

Basler Schriften zum Marketing

RESEARCH

Verena Batt

Qualität der Internen Markenführung

 Springer Gabler

Basler Schriften zum Marketing

Band 31

Herausgegeben von

M. Bruhn, Basel, Schweiz

Verena Batt

Qualität der Internen Markenführung

Konzeptualisierung, empirische
Befunde und Steuerung
eines markenkonformen
Mitarbeiterverhaltens

Dr. Verena Batt
Basel, Schweiz

Dissertation Universität Basel, 2012

ISBN 978-3-658-00924-3

ISBN 978-3-658-00925-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-00925-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Geleitwort des Herausgebers

In Wissenschaft und Praxis wird zunehmend auf die Bedeutung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens für den Erfolg der Marke am Markt aufmerksam gemacht. Die Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens erfolgt durch den Einsatz der Internen Markenführung. In den letzten Jahren hat sich die Marketingwissenschaft zwar mit der Internen Markenführung und deren Wirkung auf das Markenverhalten von Mitarbeitenden beschäftigt, einige zentrale Aspekte sind hierbei jedoch noch unerforscht geblieben. Dies betrifft insbesondere die Auseinandersetzung mit Fragestellungen zur Qualität der Internen Markenführung. Unter der Qualität der Internen Markenführung ist der Grad der Erfüllung von Mitarbeitererwartungen an die Interne Markenführung zu verstehen. Angesichts der Erkenntnisse aus Studien anderer Forschungsbereiche (z.B. Studien zur Dienstleistungsqualität) liegt die Vermutung nahe, dass eine Orientierung der Internen Markenführung an den Mitarbeitererwartungen das Markenverhalten von Mitarbeitenden positiv beeinflusst. Die Qualität der Internen Markenführung ist daher als zentrale Steuerungsgröße eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens anzusehen.

Die Verfasserin der vorliegenden Arbeit nimmt das bestehende Forschungsdefizit zum Anlass einer tiefer gehenden Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Qualität der Internen Markenführung. Das Ziel der Arbeit besteht in der Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstrukts und – unter Berücksichtigung von Mitarbeiterheterogenität – der Analyse seiner Bedeutung zur Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens. Hierzu entwickelt die Verfasserin ein Mess- und Wirkungsmodell der Qualität der Internen Markenführung. Die Ergebnisse der Modellprüfungen lassen Aussagen zur Entstehung und Wahrnehmung sowie zu den Auswirkungen der Qualität der Internen Markenführung zu.

Die Arbeit beginnt mit einer gründlichen Aufarbeitung des Forschungsstands zur Internen Markenführung und deren Wirkungen. Anschließend wird das Augenmerk auf die Entwicklung des Messmodells der Qualität der Internen Markenführung gelegt. Für die Identifikation der Konstruktdimensionen erfolgt der Rückgriff auf die Erkenntnisse der bestehenden Literatur, die Selbstbestimmungstheorie und auf Interviews mit Mitarbeitenden verschiedener Unternehmen. Es zeigt sich, dass die Qualität der Internen Markenführung ein Konstrukt zweiter Ordnung, bestehend aus den Dimensionen Informationsvermittlung, Vorleben der Markenidentität, Wertschätzung, Partizipation und Visualisierung der Markenidentität, darstellt. Im Anschluss an die Konzeptualisierung der Kon-

struktdimensionen wird deren Operationalisierung vorgenommen. Die Entwicklung des Wirkungsmodells erfolgt auf Grundlage der Literatursichtung. Als direkte Wirkungsgrößen der Qualität der Internen Markenführung werden die Markenarbeitszufriedenheit, das Markencommitment und das Markenvertrauen von Mitarbeitenden identifiziert, als indirekte Wirkungsgröße das markenkonforme Mitarbeiterverhalten. Unter Rückgriff auf geeignete Theorien werden Hypothesen zu den Konstruktzusammenhängen herausgearbeitet.

Die empirische Überprüfung des Mess- und Wirkungsmodells erfolgt mithilfe der Strukturgleichungsanalyse. Für die Abbildung von Mitarbeiterheterogenität wird die Finite-Mixture-Analyse gewählt. Die erforderlichen Daten werden im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung bei einem Schweizer Verbrauchsgüterhersteller generiert.

Die Datenauswertung zeigt, dass die Qualität der Internen Markenführung durch die Konstruktdimensionen gut erklärt wird. Die Überprüfung des Wirkungsmodells unterstreicht die Bedeutung der Qualität der Internen Markenführung als zentrale Steuerungsgröße eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens. Eine Betrachtung der Wirkungen der einzelnen Konstruktdimensionen offenbart, dass die wahrgenommene Wertschätzung den stärksten Einfluss auf die nachgelagerten Größen ausübt, gefolgt vom wahrgenommenen Vorleben der Markenidentität und der Partizipation. Im Rahmen der Finite-Mixture-Analyse werden zwei Mitarbeitersegmente identifiziert, die sich hinsichtlich der Wirkung der Qualität der Internen Markenführung unterscheiden.

Auf Basis der Erkenntnisse leitet die Verfasserin wertvolle Implikationen für die Unternehmenspraxis ab. Dies zeigt sich in konkreten Vorschlägen zur Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle der Internen Markenführung.

Das Konstrukt Qualität der Internen Markenführung wurde in der Literatur bis dato nicht bearbeitet. Mit der vorliegenden Arbeit betritt die Verfasserin somit wissenschaftliches Neuland. Die Bearbeitung des sehr komplexen Themas ist ihr in beeindruckender Weise gelungen. Besonders hervorzuheben sind die systematische Vorgehensweise bei der Konstruktentwicklung, die Einbindung einer Vielzahl neuer Ideen und die fundierte Auseinandersetzung mit der angewandten Methodik. Ich bin der Überzeugung, dass es die vorliegende Arbeit verdient, in Forschung und Praxis eine weite Verbreitung zu erfahren.

Vorwort

In der Marketingforschung werden seit einigen Jahren verstärkt Fragestellungen im Zusammenhang mit der Internen Markenführung diskutiert. Diese Entwicklung ist auf die Erkenntnis zurückzuführen, dass ein markenkonformes Mitarbeiterverhalten wesentlich zur Differenzierung der Marke und Präferenzbildung beim Nachfrager beitragen kann. Die Interne Markenführung wird dabei als Steuerungsgröße eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens betrachtet. Mit der vorliegenden Arbeit wird ein Beitrag zur Forschung der Internen Markenführung geleistet. Das Ziel der Arbeit bestand in der Entwicklung und empirischen Überprüfung des Konstrukts Qualität der Internen Markenführung aus Mitarbeitersicht und der Analyse seiner Bedeutung zur Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens. Die Verfolgung des Forschungsziels und die Beantwortung der daraus abgeleiteten Forschungsfragen liefern Ansatzpunkte für die effektive und effiziente Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens.

Die vorliegende Arbeit wurde im Juli 2012 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel als Dissertationsschrift angenommen. Sie entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung. Zum Gelingen dieser Arbeit haben verschiedene Personen beigetragen, denen ich an dieser Stelle ein herzliches Dankeschön für ihre Unterstützung aussprechen möchte.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater und akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Manfred Bruhn. Ich konnte während der ganzen Promotionszeit immer auf ihn zählen und durfte in jeder Hinsicht seine uneingeschränkte Unterstützung erfahren. Prof. Bruhn hat sowohl meine fachliche, als auch meine persönliche Weiterentwicklung wesentlich geprägt. Ohne seine Unterstützung und das mir entgegengebrachte Vertrauen wäre die Arbeit, so wie sie heute vorliegt, wahrscheinlich nie entstanden. Dafür bin ich sehr dankbar!

