

2. Qualität der Internen Markenführung im Kontext der Forschung zur Internen Markenführung

2.1 Vorgehensweise

Die Entwicklung eines Mess- und Wirkungsmodells der Qualität der Internen Markenführung erfordert die Schaffung eines Begriffsverständnisses sowie die Auseinandersetzung mit bestehenden Messansätzen und Wirkungsgrößen des Konstrukts. Für die Berücksichtigung von Mitarbeiterheterogenität ist zudem die Identifikation mitarbeiterspezifischer Merkmale, die Einfluss auf die Kausalitäten im Wirkungsmodell nehmen, notwendig. Wie in Abschnitt 1.3 dargestellt, bestehen bis zum jetzigen Zeitpunkt keine Forschungsergebnisse zur Qualität der Internen Markenführung. Um erste Hinweise über mögliche Konstrukteinhalte und Wirkungsgrößen zu erhalten, ist deshalb auf empirische Forschungsarbeiten zurückzugreifen, die sich der Messung der Internen Markenführung und deren Wirkungen widmen, ohne explizit auf Qualitätsfragen einzugehen. Der Rückgriff auf diese Arbeiten schafft zusätzlich Wissen darüber, inwieweit mitarbeiterspezifische Merkmale – in den Studien als moderierende Variablen berücksichtigt – die Konstruktzusammenhänge im Wirkungsmodell beeinflussen.

Folgender Ablauf wird für die nachfolgenden Ausführungen gewählt:

- (1) Schaffung eines **Begriffsverständnisses** der Qualität der Internen Markenführung (Abschnitt 2.2),
- (2) Literaturbestandsaufnahme zur **Messung** der Internen Markenführung (Abschnitt 2.3),
- (3) Literaturbestandsaufnahme zu den **Wirkungen** der Internen Markenführung (Abschnitt 2.4),
- (4) Literaturbestandsaufnahme zu den **moderierenden Variablen** (Abschnitt 2.5),
- (5) **Zusammenfassung der Erkenntnisbeiträge** aus der Forschung zur Internen Markenführung für die Zielsetzung der Arbeit (Abschnitt 2.6).

2.2 Begriff der Qualität der Internen Markenführung

Zum Konstrukt Qualität der Internen Markenführung liegt bislang keine Begriffsdefinition vor. Im Folgenden ist es daher das Ziel, die sorgfältige Erarbeitung einer Definition des Konstrukts vorzunehmen, die dem Verständnis für die sich anschließenden Ausführungen dient. *Rossiter* fordert in diesem Zusammenhang die Bestimmung des (1) Beurteilers, des (2) Objekts und des (3) Attributs. Dabei ist die Beantwortung folgender Fragen von Interesse: Von wem soll die Beurteilung erfolgen (Beurteiler)?, was gilt es zu beurteilen (Objekt)?, welche Eigenschaften des Objekts gilt es zu beurteilen (Attribut)?.⁷⁶

(1) Bestimmung des Beurteilers

Im Hinblick auf die Beurteilung der Qualität der Internen Markenführung lassen sich die Unternehmensperspektive und die Mitarbeiterperspektive unterscheiden.⁷⁷ Das Unternehmen zeichnet sich für die Interne Markenführung verantwortlich.⁷⁸ Die Qualität der Internen Markenführung wird aus Sicht des Unternehmens als Summe bzw. Niveau der vorhandenen Eigenschaften und Merkmale der Internen Markenführung verstanden. Damit erfolgt eine objektive Qualitätsbeurteilung. Bei der Beurteilung der Qualität der Internen Markenführung aus Mitarbeiterperspektive steht hingegen die subjektive Wahrnehmung der Internen Markenführung mit ihren Eigenschaften und Merkmalen aus Mitarbeitersicht im Mittelpunkt.

In dieser Arbeit wird das Ziel verfolgt, die Qualität der Internen Markenführung und deren Wirkung auf die Markenwahrnehmung und das Markenverhalten von Mitarbeitenden zu analysieren. Die Markenwahrnehmung und das Markenverhalten der Mitarbeitenden entstehen weniger auf Basis objektiv vorhandener Qualitätsmerkmale der Internen Markenführung, als vielmehr vor dem Hintergrund eines subjektiven Urteils von Mitarbeitenden über die Eigenschaften der Internen Markenführung. Folglich besteht das Erfordernis, die subjektive Beur-

⁷⁶ Vgl. *Rossiter* 2002, S. 308f.

