



Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)

■ ■ ■ **LiM - ARBEITSPAPIERE** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 30

Christoph Burmann / Verena Pannenbäcker

Markenführung durch Brand Commitment im Call Center

- Eine Erweiterung des innengerichteten,
identitätsbasierten Markenmanagements -

Bremen, März 2008

Impressum:

Lehrstuhl für
innovatives Markenmanagement (LiM)
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554
Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Hochschulring 4
28359 Bremen

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Homepage des LiM unter
<http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

ISSN: 1613-0936

Copyright 2008



ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann / Verena Pannenbäcker

Markenführung durch Brand Commitment im Call Center

- Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements -

Arbeitspapier Nr. 30

- Art des Arbeitspapiers:** Anwendung und Erweiterung des gegenwärtigen Standes des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements auf externe bzw. outgesourcte Call Center
- Methode:** Literaturgestützte Analyse
- Ziele:** Entwicklung eines theoretisch fundierten integrierten Ansatzes für das innengerichtete, identitätsbasierte Markenmanagement in externen bzw. outgesourcten Call Centern
- Zentrale Ergebnisse:** Im Rahmen des Arbeitspapiers wird das Grundmodell von Burmann/Zepplin zum innengerichteten Markenmanagement vorgestellt, konzeptionell erweitert und auf den spezifischen Fall von externen bzw. outgesourcten Call Centern angepasst. Dabei erfolgt auch eine Vorstellung und Abgrenzung des Absatzmittlermodells von Maloney.
- Bei der Anpassung des Untersuchungsmodells stehen im Zentrum die Maßnahmen zum Aufbau von Brand Commitment. Dabei erfolgt eine Unterteilung der Maßnahmen in direkte, also direkt vom Markenunternehmen, und indirekte, also vom Call Center. Darüber hinaus werden auch wichtige Aspekte des strategischen Markenmanagements integriert.
- Das zentrale Ergebnis des Arbeitspapiers stellt ein umfassendes Untersuchungsmodell zum Aufbau von Brand Commitment in Call Centern dar, das in Kooperation mit einem deutschen Medienkonzern empirisch getestet wird.
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre und insbesondere des Markenmanagements

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Zusammenhang zwischen innengerichtetem Markenmanagement und Call Center Management.....	1
1.1 Dynamik der Call Center Branche als Ausgangssituation	1
1.2 Bedeutung des Brand Commitments von Call Center Agents für die Umsetzung der Markenidentität.....	3
2. Forschungsbedarf in Bezug auf Call Center Management und innengerichtetes Markenmanagement.....	8
2.1 Überblick zur Call Center Forschung und weiterer Forschungsbedarf	8
2.2 Abgrenzung zur Absatzmittlerforschung.....	17
2.3 Kurzer Überblick zur identitätsbasierten Markenführung.....	18
2.4 Forschungsbedarf in Bezug auf das innengerichtete Markenmanagement	23
2.4.1 Das Basismodell von Burmann und Zeplin	23
2.4.2 Das Absatzmittlermodell von Maloney.....	30
2.5 Eignung der vorhandenen Modelle zum innengerichteten Markenmanagement für Call Center	34
3. Ansatz zur Konzeptionalisierung und Operationalisierung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements in externen Call Centern.....	38
3.1 Problemstellung und Untersuchungsobjekt	38
3.2 Konzeptionalisierung und Operationalisierung	39
3.3 Design der empirischen Studie.....	45
Literaturverzeichnis	48

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Zunehmende Bedeutung der Branche	1
Abbildung 2:	Kostenverteilung in deutschen Call Centern	3
Abbildung 3:	Brand Commitment von Call Center Agents als zentrale Herausforderung	6
Abbildung 4:	Überblick zur Call Center Literatur	9
Abbildung 5:	Inhalte und Methoden der relevanten Call Center Literatur.....	10
Abbildung 6:	Ausgewählte internationale Beiträge zu „Commitment von Call Center Agents (1/3)“	11
Abbildung 7:	Ausgewählte internationale Beiträge zu „Commitment von Call Center Agents (2/3).....	12
Abbildung 8:	Ausgewählte internationale Beiträge zu „Commitment von Call Center Agents (3/3)“	13
Abbildung 9:	Faktoren zur Förderung von Commitment im Call Center	16
Abbildung 10:	Arbeitsbelastung der Call Center Agents	18
Abbildung 11:	Interne und externe Sichtweise des identitätsbasierten Markenansatzes.....	20
Abbildung 12:	Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung	23
Abbildung 13:	Definition von Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior..	24
Abbildung 14:	Erklärungsmodell des innengerichteten Markenmanagements.....	29
Abbildung 15:	Untersuchungsmodell zum absatzmittlergerichteten, identitätsbasierten Markenmanagement	34
Abbildung 16:	Theoretische Basis zur Herleitung der Maßnahmen	40
Abbildung 17:	Zwei Ebenen von Maßnahmen zum Aufbau von Brand Commitment im Call Center	41

Abbildung 18: Vorläufiges Untersuchungsmodell.....45

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BC	Brand Commitment
BCB	Brand Citizenship Behavior
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CC	Call Center
d. h.	das heißt
Diss.	Dissertation
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
IT	Informationstechnik

Jg.	Jahrgang
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
o. V.	ohne Verfasser
S.	Seite
TM	Telefonmarketing
TK	Telekommunikation
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1. Zusammenhang zwischen innengerichtetem Markenmanagement und Call Center Management

1.1 Dynamik der Call Center Branche als Ausgangssituation

Die **Call Center Branche** hat in den vergangenen Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen, was insbesondere durch eine steigende Anzahl von Unternehmen, die in Deutschland Telefonmarketing betreiben, zum Ausdruck kommt. Laut Branchendaten des Branchenverbandes „Call Center Forum Deutschland e. V.“ arbeiteten in 2007 bereits fast 420.000 Call Center Agents in über **5700 Unternehmen**.¹ In den vergangenen Jahren verzeichnete kaum eine andere Branche eine ähnliche Entwicklung mit einem derart schnellen Mitarbeiteranstieg. Mittlerweile ist **Telefonmarketing** ein fester Bestandteil der **Direktmarketingaktivitäten** von vielen Unternehmen geworden.² In der nachfolgenden Grafik ist die **Entwicklung der Branche** mit Bezug auf Mitarbeiteranzahl und Anzahl der Call Center dargestellt.

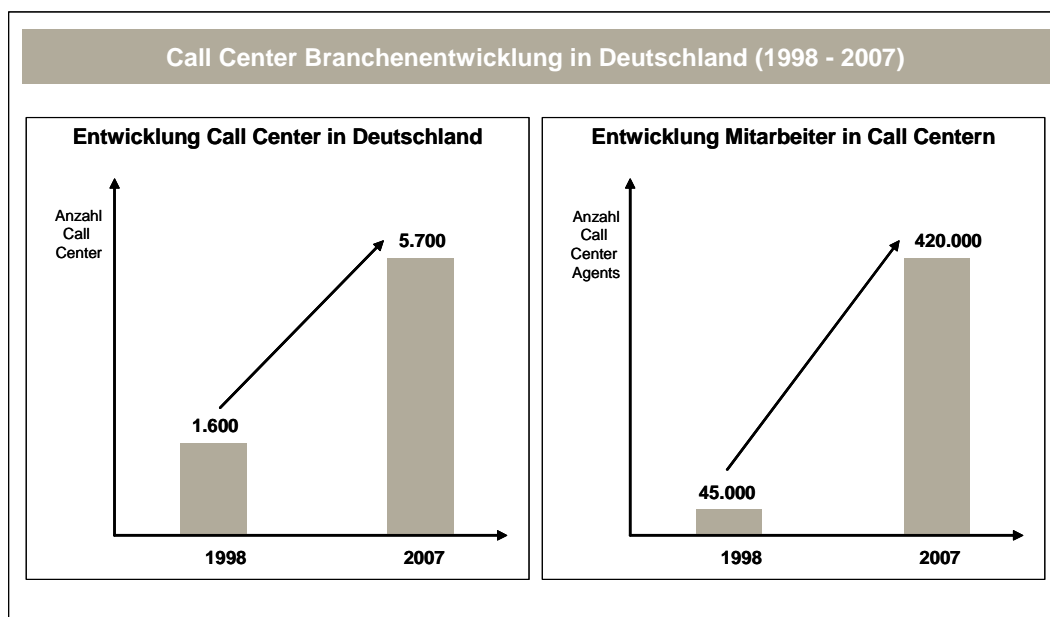


Abb. 1: Zunehmende Bedeutung der Branche

Quelle: In Anlehnung an STOCKMANN (2007), S. 4f. mit Verweis auf DATAMONITOR (2006)

¹ Vgl. SÜDDEUTSCHEZEITUNG (2007), S. 53; STOCKMANN (2007), S. 3.

² Vgl. DEUTSCHE POST (2006), S. 147. Anmerkung: Diese Entwicklung muss vor einer aktuellen teilweisen Verdrängung durch das Internet gesehen werden. Vgl. WEBER (2008). Anmerkung: Trotz dieses Anstiegs der letzten zehn Jahre ging die Anzahl der Werbeanrufe im Jahr 2007 leicht zurück. Vgl. THOMMES (2008), S. 25.

Trotz dieser zunehmenden Bedeutung besitzt die Branche eine eher schlechte Reputation.³ Hauptkritikpunkte am telefonischen Kundenservice sind dabei **die langen Wartezeiten und der Mangel an kompetenten Ansprechpartnern bei zu hohen Kosten für den Anrufer**.⁴ Zusätzlich gerät die Branche in Deutschland auch durch die Legislative unter Druck, die schärfere Gesetze zur Verbesserung des Verbraucherschutzes plant, wie z. B. die Einführung von **Bußgeldern** im Fall von Kaltanrufen, die in Deutschland verboten sind.⁵ In anderen Ländern leidet die Branche unter ähnlichen Image-Problemen – beispielsweise in Österreich, wo in mindestens drei Justizvollzugsanstalten Häftlinge legal und offiziell als Call Center Agents im Auftrag von Billigtelefonfirmen arbeiten lassen, um u. a. in der Bundesrepublik Verkaufsabschlüsse abschließen zu können.⁶

Durch die auch in der Presse immer häufiger kursierende **Kritik** über schlechte Leistungen hat das Image der Branche erheblichen Schaden angenommen, was zu Recruitingproblemen von gut ausgebildeten Call Center Agents führt.⁷ Abschreckend wirken dabei zusätzlich die niedrigen Durchschnittslöhne der Branche, die insbesondere im Rahmen von **Outsourcing-Maßnahmen** angestrebt werden.⁸ Eines der Hauptprobleme der Branche liegt in der Optimierung von Qualität und Kosten, da die Anstellung einer hohen Anzahl von Agents zwar die Wartezeiten der Anrufer verringert aber auch zu hohen **Personalkosten** führen würde.⁹ Zur Veranschaulichung dieser Problematik ist in der nachfolgenden Grafik die Kostenverteilung in deutschen Call Centern dargestellt. Ihr ist abzulesen, dass der Faktor Personal der mit Abstand größte Kostenblock ist.

³ Vgl. SCHREIBER (2008), S. 15.

⁴ Vgl. SCHNAKE (2006), S. 5 ff.

⁵ Vgl. SCHULZE (2008), S. 6. Anmerkung: Unter Kaltanrufen werden die Anrufe bezeichnet, bei denen der Angerufene zuvor kein ausdrückliches oder stillschweigendes Einverständnis erklärt hat. Vgl. ENGELS (2008), S. 33.

⁶ Vgl. FRANK (2008).

⁷ Anmerkung: Um das öffentliche Bild der Branche zu verbessern, werden von dem Branchenverband, Call Center Forum e. V., in jüngster Zeit vermehrt Image-Aktivitäten unternommen, wie z. B. die Einladung von Politikern in Call Center. Vgl. CALL CENTER FORUM DEUTSCHLAND E. V. (2008), S. 1.

⁸ Anmerkung: Durch die Wirtschaftskrise der letzten Jahre ist die Branche unter Kostendruck geraten. Vgl. STOCKMANN (2005), S. 23.

⁹ Vgl. HELBER/STOLLETZ et al. 2005, S. 3.

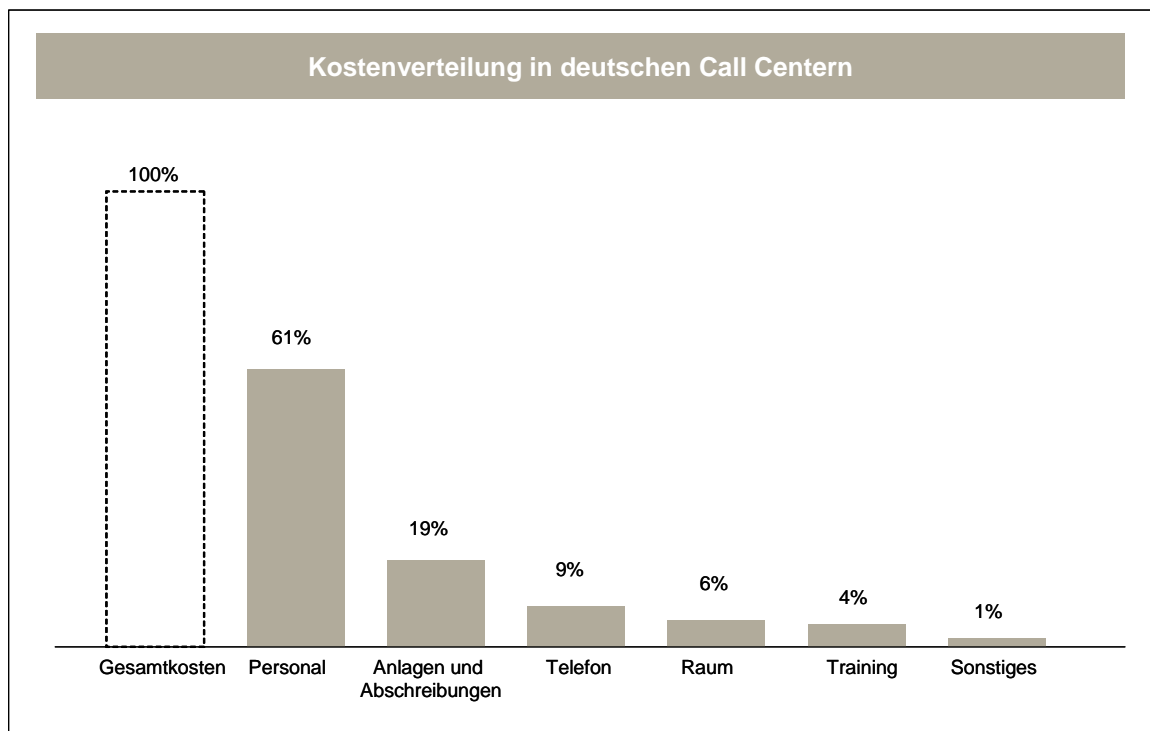


Abb. 2: Kostenverteilung in deutschen Call Centern

Quelle: In Anlehnung an STOCKMANN (2007), S. 7

1.2 Bedeutung des Brand Commitments von Call Center Agents für die Umsetzung der Markenidentität

Die mittlerweile öffentlich wahrgenommenen Qualitätsprobleme richten sich jedoch nicht nur gegen die Call Center selbst, sondern insbesondere gegen deren Auftraggeber, da viele Call Center **als externe Dienstleister** im Namen der Marke eines Auftraggebers agieren und selbst beim Endkunden im Hintergrund bleiben.¹⁰ Die Auftraggebermarken rücken daher zunehmend ins Zentrum der Kritik und nehmen durch die schlechte Leistung der Call Center **Schaden** an, was langfristig wiederum ihre wirtschaftliche Situation negativ beeinflusst, da zum einen guter Kundenservice eine wesentliche Voraussetzung für die Markenbindung zwischen Auftraggeber und Endkunden ist und zum anderen ein schlechter erster Eindruck nur mühsam zu revidieren ist.¹¹ Wie aktuell diese Problematik ist, zeigen die Ergebnisse einer aktuellen Studie von RM Consult. Ihr zur Folge werden im Inbound-Bereich (Kunde ruft Firma

¹⁰ Anmerkung: Die externen Call Center werden in der Branche auch häufig „Outsourcer“ genannt. Vgl. STOCKMANN (2005), S. 23.

¹¹ Vgl. MUTHUKRISHNAN/CHATTOPADHYAY (2007), S. 334 ff.

an) bereits 19% der Leistungen von Markenunternehmen an externe Dienstleister outgesourct. Im Outbound-Bereich (Firma ruft Kunden an) liegt dieser Wert mit 22% sogar noch höher. **Gründe für die Auslagerung** an externe Call Center sind dabei vor allem **Kosteneinsparung, Flexibilität und Ressourcen**. Der Hauptgrund jedoch, warum nicht noch mehr Firmen ihre Leistungen an Call Center auslagern ist vor allem die **mangelnde Qualität der externen Call Center**.¹²

In Expertengesprächen mit Leitern externer Call Center wurden diese Qualitäts- und Imageprobleme bestätigt. Es zeigte sich dabei, dass der Erfolg von Call Centern nicht nur am Gewinn, sondern auch an der Anzahl von Folgeaufträgen durch den Auftraggeber festgemacht wird. Weiterhin wurde in den Gesprächen als häufigste Ursache für die Qualitätsprobleme von Call Centern die mangelhafte Leistung der Call Center Agents genannt.¹³ Die Call Center Agents seien häufig **demotiviert, schlecht ausgebildet** und würden somit das Markenversprechen der Auftraggeber in Bezug auf den Kundenservice nicht entsprechend gegenüber den Endkunden einhalten können.¹⁴

Um das Problem von schlecht ausgebildeten und demotivierten Call Center Agents in den Griff zu bekommen, wurden mittlerweile neue **innovative Ausbildungsmöglichkeiten geschaffen**, wie z. B. „Servicekraft für Dialogmarketing“ und „Kaufmann für Dialogmarketing“.¹⁵ Jedoch reichen diese allgemeinen Ausbildungsbemühungen zur Problembhebung nicht aus. Vielmehr kommt es darauf an, dass sich das Verhalten der einzelnen Call Center Agents im Kontakt mit den Endkunden an den spezifischen Vorgaben der Auftraggebermarke orientiert und somit eine konsistente und kontinuierliche Umsetzung ihrer Markenidentität erreicht wird.¹⁶ Dabei versteht man

¹² Vgl. WIELAND (2007), S. 9 ff.

¹³ Anmerkungen: Im Rahmen der Dissertation wurden in 2006 und 2007 mit mehreren deutschen Call Center Leitern Expertengespräche geführt (u. a. mit Vertretern der Call Center Avarto, Walter-Telemedien, Tricontes).

¹⁴ Anmerkung: Die Gründe hierfür sind vielfältig. Die häufig geringe Anerkennung der Arbeit der Call Center Agents haben zu hohen Fluktuationsraten und Fehlzeiten geführt. Weitere Gründe sind mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten und Monotonie. Darüber hinaus wird die Arbeit in einem Call Center häufig nur als Übergangslösung angenommen, was sich wiederum negativ auf die Leistung auswirkt. Die hohen Fluktuationsraten wirken sich wiederum auf Recruiting- und Qualifizierungskosten aus. Vgl. Baumgartner/Udris (2005), S. 3 ff.

¹⁵ Vgl. STOCKMANN (2005), S. 23.

¹⁶ Vgl. BURMANN (2005), S. 856.

unter **Markenidentität** die „Ganzheit derjenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale einer Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.“¹⁷

Zur Veranschaulichung der Bedeutung eines markenkonformen Verhaltens entsprechend der Markenidentität, muss zunächst auf die grundsätzliche Wichtigkeit von Marken für den Erfolg von Unternehmen hingewiesen werden. Im Rahmen dieser Arbeit soll unter einer Marke verstanden werden: 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.“¹⁸ Das bedeutet, dass Marken die Ziele der Differenzierung gegenüber Wettbewerbern und der Präferenzbildung beim Kunden erfüllen sollen.¹⁹ Nur Marken, die auf einer in sich **konsistenten Markenidentität beruhen, vermitteln glaubwürdig konstante Werte**, die sie einzigartig machen, von der Konkurrenz abgrenzen und die Kunden langfristig an sie binden.

Mit Call Centern, die eine zentrale Kommunikationsschnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden darstellen, können die wichtigen Werte einer Markenidentität über die Call Center Agents an den Kunden übermittelt werden. Allerdings ist hierfür eine zentrale Voraussetzung, dass die Call Center Agents eine **markenbezogene psychologische Verbundenheit** besitzen (Brand Commitment), die zu einem **markenkonformen Verhalten** (Brand Citizenship Behavior) gegenüber den Endkunden führt. Denn nur, wenn eine Marke **ohne Widerspruch** über ein Call Center zu den Kunden umgesetzt wird, kann Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufgebaut werden.²⁰ Um diese markenbezogene Verbundenheit bei den Call Center Agents herzustellen, sind spezifische Maßnahmen anzuwenden. Dabei bedarf es eines gut funktionierenden innengerichteten Markenmanagements, das die Mitarbeiter motiviert, die Auftraggebermarke entsprechend ihrer Identität konsistent gegenüber den Kunden zu vertreten.²¹ In der nachfolgenden Grafik ist die zentrale Herausforderung in Bezug

¹⁷ BURMANN/MEFFERT (2005), S. 53.

¹⁸ BURMANN/BLINDA et al. (2003), S. 3; in Anlehnung an KELLER 1993, S. 3 f.

¹⁹ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 1 mit Verweis auf BURMANN/MEFFERT et al. (2005), S. 10 ff.

²⁰ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 2 ff.; BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 1023.