Ein besonderer Dank geht ebenso an Prof. Dr. Karsten Hadwich für die Übernahme des Zweitreferats. Prof. Hadwich stand mir bei Fragen mit wertvollen Anregungen und Ideen zur Seite und dank der zügigen Übernahme des Zweitgutachtens wurde ein schneller Abschluss des Promotionsvorhabens ermöglicht.

Des Weiteren gilt mein Dank dem Forschungsfonds der Universität Basel sowie dem Förderverein des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel für die Unterstützung der Arbeit mit Stipendien. Ebenfalls möchte ich Herrn Prof. Dr. Georg Nöldeke meinen Dank aussprechen. Durch seinen Ein-

satz wurde die Unterstützung durch den Forschungsfonds erst ermöglicht. Danken möchte ich auch dem Dissertationsfonds der Universität Basel für die finanzielle Unterstützung bei der Drucklegung der Arbeit.

Arbeiten im Zusammenhang mit der Internen Markenführung erfordern die Unterstützung von Unternehmen. Im vorliegenden Fall richtet sich mein Dank an die Unternehmen *Ricola AG*, *DHL Express (Schweiz) AG* und *Bell AG*. Durch die Bereitschaft zahlreicher Mitarbeitender zur Teilnahme an qualitativen Interviews konnte ein Schritt hin zur inhaltlichen Durchdringung des Konstrukts Qualität der Internen Markenführung gemacht werden. Ein besonderer Dank geht an die jeweiligen Ansprechpartner in den Unternehmen. Dies sind Herr Felix Richterich und Andreas Lindner (*Ricola AG*), Herr Dr. Dirk Steffen (ehemals *DHL Express (Schweiz) AG*) und die Herren Davide Elia und Harry Bechler (*Bell AG*). Für die Unterstützung im Rahmen der empirischen Untersuchung möchte ich mich ganz besonders bei den Mitarbeitenden der *Bell AG* für ihre Teilnahme an der schriftlichen Befragung bedanken.

Ein großes Dankeschön gebührt dem gesamten Lehrstuhlteam. Dies sind Dr. Jürgen Schwarz, Meike Straßer, Daniela Schäfer, Alexander Maier, Verena Schoenmüller, Matthias Holzer und Stefanie Schnebelen. Sie haben alle Höhen und Tiefen mit mir geteilt und mit ihren Vorschlägen wertvolle Impulse für die Erstellung der Arbeit geliefert. Speziell Jürgen und Matthias danke ich für das sorgfältige Korrekturlesen einiger Teile der Arbeit. Ein besonderer Dank geht auch an Eleonore Müller, unserer früheren „guten Seele“ des Lehrstuhls. Sie hatte für alle Angelegenheiten stets ein offenes Ohr. Unserer studentischen Hilfskraft, Juraj Kralj, danke ich für das Eintippen der ausgefüllten Fragebögen, bei unserer Famulantin Fides Maier bedanke ich mich für die zuverlässige Erstellung der Druckvorlage.

Schließlich möchte ich meinem privaten Umfeld ganz herzlich für ihre Unterstützung während der ganzen Promotionszeit hindurch danken. Dies sind zum einen Doris Prauschke, Esther Steveling, Anne-Sophie Tai, Renate Strobl und Kathrin Armbruster. Sie waren immer für mich da, und ich hoffe, dass dies auch künftig so sein wird. Zum anderen sind dies meine Eltern Mechthild und Walter Batt, und meine Geschwister Michaela Schöffel und Simon Batt, die mich in jeder Lebensphase unterstützt haben. Im Zusammenhang mit der Dissertation danke ich insbesondere meinem Vater für das gründliche Korrekturlesen der Arbeit und meiner Mutter für den moralischen Rückhalt.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort des Herausgebers	V
Vorwort.....	VII
Schaubildverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1. Steuerung von markenkonformem Mitarbeiterverhalten durch Interne Markenführung	1
1.1 Relevanz der Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens	1
1.2 Theoretische und begriffliche Grundlagen zur Internen Markenführung	7
1.2.1 Identitätsbasierter Markenführungsansatz als theoretische Grundlage	7
1.2.2 Begriff der Internen Markenführung	10
1.3 Qualität der Internen Markenführung als Steuerungsgröße eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens	15
1.4 Ziel und Forschungsfragen der Arbeit	20
1.5 Gang der Untersuchung	23
2. Qualität der Internen Markenführung im Kontext der Forschung zur Internen Markenführung	27
2.1 Vorgehensweise	27
2.2 Begriff der Qualität der Internen Markenführung	28
2.3 Studien zur Messung der Internen Markenführung	30
2.3.1 Überblick	30
2.3.2 Erwartungen an die Interne Markenführung.....	42
2.3.3 Maßnahmen der Internen Markenführung.....	43
2.4 Studien zu den Wirkungen der Internen Markenführung	53
2.4.1 Überblick	53
2.4.2 Wirkungsgrößen auf Ebene der Markenwahrnehmung	60

2.4.3	Wirkungsgrößen auf Ebene des Markenverhaltens	70
2.5	Studien zu moderierenden Variablen	76
2.6	Zusammenfassung der Erkenntnisbeiträge aus der Forschung zur Internen Markenführung für die Zielsetzung der Arbeit	79
3.	Konzeptualisierung und Operationalisierung der Qualität der Internen Markenführung	85
3.1	Vorgehensweise	85
3.2	Grundlagen und Phasen der Konstruktentwicklung	85
3.3	Konzeptualisierung der Qualität der Internen Markenführung	92
3.3.1	Identifikation der Konstruktdimensionen	92
3.3.1.1	Theoriebasierte Identifikation der Konstruktdimensionen	92
3.3.1.1.1	Auswahl einer geeigneten Theorie	92
3.3.1.1.2	Erkenntnisbeitrag	96
3.3.1.2	Identifikation der Konstruktdimensionen auf Basis qualitativer Interviews	99
3.3.1.2.1	Aufbau der Interviews	99
3.3.1.2.2	Erkenntnisbeitrag	102
3.3.1.3	Zusammenfassende Darstellung und Festlegung der Konstruktdimensionen	105
3.3.2	Modellierung der Konstruktdimensionen	110
3.3.3	Zusammenfassung des Konzeptualisierungsmodells der Qualität der Internen Markenführung und Hypothesierung	117
3.4	Operationalisierung der Qualität der Internen Markenführung	118
3.4.1	Messung der Konstruktdimensionen	118
3.4.2	Pretest	124
4.	Entwicklung eines Wirkungsmodells der Qualität der Internen Markenführung unter Berücksichtigung von Mitarbeiter- heterogenität	127
4.1	Vorgehensweise	127
4.2	Theoretische Fundierung des Wirkungsmodells der Qualität der Internen Markenführung	128
4.2.1	Überblick	128
4.2.2	Equity-Theorie	131
4.2.3	Theorie der sozialen Identität	136

