

Bruhn, Manfred; Batt, Verena

Research Report

Aufbau und Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens: Bestandsaufnahme und kritische Würdigung aus Sicht der internen Markenwürdigung

WWZ Forschungsbericht, No. 09/10

Provided in Cooperation with:

Center of Business and Economics (WWZ), University of Basel

Suggested Citation: Bruhn, Manfred; Batt, Verena (2010) : Aufbau und Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens: Bestandsaufnahme und kritische Würdigung aus Sicht der internen Markenwürdigung, WWZ Forschungsbericht, No. 09/10, Universität Basel, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ), Basel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/127536>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

August 2010

**Aufbau und Steuerung eines markenkonformen
Mitarbeiterverhaltens –
Bestandsaufnahme und kritische Würdigung aus
Sicht der internen Markenwürdigung**
(Beitrag in Sammelband)

WWZ Forschungsbericht 09/10
(D-129 Die Rolle und Bedeutung des unternehmensinternen
Markenmanagements für den Gesamterfolg einer Marke)

Manfred Bruhn, Verena Batt

Die Autoren:

Prof. Dr. Manfred Bruhn

Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum
der Universität Basel
Marketing und Unternehmensführung
Peter Merian-Weg 6
CH - 4002 Basel
manfred.bruhn@unibas.ch

Verena Batt, Dipl.-Rom.

WWZ, Universität Basel
Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum
der Universität Basel
Marketing und Unternehmensführung
Peter Merian-Weg 6
CH - 4002 Basel
verena.batt@unibas.ch

Eine Publikation des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel.

Diese Publikation und das in ihr dargestellte Forschungsprojekt wurden durch den Förderverein des WWZ finanziell unterstützt.

© WWZ Forum 2010 und des Autors / der Autoren. Eine Reproduktion über die persönliche Nutzung des Papiers in Forschung und Lehre hinaus bedarf der Zustimmung des Autors / der Autoren.

Kontakt:

WWZ Forum | Peter Merian-Weg 6 | CH-4002 Basel | forum-wwz@unibas.ch | www.wwz.unibas.ch

Manfred Bruhn und Verena Batt

Aufbau und Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens – Bestandsaufnahme und kritische Würdigung aus Sicht der internen Markenführung

1. Bedeutung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens
2. Konzeptualisierung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens
3. Bestandsaufnahme der Literatur zum Aufbau und zur Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiter-verhaltens
 - 3.1 Interne Markenerfolgskette als konzeptionelle Grundlage
 - 3.2 Übersicht der existierenden Studien
 - 3.3 Studien zu Maßnahmen der internen Markenführung
 - 3.4 Studien zu psychologischen Wirkungen der internen Markenführung
4. Kritische Würdigung des Literaturüberblicks

Literaturverzeichnis

Prof. Dr. *Manfred Bruhn* ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München. Dipl.-Rom. *Verena Batt* ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung der Universität Basel.

1. Bedeutung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens

Die Bedeutung der *Marke* als zentraler Werttreiber für Unternehmen ist in Wissenschaft und Praxis unbestritten (z.B. Aaker 1992; Burmann et al. 2003; Burmann et al. 2005; BBDO 2007; Esch 2008). Dies führt dazu, dass Unternehmen vermehrt das Markenimage in der Wahrnehmung der Kunden stärken und verbessern sowie neue starke Marken etablieren. Vielen Unternehmen gelingt dies jedoch nur unzureichend, da sie den Schwerpunkt auf die externe Kommunikation setzen und die unternehmensinterne Verankerung der Marke im Verhalten der Mitarbeitenden vernachlässigen (Wittke-Kothe 2001, S. 2). Gemäß einer Studie von PriceWaterhouseCoopers sehen 60 Prozent der befragten Mitarbeitenden eine stärkere Fokussierung der Markenführung auf die Kunden als auf die Mitarbeitenden (PriceWaterhouseCoopers 2002; Esch et al. 2005b, S. 415). Dies verdeutlicht die hauptsächlich nach außen gerichtete Auseinandersetzung mit dem Thema Marke.

Erst in den letzten Jahren ist die *Bedeutung der Mitarbeitenden für den externen Markenerfolg* erkannt worden und gewinnt in der Marketingforschung und -praxis an Interesse (Esch et al. 2006b; Vallaster/de Chernatony 2006; Zeplin 2006; Bruhn 2008; Burmann/Maloney 2008; Strödter 2008; Tomczak et al. 2008). Dieser Wandel ist auf die Erkenntnis zurückzuführen, dass die Mitarbeitenden, durch die Bildung der Schnittstelle zwischen Unternehmen und externen Anspruchsgruppen, wesentlichen Einfluss auf die Wahrnehmung und das Image der Marke aus Sicht der Kunden ausüben (Tomczak/Brexendorf 2003, S. 58). Mit der Kommunikation und Repräsentation der Marke nach außen geht eine hohe Multiplikatorwirkung einher, sodass jeder einzelne Mitarbeitende die Funktion eines *Markenbotschafters* einnimmt (Joachimsthaler 2002, S. 29; Tomczak/Brexendorf 2003, S. 58; Kernstock 2008, S. 23). Um an den Kundenkontaktpunkten durchgehend ein konsistentes Markenbild zu vermitteln, ist demnach zu gewährleisten, dass alle Beteiligten die Marke und deren Identität kennen und sich ihr verpflichtet fühlen, damit sie im Einklang mit der Marke handeln (Esch et al. 2005a, S. 987).

Ogleich der Kenntnis über die Bedeutung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens zeigt sich in der Unternehmenspraxis vielfach ein wenig engagiertes Mitarbeiterverhalten. Wie aus Abbildung 1 hervorgeht, arbeiten im Jahr 2008 nur 13 Prozent der Beschäftigten in Deutschland wirklich engagiert. 67 Prozent der Arbeitnehmer verspüren keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit, 20 Prozent sind sogar „aktiv unengagiert“. Die Zahlenentwicklung zeigt, dass diese Situation seit Jahren fast unverändert ist. Das mangelnde Engagement der Beschäftigten äußert sich in einer fehlenden Identifikation mit ihrer Arbeit und einer erhöhten Distanz gegenüber dem Unternehmen (Berke-meyer/Gallup 2008). Aus dem geringen Engagement gegenüber der Arbeit bzw. dem

Unternehmen lässt sich auch auf ein geringes Engagement gegenüber der Marke, für die der jeweilige Mitarbeitende arbeitet, schließen. Die Folge sind erhöhte Kosten durch Fehltage, Fluktuation und schlechte Mitarbeiterproduktivität (Berkemeyer/Gallup 2008).

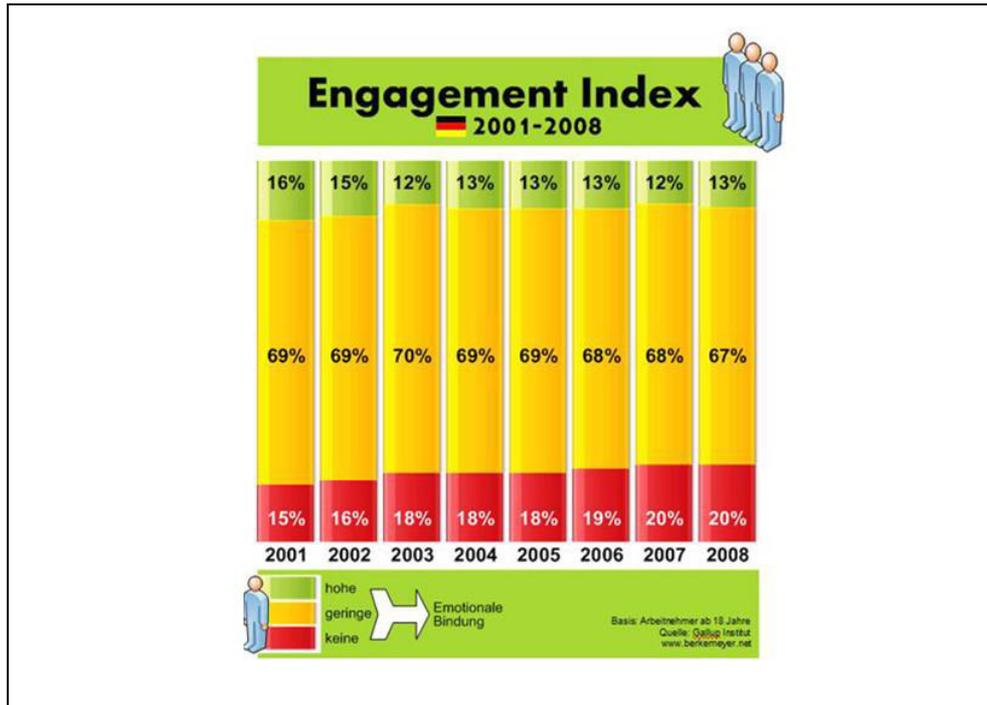


Abbildung 1: Ergebnisse des Gallup-Engagement-Index zum Mitarbeiterverhalten im Jahresvergleich
(Quelle: Berkemeyer/Gallup 2008, S. 1)

Als Hauptursache für das fehlende Engagement wird von den Beschäftigten ein „schlechtes Management“ angegeben. Dieses äußert sich in unklaren Vorgaben der Vorgesetzten und deren mangelndem Interesse an den Mitarbeitenden sowie in der zu geringen Berücksichtigung von Mitarbeitermeinungen und -ansichten (Berkemeyer/Gallup 2008). Dieser Wahrnehmung kann das Management durch eine *interne Kundenorientierung* begegnen. Darunter ist zu verstehen, dass der Einsatz innengerichteter (z.B. kommunikations- oder personalpolitischer) Maßnahmen erfolgt. Diese Maßnahmen wirken sich auf psychologische Größen, wie beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit, aus, die wiederum Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten (z.B. Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterproduktivität) nehmen (vgl. hierzu ähnlich den Beitrag von Georgi in diesem Sammelband). Übertragen auf den hier interessierenden Markenkontext sind im Rahmen einer *internen Markenorientierung* innengerichtete markenorientierte Maßnahmen

durchzuführen, die psychologische Wirkungen seitens der Mitarbeitenden fördern und letztlich zu einem markenkonformen Mitarbeiterverhalten führen.