²¹ Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2004), S. 3 ff.; ESCH/WICKE (2000), S. ff.

auf das **auftraggeberorientierte innengerichtete Markenmanagement** von Call Centern dargestellt.

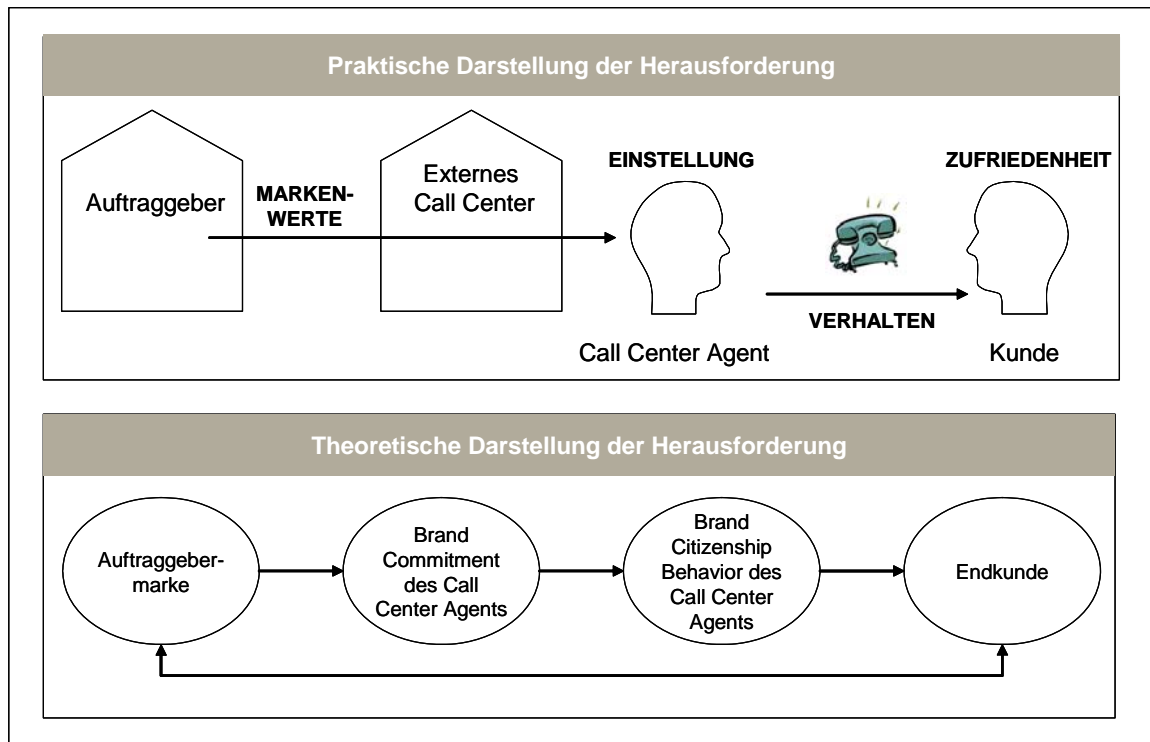


Abb. 3: Brand Commitment von Call Center Agents als zentrale Herausforderung

Quelle: Eigene Darstellung

Der Aussage, dass „starke Marken“ durch negative Erlebnisse im Kundenservice wenig Schaden annehmen, können verschiedene Argumente entgegengehalten werden. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass starke Marken bereits über starke und gefestigte Beziehungen zu ihren Kunden verfügen, allerdings müssen diese Beziehungen an jedem Kundenkontaktpunkt gepflegt werden, was die Call Center einschließt. Außerdem zeigen sich in den letzten Jahren Tendenzen einer abnehmenden Markenloyalität, so dass **die klassische Massenkommunikation heute nicht mehr ausreicht, um Kunden zu binden**. Vielmehr bedarf es einer Individualkommunikation, die insbesondere über Call Center erfolgen kann.²² Hinzu kommt, dass Kunden gegenüber der klassischen Massenwerbung zunehmend kritisch ein-

²² Anmerkung: Diese abnehmende Markenloyalität muss vor dem Hintergrund eines steigenden Markenbewusstseins gesehen werden, was u. a. auf ein hybrides Konsumentenverhalten der letzten Jahre zurückzuführen ist (d. h. wenn derselbe Konsument in manchen Fällen preiswerte Produkte und in manchen Fällen teure Produkte kauft). Vgl. MEYER/DAVIDSON (2001), S. 641; BRUHN (2001), S. 26.

gestellt sind und sich ein „*ehrliches Unternehmen*“²³ wünschen, das seine Versprechungen hält.²⁴

Ein weiteres Argument für die Pflege einer Marke über den Einsatz von Call Centern ist, dass sie über **sehr gute Informationen zu akuten und latenten Bedürfnissen** des Kunden verfügen. Diese können genutzt werden, da erfolgreiche Marken sich dadurch auszeichnen, dass sie Wertetrends in der Gesellschaft aufgreifen, in ihr Markenmanagement integrieren und den Konsumenten bei der Realisierung dieser Wertetrends über eine Markenbeziehung Hilfestellung leisten.²⁵ Dabei können sämtliche Aussagen und Aktivitäten eines Unternehmens – auch die der Mitarbeiter eines Call Centers - als **Aussagen der Marke** angesehen werden.²⁶

Die Risiken, die durch den Einsatz von Call Centern entstehen können, sind eine mögliche Verwässerung der Markenidentität und ein negativer Imagetransfer von schlechten Leistungen auf die Marke. Dadurch können keine **eindeutigen positiven Assoziationen mit einer Marke** mehr aufgebaut werden, was sich wiederum in der Markenloyalität und im Markenwert eines Unternehmens widerspiegelt.²⁷ Darüber hinaus steigert Markenloyalität – unterstützt durch den Einsatz von Call Centern – auch den **Lebenswert** des Kunden für das Unternehmen, worunter man den kumulierten Wert eines Kunden versteht, der sich aus dem gesamten Potential der Geschäftsbeziehung ergibt.²⁸

²³ Vgl. KUNDE (2000), S. 53.

²⁴ Vgl. SOMMER (1998), S. 22; KUNDE (2000), S. 53.

²⁵ Vgl. WEINBERG/DIEHL (2000), S. 187.

²⁶ Vgl. FOURNIER (2000), S. 140 ff.

²⁷ Vgl. HERMANNNS/RINGLE (2006), S. 183; MAYER (2001), S. 40.

²⁸ Vgl. MEYER/DAVIDSON (2001), S. 62 – 64.

2. Forschungsbedarf in Bezug auf Call Center Management und innengerichtetes Markenmanagement

2.1 Überblick zur Call Center Forschung und weiterer Forschungsbedarf

Die Forschungsbeiträge, die sich mit Call Centern beschäftigen, sind breit gefächert, da sie **juristische, technische, organisationsbezogene und servicebezogene Themen** umfassen. Dabei wird in der Literatur betont, dass die Call Center Forschung noch ein junges Forschungsfeld ist: *„call center research is at a relatively early stage ..”*²⁹

Insgesamt können die Arbeiten über Call Center in fünf umfassende Gebiete eingeteilt werden - **Call Center Agent, Konsument, Juristische Perspektive, TK(Telekommunikations)-Systeme, Organisation und Performance**. Außerdem gibt es aus marketing-wissenschaftlicher Perspektive zwei weitere Forschungsbereiche, das (allgemeine) **Direktmarketing** und das **Dienstleistungsmarketing**, die an die Forschung zu Call Centern angrenzen aber im Rahmen dieses Arbeitspapiers nicht explizit beschrieben werden sollen. In der folgenden Grafik ist eine grobe Übersicht zu der Call Center Forschung dargestellt.

²⁹ ROSE/WRIGHT (2005), S. 158.

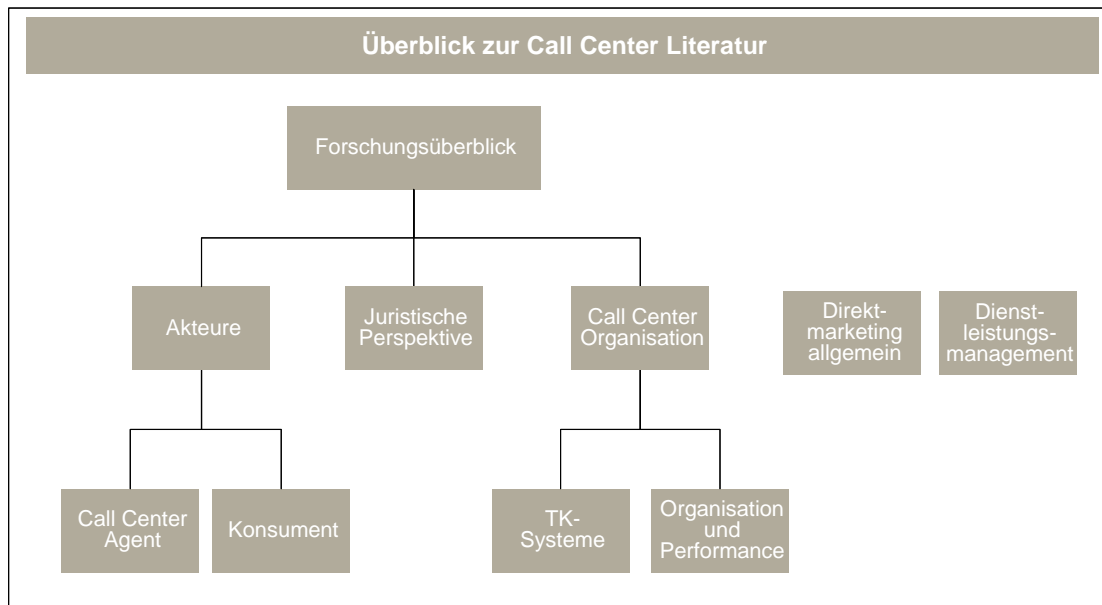


Abb. 4: Überblick zur Call Center Literatur

Quelle: Eigene Darstellung

Auf der ersten Ebene der Übersicht kann die Call Center Forschung in die Bereiche „Akteure“, „Juristische Perspektive“ und „Call Center Organisation“ eingeteilt werden. Der Bereich „Akteure“ beschäftigt sich dabei mit Arbeiten zu den Call Center Agents und Konsumenten.³⁰ Die Arbeiten in den Call Center Agents haben vor allem **organisationspsychologische** Themen zum Inhalt. Hauptaugenmerk liegt hierbei auf der Motivation der Call Center Agents und dem **Abbau von Stress**, der durch die spezifischen Call Center **Arbeitsanforderungen** entsteht. Die Publikationen zur „Juristischen Perspektive“ betrachtet die **Rechtssprechung** im Bereich der telefonischen Werbeansprache. Der Bereich „Call Center Organisation“ lässt sich in die Rubriken „TK-Systeme“³¹ und „Organisation und Performance“³² untergliedern. „TK-Systeme“ beschäftigen sich mit der technischen Ausstattung von Call Centern und „Organisation und Performance“ mit **aufbau- und ablauforganisationenbezogenen Themen**.

³⁰ Vgl. für die Literatur zu den Konsumenten von Call Centern auch DEAN (2002), HAFNER (2000), WHITT (1999), HUI/TSE (1996), PLOG (1996), STONE/WYMAN (1992), DAVIS (1991), COTTON/LAM (1991).

³¹ Vgl. für die Literatur zu den TK-Systemen auch HUANG/COX (2004), MAASS (2003), KUO/SIOHAN et al. (2003), COCHINWALA/JACKSON et al. (2003), SUHM/PETERSON (2002).

³² Vgl. für die Literatur zu den Organisation und Performance auch IRAVANI/AL. (2007) HOCHRAINER/HOCHREITER et al. (2005), HELBER/STOLLETZ et al. (2005), SHIMKIN/MANDELBAUM (2004), GANS/ZHOU (2004), CHEVALIER/TABORDON (2003), MASSEY (2002), DUDER/ROSENWEIN (2001), WIRTZ/DENGER (1999).

In Bezug auf die Forschungsintensität fällt auf, dass die meisten Publikationen im Bereich des „Call Center Agents“ liegen, gefolgt vom „Konsumenten“ und „Organisation und Performance“. Die Intensität bezieht sich dabei vor allem auf internationale Journal-Publikationen mit empirischem und/oder theoretischem Charakter. Die wenigen empirischen Studien, die existieren, beschreiben häufig den **Banken- und Versicherungsbereich**, da hier Call Center sehr häufig eingesetzt werden.³³ In der nachfolgenden Abbildung ist ein grober Überblick zu den Inhalten und der Methodik der relevanten Call Center Literatur dargestellt:

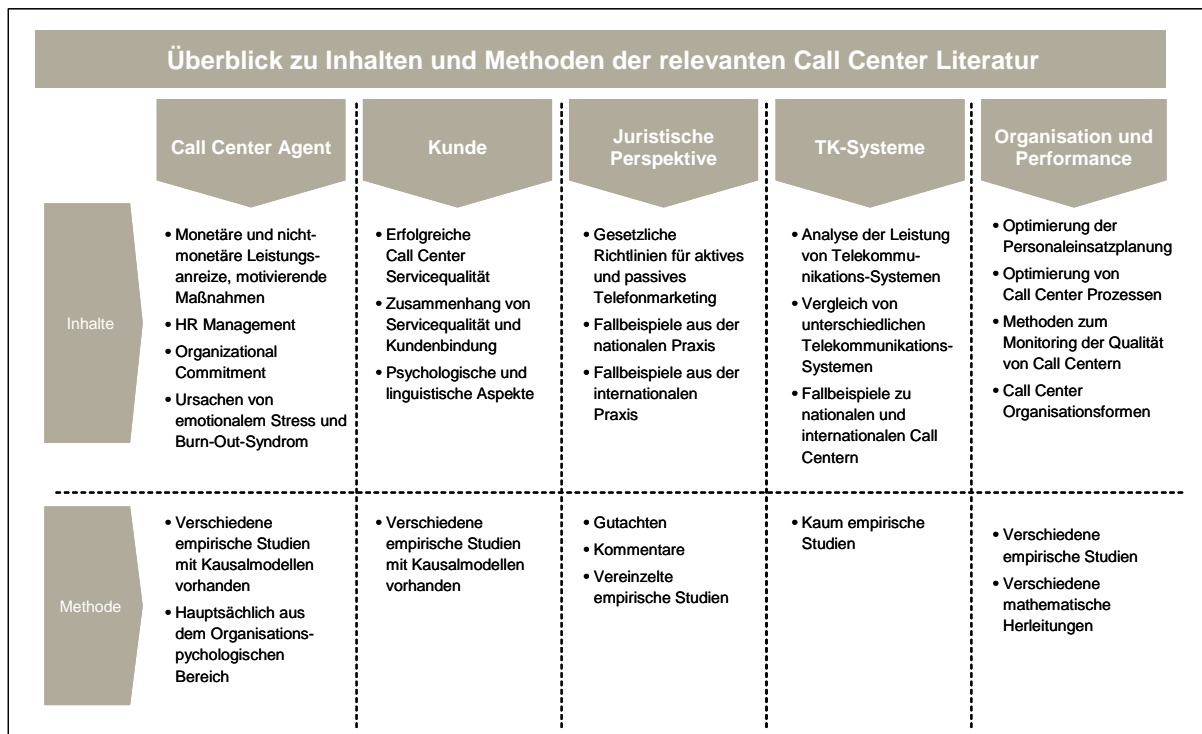


Abb. 5: Inhalte und Methoden der relevanten Call Center Literatur

Quelle: Eigene Darstellung

³³ Vgl. HEISE (2005), S. 34.

Im Folgenden soll auf die spezifische Forschung zum Call Center Agents eingegangen werden, die insgesamt noch als zu wenig erforscht angesehen wird.³⁴ Ausgewählte Forschungsbeiträge sind in der nachfolgenden Grafik dargestellt. Sie beinhalten neben dem Untersuchungsgegenstand auch **Hinweise auf Maßnahmen und Determinanten zu Commitment und Zufriedenheit** von Call Center Agents.

Call Center Literatur zu „Commitment von Call Center Agents“ (1/3)		
Autor (Jahr)	Untersuchungsgegenstand	Hinweise auf Maßnahmen und Determinanten zu Commitment und Zufriedenheit von Call Center Agents
• Wegge et al. (2006)	• Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit von Call Center Agents	• Empowerment/Entscheidungsfreiheit, Führung/Unterstützung durch ausgebildete Teamleiter
• Wegge et al. (2006)	• Zusammenhang zwischen Motivation und Identifikation der Call Center Agents	• Identifikation mit dem Call Center, Trainingsmaßnahmen, Outbound-Calls, Vertragsgestaltung
• Walsh/Deery (2006)	• Herausforderungen des Organisational Commitments in outgesourcetes Call Centern im Vergleich zu internen Call Centern	• Stressreduzierende Arbeitsabläufe (in outgesourcetes Call Centern deutlich mehr Druck und weniger Commitment)
• Rose/Wright (2005)	• Auswirkung von Kontrolle und Stress auf die Zufriedenheit von Call Center Agents	• Stressreduzierende Arbeitsabläufe, Kontrolle
• Ojha/Katuri (2005)	• Ermittlung persönlicher Eigenschaften von Call Center Agents, die sich positiv auf die Performance auswirken	• Persönlichkeitseigenschaften/Recruiting, Führung/Unterstützung durch ausgebildete Teamleiter
• Bordoloi (2004)	• Analyse von Recruitingstrategien in Call Centern	• Persönlichkeitseigenschaften/Recruiting
• Tuten (2004)	• Analyse des Zusammenhangs Optimismus/Pessimismus auf Emotional Stress und Performance	• Persönlichkeitseigenschaften/Recruiting
• Witt et al. (2004)	• Analyse des Zusammenhangs zwischen Emotionaler Erschöpfung und Performance	• Persönlichkeitseigenschaften/Recruiting

Abb. 6: Ausgewählte internationale Beiträge zu „Commitment von Call Center Agents (1/3)“
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an WEGGE/DICK VAN et al. (2006), WEGGE/VAN DICK et al. (2006), WALSH/DEERY (2006), ROSE/WRIGHT (2005), OJHA/KASTURI (2005), BORDOLOI (2004), TUTEN/PRESHA et al. (2004), WITT/ANDREWS et al. (2004)

³⁴ Vgl. MAHESH (2006), S. 139; ZAPF/ISIC et al. (2003), S. 313.

Call Center Literatur zu „Commitment von Call Center Agents“ (2/3)		
Autor (Jahr)	Untersuchungsgegenstand	Hinweise auf Maßnahmen und Determinanten zu Commitment und Zufriedenheit von Call Center Agents
• Grebner et al. (2003)	• Analyse der Gründe für Stress und emotionaler Erschöpfung von Call Center Arbeit	• Abwechslung der Arbeitsaufgaben, Empowerment/Entscheidungsfreiheit
• Bakker et al. (2003)	• Analyse des Zusammenhangs zwischen Arbeitsbeanspruchung und krankheitsbedingten Fehlzeiten	• Stressreduzierende Arbeitsabläufe, Führung/Unterstützung durch ausgebildete Teamleiter, Feedback, Empowerment/ Entscheidungsfreiheit/ eigenständige Zeiteinteilung
• Lewig/Dollard (2003)	• Analyse des Zusammenhangs zwischen emotionaler Anforderung/Einsatz und Mitarbeiterzufriedenheit	• Führung/ Unterstützung durch ausgebildete Teamleiter, Trainingsmaßnahmen, eigenständige Zeiteinteilung, Gehalt, Karriereentwicklungsmöglichkeiten
• Zapf et al. (2003)	• Analyse der Job Charakteristika und Anforderungen von Call Center Jobs	• Abwechslung der Arbeitsaufgaben
• Hyman et al. (2003)	• Analyse des Zusammenhangs der Work/Life-Imbalance von Call Center Agents	• Stressreduzierende Arbeitsabläufe, Faire Organisationskultur (Familienfreundlich)
• Knights/McCabe (2003)	• Analyse des Erfolgs von Teamwork in Call Centern	• Teamgeist/Kollegen (Richtige Dosierung von Teamarbeit unter Berücksichtigung der Privatsphäre der Agents)
• Holman et al. (2002)	• Analyse der Gründe für Stress-Empfindung und Unzufriedenheit von Call Center Agents	• Führung/ Unterstützung durch ausgebildete Teamleiter, Faire Organisationskultur, Gehalt, Trainingsmaßnahmen, Kontrolle
• Holdsworth/ Cartwright (2002)	• Vergleich von emotionalem Stress, Empowerment-Erfolgen und Zufriedenheit verschiedener Service-Berufe (u. a. Call Center Agents)	• Empowerment/ Entscheidungsfreiheit/ eigenständige Zeiteinteilung, Trainingsmaßnahmen, Faire Organisationskultur

Abb. 7: Ausgewählte internationale Beiträge zu „Commitment von Call Center Agents (2/3)“

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GREBNER/SEMMER et al. (2003), BAKKER/DEMEROUTI et al. (2003), LEWIG/DOLLARD (2003), ZAPF/ISIC et al. (2003), HYMAN/BALDRY et al. (2003), KNIGHTS/MCCABE (2003), HOLMAN/CHISSICK et al. (2002), HOLDSWORTH/CARTWRIGHT (2003)

Call Center Literatur zu „Commitment von Call Center Agents“ (3/3)		
Autor (Jahr)	Untersuchungsgegenstand	Hinweise auf Maßnahmen und Determinanten zu Commitment und Zufriedenheit von Call Center Agents
• Deery et al. (2002)	• Analyse der Gründe für emotionale Erschöpfung, Burnout und Fehlzeiten von Call Center Agents	• Führung/ Unterstützung durch ausgebildete Teamleiter, Persönlichkeitseigenschaften/ Recruiting (Überzeugung von eigener physischen Gesundheit)
• Nagin et al. (2002)	• Analyse von verschiedenen Stufen von Monitoring auf Opportunismus und Motivation	• Kontrolle, Faire Organisationskultur
• Shumsky/Pinker (2001)	• Optimierung der Leistung des Call Center „Gatekeepers“ mit monetären Anreizsystemen	• Unterschiedliche Vertragsgestaltung nach Aufgabe
• De Ruyter et al. (2001)	• Analyse der Wirkung von emotionalem Stress im Call Center (Rollen-Anforderungen) auf Commitment bzw. Performance (und Einfluss von Empowerment)	• Empowerment/Entscheidungsfreiheit, Unterstützung durch Führungskraft, Kompetenzen durch Trainingsmaßnahmen
• Frenkel/Tam (1998)	• Analyse des Zusammenhangs zwischen den spezifischen Arbeitsanforderungen in Call Centern und der Zufriedenheit der Agents	• Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit (Hinweis auf faire Organisationskultur), Teamgeist/ Kollegen , Karriereentwicklungsmöglichkeiten
• Delhees (1994)	• Analyse von Kommunikation über das Telefon aus sozialwissenschaftlicher Perspektive	• Kommunikationsfähigkeiten (Hinweis auf Recruiting und Trainingsmaßnahmen)

Abb. 8: Ausgewählte internationale Beiträge zu „Commitment von Call Center Agents (3/3)“

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DEERY/IVERSON et al. (2002), NAGIN/REBITZER et al. (2002), SHUMSKY/PINKER (2001), GIBSON (2002), NAGIN/REBITZER et al. (2002), SHUMSKY/PINKER (2001), DE RUYTER/WETZELS et al. (2001), FRENKEL/TAM et al. (1998), DELHEES (1994)

In Bezug auf Maßnahmen und Determinanten für Commitment gibt es in der Literatur verschiedene Hinweise, die im Folgenden dargestellt werden sollen. Häufig ist zu lesen, dass die Leistung von Call Center Agents von den jeweiligen **Persönlichkeitseigenschaften** abhängt. In diesem Zusammenhang wird betont, dass die Auswahl der richtigen Agents durch **Recruiting-Maßnahmen** von Bedeutung ist (z. B. BORDOLOI 2004; ZAPF ET AL. 2003). Dabei wird bei OJHA/KASTURI (2005) auch die Rolle der Führungsperson und die häufig mangelnde Leistung dieser betont:

“ ... there is need to trained supervisors to focus on some “soft” information while evaluating their subordinates... It appears that supervisors are unable to capture the impact of empathy on call centre performance ... They are rarely provided training to perform their new role ... they should also have training programmes to prepare

them for the 'new role' of supervisor when they are promoted .³⁵

Ähnlich betont MAHESH (2006) die Wichtigkeit der **Führungsperson**, insbesondere vor dem Hintergrund der schwierigen Arbeitsbedingungen.

