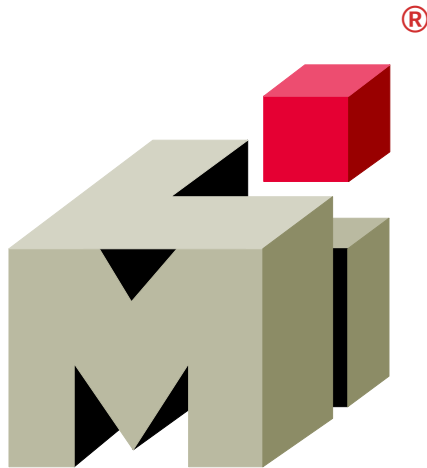




Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)

■ ■ ■ L i M - A R B E I T S P A P I E R E ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 58

Christoph Burmann / Irena Nikic-Cemas

Interne Markenbewertung

Bremen, Juli 2017

Impressum:

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-66572

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 2017



ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann / Irena Nikic-Cemas

Interne Markenbewertung

Arbeitspapier Nr. 58

Art des Arbeitspapiers: State of the art der internen Markenbewertung

Methode: Literaturgestützte Analyse

Ziel:

- Begrifflich, definitorische Abgrenzung des Employee-based Brand Equity im Kontext des gesamten Markenwertes
- Abbildung und Bewertung des State of the Art der wissenschaftlichen Beiträge zur internen Markenbewertung
- Identifikation von wissenschaftlichen Anknüpfungspunkten für die zukünftige Forschung

Zentrale Ergebnisse:

- Im Umfeld des Web 2.0 und der sozialen Medien ist ein die Markenidentität reflektierendes Verhalten des Mitarbeiters besonders wichtig, da der Nachfrager zum machtvollen Interaktionspartner geworden ist.
- Der interne Markenwert, dessen originäre Quelle der Mitarbeiter ist, ist von fundamentaler Bedeutung für den gesamten Markenwert und Firmenerfolg.
- Ein differenziertes Markenverständnis in Form von Markenbedeutung für den Mitarbeiter ist ein wichtiger Erfolgsfaktor zur Erfüllung des Markenversprechens.
- Nur wenige Ansätze konzeptionalisieren das Markenverständnis als Einflussgröße auf Brand Commitment und Mitarbeiterverhalten, obwohl sich hiermit eine neue wissenschaftliche Perspektive eröffnet, die es ermöglicht, dem Ziel Mitarbeiter als Katalysatoren des Markenerfolges aufzubauen, ein Stück näher zu kommen.

Zielgruppe: Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Markenmanagements

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1. Interne Markenstärke und interner Markenwert als Untersuchungsgegenstand.....	1
1.1 Interne Markenstärke als originärer Treiber des Markenwertes	1
1.2 Employee-based Brand Equity als Schlüssel zum Unternehmenserfolg im digitalen Kommunikationszeitalter	7
1.3 Ziel des Arbeitspapiers und methodisches Vorgehen	13
2. State of the Art der wissenschaftlichen Beiträge zum Employee-based Brand Equity.....	16
2.1 Status der identitätsbasierten internen Markenbewertung - Jost-Benz und Piehler	17
2.2 Überblick über weitere aktuelle interne Markenbewertungs-Ansätze	22
2.2.1 Grundmodell des Employee-based Brand Equity Ansatzes von King und Grace.....	24
2.2.2 Weiterentwicklung des Grundmodells des Employee-based Brand Equity von King und Grace.....	30
2.2.3 Employee-Based Brand Equity Ansatz von Xiong, King und Piehler.....	33
2.2.4 Employee-Based Brand Equity Ansatz von Berger-Remy und Michel ...	38
3. Implikationen für die weitere Forschung zur internen Markenbewertung ...	45
Literaturverzeichnis	51

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die drei Komponenten des Brand Equity.....	5
Abbildung 2: Zeitliche Entwicklung der EBBE-Beiträge.....	16
Abbildung 3: Drei-Stufen-System des identitätsbasierten Markenbewertungsmodell	18
Abbildung 4: Konzeptionalisierung des identitätsbasierten EBBE	21
Abbildung 5: Grundmodell des EBBE von King und Grace	27
Abbildung 6: EBBE-Modell nach Xiong et al.	37
Abbildung 7: Komponenten des Brand Meaning	40
Abbildung 8: Integratives BE-Modell unter Einbeziehung des EBBE, CBBE und FBBE.....	42
Abbildung 9: Vergleich der wichtigsten EBBE-Ansätze	45

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BE	Brand Equity
bspw.	beispielsweise
B2B	Business to Business
B2C	Business to Costumer
bzw.	beziehungsweise
CDJ	customer decision journey
CF	Cash Flow
CLV	Customer Lifetime Value
d.h.	das heißt
DF	Diskontierungsfaktor
dt.	deutscher
et al.	et alii, et alia, et alteri
f., ff.	folgende
HR	Human and Ressources
i.d.R.	in der Regel
i.V.m.	in Verbindung mit
Jg.	Jahrgang
KEP	Kaufentscheidungsprozess
MB	Markenbekanntheit

MBW	Markenbarwert
ML	Markenleistung
MPW	Markenpotenzialwert
MW	Markenwert
Nr.	Nummer
S.	Seite
SEA	Search Engine Advertising
SEO	Search Engine Optimization
Sp.	Spalte
u.	und
UGC	User Generated Content
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
WKR	Wiederkauftrate
z.B.	zum Beispiel

1. Interne Markenstärke und interner Markenwert als Untersuchungsgegenstand

1.1 Interne Markenstärke als originärer Treiber des Markenwertes

In Zeiten des Hyperwettbewerbs und der medialen Reizüberflutung ist es die **Kraft der Marken**¹, die Märkte treibt, Wirtschaftswachstum generiert und für Wohlstand weltweit sorgt. Marken als Vermögenswerte sind nachhaltige Differenzierungsmerkmale im Wettbewerb und leisten als **wichtigstes „Kapital“ des Unternehmens**² häufig einen immensen **Beitrag zum Unternehmenswert**³.

Marken existieren somit nicht nur in den Köpfen der Verbraucher und Mitarbeiter, sondern auch in den Bilanzen der Unternehmen in Form von immateriellen Vermögenswerten. Nach der aktuellsten Markenstudie von PricewaterhouseCooper⁴ 2016 zählen 91% der wichtigsten deutschen Unternehmen Marken zu den bedeutendsten Einflussgrößen des Unternehmenserfolgs und messen ihnen einen 50%-tigen Beitrag zum Unternehmenswert bei.

Zum Aufbau starker Marken, basierend auf einer konzeptionell überzeugenden Markenführungsstrategie, bedarf es zur operativen Umsetzung erheblicher Investitionen⁵. Vor dem Hintergrund der Erfassung der Marketing Performance im Sinne der Effizienz der Ressourcenallokation⁶ sind in den letzten Dekaden in Forschung und Praxis eine Vielzahl⁷ mehr oder weniger leistungsfähiger Methoden zur Messung und Prognose von Markenwirkungen entstanden^{8 9}. Im Mittelpunkt dieser Ansätze stehen

¹ Nach der identitätsbasierten Markenführung versteht man in Anlehnung an MEFFERT (1974), MEFFERT und BURMANN (1996) und KELLER (1993) unter einer Marke „...ein Bündel aus funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen, deren Ausgestaltung sich aus Sicht der Zielgruppen der Marke nachhaltig gegenüber konkurrierenden Angeboten differenziert“. Vgl. BURMANN ET AL. (2016), S. 28.

² Vgl. KAPFERER, der 1992 schon zu dieser Erkenntnis kam. (1992), S. 9.

³ Vgl. Markenstudie von PREISWATERHOUSECOOPERS (2015), S. 10 f..

⁴ Vgl. PRICEWATERHOUSECOOPER, (2016), S. 9.

⁵ Vgl. MEFFERT (2015), S. 270 und BURMANN et al. (2016), S. 96.

⁶ Vgl. DE CHERNATONY (2012), S. 349.

⁷ Aktuell sind es alleine im deutschsprachigen Raum ca. 300 verschiedene Markenbewertungsmodelle von nicht belastbarer Qualität, was die wissenschaftlichen Anforderungskriterien Validität, Reliabilität, Stabilität und Vergleichbarkeit angeht. Vgl. JOST-BENZ (2009), S. 3 und AMIRKHIZI, (2005), S. 3.

⁸ Vgl. TAVASSOLI ET AL. (2014), S. 676.

⁹ Vgl. ROVEDER DE OLIVEIRA ET AL. (2015), S. 2560.

Analysen zur Bestimmung der Markenstärke und des Markenwertes¹⁰.

Der **Begriff Markenwert bzw. Brand Equity** kam in den späten 80ern auf und wird in Wissenschaft und Praxis i.d.R. synonym benutzt. Bisher gibt es keinen Konsens über die Definition bzw. über die methodische Vorgehensweise zur Ermittlung dieser¹¹.

De Chernatony definiert Brand Equity in Anlehnung an Aaker, Keller et al. wie folgt: „Brand Equity is classified as intangible and usually refers to the effects or outcomes that are attained through branding over and above what the equivalent commodity would achieve without branding“¹².

Bisher fokussieren Wissenschaftler ihre Aufmerksamkeit überwiegend auf den **Firm-based**¹³ bzw. **Financial-based Brand Equity (FBBE)**, der den ökonomischen Gesamtwert der Marke¹⁴ darstellt sowie den **Customer-based Brand Equity (CBBE)**¹⁵, der den psychographischen Wert der Marke¹⁶ in ihren Absatzmärkten abbildet. Der CBBE, in Wissenschaft und Praxis auch oft als **externe Markenstärke**¹⁷ bezeichnet, setzt an den Wahrnehmungsprozessen, d.h. der Wertschätzung der Nachfrager gegenüber der Marke, an¹⁸ und spiegelt die Verhaltensrelevanz der Marke für die externen Stakeholder wie z.B. Kunden wider¹⁹; i.d.R. erfolgt hierbei keine Ökonomisierung.

¹⁰ Vgl. MEFFERT (2015), S. 271.

¹¹ Vgl. De CHERNATONY ET AL. (2013), S. 238 und JOST-BENZ (2009), S. 4.

¹² Vgl. De CHERNATONY ET AL. (2013), S. 239.

¹³ Der Firm-based Brand Equity setzt eine Corporate Brand wie z.B. DHL oder Lufthansa voraus; ansonsten spricht man nach herrschender Meinung von dem Financial-based Brand Equity. Vgl. de CHERNATONY ET AL. (a.a.O.), S. 238.

¹⁴ Nach dem Normenausschuss Dienstleistungen (DIN/ ISO Norm 10668; 2010/ 2011) wird der finanzielle Markenwert definiert als „...der in Geldeinheiten übertragbare ökonomische Wert des zusätzlichen Nutzens, den eine Marke schafft. Die finanzwirtschaftlichen Ansätze erfassen den Markenwert auf der Basis rein quantitativer, ökonomischer Kennziffern und betrachten primär die markeninduzierten Kosten und Erlöse. Demnach „... stellt sich der Markenwert als Summe der zukünftig durch eine Marke generierbaren Einzahlungsüberschüsse dar...“ Vgl. Definition BURMANN (2015), Beitrag zum Markenwert, Online-Gabler-Lexikon.

¹⁵ In dieser Arbeit wird im Weiteren generell vom Nachfrager (customer) sowohl im B2C -als auch im B2B-Umfeld ausgegangen.

¹⁶ Vgl. ROVEDER DE OLIVEIRA ET AL. (a.a.O.), S. 2560.

¹⁷ Vgl. BURMANN ET AL. (2016), S. 278.

¹⁸ Die Wertschätzung der Marke wird über psychographische Evaluierungskriterien wie z.B. Markenbekanntheit, Image, Vertrautheit erfasst, die je nach Markenbewertungs-Modell unterschiedlich verknüpft werden. Auch in der Praxis haben sich einige bedeutende Ansätze etabliert. Hier seien beispielsweise als wichtigste Vertreter der Praxis der BrandAsset Valuator von Young & Rubicam, Brand Assessment System (Bass) von GfK und das Brand Treck Modell von Icon Added Value angeführt. Vgl. BURMANN (a.a.O.) S. 257 u. JOST BENZ (a.a.O.) S. 26.

¹⁹ Vgl. BURMANN/ BENZ/ RILEY (2009), S. 391.

Während es auf dem Gebiet der CBBE- und FBBE-Forschung sehr viele Beiträge²⁰ aus Wissenschaft und Praxis gibt, findet der interne psychografische Markenwert (entspricht inhaltlich der internen Markenstärke²¹), häufig **auch Employee-based Brand Equity (EBBE)** genannt, bisher vergleichsweise wenig wissenschaftliche und praktische Beachtung²². Beiden Begriffen ist gemeinsam, dass sie das Ausmaß der Verhaltensrelevanz der Marke bei den Mitarbeitern (Employees) reflektieren²³. In Anlehnung an Rust und Burmann²⁴ könnte eine Differenzierung der Begriffe insofern vorgenommen werden als sich der EBBE sowohl auf die aktuellen als auch die potenziellen Mitarbeiter bezieht, während die interne Markenstärke nur die aktuellen Mitarbeiter umfasst²⁵.

Die Vertreter der EBBE-Ansätze gehen von der **Erfolgsrelevanz des Mitarbeiters** für die Markenführung und den Unternehmenserfolg aus. Sie gehen auf die **kompetenzbasierte Theorie der Unternehmensführung**²⁶ zurück, die den Mitarbeiter als bedeutsame Quelle für Wettbewerbsvorteile und nachhaltigen Unternehmenserfolg sehen. Zudem beruhen sie auf **dem Trend, diverse Stakeholder** -u.a. auch den Mitarbeiter- als Zielgruppen in der marktorientierten Unternehmensführung zu integ-

²⁰ Neben den Financial- und Consumer-based Brand Equity-Ansätzen gibt es kombinierte Ansätze, die versuchen die Vor- und Nachteile der finanzwissenschaftlichen und verhaltensorientierten Ansätze miteinander zu vereinen. Diese bilden ausschließlich die marktbasierte Perspektive ab. Vgl. JOST-BENZ (2009), S. 24 ff.

²¹ Vgl. Definition nach JOST-BENTZ (2009), S. 28: „Die interne Markenstärke repräsentiert das markenidentitätskonforme Verhalten der Mitarbeiter, das geprägt wird durch ihre markenidentitätsbezogenen Einstellungen, Kompetenzen und Ressourcen“. Vgl. dazu auch u.a. KING ET AL. (2010), BERGER-REMY/ MICHEL (2015) und XIONG ET AL. (2015).

²² Vgl. KING/ GRACE/ FUNK (2012), S. 269 und BERGER-REMY/ MICHEL (2015), S. 2.

²³ Vgl. BURMANN ET AL. (2016), S. 264.

²⁴ RUST ET AL. (2000, 2003) und BURMANN (2003) gehen bei der Konzeptualisierung der Customer Equity von einem gegenwartsbezogenen und zukünftigen Wertanteil aus. Der zukünftige Wertanteil als Potenzialwert integriert die zukünftig zu erschließenden Geschäftsfelder.

²⁵ Der EBBE wäre ein ideales Erfolgskriterium für das Employer Branding. Vgl. Definition nach Petkovic (2008), S. 35: „Employer Branding umfasst alle Entscheidungen, welche die Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle einer Arbeitgebermarke sowie der entsprechenden Marketingmaßnahmen betreffen mit dem Ziel, die umworbenen Fach- und Führungskräfte präferenzwirksam ...zu beeinflussen.“

²⁶ Die kompetenzbasierte Theorie der Unternehmensführung (auch Competence based View genannt) ist einer der modernsten Ansätze zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen. Sie beschäftigt sich primär mit Kompetenzen, die aktivitätsorientiert und dynamisch in Prozessen erfasst werden. Kompetenzen sind immaterieller Art und basieren auf Erfahrungswissen, das sich im Laufe der Zeit durch Wiederholungen in Regeln und Prozessen aufbaut und im Unternehmen bereitgestellt wird. Vgl. BURMANN (2002), S. 184 ff.; FREILING 2004, S. 6. u. BURMANN ET AL. (2016), S. 9 f.. Weitere Literatur: GERSCH/ FREILING/ GOEKE, (2005), LIEROW/ FREILING (2006) und PROFF/ BURMANN/ FREILING (2009).

rieren²⁷. In der letzten Dekade gibt es zwar vermehrt Beiträge zum Internal Branding^{28 29}, die meisten nehmen jedoch keine Ökonomisierung der Outcomes der internen Markenführung vor³⁰. Einzige Ausnahme bildet der identitätsbasierte Ansatz von Burmann und Jost-Benz (2005, 2009).

Diese Wissenschaftler sehen sehr wohl die ökonomische Bedeutung des CBBE für den FBBE, jedoch greift ihrer Meinung nach eine Fokussierung auf eine zweidimensionale Auffassung des Brand Equity (BE) zu kurz. Somit etablieren sie mit der **EB-BE eine dritte Perspektive** (vgl. Abb. 1), da sie der Überzeugung sind, dass das positive markenorientierte Mitarbeiterverhalten einen initialen, erheblichen Beitrag zum Aufbau nachhaltig erfolgreicher und werthaltiger Marken leistet³¹.

Die identitätsbasierte Markenführung³² ist einer der wenigen wissenschaftlichen Ansätze, die die Bedeutung des markenbasierten Verhaltens des Mitarbeiters als originäre Quelle des Brand Equity sehr früh erkannt und konzeptionell in ein holistisches Markenbewertungsmodell integriert hat³³. Zu erwähnen ist in diesem Rahmen

²⁷ Vgl. DE CHERNATONY ET AL. (2006), JONES (2006) und FIEDLER (2007).

²⁸ Beim Internal Branding geht es um die Sicherstellung der Umsetzung des gegenüber den relevanten externen Zielgruppen abgegebenen Markennutzenversprechens durch die Mitarbeiter. Es impliziert alle Maßnahmen und Instrumente, die ein markenkonsistentes Mitarbeiterverhalten fördern. Vgl. PIEHLER (2011), S. 13 UND BURMANN/ PIEHLER (2013), S. 223.

Internal Branding, interne Markenführung sowie Behavioral Branding werden in der wissenschaftlichen Literatur synonym verwendet. Vgl. dazu DEITMAR (2012), S. 9 ff.; KERNSTOCK (2008) und BREXENDORF (2012). Davon abzugrenzen ist das interne Marketing bzw. Internal Marketing, das nach der Definition von BRUHN (2014) durch gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung die systematische Optimierung unternehmensinterner Prozesse mit Instrumenten des Marketing- und Personalmanagements beinhaltet. BRUHN bezeichnet es als interne Denkhaltung zur effizienten Erreichung der marktgerichteten Unternehmensziele. Vgl. BRUHN (2014) S. 86. Das Internal Branding stellt daher ex definitione ein spezielles Gebiet des Internal Marketing dar. Vgl. TUOMINEN et al. (2016), S. 308 f..

²⁹ Beispiele derartiger Ansätze sind u.a. BREXENDORF ET AL. (2004), BURMANN UND JOST-BENZ (2005, 2009); DE CHERNATONY (2010); KING/ GRACE/ FUNK (2010, 2012), Piehler (2011), TOMCZAK ET AL. (2012), ESCH ET AL. (2014), KREUZER (2014); BERGER-REMY/ MICHEL (2015), und BURMANN/ PIEHLER (2017), S. 2.

³⁰ Vgl. u.a. BURMANN/ ZEPELIN/ RILEY (2009) S. 265, JOST-BENZ (2010) S. 57 und KING/ GRACE (2010) S. 939.

³¹ Vgl. KING/ GRACE (2009) S. 26 und (2010), S. 939; BURMANN/ JOST-BENZ (2005, 2009), DE CHERNATONY (2010), KING/ GRACE/ FUNK (2010, 2012) und BERGER-REMY/ MICHEL (2015).

³² Begründer des identitätsbasierten Markenverständnisses sind MEFFERT (1974), MEFFERT/ BURMANN (1996), KARPFERER (1992) und KELLER (1993). Im identitätsbasierten Markenansatz finden sich die Ressourcen- und Marktperspektive über die Identität der Marke und das Markenimage wieder. Vgl. MEFFERT (2015) S. 269. MEFFERT und BURMANN definieren die identitätsbasierte Markenführung als „außen- und innen gerichteter Managementprozess mit dem Ziel der funktionsübergreifenden Vernetzung aller mit der Markierung von Leistung zusammenhängenden Entscheidungen und Maßnahmen zum Aufbau einer starken Markenidentität.“ Vgl. MEFFERT und BURMANN, (1996) S. 15; MEFFERT ET AL. (2005), S. 9 u. S. 355; BURMANN et al. (2015), S. 16.

³³ Die identitätsbasierte ökonomische Markenbewertung als Stakeholderansatz versteht sich als ein
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

die Dissertation von Jost-Benz³⁴, der den Mitarbeiter als fundamentale Quelle der internen Markenstärke sieht und diese wiederum konzeptionell als Treiber der externen Markenstärke betrachtet. Als Gesamtmarkenstärke fließen beide Markenwertkomponenten in den gesamten ökonomischen Markenwert (FBBE) ein³⁵.

Unter Zugrundelegung einer psychographischen und ökonomischen Perspektive des ökonomischen Markenwertes **wird im Folgenden von der Brand Equity Struktur** ³⁶ in Abb. 1 ausgegangen:

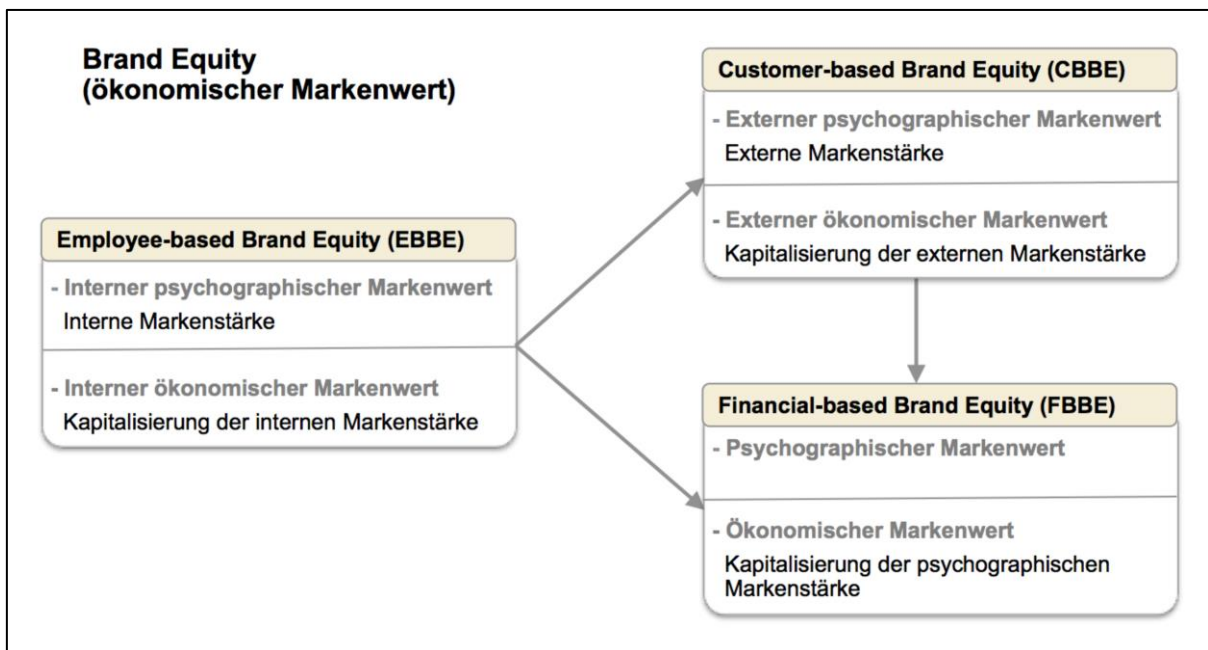


Abbildung 1: Die drei Komponenten des Brand Equity

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an King/ Grace (2010, 2012)

Mit steigendem Wettbewerbsdruck auf überwiegend gesättigten Märkten müssen Unternehmen nach Wettbewerbsvorteilen streben, um den Kampf um die Nachfrager zu gewinnen³⁷ und zur Steigerung der FBFE beizutragen.

integrativer ganzheitlicher Ansatz, der sowohl die Inside-out-Perspektive, d.h. die Markenwertrelevanz der internen Zielgruppen, als auch die Outside-in-Perspektive, d.h. die Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse der externen Zielgruppen, berücksichtigt. Vgl. BURMANN/ JOST-BENZ (2005); BURMANN/ JOST-BENZ/ RILEY (2008) S. 390 ff. und Dissertation „Identitätsbasierte Markenbewertung“ von JOST-BENZ (2009).

³⁴ Vgl. JOST-BENZ (2009), S. 108.

³⁵ Vgl. JOST-BENZ (2009), a.a.O. und BURMANN ET AL. (2016), S. 257 ff..

³⁶ Der EBBE hat sowohl einen determinierenden Einfluss auf den CBBE als auch auf den FBFE. Letzteres begründet sich dadurch, dass davon auszugehen ist, dass ein motiviertes, markenbasiertes Mitarbeiterverhalten über eine höhere Arbeitsproduktivität auch direkt zur ökonomischen Wertsteigerung der Marke beiträgt. Vgl. dazu auch BERGER REMY (2015), S. 17 KING UND GRACE (2010, 2012).

³⁷ Vgl. TAVASSOLI ET AL. (2014), S. 676.

Wesentliche **Voraussetzung für die Steigerung des ökonomischen Markenwertes** ist der **Aufbau einer stabilen und werthaltigen Kundenbeziehung**^{38 39}, die sich v.a. in **Kundenloyalität**⁴⁰ und **Customer Lifetime Value (CLV)**⁴¹ ausdrückt⁴². Deren Fundament ist eine starke kognitive und emotionale Bindung des Nachfragers an die Marke (**Brand Attachment**)⁴³. Weitere wichtige Voraussetzungen für eine loyale Kundenbeziehung sind das **Markenvertrauen** des Nachfragers, das durch die mit der Marke gemachten Erfahrungen an allen online oder offline Brand Touch Points gewonnen wird^{44 45} sowie das **authentische Verhalten der Marke**⁴⁶. Hier wird die **strategische Wichtigkeit des Mitarbeiters als interner Erfolgstreiber und Wertschöpfungsgröße**, zunächst unabhängig von seiner hierarchischen Position und Rolle in der Firma, deutlich^{47 48}. Es ist anzumerken, dass dem Mitarbeiterverhalten im Service-Sektor und in B2B-Märkten eine größere Bedeutung zukommt,

³⁸ Vgl. ESCH (2012), S. 55 ff.

³⁹ MEFFERT und BURMANN (2008) definieren Marke-Nachfrager-Beziehung als „...den Grad der subjektiv wahrgenommenen, kognitiven und affektiven Verbundenheit eines Nachfragers mit einer Marke“. Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 367. Siehe auch FOURNIER (1998), der als erster Wissenschaftler eine Konzeptualisierung der Kunden-Beziehungsqualität vorgenommen hat.