Das Ziel dieses Beitrages ist es, einen kritischen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zum Aufbau und zur Steuerung von markenkonformem Mitarbeiterverhalten zu geben. Ferner werden Forschungslücken identifiziert und weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt. Hierzu wird zunächst eine Übersicht über die verschiedenen Konzeptualisierungsmöglichkeiten von markenkonformem Mitarbeiterverhalten gegeben. Das darauffolgende Kapitel befasst sich mit einem Literaturüberblick zur Entstehung des Markenverhaltens der Mitarbeitenden. Hierfür wird in einem ersten Schritt eine so genannte interne Markenerfolgskette zur Erörterung des Standes der Forschung bezüglich der Input- und psychologischen Größen, als Einflussgrößen des markenkonformen Mitarbeiterverhaltens, herangezogen. Aufbauend auf der internen Markenerfolgskette werden in einem zweiten Schritt konzeptionelle und empirische Beiträge diskutiert, die Aufschluss über die Entstehung von markenkonformem Mitarbeiterverhalten geben. Abschließend werden die berücksichtigten Beiträge einer kritischen Würdigung unterzogen.

2. Konzeptualisierung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens

In der Literatur existieren verschiedene Konzeptualisierungen eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens. Im Folgenden werden die drei in diesem Zusammenhang am häufigsten verwendeten Konstrukte, Brand Citizenship Behavior, Customer-Oriented Behavior und markenorientiertes Intra-/Extra-Rollen-Verhalten, einer tiefergehenden Betrachtung unterzogen. Anschließend wird herausgearbeitet, welches Verständnis von markenkonformem Verhalten diesem Beitrag zugrunde gelegt wird.

Das Konstrukt des *Brand Citizenship Behavior (BCB)* wurde von Burmann/Zepelin (2005) und Zepelin (2006) entwickelt und basiert auf dem Konstrukt des Organizational Citizenship Behavior (OCB), das freiwillige Verhaltensweisen von Mitarbeitenden außerhalb von Rollenerwartungen beschreibt, die nicht durch das formale Entlohnungssystem anerkannt werden, und die in ihrer Gesamtheit die Leistungsfähigkeit der Organisation steigern (Smith et al. 1983; Organ 1988; Podsakoff et al. 1990). OCB stellt somit eine Form von funktionalem Extra-Rollenverhalten dar. Unter diesem ist ein Verhalten zu verstehen, das außerhalb von Rollenerwartungen erfolgt und weder formal belohnt wird noch – im Falle eines Ausbleibens – sanktioniert wird. Folglich ist das Extra-Rollenverhalten nicht erzwingbar, sondern wird auf freiwilliger Basis gezeigt (Matiaske/Weller 2003, S. 103; Zepelin 2006, S. 72).

OCB wird in der Literatur als mehrdimensionales Konstrukt konzeptualisiert. Die Anzahl an Dimensionen wird kontrovers diskutiert. So finden sich u.a. zweidimensionale Konzeptualisierungen (Williams/Anderson 1991), wie auch eine erweiterte Kategorisie-

rung in fünf Dimensionen (Organ 1988). In letzter Zeit hat sich die Konzeptualisierung von Podsakoff et al. (2000) durchgesetzt. Diese berücksichtigen im Rahmen einer Literaturanalyse die Kategorisierungsansätze einer Vielzahl an Autoren und entwickeln auf dieser Basis ein Konstrukt OCB, das aus sieben Dimensionen besteht.

In Anlehnung an die oben genannte Begriffsbestimmung des OCB lässt sich BCB nach Zeplin (2006, S. 77) definieren als ein Konstrukt, das verschiedene Mitarbeiterverhaltensweisen beinhaltet, die freiwillig und außerhalb von formalisierten Rollenerwartungen gezeigt werden und einen Beitrag zur Stärkung der Markenidentität leisten. Diese Verhaltensweisen können, analog zur Konzeptualisierung des OCB nach Podsakoff et al. (1990), zu sieben Dimensionen gebündelt werden und führen bei Einhaltung dazu, dass ein markenkonformes Verhalten über alle Kontaktpunkte hinweg gewährleistet und dadurch ein geschlossenes und konsistentes Markenbild nach außen transportiert wird (Burmam/Zepin 2005, S. 1025f.). Das hier interessierende markenkonforme Verhalten setzt sich folglich aus Komponenten des BCB zusammen, wie z.B. aus dem Markenenthusiasmus (d.h., das besondere Engagement bei markenbezogenen Tätigkeiten im Kundenkontakt) oder der Markenmissionierung (d.h., die Empfehlung der Marke gegenüber anderen, auch in nicht arbeitsbezogenen Situationen) (vgl. zu den jeweiligen Komponenten Burmann/Zepin 2005, S. 1026; Zeplin 2006, S. 81f.). Wie aus dieser Konzeptualisierung hervorgeht, verfügt das BCB im Vergleich zum OCB über einen erweiterten Aktionsradius, da die Bezugsgruppe des BCB nicht nur die internen, sondern auch die externen Zielgruppen darstellen. Zudem ist – im Gegensatz zum OCB – das Bezugsobjekt der Verhaltensweisen nicht die Organisation, sondern die Marke. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die von Zeplin für das BCB abgeleiteten Dimensionen. Die jeweiligen Beispiele sind die Ergebnisse der von Zeplin durchgeführten Mitarbeiterinterviews, in denen nach einem besonders markenförderlichen Verhalten gefragt wurde.

Im Zusammenhang mit einem markenkonformen Mitarbeiterverhalten ist auch auf das *Customer-Oriented Behavior (COBeh)* einzugehen. COBeh lässt sich definieren als “form of prosocial organizational behaviour (PSOB) which is specifically directed towards customers” (Peccei/Rosenthal 2001, S. 837). Übertragen auf den Markenkontext ist das COBeh als kundengerichtetes Markenverhalten der Mitarbeitenden zu interpretieren. Wie daraus hervorgeht, bezieht sich das COBeh ausschließlich auf das nach außen gerichtete Mitarbeiterverhalten. Ein markenkonformes Verhalten wie z.B. auch das BCB beinhaltet jedoch sowohl nach außen gerichtete (z.B. Kunden) als auch nach innen gerichtete (z.B. Kollegen) Verhaltensweisen von Mitarbeitenden. Insofern ist das COBeh als Teilmenge eines solchen Verhaltens anzusehen. In Abbildung 3 ist die Abgrenzung zwischen den vorgestellten Konzepten OCB, BCB und COBeh dargestellt.

Dimensionen	Erklärungen	Beispiele	Korrespondierende Dimension des OCB
Hilfsbereitschaft	Positive Einstellung, Freundlichkeit, Unterstützung und Empathie gegenüber internen und externen Kunden; Übernahme von Verantwortung für Aufgaben außerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs, falls notwendig	<ul style="list-style-type: none"> • Authentische Freundlichkeit in der Kundeninteraktion, keine abgespulten Floskeln • Abschließende Verfolgung von Beschwerden oder Reklamationen 	Helping behavior
Markenbewusstsein	Befolgung von markenbezogenen Verhaltensleitlinien und Berücksichtigung der Auswirkungen von Aussagen und Verhaltensweisen auf die Marke in allen Situationen, auch ohne Beobachtung oder Überwachung	<ul style="list-style-type: none"> • Markenkonsistentes Verhalten auch in privaten Situationen • Keine persönliche Arbeitserleichterung auf Kosten der Marke 	Organizational compliance
Markenenthusiasmus	Besonderes Engagement bei markenbezogenen Tätigkeiten, das weit über das von internen und externen Kunden geforderte oder erwartete Maß hinausgeht	<ul style="list-style-type: none"> • Inkaufnahme unbezahlter Überstunden zur termingerechten Fertigstellung eines Kundenauftrags • Sorgfältige Qualitätsüberprüfung bei markenrelevanten Tätigkeiten • Auch private Nutzung der eigenen Marke 	Individual initiative
Leidensbereitschaft	Keine Klagen über Schwierigkeiten und lästige Pflichten des Engagements für die Marke; ausgeprägte Absicht, das Engagement für die Marke auch bei hohen Opportunitätskosten fortzusetzen	(keine Zuordnung von Mitarbeiteraussagen möglich)	Sportmanship
Markenmissionierung	Empfehlung der Marke gegenüber anderen, auch in nicht arbeitsbezogenen Situationen; Weitergabe der Markenidentität an neue Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Empfehlung der Marke gegenüber Freunden • Übernahme einer Mentorenrolle für neue Mitarbeitende 	Organizational loyalty
Selbstentwicklung	Bereitschaft, kontinuierlich markenbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten weiterzuentwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback erfragen von Kunden und Kollegen • Lesen von Fachzeitschriften, Handbüchern 	Self-development
Markenentwicklung	Beitrag zur Weiterentwicklung der Markenidentität	<ul style="list-style-type: none"> • Weitergabe von Kundenfeedback • Innovative Ideen für neue Produkte oder Prozessverbesserungen 	Civic virtue

Abbildung 2: Dimensionen des Brand Citizenship Behavior (BCB)
 (Quelle: In Anlehnung an Zeplin 2006, S. 81f.)

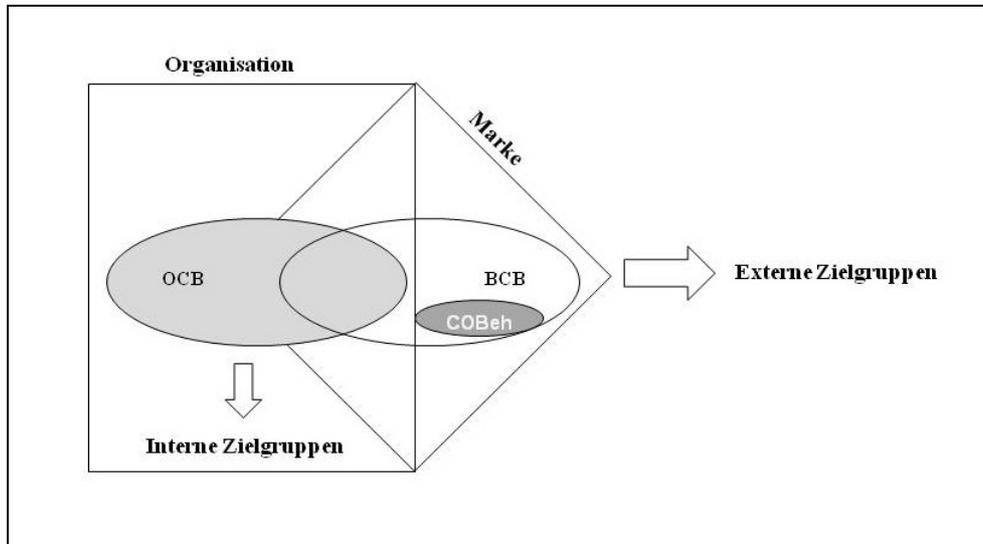


Abbildung 3: Konzeptualisierung von markenkonformem Mitarbeiterverhalten
(Quelle: In Anlehnung an Zeplin 2006, S. 77)

Tomczak et al. (2008, S. 181) konzeptualisieren markenkonformes Verhalten durch die beiden separaten Konstrukte markenorientiertes Intra-Rollen-Verhalten und markenorientiertes Extra-Rollen-Verhalten. Das Konstrukt des *markenorientierten Intra-Rollen-Verhaltens* umfasst alle Verhaltensweisen, die von einem Mitarbeitenden als Repräsentant der Marke erwartet werden bzw. vorgegeben sind. Es beinhaltet die Akzeptanz von Regeln und Verhaltensrichtlinien bezüglich des Umgangs mit der Marke sowie die damit verknüpfte markenkonforme Ausführung von Tätigkeiten. Die Generierung eines zum Markenversprechen konsistenten Markenerlebnisses beim Kunden und die auf diese Weise gewährleistete Erfüllung der durch die Werbung geschürten Erwartungen verhindert die Unzufriedenheit und Abwanderung von Kunden (Tomczak et al. 2008, S. 181). Infolgedessen stellt das markenorientierte Intra-Rollen-Verhalten einen unabdingbar zu erfüllenden Faktor dar.

