

Bruhn, Manfred; Batt, Verena

Research Report

Der Einfluss der Mitarbeitenden auf den Markenerfolg: Konzeptualisierung und Operationalisierung interner Markenbarometer

WWZ Forschungsbericht, No. 07/09

Provided in Cooperation with:

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

Suggested Citation: Bruhn, Manfred; Batt, Verena (2009) : Der Einfluss der Mitarbeitenden auf den Markenerfolg: Konzeptualisierung und Operationalisierung interner Markenbarometer, WWZ Forschungsbericht, No. 07/09, Universität Basel, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ), Basel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/127537>

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.

März 2009

**Der Einfluss der Mitarbeitenden auf den Markenerfolg –
Konzeptualisierung und Operationalisierung
Interner Markenbarometer**

WWZ-Forschungsbericht 07/09
(D-121)

Manfred Bruhn, Verena Batt

Die Autoren:

Prof. Dr. Manfred Bruhn

Universität Basel
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Abteilung Marketing und Unternehmensführung
Peter Merian-Weg 6
CH - 4002 Basel

Telefon: +41(0)61 267 32 23

manfred.bruhn@unibas.ch

Verena Batt

Universität Basel
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Abteilung Marketing und Unternehmensführung
Peter Merian-Weg 6
CH - 4002 Basel

Telefon: +41(0)61 267 33 36

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 2009 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

Der Einfluss der Mitarbeitenden auf den Markenerfolg – Konzeptualisierung und Operationalisierung Interner Markenbarometer

Manfred Bruhn

ZUSAMMENFASSUNG

In der Marketingforschung und -praxis wird zunehmend die Bedeutung der Mitarbeitenden für den Markenerfolg erkannt. Der vorliegende Beitrag greift diese Thematik auf und schlägt für Unternehmen die Institutionalisierung eines Internen Markenbarometers vor, mit dessen Hilfe es möglich ist, den Beitrag der Mitarbeitenden auf den Markenerfolg zu ermitteln. Insbesondere wird aufgezeigt, wie die Konzeptualisierung und Operationalisierung eines Internen Markenbarometers erfolgen kann. Darüber hinaus werden die Nutzungspotenziale eines Internen Markenbarometers für die Unternehmenspraxis dargelegt sowie Managementimplikationen für eine erfolgreiche interne Markenführung abgeleitet.

1 BEDEUTUNG DER MITARBEITENDEN FÜR DEN MARKENERFOLG

Häufig als das „Megathema“ schlechthin tituliert und als wichtigster Wertreiber eines Unternehmens identifiziert, steht die Marke in der Marketingforschung und -praxis seit Jahren im Zentrum des Interesses (vgl. Esch, Wicke, Rempel 2005, S. 5). Bei Durchsicht der zahlreichen hierzu veröffentlichten Publikationen bzw. in der Praxis geführten Diskussionen ist allerdings eine hauptsächlich nach außen gerichtete, d.h. kundenfokussierte Auseinandersetzung mit dem Thema Marke zu konstatieren. Erst in den letzten Jahren ist zunehmend die Bedeutung der internen Markenführung als Voraussetzung für den externen Markenerfolg erkannt worden. Die *interne Markenführung*, d.h., die Vermittlung der Marke an die Mitarbeitenden eines Unternehmens, ist deshalb von so hoher Relevanz, weil Mitarbeitende großen Einfluss auf die Markenwahrnehmung bzw. das Markenimage der Kunden ausüben (vgl. Tomczak, Brexendorf 2003, S. 58). Wenn es Unternehmen gelingt, den Kern der Marke glaubhaft den eigenen Mitarbeitenden zu transportieren, können diese das Markenversprechen gegenüber den Kunden halten und als „Markenbotschafter“ fungieren (vgl. Joachimsthaler 2002, S. 29). Neben den Kun-

den stellen somit auch die Mitarbeitenden eines Unternehmens eine Anspruchsgruppe der Marke dar. Die interne Markenführung verfolgt dabei die Zielsetzung, ein konsistentes Markenbild gegenüber den Mitarbeitenden zu vermitteln, das mit dem extern kommunizierten Markenbild möglichst kongruent ist (vgl. Tomczak, Brexendorf 2003, S. 58). In diesem Zusammenhang ist auf das so genannte „*Employer Branding*“, d.h. die markenstrategisch fundierte, interne und externe Positionierung eines Unternehmens als Arbeitgebermarke und damit als attraktiver und glaubwürdiger Arbeitgeber, hinzuweisen (vgl. Deutsche Employer Branding Akademie 2006). Zwischen dem Employer Branding und der internen Markenführung besteht insofern ein Zusammenhang, als beide die Marke innerhalb des Unternehmens implementieren – mit dem Ziel, die Mitarbeiterbindung nachhaltig zu optimieren, über die Steigerung der Mitarbeiterleistung das Markenimage des Unternehmens und seiner Produkte für die Kunden zu verbessern sowie mittelbar den Markenwert und das Geschäftsergebnis zu steigern.

Aufgrund der Bedeutung, die den Mitarbeitenden für den externen Markenerfolg zukommt, ist die Kenntnis des internen Markenerfolgs zwingend notwendig. Hierfür sind diejenigen Faktoren zu identifizieren, die für den internen Erfolg einer Marke verantwortlich sind und es ist – ähnlich wie beim externen Markenmanagement – ein geeignetes Mess- sowie Steuerungsinstrument zu entwickeln, das die Wirkungen einer Marke bei den Mitarbeitenden abbildet, um darauf aufbauend Ansatzpunkte für eine systematische und effiziente interne Markenführung ableiten zu können (vgl. Bruhn 2005, S. 1040). Der vorliegende Beitrag greift diese Notwendigkeit auf, indem die Zielsetzung verfolgt wird, ein so genanntes *Internes Markenbarometer* zu entwickeln, das es ermöglicht, die relevanten Erfolgsgrößen empirisch zu überprüfen. Diese Faktoren sind dabei als interne mitarbeiterrelevante Markenziele zu interpretieren, deren Erreichung durch das Unternehmen anzustreben ist. Darauf aufbauend ist ein weiteres Ziel des Beitrags aufzuzeigen, wie die Operationalisierung des Internen Markenbarometers erfolgen kann.

Im Folgenden wird eine *Interne Markenerfolgskette* als konzeptionelle Grundlage für die Entwicklung eines Internen Markenbarometers vorgestellt. Im Anschluss daran wird das Augenmerk auf den Hauptteil des Beitrags, der Konzeptualisierung des Internen Markenbarometers, gelegt. Hierbei wird ein verhaltenswissenschaftliches Modell für ein innengerichtetes Markenmanagement entwickelt. Die verhaltenswissenschaftliche Perspektive wurde deshalb gewählt, weil sich diese Sichtweise besonders gut zur Markensteuerung und Wahrung der Markenkontinuität eignet (vgl. Esch, Geus 2005, S. 1270). Auf Basis des entwickelten Modells liefert der Beitrag anschließend Ansatzpunkte zur

Operationalisierung des Internen Markenbarometers. Bevor im abschließenden Kapitel die Ableitung von Managementimplikationen erfolgt, werden darüber hinaus die Nutzungspotenziale, die der Einsatz Interner Markenbarometer für die Managementpraxis bietet, dargelegt.