⁴⁰ Das Konstrukt Loyalität geht zurück auf die Kundenbindungsforschung. Den wissenschaftlichen Grundstein dafür legte GEORG DAY (1969). Er entwickelte ein duales Loyalitätskonzept, das sowohl aus verhaltens- als auch einstellungsbasierten Größen besteht. Dies besagt, dass die Bindung eines Kunden neben dem getätigten Kaufverhalten (inklusive Wiederkauf und erfolgte Weiterempfehlung) auch von einer positiven Einstellung, die sich in Form von affektiver Verbundenheit mit der Marke, Wiederkauf-, Zusatzkauf- und Weiterempfehlungsabsicht konkretisiert, begleitet wird. Dieses duale Loyalitätsverständnis hat sich mittlerweile in der Wissenschaft durchgesetzt, da eine rein behavioristische Auffassung eine Unterscheidung zwischen echter und unechter Loyalität nicht zulässt. Vgl. DAY (1969), S. 30 ff., MEFFERT (2008), S. 367 ff. und KELLER (2009), S. 139 f. und KELLER (2013).

⁴¹ Während der Financial-based Brand Equity den ökonomischen Markenwert als zentrale Größe abbildet, bezieht sich der Customer Equity (Kundenstammwert) auf den aggregierten ökonomischen Wert aller Kundenbeziehungen. Dabei werden alle individuellen Kundenbeziehungen auf Basis ihres Kundenlebenszeitwerts (Customer Lifetime Value (CLV)) gemessen und kumuliert. Der CLV ist der diskontierte Wert aller Zahlungsüberschüsse über den gesamten Lebenszyklus eines Kunden. Vgl. dazu BURMANN (2003), BREUSCH (2009), S. 4 und BURMANN ET. AL. (2016) S. 255 f..

⁴² Vgl. KELLER (2009) und (2013).

⁴³ Nach PARKER (2010) impliziert Brand Attachment (BA) „The strength of the bond connecting the brand with the self. [. . .] Wobei BA durch zwei Faktoren - Brand-Self Connection (Identifikation des Nachfragers mit der Marke und Instrumentalisierung der Marke zur Erreichung persönlicher Ziele) sowie Brand Prominence (Präsenz der Marke in den Köpfen der Nachfrager) reflektiert wird. Vgl. PARKER ET AL. (2010), S. 2 ff., BURMANN et al. (2015) und KLEINE-KALMER (2016).

⁴⁴ Vgl. KOTLER (2007), S. 46 ff.

⁴⁵ Vgl. HENKEL (2007), S. 311.

⁴⁶ SCHALLEHN ET AL. definieren die Markenauthentizität als das Ausmaß der identitätsbezogenen Handlungsverursachung der Marke. Vgl. SCHALLEHN, BURMANN, UND RILEY (2014), S. 193.

⁴⁷ Vgl. KING/ GRACE (2010), S. 470.

⁴⁸ Vgl. BURMANN/ RILEY (2009), S. 264.

da Mitarbeiter hier häufiger im direkten Kundenkontakt stehen⁴⁹. Es sind also **originär die Mitarbeiter**, die als Elemente der Marke in Form von Markenbotschaftern den Unterschied zwischen Marken machen, die für eine besondere Stellung der Marke in den Köpfen der Verbraucher sorgen und final den FBBE generieren⁵⁰.

1.2 Employee-based Brand Equity als Schlüssel zum Unternehmenserfolg im digitalen Kommunikationszeitalter

Durch die **Einflüsse des digitalen Kommunikationszeitalters** befindet sich die Markenführung in einem Wandel⁵¹. Stagnierende, wettbewerbsintensive, entgrenzte Märkte sowie ein verändertes Konsumentenverhalten erschweren es, loyale Kundenbeziehungen aufzubauen und zu festigen⁵². In Zeiten der digitalen Kommunikation sehen sich die Marketingplanung und -kontrolle erschweren, neuartigen Bedingungen gegenüber gestellt⁵³. Prägende Charakteristika der digitalen Kommunikation sind die hohe Reichweite, die enorme Wirkungsgeschwindigkeit und -qualität, die sich auch durch die Möglichkeiten zur multisensualen und -medialen Ansprache⁵⁴ ergeben. Die **wachsende Bedeutung des Internets und des Web 2.0**⁵⁵ als auch das Vorherrschen technologischer Systeme und Hilfsmittel wie PCs, Smartphones und Tablets⁵⁶ beeinflussen das Käuferverhalten und führen zu **strukturellen Veränderungen in der Marketing-Kommunikation**⁵⁷. Die zunehmende Vernetzung und Interaktivität der Netzbeteiligten und die omnipräsente Verfügbarkeit von Informationen haben die Asymmetrie des Wissens zwischen Firmen und Nachfragern reduziert⁵⁸. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die klassische Medienlandschaft wie

⁴⁹ Vgl. KING/ GRACE (2010), S. 470, XIONG ET AL. (2013), S. 348 und KRAUSE (2013).

⁵⁰ Vgl. DUBOIS GELB/ RANGARAJAN (2014), S. 95.

⁵¹ Vgl. PERREY ET AL. (2015), S. 1 ff..

⁵² Vgl. MEFFERT (2015), S. 269 und PERREY ET AL. (2015).

⁵³ Vgl. PERREY/ FREUND/ SPILLEKE (2015), S. 1 ff..

⁵⁴ Vgl. SPRINGER (2008), S. 6 und MÜLLER (2012).

⁵⁵ Der Begriff Social Media baut auf der begrifflichen Bestimmung von „Web 2.0“ auf: „Web 2.0 definiert sich nicht als technologische Innovation, es beschreibt vielmehr eine neue Verhaltensweise der Internetnutzer: Die bisherige eindimensionale Kommunikation im Internet hat sich aufgelöst. Nutzer generieren heute eigenständig Inhalte und treten in direkten Dialog mit ihrer Umwelt und den Unternehmen. Dabei bilden Social Media die mediale Grundlage, auf der sich die Interaktion der Netzteilnehmer (User) vollzieht. Vgl. BENDER (2011), S. 145; siehe auch umfassende Erläuterung des Begriffs Web 2.0 bei ARNHOLD (2010), S. 57-58.

⁵⁶ Vgl. KELLER (2009), S. 141 und WARWITZ (2015), S. 1-15.

⁵⁷ Vgl. PERRY/ FREUND/ SPILLEKE (2015), S. 2 ff..

⁵⁸ Vgl. CHRISTODOULIDES ET AL. (2012), S. 54.

TV, Radio, Print durch eine Vielzahl neuer online Brand Touch Points und Kanäle^{59 60} ergänzt wird, was zur „Allgegenwärtigkeit“ des Marketings führt.

Folglich hat sich der Markt deutlich verändert: er zeigt sich interaktiv mit hoher Informationstransparenz und ist stark konsumentenbeeinflusst mit tendenziell zunehmender Komplexität⁶¹. Für Marketingmanager **erhöht sich die Relevanz der Einflussnahme auf die Markenerfahrungen der Nachfrager**, um zum Aufbau einer stabilen Marke-Kundebeziehung beizutragen⁶². Mittlerweile ist daher für die meisten erfolgreichen Unternehmen Social Media zu einem festen Bestandteil ihrer Markenstrategie geworden⁶³.

Der Effekt, den die Digitalisierung auf den Nachfrager ausübt, begleitet von dem Trend des zunehmenden, z.T. immer undifferenzierter werdenden Markenangebots⁶⁴, hat die Rolle des Nachfragers verändert. Dies wird in der herrschenden Literatur häufig als **Empowerment des Nachfragers**⁶⁵ bezeichnet. Während der Nachfrager früher Rezipient im Rahmen einer primär einseitigen Marketing-Kommunikation war, ist er heute immer öfter ein **Interaktions- aber auch Co-Kreativpartner**^{66 67}. Der heutige onlinevernetzte Nachfrager generiert **eigene Kom-**

⁵⁹ Einen umfassenden Überblick über die Instrumente der Online-Kommunikation bietet BURMANN et al. (2015) im Kapitel 4.3 „Identitätsbasiertes Markenmanagement im digitalen Kontext“, S. 210 ff..

⁶⁰ Das Internet kann verstanden werden als ein komplexes, umfassendes System von Kanälen, die SCHULTZ (2011) wie folgt strukturiert: 1. Web Research über Suchmaschinen (z.B. Google und Yahoo); 2. diverse Möglichkeiten der electronic word-of-mouth (eWOM); 3. Social Media (z.B. Facebook und Twitter) sowie 4. mobile Kommunikation. Vgl. SCHULTZ (2011), S. 11 f..

⁶¹ Vgl. M'ZUNGU ET AL. (2010), S. 606; PAPADOPOULOS UND SHAH (2013), S. 126.

⁶² Vgl. z.B. VARGO UND LUSCH (2004), S. 4; KUMAR (2015), S. 4.

⁶³ Vgl. BURMANN/ KLEINE-KALMER (2013), S. 55 ff.. Nach einer Schätzung des Magazins für Online-Werbung werden sich die Spendings für digitale Kommunikation bis Ende 2016 in Richtung 160 Milliarden US-Dollar weltweit bewegen werden. Vgl. JENS VON RAUCHHAUPT (2015) Magazin Adizine für Online-Werbung, Editorial: Digital Marketing 2015, (07.01.2015). Immerhin nutzten im Jahr 2015 bereits ca. 80 % der Deutschen zumindest gelegentlich das Internet; ca. 60 % waren sogar täglich online. Wobei ein Großteil durch Smartphones und Tablets über den mobilen Internetzugang grundsätzlich jederzeit online ist. Dies trifft v.a. auf die sogenannten „Digital Natives“, der Generation „always on“ (Altersgruppe der 14- bis 29-jährigen) zu. Vgl. BURMANN et al. (2015), S. 210 und ARD-ZDF Online-Studie (2014). Siehe auch FRIEDERICH (2011), der den Begriff der Generation C geprägt hat und diese als „...connected, communicating, content-centric, computerized, community-orientated, and always clicking“ beschreibt. Vgl. FRIEDERICH ET AL. (2011), S. 62.

⁶⁴ Vgl. z.B. VAN NIEROP ET AL. (2010), S. 63 und DAVCIK ET AL. (2014), S. 2.

⁶⁵ Vgl. COURT ET AL. (2009), S. 3; PERREY/ FREUNDT/ SPILLEKE (2009) S. 2; PAUWELS/ VAN EWIJK (2013), S. 7; MORAN ET AL. (2014), S. 200 und DIERKS (2017), S. 10.

⁶⁶ Vgl. POWELL ET AL. (2011), S. 27; MEFFERT (2015), S. 271.

⁶⁷ Vgl. dazu IND ET AL. (2013). Die Wissenschaftler greifen das Empowerment des Nachfragers in einem empirisch überprüften „Brand Value Co-Creation Modell“ (Organic View of the Brand) auf. Sie weisen nach, dass der Aufbau der Marke (Brand Building) und ihr externer Markenwert -

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

munikationsinhalte, die als User Generated Content (UGC)⁶⁸ bezeichnet werden. UGC inkludiert als Teilbereich **brand-related UGC**, der markenbezogene Inhalte darstellt, die freiwillig vom aktuellen oder potenziellen Nachfrager kreiert und z.B. über Textbeiträge als Markenerfahrungsberichte, Fotos und Videos auf Plattformen wie Blogs, Foren, Brand Communities und Social Media⁶⁹ veröffentlicht werden. Hier werden Inhalte mit markenimageprägendem Charakter geschaffen, die durch die Markenführung nur schwer kontrollierbar sind⁷⁰. Dies erfordert einen professionellen Umgang mit brand-related UGC durch den die Marke repräsentierenden Mitarbeiter⁷¹.

Davon abzugrenzen ist **Brand Generated Content**, der von dem Mitarbeiter als Markenrepräsentant geschaffene markenbezogene Inhalt in einem professionellem Markenumfeld und -kontext⁷². Dabei nutzt die Marke selbst über den Mitarbeiter aktiv die sozialen Medien zur Distribution der eigenen markenbezogenen Beiträge.

Das geschilderte Empowerment des Nachfragers zeigt sich, je nach Phase des Kaufentscheidungsprozesses⁷³, in unterschiedlicher Form. Von vielen Wissenschaftlern und Marketing Managern wird daher gefordert, die klassischen, linearen Modelle des Kaufentscheidungsprozesses wie z.B. den Brand Funnel⁷⁴ grundlegend zu ver-

bedingt durch die Einflüsse der digitalen Kommunikation und des Internets- nicht mehr das Ergebnis eines überwiegend unilateral gesteuerten Markenführungs-Prozesses, sondern vielmehr das Resultat eines komplexen interaktiven Co-Kreativ-Prozesses ist, an dem eine Vielzahl von internen und externen Stakeholdern beteiligt ist. Methodisch bedienen sie sich eines qualitativ, explorativen Ansatzes basierend auf 20 Tiefeninterviews mit Marketing-Managern aus den Sektoren FMCG, B2B u. Services. Vgl. IGLESIAS/ IND ET AL. (2013), S. 681; IND (2014), S. 734 f..

⁶⁸ UGC bezeichnet die Gesamtheit aller in Online-Medien zugänglichen Inhalte, die von Nutzern ohne kommerzielle Ziele und unter Zutun einer kreativen Leistung erstellt wurden“. Vgl. Eilers (2014), S. 42 und ARNOLD (2010), S. 2.

⁶⁹ Vgl. BURMANN ET AL. (2016), S. 210 ff.; siehe dazu Facebook als bedeutendes soziales Netzwerk mit mittlerweile 1,39 Milliarden aktiven Nutzer (vgl. Facebook eigene Angaben Januar 2015, <https://www.facebook.com/photo.phpfbid>)

⁷⁰ Vgl. ARNOLD (2010), S. 127 ff. und S. 338; BURMANN ET AL. (2016), S. 218.

⁷¹ Siehe auch dazu User Generated Branding (UGB) nach Arnold (2010): „User Generated Branding ist das strategische und operative Management von brand-related UGC zur Erreichung der Marketingziele. Vgl. ARNOLD (2010), S. 59.

⁷² Vgl. WUNSCH-VINCENT/ VIKERY (2007), S. 35; BURMANN ET AL. (2016), S. 217.

⁷³ FOSCHT/ SWOBODA (2011) differenzieren beim klassischen Kaufentscheidungsprozess zwischen der Vorkauf-Phase (Pre-Purchase), der Kauf-Phase (Purchase) und der Nachkauf-Phase (Post-Purchase). Vgl. FOSCHT/ SWOBODA (2011), S.141.

⁷⁴ Der Brand Funnel von McKinsey ist ein lineares Modell des Käuferverhaltens, das sequentiell die Markenleistung über die Konversionsraten über die Stufen Brand Awareness, Brand Familiarity, Brand Consideration, Brand Purchase und Brand Loyalty erfasst. Es liegt die Annahme zugrunde, dass der Nachfrager zunächst eine größere Zahl von Marken im relevant Set hat. Die Anzahl der in Betracht kommenden Marken reduziert sich innerhalb des Kaufentscheidungsprozesses als Response auf die Marketingaktivitäten zunehmend. Vgl. PERRY ET AL. (2015), S. 133.

ändern, da sie die komplexe Realität des Nachfragerverhaltens angeblich nicht mehr adäquat abbilden⁷⁵. Dierks (2017) weist in seiner Dissertation hingegen nach, dass sich das Käuferverhalten nach wie vor in seiner Grundstruktur als linearer Prozess mit gewissen Modifikationen darstellen lässt⁷⁶.

Früher war der Nachfrager in der vorbereitenden **Vorkauf-Phase** weitestgehend auf die Informationen, die ihn über die externe Kommunikation (Push-Kommunikation) erreichten, angewiesen⁷⁷. Heute hingegen ermöglichen die „Omnipräsenz“ der Informationen, die ständige Online-Präsenz des Nachfragers, unterstützt durch den simultanen Gebrauch diverser technischer Hilfsmittel, problemlos in kürzester Zeit alternative Marken zu identifizieren und zu evaluieren⁷⁸. Damit ist auch der Kauf eines Produktes zu jeder beliebigen Zeit an fast jedem beliebigen Ort möglich geworden. Dabei führt der mediale Overload an werblichen Informationen zu einem erschwerten Aufbau der Awareness für die eigene Marke⁷⁹. Hinzu kommt, dass während des Wahlverhaltens des Nachfragers in der Phase der Brand Consideration das Set der in Frage kommenden Marken (relevant Set) potenziell durch bisher nicht in Erwägung gezogene Marken erweitert werden kann, was den Aufbau loyaler Kundenbeziehungen erschwert⁸⁰.

Auch in der Nachkauf-Phase hat der Nachfrager durch die Digitalisierung der Kommunikation neue Möglichkeiten markenimageprägenden Einfluss auszuüben. Die Erfahrungen, die mit dem Kauf der Marke verbunden sind, beeinflussen das Ausmaß der **Markenloyalität**. Eine Art des Ausdrucks der behavioristischen Loyalität ist die Diffusion der gemachten Marken-Erfahrungen in Form von brand-related UGC über eWOM⁸¹ an andere Nachfrager auf den benannten Plattformen⁸². Über die Ein-

⁷⁵ Vgl. COURT ET AL. (2009), S. 1 f.; LESCINSKI (2011), S. 24 u. 26; ZAHAY ET AL. (2015), S. 365.

⁷⁶ Vgl. Dissertation von DIERKS (2017), der belegt, dass es ausreicht, den Brand Funnel mit einigen wenigen konzeptionellen Anpassungen je nach Marktumfeld und Art des Kaufentscheids (habitualisiert, impulsiv oder kognitiv dominiert) zu erweitern und flexibler zu gestalten. Manager müssen entscheiden, ob diese Modifikationen für ihre Marken relevant sind. Vgl. dazu im Detail Dierks (2017), S. 162.

⁷⁷ Vgl. BUGHIN (2014), S. 356 und DIERKS (2017), S. 10.

⁷⁸ Vgl. COURT ET AL. (2009), S. 4.

⁷⁹ Vgl. COURT ET AL. S. (2009), S. 4; JACOBS (2009), S. 52 und NORTHUP/ MULLIGAN (2014), S. 66.

⁸⁰ Vgl. LECINSKI (2011), S. 24 und DIERKS (2017), S. 22.

⁸¹ Vgl. HENNING-THURAU definiert eWOM wie folgt: „...any positive or negative statement made by a potential, actual, or former customer about a product or company, which is available to a multitude of people and institutions via the Internet“. (2004), S. 39.

⁸² Vgl. IGLESIAS/ IND ET AL. (2013), S. 680.

flussnahme auf das Markenimage⁸³ sowie die damit einhergehende Gefahr für den CBBE und FBBE⁸⁴ besteht in Wissenschaft und Praxis Einigkeit.

In dem geschilderten Kontext ist die besondere Herausforderung für die Markenführung in der **immer größeren Anzahl von on- und offline Brand Touch Points**⁸⁵ zu sehen, an denen der Nachfrager über den Kaufentscheidungsprozess hinweg seine Markenerfahrungen macht. Markenerfahrung -in der Literatur auch als Markenerlebnis oder Brand Experience bezeichnet - ist definiert als die subjektive, innere Reaktion auf die Wahrnehmung und Verarbeitung aller markenbezogener Stimuli^{86 87}.

Das Schaffen starker positiver Markenerlebnisse bietet den Marken die Möglichkeit, sich nachhaltig von der Konkurrenz zu differenzieren⁸⁸. Dabei reicht es nicht mehr aus, die grundlegenden Erwartungen des Nachfragers wie ein höflicher, netter sozialer Umgang zu erfüllen⁸⁹. Es geht vielmehr darum, den Kunden durch „**extra Role Behavior**“⁹⁰ des Mitarbeiters, das direkt an der Markenidentität respektive dem Markenversprechen anknüpft, offline und offline zu begeistern⁹¹. Positive Markenerlebnisse schaffen **Markenvertrauen**⁹². Dies belegt der Brand Experience und Trust Monitor⁹³, der zeigt, dass das Markenvertrauen unmittelbar an das Markenerleben gebunden ist. Markenvertrauen wiederum ist von herausragender Bedeutung für den Markenerfolg, da ein indirekter Zusammenhang zum ökonomischen

⁸³ Vgl. IND (2014), S. 734; BUGHIN (2014), S. 357; KING ET AL. (2014), S. 175-176; BRESCIANI/ EWIG (2015), S. 324, ASMUSSEN ET AL. (2016), S. 10.

⁸⁴ Vgl. JALILVAND/ SAMIEI (2012), S. 462 ff..

⁸⁵ Vgl. IND (2014), S. 739 und KING/ RACHERLA/ BUSH (2014).

⁸⁶ Vgl. BURMANN/ KLEINE-KALMER/ HEMMANN (2014) S. 59 und LIN (2015), S. 2254.

⁸⁷ Die Erlebnissforschung differenziert zwischen sensorischen, kognitiven und affektiven Erlebnisdimensionen sowie Erlebnissen mit Identitätsbezug. Erlebnisse mit Bezug zur Identität werden im episodischen und autobiografischen Gedächtnis mit dem Erlebniskontext langfristig gespeichert. Sie haben den größten Einfluss auf das Verhalten. Vgl. BURMANN/ KLEINE-KALMER/ HEMMANN (2014) S. 59; SCHALLEHN (2012) und BIELEFELD (2012).

⁸⁸ Vgl. BURMANN/ KLEINE-KALMER/ HEMMANN (2014), S. 56.

⁸⁹ Vgl. HENKEL ET AL. (2007), S. 311.

⁹⁰ ZUH (2013) definiert „extra-role behavior“ als „...collection of a series of actions that are not described or defined as a part of the work or reflected in the official salary system of the organization“.

⁹¹ Vgl. ZUH (2013), S. 26; KING/ GRACE (2010), S. 947 und HENKEL ET AL. (2007), S. 311.

⁹² Markenvertrauen ist die Bereitschaft eines Nachfragers, sich gegenüber der Marke verletzlich zu machen. Diese Bereitschaft begründet sich in der Überzeugung des Nachfragers, dass eine Marke zum Einen die Fähigkeit und zum Anderen die Bereitschaft aufweist, ihr Nutzenversprechen zu erfüllen. Vgl. HEGNER (2012), S. 59.

⁹³ Vgl. Brand Experience & Trust Monitor 2015; (SASSERATH-MUNZINGER PLUS/ UDG (2015)). Dem Monitor liegt eine Online Befragung in Deutschland mit 1000 Befragten über 90 Marken zugrunde. Diese Studie ist die einzige, die den Zusammenhang zwischen Markenerlebnis und Markenvertrauen zeigt.

Markenwert besteht⁹⁴. Markenvertrauen stellt somit eine **wichtige Zielgröße für die externe psychografische Markenstärke in der identitätsbasierten Markenführung**⁹⁵ dar.

Die Ausführungen verdeutlichen die **Relevanz des markenkonformen Mitarbeiterverhaltens in den sozialen Medien**, da der Mitarbeiter an vielen Brand Touch Points entlang⁹⁶ des Kaufentscheidungsprozesses bedeutsam an dem Aufbau der Brand Experiences interaktiv beteiligt ist. Das konsequente Erfüllen des Markenversprechens bildet die Basis für den Aufbau von Markenvertrauen und Kundenzufriedenheit⁹⁷. Dabei steht die Markenführung in der Verantwortung, einen konsistenten Markenauftritt über alle Kommunikationskanäle zu gewährleisten⁹⁸. Der Mitarbeiter muss sowohl in der Lage sein, das Nachfragerverhalten zu verstehen als auch **durch die richtige Markenbotschaft zum richtigen Zeitpunkt zielführend einstellungsprägenden und entscheidungsrelevanten Einfluss auf den Nachfrager zu nehmen**⁹⁹.

Um den Kontrollverlust über den Aufbau des Markenimages zu begrenzen, sollten Mitarbeiter das Generieren des brand-related UGC motivieren, auslösen und – so weit möglich – steuern sowie markenkompetent auf produzierte Inhalte der Stakeholder prompt und interaktiv reagieren¹⁰⁰. Dies setzt neben einem umfassenden Markenwissen und hohem Brand Commitment voraus, dass das **Mitarbeiter-Verhalten die Markenidentität reflektiert**¹⁰¹. Nur so wirkt die Marke authentisch als auch glaubwürdig und schafft wertvolle Brand Experiences für den Nachfrager¹⁰².

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass im Umfeld der Digitalisierung der Kommunikation dem EBBE eine Schlüsselrolle für den Unternehmenserfolg zukommt. In diesen Zeiten ist es besonders schwierig, loyale Kundenbeziehungen aufzubauen, so dass der Mitarbeiter innerhalb der komplexer gewordenen Kommunikationsstrukturen eine besondere Bedeutung hat. Insofern werden die anzustrebenden Zielgrößen der

⁹⁴ Die BrandZ Markenwertstudie von MillwardBrown (2014) weist einen starken Anstieg des Markenwertes bei zunehmenden Markenvertrauen nach.

⁹⁵ Vgl. BURMANN ET AL. (2016), S. 70 ff..

⁹⁶ Vgl. auch Brand Building als Co-Kreativprozess IND ET AL. (2013).

⁹⁷ Vgl. BURMANN ET AL. (2016), S. 76 und IND/ IGLESIAS (2014), S. 733.

⁹⁸ Vgl. BURMANN ET AL. (2016), S. 230.

⁹⁹ Vgl. COURT ET AL. (a.a.O.), S. 3.

¹⁰⁰ Vgl. ASMUSSEN ET AL. a.a.O., und S. 35 ff..

¹⁰¹ Vgl. IND ET AL. (2013), S. 681.

¹⁰² Vgl. IND (2014), S. 737.

internen Markenführung Brand Commitment¹⁰³ und Brand Citizenship Behavior¹⁰⁴ von grundlegender, unternehmerischer Erfolgsrelevanz. **Mitarbeiter müssen als Markenbotschafter** auftreten und die Markenwerte spürbar für den Nachfrager an allen offline und online Brand Touch Points leben¹⁰⁵ und auch interaktiv erlebbar¹⁰⁶ machen. **Das ist die effektivste Art und Weise, dem Empowerment des Nachfragers zu begegnen und somit einen Beitrag zur Erhöhung des CBBE und FBBE zu leisten**¹⁰⁷.

1.3 Ziel des Arbeitspapiers und methodisches Vorgehen

Mittelbares Ziel der internen Markenführung ist es, zum Aufbau des CBBE und des ökonomischen Markenwertes (FBBE) beizutragen. Dabei ist die wesentliche Aufgabe der internen Markenführung, ein mitarbeiterübergreifendes **Brand Citizenship Behavior an allen Brand Touch Points** zu erreichen, um das Markenversprechen konsequent zu erfüllen¹⁰⁸. Dies stellt im Umfeld des Web 2.0 und Social Media mit dem einher gehenden veränderten Käuferverhalten eine herausfordernde Aufgabe dar.

