstehens und Erinnerens den Rückgriff auf gespeicherte Erfahrungen, also das Aufrufen von Frames durch bestimmte Reize. Auch für die Markenführung bzw. die Kommunikation eines Unternehmens bedeutet dies, dass Marketingmaßnahmen an bereits vorhandenes Markenwissen des Konsumenten anknüpfen muss, um die gewünschten Assoziationen hervorzurufen (vgl. ebd.: 169 f). Eine Herausforderung für die Markenführung besteht dabei darin,

vorhandenes Markenwissen möglichst konsistent anzusprechen, um eine „Aufweichung“ assoziativer Netzwerke und damit die Verwässerung eines Markenimages zu verhindern (vgl. Burmann et al. 2018: 55 f). Die Reize müssen also so gestaltet werden, dass sie diejenigen Knoten im semantischen Netzwerk aktivieren, die den entsprechenden Frame des Markenwissens konstituieren (vgl. Schmidt 2016: 169 ff).

5 Analyse

Die die in den vorhergehenden Kapiteln erläuterten theoretischen Grundlagen dienen als Basis für den folgenden Analyseteil. Ziel der Analyse ist die Beantwortung der in der Einleitung gestellten Forschungsfrage. Dabei sollen die Labordienstleister Amedes und Sonic Healthcare Germany hinsichtlich ihrer crossmedialen und integrierten Kommunikation untersucht werden. Grundlage für diese Untersuchung bilden dabei sowohl der jeweilige Onlineauftritt der Unternehmen als auch veröffentlichte Formen der Print-Kommunikation.

Da die Homepage eines Unternehmens, und damit auch die Marke, „den Kern der gesamten Online-Kommunikation bildet“ (Burmam et al. 2018: S. 225), wird diese jeweils als erster Anknüpfungspunkt für die Untersuchung herangezogen. Die Homepage gilt als wichtigstes Instrument der Online-Kommunikation, da sie alle anderen Online-Instrumente integriert (vgl. Kreutzer et al. 2015: 23 f). Im Idealfall sollte sie die „zentrale Plattform der Offline- und Online Aktivitäten sein“ (ebd.: S. 25). Sie spielt außerdem eine zentrale Rolle für die identitätsbasierte Markenführung von Dienstleistungsunternehmen, da sie einen wichtigen *Touchpoint* darstellt, der sowohl für interne und externe Zielgruppen relevant ist. Betrachtet man die *Landing Page* bereits als Dienstleistung, so kann die Wahrnehmung der Website hinsichtlich der Benutzerfreundlichkeit, des Layouts oder der informativen Qualität bereits der Marke zugeschrieben werden.

5.1 Methodologische Herangehensweise

Um die Forschungsfragen dieser Arbeit beantworten zu können, wird sich die nachfolgende Untersuchung auf die Konzepte der systematischen Identitätsbasierten Markenführung, der Integrierten Kommunikation sowie der Frame-Theorie stützen.

Dafür soll im Rahmen der Situationsanalyse zunächst die Labordienstleisterbranche skizziert werden, um die für die Unternehmen geltenden Rahmenbedingungen zu klären. Anschließend wird anhand der externen Kommunikation der ausgewählten Labordienstleister jeweils deren Markenidentität sowie ihre strategische Positionierung analysiert.

Ausgehend von Einzelaussagen, denen der Kunde während der *Customer Journey* durch verschiedene Kommunikationskanäle begegnet, werden verschiedene *Brand Touchpoints*

analysiert. Dafür soll jeweils ein assoziatives semantisches Netzwerk erstellt werden, um das Gelingen der intendierten Positionierung und der vermittelten Markenidentität bewerten zu können. Entscheidend dafür sind die vom Unternehmen kommunizierten Reize, welche diejenigen Knoten im semantischen Netzwerk ansprechen, die den entsprechenden Frame des Markenwissens aktivieren.

5.2 Aufbau der Branche

Um verstehen zu können, in welchem Umfeld Labordienstleister agieren und auf welches sie folglich auch ihre kommunikativen Aktivitäten ausrichten, soll im Folgenden ein Einblick in die Branche gegeben werden. Dabei sollen zum einen global beobachtbare Trends als auch der deutsche Markt der Labordienstleistung und seine Entwicklung skizziert werden.

5.2.1 Der Markt der Labordienstleister

Der Markt der Labordienstleister umfasst eine Bandbreite von Dienstleistungen, die in unterschiedlichen Bereichen nachgefragt werden und sich im Wesentlichen in fünf große Marktsegmente zusammenfassen lassen: Materialanalytik, Lebensmittelanalyse, Umweltanalytik, Medizinische Labore sowie das Kalibrierwesen (vgl. Schöneberg et al. 2016: S. 12). Die Unternehmensgröße variiert dabei sehr stark, sodass ein breites Spektrum von spezialisierten Kleinstlaboren bis hin zu multinationalen Konzernen, welche in mehreren Marktsegmenten agieren, abgedeckt wird (vgl. ebd.: 9 ff). Die Branche ist seit einigen Jahren tiefgreifenden Veränderungen unterworfen, die sich sowohl auf globaler, als auch - in Verlängerung - auf nationaler Ebene beobachten lassen. Aufgrund gestiegener Nachfrage, dem damit verbundenen Marktwachstum, spezieller Rahmenbedingungen und Innovation sowie fortschreitender technologischer Möglichkeiten, verändert sich die Marktstruktur von Labordienstleistern (vgl. ebd.). Waren Labordienstleister traditionell eher regional aufgestellt, kommt es nun vermehrt zu Unternehmenszusammenschlüssen und -übernahmen, um daraus resultierende Größenvorteile nutzen zu können (vgl. ebd.: S. 12).

5.2.2 Entwicklungen in der globalen Labordienstleisterbranche

Wie bereits angesprochen, sieht sich der Markt der Labordienstleister einer erhöhten Nachfrage gegenüber (vgl. ebd.: S. 9). Die Ursachen dafür sind vielfältig. Der Bedeutungszuwachs der Umwelt- und Lebensmittelanalytik beispielsweise lässt sich

durch sich stetig verändernde bzw. striktere Regularien (und deren Kontrolle) im Bereich der Lebensmittelsicherheit oder des Umweltschutzes erklären. Neue technologische Möglichkeiten erleichtern den Nachweis von Schadstoffen oder Aussagen über Produkt- und Lebensmittelqualität (vgl. ebd.: 17 f). Aber auch steigende Erwartungen der Verbraucher hinsichtlich Informationen zur Lebensmittel- oder Produktherkunft, gerade in einer globalisierten Welt, tragen zur erhöhten Nachfrage nach Labordienstleistungen bei (vgl. ebd.). Letzterer Trend lässt sich aus Entwicklungen wie dem steigenden Einkommen der Bevölkerung und höheren Erwartungen an die persönliche Lebensqualität ableiten. Auch andere demografische Entwicklungen, wie das steigende Durchschnittsalter und dem damit einhergehendem Bedarf an medizinischer Versorgung, „Wohlstandskrankheiten“ (vgl. ebd.: S. 18) und der aufgrund von Globalisierung und erhöhter Mobilität schnelleren Verbreitung von Epidemien, treiben die Nachfrage nach medizinischen Labordienstleistungen an.

Neben der gestiegenen Nachfrage lassen sich noch andere Trends im globalen Labordienstleistungsmarkt erkennen. Moderne und automatisierte Analysemethoden tragen zu einer zunehmenden Industrialisierung der Branche bei. Wo vorher Proben händisch und mit größerem Zeitaufwand durchgeführt wurden, übernehmen moderne, spezialisierte Maschinen diese Arbeit und führen die Analysen schnell und präzise durch (vgl. ebd.). Auch auf Angebotsseite lassen sich einige globale Tendenzen erkennen. Labordienstleister haben zunehmend den Anreiz ihren Kunden eine ganze Bandbreite von Dienstleistungen und Services zu bieten, um dem Bedürfnis der Kunden nachzukommen, bei einem verlässlichen und bewährten Partner auch weitere Leistungen in Anspruch nehmen zu können (vgl. ebd.: S. 19).

Gestiegene Nachfrage, technologische Entwicklung und die Ausweitung von Dienstleistungen haben so zu immer größeren Zusammenschlüssen von ehemals selbständigen Laboren geführt (vgl. Rosenfeld, Melo 2007: S. 58; Schöneberg et al. 2016: S. 19). Die entstandenen Großkonzerne sind z.T. auch international tätig und beziehen oftmals Kapital von Private Equity Investoren, das wiederum weitere Zu- und Aufkäufe ermöglicht. Sowohl Unternehmen als auch Investoren erhoffen sich hohe Renditen durch fortschreitende Industrialisierung der Branche, Größenvorteile in der Abwicklung einer hohen Anzahl von Analysen sowie Verbundvorteilen und Synergieeffekte durch ein diversifiziertes Dienstleistungsangebot (vgl. Schöneberg et al. 2016: 19, 24).

5.2.3 Der deutsche Labordienstleistermarkt

Deutsche Labordienstleister befinden sich mehrheitlich in privater Hand und sind oft in mehr als einem Marktsegment tätig (vgl. ebd.: 20 f). Wie auch auf globaler Ebene werden auch Labordienstleister, die in Deutschland agieren, von demografischen, politischen und technischen Entwicklungen beeinflusst. Der deutsche Markt ist „durch eine starke Heterogenität geprägt“ (ebd.: S. 24): Während eine relativ hohe Anzahl kleiner, spezialisierter Labore auch in Zukunft ihre Bedeutung behalten werden, findet gleichzeitig ein Trend der „Konzentrations- und Konsolidierungsprozesse“ (ebd.: S. 11) statt. Wie auch auf globaler Ebene hat es auf dem deutschen Labordienstleistermarkt in der Vergangenheit zahlreiche Unternehmenszusammenschlüsse gegeben, die mittlerweile zum Teil auch international tätig sind (vgl. ebd.). Mittlerweile erbringen beispielsweise im medizinischen Bereich fünf Großunternehmen bzw. Konzerne knapp die Hälfte aller Leistungen (vgl. Gruber, Hoffmann 2015). Grund dafür sind die bereits angesprochenen Vorteile, welchen sich größere Unternehmen gegenüber sehen. In Deutschland ist insbesondere das Marktsegment der medizinischen Labordienstleistung von dieser Entwicklung betroffen. Als Gründe hierfür führen Schöneberg et al. (2016: 12, 21) die zunehmende Privatisierung der Labordienstleistungen und ihrer Auslagerung aus dem öffentlichen Sektor, hier insbesondere aus Krankenhäusern, an.

5.2.4 Chancen und Risiken

Die Laborbranche sieht sich einigen Herausforderungen, aber auch Möglichkeiten gegenüber, zu denen die Entwicklungen der letzten Jahre beitragen. Auch wenn diese abschließend alle Chancen und Risiken erklären können, so haben sie sicherlich einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss. Da Chancen und Risiken Einfluss auf die Unternehmensstrategie haben können, sollen einige von ihnen im Folgenden näher betrachtet werden.

Rahmenbedingungen

Rechtliche, politische oder auch gesellschaftliche Rahmenbedingungen haben das Potential, durch Vorgaben und Verordnungen in verschiedenen Lebensbereichen neue Märkte für Labordienstleister zu schaffen. Auf der anderen Seite können Vorgaben, welche die Labordienstleister direkt betreffen, wie z.B. Qualitätsstandards etc. auch die Kosten für die Unternehmen in die Höhe treiben (vgl. ebd.: 26 f). Wichtig ist hierbei auch zu erwähnen, dass gerade im Bereich der Umweltanalytik Aufträge oftmals im Rahmen

von Ausschreibungen durch die öffentliche Hand vergeben werden, was zum einen eine stabile Auftragslage bedeutet, zum anderen aber auch einen nicht zu vernachlässigenden Preisdruck mit sich bringt (vgl. ebd.: 34 f).

Umsatz

Vor allem im Bereich der medizinischen Labordienstleistungen müssen Unternehmen den Balanceakt schaffen, einen gemischten Kundenstamm aufzubauen. Im Jahr 2013 wurden in Deutschland medizinische Labordienstleistungen zu 69% von den gesetzlichen Krankenkassen und zu 17% von privaten Krankenkassen getragen (vgl. ebd.: S. 28). Daraus resultiert eine starke finanzielle Abhängigkeit von den Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherungen, zumal die Vergütung im *Einheitlichen Bewertungsmaßstab* geregelt ist und damit nur festgelegte Beträge mit den Krankenversicherungen abgerechnet werden können (vgl. ebd.: 28, 32). Lukrativer gestaltet sich die Abrechnung privater Gesundheits- bzw. Laborleistungen, jedoch hat hier die geringe Anzahl an Nachfragern eine limitierende Wirkung (vgl. ebd.: S. 32). Ein hoher Marktanteil sowie Strategien, um sich von der Konkurrenz abzusetzen, sind wirtschaftlich gesehen unerlässlich.

Konkurrenz / Marktanteil

Wachstum ist in der Branche der Labordienstleister über verschiedene Wege möglich. Allerdings sehen sich die Unternehmen gerade im medizinischen Bereich vor das Problem gestellt, das der Markt der Abnehmer stark gesättigt ist: neue Krankenhäuser oder Arztpraxen werden kaum geschaffen (vgl. ebd.: S. 33). Das heißt, dass ein größerer Marktanteil vor allem dadurch gewonnen wird, indem Kunden von der Konkurrenz abgeworben oder andere Unternehmen übernommen werden (vgl. ebd.). Daneben können sich Labordienstleister auch dadurch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, dass sie durch Industrialisierung, schnellere und präzisere Analysemethoden sowie der Zentralisierung ihrer Verwaltung ihre Kosten senken oder sich durch innovative Leistungen, wie Angebote in der Telemedizin, von der Konkurrenz abheben (vgl. Rosenfeld, Melo 2007: S. 58; vgl. Schöneberg et al. 2016: S. 36).

Angebotsportfolio / Kunden

Neben den angesprochenen innovativen Leistungsangeboten können Kunden über Services, die über die reine Labordiagnostik hinaus gehen, gehalten werden. Da sich Laborunternehmen an sich in ihrem Leistungsspektrum kaum unterscheiden, ist das

Angebot von Extraleistungen ein Mittel, um sich von der Konkurrenz abzuheben (vgl. Schöneberg et al. 2016: S. 33).

Auch auf dem privaten Nachfragemarkt gibt es beispielsweise die Möglichkeit, auf die steigenden Diagnose- bzw. Vorsorgebedürfnisse von Patienten zu reagieren und im Rahmen von individuellen, also nicht über die gesetzliche Krankenversicherung abrechenbaren Gesundheitsleistungen das Marktsegment zu erweitern (vgl. Gruber, Hoffmann 2015; vgl. Schöneberg et al. 2016: S. 33).

Diese Marktentwicklung wird unterstützt durch neue Formen von Dienstleistungsangeboten. Laut Rosenfeld, Melo (2007: S. 57) geht der Trend hin zum sogenannten Point of Care Testing, also einer Form von patientennahen Tests, die direkt am Behandlungsort durchgeführt und ausgewertet werden können. Dies bedeutet für die Labordienstleister einen vergleichsweise niedrigen finanziellen Aufwand bei höheren Preisen für die Verbraucher, die durch einen „Bequemlichkeitsaufschlag“ gerechtfertigt werden (vgl. Rosenfeld, Melo 2007: S. 57). Insbesondere auch für Start-ups ist dieses Geschäftsmodell interessant, da sich die technischen Investitionen im Rahmen halten, sodass sich hier eine neue Generation von Labordienstleistern etablieren könnte (vgl. Rosenfeld, Melo 2007: S. 57).

