

2 Theoretische Grundlagen zur Marke und zur Markenführung

2.1 Marken

Die Beschäftigung mit dem „Phänomen Marke“ sowohl in Wissenschaft als auch in der betrieblichen Praxis lässt sich weit zurückverfolgen. Die Markierung von Produkten war bereits in vorchristlicher Zeit üblich; sie *„... hat ihren Ursprung in dem menschlichen Bestreben, den Gedanken und Vorstellungen durch Symbole Ausdruck zu verleihen und die Zugehörigkeit von Menschen oder Sachen zu bestimmten Gruppen zu demonstrieren ...“* (Mellerowicz 1963, S. 2)⁹. Das heutige Verständnis und die Übertragung auf nicht-materielle Güter, wie Dienstleistungen, Ideen, Orte und sogar Menschen, haben ihren Ursprung in der postindustriellen Entwicklung der Märkte sowie der Absatzwege und –techniken (Bruhn 2004, S. 6f; Esch 2008, S. 1ff.). Der rasante Anstieg der Bedeutung des Themas Marke in den letzten Jahrzehnten hängt u.a. mit der Betrachtung von Marken als immaterielle Werttreiber sowie der Beschäftigung von sog. „Corporate Brands“ (Unternehmensmarken¹⁰) und deren Wert zusammen (Bruhn 2004, S. 5; Burmann et al. 2005b, S. 4; Esch 2008, S. 4f.).

2.1.1 Evolution des Markenverständnisses

Bedingt durch die sich verändernden Markt- und Umweltbedingungen sowie die wachsende wirtschaftliche Bedeutung für die Unternehmen hat sich das Verständnis des Begriffs Marke im Zeitablauf gewandelt. Diese Entwicklung beschreiben Meffert/Burmann (2002a, S. 19ff.) durch die folgenden fünf Phasen der Markenentwicklung¹¹:

- **Mitte 19. Jhd. bis Anfang 20. Jhd.:** Geprägt durch die wachsende Industrialisierung und das Aufkommen von Massenproduktion ging es bei der

⁹ Für einen Überblick zur geschichtlichen Entwicklung von Marken siehe u.a. Dichtl (1978).

¹⁰ Unternehmensmarken unterscheiden sich von Produktmarken im Hinblick auf ihre Zielgruppen; während Produktmarken sich primär auf ihre bestehenden sowie potenziellen Kunden beziehen, stehen Unternehmensmarken im „Spannungsfeld“ aller Anspruchsgruppen des Unternehmens (Kunden, Mitarbeiter, Anteilseigner etc.) (Tomczak/Kernstock 2004, S. 165). Für eine umfassende Betrachtung von Corporate Brands siehe Esch et al. (2004). Zur Wirkung von Unternehmensmarken und ihre Relevanz für die einzelnen Bezugsgruppen siehe Kranz (2004).

¹¹ Für eine detaillierte Beschreibung der Stufen sowie der Entwicklung von Handlungsmarken siehe Meffert/Burmann (2002a, S. 18ff.) bzw. Meffert/Burmann (2005, S. 20ff.) sowie in ähnlicher Darstellung Bruhn (2004, S. 6ff.). Für eine Beschreibung der Entwicklung aus einem amerikanischen Blickwinkel siehe Keller (2008, S. 43ff.).

Markierung von Waren vorrangig um die Kennzeichnung der eigenen Waren und den Herkunftsnachweis für einen anonymen Markt (vgl. Mellerowicz 1963, S 5f.).

- **Beginn 20. Jhd. bis Mitte 1960er Jahre:** Aufgrund des starken Wirtschaftswachstums, technischer Innovationen und der Verbesserung der Produktqualität entstand ein stark durch den Konsumgüterbereich geprägtes Konzept des klassischen Markenartikels. Dabei handelte es sich *„um für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, [...] sowie in gleichbleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind ...“* (Mellerowicz 1963, S. 39). Weitere Merkmale waren Werbung und die Anerkennung im Markt (sog. Verkehrsgeltung). Das Verständnis der Marke war objektbezogen und wurde bestimmt durch den eben genannten Merkmalskatalog, dessen Erfüllung den Markenerfolg quasi garantierte (Bruhn 2004, S. 9). Hierzu formulierte Hans Domizlaff seine bereits im Jahr 1939 veröffentlichten „22 Grundsätze der natürlichen Markenbildung“ (vgl. Domizlaff 1992).
- **Mitte 1960er bis Mitte 1970er Jahre:** Im Zuge von Rezession und der 1. Ölkrise sowie dem fortschreitenden Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten in vielen Produktmärkten und Branchen rückten der Absatz und die Vermarktung der Markenartikel in den Fokus der unternehmerischen Aktivitäten (Meffert/Burmann 2002a, S. 21f.). Man spricht daher von einem angebotsbezogenen Markenverständnis. Der betriebliche Fokus lag auf der Produktion und dem Vertrieb (*„der Markenartikel als Vertriebskonzeption“*) (Dichtl 1978, S. 19).
- **Mitte 1970er bis Ende 1980er Jahre:** Diese Phase war geprägt von Sättigungstendenzen auf vielen Produktmärkten, u.a. aufgrund der sich verkürzenden Produktlebenszyklen technischer Innovationen sowie zunehmend kritischer und anspruchsvoller, aber gleichzeitig preissensibler Konsumenten (Meffert/Burmann 2002a, S. 23). Gleichzeitig vollzogen sich eine Machtverschiebung zugunsten des Handels sowie die Einführung von Gattungsmarken¹². Eine zunehmend strategische Marketingsichtweise seitens der Anbieter war die Folge; das Markenverständnis entwickelte sich hin zu einer wettbewerbs-

¹² Bei der Gattungsmarke handelt es sich um eine Form der Handelsmarke, die sich durch eine auffallend einfache Gestaltung und einem gegenüber anderen Eigenmarken des Handels sowie Herstellermarken niedrigerem Preis- und Qualitätsniveau auszeichnet (vgl. Schenk 2004). Weitere Bezeichnungen sind No-Name-Produkte, Weiße Ware oder Generika (ebd.).

orientierten sowie nachfragebezogenen Sichtweise (ebd.). Diese beinhaltet, dass die Marke aus Sicht der Kunden bestimmt wird und sich dadurch auch auf Dienstleistungen sowie andere Objekte übertragen lässt. Die Wirkung der Marke auf die Nachfrager bzw. deren Verwender und die Gewinnung von Kunden wurden zum Inhalt unternehmerischer Zielsetzung.

- **Seit 1990er Jahren:** Die letzte Phase ist geprägt von der Betrachtung der Marke als sozialpsychologisches Phänomen. Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung und der Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien kam es zu einer rasanten Entwicklung und Verbreitung des (technischen) Know-How und damit einer Angleichung der Produkte bezüglich Ausstattung und Qualität (Meffert/Burmann 2002a, S. 25f.). Aufgrund der ebenfalls gestiegenen Markttransparenz gewannen die Gewinnung von Vertrauen seitens der Kunden sowie die emotionale Wirkung von Marken an Relevanz für die Unternehmen. Im Zuge der Entwicklung der identitätsorientierten Markenführung (siehe hierzu Abschnitt 2.1.3 sowie 2.2) rückten die Identität der Marke (Innensicht) und das Markenimage (Außensicht) in den Mittelpunkt der Betrachtung (Meffert/Burmann 2005).

Die in den letzten Jahrzehnten vollzogene Entwicklung zu einem subjektiven, nachfrageorientierten Markenverständnis unter Berücksichtigung sozialpsychologischer Aspekte hat bis heute Relevanz. Dies spiegelt sich auch in den aktuellen Begriffsdefinitionen der Marke wider. So verstehen Meffert und Kollegen die Marke

„... als ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“ (Meffert et al. 2002b, S. 6)¹³.

Das Markenverständnis als sozialpsychologisches Phänomen grenzt sich von der Betrachtung der Marke als **gewerbliches Schutzrecht**¹⁴ sowie als **markiertes Produkt**¹⁵ ab (Meffert et al. 2002b, S. 6f). Die Beschränkung auf diese Aspekte wird als nicht zweckmäßig und verkürzt angesehen, da sie die Seite des Kunden außer

¹³ Ähnlich auch Keller (2008, S. 10): „... a brand is something that resides in the minds of consumers.“

¹⁴ Für einen Überblick zur Entwicklung der Markengesetzgebung siehe Bruhn (2004, S. 12ff.).

¹⁵ Unter einem markierten Produkt versteht man eine durch ein unterscheidungskräftiges, marken- und (nach Markengesetz) schutzfähiges Zeichen markierte Leistung. Durch die Eintragung in die Markenrolle des Deutschen oder Europäischen Patentamts genießt der Inhaber dieser Leistungen Schutzrechte (Bruhn 2004, S. 20).

Acht lässt (Burmam et al. 2005b, S. 7). Andere Definitionen stellen den Nutzen¹⁶ der Marke für die Zielgruppen in den Vordergrund; so formulieren Burmann und Kollegen:

„Eine Marke ist ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen [...] die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“ (Burmam et al. 2003, S. 3).

Nutzenbündel bestehen sowohl aus funktionalen als auch symbolischen Nutzenkomponenten¹⁷ (Burmam et al. 2005b, S. 7). Keller sieht darin auch den Unterschied zum Produkt: *„A brand is therefore more than a product, because it can have dimensions that differentiate it in some way from other products designed to satisfy the same need.“* (Keller 2008, S. 5).

Voraussetzung für einen positiven Einfluss der Marke auf das Kaufverhalten der Konsumenten ist ein für sie wahrnehmbarer Nutzenvorteil im Sinne eines Mehrwerts gegenüber nicht markierten Produkten (Meffert et al. 2002b, S. 7). Diesem sog. psychografischen Markenwert¹⁸ steht der ökonomische Markenwert aus Anbietersicht gegenüber. Der Nutzen einer Marke kann demnach sowohl aus Anbieter- als auch aus Nachfragersicht betrachtet werden. Die sich hieraus ableitenden Funktionen sind Inhalt des folgenden Abschnitts.

2.1.2 Funktionen von Marken

Analysiert man Marken aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht¹⁹, so ergeben sich sowohl für die Nachfrager als auch die Anbieter verschiedene Funktionen, die in Abb. 2 sowie in Abb. 3 dargestellt sind und in Anlehnung an Meffert et al. (2002b) sowie Bruhn (2004) im Folgenden kurz erläutert werden²⁰.

¹⁶ Hierbei sei auf das im Marketing übliche Verständnis des Begriffs (Nachfrager-)Nutzen verwiesen, wonach dieser als Grad der Befriedigung, den ein Produkt durch den Kauf beim Nachfrager erzeugt, verstanden wird (vgl. Meffert et al. 2008, S. 16).

¹⁷ Zur Erläuterung der unterschiedlichen Nutzenkomponenten siehe Abschnitt 2.2.4.

¹⁸ Zum Begriff des Markenwerts und zur Unterscheidung von ökonomischen und psychografischen Markenwert siehe Abschnitt 2.1.3.

¹⁹ Verhaltenswissenschaftliche Forschung basiert in diesem Zusammenhang auf der Prämisse, dass die Marketingaktivitäten der Anbieter das Vorstellungsbild der Konsumenten von der Marke beeinflussen. Zielsetzung ist die Erklärung der zentralen Verhaltenskonstrukte sowie die Verbesserung der Effektivität und Effizienz der Marketingmaßnahmen (vgl. Meffert/Burmam 2002b, S. 36; Gröppel-Klein 2004, S. 323).

²⁰ Ähnlich auch bei Keller (2008, S. 8f.).

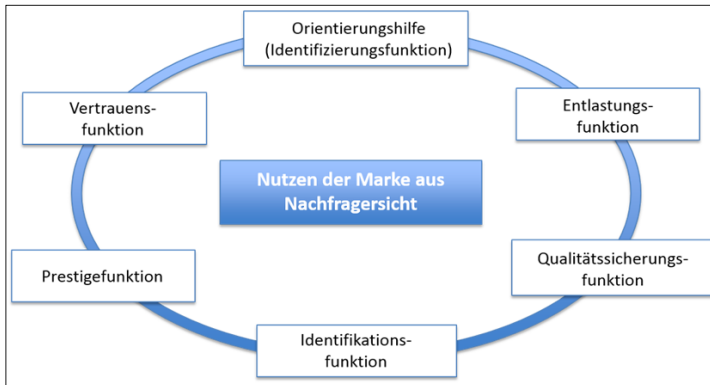


Abb. 2: Funktionen der Marke aus Nachfragersicht
(Meffert et al. 2002b, S. 10)

Eine Marke hilft den Konsumenten bei der Auswahl des präferierten Produkts aus der Fülle der vergleichbaren Angebote (Identifizierungsfunktion). Dadurch verringert sich zum einen der Such- und Informationsaufwand für den Kunden, zum anderen kommt es zu einer kognitiven Entlastung und einer Beschleunigung des Kaufentscheidungsprozesses²¹. Des Weiteren vermittelt die Marke aufgrund ihrer Eigenschaften Vertrauen und vermindert das mit der Kaufentscheidung empfundene finanzielle oder psychologische Risiko für den Kunden. Insbesondere in Bezug auf die Bewertung der Produkte oder Dienstleistungen vermittelt die Marke oftmals eine höhere Qualität (Qualitätssicherungsfunktion). Marken reduzieren häufig auch das empfundene soziale Risiko einer Produktwahl, indem sie eine Prestigefunktion für den Kunden in seinem sozialen Umfeld erfüllen. Darüber hinaus wirkt dieses Prestige auch auf den Konsumenten selbst, d. h. es kommt zu einer Identifikation mit der Marke und deren Eigenschaften, die er auf sich selbst überträgt²².

Neben den beschriebenen Wirkungen der Marke auf den Kunden bieten sich auch für die Anbieter eine Reihe von Funktionen und Vorteile, die im Rahmen der Markenführung genutzt werden (siehe Abb. 3)²³.

²¹ Die Entlastung entsteht durch eine Reduktion der Komplexität des Kaufentscheidungsprozesses; man spricht daher auch von Marken als „information chunks“ (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1996).

²² Zur Übereinstimmung der Markenidentität mit dem sog. Selbstkonzept der Konsumenten siehe Abschnitt 2.2.1.

²³ Für eine nach Hersteller und Handel differenzierte Aufstellung der Markenfunktionen siehe Bruhn (2004, S. 28ff.).

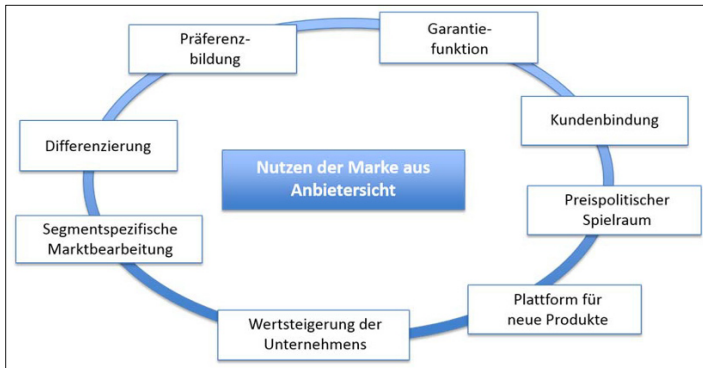


Abb. 3: Funktionen der Marke aus Anbietersicht
(Meffert et al. 2002b, S. 11)

Seitens der Anbieter bietet sich die Möglichkeit zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb, die zu einer Präferenz der eigenen Marke bei den Kunden gegenüber anderen Angeboten führt. Diese Präferenz, verbunden mit einer hohen Kundenzufriedenheit (Garantiefunktion), ist die Voraussetzung für eine Kundenbindung. Die Differenzierung des Angebots sowie die Präferenzen der Kunden führen häufig zu einer auf bestimmte Kundensegmente abgestimmte Marktbearbeitung. Eine erfolgreiche Marke verschafft dem Anbieter einen gewissen preispolitischen Spielraum (Preispremium), der eine Wertsteigerung für das Unternehmen ermöglicht. Marken bieten außerdem die Möglichkeit zur Produkt- bzw. Angebotserweiterung (sog. Line Extensions), was wiederum eine Wertsteigerung nach sich ziehen kann.

Voraussetzung für die eben genannten Funktionen sowie die zu erzielende Wertsteigerung ist die Implementierung eines marktorientierten Markenmanagements. Im folgenden Abschnitt wird daher kurz - analog zur Entwicklung des Markenverständnisses - auf die Entwicklung der Markenführung bis zu aktuellen Markenführungsansätzen eingegangen.

2.1.3 Entwicklung der Markenführung

Markenführung wird in der gängigen Literatur als Managementprozess verstanden, der die Planung, Koordination sowie die Kontrolle aller ergriffenen Maßnahmen umfasst mit dem Ziel einer Wertsteigerung für das Unternehmen (u. a. Meffert et al.

2002b, S. 8)²⁴. Welling (2006, S. 53) bezeichnet die Markenführung daher als „Meta-Instrument“ des Marketing, da es über allen Marketing-Mix-Instrumenten steht und „*sich derer bedient*“. Die Wertsteigerung basiert auf dem ökonomischen Markenwert²⁵ eines Produkts oder einer Dienstleistung; Voraussetzung für den Markenwert ist die **Stärke der Marke** (Burmam/Meffert 2005a, S. 38). Eine starke Marke zeichnet sich durch einen hohen Bekanntheitsgrad, hohe Aktualität sowie eine hohe Markentreue seitens der Konsumenten aus (Haedrich 2001, S. 41).

Mit der zeitlichen Veränderung des Markenverständnisses änderten sich auch die Ausrichtung und die Instrumente der Markenführung. Während in der ersten Phase bis Anfang des 20. Jahrhunderts Markenführung im Sinne eines betriebswirtschaftlichen Managementkonzepts noch nicht existierte²⁶, war im Zuge des beschriebenen merkmalsorientierten Markenverständnisses ein sog. **instrumenteller Ansatz** vorherrschend, in dem die „Markentechnik“ (Domizlaff 1992) nach festen Regeln praktiziert wurde. Dies beinhaltete vorrangig Entscheidungen bezüglich des Namens, der Verpackung und dem Einsatz klassischer Werbung, aber auch der Qualität der Waren, die als Voraussetzung des Markenartikels gesehen wurde (Domizlaff 1992, S. 37ff.; Meffert et al. 2001, S. 2; Meffert/Burmam 2002a, S. 21; Bruhn 2004, S. 11).

Ab Mitte der 60er Jahre entwickelte sich aufgrund der sich verändernden Rahmenbedingungen ein **funktionsorientierter Ansatz**, dem eine erweiterte Sichtweise der Markenführung zugrunde lag. Dies bedeutete u.a., dass (im Gegensatz zum instrumentellen Ansatz) die Bereiche Produktentwicklung, Marktforschung sowie Preis- und Vertriebspolitik als Aufgaben der Markenführung angesehen wurden. Die Ausgestaltung der Marketinginstrumente stand im Mittelpunkt der Betrachtung und galt als Wettbewerbsvorteil in dem Bestreben, den

²⁴ Bruhn spricht in diesem Zusammenhang von *Markenpolitik*, die er als strategisches Marketingkonzept versteht, welches „die umfassende Planung von Strategien sowie die detaillierte Ausgestaltung des Instrumente-Mix hinsichtlich des Einsatzes von Marken als Angebotsleistung umfasst“ (Bruhn 2004, S. 27).

²⁵ Die Untersuchungen zum Markenwert lassen sich in finanzwirtschaftlich orientierte sowie verhaltenswissenschaftlich geprägte Forschung unterscheiden. Während erstere die Ermittlung des Geldwertes der Marke u. a. zu Bilanzierungszwecken zum Ziel hat, widmet sich die zweite Forschungsrichtung der Bestimmung der zentralen Verhaltenskonstrukte, die die Stärke einer Marke ausmachen (Meffert/Burmam 2002b, S. 36; Burmam/Meffert 2005a, S. 38). Eine Integration beider Perspektiven erfolgt in dem sog. erweiterten Markenwertbegriff (vgl. Burmam et al. 2005a, S. 325). Für einen Überblick zu den verschiedenen Markenbewertungsverfahren siehe Sattler (2005).

²⁶ Bruhn (2004, S. 8) bezeichnet diesen Zeitraum als eine Vorstufe der modernen Markenführung.

Markenartikel, verstanden als spezifische Vermarktungsform und Absatzsystem²⁷, erfolgreich zu vermarkten (Meffert et al. 2001, S. 2; Meffert/Burmann 2002a, S. 21ff.).

Ab Mitte der 1970er Jahre bildeten sich mit einem nachfrageorientierten, subjektiven Markenverständnis parallel zwei weitere Ansätze der Markenführung heraus. Der **image-** bzw. **verhaltensorientierte Ansatz** stellte das Markenimage sowie dessen Operationalisierung und Beeinflussung in den Mittelpunkt der Marketingaktivitäten. So schreibt Berekoven (1978, S. 44): *Hinzu kommt die Bildung sogenannter Einstellungen; durch sie ist z. B. zu erklären, dass der Mensch für Dinge, die ihn interessieren oder zu denen er Zuneigung hat, sehr empfänglich ist, ...*. Dadurch hebt sich die Marke hervor und wird gegenüber Markteinflüssen, wie z. B. Werbung der Konkurrenz, unempfindlich, was zu einem „stetigen“ Absatz und Unabhängigkeit in der Markenführung führt (Berekoven 1978, S. 45).

Der Fokus auf die Verhaltenswirkungen bei den Konsumenten wurde in der Literatur jedoch als zu einseitig bewertet und die fehlende Integration und Abstimmung der Maßnahmen kritisiert (Meffert/Burmann 2002a, S. 24). In Folge bildete sich ein **strategieorientierter Ansatz** heraus, der Markenführung als strategische Aufgabe der Unternehmensführung betrachtet. Zu den Aufgaben der strategischen Markenführung zählen der systematische Aufbau und die Pflege von Marken entlang ihres Lebenszyklus; sie ist daher auf langfristige Planungszeiträume und eine gewisse Konstanz ausgerichtet (Haedrich et al. 2003, S. 18ff.; Homburg/Schäfer 2001, S. 158). Problem hierbei ist, dass Marken (und die markenführenden Unternehmen) einer sich dynamisch verändernden Umwelt ausgesetzt sind. Zu nennen wären beispielhaft Veränderungen der Kundenwünsche und –präferenzen, technologische Entwicklungen sowie politische Veränderungen (Deregulierungen von Märkten etc.).

Seit den 1990er Jahren entwickelten sich in der betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzung mit der Marke neuere Ansätze im Rahmen der sog. **identitätsorientierten Markenführung** heraus, die zu einem erweiterten Verständnis der Marke und deren Beziehungen zu den Anspruchsgruppen beitrug und seitdem weite Verbreitung gefunden hat (Burmann et al. 2003, S. 2; Bruhn 2004,

²⁷ Zur Kritik bezüglich Formulierung und Sichtweise der Marke als Absatzsystem siehe Berekoven (1978, S. 43).

S. 42)²⁸. Aufgrund der Bedeutung der identitätsorientierten Markenführung für die vorliegende Arbeit wird diese in Abschnitt 2.2 gesondert erläutert.

Die beschriebene Entwicklung hat zu einer Verbreiterung („broadening“) und Vertiefung („deepening“) des Markenverständnisses und der Markenführung geführt (Meffert/Burmann 2002a, S. 31). Marken sind in einem nachfrageorientierten Verständnis diejenigen Leistungen, die die Nachfrager dafür halten, so dass sich der heutige Markenbegriff auf Produkte, Dienstleistungen, Orte, Medien, Vereine, Parteien und sogar Personen und Ideen erstreckt. Im nachfolgenden Abschnitt werden aufgrund der Eingrenzung des Erkenntnisobjekts der Marke auf den Bereich der Dienstleistungen und im späteren Verlauf auf den Tourismus bzw. Destinationen (siehe Kapitel 3) die Besonderheiten von Dienstleistungen in Bezug auf die Markenführung dargelegt.

2.1.4 Die Besonderheit von Dienstleistungsmarken

Wie in Abschnitt 2.1.1 ausgeführt, wurde der Begriff der Marke lange Zeit nur mit der Vorstellung eines Markenartikels verbunden. Die Erweiterung des Markenbegriffs sowie die wachsende Bedeutung von Dienstleistungen im Wirtschaftsgefüge der modernen Volkswirtschaften²⁹ führten dazu, dass seit Beginn der 1990er Jahre auch Dienstleistungen in den Fokus der Markenpolitik kamen (Tomczak/Ludwig 1998, S. 48; Stauss 1998, S. 10; Bruhn 2001, S. 216ff.; Stauss/Bruhn 2008, S. 5). Dienstleistungsmarken treten häufig in Form von Unternehmens-Dachmarken³⁰ (Corporate Brands) der Dienstleistungsunternehmen auf, aber auch einzelne Dienstleistungen werden als Marken geführt (Schleusener 2002; Burmann et al. 2005c).

Grundsätzlich lässt sich der Nutzen von Dienstleistungsmarken für Anbieter und Nachfrager analog zu den allgemeinen Funktionen von Marken beschreiben (vgl. Bruhn 2001, S. 216). Aufgrund der besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen

²⁸ Kritik an den bestehenden Ansätzen der identitätsorientierten Markenführung übt u.a. Welling (2006). So bezeichnet er diese eher als eine „Idee“ und weniger als eine ausformulierte Theorie; desweiteren macht er eine „Fragmentierung“ der bestehenden Ansätze aus, die er im Wesentlichen auf die unterschiedliche Interpretationen des Identitätsbegriffs und dessen Betrachtung zurückführt (vgl. Welling 2006, S. 70ff.). Hierzu ist anzumerken, dass die Ansätze seitdem durch eine Vielzahl an Publikationen und Untersuchungen erweitert und auf verschiedene Anwendungsbereiche übertragen wurden.

²⁹ Man spricht in diesem Zusammenhang von einem Strukturwandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft (de Chernatory/Dall’Omo Riley 1999, S. 181; Burmann et al. 2005c, S. 412)

³⁰ Von einer Dachmarke oder Dachmarken-Strategie wird dann gesprochen, wenn ein Unternehmen alle seine Leistungen unter einem einheitlichen Markennamen führt (u.a. Bruhn 2004, S. 35f.).