2 KONZEPTUALISIERUNG EINES INTERNEN MARKENBAROMETERS

2.1 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 (vgl. Bruhn 2005, S. 1042; vgl. *Abbildung 1*):

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

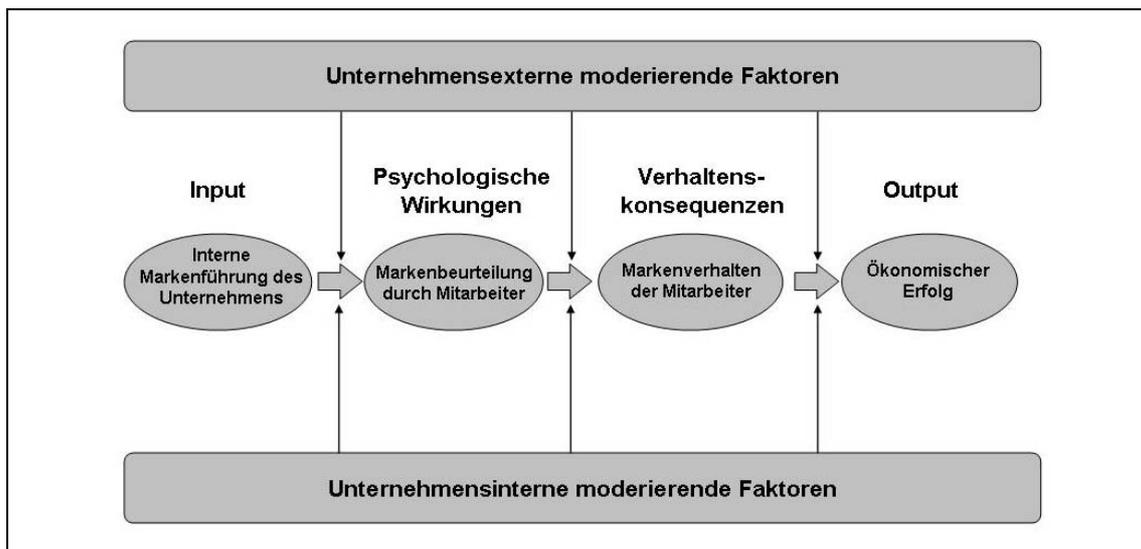


Abbildung 1: Interne Markenerfolgskette (Quelle: Bruhn 2005, S. 1043)

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 (vgl. Bruhn 2005, S. 1043). Zwischen den verschiedenen Kettengliedern liegen aufgrund so genannter moderierender Faktoren allerdings nicht immer eindeutige Zusammenhänge vor (vgl. Bruhn 2001, S. 58f.; zu moderierenden Faktoren vgl. z.B. Giering 2000). 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 (vgl. Bruhn 2005, S. 1043f.).

Im vorliegenden Fall ist die *interne Markenführung* des Unternehmens als Inputvariable zu verstehen. Durch den Einsatz der Instrumente des innengerichteten Markenmanagement 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 (vgl. Schuster 2005, S. 222f.), aber auch psychologische Zielgrößen in Zusammenhang mit dem Markenwert (vgl. Aaker 1992, S. 32).

Auf Basis der internen Markenerfolgskette wird in den folgenden Abschnitten ein Modell für ein Internes Markenbarometer entwickelt, in das Konstrukte aus *drei Wirkungsebenen* inkludiert werden. In einem ersten Schritt wird zunächst das Image als Konstrukt der *Markenebene* vorgestellt. Viele Forscher sind aber der Überzeugung, dass Menschen eine Marke nicht nur wahrnehmen, sondern zu Marken eine Beziehung aufbauen, die den Beziehungen, die sie zu anderen Personen haben, sehr ähnlich sind (vgl. Aggarwal 2004, S. 87). Dies, so wird an dieser Stelle vermutet, gilt nicht nur für Menschen in ihrer Rolle als Konsumenten, sondern auch für Mitarbeitende, denn diese können durch ihre (direkte oder indirekte) Arbeit für die Marke zu dieser ebenso eine Beziehung aufbauen. Daher werden in einem zweiten Schritt die Konstrukte Zufriedenheit, Commitment und Vertrauen als Konstrukte der *Beziehungsebene* aufgezeigt. In einem letzten Schritt wird schließlich auf die Markenbindung eingegangen, die im vorliegenden Beitrag als ein aus den Dimensionen markenkonformes Verhalten bzw. markenkonforme Verhaltensabsicht bestehendes Konstrukt konzeptualisiert wird. Im Unterschied zu den Konstrukten der Marken- und Beziehungsebene, die in der internen Markenerfolgskette den psychologischen Wirkungsgrößen zuzuordnen sind, stellt die Markenbindung gemäß dieser Konzeptualisierung eine Verhaltenskonsequenz dar und ist daher als Konstrukt der *Verhaltensebene* aufzufassen. Zugleich wird die Markenbindung im hier zu entwickelnden Modell als Zielgröße betrachtet, da sie das Ausmaß angibt, zu dem die Mitarbeitenden durch ihr Markenverhalten zum ökonomischen Erfolg der Marke beitragen. Nach dieser Auffassung kann der interne Markenerfolg somit über das Konstrukt Markenbindung ermittelt werden.

2.2 Entwicklung eines Modells mit Konstrukten auf drei Wirkungsebenen

Um einen besseren Überblick zu erhalten, ist in der nachstehenden *Abbildung 2* das in diesem Beitrag entwickelte Modell, eingebettet in die interne Markenerfolgskette, grafisch dargestellt. Im Folgenden wird auf die einzelnen Konstrukte sowie auf die postulierten Zusammenhänge zwischen den jeweiligen Konstrukten eingegangen.

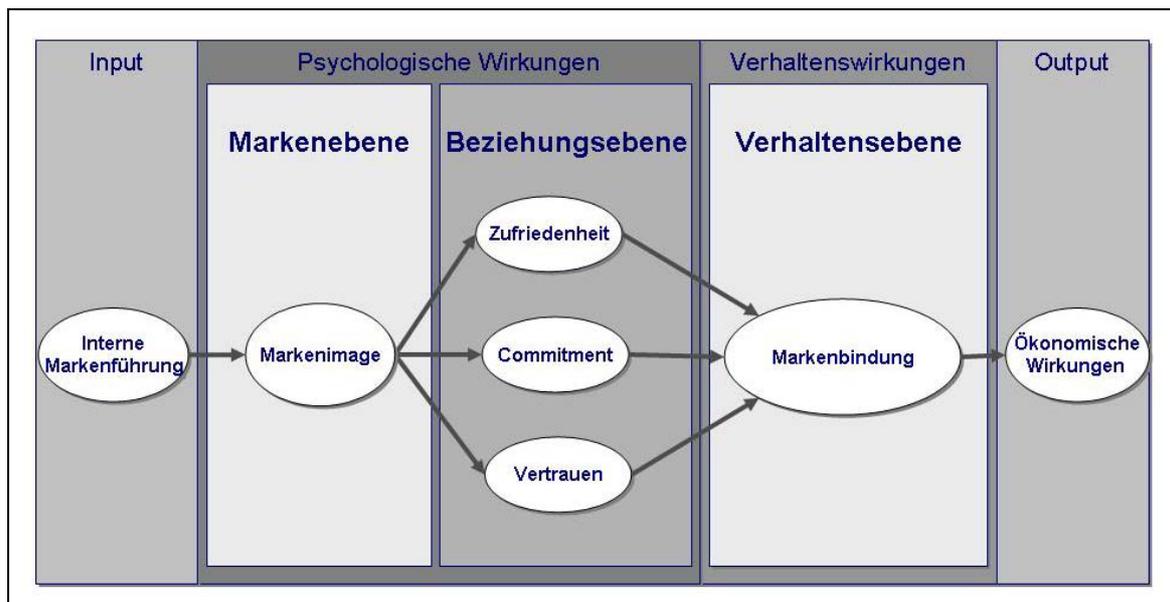


Abbildung 2: Entwickeltes Modell für ein Internes Markenbarometer

2.2.1 Interne Markenführung als Input

Durch die interne Markenführung dokumentiert der Anbieter sein Leistungsangebot beziehungsweise -versprechen an die Mitarbeitenden. Die interne Markenführung kann als „innengerichteter Managementprozess zur Verankerung einer angestrebten Markenidentität im Mitarbeiterverhalten“ (Wittke-Kothe 2001, S. 7) verstanden werden. Als Instrumente der internen Markenführung lassen sich die interne Kommunikation, personalpolitische Instrumente sowie der mitarbeiterbezogene Einsatz externer Marketinginstrumente enumerieren (vgl. Wittke-Kothe 2001, S. 11; Stauss 1995, Sp. 1049ff.).