Unter dem Konstrukt des *markenorientierten Extra-Rollen-Verhaltens* wird das freiwillige Verhalten der Mitarbeitenden zum Wohle der Marke verstanden, das über das markenorientierte Intra-Rollen-Verhalten hinausgeht (Tomczak et al. 2008, S. 181). Wie daraus hervorgeht, stimmt diese Konzeptualisierung mit dem von Zeplin entwickelten Konstrukt des BCB überein. So kann nach Tomczak et al. das markenorientierte Extra-Rollen-Verhalten unternehmensextern wie auch unternehmensintern zum Tragen kommen. In der Außenorientierung beinhaltet es das bewusste Engagement für die Anliegen einer Marke – mit dem Ziel, deren Markenidentität bestmöglich zu repräsentieren. In Bezug auf den internen Fokus sind Verhaltensweisen seitens der Mitarbeitenden relevant, die die Marke im Sinne einer proaktiven Zusammenarbeit optimal zu unterstützen

und weiterzuentwickeln versuchen sowie das markenbezogene Fortbilden aus eigenem Antrieb.

Im vorliegenden Beitrag wird unter einem *markenkonformen Mitarbeiterverhalten* ein nach innen und außen gerichtetes Verhalten der Mitarbeitenden verstanden, das zu einer Erhöhung des ökonomischen Markenerfolgs führt. Anders als das durch formale Vorgaben geregelte Intra-Rollen-Verhalten, das in der Regel lediglich zur Aufrechterhaltung des bestehenden Markenimages dient, ist daher ein Verhalten der Mitarbeitenden von Interesse, das über den Verhaltensstandards liegt, die Mitarbeitende als Repräsentanten der Marke einzuhalten haben. Hierfür ist ein Extra-Rollen-Verhalten, wie es durch das BCB konzeptualisiert, erforderlich (vgl. hierzu ähnlich Heskett et al. 1994; Heskett 2002; Reichheld 2003; Tomczak et al. 2008). In diesem Beitrag wird daher das markenkonforme Mitarbeiterverhalten mit dem BCB gleichgesetzt.

3. Bestandsaufnahme der Literatur zum Aufbau und zur Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens

3.1 Interne Markenerfolgskette als konzeptionelle Grundlage

In einer internen Markenerfolgskette werden diejenigen Konstrukte als mitarbeiterrelevante Markenziele aufgeführt, die das markenkonforme Verhalten der Mitarbeitenden und letztlich den ökonomischen Erfolg der Marke determinieren. Diese Markenwertbestandteile sind durch die Unternehmenstätigkeit aufzubauen und zu pflegen. Den modelltheoretischen Zusammenhang stellen dabei die Wirkungszusammenhänge zwischen den psychologischen Konstrukten, den Verhaltensabsichten der Mitarbeitenden sowie ihrem tatsächlichen Verhalten und dem ökonomischen Markenerfolg dar. Die *Grundstruktur einer internen Markenerfolgskette* besteht somit aus vier Gliedern (Bruhn 2005a, S. 1042; 2008, S. 161; vgl. Abbildung 4):

- (1) Input des Unternehmens, die interne Markenführung des Unternehmens,
- (2) Psychologische Wirkungen, vor allem die Markenbeurteilung durch die Mitarbeitenden,
- (3) Verhaltenskonsequenzen, vor allem das tatsächliche Markenverhalten der Mitarbeitenden,
- (4) Output des Unternehmens, der ökonomische Erfolg der internen Markenführung.

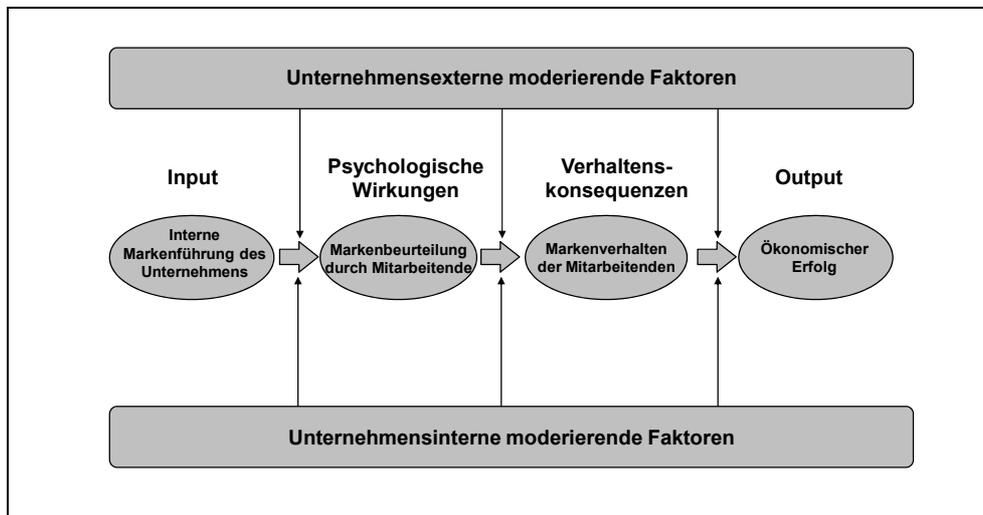


Abbildung 4: Interne Markenerfolgskette
(Quelle: Bruhn 2005a, S. 1043; 2008, S. 162)

Entscheidend bei der internen Markenerfolgskette ist es, die Verbindung der anbieterbezogenen und mitarbeiterbezogenen (Wirkungs-)Größen zu betrachten. Dabei ist zu untersuchen, mit welchen unternehmerischen Maßnahmen (Input) welche psychologischen Wirkungen bei den Mitarbeitenden zu erreichen sind. Ferner ist zu eruieren, welche psychologischen Wirkungen bei den Mitarbeitenden zu welchen Verhaltenswirkungen führen. Schließlich ist der Einfluss des Markenverhaltens der Mitarbeitenden auf den ökonomischen Erfolg zu ermitteln (Bruhn 2005a, S. 1043; 2008, S. 162). Zwischen den verschiedenen Kettengliedern liegen aufgrund so genannter moderierender Faktoren allerdings nicht immer eindeutige Zusammenhänge vor (Bruhn 2009b, S. 66; zu moderierenden Faktoren vgl. z.B. Baron/Kenny 1986). In diesem Zusammenhang ist zwischen unternehmensexternen und -internen moderierenden Faktoren zu differenzieren. Auf Seiten der unternehmensexternen Faktoren kann beispielsweise das persönliche Umfeld (durch negative Reaktionen auf eine bestimmte Marketingmaßnahme) die Markenbeurteilung durch den Mitarbeitenden beeinflussen. Das Arbeitsklima, die Dauer der Betriebszugehörigkeit oder die Unternehmensstrukturen sind hingegen als Beispiele für unternehmensinterne Faktoren aufzufassen, die ebenfalls auf die Erfolgskette wirken (Bruhn 2005a, S. 1043f.; 2008, S. 162).

Im vorliegenden Fall ist die *interne Markenführung* des Unternehmens als Inputvariable zu verstehen. Durch den Einsatz der Instrumente des innengerichteten Markenmanagements gibt der Anbieter ein Leistungs- und Qualitätsversprechen nach innen ab, das bei den Mitarbeitenden *psychologische Wirkungen* erzielt. Aus der Beurteilung und den psychologischen Wirkungsgrößen einer Marke resultieren die *Verhaltenskonsequenzen* der Mitarbeitenden. Das Verhalten der Mitarbeitenden hat schließlich Auswirkungen auf den

ökonomischen Erfolg der Marke. Als Kennzahlen des ökonomischen Erfolgs können hierbei ökonomische Zielgrößen wie Umsatz, Marktanteil oder Profitabilität dienen (Schuster 2005, S. 222f.), aber auch psychologische Zielgrößen in Zusammenhang mit dem Markenwert (Aaker 1992, S. 32).

3.2 Übersicht der existierenden Studien

Maßnahmen der internen Markenführung haben über die psychologischen Wirkungen eine hohe Steuerungskraft und einen hohen Erklärungsgehalt für das markenkonforme Verhalten von Mitarbeitenden (vgl. Abschnitt 3.1). Häufig in der Literatur untersuchte Maßnahmen stellen die interne Markenkommunikation, die externe Markenkommunikation und ein markenorientiertes Personalmanagement dar. Die verhaltenswissenschaftlichen Konstrukte, die in der Wissenschaft im Zusammenhang mit psychologischen Wirkungen von Maßnahmen der internen Markenführung diskutiert werden, sind das Markencommitment, das Markenvertrauen sowie die Kongruenz zwischen dem Mitarbeitenden und der Marke. Im Gegensatz zur externen Markenpolitik, in der oftmals leistungsorientierte Konstrukte wie Qualität und Kundenzufriedenheit im Zentrum stehen (z.B. Homburg et al. 2005), tragen die psychologischen Zielgrößen der internen Markenführung somit verstärkt den Anforderungen einer beziehungsorientierten Ausrichtung der Marketingaktivitäten Rechnung. Abbildung 5 gibt einen Überblick über die existierenden Studien zur internen Markenführung. In den beiden nachfolgenden Abschnitten werden die bereits erwähnten, in der Literatur häufig herangezogenen Konstrukte des Inputs sowie der psychologischen Wirkungen einer näheren Betrachtung unterzogen.