⁷⁷ Dies zeigen auch Studien zur Wahrnehmung der Internen Markenführung unabhängig von Fragestellungen der Qualität. So finden sich Arbeiten, die die Wahrnehmung der Internen Markenführung aus Unternehmenssicht betrachten (vgl. z.B. *De Chernatony/Cottam/Segal-Horn* 2006; *Henkel et al.* 2007), und solche, die eine mitarbeiterseitige Betrachtung vornehmen (vgl. z.B. *King/Grace* 2010).

⁷⁸ Vgl. *Miles/Mangold* 2004, S. 70.

teilung der Internen Markenführung durch die Mitarbeitenden zu erfassen.⁷⁹ In der vorliegenden Arbeit stellen demnach die **Mitarbeitenden** die Beurteiler der Qualität der Internen Markenführung dar.

(2) Bestimmung des Objekts

Mitarbeitende haben die Aufgabe, die Interne Markenführung des Unternehmens zu beurteilen. Die **Interne Markenführung** stellt folglich das Objekt der Qualität der Internen Markenführung dar.

(3) Bestimmung des Attributs

Für Mitarbeitende gilt es, die Interne Markenführung hinsichtlich ihrer Qualität zu beurteilen. Somit bildet die **wahrgenommene Qualität**⁸⁰ das zu bewertende Attribut. In Anlehnung an das Qualitätsverständnis im Dienstleistungsbereich wird hierunter der Grad der Erfüllung bestimmter Erwartungen verstanden.⁸¹ Übertragen auf den Kontext der Internen Markenführung bedeutet die Qualität der Internen Markenführung die Fähigkeit eines Unternehmens, die Erwartungen der Mitarbeitenden an die Interne Markenführung zu erfüllen. Sie bestimmt sich aus der Summe von Eigenschaften bzw. Merkmalen der Internen Markenführung, die zum Ziel haben, den verschiedenen Anforderungen des Mitarbeitenden an die Interne Markenführung zu entsprechen. Die Qualität der Internen Markenführung ist somit das Ergebnis eines komplexen Vergleichsprozesses der Mitarbeitererwartungen mit den tatsächlichen Ausprägungen der relevanten Qualitätsmerkmalen der Internen Markenführung.

Die Bestimmung des Beurteilers, des Objekts und des Attributs mündet in folgende Definition der Qualität der Internen Markenführung:

⁷⁹ Für eine ähnliche Argumentation bei der Unterscheidung zwischen der Unternehmens- und Kundenperspektive und im Zusammenhang mit der Kommunikationsqualität in persönlichen Kundenbeziehungen vgl. *Frommeyer* 2005, S. 22.

⁸⁰ Zugunsten einer besseren Lesbarkeit wird im Folgenden oftmals nur von der Qualität gesprochen, es ist damit aber die wahrgenommene Qualität gemeint.

⁸¹ Vgl. Abschnitt 1.3.

Die **Qualität der Internen Markenführung** ist die aus Mitarbeitersicht vorgenommene Beurteilung der Fähigkeit des Unternehmens, die Interne Markenführung gemäß den Mitarbeitererwartungen zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe von Eigenschaften bzw. Merkmalen der Internen Markenführung, die dazu dienen, den verschiedenen Anforderungen des Mitarbeitenden an die Interne Markenführung gerecht zu werden.

2.3 Studien zur Messung der Internen Markenführung

2.3.1 Überblick

Aufbauend auf der Definition der Qualität der Internen Markenführung gilt es in diesem Abschnitt, Ansatzpunkte für die Entwicklung des Messmodells der Qualität der Internen Markenführung zu erhalten. Hierzu wird im Folgenden ein Überblick über die bisherigen empirischen Studien zur Messung der mitarbeiterseitig wahrgenommenen Internen Markenführung⁸² gegeben.