“... the management of the frontline employees – call centre agents – is one of the biggest challenges in front of call centre managers ... early literature on call centres abounds with keywords such as “blue-collar work”, “Taylorism”, “battery farming”, “mental assembly lines ... empirical data shows that call centre agents perceived themselves as less empowered than other workers in a traditional office environment ...³⁶

Neben diesen Faktoren werden in mehreren Beiträgen verschiedene **monetäre und nicht-monetäre Anreizmechanismen**, wie Gehalt, **Team-Incentives**, aber auch Recruiting und **Karriereentwicklungsmöglichkeiten** betont, die einen erheblichen Einfluss auf die **Identifikation** mit der Organisation haben (z. B. OJHA/KASTURI 2005; SHUMSKY/PINKER 2003). Auch die Auswirkungen von verschiedenen **Monitoring-Intensivitäten** auf Opportunismus bzw. Motivation werden in verschiedenen Arbeiten diskutiert (z. B. NAGIN ET AL. 2002).

In der Publikation von HOLDSWORTH/CARTWRIGHT (2003) wird ebenfalls auf Faktoren, wie **Empowerment**, **Karriereentwicklungsmöglichkeiten** und **Organisationskultur** etc. hingewiesen:

“Call Centres need to design more complex empowerment interventions by providing decision-making autonomy to assist self-determination, offering training and development to boost feelings of competence and creating a supportive organisational culture and climate. In addition advantages may be gained by designing jobs that are meaningful to employees, allowing employees to have an impact on their work through involvement in decision making and providing open, two way communication³⁷

In der Publikation von WALSH/DEERY (2006) werden insbesondere die Herausfor-

³⁵ OJHA/KASTURI (2005), S. 101.

³⁶ MAHESH (2006), S. 137 f.

³⁷ HOLDSWORTH/CARTWRIGHT (2003), S. 139.

derungen des Organisational Commitment in **outgesourcten** Call Centern betrachtet:

„The research revealed that employees at the outsourced call centre were significantly less satisfied with most aspects of their work and that the factors that shaped organizational commitment and intention to quit in both centres were different...“³⁸

Eine Publikation, die mit Hilfe eines Kausalmodells die Motivation von Call Center Agents analysiert, ist die von BAKKER ET AL. (2003). Sie untersuchen, wie sich unterschiedliche Kategorien von Arbeitsanforderungen auf Fehlzeiten und Kündigungsraten in Call Centern auswirken. Die motivierenden Faktoren, die zu Commitment geführt haben, umfassen **soziale Unterstützung durch Kollegen (Team), Leistungsfeedback bzw. Coaching durch Vorgesetzten und die Möglichkeit der Kontrolle und Einteilung der eigenen Arbeitszeit.**

„Call centre employees who can draw upon job resources such as social support from colleagues and performance feedback feel more dedicated to their work and more committed to their organization, and consequently, are less inclined to leave the organization.“³⁹

DE RUYTER ET AL. (2001) betonen in ihrer Arbeit, dass die Arbeit in Call Centern in Folge der Komplexität an Kundenanfragen durch ein hohes Maß an Stress für die Agents gekennzeichnet ist. Ihren Erkenntnissen nach führt **Empowerment** vor allem mit gleichzeitiger Entwicklung der Kompetenzen der Agents, z. B. durch **Trainings**, zu Zufriedenheit und damit zu Leistung. Darüber hinaus ist das Selbstbewusstsein der Agents durch **die richtige Kommunikation der Führungskräfte** entscheidend, damit die von Stress gekennzeichnete Situation von den Agents souverän „gemeistert“ werden kann. Zu ähnlichen Erkenntnissen in Bezug auf Stress kommt ZAPF ET AL. (2003):

“In summary, the results of this study suggest that low complexity, low resources, and a relatively high level of emotional dissonance are the prevailing problems of working in call centres. ... they often have to adhere to clear rules ... thereby being limited in

³⁸ WALSH/DEERY (2006), S. 567.

³⁹ BAKKER/DEMEROUTI et al. (2003), S. 49.

*their possibilities to cope with stressors ...*⁴⁰

Gemeinsam mit dem hohen Stress, führen die mangelnden Karriereentwicklungsmöglichkeiten und die geringe Bezahlung zu einer hohen **Fluktuationsrate**:

*“Agent turnover remains a major concern of CCs. The top three reason for turnover are low salary, lack of career path, and burnout...”*⁴¹

In Bezug auf die Call Center Agents wird häufig **weiterer Forschungsbedarf** betont, was u. a. durch das folgende Zitat belegt werden kann:

*“...We believed, however, that there was room for further research to the frontline employee, specially the call centre agent. The call centre agent’s role lines in the borderland between a productionised, assembly-line-like context on the one side, and the empowered, professional service context on the other side... especially with reference to the call centre agent, we felt they were also “under-studied”; “black boxes” in the area of services management.”*⁴²

Insgesamt kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass in sämtlichen Arbeiten zum Ausdruck kommt, **dass Motivation und Commitment von Call Center Agents eine zentrale Herausforderung im Call Center darstellen**. Häufig in der Call Center Literatur genannte Commitment-fördernde Maßnahmen und Determinanten sind nachfolgend dargestellt:

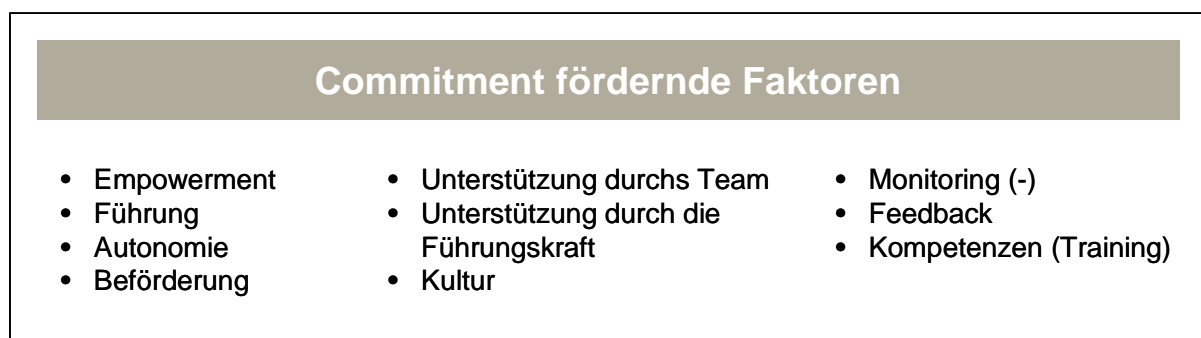


Abb. 9: Faktoren zur Förderung von Commitment im Call Center

Quelle: Eigene Darstellung

⁴⁰ ZAPF/ISIC et al. (2003), S. 333, 335, 337.

⁴¹ BORDOLOI (2004), S. 398, 310.

⁴² MAHESH (2006), S. 139.

2.2 Abgrenzung zur Absatzmittlerforschung

Um sowohl die praktische als auch wissenschaftliche Relevanz des Themas hervor zu heben, ist es notwendig, in Bezug auf die Tätigkeit von Call Center Agents eine **Abgrenzung zu anderen Service-Angestellten (z. B. bei Absatzmittlern)** durchzuführen. Der zentrale Unterschied zwischen Call Centern und Absatzmittlern liegt in den unterschiedlichen Arbeitsanforderungen. In der Literatur ist in diesem Zusammenhang häufig zu lesen, dass die Arbeitsbelastung der Call Center Agents höher ist als in anderen Serviceberufen.⁴³ Dies kann insbesondere das nachfolgende Zitat belegen:

“... customer service representatives (gemeint sind Call Center Agents) suffered significantly more from psychosomatic complaints than employees in banks and administrative offices...”⁴⁴

Im Gegensatz zu anderen Serviceberufen, wie z.B. Angestellte bei Absatzmittlern, haben Call Center Agents nur einen indirekten Kundenkontakt über das Telefon. **Diese mangelnde menschliche Interaktion** kann zu einer Unzufriedenheit führen, da durch die **Mimik und Gestik des Kunden** vieles an nonverbalem positiven Feedback wegfällt. Im Gegensatz dazu kann jedoch durch die indirekte Kommunikation **das negative Feedback stärker** ausfallen, da die Hemmschwelle für unzufriedene Kunden durch die mangelnde visuelle Ebene fehlt. Dies hat zur Konsequenz, dass der empfundene Stress für Call Center Agents steigt.⁴⁵

Eine weitere Quelle für Unzufriedenheit und auch für das häufige **Burnout-Syndrom** sind die verschiedenen technologischen **Monitoring-Möglichkeiten**.⁴⁶ Durch die Tatsache, dass zu jedem Zeitpunkt jede Tätigkeit der Call Center Agents genau überprüft werden kann und es hierbei keinerlei Flexibilität gibt, steigt der subjektiv empfundene Druck an und kann zu Überforderungen, Stress, Unzufriedenheit und einem Gefühl von Burnout führen.⁴⁷ Die eingeschränkten Möglichkeiten, in Teams zu

⁴³ Vgl. ZAPF/ISIC et al. (2003), S. 313 ff.

⁴⁴ ZAPF/ISIC et al. (2003), S. 313.

⁴⁵ Vgl. MAHESH (2006), S. 140 ff.

⁴⁶ Vgl. ZAPF/ISIC et al. (2003), S. 313.

⁴⁷ In Anlehnung an MAHESH (2006), S. 140 – außerdem auch TUTEN/PRESHA et al. (2004); GREBNER/SEMMER et al. (2003); LEWIG/DOLLARD (2003); ZAPF/ISIC et al. (2003).

arbeiten und sich hierbei mit Kollegen auszutauschen steigern ebenfalls dieses Gefühl der Unzufriedenheit. Diese Effekte können als Folge zu mangelnder Leistung der Call Center Agents führen.⁴⁸ Die nachfolgende Grafik stellt die Unterschiede zu anderen Serviceberufen dar.

Höhere Arbeitsanforderung der Call Center Agents im Vergleich zu anderen Serviceberufen (z. B. Absatzmittler)			
Faktor	Call Center Agent	Andere Serviceberufe	Implikationen
• Rolle	• Indirekter Kundenkontakt	• Direkter Kundenkontakt	• Der nur indirekte Kundenkontakt im Call Center kann zu Unzufriedenheit führen
• Medium	• Telefon	• Face-to-face	• Die Einschränkung in der Kommunikation am Telefon kann wegen der fehlenden visuellen Ebene zu Stress führen
• Monitoring	• Elektronisch über Computersysteme (log-in, log-out)	• Persönlich	• Jede Sekunde der Arbeitszeit der Call Center Agents wird kontrolliert und kann zu Stress führen
• Toleranz-Zone der Konsumenten	• Geringer – sie können den Agent nicht sehen und wissen nicht, was er gerade tut	• Höher – wenn Service-Mitarbeiter etwas macht, sieht es der Kunde	• Die Kunden sind wegen der fehlenden visuellen Ebene ungeduldiger und „strenger“ im Kontakt mit Call Center Agents
• Wartezeiten	• Unsichtbar	• Sichtbar	• Die Wartezeit am Telefon empfinden Kunden länger als im persönlichen Verkauf
• Teamwork	• Sehr gering	• Mittel bis hoch	• Geringe Möglichkeit, im Call Center durch das Team motiviert zu werden, geringe Möglichkeit zum Involvement

Abb. 10: Arbeitsbelastung der Call Center Agents

Quelle: In Anlehnung an MAHESH (2006), S. 140

2.3 Kurzer Überblick zur identitätsbasierten Markenführung

In Bezug auf den **Begriff Marke** ist festzustellen, dass in der Literatur keine „*einheitliche und eindeutige Auffassung*“, sondern zahlreiche Definitionen existieren.⁴⁹ Eine der ersten Definition stammt von DOMIZLAFF (1939), der auch als einer der „*Väter der professionellen Markenpolitik*“⁵⁰ bezeichnet werden kann. Demnach gelten ausschließlich Fertigwaren, die den Konsumenten mit konstantem Preis und Auftritt in

⁴⁸ Vgl. MAHESH (2006), S. 140 ff.

⁴⁹ BRUHN (2001), S. 14. Anmerkung: Als Grund hierfür gibt Bruhn an, dass die Autoren aus der Wissenschaft aus verschiedenen Forschungsrichtungen kommen und die Vertreter aus der Praxis mit ihren Definitionen ihre eigenen Interessen verfolgen. Vgl. BRUHN (2001), S. 14.

⁵⁰ Vgl. MEFFERT (1998), S. 784.

einem größeren Verbreitungsraum dargeboten werden, als markierungsfähige Güter.⁵¹ Diese Sichtweise wird als **merkmalsbezogen** bezeichnet und verlangt einen typischen Eigenschaftenkatalog, nach dem beurteilt wird, ob es sich um eine Marke handelt.⁵² Neuere Ansätze schreiben Marken häufig eine **Identifikations- und Differenzierungsfunktion** zu. Bei KOTLER heißt es z. B. „*a brand... is intended to identify..... and to differentiate them from those of competitors...*“⁵³ Die Aufgabe von Marken ist es nach diesem Ansatz, das eigene Angebot von dem Angebot der Konkurrenz zu **unterscheiden**.

Zu kritisieren an diesen Ansätzen ist, dass sie nur die Angebotsseite und nicht die Nachfrageseite berücksichtigen, weshalb sich die so genannten wirkungsbezogenen Ansätze v. a. mit der **Wirkung** einer Marke auf den Konsumenten beschäftigen.⁵⁴ Diese Sichtweise geht vor allem auf Berekoven zurück. Nach ihm wird ein Markenartikel aus Sicht des Kunden interpretiert und dabei wird „*...alles, was die Konsumenten als einen Markenartikel bezeichnen oder – besser – empfinden...*“⁵⁵ tatsächlich als solcher angesehen. Darüber hinaus gibt es in der Literatur weitere Ansätze, beispielsweise den **intensitätsorientierten** Ansatz, der sich auf die verschiedenen abgestuften Erscheinungsformen der Marke bezieht, oder den erfolgsorientierten Ansatz, der ökonomischen Erfolg als zentrales Charakteristikum einer Marke sieht.⁵⁶

Der **identitätsbasierte Markensatz**, der Anfang der 90er Jahre entwickelt wurde, kann als Weiterentwicklung zu den **angebots- und nachfrageorientierten Markenansätzen** angesehen werden.⁵⁷ Im Gegensatz zu den zuvor beschriebenen Sicht-

⁵¹ Vgl. DOMIZLAFF (1939), S. 37 ff.

⁵² Vgl. ESCH/WICKE (2000), S. 9, Anmerkung: Als Begründer des merkmalsbezogenen Markenansatzes wird in der Literatur häufig Mellerowicz genannt. Sein Merkmalskatalog gilt als repräsentativ für diesen Ansatz. Vgl. BRUHN (2001), S. 15 ff; HERMANN/HUBER et al. (2000), S. 109. MELLEROWICZ (1963), S. 39, 40, Anmerkung: Dieser Ansatz ist zu deterministisch und für die heutige Beurteilung von Marken nicht mehr ausreichend. Beispielsweise wären demnach Zwischenprodukte, Investitionsgüter oder Dienstleistungen keine Marken und auch Luxusmarken, die nicht überall erhältlich sind, würden nicht als Marke anerkannt werden. Vgl. ESCH/WICKE (2000), S. 10.

⁵³ Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 736.

⁵⁴ Vgl. HERMANN/HUBER et al. (2000), S. 107; Vgl. BRUHN (2001), S. 18.

⁵⁵ BEREKOVEN (1962), S. 814, Anmerkung: Der wirkungsbezogene Ansatz ist permanent kritisch zu analysieren, da eine Befragung zeitpunktbezogen ist und der Befragte vielen situationsbedingten Einflüssen bei der Befragung ausgesetzt ist. Vgl. BRUHN (2001), S. 18.

⁵⁶ Vgl. HERMANN/HUBER et al. (2000), S. 107.

⁵⁷ Vgl. MEFFERT/BURMANN et al. (2002), Vorwort; WIRTZ/PANNENBÄCKER (2007), S. 231 ff.

weisen beinhaltet er **sowohl eine angebots- als auch eine nachfrageorientierte Perspektive**. Dabei wird die Wahrnehmung der Marke durch den Konsumenten (Outside-in-Sichtweise) um eine Inside-out-Sichtweise ergänzt, welche die Wahrnehmung der Marke aus der Perspektive interner Zielgruppen, wie z. B. Management, Mitarbeiter, Eigentümer, darstellt. Diese **Inside-Out-Perspektive** stellt das sogenannte **Selbstbild** der Marke dar und wird als Markenidentität bezeichnet. Damit bildet sie das Gegenstück zur **Outside-In-Perspektive**, welche als **Fremdbild** oder auch als Image der Marke angesehen werden kann.⁵⁸ Im Idealfall stimmen nach dem identitätsbasierten Markenansatz die **Identität** und das **Image** überein. Die nachfolgende Grafik stellt dies dar.

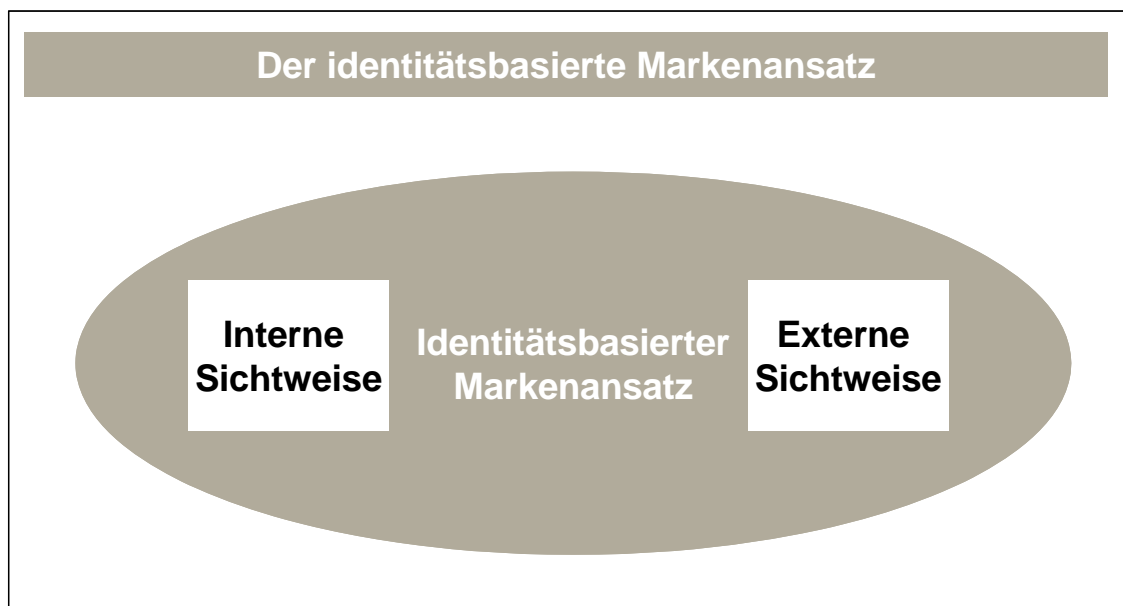


Abb. 11: Interne und externe Sichtweise des identitätsbasierten Markenansatzes

Quelle: Eigene Darstellung

Die zentrale Annahme des identitätsbezogenen Ansatzes ist, dass eine Marke nur mit Hilfe einer starken Markenidentität Vertrauen beim Konsumenten erzeugen kann und sich damit gegenüber Marken von Wettbewerbern durchsetzen kann. Wie bereits dargestellt, kann dabei die Markenidentität als „Selbstbild“ der Marke angesehen werden. Voraussetzung für den Aufbau einer starken Markenidentität ist dabei eine kontinuierliche Markenpolitik, die zu einer vom Konsumenten subjektiv empfundenen Sicherheit in Bezug auf Marke und Produkt führt und damit Vertrauen aufbaut.