Vor diesem Hintergrund sehen sich Wissenschaft und Praxis mit der Frage konfrontiert, **wie Mitarbeiter zu erfolgreichen Markenbotschaftern aufgebaut werden können**¹⁰⁹, denn nicht alle Mitarbeiter einer Organisation weisen BCB in gleichem Maße auf. Nach **dem identitätsbasierten Markenansatz**¹¹⁰, muss es der internen Markenführung gelingen, die Identität der Marke sowohl im Bewusstsein des Mitarbeiters kognitiv und emotional zu verankern als auch in das externalisierte Verhalten

¹⁰³ Brand Commitment stellt die psychologische Verbundenheit des Mitarbeiters mit der Marke als eine Art „Markenbekenntnis“ dar. Vgl. BURMANN et al. (2015), S. 264 f. und PIEHLER (2011).

¹⁰⁴ Brand Citizenship Behavior umfasst alle Verhaltensweisen eines Mitarbeiters, „die im Einklang mit der Markenidentität und dem Markennutzenversprechen stehen und in Summe die Marke stärken“. Vgl. PIEHLER (2011), S. 303 und auch BURMANN/ ZEPELIN (2005).

¹⁰⁵ Vgl. DuBOIS GELB/ RANGARAJAN (2014), S. 97.

¹⁰⁶ Siehe folgendes Beispiel: Vergleicht man einen typischen BMW-Käufer mit einem Mini-Käufer, so werden beide ähnliche Ansprüche an den Mitarbeiter haben was übliche Service-Indikatoren wie Freundlichkeit und Kompetenz angeht. Hinsichtlich der im markenbezogenen Verhalten gezeigten Werte ist jedoch davon auszugehen, dass der BMW-Kunde wohl eher einen dynamisch, freudegeladenen Mitarbeiter erwartet, während sich der Mini-Kunde eher einen unkonventionellen, sich selbst verwirklichenden Mitarbeiter vorstellt. Vgl. HENKEL ET AL. (2007), S. 311.

¹⁰⁷ Vgl. PIEHLER/ HANISCH/ BURMANN (2015), S. 53.

¹⁰⁸ Vgl. u.a. WALLACE/ DE CHERNATONY (2009), S. 83; BURMANN/ PIEHLER (2013), S. 224; XIONG ET AL. (2013), S. 356 und CLEFF ET AL. (2014) S. 18 f..

¹⁰⁹ Vgl. z.B. HENKEL (2007), S. 310, XIONG ET AL. (2015), S. 59 und TUOMINEN ET AL. (2016).

¹¹⁰ Nach herrschender Meinung werden die Begriffe BCB und Markenbotschafter synonym verwandt.

zu transformieren. Dies erweist sich v.a. bei Mitarbeitern mit einem **geringen Marken-Mitarbeiter-Fit**¹¹¹, d.h. die eigene Identität ist nur unzureichend mit der Markenidentität vereinbar, als besonders schwierig. Haben Mitarbeiter beispielsweise nur einen geringen Marken-Mitarbeiter-Fit, so wird höchstwahrscheinlich ihre Beziehung zur Marke durch eine geringe Markenidentifikation und/ oder -internalisierung¹¹² geprägt sein mit der Folge eines nur schwachen BCs. Eine Studie der Exzellenz Universität Bremen in 2014 wies bei Mitarbeitern eines Finanzinstitutes empirisch nach, dass trotz hoher Markenidentifikation die Markeninternalisierung auf einem niedrigem Niveau liegen kann. In diesem Fall liegt zwar ein Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zu der die Markenidentität konstituierenden Gruppe vor (eventuell begründet durch eine langjährige finanziell gesicherte Betriebszugehörigkeit), jedoch ist offensichtlich die Identität der Marke nicht ausreichend im Kopf der Mitarbeiter verankert. **Diese Mitarbeiter sind vermutlich wenig intrinsisch motiviert**, sich für das Wohl der Marke einzusetzen¹¹³. Es ist davon auszugehen, dass die beschriebene Problematik des unzureichenden MM-Fits eine Vielzahl von Unternehmen betrifft und von daher eine große praktische Bedeutung hat¹¹⁴.

Markenidentitätskonformes Mitarbeiterverhalten setzt ein hohes Markenverständnis voraus, da die Entstehung des BCBs unmittelbar auf dem Markenwissen und dem

¹¹¹ Das Verständnis des Marken-Mitarbeiter-Fits differiert je nach zugrundeliegendem Konzept. Grundsätzlich basieren die Konzepte auf dem Konstrukt des Personen-Umwelt-Fits, das v.a. auf den Arbeitsplatz angewandt wird. Dieser Fit bestimmt die Kompatibilität zwischen dem Individuum und der Arbeitsumgebung hinsichtlich bestimmter Eigenschaften. Dieser Forschungsbereich legt den Fokus auf den Personen-Organisations-Fit. Vgl. dazu KRISTOF (1996) S. 1 und MORLEY (2007). KRISTOF (1996) definiert den Terminus wie folgt: „... as the compatibility between people and organizations that occurs when: (a) at least one entity provides what the other needs, or (b) they share similar fundamental characteristics, or (c) both.“ Vgl. KRISTOF (1996), S. 4 f. u. S. 110. Davon abgeleitet, gibt es in der Wissenschaft **diverse Marken-Mitarbeiter-Fit-Konzepte**. So wird z.B. zwischen Wert-, Ziel- oder Persönlichkeits-Kongruenz-Konzepten unterschieden. Vgl. CHATMAN (1991), S. 459; O' RALLEY ET AL. (1991), S. 491 ff.; KRISTOF (1996), S. 5; KRISTOF-BROWN ET AL. (2005), S. 289. So versteht z.B. der identitätsbasierte Markenführungsansatz unter dem Marken-Mitarbeiter-Fit die Kompatibilität der Markenidentität mit der Identität des Mitarbeiters. Vgl. BURMANN ET AL. (2016), S. 291 f. Zudem berücksichtigt dieser Ansatz das Konzept des Kompetenz-Fits. Demnach benötigt der Mitarbeiter neben dem Markenwissen auch Kompetenzen zur Umsetzung des Markenwissens in konkretes Verhalten. Dazu zählen z.B. soziale, sprachliche oder auch kreative Kompetenzen. Vgl. PIEHLER (2011), S. 187; BURMANN ET AL. (2016), S. 197 und ZEPOLIN (2006).

¹¹² Vgl. HARTMANN (2010), S. 130 und Studie der Exzellenz Universität Bremen in 2014. Im Rahmen dieser Studie wurde das Brand Commitment von Mitarbeitern eines Finanzinstitutes mittels der zwei Komponenten Markenidentifikation und Markeninternalisierung erfasst. Befragt wurden 357 Mitarbeiter aller Hierarchiestufen und Abteilungen.

¹¹³ Vgl. BOUKIS ET AL. (2014), S. 121 f. und HARTMANN (a.a.O.), S. 23.

¹¹⁴ Vgl. HARTMANN (a.a.O.), S. 131 ff..

Brand Commitment basiert¹¹⁵. Piehler (2011) weist in seiner Dissertation nach, dass das **Markenwissen des Mitarbeiters eine wesentliche Determinante** des Brand Commitments (BC) und Brand Citizenship Behaviors (BCB) darstellt, wobei das BC das BCB unmittelbar determiniert. Markenwissen und BC sind daher als Zielgrößen der internen Markenführung von höchster Relevanz^{116 117}.

Bisher gibt es nur wenige Wissenschaftler¹¹⁸, die sich mit dem bedeutsamen wirkungskausalen Zusammenhang zwischen Markenwissen und der Performance des Mitarbeiters sowie dem Bezug zum ökonomischen Markenwert (FBBE) beschäftigt haben.

Ziel dieses Arbeitspapier ist es, aus der Perspektive der identitätsbasierten Markenführung einen umfassenden kritischen **Überblick über „The state of the Art“ der internen Markenbewertungs-Forschung** zugeben.

Methodische Grundlage liefert die literaturgestützte Recherche. Dabei liegt der Fokus dieses APs darauf, nach zu vor definierten Beurteilungskriterien zu untersuchen, inwieweit die wissenschaftlichen Arbeiten, die interne Markenführung dahingehend methodisch unterstützen, Mitarbeiter zu Markenbotschaftern aufzubauen. Es gilt zu beleuchten, welchen Beitrag sie leisten, die Markenidentität in für den Mitarbeiter einstellungs- und verhaltensrelevante Inhalte zu transferieren, um Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior bei Mitarbeitern aufzubauen und somit den ökonomischen Markenwert zu stärken.

Die Ergebnisse der Analyse werden im zweiten Kapitel als wertender Überblick über die bisherigen wissenschaftlichen Arbeiten dargestellt.

Im dritten Kapitel werden im Rahmen eines Ausblicks, basierend auf den wissenschaftlichen Analyseerkenntnissen, die **Implikationen für die weitere Forschungsarbeit** angesprochen.

¹¹⁵ Vgl. KING/ GRACE (2009) und (2010), S. 946; BURMANN ET AL. (2016), S. 188.

¹¹⁶ Vgl. PIEHLER (2011), S. 442 f..

¹¹⁷ Die Erkenntnisse der Organisationsforschung (vgl. dazu DUTTON ET AL. (1994); VERQUER ET AL. (2003) und ARTHUR ET AL. (2006)) und der Internal Branding-Forschung (vgl. u.a. STRÖDTER (2008), MORHART (2009), HARTMANN (2010) und PIEHLER (2011)) legen es nahe, dass diese Wirkungszusammenhänge durch den Marken-Mitarbeiter-Fit (MM-Fit) beeinflusst werden. Siehe auch BURMANN/ PIEHLER (2013), S. 225.

¹¹⁸ Wenige Ausnahmen bilden KIMPAKORN (2009), KING/ GRACE (2010), XIONG ET AL. (2013) und BERGER-REMY (2015).

2. State of the Art der wissenschaftlichen Beiträge zum Employee-based Brand Equity

Nur wenige wissenschaftliche Beiträge haben den internen psychografischen Markenwert zum Gegenstand, trotz seiner hohen wissenschaftlichen und praktischen Relevanz für den FBBE. Im Weiteren sollen die einzelnen Ansätze nach folgenden Kriterien analysiert werden: 1. Differenzierte Konzeptualisierung des Markenwissens¹¹⁹, 2. Bestimmung und empirische Überprüfung seiner Determinanten, 3. Ableiten von Handlungsempfehlungen für die interne Markenführung zum Aufbau von Markenwissen, BC und BCB, 4. Berücksichtigung des Markenwissens als Einflussgröße von Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior, 5. Berücksichtigung der Relevanz der internen Markenstärke für CBBE und FBBE und 6. Ökonomisierung der internen Markenstärke.

Abb. 2 gibt einen Überblick der wissenschaftlichen Beiträge zum EBBE im Zeitverlauf:

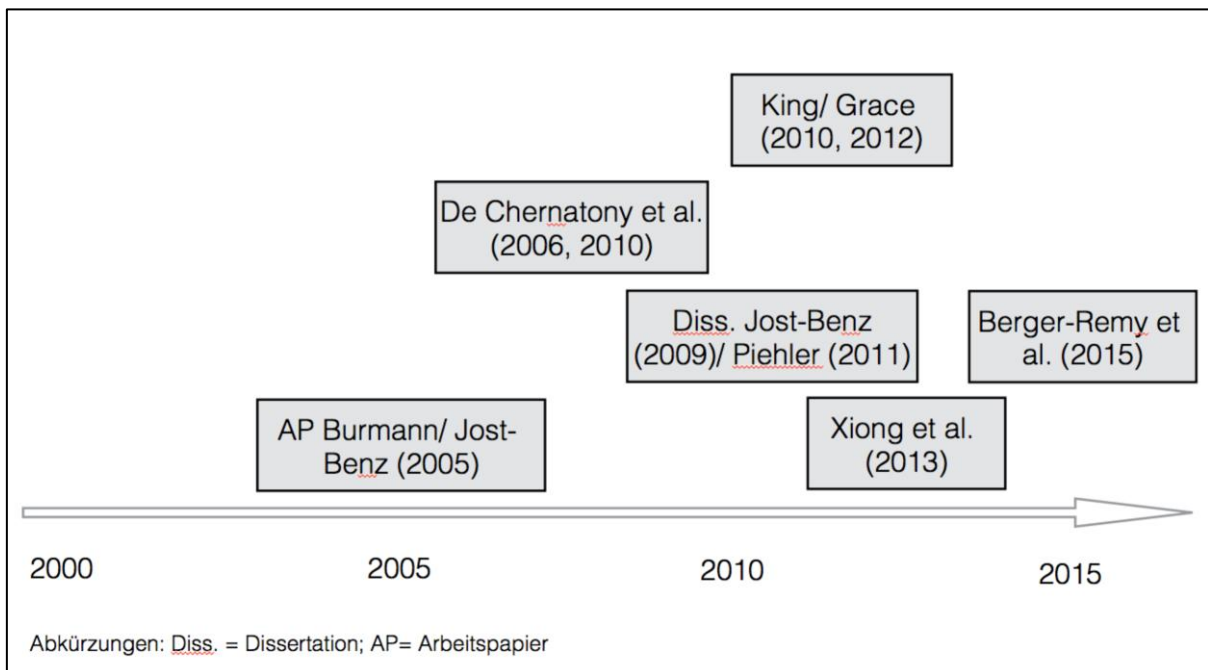


Abbildung 2: Zeitliche Entwicklung der EBBE-Beiträge

Quelle: Eigene Darstellung

¹¹⁹ Unter Markenwissen versteht man „die Kenntnis spezifischer markenbezogener Informationen, die für ein markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter von Relevanz sind“. Vgl. PIEHLER (2011), S. 131.

2.1 Status der identitätsbasierten internen Markenbewertung - Jost-Benz und Piehler

Die meisten wissenschaftlichen Beiträge sehen keine Ökonomisierung der Internal Branding Aktivitäten vor.

Burmann et al. beschäftigen sich demgegenüber als einer der Vorreiter der stakeholder-orientierten Denkschule bereits seit einer guten Dekade mit der internen Markenführung (Inside-out-Perspektive) und Markenbewertung¹²⁰. Jost-Benz entwickelte 2009¹²¹ mit seiner Dissertation „Identitätsbasierte Markenbewertung“ ein **ganzheitliches, empirisches ökonomisches Markenbewertungs-Modell**, das als neobehavioristisches Konstrukt einstellungs- und verhaltensbezogene **Kennzahlen der internen und externen Markenstärke**¹²² vereint und **diese assimilativ**¹²³ über die finanzwissenschaftliche Bewertung in den markeninduzierten Cash Flow bzw. **ökonomischen Gesamtmarkenwert überführt**. Dabei wird die Markenstärke definiert als das Ausmaß der Verhaltensrelevanz von Marken bei unternehmensexternen (externe Markenstärke) und -internen Bezugsgruppen (interne Markenstärke).

Eine Besonderheit dieses Modells ist die Integration des Kundenstammwertes. Zunächst wird die Wertigkeit der einzelnen Kundenstammsegmente bestimmt; diese werden dann zum gesamten Kundenstammwert aggregiert¹²⁴.

Abbildung 3. zeigt die Ermittlung des ökonomischen Markenwertes als dreistufigen Prozess.

¹²⁰ Vgl. dazu z.B. BURMANN/ ZEPELIN (2005), BURMANN/ ZEPLIN/ RILEY (2009), BURMANN/ JOST-BENZ/ RILEY (2009) und PIEHLER (2011).

¹²¹ Vgl. JOST-BENZ (2009), S. 47 ff.. JOST-BENTZ hat mit seiner Dissertation im Jahre 2009 die identitätsbasierte Markenbewertung in Zusammenarbeit mit Herrn BURMANN (Universität Bremen - LiM) konzeptionell weiterentwickelt. Dieser Ansatz entspricht im Übrigen den Anforderungen des Brand Valuation Forums (2006), S. 21.

¹²² Vgl. JOST-BENZ (2009), S. 63.

¹²³ JOST-BENZ bildet diesen komplexen Wirkungszusammenhang durch die Theorie der Assimilation in Anlehnung an die Balance-Theorie von HEIDER (1958) ab. Über die Assimilation der internen und externen Markenstärke ergibt sich im Rahmen des identitätsbasierten Markenbewertungs-Modells die gesamte Markenstärke. Vgl. JOST-BENZ (a.a.O.) S. 110 f..

¹²⁴ Vgl. JOST-BENTZ (a.a.O.), S. 51 ff.

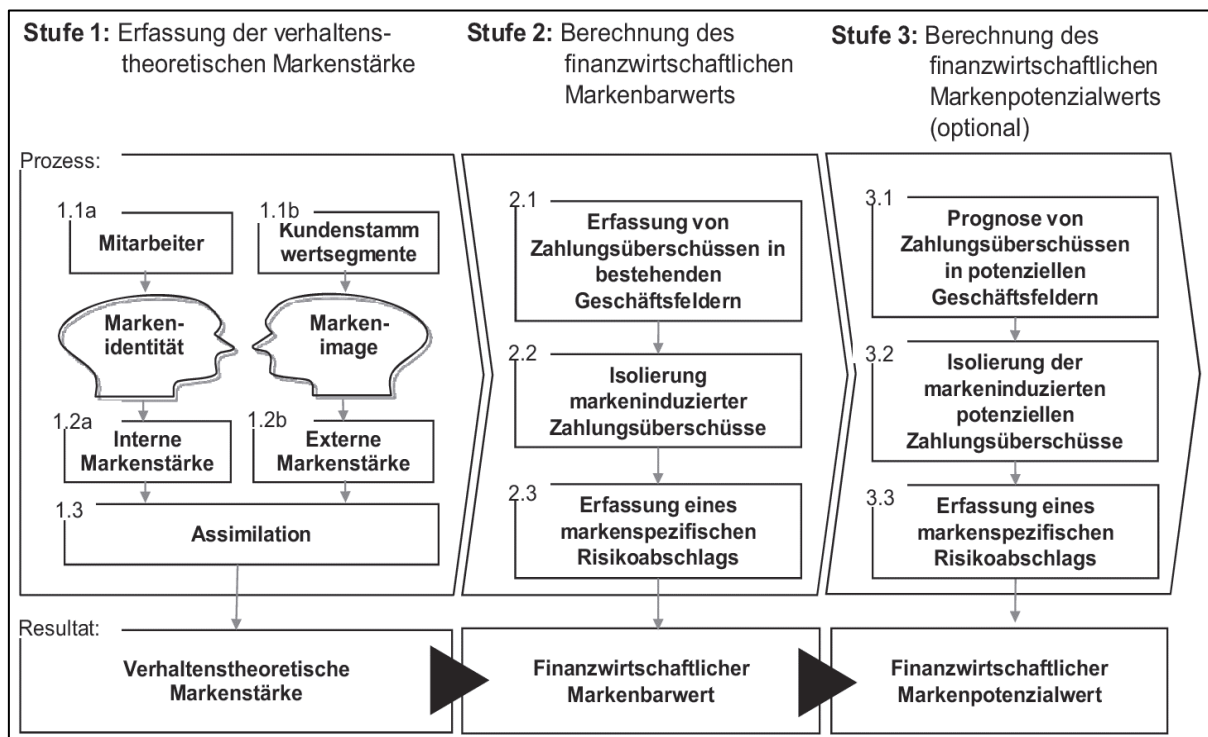


Abbildung 3: Drei-Stufen-System des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells

Quelle: Jost-Benz (2009), S. 51

Bei der Ökonomisierung der verhaltenstheoretischen Markenstärke unterscheidet das Modell zwischen dem **finanzwirtschaftlichen Markenbarwert (Stufe 2: Kumulation der separierten, markeninduzierten Zahlungsüberschüsse nach Abzug eines Risikoabschlages über alle Kundenstammsegmente auf der Basis der gegebenen laufenden Geschäftstätigkeiten)** und dem **Markenpotenzialwert (Stufe 3: Kumulation der separierten, markeninduzierten potenziellen Zahlungsüberschüsse nach Abzug eines Risikoabschlages über die zu erschließenden Geschäftsfelder über Markenerweiterung durch Wachstumsstrategien)**¹²⁵. Die **Addition** von Markenbarwert und Markenpotenzialwert führt **zum ökonomischen Gesamt-Markenwert (FBBE)**.

Eine kritische Analyse des Modells zeigt, dass der Fokus auf der Kapitalisierung der psychografischen Markenstärke liegt, während der internen Markenstärke weniger konzeptionelle Beachtung gewidmet wurde. Auch wurde auf eine separate Ökonomisierung der internen Markenstärke verzichtet.

Dennoch ist ein besonderer Vorteil dieses Modells, dass der **Mitarbeiter als originäre Quelle**^{126 127} **des Markenwertes**, und nicht nur als reine Bezugsgröße, be-

¹²⁵ Vgl. JOST-BENZ (a.a.O.), S. 62 f.

¹²⁶ Vgl. PIEHLER/ HANISCH/ BURMANN (2015), S. 54.

trachtet wird, da der Einfluss der internen Markenstärke auf den externen psychografischen Markenwert in dem wechselseitigen Assimilationsprozess zum Tragen kommt. Dies ist besonders vor dem Hintergrund des Zeitalters der digitalen Kommunikation mit der zunehmenden Relevanz der Einflussnahme des Mitarbeiters auf das Nachfrager-Verhalten positiv zu würdigen¹²⁸.

Jedoch ist negativ anzumerken, dass die Relevanz der internen Markenstärke methodisch, mathematisch betrachtet deutlich reduziert wird, da sie sich im Rahmen der Assimilation über die gesamte Markenstärke **nur im Diskontierungsfaktor im markenspezifischen Risiko** -neben dem Markt- und Unternehmensrisiko- widerspiegelt. Diese Vorgehensweise wird der Bedeutung der internen Markenstärke als originäre Steuerungsgröße für den gesamten ökonomischen Markenwert (FBBE) nicht in ausreichendem Maße gerecht.

Was die **Konzeptualisierung des Markenwissens** angeht, so ist zu bemängeln, dass beim Monitoring der internen Markenstärke keine Messgrößen des Ziels Markenwissen integriert wurden. Dies ist insofern bemerkenswert, als beim Monitoring der externen Markenstärke sehr wohl die Wissensstrukturen des Nachfragers über die Kennziffern Markenbekanntheit und Markenimage erfasst wurden¹²⁹, was konzeptionell betrachtet nicht konsequent ist.

Piehler (2011) setzt genau an diesem Kritikpunkt an. Er konzipierte und integrierte in das vorliegende Modell ein umfassendes Konstrukt des Markenwissens. Dabei greift er auf die grundsätzliche Konzeptionalisierung des Behavioral Branding Ansatzes von Wentzel/ Tomczek¹³⁰ zurück, die **zwischen dem Markenwissen im engen Sinne und im weiteren Sinne** unterscheiden¹³¹. Anknüpfend an Zeplin (2006)¹³²

¹²⁷ Hinzu kommt, dass Integration der internen Markenstärke zu einer erhöhten Aktualität der psychografischen Markenstärke und des Markenwertes (FBBE) führt. Vgl. JOST-BENZ (a.a.O.), S. 74 und BURMANN et al. (2015) S. 291 ff..

¹²⁸ Vgl. IGLESIAS/ IND ET AL. (2013) und IND (2015).

¹²⁹ Vgl. JOST-BENZ (2010), S. 94 f..

¹³⁰ Der Behavioral Branding Ansatz von WENTZEL/ TOMCZEK ET AL. (2012) stellt einen internen Markenführungsansatz dar, der mittels des Brand Behavior Funnels erklärt, wie ein markenkonformes Mitarbeiterverhalten unter Betrachtung der notwendigen psychischen und kognitiven Dispositionen des Mitarbeiters aufgebaut wird. Das Modell postuliert, dass für ein markenkonformes Verhalten die folgenden drei Komponenten erfüllt sein müssen, die in einem engen und logischen Zusammenhang stehen: 1. Markenwissen, 2. Commitment (Wollen) und 3. die markenbezogenen Fähigkeiten des Mitarbeiters (Können). Vgl. WENTZEL/ TOMCZAK ET AL. (2012), S. 83.

¹³¹ Ersteres umfasst die allgemeinen Wissensstrukturen der Mitarbeiter bezüglich der Marke und kann in Markenbekanntheit und Markenimage unterteilt werden. Markenwissen im weiteren Sinne betrifft die spezifischen Wissensstrukturen, die sich auf die Umsetzung markenkonformen Verhal-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

ergänzt Piehler die drei bereits bestehenden Wissensdimensionen (1) Kenntnis der Relevanz der Marke, (2) Kenntnis der Relevanz des eigenen Verhaltens, (3) Kenntnis der Marke um (4) **Kenntnis markenkonformer Verhaltensweisen** als Dimension des Markenwissens im weiteren Sinne.

Abb. 4 zeigt das aktuelle Konzept der identitätsbasierten internen Markenbewertung¹³³ mit den Messgrößen der einzelnen Komponenten der inneren Markenstärke¹³⁴.

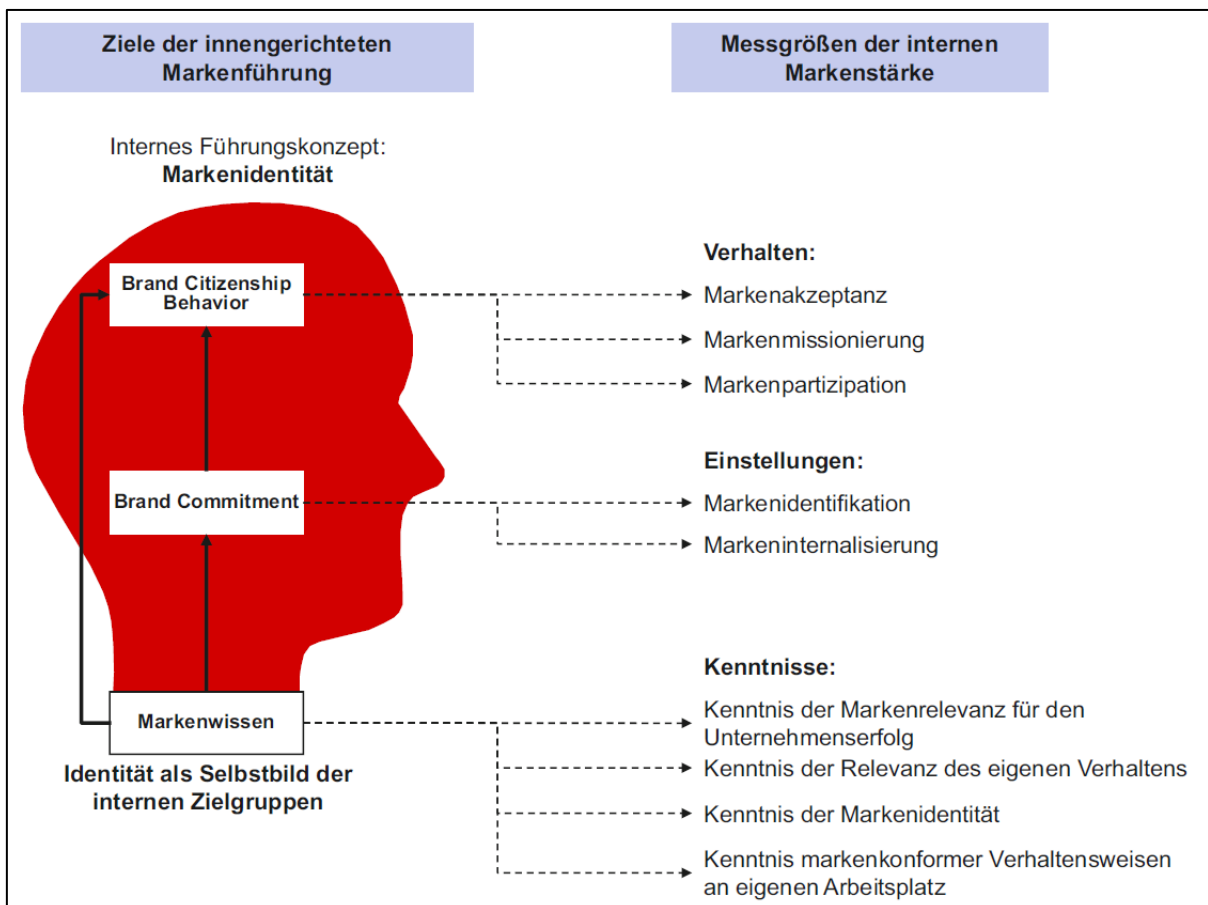


Abbildung 4: Konzeptualisierung des identitätsbasierten EBBE

Quelle: Burmann et al. (2015), S. 264 und Piehler (2011)

tens beziehen. Vgl. PIEHLER (2011), S. 103 und WENTZEL/ TOMCZAK/ KERNSTOCK/ BREXDORF/ HENKEL (2014), S. 85.