Autor(en)	Jahr	Input	Psychologische Wirkungen	Verhaltenswirkungen	Datengrundlage/ Branche/Methode	Zentrale Ergebnisse/ Inhalte
Acito, Acito/Fod	1980	<ul style="list-style-type: none"> • Werbekampagne 	<ul style="list-style-type: none"> • Einstellung gegenüber der Werbekampagne • Wahrgenommene Relevanz der Werbekampagne 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Empirische Untersuchung mit 342 Mitarbeitenden einer Bank • Faktorenanalyse • Regressionsanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Einstellung zur und Relevanz der Werbekampagne führen zu einer höheren Arbeitszufriedenheit, einem höheren Job Involvement, stärkeren Mitarbeiter- und Kundenkontakten
Wolfinbarger/Gilly	1991	<ul style="list-style-type: none"> • Mediawerbung 	<ul style="list-style-type: none"> • Glaubwürdigkeit der Werbemaßnahme • Vertrauen • Commitment • Empfundene Wertschätzung • Rollenkongruenz 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeptionell 	<ul style="list-style-type: none"> • Glaubwürdigkeit werblicher Maßnahmen beeinflusst die Vertrauenswürdigkeit und das Commitment von Arbeitnehmern
Gilly/ Wolfinbarger	1998	<ul style="list-style-type: none"> • Mediawerbung 	<ul style="list-style-type: none"> • Glaubwürdigkeit der Werbemaßnahme • Wertekongruenz • Bewertung der Werbemaßnahme • Identifikation • Commitment • Stolz 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppeninterviews (151 Mitarbeitende) und Tiefeninterviews (mit 19 „Advertising decision makers“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Weisen das Markenbild des Mitarbeitenden und das in der Werbung generierte Fremdbild eine hohe Übereinstimmung auf und verfügt die Werbemaßnahme über eine hohe Glaubwürdigkeit, führt dies zu Identifikation und Commitment der Mitarbeitenden
Thomson et al.	1999	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen (Intellectual Buy-In) • Commitment (Emotional Buy-In) 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit 350 Managern und Mitarbeitenden • Nicht branchenspezifisch • Deskriptive Statistiken 	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen und Commitment sind wesentliche Treiber des Markenerfolgs
Wirtke-Kothe	2001	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation der Mitarbeitenden durch Anreize 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung eines Mitarbeiterverhaltens, das die angestrebte Markenidentität nach innen verankert 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeptionell 	<ul style="list-style-type: none"> • Ableitung eines Phasenmodells der internen Markenführung für die Beeinflussung des individuellen Markenverhaltens der Mitarbeitenden

Abbildung 5: Einordnung von Studien zur internen Markenführung in die interne Markenerfolgskette (Teil 1)

Autor(en)	Jahr	Input	Psychologische Wirkungen	Verhaltenswirkungen	Datengrundlage/ Branche/Methode	Zentrale Ergebnisse/Inhalte
Brexendorf/ Tomeczak	2004	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Kommunikation 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Markenidentität und Markenversprechen leben 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeptionell 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines siebenstufigen Managementprozesses der internen Markenführung für ein markenkonformes Mitarbeiterverhalten
Vough/ Corley	2004	<ul style="list-style-type: none"> • Mediawerbung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiteridentifikation 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeptionell 	<ul style="list-style-type: none"> • Werbung übt Einfluss auf die Identifikation der Mitarbeitenden aus
Aurand et al.	2005	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen der Personalpolitik 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliches Engagement der Mitarbeitenden für die Marke 	<ul style="list-style-type: none"> • Empirische Untersuchung mit 201 Teilnehmenden eines Business Seminars • Mittelwertvergleiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Empirischer Nachweis, dass das markenbezogene Engagement der Personalfunktion eine signifikante positive Wirkung auf das persönliche Engagement der Mitarbeitenden für die Marke hat
Vallaster/ De Chernatony	2005	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterführung • Entwicklung und Kommunikation einer klaren Markenvision • Markenkonsistente soziale Interaktion mit den Mitarbeitenden 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Markenunterstützendes Mitarbeiterverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von 10 Experteninterviews 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsorientierter Ansatz; Markenorientiertes Mitarbeiterverhalten wird insbesondere durch Führungskraft freigesetzt
Wolfin- banger/Gilly	2005	<ul style="list-style-type: none"> • Mediawerbung 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation • Vertrauen 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Empirische Untersuchung eines Technologieunternehmens • Studie 1: 607 Mitarbeitende • Studie 2: 472 Mitarbeitende eines Krankenhauses • Kausalanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediawerbung führt zu einer stärkeren Mitarbeiteridentifikation und einem höheren Mitarbeitervertrauen, wenn sie als effektiv angesehen wird

Abbildung 6: Einordnung von Studien zur internen Markenführung in die interne Markenerfolgskette (Teil 2)

Autor(en)	Jahr	Input	Psychologische Wirkungen	Verhaltenswirkungen	Datengrundlage/Branche/Methode	Zentrale Ergebnisse/Inhalte
De Chernatony et al.	2006	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Kommunikation • Personalpolitische Maßnahmen • Top-Management • Externe Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmung der Markenwerte 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von 23 Interviews (Marketing-, Werbepersonal) 	<ul style="list-style-type: none"> • Markenwerte werden von den Mitarbeitenden durch den Einsatz der genannten Instrumente vermittelt • Wichtig ist die Abstimmung der Instrumente/Maßnahmen
Zeplin	2006	<ul style="list-style-type: none"> • Markenorientiertes Personalmanagement • Markenkommunikation • Markenorientierte Führung • Kultur-Fit • Markenorientierte Unternehmenskultur • Struktur-Fit (Markenunterstützende Anreizsysteme und Organisationsstruktur) 	<ul style="list-style-type: none"> • Markencommitment 	<ul style="list-style-type: none"> • BCB 	<ul style="list-style-type: none"> • Empirische Untersuchung mit 1.783 Mitarbeitenden • Automobil, Finanzdienstleistungen, Handel, Konsumgüter, Reise, Telekommunikation • Regressions-/Kausalanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Markenorientierte HR-Aktivitäten, Markenorientierung der Mitarbeiterführung, innengerichtete Markenkommunikation • Kultur- und Struktur-Fit beeinflussen das Markencommitment positiv • Markencommitment beeinflusst das BCB positiv
Maloney	2007	<ul style="list-style-type: none"> • Markenorientiertes Personalmanagement • Innengerichtete Markenkommunikation • Markenorientierte Führung 	<ul style="list-style-type: none"> • Commitment 	<ul style="list-style-type: none"> • Markenakzeptanz • Markenmissionierung • Markenentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Empirische Untersuchung • Kausalanalyse • Küchenmöbelbranche 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende können zwei verschiedene Arten von Ver-/Gebundenheit entwickeln: • Normatives Commitment (Identifikation mit der Marke; emotionale Beziehung) • Instrumentelles Commitment (basiert auf rationalen ökonomischen Kosten-Nutzen-Überlegungen; sachliche Beziehung zu einer Marke)

Abbildung 7: Einordnung von Studien zur internen Markenführung in die interne Markenerfolgskette (Teil 3)

Autor(en)	Jahr	Input	Psychologische Wirkungen	Verhaltenswirkungen	Datengrundlage/Branche/Methode	Zentrale Ergebnisse/Inhalte
Henkel et al.	2007/ 2008	<ul style="list-style-type: none"> Empowerment Formelle Managementinstrumente (schriftliche Anweisungen des Managements) Informelle Managementinstrumente (persönliche Interaktion zwischen Manager und Mitarbeitenden) 	-	<ul style="list-style-type: none"> Qualität funktionales Verhalten (notwendiges Verhalten) Qualität Brand Behavior 	<ul style="list-style-type: none"> Empirische Untersuchung mit 167 Marketingmanagern V.a. Konsumgüter-, Dienstleistungs-, Industriebranche Kausalanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> Determinanten des Brand Behavior sind v.a. Empowerment und informelle Instrumente Brand Behavior beeinflusst den Markenerfolg positiv
King/Grace	2008	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterschulung Mentoren 	<ul style="list-style-type: none"> Commitment 	-	<ul style="list-style-type: none"> Durchführung von 10 Tiefeninterviews Mitarbeitende aus dem Bereich Finanzdienstleistungen, Gesundheitswesen, Bildungswesen 	<ul style="list-style-type: none"> Um die Rolle als Markenbotschafter einzunehmen zu können, wird insbesondere die Mitarbeiterschulung als wichtig angesehen Eine emotionale Verbundenheit äußert sich v.a. im Markencommitment
Strödter	2008	-	<ul style="list-style-type: none"> Individualismus Kollektivismus Wahrgenommene Kongruenz Objektive Kongruenz Affektives Commitment Rationales Commitment 	<ul style="list-style-type: none"> Leistung BCB Absicht, das Unternehmen zu verlassen Wahrgenommener Stress Arbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> Empirische Untersuchung mit 462 Mitarbeitenden Finanzdienstleister Kausalanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> Wahrgenommene Kongruenz zwischen Mitarbeiterpersönlichkeit und Marke und individuelles Selbstkonzept von Mitarbeitenden beeinflussen das affektive Commitment positiv Mitarbeitende mit einem kollektivistischen Selbstkonzept weisen ein höheres rationales Commitment auf Affektives (rationales) Commitment fördert (mindert) BCB

Abbildung 8: Einordnung von Studien zur internen Markenführung in die interne Markenerfolgskette (Teil 4)