Eine der klassischen *internen Kommunikationsmaßnahmen* ist die Mitarbeiterschulung. Dazu gehören bspw. interne Workshops, bei denen Mitarbeitende in Projektgruppen zusammenarbeiten sowie Mitarbeitertagungen oder -events. Mit dem Einsatz dieser Kommunikationsmaßnahmen wird das Ziel verfolgt, die Marke für die Mitarbeitenden greifbar und erlebbar zu machen, um so ein gesteigertes Verständnis für die Marke zu erreichen (vgl. Esch, Langner, Tomczak, Kernstock, Strödter 2005, S. 419). Das „story telling“ als weitere interne Kommunikationsform leistet ebenfalls einen wertvollen Beitrag zur internen Implementierung einer Marke. Hierbei geben die Führungskräfte eines Unternehmens gezielt Geschichten über das Unternehmen und die Marke an die Mitarbeitenden weiter, um deren emotionale Beziehung zum Unternehmen auszubauen und ein Gemeinschaftsgefühl zu entwickeln (vgl. Burmann, Zeplin 2005, S. 1035).

Als Beispiel für den Einsatz *personalpolitischer Instrumente* 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). Markenkonformes Mitarbeiterverhalten kann auch durch die Implementierung eines Sanktionssystems bei Fehlverhalten gefördert werden. Durch den Einsatz bestimmter Sanktionsmechanismen wird so die kontinuierliche Einhaltung von Verhaltensrichtlinien gewährleistet (vgl. Frigge, Houben 2002, S. 34).

Beim *mitarbeiterorientierten Einsatz externer Marketinginstrumente* sind die Mitarbeitenden als „Second Audience“ Rezipienten der externen Unternehmenskommunikation. 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 bspw. in Zeitungsanzeigen Aussagen zum Unternehmen und seinen Leistungen zur Erfüllung des Markenversprechens treffen (vgl. Bruhn 1999, S. 30).

Durch die Implementierung der internen Markenführung werden bei den Mitarbeitenden dauerhafte und werthaltige Wirkungen erzielt. Die psychologischen Wirkungsgrößen, die aufgrund der Unternehmensaktivitäten beim Mitarbeitenden entstehen, werden im Folgenden diskutiert.

2.2.2 Image als Konstrukt der Markenebene

In der Literatur wird eine Vielzahl von psychologischen Wirkungsgrößen unterschieden, die ein Resultat unternehmerischer Maßnahmen darstellen. Als ein zentrales Konstrukt wird auf der Markenebene das Image angesehen.

Das *Markenimage* lässt sich beschreiben als die Summe aller perzipierten und im Gedächtnis gespeicherten Assoziationen, die Menschen mit der Marke verbinden (vgl. Esch, Langner, Brunner 2005, S. 1235). Diese Assoziationen können in jeder Form vorliegen und reflektieren die direkten Charakteristika einer Marke oder auch Aspekte, die sowohl abhängig als auch unabhängig von der eigentlichen Leistung sind und/oder die Bedeutung der Marke für ein Individuum widerspiegeln. Beispielsweise lassen sich hierunter die bildliche Vorstellungen eines Individuums von der Marke subsumieren, aber auch die Produkteigenschaften, das Umfeld, in dem das Produkt genutzt wird, die Assoziationen zum Unternehmen, die Markenpersönlichkeit sowie die mit der Marke ver-

bundenen Symbole. Da sich die mit einer Marke verbundenen Assoziationen aus einer Vielzahl von Ideen, Fakten und Erinnerungen zusammensetzen, bilden sie ein komplexes Netzwerk an Markenwissen. Aus diesem Grund besteht eine wesentliche Aufgabe der Markenpflege darin festzulegen, welche Assoziationen zu entwickeln sind, um darauf aufbauend Programme zu schaffen, die diese Assoziationen mit der Marke verbinden (vgl. Bruhn, Hennig-Thurau, Hadwich 2004, S. 404).

Verkörpert eine Marke die von einem Mitarbeitenden als wichtig erachteten und von ihm gelebten Werte, Normen und Denkhaltungen, erfährt der Mitarbeitende die Bestätigung eines positiven Selbstimages. Da dem Mitarbeitenden durch diese Bestätigung bspw. die Arbeit für die Marke grundsätzlich Spaß machen wird, kann angenommen werden, dass auch seine Zufriedenheit mit der Marke steigt (vgl. Wittke-Kothe 2001, S. 30). Ferner ist zu erwarten, dass aufgrund dieser Bestätigung das Vertrauen des Mitarbeitenden in die Marke zunimmt. Ein positives Markenimage ermöglicht dem Mitarbeitenden zudem die Annäherung an sein angestrebtes, ideales Selbstimage. Eine derartige Annäherung an das ideale Selbstimage kann z.B. durch die Arbeit für eine Marke erreicht werden, deren Identität in der Wahrnehmung des Mitarbeitenden Eigenschaften umfasst, die wichtige Bestandteile des angestrebten Images sind (vgl. Wittke-Kothe 2001, S. 30). Als Folge ist zu erwarten, dass der Stolz auf die Markenzugehörigkeit, eine gesteigerte Selbstwertschätzung sowie die Reduktion innerer Spannungen aufgrund der Verringerung der Diskrepanz zwischen dem realem und idealem Selbstimage dazu führen, dass sich Mitarbeitende stärker an die Marke gebunden fühlen und sich somit deren Commitment in Bezug auf die Marke erhöht. Basierend auf diesen Annahmen wird vermutet, dass zwischen dem Markenimage und den Konstrukten Zufriedenheit, Commitment und Vertrauen ein positiver Kausalzusammenhang besteht.

An anderer Stelle wurde bereits postuliert, dass Mitarbeitende durch ihre Arbeit für eine Marke zu dieser eine Beziehung aufbauen. Im Folgenden werden die in diesem Zusammenhang relevanten Konstrukte aufgezeigt.

2.2.3 Konstrukte der Beziehungsebene

2.2.3.1 Zufriedenheit

Um die *Markenzufriedenheit* zu erklären, wird in der Literatur häufig auf das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma als Basismodell zurückgegriffen. Nach diesem Erklärungsansatz stellt die Markenzufriedenheit das Ergebnis eines Soll-Ist-

Vergleichs zwischen den Erwartungen eines Individuums und den von der Marke tatsächlich erbrachten Leistungen dar. Entspricht die wahrgenommene Leistung der Marke den Erwartungen, wird von Konfirmation, d.h. Bestätigung, gesprochen, und es entsteht Zufriedenheit. Liegt die Ist-Leistung über der Soll-Leistung (positive Diskonfirmation) führt dies ebenfalls zu Zufriedenheit, wohingegen aus einer Ist-Leistung, die unter der Soll-Leistung liegt (negative Diskonfirmation), Unzufriedenheit resultiert. Eine wesentliche Aufgabe des Anbieters besteht nun darin, die Erwartungen eines Kunden zumindest zu treffen, will er den entsprechenden Kunden zufrieden stellen (vgl. Homburg, Koschate, Becker 2005, S. 1396).

Die angeführte Definition von Markenzufriedenheit als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs stellt die Basis für das in diesem Beitrag gelegte Verständnis des Konstruktes Zufriedenheit dar. Im Unterschied zur genannten Definition steht im hier interessierenden Kontext jedoch nicht die Zufriedenheit der Kunden mit der Marke im Mittelpunkt, sondern die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Abzugrenzen ist das hier betrachtete Konstrukt ebenso vom klassischen Verständnis des Konstrukts Mitarbeiterzufriedenheit. Während Letzteres Bezug auf das Arbeitsumfeld nimmt und daher definiert werden kann als das Resultat, das sich ergibt aus einem Vergleich zwischen dem erwarteten Arbeitsumfeld (Soll) und dem tatsächlich wahrgenommenen Arbeitsumfeld (Ist) (vgl. hierzu ausführlich Stock 2003, S. 16), bezieht sich die hier interessierende Mitarbeiterzufriedenheit auf die Marke und wird als das Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs zwischen den Erwartungen der Mitarbeitenden und den von der Marke tatsächlich erbrachten Leistungen verstanden. Zudem ist darauf hinzuweisen, dass sich die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Marke nicht nur durch deren Rolle als Leistungserbringer (z.B. durch das eigene Arbeiten an der Marke), sondern auch durch deren Rolle als Konsument (z.B. durch die eigene Verwendung bzw. Nutzung der Marke) herausbildet.