¹³² Vgl. ZEPLIN (2006), S. 111 f. und S. 144.

¹³³ Dieser Ansatz ist nicht auf die Service-Branche festgelegt sondern lässt sich auf den C2C als auch auf den B2B-Bereich anwenden. Vgl. BURMANN et al. (2015), S. 264.

¹³⁴ Brand Commitment basiert auf den zuvor aufgebauten Markenkenntnissen und bildet die Grundlage für das markenidentitätskonforme Mitarbeiterverhalten, dem Brand Citizenship Behavior. Vgl. BURMANN et al. (2015), S. 264 f. und PIEHLER (2011). Die Messergebnisse der Zielgrößen Markenwissen, Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior werden zu einem internen Markenstärke-Index zusammengefasst. Vgl. JOST-BENZ (a.a.O.), S. 53.

Im Rahmen dieses Modells wies Piehler (2011) die **determinierende Bedeutung des Markenwissens** für das Brand Commitment und Citizenship Behavior empirisch nach¹³⁵. Auch gelingt es ihm, eine umfassende Reihe von Determinanten des Markenwissens empirisch zu bestätigen¹³⁶.

Was die Handlungsempfehlungen zur Erreichung der Scoringwerte des Brand Commitments angeht, sieht der identitätsbasierte Ansatz diverse interne Markenführungsinstrumente¹³⁷ vor. Hervorzuheben ist die Empfehlung des **markenbasierten transformationalen Führungsverhaltens**¹³⁸, dessen herausragenden determinierenden Einfluss auf das Brand Commitment Zeplin (2006)¹³⁹ empirisch nachweisen konnte. Ein derartiger Führungsstil, begleitet von dem konsequenten Vorleben der Markenwerte durch die Vorgesetzten, führt zu einer Transformation der Mitarbeiter-Einstellung, d.h. zur affektiven Bindung an die Marke und motiviert die Mitarbeiter intrinsisch, ihr Verhalten markenorientiert zu verändern und als Brand Citizen zu agieren.

Die **Betrachtung des transformationalen Führungsstils** mit seinem intrinsischen motivationalen Effekt könnte der weiteren Forschung zur identitätsbasierten Markenbewertung insofern einen Impuls geben als sein **determinierender Einfluss bereits beim Aufbau des Markenwissens** berücksichtigt und empirisch überprüft werden könnte. Insofern wird hier eine nützliche wissenschaftliche Anregung geliefert, wie die Markenidentität in einstellungs- und verhaltensrelevante Wissensinhalte für den Mitarbeiter transformiert werden kann, um den Mitarbeiter zum markenbasierten Verhalten zu motivieren.

Des Weiteren ist kritisch zu hinterfragen, ob **die Kennziffer Markenakzeptanz**, die

¹³⁵ Vgl. BURMANN et al. (2015), S. 187; PIEHLER (2011), S. 543 und PIEHLER/ HANISCH/ BURMANN (2015), S. 55.

¹³⁶ Zu den empirisch überprüften Determinanten des Markenwissens zählen: 1. Ausgestaltung der Markenidentität, 2. Kontinuität und Konsistenz der Markenführung, 3. Interne Markenkommunikation, 4. Externe Markenkommunikation; Vgl. PIEHLER (2011), S. 543.

¹³⁷ Die identitätsbasierte interne Markenführung sieht diverse Instrumente vor, die zum Einen aus den Determinanten des Markenwissens abgeleitet werden und zum Anderen auf der Basis anderer wissenschaftlicher Beiträge ergänzt werden: 1. Ausgestaltung der Markenidentität, 2. Kontinuität und Konsistenz der Markenführung, 3. Interne Markenkommunikation, 4. Externe Markenkommunikation, 5. Markenorientiertes HR-Management und 6. Markenorientiertes Führungsverhalten. Vgl. BURMANN et al. (2015), S. 119; PIEHLER (2011) S. 190 und ZEPLIN (2006), S. 233.

¹³⁸ Die Theorie der transformationalen Führung geht zurück auf BURNS (1978) und BASS (1985). Sie beschreibt ein Führungsverhalten, bei dem die Wertesysteme und Ambitionen der Mitarbeiter so beeinflusst werden, dass sie ihre eigenen Interessen hinter die der Markenziele stellen.

¹³⁹ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 215.

das BCB operationalisiert, nicht bereits beim BC im engen Zusammenhang mit der **Kennziffer Identifikation** eine Rolle spielt. Die Akzeptanz der formalen Regeln und Richtlinien der Marke¹⁴⁰ ist im Grunde eine prädispositive verhaltensrelevante Größe. Ohne entsprechende Markenakzeptanz ist wahrscheinlich eine Identifikation des Mitarbeiters mit der Marke gar nicht möglich.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass **an diesem holistischen Ansatz zu würdigen ist**, dass durch die konzeptionelle Integration der Inside-out-Perspektive dem Mitarbeiter als essentieller Treiber des ökonomischen Brand Equity adäquate konzeptionelle Beachtung geschenkt und v.a. eine **Ökonomisierung der gesamten psychografischen Markenstärke** vorgenommen wird.

2.2 Überblick über weitere aktuelle interne Markenbewertungs-Ansätze

Inspiziert durch das Konzept und die Ergebnisse der identitätsbasierten Markenführung und -bewertung entstanden weitere Ansätze der internen Markenbewertung. Diese Modelle greifen den zentralen Grundgedanken dieser wissenschaftlichen Richtung auf, dass der psychologische und ökonomische Erfolg der Marke mit ihrer Identität beginnt. Sie betrachten den Mitarbeiter als originäre Quelle des BE. Als psychographische Ansätze zur Bestimmung des EBBE setzen sie an den Wahrnehmungsprozessen der Mitarbeiter an und verknüpfen kognitive (brandrelated Markenwissen), einstellungsbezogene und behavioristische Messgrößen, um die Performance des Internal Brandings zu bewerten.

In diesem Zusammenhang ist vorab die grundlegende wissenschaftliche Arbeit von **De Chernatony** zu nennen, der in der Literatur gerne als exemplarischer Vertreter der Stakeholderansätze erwähnt wird. Er ist neben den Vertretern der identitätsbasierten Markenbewertungsforschung einer der Ersten, der die Notwendigkeit erkannte, die Ergebnisse des Internal Branding messbar zu machen und dafür plädierte, den internen Brand Building-Prozess regelmäßigen Audits zu unterziehen¹⁴¹.

Ziel seines Ansatzes ist es, den psychologischen Markenwert zu ermitteln, der die **Markengesundheit**¹⁴² reflektiert. Zu diesem Zweck entwickelte er ein die interne und externe Unternehmensperspektive integrierendes **diagnostisches Tool** in Form ei-

¹⁴⁰ Vgl. PIEHLER/ HANISCH/ BURMANN (2015), S. 55 ff. und PIEHLER (2011).

¹⁴¹ Vgl. DE CHERNATONY/ VALLESTER (2010), S. 349 ff..

¹⁴² Der von DE CHERNATONY geprägte Begriff Markengesundheit bzw. Brand Health bildet den psychologischen Status der Marke ab. Vgl. DE CHERNATONY/ VALLESTER (2010), S. 352.

nes Scoringmodells mit den Untersuchungsdimensionen „Brand Vision“, „Organisational Culture“, „Brand Objectives“, „Brand Essence“ sowie „Implementation und Brand Recourcing“¹⁴³. Diese Dimensionen werden anhand von 51 Fragen auf einer 5-er Skala bewertet¹⁴⁴. Die Ergebnisse der einzelnen Fragen werden am Ende **über ungewichtete** Mittelwerte zu einer Gesamtbewertung pro Kategorie zusammen geführt, so dass ein Profil der „Markengesundheit“ entsteht, aus dem die Stärken und Schwächen der Marke hervorgehen.

Die Dimension „Implementation und Brand Recourcing“ analysiert die Employer Brand (Arbeitgebermarke) und die Marke-Mitarbeiter-Beziehung sowie die Erfüllung des Markennutzenversprechens durch das Markenerlebnis. Insofern integriert dieser Ansatz grundsätzlich Elemente des EBBE in das gesamte psychografische Markenbewertungs-Konzept; jedoch erfolgt keine umfassende Operationalisierung der internen psychografischen Markenstärke. Hinzu kommt, dass **keine Konzeptualisierung des Markenwissens** erfolgt. Es werden lediglich einzelne Komponenten wie Markenidentität bzw. Markenwerte als recht globale Bezugsgrößen berücksichtigt.

Weiterer Kritikpunkt ist, dass **kein direkter Bezug zwischen dem internen und dem externen psychografischen Markenwert**, etwa durch Assimilation wie beim identitätsbasiertem Ansatz, hergestellt wird. Der Mitarbeiter wird zwar als wichtiger Stakeholder erkannt, nicht aber als originärer Treiber des CBBE und FBBE gesehen. Vielmehr stellt er **nur eine analytische Bezugsgröße** dar. Auch bleibt eine Ökonomisierung der internen Markenstärke aus.

Abschließend lässt sich festhalten, dass **kein holistisches, valides und reliables Markenbewertungs-Modell** vorliegt¹⁴⁵. Dennoch trägt De Chernatony dazu bei, den

¹⁴³ „**Brand Vision**“ hat die Untersuchung der Akzeptanz und Verankerung der Markenvision und der Markenwerte bei Mitarbeitern und Führungskräften zum Gegenstand. Bei den externen Zielgruppen werden die Relevanz der Markenwerte und die Umsetzung der Markenvision überprüft. „**Organisational Culture**“ wird nur aus der internen Sichtweise überprüft; es analysiert den Fit zwischen der Unternehmenskultur, den Markenwerten sowie der Markenvision. Die Dimension „**Brand Objectives**“ beinhaltet die Verankerung und Angemessenheit der Markenziele und deren Erreichbarkeit aus interner und externer Perspektive. „**Brand Essence**“ überprüft den Fit der Identitätskomponenten, die Erfüllung des Markenversprechens an den Brand Touch Points sowie den Fit zwischen Markenidentität und Markenimage. „**Implementation und Brand Resourcing**“ analysiert die Employer Brand, die Marke-Mitarbeiter-Beziehung, Erfüllung des Markennutzenversprechens durch das Markenerlebnis, den Fit organisationaler Kompetenzen zur Marke sowie die generelle Beziehung externer Stakeholder zur Marke. Vgl. DE CHERNATONY/ VALLESTER (2010), S. 349 ff..

¹⁴⁴ 32 Fragen beziehen sich auf die internen und 19 Fragen auf die externen Stakeholder. Vgl. DE CHERNATONY/ VALLESTER (2010), S. 350.

¹⁴⁵ Es besteht nur eine geringe Aussagekraft des Modells aufgrund des methodischen Vorgehens
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Impuls des identitätsbasierten Markenbewertungsansatzes, den Mitarbeiter als originäre Quelle des Markenerfolges aufzufassen und modelltheoretisch zu integrieren, weiter zu forcieren. In diesem Kontext zeigt er die Notwendigkeit auf, neben dem Controlling des nach außen gerichteten Marketings auch die Internal Branding Prozesse zu kontrollieren und zu bewerten.

Im Weiteren sollen die wichtigsten -sich an die beiden bisher behandelten Ansätze anlehnenden- Modelle zur internen Markenbewertung kritisch nach den zuvor genannten, relevanten Analyse-Kriterien überprüft werden.

Zu den Beiträgen, die die **Relevanz des Markenwissens für den EBBE** zum modell-immanenten Gegenstand haben, zählen das EBBE-Modell von King und Grace (2010), die Beiträge von Xiong/ King/ Piehler (2013) sowie der Ansatz von Berger-Remy/ Michel (2015).

2.2.1 Grundmodell des Employee-based Brand Equity Ansatzes von King und Grace

Dieser empirisch überprüfte, identitätsbasierte Ansatz¹⁴⁶, wurde primär für die Dienstleistungsbranche¹⁴⁷ konzipiert. Als **rein psychografisches Modell erklärt es die interne Markenstärke** über den determinierenden Effekt des Markenwissens auf das Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior¹⁴⁸. Insofern entspricht es hinsichtlich seiner Grundstruktur zunächst dem identitätsbasierten Bewertungsansatz von Burmann und Benz (2005, 2010).

Auch diese Autoren sehen als Ziel der internen Markenführung, die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, so dass **sie als Markenbotschafter** das Markenversprechen erfüllen und **zu einem positiven konsistenten**

über ungewichtete Mittelwert-Analysen und des Verzichts auf eine empirische Überprüfung. Vgl. DE CHERNATONY/ VALLESTER (2010), S. 349 ff..

¹⁴⁶ Die dem Ansatz zugrundeliegenden Hypothesen wurden auf der Basis einer Online-Befragung von 371 Mitarbeitern sowie 10 Tiefeninterviews mit Mitarbeitern von Dienstleistungsfirmen in Australien mittels der Korrelationsanalyse, der exploratorischen Faktorenanalyse, der Reliabilitätsanalyse sowie unter Anwendung des Strukturgleichungs-Modells überprüft und validiert. Vgl. KING/ GRACE (2010), S. 948 ff..

¹⁴⁷ Vgl. KING/ GRACE (2009), S. 122 und KING/ GRACE (2010), S. 942.

KING/ GRACE dehnen den Dienstleistungsbegriff aus, indem sie fordern, dass das Marketing weg von einer güterdominierten Perspektive den Blickwinkel öffnet für eine kundenorientierte, service-dominierte Perspektive. Dies impliziert, dass selbst materielle Güter wie z.B. ein Fernseher mit einer post-sale Service-Leistung (Unterhaltung durch das Medium, Kundenbetreuung) in Verbindung zu bringen sind. In diesem Rahmen ist die steigende Relevanz des Mitarbeiterverhaltens für den Markenerfolg zu sehen. Vgl. KING/ GRACE (2009), S.127.

¹⁴⁸ Vgl. KING/ GRACE (2009), S. 125.

Markenimage beitragen¹⁴⁹.

Der **Analyseschwerpunkt der wissenschaftlichen Arbeit** von King und Grace liegt auf **dem Transfer der Markenidentität** in die Köpfe der Mitarbeiter, worin sie den Schlüssel zum Erfolg des Internal Brandings sehen¹⁵⁰. Dabei liegt die Auffassung zugrunde, dass die Markenidentität nicht nur in bedeutungsvolle Inhalte für den Konsumenten übersetzt werden muss, sondern auch in **für den Mitarbeiter verhaltensrelevante Bedeutungsinhalte transferiert werden soll**¹⁵¹. Diese Inhalte bezeichnen sie als **Brand Meaning**¹⁵². Folglich ist die essenzielle Aufgabe der internen Markenführung, die **Interpretation der Marke aus der Perspektive des Mitarbeiters gezielt zu beeinflussen**, und die Mitarbeiter zu befähigen, diese Interpretationsergebnisse **in wertvolles Markenverständnis (Brand Meaning)** zu überführen, das sich im markenkonformen Verhalten reflektiert. Dabei geht es insbesondere um die Übersetzung der Markenidentität in bedeutungsvolle Inhalte im Kontext ihrer Rollen und Verantwortlichkeiten¹⁵³.

Anknüpfend an der modellimmanenten Relevanz des Markenverständnis definieren die Autoren¹⁵⁴ **EBBE wie folgt:**

EBBE ist der differenzierende Effekt, den das Markenverständnis auf die Mitarbeiter-Response gegenüber seinem Arbeitsumfeld und den internen Markenführungsmaßnahmen hat.

Diese Definition überschneidet sich mit der internen psychografischen Markenstärke des identitätsbasierten Markenbewertungsansatzes in **den verhaltensrelevanten Effekten**, während die identitätsbasierte Auffassung von Burmann/ Piehler weiter

¹⁴⁹ Vgl. KING/ GRACE (2010), S. 939 und S. 940.

¹⁵⁰ „...that all employees have an opportunity to understand the brand as it relates to their roles so that they, in turn, can deliver the brand promise.“ Vgl. KING/ GRACE (2010), S. 939.

¹⁵¹ Vgl. KING/ GRACE (2009), S. 130.

¹⁵² KING UND GRACE (2009) prägten ursprünglich den Begriff Brand Meaning ohne diesen explizit zu definieren. Die Analyse des Umgangs mit diesem Begriff lässt erschließen, dass sie unter Brand Meaning, die für die Qualität der Mitarbeiter-Marke-Beziehung und das Verhalten des Mitarbeiters relevanten markenbezogenen, kognitiven und emotionalen Bedeutungsinhalte aus der individuellen Sicht des Mitarbeiters, verstehen.

¹⁵³ Vgl. KING/ GRACE (2009), S.130; KING/ GRACE (2010), S. 939 und KING/ GRACE/ FUNK (2012), S. 271.

¹⁵⁴ Vgl. KING/ GRACE/ FUNK (2012), S. 269 und auch KING/ GRACE (2009, 2010).

greift und auch die einstellungsrelevanten Effekte berücksichtigt.

Das Modell¹⁵⁵ basiert auf drei konstituierenden Schlüsselkomponenten: 1. Internal Brand Management Aktivitäten, 2. Markenwissenseffekte und 3. Internal Brand Management-/ EBBE-Benefits. Über ihr Zusammenspiel wird der Prozess des Aufbaus der internen Markenstärke erklärt¹⁵⁶. Abb. 5 veranschaulicht den konzeptionellen Rahmen des Modells.

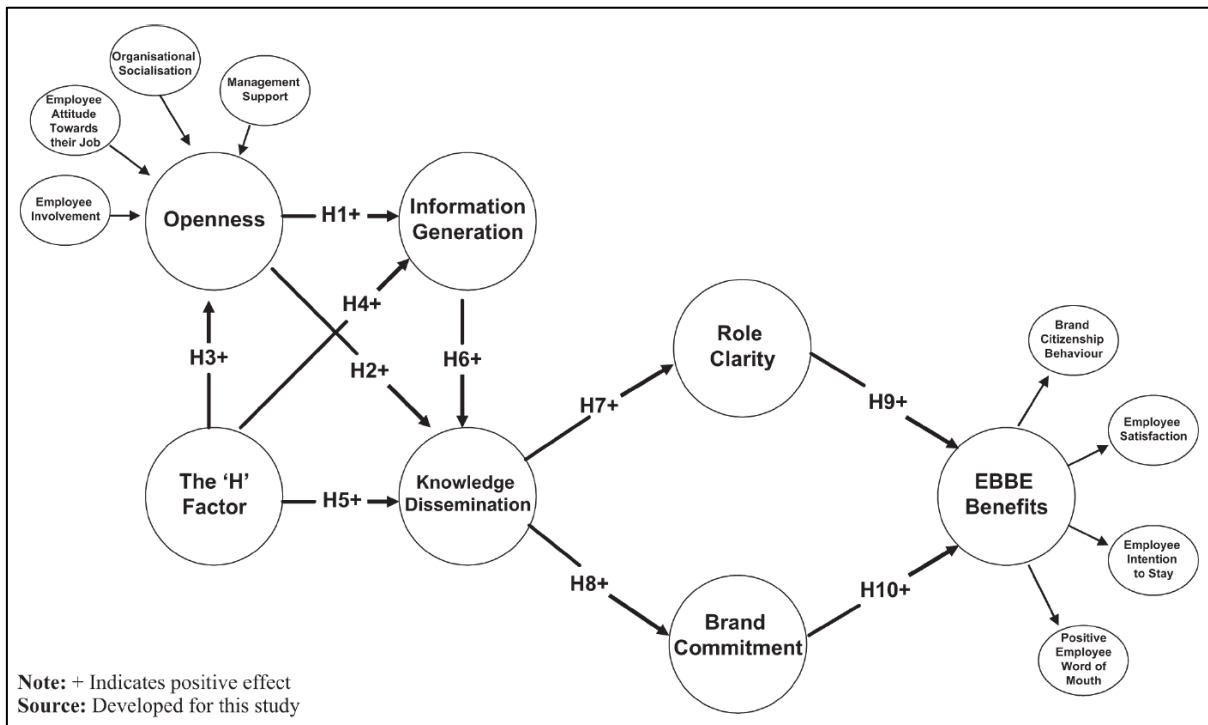


Abbildung 5: Grundmodell des EBBE-Ansatzes von King/ Grace

Quelle: King/ Grace, (2010), S. 944

Die **1. Schlüsselkomponente Internal Brand Management** hat die markenbezogene Wissensverbreitung¹⁵⁷ (Knowledge Dissemination) zum Ziel. In diesem Umfeld berücksichtigen die Autoren zwei **Faktoren des Internal Relationship Managements**, die das Markenwissen beeinflussen und für die Internal Branding Forschung

¹⁵⁵ 2010 entwickelten KING/ GRACE das Grundmodell des EBBE, das sie in zwei weiteren wissenschaftlichen Beiträgen 2012 weiterentwickelten. Vgl. KING/ GRACE (2012) und KING/ GRACE/ FUNK (2012).

¹⁵⁶ Vgl. KING/ GRACE (2010), S. 941 ff..

¹⁵⁷ Die Autoren KING/ GRACE (2010) definieren Knowledge Dissemination (Wissensverbreitung) als das von dem Mitarbeiter wahrgenommene Ausmaß, in dem das Markenwissen durch die Organisation in bedeutungsvoller und relevanter Form transferiert wird. Leider erfolgt keine scharfe Abgrenzung zum Brand Meaning. Vgl. KING/ GRACE (2010) S. 949. Diese Definition lässt die Schlussfolgerung zu, dass Knowledge Dissemination als ein Prozess (Wissenstransfer) betrachtet wird, der die Voraussetzung für die Bildung von Brand Meaning darstellt.

in der Art **neuartig sind**: die Aufgeschlossenheit¹⁵⁸ (Openess) und der menschliche Faktor (H-faktor). Die **Variabel Openess** impliziert, dass die interne Markenführung ein aufgeschlossenes Umfeld für die organisatorische Sozialisation¹⁵⁹ des Mitarbeiters schafft, so dass dieser ebenfalls **aufgeschlossen und empfänglich für den Dialog** mit der Organisation bzw. der Marke ist, um Informationen über die Organisation, Markeninhalte, v.a. die Werte der Marke, zu internalisieren. Der **H-Faktor**¹⁶⁰ (Humanitäts-Faktor) wiederum ist eine Einflusskomponente, die den Mitarbeiter spüren lässt, dass der Arbeitgeber ihn mit Respekt, Vertrauen, Empathie, kooperativ sowie kommunikationsbereit begegnet¹⁶¹ und ihn zur gemeinsamen Zielerreichung motiviert. Er schafft die Basis für eine aufgeschlossene Kommunikations- und Aktionsumgebung in der Organisation¹⁶². Von dem Ausmaß des H-Faktors, d.h. den humanitären Qualitäten im Umgang mit dem Mitarbeiter, hängt die Intensität und Qualität der Arbeitgeber-Mitarbeiter-Beziehung ab¹⁶³.

Es gelang den Autoren, eine **positive Wirkung des H-Faktors auf die Größe Openess sowie die determinierende Wirkung beider Größen auf die Wissensverbreitung empirisch nachzuweisen**¹⁶⁴.

Die sich aus dem Prozess des Internal Brand Management ergebende Markenwissensverbreitung (Knowledge Dissemination) führt zur **2. Schlüsselkomponente, den Markenwissens-Effekten**, die sich in **Rollenklarheit**¹⁶⁵ und **Brand Commitment** auswirken. Ein klares Markenstrategieverständnis des Mitarbeiters begünstigt die Rollenklarheit und trägt dazu bei, Rollenkonflikte und -ambiguität zu vermeiden. Diese beiden Größen determinieren unmittelbar **die 3. Schlüsselkomponente** des

¹⁵⁸ Die Autoren KING/ GRACE (2010) definieren Aufgeschlossenheit/ Openess als einen psychologischen Status, der das Ausmaß, in dem der Mitarbeiter empfänglich für den Dialog mit der Organisation ist, misst. Openess wird beeinflusst durch die organisatorische Sozialisation, die Unterstützung des Managements, die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber ihrer Arbeit und ihr persönliches Involvement. Sie wird als langfristig, unabhängig von der Arbeitssituation und als konstant erachtet. Vgl. KING/ GRACE (2010), S. 943. In der Weiterentwicklung ihres Ansatzes (2012) ersetzen sie den Terminus Openess durch Receptiveness ohne semantische Modifikation. Vgl. KING/ GRACE (2012), S. 476.

¹⁵⁹ Vgl. KING/ GRACE (2012), S. 472 f..

¹⁶⁰ Der H-Faktor wird definiert als das vom Mitarbeiter wahrgenommene Ausmaß, in dem er von der Organisation als Mensch behandelt wird. Vgl. KING/ GRACE (2010), S. 949.

¹⁶¹ Vgl. KING/ GRACE (2009), S. 133.

¹⁶² Vgl. KING/ GRACE (2010), S. 934 f..

¹⁶³ Vgl. KING/ GRACE (2010), S. 935 f..

¹⁶⁴ Vgl. KING/ GRACE (2010), S. 955.

¹⁶⁵ KING/ GRACE definieren Rollenklarheit: „...as the level of clarity an employee has of their role as a result of having brand knowledge.“ Vgl. KING/ GRACE (2010), S. 946.