4.2.4	Soziale Austauschtheorie.....	141
4.2.5	Zusammenfassende Darstellung der theoretischen Fundierung des Wirkungsmodells der Qualität der Internen Markenführung.....	144
4.3	Wirkungsgrößen der Qualität der Internen Markenführung	145
4.3.1	Konzeptualisierung der Wirkungsgrößen und Hypothesenherleitung.....	145
4.3.1.1	Überblick.....	145
4.3.1.2	Markenarbeitszufriedenheit.....	146
4.3.1.3	Markencommitment	151
4.3.1.4	Markenvertrauen	154
4.3.1.5	Markenkonformes Mitarbeiterverhalten.....	159
4.3.1.6	Zusammenfassung des Wirkungsmodells der Qualität der Internen Markenführung und der Hypothesen.....	163
4.3.2	Operationalisierung der Wirkungsgrößen.....	166
4.3.2.1	Überblick.....	166
4.3.2.2	Markenarbeitszufriedenheit.....	167
4.3.2.3	Markencommitment	167
4.3.2.4	Markenvertrauen	168
4.3.2.5	Markenkonformes Mitarbeiterverhalten.....	169
4.4	Berücksichtigung von Mitarbeiterheterogenität.....	172
4.4.1	Grundlagen zur Mitarbeiterheterogenität	172
4.4.2	Auswahl der beschreibenden Segmentvariablen	175
4.5	Darstellung des Wirkungsmodells der Qualität der Internen Markenführung unter Berücksichtigung von Mitarbeiter- heterogenität	182
5.	Empirische Überprüfung des Mess- und Wirkungsmodells der Qualität der Internen Markenführung unter Berücksichtigung von Mitarbeiterheterogenität	183
5.1	Vorgehensweise.....	183
5.2	Datenerhebung und Datengrundlage.....	183
5.2.1	Design der empirischen Untersuchung.....	183
5.2.2	Datengrundlage	188
5.3	Methodische Grundlagen.....	192
5.3.1	Strukturgleichungsanalyse.....	192
5.3.1.1	Strukturgleichungsanalyse als Messmethodik.....	192

5.3.1.2	Gütebeurteilung von PLS-Strukturgleichungsmodellen.....	197
5.3.1.2.1	Beurteilung formativer Messmodelle	197
5.3.1.2.2	Beurteilung reflektiver Messmodelle.....	201
5.3.1.2.3	Beurteilung des Strukturmodells	205
5.3.2	Finite-Mixture-Analyse	207
5.4	Empirische Überprüfung des Messmodells der Qualität der Internen Markenführung	211
5.4.1	Vorgehensweise.....	211
5.4.2	Analyse des Messmodells auf Dimensionsebene	213
5.4.3	Analyse des Messmodells auf Konstruktebene (Strukturmodell)	217
5.4.4	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	220
5.5	Empirische Überprüfung des Wirkungsmodells der Qualität der Internen Markenführung	227
5.5.1	Vorgehensweise.....	227
5.5.2	Ergebnisse der Strukturgleichungsanalyse	228
5.5.2.1	Ergebnisse für das aggregierte Wirkungsmodell	228
5.5.2.1.1	Analyse der Messmodelle.....	228
5.5.2.1.2	Analyse des Strukturmodells	232
5.5.2.2	Ergebnisse für das disaggregierte Wirkungsmodell	235
5.5.2.2.1	Analyse der Messmodelle.....	235
5.5.2.2.2	Analyse des Strukturmodells	237
5.5.2.3	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	239
5.5.3	Ergebnisse der Finite-Mixture-Analyse.....	252
5.5.3.1	Bestimmung der optimalen Segmentzahl	252
5.5.3.2	Segmentspezifische Wirkungsanalyse.....	256
5.5.3.3	Post-hoc-Analyse	258
5.5.3.4	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	262
6.	Fazit, Implikationen und Ableitung von zukünftigem Forschungsbedarf.....	265
6.1	Fazit	265
6.2	Implikationen für die Steuerung von markenkonformem Mitarbeiterverhalten	270
6.2.1	Managementprozess der Internen Markenführung	270

6.2.2	Analysephase der Internen Markenführung.....	272
6.2.2.1	Messung des Wirkungsmodells der Qualität der Internen Markenführung.....	272
6.2.2.2	Dateninterpretation	277
6.2.2.2.1	Überblick	277
6.2.2.2.2	Dateninterpretation auf Konstruktebene.....	280
6.2.2.2.3	Dateninterpretation auf Indikatorebene	287
6.2.3	Steuerungsphase der Internen Markenführung.....	294
6.2.3.1	Strategische Steuerungsphase der Internen Markenführung.....	294
6.2.3.1.1	Festlegung von Zielen der Internen Markenführung.....	294
6.2.3.1.2	Festlegung von Strategien der Internen Markenführung.....	296
6.2.3.2	Operative Steuerungsphase der Internen Markenführung.....	297
6.2.3.2.1	Ausgestaltung von Maßnahmen der Internen Markenführung.....	297
6.2.3.2.2	Identifikation flankierender Maßnahmen	302
6.2.4	Umsetzungsphase der Internen Markenführung.....	305
6.2.5	Kontrollphase der Internen Markenführung	309
6.3	Ableitung von zukünftigem Forschungsbedarf.....	312
	Literaturverzeichnis	323
	Anhang.....	381

Schaubildverzeichnis

Schaubild 1-1:	Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung	9
Schaubild 1-2:	Ausgewählte Definitionen der Internen Markenführung	12
Schaubild 1-3:	Analyse der Internen Markenführung und deren Wirkungen im Rahmen der Internen Markenerfolgskette	16
Schaubild 1-4:	Bezugsrahmen der Untersuchung	21
Schaubild 1-5:	Gang der Untersuchung	26
Schaubild 2-1:	Studien zur Messung der Internen Markenführung	32
Schaubild 2-2:	Maßnahmen der Internen Markenführung im Überblick	52
Schaubild 2-3:	Studien zu den Wirkungen der Internen Markenführung	54
Schaubild 2-4:	Mitarbeiterspezifische moderierende Variablen in Studien zur Internen Markenführung.....	78
Schaubild 2-5:	Abgeleitetes Wirkungsmodell der Qualität der Internen Markenführung.....	83
Schaubild 3-1:	Vorgehensweise bei der Entwicklung des Messmodells der Qualität der Internen Markenführung	90
Schaubild 3-2:	Ableitung von Mitarbeitererwartungen an die Interne Markenführung aus der Selbstbestimmungstheorie nach <i>Deci/Ryan</i>	99
Schaubild 3-3:	Zusammenfassende Darstellung der identifizierten Erwartungen an die Interne Markenführung	105
Schaubild 3-4:	Festgelegte Dimensionen des Konstrukts Qualität der Internen Markenführung und ihre Zuordnung	108
Schaubild 3-5:	Konzeptualisierung des Konstrukts Qualität der Internen Markenführung.....	117