(Intangibilität, Integration des externen Faktors und das Uno-Actu-Prinzip³¹) ergeben sich jedoch spezifische Probleme, die durch den Aufbau und die Gewährleistung von starken Dienstleistungsmarken vermieden werden können (Stauss/Bruhn 2008, S. 12; Meffert/Bruhn 2012, S. 265). So führt die Intangibilität von Dienstleistungen für die Kunden zu einem höheren, subjektiven Kaufrisiko, da zum Zeitpunkt des Kaufs lediglich ein Leistungsversprechen des Anbieters vorliegt (Tomczak/Brockdorff 2000, S. 490)³². Das wahrgenommene Risiko kann durch die Garantiefunktion der Marke gemindert werden (Bruhn 2001, S. 214; Berry/Lampo 2004, S. 20); die Dienstleistungsmarke fungiert als **Vertrauensanker** und macht die immaterielle Leistung greifbar (Burmann/Maloney 2007, S. 4; Meffert/Bruhn 2012, S. 265). Ein weiteres Problem ist die leichte Imitierbarkeit von Dienstleistungen (Tomczak/Brockdorff 2000, S. 490). Dienstleistungsmarken helfen dem Kunden, die Leistungen von anderen Angeboten zu unterscheiden; sie dienen der Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb und als Orientierungshilfe für den Kunden (Stauss 1998, S. 15).

Ein besonderes Merkmal von persönlichen Dienstleistungen ist die **hohe Intensität des Kundenkontakts**. Die Mitarbeiter und deren Leistungserbringung (und damit auch die Qualität des Angebots) spielen eine bedeutende Rolle dabei, das Leistungsversprechen und das Vertrauen in den Anbieter zu erfüllen. Aus Sicht der Kunden manifestiert sich die Marke zum großen Teil durch die Interaktion mit den Mitarbeitern (Burmann/Maloney 2007, S. 9)³³. „A labour-intensive service brand can be only as strong as the people performing the service.“ (Berry/Lampo 2004, S. 21f.). Das Verständnis der Mitarbeiter von der Marke sowie deren Umsetzung in Verhaltensweisen gegenüber dem Kunden und anderen Anspruchsgruppen sind daher beim Aufbau und Pflege einer Dienstleistungsmarke im besonderen Maße zu berücksichtigen. Insbesondere die **Konsistenz** des Verhaltens wird in der Literatur als wichtig angesehen (vgl. de Chernatory/Segal-Horn 2003; Burmann/Maloney 2007). Diese Ausführungen verweisen bereits auf die Notwendigkeit einer internen Markenführung (siehe Abschnitt 2.3). Weiterhin kommt dem Qualitätsmanagement

³¹ Unter Intangibilität versteht man den Zustand der Immaterialität, d. h. die mangelnde physische Greifbarkeit einer Leistung (Stauss 1998, S. 11). Die Integration des externen Faktors bezieht auf die Notwendigkeit des Vorhandenseins einer Person (Kunde) oder eines Objekts (z. B. Auto, Kleidung), um die Leistung zu vollziehen (Haarschnitt beim Friseur bzw. Autowaschanlage) (Tomczak/Brockdorff 2000, S. 489). Das Uno-Actu-Prinzip beschreibt die Dualität von Produktion und Konsum einer Leistung (z. B. einer Theatervorstellung); die Leistung wird am Kunden oder an dessen Objekt erbracht (Bieger 2007, S. 10f.).

³² Dienstleistungen weisen infolge ihrer Immaterialität über einen überproportionalen Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften („experience“ und „credence qualities“) auf, die der Kunde erst während oder nach dem Konsum der Leistung oder ggf. nicht einmal dann beurteilen kann (Bruhn 2001, S. 214; Stauss/Bruhn 2008, S. 12).

³³ Dies bezieht sich vor allem auf persönliche Dienstleistungen, die aufgrund der vorliegenden Themenstellung von besonderem Interesse sind. Für eine Systematisierung von Dienstleistungen siehe beispielhaft Berry/Lampo (2004, S. 19).

eine übergeordnete Bedeutung zu. Diese sowie weitere Herausforderungen bei der Markenführung von Dienstleistungen sind in der folgenden Übersicht (Tab. 1) zusammengefasst³⁴:

Tab. 1: Besonderheiten und Herausforderungen bei Dienstleistungsmarken

(in Anlehnung an Stauss 1998, S. 14ff.; Bruhn 2001, S. 214f.; Stauss/Bruhn 2008, S. 15ff.)

Hohe Anforderungen an das Qualitätsmanagement zur Gewährleistung einer konstanten Qualität	Der Einfluss der Mitarbeiter auf die Leistung sowie die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess beeinträchtigt die Gewährleistung einer konstanten Qualität ³⁵ . Die Gleichzeitigkeit von Produktion und Absatz (Uno-actu-Prinzip) verhindert zudem eine nachgelagerte Qualitätskontrolle.
Physische Markierung bzw. Visualisierung des Markenzeichens (Name und/oder Logo)	Diese sind aufgrund der Immaterialität nur schwer realisierbar. Die Markierung erfolgt über interne und externe Kontaktobjekte bzw. -subjekte ³⁶ .
Steuerung des Markenpreises	Aufgrund der Nicht-Lagerfähigkeit ist die zeitliche Preisdifferenzierung ein übliches Mittel zur Vermeidung von Leerkapazitäten. Diese kann jedoch einer strategischen Preislage entgegenwirken und das Markenimage „verwässern“.
Aufbau und Pflege von Marken-Kunden-Beziehungen	Aufgrund der Kundenbeteiligung kommt es oftmals zu einer interaktiven Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunden. Diese Beziehung kann durch Marken moderiert werden, z. B. durch den Aufbau von Vertrauen in der Potenzialphase aufgrund eines positiven Images.

Aufgrund der genannten Besonderheiten, insbesondere die Bedeutung von Mitarbeitern, die Interaktion von Mitarbeitern und Kunden sowie die hohe Relevanz des Qualitätsmanagements, wird in der Literatur die Notwendigkeit einer „integrierten Betrachtung“ der Dienstleistungsmarke und des Markenmanagement hervorgehoben (vgl. Schleusener 2002, S. 268; Burmann et al. 2005c, S. 416). Diese sehen die Autoren aufgrund der Forderung nach einer ganzheitlichen Ausrichtung und der Erweiterung um eine innengerichtete Perspektive im Rahmen einer identitätsorientierten Markenführung im besonderen Maße berücksichtigt; das folgende Kapitel erläutert die Grundlagen dieses Ansatzes.

³⁴ In der relevanten Literatur werden noch weitere Aspekte thematisiert, wie z. B. die erschwerte Visualisierung des Markenvorteils und die Schaffung von Fantasienamen. Hierzu sei auf die zitierte Literatur verwiesen.

³⁵ Dieses Problem ist insbesondere bei persönlichen Dienstleistungen relevant. Tomczak/Brockdorff (2000, S. 492) weisen darauf hin, dass das Leistungsergebnis und dessen Qualität auch von der Integrationsbereitschaft der Kunden abhängig ist; diese wird bei Unsicherheit bezüglich der Qualität gering sein, was die Bedeutung der Qualitätssicherung unterstreicht.

³⁶ Beispielsweise durch Markierung von Gebäuden (internes Kontaktobjekt) oder von Dienstkleidung und Namensschildern (internes Kontaktsubjekt). Die Markierung von externen Kontaktsubjekten (z.B. Kunden) kann durch Merchandisingprodukte erfolgen (Meffert/Bruhn 2012, S. 269f.; Stauss 1998, S. 15f.).

2.2 Identitätsorientierte Markenführung

Die Anfänge der identitätsorientierten Markenführung gehen auf die 1990er Jahre zurück und bauen auf den Werken von Aaker (1996) und Kapferer (1992) auf³⁷. In der deutschsprachigen Literatur sind hier vor allem Meffert und Burmann zu nennen sowie eine Reihe von Studien und Publikationen jüngerer Datums³⁸, die auf deren Überlegungen aufbauen. Die Grundlagen dieses Forschungszweigs basieren auf den Erkenntnissen der (Sozial-)Psychologie und Soziologie und erweitern die (bislang dominierende) imageorientierte, externe Ausrichtung der Marke und der Markenführung um eine interne Komponente, der *Identität*. Man spricht auch von der Ergänzung der Outside-in-Perspektive der Marke um eine Inside-out-Perspektive (Meffert/Burmann 2002b, S. 40; Burmann et al. 2003, S. 4; Meffert 2004, S. 296)³⁹. Ergebnis einer solchen ganzheitlichen Betrachtung und Ausrichtung des Markenmanagements ist der Aufbau einer starken Marke.

Im Folgenden wird zunächst der Identitätsbegriff im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung erläutert und abgegrenzt sowie die konstitutiven Merkmale und Komponenten der Markenidentität (Abschnitt 2.2.2 und 2.2.3) erörtert. In Abschnitt 2.2.4 wird dann die Grundidee der identitätsorientierten Markenführung beschrieben.

2.2.1 Bestimmung und Abgrenzung des Identitätsbegriffs

Das Verständnis des Begriffs *Identität* im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung leitet sich aus der sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung ab⁴⁰. Wesentliche, für die Markenführung relevante Zusammenhänge gehen auf John Locke⁴¹ und seiner Auffassung der Identität als eine subjektive Konstruktion durch

³⁷ Eine weitere Vertreterin ist Lynn Upshaw, die sich hinsichtlich des Verständnisses von „brand identity“ auf Kapferer stützt (vgl. Upshaw 1995, S. 12f.).

³⁸ U.a. Burman et al. 2003; Zeplin 2006; Burmann/Maloney 2007; Piehler 2011; Burmann et al. 2012.

³⁹ Insofern übernehmen die Autoren der identitätsorientierten Markenführung die Forderung nach einer Synthese des markt- und ressourcenbasierten Ansatzes aus der strategischen Unternehmensführung als Voraussetzung für eine ganzheitliche Markenführung (Meffert/Burmann 2002b; Meffert 2004; Burmann/Meffert 2005a).

⁴⁰ Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass keine allgemein anerkannte Begriffsdefinition der Identität existiert; je nach Disziplin und Forschungszweck wird der Begriff unterschiedlich verwendet (Meffert 2004, S. 298f.; Burmann/Meffert 2005a, S. 43). Für eine umfassende Betrachtung der Deutungsvielfalt des Begriffs Identität in den verschiedenen Persönlichkeitstheorien siehe de Levita (1971). Dieser schrieb hierzu: „Wenn es zutrifft (was es unserer Ansicht nach tut), daß der Begriff der Identität so viele Bedeutungen hat, wie es Theorien gibt, die ihn verwenden, besteht offensichtlich die Gefahr der Begriffsverwirrung.“ (de Levita 1971, S. 9).

⁴¹ John Locke (1632–1704) wird als einer der ersten Philosophen angesehen, der sich explizit mit der Frage der Identität von Personen als einem eigenständigen Problembereich beschäftigt hat und gilt daher als der Begründer der philosophischen Debatte zur Identität von Personen (Förster 2004, S. 87).

einen „Prozess des selbstreflexiven Denkens“ sowie Erik H. Erikson⁴² zurück (Burmam et al. 2003, S. 13f.; Burmann/Meffert 2005a, S. 43ff.). Erikson unterscheidet zwischen der Identität von Individuen und Gruppen, d. h. dem *Bezugsobjekt* der Identität, und der *Perspektive* der Identitätsfeststellung (ebd.). Demnach kann die Identität aus Innen- und aus Außensicht betrachtet werden; man spricht von dem **Selbst-** bzw. **Fremdbild** der Identität. Tab. 2 zeigt die sich daraus ergebenden Formen des Identitätsbegriffs.

Tab. 2: Systematisierung des Identitätsbegriffs
(in Anlehnung an Meffert/Burmam 2002b, S. 42)

	Selbstbild (Innenperspektive)	Fremdbild (Außenperspektive)
Individuum	persönliche Identität (Ich-Identität)	soziale Identität
Gruppe	Gruppen-Identität (aus Sicht der Gruppenmitglieder)	Gruppen-Identität (aus Sicht der Nicht-Gruppenmitglieder)

Die **persönliche Identität** (häufig auch als Ich-Identität bezeichnet) beschreibt das Bild, das eine Person über sich selbst hat. Sie ist in der Biographie des Individuums begründet und verändert sich nur langsam (Meffert/Burmam 2002b, S. 42). Das Fremdbild entspricht dem Vorstellungsbild (Image), welches andere Personen von dem Individuum haben; in Anlehnung an Erikson wird es auch als **soziale Identität** verstanden (Frey/Haußer 1987, S. 3f.). Die Außen- und Innenperspektive sind nicht unabhängig voneinander zu verstehen: „*Identität als Selbst-Erfahrung ist auf die von der Außenwelt vorgenommene Verortung angewiesen.*“ (Frey/Haußer 1987, S. 4).

Die **Identität einer Gruppe** (z. B. eines Unternehmens) äußert sich in gemeinsamen Werten und Normen sowie Überzeugungen, die von den Gruppenmitgliedern geteilt werden; diese bleiben konstant, selbst wenn Einzelne die Gruppe verlassen (Werthmüller 1995, S. 39). Eine starke Gruppen-Identität kann sich dabei auch auf die persönliche Identität der Mitglieder auswirken. Vesper (1995, S. 23) versteht als

⁴² Erik Homburger Erikson (1902-1994) war Psychoanalytiker und gilt als einer der einflussreichsten Theoretiker im sozialwissenschaftlichen und psychologischen Diskurs zum Verständnis von Identität (Förster 2004, S. 285). Sein wichtigstes Werk („Identity and the Life Cycle“) (vgl. Erikson 1966, 1980) erschien erstmals 1959.

den Kern der Unternehmensidentität diejenigen Merkmale, die sich in „*allen Potentialen und Strukturen, Entscheidungen und Handlungen konsistent widerspiegeln*“. Dabei unterscheidet er zwischen „an der Oberfläche“ wahrnehmbaren Elementen, wie das Verhalten der Mitarbeiter, die formalen Regeln und das Erscheinungsbild, sowie Elementen der „Tiefenstruktur“ in Form von kollektiven Werten, Zielen, Vorstellungen und Erfahrungen (Veser 1995, S. 24).

Die Abgrenzung des Identitätsbegriffs (vor allem der persönlichen Identität) von anderen Konzepten wird auch von Erikson thematisiert: „*Der Leser wird bemerkt haben, daß unser Begriff der Identität sich weitgehend mit dem deckt, was verschiedene Autoren das „Selbst“ nennen.*“ (Erikson 1966, S. 188). Tatsächlich geht die Beschäftigung mit dem Selbst bzw. dem **Selbstkonzept** als zweiten, aus der sozialpsychologischen Tradition entstandenen Zweig⁴³ auf die Fragen zurück: Wer - was bzw. wie bin ich? (Frey/Haußer 1987, S. 8). Das Selbstkonzept eines Individuums kann als mentale Repräsentation der eigenen Person verstanden werden (Landon 1974). Mummendey (2006, S. 38f.) spricht sich für eine Definition als „Selbsteinstellung“, d. h. als Einstellung zur eigenen Person aus. Diese unterliegt der Bewertung durch das Individuum hinsichtlich wahrgenommener Fähigkeiten, Charakterzüge, Wertvorstellungen sowie der Persönlichkeit und mündet in einer Verhaltensdisposition (Weinert 1993, S. 52f.).

In Bezug auf das Selbstkonzept lässt sich eine konzeptionelle Nähe zur **sozialen Identitätstheorie** („social identity theory“) ausmachen. Sie geht auf Henri Tajfel sowie John Turner zurück und besagt, dass Individuen ihre soziale Identität (als Teil ihrer Selbsteinschätzung) aus der Zugehörigkeit zu einer Gruppe und der *Bewertung* dieser Gruppe ableiten, welche sich im Vergleich mit anderen relevanten Gruppen ergibt (Tajfel 1978; Wagner/Zick 1993, S. 114; Mummendey 2006, S. 197)⁴⁴. Die

⁴³ Die Selbstkonzeptforschung hat sich seit den 1980er Jahren zu einem eigenen Forschungszweig mit einer Vielzahl von empirischen Forschungsergebnissen, Erhebungsmethoden und theoretischen Modellen entwickelt (Frey/Haußer 1987, S. 8; Pörzgen 1993, S. 17). Frey/Haußer (1987, S. 9) weisen dabei auf die Notwendigkeit der inhaltlichen Unterscheidung zwischen dem Verständnis von *Identität* bzw. dem *Selbst* und dem Selbstkonzept hin. Während erstere sich auf einen „höchst komplizierten dialektischen Prozess“ beziehen, ist das Selbstkonzept Produkt dieses reflexiven Prozesses.

⁴⁴ Der sog. „social identity approach“ wird als ein integrierter theoretischer Ansatz verstanden, der die Beziehung zwischen dem Selbstkonzept und dem Verhalten von Gruppen betrachtet. Er besteht aus einer Reihe von verwandten (Sub-)theorien oder Ansätzen; die bedeutendsten sind die ursprüngliche „social identity theory“ von Tajfel, die von Turner später durch die sog. „self-categorization theory“ erweitert wurde (Hogg/Terry 2001, S. 2f.). Die Theorie der Selbstkategorisierung geht von einer Kategorisierung der kognitiven Repräsentation eines Individuums von sich selbst aus (Mummendey 2006, S. 198). Dies geschieht in Form eines hierarchischen Systems von Kategorisierungen: Auf übergeordneter Ebene kategorisiert man sich als Mensch, auf mittlerer Ebene als Mitglied einer bestimmten Gruppe (ingroup); die unterste Ebene entspricht der Kategorisierung als Individuum (ebd.). Die Bedeutung der Theorie besteht in der Erklärung von Gruppenverhalten (gegenüber individuellem Verhalten); dabei „nimmt [sie] einen funktionalen Antagonismus zwischen individueller und kollektiver Selbstkonzeptualisierung an ...“ (Mummendey 2006, S. 199).

Relevanz dieser Theorien und Konzepte für den Markenkontext sowie die hier interessierenden Fragestellungen erklärt sich durch mehrere Aspekte. Zum einen beeinflusst das Selbstkonzept die kognitiven Prozesse der Informationsaufnahme und –verarbeitung des Individuums und reguliert das (Kauf)verhalten (Conrady 1990). So wurde in empirischen Studien nachgewiesen, dass Konsumenten diejenigen Marken präferieren, die mit ihrem Selbstbild konsistent sind; ausschlaggebend sind die symbolische Bedeutung der Produkte und deren Image (Graeff 1997, S. 50)⁴⁵. Zum anderen hatte die Übertragung der sozialen Identitätstheorie eine wesentliche Bedeutung für die Entwicklung der Identifikationsforschung (Hartmann 2010, S. 81ff.) und wurde im Rahmen der Organisationsforschung von Ashforth/Mael (1989) für die Erklärung von organisationaler Identifikation angewandt; ein Aspekt, der für die Bestimmung der internen Zielgrößen der Markenführung in dieser Arbeit relevant ist (vgl. hierzu Abschnitt 2.3.2.2).

Die Übertragung des Identitätsbegriffs auf **Objekte** (z. B. Marken, aber auch Städte und Regionen), wird als Sonderform der Gruppen-Identität eingestuft, da sich der Identitätsbegriff immer auf Menschen bezieht und so streng genommen eine Identität von Objekten nicht existiert (Meffert/Burmann 2002b, S. 44; Meffert 2004, S. 299). Die weiteren Ausführungen zur Markenidentität in dieser Arbeit beziehen sich daher auf die Zuordnung als Gruppen-Identität. In den folgenden Abschnitten wird der Identitätsbegriff von anderen in der Betriebswirtschaft verwandten Begriffen abgegrenzt.

Die Beschäftigung mit dem Identitätskonstrukt im wirtschaftlichen Zusammenhang erfolgt auch in anderen Forschungsrichtungen. Eine große Ähnlichkeit besteht zum Ansatz der **Corporate Identity** in seiner strategischen Konzeptualisierung⁴⁶, wonach die Selbstdarstellung und das Verhalten eines Unternehmens nach innen und nach außen betrachtet werden⁴⁷. Die Markenidentität bezieht sich hier auf die Unternehmensmarke (Corporate Brand); Corporate Identity kann also als Sonderfall der identitätsorientierten Markenführung verstanden werden. Vesper merkt in diesem

⁴⁵ Zur Kritik an dieser „image congruence theory“ siehe Landon (1974) und die dort angegebene Literatur.

⁴⁶ Der strategieorientierte Ansatz der Corporate Identity folgte historisch dem als zu eng erachteten designorientierten Ansatz, welcher vor allem Logo sowie Produktdesign umfasste (Zeplin 2006, S. 29).

⁴⁷ Diesem Verständnis ist auch die Definition von Birkigt/Stadler (1998, S. 18) zuzuordnen, die Corporate Identity als „die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen“ verstehen.

Zusammenhang an: *„Die Begriffe Corporate Identity und Unternehmensidentität haben sich so mit jeweils unterschiedlichem Inhalt sowie vor allem unterschiedlichen Anwendungsschwerpunkt zu stehenden Begriffen und Konzeptionen in der Literatur entwickelt.“* (Veser 1995, S. 29). Er spricht sich daher für ein „Nebeneinander mit jeweils unterschiedlicher Bedeutung“ aus (ebd.). Im Bereich der Organisations-theorien sowie deren Anwendung in der Praxis beschäftigt sich die Forschung mit unterschiedlichen Aspekten der „organisationalen Identität“ (vgl. Lerpold et al. 2007). Der Zusammenhang zwischen den Konstrukten wird in der Literatur ebenfalls unterschiedlich interpretiert; ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist die Tatsache, dass organisationale Identität als (ungeplanter) Prozess verstanden wird, der durch die Interaktion der Organisationsmitglieder determiniert wird, wohingegen die Markenidentität Ergebnis eines geplanten Markenmanagement-Prozesses ist (Hatch/Schultz 1997, S. 357f.⁴⁸).

Ein weiterer abzugrenzender Begriff ist die **Unternehmenskultur**. Auch hier ist eine Deutungsvielfalt hinsichtlich Verständnis und Konzeptualisierung festzustellen. Eine weit verbreitete Vorstellung von Unternehmenskultur basiert auf Schein (1985), der diese als eine Gesamtheit von Werten, Normen und kollektiven Verhaltensmustern sowie materiellen und immateriellen Artefakten⁴⁹ versteht. Im Hinblick auf die oben zitierte Definition der Unternehmensidentität lassen sich hierbei Überschneidungen ausmachen. Veser (1995, S. 47) sieht die Unternehmenskultur daher als ein Element der Unternehmensidentität an⁵⁰; ebenso Balmer (2001, S. 263ff.). Auch einige Vertreter des identitätsorientierten Markenmanagement-Ansatzes (u.a. Kapferer 1992; de Chernatory 1999) sehen die Unternehmenskultur als Bestandteil der Markenidentität an; in neueren Publikationen (u.a. Zeplin 2006; Burman et al. 2012) wird sie eher als Kontextfaktor gesehen⁵¹.

⁴⁸ Hatch/Schultz (1997, S. 357) führen hierzu aus: *“Organizational identity refers broadly to what members perceive, feel and think about their organizations.”*

⁴⁹ Unter Artefakten versteht Schein *„... alle Phänomene, die man sieht, hört und fühlt ...“*, d. h. „offenkundige Zeugnisse“ einer Gruppe, wie z. B. die Architektur der räumlichen Umgebung, die Produkte, die Sprache und beobachtbare Rituale und Zeremonien (Schein 1995, S. 30).

⁵⁰ Er schränkt diese Konzeptualisierung aber insofern ein, als sich – nach seinem Dafürhalten – in Abhängigkeit vom Untersuchungszweck oder im Rahmen einer „abstrakteren Betrachtungsebene“ ggf. eine separate Betrachtung anbietet (Veser 1995, S. 47).

⁵¹ So wird auch in der Literatur der organisationalen Identitätstheorie von einer „Einbettung“ der Organisationsidentität in die Unternehmenskultur gesprochen, die sich in kollektiven Werten und Normen sowie verschiedensten Verhaltensmuster (Rituale, Kleidung, Geschichten) niederschlagen (Hatch/Schultz 1997, S. 358).

2.2.2 Konstitutive Merkmale der Markenidentität

Wie im vorhergehenden Abschnitt erläutert, handelt es bei der Markenidentität um eine Sonderform der Gruppen-Identität. Das Selbstbild der Markenidentität entspricht demnach dem Bild der Marke aus Sicht der internen Anspruchsgruppen (z. B. der Mitarbeiter und dem Management eines Unternehmens); das Fremdbild (Markenimage) das der externen Anspruchsgruppen (Kunden, Öffentlichkeit etc.).

Zur weiteren Charakterisierung des Identitätsbegriffs werden in der sozialwissenschaftlichen Literatur folgende konstitutive Merkmale herangezogen, die sich aus den Erkenntnissen Eriksons ableiten und in Anlehnung an Meffert/Burmann (2002b, S. 45f.)⁵² direkt auf die Markenidentität übertragen lassen:

- **Wechselseitigkeit**⁵³: Identität entsteht erst durch Interaktion (Frey/Haußer 1987, S. 4); diese kann sich auf andere Marken beziehen (Abgrenzung vom Wettbewerb) oder auf die Anspruchsgruppen einer Marke in Form eines Abgleichs der Markenidentität mit dem eigenen Selbstkonzept.
- **Kontinuität**: Die Kontinuität ist ein wichtiges Merkmal, da sie Voraussetzung für eine historisch begründete und abgeleitete Markenidentität ist. Sie bezieht sich auf die essenziellen⁵⁴ Merkmale der Marke wie den Markenkern und die Markenphilosophie⁵⁵. Andere, sog. akzidenzielle Merkmale (z. B. die Gestaltung der Markenkommunikation), sind durchaus im Zeitablauf veränderbar; sie sollten den Bedürfnissen der Zielgruppen sowie den äußeren Rahmenbedingungen (z.B. Trends, technologische Entwicklung) angepasst werden, da die Marke sonst an Aktualität einbüßt.
- **Konsistenz**: Die Konsistenz bezieht sich auf die Widerspruchsfreiheit der Merkmale untereinander sowie die Abstimmung der Maßnahmen im Rahmen der Markenführung zu einem bestimmten Zeitpunkt. So sollten die akzidenziellen

⁵² Ähnlich auch bei Meffert (2004, S. 299f) und Burmann/Meffert (2005a, S. 45f.).

⁵³ Die Wechselseitigkeit wird auch als „Paradigma der Identitätsforschung“ bezeichnet (Frey/Haußer 1987, S. 17).

⁵⁴ Zu den essenziellen Identitätsmerkmale einer Person zählen z. B. das Geschlecht, der Geburtstag sowie bestimmte Körpermerkmale; demgegenüber zählen Merkmale wie Beruf, Kleidungsstil etc. zu den akzidenziellen Komponenten der Identität. Die Übertragung dieser Unterscheidung zwischen essenziellen und akzidenziellen Merkmalen auf die Markenidentität ist nicht eindeutig und die Frage, welche Merkmale der Marke beibehalten werden müssen und welche im Zeitablauf verändert werden können, wird in der Literatur kontrovers diskutiert (Meffert/Burmann 2002b, S. 46).