Die Entwicklung des Messmodells der Qualität der Internen Markenführung erfordert die Kenntnis der **Mitarbeitererwartungen an die Interne Markenführung**. Vor diesem Hintergrund ist es nachfolgend das Ziel, aus den bestehenden Messansätzen zur wahrgenommenen Internen Markenführung die Erwartungen der Mitarbeitenden an die Interne Markenführung abzuleiten. Die Ableitung von Mitarbeitererwartungen aus den bestehenden Messansätzen erscheint zulässig, da davon ausgegangen wird, dass bei der Messung der wahrgenommenen Internen Markenführung die Mitarbeitererwartungen implizit Berücksichtigung fanden. Zur Erfüllung der Mitarbeitererwartungen tragen die **Maßnahmen der Internen Markenführung** bei.⁸³ Ein weiteres Ziel der Literatursichtung ist folglich die Identifikation von Maßnahmen, die der Internen Markenführung zuzuordnen sind.

Es ist an dieser Stelle anzumerken, dass in der Mehrzahl der bisherigen Forschungsarbeiten keine Messung der wahrgenommenen Internen Markenführung

⁸² Zugunsten einer besseren Lesbarkeit wird im Folgenden oftmals nur von der Internen Markenführung gesprochen, es ist damit aber die wahrgenommene Interne Markenführung gemeint.

⁸³ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 1.3.

als Gesamtkonstrukt erfolgt.⁸⁴ Häufig werden in den Studien z.B. einzelne Maßnahmen der Internen Markenführung als Konstrukte behandelt, ohne diese in Bezug zur übergeordneten Wahrnehmung der Internen Markenführung zu setzen.⁸⁵

Schaubild 2-1 gibt einen Überblick über die Messansätze der Internen Markenführung in der Literatur. Es werden sämtliche Studien berücksichtigt, die bis zum Zeitpunkt der Datenerhebung (Juni/Juli 2011) erschienen sind. Die daraus abgeleiteten Mitarbeitererwartungen an die Interne Markenführung finden sich in der rechten Spalte wieder. Gemäß der verfolgten Ziele der Literatursichtung wird nachfolgend auf die abgeleiteten Mitarbeitererwartungen an die Interne Markenführung (Abschnitt 2.3.2) und die identifizierten Maßnahmen der Internen Markenführung (Abschnitt 2.3.3) eingegangen.

⁸⁴ Die Ausnahme ist die Studie von *Punjaisri/Evanschitzky/Wilson* 2009 bzw. *Punjaisri/Wilson/Evanschitzky* 2009.

⁸⁵ Vgl. z.B. *Giersch* 2008; *Morhart* 2008.

Autor(-en)/ Jahr	Branche	Konstrukt	Konstrukt- dimension	Zentrale Messinhalte	Abgeleitete Erwartung
<i>Aurand/Gorchels/ Bishop (2005)</i>	50 Prozent Industriegüter, 50 Prozent Andere, darunter Konsum- güter, Behörden, Medizin	Marken- orientierung des Personal- managements	(eindimensional)	<ul style="list-style-type: none"> • Bekräftigen der Markenwerte durch den Einsatz interner Markenkommunikation • Markentraining • Berücksichtigung von markenbezogenen Kompetenzen bei der Personalbesetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Markenwissen • Vermittlung von Markenkompetenz
				<ul style="list-style-type: none"> • Wissen über die Relevanz des Markenimages für den Markenerfolg • Wissen über die eigene Bedeutung für die Erzielung eines positiven Markenimages 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Markenwissen
			Operationalisierung der Markenidentität	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis der Markenidentität • Verständlichkeit, Einprägsamkeit und Überzeugungskraft der Markenidentität 	
			Vermittlung der Markenidentitätskomponenten	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis der einzelnen Komponenten der Markenidentität 	
<i>Zeplin (2006)</i>	Automobil, Finanzdienstleistungen, Konsumgüter, Tourismus, Handel, Telekommunikation	Interne Markenkommunikation	Zentrale Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt von Markeninformationen über die Zentrale 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Markeninformationen • Vermittlung von Markenwissen
			Kaskadenkommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt von Markeninformationen durch direkte Vorgesetzte 	
			Laterale Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktion mit Kollegen über die Marke • Vorliegen von Geschichten/Anekdoten über die Marke 	
			Externe Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Stolz bei Werbewahrnehmung • Motivation durch Wahrnehmung von Presseaktivitäten 	-