5.3 Labordienstleister

5.3.1 Amedes

Die Amedes-Gruppe ist eines der bedeutendsten Laborunternehmen in Deutschland. Insgesamt beschäftigt sie ca. 3.500 Mitarbeiter und ist an 60 Standorten in Deutschland und Belgien vertreten (vgl. Amedes 2018b). Das Unternehmen bietet medizinisch-diagnostische Dienstleistungen sowohl für Arztpraxen und Kliniken, als auch für Patienten an (vgl. ebd.). Insgesamt führt Amedes laut eigenen Angaben täglich mehr als 150.000 Proben durch und betreut jährlich mehr als 450.000 Patienten. Im Jahr 2014 hatte die Amedes-Gruppe weltweit einen Umsatz in Höhe von 317,2 Millionen Euro, davon 284 Millionen Euro allein in Deutschland (vgl. Schöneberg et al. 2016: S. 71).

5.3.1.1 Markenidentität

Amedes hat zusammen mit der Agentur *we care communications* „auf Basis einer Markenpositionierung die neue Marke entwickelt“ (*we care communications GmbH* 2018). Im Juli 2018 fand das Relaunch der neu gestalteten Homepage statt.

Offensichtlich verfolgt Amedes bei der Neuausrichtung seiner Marke den Grundsatz, dass die Markenidentität als Selbstbild aller internen Zielgruppen verkörpern soll. Wie auf der Unterseite „Über Amedes“ explizit erwähnt wird, bilden gemeinsame Werte der Mitarbeiter die Grundlage für die Arbeit mit den Kunden. Welche diese Werte sind und ob diese in der externen Kommunikation auch tatsächlich widergespiegelt werden, soll im weiteren Verlauf dieser Analyse geklärt werden



Abbildung 9 Amedes - Identitätsbasierte Markenführung Quelle: (Amedes 2018b)

Weitere Bestandteile der Markenidentität sind Herkunft und Vision des Unternehmens. Beide sind für Dienstleistungsunternehmen von Bedeutung, da die Beschreibung der Herkunft für Glaubwürdigkeit sorgt und die Vision als Zieldimension für Fortschritt und Entwicklung steht.

Herkunft

Amedes wurde 1987 gegründet und hat, wie der folgenden Abbildung zu entnehmen ist, im Laufe seiner Firmengeschichte typische Muster des Labordienstleistungssektors wiederholt: Kooperationen, Fusionen und internationale Expansion haben zur Bildung des Unternehmens von heute beigetragen. Interessant ist an dieser Stelle, dass Unternehmensübernahmen als *Integration* bezeichnet werden. Hiermit wird impliziert,

dass übernommene Unternehmen nicht in Amedes aufgelöst werden, sondern dass die Stärken des übernommenen Unternehmens *aufgenommen* und gewürdigt werden.

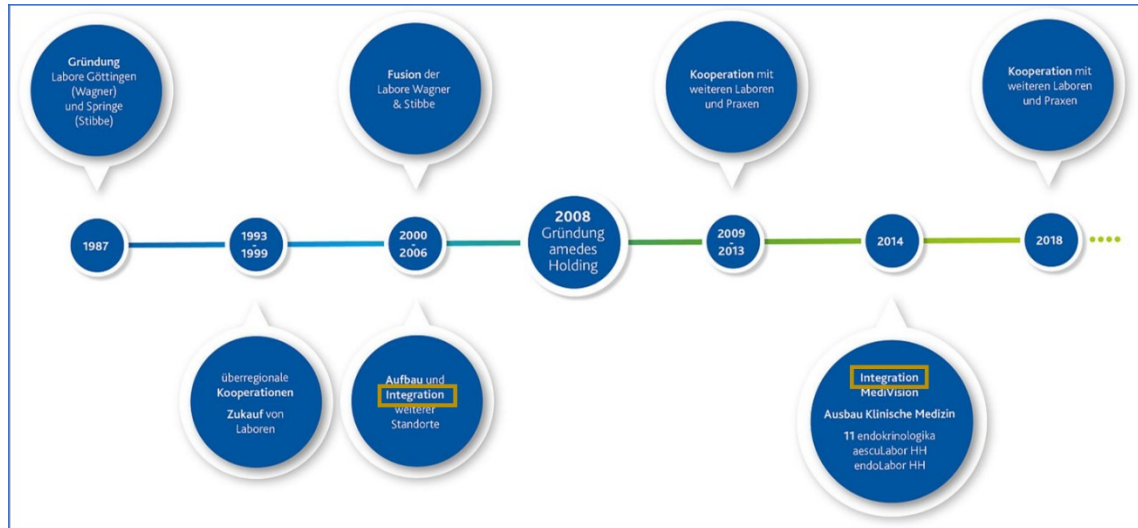


Abbildung 10 Amedes – Geschichte

Quelle: (Amedes 2018a)

Vision

Die Vision eines Unternehmens sollte ein langfristiges Ziel kommunizieren (vgl. Bruhn 2009: S. 179), sodass die Mitarbeiter ihre Arbeitsanstrengungen gezielt darauf richten können. Stakeholder sollen auf neue Entwicklungen, die in zukünftige Rendite übersetzen werden können, aufmerksam gemacht werden, und Kunden sollen durch die Perspektive des Fortschritts das Gefühl bekommen, dass sie in den besten Händen sind. Amedes formuliert die Vision des Unternehmens wie folgt:

„Zum Nutzen der Patienten nehmen wir in Wissenschaft, Technologie und Qualität eine Spitzenposition im Gesundheitswesen ein.“ (Amedes 2018b).

Dadurch, dass die Vision ein langfristiges Ziel darstellt, fällt an dieser Stelle folgender Aspekt auf: Durch die Verwendung des Präsens („nehmen wir“) wird impliziert, dass der Prozess einer hervorragenden Leistungserstellung für die Kunden bereits stattfindet und kein zukünftig zu erreichendes Ziel darstellt. Andersherum kann man auch argumentieren, dass diese Vision per Definition eben noch nicht erreicht ist, sodass der Kunde (noch) nicht den besten Service der Branche erhält.

Werte

Amedes formuliert seine Unternehmenswerte wie folgt:

„Medizinische Exzellenz, Innovation und der partnerschaftliche Umgang mit Kunden und Kollegen haben für uns höchste Priorität. Diese gemeinsamen Werte stützen unser Ziel, den bestmöglichen Service und die bestmögliche Leistung für unsere Einsender, Patienten und unsere Mitarbeiter zu erbringen“ (ebd.).

Im Rahmen der nachfolgenden Analyse soll untersucht werden, ob diese Unternehmenswerte übergreifend bzw. integriert über die ausgewählten Kanäle kommuniziert werden und ob sie – im Sinne der Frame-Theorie – gegebenenfalls sogar als Standardwerte im Rahmen einer integrierten Kommunikation interpretiert werden können.

5.3.1.2 Strategische Positionierung – Kommunikative Leitidee

Die erste Anlaufstelle sowohl für Mitarbeiter als auch für Kunden und Interessierte ist die Homepage des Unternehmens. Das Erste, das dem Besucher auf der Landing Page ins Auge sticht, ist der Slogan „Von Ärzten – für Ärzte: Analytik und klinische Diagnose“ (s. Abb. 11). Hierin findet die kommunikative Leitidee, also die Grundaussage für die gesamte Kommunikation von Amedes, ihren Ausdruck. Unter diesem Satz sollten alle Kommunikationsbotschaften des Unternehmens zusammengefasst werden. Die folgende Analyse soll zeigen, ob der Slogan tatsächlich der kommunikativen Leitidee entspricht.

5.3.1.2.1 Kommunikationskanäle

5.3.1.2.1.1 Internetauftritt

Im Folgenden soll zunächst der Internetauftritt von Amedes, konkret die Landing Page als primärer Anknüpfungspunkt sowie der Facebook-Auftritt des Unternehmens untersucht werden.



Abbildung 11 Landing Page von Amedes - Haupt Frames Quelle: Eigene Darstellung

Den Rahmen der Landing Page bildet eine fixierte Kopfleiste, die auf der linken Seite das Logo sowie den Unternehmensnamen enthält. Außerdem sind dort Verweise auf die Unterseiten der Homepage in den Kategorien *Service*, *Expertise*, *Veranstaltungen*, *Karriere* und *Unternehmen* sowie eine Suchfunktion untergebracht. Thematisch besteht die Landing Page aus informativen Inhalten zum Dienstleistungsangebot, besonderen Serviceangeboten sowie weiterführenden Informationen zum Unternehmen.

Was bei der Betrachtung der Landing Page visuell als Erstes ins Auge fällt, ist der Slogan „Von Ärzten – für Ärzte: Analytik und klinische Diagnose“. Wie jeder Reiz, hat dieser elliptische Satz das Potential, sofort gewisse Frames zu evozieren. So wird beispielsweise durch das Substantiv *Arzt* Vorwissen aktiviert, das der Betrachter durch seine Erfahrung mit Ärzten gemacht hat. Mögliche Assoziationen wären *Ansehen*, *Respekt*, *Expertenwissen*, *Verantwortung* oder auch *Qualität*. Innerhalb dieses Bedeutungspotentials wird das Gebrauchspotential sowohl durch die Verwendung des Plurals *Ärzte* als auch durch die Abbildung dreier Ärzte auf der Startseite definiert: die abgebildeten Personen tragen weiße Laborkittel, arbeiten scheinbar fokussiert, sehen dadurch kompetent aus und sind diejenigen, die die Leistung erbringen – dies kann der Betrachter aus der Verwendung der Präposition *von* schließen. Die Ärzte, die auf der Abbildung zu sehen sind, arbeiten mit moderner Technologie, d.h. Mikroskopen, Computern etc. Auf dem Bildschirm, rechts der Frau im Vordergrund, ist das animierte Logo von Amedes zu erkennen, das sich regelmäßig digital zusammen- und wieder

auseinanderbaut. Hieraus kann der Betrachter wiederum darauf schließen, dass es sich bei den abgebildeten Ärzten um Laborärzte von Amedes handelt. Somit können hier bereits zwei Standardwerte identifiziert werden, die ihrerseits eigene Frames eröffnen: die (Amedes-) *Gemeinschaft* und *Technologie*.

Betrachtet man den zweiten Teil des Slogans – „für Ärzte“ - so lässt sich an dieser Stelle durch Präposition *für* direkt ein weiterer Frame mit gewissen Standardwerten öffnen. Offensichtlich handelt es sich hier um etwas, das zugunsten von Ärzten geschieht. An dieser Stelle lassen sich Standardwerte wie *Dienstleistung*, *Vorteil* oder *Unterstützung* ableiten. In Kombination mit dem Untertitel des Slogans „Analytik und klinische Diagnose“ konkretisiert sich das Gut, das den Ärzten zur Verfügung gestellt wird: eine Labordienstleistung.

Auch der Untertitel des Slogans eröffnet einen weiteren Frame, der wiederum eigene Implikationen mit sich bringt. Beide Bestandteile der Aussage, d.h. *Analytik* und *klinische Diagnose* evozieren Assoziationen wie *Wissenschaft*, *Medizin*, *Fortschritt*, *Fachwissen* etc. Auch an dieser Stelle werden die evozierten Standardwerte mittels weiterer Informationen auf der Homepage konkretisiert: Scrollt man auf der dieser etwas weiter hinunter, so stellen sich die Fachgebiete dar, welche sich im Angebotsspektrum von Amedes befinden. Man könnte hier untersuchen, welche Frames inklusive Standardwerte durch die Nennung der einzelnen Fachgebiete aktiviert werden. An dieser Stelle soll es jedoch genügen darauf hinzuweisen, dass auch durch die Gesamtheit der dargestellten Fachgebiete Frames evoziert werden können. In der Summe implizieren sie *Expertise* und *Wissenschaft*.

Betrachtet man die Landing Page weiter, so fällt auf, dass der Besucher der Homepage mittels Personalpronomina und durch die Verwendung des Imperativs an mehreren Stellen direkt angesprochen wird. Eng damit verbunden sind Angebote für die angesprochene Person: neben Informationen zum Dienstleistungsangebot im eigentlichen Geschäftsbereich von Amedes, den Labordienstleistungen, finden sich auch weitere Serviceangebote in Form von Newslettern, Pressemitteilungen oder Fortbildungen. Natürlich hat jede dieser Aussagen das Potential, Frames in verschiedensten Assoziationsnetzwerken zu aktivieren. Was sie jedoch eint, sind die Assoziationen bzw. Standardwerte (*Hilfs-*)*Angebot*, *Dienstleistung*, *Unterstützung*. *Service*.

Die sprachlichen Mittel bzw. Ausdrücke, mit denen der Dienstleistungs-Frame eröffnet wird, sind auch aus Sicht der Dienstleistungskommunikation interessant: in der erwähnten persönlichen Ansprache findet sich ein Hinweis auf die Integration des externen Faktors, also des Kunden. Hiermit wird der Forderung aus der Dienstleistungskommunikation nach einer persönlichen Beziehung zwischen Anbieter und Kunde, aber auch derjenigen nach zusätzlichen Serviceangeboten nachgekommen. Nicht unerwähnt bleiben soll, dass sich mit den Verweisen auf die Kategorien *Service* und *Expertise* in der Kopfleiste gleich zwei weitere typische Merkmale der Dienstleistungskommunikation wiederfinden: Der naturgemäße Verweis auf eben jene Dienstleistungen (*Service*) sowie der explizite Hinweis auf die Kompetenzen des Unternehmens (*Expertise*).

Auf der Homepage wird jedoch nicht nur mittels persönlicher Ansprache auf den Kunden Bezug genommen. An mehreren Stellen findet der Homepage-Besucher selbstreferentielle Ausdrücke, die auf das Unternehmen bzw. die *Gemeinschaft Amedes* verweisen. Dies geschieht beispielsweise in der Aussage „Unser interdisziplinäres Expertennetzwerk“ oder im Verweis auf die Karriereseite: „Bewerben Sie sich bei uns“. Diese beiden Einzelaussagen eröffnen jeweils für sich Frames, die verschiedene Standardwerte evozieren. Im ersten Beispiel wären dies *Wissen* oder *Expertise*, im zweiten Beispiel lassen sich Standardwerte wie *Karriere* oder *neue Möglichkeiten* identifizieren. Was den beiden Aussagen jedoch gemeinsam ist, ist der Standardwert *Gemeinschaft*, der sich eben durch die Verwendung der Pronomina ergibt. Unterstützt wird dies beispielsweise durch die Abbildung von Personen im bereits beschriebenen Laborbild, die sich im Rahmen der evozierten Frames und den kontextuell gegebenen Füllwerten innerhalb des Frames als Mitarbeiter der *Amedes-Gemeinschaft* interpretieren lassen.

Wie schon bei der Beschreibung des Slogans angesprochen, sind auf der Homepage moderne Gerätschaften, wie Mikroskope oder Monitore abgebildet, deren Anblick bestimmte Standardwerte evozieren: *Labor*, *Modernität*, *Technologie* etc. Betrachtet man die Landing Page etwas ausführlicher, so stößt man im Absatz *Aktuelles* auf Amedes-Apps. Innerhalb des Bedeutungspotentials des Wortes *App* findet sich eine Vielzahl an Standardwerten. Das Wort evoziert sofort Assoziationen wie *Mobiltelefon*, *Nutzen*, *Spaß*, *Information*, *neue Technologien* etc. Ähnliche Assoziationen entstehen, wenn man im Rahmen von weiteren Beiträgen auf der Homepage Tablets, Laptops bzw., in Form von

einer Tastatur, Teile davon entdeckt. Für sich genommen, evoziert die Verbindung Text-Bild im jeweiligen Kontext Frames, deren Standardwerte ganz unterschiedlich sein können, jedoch ebenfalls wieder Gemeinsamkeiten aufweisen. Die Abbildung des Tablets im Zusammenhang mit dem Kundenmagazin evoziert beispielsweise *Information, Service, Technologie* oder auch *Vertrieb*. Kombiniert man die Abbildung der Tastatur mit dem Hinweis auf die Möglichkeit des Online-Abrufs von Befunden so verbindet man damit gleich *Ergebnis, Medizin, Behandlung, Service, neue Technologie*. Den Abbildungen moderner Geräte in Verbindung mit den jeweiligen Aussagen, zu deren Unterstützung die Abbildungen dienen, ist also Folgendes gleich: Innerhalb der Frames, die sie öffnen, wird immer derselbe Standardwert *Technologie* aktiviert.