Modells, die **EBBE-Effekte**, die sich in markenkonsistenten Absichten und Aktionen des Mitarbeiters manifestieren. Sie werden durch folgende Messgrößen operationalisiert: **Brand Citizenship Behavior**¹⁶⁶ wird als wichtigste Messgröße betrachtet, da sich in Anlehnung an Keller¹⁶⁷ die größte Bestätigung der Marke-Mitarbeiter-Beziehung im Markenerfahrungsumfeld, d.h. im Umgang mit dem Kunden, zeigt¹⁶⁸. Dabei gilt es, das „extra role Behavior“ anzustreben, welches dem Verhalten, das über die existierenden formal-normativen Rollenansprüche der Organisation bzw. Firma hinausgeht, entspricht¹⁶⁹. Dieser Messgröße wiederum geht die **Mitarbeiterzufriedenheit** voraus. Sie ist im engen Zusammenhang mit der **Bereitschaft, in der Unternehmung zu verbleiben** und zur **positiven Word-of-Mouth-Kommunikation** im Umfeld mit Kollegen, Familie und Freunden sowie sonstigen Interaktionspartnern, zu sehen¹⁷⁰.

Die wissenschaftliche Leistung des Modells liegt darin, dass die Autoren King und Grace das **Markenwissen als wesentliche Determinante** von BC und BCB in den Forschungsfokus stellen. Sie erkennen und nutzen das Markenverständnis als treibendes Element für die Einstellungen und das Verhalten des Mitarbeiters. Empirisch bestätigen sie wie Piehler (2011) den zugrunde liegenden deterministischen Zusammenhang zwischen dem Markenwissen, dem BC und final der internen psychografischen Markenstärke.

Hinsichtlich ihrer grundsätzlichen Auffassung des Markenwissens gehen sie über die kognitive Auffassung des Markenwissens des identitätsbasierten Markenbewertungs-Ansatzes hinaus, indem sie das **Konstrukt Markenwissen i.S. von Markenverständnis zudem emotional interpretieren**. Prinzipiell gehen sie davon aus, dass es der internen Markenführung gelingen muss, die Identität der Marke in für den Mitarbeiter bedeutungsvolle kognitive und emotionale Inhalte, was sie als

¹⁶⁶ Das Konstrukt Brand Citizenship Behavior nutzen die Autoren in Anlehnung an BURMANN/ ZEPLIN/ RILEY (2009). Sie weisen empirisch nach, dass Brand Citizenship Behavior entsteht, wenn eine entsprechende Markenwissensverbreitung erfolgt, die zur Rollenklarheit führt, was wiederum ein produktives, markenbasiertes Verhalten, das kongruent mit der extern medial kommunizierten Markenidentität ist, mit sich bringt. Vgl. KING/ GRACE/ FUNK (2012), S. 271.

¹⁶⁷ Die Autoren lehnen sich konzeptionell an den CBBE-Ansatz von Keller an, der das Markenwissen als eine wesentliche kognitive Voraussetzung für die Marke-Käufer-Beziehung und das Käuferverhalten erachtet und übertragen dieser Erkenntnisse auf die Mitarbeiter-Marke-Beziehung und das Mitarbeiterverhalten. Keller definiert CBBE als: „the differential effect that brand knowledge has on consumer response to the marketing of the brand. Vgl. KELLER (1998), S. 45.

¹⁶⁸ Vgl. KING/ GRACE (2010), S. 947 und KELLER (2001), S. 15.

¹⁶⁹ Vgl. ORGAN ET AL. (2006), S. 33 und KING/ GRACE (2010), S. 947.

¹⁷⁰ Vgl. KING/ GRACE (2010), S. 947.

Brand Meaning bezeichnen, zu transformieren. Denn nur so können durch die resultierende Rollenklarheit und hohe emotionale Markenbindung Mitarbeiter aufgebaut werden, die verstehen, das Markenversprechen zu erfüllen. Insofern sind diese kognitiv und emotional in der Lage, einen hohen Beitrag zur internen Markenstärke zu leisten¹⁷¹.

Zu kritisieren ist, dass die Wissenschaftler in ihrem Modell entgegen dieser weitreichenden Auffassung des Markenverständnis nur mit der Größe Wissensverbreitung (**Knowledge Dissemination**) arbeiten. Diese ist ex definitione nur eine Vorstufe des Brand Meaning¹⁷², denn hier geht es um die Art des Transfers der Markeninhalte¹⁷³. **Brand Meaning selbst ist keine explizite Komponente** des Modells, die konzeptualisiert und definiert wird. Es ist von daher konzeptionell zu bemängeln, dass ihr artikuliertes grundlegendes Ziel, die Markenidentität in Brand Meaning zu transferieren, weiter reicht als sie es in ihrem Modell nur verkürzt abzubilden und umzusetzen vermögen.

Hinsichtlich des **Aufbaus des Markenverständnis** wiederum kann positiv hervorgehoben werden, dass die **empirisch bestätigten Determinanten H-Faktor und Openess** der Wissenschaft neuartig sind und aus dem Wirkungszusammenhang interessante **Implikationen für die interne Markenführung** abgeleitet werden können. Das Modell legt der internen Markenführung nahe, durch geeignete Maßnahmen des Beziehungsmanagements eine unternehmensinterne Kultur zu schaffen, die die Aufnahmefähigkeit und -bereitschaft (Openess) des Mitarbeiters für markenbezogene Informationen fördert. Daher ist Openess als eine wichtige Voraussetzung für den Transfer der Markenidentität in für den Mitarbeiter bedeutsame Wissensinhalte zu werten. Die Autoren greifen hiermit einen **komplexen verhaltenstheoretischen und psychologischen Zusammenhang auf, der die Motivationstheorie tangiert**. Dabei ist zu kritisieren, dass sie die Determinante Mitarbeiter-„Openess“, als wichtiger psychologischer Einflussfaktor zum Aufbau des Markenwissens, im Hinblick auf ihre Einstellungs- und Verhaltensrelevanz bisher nur sehr undifferenziert analysieren.

¹⁷¹ Vgl. KING/ GRACE (2010), S. 957.

¹⁷² Dies belegt die Aussage „...information generation and knowledge dissemination are considered here to be necessary for brand meaning transfer...“ Vgl. KING/ GRACE (2010), S. 942.

¹⁷³ Die Analyse der abgefragten Items von Knowledge Dissemination ergibt, dass keine Informationen abgefragt werden, inwiefern es der internen Markenführung gelingt, die Identität der Marke in emotional relevante Bedeutungsinhalte für den Mitarbeiter zu überführen. Beispiele abgefragter Items sind: Kommunikation des Markenversprechens, regelmäßige Management Reports, Lehren, warum und wie Dinge zu tun sind etc.. Vgl. KING/ GRACE (2010), S. 952.

Zwar tangieren die Autoren die Bedeutung der Motivation als Ergebnis des Zusammenspiels von Openess und dem H-Faktor, jedoch ohne in die Motivationstheorie tiefer einzusteigen und zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation zu differenzieren. Aus den von ihnen abgefragten Items im Rahmen ihres Forschungsansatzes lässt sich schlussfolgern, dass sie eher extrinsische Motivation¹⁷⁴ zugrunde legen.

Die Vermutung liegt nahe, dass die **Größe Openess eine besondere Rolle bei der Internalisierung der Markenwerte spielt** und somit ein indirekter Treiber der intrinsischen Motivation darstellt.

Weitere Forschungsbemühungen sollten in die Richtung gehen, Openess (Receptiveness) detaillierter zu analysieren und den **Wirkungszusammenhang zwischen dieser Größe** -im Zusammenspiel mit dem transformationalen Führungsstil (vgl. Zeplin (2006), Burmann/ Piehler (2011))- **und den Einstellungen sowie dem Mitarbeiterverhalten empirisch profunder zu untersuchen.**

Abschließend ist anzumerken, dass **keinerlei Hinweise auf Möglichkeiten der Ökonomisierung des EBBE** gegeben werden.

2.2.2 Weiterentwicklung des Grundmodells des Employee-based Brand Equity von King und Grace

Die Wissenschaftler King und Grace ergänzen und bestätigen ihr Grundmodell 2012 durch zwei weitere empirische Studien, die **zum einen als Partialansatz** die Determinanten der markenbezogenen Einstellungen und des Verhaltens der Mitarbeiter beleuchten und **zum anderen als Totalansatz** den Fokus auf die Operationalisierung des EBBE legen.

Im Rahmen des Partialansatzes¹⁷⁵ fokussieren die Wissenschaftler ihren Blickwinkel auf die **direkten Determinanten des Brand Commitments und des Brand Citizenship Behaviors**. Sie untersuchen empirisch¹⁷⁶ weitere Hypothesen über die Wirkungszusammenhänge der bereits im Grundmodell berücksichtigten Determinanten, die sie teilweise umbenennen: Employee Receptiveness (zuvor Openess), Rela-

¹⁷⁴ Vgl. z.B. abgefragtes Item zu Knowledge Dissemination: „Lehren, warum und wie Dinge zu tun sind“. Vgl. KING/ GRACE (2010), S. 952.

¹⁷⁵ Der empirischen australischen Untersuchung liegen 371 Online-Befragungen von Mitarbeitern der Service-Branche über ihre Wahrnehmungen, Einstellungen und Verhalten sowie 10 Tiefeninterviews mit Experten der Service-Branche zugrunde. Die erhobenen Daten wurden mittels der explorativen Faktoren- und multiplen Korrelationsanalyse sowie der Methode der Strukturgleichungen (PLS) ausgewertet. Vgl. KING/ GRACE (2012), S. 477 f..

¹⁷⁶ Vgl. KING/ GRACE (2012), S. 477.

tionship Orientation (zuvor H-Faktor) und Organisational Socialisation¹⁷⁷. Während sie im Grundmodell einen indirekten Wirkungszusammenhang der Openess unter Einwirkung des H-Faktors über Knowledge Dissemination auf das BC und Mitarbeiterverhalten bestätigten, weisen sie in ihrer Studie **als wesentliches wissenschaftliches Ergebnis die Mitarbeiter-Receptiveness auch als direkte Determinante¹⁷⁸ von Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior** nach.

Aufgrund der empirisch bestätigten hohen Relevanz der Mitarbeiter-Receptiveness schließen die Autoren auf die hohe Bedeutung der sie konstituierenden individuellen Faktoren -wie individuelle Persönlichkeit, Normen, Wertvorstellungen und Motivation- für die Internalisierung der Markenwerte. Eine differenzierte, empirische Überprüfung dieser Faktoren hinsichtlich ihrer Wirkung auf das BC und BCB bleibt jedoch aus.

Es ist positiv zu würdigen, dass der Ansatz insofern Implikationen für die interne Markenführung liefert als King und Grace empfehlen, bereits **beim Mitarbeiterrekrutierung** auf ein entsprechend **hohes Level an Mitarbeiter-Receptiveness** zu achten, da die Mitarbeiter-Marke-Beziehung, das markenbezogene Verhalten und damit auch der Erfolg der Marke von der Ausprägung dieser Größe direkt abhängen. Die Analyse der Receptiveness, d.h. der bereits existierenden individuellen Faktoren, ermöglicht es, der Marke gegenüber aufgeschlossene und aufnahmebereite Mitarbeiter **mit einem optimalen Marken-Mitarbeiter Fit¹⁷⁹** zu identifizieren, die ein hohes Potenzial haben, durch geeignete Internal Branding-Programme¹⁸⁰ in Zukunft zu Markenbotschaftern aufgebaut zu werden. Leider werden keine Handlungsanweisungen geben, wie die Mitarbeiterauswahl konkret durchzuführen ist.

Abschließend ist festzuhalten, dass wenn auch die Bedeutung des Marken-Mitarbeiter-Fits für das markenadäquate Verhalten bereits im Ansatz der identitätsbasierten Markenführung¹⁸¹ in gewisser Weise Beachtung findet, das **Konstrukt Re-**

¹⁷⁷ Die Autoren definieren Organisational Socialisation als „...process by which employees gain an appreciation of the values and beliefs of the organisation and the subsequent expectations of them by the organisation in order to be a successful contributor. Vgl. KING/ GRACE (2012), S. 473.

¹⁷⁸ Dies ist die einzige Determinante innerhalb der Analyse, bei der empirisch durch relativ hohe Pfadkoeffizienten (0,37 bei BC; 0,44 bei BCB) über das Strukturgleichungsmodell ein Einfluss sowohl auf das Brand Commitment als auch auf das Brand Citizenship Behavior nachgewiesen werden konnte. Vgl. KING/ GRACE (2012), S. 481 und S. 484.

¹⁷⁹ KING und GRACE (2012) verstehen unter dem Marken-Mitarbeiter-Fit das Ausmaß der individuellen Receptiveness des Mitarbeiters. Vgl. KING/ GRACE (2012) S. 482 f..

¹⁸⁰ Vgl. KING/ GRACE (2012) S. 482 f..

¹⁸¹ Der identitätsbasierte Markenführungsansatz versteht unter dem Marken-Mitarbeiter-Fit die Kompatibilität der Markenidentität mit der Identität des Mitarbeiters. Vgl. BURMANN ET AL. (2016), S.

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

ceptiveness im Kontext der internen Markenführung neu ist. Durch den empirischen Nachweis, dass diese Größe ebenfalls **eine direkte Determinante** der Mitarbeitereinstellung und des -verhaltens ist¹⁸², bekräftigen sie nochmals die Relevanz der Receptiveness für die interne Markenführung.

In dem nun folgenden, aktuellsten wissenschaftlichen Beitrag von King, Grace und Funk als Totalmodell des EBBE¹⁸³ legen die Autoren den analytischen Schwerpunkt auf die Operationalisierung des EBBE, wobei **die Rollenklarheit** als einzige **Determinante** des Brand Commitments und markenbezogenen Verhaltens Beachtung findet. Dabei setzen sie konzeptionell auf das Grundmodell in vereinfachter Form auf, indem sie die Dimensionen des EBBE¹⁸⁴ umbenennen und auf die Kennziffer Mitarbeiterzufriedenheit verzichten. Die grundsätzlichen wissenschaftlichen Ergebnisse des Grundmodells (2010) werden nochmals empirisch bestätigt, wobei sie zusätzlich einen **starken Einfluss der Determinante Rollenklarheit auf das Brand Commitment nachweisen¹⁸⁵**.

Neu in diesem Beitrag ist, dass die Autoren das EBBE-Konzept in Anlehnung an Henkel¹⁸⁶ als ein **Mitarbeiter-Loyalitätskonzept¹⁸⁷** gegenüber der Marke interpretieren. Dies impliziert, dass es die **behavioristischen Effekte** des Internal Branding **in der Gegenwart** (wie agieren die Mitarbeiter aktuell) **und in der Zukunft** (was beabsichtigen die Mitarbeiter zu tun) misst und reflektiert¹⁸⁸. Die positive externe Kommunikation (Word-of-Mouth) und die markenbezogenen behavioristischen Intentionen (z.B. sich für den Erfolg der Marke engagieren zu wollen) werden wie in der Konsumentenforschung auch bei den Mitarbeitern als starke Loyalitäts-Indikatoren einge-

291 f.. Zudem berücksichtigt dieser Ansatz das Konzept des Kompetenz-Fits, das eine moderierende Variable im EBBE-Ansatz darstellt. Demnach benötigt der Mitarbeiter neben dem Markenwissen auch Kompetenzen zur Umsetzung des Markenwissens in konkretes Verhalten. Dazu zählen z.B. soziale, sprachliche oder auch kreative Kompetenzen. Vgl. PIEHLER (2010), S. 187; BURMANN ET AL. (2016), S. 197 und ZEPELIN (2006).

¹⁸² Vgl. Grundmodell (2010) KING und GRACE: hier weisen die Wissenschaftler nur einen indirekten Wirkzusammenhang über Knowledge Dissemination nach.

¹⁸³ Vgl. KING/ GRACE/ FUNK (2012).

¹⁸⁴ Brand Citizenship Behavior wird zu Brand Consistent Behavior (vermutlich um sich von dem Konzept BURMANN ET AL. (2009) abzugrenzen); „Intention to stay“ zu Brand Allegiance (Markentreue) und positives WOM wird zu Brand Endorcement. Die Operationalisierung der einzelnen EBBE-Dimensionen bleibt inhaltlich identisch. Vgl. KING/ GRACE/ FUNK (2012), S. 283.

¹⁸⁵ Vgl. KING/ GRACE/ FUNK (2012), S. 283.

¹⁸⁶ Vgl. HENKEL ET AL. (2007), S. 311 und KING/ GRACE/ FUNK (2012).

¹⁸⁷ Vgl. DAY (1969), S. 30 ff. und KING/ GRACE/ FUNK (2012), S. 272 f..

¹⁸⁸ Vgl. KING/ GRACE/ FUNK (2012), S. 272.

stuft¹⁸⁹. Auch der identitätsbasierte EBBE-Ansatz berücksichtigt den Mitarbeiter-Loyalitätsgedanken implizit in Form der Messgröße Markenmissionierung¹⁹⁰, jedoch ohne ein Loyalitätskonzept detailliert zu operationalisieren und greift insofern vergleichsweise kürzer.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Wissenschaftler King et al. der internen Markenbewertungsforschung mit der formulierten Zielvorstellung, die Markenidentität in für den Mitarbeiter bedeutungsvolle Inhalte (Brand Meaning) zu überführen, um Brand Champions zu generieren, einen interessanten Impuls geben. Sie postulieren, dass es modelltheoretisch und in der Praxis nicht reicht, das Markenwissen als rein kognitives Konstrukt zum Aufbau des internen psychografischen Markenwertes aufzufassen, vielmehr sollte die Markenidentität aus der individuellen Sicht des Mitarbeiters persönlich-relevante, kognitive und affektive Bedeutungsinhalte erlangen. Leider setzen sie diese Zielvorstellung nicht um, denn es erfolgt keine konkrete, greifbare Konzeptionalisierung des Brand Meanings mit den dazu gehörigen Tools zur Erreichung dessen.

2.2.3 Employee-Based Brand Equity Ansatz von Xiong, King und Piehler

Der Analyseschwerpunkt dieses rein psychografischen Ansatzes der Wissenschaftler Xiong, King und Piehler liegt auf der differenzierten Untersuchung des Markenverständnis sowie dem deterministischen Zusammenhang zwischen dieser Größe, der Mitarbeitereinstellung gegenüber der Marke und dem markenstärkendem Mitarbeiterverhalten in der Service-Branche¹⁹¹. Ziel ist es, die **Bedeutung des kognitiven und affektiven Markenverständnisses** des Mitarbeiters als Voraussetzung zur Entwicklung erfolgreicher Markenbotschafter, zu verdeutlichen und empirisch nachzuweisen. Sie entwickelten ein EBBE-Modell, das grundsätzlich mit dem konzeptionellen Aufbau und den wesentlichen empirischen Forschungsergebnissen der zuvor

¹⁸⁹ Vgl. KING/ GRACE/ FUNK (2012), S. 273.

¹⁹⁰ „Die Markenmissionierung umfasst den bewussten Einsatz der Mitarbeiter für die aktuellen Belange der Marke“. Dazu zählen v.a. die Weiterempfehlung der Marke als auch die Verteidigung dieser gegenüber akuten Bedrohungen. Vgl. BURMANN ET AL. (2016), S. 101.

¹⁹¹ Dieser Modellansatz wurde in einer empirischen Studie (2011) in Australien über eine Online-Erhebung mit n = 269, bestehend aus Mitarbeitern verschiedener Managementebenen in der Hotelbranche, überprüft. Die Studie lehnt sich methodisch an die Vorgehensweise von KING ET AL. (2012) an. Auch hier wurden zur Auswertung der erhobenen Daten die explorative Faktorenanalyse und das Strukturgleichungsmodell herangezogen. Vgl. XIONG ET AL. (2013), S. 353.

dargestellten Modelle von King/ Grace/ Funk (2012)¹⁹² und dem identitätsbasierten internen Markenbewertungsansatz kompatibel ist.

Eine genauere Analyse zeigt jedoch Unterschiede im Verständnis und in der Operationalisierung¹⁹³ des psychografischen EBBE. Wie auch King und Grace (2012) definieren die Autoren **EBBE als den differenzierenden behavioristischen Effekt**, den das Markenverständnis auf die Mitarbeiter-Response der internen Markenführungsmaßnahmen hat, wobei das Brand Commitment als direkte Determinante des EBBE aufgefasst wird (vgl. Abb. 6). Dies ist zu kritisieren, da eine derartige Konzeptualisierung des EBBE zu kurz greift. Der identitätsbasierte Markenbewertungsansatz hingegen zeichnet sich durch seine weiterreichende Konzeptualisierung des psychografischen EBBE aus, da er zusätzlich das Markenwissen und die affektive Bindung des Mitarbeiters über das Brand Commitment inkludiert.

An dem vorliegenden Ansatz ist die differenzierte Auffassung des Markenverständnisses, das als kognitives und emotionales Kapital des Mitarbeiters interpretiert wird, positiv hervorzuheben ¹⁹⁴. Das kognitive Kapital entspricht dem Markenwissen (Kow-How), das die Mitarbeiter haben müssen, um als Markenbotschafter die Markenwerte im Umgang mit dem Nachfrager zu übermitteln. Das emotionale Kapitel hingegen schafft die Voraussetzung zur affektiven Bindung des Mitarbeiters an die Marke und die Grundlage der Motivation, das Markennutzenversprechen zu erfüllen. Dabei **lehnen sich die Autoren an die Job Characteristics Theorie**¹⁹⁵ an. Diese Theorie besagt, zurückgreifend auf die Erkenntnisse der Motivationsforschung, dass die Mitarbeiter unterschiedliche Level psychologischer Stadien wie „job knowledge“, „job meaningfulness“ und „personal responsibility“ im Laufe ihrer Betriebszugehörigkeit entwickeln, die sukzessive intrinsische Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit generieren. Die Vertreter dieser Theorie gehen davon aus, dass die Mitarbeiter Gründe wahrnehmen müssen, die sie zum Extra-Role-Behavior intrinsisch motivie-

¹⁹² Die drei Dimensionen des EBBE „Brand Endorsement“, „Brand Alligiance“ und „Brand Consistent Behavior“ werden unverändert in den eigenen Ansatz integriert. Vgl. KING/ GRACE/ FUNK (2012), S. 283 und XIONG ET AL. (2013), S. 356.

¹⁹³ Was die Operationalisierung des EBBE angeht, so gehen XIONG ET AL. (2013) von einem dreidimensionalen Konstrukt aus. Dieses unterscheidet sich insofern vom identitätsbasierten Ansatz als es die Dimension Mitarbeiterloyalität über „Brand Elegiance“ addiert; während die anderen beiden Dimensionen wie Brand Endorsement (Markenmissionierung nach Piehler) und Brand consistent Behavior (Markenakzeptanz nach Piehler) mit denen des identitätsbasierten Ansatzes korrespondieren.

¹⁹⁴ Vgl. XIONG ET AL. (2013), S. 350.

¹⁹⁵ Vgl. dazu HACKMANN und OLDMAN (1975 u. 1976).

ren. Voraussetzung dazu ist, dass die Mitarbeiter zu dem eigentlichen Wissen über die Arbeit, die Arbeit als inhärent bedeutungsvoll und nützlich für ihr eigenes Wertesystem empfinden¹⁹⁶.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen definieren die Autoren ein **dreidimensionales Mitarbeiter-Marken-Verständnis-Konstrukt**.

Die 1. Dimension umfasst „das durch den Mitarbeiter **wahrgenommene Markenwissen**“ über die Identität der Marke sowie die Kenntnis der markenkonformen Verhaltensweisen und entspricht dem kognitiven Kapital. Insofern korrespondiert diese Dimension mit dem Markenwissen nach Piehler (2011) als rein kognitives Konstrukt.

Die 2. und 3. Dimension¹⁹⁷ beziehen sich auf die **emotionalen Aspekte des Markenverständnisses** (affektives Kapital), an die als relationale Komponenten die affektive Bindung zur Marke geknüpft ist. Dabei reflektiert die 2. Dimension „die durch den Mitarbeiter **wahrgenommene Markenwichtigkeit**“ für den Unternehmenserfolg. Während die 3. Dimension „die durch den Mitarbeiter **wahrgenommene eigene Rollenrelevanz**“ für den Markenerfolg spiegelt.

Die letzten beiden Dimensionen stimmen mit der Konzeptualisierung des Markenwissens nach Piehler¹⁹⁸ überein. Jedoch weichen sie idiomatisch ab, da eine andere inhaltliche Interpretation in Form des affektiven Kapitals zugrunde liegt.

Xiong et al. gehen davon aus, dass eine hohe wahrgenommene Rollenrelevanz dazu führt, dass der Mitarbeiter die Ziele der Marke als seine eigenen ansieht, d.h. als eine Extension seiner selbst betrachtet. Die mit der wahrgenommenen Rollenrelevanz einher gehende Verantwortlichkeit für den Erfolg der Marke führt zu einer **erhöhten Motivation**, sich durch „Extra-Role-Behavior“ für den Erfolg der Marke einzusetzen und das Markennutzenversprechen zu erfüllen¹⁹⁹.

Die einzelnen Komponenten des Markenverständnisses werden im Hotelsektor hin-

¹⁹⁶ Vgl. XIONG et al. (2013), S. 350 und HACKMANN und OLDMAN (1975, 1976).

¹⁹⁷ Brand Meaning wird in diesem Ansatz nicht mehr thematisiert; es findet sich jedoch im weitesten Sinne in der 2. und 3. Dimension wieder, die die Bedeutsamkeit (meaningfulness) der Marke für den MA darstellt. Vgl. XIONG ET AL. (2013), S. 352.

¹⁹⁸ Auch PIEHLER und BURMANN berücksichtigen in ihrem EBBE-Ansatz die Relevanz des eigenen Verhaltens und die Kenntnis der Markenrelevanz für den Unternehmenserfolg. Im Unterschied zum vorliegenden Modell werden diese Größen als rein kognitive Dimensionen des Markenwissens verstanden. Vgl. BURMANN ET AL. (2016), S. 264 und PIEHLER (2012).

¹⁹⁹ Vgl. XIONG ET AL. (2013), S. 356. Die Autoren stützen ihre Behauptung u.a. auf das Employee Psychological Ownership Konzept von CHIANG, der eine ähnliche These vertritt, ausgehend von der intrinsisch motivierenden, psychologischen Teilhaberschaft des Mitarbeiters an der Marke. Vgl. CHIANG (2012).

sichtlich ihrer determinierenden Wirkungsweise auf das Brand Commitment und die einzelnen Dimensionen des EBBE überprüft. Abbildung 6 zeigt den Modellansatz im Detail.