⁵⁵ Zum Verständnis des Markenkerns sowie anderen Bestandteilen der Markenidentität siehe Abschnitt 2.2.3.

Merkmale bzw. die geplanten Maßnahmen nicht zu stark von dem durch den Markenkern vorgegebenen Rahmen abweichen.

- **Individualität:** Individualität bezieht sich auf die Einzigartigkeit hinsichtlich der Merkmale der Marke in der Wahrnehmung der Kunden und kann einzelne Merkmale oder die spezifische Kombination mehrerer Merkmale umfassen. Sie ist oftmals Kennzeichen von starken Marken.

Die vier genannten Merkmale stellen nach Auffassung der Autoren der identitätsorientierten Markenführung die Voraussetzung für die Entstehung von Markenidentität und den Aufbau von Vertrauen gegenüber der Marke dar. Die Markenidentität ist somit das „bestimmende Konstrukt“, durch das eine Marke authentisch wird und sich dauerhaft von anderen Marken differenziert (Burmann/Meffert 2005a, S. 39). Dies spiegelt sich auch in den Definitionen der **Markenidentität** wider:

„Die Markenidentität wird als die Summe der Merkmale einer Marke beschrieben, die charakteristisch für die Marke sind und sie von anderen Marken unterscheidet. Diese Merkmale sind in sich widerspruchsfrei und machen die Marke einzigartig.“ (Meffert/Burmann 2002b, S. 47).

Ähnlich formulieren Esch und Kollegen:

„Die Markenidentität bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke konkret steht bzw. stehen soll. Sie umfasst die essenziellen, wesensprägenden und zeitlich stabilen Eigenschaften einer Marke.“ (Esch et al. 2005a, S. 106).

Aaker bezeichnet diese Eigenschaften bzw. Merkmale als “brand associations” und fügt hinzu: *„These associations represent what the brand stands for and imply a promise to the customer from organization members”* (Aaker 1996, S. 68).

Bezüglich der oben beschriebenen Wechselseitigkeit entsteht die Markenidentität zum einen durch einen *kollektiven, selbstreferenziellen* Prozess bei den internen Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Management sowie ggf. Eigentümer), zum anderen durch die *Interaktion* mit externen Anspruchsgruppen und deren Wahrnehmung der

Marke (Burmam et al. 2003, S. 17; Burmann/Meffert 2005a, S. 49). Das Selbstbild (aus Sicht der internen Anspruchsgruppen) und das Fremdbild (aus Sicht der externen Anspruchsgruppen) stehen dabei in einem Wechselspiel zueinander. Während sich das Selbstbild der Markenidentität aktiv und geplant im Unternehmen steuern lässt, formt sich das Fremdbild erst langsam (Esch et al. 2005a, S. 106). Das Selbstbild wird daher auch als **Aussagenkonzept**, das Fremdbild (auch Markenimage) als **Akzeptanzkonzept** bezeichnet (Kapferer 1992, S. 44; Meffert/Burmam 2002b, S. 49). Zur Beziehung der beiden Konzepte formuliert Kapferer anschaulich: *„Für die Verantwortlichen des Unternehmens ist die Markenidentität wichtiger als das Markenimage, denn bevor sich die Öffentlichkeit ein Bild macht, sollte die Idee der Marke geklärt sein. Um akzeptiert zu werden, muß die Marke zunächst konzipiert sein.“* Kapferer (1992, S. 45).

Eine hohe Intensität dieser wechselseitigen Beziehung führt letztlich zu einer Annäherung von Selbst- und Fremdbild (**Fit**) (Meffert/Burmam 2002b, S. 67). Ein hoher Fit zieht eine starke und prägnante Markenidentität nach sich; diese schafft Glaubwürdigkeit und ist somit eine notwendige Voraussetzung von Vertrauen in die Marke (ebd.). Eine wichtige **Komponente** der Identität ist dabei die Kompetenz (im Sinne von Leistungsfähigkeit) der Marke (Burmam/Meffert 2005a, S. 47). Für eine genauere Analyse der Bestandteile der Markenidentität siehe Abschnitt 2.2.3; die Bedeutung von Vertrauen für die Markenführung wird in Abschnitt 2.2.4 noch einmal aufgegriffen.

Im Hinblick auf die Themenstellung der vorliegenden Arbeit und anknüpfend an die in Abschnitt 2.1.4 gemachten Aussagen zur Besonderheit von Dienstleistungsmarken soll an dieser Stelle noch einmal auf die Bedeutung der Identität und der Wechselseitigkeit bei Dienstleistungsmarken eingegangen werden. Hierbei ist in Bezug auf die Markenidentität eine erhöhte Komplexität auszumachen. Aufgrund des persönlichen Kontakts und der Interaktion während der Leistungserstellung tritt bei Dienstleistungen die persönliche Identität der Mitarbeiter neben der Markenidentität sowie der Unternehmensidentität gegenüber dem Kunden stärker in Erscheinung (Schleusener 2002, S. 271ff.). Gleichsam entsteht durch die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess eine Konfrontation mit dessen Ich-Identität, welche wiederum eine Wirkung auf andere Kunden haben kann (siehe Abb. 4).

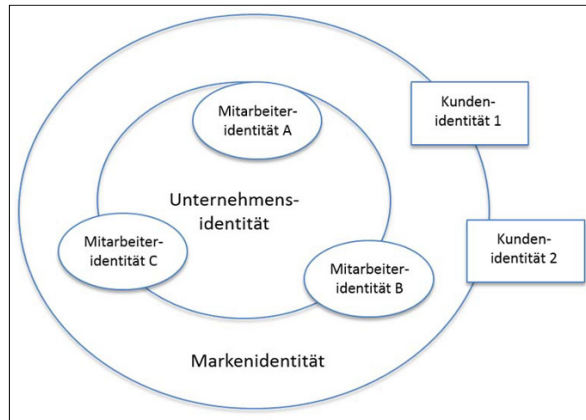


Abb. 4: Persönliche und Gruppen-Identitäten im Dienstleistungsbereich
(in Anlehnung an Schleusener 2002, S. 272)

Schleusener (2002, S. 274f.) verdeutlicht dies an dem Beispiel eines exklusiven Hotels, dessen Publikum (z. B. Prominente) einen Teil der Attraktion und damit auch ein Differenzierungsmerkmal darstellen. Diese Betrachtung hat insofern Auswirkungen auf das Markenmanagement, als im Rahmen der Kundenintegration ein Fit zwischen Marken- und Kundenidentität angestrebt wird, um eine Übereinstimmung von Aussagen- und Akzeptanzkonzept zu gewährleisten.

2.2.3 Komponenten der Markenidentität

Um die Identität einer Marke zu konkretisieren, bedarf es der Betrachtung seiner Komponenten; hierzu existieren unterschiedliche Modelle bzw. Ansätze. Die zeitlich ersten und häufig zitierten Modelle sind das **Identitätsprisma von Kapferer** (1992) sowie die Systematisierung von **Aaker** (1996). Aufbauend auf diesen Arbeiten entwickelte **Burmman** einen Ansatz, der zunächst von **Meffert/Burmman** (2002b) und später von Burmann und seinen Schülern weiter entwickelt wurde. Einen weiteren deutschsprachigen Ansatz stellt das **Markenstewerrad von Esch** dar⁵⁶.

⁵⁶ Darüber hinaus existieren noch weitere in der Praxis (Unternehmensberatungen, Werbeagenturen etc.) entwickelte Modelle wie z. B. der Markendiamant von McKinsey. Diese werden im Rahmen dieser Arbeit nicht betrachtet. Darüber hinaus gibt es in der Marketingforschung weitere Publikationen, die sich mit der Markenidentität befassen, aber kein in sich geschlossenes Modell entwickeln. Auch diese werden nicht in die Betrachtung mit eingeschlossen.

Die genannten Ansätze werden im Folgenden kurz skizziert und anschließend zusammenfassend verglichen.

2.2.3.1 Das Markenidentitätsprisma von Kapferer

Das von Kapferer entwickelte Modell zur Erfassung der Markenidentität in der Form eines sechsseitigen Prismas (siehe Abb. 5) unterscheidet sechs Facetten der Markenidentität⁵⁷, die dem *Image des Unternehmens* und dem *Image der Zielgruppe* sowie einer *Außen-* und *Innenorientierung* zugeordnet werden (Kapferer 1992, S. 50ff.; Kapferer 2008, S. 183).

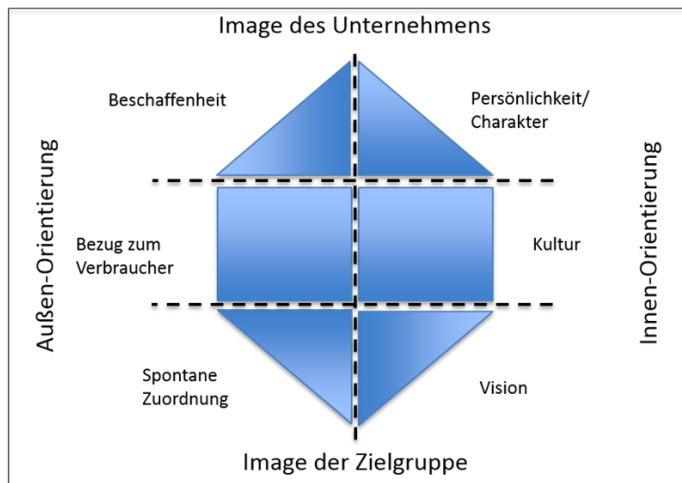


Abb. 5: Markenidentitätsprisma von Kapferer
(Kapferer 1992, S. 51)

Auf der linken Seite des Prismas werden die **Beschaffenheit**, verstanden als Gesamtheit aller objektiv wahrnehmbaren sowie latenten Eigenschaften der Marke, der **Bezug zum Verbraucher** (d. h. die Beziehung und der Austausch zwischen Marke und Zielgruppe), und die **spontane Zuordnung** („reflection“) der Marke durch bestimmte Assoziationen (wie z. B. einen typischen Käufertyp) dargestellt. Letztere

⁵⁷ Kapferer versteht die Marke als eine „Gesamtheit objektiver Merkmale (die einem sofort einfallen, wenn die Marke bei einer Umfrage erwähnt wird) oder auch der latent vorhandenen und kaum wahrnehmbaren Attribute.“ (Kapferer 1992, S. 50). Während er das Markenimage als „flüchtig“ und nur auf den Schein ausgerichtet sieht, garantiert das Identitätskonzept ein realistischeres Bild des Kerns der Marke.

ist quasi der „äußere Spiegel der Zielgruppe“ (Tomczak/Ludwig 1998, S. 55). Diese Facetten stellen die nach außen wirksamen Komponenten der Markenidentität dar und stehen den Facetten auf der rechten Seite des Prismas (Innen-Orientierung) gegenüber. Diese umfassen die **Persönlichkeit** bzw. den **Charakter** der Marke⁵⁸, die **Kultur** sowie die **Vision** („self image“), verstanden als ein Wunschbild, das die Kunden von sich und der Marke haben. Nach Kapferer ermöglicht das Prisma durch die Untersuchung der einzelnen Facetten eine genaue Analyse der Marke; die Facetten bilden dabei „ein strukturiertes Ganzes“ und basieren auf der Tatsache, dass eine Marke „durch die Kommunikation lebt“ (Kapferer 1992, S. 56f.).

Hervorzuheben in dem Modell ist die explizite Berücksichtigung einer Außen- sowie Innenperspektive. Kritisch zu beurteilen sind die Auswahl und Zuordnung der Komponenten, deren Abgrenzung sowie Gegenüberstellung zum Teil sehr willkürlich erscheinen und nicht überschneidungsfrei sind (vgl. Esch et al. 2005a, S. 124).

2.2.3.2 Der Markenidentitätsansatz von Aaker

In dem von David Aaker (1996) konzipierten Ansatz, welchen er zusammen mit Erich Joachimsthaler im Jahr 2000 weiterentwickelte, werden zwölf Elemente der Markenidentität unterschieden, die er als „brand identity system“ bezeichnet (Aaker 1996, S. 79; Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 44). Diese Elemente werden vier Dimensionen zugeordnet, in denen die Marke als *Produkt*, als *Organisation*, als *Person* bzw. als *Symbol* betrachtet wird (siehe Abb. 6). Des Weiteren entwirft Aaker eine Konzeption der Markenidentität („brand identity structure“), die aus einer Kernidentität (einschließlich der Markenessenz⁵⁹) und einer erweiterten Markenidentität besteht. Während die **Kernidentität** die wesentlichen, prägenden Merkmale und Eigenschaften umfasst, die eine gewisse Konstanz im Zeitverlauf aufweisen sollten, enthält die **erweiterte Markenidentität** Attribute, die im Rahmen der Markenführung verändert oder angepasst werden können (Aaker 1996, S. 86f.; Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 43f). Die **Markenessenz** stellt eine komprimierte

⁵⁸ Kapferer (1992, S. 51f.) vergleicht die Markenpersönlichkeit mit der Beschreibung eines ‚Personentyps‘ mit Attributen wie lebenslustig, heiter, offen etc.

⁵⁹ Die Markenessenz wurde von Aaker erst in einer späteren Erweiterung seines Modells hinzugefügt (Esch et al. 2005a, S. 113).

Darstellung der Kernidentität dar, die sich beispielweise in einem „griffigen Satz“⁶⁰ formulieren lässt (Esch 2008, S. 95).

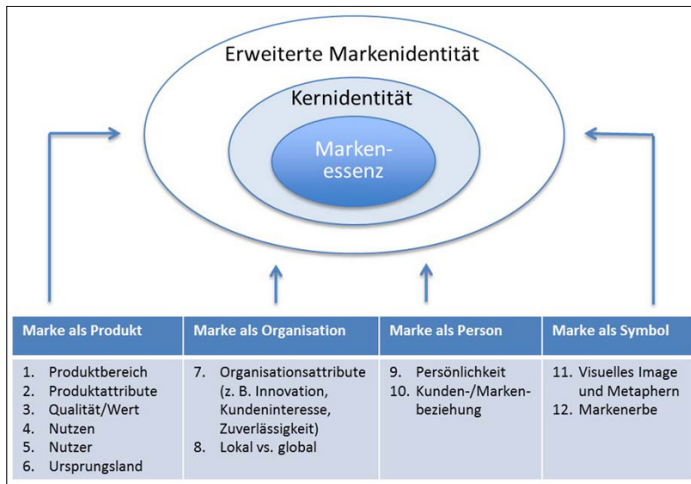


Abb. 6: Markenidentitätsansatz nach Aaker
(in Anlehnung an Aaker/Joachimsthaler 2001, S. 54)

Die Markenidentität wird durch die vier genannten Dimensionen „angereichert“ und durch die in Abb. 6 dargestellten unterschiedlichen Ausprägungen konkretisiert und erlebbar gemacht (Aaker 1996, S. 78). In der Regel sind jedoch nicht alle Elemente der Dimensionen für eine Marke relevant (Aaker 1996, S. 78; Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 43).

Die **Produktdimension** umfasst die Produktkategorie, die (funktionalen und emotionalen) Produkteigenschaften, die Qualität und den damit verbundenen Wert⁶¹, den Anlass, die typischen Verwender und das Herkunftsland (Aaker 1996, S. 78f.). Unter der **„Marke als Organisation“** werden die Attribute des Unternehmens hervorgehoben. Dies können z. B. eine Innovations- oder Kundenorientierung oder Werte, wie z. B. Zuverlässigkeit, sein. Außerdem umfasst diese Dimension die generelle Ausrichtung der Marktbearbeitung (lokal vs. global). Die **„Marke als**

⁶⁰ Dennoch sollte die Formulierung der Markenessenz nicht mit einem Slogan verwechselt werden; vielmehr dient sie der Kommunikation mit den Mitgliedern des Unternehmens und soll diese motivieren; wohingegen ein Slogan die Position der Marke ausdrückt und sich an Personen außerhalb des Unternehmens wendet (Aaker/Joachimsthaler 2001, S. 57).

⁶¹ Zur Beziehung von Qualität und Wert führt Aaker (1996, S. 81) aus: „Value is closely related to quality; it enriches the concept by adding the price dimension.“

Person“ bezieht sich auf die Markenpersönlichkeit⁶² und die Beziehung zwischen der Marke und den Kunden. Der Name, das Logo sowie andere visuelle Markenzeichen und bildliche Elemente der Kommunikation sind Teil der **symbolischen Dimension**. Sie stehen für bestimmte Produkteigenschaften und unterstützen die Wiedererkennbarkeit der Marke. Das Markenerbe („brand heritage“) nimmt Bezug auf die Historie und die Wurzeln einer Marke (Aaker 1996, S. 84f.).

Ein wichtiger Beitrag dieses Modells ist die Unterscheidung nach erweiterter und Kernidentität. Sie trägt der Forderung nach einer dynamischen Anpassung an die Markt- und Umweltbedingungen sowie nach der Aktualität der Marke Rechnung. Diese ist notwendig, um weiterhin bei den angestrebten Zielgruppen als relevant eingestuft zu werden. Problematisch zu beurteilen ist die Abgrenzung der Dimensionen untereinander; beispielweise können bei der Beschreibung der Marke als Person sowie als Organisation die gleichen Eigenschaften Verwendung finden; dies gilt auch für Attribute der Marke als Produkt und als Symbol (vgl. Esch 2008, S. 100).

2.2.3.3 Der Markenidentitätsansatz von Meffert und Burmann

Der Ansatz von Meffert/Burmann (2002b) baut auf den Überlegungen von Aaker (1996) zur Markenidentität auf. Die Autoren übernehmen hierfür die vier Dimensionen (Marke als Produkt, Organisation, Person und Symbol), die sie wie Aaker als „potenzielle“ Komponenten verstehen. Den Kern der Markenidentität bezeichnen die Autoren als **Markenphilosophie**. Diese wird als „genetischer Code“ der Marke verstanden und umfasst *„die Idee, den Inhalt und die zentralen Eigenschaften einer Marke in Form eines plastischen Markenleitbildes“* (Meffert/Burmann, 2002b, S. 52). Bei der Formulierung der Markenphilosophie sollten die spezifische Kompetenz der Marke, die Visionen und Ziele, Werte sowie das Verhältnis zu den internen und externen Anspruchsgruppen mit einfließen (ebd.). Die Ausprägungen der Dimensionen sind - mit einigen Anpassungen - von Aaker (1996) übernommen; den typischen Verwender ordnen sie allerdings der persönlichen

⁶² Hinsichtlich des Verständnisses von Markenpersönlichkeit verweist der Autor auf die Definition von Jennifer Aaker, nach der diese als Gesamtheit menschlicher Eigenschaften verstanden wird, die mit einer Marke verbunden sind (Aaker 1996, S. 141). Für eine deutsche Fassung des ursprünglich 1997 im Journal of Marketing Research erschienen Artikels siehe Aaker (2005).

Dimension zu, des Weiteren thematisieren sie explizit das Verhalten der Mitarbeiter als organisationales Element.

Der Markenidentität stellen die Autoren das **Markenimage** (als Fremdbild der Markenidentität) gegenüber, welches durch die subjektive Wahrnehmung, Dekodierung und Akzeptanz seitens der Zielgruppen mit der Marke entsteht (Meffert/Burmann 2002b, S. 65). In ihrem Verständnis des Markenimages lehnen sich die Autoren an die Überlegungen von Keller (1993) an und operationalisieren dieses durch die *Einzigkeit*, *Stärke* und *Vorteilhaftigkeit der Assoziationen* mit der Marke, deren konkrete *Eigenschaften*, den *Nutzen* für die Konsumenten sowie die *globale Einstellung* der Zielgruppen zur Marke. Abb. 7 verdeutlicht die wechselseitige Beziehung zwischen den Konstrukten.

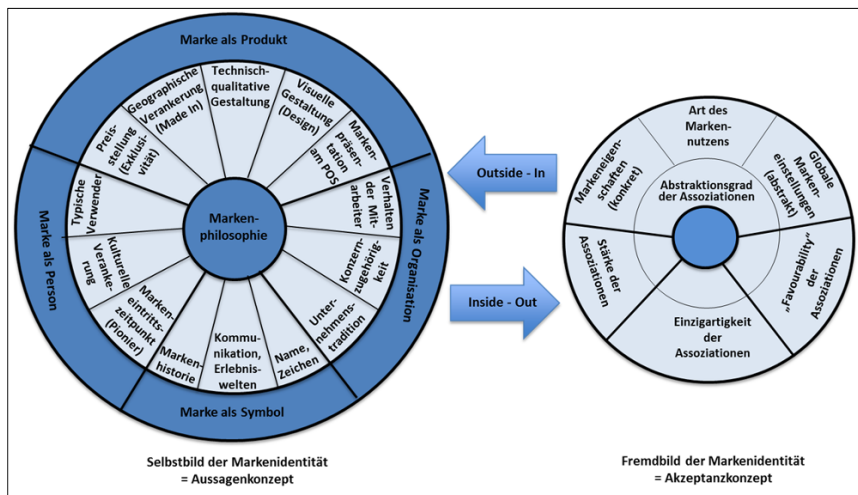


Abb. 7: Markenidentitätsansatz von Meffert und Burmann
(Meffert/Burmann 2002b, S. 51)

In späteren Publikationen verändern Burmann und Kollegen (u. a. Burmann et al. 2003, Burmann/Meffert 2005a) diese Konzeptualisierung und identifizieren nun sechs „konstitutive Komponenten der Markenidentität“:

- die Markenherkunft („Wo kommen wir her?“),
- die (Kern-)kompetenzen der Marke („Was können wir?“),

- die Markenvision („*Wo wollen wir hin?*“),
- die Markenwerte („*Woran glauben wir?*“),
- die Markenpersönlichkeit („*Wie treten wir auf?*“) und
- die Markenleistungen („*Was bieten wir an?*“).

Die **Markenherkunft** basiert auf dem Ursprung und der Historie der Marke⁶³ und trägt zu Authentizität und Glaubwürdigkeit bei der Vermittlung der Markenidentität bei (Burmann/Meffert 2005a, S. 58). Ein weiteres Fundament sind die **Markenkompetenzen**, d. h. die Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens⁶⁴. Dies kann auch den Aufbau von Kernkompetenzen zur Gewährleistung eines dauerhaft überlegenen Kundennutzens umfassen (Burmann/Meffert 2005a, S. 60).

Die **Markenvision** beinhaltet die Formulierung der Markenidentität in Form einer langfristig erstrebenswerten Soll-Vorstellung, die den internen Anspruchsgruppen als Orientierungsanker und Motivator dienen soll. Die **Markenwerte** stellen die grundlegenden Überzeugungen des Managements und der Mitarbeiter dar und spielen daher für die Authentizität der Marke eine wichtige Rolle (Burmann/Meffert 2005a, S. 62). Sie umfassen vor allem emotionale Aspekte und korrespondieren im Idealfall mit den symbolischen Nutzenkomponenten der Kunden. Die **Markenpersönlichkeit** tritt vor allem in der Kommunikation der Marke zutage. Angelehnt an die Persönlichkeitsmerkmale von Menschen (vgl. Aaker 2005), wird die Marke mithilfe geeigneter Attribute, z. B. eines typischen Verwenders oder Repräsentanten der Marke, dargestellt. Basierend auf diesen Komponenten lassen sich die **Markenleistungen** ableiten, welche letztlich die Umsetzung des funktionalen sowie symbolischen Kundennutzens eines Produkts oder einer Dienstleistung darstellen.

Wie bei dem zeitlich früher entwickelten und stärker an Aaker (1996) bzw. Aaker/Joachimsthaler (2000) angelehnten Ansatz wird auch in der überarbeiteten Version dem Selbstbild der Markenidentität das Fremdbild (Markenimage) gegenübergestellt. Die Konzeptualisierung des Markenimages wurde dabei ebenfalls

⁶³ Blinda (2003) und Burmann/Maloney (2007) differenzieren hierbei zwischen der Markenhistorie und der Markenherkunft insofern, als die Markenherkunft nur einzelne Facetten der Historie herausgreift und nicht sämtliche Aspekte der Vergangenheit der Marke. Dies ist im Sinne einer gezielten Markenführung durchaus plausibel, da nicht jeder Aspekt in der zeitlichen Entwicklung der Marke zum aktuellen Markenverständnis und der angestrebten Positionierung passen wird.

⁶⁴ Während in früheren Ansätzen darunter vorrangig die Produktqualität verstanden wurde, werden hier explizit auch die organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens sowie die „marktgerechte Kombination von Inputgütern und Ressourcen“ integriert (vgl. Blinda 2003).

angepasst; auf weitere Ausführungen wird an dieser Stelle unter Verweis auf Abschnitt 2.4 verzichtet, wo das Markenimage als Wirkungsebene im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung erläutert wird.

Anzumerken ist, dass im Vergleich zum früheren Ansatz von Meffert und Burmann das Element der Kernidentität nicht mehr enthalten ist. In den Ausführungen zu den konstitutiven Merkmalen der Markenidentität wird zwar weiterhin zwischen essenziellen und akzidenziellen Merkmalen unterschieden, dies wird jedoch weder weiterführend erläutert, noch ein Bezug zu den Komponenten hergestellt. Des Weiteren weisen die Autoren darauf hin, dass der Stellenwert der einzelnen Komponenten der Markenidentität von der Art des Produkts (Konsumgüter oder Dienstleistungen) oder der Produktkategorie abhängt (Burmann/Meffert 2005a, S. 65).

2.2.3.4 Der Markenidentitätsansatz von Esch

Der von Franz-Rudolf Esch entwickelte Ansatz zur Bestimmung der Markenidentität baut auf dem so genannten „Markensteuerrad“ des Marketing-Beratungsunternehmens „Icon Added Value“ auf (Esch et al. 2005a, S. 119; Esch 2008, S. 100). Das Markensteuerrad integriert die Erkenntnisse aus der Hemisphärenforschung, die von einer Unterscheidung der beiden menschlichen Gehirnhälften in Bezug auf die Speicherung von Wissensstrukturen ausgeht⁶⁵.

In der von Esch (Esch et al. 2005a; Esch 2008) modifizierten Version (siehe Abb. 8) stehen die linken Komponenten des Steuerrads für die sachlichen, rationalen Merkmale der Marke, d. h. die **Markenattribute** (*Über welche Eigenschaften verfügt die Marke?*) und der **Markennutzen** (*Was wird angeboten?*). Auf der rechten Seite finden sich die emotionalen, bildhaften Komponenten in Gestalt der **Markentonalität** (*Wie wird etwas angeboten?*) und des **Markenbilds** (*Wie tritt die Marke auf?*).