Zuletzt soll noch ein Blick auf das Fortbildungsangebot geworfen werden, das auf der Homepage beworben wird. Denkt man an Fortbildungen, so assoziiert man dadurch sofort die *Vermittlung von Wissen, die Erweiterung des eigenen Wissens, Kompetenzen* etc. Dies wiederum impliziert, dass derjenige, der Wissen vermittelt, auch über dieses Wissen verfügen muss. In Bezug auf Amedes, in dessen „Unternehmensframe“ man sich ja durch den Besuch auf der Homepage befindet, wird das Vorhandensein von Wissen also dem Unternehmen bzw. seinen Mitarbeitern zugeschrieben, da diese das angesprochene Wissen vermitteln.

Am unteren Ende der Homepage finden sich, in Form der Logos, Verweise auf den Facebook-Auftritt des Unternehmens sowie auf einen Youtube-Kanal. Da letzterer jedoch nicht gepflegt wird, soll an dieser Stelle nur der Facebook-Auftritt von Amedes einer kurzen Analyse unterzogen werden. Vorausgeschickt werden sollte bei dieser Gelegenheit, dass Amedes lediglich 966 *Follower* hat. Zwar postet das Unternehmen regelmäßig Beiträge, bekommt dafür jedoch selten über zehn *Likes*. Dies lässt den Rückschluss zu, dass Amedes Facebook (noch) nicht als zentralen Kommunikationskanal verwendet. Im Rahmen dieser Arbeit ist es jedoch dennoch von Interesse zu überprüfen, ob sich die Hauptframes der Kommunikation im Facebook-Auftritt wiederholen.

Was als Erstes ins Auge fällt, ist das Titelbild, das, im Gegensatz zur Landing Page, hier keinen Schriftzug bzw. Slogan aufweist. Die Bilder stehen für sich alleine und zeigen Personen unterschiedlichen Lebensalters, die sich zum Großteil in der Natur aufhalten und lachend oder zufrieden in die Kamera schauen. Ganz links ist zudem der Handschlag zweier Personen abgebildet, wobei lediglich der Körper einer Person abgebildet ist. Diese trägt einen weißen Mantel.

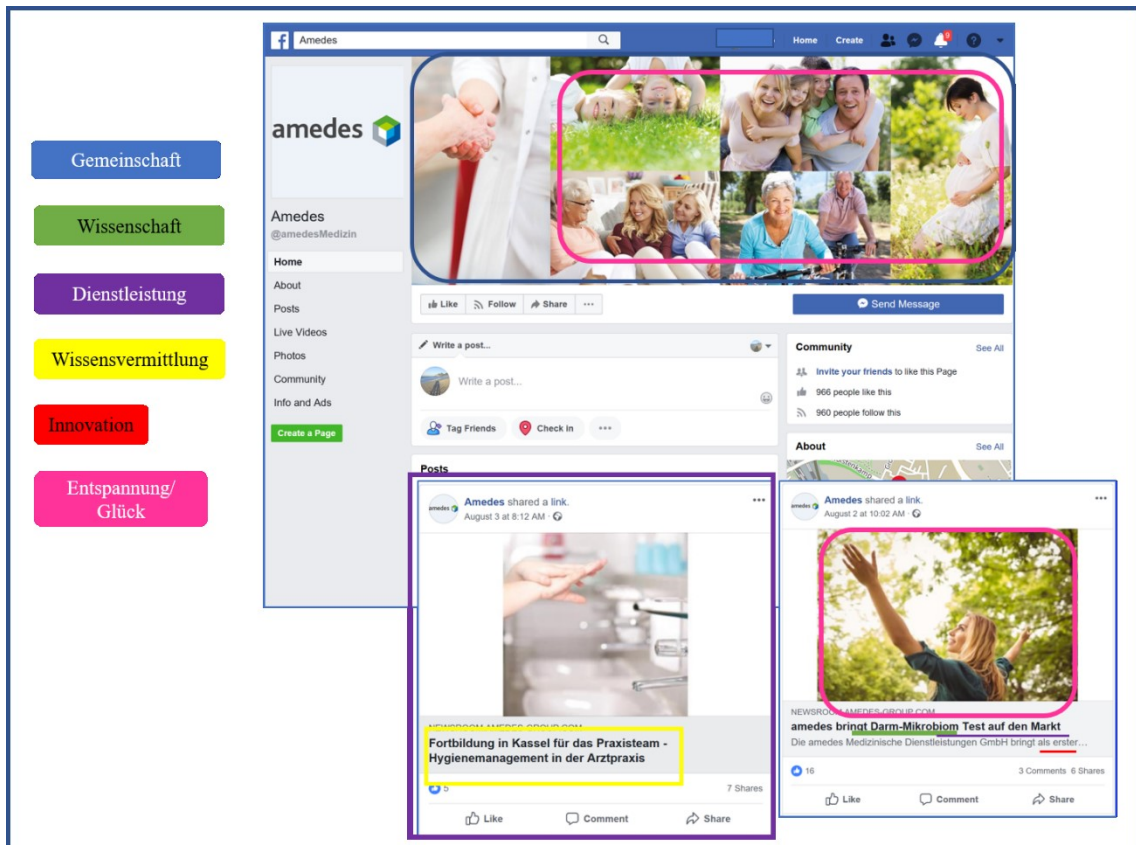


Abbildung 12 Facebook Amedes.

Eigene Darstellung

Bei Betrachtung des Titelbildes werden zunächst zwei unterschiedliche Frames eröffnet. Mit den beschriebenen Personen, die sich in der Natur aufhalten, verbindet man *Sorglosigkeit, Glück, Entspannung, Freizeit, Familie*. Im Gegensatz dazu vermittelt das Bild des Handschlags die Assoziation von *Arbeit und Professionalität*, aber auch *Erfolg* und *Dank* als Auslöser für den Handschlag. Außerdem assoziiert man mit Personen, die weiße Mäntel tragen, standardmäßig die Berufsgruppe der *Ärzte*. Zusammen eröffnen diese beiden Frames einen weiteren Frame, in dem ein Zusammenhang zwischen beiden Bildgruppen hergestellt wird. Die Interpretation von *Dank, Erfolg* und *Ärzten* mit glücklichen, lachenden Menschen evoziert den Schluss, dass hier ein kausaler Zusammenhang besteht: Aus Erfahrung weiß der Betrachter, dass Menschen, die ein gesundheitliches Problem bewältigen konnten, *Lebensfreude* so erleben, wie es die Menschen auf dem Bild offensichtlich tun. Amedes trägt durch seine Leistung zum *Glück* und zur *Zufriedenheit* der Kunden bei, es besteht somit eine *Beziehung* zwischen Kunde und Dienstleister.

Exemplarisch sollen nun zwei Beiträge auf der Facebook-Seite näher betrachtet werden. Der erste bewirbt eine Fortbildung für Hygienemanagement. Der Begriff Fortbildung

evoziert den gleichen Frame bzw. die gleichen Standardwerte wie auch schon auf der Homepage: *Vermittlung von Wissen, die Erweiterung des eigenen Wissens, Kompetenzen*, was wiederum voraussetzt, dass dieses *Wissen* bei Amedes vorhanden ist.

Der zweite Beitrag informiert über einen Test, den Amedes „als erster“ auf den Markt bringt. Der Ausdruck *als erster* eröffnet einen Frame, in dem im Rahmen des Bedeutungspotentials Interpretationen wie *Gewinner, Wettbewerb, Schnelligkeit* oder *Spitzenreiter* möglich sind. Die Spezifität des Tests („Darm-Mikrobiom Test“) kreiert Assoziationen, wie *Medizin, Expertise, Wissen, Diagnose*. In der konkreten Anwendung interpretiert der Betrachter, dass Amedes sich im Wettbewerb gegen andere Labordienstleister durchgesetzt hat und einen neuen Test auf dem Markt gebracht hat. Hier entsteht in der Kombination der Aussagen ein übergeordneter „Innovations-Frame“. Bildlich wiederholt sich in diesem Beitrag die Darstellung einer glücklich wirkenden Frau in der Natur. Dieses Bild bringt dieselben Implikationen wie das Titelbild mit sich.

5.3.1.2.1.2 Print: Kundenmagazin

Um Aussagen über eine gelungene Integrierte Kommunikation treffen zu können, soll an dieser Stelle untersucht werden, ob die kommunizierten Inhalte in den Printmedien des Unternehmens mit den Inhalten auf der Homepage übereinstimmen. Hierfür soll als Vertreter der Printmedien exemplarisch das Kundenmagazin *Update* (Ausgabe 01/2018)

herangezogen

werden.



Abbildung 13 Kundenmagazin Amedes

Quelle: Eigene Darstellung

Die Kundemagazine folgen stets dem gleichen Aufbau. Nach einem Vorwort der Geschäftsführung folgen mit *Medizin & Wissenschaft* und *Technologie & Innovation* die größten Themenbereiche. Anschließend folgen die etwas weniger ausführlichen Themengebiete *Vertrieb & Service*, *Fortbildung*, *soziales Engagement*, *Hinter den Kulissen* (als Arbeitgeberpräsentation) sowie obligatorische Angaben zum Impressum.

Naturgemäß finden sich im Kundenmagazin zahlreiche Artikel zu den Dienstleistungen, die Amedes anbietet. Schließlich ist das oberste Ziel eines Dienstleistungsunternehmens die Gewinnung von Kunden, denn nur mit und durch sie kann das Unternehmen überhaupt eine Leistung erstellen, die schließlich zur Wertschöpfung beiträgt.

Allein durch die Häufigkeit der genannten Artikel stellt der Leser die Assoziation auf, dass im Unternehmen ein breites *Wissen* bzw. eine umfangreiche *Expertise* vorhanden ist, denn nur so kann die große Anzahl an diagnostischen Tests überhaupt angeboten werden. An dieser Stelle soll noch einmal auf die evozierten Frames bzw. deren Standardwerte verwiesen werden, die durch die Verwendung der Ausdrücke *Analyse* und *klinische Diagnose* auf der Homepage evoziert werden: *Wissenschaft*, *Medizin*,

Fortschritt, Fachwissen etc. Dieses Assoziationsschema lässt sich auf die Artikel zu den einzelnen Dienstleistungen übertragen.

Unterstützt werden diese Assoziationen durch die namentliche Nennung des jeweiligen Autors sowie der ausführlichen Beschreibung seiner Qualifikationen und Kompetenzen, was zunächst wieder Standardwerte wie *Qualifikation, Kompetenz, Wissen etc.* hervorruft. In Zusammenhang mit dem konkreten Diagnoseverfahren im übergeordneten Frame „Unternehmenskommunikation“ schreibt der Kunde schließlich Amedes als Unternehmen die Kompetenz in diesem bestimmten Bereich zu.

Interessant ist außerdem, dass die Beiträge im Kundenmagazin vielfach mit Bildern von Amedes-Mitarbeitern unterstützt werden. Dies hat zum einen den gerade beschriebenen Effekt, dass *Kompetenzen* bzw. *Wissen* mit Amedes-Mitarbeitern und dadurch mit dem Unternehmen assoziiert werden. Zum anderen öffnet sich durch diese Referenzen auf die Mitarbeiter wieder der Frame der *Gemeinschaft* oder *Zusammengehörigkeit* wie auch schon im Absatz zur Homepage beschrieben. Dies hat gleichzeitig auch einen im Sinne der identitätsbasierten Markenführung erwünschten Effekt: Den Mitarbeitern wird vermittelt, dass sie es sind, die die Identität des Unternehmens ausmachen.

Eng verbunden mit den Frames *Wissen, Kompetenz, Qualifikation etc.* ist der Frame der *Innovation*, der auch schon im Rahmen eines Facebook-Beitrags eröffnet wurde. Auffällig ist, dass im Kundenmagazin mehrfach die Rede von „neuen Analyseverfahren“ oder „innovativen Laborverfahren“ ist. Das Adjektiv *neu* kann im Rahmen des Bedeutungspotentials viele Standardwerte evozieren. Beispiele dafür wären *noch nicht da gewesen, Ergebnis einer Entwicklung* oder *Ersatz für etwas Veraltetes*, aber eben auch *Innovation*. An diesem Beispiel sieht man sehr schön, dass ein konkreter Füllwert im Rahmen der Gebrauchsbedeutung auch seinem Standardwert des Bedeutungspotentials entsprechen kann. Die Wiederholung des Substantivs *Verfahren* evoziert wiederum Standardwerte wie *Technik* oder *Technologie*.

Inhaltlich neu im Kundenmagazin ist der Aspekt des *Sozialen*. So findet sich ein Beitrag über das soziale Engagement des Unternehmens mit der Überschrift „Gutes tun kann so einfach sein“. Obwohl nicht ausdrücklich von sozialem Engagement die Rede ist, eröffnet sich dem Leser aufgrund seines Wissens, dass der genannte Satz häufig in Verbindung mit wohlütigem Engagement verwendet wird, sofort der entsprechende Frame. Weiterhin findet sich ein Beitrag zum „familienfreundlichen Unternehmen Amedes“. Mit diesen

Stichworten verbindet man generell ein Unternehmen, das gesellschaftlich und sozial Verantwortung übernimmt.

5.3.1.2.1.3 Frameassoziationsnetzwerk

Nach der Analyse der verschiedenen Kommunikationskanäle lässt sich folgendes framesemantisches Netzwerk darstellen:

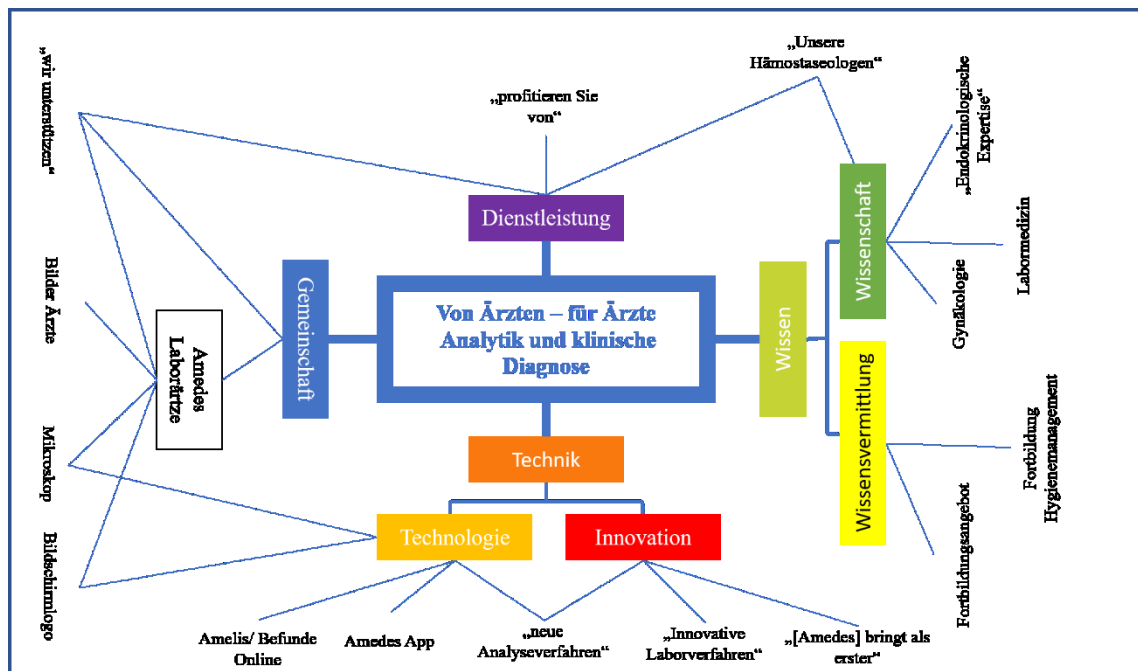


Abbildung 14 Frameassoziationsnetzwerk von Amedes Quelle: Eigene Darstellung

Im Zentrum des framesemantischen Netzwerks steht als kommunikative Leitidee der Slogan „Von Ärzten - für Ärzte: Analytik und klinische Diagnose“. Ausgehend von dieser kommunikativen Leitidee lassen sich vier Hauptframes ableiten, die die Kernaussagen – bzw. framesemantisch: die Standardaussagen - der Kommunikationsstrategie bilden: *Technik*, *Gemeinschaft*, *Dienstleistung* und *Wissen*. Diese Kernaussagen werden, wie im Laufe der framesemantischen Analyse gezeigt wurde, von bildlichen und textuellen Einzelaussagen gestützt. Wie auch aus der Abbildung zu entnehmen ist, eröffnen sich in den Hauptframes *Technik* und *Wissen* jeweils zwei nachgelagerte Sub-Frames. Die beiden Hauptframes sind das Ergebnis einer Hyperonymtypenreduktion derjenigen Frames, die sie unter sich vereinen: *Technologie* und *Innovation*, sowie *Wissenschaft* und *Wissensvermittlung*. In einigen Fällen stützen die Einzelaussagen – bzw. framesemantisch: die konkreten Füllwerte – mehrere Standardwerte. Wo es der Übersichtlichkeit nicht schadet, wurden diese Zusammenhänge auch abgebildet: Die

Einzelaussage „wir unterstützen“ beispielsweise definiert sowohl den Frame *Gemeinschaft*, als auch den der *Dienstleistung*.