⁵⁸ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005), S. 51 ff.; WIRTZ/PANNENBÄCKER (2007), S. 231 ff.

Dieses Vertrauen kann als eine zentrale Voraussetzung von **Markentreue** angesehen werden und damit zu einer langfristigen Kundenbindung führen. Kundenbindung als Folge von **Vertrauensaufbau** spiegelt dabei die Beziehung eines Konsumenten mit der Marke wider.⁵⁹

Der identitätsbasierte Markenansatz betont, dass nur mit einer konsequenten und konsistenten Umsetzung der Markenidentität eindeutige Assoziationen zu der Marke aufgebaut werden können. Die besondere Herausforderung besteht dabei darin, eine inhaltlich und formal konsistente Gestaltung der Markenbotschaften im Sinne der Markenidentität bei allen gewählten **Kommunikationsinstrumenten** einzuhalten. Diese konsequente Umsetzung setzt dabei u. a. eine Reduktion von organisatorischen Barrieren voraus, damit die Ideen im gesamten Unternehmen Aufmerksamkeit erhalten und systematisch implementiert werden können.⁶⁰ Dabei muss eine „*Zersplitterung der Kommunikationswirkung*“⁶¹ vermieden werden, damit die Konsumenten kein konfuse Bild der Marke aufbauen. D. h. die Kommunikation muss hinsichtlich ihrer zeitlichen Abfolge, zwischen den Kommunikationsmitteln und bei der Integration der formalen und inhaltlichen Mittel **aufeinander abgestimmt werden** (Integrierte Kommunikation). Zur inhaltlichen Abstimmung der Mittel gehört zum einen, dass durch Sprache eine einheitliche Aussage (ob identisch oder nur semantisch gleich) kommuniziert wird. Bei der formalen Abstimmung ist zu berücksichtigen, dass die Bilder den gleichen Inhalt (ob durch den gleichen Bildinhalt und/oder durch das gleiche Schlüsselbild) wiedergeben.⁶²

Wie bereits dargestellt sind im Rahmen des identitätsbasierten Markenmanagements sämtliche Aktivitäten an der Markenidentität auszurichten. Insbesondere für die Botschaften im Rahmen der Direktkommunikation, zu denen die Kommunikation über Call Center gezählt werden kann, ist die Orientierung an der Markenidentität als erfolgsentscheidend.⁶³ Sämtliche Aussagen müssen in diesem Zusammenhang in Bezug auf **Inhalte, Art und Intensität der Ansprache mit der Markenidentität ab-**

⁵⁹ Vgl. WIRTZ/PANNENBÄCKER (2007), S. 231 ff.

⁶⁰ Vgl. JOACHIMSTHALER/AAKER (2000), S. 525- 533.

⁶¹ ESCH (2000), S. 542.

⁶² Vgl. ESCH (2000), S. 548 – 551.

⁶³ Vgl. WIRTZ/PANNENBÄCKER (2007), S. 231 ff.

gestimmt und widerspruchsfrei im Sinne einer integrierten Kommunikation gestaltet werden.⁶⁴ Wie bereits erwähnt können dabei Aussagen, die dabei nicht der Markenidentität entsprechen, zu einer **Verwässerung** der Marke führen, welche die Reduktion eines zentralen unternehmerischen Erfolgsfaktors darstellt

Voraussetzung für eine markenkonforme Kommunikation ist ein **erfolgreiches innengerichtetes Markenmanagement**, denn erst, wenn jeder Mitarbeiter ein Kundenbewusstsein entwickelt hat, kann das Potenzial der identitätsbasierten Markenführung voll ausgeschöpft werden – dies gilt für externe Dienstleister und in diesem Zusammenhang insbesondere für Call Center.⁶⁵ Dabei können *„jeder Mitarbeiter und jede Abteilung einer Organisation sowohl interner Kunde als auch interner Lieferant“* darstellen⁶⁶. Insbesondere dem persönlichen Kontakt als Vermittlung der Markenidentität wird dabei eine besondere Bedeutung zugesprochen.⁶⁷ Die nachfolgende Grafik zeigt das Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung.

⁶⁴ Vgl. ESCH (2005b), S. 160 ff.

⁶⁵ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 5.

⁶⁶ Vgl. PAYNE/RAPP (1999), S. 13; ähnlich auch bei LILJANDER (2000), S. 169 – 173.

⁶⁷ Vgl. BRUHN (2005), S. 1039; BURMANN/ZEPLIN (2004), S. 3; NGUYEN/LEBLANC (2002), S. 242 ff.

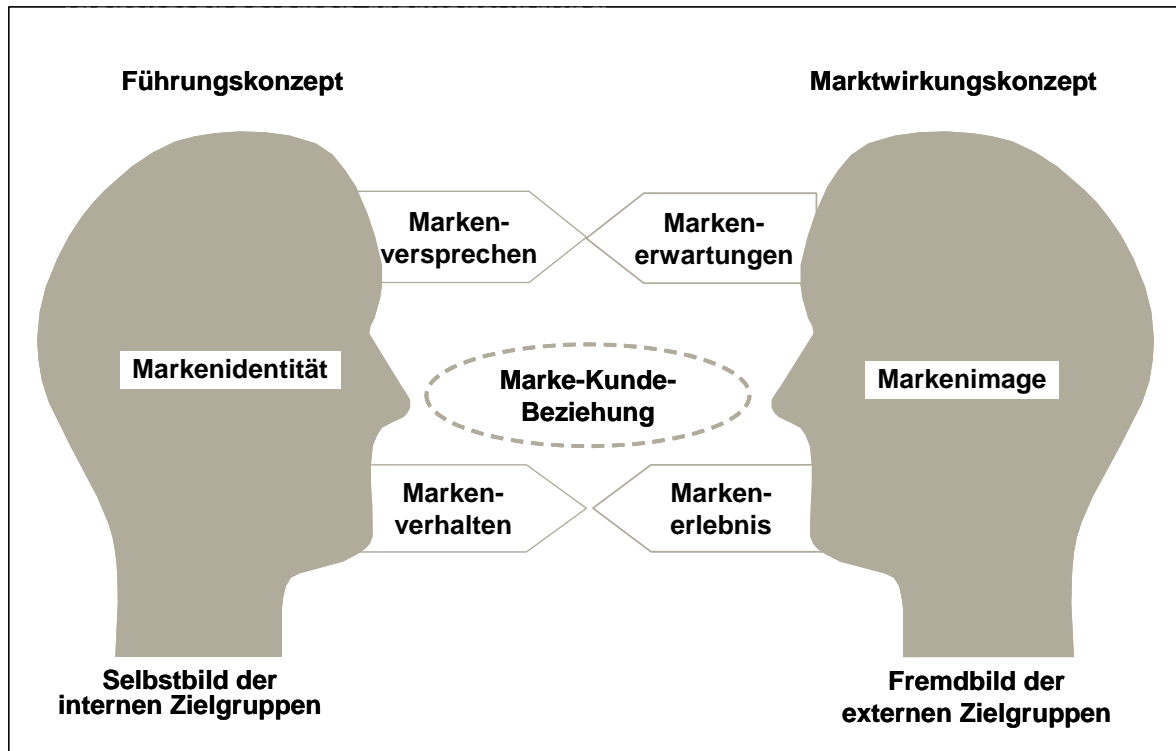


Abb. 12: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung

Quelle: In Anlehnung an MEFFERT/BURMANN (1996), S. 35

2.4 Forschungsbedarf in Bezug auf das innengerichtete Markenmanagement

2.4.1 Das Basismodell von Burmann und Zeplin

Wie bereits einleitend dargestellt, ist das Ziel des identitätsbasierten, innengerichteten Ansatzes, dass die Mitarbeiter gegenüber externen Anspruchsgruppen als „*Botschafter der Marke*“ auftreten und dadurch ein zum Markenversprechen konsistentes Markenverhalten realisiert wird.⁶⁸ Bezüglich dieser Vorgabe existieren in dem noch jungen Forschungsfeld zum innengerichteten Markenmanagement **bisher nur wenige wissenschaftliche theoretische und/oder empirische Studien**. Verwiesen sei hier auf die zentralen Publikationen von BURMANN/ZEPLIN 2004 bzw. BURMANN, C./ZEPLIN, S. 2005 oder ZEPLIN 2006, die davon ausgehen, dass das innengerichtete Markenmanagement in der Wissenschaft bisher nur wenig Beachtung gefunden hat und dass **kein theoretisch und empirisch fundiertes Erklärungsmodell** für das

⁶⁸ Vgl. zur Forschung des innengerichteten Markenmanagements beispielsweise ZEPLIN (2006), BURMANN, C./ZEPLIN, S. (2005) sowie ESCH/VALLASTER (2005), IND (2003), JOACHIMSTHALER (2002).

innengerichtete Markenmanagement vorliegt.⁶⁹ Sie schreiben jedoch, dass in den letzten Jahren eine zunehmende Anzahl an Marktforschern die Bedeutung des innengerichteten Markenmanagements betonen würde.⁷⁰ Aufbauend auf dieser Feststellung entwickeln sie in Anlehnung an die Forschung zum **Organizational Citizenship Behavior**⁷¹ einen integrierten Ansatz, der das so genannte Brand Citizenship Behavior als Konsequenz aus einem Brand Commitment der Mitarbeiter definiert (siehe hierzu die nachfolgende Abbildung).⁷²

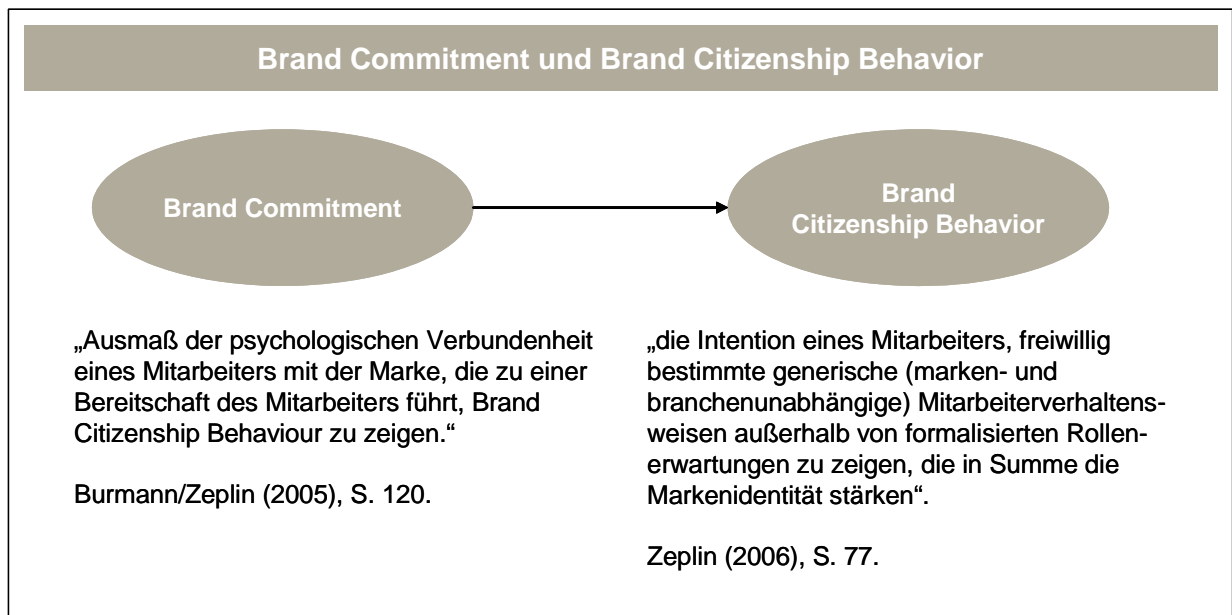


Abb. 13: Definition von Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior

Quelle: In Anlehnung an ZEPLIN (2006), S. 77 und BURMANN, C./ZEPLIN, S. (2005), S. 120

Das **Brand Citizenship Behavior** (BCB) stellt in dem Ansatz von BURMANN/ZEPLIN das zentrale Konstrukt dar. Es ist definiert als „die Intention eines Mitarbeiters, freiwillig bestimmte generische (marken und branchenunabhängige) Mitarbeiterverhaltensweisen außerhalb von formalisierten Rollenerwartungen zu zeigen, die in Summe die Markenidentität stärken“⁷³. Das Konstrukt wurde aus der For-

⁶⁹ Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2004), S. 4.

⁷⁰ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 5 mit Verweis auf weitere Quellen. Beispielsweise widmete sich die Ausgabe 1/2005 der Fachzeitschrift Thexis mit Beiträgen u. a. von BALMER (2005); ESCH (2005a); TOMSZAK (2005) unter dem Titel „Markenkraft von innen“ ausschließlich diesem Themenbereich.

⁷¹ Vgl. ORGAN 1988, PODSAKOFF/AL. (2000), S. 516 ff.

⁷² Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2004), S. 58 ff.

⁷³ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 77.

schung zum **Organizational Citizenship Behavior** (OCB) abgeleitet.⁷⁴ Dabei hatte insbesondere die Definition des Organizational Citizenship Behavior nach Organ (1988) maßgeblichen Einfluss auf die Konstruktdefinition des Brand Citizenship Behavior und beschränkt es auf das Extra-Rollenverhalten.⁷⁵ Dabei konnten für das BCB drei Dimensionen hergeleitet werden, welche sich eng an die Forschung von Podsakoff et al. (2000) sowie die Ergebnisse explorativer Experteninterviews anlehnten.⁷⁶

- **Hilfsbereitschaft:** Diese Dimension bezieht sich auf eine positive Einstellung und Freundlichkeit gegenüber Mitarbeitern und Kunden. Dazu kommt eine Bereitschaft, Verantwortung auch außerhalb des eigenen Tätigkeitsbereichs zu übernehmen.
- **Markenenthusiasmus:** Diese Dimension umfasst das Engagement für eine Marke im Sinne von Befolgung markenbezogener Verhaltensrichtlinien auch in nicht kontrollierbaren Situationen. Darüber hinaus beinhaltet es auch das aktive Empfehlen der Marke und die Weitervermittlung der Markenidentität an neue Mitarbeiter.
- **Entwicklungsbereitschaft:** Diese Dimension kann sich auf den einzelnen Mitarbeiter oder die Marke beziehen. Dabei zielt ersteres auf die Intention eines Mitarbeiters ab, seine Persönlichkeit bzw. seine Fähigkeiten im Sinne der Marke kontinuierlich weiter zu entwickeln. Dagegen definiert die Entwicklungsbereitschaft im Sinne der Marke die Bereitschaft, die Marke durch Ideen oder die Weitergabe von Feedback kontinuierlich weiter zu entwickeln.

In Bezug auf die Konzeptualisierung des **Brand Commitments** (BC) wird auf drei Dimensionen zurückgegriffen, die von O'REILLY und CHATMAN (1986) in Anlehnung an KELMAN (1958) entwickelt wurden:⁷⁷

- **Fügsamkeit** ist extrinsisch bedingt und basiert auf der angestrebten Erzielung von positiver bzw. Vermeidung von negativer Sanktionierung und ist extrin-

⁷⁴ Vgl. ORGAN (1988); ORGAN (1990); PODSAKOFF/MACKENZIE (1994); PODSAKOFF/AL. (2000).

⁷⁵ Vgl. ORGAN (1988), S. 4.

⁷⁶ Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2006), S. 27 f.

⁷⁷ Vgl. hier und im Folgenden O'REILLY III/CHATMAN (1986); KELMAN (1958); sowie darauf basierend BURMANN, C./ZEPLIN, S. (2005), S. 120 f.; ZEPLIN (2006), S. 91 ff.

sich bedingt. Theoretische Basis stellt die soziale Austauschtheorie dar, der zufolge Handlungen auf der Basis eines rationalen Abgleichs von zu leistenden Beiträgen und zu erwartenden Belohnungen erfolgen.⁷⁸ Mit Hinblick auf ein markenkonsistentes Verhalten beschreibt Fügsamkeit eine Anpassung an die Markenidentität auf Grund externer Sanktionsgewalt.⁷⁹

- **Identifikation** beschreibt ein Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe und die Überzeugung, dass die eigene Entwicklung bzw. das eigene Schicksal mit dem der Gruppe verbunden ist. Es ist demnach intrinsisch begründet. Hier bildet die theoretische Basis die Theorie der sozialen Identität, die besagt, dass die Identität eines Individuums nicht nur persönlich bedingt ist, sondern auch einer sozialen Identität entspringt.⁸⁰ Einem gegenseitigen Vorleben der Markenidentität durch die Mitglieder der markenführenden Institution kommt daher eine hohe Bedeutung zu.
- **Internalisierung** beschreibt die stärkste Form des Commitments und umfasst die unaufgeforderte Übernahme von Kernwerten des Bezugsobjekts in das eigene Selbstkonzept. Der Ursprung hierfür bildet eine Sozialisation⁸¹ im Sinne der Markenidentität, welche in der Folge zu dem intrinsischen Bedürfnis führt, der Markenidentität entsprechend zu agieren. Hier liegt als theoretische Basis die Selbstkonzepttheorie vor, gemäß derer ein Individuum bestrebt ist, sich kongruent zu seinem Selbstkonzept, also seinem Verständnis von sich selbst zu verhalten.⁸² Dabei entspricht das Selbstkonzept im Wesentlichen dem Konstrukt der „persönlichen Identität“.⁸³ Internalisierung bedeutet demnach, dass ein Mitarbeiter die Werte der Markenidentität vollständig in seine persönliche Identität integriert hat. Dabei ist ein ausgeprägtes Brand Citizenship Be-

⁷⁸ Vgl. ADAMS (1972); sowie hierzu auch THIBAUT/KELLY (1959).

⁷⁹ Vgl. O'REILLY III/CHATMAN (1986), S. 496 f.

⁸⁰ Vgl. Die „Soziale Identität“ beschreibt hierbei, dass sich die Identität eines Individuums sowohl aus der persönlichen als auch der sozialen Identität, also den Umfeldeinflüssen ergibt. Vgl. MALONEY (2007), S. 94 ff.; ASHFORTH/MAEL (1989), S. 21; ALBERT/ASHFORTH et al. (2000).

⁸¹ Vgl. Der Begriff „Sozialisation“ bezeichnet einen Prozess, durch welchen Individuen die Werte, Orientierungen, Verhaltensweisen, Fähigkeiten usw. erlernen, die es ihnen ermöglichen, ihre Rolle in einer Organisation in effektiver Weise zu erfüllen. Vgl. MALONEY (2007), S. 94 ff.; ASHFORTH/SAKS (1996), S. 149 sowie MAANEN/SCHEIN (1979), S. 211 f.

⁸² Vgl. ASENDORPF (1999a); S. 232 ff.

⁸³ Vgl. FREY/HAUßER (1987) sowie für eine Diskussion im Markenkontext u. a. BECKER/SCHNETZER (2006), S. 23 ff.

havior anzunehmen, da es dem natürlichen Bestreben entspringt, sich möglichst konsistent zum eigenen Selbstkonzept zu verhalten.⁸⁴

BURMANN/ZEPLIN (2005) bzw. ZEPLIN (2006) definieren auf Basis der Forschung zum organisationalen Commitment, sowie Experteninterviews auch drei Maßnahmen zur Erzielung von Brand Commitment.⁸⁵ Diese bilden im Rahmen der Konzeptionalisierung des eigenen Untersuchungsmodells einen entscheidenden Ausgangspunkt und lauten wie folgt.⁸⁶

- Die erste Maßnahme umfasst die Sicherstellung eines **Personen-Markenidentitäts-Fit** im Rahmen von Personalmanagemententscheidungen. Diese können beispielsweise konkrete Maßnahmen umfassen, wie eine gezielte Einstellung von Bewerbern, deren persönliches Wertesystem zu dem der Marke passt oder eine Personalentwicklung im Sinne der Markenidentität sein. Dies sollte als Ziel für sämtliche Maßnahmen des Personalmanagements gelten. Dies bedeutet, dass das Markenidentitätskonzept Basis für das Arbeitgebermarketing, die Personalselektion und die Beurteilungs- und Beförderungskriterien sein sollte.
- Die zweite Maßnahme bezieht sich auf die Schärfung des **Markenverständnisses** durch innengerichtete Kommunikation. Als Ziel soll ein Bewusstsein für die Wichtigkeit der Marke erzeugt werden. Dabei müssen sowohl alle neu eingestellten Mitarbeiter, als auch alle bereits dem Unternehmen zugehörigen Mitarbeiter die Markenidentität verstanden und verinnerlicht haben. Eine wichtige Voraussetzung ist dabei, dass die Markenidentität in einer für alle Mitarbeiter nachvollziehbaren Weise definiert bzw. formuliert wird.
- Die **markenorientierte Führung** stellt die dritte Maßnahme dar und basiert auf allen hierarchischen Ebenen. Hierbei kommt insbesondere dem CEO eine große Bedeutung als Vorbildfunktion zu. Jedoch obliegt es auch allen übrigen Mitarbeitern in Führungsverantwortung, die Inhalte der Markenidentität aktiv vorzuleben. Die theoretische Basis bildet die soziale Lerntheorie, gemäß derer bei anderen Menschen beobachtete Verhaltensmuster Lerneffekte hervorru-

⁸⁴ Vgl. MALONEY (2007), S. 94 ff.