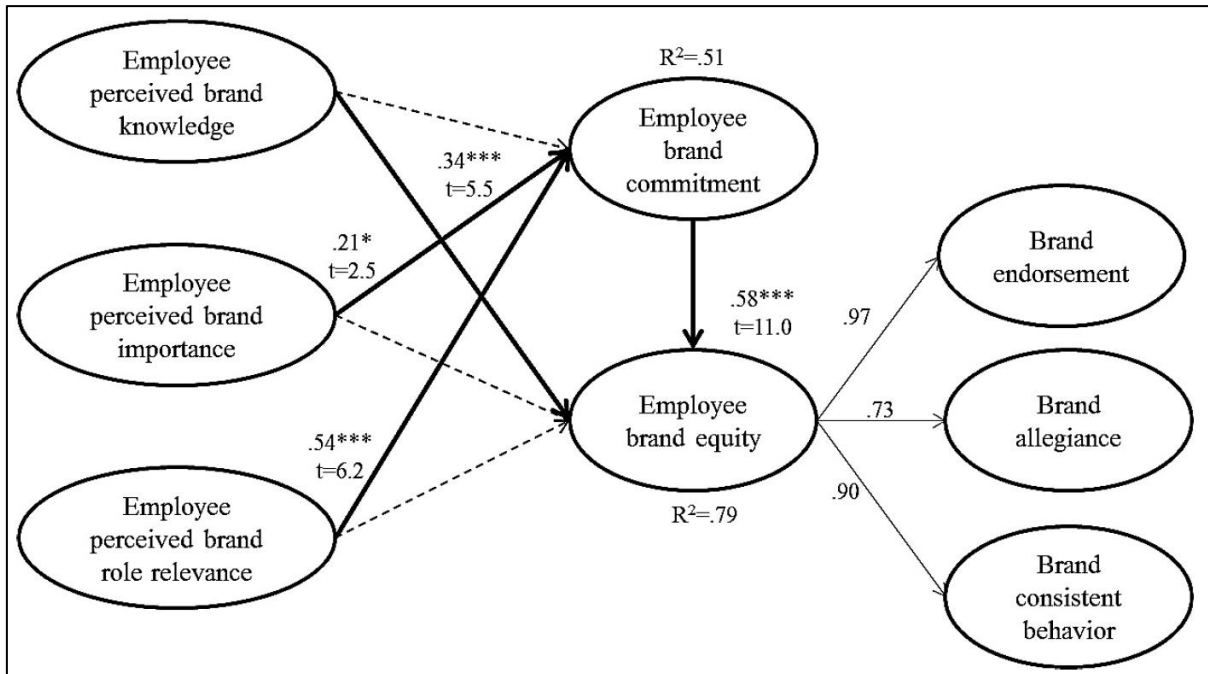


Abbildung 6: EBBE-Modell nach Xiong et al. (2013)

Quelle: Xiong et al. (2013), S. 356

Wesentliches wissenschaftliches Ergebnis der empirischen Studie ist, dass das **wahrgenommene Markenwissen** des Mitarbeiters einen signifikanten Einfluss auf den EBBE hat, während eine direkte Wirkbeziehung zwischen dem Markenwissen und dem Employee Brand Commitment nicht nachgewiesen werden konnte²⁰⁰. Dies lässt sich dadurch erklären, dass Mitarbeiter zwar durch den organisatorischen Sozialisierungsprozess gelernt haben, „was und wie sie etwas konkret zu tun haben“ (extrinsische Motivation) ohne deswegen jedoch zwangsläufig Emotionen für die Marke entwickeln zu müssen²⁰¹.

Bei den emotionalen Determinanten **wahrgenommene Markenwichtigkeit und Rollenrelevanz konnte ein enger direkter Bezug zum Employee Commitment**, nicht aber zum EBBE, nachgewiesen werden. Dies impliziert, dass Mitarbeiter eher geneigt sind eine emotionale Verbindung zur Marke aufzubauen je wichtiger sie die Marke für den Unternehmenserfolg einschätzen und je eher sie glauben, dass ihre

²⁰⁰ Vgl. XIONG ET AL. (2013), S. 356 f..

²⁰¹ Vgl. XIONG ET AL. (2013), S. 355 f..

eigene Rolle für die Markenwahrnehmung des Kunden und somit für den Markenerfolg entscheidend ist. Da diese beiden Determinanten eher emotionaler Natur sind, verwundert es nicht, dass ein stärkerer Bezug zum Brand Commitment festzustellen ist²⁰². Hinzu kommt, dass das Brand Commitment i.d.R. über die zugrundeliegenden Lernprozesse über die Jahre wächst, so dass es notwendig ist, den Mitarbeiter kontinuierlich mit den Markenwerten zu konfrontieren, um sie final zu internalisieren und sie als Markenbotschafter leben zu können²⁰³. Diese Ergebnisse bestätigen und verdeutlichen, wie wichtig neben der kognitiven die affektive Verankerung der Marke im Markenverständnis des Mitarbeiters ist.

Diese differenzierte Auffassung des Markenverständnis als kognitives und emotionales Kapital lässt einige **Implikationen für die interne Markenführung** zu.

Grundsätzlich sollte die interne Markenführung darauf bedacht sein, das rein kognitive Markenwissen durch z.B. interne Marken-Kommunikation aufzubauen und positiv zu beeinflussen, da dies der Hebel zur extrinsischen Motivation ist. Da jedoch empirisch nachgewiesen wurde, dass das kognitive Markenwissen keinen Effekt auf das Brand Commitment hat, ist es enorm wichtig, dass die interne Markenführung durch geeignete Maßnahmen die emotionale Bedeutung der Marke aufbaut, um den Mitarbeiter auch intrinsisch zu motivieren, dem Nachfrager mit unigen positiven Markenerfahrungen an allen Brand Touch Points zu begegnen²⁰⁴.

Zu würdigen ist, dass dieser Ansatz einer der wenigen ist, der die **Bedeutung der intrinsischen Motivation**²⁰⁵ herausstellt. Es wird der internen Markenführung empfohlen, neben den üblichen Internal Branding Maßnahmen (wie interne Markenkommunikation oder traditionelle HR-Maßnahmen, die eher extrinsische Motivation zur Folge haben und überwiegend zum normativen Commitment führen) Aktivitäten zu integrieren, die den Mitarbeiter intrinsisch motivieren. Dabei sollte es gelingen, dem Mitarbeiter die Bedeutung des eigenen Verhaltens für den Erfolg der Marke zu vermitteln und über das Gefühl der Verantwortung ihn zum „mentalen“ Teilhaber der

²⁰² Vgl. XIONG ET AL. (2013), S. 355 f..

²⁰³ Vgl. auch WALLACE/ DE CHERNATONY (2011), S. 480.

²⁰⁴ Vgl. XIONG ET AL. (2013), S. 355.

²⁰⁵ Nach der Motivationstheorie unterscheidet man zwischen intrinsischer Motivation (angetrieben durch z.B. Neugier und Werte) und der extrinsischen Motivation (angetrieben durch externe Stimuli wie Belohnung oder Druck). Vgl. DECI und RYAN (1985, 2000). Die extrinsische Motivation bezieht sich auf einen Zustand, bei dem bedingt durch äußere Gründe bzw. durch antizipierte Handlungskonsequenzen eine Aktion motiviert wird; während bei der intrinsischen Motivation die Aktion durch innere Reize ausgelöst wird. Vgl. auch MAIER (2016).

Marke²⁰⁶ zu machen. Durch welche konkreten Maßnahmen dies erfolgen soll, bleibt jedoch im Rahmen dieses Ansatzes leider offen.

Methodisch betrachtet ist die Operationalisierung der Größe „durch den Mitarbeiter wahrgenommenes Markenwissen“²⁰⁷ kritisch zu hinterfragen. Bei der Bewertung der einzelnen Items geben die Mitarbeiter ihre subjektive Einschätzung auf der Basis ihrer eigenen Wahrnehmung ab. Die Vermutung liegt nahe, dass Mitarbeiter kaum geneigt sein werden, sich selbst unzufriedenstellende Bewertungen bei der Ausprägung ihres Markenwissens zukommen zulassen. Hier sollte überdacht werden, ob es nicht geeignetere, objektivere Methoden gibt, das Markenwissen zu diagnostizieren, so dass aussagekräftige Ergebnisse in die Ermittlung des EBBE einfließen.

Weiter ist anzumerken, dass in diesem Ansatz auf **eine Ökonomisierung** der psychografischen internen Markenstärke **verzichtet wird**.

Abschließend ist die Leistung dieses Ansatzes darin zu sehen, die **Relevanz des Markenverständnis als differenziertes Konstrukt** mit der kognitiv-rationalen Dimension und der emotionalen Dimension empirisch nachgewiesen zu haben. Wobei darauf aufbauend erste Handlungsempfehlungen gegeben werden, die die Bedeutung der intrinsischen Motivation für die interne Markenführung berücksichtigen.

2.2.4 Employee-Based Brand Equity Ansatz von Berger-Remy und Michel

Dieses empirisch überprüfte Modell²⁰⁸ stellt einen integrativen psychografischen BE-Ansatz dar, da er alle drei konstituierenden Komponenten -EBBE, CBBE und FBBE umfasst²⁰⁹. Insofern entspricht es zunächst dem identitätsbasierten Markenbewertungsansatz, der jedoch final die Kapitalisierung der gesamten Markenstärke vorsieht, die im vorliegenden Ansatz ausbleibt.

Gegenstand der wissenschaftlichen Untersuchung der Autoren Berger-Remy et al. ist

²⁰⁶ Vgl. Employee Psychological Ownership-Konzept von CHIANG (2012).

²⁰⁷ Die Operationalisierung des Items „Employee Perceived Brand Knowledge“ erfolgt wie folgt: I know how to live our brand in my daily work. I know how to act brand consistent in my daily work. I know how to implement our brand into my daily work. I know how to deliver our brand promise in my daily work. Vgl. XIONG ET AL. (2013), S. 353.

²⁰⁸ Gegenstand der empirischen Untersuchung ist eine Fallstudie mit 4 Unternehmungen, wobei die Datenerhebung mit der Stichprobe n = 24 über Face-to-Face Interviews mit 18 Marketingexperten und 6 Managern aus dem Bereich Human Resources, Sales und Marktforschung sowie über Beobachtung erfolgte. Als Analysemethodik ziehen die Wissenschaftler die „Grounded Theory“ als sozialwissenschaftlichen Forschungsansatz (vgl. STRAUSS und CORBIN 1998) heran. Vgl. BERGER-REMY/ MICHEL (2015), S. 3 und S. 9.

²⁰⁹ Vgl. BERGER-REMY/ MICHEL (2015), S. 2.

der **Wirkungsbezug zwischen dem psychografischen EBBE, der die Bedeutung der Marke für den Mitarbeiter reflektiert, dem psychografischen CBBE und dem gesamten FBBE.** Auch dieser Ansatz konzentriert sich primär auf den Dienstleistungssektor, so dass die Termini Financial-based und Firm-based Brand Equity synonym verwendet werden.

In enger Anlehnung an King/ Grace (2010, 2012) greifen die Autoren den Gedanken des **Brand Meaning**²¹⁰ als **essenzielle Ausgangsgröße ihres Modells** auf. Sie entwickeln ein **dreidimensionales Brand Meaning Konstrukt**²¹¹ mit den Größen 1. „Signification“, 2. „Direction“ und 3. „Emotions“. Die drei Dimensionen des Brand Meaning werden jeweils in weitere Komponenten runtergebrochen.

So umfasst die **1. Dimension Signification** die inhaltliche Bedeutung der Marke als gemeinsames Gut aller Mitarbeiter und Nachfrager; den professionellen Stolz, als Ergebnis der in die Marke eingebrachten eigenen Leistungen sowie das Gefühl von ökonomischer Sicherheit. Die **2. Dimension Direction** stellt die richtungsweisende, direktive Funktion der Marke dar. Sie umfasst die gesellschaftliche direktive Verhaltens-Relevanz der Marke; die in der Organisation gleichen, geteilten und gelebten Werte sowie die Nachhaltigkeit der Marke i.S. der zeitlichen Beständigkeit. Die **3. Dimension Emotions** beinhaltet die affektiven Bedeutungskomponenten der Marke: die emotionale Marken-Bindung des Mitarbeiters (Brand Attachment) und der Stolz, für eine Marke mit hoher Bekanntheit und positivem Image zu arbeiten²¹².

Abbildung 7 veranschaulicht das Konstrukt Brand Meaning.

²¹⁰ Vgl. BERGER-REMY/ MICHEL (2015), S. 3.

²¹¹ Bei der Konzeption des Konstrukts „Brand Meaning“ lehnen sich die Autoren eng an BARBIER (1998) an, der im Rahmen eines erziehungswissenschaftlichen Ansatzes „Meaning“ über drei Facetten definiert: 1. Signification (signs, symbols, myths), 2. Direction (finality) und 3. Sensation (sensory data). Dieses Konstrukt übertragen die Autoren auf die Marke und gelangen so zum „Brand Meaning“. Vgl. BERGER-REMY ET AL. (2015), S. 6 und BARBIER (1998). Wie KING ET AL. (2010, 2012), die auf eine exakte Definition dieses Begriffs verzichtet haben, sehen die Autoren ebenfalls von einer ausdrücklichen Definition ab. Es erfolgt lediglich eine drei-dimensionale Operationalisierung des Begriffs.

²¹² Vgl. BERGER-REMY/ MICHEL (a.a.O.), S. 11 f..

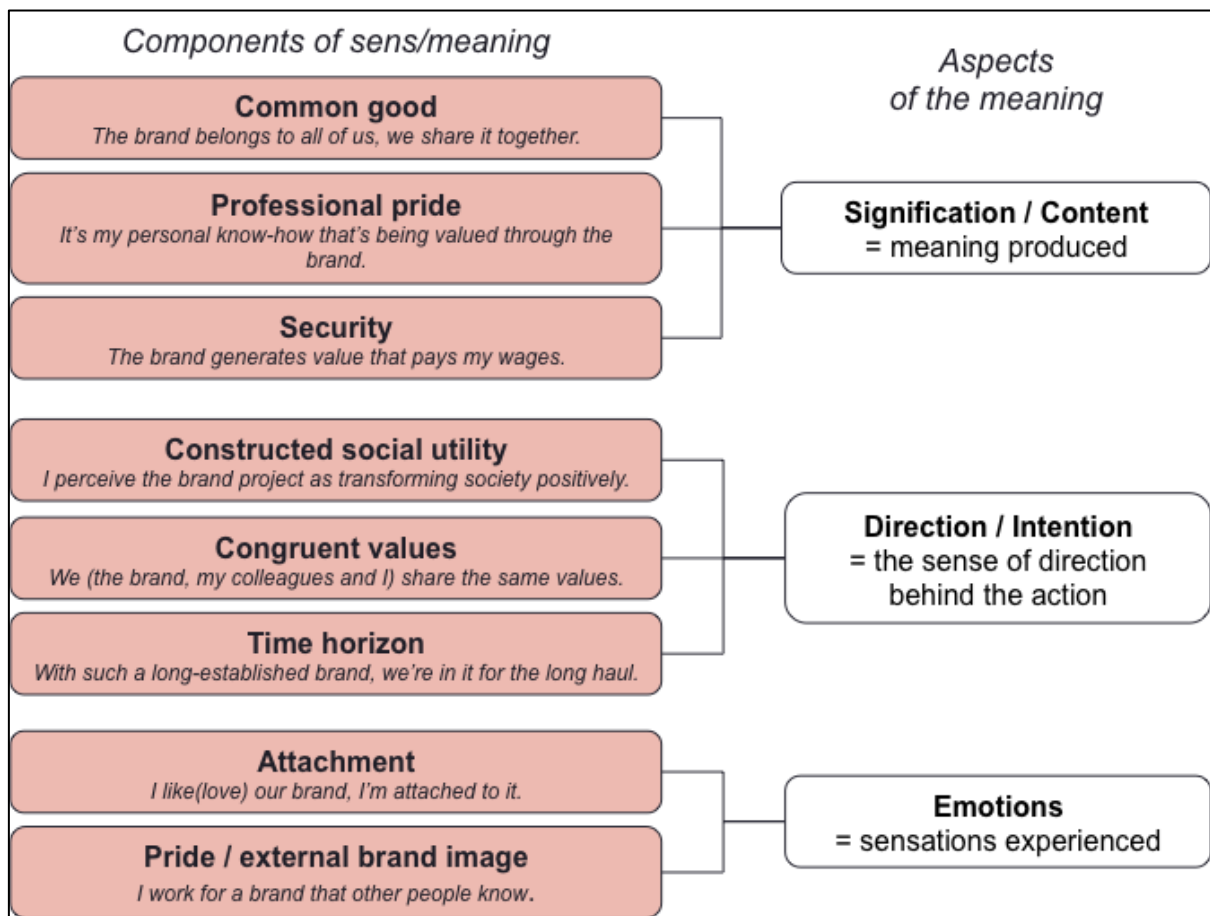


Abbildung 7: Komponenten des Brand Meaning

Quelle: Berger-Remy/ Michel (2015), S. 11

Das beschriebene dreidimensionale **Brand Meaning Konstrukt** entspricht konzeptionell dem **psychografischen EBBE**. Die Autoren definieren EBBE²¹³ daher mittels Brand Meaning wie folgt:

„**Employee-based Brand Equity** corresponds to the added meaning the brand may give employees over and above their job or profession and the firm's corporate reputation, causing positive or negative behavior towards the organisation“.

EBBE wird interpretiert als die **Kapazität der Marke**, die Einstellungen und das Verhalten des Mitarbeiters zu beeinflussen und stellt modelltheoretisch die Determinante

²¹³ Vgl. BERGER-REMY/ MICHEL (a.a.O.), S. 3.

dieser beiden Größen dar²¹⁴. Diese Definition des EBBE unterscheidet sich signifikant von denen der bisher behandelten Modelle, da sie weder die Einstellungsrelevanz der Marke (vgl. Brand Commitment nach Burmann und Piehler (2012)) noch ihre Verhaltensrelevanz (vgl. Brand Citizenship Behavior nach King et al. (2010, 2012, 2015) und Burmann und Piehler (2012)) impliziert und von daher zu kurz greift.

Das Ausmaß, in dem die Marke über die drei Dimensionen Bedeutung für den Mitarbeiter erzeugt, entspricht dem **Wert des psychografischen EBBE, der als direkte Antezedens die MitarbeiterEinstellung und das -verhalten beeinflusst**, während diese Größen wiederum den CBBE und den FBBE determinieren²¹⁵.

Die Autoren weisen empirisch einen positiven direkten Wirkzusammenhang zwischen diesen Größen nach²¹⁶. Abbildung 8 veranschaulicht das Modell.

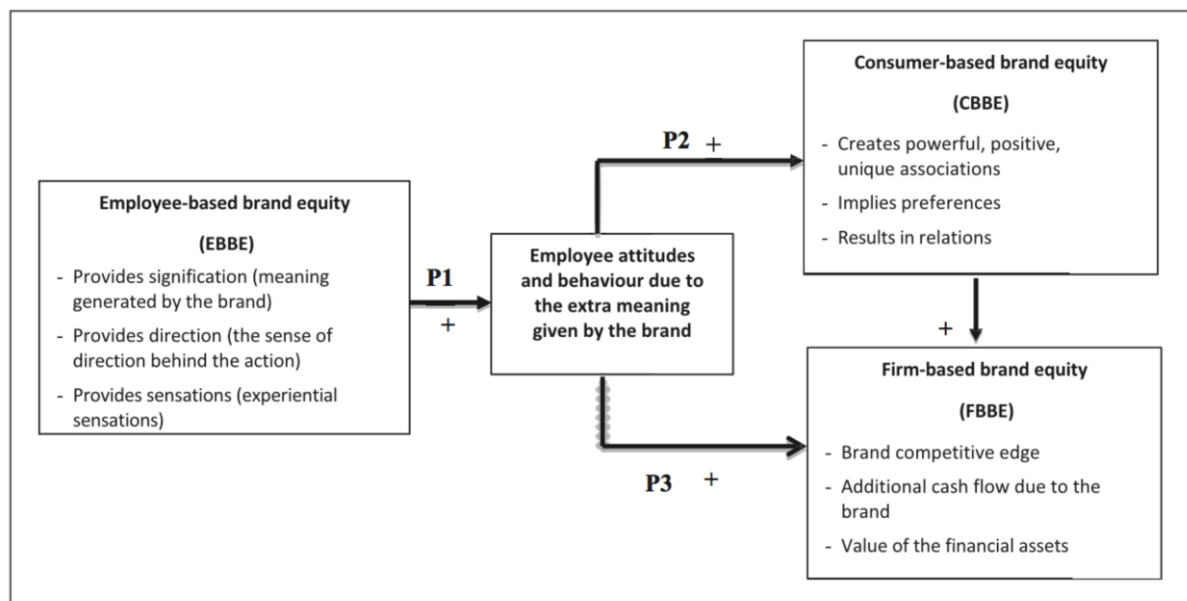


Abbildung 8: Integratives BE-Modell unter Einbeziehung des EBBE, CBBE und FBBE

Quelle: Berger-Remy/ Michel (2015), S. 17

Ein Vergleich mit dem identitätsbasierten Markenbewertungsansatz zeigt, dass die detaillierte dreidimensionale Konzeptualisierung von Brand Meaning über die rein kognitive Auffassung des Markenwissens nach Piehler (2011) und Burmann et al. (2015) hinaus geht. Wie auch bei King et al. (2010 u. 2012) und Xiong et al. (2013) - vgl. emotionales Kapital- wird beim Markenverständnis zusätzlich die emotionale Di-

²¹⁴ Vgl. BERGER-REMY ET AL. (a.a.O.), S. 18.

²¹⁵ Vgl. BERGER-REMY ET AL. (a.a.O.), S. 16.

²¹⁶ Vgl. BERGER-REMY ET AL. (a.a.O.), S. 16 f..

mension, neben der direktiven Dimension, mit ihrer Bedeutung für die intrinsische Motivation berücksichtigt. Die Ausprägung der Komponenten der drei Brand Meaning-Dimensionen impliziert, **was die Marke dem Mitarbeiter bietet und welche Rolle und individuelle Bedeutung sie kognitiv, emotional und direktiv** für ihn spielt. Dies entspricht in der Summe dem Wert des Brand Meaning. Hohes Brand Meaning (EBBE) bedeutet Rollenklarheit und führt zu einer starken intrinsischen Motivation, sich für das Wohl und die Entwicklung der Marke einzusetzen. Der Mitarbeiter engagiert sich daher nicht nur für die Marke, da es ihm formal oder disziplinarisch nahegelegt wird²¹⁷. Vielmehr resultiert das Engagement aus der Internalisierung der Markenwerte, die sich in der Brand Meaning-Dimension „Direction“ über die Komponente „kongruente Werte“ widerspiegelt sowie aus der Wertschätzung dessen, was die Marke für den Mitarbeiter „leistet“²¹⁸. Auch der identitätsbasierte Ansatz berücksichtigt die Internalisierung der Markenwerte; jedoch erfolgt dies über die Markeninternalisierung als Messgröße des Brand Commitments.

Die wesentliche wissenschaftliche Leistung von Berger-Remy et al. für die interne Markenwertforschung liegt darin, dass sie als erste Wissenschaftler Brand Meaning explizit durch ein differenziertes Kennziffersystem greifbar machen, was wiederum das **Messen des psychografischen Werts der Marke für den Mitarbeiter ermöglicht und in dieser Form neuartig ist**. „Brand Meaning“ wird hier zur zentralen konstituierenden Modellkomponente und reflektiert die Bedeutung der Marke hinsichtlich ihres einstellungs- und verhaltensdeterminierenden Effekts aus der Sicht des Mitarbeiters. Hohe Messwerte für Brand Meaning implizieren, dass die Voraussetzungen gegeben sind, das Markenversprechen zu erfüllen, Kongruenz zwischen den Markenerwartungen und den Markenerfahrungen zu realisieren, und FBBE aufzubauen. Die Autoren zeigen, dass die Marke als funktionales (rationales) und nicht funktionales (emotionales) Nutzenbündel nicht nur Bedeutung für den Nachfrager²¹⁹ generiert, sondern auch für Mitarbeiter. Bisher beschäftigte sich die wissenschaftliche Literatur zur internen Markenführung primär mit der Rolle, die der Mitarbeiter für die Marke spielt, während die Autoren in ihrem Ansatz die **Rolle der Marke für den**

²¹⁷ Vgl. BERGER-REMY/ MICHEL: „If employees influence brand image, it is more by means of interiorising what the brand does for them than through instructions, whether cognitive (learning a script for example) or managerial...“; BERGER-REMY/ MICHEL (2015), S. 16.

²¹⁸ Vgl. BERGER-REMY ET AL. (a.a.O.), S. 17 ff..

²¹⁹ Vgl. z.B. MEFFERT ET AL. (2014) und BURMANN ET AL. (2016).

Mitarbeiter im Zusammenhang mit ihrer **intrinsischen Motivationsrelevanz**, den Einstellungen und der Mitarbeiter-Performance analytisch beleuchten und ins Zentrum ihres Modells stellen.

Die Rolle, die der Marke für den Mitarbeiter zukommt, konkretisiert sich in der **sozialen Bedeutung der Marke** als gemeinsames oder gemeinsam erschaffenes Gut, das professionellen Stolz zulässt und nachhaltige soziale Sicherheit bietet. Hinzu kommt **der direkte Wert der Marke** über kongruente Werte, die u.a. auch die Gesellschaft prägen und über die sich ergebende Rollenklarheit eine Verhaltensorientierung innerhalb und außerhalb der Organisation zu liefern. Die **emotionale Leistung der Marke** durch die affektive Bindung des Mitarbeiters mit dem einhergehenden Stolz, für eine großartige Marke zu arbeiten, runden das Leistungsprofil der Marke ab. **Mit diesem neuartigen Rollenverständnis der Marke** bietet der Ansatz der Wissenschaft zur internen Markenführung eine interessante Basis zur Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Die einzelnen **Brand Meaning Dimensionen** „Signification“, „Direction“ und „Emotions“ **könnten auch als Tools interpretiert werden**²²⁰, mit deren Hilfe die interne Markenführung die Arbeit des Mitarbeiters bedeutungsvoll gestalten kann. Beispielsweise könnte **als Tool formuliert** werden, „**gemeinsame Markenwerte aufzubauen**“, um somit über intrinsische Motivation einen positiven Einfluss auf die Einstellungen und das Verhalten des Mitarbeiters zu nehmen. Ähnlich könnte man mit den anderen Komponenten der drei Brand Meaning-Dimensionen verfahren.

Bezüglich der internen Kommunikation schlagen die Autoren vor, durch geeignete mediale Maßnahmen, dem Mitarbeiter zu vermitteln, was die Marke alles für die Belegschaft bewegt und leistet, was eine enge Kooperation zwischen dem Marketing und der HR-Abteilung voraussetzt²²¹.

Kritisch ist an diesem EBBE-Ansatz jedoch zu bewerten, dass **Brand Meaning mit EBBE gleich gesetzt** wird. Brand Meaning wird hier verstanden als der psychologische Wert, den die Marke für den Mitarbeiter hat. Ein derartiges Vorgehen greift zu kurz, da die resultierenden Einstellungen und das Verhalten strenggenommen Komponenten der internen Markenstärke sind, da gerade durch sie der mitarbeiterbasierte Markenwert (EBBE) entsteht.

²²⁰ Vgl. BERGER-REMY/ MICHEL (a.a.O.), S. 3 und S. 18 ff..

²²¹ Vgl. BERGER-REMY/ MICHEL (a.a.O.), S.19.