Schaubild 2-1: Studien zur Messung der Internen Markenführung

Autor(-en)/ Jahr	Branche	Konstrukt	Konstrukt- dimension	Zentrale Messinhalte	Abgeleitete Erwartung
Zepelin (2006)	Automobil, Finanz- dienstleistungen, Konsumgüter, Tourismus, Handel, Telekommunikation	Marken- orientiertes Personal- management	Arbeitgeber- marketing	<ul style="list-style-type: none"> Vermittlung der Markenidentität in Stellenanzeigen/ durch das Personalmarketing Identifikation mit der Marke bereits vor Unternehmensseintritt 	-
			Personal- selektion	<ul style="list-style-type: none"> Fit zwischen neuen Mitarbeitenden und Marke 	-
			Personal- integration	<ul style="list-style-type: none"> Vermittlung der Markenidentität bei Unternehmensseintritt 	<ul style="list-style-type: none"> Vermittlung von Markenwissen
			Personal- entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> Fortbildungen mit Bezug zur Markenidentität 	<ul style="list-style-type: none"> Vermittlung von Markenwissen Vermittlung von Markenkompetenz
		Marken- orientierte Führung	Personal- beförderung	<ul style="list-style-type: none"> Beförderung bei markenkonformem Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> Wertschätzung für geleistete Markenanstrengungen
			Vorleben der Markenidentität	<ul style="list-style-type: none"> Vorbildfunktion der Geschäftsführung Vorbildfunktion der direkten Vorgesetzten 	<ul style="list-style-type: none"> Vorleben der Markenidentität
			Markenorientierte transformationale Führung	<ul style="list-style-type: none"> Vertrauen in die Markenentscheidungen des Vorgesetzten Fähigkeit des Vorgesetzten, zu besonderen Markenanstrengungen zu motivieren Anregung zu eigenständigen Problemlösungen bezüglich der Marke Unterstützung durch Vorgesetzte 	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung durch Vorgesetzte
			Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> Vorschlagspartizipation Aufgabenpartizipation 	<ul style="list-style-type: none"> Partizipation bei der Markenarbeit

Schaubild 2-1: Studien zur Messung der Internen Markenführung (Forts.)

Autor(-en)/ Jahr	Branche	Konstrukt	Konstruktdimension	Zentrale Messinhalte	Abgeleitete Erwartung
Maloney (2007)	Handel	Absatzmittler-Marken-identitäts-Fit	(eindimensional)	<ul style="list-style-type: none"> Wahrgenommener Fit zwischen Handelsunternehmen und Marke (des Unternehmens) 	-
			Relevanz der Marke	<ul style="list-style-type: none"> Wissen über die Relevanz des Markenimages für den Erfolg des Handelsunternehmens Wissen über die eigene Bedeutung für die Erzielung eines positiven Markenimages bei Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> Vermittlung von Markenwissen
		Markenrelevanz und Markenverständnis	Vermittlung der Marke	<ul style="list-style-type: none"> Erhalt von Informationen durch das markenführende Unternehmen Erhalt von Informationen durch den Außendienst des markenführenden Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> Vermittlung von Markeninformationen
			Verständnis der Marke	<ul style="list-style-type: none"> Kenntnis der Markenidentitätskomponenten 	<ul style="list-style-type: none"> Vermittlung von Markenwissen
		Markenorientierte Absatzmittlerführung	Partizipative Führung	<ul style="list-style-type: none"> Wahrgenommene Möglichkeit der Einflussnahme auf die Markenführung des markenführenden Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> Partizipation bei der Markenarbeit
			Vorleben der Markenidentität	<ul style="list-style-type: none"> Überzeugendes Vorleben der Marke durch die Geschäftsführung des markenführenden Unternehmens Überzeugendes Vorleben der Marke durch den Außendienst des markenführenden Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> Vorleben der Markenidentität
Punjaisri/ Wilson (2007)	Hotel	Interne Kommunikation	(eindimensional)	k.A.	-
		Schulungen	(eindimensional)	k.A.	-

Schaubild 2-1: Studien zur Messung der Internen Markenführung (Forts.)