Im Laufe der Analyse wurden auch Frames herausgearbeitet, die sich nicht in die kommunikative Leitidee integrieren lassen. Der Frame *Soziales*, der durch Beiträge im Kundenmagazin eröffnet wurde, findet sich daher nicht in der Abbildung. Dies lässt sich dadurch erklären, dass die Kernaussage nicht zum zentralen Geschäftsbetrieb des Unternehmens gehört.

An dieser Stelle sollen noch einmal die Bestandteile der Markenidentität von Amedes ins Gedächtnis gerufen werden. Sowohl in der Vision, als auch in den Unternehmenswerten finden sich folgende zentrale Schlagworte: Nutzen der Patienten, Wissenschaft, Technologie, Qualität, Spitzenposition, Medizinische Exzellenz, Innovation, partnerschaftlicher Umgang, bestmöglicher Service und Leistung.

Was gleich auffällt ist, dass sich viele dieser Werte in den Standardwerten des framesemantischen Netzwerks der Unternehmenskommunikation widerspiegeln. Ein zentraler Punkt ist der Dienstleistungsgedanke, der von der Idee einer reibungslosen Kooperation gestützt wird. Obwohl der Aspekt der Qualität nicht durch Einzelaussagen evoziert wird und damit nicht in der framesemantischen Analyse auftaucht, wird er doch durch den professionellen Auftritt und die hochwertig gestaltete und nutzerfreundliche Website wahrgenommen.

Die Frage, ob es sich bei der externen Kommunikation von Amedes um eine integrierte, crossmediale Form der Kommunikation handelt, kann abschließend positiv beantwortet werden. In allen analysierten Kommunikationskanälen – Homepage, Facebook-Auftritt und Kundenmagazine – findet sich die kommunikative Leitidee durch die Vernetzung der herausgearbeiteten Frames wider.

5.3.2 Sonic Healthcare

Sonic Healthcare Limited ist weltweit der drittgrößte Labordienstleister und die Muttergesellschaft von Labordiagnostik-Unternehmen in insgesamt acht Ländern, darunter Australien (Hauptsitz), die USA und Deutschland (vgl. Sonic Healthcare 2018a). Insgesamt beschäftigt Sonic Healthcare 34.000 Mitarbeiter und betreut nach eigenen Angaben jährlich 100 Millionen Patienten (vgl. ebd.). 2017 verzeichnete Sonic

Healthcare einen Umsatz von umgerechnet ca. 5,2 Milliarden Euro, wovon ca. 1,1 Milliarden Euro auf dem europäischen Markt verzeichnet wurden (vgl. Sonic Healthcare 2017).

5.3.2.1 Markenidentität

Herkunft

Da die Herkunft eines Unternehmens eine wichtige Rolle für die Markenidentität spielt, soll im Folgenden ein kurzer Überblick über die Entwicklung von Sonic Healthcare Germany gegeben werden. Dies ist auch gerade deswegen wichtig, weil die besondere Unternehmensstruktur einen Einfluss auf die externe Kommunikation hat.

In Deutschland ist Sonic Healthcare durch die Übernahme der Schottdorf Laborgruppe seit 2004 tätig. Seitdem hat Sonic Healthcare durch weitere Unternehmensübernahmen seinen Marktanteil in Deutschland stetig vergrößert und folgt damit der typischen Entwicklung in der Labordienstleisterbranche (vgl. Sonic Healthcare 2018b). Eine besondere Unternehmensstruktur ergibt sich daraus, dass es sich bei den übernommenen Unternehmen zum Teil bereits um Laborverbände handelt, die ihrerseits mit mehreren Standorten in Deutschland vertreten sind. Die übernommenen Labore bzw. Laborgruppen bestehen auch weiterhin unter ihren Unternehmensnamen und verfügen über eigene Homepages sowie unterschiedliche Leistungsschwerpunkte (vgl. Sonic Healthcare 2018c).

Vision & Werte

Eine explizit ausformulierte Vision findet sich weder auf der Homepage des Mutterkonzerns, noch auf der Homepage von Sonic Healthcare Germany. Implizit lässt sich jedoch aus Veröffentlichungen und Pressemitteilungen erschließen, dass das Unternehmen eine Spitzenposition in der Branche anstrebt. Konkret wird auf eine führende Position in den Bereichen medizinische Expertise, Versorgung von Patienten und Kooperation mit Ärzten abgezielt (vgl. Sonic Healthcare 2017).

Es ist davon auszugehen, dass der Mutterkonzern diese Vision für seine Tochtergesellschaften vorgibt. Wie jedoch bereits erwähnt, findet man keine unternehmensübergreifende Vision oder konkret ausformulierte Unternehmenswerte auf

der Homepage von Sonic Healthcare Germany. Der Grund dafür liegt vermutlich in der bereits angesprochenen Unternehmensstruktur. Die Überorganisation Sonic Healthcare Germany koordiniert zwar die Aktivitäten der einzelnen Unternehmensbestandteile. Sieht man sich die einzelnen übernommenen Labore bzw. Laborverbände jedoch näher an, so wird deutlich, dass sie zum Teil eigene Werte und Visionen auf ihren Homepages formulieren. Diese sollen im weiteren Verlauf der Arbeit noch näher betrachtet werden.

5.3.2.2 Strategische Positionierung– Kommunikative Leitidee

Sonic Healthcare Germany bekennt sich zur Strategischen Positionierung, die durch den Mutterkonzern Sonic Healthcare vorgegeben ist. Sie definiert sich als *Medical Leadership*, das wiederum aus vier Säulen besteht. Visualisiert wird die strategische Positionierung, in der sich Teile der konzerneigenen Vision widerspiegeln, in folgender Abbildung:

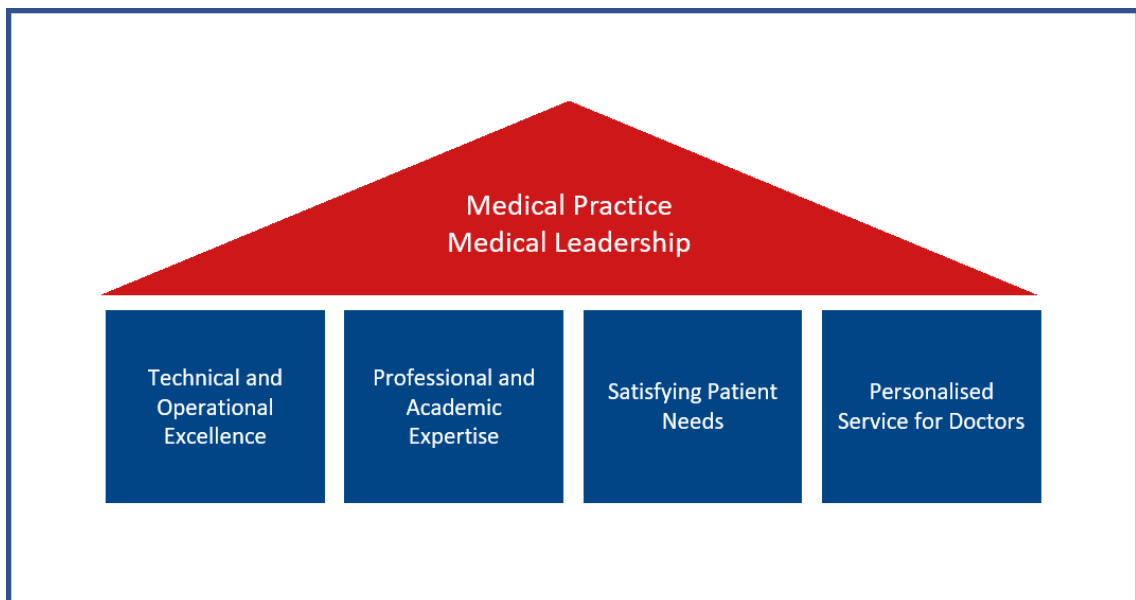


Abbildung 15 Sonic Healthcare Medical Leadership Quelle: (Sonic Healthcare Germany 2018c)

Für Sonic Healthcare Germany konkretisiert sich die strategische Positionierung in einer kommunikativen Leitidee. Diese findet Ausdruck im Slogan „Ärztliche Qualität und exzellenter Service“, der die strategische Positionierung auf ihre wesentlichen Aussagen herunterbricht. So finden sich im ersten Teil des Slogans – „Ärztliche Qualität“ – die ersten beiden Säulen sowie die *Medical Leadership* wieder. Begründen lässt sich das damit, dass *professional* und *academic* Eigenschaften sind, die Ärzten im Allgemeinen zugeschrieben werden können. *Qualität* ist das Ergebnis einer Hyperonymtypenreduktion von *technical and operational excellence*. Im zweiten Teil des Slogans – *exzellenter Service* – findet sich in *Service* der Dienstleistungsgedanke der dritten und vierten Säule

wieder: *satisfying needs* und *personalized service*. Darüber hinaus verbindet man *Exzellenz* im Allgemeinen mit medizinischen Standards und medizinischer Versorgung.

5.3.2.2.1 Kommunikationskanäle

5.3.2.2.1.1 Internetauftritt Sonic Healthcare Germany

Als Ausgangspunkt für die framesemantische Analyse soll die Landing Page von Sonic Healthcare Germany herangezogen werden, da diese die erste Anlaufstelle für Ärzte, Patienten, Interessierte, aber auch Mitarbeiter der untergeordneten Unternehmensstrukturen darstellt.

Vorausgeschickt werden soll an dieser Stelle, dass Sonic Healthcare Germany über keinen Social Media Auftritt verfügt. Auch stehen keine *zentral* herausgegeben Printmedien in Form eines Kundenmagazins, Patienteninformationen o. Ä. zur Verfügung. Informationsmaterialien in Printform werden lediglich dezentral von den einzelnen Laborgruppen / -unternehmen herausgegeben und auf der Homepage von Sonic Healthcare Germany verlinkt. Diese sind Gegenstand der Analyse der Kommunikation der einzelnen Labore im weiteren Verlauf der Arbeit.



Abbildung 16 Landing Page Sonic Healthcare - Haupt Frames Quelle: Eigene Dartstellung basierend auf (Sonic Healthcare Germany 2018a)

Was bei der Betrachtung der Landing Page von Sonic Healthcare Germany auffällt ist, dass diese sehr schlicht in Weiß-, Grau- und Blautönen gehalten ist. Die fixierte Kopfleiste enthält auf der linken Seite das Logo des Unternehmens sowie Verweise auf

die Unterseiten der Homepage: *Über uns, Für Ärzte, Labore, News, Veranstaltungen, Karriere* sowie Kontaktinformationen und eine Suchfunktion. Prominent im Bild ist ein großes, modernes Gebäude, auf dem das Firmenlogo abgebildet ist. An dieser Stelle wird bereits das Weltwissen des Betrachters über Marken aktiviert: Die Markierung mit dem Markenlogo zeigt die Zugehörigkeit eines Objekts zur Marke an (vgl. Kapitel 3.1). Somit weiß der Besucher der Seite, dass das abgebildete Gebäude zum Unternehmen gehören muss. Weitere Assoziationen, die sich hier ergeben, hängen mit dem Wissen des Betrachters über Baustile zusammen. Eine eckige Bauform, viel Glas, Schnörkellosigkeit deuten auf eine moderne und damit auch eine qualitativ hochwertige Bauweise hin. Die Assoziationen *Moderne* und *Qualität* übertragen sich so auch auf das Unternehmen.

Der Slogan „Ärztliche Qualität und exzellenter Service“ findet sich am unteren Bildrand. Der erste Bestandteil des Slogans - *Ärztliche Qualität* - hat das Potential, bestimmte Frames zu eröffnen. Die Determinierung des Substantivs *Qualität* durch das Adjektiv *ärztlich* impliziert *Präzision, Verantwortung, Expertenwissen, Medizin*. Somit entstehen hier etwas andere Assoziationen, als wenn beide Wörter getrennt voneinander stünden. Betrachte man nun den zweiten Teil des Slogans – *exzellenter Service* – so verbindet man damit beispielsweise *(Dienst-)Leistung, Betreuung, Professionalität*.

Die Dienstleistungsassoziation wird weiterhin durch konkrete Einzelaussagen spezifiziert: Die Referenz auf das Unternehmen als *Anbieter von Leistungen*, die den Kunden *zur Verfügung stehen*, stützen mit ihren Assoziationen den übergeordneten Dienstleistungs-Frame.

Die durch den Slogan evozierten Standardwerte werden mithilfe weiterer Aussagen konkretisiert. Etwas weiter unten auf der Homepage werden vier Punkte aufgelistet, die in allen Laborverbänden von Sonic Healthcare garantierte werden: *ausgezeichnete analytische Qualität, umfassende labormedizinische Betreuung, herausragender Service, professionelle Logistik* (ebd.). Die durch den Slogan evozierten Standardwerte werden mithilfe weiterer Aussagen konkretisiert. Etwas weiter unten auf der Homepage werden vier Punkte aufgelistet, die in allen Laborverbänden von Sonic Healthcare garantiert werden (ebd.):

- *Ausgezeichnete analytische Qualität*: Mögliche Assoziationen, die durch die einzelnen Worte bzw. auch durch ihre Kombination beim Leser evoziert werden, sind *Technologie, Spitzenposition, Wissenschaft, Qualität, höchster Standard* etc.

- *Umfassende labormedizinische Betreuung*: Diese Aussage weckt verschieden Assoziationen beim Besucher der Seite. Mit *umfassend* verbindet man *Größe* und *Vollständigkeit*. *Labormedizinisch* weckt Vorstellungen von *Wissenschaft*, *Technologie* und *Medizin*. *Betreuung* schließlich eröffnet u.a. einen Dienstleistungs-Frame, in dem wiederum Einzelbedeutungen wie *Hilfe*, *Unterstützung*, *Versorgung* lokalisiert sind.
- *Herausragender Service*: Neben der wiederholten Aktivierung eines Dienstleistungs-Frames werden auch Assoziationen zu *herausragend* evoziert: *Exzellenz*, *Spitzenreiter*, *Qualität*.
- *Professionelle Logistik*: Auch an dieser Stelle werden Frames mit ihren zugehörigen Standardwerten hervorgerufen. *Professionell* impliziert *Expertise* und *Qualität*, während *Logistik* ebenfalls einen Sub-Frame von *Dienstleistung* aktiviert, welcher Standardwerte wie *Transport*, *Erreichbarkeit*, *Schnelligkeit* etc. enthält.