⁶⁵ Dabei wird angenommen, dass Wissensstrukturen sowohl in der linken und rechten Hirnhälfte gespeichert werden. Während die linke Hemisphäre gedanklich gesteuert ist und analytisch-sequenziell vorgeht; arbeitet die rechte eher ganzheitlich und ist durch emotionale und bildliche Eindrücke geprägt (Esch et al. 2005a, S. 119).

Im Zentrum des Modells steht die **Markenkompetenz**, die den Kern der Markenidentität ausmacht und die folgenden zentralen Charakteristika der Marke umfasst:

- die Markenhistorie (einschließlich der Lebenszeit der Marke am Markt),
- die Herkunft der Marke (z. B. Deutschland),
- die Rolle der Marke im Markt (z. B. Marktführerschaft) sowie
- die „zentralen Markenassets“, wie z. B. Know-How oder bestimmte Verfahrensweisen (Esch 2008, S. 101ff.).

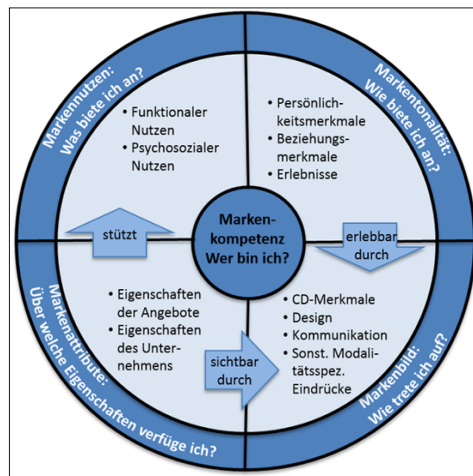


Abb. 8: Das Markensteuerrad nach Esch
(Esch et al. 2005a, S. 121)

Die vier Komponenten des Modells stellen nach Esch eine Konkretisierung der Markenkompetenz dar und sind im Zeitablauf veränder- und erweiterbar (Esch 2008, S. 101). Die einzelnen Komponenten stehen auch in Beziehung zueinander; so sind die Eigenschaften der Angebote und/oder des Unternehmens die Grundlage für den Markennutzen und werden durch Elemente des Markenbilds (z. B. Logo/Corporate Design, Kommunikation) sichtbar gemacht. Die *Tonalität* stellt die Emotionen und Gefühlswelten dar, die mit der Marke verbunden werden. Diese können sich auf die dargestellten Persönlichkeitsmerkmale der Marke, auf die Beziehung zur Marke oder auf Erlebnisse mit der Marke beziehen und werden durch das Markenbild erfahrbar (Esch 2008, S. 104f.).

Abschließend lässt sich feststellen, dass die beschriebenen Ansätze eine Reihe von **Gemeinsamkeiten** aufweisen⁶⁶. Einige der Identitätskomponenten, wie z. B. die Art des Produktes und der Nutzen, die Markenpersönlichkeit und die Beziehung zur Marke, finden sich in den Ansätzen von Kapferer und Aaker. Da das Modell von Meffert/Burmann (2002b) in seiner ursprünglichen Version die Dimensionen von Aaker übernimmt, trifft diese Aussage auch auf dieses zu. Esch und Kollegen (2005a, S. 124) kritisieren hierbei die Vernachlässigung emotionaler sowie modalitätsspezifischer Eindrücke, wie sie das Markensteuerrad berücksichtigt⁶⁷. Weiterhin treten bei den ersten drei Modellen Überschneidungen zwischen den Komponenten auf. Das Modell von Esch stellt in Anlehnung an Aaker einen „Extrakt“ der Markenidentität in den Mittelpunkt des Modells. Nachteilig bei allen Ansätzen sind die fehlenden Ausführungen zu den Beziehungen der Komponenten untereinander und deren Abstimmung sowie konkrete Angaben zu der Frage, wie sich aus der Markenidentität eine Markenpositionierung ableiten lässt (vgl. Esch et al. 2005a, S. 125). Dennoch werden alle Ansätze als sinnvolle Grundlage für den Einsatz im Rahmen einer identitätsorientierten Markenführung angesehen (ebd.).

2.2.4 Identitätsorientierte Markenführung als aktueller Management-Ansatz

Die Entwicklung von Ansätzen der identitätsorientierten Markenführung begann – wie bereits ausgeführt – in den 1990er Jahren und stellt eine Konsequenz aus den sich wandelnden Kundenbedürfnissen, Rahmenbedingungen sowie den Veränderungen hinsichtlich des Verständnisses von Marke und Markenführung dar. So merkte Kapferer (1992, S. 43) bereits damals an: *„Die heutigen Probleme sind wesentlich komplexer als die von vor 10 oder 20 Jahren. Also braucht man heute subtilere Konzepte, um die Situation in den Griff zu bekommen.“* Im Mittelpunkt steht dabei die Identität der Marke, deren Stärke ausschlaggebend für die Kaufverhaltensrelevanz der Marke ist (Meffert/Burmann 2002a, S. 28; Meffert/Burmann 2005, S. 30). Eine starke Markenidentität ist wichtig für den Aufbau von **Vertrauen**, welches wiederum eine Voraussetzung für Kundenbindung und Markentreue darstellt. Im Hinblick auf das Vertrauenskonstrukt lässt sich auch die *ökonomische Relevanz* der Marken-

⁶⁶ Für einen detaillierten Vergleich der hier dargestellten sowie weiterer Modelle/Ansätze nach den Kriterien „vollständige“, „trennscharfe“ und „integrierte Erfassung“ sowie „praktische Anwendbarkeit“ vgl. Esch et al. 2005a.

⁶⁷ Die Autoren merken an, dass emotionale Identitätsfacetten nur implizit durch die Dimension *Marke als Person* bzw. durch die Kultur angesprochen werden (vgl. Esch et al. 2005a, S. 123ff.).

identität untermauern, da nach Ansicht der Vertreter der Neuen Institutionen-ökonomie das Vertrauen der Kunden einen Wettbewerbsvorteil darstellt und u.a. Transaktionskosten gespart werden können (Meffert/Burmann 2002b, S. 47; Meffert 2004, S. 300).

Die Markenidentität ist neben der Darstellung der wesensprägenden Merkmale der Marke im weiteren Sinn auch als **Führungsinstrument** im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung zu verstehen (Upshaw 1995, S. 38f.; Burmann et al. 2007, S. 4f.). Vorrangige Aufgabe dieser ist die Identifikation und Gestaltung einer eigenständigen Markenidentität, die sich durch die Kommunikation der Positionierung und die Umsetzung in entsprechendes Verhalten zu einem gemeinsamen Vorstellungsbild in den Köpfen der internen und externen Anspruchsgruppen formt (Burmann et al. 2003, S. 9; Burmann/Maloney 2007, S. 12). Wie bereits ausgeführt, bildet sich das Fremdbild der Marke (bei den externen Anspruchsgruppen) erst zeitverzögert und schlägt sich letztlich im Image der Marke nieder (Meffert/Burmann 2002b, S. 49). Abb. 9 zeigt die Wechselwirkung von Markenidentität und Markenimage als Grundidee der identitätsorientierten Markenführung.



Abb. 9: Grundidee der identitätsorientierten Markenführung
(Burman/Maloney 2007, S. 14; Burman et al 2007, S. 4)

Hierzu sei noch einmal auf die Charakterisierung der Markenidentität als *Aussagenkonzept* verwiesen, welches sich durch die Beziehung der internen Zielgruppen untereinander sowie im Austausch mit den externen Zielgruppen konstituiert (Burmann et al. 2003, S. 5). Die Komponenten der Markenidentität bilden die Grundlage für das **Markennutzenversprechen** (Burmann/Maloney 2007, S. 13),

welches im Rahmen der Positionierung eine zentrale Rolle bei der Vermittlung der Markenidentität darstellt⁶⁸. Aufgrund der hohen Interaktionsintensität zwischen Kunden und Mitarbeitern, insbesondere bei persönlichen Dienstleistungen, nehmen hier die Gewährleistung eines *Fit* zwischen der Markenidentität und der Mitarbeiteridentität sowie die zielkonforme Umsetzung des Markennutzenversprechens einen hohen Stellenwert ein (Schleusener 2002, S. 275f.). Die Anforderungen an die Mitarbeiter und das Management sind dabei hoch. Zum einen muss die Konstanz der essenziellen Merkmale der Markenidentität gewährleistet werden, z. B. durch Standardisierung wichtiger Prozesse im Rahmen der Kundenkontaktsituation (Burmann et al. 2005c, S. 419f.). Zum anderen sind im Zuge einer Kundenorientierung sowie der positiven Differenzierung vom Wettbewerb eine individualisierte Leistung und ein Eingehen auf den Kunden und die Kontextsituation erforderlich (ebd).

Während die Positionierung auf Konzeptebene häufig eine verbale Formulierung darstellt, wird sie auf der Umsetzungsebene durch kommunikative Maßnahmen vermittelt (Esch et al. 2005a, S. 108). „*A brand position is the part of the brand identity and value proposition that is to be actively communicated to the target audience ...*“ (Aaker 1996, S. 71). Neben den kommunikativen Maßnahmen wirkt auch das **Markenverhalten** der Mitarbeiter auf die (externen) Zielgruppen. Wie bereits ausgeführt, ist das Markenverhalten der Mitarbeiter (insbesondere bei persönlichen Dienstleistungen) von übergeordneter Bedeutung und stellt im Hinblick auf die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ein wichtiges Konstrukt dar. Dieses wird im folgenden Abschnitt 2.3 eingeführt und umfassend erläutert.

Den kommunikativen Maßnahmen, dem Markenverhalten sowie sonstigen Signalen und Botschaften des Anbieters stehen die **Erwartungen** der Nachfrager gegenüber. Die Erfüllung dieser Erwartungen und des Markennutzenversprechens durch positive **Markenerlebnisse** an den Kundenkontaktpunkten⁶⁹ („brand touch points“) sind eine

⁶⁸ Es ist anzumerken, dass die Begriffe *Markennutzenversprechen* und *Positionierung* in den Publikationen der identitätsorientierten Markenführung nicht explizit voneinander abgegrenzt werden. Während in älteren Publikationen nur der Begriff der (Marken)positionierung verwendet wird, finden sich in neueren Schriften beide Begriffe oder nur ersterer. Einen Hinweis zur inhaltlichen Unterscheidung geben Burmann et al. (2007, S. 15): „Durch den Prozess der Markenpositionierung wird versucht, das Markennutzenversprechen in den Köpfen der relevanten externen Zielgruppen der Marke zu verankern.“ Das Markennutzenversprechen wiederum entsteht durch die Verdichtung der Identitätskomponenten zu einem funktionalen und symbolischen Kundennutzen (Burmann et al. 2007, S. 11).

⁶⁹ Diese können durch persönliche Interaktion des Kunden mit den Mitarbeitern oder Repräsentanten des Unternehmens, aber auch durch die Rezeption einer Kommunikationsbotschaft entstehen, d. h. sie können als sämtliche Berührungspunkte und Interaktionen zwischen den Konsumenten und der Marke verstanden werden (Marc 2007, S. 5).

wichtige Voraussetzung für den Aufbau einer stabilen Marke-Kunden-Beziehung (Burmann/Maloney 2007, S. 13f.). Eine Marke-Kunden-Beziehung besteht aus „... *inhaltlich zusammenhängenden Interaktionen im Sinne eines Austauschs zwischen Marken und ihren bestehenden Käufern, die diese Beziehung subjektiv bewerten.*“ (Burmann/Wenske 2007, S. 40)⁷⁰. Seitens der Kunden lassen sich sowohl kognitive als auch affektive Bindungsmotive ausmachen (ebd.).

Während die Positionierung zusammen mit der Markenidentität die *Aktionsebene* des Unternehmens bildet, stellt das Markenimage die *Wirkungsebene* dar (Esch et al. 2005a, S. 106). Das **Markenimage** wurde von den Autoren des identitätsorientierten Markenführungsansatzes ursprünglich in Anlehnung an Keller (1993) konzeptualisiert. In den Publikationen zum aktualisierten Ansatz der Markenidentität (vgl. Abschnitt 2.2.3.3) verändern Burmann und Kollegen die Darstellung des Markenimages; auf diese Darstellung wird im Folgenden Bezug genommen. Das Markenimage wird danach in Anlehnung an Trommsdorff (2011) und Kroeber-Riel/Weinberg (1996) als ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt definiert. Es ist das Ergebnis der subjektiven Wahrnehmung und Dekodierung aller durch die Marke ausgesendeten Signale und Botschaften, welches sich zu einem „verdichtenden, wertenden Vorstellungsbild“ in der Psyche der externen Zielgruppen formt (Burmann et al. 2003, S. 6; Burmann/Meffert 2005a, S. 53). Voraussetzung hierfür ist die Bekanntheit der Marke.

Aufbauend auf der Markenbekanntheit werden drei Komponenten des Markenimages unterschieden (Burmann et al. 2003, S. 8f.):

- die **Attribute der Marke** (d. h. die zentralen Merkmale, wie Ausstattung, Preis, Herkunft, aber auch die Wahrnehmung der typischen Käufer oder Verwender),
- der **funktionale Nutzen** der Marke sowie
- der **symbolische Nutzen**.

Aus der Verdichtung und Bewertung der Attribute der Marke durch den Konsumenten ergeben sich der wahrgenommene funktionale und symbolische Nutzen der Marke.

⁷⁰ Eine ähnliche Definition geben Bruhn/Eichen (2007, S. 226) und weisen darauf hin, dass es sich dabei um ein „sehr individuelles, subjektives Konstrukt“ handelt.

Während sich der *funktionale* Nutzen aus den physisch-funktionalen Eigenschaften sowie der Informations- und Vertrauensfunktion der Marke ableitet, umfasst der *symbolische Nutzen* (auch als emotionaler Zusatznutzen bezeichnet) alle Eigenschaften und Funktionen der Marke, die geeignet sind, eine Identifikation mit der Marke herbeizuführen (Burmann et al. 2003, S. 8f). Beispiele hierfür sind die Vermittlung von Prestige (Geltungsnutzen) und eines Gefühls der Zugehörigkeit, der Konsum der Marke als ein Mittel zur Selbstverwirklichung und die Verwirklichung eines bestimmten Lebensstils (Burmann/Meffert 2005a, S. 55). Die Wirkung des symbolischen Nutzens wird durch die Erhöhung des Selbstkonzepts beim Kauf oder Konsum der Marke erklärt.

Zusammenfassend lässt sich die identitätsorientierte Markenführung als ein **außen- und innengerichteter Managementprozess** verstehen, der die Planung, Koordination und Kontrolle aller Maßnahmen umfasst, die zum Aufbau einer starken Marke bei den Zielgruppen notwendig sind. Wesentliches Merkmal ist die funktionsübergreifende Vernetzung und Integration aller Entscheidungen und Maßnahmen zum Aufbau und Pflege einer starken Markenidentität sowie der Etablierung einer langfristig stabilen und werthaltigen Marke-Kunden-Beziehung (Burmann/Meffert 2005a, 2005b). Die Darstellung dieses Prozesses wird von den verschiedenen Autoren unterschiedlich ausgestaltet; typischerweise umfasst er folgende Prozessschritte (vgl. Esch et al. 2005a, S. 128; Burmann/Meffert 2005b, S. 76ff.; Burmann et al. 2007, S. 12ff.):

- 1) Situationsanalyse (bezüglich Nachfrager, Wettbewerber, eigener Marken)
- 2) Festlegung der Unternehmens- und Markenziele
- 3) Konzeption der Markenidentität (Corporate Brand)
- 4) Gestaltung der Markenarchitektur
- 5) Konzeption der Markenidentität der übrigen Marken
- 6) Positionierung
- 7) Markenorganisation (Prozesse, Strukturen, Anreizsysteme)
- 8) Operatives Markenmanagement (intern, extern)
- 9) Markencontrolling

Auf eine detaillierte Beschreibung der Prozessschritte soll an dieser Stelle verzichtet werden; hierzu sei auf die angegebene Literatur verwiesen. Eine Ausnahme stellt der Aspekt der **Markenarchitektur** dar, da das Verständnis dieser für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit von Bedeutung ist.

Grundsätzlich geht es bei der Gestaltung der Markenarchitektur⁷¹ um die Koordination der im Unternehmen existierenden Marken (vgl. Kapferer 2008, S. 347f.; Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 102f., 134). Dies kann in *vertikaler* (z. B. durch die Verknüpfung der Corporate Brand mit hierarchisch untergeordneten Produktmarken) oder *horizontaler* Hinsicht (Anzahl der Marken auf einer Hierarchieebene) erfolgen (Burmann/Meffert 2005b, S. 80)⁷². Die dritte Dimension bezieht auf die Gestaltung des Auftretens der Marken im Handel (Burmann et al. 2007, S. 14). Die Systematisierung der verschiedenen Marken in einem Unternehmen orientiert sich meist an seinen organisatorischen Hierarchieebenen; so ist die Corporate Brand auf der Ebene des Top Managements angesiedelt, Produktmarken auf Ebene der strategischen Geschäftseinheiten (Meffert et al. 2002a, S. 170f.). Ziele der Markenarchitekturgestaltung sind die Schaffung von Synergien sowie die möglichst hohe Ausschöpfung von Nachfragepotenzialen in den einzelnen Märkten (Meffert/Burmann 2005a, S. 165; Burmann et al. 2012, S. 116). Wichtig hierfür ist die Koordination der Identität der Unternehmensmarke und der Identitäten der übrigen Marken⁷³. „Durch die Kombination von Corporate Brands and Product Brands entstehen komplexe Markenarchitekturen mit Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Markenhierarchieebenen.“ (Esch/Bräutigam 2004, S. 137). Diese Komplexität wirkt sich auch auf die interne Markenführung aus, welche Inhalt des folgenden Abschnitts ist.

⁷¹ Burmann et al. (2012, S. 115f.) verweisen auf die hierbei vorherrschende Begriffsvielfalt sowohl in der deutsch- als auch in der englischsprachigen Literatur. Weitere in diesem Zusammenhang gebrauchte Begriffe sind das *Markenportfolio*, worunter die Autoren die Gesamtheit aller Marken in einem Unternehmen verstehen; während die *Markenhierarchie* die Zuordnung der Marken des Portfolios zu den unterschiedlichen Organisationsebenen des Unternehmens kennzeichnet.

⁷² Im Zuge der Globalisierung hat sich ein Bedeutungswandel zugunsten von Unternehmensmarken (Corporate Brands) vollzogen. Dies spiegelt sich auch in der wissenschaftlichen Literatur wider, die sich mit den Herausforderungen von Organisationen mit der Führung und dem Management von „multiplen Identitäten“ sowie Images über verschiedene Stakeholder-Gruppen hinweg beschäftigt.

⁷³ Auf die verschiedenen in der Literatur diskutierten Markenarchitekturstrategien soll nicht weiter eingegangen werden; zu nennen wären „Branded House“, „House of Brands“, „Endorsed Brands“ sowie „Subbrands“ (vgl. Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 105). Für weitere Strategieoptionen sowie Mischformen siehe Kapferer (2008, S. 347ff.) sowie Esch/Bräutigam (2004).

2.3 Interne Markenführung

Wesentliches Merkmal der in Abschnitt 2.2 beschriebenen identitätsorientierten Markenführung ist die Forderung der Berücksichtigung einer innengerichteten Perspektive als Voraussetzung für den Aufbau und Erhalt einer starken Marke. Aus dieser normativen Festlegung lässt sich die Notwendigkeit einer internen Markenführung ableiten. In den folgenden Abschnitten werden daher zunächst die Relevanz und das Begriffsverständnis interner Markenführung beleuchtet. Den Hauptteil dieses Abschnittes bildet die Darlegung des aktuellen Forschungsstands hinsichtlich der grundlegenden Konstrukte sowie deren Beziehung und Wirkungsweise im Rahmen einer wissenschaftlich fundierten Modellentwicklung.

2.3.1 Relevanz und Verständnis einer internen Markenführung

Die Relevanz und Notwendigkeit einer nach innen gerichteten Markenführung⁷⁴ wurden in den letzten Jahren in einer Reihe wissenschaftlicher Arbeiten sowie praxisorientierter Schriften verstärkt thematisiert und sowohl in theoretischer als auch empirischer Hinsicht untersucht. Aufgrund der erschienenen Publikationen und der entwickelten Modelle (siehe Abschnitt 2.3.3) lässt sich eine intensivere wissenschaftliche Beschäftigung seit der Jahrtausendwende feststellen (vgl. Piehler 2011, S. 20). Wissenschaft und Praxis gemeinsam ist die Forderung nach einer Durchdringung der Markenphilosophie und der Markenwerte nach innen. Mitarbeiter sollen „die Marke leben“, um sie glaubhaft nach außen repräsentieren zu können (u.a. Dunn/Davis 2003; Esch et al. 2009a, 2009c).

„The objective of internal branding is to ensure that employees transform espoused brand messages into brand reality for customers and other stakeholders.“ (Punjaisri/Wilson 2007, S. 60).

Ähnlich formulieren Esch und Kollegen: *„Zielsetzung der internen Markenführung muss es sein, die Markenwerte im Denken, Handeln und Fühlen der Mitarbeiter zu verankern, so dass langfristig eine auf den Markenwerten basierte Kultur im*

⁷⁴ Synonym verwendete Begriffe sind interne Markenführung sowie deren englisches Pendant („internal branding“), innengerichtetes Markenmanagement oder auch Behavioral Branding.

Unternehmen vorherrscht“ (Esch et al. 2009a, S. 163). Gleichsam wird die interne Markenführung als zentraler Erfolgsfaktor für die Marke und damit das Unternehmensergebnis eingestuft (u.a. Esch et al. 2006, S. 408f.; Punjaisri/Wilson 2007, S. 59). Mitarbeiter werden dabei zu einer „*strategische[n] Ressource zur Gestaltung der Corporate Brand nach innen ...*“ (Kernstock/Brexendorf 2004, S. 255).

Die Relevanz der internen Markenführung erstreckt sich auf alle Arten von Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen (Dienstleistungs- sowie Sachgüterbereich, B-to-B sowie B-to-C) (Piehler 2011, S. 525). Aufgrund der hohen Interaktionsintensität zwischen Mitarbeitern und Kunden kann darüber hinaus von einer besonderen Bedeutung der internen Markenführung für persönliche Dienstleistungen ausgegangen werden (vgl. Esch et al. 2006, S. 408). Dieser Anwendungsbereich ist auch in der vorliegenden Arbeit von übergeordnetem Interesse.

Da die Markenidentität mehr umfasst als nur die Markenwerte (vgl. Abschnitt 2.2), greifen die oben genannten Definitionen zu kurz; daher soll hier interne Markenführung als

„... *innengerichteter Managementprozess zur Verankerung einer angestrebten Markenidentität im Mitarbeiterverhalten*“ verstanden werden (Wittke-Kothe 2001, S. 7)⁷⁵.

In der Literatur zur internen Markenführung findet sich eine Reihe theoretischer als auch praktisch anwendbarer Modelle und Ansätze mit einer Vielzahl von internen und externen Zielgrößen sowie Determinanten und Moderatoren. In den folgenden Ausführungen werden zunächst die wichtigsten Zielgrößen und Determinanten der internen Markenführung vorgestellt und erläutert.

⁷⁵ Für eine umfassende Übersicht zu den unterschiedlichen Begriffsdefinitionen zur internen Markenführung in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur siehe Piehler (2011, S. 35ff.).

2.3.2 Zielgrößen und Determinanten interner Markenführung

2.3.2.1 Markenwissen

Die Existenz bzw. der Aufbau von Markenwissen stellt in den aktuellen Publikationen zur internen Markenführung den ersten Schritt zur Gewährleistung markenkonformer Verhaltensweisen der Mitarbeiter dar. So steht beispielsweise im Behavioral-Branding-Ansatz das Markenwissen zu Beginn des sog. Brand Behavior Funnel⁷⁶ (Wentzel et al. 2009, S. 84) bzw. der Wertekette des Behavioral Branding (Esch et al. 2005c, S. 993; Esch et al. 2006, S. 410)⁷⁷. Zur näheren Analyse und zum Verständnis des Konstrukts wird im Folgenden zunächst auf den *Begriff* und die *Konzeptualisierung* von Markenwissen eingegangen sowie die in der relevanten Literatur diskutierten *Determinanten* vorgestellt.

Begriff. Obgleich die markenbezogenen Informationen und Kenntnisse, die ein Mitarbeiter benötigt, um markenkonsistentes Verhalten aufzuzeigen, in den meisten Modellen und Ansätzen zur internen Markenführung zumindest implizit berücksichtigt werden, findet sich eine Definition oder explizite Verwendung des Begriffs nur in wenigen Publikationen (Piehler 2011, S. 130f.). Dies gilt auch für den Begriff „brand knowledge“ in der englischsprachigen Literatur. Beispielhaft zu nennen sind Punjaisri/Wilson (2007, 2011), die den Begriff in ihren Arbeiten verwenden, ihn aber nicht näher spezifizieren.

Esch und Kollegen sprechen in diesem Zusammenhang von *markenbezogenem Wissen*, welches neben den Komponenten der Markenidentität auch „*das Wissen über deren Bedeutung im einzelnen Mitarbeiterkontext*“ beinhalten sollte (Esch et al. 2005c, S. 994). Wentzel et al. (2009 S. 85) verstehen Markenwissen als eine „*kognitive Repräsentation der Marke in den Köpfen der Mitarbeiter*“ in Form von Schemata⁷⁸, die sowohl Vorstellungen, Kenntnisse als auch Assoziationen umfassen. Piehler bewertet diese Formulierung als zu allgemein und nicht trennscharf genug

⁷⁶ Bei dem Funnel handelt es sich um ein „Trichter-Modell“, an dessen Ende das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter steht. Der Behavioral-Branding-Ansatz sowie das Modell werden in Abschnitt 2.3.3.1 vorgestellt.

⁷⁷ In einer von Esch und Kollegen zitierten Studie gaben 55% der befragten Mitarbeiter unzureichende Informationen zur Vision des Top Management als Grund für eine geringe Bereitschaft an, sich für die Marke einzusetzen und daher eher „Dienst nach Vorschrift“ zu verrichten (Esch et al. 2006, S. 409).

⁷⁸ Unter Schemata versteht man komplexe Wissensseinheiten, die typische Eigenschaften sowie standardisierte Vorstellungen von Marken, Produkten oder anderen Objekten sowie Ereignissen beinhalten; sie nehmen eine wichtige Funktion bei der Informationsverarbeitung ein (Kroeber-Riel /Weinberg 1996, S. 232ff.; Esch 2008, S. 64f.).

vom Markenwissen der Konsumenten⁷⁹ abgegrenzt; er definiert das Markenwissen von Mitarbeitern daher

„... als die Kenntnis spezifischer markenbezogener Informationen, die für ein markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter von Relevanz sind.“ (Piehler 2011, S. 131).