Autor(en)	Jahr	Input	Psychologische Wirkungen	Verhaltenswirkungen	Datengrundlage/Branche/Methode	Zentrale Ergebnisse/Inhalte
Wentzel et al.	2008	<ul style="list-style-type: none"> • Markengeschichten 	<ul style="list-style-type: none"> • Markeneinstellung • Positiver Affekt • Transportierung 	-	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Experimente • Experiment 1: 82 Führungskräfte • Experiment 2: 164 Führungskräfte • Nicht branchenspezifisch • Varianzanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Markenwerte, die in einer narrativen Form dargestellt sind, führen zu einer besseren Markeneinstellung, einer höheren Lebendigkeit der Marke und einem stärkeren positiven Affekt, als wenn man sie in einer sachlichen Form präsentiert
Baumgarth	2009	<ul style="list-style-type: none"> • Markenorientierung in der Unternehmenskultur 	-	-	<ul style="list-style-type: none"> • Empirische Untersuchung mit 322 Führungskräften von Fachverlagen • Medienbranche • Kausalanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Markenorientierung in der Unternehmenskultur beeinflusst den Markterfolg und den ökonomischen Erfolg positiv
Henkel et al.	2009	<ul style="list-style-type: none"> • Media Werbung 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation zur Steigerung der eigenen Leistung • Selbstwirksamkeitserwartung (Überzeugung, in einer bestimmten Situation die angemessene Leistung zu erbringen) 	-	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Experimente bei einem Finanzdienstleister • Experiment 1: 101 Mitarbeitende (Abteilung Kreditbewilligung) • Experiment 2: 102 Lehrlinge • Varianzanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Im Falle einer hohen Ähnlichkeit zwischen Vorbild und Mitarbeitenden erhöht leicht übertriebene Werbung die Motivation zur Steigerung der eigenen Leistung, während stark übertriebene Werbung die Motivation senkt

Abbildung 9: Einordnung von Studien zur internen Markenführung in die interne Markenerfolgskette (Teil 5)

3.3 Studien zu Maßnahmen der internen Markenführung

Nachdem ein Überblick über die existierenden Studien zum Aufbau und zur Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens gegeben wurde, widmet sich der Beitrag im Folgenden einigen ausgewählten Studien zu Maßnahmen der internen Markenführung. Diese beziehen sich auf die interne und externe Markenkommunikation und auf ein markenorientiertes Personalmanagement.

Interne Markenkommunikation

Die interne Markenkommunikation umfasst alle Aktivitäten der Botschaftsübermittlung zwischen aktuellen oder ehemaligen Mitgliedern einer Organisation auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen, mit dem Ziel der Förderung eines markenspezifischen Mitarbeiterverhaltens (Bruhn 2005b, S. 1203). Eine leistungsfähige interne Markenkommunikation hat somit sämtliche Maßnahmen zu umfassen, die auf markenspezifische Kenntnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen einwirken. Dabei steht nicht die Einwegkommunikation vom Vorgesetzten zum Mitarbeitenden im Vordergrund, sondern der Austausch von Informationen und die Interaktion in unterschiedliche Richtungen (Aufwärts-, Abwärts- und Seitwärtskommunikation) (Bruhn 2005b, S. 1245).

Unter die *Maßnahmen der abwärtsgerichteten Markenkommunikation* fallen z.B. die Mitarbeiterzeitschrift, das Intranet, Newsletter, Markenhandbücher und CD-Roms/DVDs mit markenspezifischen Inhalten. Diese Maßnahmen werden in der Unternehmenspraxis als am bedeutendsten angesehen und daher am häufigsten eingesetzt (Bruhn 2005b, S. 1247ff.). In der Studie von Zeplin (2006) wird ebenso die Relevanz solcher Maßnahmen betont. Das Ziel hierbei ist, den Mitarbeitenden möglichst viele Markeninformationen zu vermitteln und somit deren Markenwissen zu stärken. *Aufwärtsgerichtete Maßnahmen* stellen z.B. Mitarbeiterzeitungen mit markenspezifischen Beiträgen von Mitarbeitenden dar oder Mitarbeiterbefragungen, in denen die Mitarbeitenden sich zu Markenthemen äußern können (Bruhn 2005b, S. 1257ff.). Die Maßnahmen der aufwärtsgerichteten Markenkommunikation sind vor allem für obere Hierarchieebenen in Unternehmen von Bedeutung, um sich über die Markeneinstellung bzw. das Markenverhalten der Mitarbeitenden zu informieren, und ggf. in der Folge wenig markenfördernden Einstellungen oder Verhaltensweisen entgegenzuwirken. Obgleich der Relevanz solcher Maßnahmen existieren jedoch keinerlei Studien, in denen deren Wirkung auf das Markenverhalten von Mitarbeitenden untersucht wurden. *Maßnahmen der Seitwärtskommunikation* (wie z.B. Workshops, Seminare, Führungskräfte im direkten Kontakt, Markenblogs, Markenevents, Markenspiele; zu weiteren Maßnahmen vgl. Brexendorf et al. 2008, S. 324ff.) ermöglichen einen direkten Austausch zwischen den Mitarbeitenden oder zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Der Vorteil solcher Maßnahmen liegt in der Möglichkeit, durch den direkten Kontakt – mit Führungskräften – auch Skeptiker bezüglich bestimmter Markenthemen überzeugen zu können. Die Bedeutung seitwärtsgerichteter Maßnahmen zeigt sich auch in den herangezogenen Studien (z.B. De

Chernatony et al. 2006; Zeplin 2006; Wentzel et al. 2008). De Chernatony et al. (2006, S. 828) weisen in diesem Zusammenhang explizit auf deren Vorteilhaftigkeit hin, da sie z.B. Verständigungsprobleme von Mitarbeitenden entgegenwirken.

Externe Markenkommunikation

Mitarbeitende können als „Second Audience“ ebenfalls Rezipienten der externen Markenkommunikation sein (vgl. ähnlich George/Berry 1984, S. 408). Diese bietet die Möglichkeit, die Erreichung der Ziele der internen Markenführung aktiv zu unterstützen. Insbesondere ist dies der Fall, wenn Mitarbeitende des Unternehmens in die externen Kommunikationsmaßnahmen eingebunden werden, indem sie z.B. in Zeitungsanzeigen Aussagen zum Unternehmen und seinen Leistungen zur Erfüllung des Markenversprechens treffen (Bruhn 1999, S. 30).

Mitarbeitende werden durch die externe Kommunikation des Unternehmens sowohl direkt als auch indirekt beeinflusst. Direkt, da sie die kommunikativen Maßnahmen des Unternehmens, wie andere Anspruchsgruppen auch, wahrnehmen. Indirekt, da die Anspruchsgruppen des Unternehmens (wie z.B. die Kunden) konkret auf die Marke Bezug nehmen können. Insbesondere bei der Integration von Mitarbeitenden in Maßnahmen der externen Kommunikation (z.B. in Werbespots) besteht für das Unternehmen die Möglichkeit, den Mitarbeitenden ihre Wertschätzung mitzuteilen (Esch et al. 2006a, S. 413). Dadurch kann ein Verbundenheitsgefühl des Mitarbeitenden mit der Marke geschaffen werden.

Die Wirkung externer Kommunikationsmaßnahmen wurde bislang im Zusammenhang mit der internen Markenführung lediglich für das Instrument der *Mediawerbung* untersucht. So weisen Acito (1980) und Acito/Ford (1980) auf einen Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Werbekampagnen und einem stärkeren Mitarbeiteraustausch und Kundenkontakt hin. Die Ergebnisse der Studie von Gilly/Wolfinbarger (1998) lassen den Schluss zu, dass Mediawerbung einen positiven Einfluss auf die Markenidentifikation und das Markenvertrauen der Mitarbeitenden ausübt. Zu ähnlichen Schlussfolgerungen führen auch die zumeist konzeptionellen Arbeiten von Wolfinbarger/Gilly (1991), Gilly/Wolfinbarger (1998) und Vough/Corley (2004). In der Studie von Henkel et al. (2009, S. 50) findet die Tatsache empirischen Nachweis, dass im Falle leicht übertreibender Werbung die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden erhöht wird.

Markenorientiertes Personalmanagement

Neben kommunikationspolitischen Maßnahmen leistet der markenorientierte Einsatz personalpolitischer Instrumente ebenfalls einen Beitrag zur Beeinflussung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens (Wittke-Kothe 2001, S. 12). So belegen Aurand et al. (2005, S. 165f.), dass die Einbindung des Personalmanagements in das interne Markenmanagement zu einer stärkeren Berücksichtigung der Markenwerte im Mitarbeiterverhalten führt. Bestandteile eines markenorientierten Personalmanagements stellen die

Personalselektion, Personalintegration, Personalentwicklung, Personalführung und die Anreizpolitik dar.

Die Markenorientierung im Rahmen der *Personalselektion* dient der Auswahl von Mitarbeitenden, die zu den im Unternehmen geltenden Markenwerten passen. Liegt ein hoher Fit zwischen dem Mitarbeitenden und der Marke vor, so die Argumentation, wird die Entstehung eines hohen Markencommitments auf Seiten des Mitarbeitenden erleichtert (Zeplin 2006, S. 106). In der Phase der *Personalintegration* gilt es, die neuen Mitarbeitenden über die Marke zu informieren, um sich mit der Marke vertraut zu machen. Hierfür geeignet sind zum einen Einführungsveranstaltungen. King/Grace (2008, S. 364ff.) und Zeplin (2006, S. 110) weisen zum anderen aber auch auf die Wirkung von Mentoringprogrammen hin. Im Zusammenhang mit der *Personalentwicklung* sind Weiterbildungsmaßnahmen und Schulungen von Bedeutung. Deren Einfluss auf die Mitarbeitenden zeigt sich in den Studien von King/Grace (2008) und De Chernatony et al. (2006). Eine markenorientierte *Personalführung* ist ebenfalls von Relevanz. Sie unterstützt eingeleitete kommunikative Maßnahmen, indem sie ihnen Glaubwürdigkeit und Dringlichkeit verleiht (Zeplin 2006, S. 123). Henkel et al. (2007, 2008) weisen nach, dass das Ausmaß an Empowerment (d.h. die Übertragung verhaltensbezogener Freiheitsgrade auf den Mitarbeitenden) einen wesentlichen Beitrag zur Qualität des markenkonformen Mitarbeiterverhaltens leistet. In der Studie von Zeplin (2006) wird der postulierte positive Einfluss einer markenorientierten Personalführung, in der CEO, Geschäftsführung und Führungskräfte die Markenidentität vorleben, bestätigt. Als weiteres Beispiel für den Einsatz personalpolitischer Maßnahmen sind *Anreizmechanismen* zu nennen. Das Ziel ist hierbei die Förderung und Belohnung von Mitarbeiterverhalten, wenn dieses den im Voraus festgelegten Anforderungen entspricht bzw. zur Realisierung zuvor spezifizierter Ziele beiträgt (vgl. hierzu ausführlich Wittke-Kothe 2001, S. 13; Bierwirth 2003, S. 193). Zeplin (2006, S. 223) weist einen positiven Zusammenhang zwischen markenunterstützenden Anreizsystemen und dem Markencommitment von Mitarbeitenden nach. Markenkonformes Mitarbeiterverhalten kann auch durch die Implementierung eines Sanktionssystems bei Fehlverhalten gefördert werden. Durch den Einsatz bestimmter Sanktionsmechanismen wird die kontinuierliche Einhaltung von Verhaltensrichtlinien gewährleistet (Frigge/Houben 2002, S. 34).