Betrachtet man die abgebildeten Kacheln rechts auf der Homepage etwas genauer, so lassen sich diese nach den erzeugten Assoziationen gruppieren. *Kontakt*, *Über uns* und *News* haben gemeinsam, dass sie mit dem Standardwert *Information* verknüpft werden können. *Veranstaltung* kann im Bedeutungspotential unterschiedliche Standardwerte wie *Spaß*, *Unterhaltung*, *Information*, *Wissenschaft* etc. aktivieren. Da man sich im übergeordneten *Frame Sonic Healthcare Germany* befindet, wird im Rahmen der Gebrauchsbedeutung jedoch die Bedeutung *wissenschaftliche Veranstaltung* evoziert. Ebenso verhält es sich mit *Publikationen*. Trotz vielfältig vorstellbarer Standardwerte entsteht an dieser Stelle die Gebrauchsbedeutung *wissenschaftliche Publikation*. In den oben erwähnten Dienstleistungs-Frame lassen sich fünf der sechs abgebildeten Kacheln eingruppiert: *Kontakt*, *Ansprechpartner*, *News*, *Veranstaltungen*, *Publikationen*. Am Beispiel der Kacheln lässt sich sehr schön erkennen, dass semantische Einheiten verschiedene Standardwerte hervorrufen können, die sich je nach Kontext in verschiedenen Gebrauchsbedeutungen konkretisieren.

Interessant ist, dass sich auf der Landing Page mehrere Hinweise auf die *Größe* des Unternehmens finden. In Kombination mit der bereits erwähnten Abbildung eines Büro- oder Laborgebäudes von beachtlicher Größe, deuten die Erwähnung der Mitarbeiterzahl (7.000) und der Anzahl der Standorte in Deutschland (50) auf eine gewisse Unternehmensgröße hin. Die Äußerung „7.000 Mitarbeiter“ ruft Assoziationen wie

Arbeitgeber, Fachkräfte u.Ä. hervor, jedoch ist die Assoziation mit einem großen Unternehmen auch die, die die Erwähnung der geografischen Ausdehnung beim Leser hervorruft. *Größe* lässt sich somit als weiterer Hauptframe identifizieren, zumal die Hinweise auf die Unternehmensgröße von Seiten Sonic Healthcare Germany intendiert scheinen.

Im Folgenden soll die Kommunikation zweier ausgewählter Labore der Sonic Healthcare Gruppe untersucht werden: Bioscientia sowie das Labor Lademannbogen. Um bewerten zu können, ob innerhalb der Sonic Healthcare Gruppe eine integrierte Form der Kommunikation vorliegt, soll zunächst untersucht werden, ob sowohl Bioscientia als auch das Labor Lademannbogen integriert kommunizieren. Anschließend sollen die individuellen Formen der Unternehmenskommunikation in den Kontext der Unternehmenskommunikation von Sonic Healthcare gesetzt und hinsichtlich ihrer Integration bewertet werden.

5.3.2.2.1.2 Frameassoziationsnetzwerk von Sonic Healthcare

Nach der Analyse des Internetauftritts von Sonic Healthcare Germany kann folgendes Frameassoziationsnetzwerk erstellt werden:

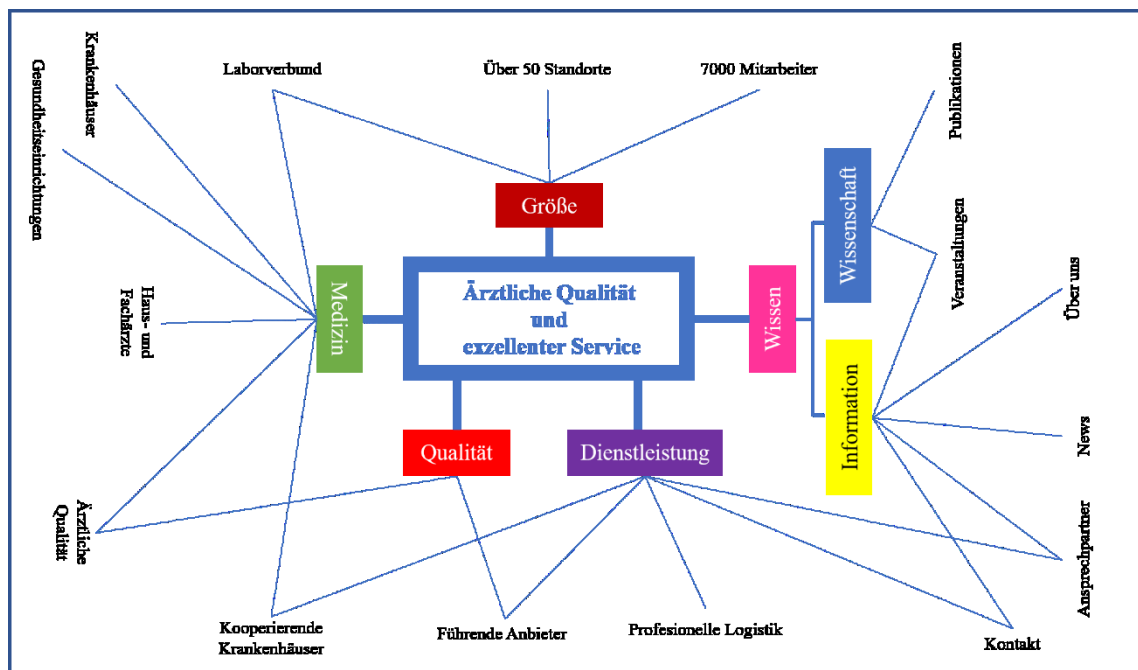


Abbildung 17 Frameassoziationsnetzwerk von Sonic Healthcare Quelle: Eigene Darstellung

Die kommunikative Leitidee, die eingangs identifiziert wurde, steht im Zentrum des framesemantischen Netzwerks: „Ärztliche Qualität und exzellenter Service“. Um dieses

Zentrum herum gruppieren sich Standardwerte bzw. die Kernaussagen, die auf der Landing Page identifiziert wurden und sich in die kommunikative Leitidee integrieren: *Medizin, Qualität, Dienstleistung, Wissen* und *Größe*. Wie sich während der Analyse gezeigt hat, stützen, wie in den Beispielen *Information* und *Wissenschaft* oder *Dienstleistung* und *Information*, einige Einzelaussagen mehrere Kernaussagen. An diesen Stellen wird die Vernetzung der einzelnen Kernaussagen besonders deutlich. Auch wenn natürlich nicht alle Einzelaussagen (oder konkreten Füllwerte) der Landing Page im abgebildeten Frameassoziationsnetzwerk dargestellt werden können, so wird doch deutlich, dass dem Hauptframe *Medizin* hier eine besondere Bedeutung zukommt. Interessant ist außerdem zu erwähnen, dass dem Hauptframe *Wissen* zwei Sub-Frames, *Wissenschaft* und *Information*, nachgelagert werden. Diese ergeben durch Hyperonymtypenreduktion den genannten vorgelagerten Frame.

Ruft man sich noch einmal die implizite Vision von Sonic Healthcare sowie die strategische Positionierung ins Gedächtnis, so fällt auf, dass sich dort die Standardwerte der Kommunikation von Sonic Healthcare Germany wiederfinden. Besonders der Fokus auf medizinische Exzellenz und Expertise, eine Spitzenposition auf dem Markt sowie der Dienstleistungsgedanke sind durch die Standardwerte *Medizin, Wissen* und *Qualität* (medizinische Exzellenz und Expertise), *Dienstleistung* (Dienstleistungsgedanke), *Größe* (Spitzenposition auf dem Markt) in die Kommunikationsstrategie von Sonic Healthcare Germany integriert.

5.3.3 Bioscientia

5.3.3.1 Markenidentität

Herkunft



Abbildung 18 Herkunft Bioscientia (2018b)

1970 gegründet, ist das Bioscientia Institut für Medizinische Diagnostik ein Laborverbund, in dem mehrere regionale Labore zusammengeschlossen sind. Es befindet sich unter ärztlicher Leitung und entspricht damit, wie viele Unternehmen der Sonic Healthcare Gruppe, dem Prinzip der Medical Leadership. Das Unternehmen besteht, wie andere übernommene Labore, trotz seiner Übernahme durch die Sonic Healthcare Gruppe im Jahr 2007 unter seinem eigenen Namen und mit seiner eigenen Struktur weiter (vgl. ebd.). Interessant ist, dass Bioscientia die Unternehmensentwicklung mittels Fotografien darstellt (s. Abb. 18). Dies entspricht im Rahmen der Identitätsbasierten Markenführung der Vermittlung von Vertrauen und Transparenz.

Vision

Bioscientia formuliert auf seiner Homepage eine eigene Vision. Neben einer führenden Position als Labordienstleister in Europa, die durch „hohe Qualität, sinnvolle Innovationen und herausragenden Service“ (ebd.) erreicht werden soll, möchte Bioscientia durch „Einsatz modernster Untersuchungsverfahren, kompetente Beratung, umfassenden Service und ausgefeilte Logistik“ (ebd.) die flächendeckende Versorgung mit Labordienstleistungen garantieren. Ein weiteres Ziel ist die Erschließung neuer Geschäftsfelder, beispielsweise im Bereich der Klinischen Studien, sowie die Integration ökologisch verantwortungsvollen Verhaltens in die Geschäftstätigkeit (vgl. ebd.).

Werte

Bioscientia listet auf seiner Homepage neun Werte auf, für die das Unternehmen steht. Im Einzelnen sind dies: Qualität, Innovation, Service, Fairness, Integrität, Nachhaltigkeit, Kultur, Führung und Struktur.

Es deuten sich hier bereits Übereinstimmungen mit den identifizierten Standardwerten aus der Analyse von Sonic Healthcare Germany an. Die nachfolgende Untersuchung soll zeigen, ob diese Unternehmenswerte übergreifend bzw. integriert über die ausgewählten Kanäle kommuniziert werden und ob sie sich anschließend framesemantisch in die kommunikative Leitidee von Sonic Healthcare Germany integrieren lassen.

5.3.3.2 Strategische Positionierung– Kommunikative Leitidee

Die strategische Positionierung von Bioscientia kann im Anspruch einer flächendeckenden Versorgung mit Labordienstleistungen identifiziert werden. Dies wird in verschiedenen Äußerungen auf der Homepage wiederholt deutlich (vgl. Bioscientia GmbH 2018a).

Da sich die kommunikative Leitidee in Form eines Logos oder Slogans äußern kann, bietet sich im Fall von Bioscientia die Identifikation des Logos mit den Stichworten *Medizin. Labor. Service.* als kommunikative Leitidee an. Ob sich alle Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens unter dieser Idee vereinen lassen, soll die folgende framesemantische Analyse klären.

5.3.3.2.1 Kommunikationskanäle

5.3.3.2.1.1 Internetauftritt

Von der Unternehmenshomepage von Sonic Healthcare Germany gelangt man auf die Landing Page von Bioscientia. Was zunächst auffällt ist, dass die Homepage in denselben Farben gehalten ist: Weiß, Grau, Blau. Außerdem handelt es sich bei Logo und Schriftart um dieselben wie bei der Muttergesellschaft. Durch die Markenbestandteile besteht hier also bereits ein erster Wiedererkennungswert.



Abbildung 19 Landing Page von Bioscientia - Haupt Frames Quelle: Eigene Darstellung basierend auf (ebd.)

Die Homepage von Bioscientia ist nach demselben Schema aufgebaut, wie auch schon die anderen in dieser Arbeit beschriebenen Homepages. Das Logo samt Slogan findet sich links oben in der Kopfleiste, daneben verweisen die Punkte *Diagnostik*, *Service*, *Regionale Labore*, *Über uns* und *Downloads* auf weiterführende Unterseiten. Auch das obligatorische Suchfeld ist vorhanden.

Ausgehend von dem Slogan *Medizin. Labor. Service.* öffnen sich bereits eine Vielzahl an Frames. Alle drei Bestandteile des Slogans haben das Potential, zahlreiche Assoziationen hervorzurufen. Allein *Medizin* dürfte bei dem Besucher der Homepage ein breites Vorwissen aktivieren, da die meisten Menschen im Laufe ihres Lebens in irgendeiner Weise mit der Medizin in Kontakt kommen. Mögliche Standardwerte wären hierbei *Hilfe*, *Fortschritt*, *Heilung*, *Vertrauen*, aber auch *Krankheit* und *Schmerzen*. Auch der zweite Bestandteil des Slogans, *Labor*, evokiert einige Standardwerte innerhalb seines Bedeutungspotentials: *Technologie*, *Medizin*, *Naturwissenschaft*, *Analyse* etc. Die Assoziationen, die sich durch *Service* ergeben, wurden bereits mehrfach erläutert, sodass sie an dieser Stelle nur zusammenfassend aufgezählt werden: *Unterstützung*, *(Dienst-) Leistung*, *Betreuung*, *Professionalität*. Festzuhalten ist an dieser Stelle, dass der Hauptframe *Service* durch verschiedene Füllwerte auf der Homepage konstituiert wird (s. Abb. 19).

Was auf der Landing Page visuell als Erstes in Auge fällt, ist die Darstellung eines Labors, in dem eine Frau in weißem Mantel hochkonzentriert arbeitet. Hier werden durch die Abbildung der Gerätschaften die Assoziationen *Technologie* und *Analyse* wiederholt und dadurch für den Besucher der Homepage offensichtlicher. Der Standardwert *Technologie* wiederholt sich außerdem durch den Verweis auf eine Bioscientia-App. Wie an anderer Stelle in dieser Arbeit bereits herausgearbeitet (vgl. Kapitel 5.3.1.2.1.1), entstehen zahlreiche Assoziationen mit dem Begriff *App*, jedoch ist es die Verknüpfung durch *Technologie*, die eine übergreifende Assoziation auf der Landing Page von Bioscientia darstellt.

Betrachtet man die Homepage nun etwas ausführlicher, so fällt auf, dass die Standardwerte des Medizin-Frames durch die Aufzählung medizinischer Fach- oder Anwendungsgebiete konkretisiert werden. Beispielhaft wäre hier der Verweis auf die *Humangenetik*, den *medizinischen Rechner* oder das *Gen-Panel* zu nennen. Natürlich haben auch diese Einzelaussagen wieder das Potential, ihrerseits Frames zu eröffnen. Die ihnen gemeinsame Assoziation liegt jedoch in dem Begriff *Medizin*.

Auffällig ist, dass es verschiedene Bereiche auf der Homepage gibt, die auf einen Informations-Frame hinweisen. So sind in einer Spalte links auf der Homepage Pressemitteilungen aufgelistet. Diese evozieren Assoziationen wie *Information*, *Neuigkeiten*, *Wissensvermittlung* und natürlich Assoziationen zu ihren jeweiligen Themengebieten. Außerdem finden sich Links zu Nachschlagewerken und -verzeichnissen, die in ihrem Bedeutungspotential Begriffe aus den jeweiligen Themengebieten enthalten, aber auch den Standardwert *Information*.

Die Inhalte der Homepage evozieren auch weniger umfangreiche, jedoch durchaus identifizierbare Frames, wie z.B. einen Wissens-Frame, der sich als Hauptframe bzw. primärer Standardwert aus dem Hinweis auf Fortbildungen oder Publikationen herausbildet. An dieser Stelle ließe sich jedoch auch argumentieren, dass der Informations-Frame (s.o.) einen Sub-Frame zum Wissens-Frame darstellt, wodurch letzterer deutlich umfangreicher würde. Ein weiterer Hauptframe *Größe* ergibt sich aus Hinweisen auf die regionale Verbreitung von Bioscientia sowie deren grafische Darstellung mittels einer Deutschlandkarte.