⁸⁵ Vgl. im Folgenden BURMANN, C./ZEPLIN, S. (2005), S. 124 f.; ZEPLIN (2006), S. 104 ff.

⁸⁶ Vgl. MALONEY (2007), S. 94 ff.; BURMANN/MEFFERT et al. (2007).

fen und diese dadurch eine Vorbildfunktion einnehmen.⁸⁷ Es kann angenommen werden, dass die Kommunikationsmaßnahmen nur dann Erfolg haben, wenn sie von entsprechender markenorientierter Führung unterstützt werden, die ihnen Glaubwürdigkeit und Dringlichkeit verleiht.⁸⁸

Zusätzlich zu diesen Maßnahmen werden ausgehend von AJZENS (1991) Theorie des geplanten Verhaltens zwei Kontextfaktoren identifiziert, die die Beziehung zwischen den drei skizzierten Maßnahmen und dem Brand Commitment moderieren.⁸⁹

- **Kultur-Fit**
- **Struktur-Fit**

Der Kultur-Fit beschreibt die Kongruenz zwischen der Markenidentität und der Unternehmenskultur. Dabei wird angenommen, dass eine Internalisierung der Markenidentität verbunden mit der Entstehung von Brand Commitment nur möglich ist, wenn ein hoher Fit gegeben ist.⁹⁰ Dagegen bezieht sich der Struktur-Fit auf Anreizsysteme und Organisationsstrukturen. Obwohl in ihrer Wirkung umstritten, sollen die Anreizsysteme derart gestaltet sein, dass die Markenziele dabei Berücksichtigung finden.⁹¹

MALONEY (2007) kritisiert an dieser Vorgehensweise, dass der **Struktur- und Kultur-Fit** gemäß der Theorie des geplanten Verhaltens nach Ajzen **direkt auf die Verhaltensintention, also das BCB wirken**. Eine mögliche Erklärung, weshalb ZEPLIN (2006) dies nicht so gestaltet, hat sieht er darin, dass die Maßnahmen zur Erzielung eines Kultur-Fits denen zur Erzielung des Brand Commitment sehr ähneln und deshalb eine moderierende Wirkung auf diese postuliert wird. Er beschreibt als partielle Bestätigung die Tatsache, dass die empirische Überprüfung des Einflusses der Kontextfaktoren keine moderierenden Effekte von Struktur- und Kultur-Fit auf die Beziehung zwischen den Maßnahmen und dem Brand Commitment nachweisen kann. Stattdessen würden direkte Effekte auf das Brand Commitment feststellbar sein, wo-

⁸⁷ Vgl. BANDURA (1977).

⁸⁸ Vgl. MALONEY (2007), S. 94 ff.; BURMANN/MEFFERT et al. (2007); ESCH/VALLASTER (2005).

⁸⁹ Im Folgenden MALONEY (2007), S. 94 ff.; AJZEN (1991) sowie darauf basierend ZEPLIN (2006), S. 101 ff.; AJZEN (1991), S. 188.

⁹⁰ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 131 ff.

⁹¹ Vgl. DECKOP/MANGEL et al. (1999), DECI/KOESTNER et al. (1999); sowie darauf Bezug nehmend ZEPLIN (2006), S. 137 ff.

durch die inhaltliche Nähe zu den Maßnahmen zur Erzielung von Brand Commitment erkennbar ist.⁹²

Bei ZEPLIN (2006) werden als **Kontextfaktoren** der Beziehung zwischen Brand Commitment und BCB auch das Vorhandensein relevanter **Kompetenzen** und die Verfügbarkeit ausreichender **Ressourcen** herausgestellt.⁹³ Dabei beziehen sich die Kompetenzen auf die Qualifikationen eines Mitarbeiters, die zum Handeln im Sinne der Markenidentität befähigen. Dafür sind das Wissen über die Markenidentität notwendige Fertigkeiten, um diese umsetzen zu können und entsprechende Sozialkompetenzen notwendig. Neben den Kompetenzen benötigen Mitarbeiter Ressourcen wie bspw. finanzielle- oder Arbeitsmittel, um ein vorhandenes Brand Commitment in BCB umsetzen zu können. Nachfolgend ist das Basis-Erklärungsmodell für das innengerichtete Markenmanagement dargestellt.⁹⁴

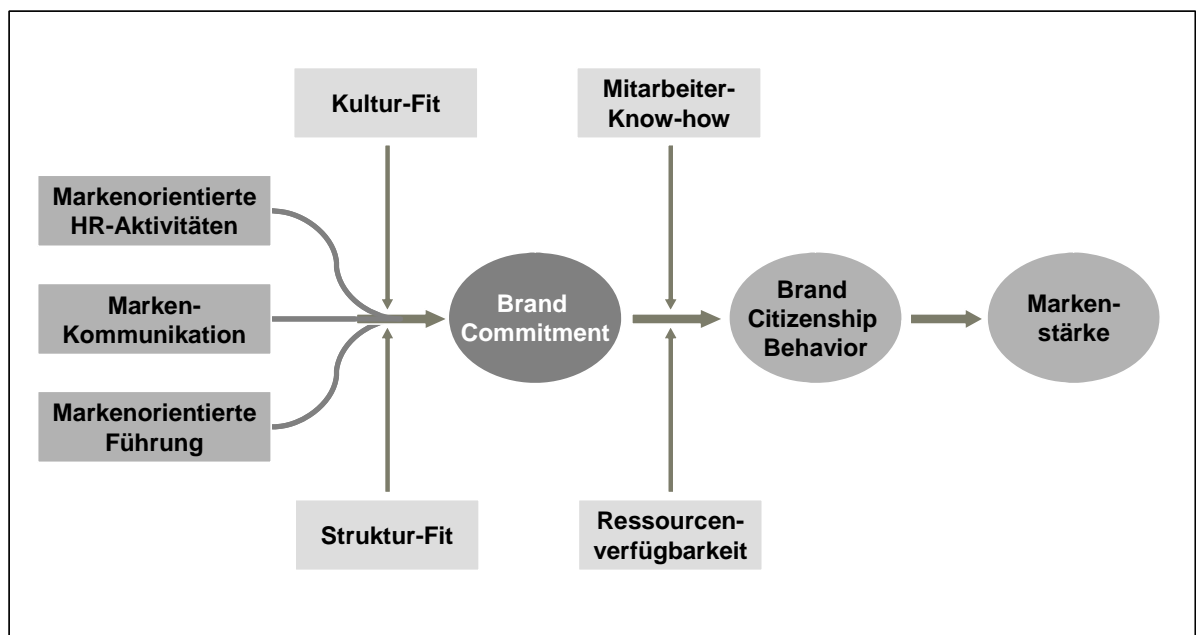


Abb. 14: Erklärungsmodell des innengerichteten Markenmanagements

Quelle: In Anlehnung an BURMANN, C./ZEPLIN, S. 2005, S. 123

⁹² Vgl. ZEPLIN (2006), S. 221 f.

⁹³ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 144 ff.

⁹⁴ Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2004); ZEPLIN (2006).

2.4.2 Das Absatzmittlermodell von Maloney

MALONEY (2007) setzt an den Erkenntnissen von BURMANN/ZEPLIN an und passt sie auf die **spezifische Zielgruppe der Absatzmittler** an. Dabei geht er davon aus, dass insbesondere dem persönlichen Kontakt mit den Repräsentanten der markenführenden Institution eine besondere Bedeutung für die Wahrnehmung eines Endkunden von einer Marke zukommt. Vor allem spielen seinen Erkenntnissen nach hierbei die Absatzmittler eine entscheidende Rolle. Ihr Verhalten sollte jederzeit konsistent zur Markenidentität sein, da von vielen Kunden keine klare Trennung zwischen der markenführenden Institution und den die Marke vertreibenden Absatzmittlern wahrgenommen werden kann.⁹⁵ Dies ist vor allem bei Vorliegen einer hohen **Interaktionsintensität** mit den Endkunden identifiziert. Dabei resultiert aus Sicht der identitätsbasierten Markenführung eine hohe Interaktionsintensität zwischen Kunde und Marke in einer zunehmenden Übereinstimmung von Markenidentität und Markenimage.

Dieser Logik folgend wählt MALONEY (2007) das **Premiumsegment der Küchenmöbelbranche** und der in diesem Segment seit mehr als 100 Jahren erfolgreich agierenden Marke **Poggenpohl** als geeignetes Untersuchungsobjekt aus. Dabei gilt es, den Markenauftritt bei den Absatzmittlern sowohl formal und zeitlich als auch inhaltlich in den Gesamtauftritt der Marke zu integrieren.⁹⁶

Schwerpunkt der Anpassung des ursprünglichen Modells durch MALONEY liegt vor allem in der Ergänzung von ökonomischen Aspekten unter Einbeziehung ökonomischer Theorien, da die Austauschbeziehung zwischen Absatzmittlern und einer Marke häufig von einer höheren Rationalität geprägt ist als die Beziehung der Mitarbeiter zu einer Marke. Als Grundlage für diese Anpassungen wählte MALONEY die Forschung zum Absatzmittler Commitment.⁹⁷ Auf dieser Basis definierte er das Absatzmittler Commitment in einer weit gefassten Auslegung als eine **psychologische Bindung gegenüber einem Austauschpartner, wie z. B. einem Hersteller**.⁹⁸

⁹⁵ Anmerkung: Ähnlich verhält sich dies im spezifischen Anwendungsfall der Call Center.

⁹⁶ Vgl. MALONEY (2007), S. 321 ff.

⁹⁷ Vgl. MALONEY (2007), S. 91 ff.

⁹⁸ Vgl. MALONEY (2007), S. 159 ff.

MALONEY (2007) definierte auf Basis umfangreicher Literaturrecherche das Absatzmittler Commitment (Brand Commitment von Absatzmittlern) als zweidimensionales Konstrukt (instrumentelles Commitment = ökonomische Perspektive und normatives Commitment = verhaltenswissenschaftliche Perspektive).⁹⁹ Dabei basiert das **instrumentelle** Brand Commitment auf rationalökonomischen **Kosten-Nutzen-Abwägungen** und führt zu psychologischer Gebundenheit auf Grund eines kognitiven Nutzenkalküls. Demgegenüber basiert das **normative** Brand Commitment auf einer **Identifikation** mit einer Herstellermarke und der Internalisierung von gemeinsamen Werten und führt zu psychologischer Verbundenheit.¹⁰⁰

Die entsprechenden Determinanten zu den beiden Dimensionen wurden ebenfalls aus Literatur des Absatzmittler Commitments hergeleitet.¹⁰¹ Als Kriterien wurden dabei Relevanz (d.h. Nachweis eines signifikanten Einflusses auf das Absatzmittler Commitment) und Beeinflussbarkeit (d.h. Gestaltbarkeit durch Markenführungsmaßnahmen) verwendet. Dabei konnten schließlich verschiedene ökonomisch orientierte und verhaltenswissenschaftlich orientierte Determinanten identifiziert werden, die wie folgt lauten:

Determinanten des **instrumentellen** Brand Commitments:

- **Abhängigkeit**
- **Transaktionsspezifische Investitionen**
- **Herstellerleistung**
- **Einsatz direkter Macht**

Determinanten des **normativen** Brand Commitments:

- **Vertrauenswürdigkeit des Austauschpartners**
- **Wahrgenommene Kommunikationsqualität**
- **Existenz indirekter Macht**

Neben den Determinanten wurden außerdem drei Maßnahmenbereiche zur Erhö-

⁹⁹ Anmerkung: Dies basierte hauptsächlich auf KELLY (2004).

¹⁰⁰ Vgl. MALONEY (2007), S. 159 ff.

¹⁰¹ Vgl. MALONEY (2007), S. 91 ff und 152 ff.

hung des Brand Commitments der Absatzmittler ermittelt. Diese wurden in enger Anlehnung an das Modell des innengerichteten Markenmanagements sowie unter Rückgriff auf die Forschung zum Franchising definiert. Außerdem wurde eine Übertragung des Brand Citizenship Behavior Konstrukts auf die Zielgruppe der Absatzmittler vorgenommen, bei der es **nicht auf ein Extra-Rollenverhalten reduziert wurde**. Stattdessen wurde das Brand Citizenship Behavior der Absatzmittler als ein globaler Ansatz definiert, der sämtliche markenrelevante Verhaltensweisen eines Absatzmittlers umfasst, die in Summe die Markenidentität (einer Herstellermarke) stärken.¹⁰² In diesem Zusammenhang wurden in Anlehnung an die Forschung drei Dimensionen für das BCB der Absatzmittler erarbeitet, die wie folgt lauten:¹⁰³

- Die Dimension **Markenakzeptanz** umfasst die Einhaltung formaler Regeln und Verhaltensrichtlinien
- Die Dimension **Markenmissionierung** umfasst das Eintreten für die Belange der Herstellermarke gegenüber Außenstehenden
- Die Dimension **Markenentwicklung** umfasst die proaktive Zusammenarbeit mit einem Hersteller zu Entwicklung der Marke

Bei dem Untersuchungsmodell von MALONEY (2007) wurde in Übereinstimmung mit den Erkenntnissen der Forschung zum innengerichteten Markenmanagement davon ausgegangen, dass zwischen dem Brand Commitment (BC) und dem Brand Citizenship Behavior (BCB) der Absatzmittler eine positive Wirkungsbeziehung besteht. Als zusätzliche moderierende Faktoren dieser Wirkungsbeziehung wurden ebenfalls in Anlehnung an BURMANN/ZEPLIN die Konstrukte Absatzmittler-Kompetenzen und Absatzmittler-Ressourcen dargestellt. Als abschließende Zielgröße des absatzmittlergerichteten Markenmanagements wurde das Konstrukt des **Markenintegrationsgrads** am PoS definiert (Ausmaß, zu welchem der Auftritt einer Herstellermarke am PoS konsistent zur Markenidentität ist). Schließlich wurden die Erkenntnisse des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements und der Forschung zum Absatzmittler Commitment zusammengeführt und ein Untersuchungsmodell für das absatzmittlergerichtete, identitätsbasierte Markenmanagement

¹⁰² Vgl. MALONEY (2007), S. 180 ff.

¹⁰³ Anmerkung: Dies basierte hauptsächlich auf GRAHAM (1991).

entwickelt .¹⁰⁴

Das Untersuchungsmodell wurde im Rahmen einer **schriftlichen Befragung** von Absatzmittlern und Außendienstmitarbeitern des Unternehmens Poggenpohl Möbelwerke GmbH getestet. Dabei konnte eine Stichprobengröße von 75 Absatzmittlern sowie den entsprechenden Bewertungen durch den Außendienst ausgewertet werden. Die Untersuchung demonstrierte, dass die Mehrzahl der zentralen Wirkungsbeziehungen bestätigt werden kann. Im Detail **wies das normative Brand Commitment einen positiven Zusammenhang zum BCB der Absatzmittler auf** und dieses beeinflusste wiederum den Markenintegrationsgrad am PoS positiv. Das instrumentelle Brand Commitment verfügte hingegen über keinen Einfluss auf das BCB der Absatzmittler. Bei den Determinanten des Brand Commitments zeigten zwei der vier ökonomisch orientierten Determinanten des instrumentellen Brand Commitments (direkte Macht und Herstellerleistung) einen positiven Effekt. Von den verhaltenswissenschaftlich orientierten Determinanten des normativen Brand Commitment haben die Vertrauenswürdigkeit und die indirekte Macht einen positiven Einfluss auf das Brand Commitment.¹⁰⁵

Bei den Maßnahmenbereichen hatten **Markenrelevanz und Markenverständnis** einen **positiven Effekt für das instrumentelle Brand Commitment**. Das **normative Brand Commitment** wurde ausschließlich von einem hohen **Absatzmittler-Markenidentitäts-Fit** positiv beeinflusst. Es konnten keine positiven moderierenden Effekte der Absatzmittler-Kompetenzen und Absatzmittler-Ressourcen auf die Kausalbeziehung zwischen Brand Commitment und BCB der Absatzmittler nachgewiesen werden. Dagegen haben die Absatzmittler-Kompetenzen starke direkte und positive Wirkung auf das BCB der Absatzmittler.¹⁰⁶ In der nachfolgenden Grafik ist das Modell von MALONEY (2007) dargestellt:

¹⁰⁴ Vgl. MALONEY (2007), S. 206.

¹⁰⁵ Vgl. MALONEY (2007), S. 249 ff.

¹⁰⁶ Vgl. MALONEY (2007), S. 249 ff.

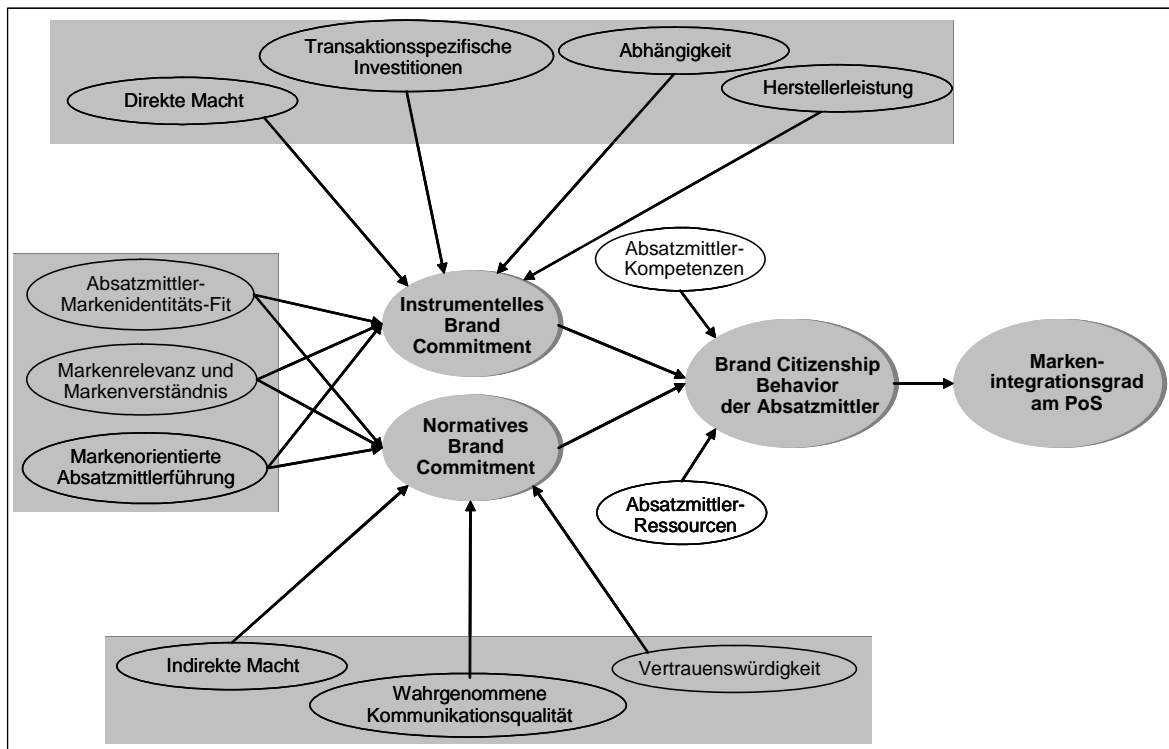


Abb. 15: Untersuchungsmodell zum absatzmittlergerichteten, identitätsbasierten Markenmanagement

Quelle: In Anlehnung an MALONEY (2007), S. 206

2.5 Eignung der vorhandenen Modelle zum innengerichteten Markenmanagement für Call Center

Die Maßnahmen zum Aufbau von Brand Commitment in externen Call Centern können aus verschiedenen Gründen dem innengerichteten Markenmanagement zugeordnet werden. Ein erster wichtiger Grund hierfür ist, dass **externe Partnerfirmen**, wie z. B. Call Center, die an den **Brand Touch Points** einer Marke agieren, einen erheblichen Einfluss auf die Wirkung der Marke auf die Konsumenten haben. Ganz allgemein haben sämtliche Aktivitäten, die ein Unternehmen im Namen seiner Marke unternimmt, eine Auswirkung auf die Außenwirkung und die Beziehung Marke-Kunde. Genauer gesagt, können auf einer breiten Abstraktionsebene, die täglichen operativen Maßnahmen eines Unternehmens oder seiner externen Partnerfirmen als Aussagen zu der Marke angesehen werden. Aus diesem Grund sind sämtliche Marketingaktivitäten auch als **Verhaltensweisen der Marke zu interpretieren** und zu steuern.¹⁰⁷ Denn jeder direkte und indirekte Kontakt, den der Konsument mit der

¹⁰⁷ Vgl. FOURNIER (2000), S. 135 ff.; FOURNIER (1998), S. 343 ff.

Marke hat, hat einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Marke und damit auch auf ihr Image.¹⁰⁸

In diesem Zusammenhang wird in der Literatur häufig die Wichtigkeit der **Mitarbeiter** betont, die an den Brand Touch Points arbeiten.¹⁰⁹ Insbesondere ist hierbei auf den **Dienstleistungsbereich** zu verweisen, in dem die Wirkung des Mitarbeiterverhaltens auf die Markenwahrnehmung von besonderer Bedeutung ist.¹¹⁰ Zusätzlich finden sich in der Literatur vielfach Hinweise dafür, dass hierbei insbesondere externe Partner eine wichtige Rolle für die Markenbindung spielen.¹¹¹ Diesbezüglich zeigen vor allem die Publikationen zum **Franchising**, dass ein Bedarf nach innengerichtetem Markenmanagement und Monitoring einer markenkonformen Umsetzung der Markenidentität von Bedeutung ist.¹¹² Auch die bereits dargestellten Hinweise zu weiteren Forschungsbedarf, insbesondere im Bereich von Call Centern, stützen diese Annahme.