Weiterer Kritikpunkt ist die **Verwendung des Konstrukts Brand Attachment** innerhalb der 3. Dimension „Emotions“ im Zusammenhang mit der emotionalen Bindung des Mitarbeiters an die Marke. Nach Park²²² (2007), der das Konstrukt zur Beschreibung und Bewertung der Marke-Nachfrager-Beziehung konzipiert hatte, ist die Markenprominenz im Kopf des Verbrauchers neben der Identifikation mit der Marke eine Voraussetzung für Brand Attachment. Diese lässt sich allerdings nicht auf den Mitarbeiter applizieren, da er bedingt durch sein Arbeitsumfeld zwangsläufig mit der Marke täglich konfrontiert wird und daher davon auszugehen ist, dass sie omnipräsent im Bewusstsein des Mitarbeiters ist. Insofern lässt sich die Behauptung vertreten, dass Brand Attachment nur auf den Konsumenten zutrifft²²³. Es ist dennoch davon auszugehen, dass auch der Mitarbeiter eine enge emotionale Beziehung zur Marke aufbaut. Zur Beschreibung dieser Bindung bietet sich z.B. die Übertragung des **Konstrukts Brand Love**²²⁴ von Fetscherin et al. an. Nach diesem Konstrukt kann die Beziehung zu einer Marke oder eines Celebrities durchaus einseitig sein²²⁵.

Was die kritische Würdigung des gesamten Ansatzes angeht, ist festzustellen, dass die Wirkungszusammenhänge zwischen dem EBBE, dem CBBE und dem FBBE sehr vereinfacht und oberflächlich abgebildet werden und auf einer geringen empirischen Basis fußen, so dass die Validität und praktische Relevanz als holistisches BE-Modell in Frage zu stellen ist.

Es jedoch bleibt festzuhalten, dass die detaillierte Konzeptualisierung des Brand Meaning einen wissenschaftlichen Impuls bietet, das Markenverständnis, das bisher leider in der Wissenschaft zu kurz kam, in detaillierter konzeptioneller Form mit seiner intrinsischen Motivationsrelevanz in den internen Markenbewertungs-Ansätzen zu berücksichtigen.

²²² Vgl. PARK (2007).

²²³ Vgl. KLEINE-KALMER, (2016), S. 185, die diese Auffassung teilt.

²²⁴ Nach FETSCHERIN ET AL. misst das Konstrukt Brand Love die Emotion zwischen dem Verbraucher und der Marke auf der Basis einer parasozialen Beziehung. Vgl. FETSCHERIN/CONWAY-DATO-ON (2010), S. 6. „Brand love is defined as the degree of passionate emotional attachment a satisfied consumer has for a particular trade name.“ Vgl. CARROL/AHUVIA (2006), S. 81. Die Existenz einer parasozialen Beziehung lässt sich auch auf die Mitarbeiter-Marke-Beziehung übertragen.

²²⁵ Dem liegt die Annahme des Anthropomorphismus zugrunde, der besagt, dass Menschen dazu neigen z.B. Gegenstände oder Tiere wie Menschen zu betrachten und zu behandeln. Unter Anthropomorphismus versteht man allgemein die Zuweisung menschlicher Eigenschaften auf Tiere, Götter, Naturgewalten und Ähnliches. Es handelt sich um eine Form der Vermenschlichung. Dabei können diese menschlichen Eigenschaften sich bei den Objekten sowohl in der Gestalt als auch im Verhalten zeigen. Vgl. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik (2016), Quelle: <http://lexikon.stangl.eu/16826/anthropomorphismus>.

3. Implikationen für die weitere Forschung zur internen Markenbewertung

Die literaturgestützte Recherche zeigt, dass es generell bisher nur **wenige wissenschaftliche Beiträge zum EBBE** gibt. Dabei legt ein großer Teil der Wissenschaftler den Forschungsfokus vornehmlich auf die Effekte der Maßnahmen der internen Markenführung auf das Brand Commitment sowie Brand Citizenship Behavior und geht vereinfachender Weise vom **Markenwissen als gegebene Größe** aus²²⁶. Nur einige Wenige lenken ihr wissenschaftliches Augenmerk auf die Konzeptualisierung des Markenwissens und seiner Determinanten sowie seine determinierende Relevanz für das Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior. Die richtungsweisenden Beiträge dieser Art werden in diesem Arbeitspapier vorgestellt und dahin gehend kritisch beleuchtet, inwiefern sie für die interne Markenführung einen Beitrag leisten, Mitarbeiter zu Markenbotschaftern aufzubauen. **Abb. 9 zeigt einen Vergleich der wesentlichen Analyseergebnisse**, an die anknüpfend erste Hinweise für die weitere Forschungsarbeit zur internen Markenbewertung abgeleitet werden.

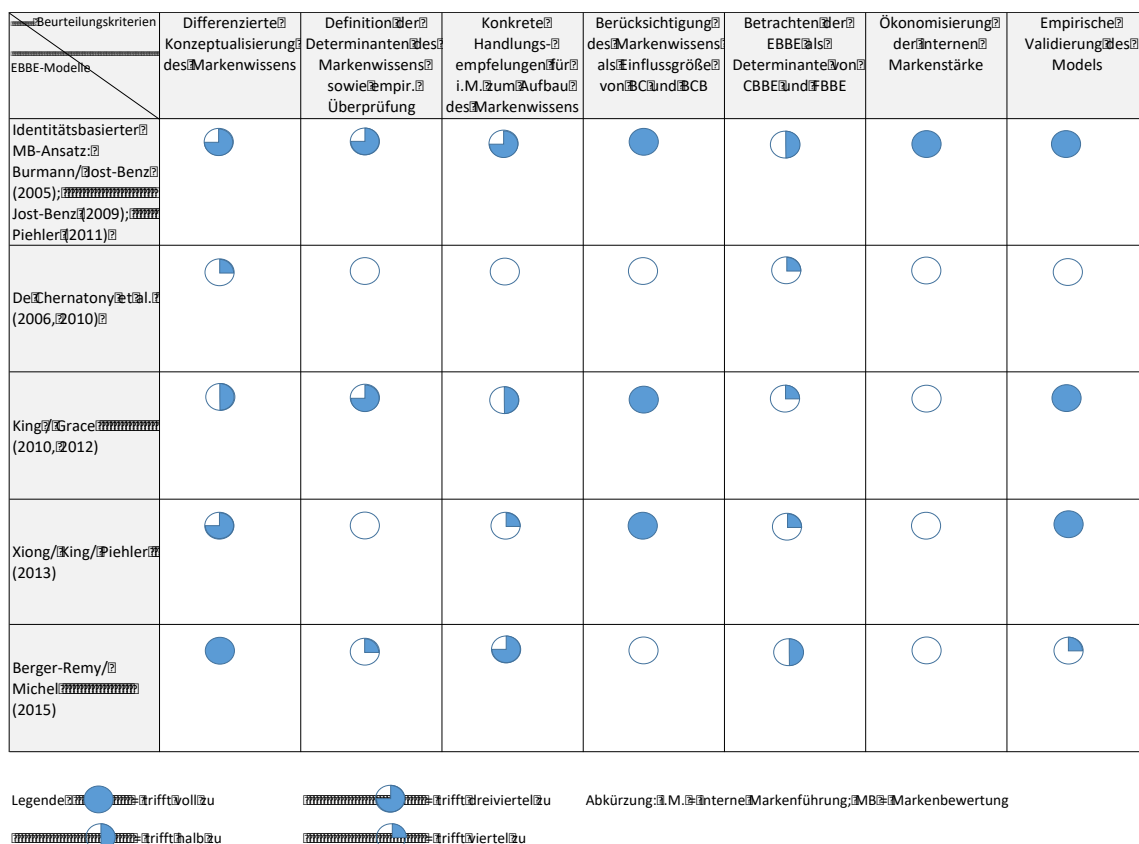


Abbildung 9: Vergleich der wichtigsten EBBE-Ansätze

Quelle: Eigene Darstellung.

²²⁶ Vgl. XIONG ET AL. (2013) S. 350 und (2015).

Bei einem Vergleich der untersuchten wissenschaftlichen Beiträge stellt man zunächst einige grundlegende **Gemeinsamkeiten** fest: als **identitätsbasierte Konzepte** integrieren sie das **Markenverständnis** als **Determinante des BC und markenkonformen Verhaltens**. Der überwiegende Teil stellt zudem **psychografische Ansätze** dar und verzichtet auf eine Ökonomisierung der gesamten Markenstärke. Einzige Ausnahme bildet der identitätsbasierte Markenbewertungsansatz von Burmann/ Jost-Benz/ Piehler (2009, 2016).

Deutliche Unterschiede zeigen sich in der **Konzeptualisierung des Markenwissens**. So kommen Xiong et al. (2013) durch die empirischen Ergebnisse ihrer wissenschaftlichen Arbeit zu der Erkenntnis, dass die **emotionale Verankerung der Markenidentität bereits im Markenverständnis** des Mitarbeiters erfolgen sollte²²⁷. Insofern nehmen sie eine Differenzierung zwischen dem kognitiven und emotionalen Kapital des Markenwissens vor.

Hinsichtlich des Transfers der Markenidentität in das gewünschte Markenverständnis des Mitarbeiters berücksichtigen die meisten Ansätze die herkömmlichen Instrumente der internen Markenführung (wie interne und externe Markenkommunikation, Führungsstil etc.), die überwiegend über extrinsische Motivation das gewünschte Mitarbeiterverhalten durch die Antizipation von positiven Verhaltenskonsequenzen bewirken²²⁸. Dabei nehmen die Autoren die organisatorische Perspektive ein. Während die **Perspektive des Mitarbeiters** über die intrinsischen motivationalen Antriebsfaktoren des Verhaltens **eher vernachlässigt wird**²²⁹.

Teilweise tangieren die Autoren zwar die Rolle der intrinsischen Motivation, allerdings ohne zwischen der Extrinsischen und Intrinsischen genauer zu differenzieren. Jedoch ist davon auszugehen, dass die intrinsische Motivation neben der Extrinsischen beim Prozess des Wissenstransfers -und innerhalb aller weiteren Phasen des gesamten Sozialisierungs-Prozesses des Mitarbeiters bis hin zum Erreichen des angestrebten BCB- von hoher Bedeutung ist. Dies impliziert, dass es nicht ausreicht, die Markenwerte zu wissen und bei Bedarf abrufen zu können, vielmehr geht es darum, dass der Mitarbeiter sie assimiliert und emotional fühlt, so dass sie sich über ih-

²²⁷ Vgl. identitätsbasierter Markenbewertungs-Ansatz PIEHLER (2011), der modelltheoretisch die emotionale Verankerung der Marke erst im Brand Commitment vorsieht.

²²⁸ Vgl. KING/ GRACE (2010), S. 939; KING ET AL. (2012); BERGER-REMY (2015) S. 18 f. und XIONG et al. (2015), S. 58.

²²⁹ Vgl. KING ET AL. (2012), S. 269; BERGER-REMY (2015) S. 2 f. und XIONG ET AL. (2015), S. 58 f..

re intrinsische, motivationstreibende Wirkung im Verhalten des Mitarbeiters widerspiegeln²³⁰.

Diese Auffassung stützt auch die **Job Characteristic Theorie**²³¹. Diese Theorie geht davon aus, dass sich die Sozialisierung des Mitarbeiters i.d.R. über mehrere Jahre je nach Beruf und hierarchischer Position erstreckt. Der Mitarbeiter durchläuft mehrere psychologische Zustände, die zunächst (job knowledge) von der extrinsischen Motivation und später (job meaningfulness und personal responsibility) von der intrinsischen Motivation begleitet und gesteuert werden.

Insofern zeigt sich der **Transfer der Markenidentität in den Kopf des Mitarbeiters** als **komplexer psychologischer Prozess**, der hinsichtlich der Wirkungsweise der beteiligten Größen wie Emotionen, Markenwerte und Motivation noch genauer wissenschaftlich zu untersuchen ist. **Vor diesem Hintergrund stellt sich die akademische Aufgabe**, die Praxis methodisch durch ein geeignetes Tool der internen Markenführung zu unterstützen, das den Aufbau von Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior fördert.

Zur **Entwicklung eines derartigen Tools** bieten die Wissenschaftler Berger-Remy et al. (2015) mit dem **Konstrukt Brand Meaning**²³², das das Ausmaß der kognitiven, direktiven und emotionalen Bedeutung der Marke für den Mitarbeiter spiegelt, interessante Anregungen. Hier liegt ein **neuartiges Rollenverständnis der Marke** vor, das sich in seiner individuellen Leistung der Marke für den Mitarbeiter zeigt. Auch Ind (2014)²³³ und Xiong/ King (2015)²³⁴ teilen in ihren jüngsten Publikationen die Auffassung des Perspektivenwechsels, weg von der organisatorischen Ausrichtung (was leistet der Mitarbeiter für die Marke) hin zur mitarbeiterbezogenen Perspektive (was leistet die Marke für den Mitarbeiter), um so über das **Leistungsprofil der Marke** den Mitarbeiter zu markenadäquatem Verhalten zu motivieren. In dieser neuartigen Auffassung, die von der intrinsischen Mitarbeitermotivation ausgeht, sehen die Autoren den Erfolgsschlüssel zum Aufbau von Brand Champions.

Für die weitere wissenschaftliche Arbeit könnten die einzelnen **Dimensionen des Brand Meaning nach Berger-Remy als Tools interpretiert** werden, um beim Mar-

²³⁰ Vgl. IND (2013), S. 684.

²³¹ Vgl. HACKMANN und OLDMANN (1975).

²³² Vgl. BERGER-REMY/ MICHEL (a.a.O.).

²³³ Vgl. IND (2014), S. 739.

²³⁴ Vgl. XIONG/ KING (2015), S. 58 ff..

kenverständnis eine kognitive, direktive und emotionale Verankerung der Marke zu erreichen. Dabei geht es darum, **Bedeutungs-Größen zu identifizieren**, die dem Mitarbeiter wichtig sind, da sich vermuten lässt, dass diese die Quelle der intrinsischen Motivation sind, markenbasiertes Verhalten zu externalisieren²³⁵.

Die Tools sind so zu nutzen, dass die markenbezogene Arbeit des Mitarbeiters bedeutungsvoll gestaltet wird. So könnte beispielsweise -anknüpfend an die Dimension „Emotions“- *„Stolz für eine erfolgreiche Marke zu arbeiten aufzubauen“* als Einzel-Tool verstanden werden. Auf Basis der einzelnen Dimensionen (kognitiv, direktiv und emotional) könnte ein Set aufeinander abgestimmter Einzel-Tools erarbeitet werden, welches in seinem motivationalen Effekt auf das BC sowie seiner predispositiven Verhaltensrelevanz (BCB) überprüft werden müsste.

Um ein derartiges Set von Tools für die interne Markenführung zu konzipieren, sollten weitere Forschungsbemühungen in die Richtung gehen, auch **die Einflussgrößen des Markenverständnis** näher zu definieren und zu analysieren. Hier bietet der identitätsbasierte Markenführungsansatz mit dem **markenbasierten, transformationalen Führungsverhalten** (Zeplin 2006²³⁶) einen Anhaltspunkt²³⁷. Sein determinierender Einfluss auf den Aufbau des Markenwissens im Zusammenwirken mit den zu entwickelnden Tools und den Effekten auf die intrinsische Motivation, könnte wissenschaftlich überprüft werden. Als eine weitere interessante Determinante des Markenwissens könnte auch **Receptiveness/ Openess**²³⁸, als die individuelle Aufnahmebereitschaft/ -fähigkeit des Mitarbeiters gegenüber markenbezogenen Informationen, die King et al. (2012) in ihrem Modell bereits integrieren, untersucht werden. So spielen wahrscheinlich die individuellen kognitiven und emotionalen Voraussetzungen des Mitarbeiters wie z.B. die Persönlichkeit, Bildung, Intelligenz, Wertvorstellungen (wie eigene Arbeitsethik) eine große Rolle im Bildungsprozess des Markenver-

²³⁵ Vgl. BERGER-REMY/ MICHEL (a.a.O.), S.19.

²³⁶ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 215.

²³⁷ IND (2013) empfiehlt der internen Markenführung in Zukunft auf Führungsstile, die auf extrinsische Motivation ausgerichtet sind, zu verzichten. Um markenbasiertes Verhalten zu erreichen, legt er nahe, die Kraft der intrinsischen Motivation zu nutzen, wobei er in Anlehnung an IGLESIAS und BONET (2013) auf den Persuasive Brand Management Ansatz verweist, der mit Beeinflussungstechniken wie Story-Telling und Business-Theater z.B. arbeitet. Vgl. IND (2013), S. 684.

²³⁸ Receptiveness wird im EBBE-Modell (2012) als eine der drei Determinanten von BC und BCB empirisch überprüft und nachgewiesen. Vgl. King et al. (2012), S. 477 und auch Kapitel 2.2 in diesem Arbeitspapier.

ständnis²³⁹. Diese sind jedem Menschen in unterschiedlicher Form inhärent und zunächst von der Organisation unbeeinflusst. Zudem könnte **der determinierende Einfluss des Zusammenspiels** der psychologischen Charakteristika mit den **Größen H-Faktor²⁴⁰, transformationales Führungsverhalten und Rollenklarheit²⁴¹** auf das Markenverständnis/ -Wissen wissenschaftlich überprüft werden. Als zusätzliche wichtige Einflussfaktoren könnten auch weitere, die Wahrnehmung des Mitarbeiters prägende Größen, wie z.B. die **Dauer der Betriebszugehörigkeit und das Alter der Mitarbeiter**, analysiert werden. Der Aufbau des Markenverständnis ist i.d.R. mit einem Lernprozess verbunden, der sich über längere Jahre erstreckt. Es ist anzunehmen, dass in den verschiedenen Phasen der Betriebszugehörigkeit des Mitarbeiters die extrinsische und intrinsische Motivation eine unterschiedliche Bedeutung haben (vgl. auch Job Characteric Theory)²⁴². Weitere zu überprüfende Determinanten des Markenverständnis könnten der **wahrgenommene Self-Brand-Fit²⁴³** durch den Mitarbeiter, die **Markenauthentizität und Klarheit der Markenwerte** darstellen.

Als zusätzliche wissenschaftliche Anforderung an ein EBBE-Modell ist anzusehen, dass idealerweise eine **Ökonomisierung der Outcomes** des Internal Branding-Prozesses erfolgt. Dies ist zur Bestimmung des Return on Internal Brandmanagement-Investments bei der Budget-Planung und auch Budget-Rechtfertigung von großer Relevanz.

Es besteht erheblicher Forschungsbedarf, der internen Markenführung ein umfassendes Tool bereitzustellen, das es ermöglicht, die Marke kognitiv, direktiv und emotional im Markenverständnis des Mitarbeiters zu verankern, um so auch über intrinsische Motivation die Scoringwerte für BC und BCB zu erreichen. Dabei soll die Wirkungsweise dieses Tools auf das Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior sowie sein Einfluss auf den CBBE und den ökonomischen Markenwert erklärt

²³⁹ Vgl. JOHNSON ET AL. (2010), S. 226 ff.

²⁴⁰ Der H-Faktor, ist eine Größe, die das Ausmaß bestimmt, in dem die Organisation dem Mitarbeiter in der Interaktion mit Respekt, Vertrauen und Empathie begegnet. Vgl. KING UND GRACE (2010), S. 949.

²⁴¹ Die Rollenklarheit ist eine Determinante des BC und BCB, die KING UND GRACE (2012) in der Weiterentwicklung ihres Grundmodells empirisch überprüft hatten. Auch BERGER-REMY (2015) betont die Relevanz dieser Größe für die Einstellung und das Verhalten des Mitarbeiters ohne empirische Überprüfung des Sachverhalts.

²⁴² So wird ein neuer Mitarbeiter der Organisation, der im Begriff ist das Markenwissen aufzubauen, anfänglich eher über extrinsische Motivation angetrieben werden, da die Markenwerte aus zeitlichen Gründen noch gar nicht verinnerlicht sein können. Vgl. dazu auch XIONG ET AL. (2015), S. 35.

²⁴³ Vgl. HELM ET AL. (2016), S. 58.

und überprüft werden. Es bedarf eines holistischen, identitätsbasierten BE-Ansatzes, der der Praxis zur Seite steht, Markenbotschafter als Katalysatoren²⁴⁴ der internen Markenstärke aufzubauen, die ohne reflektieren zu müssen durch markenkonsistentes Verhalten zur Formierung eines kohärenten und konsistenten Markenimage beitragen. Dies fördert nachhaltig den ökonomischen Markenwert und wird im Zeitalter der digitalen Kommunikation zum unschlagbaren Wettbewerbsvorteil.

²⁴⁴ Vgl. KING/ GRACE, die den Mitarbeiter als Katalysator des Markenerfolgs bezeichnen; (2009), S. 125.

Literaturverzeichnis

- AAKER, D.A. (1991):** *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, NY The Free Press.
- ABU ELSAMEN, A.A. (2015):** *Online Service Quality and Brand Equity: The Mediatlional Role of Perceived Value and Customer Satisfaction*, in: *Journal of Internet Commerce*, Nr. 14, 2015, S. 509-530.
- AHMAD, A./ THYAGARAJ, K. S. (2014):** *Brand personality and Brand Equity Research: Past Developments and Future Directions*, in: *IUP Journal of Brand Management*, Vol. XI, Nr. 3, S. 19-57, 2014.
- AMIRKHIZI, M. (2005):** *Suche nach der Weltformel*, in: *Horizont* (6), S. 3-4.
- ARNHOLD, U. (2014):** *User-Generated Branding (UGB) – An exploration of a new field of study focusing on the effectiveness of participatory communication programmes*, Gabler, Wiesbaden 2014.
- ARTHUR J.W./ BELL, S.T./ VILLADO, A.J. / DOVERSPIKE, D. (2006):** *The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity*, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 91, Nr. 4, S. 786-801.
- ASMUSSEN, B./ WIDER, R./ STEVENSON, N./ WHITEHEAD, E./ CANTR, A. (2016):** *Defining content for the digital age. The industry experts' views on branded content as a new marketing concept*. A collaborative research project commissioned by the BCMA and conducted by Oxford Brookes Univerity and Ipsos MORI, Juni 2016.
- BACKHAUS, K./ TIKOO, S. (2004):** *Conceptualizing and researching employer branding*, in: *Carrer Development International*, Jg. 9, Nr. 1, S. 501-517.
- BARNEY, J.B. (1991):** *Firm resources and sustained competetive advantage*, in: *Journal of Management*, Jg.17, Nr. 1, S. 99-120.
- BASS, B.M. (1985):** *Leadership and performance beyond expectations*, New York, Free Press.
- BENDER, G. (2011):** *Die Marketingrevolution in Zeiten von Web 2.0 – Herausforderungen und Chancen für ein neues beziehungsaktives Kundenmanagement*, in: Hass, B./ Walsh, G./ Kilian T. (Hrsg.), *Web 2.0: Neue Perspektiven für Marketing und Medien*, Springer, Berlin 2011, 2. Aufl., S. 143–156.
- BERGER-REMY, F./ MICHEL, G. (2015):** *How brand gives employees meaning: Towards an extended view of brand equity*, in: *Recherche et Applications en Marketing*, 2015, S. 1-25.
- BIELEFELD, K.W. (2012):** *Consumer Neuroscience: Neurowissenschaftliche Grundla-*

gen für den Markenerfolg, Gabler, Wiesbaden 2012.

BLAZECIC, V./ HAMMEDI, W./ GERNEFELD, I. (2013): *Beyond traditional Word-of-Mouth: An Expanded Model of Customer Influence*, in: Journal of Service Management, 24, 3, 2013, S. 294-313.

BREUSCH, A. (2009): *Customer-Equity-Management in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld-Konzeption und Anwendung eines Customer-Equity-Wettbewerbsmodells*, Gabler, Wiesbaden 2009.

BREXENDORF, T.O./ TOMCZAK, T. (2004): *Interne Markenführung*, in: S. Albers, V. Hassman und T. Tomczak (Hrsg.), Verkauf: Kundenmanagement, Vertriebssteuerung, E-Commerce (S. 1-26), Düsseldorf Symposium Publishing.

BREXENDORF, T.O. / TOMCZAK, T./ KERNSTOCK, J./ HENKEL, S./ WENTZEL, D. (2012): *Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior*, in: Tomczak, T. et al. (Hrsg.), Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Wiesbaden: Gabler 2012, 3. Auflage, S. 337-372.

BOUKIS, A./ KOSTOPOULOS, G./ KATSARIDOU, I. (2014): *IMO and different fit types as key enablers of employee brand-supporting behaviour*, in: Journal of Strategic Marketing, Vol. 22 (2), S. 117-134.

BRESCIANI, L./ EWING, M. (2015): *Brand building in the digital age: The ongoing battle for customer influence*, in: Journal of Brand Strategy, 3 (4), S. 322–331.

BRUHN, S./ HADWICH, K. (2012): *Customer Experience – Forum Dienstleistungsmanagement*, 4. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden 2012.

BRUHN, S. (2014): *Marketing - Grundlagen für Studium und Praxis*, 12. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden 2014.

BUGHIN, J. (2014): *Brand success in an era of digital Darwinism*, in: Journal of Brand Strategy, 2 (4), S. 355–365.

BURMANN, C. (2002): *Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes* (zugl. Habilitationsschrift Universität Münster). Wiesbaden: Dt. Universitäts-Verlag.

BURMANN, C. (2003): *“Customer Equity” als Steuerungsgröße für die Unternehmensführung*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Heft Nr. 2, 2003.

BURMANN, C. (2005): *Interne und externe Kommunikation in Ad-hoc Krisen*, in: Burmann, C. / Freiling, J. / Hülsmann, M. (Hrsg.), Management von Ad-hoc-Krisen: Grundlagen, Strategien, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2005, S. 461-479.

BURMANN, C. (2006): *Direktmarketing im Kontext einer markt- und wertorientierten Unternehmensführung*, in: Wirtz, Bernd W. und Burmann, Christoph (Hrsg.):

Ganzheitliches Direktmarketing, Gabler, Wiesbaden 2006, S. 23-45.

BURMANN, C./ EILERS, D./ HEMMANN, F. (2010): *Bedeutung der Brand Experiences für die Markenführung im Internet*, Arbeitspapier des Lehrstuhls innovatives Marketing (LiM) der Universität Bremen, Nr. 46 Bremen 2010.

BURMANN, C./ KLEINE-KALMER, B./ HEMMANN, F. (2014): *Vermittlung von Markenerlebnissen durch die Nutzung von Big Data*, in: Marketing Review St. Gallen, (1), S. 56-66, 2014.

BURMANN, C. (2015): *Erfolgreiche Markenführung im digitalen Zeitalter*, in: Fachzeitschrift „Markenartikel“, September 2015.

BURMANN, C./ HALASZOVICH, T./ HEMMANN, F./ SCHADE, M. (2015): *Identitätsbasierte Markenführung, Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling*, 2. Aufl., Wiesbaden 2015.