Schaubild 3-6:	Messung der Dimension wahrgenommene Informationsvermittlung	120
Schaubild 3-7:	Messung der Dimension wahrgenommenes Vorleben der Markenidentität.....	121
Schaubild 3-8:	Messung der Dimension wahrgenommene Wertschätzung	122
Schaubild 3-9:	Messung der Dimension wahrgenommene Partizipation.....	123
Schaubild 3-10:	Messung der Dimension wahrgenommene Visualisierung der Markenidentität	124
Schaubild 4-1:	Kernaussagen der Equity-Theorie	133
Schaubild 4-2:	Zusammenfassende Darstellung der theoretischen Fundierung des Wirkungsmodells der Qualität der Internen Markenführung.....	145
Schaubild 4-3:	Aggregiertes (oben) und disaggregiertes (unten) Wirkungsmodell der Qualität der Internen Markenführung	164
Schaubild 4-4:	Überblick über die Hypothesen des Wirkungsmodells der Qualität der Internen Markenführung	165
Schaubild 4-5:	Operationalisierung des Konstrukts Markenarbeitszufriedenheit	167
Schaubild 4-6:	Operationalisierung des Konstrukts Markencommitment.....	168
Schaubild 4-7:	Operationalisierung des Konstrukts Markenvertrauen.....	169
Schaubild 4-8:	Operationalisierung des Konstrukts Markenkonformes Mitarbeiterverhalten	171
Schaubild 4-9:	Überblick über die ausgewählten beschreibenden Segmentvariablen	176
Schaubild 4-10:	Operationalisierung des Konstrukts Markeninvolvement.....	177
Schaubild 4-11:	Operationalisierung des Konstrukts Bedürfnis nach Markenkompetenzerleben.....	178

Schaubild 4-12: Operationalisierung des Konstrukts Bedürfnis nach Zugehörigkeit zur Markengemeinschaft	178
Schaubild 4-13: Operationalisierung des Konstrukts Bedürfnis nach Autonomie bei der Markenarbeit	178
Schaubild 4-14: Operationalisierung des Konstrukts Beziehungsneigung	180
Schaubild 4-15: Wirkungsmodell der Qualität der Internen Markenführung unter Berücksichtigung von Mitarbeiterheterogenität	182
Schaubild 5-1: Zusammensetzung der Stichprobe	190
Schaubild 5-2: Vollständiges Strukturgleichungsmodell	193
Schaubild 5-3: Gütekriterien formativer Messmodelle	201
Schaubild 5-4: Gütekriterien reflektiver Messmodelle	205
Schaubild 5-5: Gütekriterien des Strukturmodells	207
Schaubild 5-6: Nomologisches Netzwerk zur Abbildung der Qualität der Internen Markenführung in PLS	212
Schaubild 5-7: Reflektive Indikatoren der Referenzvariablen	215
Schaubild 5-8: Schätzergebnisse für das formative Messmodell der Qualität der Internen Markenführung auf Dimensionsebene	216
Schaubild 5-9: Konstruktkorrelationen zur Überprüfung der Diskriminanzvalidität	217
Schaubild 5-10: Schätzergebnisse für das formative Messmodell der Qualität der Internen Markenführung auf Konstruktebene (Strukturmodell)	219
Schaubild 5-11: Grafische Ergebnisdarstellung für das formative Messmodell der Qualität der Internen Markenführung auf Konstruktebene (Strukturmodell)	219
Schaubild 5-12: Schätzergebnisse für das reflektive Messmodell der Qualität der Internen Markenführung	220
Schaubild 5-13: Einflussstärke der Indikatoren auf die Dimensionen der Qualität der Internen Markenführung	221

Schaubild 5-14: Direkte Einflussstärke der Dimensionen auf das Gesamtkonstrukt der Qualität der Internen Markenführung (links) und indirekte Einflussstärke der Indikatoren auf das Gesamtkonstrukt der Qualität der Internen Markenführung (rechts).....	224
Schaubild 5-15: Schätzergebnisse für das formative Messmodell.....	229
Schaubild 5-16: Schätzergebnisse für die reflektiven Messmodelle im Wirkungsmodell der Qualität der Internen Markenführung.....	231
Schaubild 5-17: Prüfung der Modellkonstrukte auf Diskriminanzvalidität.....	232
Schaubild 5-18: Schätzergebnisse für das Strukturmodell des aggregierten Wirkungsmodells der Qualität der Internen Markenführung.....	233
Schaubild 5-19: Grafische Ergebnisdarstellung für das Strukturmodell des aggregierten Wirkungsmodells der Qualität der Internen Markenführung.....	234
Schaubild 5-20: Schätzergebnisse für die formativen Messmodelle.....	236
Schaubild 5-21: Schätzergebnisse für das Strukturmodell des disaggregierten Wirkungsmodells der Qualität der Internen Markenführung.....	237
Schaubild 5-22: Grafische Ergebnisdarstellung für das Strukturmodell des disaggregierten Wirkungsmodells der Qualität der Internen Markenführung.....	238
Schaubild 5-23: Einflussstärke der Indikatoren (Dimensionen) auf die Qualität der Internen Markenführung im aggregierten Wirkungsmodell.....	240
Schaubild 5-24: Einflussstärke der Indikatoren auf die Dimensionen der Qualität der Internen Markenführung im disaggregierten Wirkungsmodell.....	241
Schaubild 5-25: Einflussstärke der Dimensionen der Qualität der Internen Markenführung auf die nachgelagerten Konstrukte.....	244

Schaubild 5-26: Ergebnisse des modifizierten Wirkungsmodells der Qualität der Internen Markenführung	250
Schaubild 5-27: Ergebnisse der Hypothesenprüfung für das Wirkungsmodell der Qualität der Internen Markenführung	251
Schaubild 5-28: Kriterien zur Bestimmung der optimalen Anzahl an Segmenten	253
Schaubild 5-29: Größe der Segmente bei unterschiedlicher Segmentzahl	254
Schaubild 5-30: Segmentspezifische Zugehörigkeitswahrscheinlichkeiten der Befragten.....	255
Schaubild 5-31: Überblick über die segmentspezifischen Wirkungszusammenhänge	256
Schaubild 5-32: Psychografische Variablen im Segmentvergleich	259
Schaubild 5-33: Soziodemografische Variablen im Segmentvergleich	260
Schaubild 5-34: Arbeitsplatzbezogene Variablen im Segmentvergleich	261
Schaubild 6-1: Managementprozess der Internen Markenführung	271
Schaubild 6-2: Ansatzpunkte zur Interpretation der Messergebnisse	278
Schaubild 6-3: Indexwerte der Konstrukte im Wirkungsmodell der Qualität der Internen Markenführung	281
Schaubild 6-4: Absolute und relative Bedeutung der Dimensionen der Qualität der Internen Markenführung für das markenkonforme Mitarbeiterverhalten (Totaleffekte)	283
Schaubild 6-5: Importance-Performance-Portfolio der Dimensionen der Qualität der Internen Markenführung	286
Schaubild 6-6: Mittelwerte der QIMF-Indikatoren	288
Schaubild 6-7: Absolute und relative Bedeutung der Indikatoren der Qualität der Internen Markenführung für das markenkonforme Mitarbeiterverhalten (Totaleffekte)	290
Schaubild 6-8: Importance-Performance-Portfolio der QIMF-Indikatoren	293

Schaubild 6-9:	Zielsystem im Wirkungsmodell der Qualität der Internen Markenführung (durchschnittliche Indexwerte und Pfadkoeffizienten; Zielwerte in Klammern).....	295
Schaubild 6-10:	Beispielhafte Vorschläge zur Ausgestaltung von Maßnahmen der Internen Markenführung	301
Schaubild 6-11:	Wirkung der Qualität der Internen Markenführung im Vergleich zur Qualität der Externen Markenführung	303
Schaubild 6-12:	Beispiele für struktur-, system- und kulturbezogene Maßnahmen zur Umsetzung der Internen Markenführung	305
Schaubild 6-13:	Beispiel eines Tracking-Systems für die Interne Markenführung in Form eines Internen Markenbarometers	311
Schaubild 6-14:	Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung	312
Schaubild 6-15:	Konkretisiertes Messmodell der Qualität der Internen Markenführung (am Beispiel der Dimension Informationsvermittlung)	314