Es konnte bereits nachgewiesen werden, dass eine hohe Markenzufriedenheit das Kaufverhalten von Konsumenten im Sinne der Marke begünstigt und somit deren Abwanderung zu einem anderen Markenanbieter verringert (vgl. Esch, Geus, Langner 2002, S. 475). Übertragen auf den mitarbeiterbezogenen Kontext wird daher vermutet, dass die Zufriedenheit mit der Marke das markenkonforme Verhalten von Mitarbeitenden positiv beeinflusst sowie deren Bereitschaft, als Konsument bzw. Arbeitnehmer zu einem anderen Markenanbieter zu wechseln, reduziert. Aus diesem Grund wird ein positiver Kau-

salzusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der Bindung der Mitarbeitenden zur Marke erwartet.

2.2.3.2 Commitment

Das Konstrukt *Commitment* hat seinen Ursprung in der Organisational Behavior Forschung und lässt sich gemäß dieser Forschungsrichtung definieren als einen psychologischen Bindungszustand zwischen Mitarbeitenden und verschiedenen Objekten (vgl. Meyer, Allen 1991, 1997). Unter Berücksichtigung der traditionellen Perspektiven des Einstellungs- und Verhaltenscommitments wird das Commitment in der Literatur häufig als ein aus drei Komponenten bestehendes Konstrukt konzeptualisiert (vgl. Esch, Strödter, Fischer 2006, S. 419f.). Das *affektive Commitment* bezieht sich auf die emotionale Bindung, die Mitarbeitende zu ihrem Unternehmen verfügen. Mitarbeitende, die ein hohes affektives Commitment aufweisen, bleiben demzufolge ihrem Arbeitgeber treu, weil sie dies gerne möchten. Das *fortsetzungsbezogene Commitment* als zweite Komponente bezieht sich auf die Kosten, die aus Sicht der Mitarbeitenden mit dem Wechsel des Arbeitgebers verbunden sind. Mitarbeitende, die über ein hohes fortsetzungsbezogenes Commitment verfügen, beabsichtigen demnach, weiterhin im Unternehmen zu arbeiten, weil dies aufgrund der mit einem Arbeitsplatzwechsel verbundenen Kosten als notwendig erscheint. Das *normative Commitment* beschreibt schließlich die von den Mitarbeitenden empfundene Verpflichtung, im Unternehmen zu bleiben, d.h. Mitarbeitende, bei denen diese Commitmentkomponente stark ausgeprägt ist, fühlen sich moralisch dazu verpflichtet, weiterhin für das Unternehmen zu arbeiten (vgl. Meyer, Allen 1991, S. 67).

Das Markencommitment lässt sich hier beschreiben als eine langfristige Bindung bestimmter Anspruchsgruppen, d.h. in diesem Falle Mitarbeitende, an die Marke (vgl. zu einer ähnlichen Definition des Markencommitments: Chauduri, Holbrook 2002, S. 38; Esch, Strödter, Fischer 2006, S. 420). Wie aus dieser Begriffsbestimmung ersichtlich wird, lehnt sich diese Form des Commitments zwar stark an die des organisationalen Commitments an, ist aber nicht mit dieser identisch. So bestehen zwischen dem organisationalen Commitment und dem Markencommitment immer dann Unterschiede, wenn Unternehmens- und Markenwerte voneinander divergieren (vgl. hierzu ausführlich Esch, Strödter, Fischer 2006, S. 421). Ferner ist anzumerken, dass ähnlich - wie beim zuvor behandelten Konstrukt Zufriedenheit - Mitarbeitende nicht nur als Leistungserbringer (z.B. durch eine starke Markenorientierung des Arbeitsteams bzw. durch eine gelebte

Markenkultur im Unternehmen), sondern auch als Kunden (z.B. durch eine positive Einstellung gegenüber der Marke nach Verwendung) ein Commitment zur Marke entwickeln können (weitere, wesentliche Einflussfaktoren des Commitments sind z.B. die Internalisierung bzw. Identifikation der Mitarbeitenden mit der Marke, vgl. hierzu ausführlich Burmann, Zeplin 2005, S. 1027).

Da empirische Untersuchungen zum Markencommitment bei Mitarbeitenden bislang noch ausstehen, ist zur Ableitung möglicher Wirkungen auf die Ergebnisse, die im Kontext des Markencommitments bei Konsumenten gewonnen wurden, Rekurs zu nehmen. Studien belegen, dass Konsumenten, die über ein hohes Markencommitment verfügen, zu einem positiven Weiterempfehlungsverhalten tendieren sowie eine höhere Bereitschaft zeigen, die Marke wiederzukaufen (vgl. z.B. Fullerton 2005, S. 105f.). Ähnliche Wirkungen werden für das Markencommitment bei Mitarbeitenden erwartet: Wenn Mitarbeitende ein hohes Commitment für die Marke aufweisen, werden sie sich als Leistungserbringer bzw. Konsument markenkonform verhalten (indem sie z.B. als Promotoren für die Marke agieren), und weniger dazu tendieren, für die Marke eines anderen Markenanbieters zu arbeiten bzw. eine andere Marke zu kaufen. Demzufolge wird postuliert, dass zwischen dem Markencommitment und der Markenbindung ein positiver Kausalzusammenhang besteht.

2.2.3.3 Vertrauen

Das *Vertrauen* in eine Marke lässt sich 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 (vgl. 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 (vgl. Bruhn, Hennig-Thurau, Hadwich 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. Zentrale Determinanten des Vertrauensaufbaus der Mitarbeitenden gegenüber der Marke sind z.B. der nachhaltige Erfolg der Marke im Markt (für die Mitarbeitenden als Leistungserbringer) bzw. die Vermittlung einer konstanten Produktqualität und eine Kontinuität im Markenauftritt (für die Mitarbeitenden als Konsumenten). 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 als Leistungserbringer betrifft bzw. was die mit dem Kauf verbundenen Kosten für die Mitarbeitenden als Konsumenten angeht. Die Marke erfüllt daher für die Mitarbeitenden eine Vertrauens- und Risikoreduktionsfunktion (vgl. Bruhn 2005, S. 1050f.).

Sachlogische Überlegungen führen zu der Annahme, dass sich Mitarbeitende, die großes Vertrauen in die Marke des Arbeitgebers haben, dazu neigen, sich markenkonform zu verhalten (z.B. eine geringe Fluktuationsabsicht aufweisen) bzw. dieses Verhalten auch tatsächlich zeigen. Auf Basis dieser Überlegungen wird daher vermutet, dass zwischen dem Vertrauen und der Bindung der Mitarbeitenden zur Marke ein positiver Kausalzusammenhang besteht.

2.2.4 Markenbindung als Konstrukt der Verhaltensebene

Wie aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht, besteht die Annahme, dass eine als positiv empfundene Beziehung zwischen den Mitarbeitenden und der Marke auf Seiten der Mitarbeitenden zu einer Erhöhung der Markenbindung führt. Auf die Markenbindung als Konstrukt der Verhaltensebene wird im Folgenden eingegangen.

Das hier zugrunde liegende Verständnis der *Markenbindung* basiert auf dem Konstrukt der Kundenbindung. Aus einer nachfragerbezogenen Perspektive betrachtet, ist die Kundenbindung mit der Kundenloyalität gleichzusetzen und beschreibt die verringerte Bereitschaft eines Kunden, zu einem anderen Anbieter zu wechseln. Die Kundenbindung wird in der Forschungspraxis häufig als zweidimensionales Konstrukt konzeptualisiert. Die Dimension faktisches Verhalten umfasst hierbei den Wiederkauf sowie das Weiterempfehlungsverhalten von Kunden. Die Dimension Verhaltensabsicht beinhaltet

die Wiederkauf-, Cross-Buying- und Weiterempfehlungsabsichten der Kunden (vgl. Homburg, Bruhn 2003, S. 8f.).