Die zuvor beschriebenen Modelle eignen sich als Ausgangsmodell für die Herleitung des eigenen Untersuchungsmodells. Insbesondere das Basis-Modell von BURMANN/ZEPLIN bildet mit seiner Struktur einen geeigneten **Suchraum** für die Call Center spezifischen Faktoren.¹¹³ ZEPLIN (2006) weist in diesem Zusammenhang auch auf weiteren Forschungsbedarf im Rahmen des innengerichteten Markenmanagements vor allem im Bereich von Unternehmen mit komplexen Markenportfolios hin.¹¹⁴ Dieser Hinweis bestätigt den Bedarf an Forschung zu Call Centern, die meist mehrere Marken zu vermarkten haben und demnach Unternehmen mit komplexen Markenportfolios darstellen. Ein weiterer Beleg ist, dass laut ZEPLIN (2006) Forschungsbedarf in Bezug auf externe Dienstleister mit Kundenkontakt existiert:

„Nicht nur im Unternehmen, auch über Unternehmensgrenzen hinweg kommt dem innengerichteten Markenmanagement eine wichtige Aufgabe zu. Die Mitarbeiter ex-

¹⁰⁸ Vgl. Aaker J. L. (1997), S. 348 mit Verweis auf PLUMMER (1985), S. 1 ff.

¹⁰⁹ Vgl. GOFF/BOLES et al. (1997), S. 171 ff.

¹¹⁰ Vgl. MURPHY (2007), S. 29 ff.; DE CHERNATONY (1999), S. 157ff.

¹¹¹ Vgl. KELLER/LEHMANN (2006), S. 740 ff.

¹¹² Vgl. PITT/NAPOLI et al. (2003), S. 411 ff.

¹¹³ Anmerkung: Siehe nachfolgendes Kapitel zur Konzeptionalisierung.

¹¹⁴ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 239.

terner Partner ... beispielsweise Call Center ... müssen sich ebenso der Relevanz der Marken und dem Inhalt der Markenidentität bewusst sein ...“¹¹⁵

Des Weiteren heißt es:

„Alle potenziellen Markenidentitätsquellen gehen letztlich auf die Entscheidungen und das Verhalten sämtlicher im Unternehmen tätiger Mitarbeiter zurück. Dies gilt ebenso für Mitarbeiter externer Partner, wie z. B. Call Center Mitarbeiter oder Händler.“¹¹⁶

Auch das Modell von MALONEY soll als Basis für die eigene Konzeptionalisierung herangezogen werden. Call Center, die als externe Dienstleister an der Schnittstelle zum Kunden agieren, spielen im Absatzprozess eine ähnliche Rolle wie Absatzmittler. Aus diesem Grund können Teile des Modells von MALONEY, wie z. B. die Konzeptionalisierung des (Absatzmittler-) Brand Commitments, übernommen werden. Da **MALONEY jedoch auf institutioneller Ebene** die Einflussfaktoren des Brand Commitments untersucht, muss bezüglich geeigneter Maßnahmen im eigenen Modells, dass die **Mitarbeiterenebene** analysiert, auf die Erkenntnisse von BURMANN/ZEPLIN zurückgegriffen werden und diese auf die spezifische Situation von Call Centern anpassen.

Im Gegensatz zu dem allgemein gehaltenen Basismodell von BURMANN/ZEPLIN und dem spezifischen institutionenbezogenen Absatzmittlermodell von MALONEY, soll das eigene Untersuchungsmodell die komplizierte Situation des Brand Commitments von Call Center Agents insbesondere in externen bzw. outgesourcten Call Centern analysieren. Wie bereits dargestellt, liegen hier **verschiedene Call Center Spezifika (z. B. Vertrieb von mehreren Marken, eine nur unmittelbare Beziehung zum Markenunternehmen, schwierige Arbeitsbedingungen und Image-Probleme der Branche)** vor, welche es erfordern, eine Erweiterung der Modelle von ZEPLIN und BURMANN sowie MALONEY vorzunehmen. Hierbei soll eine Fokussierung auf die Maßnahmenebene erfolgen, um Hebel zum Einfluss des Brand Commitments in Call Centern zu untersuchen.¹¹⁷ Darüber hinaus soll im Gegensatz zu

¹¹⁵ ZEPLIN (2006) S. 242.

¹¹⁶ ZEPLIN (2006), S. 4 f.

¹¹⁷ Anmerkung: Die Auswertung der Literatur hat gezeigt, dass hier Forschungsbedarf besteht (siehe *(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*)

dem Grundmodell von BURMANN/ZEPLIN und dem Absatzmittlermodell von MALONEY eine Erweiterung um eine **markenstrategische Perspektive** erfolgen. Dadurch sollen zusätzliche Erkenntnisse gewonnen werden, warum unter Umständen bestimmte Maßnahmen keinen Erfolg haben. Denn häufig liegt ein mangelndes Brand Commitment nicht an operativen Maßnahmefehlern sondern an Fehlern, die in der Markenstrategie (z. B. Konsistenz, Kontinuität) verwurzelt sind.

Kapitel zum Forschungsüberblick).

3. Ansatz zur Konzeptionalisierung und Operationalisierung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements in externen Call Centern

3.1 Problemstellung und Untersuchungsobjekt

Auf Basis der dargestellten Ausgangssituation der Call Center Branche und der Forschungsrelevanz kann die zentrale Problemstellung formuliert werden. Den zentralen Untersuchungsgegenstand stellt dabei das auftraggeberorientierte Brand Commitment der externen Call Center Agents dar, das das Ausmaß einer psychologischen Verbundenheit eines Mitarbeiters mit einer Marke beschreibt, die zu der Bereitschaft eines markenkonformen Verhaltens führt (Brand Citizenship Behavior).¹¹⁸ Wie eingehend erläutert hat die Call Center Branche in den vergangenen Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen, jedoch entsprechen die Leistung und der Markenauftritt durch externe Call Center häufig nicht der angestrebten Markenidentität des Auftraggebers. Diese Leistungsprobleme haben zu einer erheblichen Endkundenverärgerung geführt, was die Auftragslage des Auftraggebers negativ beeinflussen kann. Dieser Effekt beeinflusst wiederum die Auftraggeberzufriedenheit mit dem Call Center und damit auch den Erfolg eines Call Centers (Auftragslage etc.). Auf Basis dieser Situation kann die **Problemstellung** abgeleitet werden:

Mit welchen Maßnahmen kann das Brand Commitments der externen Call Center Agents realisiert werden?

Angesichts der aufgezeigten Forschungsdefizite zum Call Center Agent verfolgt das vorliegende Forschungsprojekt das Ziel, den gegenwärtigen Stand des innengerichteten identitätsbasierten Markenmanagements zu erweitern, um einen **theoriegeleiteten, hypothesentestenden Beitrag** zur empirischen Ermittlung und Messung der Maßnahmen und deren Wirkung in Bezug auf das Brand Commitment von externen Call Center Agents zu leisten. In diesem Zusammenhang soll an die bisherige Forschung zum innengerichteten Markenmanagement angeknüpft und die bereits ermittelte Wirkungsbeziehung zwischen Brand Commitment (Einstellung) und Brand Citizenship Behavior (Verhalten) als Ausgangsbasis des Untersuchungsmodells mit einbezogen werden.

¹¹⁸ Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2004), S. 61.

Eine grundsätzliche Vorgabe ist dabei, die relevanten Maßnahmen zum Aufbau von Brand Commitment zu identifizieren, konzeptionalisieren und operationalisieren. Brand Commitment soll ein latentes Konstrukt darstellen, das als ein komplexer Untersuchungsgegenstand einzustufen ist. Es wird angenommen, dass sich dieser aus mehreren inhaltlichen Bestandteilen zusammensetzt. Zudem wird davon ausgegangen, dass die Maßnahmen zum Teil ebenfalls komplexe, latente Konstrukte darstellen, die nicht direkt messbar sind. Dieser Logik folgend ergibt sich die Notwendigkeit einer fundierten **Konzeptionalisierung** und **Operationalisierung** der Faktoren. Die theoretische Herleitung der Faktoren erfolgt in enger Anlehnung an die Forschung zum innengerichteten Markenmanagement sowie zur Call Center Forschung. Unter Konzeptionalisierung wird in diesem Zusammenhang die theoriegeleitete Herleitung und inhaltliche Konkretisierung jedes einzelnen Faktors verstanden.¹¹⁹ Darauf aufbauend beinhaltet die Operationalisierung der Faktoren die Entwicklung eines reliablen und validen Messinstruments zur empirischen Untersuchung der Zusammenhänge.¹²⁰

3.2 Konzeptionalisierung und Operationalisierung

Das vorläufige Untersuchungsmodell soll auf dem Basismodell zum innengerichteten Markenmanagement von BURMANN/ZEPLIN (2004) aufbauen und die sowohl zuvor ermittelten Faktoren zum Aufbau von Commitment in Call Centern und Erkenntnisse aus Expertengesprächen integrieren. Kernelemente des Modells stellen dabei die Wirkungsbeziehungen zwischen Maßnahmen zur Erzeugung von Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior dar. **Der Fokus des Modells liegt auf den Maßnahmen zur Generierung des Brand Commitments von externen Call Center Agents.** Die Untersuchung dieser Maßnahmen ist deshalb von besonderem Interesse, da es viele Hinweise darauf gibt, dass insbesondere in externen Call Centern das Brand Commitment sehr schwach ausgeprägt ist. Wie bereits dargestellt, leiden viele Agents unter den schlechten Arbeitsbedingungen (häufiges Burnout-Syndrom), der geringen Bezahlung und der schlechten Reputation der Branche. Hinzukommt, dass sie in der Regel mehrere Marken zu vertreten haben. Dies führt zu der zentralen

¹¹⁹ Siehe zum Begriff der Konzeptionalisierung bzw. Operationalisierung HOMBURG/GIERING (1996), S. 5; HOMBURG (1998), S. 4.

¹²⁰ Vgl. KIESER/KUBICEK (1992), S. 67 ff.; BURMANN (2002), S. 39.

Frage, in welche Maßnahmen das Markenunternehmen investieren soll. Die Theoretische Basis zur Herleitung der Maßnahmen setzt sich hauptsächlich aus drei Bestandteilen zusammen, die nachfolgend grafisch dargestellt sind:



Abb. 16: Theoretische Basis zur Herleitung der Maßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an RAFAELI (2004); LOCKE/LATHAM (1991); HACKMAN/OLDHAM (1976) und ein Expertengespräch mit Professor Anat Rafaeli im Dezember 2007 in Haifa, Israel

Grundsätzlich besagt die „**Theory of Goal Setting**“, dass die Erzeugung von Commitment hauptsächlich über den Wunsch nach Zielerreichung der Mitarbeiter erfolgt.¹²¹ In Bezug auf das innengerichtete Markenmanagement in Call Centern wäre eines der zu formulierenden Hauptziele vor allem das Verständnis und die Relevanz der Markenidentität. Die „**Theory of Job Design**“ erklärt demgegenüber die Erzeugung von Commitment eher über die Ausgestaltung der Arbeit. Konkretes Ziel in Bezug auf die innengerichtete Markenführung in Call Centern ist dabei vor allem die Erzeugung einer positiven Grundeinstellung zur Tätigkeit.¹²² Schließlich besagt die „**Theory of Organizational Artifacts**“, dass Commitment hauptsächlich über die Identifikation mit physischen und nicht-physischen Artefakten bzw. Symbolen erfolgt.¹²³ Ein Ziel im Rahmen des innengerichteten Markenmanagements in Call Cen-

¹²¹ Vgl. LOCKE/LATHAM (1991).

¹²² Anmerkung: Die Kerndimensionen dieser Theorie lauten Variety, Identity, Significance, Autonomy und Feedback und dienen als Grundraster zur Herleitung der Faktoren des eigenen Untersuchungsmodells. Vgl. z. B. HACKMAN/OLDHAM (1976).

¹²³ Vgl. z. B. RAFAELI (2004). Anmerkung: Symbole und Artefakte nehmen im Markenmanagement eine bedeutende Rolle ein. So stellen sie beispielsweise bei AAKER (1997) eine Dimension von Markenstärke dar. Auch bei HIERONIMUS (2003), S. 82 ff. Beispiele für physische Artefakte sind Farben, Bekleidung, Einrichtung, Gebäude, Büros, Schaufenster, etc. Beispiele für nicht-physische Artefakte sind Erzählungen, Sprache, Rituale und Arrangements. Vgl. HOMBURG/PFLESSER (1999); VILNAI-YAVETZ/RAFAELI (2004).

tern ist dabei das Aufbauen von Brand Commitment über auf Markensymbolen basierenden Maßnahmen.

Um die nur „indirekte“ Beziehung der externen Call Center Agents zur Auftraggebermarke abzubilden, werden die Maßnahmen in zwei Ebenen, direkte und indirekte, eingeteilt, was nachfolgend grafisch dargestellt ist:

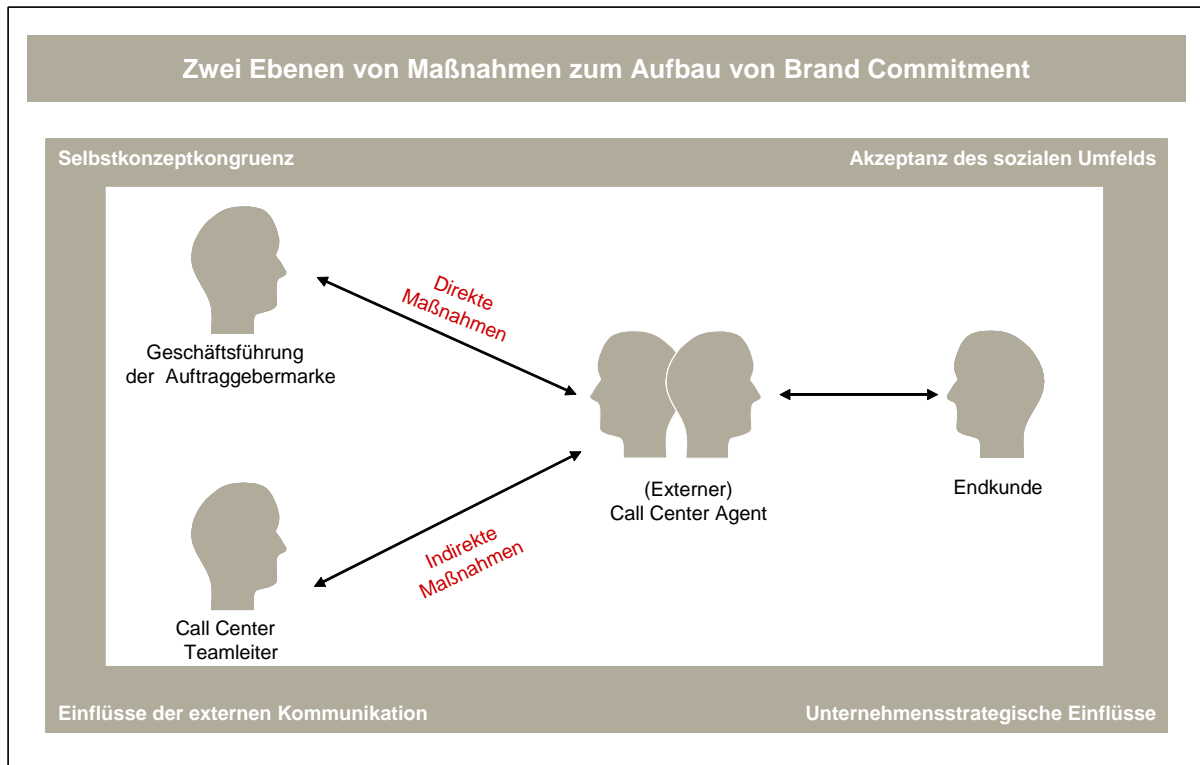


Abb. 17: Zwei Ebenen von Maßnahmen zum Aufbau von Brand Commitment im Call Center
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BURMANN/PANNENBÄCKER (2007)

Die erste Ebene bilden die direkten Maßnahmen, die von dem Markenunternehmen an die Call Center Agents gerichtet werden und die zweite Ebene die indirekten Maßnahmen, die vom Call Center initiiert werden. Eingebettet sind diese Maßnahmen in einem Wirkungsfeld bestehend aus „Selbstkonzeptkongruenz“, „Akzeptanz des sozialen Umfelds“, „Einflüsse der externen Kommunikation“ und „Unternehmensstrategische Einflüsse“, welche im weiteren Verlauf des Kapitels genauer dargestellt werden.

Aus der Zweiebeneneinteilung der Maßnahmen ergeben sich im Detail die folgenden Fragen:

- In welche direkten Maßnahmen zum Aufbau von Brand Commitment der externen Call Center Agents soll das Markenunternehmen (Auftraggeber des Call Centers) investieren?

- Wie wirken diese direkten Maßnahmen und welche relative Bedeutung haben sie im Vergleich zu den indirekten Maßnahmen innerhalb des Call Centers?
- Unterscheidet sich die Wirkung dieser Maßnahmen in externen Call Centern von der Wirkung in internen Call Centern?

Ein wichtiger Grund für die **direkte** Maßnahmenebene ist das Streben der Call Center Agents nach einer „**perceived organisational membership**“¹²⁴. Dabei ist eine zentrale direkte Maßnahme das interne Event-Management bzw. der Besuch der Marken-Firmenleitung im externen Call Center.¹²⁵ Daneben existieren weitere aus Literatur und Expertengesprächen hergeleitete Maßnahmen, wie Kommunikationsmaßnahmen¹²⁶, Branding bzw. markengerechte Dekoration der Arbeitsumgebung (z. B. Teamraum) und markenbezogenes Werbematerial.¹²⁷ In diesem Maßnahmenkontext spielt auch das Brand Citizenship Behavior des **CEOs** des Markenunternehmens (Auftraggeber) eine entscheidende Rolle für den Aufbau von Brand Commitment.¹²⁸ ROLKE (2004) konnte in diesem Zusammenhang empirisch nachweisen, dass in der Außenwahrnehmung **eine Korrelation zwischen dem CEO-Image und dem Corporate Brand Image besteht**. Dasselbe gilt insbesondere nach innen – d. h. Mitarbeiter nehmen innengerichtete Markenmanagement-Aktivitäten nur dann ernst, wenn sie durch die Worte und Taten des CEO und der Geschäftsleitung unterstützt werden.¹²⁹ Bei den direkten Maßnahmen finden sich auch ZEPLIN's **Kompetenzen** wieder. Der Faktor Kompetenztraining reflektiert dies.¹³⁰

Die zweite Ebene bilden die **indirekten** Maßnahmen, die innerhalb des Call Centers zur Anwendung kommen. Ähnlich wie bei BURMANN/ZEPLIN (2004) beziehen sich diese Maßnahmen auf zwei Perspektiven. Die erste erklärt eine Art unfreiwillige bzw. gezwungene Komponente des Commitments und die zweite eine freiwillige Kompo-

¹²⁴ Vgl. STAMPER/MASTERTON (2002), S. 875 ff.; MASTERTON/STAMPER (2003), S. 473 ff.

¹²⁵ Vgl. GWINNER (1997), S. 145 ff.; GWINNER/EATON (1999), S. 47 ff.

¹²⁶ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 123.

¹²⁷ Vgl. CHANDON/WANSINK et al. (2000), S. 65 ff.

¹²⁸ Vgl. AAKER (2000), S. 91 ff.; HIERONIMUS (2003), S. 82 ff.

¹²⁹ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 124 in Anlehnung an ROLKE (2004).

¹³⁰ Vgl. HOLDSWORTH/CARTWRIGHT (2003), S. 131 ff.; WALSH/DEERY (2006), S. 557 ff.; WEGGE/DICK VAN et al. (2006).

nente. Die Idee, die hinter der unfreiwilligen Perspektive steht, beruht auf einem **Belohnungs-/Bestrafungs-Mechanismus**.¹³¹ Im Falle von Call Centern zeigen Literatur und Expertengespräche, dass sich dieser Mechanismus beispielsweise im Falle von Belohnung auf Bezahlung¹³² und Karriereentwicklungsmöglichkeiten¹³³ bezieht. Monitoring¹³⁴ wäre dagegen ein Faktor, der den Bestrafungsaspekt wiedergibt.

Eine weitere indirekte Maßnahme (vom Call Center) ist das markenbasierte **Rekrutierung**, wofür es in der Literatur einige Hinweise gibt, dass dieses insbesondere eine wichtige Voraussetzung für Commitment im Call Center ist.¹³⁵ Weitere Faktoren folgen der Logik des Kultur- und des **Strukturfits** von ZEPLIN (2006). Der **Kultur-Fit** wird sichergestellt durch **Coaching** durch das Call Center Management. Zum einen bezieht sich dieses Coaching auf **Differenzierung** zu anderen Marken und zum anderen auf einen eher emotionalen Aspekt, der zum Ziel den Abbau von **Dissonanzproblemen** hat.¹³⁶ Der Struktur-Fit wird durch **abwechslungsreiche Tätigkeiten** der Agents und die **Arbeitsplatzgestaltung** widergespiegelt.¹³⁷ ZEPLIN's **Ressourcen** finden sich auch in den indirekten Maßnahmen wieder – wie z. B. in **Empowerment** der Call Center Agents¹³⁸ und **Zeitautonomie**¹³⁹.