Abkürzungsverzeichnis

AIC	Akaike Information Criterion
AMOS	Analysis of MOment Structures
BCB	Brand Citizenship Behavior
BIC	Bayesian Information Criterion
CAIC	Consistent Akaike Information Criterion
CBBE	Customer-Based Brand Equity
CMB	Common-Method-Bias
Csv	Substantive validity coefficient
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
EBBE	Employee-Based Brand Equity
EFA	Exploratorische Faktorenanalyse
EN	Entropie-Kriterium
EW	Eigenwert
FIMIX-PLS-Ansatz	Finite-Mixture-Partial-Least-Squares-Ansatz
IMF	Interne Markenführung
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KR	Konstruktreliabilität
K-S-Test	Kolmogorov-Smirnov-Test
LISREL	LInear Structural RELationships
lnL	Log-Likelihood-Wert
MIMIC	Multiple Indicators and Multiple Causes
OCB	Organizational Citizenship Behavior
PLS	Partial-Least-Squares
Psa	Proportion of substantive agreement

QIMF	Qualität der Internen Markenführung
RoI	Return on Investment
RoIBQ	Return on Internal Branding Quality
VIF	Variance Inflation Factor

1. Steuerung von markenkonformem Mitarbeiterverhalten durch Interne Markenführung

1.1 Relevanz der Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens

Die Bedeutung der **Marke¹ als zentraler Werttreiber** im Unternehmen ist unbestritten.² Marken sind für die Erreichung von Unternehmens- und Marketingzielen in erster Linie deshalb entscheidend, da sie die Möglichkeit der Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb bieten sowie die Präferenzbildung beim Kunden fördern.³ Diese Differenzierungs- und Präferenzbildungskraft von Marken ermöglicht es markenführenden Unternehmen, Wettbewerbsvorteile, wie z.B. das Festlegen höherer Preise oder eine Steigerung des Absatzvolumens, zu realisieren.⁴ Dies wiederum führt zur Erzielung höherer Gewinne.⁵

¹ In Anlehnung an *Bruhn* (2004a, S. 28) wird die Marke in der vorliegenden Arbeit wie folgt definiert: „Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungs-fähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.“ Für eine frühere Version dieser Definition vgl. *Bruhn/GEM* 2002, S. 18.

² Vgl. z.B. *Aaker* 1992; *Kernstock et al.* 2006, S. 5; *Esch/Brunner/Hartmann* 2008, S. 146. So verweisen zahlreiche Studien auf die Relevanz der Marke für die Erzielung eines hohen Unternehmenswertes (vgl. z.B. *Kricsfalussy/Semlitsch* 2000, S. 28; *Booz Allen Hamilton/Wolff Olins* 2005; *Madden/Fehle/Fournier* 2006, S. 228ff.; *PricewaterhouseCoopers et al.* 2006).

³ Vgl. hierzu ausführlich sowie zu weiteren Funktionen der Marke *Burmann/Meffert/Koers* 2005, S. 10ff.

⁴ Vgl. *Esch* 2012, S. 10. Die Bedeutung der Markendifferenzierung belegt z.B. eine Studie zu den Faktoren des Markenerfolgs. Die Untersuchung mit 34.000 Befragten aus 24 Ländern und 8.500 Marken konnte nachweisen, dass der Markendifferenzierung die größte Bedeutung für den Markenerfolg zukommt (vgl. *Agres/Dubitsky* 1996, S. 21ff.). Für den bestätigten Zusammenhang zwischen der Markendifferenzierung und dem Marktanteil vgl. *Smith/Park* 1992, S. 296ff.

⁵ Vgl. *Bruhn* 2004b, S. 29.

Dem Differenzierungs- und Präferenzbildungspotenzial von Marken steht allerdings die Tatsache gegenüber, dass Marken von den Nachfragern vermehrt als wenig differenziert und damit als austauschbar wahrgenommen werden.⁶ Dies ist zum einen auf die steigende Anzahl der angebotenen Marken⁷ und zunehmende Qualitätsnivellierung von Produkten und Leistungen⁸ markenführender Unternehmen zurückzuführen. Zum anderen liegt ein weiterer Grund in der Austauschbarkeit des kommunikativen Auftritts von Marken.⁹ Die Folge ist eine **Markenerosion**, die mit einer Verwässerung eines prägnanten Vorstellungsbildes von der Marke einhergeht.¹⁰ Dies wiederum führt dazu, dass die Marke für die Nachfrager nur noch bedingt einen Zusatznutzen¹¹ repräsentiert, mit dem Resultat, dass Nachfrager eine geringere Markenpräferenz aufweisen, dadurch preissensitiver sind und sich folglich preiswerteren Konkurrenzprodukten bzw. -leistungen zuwenden.¹²

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen, mit denen sich markenführende Unternehmen aktuell konfrontiert sehen, stellt sich die Frage, wie es der Markenführung von Unternehmen gelingen kann, eine Differenzierung der Marke gegenüber den Konkurrenzmarken zu erreichen und eine langfristige Markenbindung der Nachfrager zu erzielen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wird seit einiger Zeit auf die Bedeutung eines **markenkonformen Mitarbeiter-**

⁶ Gemäß der Brand Parity Studie von *BBDO Consulting* (2009) erleben 64 Prozent der Nachfrager eine Austauschbarkeit von Marken über alle Branchen hinweg.

⁷ Vgl. *Esch* 2012, S. 25. *Esch/Wicke/Rempel* (2005, S. 13) sprechen in diesem Zusammenhang von einer „Markeninflation“.

⁸ Vgl. *Esch/Wicke/Rempel* 2005, S. 18.

⁹ Vgl. *Esch* 2012, S. 34. Darauf verweist auch eine Studie, bei der 340 Werbespots untersucht wurden. Es zeigte sich, dass bei lediglich 7 Prozent der Werbespots eine differenzierende Werbebotschaft wahrgenommen wurde (vgl. *Clancy/Trout* 2002, S. 3).

¹⁰ Vgl. *Kirchgeorg/Klante* 2005, S. 332. Zum Begriff der Markenerosion vgl. *Klante* 2004, S. 25.

¹¹ Die Gesamtheit aller Markenmerkmale wird vom Nachfrager verdichtet und bewertet. Das Resultat hiervon ist der vom Nachfrager wahrgenommene Markennutzen. Unter den Markennutzen lassen sich der funktionale Nutzen und der symbolische Nutzen subsumieren. Während der funktionale Markennutzen die Bewertung der physikalisch-funktionellen Merkmale der Marke darstellt und daher auch als Grundnutzen bezeichnet wird, repräsentiert der symbolische Markennutzen den über den Grundnutzen hinausgehenden Zusatznutzen der Marke. Für das Nachfragerverhalten ist besonders der Zusatznutzen der Marke von Bedeutung (vgl. *Burmann/Blinda/Nitschke* 2003, S. 7f.; vgl. zu den Nutzenarten auch *Vershofen* 1940, S. 71; *Keller* 1993, S. 4).