In Anlehnung an das Konstrukt Kundenbindung kann die Bindung der Mitarbeitenden an die Marke ebenfalls als zweidimensionales Konstrukt konzeptualisiert werden. Die Dimension faktisches Verhalten bezieht sich hierbei auf das *markenkonforme Verhalten* der Mitarbeitenden, d.h. auf ein Verhalten im Sinne der Marke, mit dem Ziel, ein starkes Bild der Marke nach außen zu vermitteln. In der Literatur findet man in diesem Zusammenhang mit dem *Brand Citizenship Behavior* ein eigenständiges Konstrukt, das dieser Dimension sehr ähnlich ist. Das Konstrukt des Brand Citizenship Behavior basiert auf dem Konstrukt des Organizational Citizenship Behavior, 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. In Anlehnung an diese Begriffsbestimmung lässt sich Brand Citizenship Behavior demnach definieren als ein Konstrukt, das verschiedene Mitarbeiterverhaltensweisen beinhaltet, die freiwillig und außerhalb von formalisierten Rollenerwartungen gezeigt werden. Diese Verhaltensweisen können analog zum Konstrukt des Organizational Citizenship Behavior zu verschiedenen Dimensionen gebündelt werden, und führen bei Einhaltung dazu, dass ein markenkonformes Verhalten über alle Kundenkontaktpunkte hinweg gewährleistet und dadurch ein geschlossenes und konsistentes Markenbild nach außen transportiert wird (vgl. Burmann, Zeplin 2005, S. 1025f.). Das hier interessierende markenkonforme Verhalten setzt sich aus den Komponenten des Brand Citizenship Behavior zusammen, wie z.B. aus der Markeninitiative (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, Zeplin 2005, S. 1026). Über die Dimensionen des Brand Citizenship Behavior hinaus stellt die wiederholte Markennutzung bzw. -verwendung der Mitarbeitenden als Konsumenten der Marke eine weitere markenkonforme Verhaltensweise dar.

Neben dem markenkonformen Verhalten beinhaltet die Markenbindung als weitere Dimension die *markenkonforme Verhaltensabsicht* der Mitarbeitenden, die deren Neigung kennzeichnet, sich im Sinne der Marke zu verhalten. Diese Neigung bezieht sich dabei auf die oben angesprochenen Verhaltensweisen. In Analogie zur Konzeptualisierung der

Verhaltensabsicht beim Konstrukt Kundenbindung umfasst diese Dimension zudem die fehlende Absicht der Mitarbeitenden, zu einem anderen Markenanbieter zu wechseln, auch wenn das Konkurrenzunternehmen ein höheres Gehalt bietet sowie die geringe Bereitschaft, als Kunden eine andere Marke als die eigene zu kaufen.

2.2.5 Ökonomische Wirkungen als Output

Die aus der Markenbindung der Mitarbeitenden resultierenden ökonomischen Wirkungen lassen sich nach direkten und indirekten Wirkungen differenzieren. Die direkten und indirekten Wirkungen selbst können wiederum weiter unterteilt werden in marken- bzw. unternehmensbezogenen Wirkungen.

Direkte Wirkungen beziehen sich auf denjenigen Teil des ökonomischen Erfolgs, der direkt den Mitarbeitenden zuzuschreiben ist. Als direkte, markenbezogene Erlöswirkung ist bspw. der Umsatz anzusehen, der dem Mitarbeitenden als Kunde der Marke zuzuordnen ist. Direkte, unternehmensbezogene Wirkungen hingegen sind z.B. Kostensenkungspotenziale, die auf Einsparungen durch Erfahrungseffekte oder, aufgrund der mangelnden Wechselbereitschaft der Mitarbeitenden, z.B. auf die Einsparung von Recruitingkosten zurückzuführen sind.

Im Gegensatz dazu ist unter die indirekten Wirkungen derjenige Teil des ökonomischen Erfolgs zu subsumieren, der direkt anderen Personen, z.B. den Konsumenten der Marke, und nur indirekt den Mitarbeitenden zuzuordnen ist. Indirekte, markenbezogene Wirkungen stellen bspw. die durch das Kaufverhalten der Konsumenten generierten Umsätze dar, die auf eine Steigerung der Kundenzufriedenheit als Folge des markenkonformen Mitarbeiterverhaltens, zurückzuführen sind. Ein weiteres Beispiel hierfür sind Umsätze, die dadurch generiert werden, dass Mitarbeitende in privaten Situationen durch positive Mund-zu-Mund-Kommunikation andere Konsumenten zum Kauf der Marke persuadieren. Indirekte, unternehmensbezogene Wirkungen hingegen können entstehen, wenn durch ein markenkonformes Mitarbeiterverhalten die Attraktivität des Unternehmens als potenzieller Arbeitgeber steigt, so dass die Akquisition von hoch qualifizierten Mitarbeitenden zu niedrigen Recruitingkosten ermöglicht wird.

Durch die aufgezeigten ökonomischen Wirkungen werden die Schwierigkeiten, die sich bei der Messung des ökonomischen Erfolgs ergeben, deutlich. So besteht insbesondere bei den indirekten Wirkungen das Problem der Zuordenbarkeit, da bspw. das Kaufverhalten von Konsumenten nicht nur durch ein markenkonformes Mitarbeiterverhalten im Kundenkontakt bestimmt wird, sondern darüber hinaus weitere Faktoren existieren, die

Einfluss auf deren Kaufentscheidung nehmen. Eine Zuordnung der generierten Umsätze lediglich auf das Verhalten der Mitarbeitenden würde daher zu ungenauen Aussagen führen. Ein weiteres Problem besteht in der Quantifizierung der Kostensenkungspotenziale, die sich bspw. aus den niedrigeren bzw. entfallenden Recruitingkosten ergeben.

Aufgrund der genannten Schwierigkeiten bei der Messung der ökonomischen Wirkungen ist zur Ermittlung des internen Markenerfolgs auf eine dem ökonomischen Erfolg vorgelagerte Größe auszuweichen. Wie bereits aufgezeigt, ist dies im hier entwickelten Modell die Markenbindung.

2.2.6 Moderierende Variablen

Bei der Analyse der Zusammenhänge zwischen den Konstrukten sind die bereits angesprochenen moderierenden Variablen zu berücksichtigen. Im Folgenden werden beispielhaft einige mögliche moderierende Effekte aufgezeigt.

Die *Zusammenhänge zwischen der internen Markenführung des Unternehmens und dem Image als Konstrukt der Markenebene* können *unternehmensextern* dadurch beeinflusst werden, welche Meinungen und Reaktionen das persönliche Umfeld der Mitarbeitenden bzgl. der Markenpolitik des Unternehmens haben. So können gesellschaftlich kontrovers diskutierte kommunikative Auftritte der Marke dazu führen, dass es trotz der Implementierung der internen Markenführung im Unternehmen nicht zu einer positiven Markenwahrnehmung der Mitarbeitenden kommt. Hinsichtlich der *unternehmensinternen* moderierenden Faktoren beeinflusst bspw. die Dauer der Betriebszugehörigkeit die Markenwahrnehmung. Ist ein Mitarbeiter erst sehr kurze Zeit für das Unternehmen und die Marke tätig, bestehen möglicherweise bestimmte Vorurteile gegenüber der Marke, so dass die Markenwahrnehmung der Mitarbeitenden weniger stark durch die interne Markenführung im Unternehmen beeinflusst wird.