3.4 Studien zu psychologischen Wirkungen der internen Markenführung

Im Anschluss an die Auseinandersetzung mit Studien zu Maßnahmen der internen Markenführung liegt das Augenmerk in diesem Abschnitt auf einer tiefer gehenden Erläuterung von Studien, die sich den psychologischen Wirkungen der internen Markenführung widmen. Hierbei wird auf die Konstrukte Markencommitment, Markenvertrauen und Kongruenz zwischen dem Mitarbeitenden und der Marke eingegangen.

Markencommitment

Das Commitment hat seinen Ursprung in der Organisational Behavior Forschung. Dem Konstrukt liegen unterschiedliche Ansätze zur Konzeptualisierung zugrunde (vgl. z.B. die dreidimensionale Konzeptualisierung nach Allen/Meyer 1990). Im Folgenden wird auf den Ansatz von O'Reilly/Chatman (1996) eingegangen. Im Gegensatz zu anderen Konzeptualisierungsmöglichkeiten, die sich stark auf die Verhaltensintention des Verbleibs in Organisationen fokussieren, findet bei O'Reilly/Chatman eine Systematisierung psychologischer Prozesse statt, die eine Übertragung auf das Markencommitment von Mitarbeitenden ermöglicht (Zeplin 2006, S. 88).

Nach O'Reilly/Chatman besteht das Commitment aus den Dimensionen Fügsamkeit, Identifikation und Internalisierung. Die Dimension *Fügsamkeit* berücksichtigt die Aneignung bestimmter Verhaltensweisen nicht aufgrund geteilter Überzeugungen, sondern allein, um bestimmte Belohnungen zu erhalten. Übertragen auf den Markenkontext beschreibt Fügsamkeit die Aneignung von markenkonformen Verhaltensweisen, nicht aus intrinsischer Motivation heraus, sondern lediglich um bestimmte Belohnungen zu erhalten bzw. Bestrafungen zu vermeiden (Zeplin 2006, S. 88, 91). Insofern ist von einem mangelnden Beitrag, den diese Dimension für die Entstehung eines BCB leistet, auszugehen. Das Gegenteil ist bei den beiden Dimensionen Identifikation und Internalisierung anzunehmen. Die *Identifikation* der Mitarbeitenden mit der Marke bezieht sich auf ein Zugehörigkeitsgefühl zu der die Marke prägenden Gruppe (z.B. Kollegen, Vorgesetzte). Durch das Gefühl einer persönlichen Verpflichtung gegenüber der Marke prägenden Gruppe wird ein markenkonformes Verhalten gefördert (Zeplin 2006, S. 92). Die *Internalisierung* der Marke bedeutet schließlich die Übernahme von Kernwerten der Marke in das eigene Selbstkonzept. Liegt ein hoher Fit zwischen Mitarbeiter- und Markenidentität vor, so führt dies, aufgrund des Strebens nach selbstkonsistentem Verhalten von Individuen, zu BCB (Zeplin 2006, S. 92).

Thomson et al. (1999) belegen durch Interviews die Relevanz des Commitments für den Markenerfolg. Zeplin (2006, S. 201ff.) weist einen positiven Zusammenhang zwischen dem Markencommitment und dem BCB nach, wobei sich die Dimensionen Identifikation und Internalisierung empirisch als lediglich eindimensional erweisen. Die Untersuchung von Strödter (2008, S. 173) bestätigt ebenfalls einen positiven Einfluss des affektiven Markencommitments auf das BCB, auf eine höhere Mitarbeiterleistung und auf die Bereitschaft zu Mehrarbeit.

Markenvertrauen

Im kundenbezogenen Kontext lässt sich das *Vertrauen in eine Marke* definieren als die positive Erwartung des Kunden bezüglich des zukünftigen Verhaltens des Markenartikelanbieters. Diese positive Erwartung basiert auf einer Bewertung der *Leistungsfähigkeit* des Unternehmens („Competence“) und dessen *Leistungswilligkeit* („Benevolence“) als Dimensionen von Vertrauen (Sirdeshmukh et al. 2002, S. 17f.). Das Vertrauen, das einer Marke entgegengebracht wird, ist dabei wesentlich durch die Qualitätskonstanz geprägt. Eine konstante Produktqualität bewirkt eine Reduktion des Kaufrisikos sowie

der mit dem Kauf verbundenen Kosten für den Konsumenten und fördert auf diese Weise den Aufbau von Vertrauen in das Produkt und seine Leistung. Durch die Vermittlung einer hohen Qualitätskonstanz bewegt ein Unternehmen die Kunden darüber hinaus zum Wiederkauf der Marke und beeinflusst so die Bindungsbereitschaft der Kunden an eine Marke (Bruhn et al. 2004, S. 407).

In Anlehnung an die oben genannte Definition wird im vorliegenden Kontext das Vertrauen verstanden als die persönliche Überzeugung von Mitarbeitenden, sich auf die Marke des Arbeitgebers verlassen zu können. Letzteres bezieht sich insbesondere auf das kontinuierliche Qualitäts- bzw. Leistungsversprechen der Marke. Eine zentrale Determinante des Vertrauensaufbaus der Mitarbeitenden gegenüber der Marke ist z.B. der nachhaltige Erfolg der Marke im Markt. Indem eine Marke das Leistungsversprechen gegenüber den Mitarbeitenden einhält, wird nicht nur Vertrauen aufgebaut, sondern es sinkt zugleich auch das von den Mitarbeitenden wahrgenommene Risiko, was z.B. einen möglichen Arbeitsplatz- oder Einkommensverlust der Mitarbeitenden betrifft. Die Marke erfüllt daher für die Mitarbeitenden eine Vertrauens- und Risikoreduktionsfunktion (Bruhn 2005a, S. 1050f.).

Die Wirkung des Markenvertrauens von Mitarbeitenden auf das markenkonforme Mitarbeiterverhalten wurde bislang noch nicht untersucht. So zeigen die Untersuchungen von Wolfenbarger/Gilly (1991, 2005) lediglich, dass der Einsatz von Maßnahmen der Mediapromotion einen positiven Einfluss auf das Markenvertrauen der Mitarbeitenden haben kann. Sachlogische Überlegungen führen jedoch zu der Annahme, dass sich Mitarbeitende, die großes Vertrauen in die Marke des Arbeitgebers haben, dazu neigen, sich markenkonform zu verhalten.

Kongruenz zwischen dem Mitarbeitenden und der Marke

Unter dem *Selbstkonzept* sind die verhaltensbestimmenden Gedanken und Gefühle, die ein Individuum in Bezug auf sich selbst hat, zu verstehen. Es umfasst Einstellungen, Beurteilungen und Bewertungen des eigenen Verhaltens sowie der eigenen Fähigkeiten, die sich über die Zeit verändern können (Rosenberg 1979, S. 7). Werden die durch den Mitarbeitenden als wichtig erachteten und gelebten Werte, Normen und Denkhaltungen durch die Marke verkörpert, führt dies zu einer Bestätigung seines Selbstkonzepts, und es liegt Selbstkongruenz vor (vgl. ähnlich Kressmann et al. 2003, S. 403). Die Selbstkongruenz spiegelt einen Idealzustand wider, der von den Individuen angestrebt wird, indem sie sich durch intrinsische Motivation gesteuert, konsistent zum Selbstkonzept verhalten (Asendorpf 2007, S. 232ff.; Fischer/Wiswede 2009, S. 367ff.).

Das Selbstkonzept lässt sich auf Basis der zugrunde liegenden Motive Selbsterhaltung und Selbstwerterhöhung in zwei separate Komponenten unterteilen (Sirgy 1986, S. 1ff.; 1990, S. 20). Strebt ein Individuum *Selbsterhaltung* an, richtet es sein Augenmerk, durch die Gewährleistung von Konsistenz und persönlicher Kontinuität, auf den Schutz des gegenwärtigen faktischen Selbstkonzepts (Sirgy/Su 2000, S. 343f.). Ist das Motiv der *Selbstwerterhöhung* vorherrschend, wird zur Verbesserung des Selbstwertgefühls eine

Annäherung an die Idealvorstellung der eigenen Person realisiert, so dass das ideale Selbstkonzept in den Mittelpunkt rückt (Sirgy 1985, S. 197).

Beim *Konstrukt der faktischen Selbstkongruenz* dient die tatsächliche Persönlichkeit als Vergleichsbasis. Sie hat eine möglichst hohe Ähnlichkeit zur Marke aufzuweisen, da diese zur Definition und Untermauerung von Selbstkonzepten und Werthaltungen hinzugezogen wird (Herrmann et al. 2005, S. 187). Ist das Wertesystem des Mitarbeitenden kongruent zu den Werten der Marke, wird der Mitarbeitende eher Markencommitment entwickeln und markenkonformes Verhalten zeigen, da die eigenen Werte mit denen der Marke übereinstimmen. Strödter (2008, S. 156) belegt einen positiven Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Selbstkongruenz und dem Markencommitment. Wolfenbarger/Gilly (1991, S. 217) entwickeln auf Basis konzeptioneller Überlegungen einen Bezugsrahmen, der darauf schließen lässt, dass sich eine Kongruenz zwischen dem Selbstbild (Mitarbeitender) und dem Fremdbild (Marke) positiv auf die Markenidentifikation des Mitarbeitenden auswirkt.

Das *Konstrukt der idealen Selbstkongruenz* beschreibt die Nähe der Marke zum idealen Selbstkonzept. Beim Vergleich ziehen Individuen dabei nicht die reale Persönlichkeit hinzu, sondern vergleichen sich auch mit Eigenschaften, die sie gerne verkörpern würden (Schweiger/Dabic 2008, S. 330). Über die Ähnlichkeit zum Idealbild kann die Marke Mangelzustände kompensieren, wodurch eine Annäherung an das angestrebte Selbstkonzept erzielt wird (Magin 2004, S. 72). Der Einfluss der idealen Kongruenz auf das Mitarbeiterverhalten wurde bislang nicht untersucht. Gerade bei sozial auffälligen Produkten, wie z.B. Luxusmarken, ist aber von einem positiven Wirkungszusammenhang auszugehen.