¹² Vgl. *Kirchgeorg/Klante* 2005, S. 333.

verhaltens für den Erfolg der Marke am Markt aufmerksam gemacht.¹³ Dies ist auf die Erkenntnis zurückzuführen, dass die Mitarbeitenden, durch die Bildung der Schnittstelle zwischen Unternehmen und externen Anspruchsgruppen, wesentlichen Einfluss auf die Wahrnehmung der Marke bei den Nachfragern ausüben.¹⁴ Verhalten sich Mitarbeitende markenkonform, richten sie ihr Verhalten konsistent an der Markenidentität und am Markenversprechen aus.¹⁵ Dadurch machen sie die Markenidentität für die Nachfrager erlebbar und vermitteln den funktionalen und symbolischen Nutzen der Marke. Auf diese Weise tragen Mitarbeitende wesentlich zur Differenzierung der Marke und Präferenzbildung bei den Nachfragern bei.¹⁶ Im Gegensatz zu den erwähnten oftmals homogenen Produkten und Leistungen sowie zur häufig austauschbaren Markenkommunikation können Mitarbeitende folglich einen **entscheidenden Wettbewerbsvorteil** generieren.¹⁷

Dies gilt insbesondere für Mitarbeitende, die im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen, da hier das Mitarbeiterverhalten für die Markenwahrnehmung der Nachfrager in besonderem Maße relevant ist.¹⁸ Wichtig ist dabei, dass die Mitarbeitenden durch ihr Verhalten das Markenversprechen gegenüber dem Kunden einlösen, damit die durch die externe Kommunikation erzeugten Kundenerwar-

¹³ Vgl. *De Chernatony* 2002, S. 116; *Ind* 2003, S. 394; *Esch/Vallaster* 2004, S. 8; *Vallaster* 2005, S. 110; *Harris* 2007, S. 102; *Burmann/Zepplin/Riley* 2009, S. 265; *Devasagayam et al.* 2010, S. 210f.

¹⁴ Vgl. *Balmer/Wilkinson* 1991, S. 30f.; *De Chernatony* 2001, S. 5, 71; *Tomczak/Brexendorf* 2003, S. 58; *Punjaisri/Wilson* 2007, S. 59. So zeigte sich in einer Studie des Schweizer Markeninstituts *Interbrand*, dass die nachfragerseitige Markenwahrnehmung zu über 80 Prozent durch das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflusst wird (vgl. *Vallaster* 2005, S. 110). Weitere Studien konnten ebenfalls den Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Markenwahrnehmung nachweisen (vgl. *De Chernatony/Drury/Segal-Horn* 2004; *De Chernatony/Cottam/Segal-Horn* 2006), zum Teil übersteigt der Einfluss des Mitarbeiterverhaltens den der externen Markenkommunikation sogar deutlich (vgl. *Berry/Lampo* 2004, S. 25).

¹⁵ Zum Begriff der Markenidentität vgl. Abschnitt 1.2.1. Zum markenkonformen Mitarbeiterverhalten vgl. ausführlich Abschnitt 4.3.1.5.

¹⁶ Vgl. *Brexendorf/Tomczak* 2004, S. 2.

¹⁷ Vgl. ähnlich *Judd* 1987, S. 244; *Ahmed/Rafiq* 1992, S. 49ff.

¹⁸ Vgl. *Berry* 2000, S. 135; *Fassnacht* 2004, S. 2176; *Wallace/De Chernatony* 2010, S. 83.

tungen in die Marke erfüllt werden.¹⁹ Aber auch die im Unternehmen tätigen Mitarbeitenden ohne Kundenkontakt beeinflussen die Markenwahrnehmung der Nachfrager. Zum einen durch ihre Entscheidungen und ihr Verhalten im Unternehmen, z.B. im Hinblick auf die Gestaltung des Leistungsangebots.²⁰ Zum anderen aber auch dadurch, dass sie sich in ihrem privaten Umfeld über die Marke äußern.²¹ Mitarbeitende nehmen durch die Vermittlung der Markenidentität nach außen somit eine Multiplikatorfunktion ein: Sie fungieren als **Markenbotschafter**.²²

Während in einigen Unternehmen ein markenkonformes Mitarbeiterverhalten erfolgreich stattfindet,²³ bestehen in einem Großteil der Unternehmen diesbezüglich erhebliche Defizite. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Unternehmen nur unzureichend Maßnahmen ergreifen, die ein markenstützendes Mitarbeiterver-

¹⁹ Vgl. *De Chernatony/Harris* 2000, S. 269f.; *Brexendorf/Tomczak* 2004, S. 2. Stimmt das über die externe Kommunikation vermittelte Markenversprechen nicht mit dem Markenverhalten der Mitarbeitenden überein, hat dies negative Auswirkungen auf die Markenwahrnehmung der Nachfrager. Nach *Mumby-Croft/Williams* (2002, S. 209) erweisen sich bis zu 40 Prozent der zuvor getätigten Marketinginvestitionen als wirkungslos, wenn es den Mitarbeitenden nicht gelingt, das vom Unternehmen gesetzte Versprechen gegenüber den Kunden einzulösen.

²⁰ Vgl. *Davis* 2000, S. 245; *Wittke-Kothe* 2001, S. 2. Die Beeinflussung von Kunden durch Mitarbeitende, die weder im Marketing tätig sind, noch Kundenkontakt haben, thematisiert auch *Gummesson*. Er bezeichnet diese Mitarbeitenden als „Part-time Marketers“ (vgl. *Gummesson* 1987, S. 17).

²¹ Vgl. *Esch et al.* 2005b, S. 988.

²² Vgl. *Mellor* 1999, S. 26; *Gotsi/Wilson* 2001, S. 103; *Joachimsthaler* 2002, S. 29; *Tomczak/Brexendorf* 2003, S. 58; *Bruhn/Batt* 2010a, S. 327; *Kernstock* 2012, S. 23. Neben dieser direkten Multiplikatorfunktion, können Mitarbeitende zusätzlich die Rolle als indirekte Multiplikatoren einnehmen. Dies ist z.B. der Fall, wenn Mitarbeitende in der persönlichen Interaktion mit Kunden deren Erwartungen an die Marke erfüllen und die Kunden eine Apostelfunktion einnehmen, indem sie die Marke weiterempfehlen. Eine weitere indirekte Multiplikatorwirkung geht von Mitarbeitenden aus, wenn sie durch ihr Markenverhalten die Markenwahrnehmung der anderen Mitarbeitenden im Unternehmen beeinflussen. Dies kann sich wiederum auf deren Markenverhalten, z.B. im Kundenkontakt, auswirken (vgl. *Brexendorf/Tomczak* 2004, S. 2ff.).