Die *Zusammenhänge zwischen dem Image als Konstrukt der Markenebene und den Konstrukten der Beziehungsebene* können *unternehmensextern* z.B. durch negative Marktprognosen in Bezug auf die Marke beeinflusst werden. So können sich derartige Nachrichten insofern negativ auf die Markenbeurteilung von Mitarbeitenden auswirken, als diese, trotz einer positiven Markenwahrnehmung, kein Vertrauen zur Marke aufbauen können. Hinsichtlich der *unternehmensinternen* moderierenden Faktoren beeinflusst z.B. das vorherrschende Arbeitsklima die Markenbeurteilung. So führt ein schlechtes Arbeitsklima dazu, dass die Unzufriedenheit der Mitarbeitenden in Bezug auf die Marke steigt, obwohl die Marke an sich als positiv wahrgenommen wird.

Die Stärke des *Zusammenhangs zwischen den Konstrukten der Beziehungsebene und der Markenbindung als Konstrukt der Verhaltensebene* kann ebenfalls aufgrund moderierender Variablen variieren. Als unternehmensexterne moderierende Variable sind z.B. die finanziellen Verhältnisse von Mitarbeitenden zu nennen. So ist es denkbar, dass Mitarbeitende zwar ein hohes Commitment für die Marke aufweisen, dennoch aber einen Wechsel des Arbeitgebers in Erwägung ziehen, da das Konkurrenzunternehmen ein bedeutend höheres Gehalt bietet. In Bezug auf die unternehmensinternen moderierenden Faktoren führt bspw. die finanzielle Lage, in der sich das Unternehmen befindet dazu, dass das Markenengagement der Mitarbeitenden trotz eines hohen Commitments nicht in ausreichendem Maße zum Ausdruck kommen kann, da die Kosten für die hierfür notwendigen markenbezogenen Mitarbeiterschulungen zu hoch sind.

Die im Rahmen von Marketingaktivitäten angesprochene Zielgruppe stellt einen *unternehmensexternen* moderierenden Faktor für den *Zusammenhang zwischen dem Markenverhalten der Mitarbeitenden und dem ökonomischen Erfolg* dar. Verhält sich die angesprochene Zielgruppe bereits einer anderen Marke gegenüber loyal, kommt es trotz des markenkonformen Verhaltens der Mitarbeitenden nicht zum ökonomischen Erfolg der Marke. Auf Seiten der *unternehmensinternen* moderierenden Faktoren tragen eine mangelnde Qualifikation oder eine niedrige Mitarbeiterproduktivität dazu bei, dass ein hohes Markenengagement der Mitarbeitenden nicht zum gewünschten ökonomischen Erfolg führt.

3 OPERATIONALISIERUNG EINES INTERNEN MARKENBAROMETERS

Bei den im entwickelten Modell enthaltenen Größen handelt es sich um theoretische Konstrukte, die sich einer direkten Messung entziehen. Um die Konstrukte empirisch erfassbar zu machen, ist daher die Beziehung zwischen dem Konstrukt und den jeweils dazugehörigen beobachtbaren Variablen, d.h. den Indikatorvariablen, zu ermitteln (vgl. Homburg, Giering 1996, S. 6). Für die erforderliche *Operationalisierung der Konstrukte* wird in der Literatur die Entwicklung eines Messinstrumentes empfohlen, das sich aus mehreren Indikatoren zusammensetzt (vgl. Churchill 1979, S. 66; Jacoby 1978, S. 93). Für die Auswahl der Indikatoren kann dabei auf bestehende Skalen für die Messung der einzelnen Konstrukte zurückgegriffen werden, die gegebenenfalls auf den konkreten zu untersuchenden Sachverhalt anzupassen sind, oder es sind auf Basis von

Mitarbeiterinterviews, mit deren Hilfe detaillierte Kenntnisse über die Teilbereiche der einzelnen Konstrukte gewonnen werden, eigene Skalen zu entwickeln. Ist die Skalenentwicklung und der auf dieser Basis entwickelte Fragebogen fertiggestellt, empfiehlt es sich, einen schriftlichen Pretest bei den Mitarbeitenden durchzuführen, um bei Bedarf den Fragebogen nochmals zu überarbeiten. Die eigentliche Befragung ist anschließend durch eine möglichst neutrale Institution bzw. durch die interne Marktforschungsabteilung mittels periodischer Erhebung in einem Unternehmen durchzuführen. Eine regelmäßige empirische Erhebung kann beispielsweise in Form von jährlichen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden. Im Anschluss an die Erhebung ist zu überprüfen, ob die herangezogenen Indikatoren aus statistischer Sicht geeignet sind, die jeweiligen Konstrukte zu messen. Erst wenn dies gegeben ist, kann die Datenanalyse erfolgen (vgl. zu diesem Vorgehen Homburg, Giering 1996).

Nach der Erhebung der Ausprägungen der Indikatorvariablen bei den Mitarbeitenden bietet sich zur *Überprüfung der postulierten Beziehungszusammenhänge* der Einsatz der *Kausalanalyse* an. Diese stellt ein Verfahren der Dependenzanalyse dar und ermöglicht die Untersuchung von Beziehungen zwischen latenten Variablen, die durch manifeste Variablen operationalisiert werden (vgl. Bollen 1989; Homburg, Hildebrandt 1998). Kausalmodelle bestehen zum einen aus einem Strukturmodell, das die Beziehungen zwischen den latenten Variablen beschreibt, und zum anderen aus Messmodellen, durch die die Beziehung zwischen den latenten Variablen und den dazugehörigen Indikatoren ausgedrückt wird. Durch die Ermittlung der Stärke der Zusammenhänge zwischen den Konstrukten wird ersichtlich, in welchem Ausmaß die abhängigen Variablen durch die unabhängige Variable beeinflusst werden (vgl. Homburg, Hildebrandt 1998, S. 20f.). Zur Schätzung von Kausalmodellen existieren zwei verschiedene Ansätze. Zum einen die Kovarianzstrukturanalyse (Linear Structural Relationships), die durch die Softwareanwendungen AMOS sowie LISREL unterstützt wird sowie zum anderen der varianzbasierte Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatz, der insbesondere mit Hilfe der Software PLS-Graph und Smart-PLS Anwendung findet (vgl. Ringle 2004, S. 11).

Um im Rahmen der Operationalisierung eines Internen Markenbarometers die *Analyse moderierender Effekte* durchzuführen, stehen insbesondere zwei verschiedene Verfahren zur Verfügung. Zum einen die Analyse von Interaktionseffekten und zum anderen die Mehrgruppen-Kausalanalyse. Ein *Interaktionseffekt* wird durch das Zusammenwirken einer Moderatorvariable mit einer unabhängigen Variable verursacht. Erweist sich

dieser als signifikant, so liegt ein moderierender Effekt vor. Hierfür wird neben dem Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable auch der Einfluss der Interaktionsvariable untersucht, die das Produkt aus der unabhängigen Variable und Moderatorvariable darstellt. (vgl. Eggert, Fassott, Helm 2005, S. 107ff.; Steffen 2006, S. 212f.). Um eine *Mehrgruppen-Kausalanalyse* durchzuführen, ist eine Unterteilung des Datensatzes in mehrere Gruppen vorzunehmen (vgl. Sharma, Durand, Gur-Arie 1981, S. 295). Anschließend erfolgt die eigentliche Durchführung der Mehrgruppen-Kausalanalyse, die zwei Durchgänge beinhaltet. Im ersten Durchgang wird das Kausalmodell für die Teildatensätze ohne Restriktion simultan geschätzt. Der zweite Durchgang der Mehrgruppenkausalanalyse besteht darin, dass eine Identitätsrestriktion bestimmter Modellparameter vorgenommen und unter Berücksichtigung dieser Identitätsrestriktion erneut eine Parameterschätzung durchgeführt wird (vgl. Sauer, Dick 1993, S. 638; Giering 2000, S. 97). Die Zielsetzung beim Vergleich der verschiedenen Subgruppen ist es herauszufinden, ob die ermittelten Pfadstärken zufällig voneinander abweichen oder ob es sich um statistisch signifikante Unterschiede handelt (vgl. Steffen 2006, S. 214).