Autor(-en)/ Jahr	Branche	Konstrukt	Konstrukt- dimension	Zentrale Messinhalte	Abgeleitete Erwartung
Giersch (2008)	Konsumgüter	Marken- orientierte Kommunikation	(eindimensional)	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis der Markenidentität • Kenntnis der Markenwerte • Erhalt von Informationen über die Marke • Häufige Interaktion mit Kollegen über die Marke • Stolz bei Werbewahrnehmung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Markenwissen • Vermittlung von Markeninformationen
		Marken- orientierte Führung	(eindimensional)	<ul style="list-style-type: none"> • Vorleben der Markenidentität durch Geschäftsführung und Vorgesetzte • Vertrauen in die Markenscheidungen des Vorgesetzten • Fähigkeit des Vorgesetzten, zu besonderen Markenanstrengungen zu motivieren • Anregung zu eigenständigen Problemlösungen bezüglich der Marke • Unterstützung durch Vorgesetzte • Empowerment • Eingehen auf interkulturelle Unterschiede im Markenverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorleben der Markenidentität • Unterstützung durch Vorgesetzte • Partizipation bei der Markenarbeit
		Marken- orientiertes Personal- management	(eindimensional)	<ul style="list-style-type: none"> • Beförderung bei markenkonformem Verhalten • Fortbildungen mit Bezug zur Markenidentität 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung für geleistete Markenanstrengungen • Vermittlung von Markenwissen • Vermittlung von Markenkompetenz

Schaubild 2-1: Studien zur Messung der Internen Markenführung (Forts.)

Autor(-en)/ Jahr	Branche	Konstrukt	Konstrukt- dimension	Zentrale Messinhalte	Abgeleitete Erwartung
<i>Morhart</i> (2008) <i>Morhart/Herzog/ Tomczak</i> (2009)	Telekommunikation	Marken-orientierte transfor- mationale Führung (TFL)	Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken	<ul style="list-style-type: none">• Hilfestellung des Vorgesetzten bei der Interpretation des Markenversprechens vor dem Hintergrund des jeweiligen Jobprofils• Fähigkeit, Mitarbeitende dazu zu bringen, ihren Job aus der Perspektive eines Markenverantwortlichen zu betrachten	<ul style="list-style-type: none">• Unterstützung durch Vorgesetzte• Vorleben der Marken-identität
			Motivation durch begeisterte Visionen	<ul style="list-style-type: none">• Artikulation einer attraktiven Markenvision durch die Führungskraft• Positive Äußerungen des Vorgesetzten über die Erreichung von Markenzielen/Zukunft der Marke	
			Idealisierter Einfluss* (attribuiert)	<ul style="list-style-type: none">• Verhalten der Führungskraft zum Wohle der Marke und über die eigenen Bedürfnisse hinaus• Vermittlung von Stolz, zur Marke dazuzugehören• Respekt gegenüber der Führungskraft aufgrund seines Markenverhaltens	
			Idealisierter Einfluss* (verhaltensbezogen)	<ul style="list-style-type: none">• Betonen der Bedeutung einer Verbundenheit mit der Marke• Verdeutlichung der Notwendigkeit einer gemeinsamen Markenbotschaft• Beachten ethischer und moralischer Konsequenzen, die sich aus dem Markenversprechen ergeben	
			Individuelle Unterstützung und Förderung	<ul style="list-style-type: none">• Individuelle Unterstützung bei markenbezogenen Themen als Coach und Mentor• Individuelle Unterstützung bei der Entwicklung zur Rolle als Markenrepräsentant	
Legende: * Ein attributierter Einfluss bedeutet, dass Mitarbeitende ihrer Führungskraft hohe Bewunderung, Respekt und Vertrauen entgegenbringen. Ein verhaltensbezogener Einfluss bezieht sich z.B. darauf, dass die Vorgesetzten die hohen Erwartungen an ihre Mitarbeitenden selbst vorleben und ihr Handeln an werteorientierten Prinzipien ausrichten (vgl. <i>Dörr</i> 2006, S. 23).					

Schaubild 2-1: Studien zur Messung der Internen Markenführung (Forts.)

Qualität der Internen Markenführung
Konzeptualisierung, empirische Befunde und Steuerung
eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens

Batt, V.

2013, XXII, 398 S. 84 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00924-3