²³ Als Best-Practice-Beispiele wird in diesem Zusammenhang häufig auf die Fluggesellschaft *Singapore Airlines* (vgl. *Chong* 2007) und den Luftfahrt- und Rüstungskonzern *Saab* (vgl. *Bergstrom/Blumenthal/Crothers* 2002) verwiesen.

halten²⁴ fördern.²⁵ Um das Potenzial eines solchen Verhaltens ausschöpfen zu können, ist es daher für Unternehmen von hoher Relevanz, neben den externen Nachfragern auch die Mitarbeitenden als Zielgruppe der Markenführung zu begreifen. Dies ist Aufgabe der **Internen Markenführung**.²⁶ Das Ziel der Internen Markenführung ist es, die Markenidentität im Mitarbeiterverhalten so zu verankern, dass die Markenwahrnehmung der Nachfrager positiv beeinflusst wird und darüber wiederum die gesetzten Unternehmens- und Marketingziele erreicht werden können.²⁷ Mit dem Einsatz von Maßnahmen der Internen Markenführung²⁸ nehmen Mitarbeitende demnach eine Doppelrolle ein. Sie sind Sender, da sie die Marke nach außen transportieren, aber zugleich auch Empfänger der Markenführung des Unternehmens.²⁹

Die Relevanz der Internen Markenführung ist nicht für jedes Unternehmen gleich hoch. Für einige Unternehmen besteht eine besondere Notwendigkeit in der Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens.

Wie bereits aufgezeigt, ist ein markenförderliches Mitarbeiterverhalten besonders im Rahmen von **Mitarbeiter-Kunden-Interaktionen** von Bedeutung. Demzufolge besteht eine besondere Relevanz der Internen Markenführung für Unternehmen, in denen eine hohe Anzahl an Mitarbeiter-Kunden-Kontaktpunkten, Intensität sowie Häufigkeit von Mitarbeiter-Kunden-Interaktionen vorliegen.³⁰ Je größer zudem die Anzahl an unterschiedlichen Mitarbeitenden, die im Kontakt mit einem Nachfrager stehen, umso erforderlicher ist für Unternehmen die Steuerung des Mitarbeiterverhaltens, damit die Markenidentität über alle Mitarbeiter-Kunden-Kontakte hinweg einheitlich vermittelt wird.³¹

²⁴ Die Begriffe „markenkonformes Mitarbeiterverhalten“ und „markenstützendes Mitarbeiterverhalten“ werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

²⁵ Vgl. *Mitchell* 2002, S. 99f.; *Henkel et al.* 2012, S. 215. So stellte sich in einer Umfrage bei einem Finanzinstitut heraus, dass sich lediglich 44 Prozent der Mitarbeitenden über die Marke informiert fühlen (vgl. *Sinickas* 2002, S. 8). In einer Befragung mit Markenverantwortlichen europäischer Unternehmen gaben lediglich 36 Prozent der Befragten an, dass den Mitarbeitenden im Unternehmen die Markenidentität bekannt ist, sie diese verstehen und an sie glauben (vgl. *Ind* 2001, S. 75).

²⁶ Zum Begriff der Internen Markenführung vgl. Abschnitt 1.2.2.

²⁷ Vgl. *Wittke-Kothe* 2001, S. 10f.

²⁸ Zu den Maßnahmen der Internen Markenführung vgl. Abschnitt 2.3.3.

²⁹ Vgl. *Gregory/Wiechmann* 1997, S. 55.

³⁰ Vgl. *Tomczak/Brexendorf/Morhart* 2006, S. 17.

³¹ Vgl. *Welling* 2005, S. 508.

Speziell in **Dienstleistungsunternehmen** ist ein markenkonformes Mitarbeiterverhalten von Relevanz.³² Im Gegensatz zu Sachgütern ist die Qualität von **Dienstleistungen** ex ante nur schwer einzuschätzen. Dies ist auf die inhärenten Merkmale von Dienstleistungen zurückzuführen.³³ Daher orientieren sich Dienstleistungskunden bei der Qualitätsbeurteilung häufig an Ersatzindikatoren, wie z.B. der Marke oder dem Markenverhalten der Mitarbeitenden.³⁴ Eine Markenführung nach innen ermöglicht es, das Mitarbeiterverhalten so zu beeinflussen, dass der Kunde von einer gewissen Qualität der Dienstleistung ausgeht und Vertrauen in die Marke gewinnt.³⁵ Aufgrund des zum Teil hohen Dienstleistungsanteils industrieller Güter³⁶ gilt dies zu einem gewissen Grad auch für **Industriegüterunternehmen**.

Schließlich ist eine Interne Markenführung besonders beim Vorliegen **heterogener Mitarbeiterstrukturen** im Unternehmen von Relevanz.³⁷ Diese finden sich z.B. durch die räumliche und geografische Trennung häufig in **dezentral organisierten Unternehmen**. Besonders ist dies in **international tätigen Unternehmen** der Fall, da hier Mitarbeitende unterschiedlicher Kulturen aufeinander treffen. Ereignisse, wie z.B. **Mergers & Acquisitions**, begünstigen durch das Zusammentreffen von Mitarbeitenden unterschiedlicher Unternehmenskulturen ebenfalls die Herausbildung heterogener Mitarbeiterstrukturen. Die Folge ist ein unterschiedliches Markenverständnis bei den Mitarbeitenden und eine unterschiedliche Interpretation von einem markenkonformen Mitarbeiterverhalten. Durch eine Interne Markenführung kann dieser Divergenz im Markenverständnis und im Markenverhalten von Mitarbeitenden begegnet werden.³⁸

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass besonders für Dienstleistungsunternehmen die Notwendigkeit einer Internen Markenführung besteht. Vor dem

³² Vgl. *Fassnacht* 2004, S. 2176.

³³ Als konstitutive Merkmale von Dienstleistungen gelten die Intangibilität, Verderblichkeit, Individualität, das wahrgenommene Kaufrisiko sowie die Integration des externen Faktors (vgl. z.B. *Zeithaml/Parasuraman/Berry* 1985, S. 34f.; *Corsten* 1986, S. 17ff.; *Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer* 1993, S. 400ff.; *Meffert* 1994, S. 521ff.; *Meffert/Bruhn* 2009, S. 19ff.).

³⁴ Vgl. ähnlich *Bruhn/Grund* 1999, S. 500.

³⁵ Vgl. *De Chernatony* 2001, S. 6f., 62; *Esch et al.* 2005b, S. 989f.

³⁶ Vgl. *Steven* 2007, S. 107. Für ausführliche Informationen zu industriellen Dienstleistungen vgl. z.B. *Homburg/Garbe* 1996.

³⁷ Vgl. *Esch et al.* 2005b, S. 990ff.

³⁸ Vgl. *Esch et al.* 2005b, S. 990ff. Für detaillierte Ausführungen zur Internen Markenführung im Kontext von Mergers & Acquisitions vgl. *Esch/Knörle* 2012b, S. 257ff.

Hintergrund der hohen Mitarbeiter-Kunden-Interaktion gilt dies ebenfalls für die in der Regel kontaktintensiven Industriegüter- und Handelsunternehmen. Wie an anderer Stelle aufgezeigt, ist das Verhalten von Mitarbeitenden auch ohne Kundenkontakt für die Markenwahrnehmung der Nachfrager von Bedeutung. Insofern ist die Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens auch bei den eher kundenkontaktaarmen Konsumgüterunternehmen nicht zu vernachlässigen. Angesichts des steigenden Dienstleistungsanteils, den Konsumgüter aufweisen,³⁹ wird in Konsumgüterunternehmen eine auf die Mitarbeitenden ausgerichtete Markenführung künftig noch an Bedeutung gewinnen.