Konzeptualisierung. Hinsichtlich der Konzeptualisierung wird im Behavioral-Branding-Ansatz zwischen Markenwissen im weiteren Sinn (i. w. S.) und Markenwissen im engeren Sinn (i. e. S.) unterschieden. Während ersteres jegliche Informationen, Meinungen und Bilder zur Marke umfasst, die der Mitarbeiter im Rahmen seiner Arbeit und in seinem privaten Leben (z. B. durch Konsumerlebnisse) wahrnimmt und verarbeitet, bezieht sich letzteres konkret auf die jeweilige Arbeit und Funktion des Mitarbeiters und ist somit differenzierter und handlungsorientiert ausgerichtet (Wentzel et al. 2009, S. 85f.). Markenwissen i. w. S. wird nach dieser Konzeptualisierung in Anlehnung an Keller (1993) durch die Komponenten *Markenbekanntheit* (die vorausgesetzt wird) und dem *Markenimage* repräsentiert. Die Autoren verstehen unter dem Markenimage in Anlehnung an Esch (2008) das allgemeine Vorstellungsbild der Mitarbeiter von der Marke, merken jedoch an, dass sich in diesem Zusammenhang die Frage stellt, ob dieses Vorstellungsbild mit der Soll-Identität des Unternehmens übereinstimmt (Wentzel et al. 2009, S. 85f.).

Eine erweiterte Konzeptualisierung nimmt Piehler (2011) in Anlehnung an Zeplin (2006) sowie dem oben beschriebenen Markenwissen i. e. S. vor⁸⁰. Er versteht Markenwissen als ein mehrdimensionales Konstrukt, bestehend aus:

- der Kenntnis der Relevanz der Marke,
- der Kenntnis der Relevanz des eigenen Verhaltens,
- der Kenntnis der Marke sowie
- der Kenntnis markenkonformer Verhaltensweisen (Piehler 2011, S. 133ff.).

⁷⁹ Das Wissen von Konsumenten ist ein bereits seit längerem untersuchtes Themengebiet der Konsumentenforschung (vgl. hierzu Kuss/Tomczak 2000; Kroeber-Riel/Weinberg 1996). In Bezug auf das Markenwissen von Konsumenten hat die von Keller (1993) vorgenommene Konzeptualisierung große Beachtung gefunden; danach sind „... *the relevant dimensions that distinguish brand knowledge and affect consumer response [...] the awareness of the brand (in terms of brand recall and recognition) and the favorability, strength, and uniqueness of the brand associations in consumer memory.*“ (Keller 1993, S. 3).

⁸⁰ Fälschlicherweise spricht Piehler (2011, S. 132) hier von Markenwissen i. w. S.; seine Ausführungen weisen aber auf Wissen bezüglich der Umsetzung markenkonformer Verhaltensweisen (also i. e. S.) hin.

Durch die Kenntnis der Relevanz der Marke sowie der Relevanz des eigenen Verhaltens sollen Mitarbeiter verstehen, dass die Marke einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet und dass ihr Verhalten gegenüber Kunden sowie anderen Stakeholdern einen wesentlichen Einfluss hierauf hat (Esch et al. 2009b; Thomson et al. 1999). Eine wichtige Bedeutung nimmt die Dimension *Kenntnis der Marke* in einer Vielzahl von Publikationen zur internen Markenführung ein. Hierzu zählen die Markenziele, die Markenidentität (und insbesondere die darin formulierten Werte) sowie das Markennutzenversprechen. Die Dimension *Kenntnis markenkonformer Verhaltensweisen* verweist auf die Forderung nach handlungsorientierten Informationen, die dem Mitarbeiter zur Verfügung stehen müssen, um das Markennutzenversprechen einzulösen. Dies entspricht dem Verständnis des Markenwissens i. e. S. im Behavioral-Branding-Ansatz (siehe oben). Im Rahmen dieser Arbeit wird der Konzeptualisierung von Piehler (2011) gefolgt; zur Operationalisierung der Dimensionen siehe Abschnitt 4.3.2.

Determinanten. Die Determinanten von Markenwissen lassen sich sowohl aus den in der Literatur diskutierten Modellen der internen Markenführung als auch den Forschungsansätzen zur identitätsorientierten Markenführung ableiten. Die folgenden Determinanten werden betrachtet:

- Kontinuität und Konsistenz der Markenidentität,
- Kontinuität und Konsistenz der Markenführungsmaßnahmen,
- positive Differenzierung gegenüber Wettbewerbsmarken,
- interne Operationalisierung der Markenidentität,
- interne und externe Markenkommunikation
- Kultur-, Struktur- und Prozess-Fit,
- markenorientiertes Human Resources-Management sowie markenorientierte Führung.

Die genannten Determinanten werden im Folgenden kurz beschrieben; hierzu wird vorrangig Bezug auf die Arbeiten von Piehler (2011) und Zeplin (2006) genommen, da diese (hinsichtlich Aktualität und Umfang der Analyse) den State of the Art der Forschung zu dem Konstrukt *Markenwissen* widerspiegeln.

- **Kontinuität und Konsistenz.** Während sich die Kontinuität sich auf Stabilität im Zeitablauf bezieht; ist die Konsistenz zeitpunktbezogen. Sie werden in Bezug auf die *Markenidentität* sowie die *Markenführungsmaßnahmen* als notwendige Bedingungen für den Aufbau und die Vermittlung von Markenwissen angesehen. Die Forderung nach Kontinuität bzw. Konsistenz ergibt sich bereits aus den konstitutiven Merkmalen der Markenidentität und den Prämissen der identitätsorientierten Markenführung (vgl. Abschnitt 2.2); der Aufbau von Markenwissen wird dabei als ein Zeitraum umfassender Lernprozess verstanden. Dies ist jedoch nicht gleichzusetzen mit der Annahme, dass die Elemente der Markenidentität und die Markenführungsmaßnahmen im Zeitablauf nicht verändert werden können – das wäre angesichts der vorherrschenden Dynamik in den meisten Produktmärkten und der Unternehmensumwelt sowie den sich ändernden Kundenbedürfnissen und -wünschen sicherlich nicht realistisch. In der Literatur wird daher von einem „Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Anpassung“ gesprochen (Haedrich et al. 2003, S. 19ff.; Esch 2008, S. 55, 185).
- **Positive Differenzierung gegenüber Wettbewerbsmarken.** Diese Determinante leitet sich aus der Einzigartigkeit einer oder mehrerer Komponenten der Markenidentität ab und spielt eine wichtige Rolle beim Aufbau von Markenwissen. Dies ist zum einen logisch ableitbar, da die Möglichkeit, sich von anderen Marken abzuheben und damit für den Mitarbeiter (sowie den Kunden) unterscheidbar zu werden, einen positiven Einfluss auf den Aufbau von Markenwissen hat. Zum anderen ist die Abgrenzung zu Anderen (in diesem Fall Wettbewerbsmarken) konstituierendes Merkmal des Identitätsverständnisses sowie eine Funktion von Marken (vgl. Abschnitt 2.1 sowie 2.2)⁸¹.
- **Interne Operationalisierung der Markenidentität.** Die interne Operationalisierung wird als *inhaltliche Konkretisierung* der Markenidentität für die Mitarbeiter verstanden (Piehler 2011, S. 189). Sie stellt eine der wichtigsten Einflussgrößen für den Aufbau von Markenwissen dar und wird von mehreren Autoren als Anforderung für die interne Markenführung genannt (u.a. Esch et al. 2009b). Dies ist insofern plausibel, da in vielen Unternehmen die Markenidentität auf einer sehr abstrakten Ebene formuliert wird. Für das Verständnis und die Verinner-

⁸¹ Im Rahmen der Modelle zur internen Markenführung wird dieser Aspekt jedoch nur bei Piehler (2011) untersucht und in die Modellentwicklung integriert; siehe hierzu Abschnitt 2.3.3.2.

lichung der Bedeutungsinhalte ist eine zielgruppen- und funktionsgerechte Konkretisierung der Markenidentität daher unabdingbar.

- **Interne Markenkommunikation.** Der internen (Marken-)kommunikation kommt in den Modellen zur internen Markenführung eine besondere Bedeutung zu (vgl. Thomson et al. 1999; Wittke-Kothe 2001; de Chernatory et al. 2004a, 2006; Punjaisri/Wilson 2007). Sie wird als Teilbereich der internen Kommunikation⁸² eines Unternehmens verstanden und zielt vorrangig auf den Aufbau von Markenwissen sowie die Identifikation der Mitarbeiter mit der Marke ab (Hubbard 2004, S. 57ff.). Den Unternehmen stehen hierfür generell eine breite Auswahl an bekannten Instrumenten (Mitarbeiterzeitung, Intranet, Mitarbeitergespräche, Workshops, Events etc.) zur Verfügung, wobei den **persönlichen Instrumenten** hinsichtlich Verständnis, Glaubwürdigkeit und Akzeptanz eine größere Wirkung zugeschrieben wird (Esch et al. 2009b, S. 112). Darüber hinaus bieten sie den Vorteil einer möglichen zielgruppenspezifischen Ausgestaltung. Zum Aufbau von Markenwissen sowie einer positiven Einstellung zur Marke wird eine Kombination von persönlicher sowie Massenkommunikation empfohlen (Esch et al. 2009b, S. 104ff.)⁸³. Zeplin (2006) und Piehler (2011) untersuchen außerdem den Einfluss der unterschiedlichen **Kommunikationskanäle** der internen Kommunikation (Zentral-, Kaskaden- oder laterale Kommunikation)⁸⁴. Weitere untersuchte Aspekte der internen Kommunikation mit Einfluss auf das Markenwissen sind:
 - die **Interaktivität** der Kommunikation in Form von Dialogkommunikation (Burmam/Zepin 2004, S. 63; Vallaster/de Chernatory 2005, S. 185),
 - die **Anzahl** der genutzten Kommunikationsinstrumente (Burmam/Zepin 2004, S. 63; Zeplin 2006, S. 122),
 - die **Kommunikationsqualität**, welche Piehler aus der Organisationsforschung ableitet und als „Erfüllungsgrad des markenbezogenen

⁸² Für eine umfassende Darstellung zu Begriff und Funktionen interner Kommunikation siehe Hubbard (2004, S. 27ff.).

⁸³ Hierzu formulieren Esch et al. (2009b, S. 112): „Durch die klassischen Instrumente der internen Kommunikation wie Intranet und Mitarbeiterzeitung halten sich die Mitarbeiter auf dem Laufenden. Um jedoch tiefergehendes Verständnis zu erreichen, bedarf es demnach einer persönlichen internen Kommunikation, die zudem die Glaubwürdigkeit erhöht und die Identifikation mit dem Absender und der Nachricht erleichtert.“

⁸⁴ Die Unterschiede liegen in der Art des Informationsflusses; während dieser bei der zentralen Kommunikation sternförmig von einer zentralen Abteilung an die Mitarbeiter ausgeht, werden die Informationen bei der Kaskadenkommunikation in einem Top-Down-Prozess über die jeweiligen Vorgesetzten weitergegeben. Bei der lateralen Kommunikation erfolgt der Informationsfluss informell und unabhängig von der Hierarchieebene und/oder Abteilung des Unternehmens (Zeplin 2006, S. 116ff.).

Kommunikationsbedürfnisses der Mitarbeiter“ (z. B. in Bezug auf Verständlichkeit, Relevanz und Glaubwürdigkeit) versteht (Piehler 2011, S. 156ff.).

- **Externe Markenkommunikation.** Die externe Markenkommunikation ist in Bezug auf die interne Markenführung bedeutsam, da auch Mitarbeiter externe Kommunikationsmaßnahmen (z. B. Werbung) wahrnehmen, die das Markenwissen und die Identifikation mit der Marke beeinflussen können. Bereits Bruhn (1999, S. 30) thematisierte die potenzielle Unterstützerfunktion der externen Kommunikation zur Erreichung interner Ziele. Die externe Markenkommunikation wird in mehreren Publikationen des Behavioral-Branding-Ansatzes behandelt (Henkel 2008; Henkel et al. 2009b; Henkel et al. 2009d). Mitarbeiter erhalten durch Werbung Informationen über die aktuelle Lage des Unternehmens sowie die damit verbundene eigene Stellung innerhalb und außerhalb des Unternehmens⁸⁵, insbesondere dann, wenn darin Mitarbeiter dargestellt werden (Henkel 2008, S. 55f.). Externe Kommunikation kann also dazu eingesetzt werden, die Kenntnisse bezüglich der Marke und des Markennutzenversprechens sowie die Kenntnis markenkonformer Verhaltensweisen zu erhöhen. Eine wesentliche Anforderung an die externe Markenkommunikation ist dabei, ein *konsistentes Bild der Marke* an die relevanten Zielgruppen zu vermitteln⁸⁶. In Bezug auf die interne Markenführung gilt es, Widersprüche zwischen interner und externer Kommunikation zu vermeiden; dies kann sich auf inhaltliche, formale oder zeitliche Komponenten beziehen (vgl. Bruhn 2009, S. 243f.).
- **Kultur-, Struktur- und Prozess-Fit.** Unter dem *Kultur-Fit* wird die inhaltliche Übereinstimmung der Markenidentität mit der Unternehmenskultur verstanden (Zeplin 2006, S. 131; Piehler 2011, S. 187). Obgleich sich ein Bezug zur Unternehmenskultur in einigen Modellen der internen Markenführung findet (u.a. Wittke-Kothe 2001, S. 97; Mahnert/Torres 2007, S. 56, 58), wird deren Einfluss nur im Modell von Burman und Zeplin⁸⁷ sowie Piehler (2011) untersucht. Dabei wird von einem positiven Zusammenhang zum Markenwissen ausgegangen, da sich beispielsweise ein Widerspruch zwischen den Markenwerte und den Werten

⁸⁵ Diese Informationen sind deshalb von Interesse, da sich daraus u.a. Rückschlüsse über den Erfolg des Unternehmens und die eigene Arbeitsplatzsicherheit ziehen lassen (Henkel 2008, S. 55).

⁸⁶ Diese allgemeine Forderung nach einer sog. „integrierten Kommunikation“ aus dem Bereich der Kommunikation bezieht sich sowohl auf externe als interne Zielgruppen (vgl. Bruhn 2009, S. 242; Meffert/Bruhn 2009, S. 284).

⁸⁷ Relevante Publikationen, die das Modell und den Kultur-Fit erläutern, sind: Burmann/Zeplin (2004, 2005a, 2005b, 2005c) sowie Zeplin (2006).

der gelebten Unternehmenskultur negativ auf die Vermittlung der Relevanz der Marke auswirken kann (Piehler 2011, S. 187). Gleiches gilt für wahrgenommene Diskrepanzen zwischen dem Verhalten, welches sich aus der Markenidentität ableitet und Verhaltensweisen, die mit der Unternehmenskultur im Zusammenhang stehen. Eine ähnliche Wirkung kann auf den *Struktur-Fit* übertragen werden. Dieser bringt zum Ausdruck, inwieweit die Organisationsstrukturen des Unternehmens den Aufbau von Markenwissen unterstützen (Piehler 2011, S. 188f.)⁸⁸. Auch bezüglich des *Prozess-Fit*, der das Ausmaß der Übereinstimmung der organisationalen Prozesse mit der Markenidentität angibt, wird ein solcher Zusammenhang vermutet (ebd.).

- **Markenorientiertes Human Resources-Management und markenorientierte Führung.** Im Rahmen der internen Markenführung werden auch das HR-Management und das Führungsverhalten bezüglich ihres Einflusses auf das Markenwissen untersucht. So kann das HR-Management durch geeignete Maßnahmen, wie z. B. eine markenorientierte Personalsozialisation⁸⁹, dazu beitragen, potenzielle sowie bestehende Mitarbeiter zu befähigen, sich Markenwissen anzueignen (Piehler 2011, S. 170)⁹⁰. Den Führungskräften wird hierbei eine *Vorbildfunktion* zugewiesen; sie müssen die Markenidentität und das Markennutzenversprechen vorleben (u.a. Vallaster/de Chernatory 2005, S. 191f.). Neben dem Verhalten der Führungskräfte wird auch der Führungsstil als Determinante von Markenwissen diskutiert. In diesem Zusammenhang wurden die markenorientierte *transaktionale*⁹¹ sowie die markenorientierte *transformationale*⁹² Führung untersucht (vgl. Morhart 2008). Die Aneignung von Markenwissen wird bei der transaktionalen Führung durch Belohnung der Mitarbeiter (positive Beurteilungen, Beförderung, o.ä.) gefördert. Bei der transformationalen Führung erfolgt dies durch entsprechende Kommunikation

⁸⁸ Piehler (2011, S. 188) weist in diesem Zusammenhang auf das unterschiedliche Verständnis des Konstrukts Struktur-Fit in seinem Modell gegenüber dem von Burmann und Zeplin hin. Letztere untersuchen neben den Organisationsstrukturen auch die Anreizsysteme der Unternehmen.

⁸⁹ Unter markenorientierter Personalsozialisation wird der „Prozess der Vermittlung und Erlernung von markenbezogenen Kenntnissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Überzeugungen, Werten und Normen“ verstanden (Piehler 2011, S. 170).

⁹⁰ Weitere Instrumente des HR-Managements sind eine entsprechende markenorientierte Personalrekrutierung und –selektion sowie eine markenorientierte Personalentwicklung (vgl. Piehler 2011, S. 173ff.). Markenorientierung wird hierbei als die Berücksichtigung markenbezogener Aspekte bei der Mitarbeiterauswahl und –entwicklung verstanden.

⁹¹ Ein transaktionaler Führungsstil zeichnet sich durch die Vorgabe und Kontrolle von Verhaltensstandards für ein markenkonsistentes Verhalten seitens der Mitarbeiter aus, deren Einhaltung durch Belohnung bzw. Sanktionierung erreicht werden soll (Morhart 2008, S. 12; Morhart et al. 2009, S. 393).

⁹² Ein transformationaler Führungsstil umfasst die Fähigkeit, die Markenvisionen differenzierend und „bestechend“ zu vermitteln sowie die Mitarbeiter dazu zu bringen, sich als Teil einer „brand community“ zu fühlen und als Markenverantwortlicher aufzutreten. Die Führungskraft lebt durch sein Verhalten die Markenwerte vor und agiert als Coach und Mentor für die Mitarbeiter, um sie in ihrer Rolle als Markenrepräsentanten zu unterstützen (Morhart 2008, S. 11; Morhart et al. 2009, S. 395).

und das Vorleben der Markenwerte durch den Vorgesetzten (Morhart 2008, S. 11ff.; Morhart et al. 2009, S. 393ff).

Zur Berücksichtigung der Determinanten des Markenwissens in der vorliegenden Arbeit siehe Abschnitt 2.4. In den folgenden Ausführungen wird das Konstrukt „Markencommitment“ vorgestellt, welches wiederum hinsichtlich seiner begrifflichen Einordnung, der Konzeptualisierung und der in der Literatur diskutierten Determinanten erläutert wird.

2.3.2.2 Markencommitment

Der Begriff des Markencommitment (oder auch Brand Commitment⁹³) ist abgeleitet vom *organisationalen Commitment* aus dem Bereich der Organisationsforschung; ein dort stark durchdrungenes Themenfeld (Allen/Meyer 1990, S. 1; Esch et al. 2009, S. 146f.; Piehler 2011, S. 193ff.). Die Begriffsverwendung ist jedoch uneinheitlich, da unter Brand Commitment auch die Verbundenheit von Konsumenten mit der Marke verstanden wird (Esch/Strödter 2008, S. 56ff.). Im Rahmen der internen Markenführung wird Markencommitment verstanden als

„*emotional attachment to the brand*“ (Punjaisri/Wilson 2011, S. 1523) bzw. als „*das Ausmaß der psychologischen Verbundenheit eines Mitarbeiters mit der Marke*“ (Zeplin 2006, S. 85).

Konzeptualisierung. Viele Autoren zur internen Markenführung nehmen eine Konzeptualisierung des Markencommitment in Anlehnung an das organisationale Commitment nach Allen/Meyer (1990) vor (vgl. Wentzel et al. 2009, S. 86f.). Diese unterscheiden drei unterschiedliche Arten von Commitment, die jedoch auch gleichzeitig auftreten können (Esch et al. 2009c, S. 124f.; Esch/Strödter 2009, S. 146).

- **Affektives Commitment:** Der Mitarbeiter hat eine starke emotionale Bindung zur Marke; er identifiziert sich mit ihren Werten und Zielen.

⁹³ In dieser Arbeit wird der Begriff des Markencommitment gewählt. Eine Ausnahme bilden die Beschreibungen spezifischer Modelle (siehe Abschnitt 2.3.3), in denen der dort gewählte Begriff verwendet wird.

- **Rationales Commitment⁹⁴:** Die Verbundenheit resultiert aus Kosten- und Nutzenüberlegungen des Mitarbeiters hinsichtlich seines Arbeitsplatzes; dabei werden die mit einem Wechsel des Unternehmens verbundenen Kosten als zu hoch empfunden.
- **Normatives Commitment:** Der Mitarbeiter empfindet eine moralische Verpflichtung gegenüber der Marke; dieses Verhalten ist durch langfristige Sozialisation erlernt⁹⁵.

Das Commitment-Konstrukt ist eng mit dem Verständnis von *Identifikation* verbunden; in vielen Publikationen findet keine definitorische Abgrenzung statt. Dies bezieht sich vor allem auf das affektive Commitment; jedoch weisen eine Reihe Autoren (van Knippenberg 2000; van Knippenberg/Sleebos 2006) empirisch Unterschiede nach (vgl. Esch et al. 2009c, S. 125). So wird Identifikation eher mit der Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe erklärt⁹⁶, wohingegen sich Commitment als gefühlsmäßige Einstellung äußert (Esch et al. 2009c, S. 125).

In Abgrenzung zu dem eben erläuterten Drei-Komponenten-Modell von Allen und Meyer wählen Burmann und Zeplin sowie Piehler (2011) eine *alternative Konzeptualisierung*, die dem Ansatz von O'Reilly/Chatman (1986) folgt. Übertragen auf den Markenkontext werden dabei die Dimensionen „Markenidentifikation“ und „Markeninternalisierung“ unterschieden⁹⁷. In Anlehnung an die soziale Identitätstheorie von Tajfel (1978) sowie deren Übertragung in die Organisationsforschung durch Ashforth und Mael (Ashforth/Mael 1989; Mael/Ashforth 1992) wird unter **Markenidentifikation** „... die durch die Mitarbeiter kognitiv wahrgenommene Zugehörigkeit zu der die Markenidentität konstituierenden Gruppe sowie die kognitive und affektive Bewertung dieser Zugehörigkeit durch die Mitarbeiter ...“ verstanden (Piehler 2011, S. 217).

⁹⁴ Die englische Bezeichnung ist „continuance commitment“; eine alternative deutsche Entsprechung ist neben *rationalem* die Bezeichnung als „fortsetzungsbezogenes“ Commitment (vgl. Esch et al. 2009c, S. 124).

⁹⁵ Esch/Strödtér (2009, S. 148) verweisen hierbei auf ein Abgrenzungsproblem zwischen normativen und affektiven Commitment, da beide Konstrukte in empirischen Studien eine hohe Korrelation aufwiesen.

⁹⁶ Die Identifikation mit einem Unternehmen zieht die Akzeptanz einer sozialen Rolle im Unternehmen nach sich; der Mitarbeiter ist stolz, Mitglied des Unternehmens zu sein und internalisiert dessen Ziele und Werte (Esch/Strödtér 2009, S. 149).

⁹⁷ In der ursprünglichen Konzeptualisierung von O'Reilly/Chatman (1986) ist mit dem instrumentellen Commitment („compliance“) noch eine dritte Dimension vorhanden, die auf der Übernahme von Einstellungen und Verhaltensweisen beruht, um positive Konsequenzen (z. B. Belohnungen) zu erwirken bzw. negative Folgen zu vermeiden. Diese Dimension wurde aufgrund des starken Verhaltensfokus des Konstrukts sowie Problemen bei der empirischen Nachweisbarkeit in späteren Untersuchungen der Autoren nicht weiter betrachtet (vgl. Piehler 2011, S. 211f.). Sie wurde daher hier nicht mit aufgenommen.

Die Abgrenzung zur Internalisierung der Marke sieht Piehler (2011, S. 220) durch die soziale Identitätstheorie bestätigt, die von einer Wertekongruenz des Individuums mit den Werten der Organisation (die sich der Organisationsidentität ergeben) ausgeht. Übertragen auf die Annahmen der identitätsorientierten Markenführung verstehen Zeplin (2006) und Piehler (2011) **Markeninternalisierung** als die *Kongruenz zwischen der persönlichen Identität und der Markenidentität*. In seiner empirischen Untersuchung konnte Piehler die Markeninternalisierung als eigenständige Dimension des Brand Commitment nachweisen; hinsichtlich der Markenidentifikation weisen seine Ergebnisse auf die Existenz einer kognitiven, affektiven und evaluativen Komponente hin (vgl. Piehler 2011, S. 476f.).