5.3.3.2.1.2 Print: Publikationen

Um bewerten zu können, ob es sich bei der externen Unternehmenskommunikation von Bioscientia um eine integrierte Form der Kommunikation handelt, soll eine framesemantische Analyse der Print-Publikationen durchgeführt werden. An dieser Stelle soll erwähnt werden, dass sich die Publikationen, die Bioscientia veröffentlicht, ausschließlich an ein Publikum mit medizinischer Vorbildung richten. Dies spiegelt sich auch in den evozierten Frames wieder, wie die nachfolgende Analyse zeigen wird.

The image shows a screenshot of a Bioscientia 'Laborbericht' (labor report) for Procalcitonin. The page is annotated with colored boxes and lines, highlighting various elements:

- Top Left:** Bioscientia logo and 'Laborbericht' header.
- Top Right:** Anatomical illustration of the prostate gland with a red box labeled '0-16'.
- Center:** Main text area with sections for 'Einkauf', 'Physiologie und Pathophysiologie', 'Indikation', and 'Therapieempfehlung'.
- Bottom Left:** A table titled 'PCT-Spiegel' (PCT levels) with columns for 'Antibiotikatherapie-Einstufung' (antibiotic therapy classification) and 'Wahrscheinlichkeit einer bakteriellen Infektion' (probability of bacterial infection).
- Bottom Center:** A 'Literatur' (literature) section with a list of references.
- Bottom Right:** A bar chart titled 'Epidemiologie des Prostatakarzinoms' (epidemiology of prostate cancer) showing data for Germany and other countries.
- Bottom:** Four colored boxes labeled 'Wissen' (pink), 'Information' (yellow), 'Medizin' (green), and 'Dienstleistung' (purple).

Abbildung 20 Publikationen - Bioscientia Quelle: (Sonic Healthcare Germany 2018d)

Stellvertretend für die Vielzahl an fachlichen Publikationen, werden Auszüge aus der Reihe *Laborberichte* näher betrachtet. Diese Fachmagazine richten sich an medizinisch gebildete Kunden und behandeln spezifische labormedizinische Themengebiete. Da der Kunde in den meisten Fällen gezielt nach einem bestimmten Thema suchen dürfte, also mehr zu einem Fachgebiet wissen möchte, assoziiert er aufgrund des Fachgebietes zunächst *Medizin* mit der Publikation. Doch auch *Wissen*, *Expertise*, *Fragen* und *Antworten* sind vorstellbare Assoziationen. Konkretisiert werden diese Standardwerte im Rahmen der Gebrauchsbedeutung durch die Darstellung ausgewerteter Laborergebnisse oder die Aufbereitung von Daten mittels Grafiken. Neben den zwei Hauptframes *Wissen*

und *Medizin*, die allein aufgrund der hohen Spezialisierung und des Fachgebiets evoziert werden, ruft beispielsweise das Literaturverzeichnis Standardwerte wie *Qualität* (der Abhandlung), *Beleg* (der Fakten), *Wissenschaft*, *Information* etc. hervor. Schließlich evoziert auch der Absatz zu Indikationen und Therapiemöglichkeiten den Gedanken von *Service*, *Unterstützung*, *Hilfe*, *Dienstleistung*.

5.3.3.2.1.3 Frameassoziationsnetzwerk

Folgende Abbildung veranschaulicht das Frameassoziationsnetzwerk, das sich aus der Analyse des Internetauftritts sowie der fachlichen Publikationen von Bioscientia ergibt:

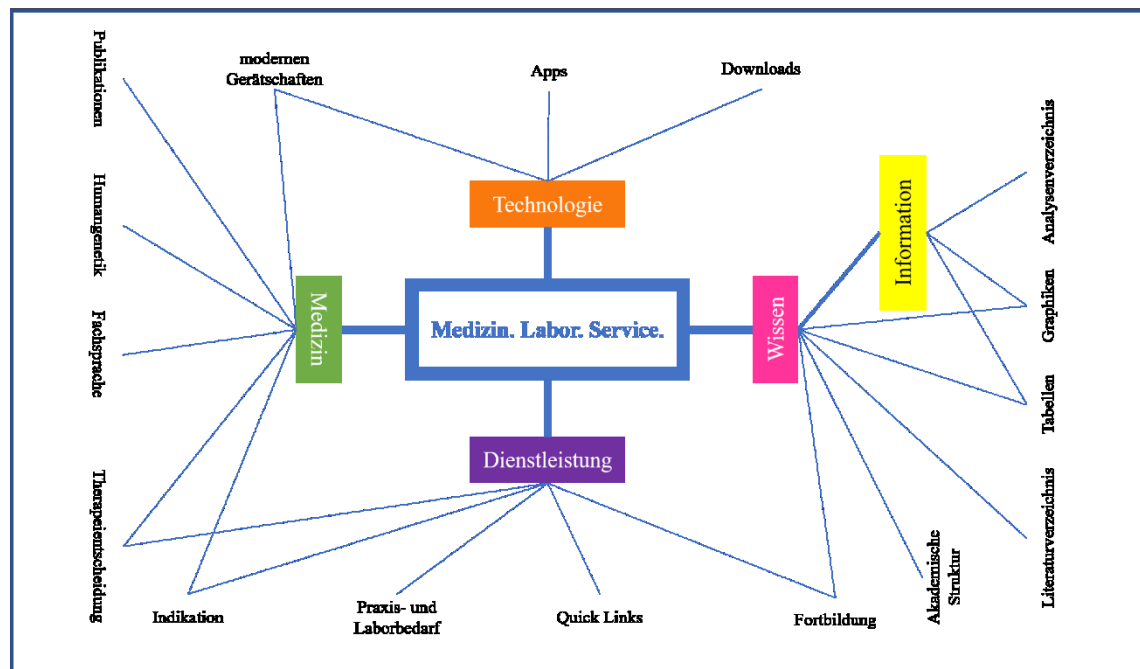


Abbildung 21 Frameassoziationsnetzwerk von Bioscientia Quelle: Eigene Darstellung.

Die kommunikative Leitidee „Medizin. Labor. Service.“, die fest im Logo von Bioscientia verankert ist, steht im Zentrum des Netzwerks. Gestützt wird sie von fünf Hauptframes oder Standardwerten. Während sich auf der Homepage mit Wissen, Dienstleistung, Medizin, Technologie, Größe und Information sechs Hauptframes identifizieren ließen, fanden sich in den Fachpublikationen lediglich vier dieser Frames wieder: Medizin, Wissen, Dienstleistung und Information. Die Aufnahme des Technologie-Frames in das Assoziationsnetzwerk lässt sich dennoch begründen. Zwar wird dieser Frame in den Print-Publikationen nicht explizit aktiviert. Bei den Laboruntersuchungen, die Bioscientia anbietet, handelt es sich jedoch um Leistungen, die ohne moderne Technologie gar nicht möglich sind. Dieser Frame ist somit stets präsent

und spiegelt sich durch die Assoziation mit dem Begriff *Labor* auch in der kommunikativen Leitidee wider. Der Frame *Größe* hingegen lässt sich nicht in die kommunikative Leitidee integrieren. Er wird zudem nur durch wenige Einzelaussagen gestützt und wurde daher bei der Erstellung des framesemantischen Netzwerks nicht berücksichtigt.

Ein erneuter Blick auf Vision, Werte und strategische Positionierung bringt folgendes Ergebnis:

Die in der Vision formulierten Ziele „hohe Qualität, sinnvolle Innovationen und herausragenden Service“ sowie „Einsatz modernster Untersuchungsverfahren, kompetente Beratung, umfassenden Service und ausgefeilte Logistik“ finden sich nur zum Teil in den untersuchten Kommunikationskanälen wieder, namentlich in den Frames *Technologie* und *Dienstleistung* („modernste Untersuchungsverfahren“ und „Service“). *Qualität* und *Innovation* hingegen spiegeln sich nicht in Einzelaussagen wider.

Dasselbe gilt für die formulierten Unternehmenswerte: Qualität, Innovation, Service, Fairness, Integrität, Nachhaltigkeit, Kultur, Führung und Struktur. Eindeutig im framesemantischen Netzwerk identifizierbar ist lediglich der Wert *Service*.

Bezogen auf die strategische Positionierung lässt sich folgendes feststellen: Bioscientia gibt an, sich als flächendeckender Versorger von Labordienstleistern zu positionieren. Diese Absicht lässt sich an einigen Stellen der Homepage zwar wiedererkennen. Im Rahmen der Analyse der Landing Page muss man jedoch sagen, dass dies nur spärlich durch Einzelaussagen gestützt wird. Dies ist auch der eben erwähnte Grund, warum der Standardwert *Größe* nicht in das framesemantische Netzwerk aufgenommen wurde.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass die Kommunikation von Bioscientia hinsichtlich Landing Page und Print-Publikationen zwar integriert ist. Dies zeigt sich an der Zusammensetzung des framesemantischen Netzwerks aus den Standardwerten der beiden Kommunikationskanäle. Fragt man allerdings nach der Integration der Vision, der Unternehmenswerte und der strategischen Positionierung in die externe Unternehmenskommunikation, so kann diese nicht allumfänglich positiv beantwortet werden.

5.3.4 Labor Lademannbogen

5.3.4.1 Markenidentität

Herkunft

Gegründet wurde das Labor Lademannbogen 1983 in Hamburg und bezeichnet sich als „das führende Referenzlabor in Norddeutschland“ (Labor Lademannbogen 2018c). Aus dem Internetauftritt sowohl des Unternehmens als auch von Sonic Healthcare gehen zur Herkunft des Labor Lademannbogens keine weiteren Informationen hervor.

Vision & Werte

Das Labor Lademannbogen formuliert auf seiner Homepage weder explizite Unternehmenswerte noch eine klare Vision. Was sich implizit aus den Informationen und dem Selbstbild des Unternehmens herauslesen lässt, ist der Anspruch, mittels moderner Labormedizin „für jeden Patienten die bestmögliche Labormedizin anbieten zu können“ (ebd.).

5.3.4.2 Strategische Positionierung– Kommunikative Leitidee

Strategisch positioniert sich das Unternehmen als „führende[s] Referenzlabor“ mit den „größten analytischen Leistungsspektren in Norddeutschland“ (ebd.).

Die Kommunikative Leitidee des Labors Lademannbogen lässt sich anhand des Slogans im Logo identifizieren: *Medizinische Expertise*. Diese wird sowohl auf der Homepage des Labors wiederholt, als auch auf der Homepage von Sonic Healthcare Germany (vgl. Sonic Healthcare Germany 2018b). Im Folgenden soll untersucht werden, inwiefern dieser Slogan tatsächlich als kommunikative Leitidee gelten kann und die kommunikativen Aktivitäten des Labors unter sich vereint.

5.3.4.2.1 Kommunikationskanäle

5.3.4.2.1.1 Internetauftritt

Der Aufbau der Landing Page des Labors Lademannbogen folgt einer Struktur, die ähnlich der Struktur der zuvor beschriebenen Homepages ist: Links oben findet sich das Logo inklusive Slogan. In einer Kopfleiste, die in diesem Beispiel jedoch nicht fixiert ist,

wird auf die Unterseiten der Landing Page verwiesen: *Labor, Analysen, Service, Veranstaltungen, Patienten, Download, Kontakt*. Auch eine Suchfunktion ist vorhanden.

The screenshot shows the website for LABOR LADEMANNBOGEN, MEDIZINISCHE EXPERTISE. The page is structured as follows:

- Navigation:** Labor, Analysen, Service, Veranstaltungen, Patienten, Download, Kontakt.
- Search:** Suchbegriff eingeben (with a magnifying glass icon).
- Left Sidebar (Main Frames):**
 - Medizin (green box)
 - Information (yellow box)
 - Dienstleistung (purple box)
 - Technologie (orange box)
 - Wissen (pink box)
 - Größe (blue box)
 - Qualität (red box)
- Main Content Area:**
 - News Articles:**
 - 27.06.18 - Science meets Medicine: Demenz & Alzheimer im Rückwärtsgang - Neues aus der Forschung für die Praxis (with 'weiterlesen' link).
 - Zur Materialanforderung-Online (with 'weiterlesen' link).
 - Aktuelle Informationen zur EBM-Reform (with 'weiterlesen' link).
 - HERZLICH WILLKOMMEN:** auf unserer Internetseite Wir bearbeiten das gesamte analytische Spektrum in der Labormedizin.
 - VERANSTALTUNGEN:** Wir führen in unserem Haus regelmäßig Fortbildungen zu aktuellen medizinischen Themen durch. (with 'Veranstaltungen anzeigen' link).
 - Services:**
 - Befundauskünfte für Ärzte: (040) 53805 450
 - Materialanforderung: Abnahmematerialien und alles, was dazu gehört, können Sie [direkt hier](#) online bestellen.
 - Newsletter zur Newsletter-Anmeldung. Sie möchten sich austragen?
 - zum Analysen-Spektrum:**
 - Humangenetik
 - Mikrobiologie
 - Gerinnung / Transfusionsmedizin
 - Alphabetisches Analysenverzeichnis
 - Funktionsteste
 - Medikamente / Drogen
 - Wasseranalytik / Hygiene
 - Toxikologie / Abstinenzkontrollen für MPU
- Footer:**
 - Logos: DAKKS, DQC-BRA, DAKKS.
 - Impressum - Datenschutz - Allgemeine Hinweise - Sitemap
 - Kontakt - Stellenangebote
 - Ein Unternehmen der Sonic Healthcare Group
 - Lademannbogen 61 - 22339 Hamburg
 - info@labor-lademannbogen.de
 - Tel: 040 / 53805 0 - Fax: 040 / 53805 126

Abbildung 22 Landing Page von Lademannbogen - Haupt Frames

Quelle: (Labor Lademannbogen 2018a)

Wie auch schon bei Bioscientia, entsprechen Logo sowie Schriftart denen von Sonic Healthcare Germany. Die Funktion „Wiedererkennung" der Marke kommt also auch hier zum Tragen.

Betrachtet man zunächst den Slogan *Medizinische Expertise*, so eröffnen sich hier bekannte Frames. Mit *Medizin* verbindet man die Standardwerte *Krankheit, Fachgebiete, Fortschritt, Heilung, Vertrauen* oder auch *Arzt. Expertise* evoziert wiederum *Qualität* und *Wissen*.

Die Inhalte der Landing Page werden durch eine Slideshow von Bildern unterstützt, die dem Besucher der Homepage sowohl durch ihre Größe als auch durch das bewegte Element direkt ins Auge fällt. Abgebildet sind Personen oder Gegenstände, die direkt oder indirekt mit der Laborbranche zu tun haben. Exemplarisch steht an dieser Stelle das Bild einer Frau, die einen weißen Mantel trägt und in ein Mikroskop schaut. Das Bild aktiviert Vorwissen des Betrachters. Er weiß, dass die Berufsgruppen der *Ärzte*, *Wissenschaftler* oder *Apotheker* weiße Mäntel tragen. Das abgebildete Mikroskop evokiert Assoziationen wie *Labor*, *Technologie*, *Wissenschaft*. In Zusammenspiel mit den bereits aktivierten bedeutungspotentialen des Slogans kann der Leser im Rahmen der Gebrauchsbedeutung darauf schließen, dass es sich bei der abgebildeten Person um eine Laborärztin handeln muss. Da sich der Betrachter alleine durch seinen Besuch auf der Homepage des Unternehmens bereits im entsprechenden *Frame Labor Lademannbogen* befindet, assoziiert er die Laborärztin als Mitarbeiterin des Unternehmens.

Die hervorgerufenen Standardframes des Medizin-Frames werden durch weitere Inhalte auf der Homepage konkretisiert. In einem Menü rechts auf der Homepage werden die speziellen Fachgebiete aufgezählt, in denen das Labor Analysen anbietet. Je nach Vorwissen hat jedes Fachgebiet das Potential, weitere Frames zu eröffnen. Bei medizinisch vorgebildeten Besuchern der Landing Page oder Experten in diesem Fachbereich dürften diese Frames umfangreicher sein, als bei einem Betrachter, der diese Vorkenntnisse nicht hat. Gemeinsam ist ihnen jedoch die Assoziation *medizinischer Fachbereich*, die sich wiederum als Standardwert im Hauptframe *Medizin* wiederfinden lässt.