Wie bereits dargestellt sind die Maßnahmen eingebettet in einem Wirkungsfeld bestehend aus „Selbstkonzeptkongruenz“, „Akzeptanz des sozialen Umfelds“, „Einflüsse der externen Kommunikation“ und „Unternehmensstrategische Einflüsse“, die im weiteren Verlauf des Kapitels genauer dargestellt werden. Die **Selbstkonzeptkongruenz** bezieht sich auf das Selbstkonzept des Call Center Agents bzw. auf die Kongruenz des Selbstkonzepts mit den Werten der Marke des Auftraggebers. Dieser Faktor wurde vor allem aus der Forschung zum Selbstkonzept nach SIRGY ET AL.

¹³¹ Vgl. BROWN/LUSCH et al. (1995), S. 363 ff.

¹³² Vgl. LEWIG/DOLLARD (2003).

¹³³ Vgl. FRENKEL/TAM et al. (1998).

¹³⁴ Vgl. ROSE/WRIGHT (2005).

¹³⁵ Vgl. BORDOLOI (2004).

¹³⁶ Vgl. HYMAN/BALDRY et al. (2003).

¹³⁷ Vgl. Expertengespräche und WALSH/DEERY (2006).

¹³⁸ Vgl. BAKKER/DEMEROUTI et al. (2003).

¹³⁹ Vgl. HOLDSWORTH/CARTWRIGHT (2003).

(1997) hergeleitet.¹⁴⁰ Die Idee hinter diesem Konzept ist, dass Menschen häufig Produkte mit einer Persönlichkeit bevorzugen, die zu dem Bild passen, das sie von ihrer eigenen Persönlichkeit haben.¹⁴¹ Neben diesem Einflussfaktor gibt es in der Literatur verschiedene Hinweise dafür, dass **Marken häufig als Ausdruck für die persönlichen Wertvorstellungen und des Status** gegenüber der Umwelt angesehen werden.¹⁴² Vor diesem Hintergrund entsteht ein Bedürfnis nach **Akzeptanz durch das soziale Umfeld**. Auch in Experteninterviews ist mehrmals zum Ausdruck gebracht worden, dass die Call Center Agents sich selbst lieber als Service Mitarbeiter im Auftrag einer bestimmten Marke bezeichnen als Call Center Agents, was vor allem mit der **schlechten Reputation** der Branche und der Tätigkeit zusammen hängt.

Ein teilweise in der Forschung zum innengerichteten Markenmanagement unterschätzter Einflussfaktor auf das Brand Commitment der Mitarbeiter stellt die **externe Kommunikation** dar, denn Call Center Agents sind genauso wie Kunden den Einflüssen von Print- und TV-Werbung ausgesetzt, welche die Markenwahrnehmung beeinflussen.¹⁴³ Hierbei konnten GILLY/WOLFINBARGER (1998) empirisch nachweisen, dass Werbung dann positiv auf das Brand Commitment der Mitarbeiter wirkt, wenn sie von ihnen als **ehrlich**, als **kongruent** mit den Markenwerten und als effektiv in der Erreichung der Markenziele wahrgenommen wird.¹⁴⁴

Neben diesem Einfluss der externen Kommunikation ist das innengerichtete Markenmanagement auch über die bisher nur operative Dimension hinaus zu erweitern und **strategische** Wirkungsfaktoren einzubeziehen. Insbesondere die Bekanntheit und die **wahrgenommene Kontinuität der Markenstrategie** spielen hierbei eine besondere Rolle.¹⁴⁵ Als Konsequenz wird die **Glaubwürdigkeit** der Marke gestärkt, die ein wichtiger Treiber für Markenbindung darstellt.¹⁴⁶ Genauso wie Konsumenten „verwirrt“ sind, wenn sich die Markenstrategie häufig ändert und in sich nicht konsistent ist, sind auch Mitarbeiter verunsichert, wenn dies der Fall ist und können zu der

¹⁴⁰ Vgl. SIRGY/GREWAL et al. (1997), S. 229 ff.

¹⁴¹ Vgl. RAMASESHAN/HSIU-YUAN (2007), S. 458 ff.

¹⁴² Vgl. AAKER (1997), S. 1 ff. und KUKSOV (2007), S. 1634 ff.

¹⁴³ Vgl. BERRY (1984), S. 275.

¹⁴⁴ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 118 mit Verweis auf GILLY/WOLFINBARGER (1998).

¹⁴⁵ Vgl. KELLER (2003), S. 634 ff.

¹⁴⁶ Vgl. GANESAN/HESS (1997); MORGAN/HUNT (1994).

Marke kein Brand Commitment aufbauen.

Zur Kontinuität der Markenstrategie gehört auch eine **Kontinuität auf der Führungsebene und eine Akzeptanz von Geschäftsführung und CEO**. Wie bereits dargestellt spielt insbesondere der CEO eines Markenunternehmens hierbei eine besondere Rolle. Aus diesem Grund ist es dringend notwendig, dass der CEO die Markenidentität stützt und nicht umgekehrt. Ein CEO mit **Charisma** und **innerer Stärke** kann die Markenidentität stärken, jedoch nur dann, wenn er bereit ist, seine Persönlichkeit der Markenidentität unterzuordnen.¹⁴⁷ Die nachfolgende Grafik stellt das vorläufige Untersuchungsmodell dar.

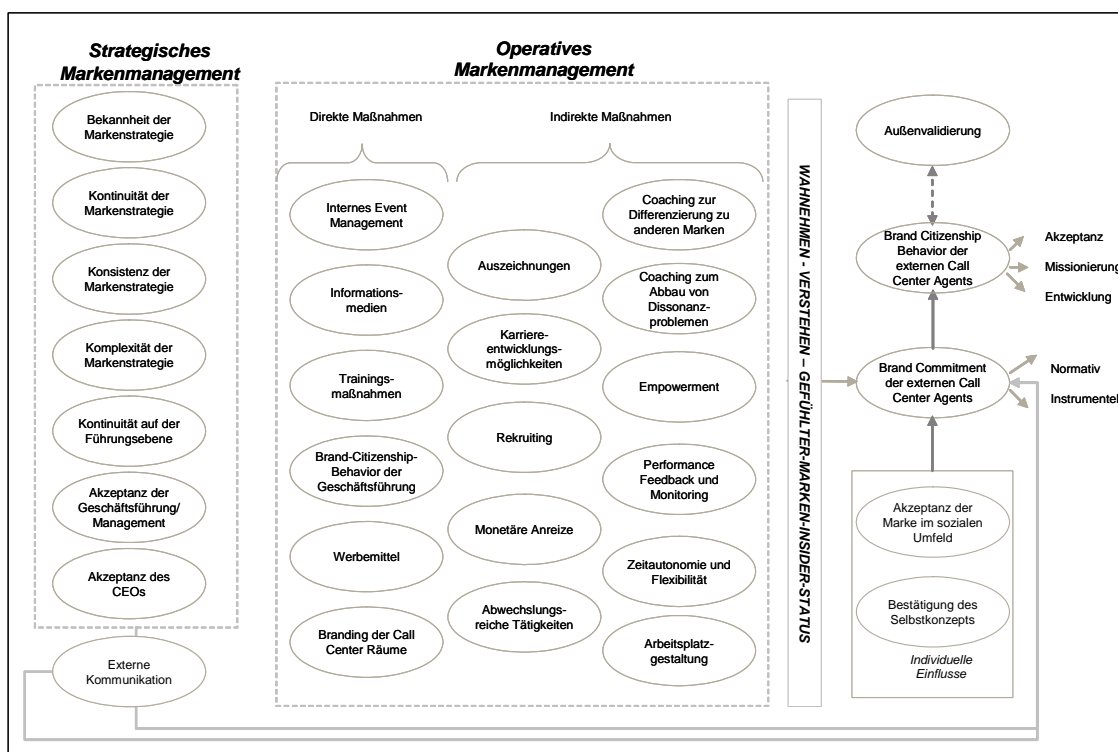


Abb. 18: Vorläufiges Untersuchungsmodell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BURMANN/PANNENBÄCKER (2007)

3.3 Design der empirischen Studie

Um das theoretisch hergeleitete Untersuchungsmodell inklusive sämtlicher Hypothesen überprüfen zu können, wurde ein zweistufiges Untersuchungsdesign vorgenommen. Es besteht zum einen aus mehreren Voruntersuchungen und zum anderen aus

¹⁴⁷ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 125 in Anlehnung an PÄLIKE (2000).

einer Hauptuntersuchung. Die Natur des Untersuchungsgegenstandes (Brand Commitment) erfordert eine primärstatistische Untersuchung, da die notwendigen Informationen nicht in Form sekundärstatistischer Daten zur Verfügung stehen.

Im Folgenden sollen die **Voruntersuchungen** kurz dargestellt werden, deren Ziel es war, die Relevanz der Forschungsfragen zu verifizieren. Darüber hinaus sollte auch eine erste Überprüfung der Untersuchungshypothesen erfolgen. Hinzukommt, dass im Rahmen der Voruntersuchungen auch vielfältige Hinweise gesammelt werden konnten, die der **Indikatorbildung** der Hauptuntersuchung dienen sollen. Im Detail wurden die folgenden Voruntersuchungen durchgeführt:

- Dezember 2005: Gespräch mit der Abteilung „Geschäftskundenmarketing“ eines Telekommunikationsunternehmens zur besonderen Relevanz des Telefonmarketings für die Kundenbindung.
- Januar und Mai 2006: Gespräch mit einem Marktforschungsinstitut zu Ursachen des negativen Images der Call Center Branche.
- Juni 2006 bis Januar 2007: mehrere Gespräche mit Leitern von Call Centern und Consultants zu Erfolgsfaktoren und Ursachen der schlechten Leistung von Call Centern mit Bezug auf die Call Center Agents
- Dezember 2006: Besichtigung eines Münchner Call Centers.
- Juli 2007: Persönliches Experteninterview mit Herrn Manfred Stockmann (Präsident des Call Center Verbandes Deutschland) zu Ursachen der Imageprobleme, Herausforderungen der Branche und Commitment von Call Center Agents.
- November 2007: Persönliche Experteninterviews mit Call Center Leitern zur Validierung des Untersuchungsmodells. Kontaktabbau über die „Herbsttagung 2007“ des Call Center Verbandes Deutschland in Heidelberg, auf der die Doktorandin das Forschungsvorhaben präsentierte.

Wie bereits dargestellt liegt die Hauptherausforderung für das interne Markenmanagement in externen Call Centern darin, dass die Call Center Agents mehrere Marken zu vertreten haben. Darüber hinaus haben sie nur eine indirekte Beziehung zu dem Markenunternehmen und leiden häufig unter den schlechten Arbeitsbedingungen. In

diesem Zusammenhang stellt sich die zentrale Frage nach geeigneten Maßnahmen zum Aufbau von Brand Commitment in externen Call Centern, weshalb **ganzheitliches Untersuchungsmodell** kreiert wurde. Um dieses Modell in der Hauptuntersuchung zu testen, wurde ein **deutsches Medienunternehmen** als Kooperationspartner akquiriert. Für diese Entscheidung gibt es zwei Gründe. Der erste Grund ist, dass dieses Medienunternehmen in Deutschland als eine „starke Marke“ mit einer hohen Brand Awareness angesehen wird. Der zweite Grund dafür ist, dass die Call Center Agents in den externen Call Centern mit einer sehr intensiven und komplexen Kundeninteraktion konfrontiert sind und somit ein geeigneter Untersuchungsfall für Brand Commitment in Call Centern darstellen. Insgesamt arbeitet das Medienunternehmen mit **18 externen Call Centern** zusammen, was insgesamt **1700 Call Center Agents** ausmacht, die mit in das Sample eingehen. Die Hälfte der Agents arbeiten im Inbound und die andere Hälfte im Outbound.

Literaturverzeichnis

- AAKER, D. A. (1997):** *Building Strong Brands*, New York 1997.
- AAKER, J. (2000):** *Dimensionen einer Markenpersönlichkeit*, in: Esch F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, Wiesbaden 2000, S. 91-102.
- ADAMS, J. S. (1972):** *Inequity in social exchange*, in: Tosi, H. L./House, R. J./Dunnette, M. D. (Hrsg.): *Managerial motivation and compensation: a selection of readings*, 1972, S. 134-169.
- AFSHAR, K. A./TAFFLER, R. J. et al. (1992):** *The effect of corporate divestment on shareholder wealth: The UK experience*, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 16, 1992, S. 115-135.
- AJZEN, I. (1991):** *The Theory of Planned Behavior*, in: *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 50., (2.), S. 179-212.
- ALBERT, S./ASHFORTH, B. E. ET AL. (2000):** *Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges*, in: *Academy of Management Review*, 25., (1.), 2000, S. 13-17.
- ASENDORPF, J. (1999):** *Psychologie der Persönlichkeit: Grundlagen*, Springer, Berlin u. a. 1999.
- ASHFORTH, B. E./MAEL, F. (1989):** *Social Identity Theory and the Organization*, in: *Academy of Management Review*, 14., (1.), 1989, S. 20-39.
- ASHFORTH, B. E./SAKS, A. M. (1996):** *Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment*, in: *Academy of Management: Academy of Management Journal* 39., (1.), 1996, S. 149-178.
- BAKKER, A. B./DEMEROUTI, E. ET AL. (2003):** *Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands - resources model*, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, (4), 2003, S. 393-417.
- BALMER, J. M. T. (2005):** *Values, Promise and Behaviour: The Corporate Branding Triumvirate?*, in: *Thexis*, 22, (1), 2005, S. 13-17.
- BANDURA, A. (1977):** *Social learning theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1977.
- BECKER, C./SCHNETZER, U. (2006):** *Brand it! Grundlagen und praktische Umsetzung der Entstehung starker Marken*, VDM, Saarbrücken 2006.
- BEREKOVEN, L. (1962):** *Markenbildung und Markenwerbung bei Produktivgütern*, in: Berekhoven L. (Hrsg.): *Markenartikel*, Wiesbaden 1962.
- BERRY, L. L. (1984):** *The Employee as Customer*, in: Lovelock C. H. (Hrsg.): *Services Marketing: Text, cases and readings*, Englewood Cliffs, NJ 1984, S. 271-278.
- BORDOLOI, S. K. (2004):** *Agent recruitment planning in knowledge*, in: *Journal of service research*, 2004, S. 39 - 323.
- BROWN, J. R./LUSCH, R. F. ET AL. (1995):** *Power and relationship commitment: Their*

- impact on marketing*, in: Journal of Retailing, 71, (4), 1995, S. 363.
- BRUHN, M. (2001):** *Die Marke – Symbolkraft eines Zeichensystems*, Bern u. a. 2001.
- BRUHN, M. (2005):** *Interne Markenbarometer - Konzept und Gestaltung*, in: Esch F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*, Wiesbaden 2005, S. 1037-1060.
- BURMANN, CH. (2002):** *Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes*, Gabler, Wiesbaden 2002.
- BURMANN, CH. (2005):** *Kritische Reflektion zum Markenmanagement*, in: Meffert H. Burmann C. Koers M. (Hrsg.): *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden 2005, S. 855-859.
- BURMANN CH./BLINDA L. ET AL. (2003):** *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements*, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Chr. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2003.
- BURMANN, CH./MEFFERT, H (2005):** *Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien*, Wiesbaden 2005, S. 37-72.
- BURMANN, CH./MEFFERT, H. ET AL. (2005):** *Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements*, in: Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden 2005, S. 3-17.
- BURMANN, CH./PANNENBÄCKER, V. (2007):** *Brand Commitment im Call Center*, in: Unveröffentlichtes Vortragsmanuskript des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Ch. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2007.
- BURMANN, CH./ZEPLIN, S. (2004):** *Innenorientiertes identitätsbasiertes Markenmanagement - State-of-the-Art und Forschungsbedarf*, Arbeitspapiere Nr. 7 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Ch. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2004.
- BURMANN, CH./ZEPLIN, S. (2005):** *Innenorientierte Markenkommunikation*, in: Esch F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*, Wiesbaden 2005, S. 1021-1036.
- BURMANN, CH./ZEPLIN, S. (2005):** *Innenorientiertes identitätsbasiertes Markenmanagement*, in: Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung mit Best Practice-Fallstudien*, Wiesbaden 2005, S. 115-139.
- BURMANN, CH./ZEPLIN, S. (2006):** *Innenorientiertes Markenmanagement. Ansätze zur Schaffung und Erhaltung von Brand Commitment in markenorientierten Unternehmen*, Reihe Markenmanagement, Band 2, Münster 2006.
- BURMANN, CH./MEFFERT, H. ET AL. (2007):** *Identitätsbasierte Markenführung*, in: Flo-rack, A./Scarabis, M./Primosch, E. (Hrsg.), Vahlen, München 2007.

- CALL CENTER FORUM DEUTSCHLAND E. V. (2008):** *Abgeordnete telefonieren im Call Center*, in: Pressemitteilung des Call Center Forum Deutschland e. V., http://www.ccf-ev.de/index.php?id=41&no_cache=1.
- CHANDON, P./WANSINK, B. ET AL. (2000):** *A Benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness*, in: *Journal of Marketing*, 64, (4), 2000, S. 65-81.
- CHEVALIER, P./TABORDON, N. (2003):** *Overflow analysis and cross-trained servers*, in: *International Journal of Production Economics*, 85, (1), 2003, S. 47-60.
- COCHINWALA, M./JACKSON, N. ET AL. (2003):** *Adaptive resource management of a virtual call center using a peer-to-peer approach*, *Managing It All*, IFIP/IEEE, Eighth International Symposium on Integrated Network Management, Kluwer Academic Publishers, Norwell, MA, USA, 2003, , in, S. 425-437.
- COTTON, B./LAM, K. (1991):** *Caller acceptability of network interactions for advanced intelligent network services*. ICC 91. International Conference on Communications Conference Record, IEEE, New York, in, S. 1582-1585.
- DATAMONITOR (2006):** *profiTel Call Center Atlas*, Hochrechnung vom Herbst 2006, 2006.
- DAVIS, M. M. (1991):** *How long should a customer wait for service?*, in: *Decision Sciences*, 22, 1991, S. 421-433.
- DE CHERNATONY, L. (1999):** *Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation*, in: *Journal of Marketing Management*, 15, (1-3), 1999, S.157-179.
- DE RUYTER, K./WETZELS, M. ET AL. (2001):** *Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction*, in: *Journal of Interactive Marketing*, 15, (2), 2001, S. 23-35.
- DEAN, A. M. (2002):** **Service quality in call centres**, in: *Service Quality*, 12, (6), 2002, S. 414-423.
- DECI, E. L./KOESTNER, R. ET AL. (1999):** *Articles - A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation*, in: *Psychological bulletin*, 125., (6.), 1999, S. 627-668.
- DECKOP, J. R./MANGEL, R. ET AL. (1999):** *Getting More than You Pay for: Organizational Citizenship Behavior and Pay-for-Performance Plans*, in: *Academy of Management: Academy of Management Journal*, 42., (4.), 1999, S. 420-428.
- DEERY, S./IVERSON, R. ET AL. (2002):** *Work Relationships in Telephone Call Centres: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal*, in: *Journal of Management Studies*, 39, (4), 2002, S. 471-496.
- DELHEES, K. (1994):** *Soziale Kommunikation - Psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft*, Opladen 1994.
- DEUTSCHE POST (2006):** *Direktmarketing Deutschland 2006*, Bonn 2006.
- DOMIZLAFF, H. (1939):** *Die Gewinnung des Öffentlichen Vertrauens*, in: Domizaff H. (Hrsg.): *Lehrbuch der Markentechnik*, Hamburg 1939.

- DUDER, J. C./ROSENWEIN, M. B. (2001):** *Towards “zero abandonments” in call center performance*, in: European Journal of Operational Research, 135, (1), 2001, S. 50-56.
- ENGELS, S. (2008):** *Überblick - Telefonwerbung ohne ausdrückliche Zustimmung ist nicht ratsam*, in: Dialog - Das Magazin für Direktmarketing, Deutscher Direktmarketing Verband e. V., 2008, S. 33.
- ESCH, F.-R. (2000):** *Aufbau starker Marken durch integrierte Kommunikation*, in: Esch F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, Wiesbaden 2000, S. 535-575.
- ESCH, F.-R. (2005a):** *Corporate Brands im Unternehmen verankern - werden Corporate Brands wirklich gelebt?*, in: Thexis, 22, (1), 2005, S. 31-34.
- ESCH, F.-R. (2005b):** *Strategie und Technik der Markenführung*, München 2005b.
- ESCH, F.-R./VALLASTER, C. (2005):** *Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen: die Rolle der Führungskräfte*, in: Esch F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*, Wiesbaden 2005, S. 1009-1020.
- ESCH, F.-R./WICKE, A. (2000):** *Herausforderungen und Aufgaben für das Markenmanagement*, in: Esch F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, Wiesbaden 2000, S. 3-59.
- FOURNIER, S. (1998):** *Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research*, in: Journal of Consumer Research, 24, (4), 1998, S. 343.
- FOURNIER, S. (2000):** *Markenbeziehungen – Konsumenten und ihre Marken*, in: Esch F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, Wiesbaden 2000, S. 135-164.
- FRANK, M. (2008):** *Der Knast als Callcenter. Die Kunst der Verstellung: In Österreich protestieren Häftlinge gegen ihre Beschäftigung als Telefonberater*, in: Süddeutsche Zeitung, 20.03.2008.
- FRENKEL, S./TAM, M. ET AL. (1998):** *Beyond bureaucracy? Work organization in call centres*, in: The International Journal of Human Resource Management, 9, (6), 1998.
- FREY, H./HAUßER, K. (1987):** *Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung*, in: Frey H. Haußer K. (Hrsg.): *Identität: Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung*, Stuttgart 1987, S. 3-26.
- GANESAN, S./HESS, R. (1997):** *Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship*, in: Marketing Letters, 8, (4), 1997, S. 439.
- GANS, N./ZHOU, Y.-P. (2004):** *Overflow routing for call-center outsourcing*, in: Working paper, Wharton School of Business Administration, 2004.
- GIBSON, F. P. I. (2002):** *Is it better to forget? Stimulus-response, prediction, and the weight of past experience in a fast-paced bargaining task*, in: Computational & Mathematical Organization Theory, 8, (1), 2002, S. 31-47.
- GILLY, M. C./WOLFINBARGER, M (1998):** *Advertising's Internal Audience*, in: Journal of Marketing Letters, 62, (1), 1998, S. 69-88.