Multiples Markencommitment. In Abschnitt 2.2.4 wurde der Aspekt der Markenarchitektur insbesondere bei Corporate Brands innerhalb einer Konzernstruktur angesprochen. Hierbei werden die Mitarbeiter mit unterschiedlichen Markenidentitäten konfrontiert (Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 61). In Anlehnung an die sog. Multiple-Identity-Ansätze in den Sozialwissenschaften (vgl. Cheney 1991, S. 10ff.; Brewer 1999, S. 188ff.; Holzinger/Dhalla 2007, S. 45ff.) geht man davon aus, dass sich Mitarbeiter zu unterschiedlichen Identitäten innerhalb einer Organisation zugehörig fühlen können. Bezüglich des Markencommitment stellt sich dabei die Frage, an welche Marke sich die Mitarbeiter vorrangig gebunden fühlen: das Unternehmen als Ganzes oder einzelne Produktmarken? In der organisationalen Forschung wurden der Aspekt verschiedener Fokusse (oder Ziele) von Commitment und die Existenz von sog. „multiple commitments“ der Mitarbeiter innerhalb einer Organisation umfassend untersucht; dabei wird von einem stärkeren Commitment zu dem jeweiligen näheren Fokus ausgegangen (vgl. Esch et al. 2009, S. 127f.; Hartmann 2010, S. 52ff.)⁹⁸. Im Hinblick auf die Übertragung auf den Markenkontext thematisieren Esch und Kollegen die Relevanz des *Zentralisierungsgrades* des Unternehmens und des Ausmaßes an *Autonomie der Produktmarken* (und damit die Möglichkeit der Einflussnahme durch die Mitarbeiter). Bei einer dezentral gestalteten Organisation und größeren Autonomie der Produktmarken wird ein höheres Commitment zur Produktmarke angenommen; während bei einer stärker zentral

⁹⁸ Ein weiterer theoretischer Ansatz, der das Vorhandensein unterschiedlich starker Bindungen zu verschiedenen Einheiten oder Gruppen untersucht, ist die sog. „Nested-Groups-Theorie“ (Hartmann 2010, S. 58f.). Unter „nested groups“ versteht man nach Lawler ineinander verschachtelte Gruppen, bei denen die Zugehörigkeit zu einer Gruppe die Zugehörigkeit zu einer anderen erfordert. Dieser Zusammenhang wurde von Esch et al. (2009, S. 128) auf den Markenkontext (in diesem Fall der Konzern Nestlé) übertragen.

ausgerichteten Dachmarke, die direkten Einfluss ausübt, das Commitment zu dieser höher ist (Esch et al. 2009, S. 129). In Bezug auf die interne Markenführung wird hierzu weiterer Forschungsbedarf gefordert (Zeplin 2006, S. 239; König 2010, S. 191; Piehler 2011, S. 553); dementsprechend entwickelten Burmann/Scheuermann (2011) einen ersten Ansatz zur Untersuchung des Markencommitment zu Produktgruppenmarken in Mehrmarkenunternehmen⁹⁹. In Anlehnung an die von Esch et al. (2009) gemachten Überlegungen definieren sie dabei „Multiple Brand Commitments“ als

„... simultane, unterschiedlich stark ausgeprägte Zugehörigkeitsgefühle von Mitarbeitern zu unterschiedlichen Marken innerhalb einer Organisation.“
(Burmann/Scheuermann 2011, S. 28).

Determinanten. Die Beschreibung der Determinanten zum Markencommitment erfolgt analog zu den beschriebenen Determinanten des Markenwissens in Abschnitt 2.3.2.1, da viele der betrachteten Einflussgrößen auf beide Zielgrößen wirken¹⁰⁰. Daher sind die folgenden Erläuterungen vorrangig auf neue Aspekte bezogen. Die Determinanten lassen sich - wie zuvor - aus der Analyse der Modelle der internen Markenführung sowie den Forschungsbereichen der identitätsorientierten Markenführung und der Organisationstheorie ableiten. Neben den bereits dargestellten Determinanten kommen das *Markenwissen*, das *wahrgenommene externe Prestige* sowie *Merkmale der Arbeit* als neue Determinanten hinzu:

- **Markenwissen.** Eine zentrale Determinante von Markencommitment ist das Markenwissen; es gilt als Voraussetzung dafür, dass Markencommitment überhaupt erst entstehen kann (Wentzel et al. 2009, S. 84; Piehler 2011, S. 226). Dies ist auch logisch ableitbar, da eine Identifikation oder Internalisierung der Werte sowie anderen Komponenten der Markenidentität nur möglich ist, wenn diese vorher bekannt sind und als relevant eingestuft werden.
- **Kontinuität und Konsistenz.** Bezüglich der Kontinuität und Konsistenz der Markenidentität und der Markenführungsmaßnahmen wird auf die Ausführungen zu den Determinanten des Markenwissens in Abschnitt 2.3.2.1 verwiesen.

⁹⁹ Anzumerken ist, dass in der zitierten Publikation lediglich Hypothesen und ein Vorschlag für eine empirische Untersuchung entwickelt werden (vgl. Burmann/Scheuermann 2011, S. 62f.). In einer folgenden Publikation (Burmann/Jentschke 2011) wurden diese Hypothesen durch die Ergebnisse einer qualitativen Vorstudie ergänzt.

¹⁰⁰ Für einen Überblick zu den vorgestellten Determinanten siehe Anhang 1.

Analog zu den dort gemachten Ausführungen kann auch für das Markencommitment davon ausgegangen werden, dass bei zu häufigen Änderungen der Identität und der Markenführungsmaßnahmen die Identifikation und die Internalisierung erschwert werden.

- **Positive Differenzierung der Marke.** Gleiches gilt für diese Determinante; so wird eine fehlende positive Differenzierung die Identifizierung mit der Marke sowie die Internalisierung erschweren bzw. negativ beeinflussen. Hierzu sei auf Ashforth/Mael (1989, S. 24) sowie Mael/Ashforth (1992, S. 107, 122ff.) verwiesen, die „distinctiveness“ zu anderen Gruppen oder Organisationen als relevanten Faktor für die Identifikation mit der eigenen Gruppe oder Organisation ansehen.
- **Interne Operationalisierung der Markenidentität.** Wie beim Markenwissen ist die interne Operationalisierung als eine bedeutende Determinante des Markencommitment anzusehen, da eine Konkretisierung der Inhalte der Markenidentität deren Internalisierung sowie die Identifikation mit der Marke erleichtern.
- **Interne Markenkommunikation.** Hierzu ist festzuhalten, dass diese sich nicht nur auf das Markenwissen, sondern auch direkt auf die Markenidentifikation auswirkt (Punjaisri/Wilson 2007, S. 60; Zeplin 2006, S. 215f.; Esch et al. 2009b, S. 112). Dabei steht wiederum die *persönliche Kommunikation* im Fokus (u.a. Hartmann 2010, S. 176f.); des Weiteren ist die *Interaktivität* der internen Kommunikation von Bedeutung (de Chernatony et al. 2006, S. 830), da beispielsweise durch Feedback und Rücksprache eine Internalisierung der Markenwerte durch die Mitarbeiter verbessert wird. So fühlen sich die Mitarbeiter stärker involviert, was zu einer positiven Wirkung auf das Zusammengehörigkeitsgefühl führt (de Chernatony et al. 2004a, S. 2, 5). Hinsichtlich der Umsetzung der internen Kommunikation innerhalb des Unternehmens kommt Piehler zu dem Schluss, dass es eher auf die *Qualität* als auf die *Nutzungshäufigkeit* der internen Markenkommunikation ankommt (Piehler 2011, S. 510)¹⁰¹.

¹⁰¹ Diese Schlussfolgerung beruht auf der Tatsache, dass weder er noch Zeplin (2006) eine empirische Bestätigung in Bezug auf die Nutzungshäufigkeit erbringen konnten. Lediglich für das Gefühl, vom Unternehmen gut informiert zu sein, konnte ein Nachweis erbracht werden (vgl. Zeplin 2006, S. 215).

- **Externe Markenkommunikation.** Die Wirkung externer Markenkommunikation auf das Markencommitment wird von Henkel (2008)¹⁰² und Henkel et al. (2009b) ausführlich untersucht. Die Autoren gehen dabei von einem signifikanten Einfluss der Werbung auf die Identifikation der Mitarbeiter aus und konstatieren einen „verhaltensleitenden Effekt“ von Werbung auf die Mitarbeiter, die als „second audience“ (neben den externen Zielgruppen) bezeichnet werden (Henkel et al. 2009b, S. 450). Weiterhin existieren empirische Untersuchungen zum Einfluss der folgenden Aspekte der externen Kommunikation (vgl. Zeplin 2006; Piehler 2011)¹⁰³:
 - die Integration von externer und interner Markenkommunikation¹⁰⁴,
 - die Wirksamkeit der externen Markenkommunikation,
 - die Authentizität des Markennutzenversprechens und der Darstellung der Mitarbeiter in der externen Markenkommunikation sowie
 - die Übereinstimmung der in der externen Markenkommunikation dargestellten Kultur mit der Realität.
- **Kultur-, Struktur- und Prozess-Fit.** Hierzu wird im Wesentlichen auf die Ausführungen zu den Determinanten des Markenwissens in Abschnitt 2.3.2.1 verwiesen. Hinsichtlich des Kultur-Fit argumentieren Zeplin (2006, S. 131) sowie Piehler (2011, S. 275f.), dass sich eine Internalisierung von Markenwerten schwierig gestaltet, wenn sich diese von den kommunizierten (und gelebten) Unternehmenswerten zu stark unterscheiden. Weiterhin können aufgrund von Abweichungen der Markenidentität von der Unternehmenskultur *Rollenkonflikte* entstehen, die sich negativ auf das Markencommitment auswirken (de Chernatory/Cottam 2006). Bezüglich des *Struktur-Fit* unterstellen Burmann und Zeplin ebenfalls eine Wirkung auf das Markencommitment; diese kann durch Zeplin jedoch empirisch nicht nachgewiesen werden (vgl. Zeplin 2006, S. 222). Piehler (2011, S. 276) geht jedoch dennoch von einem Zusammenhang aus, da die Identifikation und Internalisierung der Markeninhalte durch eine Organisationsstruktur, die das markenkonforme Verhalten unterstützt, erleichtert

¹⁰² Henkel (2008) untersucht in seiner Dissertation den Einfluss von externer Kommunikation auf das Mitarbeiterverhalten, welchen er durch ein wissenschaftliches Experiment mit Mitarbeitern eines Schweizer Finanzdienstleisters nachweisen kann.

¹⁰³ Auch wenn in den genannten Untersuchungen nicht für alle der genannten Determinanten ein empirischer Nachweis erbracht werden konnte (vgl. Piehler 2011, S. 510f), sind die Zusammenhänge durchaus plausibel; hierzu wären weitere empirische Untersuchungen wünschenswert.

¹⁰⁴ Hierzu wird auf die Ausführungen zu den Determinanten des Markenwissens (Abschnitt 2.3.2.1) verwiesen.

wird. Eine ähnliche Argumentation erfolgt bezüglich des Prozess-Fit (vgl. Piehler 2011, S. 277).

- **Markenorientierte HR-Management und markenorientierte Führung.** Analog zum Markenwissen sind diese Determinanten auch in Bezug auf das Markencommitment zu berücksichtigen. In diesem Zusammenhang kommen im Behavioral-Branding-Ansatz der *markenorientierten Mitarbeiter-Selektion* und dem *Mitarbeiter-Marken-Fit* eine große Bedeutung zu (vgl. Esch/Strödter 2009, S. 149ff., Esch et al. 2009a, S. 168f.). Mitarbeiter, die sich aufgrund ihrer persönlichen Disposition mit den Werten der Marke identifizieren, erleben bei dem Aufbau und der Stärkung von Markencommitment durch das Unternehmen keinen inneren Widerspruch oder Konflikt und sind daher eher in der Lage, Brand Behavior zu zeigen. Aufgrund der Implementierung von markenbezogenen HR-Maßnahmen sowie der Sozialisation der Mitarbeiter im Unternehmen entsteht letztlich eine markenorientierte Kultur (Esch et al. 2009a, S. 177). Dies stellt keine leichte Aufgabe dar, da es hierfür „... nämlich erforderlich [ist], dass sich die Unternehmensführung und sämtliche Mitarbeiter dauerhaft dazu verpflichten, in ihrem täglichen Verhalten die Werte der Marke zum Ausdruck zu bringen.“ (ebd.). Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das „Brand Citizenship Behavior“ (siehe Abschnitt 2.3.2.3) von Führungskräften. Damit ist das bereits erwähnte „Vorleben“ der Markenidentität durch die Führungskräfte (sowohl direkte Vorgesetzte als auch auf der Ebene des Top Managements) gemeint (Brexendorf et al. 2009, S. 348f.; Esch/Knörle 2009; Esch/Strödter 2009; Vallaster/de Chernatory 2005). Als ein weiteres Instrument wird das **markenorientierte Empowerment**¹⁰⁵ diskutiert, welchem eine Wirkung auf das Markencommitment unterstellt wird (Brexendorf et al. 2009, S. 364, Morhart et al. 2009).
- **Wahrgenommenes externes Prestige.** Eine aus dem Forschungsbereich der organisationalen Identifikation stammende und dort häufig untersuchte Determinante ist das „perceived external prestige“ der Organisation (vgl. Ashforth/Mael 1989; Mael/Ashforth 1992; Piehler 2011, S. 293f.). In Übertragung auf die Marke entspricht es dem von den Mitarbeitern antizipierten Fremdbild

¹⁰⁵ Unter Empowerment versteht man die Schaffung bzw. Vergrößerung von Handlungsspielräumen der Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit. Dazu zählen „alle Aktivitäten, die die Mitarbeiter ermächtigen, persönliche Verantwortung für die Zielerreichung des Unternehmens und der Marke zu übernehmen.“ (Brexendorf et al. 2009, S. 364).

(Image) der Marke (Hartmann 2010, S. 114). Dieses ist desto stärker, je mehr die Mitarbeiter glauben, dass wichtige externe Zielgruppen die Organisation positiv bewerten (Ashforth/Mael 1989, S. 25; Piehler 2011, S. 294). Die Wahrnehmung des externen Prestiges kann durch eine Vielzahl von Quellen beeinflusst werden, wie z. B. die Meinung von Bezugsgruppen, Mundpropaganda sowie die interne Kommunikation darüber, wie die Marke außerhalb des Unternehmens wahrgenommen wird (Hartmann 2010, S. 115). Neben Piehler (2011) und Hartmann (2010) wurde diese Determinante auch von Strödter (2008) auf den Markenkontext übertragen; ein positiver empirischer Zusammenhang konnte aber nur in den Untersuchungen der zwei zuletzt genannten Autorinnen festgestellt werden¹⁰⁶.

- **Merkmale der Arbeit.** In Anlehnung an Studien zum organisationalen Commitment diskutiert Piehler (2011, S. 281ff.) auch eine Reihe von möglichen Determinanten, die sich auf Charakteristika der Mitarbeiter, Merkmale der Arbeit sowie Arbeitserfahrungen beziehen. Als relevante Faktoren identifiziert er Belastungen bzw. „Stressoren“ der Arbeit, die sich in Form von *Rollenambiguität*¹⁰⁷, *Rollenkonflikten*¹⁰⁸ und *Rollenüberlastung*¹⁰⁹ auf den Markenkontext übertragen lassen; dabei geht er von einer negativen Beziehung zum Markencommitment aus (ebd.).

Zur Berücksichtigung der Determinanten in der vorliegenden Arbeit siehe Abschnitt 2.4. Der folgende Abschnitt behandelt mit dem „Markenverhalten“ die dritte interne Zielgröße der internen Markenführung. Dazu erfolgen eine Begriffsbestimmung, die Vorstellung der gängigen Konzeptualisierungen sowie der Determinanten.

¹⁰⁶ Die Wirkung des wahrgenommenen externen Prestige wird wiederum mit der sozialen Identitätstheorie begründet: „*This is based on the earlier argument that, through intergroup comparison, social identification affects self-esteem.*“ (Ashforth/Mael 1989, S. 25). Die Bestätigung eines positiven Fremdbilds fungiert demnach als eine Art soziale Belohnung, indem sie die eigene Wertschätzung erhöht (Witke-Kothe 2001, S. 27; Hartmann 2010, S. 117).

¹⁰⁷ Rollenambiguität entsteht durch unklare Erwartungen; die Mitarbeiter wissen aufgrund fehlender Informationen nicht, wie sie sich in ihrer Rolle verhalten sollen (Piehler 2011, S. 286).

¹⁰⁸ Rollenkonflikte entstehen aufgrund abweichender Rollenerwartungen, z. B. durch einen oder mehrere Vorgesetzte oder durch Diskrepanzen zur Persönlichkeit des Mitarbeiters (Piehler 2011, S. 290).

¹⁰⁹ Eine Rollenüberlastung bezeichnet einen Stresszustand, der entsteht, wenn Mitarbeiter die Erwartungen aufgrund mangelnder Ressourcen (z. B. Zeit) und/oder eigener Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht erfüllen können (Piehler 2011, S. 291).

2.3.2.3 Markenverhalten

Das markenkonforme Verhalten (Markenverhalten¹¹⁰) stellt die finale, zentrale Zielgröße der internen Markenführung dar. Während die Autoren des Behavioral-Branding-Ansatzes den Terminus „Brand Behavior“ verwenden, wählen Burmann und Zeplin sowie weitere Autoren¹¹¹ den Begriff des „Brand Citizenship Behavior“¹¹². Die inhaltliche Bedeutung der beiden Begriffe weicht aber nicht wesentlich voneinander ab; so wird Brand Behavior definiert als

„alle Aktivitäten eines Mitarbeiters, die im Einklang mit der Markenidentität stehen und dazu beitragen, den Markenwert und die Markenbindung direkt oder indirekt zu verstärken“ (Wentzel et al. 2009, S. 89).

Eine ähnliche Formulierung verwenden Maloney (2007, S. 198) und Piehler (2011, S. 303), die das Brand Citizenship Behavior als „globales Konzept“ betrachten; letzterer integriert neben der Markenidentität explizit auch das Markennutzenversprechen in seine Definition.

Konzeptualisierung. Ein wesentlicher Unterschied lässt sich hinsichtlich der *Konzeptualisierungen* von Brand Behavior und Brand Citizenship Behavior feststellen. Während die Vertreter des Behavioral-Branding-Ansatzes keine inhaltlichen Dimensionen festlegen und sich für eine unternehmens- und branchenindividuelle Konzeption von Brand Behavior aussprechen (Kernstock 2009, S. 10), definieren Burmann/Zepplin (2005a) unabhängige markenkonforme Verhaltensweisen. Diese sind in Tab. 3 dargestellt.

¹¹⁰ Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe markenkonformes Verhalten, markenkonsistentes Verhalten und Markenverhalten synonym verwendet. Zur Vereinfachung wird in der Regel von Markenverhalten gesprochen. Eine Ausnahme bilden Beschreibungen von konkreten Ansätzen oder Modellen; hier werden die durch die jeweiligen Autoren verwendeten Begriffe gebraucht.

¹¹¹ Weitere Autoren, die diesen Begriff in Anlehnung an Burmann/Zepplin (2004, 2005a, 2005b, 2005c) sowie Zeplin (2006) verwenden, sind Maloney (2007), Strödter (2008), König (2010) und Piehler (2011).

¹¹² Dieser Begriff stellt eine Übertragung des „Organizational Citizenship Behavior“ aus der Organisationsforschung auf den Markenkontext dar.

Tab. 3: Dimensionen des Brand Citizenship Behavior
(Burmahn/Zepplin 2005a, S. 119)

Dimension	Beschreibung
Hilfsbereitschaft	positive Einstellung, Freundlichkeit, Empathie sowie Verantwortung gegenüber internen und externen Kunden
Markenbewusstsein	Befolgung von markenbezogenen Verhaltensleitlinien und die Berücksichtigung der Auswirkungen von Aussagen und Verhaltensweisen auf die Marke
Markenenthusiasmus	besonderes Engagement bei markenbezogenen Tätigkeiten
Leidensbereitschaft	Ausbleiben von Klagen über Schwierigkeiten und lästige Pflichten des Engagements die Marke und die Absicht, das Engagement fortzusetzen
Markenmissionierung	Empfehlung der Marke gegenüber anderen sowie die Weitergabe der Markenidentität an neue Mitarbeiter
Selbstentwicklung	Bereitschaft, markenbezogene Kenntnisse und Fertigkeiten weiter zu entwickeln
Markenentwicklung	Bereitschaft zur Weiterentwicklung der Markenidentität

Aufgrund von Schwierigkeiten, diese Dimensionen empirisch nachzuweisen, wurden sie von Maloney (2007, S. 204) und Piehler (2011, S. 309) deutlich reduziert und inhaltlich überarbeitet¹¹³:

- **Markenakzeptanz:** Die Regeln und Verhaltensrichtlinien im Umgang mit der Marke werden akzeptiert; die Verhaltensweisen der Mitarbeiter entsprechen den formalen Regeln und Anforderungen der Marke.
- **Markenmissionierung:** Diese umfasst ein bewusstes Eintreten für die Belange der Marke, um die Identität der Marke nach außen zu repräsentieren, den Aufbau eines positiven Images der Marke, die Weiterempfehlung der Marke sowie die Verteidigung der Marke gegen „Bedrohungen“.
- **Markenpartizipation:** Hierunter sind Verhaltensweisen zur Weiterentwicklung der Marke und ihrer Identität, die Teilnahme der Mitarbeiter an Fortbildungen zur Weiterentwicklung von markenbezogenen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verstehen.

¹¹³ Die Autoren verstehen Brand Citizenship Behavior als ein aggregiertes Verhaltenskonstrukt, welches sich aus den nachfolgenden Dimensionen zusammensetzt. Diese wurden von mehreren Autoren in empirischen Untersuchungen überprüft (vgl. Maloney 2007, S. 275; König 2010, S. 136ff.; Piehler 2011, S. 477).

Determinanten. Die Beschreibung der Determinanten zum Markenverhalten erfolgt analog zu den Ausführungen der Determinanten von Markenwissen und Markencommitment. Zur Berücksichtigung dieser Determinanten im Rahmen dieser Arbeit siehe Abschnitt 2.4.

- **Markencommitment.** In der Literatur zur internen Markenführung herrscht Einigkeit, dass das Markencommitment eine zentrale Einflussgröße des Markenverhaltens darstellt (Punjaisri/Wilson 2007, S. 59ff.; Wenzel et al. 2009, S. 83ff; Piehler 2011, S. 311ff.). Dies ist auch plausibel, da Mitarbeiter, die eine hohe Identifikation und ein hohes Maß an Markeninternalisierung aufweisen, eher geneigt sind, sich entsprechend den Regeln und Richtlinien zu verhalten bzw. sich für die Marke zu begeistern und sie weiterzuempfehlen.
- **Markenwissen.** Eine weitere wichtige Determinante stellt das Markenwissen dar, welches nicht nur einen *indirekten* Einfluss über das Markencommitment auf das Markenverhalten ausübt, sondern auch direkt wirksam ist (Esch et al. 2009c, S. 134; Piehler 2011, S. 317f.). Auch dies ist inhaltlich nicht erstaunlich, da ein markenkonformes Verhalten voraussetzt, dass die Mitarbeiter die Markenidentität und das Markennutzenversprechen kennen.
- **Markenorientiertes HR-Management und markenorientierte Führung.** Analog zu den Ausführungen zum Markencommitment wird bei diesen Determinanten von einem positiven Einfluss auf das Markenverhalten ausgegangen (Esch/Strödter 2009, S. 149f.; Brexendorf et al. 2009, S. 345, 365; Morhart et al. 2009, S. 393ff.; Piehler 2011, S. 318ff.).

Wie aus den Ausführungen ersichtlich, sind die internen Zielgrößen Markenwissen und Markencommitment gleichsam als Determinanten des Markenverhaltens zu verstehen¹¹⁴. In den Ansätzen und Modellen der internen Markenführung wird neben den Determinanten auch die *Wirkung* des Markenverhaltens untersucht. Dabei werden recht unterschiedliche externe Zielgrößen betrachtet; diese sind Inhalt des folgenden Abschnitts.

¹¹⁴ Für eine zusammenfassende Übersicht zu den Determinanten der zentralen Zielgrößen siehe Anhang 1.

2.3.2.4 Externe Zielgrößen

Neben den bereits vorgestellten zentralen Zielgrößen findet sich in den unterschiedlichen Modellen und Ansätzen der internen Markenführung auch eine Reihe von externen Zielgrößen, die im Folgenden kurz skizziert werden.

- In vielen Modellen oder Ansätzen zur internen Markenführung wird als externe Zielgrößen der **ökonomische Erfolg**, z. B. in Form von finanziellem Markenwert, Umsatz, Marktanteil oder Profitabilität, integriert (u.a. Bruhn 2005, S. 1046).
- Die im Modell des Behavioral Branding (siehe Abschnitt 2.3.3.1) entworfene Zielpyramide integriert mit **Markenloyalität**, **-image**, **-einstellung**, und **Markenbekanntheit** mehrere externe Zielgrößen (Henkel et al. 2009c, S. 203ff.). Eine ähnliche Konzeption erfolgt bei (Vallaster/de Chernatory 2005), die den Erfolg der Marke („successful service brands“) betrachten, der durch Markenbekanntheit, -image, Kundenloyalität oder Servicequalität gemessen wird und sich im Markenwert niederschlägt (Vallaster/de Chernatory 2005, S. 196).
- Im *Modell der Wertekommunikation* von Dienstleistungsmarken von de Chernatory et al. (2004a, 2006) werden die Markenwerte durch das Mitarbeiterverhalten direkt oder indirekt an die Nachfrager übermittelt. Zusammen mit der externen Kommunikation und den tangiblen Elementen der Leistung bildet sich ein sog. **holistisches Markenerlebnis** („holistic experience of the brand“) bei den externen Zielgruppen, welches insofern als externe Zielgröße interpretiert werden kann.
- Zeplin (2006) integriert die **Markenbeziehungsqualität** als finale Zielgröße ihres Modells zum internen Markenmanagement. Sie versteht diese als „*Qualität der Beziehung zwischen der Marke und seinen Kunden*“ und konzeptualisiert sie mit Hilfe der Dimensionen *Affinität* (Kongruenz zwischen dem Markenimage und dem Selbstkonzept des Kunden), *Nicht-Substituierbarkeit* der Marke mit möglichen Alternativen sowie *Vertrauen* (aufgrund von Zufriedenheit und/oder Glaubwürdigkeit) (Zeplin 2006, S. 21ff). Eine hohe Markenbeziehungsqualität erfordert eine „gesunde“ Markenidentität, die sich durch Einzigartigkeit sowie ein

hohes Maß an Kontinuität, Konsistenz und Interaktionsintensität¹¹⁵ auszeichnet. Für das Markenmanagement sieht die Autorin die Aufgabe, durch Kommunikation und Distribution Interaktionsmöglichkeiten zwischen Marke und Kunde herbeizuführen sowie durch eine entsprechende Positionierung eine positive Abgrenzung zum Wettbewerb zu erreichen und ein konsistentes Markenverhalten der Mitarbeiter zu gewährleisten (Zeplin 2006, S. 26). Letzteres betrifft die interne Markenführung; die Markenbeziehungsqualität wird demnach als „Erfolgskriterium“ des internen Markenmanagements interpretiert (ebd.).

- Im Modell von Piehler stellt der **Fit** zwischen dem **Markennutzenversprechen** und dem **Markenverhalten** die finale externe Zielgröße dar. Diese wird im Rahmen der Modellbetrachtung (siehe Abschnitt 2.3.3.2) näher erläutert.

Nachdem die grundlegenden Begriffe und Konzeptualisierungen beleuchtet wurden, wird im folgenden Abschnitt zunächst ein Überblick zum Stand der Forschung bezüglich der *wissenschaftlichen* Modelle der internen Markenführungen gegeben; anschließend werden zwei dieser Modelle ausführlicher vorgestellt.