Da es sich beim Labor Lademannbogen um einen Labordienstleister handelt, überrascht es nicht, dass sich einzelne Aussagen auf der Landing Page mit *Dienstleistungen* assoziieren lassen. Sehr präsent ist beispielsweise der Hinweis auf die Möglichkeit der telefonischen Befundauskunft und der Materialanforderung oder die Möglichkeit, einen Newsletter zu abonnieren.

Interessant ist, dass am Ende der Homepage ein Gütesiegel der Deutschen Akkreditierungsstelle abgebildet ist. Auch ohne Vorwissen zum genauen Tätigkeitsbereich dieses Zertifizierers, verbindet man mit einem Gütesiegel sofort *Qualität*, *Sicherheit*, *Vertrauen*. Das Siegel stützt somit die Assoziation der *Qualität*, die sich bei der Analyse des Slogans des Labors Lademannbogen ergeben haben.

An dieser Stelle soll abschließend nicht näher auf die bereits mehrfach herausgearbeiteten Standardwerte eingegangen werden, die Technologie-, Wissens- oder Informations-Frames bilden.

5.3.4.2.1.2 Print: Patientenbroschüren

Das Labor Lademannbogen bietet eine Vielzahl an gedruckten Informationsmaterialien für Patienten an. Davon sollen zwei im Folgenden exemplarisch untersucht werden.



Abbildung 23 Publikationen Lademannbogen Quelle: (Labor Lademannbogen 2018b)

Was zunächst auffällt, ist die persönliche Ansprache des Lesers durch Begrüßungsformeln wie *Liebe Patientin* oder *Sehr geehrter Patient*. Hierin sieht man schön die Integration des externen Faktors in die Leistungserstellung: Ohne den Patienten, der eine Labordienstleistung in Anspruch nimmt, kann keine Leistung von Seiten des Labors stattfinden.

Die Patientenbroschüren sind mit vielen Erklärungen zum Ablauf der Laboruntersuchung und Hintergrundinformationen versehen, die auch für einen Kunden ohne medizinische

Vorbildung verständlich sind. Eine ausführliche Erklärung impliziert, dass entsprechendes *Wissen* beim Dienstleister vorhanden sein muss. Damit assoziiert ein Patient schließlich auch *Information, Vertrauen, Sicherheit*. Diese Assoziationen wiederum bilden die Grundlage für die Entscheidung für eine Behandlung, was für den Dienstleister schlussendlich entscheiden ist.

Wie auch schon auf der Landing Page des Labors Lademannbogen, finden sich in den Patientenbroschüren Aussagen, deren Gemeinsamkeit sich unter dem Standardwert *Qualität* zusammenfassen lassen. Betrachte man den Ausdruck „Gesundheitsvorsorge plus“ im Titel der Broschüre, so verbindet man damit *Besonderheit*, ein *Extra* an Service und damit auch eine besondere *Qualität*. Durch die Erwähnung der individuellen *Wunschleistung* werden Assoziationen geweckt wie das *Eingehen auf den Patienten*, die *Berücksichtigung seiner Bedürfnisse* und damit eine *Leistung über das Notwendige hinaus*. Letztlich resultiert auch das wieder in der Assoziation einer *qualitativ hochwertigen Leistung*. Gestützt wird der Standardwert *Qualität* nicht zuletzt durch Einzelaussagen im Text, welche z.T. sehr explizit auf die Vorstellung einer qualitativ hochwertigen Leistung referieren: *Qualitätssicherung, modernste Technik* oder *sehr sorgfältig*.

Abschließend soll noch auf die Bilder in der Broschüre eingegangen werden, da sie Assoziationen hervorrufen, die bisher im Rahmen von Sonic Healthcare Germany noch nicht entstanden sind. Die abgebildeten Personen sehen entspannt und glücklich aus. Die schwangere Frau scheint sich auf ihr Kind zu freuen, die Abbildung des Bauches einer Schwangeren am Strand suggeriert *Entspannung* und *Wohlbefinden*. Auch der abgebildete Mann vermittelt die Assoziation, „voll im Leben zu stehen“; die Darstellung von sportlicher Aktivität impliziert *Gesundheit*, oder, da man sich im Frame Laboruntersuchung befindet, die *Genesung* nach einer Krankheit und das damit verbundene Gefühl von *Entspannung* und *Erleichterung*.

5.3.4.2.1.3 Frameassoziationsnetzwerk von Lademannbogen

Für das Labor Lademannbogen ergibt sich nach Analyse der Kommunikationskanäle *Internetauftritt* und *Patientenbroschüre* folgendes framesemantische Netzwerk:

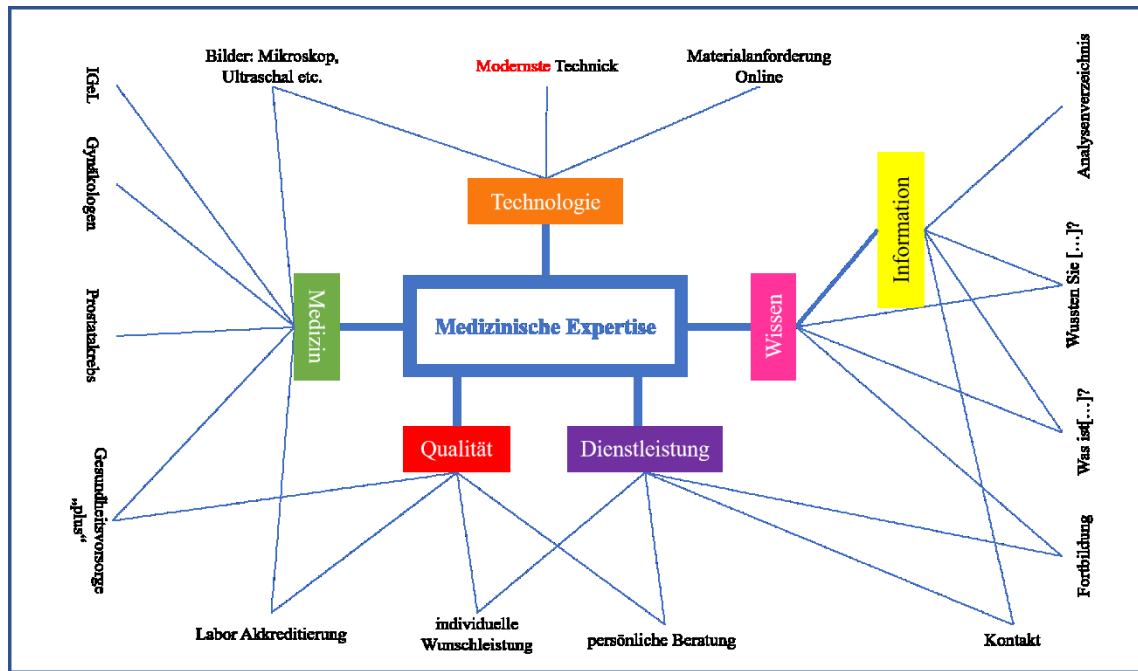


Abbildung 24 Frameassoziationsnetzwerk von Lademannbogen Quelle: Eigene Darstellung

Um die kommunikative Leitidee „Medizinische Expertise“ herum gruppieren sich die Hauptframes *Technologie*, *Medizin*, *Qualität*, *Dienstleistung* und *Wissen*. Für den Standardwert *Wissen* ergibt sich die Besonderheit, dass er einerseits durch Einzelaussagen gestützt wird und andererseits einen zusätzlichen Sub-Frame, *Information*, enthält, der seinerseits durch Einzelaussagen konstituiert wird.

Für das abgebildete framesemantische Netzwerk ergibt sich eine weitere Besonderheit. Direkt aus der kommunikativen Leitidee gehen strenggenommen nur die Frames *Medizin*, *Qualität* und *Wissen* hervor. Doch auch die Standardwerte *Technologie* und *Dienstleistung* lassen sich in die kommunikative Leitidee integrieren. Dies liegt daran, dass das Labor Lademannbogen in seiner Funktion als Labordienstleister ohne die Erstellung von Dienstleistungen nicht existieren könnte. Die Kommunikation des Dienstleistungsgedankens ist also essentiell für das Unternehmen. Wie auch schon bei Bioscientia, ist zudem der Technologie-Frame allgegenwärtig, da sich in ihm die Grundlagen der Leistungserstellung eines technologiegetriebenen Unternehmens wiederfinden. Ohne den essentiellen Bestandteil der Dienstleistung wäre eine an den Kunden gerichtete Kommunikation wenig sinnvoll.

Nicht in die kommunikative Leitidee integrieren lässt sich hingegen der Standardwert *Entspannung*, der sich während der Analyse der Patientenbroschüre ergeben hat. Er wurde daher bei der Erstellung des framesemantischen Netzwerks nicht berücksichtigt.

Abschließend lässt sich sagen, dass es sich bei den analysierten Kommunikationskanälen um eine integrierte Form der Kommunikation handelt. Unbeantwortet bleibt die Frage nach der Integration von Unternehmenswerten und Vision, da das Labor Ladenmannbogen diese nicht auf seiner Homepage formuliert hat.

5.3.5 Fazit Sonic Healthcare

Wie die framesemantische Analyse der Kommunikationskanäle von Sonic Healthcare Germany, Bioscientia und Labor Ladenmannbogen gezeigt hat, triggern unterschiedliche Einzelaussagen dieselben Standardwerte. Diese lassen sich als Hauptframes jeweils in unterschiedliche kommunikative Leitideen integrieren.

Sonic Healthcare Germany hat die Aufgabe, die Aktivitäten der einzelnen Regionallabore deutschlandweit zu koordinieren. Wie aus dem Internetauftritt des Unternehmens zu entnehmen ist, sollen in allen Laboren Werte garantiert werden, die sich auf folgende Standardwerte reduzieren lassen: *Qualität*, *Dienstleistung* und *Medizin*. Die framesemantische Analyse hat Folgendes gezeigt:

Labor Ladenmannbogen: Die Standardwerte *Qualität*, *Medizin* und *Dienstleistung* werden durch ihre Einzelaussagen definiert und lassen sich in die kommunikative Leitidee „Medizinische Expertise“ perfekt integrieren. Somit spiegeln sich die Vorgaben der Muttergesellschaft Sonic Healthcare Germany in der Kommunikation wider. Zusätzlich konnten die Hauptframes *Technologie* und *Wissen* identifiziert werden. Ruft man sich noch einmal die Strategische Positionierung des Mutterkonzern Sonic Healthcare in Erinnerung, so lässt sich feststellen, dass das Labor Ladenmannbogen neben dem zentralen Baustein Dienstleistung (*patient needs* und *personalized service for doctors*) auch die Säulen *Technologie* (*technical and operational excellence*) und *Wissen* (*professional and academic expertise*) in seiner Kommunikation berücksichtigt.

Bioscientia: Die von Sonic Healthcare Germany vorgegebenen Hauptframes werden nur zum Teil in die Unternehmenskommunikation übernommen. Während *Medizin* und *Dienstleistung* zentrale Hauptframes im semantischen Netzwerk darstellen, wird *Qualität* nicht als Hauptframe in den analysierten Kommunikationskanälen aktiviert. Jedoch können auch wie bei Labor Ladenmannbogen die Hauptframes *Wissen* und *Technologie*

identifiziert werden, die wiederum die zentralen Bestandteile der konzerneigenen Positionierung aufgreifen.

Obwohl gezeigt werden konnte, dass innerhalb der Sonic Healthcare Germany Gruppe insgesamt integriert kommuniziert wird, so wurde jedoch auch deutlich, dass jedes Unternehmen seine eigene Markenidentität hat, die je nach Unternehmen unterschiedlich ausführlich definiert ist. Die Folge ist, dass jedes Unternehmen seine eigene Homepage hat, die in ihrer Gesamtheit keinem einheitlichen Aufbau folgen. Dies erschwert die Bildung einer einheitlichen Markenidentität. Wie in Kapitel 3.2 beschrieben, erschweren unterschiedliche Reize die einheitliche Repräsentation der Marke im Gehirn und somit eine Identifikation mit der Marke.

Sonic Healthcare Germany erwirbt laufend neue Unternehmen, die sich mit ihrer Marke bereits im Markt etabliert hatten und das Vertrauen ihrer Kunden genießen. Denkbar ist folgende Annahme: Würde Sonic Healthcare den übernommenen Unternehmen seine Markenidentität sofort auferlegen, so würde das das Vertrauen der Kunden in das Unternehmen gefährden. Aufgrund der Charakteristika von Dienstleistungen, namentlich die Integration des externen Faktors und die Immaterialität, ist Vertrauen essentiell, um das empfundene Kaufrisiko des Kunden zu minimieren. Dies bedeutet jedoch nicht, dass der Prozess der Integration übernommener Unternehmen nicht stattfindet, sondern, dass es lediglich ein langsamer Prozess ist. Folgende Abbildung zeigt beispielsweise, dass innerhalb von sechs Monaten eine formale Integration der Labore Staber und Schottdorf stattgefunden hat:



Abbildung 25 Formale Integration Sonic Healthcare Germany Quelle: Eigene Darstellung basierend auf (Sonic Healthcare 2018d)

6 Fazit

Wie diese Arbeit gezeigt hat, ist ein Bluttest nicht gleich ein Bluttest. Für einen Kunden ist ein Bluttest nicht nur die Auswertung einer Probe; es geht darum, den Test zu beauftragen, dass er fachkundig durchgeführt wird, dass das Ergebnis rechtzeitig ankommt und die Werte verständlich erklärt werden. Für einen Mehrwert beinhaltet die Dienstleistung auch noch eine Handlungsempfehlung oder die Möglichkeit einer Beratung. Für ein Labordienstleistungsunternehmen bedeutet dies, dass es nicht ausreicht, eine Auflistung aller angebotenen Tests oder Untersuchungen zur Verfügung zu stellen. Vielmehr muss es den Mehrwert kommunizieren, den der Kunde erhält, wenn er sich für das Unternehmen entscheidet. Dieser Mehrwert kann jedoch nicht in Listenform aufgezählt werden, sondern muss dem Kunden in seiner Begegnung mit dem Unternehmen vermittelt werden. Dafür müssen die Werte durch gezielte kommunikative Reize eine implizite Wahrnehmung derselben im Gedächtnis des Kunden erzeugen.

Diese Arbeit hat aufgezeigt, wie wichtig es ist, kommunikative Reize gezielt und durchdacht auszuwählen und einzusetzen, angefangen bei den elementarsten Bestandteilen von Kommunikation, wie z.B. eine Auflistung des Portfolios, bis hin zu Farben, semantischen Verbindungen und dem Einsatz von Bildern und Graphiken. Es geht also nicht nur darum, *was* man kommuniziert, sondern *wie* es kommuniziert wird.

Was die Analyse on Sonic Healthcare Germany gezeigt hat, ist, dass das Kleinste der Unternehmen innerhalb der Gruppe die Strategische Positionierung, die vom Mutterkonzern vorgegeben wird, am ausführlichsten kommuniziert. Paradoxerweise ist dies auch die Firma, die auf Ihrer Homepage keine Vision und keine Unternehmenswerte formuliert hat. Sie übersetzt vielmehr die Strategische Positionierung mittels gezielt eingesetzter Einzelaussagen.