- GOFF, B. G./BOLES, J. S. ET AL. (1997):** *The Influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products*, in: Journal of Retailing, 73, (2), 1997, S. 171-183.
- GRAHAM, J. W. (1991):** *An essay on organizational citizenship behavior*, in: Employee Responsibilities and Rights Journal, 4, 1991, S. 249-270.
- GREBNER, S./SEMMER, N. K. et al. (2003):** *Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents*, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, 12, (4), 2003, S. 341-365.
- GWINNER, K. (1997):** *A model of image creation and image transfer in event sponsorship*, in: International Marketing Review, 14, (2/3), 1997, S. 145.
- GWINNER, K. P./EATON, J. (1999):** *Building Brand Image Through Event Sponsorship: The Role of Image Transfer*, in: Journal of Advertising, 28, (4), 1999, S. 47-57.
- HACKMAN, J. R./OLDHAM, G. R. (1976):** *Motivation through the design of work: Test of a theory*, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1976.
- HAFNER, N. (2000):** *Servicequalität des Telefonmarketing - Operationalisierung und Messung der Dienstleistungsqualität im Call-Center*, Wiesbaden 2000.
- HEISE, C. (2005):** *Call Center und Electronic-Business als neues berufliches Tätigkeitsfeld?*, Duisburg 2005.
- HELBER, S./STOLLETZ, R. ET AL. (2005):** *Erfolgszielorientierte Agentenallokation in Inbound Call-Centern*, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Zfbf), 57, 2005, S. 3-32.
- HERMANN, A./HUBER, F. et al. (2000):** *Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means-end“-Theorie*, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, Wiesbaden 2000, S. 103-133.
- HERMANN, A./RINGLE, T. (2006):** *Der Beitrag der Direkt-Kommunikation zur Erreichung von Markenzielen am Beispiel von Events*, in: Wirtz, B. W./Burmann Ch. (Hrsg.): *Ganzheitliches Direktmarketing*, Wiesbaden 2006, S. 181 - 199.
- HIERONIMUS, F. (2003):** *Persönlichkeitsorientiertes Markenmanagement. Eine empirische Untersuchung zur Messung. Wahrnehmung und Wirkung der Markenpersönlichkeit.*, Lang, Frankfurt am Main 2003.
- HOCHRAINER, S./HOCHREITER, R. ET AL. (2005):** *An algorithm for calculating steady state probabilities of M/E/C/K queueing systems*, in: Central European Journal of Operations Research, 13, (1), 2005, S. 1-13.
- HOLDSWORTH, L./CARTWRIGHT, S. (2003):** *Empowerment, stress and satisfaction: an exploratory study of a call centre*, in: Leadership & Organization Development Journal, 24, (3), 2003, S. 131-140.
- HOLMAN, D./CHISSICK, C. ET AL. (2002):** *The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers*, in: Motivation and Emotion, 26, (1), 2002, S. 57-81.
- HOMBURG, C. (1998):** *Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption - Er-*

folgsauswirkung - Determinanten, Gabler, Wiesbaden 1998.

HOMBURG, C./GIERING, A. (1996): *Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte*, in: Marketing ZFP, 18. Jg., (Heft 1), 1996, S. 5-24.

HOMBURG, C./PFLESSER, C. (1999): *"Symbolisches Management" als Schlüssel zur Marktorientierung: Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur*, in: Arbeitspapier Nr. M43, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, Mannheim 1999.

HUANG, Q./COX, S. (2004): Improving phoneme recognition of telephone quality speech, IEEE, International Conference on Acoustics, Speech, and Signal Processing, S. 445-448.

HUI, M. K./TSE, D. K. (1996): *What to tell consumers in waits of different lengths: An integrative model of service evaluation*, in: Journal of Marketing, 60, 1996, S. 81-90.

HYMAN, J./BALDRY, C. et al. (2003): *Work-life imbalance in call centres and software development*, in: British Journal of Industrial Relations, 41, (2), 2003, S. 215-239.

IND, N. (2003): *Inside out: How employees build value*, in: Journal of Brand Management, 10, (6), 2003, S. 393-402.

IRAVANI, S. M. R./AL., E. (2007): *Call-Center Labor Cross-Training: It's a Small World After All*, in: Management Science, 53, (7), 2007, S. 1102-1112.

JOACHIMSTHALER, E. (2002): *Mitarbeiter - Die vergessene Zielgruppe für Markenerfolge*, in: Absatzwirtschaft, 11, 2002, S. 28-34.

JOACHIMSTHALER, E./AAKER, D. A. (2000): *Aufbau von Marken im Zeitalter der Post-Massenmedien*, in: Esch F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, Wiesbaden 2000, S. 509-533.

KELLER, K. L. (1993): *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, in: Journal of Marketing, 57, (1), 1993, S. 1-22.

KELLER, K. L. (2003): *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, Upper Saddle River, NJ 2003.

KELLER, K. L./LEHMANN, D. R. (2006): *Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities*, in: Marketing Science, 25, (6), 2006, S. 740-759.

KELLY, S. J. (2004): *Measuring attitudinal commitment in business-to-business channels*, in: Marketing Intelligence & Planning, 22, (6), 2004, S. 636-651.

KELMAN, H. C. (1958): *Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change*, in: Journal of Conflict Resolution, 2., (1.), 1958, S. 51-60.

KIESER, A./KUBICEK, H. (1992): *Organisation*, Berlin/New York 1992.

KNIGHTS, D./MCCABE, D. (2003): *Governing through Teamwork: Reconstituting Subjectivity in a Call Centre*, in: Journal of Management Studies 40:7, November 2003, S. 1587-1619.

- KOTLER, P./BLIEMEL, F. (2001):** *Marketing Management – Analyse, Planung und Verwirklichung*, Stuttgart 2001.
- KUKSOV, D. (2007):** *Brand Value in Social Interaction*, in: *Management Science*, 53, (10), 2007, S. 1634-1644.
- KUNDE, J. (2000):** *Corporate Religion – Bindung schaffen durch starke Marken*, Wiesbaden 2000.
- KUO, H. K. J./SIOHAN, O. et al. (2003):** *Advances in natural language call routing*, in: *Bell Labs Technical Journal*, 7, (4), 2003.
- LEWIG, K. A./DOLLARD, M. F. (2003):** *Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers*, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, (4), 2003, S. 366-392.
- LILJANDER, V. (2000):** *The Importance of Internal Relationship Marketing für External Relationship Success*, in: Hennig-Thurau, T./Hansen, U. (Hrsg.): *Relationship Marketing - Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*, Berlin u. a. 2000, S. 159 - 190.
- LOCKE, E. A./LATHAM, G. P. (1991):** *Self - Regulation through Goal Setting*, in: *Organisational Behavior And Human Decision Processes*, 50, 1991, 212 - 247.
- MAANEN, J. V./SCHEIN, E. H. (1979):** *Toward a theory of organizational socialization*, in: *Research in Organizational Behavior*, 1, 1979, S. 209-264.
- MAASS, S. (2003):** *Software support for interaction work in call centers*, in: Strasser, H./Kluth, K./Rausch, H./Bubb, H. (Hrsg.): *Quality of Work and Products in Enterprises of the Future*, Stuttgart 2003, 2003, S. 975-978.
- MAHESH, V. S. (2006):** *Improving call centre agent performance: a UK-India study based on the agent's point of view*, in: *International Journal of Service Industry Management*, 17, (2), 2006, S. 136-157.
- MALONEY, P. B. (2007):** *Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement - Eine Erweiterung des innergerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements unter besonderer Berücksichtigung von Premiummarken*, Gabler 2007.
- MASSEY, W. A. (2002):** *The analysis of queues with time-varying rates for telecommunication models*, in: *Telecommunication Systems Modeling, Analysis, Design and Management*, 21, (2-4), 2002, S. 173-204.
- MASTERTON, S. S./STAMPER, C. L. (2003):** *Perceived organizational membership: an aggregate framework representing the employee-organization relationship*, in: *Journal of Organizational Behavior*, 24, (5), S. 473.
- MAYER, W. (2001):** *Aufbau und Sicherung von Markenbindung unter schwierigen Konkurrenz- und Distributionsbedingungen*, in: Köhler, R./Mayer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Marke - Neue Strategien des Markenmanagements*, München 2001, S. 36-44.
- MEFFERT, H. (1998):** *Marketing*, Wiesbaden 1998.

- MEFFERT, H./BURMANN, Ch. (1996):** Identitätsorientierte Markenführung - Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier, Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Backhaus, K./Becker, J./Meffert, H. (Hrsg.), Münster 1996.
- MEFFERT, H./BURMANN, C. et al. (2002):** Identitätsorientiertes Markenmanagement, Wiesbaden 2002.
- MELLEROWICZ, K. (1963):** *Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung*, München 1963.
- MEYER, A./DAVIDSON, J. H. (2001):** *Offensives Marketing, Gewinnen mit POISE, Märkte gestalten – Potenziale nutzen*, Freiburg 2001.
- MORGAN, R. M./HUNT, S. D. (1994):** *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, in: *Journal of Marketing*, 58, 1994, S. 20-38.
- MURPHY, R. (2007):** *Built Brand Tough*, in: *Marketing Health Services*, 27, (2), 2007, S. 29-31.
- MUTHUKRISHNAN, A. V./CHATTOPADHYAY, A. (2007):** *Just Give Me Another Chance: The Strategies for Brand Recovery from a Bad First Impression*, in: *Journal of Marketing Research (JMR)*, 44, (2), 2007, S. 334-345.
- NAGIN, D. S./REBITZER, J. B. et al. (2002):** *Monitoring, motivation, and management: The determinants of opportunistic behavior in a field experiment*, in: *The American Economic Review*, 92, (4), 2002, S. 850-873.
- NGUYEN, N./LEBLANC, G. (2002):** *Contact Personnel, Physical Environment and the Perceived Corporate Image of Intangible Services by New Clients*, in: *International Journal of Service Industry Management*, 13, (3), 2002, S. 242-262.
- O'REILLY III, C./CHATMAN, J. (1986):** *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Pro-social Behavior*, in: *Journal of Applied Psychology*, 71., (3.), 1986, S. 492-499.
- OJHA, A./KASTURI, A. (2005):** *'Successful' Call Centre Employees: Understanding Employee Attributes and Performance Evaluation Processes*, in: *IMB Management Review*, 2005, S. 93-102.
- ORGAN, D. W. (1988):** *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA 1988.
- ORGAN, D. W. (1990):** *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour*, in: *Research in Organizational Behavior*, 12., 1990, S. 43-72.
- PÄLIKE, F. (2000):** *Die Manager-Marke kommt! Persönlichkeit ist ein Added Value*, in: *Absatzwirtschaft*, 43, Sondernummer Oktober, 2000, S. 16-18.
- PAYNE, A./RAPP, R. (1999):** *Relationship Marketing: Ein ganzheitliches Verständnis von Marketing*, in: Payne, A./Rapp, R. (Hrsg.): *Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung*, München 1999, S. 3 - 16.
- PITT, L./NAPOLI, J. ET AL. (2003):** *Managing the franchised brand: The franchisees' perspective*, in: *Journal of Brand Management*, 10, (6), 2003, S. 411.

- PLOG, K. (1996):** *Telefonmarketing - Ziele und Methoden aus linguistischer Perspektive*, Westdeutscher Verlag, Opladen 1996.
- PLUMMER, J. T. (1985):** *Brand Personality: A Strategic Concept For Multinational Advertising*, in: Marketing Educators' Conference New York: Young & Rubicam, 1985, 1-31.
- PODSAKOFF, P. M./AL., E. (2000):** *Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*, in: Journal of management, 26, (3), 2000, S. 513-564.
- PODSAKOFF, P. M./MACKENZIE, S. B. (1994):** *Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness*, in: Journal of Marketing Research, 31, 1994, S. 351-363.
- RAFAELI, A. (2004):** Instrumentality, Aesthetics and Symbolism of Office Design, in: Environment and Behavior, 36, (10), 2004, S. 1 - 18.
- RAMASESHAN, B./HSIU-YUAN, T. (2007):** *Moderating effects of the brand concept on the relationship between brand personality and perceived quality*, in: Journal of Brand Management, 14, (6), 2007, S. 458-466.
- ROLKE, L. (2004):** *Wie das Image von Geschäftsführern und Vorständen den Unternehmenswert beeinflusst*, in: unveröffentlichtes Vortragsmanuskript.
- ROSE, E./WRIGHT, F. (2005):** *Satisfaction and dimensions of control among call center customer service representatives*, in: Journal of Human Resource Management, 2005, S. 136 - 160.
- SCHNAKE, A. (2006):** *Marketing per Telefon "Schönen guten Tag, was kann ich für Sie tun?"* in: Direktmarketing Praxis, (07), 2006, S. 4-7.
- SCHREIBER, K. (2008):** *Telemarketing - Callcenter in der Bewährungsprobe. Mit mehr Service aus der Krise*, in: Dialog - Das Magazin für Direktmarketing, Deutscher Direktmarketing Verband e. V., S. 15 - 17.
- SCHULZE, N. (2008):** *Verbraucherschutz-Gesetze - Gespräch mit Bundesjustizministerin Brigitte Zypries*, in: Dialog - Das Magazin für Direktmarketing, Deutscher Direktmarketing Verband e. V., 2008, S. 6 - 10.
- SHIMKIN, N./MANDELBAUM, A. (2004):** *Rational abandonment from tele-queues: Nonlinear waiting costs with heterogeneous preferences*, in: QUESTA, 47, (1-2), 2004, S. 117-146.
- SHUMSKY, R./PINKER, E. (2001):** Gatekeepers and referrals, Rochester 2001.
- SIRGY, M. J./GREWAL, D. et al. (1997):** *Assessing the Predictive Validity of Two Methods of Measuring Self-Image Congruence*, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 25, (3), 1997, S. 229.
- SOMMER, R. (1998):** Die Psychologie der Marke, Frankfurt 1998.
- STAMPER, C. L./MASTERTSON, S. S. (2002):** *Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior*, in: Journal of Organizational Behavior, 23, (8), 2002, 875.

- STOCKMANN, M. (2005):** *Daten der Call Center-Branche*, in: *Wirtschaft und Berufserziehung*, 2005, S. 23-25.
- STOCKMANN, M. (2007):** *Call Center Markt Deutschland – Situationsbericht*, Arbeitsbericht, 2007.
- STONE, B./WYMAN, J. (1992):** *Successful Telemarketing - Opportunities and Techniques for Increasing Sales and Profits*, Illinois, USA 1992.
- SÜDDEUTSCHEZEITUNG (2007):** *Der Laden macht dicht*, in: *Süddeutsche Zeitung*, 265, 2007, S. 53.
- SUHM, B./PETERSON, P. (2002):** *A data-driven methodology for evaluating and optimizing call center IVRs*, in: *International Journal of Speech Technology*, 5, (1), 2002, S. 23-37.
- THIBAUT, J. W./KELLY, H. H. (1995):** *The Social Psychology of Groups*, Wiley, New York 1959.
- THOMMES, J. (2008):** *Statistik - Direktmarketing 2007*, in: *Dialog - Das Magazin für Direktmarketing*, Deutscher Direktmarketing Verband e. V., 2008, S. 24 - 25.
- TOMSZAK, T. E. A. (2005):** *Behavioral Branding - Markenprofilierung durch persönliche Kommunikation*, in: *Thesis*, 22, (1), 2005, S. 28-31.
- TUTEN, T./PRESHA, L. et al. (2004):** *Performance, satisfaction and turnover in call centers: The effects of stress and optimism*, in: *Journal of Business Research*, 57, (1), 2004, S. 26-34.
- VILNAI-YAVETZ, I./RAFAELI, A. (2004):** *Managing artifacts to avoid artifact myopia*, in: Rafaeli, A./Pratt, M. G. (Hrsg.): *Artifacts and Organizations: Beyond Mere Symbolism*, Lawrence Erlbaum, 2004.
- WALSH, J./DEERY, S. (2006):** *Refashioning Organizational Boundaries: Outsourcing Customer Service Work*, in: *Journal of Management Studies*, 2006, S. 557-582.
- WEBER, S. (2008):** *Primondo schließt drei Call-Center*, in: *Süddeutsche Zeitung*, 26.2.2008.
- WEGGE, J./DICK VAN, R. et al. (2006):** *Work motivation, organizational identification, and well-being in call centre work*, in: *Work & Stress*, 20, (1), 2006, S. 60-83.
- WEGGE, J./VAN DICK, R. et al. (2006):** *A Test of Basic Assumptions of Affective Events Theory (AET) in Call Centre Work*, in: *British Journal of Management*, 17, 2006, S. 237-354.
- WEINBERG, P./DIEHL, S. (2000):** *Erlebnisswelten für Marken*, in: Esch F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, Wiesbaden 2000, S. 185-207.
- WHITT, W. (1999):** *Using different response-time requirements to smooth time-varying demand for service*, in: *Operations Research Letters*, 24, 1999, S. 1-10.
- WIELAND, C. (2007):** *Call Center Nachfrage 2007*, in: *RM Consult Studien*, 2007, S. 1-30.

- WIRTZ, B. W./DENGER, K. (1999):** *Customer-Call-Center - eine empirische Analyse zur Gründung, Organisationsstruktur und Ausgestaltung in der Versicherungswirtschaft*, in: Die Unternehmung - Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 53, (2), 1999.
- WIRTZ, B. W./PANNENBÄCKER, V. (2007):** *Marke und Direktkommunikation*, in: Herrmanns, A./Ringle, T./Van Overloop, P. (Hrsg.): Handbuch Markenkommunikation, München 2007, S. 231-245.
- WITT, L. A./ANDREWS, M. C. et al. (2004):** *When conscientiousness isn't enough: Emotional exhaustion and performance among call center customer service representatives*, in: Journal of Management, 30, (1), 2004, S. 149-160.
- ZAPF, D./ISIC, A. et al. (2003):** *What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres*, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, 12, (4), 2003, S. 311-340.
- ZEPLIN, S. (2006):** *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement*, Gabler, Wiesbaden 2006.

**Arbeitspapiere des
Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®)**

Die Arbeitspapiere des Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind auf der Website des Lehrstuhls (<http://www.lim.uni-bremen.de>) frei zugänglich. Bisher sind erschienen:

Jahr 2003:

- Nr. 1 **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements

- Nr. 2 **Lars Blinda (2003)**
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung

- Nr. 3 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings

- Nr. 4 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung

- Nr. 5 **Nina Dunker (2003)**
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen

- Nr. 6 **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**
The role of the origin in international brand management

Jahr 2004

- Nr. 7 **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf

- Nr. 8 **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**
Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister

- Nr. 9 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**
Vertikale und horizontale Führung von Marken

- Nr. 10 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei

- Nr. 11 **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**
Markenstrategien politischer Parteien - Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarke

- Nr. 12 **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**
Wellness Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung

- Nr. 13 **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema "Bewertung und Bilanzierung von Marken"
- Nr. 14 **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**
Strategisches Mehrmarkencontrolling - Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

Jahr 2005:

- Nr. 15 **Josef Hattig (2005)**
Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen
- Nr. 16 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2005)**
Markenidentität und Markenpersönlichkeit – Wachstumschance oder Wachstumsbremse?
- Nr. 17 **Christoph Burmann / Katharina Schäfer (2005)**
Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung
- Nr. 18 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2005)**
Customer Equity in kontinuierlichen Dienstleistungen
- Nr. 19 **Christoph Burmann / Marc Jost-Benz (2005)**
Brand Equity Management vs. Customer Equity Management? Zur Integration zweier Managementkonzepte

Jahr 2006:

- Nr. 20 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2006)**
Markenführungskompetenzen – Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 21 **Markus Zeller (2006)**
Die Relevanz der Gastronomie für die Markenbildung
- Nr. 22 **Christoph Burmann / Jan-Philipp Weers (2006)**
Markenimagekonfusion: Ein Beitrag zur Erklärung eines neuen Verhaltensphänomens

Jahr 2007

- Nr.23 **Christoph Burmann / Alexander Breusch**
Integration von Wettbewerbsentscheidungen in einem Customer Equity-Modell - Forschungsbedarf und Systematisierung -
- Nr.24 **Christoph Burmann / Philip Maloney**
Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken
- Nr.25 **Christoph Burmann / Verena Wenske**
Stand der Forschung zu Marke-Kunden-Beziehungen

- Nr.26 **Christoph Burmann / Tilo Halaszovich**
Neuprodukteinführungsstrategien schnell drehender Konsumgüter
- Forschungsbedarf und Systematisierung
- Nr.27 **Dennis Krugmann**
Integration akustischer Reize in die identitätsbasierte Markenführung
- Nr.28 **Christoph Burmann / Wulf Stolle**
Markenimage - Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts
- Nr.29 **Christoph Burmann / Wulf Stolle**
Globale Markenführung in heterogenen Märkten - Moderierte Wirkungsbeziehungen in der internationalen Markenimageperzeption im Bereich der Automobilindustrie

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM[®])

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554 - Fax +49 (0)421 / 218-8646

E-mail: info-lim@uni-bremen.de

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM[®] unter <http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.