2.3.3 Interne Markenführungsmodelle – Stand der Forschung

Unterschiedliche Modelle sowie Ansätze zur internen Markenführung finden sich in wissenschaftlichen als auch in praxisorientierten Publikationen. Letztere finden im Rahmen der folgenden Modellübersicht (siehe Tab. 4) jedoch keine Betrachtung, da es um einen Überblick zum Stand der *wissenschaftlichen* Forschung geht.

Tab. 4: Modelle der internen Markenführung

(eigene Darstellung in Anlehnung an Zeplin 2006, S. 36ff. und Piehler 2011, S. 41ff.)

Autor(en)/Jahr	Bezeichnung	Wesentliche Konstrukte/Variablen
Thomson/de Chernatory/ Arganbright/Khan (1999)	Intellectual and Emotional Buy-In-Matrix	Employee Buy-In (interne Zielgröße), Marken- und Unternehmens- performance (externe Zielgröße)

¹¹⁵ Die Interaktionsintensität ergibt sich aufgrund der Wechselseitigkeit der Identität der Marke mit dem Kunden (und seinem Selbstkonzept) sowie mit den anderen konstitutiven Merkmalen der Identität (Zeplin 2006, S. 25f.).

Wittke-Kothe (2001)	Phasenmodell der internen Markenführung	Planungsphasen zur Analyse, Bewertung, Umsetzung und Kontrolle der Verinnerlichung der Markenidentität unter Berücksichtigung von Änderungswiderständen und Anreizkategorien
Esch (2004)	Markenspezifischer Change-Management-Prozess	4 Prozessphasen (Sensibilisieren, Involvierern, Integrieren und Realisieren) zur Durchsetzung der Marke nach innen
De Chernatory/Drury/Segal-Horn (2004) de Chernatory/Cottam/Segal-Horn (2006)	Conceptual Framework of the communication of successful service brand values to consumers and employees	Instrumente zur Verbesserung der Kommunikation der Markenwerte an Nachfrager; Mitarbeiterverhalten als direkter und indirekter Kommunikationskanal; holistisches Markenerlebnis (externe Zielgröße)
Burmann/Zeplin (2004, 2005a, 2005b, 2005c), Zeplin (2006)	Innengerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement-Modell	Brand Commitment, Brand Citizenship Behavior (interne Zielgröße), Markenbeziehungsqualität (externe Zielgröße)
Vallaster/de Chernatory (2005)	Model of Leadership Based Brand Building	Leadership, Brand-related behavior, Brand success
Brexendorf/Tomczak (2005) ¹¹⁶	Managementprozess der internen Markenführung	Markenidentität, Markenversprechen, Markencommitment
Bruhn (2005)	Internes Markenbarometer	Interne Markenerfolgskette mit Markenmanagement als Input und ökonomischer Erfolg als Output; Markenbeurteilung und Markenverhalten bzw. -bindung (der Mitarbeiter)
Mahnert/Torres (2007), Mahnert (2009)	Consolidated Internal Branding Framework (CIBF)	Prozessmodell zur Planung, Durchführung und Bewertung von Markencommitment und – performance (Zielgrößen)
Punjaisri/Wilson (2007, 2011), Punjaisri/Wilson/Evanschitzky (2008, 2009), Punjaisri/Evanschitzky/Wilson (2009)	Framework for Internal Branding Process	Brand Supporting Attitudes (Brand Identification, Brand Commitment Brand, Brand Loyalty); Brand Supporting Behavior (Zielgröße)
King/Grace (2008)	Employee Brand Commitment Pyramid (EBCP)	Job Commitment, Brand Related Information, Brand Commitment
Tomczak/Esch/Kernstock/Hermann (2008, 2009)	Behavioral Branding-Ansatz	Markenwissen, Markencommitment, Fähigkeiten, Brand Behavior ¹¹⁷
Piehler (2011)	Integratives Modell der internen Markenführung	Markenwissen, Markencommitment, Brand Brand Citizenship Behavior

¹¹⁶ zit. n. Piehler (2011, S. 72ff.) sowie Zeplin (2006, S. 40ff.).

¹¹⁷ siehe Abschnitt 2.3.2.1

Die umfassendste Betrachtung interner Markenführung findet sich in der Arbeit von Piehler (2001), der in seiner Dissertation eine detaillierte Aufarbeitung der in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur behandelten internen Markenführungsmodelle vornimmt. Er untersucht die Modelle und Ansätze hinsichtlich der Kriterien theoretische Fundierung, empirische Validierung, Ganzheitlichkeit sowie praktische Anwendbarkeit (vgl. Piehler 2011, S. 43ff.). Ergebnis seiner Analyse und Bewertung ist zum einen die Identifizierung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagement-Modells von Burmann und Zeplin (Burmann/Zeplin 2004, 2005a, 2005b, 2005c; Zeplin 2006) sowie des Behavioral-Branding-Ansatzes von Tomczak und Kollegen (Tomczak et al. 2008, 2009) als „State of the Art der Forschung“ (Piehler 2011, S. 126). Zum anderen leitet Piehler aus der Feststellung, dass bislang noch kein alle bisherigen Forschungsergebnisse integrierendes sowie hinsichtlich der zentralen Zielgrößen hinreichend empirisch validiertes Modell der internen Markenführung existiert, die Aufgabenstellung für seine Arbeit ab (ebd.).

Im Folgenden sollen daher der Behavioral-Branding-Ansatz sowie das integrierte Gesamtmodell von Piehler (2011) näher erläutert werden¹¹⁸. Im Anschluss daran folgen eine kurze kritische Würdigung der Modelle sowie (in Abschnitt 2.4) die sich aus den Erkenntnissen dieses Kapitels ableitenden Implikationen.

2.3.3.1 Der Behavioral-Branding-Ansatz

Die Forschung im Rahmen des sog. Behavioral Branding¹¹⁹ beschäftigt sich mit der Analyse und Umsetzung markenkonformen Verhaltens durch die Mitarbeiter in Unternehmen. Behavioral Branding wird dabei als Führungsansatz verstanden, der jegliche Maßnahmen umfasst, die *„den Aufbau und die Pflege von Marken durch zielgerichtetes Verhalten und persönliche Kommunikation [...] unterstützen“* (Kernstock 2009, S. 7). Ziel ist es, durch ein vertieftes Markenwissen und der Bereitschaft, sich für die Marke einzusetzen (Markencommitment), markenkonformes Verhalten (Brand Behavior) seitens der Mitarbeiter zu erzeugen, welches zur

¹¹⁸ Auf eine komplette Analyse aller Markenführungsmodelle soll dabei verzichtet werden; es sei hierzu auf die umfassende Darstellung und Bewertung bei Piehler (2011) verwiesen.

¹¹⁹ Dabei handelt es sich um ein gemeinschaftliches Forschungsprojekt der Universität St. Gallen (Institut für Marketing und Handel sowie Zentrum für Business Metrics) und der Justus-Liebig-Universität Gießen (Institut für Marken- und Kommunikationsforschung), dessen Ergebnisse in einem mehrfach aufgelegten Sammelband mit Beiträgen aus Wissenschaft und Praxis mündeten (Tomczak et al. 2008, 2009).

Stärkung der Marke beiträgt und sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt (Kernstock 2009, S. 26).

Ausgangspunkt zur Erreichung dieser Zielsetzung und zur Umsetzung der Marke nach innen ist die **Markenidentität**¹²⁰. Die Beziehungen zwischen den Konstrukten Markenwissen, Markencommitment und Markenverhalten orientieren sich an dem Modell des „Brand Behavior Funnel“ (siehe Abb. 10), welches eine sequentielle Abfolge der einzelnen Komponenten des Funnel¹²¹ vorsieht, so dass vorgelagerte Komponenten zunächst erfüllt sein müssen, um nachgelagerte Stufen zu erreichen (Wentzel et al. 2009, S. 84). Die notwendige Voraussetzung für die Entstehung von Markencommitment ist demnach das Markenwissen; die Stärkung von Markencommitment führt zu Brand Behavior. Wie aus der Abbildung ersichtlich, wird neben den zentralen Zielgrößen der internen Markenführung auch die **Fähigkeit** der Mitarbeiter, die Markenidentität in der Interaktion mit Kunden oder anderen Anspruchsgruppen umzusetzen, als Einflussgröße des Markenverhaltens in das Modell integriert (Wentzel et al. 2009, S. 83f.).

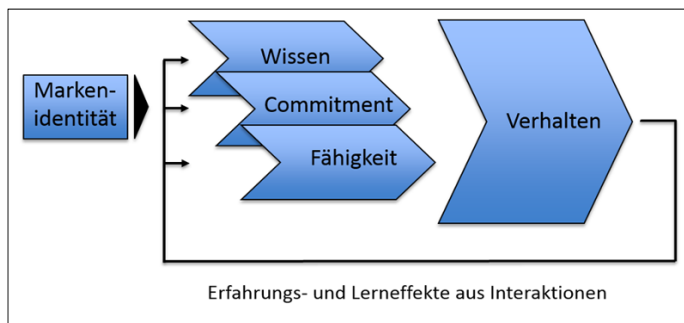


Abb. 10: Der Brand Behavior Funnel
(Wentzel et al. 2009, S. 84)

Voraussetzung für ein „effektives“ Behavioral Branding ist das Vorhandensein von **Wissen** bezüglich der Markenidentität (Wentzel et al. 2009, S. 86). Dabei weisen die Autoren des Ansatzes darauf hin, dass nicht alle Mitarbeiter notwendigerweise über das gleiche Wissen verfügen müssen; vielmehr sollte bei der Vermittlung der

¹²⁰ Dies verdeutlicht die Nähe zum identitätsorientierten Ansatz der Markenführung. Weiterhin findet sich das von Esch konzipierte „Markensteuerrad“ auch unter den Beiträgen zum Behavioral Branding (Tomczak et al. 2008, 2009).

¹²¹ Der Begriff „Funnel“ wird in den Publikationen zum Behavioral Branding teilweise in seiner deutschen Bezeichnung als Trichter bezeichnet. Im Rahmen dieser Arbeit werden beide Begriffe verwendet.

Markenidentität und der Markenwerte nach internen Zielgruppen differenziert werden (u.a. Esch 2009, S. 44f.). Differenzierungskriterien sind das Markeninvolvement und die Notwendigkeit für markenkonformes Verhalten. Während das Top Management und Mitarbeiter mit starkem Bezug zur Marke sehr umfassend über die Markenidentität (einschließlich der Attribute, Kompetenzen und Werte) informiert sein müssen, genügt bei Mitarbeitern mit geringem Bezug zur Marke eine Vermittlung der Markenkompetenz (ebd.). Eine graphische Darstellung zur Verdeutlichung dieser zielgruppenspezifischen Differenzierung findet sich in Anhang 2.

Die Vermittlung bzw. das Vorhandensein von relevantem Markenwissen reicht jedoch nicht aus, um markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter zu gewährleisten. Vielmehr müssen die Mitarbeiter das auch wollen. Während Wentzel und Kollegen „das Wollen“ direkt mit dem **Markencommitment** - und hierbei vor allem mit dem affektiven Commitment - in Verbindung bringen (vgl. Wentzel et al. 2009, S. 86f.), sieht Esch (2009, S. 42) die Identifikation mit der Marke als weitere Voraussetzung zum Aufbau von Markencommitment und der Umsetzung in markenkonformes Verhalten¹²². Eine weitere Voraussetzung, um markenkonformes Verhalten zu ermöglichen, sind die **Fähigkeiten** der Mitarbeiter. Die Fähigkeiten werden hier als „*Fertigkeiten des Mitarbeiters sowie physische und psychische Handlungskompetenzen*“ beschrieben (vgl. Wentzel et al. 2009, S. 87f.)¹²³. Sie befähigen die Mitarbeiter u. a. zur Selbststeuerung ihres Verhaltens in mitunter komplexen Handlungssituationen mit Kunden; die Funktion einer solchen Selbststeuerung wird als Vorteil für das Behavioral Branding gesehen (ebd.).

Am Ende des Brand Funnel steht das markenkonforme Verhalten (**Brand Behavior**), welches - die Existenz von Markenwissen und –commitment sowie ausreichende Fähigkeiten des Mitarbeiters vorausgesetzt - „im Einklang“ mit der Markenidentität steht (Wentzel et al. 2009, S. 89). Brand Behavior umfasst dabei sowohl verbale als auch non-verbale Verhaltensweisen¹²⁴ und bezieht sich auf Interaktionen mit externen sowie internen Anspruchsgruppen (Esch et al. 2009c, S. 130; Kernstock 2009, S. 20ff.; Wentzel et al. 2009, S. 90).

¹²² Hierbei sei noch einmal auf die Unterscheidung von Identifikation und affektivem Commitment in der Literatur verwiesen (siehe Abschnitt 2.3.2.2).

¹²³ Weiterhin können Fähigkeiten funktionaler und sozio-emotionaler Natur sein, d. h. sie umfassen fachliche sowie soziale Kompetenz (vgl. Wentzel et al. 2009, S. 88f.).

¹²⁴ Zu nonverbalem Verhalten zählen die Kommunikation durch Gesicht- und Körpersprache (z. B. Mimik, Gestik, Körperhaltung) sowie durch materielle Gegenstände (physische Erscheinung aufgrund von Kleidung, Schmuck etc.) (Kroeber-Riel/Weinberg 1996, S. 515ff.).

Vereinfachend werden die beschriebenen Konstrukte zur Erreichung von Markenverhalten als „Wissen“ (Markenwissen), „Wollen“ (Markencommitment) und „Können“ (Fähigkeiten) der Mitarbeiter bezeichnet (u.a. Wentzel et al. 2009). Nicht betrachtet in dem Modell werden die Rahmenbedingungen, die auf den Mitarbeiter und damit auch sein Verhalten einwirken, wie z. B. die Unternehmenskultur, das Führungsverhalten der Vorgesetzten oder die Art und Weise der Interaktion mit den Kunden und anderen Anspruchsgruppen (Wentzel et al. 2009, S. 94).

Wie zu Beginn dieses Abschnitts ausgeführt, handelt es sich beim Behavioral Branding um einen Führungsansatz zur Analyse und Steuerung des Brand Behavior. Um das Modell wirksam im Management einsetzen zu können, fordern die Autoren als ersten Schritt eine Übersetzung der Markenidentität in konkrete Verhaltensweisen und die Formulierung von Handlungszielen für die einzelnen Mitarbeitergruppen (Wentzel et al. 2009, S. 9; Henkel et al. 2009c, S. 204f.). In der darauf folgenden Analyse können durch einen Soll-Ist-Vergleich das Ausmaß des Brand Behavior bei bestimmten Mitarbeitergruppen sowie – im Falle einer festgestellten Diskrepanz – Rückschlüsse auf Ursachen hierfür gezogen werden. Dazu bedarf es jedoch nicht nur der Messung des Verhaltens, sondern der Analyse *aller* Komponenten des Funnel (Wentzel et al. 2009, S. 93).

Esch und Kollegen (2009c) schlagen für die Ermittlung der Ursachen für fehlendes Brand Commitment den Einsatz eines Analyserasters vor, nach dem sich sog. **Markenbotschafter** oder auch Markengegner identifizieren lassen (siehe Abb. 11). Danach können Mitarbeiter, die sich durch ein hohes Markenwissen und durch ein hohes affektives Commitment sowie Brand Behavior auszeichnen, als Markenbotschafter eingesetzt werden (Esch et al. 2009c, S. 131f.). In Bezug auf die anderen Mitarbeiter erfüllen sie eine Vorbildfunktion. Mitarbeiter mit geringem Wissen und Können, aber hohem Commitment (latente Markenbotschafter) können sich durch geeignete Maßnahmen zur Steigerung des Markenwissens und der Fähigkeiten potenziell zu Markenbotschaftern entwickeln (ebd.)¹²⁵.

¹²⁵ Bei „neutralen“ Mitarbeiter sollten Maßnahmen sowohl zur Steigerung des Markenwissens als auch der Motivation sich für die Marke einzusetzen ergriffen werden. Markengegner zeichnen sich trotz hohem Wissen/Können durch ein mangelndes Brand Behavior aus; sie verbleiben aus rationalen Gründen im Unternehmen. Sollte eine Steigerung der Motivation durch geeignete Maßnahmen nicht möglich sein, wird angeraten, ihnen „nicht zu hohes Gewicht im Unternehmen zukommen zu lassen“ (Esch et al. 2009c, S. 132). Die Autoren verweisen jedoch auf die Gefahr von Starrheit und geringer Kreativität aufgrund von übertriebenem Commitment und einer zu starken „Angleichung“ des Mitarbeiterverhaltens (ebd.).

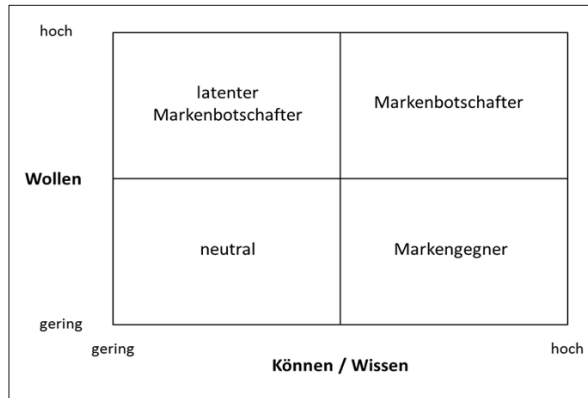


Abb. 11: Analyseraster bei fehlendem Markencommitment
(Esch et al. 2009c, S. 132)

Eine wichtige Rolle bei der Stärkung des Commitment sowie bei anderen Behavioral Branding-Maßnahmen kommt dem **Top Management** zu. Die Mitglieder der Geschäftsleitung müssen das angestrebte Brand Behavior vorleben und durch markenorientiertes Führungsverhalten und geeignete HR-Maßnahmen eine Steigerung des Brand Behavior der Mitarbeiter ermöglichen (vgl. die Ausführungen zu den Determinanten in Abschnitt 2.3.2).

Das Behavioral-Branding-Konzept. Neben der Erläuterung des Brand Funnel im Beitrag von Wentzel et al. (2009) findet sich das Modell bemerkenswerter Weise lediglich in einem weiteren Beitrag zum sog. Behavioral-Branding-Konzept (Henkel et al. 2009c). Darunter verstehen die Autoren einen „grundlegenden Leitplan“ zur Koordination und Durchsetzung aller Behavioral Branding-Maßnahmen im gesamten Unternehmen (Henkel et al. 2009c, S. 200). Dementsprechend integrieren sie das Behavioral Branding sowie auch das Trichter-Modell in die „Zielpyramide des Behavioral Branding“ (siehe Abb. 12).

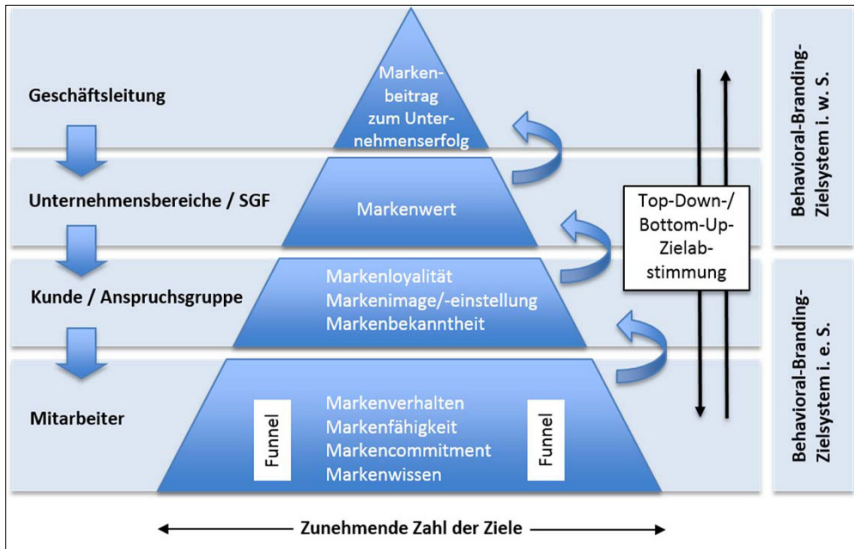


Abb. 12: Zielpyramide zum Behavioral-Branding-Konzept
(Henkel et al. 2009c, S. 203)

Wie aus der Abbildung ersichtlich, wird das markenkonsistente Verhalten als unternehmensübergreifende Zielsetzung in Beziehung zu den Kunden (als externe Anspruchsgruppe) gesetzt. Über die Zielgrößen *Markenloyalität*, *Markenimage* und *Markenbekanntheit* soll zum Markenwert und damit zum Erfolg des Unternehmens beigetragen werden. Zur Erreichung dieser Zielsetzungen müssen - wie zuvor beschrieben - die internen Zielgrößen konkretisiert werden; zur besseren Vermittlung der Markenidentität und der Markenwerte wird wiederum der Einsatz von Markenbotschaftern vorgeschlagen (Henkel et al. 2009c, S. 204f.). Die Umsetzungsplanung und Steuerung der Maßnahmen im Rahmen des Behavioral-Branding-Konzepts sollen dann unter Verwendung des Brand Funnel erfolgen, anhand dessen für jede der Komponenten spezifische Maßnahmen entwickelt werden können¹²⁶.

Das **Instrumentarium** zur Beeinflussung der relevanten Zielgrößen und dessen Ausgestaltung ist Thema einiger Beiträge zum Behavioral-Branding-Ansatz. Vorrangig zu nennen sind hier Brexendorf et al. (2009), die eine große Anzahl von

¹²⁶ Trotz der Einordnung des Brand Behavior als unternehmensübergreifende Zielsetzung und Integration in das Zielsystem des Unternehmens werden hier zunächst keine Aussagen hinsichtlich struktureller Voraussetzungen gemacht. Diese finden sich zumindest ansatzweise im Beitrag von Henkel et al. (2009a, S. 218f.), wonach „adäquate“ Strukturen als Voraussetzung zur Implementierung von markenkonformen Verhalten im Umgang mit Kunden gesehen werden.

Instrumenten vorstellen, bewerten und den einzelnen Funnel-Komponenten zuordnen. Esch et al. (2009b) untersuchen die Wirkung interner Kommunikation auf das Markenwissen (vgl. Abschnitt 2.3.2.1). Des Weiteren werden die externe Kommunikation und ihre Wirkung auf die Mitarbeiter im Rahmen des Behavioral Branding thematisiert (Henkel 2008; Henkel et al. 2009b). Weitere untersuchte Instrumente sind die Maßnahmen des HR-Managements (wie z.B. die markenkonforme Attraktion, Selektion und Sozialisation von Mitarbeitern zur Erreichung eines hohen Mitarbeiter-Marken-Fit), die markenorientierte Mitarbeiterführung durch einen entsprechenden Führungsstil der Führungskräfte (vgl. u.a. Morhart et al. 2009), der Schaffung von Handlungsspielräumen (Empowerment) und vor allem die Vorbildfunktion der Führungskraft (vgl. u.a. Esch/Knörle 2009).

Aufgrund der Vielzahl der Beiträge sowie der untersuchten Größen und Instrumente spricht Piehler (2011, S. 125f.) dem Ansatz eine relativ hohe theoretische Fundierung, empirische Validierung¹²⁷ und Ganzheitlichkeit zu. Eine abschließende Bewertung und Einordnung im Rahmen der vorliegenden Arbeit und dessen Zielsetzung soll im Vergleich mit dem von Piehler (2011) entworfenen integrativen Modell vorgenommen werden, welches Inhalt des folgenden Abschnitts ist.

2.3.3.2 Integratives Modell der internen Markenführung von Piehler

Das Modell von Piehler (2011) basiert auf dem von Burmann und Zeplin entwickelten „innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagement-Modell“ (Burmann/Zeplin 2004, 2005a, 2005b, 2005c; Zeplin 2006)¹²⁸, da dieses zusammen mit dem bereits vorgestellten Behavioral-Branding-Ansatz nach seiner Analyse den State-of-the-Art der Forschung darstellt. Der Autor macht jedoch eine Reihe von Forschungslücken aus, die er im Rahmen seiner Dissertation untersucht. Bezüglich der interessierenden Konstrukte und ihrer Wirkungsbeziehungen strebt er eine tiefere theoretische Fundierung an.

¹²⁷ In Bezug auf die empirische Validierung können auf die bei Henkel et al. (2009a) beschriebene Studie sowie die quantitativ-empirischen Untersuchungen in den Dissertationen von Henkel (2008), Morhart (2008), Strödter (2008), Forster (2010) und Hartmann (2010) verwiesen werden. Hierzu merkt Piehler (2011, S. 125) jedoch an, dass diese sich jeweils nur mit Teilen des Behavioral-Branding-Ansatzes beschäftigen und der gesamte Funnel bislang noch nicht abgeprüft wurde.

¹²⁸ Piehler (2011) betrachtet darüber hinaus die Erweiterungen des Modells in den Dissertationen von Maloney (2007) und König (2010).

Im Ergebnis leitet er nach einer umfassenden Literaturanalyse und der Durchführung einer empirischen Untersuchung ein „ganzheitliches, empirisch validiertes integratives Modell der internen Markenführung“ ab (vgl. Piehler 2011). Zu diesem Zweck entwirft er zunächst auf Basis des Modells von Burmann und Zeplin ein integratives Wirkungsmodell¹²⁹, für das er eine Reihe von Hypothesen zu den internen Zielgrößen Markenwissen und Markencommitment und zu den zentralen Wirkungsbeziehungen auf das Markenverhalten (Brand Citizenship Behavior) formuliert (vgl. Piehler 2011, S. 334ff.). Das Modell wird in der folgenden Abb. 13 dargestellt.