Um auf die in der Einleitung formulierte Forschungsfrage zurückzukommen, lässt sich für Sonic folgendes Ergebnis formulieren: Bioscientia und das Labor Lademannbogen kommunizieren jeweils für dich gesehen crossmedial integriert. Bezüglich der deutschen Muttergesellschaft Sonic Healthcare Germany lässt sich sagen, dass es beispielsweise keine Image-Broschüre des Unternehmens gibt und somit keine Aussage hinsichtlich einer crossmedial integrierten Kommunikation zu treffen ist. Auffällig war außerdem, dass Sonic Healthcare Germany nicht in den zahlreichen Social Media Kanälen vertreten ist. Vor allem von einem Auftritt bei Xing oder LinkedIn könnte das Unternehmen

profitieren. Begründet liegt dies in den Erkenntnissen der Identitätsbasierten Markenführung, die sowohl die interne als auch die externe Kommunikation berücksichtigt. Ein Auftritt bei Xing oder LinkedIn wäre zum einen eine Anlaufstelle für Mitarbeiter (interne Zielgruppe), denen über den Unternehmensauftritt die Werte und die Identität der Marke, wie sie nach außen kommuniziert werden soll, vermittelt werden könnten. Zum anderen bieten diese Plattformen auch die Möglichkeit, sich der externen Zielgruppe gegenüber in Einklang mit der Strategischen Positionierung zu präsentieren. Die externe Zielgruppe besteht dabei nicht nur aus Kunden, sondern auch aus Wettbewerbern, sodass sich hier auch die Möglichkeit ergibt, sich innerhalb des Wettbewerbs zu positionieren.

Wie die Schlussfolgerungen der framesemantischen Analyse von Amedes gezeigt haben, kommuniziert das Unternehmen crossmedial integriert. Die Forschungsfrage kann an dieser Stelle also mit einem „Ja“ beantwortet werden. Besonders positiv aufgefallen ist, dass jede Einzelaussage scheinbar absichtlich und mit einem bestimmten Ziel platziert wurde. Die Kommunikationsaktivitäten werden also absichtsvoll und strategisch eingesetzt.

Wie eingangs erläutert wurde, wäre es interessant, die interne Kommunikation durch eine quantitative Analyse zu analysieren, um das ganze Spektrum des operativen Markenmanagements abzudecken. Dies vor allem angesichts der Bedeutung, die den Mitarbeitern eines Dienstleistungsunternehmens als Botschafter einer Marke zukommt.

Literaturverzeichnis

Baumgarth, Carsten (2014): Markenpolitik. Markentheorien, Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, Markenkontexte. 4., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Blümelhuber, Christian & Maier, Michael & Meyer, Anton (2004): "Integriertes Markenverständnis und -management". In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien - Instrumente - Erfahrungen. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, s.l.: Gabler Verlag .

Bruhn, Manfred (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 4., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bruhn, Manfred (2004): "Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken". In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien - Instrumente - Erfahrungen. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, s.l.: Gabler Verlag, 3–49.

Bruhn, Manfred (2009): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 5., überarb. und aktualisierte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bruhn, Manfred (2014): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 3., vollst. überarb. Aufl. München: Vahlen.

Bruhn, Manfred & Hadwich, Karsten (2017): Produkt- und Servicemanagement. Konzepte, Prozesse, Methoden. 2nd ed. München: Franz Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

Burmann, Christoph & Halaszovich, Tilo F. & Schade, Michael & Hemmann, Frank & Halaszovich, Tilo & Piehler, Rico (2018): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage // 3., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

(2017): Deutschland in Zahlen. Herausgegeben von Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Köln: Dt. Inst.-Verl. In:, 1–168,].

- Engelhardt, Werner H. (1990): "Dienstleistungsorientiertes Marketing. Antwort auf die Herausforderung durch neue Technologien". In: Adam, Dietrich & Backhaus, Klaus & Meffert, Heribert & Wagner, Helmut (Hg.): Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Gabler Verlag, 269–288.
- Esch, Franz-Rudolf (2008): Strategie und Technik der Markenführung. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. München: Vahlen.
- Esch, Franz-Rudolf (2011): Wirkung integrierter Kommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien (Forschungsgruppe Konsum und Verhalten).
- Fassnacht, Martin (2004): "Markenführung für Dienstleistungen". In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien - Instrumente - Erfahrungen. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, s.l.: Gabler Verlag, 2162–2181.
- Haller, Sabine (2017): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Instrumente. 7., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch).
- Hellmann, Kai-Uwe (2003): Soziologie der Marke. Zugl.: Magdeburg, Univ., Habil.-Schr., 2003 u.d.T.: Hellmann, Kai-Uwe: "Da weiß man, was man hat". 2. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft 1679).
- Kapferer, Jean-Noël (2012): The new strategic brand management. Advanced insights and strategic thinking. 5. ed. London: Kogan Page.
- Konerding, Klaus-Peter (1993): Frames und lexikalisches Bedeutungswissen. Untersuchungen zur linguistischen Grundlegung einer Frametheorie und zu ihrer Anwendung in der Lexikographie. Berlin: De Gruyter (Reihe Germanistische Linguistik 142).
- Kreutzer, Ralf T. & Rumler, Andrea & Wille-Baumkauff, Benjamin (2015): B2B-Online-Marketing und Social Media. Ein Praxisleitfaden. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meffert, Heribert & Bruhn, Manfred & Hadwich, Karsten (2018): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden. 9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meyer, Anton & Brudler, Benjamin (2009): "Kommunikation für Dienstleistungen". In: Bruhn, Manfred & Esch, Franz-Rudolf & Langner, Tobias (Hg.): Handbuch

Kommunikation. Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen.
Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, 1117–1131.

Meyer, Anton & Meyer, Paul W. (1990): Marketing-Systeme. Grundlagen des
institutionalen Marketing. Stuttgart, Berlin: Kohlhammer.

Özergin, Berrin (2011): Services Ingredient Branding. Eine experimentelle
Untersuchung der Effekte der Markierung von investiven Dienstleistungskomponenten.
Zugl.: Witten/Herdecke, Private Univ., Diss., 2011. Hamburg: Kovač (Schriftenreihe
Merkur 59).

Pepels, Werner (1991): "Marketing-Kommunikation: Voraussetzungen. Begriffe -
Beeinflussungen - Wirkungen". In: Der Markenartikel.H. 53, 508–512,].

Rosenfeld, Luiz G. & Melo, Murilo R. (2007): "Meeting the challenges of globalisation
and miniaturisation in laboratory services". In: The Malaysian Journal of
Pathology.29(2), 57–61. Online verfügbar unter
http://www.mjpath.org.my/2007.2/01challenges_global.pdf, [Abruf: Freitag, 15. Juni
2018].

Rothmayr, Antonia (2016): Linguistik für die Kognitionswissenschaft. Eine
interdisziplinäre Ergänzung zur Einführung in die Sprachwissenschaft. Tübingen: Narr
Francke Attempto (narr studienbücher).

Schleusener, Michael (2002): "Identitätsorientierte Markenführung bei
Dienstleistungen". In: Meffert, Heribert & Burmann, Christoph & Koers, Martin (Hg.):
Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung.
Wiesbaden: Gabler Verlag, 263–289.

Schmidt, Christopher M. (2016): "Frame-semantische Netze als Mittel der
crossmedialen Markenführung". In: Schmidt, Christopher M. (Hg.): Crossmedia-
Kommunikation in kulturbedingten Handlungsräumen. Mediengerechte Anwendung
und zielgruppenspezifische Ausrichtung (Europäische Kulturen in der
Wirtschaftskommunikation, 25), 165–185.

Schmidt, Holger J. (2013): "Zentrale Erfolgsfaktoren bei der Führung von
Dienstleistungsmarken (Service Brands)". In: transfer Werbeforschung & Praxis, 48–52,
].

- Schmidt, Holger J. (2015): Markenführung. Wiesbaden: Springer Gabler (Studienwissen kompakt).
- Schöneberg, Katharina & Wilke, Peter & Klotz, Sebastian & Venzke, Oliver (2016): Branchenanalyse Laboranalytik. Wirtschaftliche Trends, Beschäftigungsentwicklung, Arbeits- und Gehaltsbedingungen. Unter Mitarbeit von Manfred Wulff. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Study / Hans-Böckler-Stiftung Nr. 342 (November 2016)).
- Sonic Healthcare (2017): Concise Annual Report 2017. Online verfügbar unter http://investors.sonichealthcare.com/FormBuilder/_Resource/_module/T8Ln_c4ibUqyFmnNe9zNRA/ConciseAnnualReport_2017_SHL_web.pdf,].
- Thilo, Isabelle (2016): Identitätsorientierte Markenführung im Tourismus. Dissertation. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tomczak, Torsten & Brockdorff, Benita (2000): "Bedeutung und Besonderheiten des Markenmanagements für Dienstleistungen". In: Belz, Christian (Hg.): Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle. St. Gallen: Thexis, 486–502.
- Tomczak, Torsten & Kernstock, Joachim (2004): "Untemehmensmarken". In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien - Instrumente - Erfahrungen. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, s.l.: Gabler Verlag, 164–185.
- Wirtz, Jochen & Lovelock, Christopher H. (2016): Services marketing. People, technology, strategy. Eighth edition. New Jersey, London, Singapore, Beijing, Shanghai, Hong Kong, Taipei, Chennai, Tokyo: World Scientific.
- Ziem, Alexander (2005): "Frame Semantik und Diskursanalyse. Zur Verwandtschaft zweier Wissensanalysen.". In: Paper für die Konferenz Diskursanalyse. Aktuelle Tendenzen in den Sozial- und Sprachwissenschaften. Paris, 30. Juni – 2. Juli 2005.
- Ziem, Alexander (2008): Frames und sprachliches Wissen. Dissertation. Berlin: De Gruyter (Sprache und Wissen 2).

Online - Quellen

- Amedes (2018a): Geschichte. Online verfügbar unter <https://www.amedes-group.com/unternehmen/geschichte/>, [Abruf: Sonntag, 12. August 2018].

- Amedes (2018b): Über amedes. Online verfügbar unter <https://www.amedes-group.com/unternehmen/ueber-amedes/>, zuletzt aktualisiert am 04.07.2018, [Abruf: Samstag, 11. August 2018].
- Bioscientia GmbH (2018a): Bioscientia. Bioscientia deutsch. Online verfügbar unter <https://www.bioscientia.de/de/>, [Abruf: Dienstag, 14. August 2018].
- Bioscientia GmbH (2018b): Über uns - bioscientia. Bioscientia deutsch. Online verfügbar unter <https://www.bioscientia.de/de/uber-uns/>, [Abruf: Dienstag, 14. August 2018].
- Gruber, Rudolf & Hoffmann, Georg (2015): Die Zukunft der Labordiagnostik. Herausgegeben von Trillium-Verlag. Online verfügbar unter <https://www.trillium.de/zeitschriften/trillium-diagnostik/archiv-trillium-diagnostik/trillium-diagnostik-ausgaben-2015/td-32015/titelthema/die-zukunft-der-labordiagnostik.html>, zuletzt aktualisiert am 20.10.2015, [Abruf: Samstag, 11. August 2018].
- Labor Lademannbogen (2018a): Labor Lademannbogen / Home. Online verfügbar unter <https://www.labor-lademannbogen.de/>, [Abruf: Dienstag, 14. August 2018].
- Labor Lademannbogen (2018b): Labor Lademannbogen / Individuelle Gesundheitsleistungen. Online verfügbar unter <https://www.labor-lademannbogen.de/patienten/individuelle-gesundheitsleistungen/>, [Abruf: Dienstag, 14. August 2018].
- Labor Lademannbogen (2018c): Wir über uns -Labor Lademannbogen. Online verfügbar unter <https://www.labor-lademannbogen.de/labor/ueber-uns/>, [Abruf: Mittwoch, 15. August 2018].
- Sonic Healthcare: Sonic Healthcare/about-sonic/overview/. Online verfügbar unter <https://www.sonichealthcare.com/about-sonic/overview/>, [Abruf: Montag, 13. August 2018].
- Sonic Healthcare (2018a): Sonic Healthcare | Home. Online verfügbar unter <https://www.sonichealthcare.com/#/>, [Abruf: Montag, 13. August 2018].
- Sonic Healthcare (2018b): Sonic Healthcare Germany | Historie. Online verfügbar unter <https://www.sonichealthcare.de/%C3%BCber-uns/historie/>, [Abruf: Montag, 13. August 2018].

Sonic Healthcare (2018c): Sonic Healthcare Germany | Labdiagnostik. Online verfügbar unter <https://www.sonichealthcare.de/labore/labdiagnostik/>, [Abruf: Montag, 13. August 2018].

Sonic Healthcare (2018d): Sonic Healthcare Germany | Sonic Healthcare. Online verfügbar unter <https://www.sonichealthcare.de/%C3%BCber-uns/sonic-healthcare/>, [Abruf: Sonntag, 12. August 2018].

Sonic Healthcare Germany (2018a): Sonic Healthcare Germany | Home. Online verfügbar unter <https://www.sonichealthcare.de/>, [Abruf: Montag, 13. August 2018].

Sonic Healthcare Germany (2018b): Sonic Healthcare Germany | Labor Lademannbogen. Online verfügbar unter <https://www.sonichealthcare.de/labore/labor-lademannbogen/>, [Abruf: Mittwoch, 15. August 2018].

Sonic Healthcare Germany (2018c): Sonic Healthcare Germany | Medical Leadership. Online verfügbar unter <https://www.sonichealthcare.de/%C3%BCber-uns/medical-leadership/>, [Abruf: Dienstag, 14. August 2018].

Sonic Healthcare Germany (2018d): Sonic Healthcare Germany | Publikationen. Online verfügbar unter <https://www.sonichealthcare.de/fuer-aerzte/publikationen/>, [Abruf: Dienstag, 14. August 2018].

we care communications GmbH (2018): News. Markenrelaunch für die amedes-Gruppe. Online verfügbar unter <https://www.wecare-communications.com/news/>, zuletzt aktualisiert am 27.06.2018, [Abruf: Montag, 13. August 2018].

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Masterarbeit mit dem Thema *Markenführung immaterieller Güter - Eine exemplarische Analyse des operativen Markenmanagements im deutschen Labordienstleistungsbereich* selbständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Die Stellen, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Masterarbeit wurde bisher in dieser, einer ähnlichen Form oder auszugsweise noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt oder anderweitig veröffentlicht.

Darüber hinaus versichere ich, dass ich diese Arbeit an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und der Åbo Akademi, Turku, zeitgleich in exakt der gleichen formal wie inhaltlich identischen Ausführung eingereicht habe.

Ort und Datum

Unterschrift

Abstract

Name: Eladio Saura Estrada

Titel der Arbeit: *Markenführung immaterieller Güter -Eine exemplarische Analyse des operativen Markenmanagements im deutschen Labordienstleistungsbereich*

Betreuer: Dr. Christopher M. Schmidt

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit der Markenführung immaterieller Güter in der Labordienstleistungsbereich. Nach der Klärung der Charakteristika von Dienstleistungen – Immaterialität sowie die Integration des externen Faktors – werden die daraus resultierenden Besonderheiten für die Markenführung von Dienstleistungen erläutert. Zum einen muss das Kaufrisiko durch das Gewinnen des Kundenvertrauens minimiert und die Austauschbarkeit des immateriellen Guts durch die Schaffung eines Wiedererkennungswerts reduziert werden. Dafür eignet sich das Konzept der Identitätsbasierten Markenführung, die sowohl die interne als auch die externe Unternehmenskommunikation berücksichtigt. Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung der Markenwahrnehmung, die durch die externe Kommunikation des Unternehmens vermittelt wird.

Dafür soll zunächst die Markenidentität ausgewählter Unternehmen der Labordienstleistungsbereich, namentlich Amedes und Sonic Healthcare, analysiert werden. Dabei wird überprüft, ob die aus der Markenidentität resultierende Strategische Positionierung crossmedial durch Einzelaussagen kommuniziert wird. Als Basis für die Analyse werden die Erkenntnisse der Frame-Theorie zusammen mit dem Konzept der Integrierten Kommunikation herangezogen. Wie sich zeigt, kommuniziert Amedes crossmedial integriert, während dies für Sonic Healthcare, aufgrund der Unternehmensstruktur, nur bedingt zutrifft.

Datum: 15.08.2018

Key Words: Markenführung, Dienstleistung, Labordienstleister, Kommunikation, Frame-Theorie, integrierte Kommunikation