4. Kritische Würdigung des Literaturüberblicks

Die hier betrachtete Literatur zum Aufbau und zur Steuerung von markenkonformem Mitarbeiterverhalten wurde vor dem Hintergrund der internen Markenerfolgskette gesichtet. Zusammenfassend liefert sie folgenden Erkenntnisbeitrag für die weitere Forschung in diesem Gebiet:

- (1) Bei Durchsicht der Literatur fällt auf, dass mit Ausnahme der Arbeiten von Zeplin (2006) und Maloney (2007) die *interne Markenerfolgskette nicht vollständig durchlaufen* wird. Entweder wird lediglich der Einfluss von Instrumenten auf die psychologischen Wirkungen betrachtet und die Verhaltenswirkungen außer Acht gelassen oder die Verhaltenswirkungen werden berücksichtigt, dafür aber die Maßnahmen des Inputs nicht in die Untersuchung integriert. Ebenfalls weitgehend unberücksichtigt bleibt die Betrachtung moderierender Effekte. Um den Aufbau und die Steuerung von markenkonformem Verhalten jedoch erklären zu können, ist die Kenntnis der jeweiligen Maßnahmen und Wirkungen auf den Mitarbeitenden sowie

die Kenntnis der moderierenden Effekte von großer Bedeutung. Hierauf gilt es in künftigen Forschungsarbeiten das Augenmerk zu legen.

- (2) In der Literatur findet sich eine Reihe von Instrumenten und Maßnahmen, die zur Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens eingesetzt werden. Allerdings wird in keiner Untersuchung auf den *aufeinander abgestimmten Einsatz* der Instrumente und Maßnahmen hingewiesen. Untersuchungen zur Integration der Kommunikation lassen jedoch auch in Bezug auf Maßnahmen der internen Markenführung den Schluss zu, eine solche Abstimmung vorzunehmen, um ein einheitliches Markenbild bei den Mitarbeitenden zu generieren (vgl. zur Integrierten Kommunikation allgemein Bruhn 2009a).
- (3) Mit Ausnahme der Studie von Baumgarth (2009) konzentrieren sich sämtliche Untersuchungen im Rahmen der internen Markenführung auf den Instrumente- und Maßnahmeneinsatz. Allerdings stellen diese letztlich lediglich die Folge einer internen Markenorientierung als vorherrschende Denkhaltung im Unternehmen dar. Ist demzufolge der Aufbau und die Steuerung von markenkonformem Mitarbeiterverhalten von Interesse, so ist zunächst die *interne Markenorientierung* im Unternehmen zu identifizieren, diese gegebenenfalls zu modifizieren und darauf basierend auf den Instrumente- und Maßnahmeneinsatz einzugehen.
- (4) Wie aus dem Literaturüberblick deutlich wird, stehen im Rahmen der psychologischen Wirkungen bei den Mitarbeitenden vor allem beziehungsorientierte Konstrukte im Vordergrund. In diesem Zusammenhang ist insbesondere auf den starken Fokus auf das Konstrukt Markencommitment hinzuweisen. Es stellt sich allerdings die Frage, ob *leistungsbezogene Konstrukte*, wie z.B. die Markenbekanntheit oder die Markenzufriedenheit, tatsächlich für den Aufbau und die Steuerung des Markenverhaltens der Mitarbeitenden irrelevant sind. Dies ist künftig zu überprüfen.
- (5) Die Mehrzahl der Studien konzentriert sich bei den Instrumenten der internen Markenführung auf die interne Kommunikation. Hierbei liegt der Fokus zumeist auf Maßnahmen der abwärtsgerichteten Kommunikation und Maßnahmen der Seitwärtskommunikation. Untersuchungen zu *aufwärtsgerichteten Maßnahmen* der internen Kommunikation fristen hingegen ein Schattendasein. Diese können aber von großer Bedeutung sein. So tragen sie wesentlich dazu bei, die Markeneinstellung und das Markenverhalten der Mitarbeitenden zu ergründen. Folglich könnte die Berücksichtigung aufwärtsgerichteter Maßnahmen Forschungsgegenstand weiterer Untersuchungen sein.
- (6) Im Rahmen des mitarbeitergerichteten Einsatzes der externen Kommunikation ist eine Konzentration auf die Mediawerbung zu beobachten. Gerade bei Instrumenten, die über das *Potenzial einer emotionalen Kundenansprache* verfügen (wie z.B. Sponsoring, Events), ist jedoch ebenso von einer Innenwirkung auf den Mitarbeitenden auszugehen. Dies zeigt sich im nicht-markenbezogenen Kontext z.B. bei Hickman et al. (2005), indem auf den Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Sponsoring und der Mitarbeiterbindung eingegangen wird.
- (7) In mehreren Studien wurde auf die Wirkung von Maßnahmen der internen Markenführung auf das Markenvertrauen hingewiesen. Eine empirische Untersuchung des *Zusammenhangs zwischen dem Markenvertrauen und dem markenkonformen Mi-*

tarbeiterverhalten ist allerdings bislang ausgeblieben. Da ein starker Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten anzunehmen ist, haben künftige Studien hierauf das Augenmerk zu legen.

- (8) Wurde in den bestehenden Studien die Kongruenz zwischen dem Mitarbeitenden und der Marke untersucht, so erfolgte eine alleinige Berücksichtigung der faktischen Kongruenz. Der Abgleich zwischen der Marke und dem idealen Selbstkonzept von Mitarbeitenden findet bisher keine Beachtung. Gerade bei sozial auffälligen Marken (z.B. bei Luxusmarken) ist jedoch von einer positiven Wirkung der *idealen Kongruenz* auf das markenkonforme Mitarbeiterverhalten auszugehen. Für die weitere Forschung zur internen Markenführung ergibt sich folglich die Notwendigkeit einer zusätzlichen Betrachtung dieses Konstrukts.

Die Effizienz der Leistungserstellung den Kunden gegenüber, die unternehmensexterne Durchsetzung des Markenimages und der langfristige Markenerfolg sind nur möglich, wenn Mitarbeiter- und Kundenorientierung als parallele Zielgrößen verstanden werden. Die Herausforderung des Markenerfolgs besteht demnach in einem Markenmanagement, das sowohl die Besonderheiten der internen als auch die der externen Markenführung berücksichtigt. Im Rahmen der internen Markenführung stellt die Förderung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens eine wesentliche Zielsetzung dar. Wie aus dem Literaturüberblick zu entnehmen ist, existieren zahlreiche Studien zum Aufbau und zur Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens. Diese berücksichtigen aber lediglich einzelne Größen, die nicht sämtlichen Gliedern der internen Markenerfolgskette zugeordnet werden können. Durch die interne Markenerfolgskette wird es jedoch ermöglicht, die psychologischen und Verhaltenswirkungen als Folge interner Markenmaßnahmen abzubilden.

Um dem bestehenden Forschungsdefizit zu begegnen ist ein so genanntes *Internes Markenbarometer* zu institutionalisieren, das auf der internen Markenerfolgskette basiert und die Kettenglieder Maßnahmen der internen Markenführung, psychologische und Verhaltenswirkungen, moderierende Effekte und ökonomischer Erfolg integriert. Dies ermöglicht es, den Beitrag interner Markenmaßnahmen auf die Verhaltensweisen der Mitarbeitenden und auf den Markenerfolg zu ermitteln. Ein Internes Markenbarometer dient somit zum einen als Mess- und Steuerungsinstrument. Zum anderen kann mithilfe eines Internen Markenbarometers in regelmäßigen Abständen der Stand der internen Markenführung im Unternehmen erfasst werden, um Defizite frühzeitig zu erkennen und Optimierungen vorzunehmen.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D.A. (1992): Management des Markenwerts, Frankfurt a.M./New York.
- Acito, F. (1980): Employee Attitudes Toward Advertising, in: Journal of Business Research, Vol. 8, No. 4, S. 525-540.
- Acito, F./Ford, J.D. (1980): How Advertising Affects Employees, in: Business Horizons, Vol. 23, No. 2, S. 53-59.
- Allen, N.J./Meyer, J.P. (1990): The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization, in: Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, No. 1, S. 1-18.
- Asendorpf, J.B. (2007): Psychologie der Persönlichkeit, 3. Aufl., Berlin.
- Aurand, T.W./Gorchels, L./Bishop, T.R. (2005): Human Resource Management's Role In Internal Branding: An Opportunity For Cross-Functional Brand Message Synergy, in: Journal of Product & Brand Management, Vol. 14, No. 3, S. 163-169.
- Baron, R.M./Kenny, D.A. (1986): The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No. 6, S. 1173-1182.
- Baumgarth, C. (2009): Markenorientierung von Medienmarken, in: Gröppel-Klein, A./Germelmann, C.C. (Hrsg.): Medien im Marketing. Optionen der Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 69-92.
- BBDO (2007): Allianz ist Deutschlands wertvollste Marke, www.bbdo.de, Zugriff am 05.10.2009.
- Berkemeyer/Gallup (2008): Gallup Engagement Index, www.berkemeyer.net, Zugriff am 05.10.2009.
- Bierwirth, A. (2003): Die Führung der Unternehmensmarke: ein Ansatz zum zielgruppenorientierten Corporate Branding, Frankfurt a.M.
- Brexendorf, T.O./Tomczak, T. (2004): Interne Markenführung, in: Albers, S./Tomczak, T./Hassmann, V. (Hrsg.): Verkauf – Kundenmanagement, Vertriebssteuerung, E-Commerce, Digitale Fachbibliothek, Sektion 03.15 Personal und Führung, Düsseldorf, S. 1-25.
- Brexendorf, T.O./Tomczak, T./Kernstock, J./Henkel, S./Wentzel, D. (2008): Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Wiesbaden, S. 315-349.
- Bruhn, M. (1999): Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M.