Darüber hinaus ist auf Basis der Zusammenhangsanalyse die *Bildung von Indizes* für jedes theoretische Konstrukt (z.B. Interner Markenimageindex, Markenbindungsindex) möglich, indem die Mittelwerte der Indikatorvariablen über die ermittelten Gewichtungparameter aggregiert werden. Diese Methodik ermöglicht auch die für ein Benchmarking erforderliche Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Die ermittelten Indizes liefern eine faire Basis für Vergleiche, da sie standardisiert sind, zugleich berücksichtigen sie aber die (interne) Besonderheiten des Markenanbieters (vgl. Bruhn 2005, S. 1058).

4 NUTZUNGSPOTENZIALE INTERNER MARKENBAROMETER

Der Einsatz Interner Markenbarometer bietet verschiedene interne Nutzungspotenziale. Zum einen besteht die Möglichkeit, Interne Markenbarometer als *Messinstrument* zur Verbesserung des internen Markenerfolgs zu nutzen. Zum anderen können Interne Markenbarometer als *Steuerungsinstrument* für unterschiedliche Managementsysteme dienen (vgl. Bruhn 2005, S. 1058f.).

Die Ausgangsbasis für das Management der internen Markenführung stellen die im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen ermittelten Messergebnisse dar. Hierbei bietet es

sich in einem ersten Schritt an, auf Grundlage der ermittelten Werte eine Situationsanalyse des internen Markenerfolgs durchzuführen. In diesem Zusammenhang gilt es, die Stärken und Schwächen der internen Markenführung zu identifizieren, um daraus Optimierungspotenziale zu erkennen und Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. In einem zweiten Schritt sind dann systematische Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen, mit dem Ziel, die einzelnen Phasen der internen Markenerfolgskette, d.h., die Markenführung, die Markenbeurteilung und das markenkonforme Verhalten der Mitarbeitenden, zu verbessern (vgl. Bruhn 2005, S. 1059). Interne Markenbarometer können in verschiedenen Bereichen zur Anwendung kommen. Im Folgenden werden mögliche Einsatzgebiete aufgezeigt.

Die Ergebnisse eines Internen Markenbarometers ermöglichen aufgrund der objektiven Vergleichbarkeit ein *internes Benchmarking* zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten, indem die beteiligten Bereiche miteinander verglichen werden. Das bedeutet, dass z.B. eine Unternehmenseinheit, die einen niedrigen mitarbeiterbezogenen Markenwert aufweist, diejenige Unternehmenseinheit als Benchmark für Verbesserungen verwendet, die den größten Beitrag zum internen Markenerfolg leistet. Dies ist aufgrund des hohen Interaktionsgrades zwischen Mitarbeitenden und Kunden insbesondere für die verschiedenen Vertriebseinheiten von Bedeutung.

Ein weiteres Einsatzgebiet Interner Markenbarometer stellt der Bereich der *internen Kommunikation* dar. Hier besteht die Möglichkeit, Abteilungen, die wesentlich zum internen Markenerfolg beitragen, in internen Mitarbeiterzeitungen, in elektronischen In-House-Newslettern oder im Intranet hervorzuheben. Darüber hinaus können die Ergebnisse der Geschäftsleitung kommuniziert werden und somit als Grundlage für Managemententscheidungen dienen.

Ferner können Interne Markenbarometer auch im Bereich des *Personalmanagements* zum Einsatz kommen, indem die Ergebnisse zur Steigerung der Mitarbeitermotivation an Leistungsbeurteilungen bzw. an das interne Anreiz- und Vergütungssystem gekoppelt werden. Darunter ist zu verstehen, dass bspw. verschiedene Incentives von den Ergebnissen des Internen Markenbarometers abhängig gemacht werden (vgl. Bruhn 2005, S. 1059). Diesem Gedanken liegt das Führungsmodell des Management by Objectives (MbO) zugrunde, das auf der Annahme basiert, dass durch Führung über Ziele die Initiative, Kreativität und Flexibilität der Mitarbeitenden gefördert werden (vgl. Oechsler 2006).

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, stellt die interne Markenführung eine wichtige Voraussetzung für den externen Markenerfolg dar. Indem im Rahmen der Nutzung eines Internen Markenbarometers Maßnahmen zur Optimierung der internen Markenführung durchgeführt werden, wird daher zugleich die Voraussetzung dafür geschaffen, dass die Marke extern am Markt erfolgreich ist.

5 SCHLUSSBEMERKUNGEN

Der Einfluss der Mitarbeitenden auf den Markenerfolg konnte empirisch bereits nachgewiesen werden (vgl. Stock, Krohmer 2005). Mitarbeitende stellen somit eine strategische Unternehmensressource dar, da sie wesentlich zur Gestaltung der Marke nach innen und außen beitragen und auf diese Weise den Markenerfolg bestimmen. Um eine effiziente, langfristige Beziehung mit profitablen Kunden zu erreichen, ist es notwendig, dass Markenanbieter eine langfristige Beziehung zu ihren Mitarbeitenden aufbauen und diese pflegen (vgl. Mellor 1999, S. 26). Die Effizienz der Leistungserstellung den Kunden gegenüber und die unternehmensexterne Durchsetzung des Markenimages und damit der langfristige Markenerfolg sind demnach nur möglich, wenn Mitarbeiter- und Kundenorientierung als parallele Zielgrößen verstanden werden. Die Herausforderung des Markenerfolgs besteht demnach in einem Markenmanagement, in dem sowohl die Besonderheiten der internen als auch die der externen Markenführung Beachtung finden (vgl. Bruhn 2005, S. 1059f.). Im Rahmen der internen Markenführung sind dabei folgende vier Ansatzpunkte zu berücksichtigen:

1. Es ist zu gewährleisten, dass die Marke den Mitarbeitenden stets präsent ist. Nur wenn Mitarbeitende ständig Kontakt mit der Marke haben, kann ein Wissen und Verständnis um die Marke geschaffen werden. Das Wissen über die Inhalte und Charakteristika der Marke stellt wiederum die Grundlage für die Beziehung der Mitarbeitenden zur Marke dar.
2. Eine weitere Aufgabe ist es, eine Beziehung zwischen der Marke und den Mitarbeitenden bzw. dem Unternehmen und den Mitarbeitenden aufzubauen, damit sich die Mitarbeitenden mit der Marke bzw. dem Arbeitgeber verbunden fühlen. Dies wird erreicht, indem den Mitarbeitenden ihre Bedeutung für das Unternehmen und insbesondere für den Markenerfolg vermittelt wird. Wenn diese erkennen, wie wichtig sie für das Unternehmen sind, steigt auch deren Engagement für die Marke.

3. Um das markenkonforme Verhalten der Mitarbeitenden zu fördern, sind gemeinsam mit den Mitarbeitenden markenspezifische Zielgrößen zu definieren. Das Erreichen dieser Zielgrößen kann z.B. durch personalpolitische Maßnahmen, wie die Ausarbeitung von bestimmten Vergütungssystemen, die sich am internen Markenerfolg orientieren, vorangetrieben werden.
4. Darüber hinaus ist mithilfe eines Internen Markenbarometers in regelmäßigen Abständen der Stand der internen Markenführung im Unternehmen zu erfassen, um Defizite frühzeitig zu erkennen und Optimierungen vorzunehmen.

Aufgrund der großen Bedeutung der Mitarbeitenden für den Markenerfolg ist das markenkonforme Verhalten über die Marketingabteilung hinaus als gesamtunternehmerische Aufgabe verstehen. Der Einsatz des Internen Markenbarometers als Mess- und Steuerungsinstrument kann dabei für sämtliche Abteilungen eines Unternehmens hilfreiche Funktionen erfüllen.