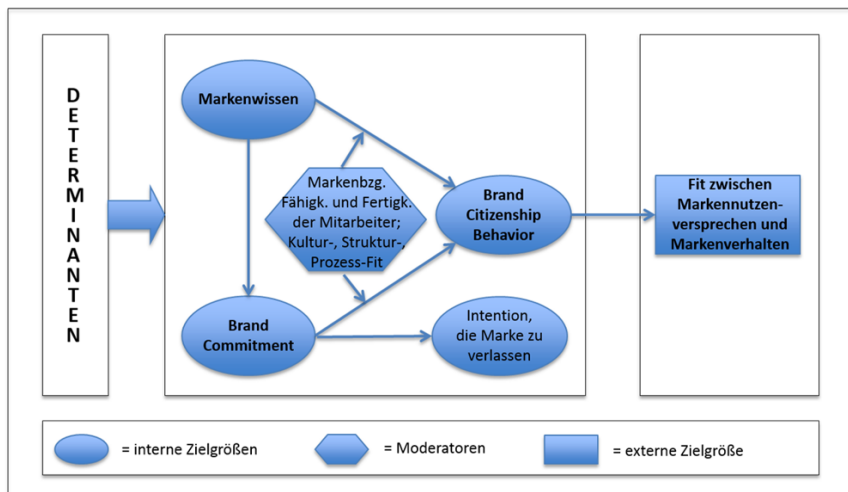


Abb. 13: Integratives Wirkungsmodell der internen Markenführung nach Piehler
(Piehler 2011, S. 333)

Auch in diesem Modell stehen die zentralen internen Zielgrößen der internen Markenführung im Mittelpunkt des Interesses. Wie im bereits erläuterten Behavioral-Branding-Ansatz stellt das **Markenwissen** die erste interne Zielgröße dar, für das Piehler (2011) eine Konzeptualisierung und Operationalisierung sowie eine Bestimmung der Determinanten vornimmt¹³⁰. In Bezug auf die zweite interne Zielgröße, **Brand Commitment**, zielt der Autor darauf ab, die bestehenden Konzeptualisierungen und Operationalisierung zu erweitern sowie Determinanten

¹²⁹ Die Ableitung des Wirkungsmodells erfolgt aus einer umfassenden Analyse der Literatur und der bisherigen Modelle zur internen Markenführung sowie Erkenntnissen aus der Organisationsforschung.

¹³⁰ Dies stellt eine Weiterentwicklung des Modells von Burmann und Zeplin dar, auf das sich Piehler (2011) in seiner Modellentwicklung explizit stützt. Das Konstrukt Markenwissen ist im Ursprungsmodell nicht als interne Zielgröße integriert; es nimmt lediglich implizit in Form der moderierenden Variablen „Mitarbeiterkompetenz“ Einfluss.

und Wirkungen zu bestimmen¹³¹. Den Begriff des **Brand Citizenship Behavior** übernimmt er aus dem Modell von Burmann und Zeplin; sieht jedoch auch bei diesem Konstrukt Dissens bezüglich Konzeptualisierung und Operationalisierung sowie Forschungsbedarf hinsichtlich der Determinanten und der Wirkung (Piehler 2011, S. 28). Der Autor geht von einem positiven Zusammenhang zwischen den Konstrukten aus; so stellen das Markenwissen und das Brand Commitment die wesentlichen Einflussgrößen des Brand Citizenship Behavior dar (Piehler 2011, S. 328). Jedoch wird hier nicht von einer sequentiellen Abfolge wie im Trichter-Modell des Behavioral-Branding-Ansatzes ausgegangen; vielmehr leitet Piehler (2011) aus seinen Ergebnissen ab, dass das Markenwissen neben der Wirkung auf das Markencommitment sich auch positiv auf das Brand Citizenship Behavior auswirkt.

Wie in Abb. 13 ersichtlich, integriert Piehler mit der *Intention, die Marke zu verlassen* auch eine Folge von negativem Brand Commitment. Obgleich dies schlüssig ist, wird dieser Wirkungspfad in der vorliegenden Arbeit nicht weiter betrachtet¹³². Die hier integrierte **externe Zielgröße** „Fit zwischen Markennutzenversprechen und Markenverhalten“ ergibt sich aus dem Verständnis und der Definition des Brand Citizenship Behavior als „*Verhaltensweisen [...], die im Einklang mit der Markenidentität und dem Markennutzenversprechen stehen*“ (Piehler 2011, S. 326), so dass ein hohes Brand Citizenship Behavior sich direkt oder indirekt auf einen solchen Fit auswirkt¹³³. Hierzu ist jedoch anzumerken, dass dieser Zusammenhang von Piehler (2011) empirisch nicht untersucht wurde¹³⁴.

Für die Betrachtung der Wirkungsbeziehungen spielen moderierende Effekte eine wichtige Rolle. So kann die Existenz starker **Moderatoren** die Wirkung von Markenwissen und Markencommitment auf das Markenverhalten beeinflussen¹³⁵. Auch in Bezug auf Moderatoren sieht Piehler (2011) weiteren Forschungsbedarf. In Anlehnung an die Literatur zur internen Markenführung integriert er die *markenbezogene Fähigkeiten und Fertigkeiten* der Mitarbeiter sowie den *Kultur-, Struktur-*

¹³¹ Dabei übernimmt er die im Modell von Burmann und Zeplin verwendeten Einflussgrößen „markenorientierte HR-Aktivitäten“, „interne Markenkommunikation“ sowie „markenorientierte Markenführung“ für sein Modell.

¹³² Anzumerken ist, dass Piehler diesen Zusammenhang aus formalen Gründen (fehlende Zustimmung des beteiligten Unternehmens) empirisch nicht untersuchen konnte (Piehler 2011, S. 352).

¹³³ Piehler weicht dabei von dem Ausgangsmodell von Burmann und Zeplin ab, die als externe Zielgröße die „Markenbeziehungsqualität“ betrachten (vgl. Abschnitt 2.3.2.4).

¹³⁴ Obgleich der Autor die empirische Validierung dieser Zielgröße als ein zentrales Forschungsanliegen bezeichnet, ist eine Untersuchung im Rahmen der von ihm durchgeführten Befragung aus organisatorischen Gründen nicht erfolgt (vgl. Piehler 2011, S. 352).

¹³⁵ Ein solcher Effekt ist auch für die Praxis von Relevanz, da sich ggf. Maßnahmen zur Erhöhung des Markenwissens und des Markencommitment nicht im gleichen Maße auf das Markenverhalten auswirken könnten (Piehler 2011, S. 328).

und Prozess-Fit als Moderatoren der Beziehung zwischen Markenwissen und Brand Citizenship Behavior sowie zwischen Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior in sein Modell. Hierbei geht er von einem positiven Zusammenhang aus¹³⁶. Der Kultur-, Struktur- und Prozess-Fit können die Wirkung des Markenwissens sowie des Brand Commitment auf das Brand Citizenship Behavior insofern beeinträchtigen, als die vorherrschende Unternehmenskultur, die Organisationsstruktur oder auch die Arbeitsprozesse ein solches Verhalten be- oder sogar verhindern (Piehler 2011, S. 331f.). In der von ihm durchgeführten empirischen Untersuchung des Kultur-Fit als Moderator konnte jedoch keine Wirkung nachgewiesen werden (Piehler 2011, S. 516). Der Struktur- sowie der Prozess-Fit konnten aufgrund formaler Vorgaben durch die teilnehmenden Unternehmen nicht untersucht werden (vgl. Piehler 2011, S. 351).

Die **Determinanten** der genannten Zielgrößen leitet Piehler (2011) aus der Literatur der internen Markenführung sowie weiteren Forschungsbereichen und Disziplinen ab (vgl. Abschnitt 2.3.2). Jedoch konnten nicht alle Determinanten im Rahmen seiner empirischen Untersuchung überprüft werden (siehe hierzu Tab. 5). Grund hierfür waren Restriktionen seitens der teilnehmenden Unternehmen. Weiterhin wurden einige Determinanten ebenfalls nicht in die empirische Untersuchung aufgenommen, da diese nach Meinung des Autors bereits ausreichend in den empirischen Forschungsarbeiten zur internen Markenführung und zur Organisations-theorie untersucht und validiert wurden. Dementsprechend nimmt Piehler (2011) in seiner eigenen empirischen Untersuchung lediglich Erhebungen zu den in Tab. 5 (linke Spalte) gezeigten neun Determinanten vor.

Tab. 5: Überblick zu den Determinanten im Modell von Piehler
(eigene Darstellung in Anlehnung an Piehler 2011)

Empirisch untersuchte Determinanten	Nicht empirisch untersuchte Determinanten	
	aus der Literatur abgeleitet	Untersuchung nicht möglich
Differenzierung der Marke und ihrer Identität	Wahrgenommenes (positives) externe Markenimage (externes Prestige)	Kontinuität und Konsistenz der Markenidentität

¹³⁶ Für den im Modell von Burmann und Zeplin betrachteten Kultur- und Struktur-Fit konnte Zeplin (2006) keine moderierende, sondern eine direkte Wirkung auf das Brand Commitment empirisch nachweisen. Eine moderierende Wirkung von Brand Commitment auf Brand Citizenship Behavior konnten für die Moderatoren „Mitarbeiterkompetenzen“ sowie „verfügbare Ressourcen“ festgestellt werden.

Interne Operationalisierung der Markenidentität	Markenorientierung des HR-Management	Struktur- und der Prozess-Fit der Markenidentität
Kultur-Fit der Markenidentität	Institutionalisierungsgrad der markenbezogenen Personalsozialisation	Interaktivität und Qualität der internen Markenkommunikation
Kontinuität und Konsistenz der Markenführungsmaßnahmen	Grad der markenorientierten transaktionalen bzw. transformationalen Führung	Nutzung von Instrumenten der persönlichen Kommunikation
Nutzungshäufigkeit der Zentral-, Kaskaden- und Lateralkommunikation	Grad der markenorientierten Empowering-Führung	Authentizität der Mitarbeiterdarstellung in der externen Markenkommunikation
Anzahl der genutzten Instrumente der internen Kommunikation	Markenbezogene Rollenkonflikte, und -ambiguität sowie Rollenüberlastung	Wirksamkeit externen Markenkommunikation
Integration der externen und internen Markenkommunikation		Brand Citizenship Behavior der Führungskräfte
Authentizität des Markennutzenversprechens in der externen Kommunikation		
Übereinstimmung zwischen dargestellter und gelebter Kultur in der externen Markenkommunikation		

Die **empirische Überprüfung** des Modells erfolgte durch eine qualitative Vorstudie¹³⁷ sowie eine quantitative Hauptuntersuchung in Form einer standardisierten Onlinebefragung der Mitarbeiter in einem Unternehmen¹³⁸ (vgl. Piehler 2011, S. 355ff.). Neben den erweiterten Erkenntnissen zur Konzeptualisierung und Operationalisierung der drei zentralen Zielgrößen (vgl. Abschnitt 2.3.2) kommt der Autor zu folgenden Ergebnissen:

- Das **Markenwissen** der Mitarbeiter ist eine zentrale Einflussgröße auf das Brand Commitment. Darüber hinaus konnte Piehler auch eine direkte Wirkung des Markenwissens (unabhängig vom Brand Commitment) auf das Brand Citizenship Behavior feststellen (Piehler 2011, S. 509ff., 529)¹³⁹.
- Die Wirkung von **Brand Commitment** auf das Brand Citizenship Behavior wurde empirisch bestätigt (Piehler 2011, S. 512f., 529).

¹³⁷ Die qualitative Vorstudie besteht aus einer persönlichen Befragung von insgesamt 37 Führungskräften in drei Unternehmen; in zwei der Unternehmen wurden den Befragten zusätzlich ein standardisierter Fragebogen zur Beantwortung zugeschiedt (Piehler 2011, S. 355ff.).

¹³⁸ Die Anzahl der per E-Mail eingeladenen Probanden lag bei 1.599; nach der Datenbereinigung blieb ein Sample von 740 Fällen (Piehler 2011, S. 359).

¹³⁹ Siehe hierzu das dargestellte Wirkungsmodell in Abb. 13.

- Für die **positive Differenzierung der Marke** gegenüber Wettbewerbsmarken konnte insbesondere für das Markenwissen, aber auch das Brand Commitment eine hohe Relevanz nachgewiesen werden (Piehler 2011, S. 507ff., 538f.)¹⁴⁰.
- Die **interne Operationalisierung der Markenidentität** wurde als wichtige Determinante des Markenwissens und des Brand Commitment identifiziert (Piehler 2011, S. 507ff., 540)¹⁴¹.
- **Kultur-Fit:** Die Annahme, dass sich eine hohe Übereinstimmung von Unternehmenskultur und Markenidentität positiv auf den Aufbau von Markenwissen sowie auf das Brand Commitment auswirkt, konnte empirisch bestätigt werden (Piehler 2011, S. 508ff., 534f.)¹⁴².
- In Bezug auf die **Kontinuität der Markenführungsmaßnahmen** konnte Piehler empirisch eine Wirkung auf das Brand Commitment, nicht aber auf das Markenwissen nachweisen. Hinsichtlich der **Konsistenz** ließ sich für keine der beiden Zielgrößen eine Wirkung feststellen. Der Autor weist aber darauf hin, dass hierbei nur die externen Maßnahmen erhoben werden konnten; des Weiteren erfolgte dies auch lediglich über eine Single-Item-Messung (vgl. Piehler 2011, S. 508ff., 537f.)¹⁴³.
- Die **interne Markenkommunikation** stellt eine bedeutende Determinante des Markenwissens dar, insbesondere die *Häufigkeit der Kommunikation* mit dem Vorgesetzten beeinflusst den Aufbau von Markenwissen (Piehler 2011, S. 508, 532). Hinsichtlich der Kommunikationsform weist Piehler der *Kaskadenkommunikation* gegenüber der *Zentralkommunikation* einen stärkeren Effekt auf das Markenwissen zu. In Bezug auf das Brand Commitment konnte jedoch keine signifikante Wirkung der Nutzungshäufigkeit der betrachteten Kommunikations-

¹⁴⁰ Dies ist auch inhaltlich plausibel, da eine fehlende Differenzierung die Unterscheidung zu anderen Marken und den Aufbau von Markenwissen sowie die Identifikation mit der Marke erschweren, wenn nicht gar verhindern würde (vgl. Abschnitt 2.3.2).

¹⁴¹ Laut Piehler handelt es sich dabei um die Determinante mit dem stärksten Einfluss auf das Markenwissen und dem zweitstärksten Einfluss auf das Brand Commitment (vgl. Piehler 2011, S. 540).

¹⁴² Der Zusammenhang zum Brand Commitment erklärt sich über die Dimension der Markeninternalisierung, wonach die Internalisierung der Markenwerte erschwert wird, wenn sie sich wesentlich von den in der Unternehmenskultur gelebten Werten unterscheiden (Piehler 2011, S. 534).

¹⁴³ Ein Nachweis in Bezug auf interne Markenführungsmaßnahmen steht demnach noch aus, ggf. ist die Untersuchung durch eine Multi-Item-Messung zu erweitern (ebd.).

formen festgestellt werden (Piehler 2011, S. 509f.)¹⁴⁴. Für die *Anzahl der genutzten Kommunikationsinstrumente* ergab sich ein positiver Effekt auf das Markenwissen (Piehler 2011, S. 508, 532)¹⁴⁵.

- **Externe Markenkommunikation.** Bezüglich der *Integration der internen und externen Kommunikation* konnte Piehler einen positiven Effekt nur bezüglich des Markenwissens nachweisen; den fehlenden Zusammenhang zum Brand Commitment führt er auf die spezifischen Gegebenheiten der Stichprobe zurück und sieht den Zusammenhang theoretisch bestätigt (vgl. Piehler 2011, S. 508, 532). Eine signifikante Einflussgröße auf das Brand Commitment stellt die *Übereinstimmung der in der externen Kommunikation dargestellten Kultur mit der im Unternehmen gelebten Kultur* dar (Piehler 2011, S. 510, 533). Die Determinante *wahrgenommene Authentizität des Markennutzenversprechens* (in der externen Markenkommunikation) konnte Piehler nicht nachweisen (ebd.). Eine Wirkung auf die Zielgrößen hält er jedoch für gegeben; den fehlenden Nachweis begründet er wiederum mit den Spezifika der Stichprobe (siehe oben).

2.3.3.3 Kritische Würdigung der Modelle

Für die Analyse des aktuellen Stands der Forschung in Bezug auf die interne Markenführung wurden in den vorangehenden Ausführungen der Behavioral-Branding-Ansatz (Tomczak et al. 2008, 2009) sowie das integrative Modell der internen Markenführung von Piehler (2011) betrachtet.

Ausgangspunkt beider Modelle ist die Markenidentität, die durch entsprechende Maßnahmen der Unternehmen konkretisiert sowie durch die Vermittlung von Markenwissen und dem Aufbau und der Förderung des Markencommitment zu markenkonformen Verhalten seitens der Mitarbeiter führen soll. Während die Markenidentität explizit im Modell des Brand Behavior Funnel integriert ist, geht sie bei Piehler (2011) über die Konzeptualisierung des Markenwissens mit Hilfe der Dimension „Kenntnis der Marke“ und über die Determinanten des Markenwissens

¹⁴⁴ Der Autor schließt daraus, dass eine Wirkung der Nutzungshäufigkeit eher auf das Markenwissen als das Brand Commitment anzunehmen ist und vermutet vielmehr einen Zusammenhang zwischen der *Qualität* der internen Markenkommunikation und dem Brand Commitment als zur Häufigkeit der Nutzung (Piehler 2011, S. 531f.).

¹⁴⁵ Der Autor formuliert darüber hinaus weitere Anforderungen an die interne Kommunikation zur Steigerung des Markenwissens und des Brand Commitment, wie z. B. den Einsatz von persönlicher und interaktiver Kommunikation (Piehler 2011, S. 532). Da diese Determinanten jedoch nicht von ihm empirisch untersucht wurden, leitet er diese aus der bestehenden Literatur ab (vgl. Abschnitt 2.3.2).

(z. B. die interne Operationalisierung der Markenidentität) in die Modellentwicklung ein. Weitere Hinweise sind durch den direkten Bezug zum identitätsorientierten Markenführungsansatz von Meffert und Burmann sowie die Weiterentwicklung des von Burmann und Zeplin entworfenen Modells des innengerichteten Markenmanagement gegeben.

Hinsichtlich der zentralen internen Zielgrößen *Markenwissen*, *Markencommitment* sowie *Markenverhalten* (Brand Behavior bzw. Brand Citizenship Behavior) gehen beide Modelle konform. Festzustellen ist jedoch, dass im Behavioral-Branding-Ansatz die Darstellung der Wirkungsbeziehungen der Zielgrößen im Rahmen des Brand Funnel stark vereinfacht ist; hier wird von einer sequenziellen Abfolge ausgegangen. Obgleich sich diese grundlegenden Wirkungsbeziehungen auch in dem Modell von Piehler (2011) wiederfinden, gehen dessen Annahmen sowie die empirische Validierung (zumindest in Teilen) weit darüber hinaus¹⁴⁶. Hinsichtlich der Fähigkeiten der Mitarbeiter, die neben den internen Zielgrößen im Brand Funnel integriert sind, versteht Piehler diese als Moderatoren der Beziehungen von Markenwissen und Brand Commitment zum Brand Citizenship Behavior. Die Vielzahl der im Behavioral-Branding-Ansatz vorgestellten Instrumente zur Beeinflussung der Zielgrößen und zur Umsetzung des Behavioral-Branding-Ansatzes in der Praxis findet sich zum größten Teil bei den von Piehler (2011) betrachteten Determinanten.

Unterschiede lassen sich hinsichtlich der Betrachtung von externen Zielgrößen feststellen. So integriert Piehler (2011) explizit den *Fit zwischen dem Markennutzenversprechen und dem Markenverhalten* in sein Modell; es ist jedoch anzumerken, dass ein Zusammenhang zu den internen Zielgrößen nur theoretisch begründet und nicht empirisch untersucht wird. Eine externe Zielgröße findet sich nicht explizit im Brand Funnel, sondern lediglich in der im Behavioral-Branding-Konzept entworfenen Zielpyramide in Form von Markenbekanntheit, -image und -loyalität.

Insgesamt sind bei beiden Modellen eine umfassende theoretische Fundierung sowie eine (teilweise) empirische Validierung festzustellen. Dies begründet sich zum einen durch die Vielzahl der Beiträge in den Publikationen des Behavioral-Branding-

¹⁴⁶ Wie bereits erläutert, wirkt sich beispielsweise das Markenwissen neben dem indirekten Pfad über das Brand Commitment auch direkt auf das Brand Citizenship Behavior aus. Für das Brand Commitment werden mit der Intention die Marke zu verlassen auch Auswirkungen eines negativen Brand Commitment betrachtet (vgl. Abschnitt 2.3.3.2).

Ansatzes (vgl. Tomczak et al. 2008, 2009) sowie einer Reihe von hierzu erschienenen Dissertationen mit entsprechenden empirischen Untersuchungen¹⁴⁷. Zum anderen zeichnet sich die Arbeit von Piehler (2011) durch die detaillierte Aufarbeitung der bestehenden Modelle und Ansätze sowie die Integration der Ergebnisse aus verschiedenen Forschungsbereichen (vor allem der internen Markenführung sowie der Organisationsforschung) aus. Die von Piehler (2011, S. 125) formulierte Kritik einer nur partiellen empirischen Validierung der Elemente des Brand Funnel ist zuzustimmen. Letztlich führte dies auch zur Entwicklung eines „ganzheitlichen, integrativen Modells“ als erklärtes Forschungsziel seiner Arbeit. Hierzu ist kritisch anzumerken, dass eine Reihe der von Piehler (2011) aufgestellten Hypothesen (insbesondere in Bezug auf die Determinanten) empirisch nicht überprüft werden konnte (vgl. Tab. 5) und eine quantitative Validierung letztlich nur anhand eines Unternehmens stattfand. Des Weiteren ziehen die Fülle und Detaillierung der betrachteten Determinanten und Moderatoren eine große Komplexität seines Modells nach sich, welche auch die Übertragbarkeit und die Anwendbarkeit in der Praxis beeinträchtigt. Diese ist im Behavioral-Branding-Ansatz nicht nur durch die vereinfachende Darstellung der Wirkungszusammenhänge, sondern auch die Integration von Praxisbeispielen und –beiträgen im Rahmen der Publikationen¹⁴⁸ gegeben.

2.4 Implikationen für die vorliegende Untersuchung

In diesem Kapitel wurden die Relevanz und die Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung sowie der internen Markenführung erläutert. Im Hinblick auf die interne Markenführung wurde der Schwerpunkt auf die wissenschaftlichen Modelle und die dort untersuchten Konstrukte gelegt. Der Behavioral-Branding-Ansatz sowie das integrative Modell der internen Markenführung nach Piehler (2011) stellen derzeit den State of Art der Forschung zu diesem Themengebiet dar und wurden daher genauer analysiert. Sie zeichnen sich auch durch einen expliziten Bezug zur identitätsorientierten Markenführung aus.

¹⁴⁷ Zu nennen wären hier Forster (2010), Hartmann (2010), Henkel (2008), Morhart (2008) und Strödter (2008).

¹⁴⁸ Teilnehmende Unternehmen mit entsprechenden Praxisbeiträgen waren u.a. BMW, Lufthansa, die Zurich Gruppe und Maggi GmbH.

Basierend auf den Erkenntnissen der vorhergehenden Abschnitten werden daher das **Markenwissen**, das **Markencommitment** sowie das **Markenverhalten** als *interne Zielgrößen* einer innengerichteten Markenführung identifiziert und im Hinblick auf ihre Wirkungsbeziehungen für die vorliegende Problemstellung und Zielsetzung als relevant erachtet. Des Weiteren wurde außerdem eine Vielzahl von Einflussgrößen dieser Zielgrößen vorgestellt, die in den aktuellen Publikationen zur internen Markenführung diskutiert werden. Einige dieser Determinanten sind anderen Forschungsbereichen (insbesondere der Organisationsforschung) entnommen und wurden in unterschiedlichem Ausmaß untersucht und empirisch validiert.

Obgleich einige der in Tab. 4 (siehe Abschnitt 2.3.3) genannten Modelle und Untersuchungen im Kontext von Dienstleistungsmarken erfolgen, beziehen sich die Ausführungen und Ergebnisse zu den Zielgrößen, Determinanten und Moderatoren auf die Mitarbeiter und Führungskräfte in *Unternehmen*. Während sich Burmann und Zeplin sowie Piehler (2011) in diesem Zusammenhang dafür aussprechen, unternehmens- und branchenunabhängige Verhaltensweisen von Brand Citizenship Behavior zu ermitteln, gehen die Vertreter des Behavioral-Branding-Ansatz davon aus, dass Brand Behavior nur unternehmensindividuell bestimmt werden kann (Kernstock 2009, S. 10). Diesem Gedanken folgend stellt sich im Hinblick auf die übergeordnete Zielsetzung dieser Arbeit die Frage, welche der in Abschnitt 2.3.2 vorgestellten Determinanten für den weiteren Verlauf der Arbeit und insbesondere die geplante empirische Untersuchung relevant sein könnten. Diese müssen aufgrund der Tatsache, dass die Untersuchung dieser Größen innerhalb einer Destination erfolgen soll, eher allgemeiner Natur sein und sollten sich nicht explizit auf einen Unternehmenskontext (mit einer spezifischen hierarchischen Unternehmens- und Personalstruktur) beziehen. Die Determinanten zu den HR-Maßnahmen, zum Führungsverhalten des Managements und den verschiedenen Kommunikationsarten innerhalb eines Unternehmens (zentral bzw. kaskadenförmig) sowie zu den Aspekten des mitarbeiterbezogenen Rollenverhaltens sollen daher im weiteren Verlauf der Arbeit nicht weiter betrachtet werden.

Als relevant für die weitere Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit werden folgende - im weiteren Verlauf als *allgemeine Determinanten* bezeichnete - Einflussgrößen identifiziert:

- die Differenzierung der Marke,
- die Kontinuität und Konsistenz der Markenidentität und der Markenführungsmaßnahmen,
- die interne Operationalisierung der Markenidentität,
- die interne und externe Markenkommunikation sowie
- das wahrgenommene externe Prestige.

Des Weiteren wird der *Kultur-Fit* als mögliche relevante Determinante angesehen. Da sich die bisherigen Untersuchungen auf die Unternehmenskultur eines Unternehmens bezogen, bleibt zu überprüfen, inwieweit sich dies auf die Destination übertragen lässt. Bezüglich des *Struktur- und Prozess-Fit* ist anzumerken, dass ein Einfluss der spezifischen Struktur sowie der Prozesse in einer Destination in Anlehnung an die Erkenntnisse in Unternehmen (siehe Abschnitt 2.3.2) zu vermuten ist. Aufgrund der Komplexität der Struktur sowie der vielfältigen Prozesse in Destinationen (siehe hierzu Kapitel 3) können diese in der vorliegenden Untersuchung jedoch nicht explizit berücksichtigt werden.

Für den weiteren Gang der Arbeit ist zu überprüfen, ob und wie sich die in diesem Kapitel gewonnen Erkenntnisse auf die *Destination* übertragen lassen. Hierzu werden im folgenden Kapitel die Grundlagen zum Verständnis der Destination und von Destinationsmarken sowie die sich daraus ergebende Problemstellung für die interne Markenführung erörtert.

Identitätsorientierte Markenführung im Tourismus
Entwicklung eines internen Markenführungsmodells für
Destinationen

Thilo, I.

2017, XIV, 278 S. 42 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16447-8