Die aufgezeigte Relevanz der Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens nimmt die vorliegende Arbeit zum Anlass zu erforschen, wie die Interne Markenführung auszugestaltet ist, damit ein der Marke förderliches Verhalten daraus resultiert. Bevor darauf weitergehend eingegangen wird, erfolgt zunächst die Darstellung des der Arbeit zugrunde liegenden Markenführungsansatzes sowie die Auseinandersetzung mit dem Begriff der Internen Markenführung. Damit wird das Ziel verfolgt, ein Grundverständnis für die nachfolgenden Erläuterungen zu schaffen.

1.2 Theoretische und begriffliche Grundlagen zur Internen Markenführung

1.2.1 Identitätsbasierter Markenführungsansatz als theoretische Grundlage

Fragestellungen zur Internen Markenführung werden in der Regel vor dem Hintergrund des identitätsbasierten Markenführungsansatzes diskutiert.⁴⁰ Das Forschungsfeld der **identitätsbasierten Markenführung** ist Mitte der 1990er-Jahre entstanden.⁴¹ Der identitätsbasierte Markenführungsansatz trägt der Kritik an den nachfragerorientierten Markenführungsansätzen Rechnung. Diese weisen eine reine Orientierung am Markenimage, d.h. an der Wahrnehmung der Marke auf

³⁹ Vgl. *Meffert/Bruhn* 2009, S. 4.

⁴⁰ Vgl. hierzu z.B. die Arbeiten von *Wittke-Kothe* 2001; *Burmann/Zeplin* 2004; *Vallaster* 2007; *Wallström/Karlsson/Salehi-Sangari* 2008; *Kimpakorn/Tocquer* 2009.

⁴¹ Die ersten Vertreter waren *Aaker* (1992, 1996), *Kapferer* (1992) und im deutschsprachigen Raum *Meffert/Burmann* (1996). Das Konzept leitet sich aus der sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung ab (vgl. hierzu ausführlich *Burmann/Meffert* 2005, S. 43ff.).

Seiten der Nachfrager, auf. Die Angebotsorientierung, als Voraussetzung für die Erzielung eines positiven Markenimages bei den Nachfragern, wird in diesen Ansätzen vernachlässigt. Der identitätsbasierte Markenführungsansatz setzt hier an und erweitert die nachfragerorientierte um eine angebotsorientierte Perspektive.⁴²

Im Gegensatz zu den ausschließlich absatzmarktorientierten Markenführungsansätzen zeichnet sich der identitätsorientierte Markenführungsansatz somit durch eine **ganzheitliche Ausrichtung** aus. Der Ansatz sieht dabei die **Markenidentität** als denjenigen Faktor an, der die Marke von den Konkurrenzmarken nachhaltig differenziert und sie für die Nachfrager authentisch werden lässt.⁴³ Die Markenidentität wird in diesem Zusammenhang verstanden als „[...] die Ganzheit derjenigen [...] Merkmale der Marke, die aus **Sicht der internen Zielgruppen** in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.“⁴⁴ Es handelt sich somit um das **Selbstbild** der Marke aus Sicht der internen Anspruchsgruppe (z.B. Management, Mitarbeitende).⁴⁵

Die Markenidentität steht in Wechselbeziehung zum **Markenimage**. Dieses stellt die Wahrnehmung der Markenidentität aus Sicht der externen Zielgruppen dar und ist als **Fremdbild** der Marke zu verstehen.⁴⁶ Das Markenimage kann definiert werden als ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt, das „[...] ein in der Psyche relevanter **externer Zielgruppen** fest verankertes, verdichtetes, wer-

⁴² Vgl. *Burmann/Meffert* 2005, S. 42.

⁴³ Vgl. *Burmann/Blinda/Nitschke* 2003, S. 1f.

⁴⁴ *Burmann/Meffert* 2005, S. 53. Die Markenidentität setzt sich aus sechs Komponenten zusammen: Herkunft der Marke, Markenkompetenzen, Markenwerte, Markenpersönlichkeit, Markenvision, Markenleistungen (vgl. hierzu ausführlich *Burmann/Blinda/Nitschke* 2003, S. 17ff.). Andere Autoren schlagen eine alternative Systematisierung der Markenidentität vor, z.B. die Einteilung der Markenidentität in vier Perspektiven nach *Aaker* (1996, S. 78ff.) oder das Identitätsprisma von *Kapferer* (1992, S. 51ff.).

⁴⁵ Vgl. *Burmann/Blinda/Nitschke* 2003, S. 5.

⁴⁶ Vgl. *Burmann/Meffert* 2005, S. 42.

tendes **Vorstellungsbild** von einer Marke⁴⁷ wiedergibt. Schaubild 1-1 stellt das Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung grafisch dar.

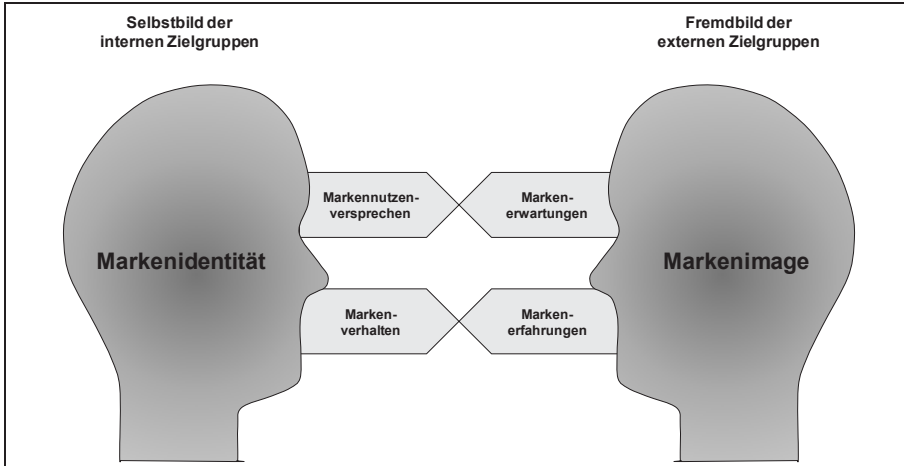


Schaubild 1-1: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung

(Quelle: In Anlehnung an *Burmann/Blinda/Nitschke* 2003, S. 25; *Blinda* 2007, S. 101)

Wie aus dem Schaubild hervorgeht, leitet sich aus der Markenidentität die Formulierung des Kundennutzens, d.h. das an die Nachfrager kommunizierte **Markennutzenversprechen**, ab.⁴⁸ Dem Markennutzenversprechen stehen die **Markenerwartungen** der Nachfrager gegenüber. Diese werden teilweise oder vollständig durch das Markennutzenversprechen determiniert.⁴⁹ Das **Markenverhalten** der internen Zielgruppe leitet sich ebenfalls aus der Markenidentität

⁴⁷ *Burmann/Meffert* 2005, S. 53. Die identitätsbasierte Markenführung unterscheidet drei Komponenten des Markenimages (vgl. *Vershofen* 1940; *Keller* 1993, S. 17): die Markenattribute als sämtliche vom Nachfrager wahrgenommenen Eigenschaften einer Marke, der funktionale Markennutzen sowie der symbolische Markennutzen (vgl. *Burmann/Meffert* 2005, S. 55; vgl. zum funktionalen und symbolischen Markennutzen auch Fußnote 11).

⁴⁸ Vgl. *Burmann/Meffert* 2005, S. 52.

⁴⁹ Vgl. *Blinda* 2007, S. 101.