6 LITERATURVERZEICHNIS

- Aaker, David A.* (1992): Management des Markenwerts, Frankfurt a.M., New York 1992.
- Aggarwal, P.* (2004): The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 31 (2004), No. 1, S. 87-101.
- Bierwirth, A.* (2003): Die Führung der Unternehmensmarke: ein Ansatz zum zielgruppenorientierten Corporate Branding, Frankfurt a.M. 2003.
- Bollen, K. A.* (1989): Structural Equations with Latent Variables, New York 1989.
- 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 1999, S. 15-44.
- Bruhn, M.* (2005): Interne Markenbarometer – Konzept und Gestaltung, in: *Esch, F.-R.* (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 1037-1060.
- Bruhn, M., Grund, M. A.* (1999): Interaktionen als Determinante der Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern – Theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde, in: *Bruhn, M.* (Hrsg.): Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 495-524.
- Bruhn, M., Henning-Thurau, Th., Hadwich, K.* (2004): Markenführung und Relationship Marketing, in: *Bruhn, M.* (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Band 1, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 391-420.
- 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 2005, S. 1021-1036.
- Chauduri, A., Holbrook, M. B.* (2002): Product-Class Effects on Brand Commitment and Brand Outcomes: The Role of Brand Trust and Brand Affect, in: *Brand Management*, Vol. 10 (2002), No. 1, S. 33-58.
- Churchill, G. A.* (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 16 (1979), No. 1, S. 64-73.
- Deutsche Employer Branding Akademie* (2006): Werttreiber Employer Branding: Geringere Kosten, bessere Leistung, zufriedenerere Kunden, mehr Umsatz, Online im Internet: [http://www.competence-site.de/personalmanagement.nsf/D07B6860C0EC7141C12571EA00286740/\\$File/werttreiber%20employer%20branding.pdf](http://www.competence-site.de/personalmanagement.nsf/D07B6860C0EC7141C12571EA00286740/$File/werttreiber%20employer%20branding.pdf), Zugriff am 18.01.2007.

- Eggert, A., Fassott, G., Helm, S.* (2005): Identifizierung und Quantifizierung mediierender und moderierender Effekte in komplexen Kausalstrukturen, in: *Bliemel, F., Eggert, A., Fassott, G., Henseler, J.* (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methode, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart 2005, S. 101-116.
- Esch, F.-R., Geus, P.* (2005): Ansätze zur Messung des Markenwerts, in: *Esch, F.-R.* (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 1263-1305.
- Esch, F.-R., Geus, P., Langner, T.* (2002): Performance-Measurement zur wirksamen Markennavigation, in: *Controlling*, 14. Jg. (2002), Nr. 8/9, S. 473-481.
- Esch, F.-R., Langner, B., Brunner, J. E.* (2005): Kundenbezogene Ansätze des Markencontrolling, in: *Esch, F.-R.* (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 1227-1261.
- Esch, F.-R., Wicke, A., Rempel, J. E.* (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: *Esch, F.-R.* (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 3-55.
- Esch, F.-R., Langner, T., Tomczak, T., Kernstock, J., Strödter, K.* (2005): Aufbau und Führung von Corporate Brands, in: *Esch, F.-R.* (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 404-426.
- Esch, F.-R., Strödter, K., Fischer, A.* (2006): 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 2006, S. 403-433.
- Esch, F.-R., Rutenberg, J., Strödter, K., Vallaster, C.* (2005): Verankerung der Markenidentität durch Behavioral Branding, in: *Esch, F.-R.* (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 985-1008.
- Frigge, C., Houben, A.* (2002): Mit der Corporate Brand zukunftsfähiger werden, in: *Harvard Business Manager*, 24. Jg. (2002), Nr. 1, S. 28-35.
- Fullerton, G.* (2005): The Impact of Brand Commitment on Loyalty to Retail Service Brands, in: *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 22 (2005), No. 2, S. 97-110.
- Giering, A.* (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden 2000.
- Homburg, C., Bruhn, M.* (2003): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: *Bruhn, M., Homburg, C.*

- (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 3-37.
- Homburg, C., Giering, A.* (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: *Marketing ZFP*, 18. Jg. (1996), Nr. 1, S. 5-24.
- Homburg, C., Hildebrandt, L.* (1998): Die Kausalanalyse: Bestandsaufnahme, Entwicklungsrichtungen, Problemfelder, in: *Hildebrandt, L., Homburg, C.* (Hrsg.): Die Kausalanalyse: Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart 1998, S. 15-43.
- Homburg, C., Koschate, N., Becker, A.* (2005): Messung von Markenzufriedenheit und Markenloyalität, in: *Esch, F.-R.* (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 1393-1408.
- Jacoby, J.* (1978): Consumer Research: How Valid and Useful are all Our Consumer Behavior Research Findings? A State of the Art Review, in: *Journal of Marketing*, Vol. 42 (1978), No. 2, S. 87-96.
- Joachimsthaler, E.* (2002): Mitarbeiter. Die vergessene Zielgruppe für Markenerfolge, in: *Absatzwirtschaft*, 45. Jg. (2002), Nr. 11, S. 28-34.
- Mellor, V.* (1999): Delivering Brand Values through People, in: *Strategic Communication Management*, Vol. 3 (1999), No. 2, S. 26-29.
- Meyer, J. P., Allen, N. J.* (1991): A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, in: *Human Resource Management Review*, Vol. 1 (1991), No. 1, S. 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J.* (1997): *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Thousand Oaks 1997.
- Oechsler, W. A.* (2006): *Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*, 8. Aufl., München, Wien 2006.
- Ringle, C. M.* (2004): Messung von Kausalmodellen. Ein Methodenvergleich. Arbeitspapier Nr. 14 des Instituts für Industriebetriebslehre und Organisation der Universität Hamburg, Hamburg 2004.
- Sauer, P. L., Dick, A.* (1993): Using Moderator Variables in Structural Equation Models, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 20 (1993), No. 1, S. 637-640.
- Schuster, H.* (2005): Wie misst man Markenerfolg? Eine Systematisierung entlang der Markenerfolgskette, in: *GfK – Jahrbuch der Absatz und Verbrauchsforschung*, 51. Jg. (2005), Nr. 3, S. 220-241.
- Sharma, S., Durand, R. M., Gur-Arie, O.* (1981): Identification and Analysis of Moderator Variables, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (1981), No. 3, S. 291-300.

- Sirdeshmukh, D., Singh, J., Sabol, B.* (2002): Customer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges, in: *Journal of Marketing*, Vol. 66 (2002), No. 1, S. 15-37.
- Stauss, B.* (1995): Internes Marketing, in: *Tietz, B., Köhler, R., Zentes J.* (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1045-1056.
- Steffen, D.* (2006): *Die Potenzialqualität von Dienstleistungen. Konzeptualisierung und empirische Prüfung*, Wiesbaden 2006.
- Stock, R.* (2003): *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte und moderierende Effekte*, 2. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Stock, R., Krohmer, H.* (2005): Interne Ressourcen als Einflussgrößen des internationalen Markenerfolgs: Ressourcenorientierte Betrachtung und empirische Analyse, in: *Die Unternehmung*, 59. Jg. (2005), Nr. 1, S. 79-100.
- Tomczak, T., Brexendorf, O.* (2003): Wie viel Brand Manager hat ein Unternehmen wirklich?, in: *persönlich – Die Zeitschrift für Marketing und Unternehmensführung*, o. Jg. (2003), Januar/Februar, S. 58-59.
- Wittke-Kothe, C.* (2001): *Interne Markenführung. Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten*, Wiesbaden 2001.

7 RESULTATE

Forschungsergebnisse aus Projekt D-121 Die Rolle und Bedeutung des unternehmensinternen Markenmanagements für den Gesamterfolg einer Marke

wurden publiziert in:

Bruhn, M. (2008): Der Einfluss der Mitarbeitenden auf den Markenerfolg, in: *Erfolgsfaktoren der Markenführung. Know-how aus Forschung und Management*, Hrsg.: *Bauer, H.H./Huber, F./Albrecht, C.-M.*, München 2008, S. 159-177.

Autoren

Prof. Dr. Manfred Bruhn ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung, am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel, Schweiz, und Honorarprofessor an der Technischen Universität München.