- (Hrsg.): Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 15-44.
- Bruhn, M. (2005a): Interne Markenbarometer – Konzept und Gestaltung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 1037-1060.
- Bruhn, M. (2005b): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München.
- Bruhn, M. (2008): Der Einfluss der Mitarbeitenden auf den Markenerfolg – Konzeptualisierung und Operationalisierung Interner Markenbarometer, in: Bauer, H.H./Huber, F./Albrecht, C.-M. (Hrsg.): Erfolgsfaktoren der Markenführung. Know-how aus Forschung und Management, München, S. 159-177.
- Bruhn, M. (2009a): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 5. Aufl., Stuttgart.
- Bruhn, M. (2009b): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 2. Aufl., München.
- Bruhn, M./Hennig-Thurau, T./Hadwich, K. (2004): Markenführung und Relationship Marketing, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Band 1, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 391-420.
- Burmann, C./Maloney, P. (2008): Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmarken, Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 191-212.
- Burmann, C./Zeplin, S. (2005): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement als Voraussetzung für die Schaffung starker Marken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 1021-1036.
- Burmann, C./Blinda, L./Nitschke, A. (2003): Konzeptuelle Grundlagen des identitätsorientierten Markenmanagements, Arbeitspapier Nr. 1, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, Universität Bremen, Bremen.
- Burmann, C./Meffert, H./Koers, M. (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 3-17.
- De Chernatony, L./Cottam, S./Segal-Horn, S. (2006): Communicating Services Brands' Values Internally and Externally, in: The Service Industries Journal, Vol. 26, No. 8, S. 819-836.
- Esch, F.-R./Rutenberg, J./Strödter, K./Vallaster, C. (2005a): Verankerung der Markenidentität durch Behavioral Branding, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenfüh-

- rung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 985-1008.
- Esch, F.-R./Langner, T./Tomczak, T./Kernstock, J./Strödter, K. (2005b): Aufbau und Führung von Corporate Brands, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 403-426.
- Esch, F.-R./Strödter, K./Fischer, A. (2006a): Behavioral Branding. Wege der Marke zu Managern und Mitarbeitern, in: Strebinger, A./Mayerhofer, W./Kurz, H. (Hrsg.): *Werbe- und Markenforschung. Meilensteine – State of the Art – Perspektiven*, Wiesbaden, S. 402-433.
- Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (2006b) (Hrsg.): *Corporate Brand Management – Marken als Anker der strategischen Führung von Unternehmen*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Esch, F.-R. (2008): *Strategie und Technik der Markenführung*, 5. Aufl., München.
- Fischer, L./Wiswede, G. (2009): *Grundlagen der Sozialpsychologie*, 3. Aufl., München.
- Frigge, C./Houben, A. (2002): Mit der Corporate Brand zukunftsfähiger werden, in: *Harvard Business Manager*, 24. Jg., Nr. 1, S. 28-35.
- George, W.R./Berry, L.L. (1984): Guidelines For The Advertising Of Services, in: Lovelock, C.H. (Hrsg.): *Services Marketing. Text, Cases and Readings*, Englewood Cliffs, S. 407-412.
- Georgi, D. (2010): Interne Serviceorientierung zur Schaffung von Wert für den internen Kunden, in diesem Band
- Gilly, M.C./Wolfenbarger, M.F. (1998): Advertising's Internal Audience, in: *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 1, S. 69-88.
- Henkel, S./Wentzel, D./Tomczak, T. (2009): Die Rolle der Werbung in der internen Markenführung, in: *Marketing ZFP*, 31. Jg., Nr. 1, S. 43-56.
- Henkel, S./Tomczak, T./Heitmann, M./Herrmann, A. (2007): Managing Brand Consistent Employee Behaviour: Relevance And Managerial Control Of Behavioural Branding, in: *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16, No. 5, S. 310-320.
- Henkel, S./Tomczak, T./Heitmann, M./Herrmann, A. (2008): Determinanten eines erfolgreichen Behavioral Branding. Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (Hrsg.): *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, Wiesbaden, S. 213-236.
- Herrmann, A./Huber, F./Braunstein, C. (2005): Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means-end“-Theorie, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 177-207.

- Heskett, J.L. (2002): Beyond Customer Loyalty, in: *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 6, S. 335-357.
- Heskett, J.L./Jones, T.O./Loveman, G.W./Sasser Jr., W.E./Schlesinger, L.A. (1994): Putting The Service-Profit Chain To Work, in: *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, S. 164-170.
- Hickman, T.M./Lawrence, K.E./Ward, J.C. (2005): A Social Identities Perspective on the Effects of Corporate Sport Sponsorship on Employees, in: *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 14, No. 3, S. 148-157.
- Homburg, C./Koschate, N./Becker, A. (2005): Messung von Markenzufriedenheit und Markenloyalität, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 1393-1408.
- Joachimsthaler, E. (2002): Mitarbeiter. Die vergessene Zielgruppe für Markenerfolge, in: *Absatzwirtschaft*, 45. Jg., Nr. 11, S. 28-34.
- Kernstock, J. (2008): Behavioral Branding als Führungsansatz. Mit Behavioral Branding das Unternehmen stärken, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (Hrsg.): *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, Wiesbaden, S. 3-33.
- King, C./Grace, D. (2008): Internal Branding: Exploring The Employee's Perspective, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 15, No. 5, S. 358-37
- Kressmann, F./Herrmann, A./Huber, F./Magin, S. (2003): Dimensionen der Markeneinstellung und ihre Wirkung auf die Kaufabsicht, in: *Die Betriebswirtschaft*, 63. Jg., Nr. 4, S. 401-418.
- Magin, S. (2004): *Markenwahlverhalten. Produkt-, persönlichkeits- und situationsbezogene Determinanten*, Wiesbaden.
- Maloney, P. (2007): *Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement*, Wiesbaden.
- Matiaska, W./Weller, I. (2003): Extra-Rollenverhalten, in: Martin, A. (Hrsg.): *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen*, Stuttgart, S. 95-114.
- O'Reilly, C.A./Chatman, J.A. (1996): Culture As Social Control: Corporations, Cults And Commitment, in: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, o.No., S. 157-200.
- Organ, D.W. (1988): *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA.
- Peccei, R./Rosenthal, P. (2001): Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: An Empirical Test Of HRM Assumptions, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 6, S. 831-857.

- Podsakoff, P.M./MacKenzie, S.B./Moorman, R.H./Fetter, R. (1990): Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior, in: *Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, S. 107-142.
- PriceWaterhouseCoopers (2002): *Is The Brand Important To HR Managers? Survey Findings*, Frankfurt/Main.
- Reichheld, F.F. (2003): The One Number You Need To Grow, in: *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 12, S. 46-54.
- Rosenberg, M.J. (1979): *Conceiving The Self*, New York.
- Schuster, H. (2005): Wie misst man Markenerfolg? Eine Systematisierung entlang der Markenerfolgskette, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 51. Jg., Nr. 3, S. 220-241.
- Schweiger, G./Dabic, M. (2008): Die Marke als Spiegel der Persönlichkeit, in: Bauer, H.H./Huber, F./Albrecht, C.-M. (Hrsg.): *Erfolgsfaktoren der Markenführung. Know-how aus Forschung und Management*, München, S. 329-342.
- Sirdeshmukh, D./Singh, J./Sabol, B. (2002): Customer Trust, Value, And Loyalty In Relational Exchanges, in: *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 1, S. 15-37.
- Sirgy, M.J. (1985): Using Self-Congruity And Ideal Congruity To Predict Purchase Motivation, in: *Journal of Business Research*, Vol. 13, No. 3, S. 195-206.
- Sirgy, M.J. (1986): *Self-Congruity: Toward A Theory Of Personality And Cybernetics*, New York.
- Sirgy, M.J. (1990): Self-Cybernetics: Toward An Integrated Model Of Self-Concept Processes, in: *Systems Research*, Vol. 7, No. 1, S. 19-32.
- Sirgy, M.J./Su, C. (2000): Destination Image, Self-Congruity, And Travel Behaviour: Toward An Integrative Model, in: *Journal of Travel Research*, Vol. 38, No. 4, S. 340-353.
- Smith, C.A./Organ, D.W./Near, J.P. (1983): Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 4, S. 653-663.
- Strödter, K. (2008): *Markencommitment bei Mitarbeitern. Bedeutung der Kongruenz von Mitarbeiter und Marke für das Markencommitment in Unternehmen*, Gießen.
- Thomson, K./Chernatony, L. de/Arganbright, L./Khan, S. (1999): The Buy-In Benchmark: How Staff Understanding And Commitment Impact Brand And Business Performance, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 8, S. 819-835.
- Tomczak, T./Brexendorf, T.O. (2003): Wie viel Brand Manager hat ein Unternehmen wirklich?, in: *persönlich – Die Zeitschrift für Marketing und Unternehmensführung*, o.Jg., Jan./Feb., S. 58-59.

- Tomczak, T./Morhart, F./Jenewein, W. (2008): Markenorientierte Mitarbeiterführung, in: Bauer, H.H./Huber, F./Albrecht, C.-M. (Hrsg.): Erfolgsfaktoren der Markenführung. Know-how aus Forschung und Management, München, S. 179-191.
- Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (Hrsg.) (2008): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Wiesbaden.
- Vallaster, C./de Chernatony, L. (2005): Internationalisation Of Service Brands: The Role Of Leadership During The Internal Brand Building Process, in: Journal of Marketing Management, Vol. 21, No. 1/2, S: 181-203.
- Vallaster, C./de Chernatony, L. (2006): Internal Brand Building And Structuration: The Role Of Leadership, in: European Journal of Marketing, Vol. 40, No. 7/8, S. 761-784.
- Vough, H./Corley, K.G. (2004): Advertising And Employees: Exploring The Impact Of Discrepant Ads On Organizational Identification, in: Weaver, K.M. (Hrsg.): Best Paper Proceedings of the Sixty-fourth Annual Meeting of the Academy of Management, CD.
- Wentzel, D./Tomczak, T./Herrmann, A./Heitmann, M. (2008): Interne Markenführung durch Markengeschichten, in: Die Betriebswirtschaft, 68. Jg., Nr. 4, S. 418-439.
- Williams, L.J./Anderson, S.E. (1991): Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship Behaviors And In-Role Behaviors, in: Journal of Management, Vol. 17, No. 3, S. 601-617.
- Wittke-Kothe, C. (2001): Interne Markenführung: Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten, Wiesbaden.
- Wolfenbarger, M.F./Gilly, M.C. (1991): A Conceptual Model Of The Impact Of Advertising On Service Employees, in: Psychology & Marketing, Vol. 8, No. 3, S. 215-237.
- Wolfenbarger, M.F./Gilly, M.C. (2005): How Firm Advertising Affects Employees' Trust, Organizational Identification, and Customer Focus, in: MSI Reports, No. 05-002, No. 2, S. 21-39.
- Zeplin, S. (2006): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, Wiesbaden.