BURMANN, C./ JOST-BENZ, M. (2005): *Brand Equity Management vs. Customer Equity Management? Zur Integration zweier Managementkonzepte*, LiM-Arbeitspapier 19, Bremen November 2005.

BURMANN, C./ JOST-BENZ, M./ RILEY, N. (2009): *Towards an identity-based brand equity model*, in: Journal of Business Research 62, S. 390-397, 2009.

BURMANN, C./ KLEINE-KALMER, B. (2013): *Professionell im Netz*, in: Markenartikel, Heft 4, 2013, S. 55-57.

BURMANN, C./ MEFFERT, H. (2005): *Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 37-72.

BURMANN, C./ STOLLE, W. (2007): *Markenimage; Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts*, LiM-Arbeitspapier Nr. 28, Bremen Oktober 2007.

BURMANN, C./ ZEPLIN, S. (2005): *Building Brand Commitment: A Behavioral Approach to Internal Brand Management*, in: Journal of Brand Management, Vol. 12, Nr. 4, S. 279-300.

BURMANN, C./ ZEPLIN, S. / RILEY (2009): *Key Determinants of Internal Brand Management Success: An Exploratory Empirical Analysis*, in: Journal of Brand Management, Vol. 16, Nr. 4, S. 264-284.

BURNS, J. M. (1978): *Leadership*, New York, Harper Perennial Modern Classics.

CARDY, L./ MILLER, J./ ELLIS, D. (2007): *Employee Equity: Towards a person-based approach to HRM*, in: Human Resource Management Review Nr. 17, 2007, S. 140-151.

- CARROL, B./ AUZIA, A. (2006):** *Some antecedents and outcomes of brand love*, in: Marketing Letters, Vol. 17 (2), S. 79-89.
- CHATMAN, J. A. (1991):** *Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms*, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 36 (3), S. 459-484.
- CHRISTODOULIDES, G./ JEVONS, C./ BONHOMME, J. (2012):** *Memo to marketers: Quantitative evidence for change: How user-generated content really affects brands*, in: Journal of Advertising Research, 52 (1), S. 53–64.
- CLEFF, T./ LIN, I./ WALTER, N. (2014):** *Can You feel it? - The Effect of Brand Experiences on Brand Equity*, in: The IUP Journal of Brand Management, Vol. 11, Nr. 2, 2014.
- COURT, D./ ELZINGA, D./ MULDER, S./ VETVIK, J. (2009):** *The consumer decision journey*. Onlineportal-Publikation: McKinsey Quarterly, Juni 2009, S. 1-6.
- DAVCIK, N.S./ DA SILVA, R.V./ HAIR, J.E. (2014):** *Towards a unified theory of brand equity: Conceptualizations, typologies and avenues for future research*. Business Research Unit Instituto Universitário de Lisboa, Working Paper 14/02. Retrieved from <http://bru-unide.is-cte.pt/RePEc/pdfs/14-02.pdf>, 26.06.2015.
- DAY, G.S. (1969):** *A two-dimensional concept of brand loyalty*, in: Journal of Advertising Research, Jg. 9 (3), S. 29-35.
- DECI, E.L./ RYAN, R.M. (1985):** *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*, Plenum New York (1985).
- DECI, E.L./ RYAN, R.M. (2000):** *Self-Determination Theory and the Facilitation of intrinsic Motivation, social Development and Well-Being*, in: Am. Psychology 55 (1), S. 68-78.
- DE CHERNATONY, L. (2012):** *From Brand Vision to Brand Evaluation. The strategic process of growing and strengthening brands*, (3), Oxford: Butterworth-Heinemann.
- DE CHERNATONY, L./ COTTAM, S. (2006):** *Internal brand factors driving successful financial services brands*, in: European Journal of Marketing, Jg. 40 (5/6), S. 611-633.
- DE CHERNATONY, L./ DRURY, S./ SEGAL-HORN (2004):** *Communicating services brands' values internally and externally*, in: Service Industries Journal, Jg. 26 (8), S. 819-836.
- DE CHERNATONY, L./ DRURY, S./ SEGAL-HORN, S. (2005):** *Using triangulation to assess an identity successful services brand*, in: Service Industries Journal, Jg. 25 (1),

S. 5.

DE CHERNATONY, L./ McDONALD, M./ WALLACE, E. (2013): *Creating Powerful Brands*, Butterworth-Heinemann.

DE CHERNATONY, L./ VALLASTER, C. (2006): *Internal brand building and structuration: The role of leadership*, European Journal of Marketing Nr. 40, (7/8), S. 761-784.

DEITMAR, H.L. (2012): *Die Beziehung von Unternehmenskultur und Unternehmensmarke. Ein Beitrag zum Behavioral Branding*, in Meffert et al. (Hrsg.) *Unternehmensführung und Marketing*, Gabler Research, Band. 54, Dissertation Münster 2012.

DROULERS, O./ ROULLET, B. (2007): *Emergence du neuromarketing: apports et perspectives pour les praticiens et les chercheurs*, in: *Decision Marketing* Nr. 46, 2007, S. 9-22.

DU BOIS GELB, B./ RANGARAJAN, D. (2014): *Employee Contributions to Brand Equity*, in: *California Management Review*, Vol. 56, Nr. 2, S. 95-112.

DUTTON, J.E./ DUKERICH, J.M./ HARQUAIL, C.V. (1994): *Organizational images and member identification*, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 39, Nr. 2, S. 239-263.

ESCH, F.R./ ARMBRECHT, W. (2009): *Best Practice der Markenführung*, Springer Verlag, Wiesbaden 2009.

ESCH, F.R./ KNÖRLE, C./ STRÖDER, K. (2014): *Internal Branding - Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen*, Vahlen, München 2009.

EILERS, D. (2014): *Wirkung von Social Media auf Marken - Eine ganzheitliche Abbildung der Markenführung in Social Media*, Springer Gabler, Wiesbaden 2014.

EVANS, J. (2011): *The Funnel is dead - Long live the Measurable Narrative*, in: <http://www.marketingprofis.com/articles/2011/5707>.

ESCH, R. (2012): *Strategie und Technik der Markenführung*, 7. Aufl., Vahlen, München 2012.

FETSCHERIN, M./ CONWAY-DATO-ON, M. (2010): *Brand Love: Interpersonal or Parasocial Love Relationship*, 2010.

FIEDLER, L. (2007): *Stakeholderspezifische Wirkung von Corporate Brands: Ein Modell zur integrierten Evaluation und Steuerung von Unternehmensmarken auf netzwerk- und verhaltenstheoretischer Basis*, Innovatives Markenmanagement, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007.

FISCHBEIN, M./ AJZEN (1975): *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to the theory and research*, Reading MA.

- FOSCHT, T./ SWOBODA, B. (2011):** *Käuferverhalten: Grundlagen, Perspektiven, Anwendungen*; 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2011.
- FOURNIER, S. (1998):** *Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, in: *Journal of Consumer Research*, Jg. 24 (March), S. 343-373.
- FREILING, J. (2004):** *Competence-based View der Unternehmung - Die Unternehmung*, in: *Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung u. Praxis*, 58, S. 5-25.
- FREUNDT, T. C. (2006):** *Verhaltensrelevanz emotionaler Markenimages - eine interindustrielle Analyse auf empirischer Grundlage*, Dt. Univ.-Verlag, Wiesbaden 2006.
- FRIEDRICH, R./ PETERSON, M./ KOSTER, A. (2011):** *The rise of generation C*, in: *Strategy & Business*, Vol. 62, 2011.
- GERSCH, M./ FREILING, J./ GOEKE, C. (2005):** *Grundlagen einer „Competence-based Theory of the Firm“*, Arbeitsbericht, Institut für Unternehmensführung der Ruhr Universität Bochum, Bd. 100, Bochum 2005.
- GILMORE, G. (1919):** *Animism or thought currents of primitive peoples*, Boston.
- HACKMAN, J.R./ OLDHAM (1975):** *Development of the job diagnostic survey*, in: *Journal of Applied Psychology* 60 (2), S. 159-170.
- HACKMAN, J.R./ OLDHAM (1976):** *Motivation through the design of work: Test of a theory*, in: *Organizational Behavior and Human Performance* 16, S. 250-279.
- HEGNER, S. (2012):** *Die Relevanz des Vertrauens für das identitätsbasierte Management globaler Marken - Ein interkultureller Vergleich zwischen Deutschland, Indien und Südafrika*, Gabler, Wiesbaden 2012.
- HANSER, P./ HÖGL, S./ MAUL, K.H. (2004):** *Die Tank AG – Wie neun Bewertungsexperten eine fiktive Marke bewerten*, Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt.
- HARTMANN, K. (2010):** *Wirkung der Markenwahrnehmung auf das Markencommitment von Mitarbeitern*, Dissertation, Verlag Dr. Kovac.
- HEIDER, F. (1958):** *The psychology of interpersonal relations*, 2. Aufl., London: Wiley.
- HELM, S./ RENK, U./ MISHRA, A. (2016):** *Exploring the impact of employees' self-concept, brand identification and brand pride on brand citizenship behaviors*, in: *European journal of marketing*, Vol. 50, Nr. 1/2 (2016), S. 58-77.
- HENKEL, S./ TOMCZAK, T./ HEITMANN, M./ HERMANN, A. (2007):** *Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioral branding*, in: *Journal of Product & Brand Management*, 16/ 5, 2007, S. 310-320.

- HENNING, T./ WALSH, T.G. (2003):** *Electronic Word-of-Mouth: Motives for and Consequences of Reading customer Articulations on the Internet*, in: International Journal of Electronic Commerce, 8, 2, S. 51-74.
- IGLESIAS, O./ IND, N./ ALFARO, M. (2013):** *The organic view of the brand: A brand value co-creation model*, in: Journal of Brand Management, Vol. 20, 8, 2013, S. 670-688.
- IGLESIAS, O./ BOENT, E. (2012):** *Persuasive brand management – How managers can influence brand meaning when they are losing control over it*, in: Journal of Organizational Change Management, Vol. 25, Nr. 2, 2012, S. 251-263.
- IND, N. (2014):** *How participation is changing the practice of managing brands*, in: Journal of Brand Management, Vol. 21, 9, 2013, S. 734-742.
- IND, N./ COATES, N. (2013):** *The meanings of co-creation*, in: European Business Review, Vol. 25, 1, 2013, S. 86-95.
- JALILVAND, M./ SAMIEI, N. (2012):** *The Effect of Electronic Word of Mouth on Brand Image and Purchase Intention*, in: Marketing Intelligence & Planning, 30/ 4, 2012, S. 460-476.
- JOHNSON, R. E./ CHANG, C.H.D./ YANG, L. Q. (2010):** *Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus*, in: Academy of Management Review 35 (29), 226-245.
- JONES, R. (2005):** *Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity*, in: Journal of Brand Management, Jg. 13 (1), S. 10-32.
- JOST-BENZ, M. (2010):** *Identitätsbasierte Markenbewertung; Grundlagen, theoretische und praktische Anwendung am Beispiel einer Technologiemarkte*, Burmann, C./ Kirchgeorg, M. (Hrsg.), Innovatives Markenmanagement, Springer Gabler, Wiesbaden 2010.
- KAPFERER, C. (1992):** *Die Marke – Kapital des Unternehmens*, Landsberg/ Lech 1992.
- KAPLAN, A. M./ HAEMLEIN, M. (2010):** *Users of the world unite – The challenges and opportunities of Social Media*, in: Business Horizons, JG 53, Nr. 1, S. 59-68.
- KELLER, K. L. (1993):** *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, in: Journal of Marketing, 57, S. 1-22.
- KELLER, K. L. (1998):** *Strategic Brand Management. Building, Measuring, And Managing Brand Equity*, Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- KELLER, K. (2001):** *Building customer –based brand equity: A blueprint for creating strong brands*, in: Marketing Management Vol. 57, Nr. 2, 2001, S. 14-19.

- KELLER, K. L. (2009):** *Building strong Brands in a modern marketing communication environment*, in: Journal of Marketing Communications, Vol. 15, Nos. 2-3, April – July 2009, S. 139-155.
- KELLER, K. L. (2013):** *Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity*, global edition 2013.
- KERNSTOCK, J. (2012):** *Behavioral Branding als Führungsansatz*, in Tomczak, T. et al. (HRG), Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Wiesbaden 2012, S. 3-34.
- KIMPAKORN, N./ TOCQUER, G. (2009):** *Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand*, in: Brand Management, Vol.16 (8), S. 532-544.
- KING, C./ GRACE, D. (2009):** *Employee Based brand equity: A Third Perspective*, in: Services Marketing Quarterly, Vol. 30, 2010, S. 122-147.
- KING, C./ GRACE, D. (2010):** *Building and measuring employee-based brand equity*, in: European Journal of Marketing, Vol. 44 Nr.7/8, 2010, S. 938-971.
- KING, C./ GRACE, D./ FUNK, D. (2012):** *Employee brand equity: Scale development and validation*, in: Journal of Brand Management, Vol.19, 4, 2012, S. 268-288.
- KING, R./ RACHERLA, P./ BUSH, D. (2014):** *What we Know and don't Know About Online Word-of-Mouth: A review and Synthesis of Literature*, in: Journal of Interactive Marketing, Juni 2014, S. 167-183.
- KLEINE-KLAMER, B. (2016):** *Brand Page Attachment. An Empirical Study on Facebook Users' Attachment to Brand Pages*, Burmann, C./ Kirchgeorg, M. (Hrsg.), Innovatives Markenmanagement, Springer Gabler, Wiesbaden 2016.
- KOLLMUS, A./ AGYEMANN, J. (2002):** *Mind the gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?* in: Environmental Educational Research Nr. 8, (3), 2002, S. 239-260.
- KOTLER, P./ KELLER, K./ BLIEMEL, F. (2007):** *Marketing-Management, Strategien für wertschaffendes Handeln*, München, Pearson Deutschland GmbH, 12. Aufl. 2007.
- KRAUSE, J. (2013):** *Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich - Management und Wirkungen von Marke-Kunde-Beziehungen*, Reihe: Innovatives Markenmanagement, Springer Gabler, Wiesbaden 2013.
- KREUTZER, R. T. (2014):** *Praxisorientiertes Online-Marketing*, (2. Aufl.). Wiesbaden, Springer Gabler, 2014.
- KREUTZER, R. T. (2014):** *Internal Branding*, Wiesbaden: Gabler.

- KRISTOF, A. L. (1996):** Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, in: *Personnel Psychology*, Jg. 49 (1), S. 1-49.
- KRITSTOF-BROWN, A. L./ ZIMMERMANN, R. D./ JOHNSON, E. C. (2005):** Consequences of individual's fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, in: *Personnel Psychology*, Jg. 58 (2), S. 281-342.
- KROEBER-RIEL, W., WEINBERG, P. (2003):** *Konsumentenverhalten*, 8. Auflage, München 2003.
- KUMAR/ V. (2015):** *Evolution of marketing as a discipline: What has happened and what to look out for*, in: *Journal of Marketing*, 79 (1), S. 1–9.
- LECNSKI, J. (2011):** *Winning the zero moment of truth*.
https://ssl.gstatic.com/think/docs/2011-winning-zmot-ebook_research-studies.pdf,
zugegriffen am 27.06.2015.
- LIN, I. C. (2015):** *Innovative brand experience's influence on brand equity and brand satisfaction*. Yi Hsin Lin. *Journal of Business Research*, Vol. 68, 2015.
- LIEROW, M./ FREILING, J. (2006):** *Determinanten der Bildung von Kompetenzen und ihr Einfluss auf den Internationalisierungserfolg*, in: C. Burmann, J. Freiling u. Hülsmann (Hrsg.), *Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements*, S. 123-148, Wiesbaden Dt. Universitäts-Verlag.
- MAIER, G. (2016):** *Intrinsische und extrinsische Motivation*, Beitrag von Prof. Dr. Maier: Online Gabler Lexikon, zugegriffen am 03.08.2016.
- MALONEY, P. B. (2007):** *Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement*, Wiesbaden 2016.
- MARX, DOMINIC (2014):** *Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit: Ein Modell zur Analyse von Kundenwünschen in der Praxis*, Igel Verlag, Hamburg 2014.
- MEFFERT, H. (1974):** *Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzeptes*. In P. Hammann, W. Kroeber-Riel, & C. W. Meyer (Hrsg.), *Neuere Ansätze der Marketingtheorie*, Festschrift zum 80. Geburtstag von Otto Schutenhaus (S. 85–134). Berlin 1974.
- MEFFERT, H. (2015):** *Markenführung im Wandel – alte Weisheiten und neue Erkenntnisse*, in Burmann, C.: *Identitätsbasierte Markenführung, Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling*, 2. Aufl., Wiesbaden 2015, S. 269-273.
- MEFFERT, H., & BURMANN, C. (1996):** *Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios*. In H. Meffert, H. Wagner, & K.

Backhaus (Hrsg.), Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V. Arbeitspapier der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Bd. 100, Münster 1996.

MEFFERT, H./ BURMANN, C./ KIRCHGEORG, M. (2008): *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, Meffert Marketing Edition, 10. Aufl., Wiesbaden 2010.

MEFFERT, H./ BURMANN, C./ KIRCHGEORG, M. (2015): *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, Meffert Marketing Edition, 12. Aufl., Wiesbaden 2015.

MORGAN, G./ MUZELLEC, L./ NOLAN, E. (2014): *Consumer Moments of Truth in the Digital Context; How Search and E-Word-of-Mouth can fuel Consumer Decision Making*, in: Journal of Advertising Research, June 2014, S. 200-204.

MORHART, F.M./ HERZOG, W./ TOMCZAK, T. (2009): *Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions*, in: Journal of Marketing, Jg. 73, Nr. 5, S. 122-142.

MORLEY, M. J. (2007): *Person-organization fit*, in: Journal of Managerial Psychology, Jg. 22 (2), S. 109-117.

MÜLLER, J. (2012): *Multisensuale Gestaltung der Ladenatmosphäre zur Profilierung von Store Brands - Ein theoriegeleitetes, experimentelles Design zum Shopperverhalten*, Reihe: Innovatives Markenmanagement, Band 39, Wiesbaden 2012.

M'ZUNGU, S. D. M./ MERRILEES, B./ SALINAS, G. (2010): *Brand management to protect brand equity: A conceptual model*, in: Journal of Brand Management, 17 (8), S. 605–617.

NORTHUP, T./ MULLIGAN, N. (2014): *Online advertisements and conceptual implicit memory: Advances in theory and methodology*, in: Applied Cognitive Psychology, 28 (1), S. 66–78.

OACHIMSTALER, E./ PFEIFFER, M. (2004): *Der Zweck heiligt die Mittel*, in: Absatzwirtschaft - Sonderausgabe zum Markenaward 2004, S. 134-139.

O'REILLY, C.A./ CHATMAN, J./ CALDWELL, D. F. (1991): *People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit*, in: Academy of Management Journal, Jg. 34 (3), S. 487-516.

ORGAN, D.W./ PODSAKOFF, P.M./ MACKENZIE S.P. (2006): *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage Publications, 2006.

- PARK, C./ MCINNIS, D./ PRIESTER, J. (2007):** *Brand Attachment and Management of a Strategic Brand Exemplar*, in: Handbook of Brand and Experience Management, Bernd H. Schmitt, Elgar Publishing, Februar 2007.
- PAPADOPOULOS, A./ SHAH, N. (2013):** *A brand journey to engage today's customers: Prudential Financia*, in: Journal of Brand Strategy, 2 (2), S. 121–127.
- PATTLOCH, A., & RUMLER, A. (2013):** *Kommunikation 2.0: Von Push zu Pull*. In G. Hofbauer, A. Pattloch, & M. Stumpf (Hrsg.), Marketing in Forschung und Praxis (S. 275–286), Berlin: Uni-Edition.
- PAUWELS, K./ VAN EWIJK, (2013):** *Do Online Behaviour Tracking or Attitude Survey Metrics Drive Brand Sales? An Integrative Model of Attitudes and Actions on the Consumer Boulevard*, MSI, Marketing Science Institute Working Paper, Series 2013, Report No. 13-118.
- POWELL, G./ GROVES, S./ DIMOS, J. (2011):** *ROI of Social Media*, Singapore, 2011.
- PERRY, J./ FREUNDT, T./ SPILLECKE, D. (2015):** *Power Brands: Measuring, Making, and Managing Brand Success*. Hrsg.: McKinsey 2015.
- PERREY, J./ FREUNDT, T./ SPILLEKE, D., (2015):** *The brand is back: Staying relevant in an accelerating age*, Portalsveröffentlichung Mckinsey&Company, Mai 2015, S. 1-7.
- PIEHLER, R. (2011):** *Interne Markenführung – Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz*. Wiesbaden, Gabler 2011.
- PIEHLER, R./ HANISCH, ST./ BURMANN, C. (2015):** *Internal Branding – Relevance, Management and Challenges*, in Marketing Review St. Gallen, Nr.1, 2015.
- PETKOVIC, M. (2008):** *Employer Branding ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl*, in: Hochschulschriften zum Personalwesen, 37, München: Hampp 2008.
- PRICEWATERHOUSECOOPER, SATTLER (2012):** *Markenstudie*, Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, März 2012.
- PROFF, H./ BURMANN, C./ FREILING, J. (2009):** *Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zu einer „Theorie der Unternehmung“* in: Jahrbuch strategisches Kompetenzmanagement, Bd. 3, Rainer Hampp Verlag, München 2009.
- RAUCHHAUPT, J. (2015):** *Auf ein Neues*, in: Magazins Adizine für Online-Werbung, Editorial: Digital Marketing 2015, 07.01.2015.
- ROVEDDER, M./ SCHMITT SILVEIRA, C./ BINS LUCE, F. (2015):** *Brand Equity estimation model*. Journal of Business Research (68), S. 2560-2568, 2015.

- RUST, R./ ZEITHAML, V./ LEMON, K. (2000):** *Driving Customer Equity – How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press, 2000.
- RUST, R./ ZEITHAML, V./ LEMON, K. (2004):** *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*, in: Journal of Marketing, Vol. 68, S. 109-127, 2004.
- SCHALLEHN, M./ BURMANN, C./ RILEY, N. (2014):** *Brand authenticity: model development and empirical testing*, in: Journal of Product & Brand Management, 23 (3), S. 192–199.
- SCHMITT, B. (2009):** *Customer Experience Management*, in: Bruhn, M., Esch, F., Langer, T., (Hrsg.), Handbuch der Kommunikation, Gabler, Wiesbaden 2015, S. 697-711.
- SCHULTZ, D. E. (2011):** *IMC measurement: The challenges of an interactive market place*, in International Journal of Integrated Marketing Communications, 3 (1), S. 7–24.
- SPRINGER, C. (2008):** *Multisensuale Markenführung – Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Brand Lands in der Automobilwirtschaft*, Wiesbaden 2008.
- STRÖDTER, K. (2008):** *Markencommitment bei Mitarbeitern: Bedeutung der Kongruenz von Mitarbeiter und Marke für das Markencommitment in Unternehmen*, Berlin.
- SWOBODA, B./ FROSCHT, T. (2011):** *Käuferverhalten: Grundlagen, Perspektiven, Anwendungen*, Springer, Wiesbaden 2011, 4. Auflage.
- TAFELMEIER, R. (2009):** *Markenbilanzierung und Markenbewertung: Analyse und Eignung von Markenbewertungsverfahren in Hinblick auf die bilanzielle Behandlung von Marken nach HGB und IAS/IFRS*, Frankfurt a. M.: Lang.
- THOMSON, M., MACINNIS, D., PARK, C. W. (2005):** *The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands*. Journal of Consumer Psychology, 15, (1), S. 77-91.
- TOMCZAK, T./ ESCH, F./ KERNSTOCK, J./ HERRMANN, A. (2012):** *Behavioral Branding, Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 3. Auflage, Gabler Verlag.
- TROMMSDORF, V. (2011):** *Konsumentenverhalten*, Kohlhammer, 8. Auflage, 2011.
- TRAVASSOLI, N./ SORESCU, A./ CHANDY, R. (2014):** *Employee-Based Brand Equity: Why Firms with Strong Brands Pay Their Executives Less*. Journal of Marketing Research, S. 676-690, 2014.
- TUOMINEN, S./ HIRVONEN, S./ REIJONEN, H./ LAUKKANEN, T. (2016):** *The internal branding process and financial performance in service companies: An examination of*

- the required steps*, in: Journal of Brand Management, Vol. 23, (3), S. 306-326.
- TUTEN, T. L., / SOLOMON, M.R. (2014):** *Social media marketing*. New Jersey: Prentice Hall, 2014.
- VAN NIEROP, E./ BRONNENBERG, B.J./ PAAP, R./ WEDEL, M./ FRANCES, P.H. (2010):** *Retrieving unobserved consideration sets from household panel data*, in: Journal of Marketing Research, 47 (1), S. 63–74.
- VARGO, S. L./ LUSCH, R. F. (2004):** *Evolving to a new dominant logic for marketing*. Journal of Marketing, 68 (1), S. 1–17.
- VERQUER, M.L./ BEEHR, T.A./ WAGNER, S.H. (2003):** *A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes*, in: Journal of Vocational Behavior, Jg. 63, Nr. 3, S. 473-489.
- WALLACE, E./ DE CHERNATONY (2009):** *Service employee performance: Its components and antecedents*, in: Journal of Relationship Marketing Vol. 8, (2), S. 82-102.
- WALLACE, E./ DE CHERNATONY (2011):** *The influence of culture and market orientation on services brands: insights from Irish Banking and retail firms*, in: Journal of Services Marketing 25, (7), S. 475-488.
- WARWITZ, C. (2015):** *Location-based Advertising im Kontext von Big Data – Determinanten der Konsumentenakzeptanz: Eine empirische Untersuchung zur Ermittlung verhaltensrelevanter Faktoren der Nutzungsintention*, Dissertation [in publication], Bremen.
- WENSKE, A.V. (2008):** *Markenmanagement und Wirkungen von Marke-Kunden-Beziehungen im Konsumgüterbereich*, Gabler Edition Wirtschaft, Wiesbaden 2008.
- WENTZEL, D./ TOMCZAK, T./ KERNSTOCK, J./ BREXENDORF, T./ HENKEL, S. (2012):** *Der Funnel als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior*, in: Tomczak, T./ Esch, F./ Kernstock, J./ Herrmann, A. (Hrsg.), Behavioral Branding - Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Gabler, 3. Auflage, S. 81-100.
- WUNSCH-VINCENT, S./ VICKERY, G. (2007):** *Participative Web and User-Created Content: Web 2.0, Wikis and Social Networking*, Paris: OECD Directorate for Science, Technology and Industry.
- XIONG, L./ KING, C./ PIEHLER, R. (2013):** *Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors*, in: International Journal of Hospitality Management Nr. 35, S. 348-359.
- ZAHAY, D./ SCHULTZ, D.E./ KUMAR, A. (2015):** *Reimagining branding for the new B2B digital marketplace*, in: Journal of Brand Strategy, 3 (4), S. 357–372.

ZEPLIN, S. (2006): *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement*, Wiesbaden 2006.

ZHU, YANHAN (2013): Individual Behavior: In-role and Extra-role, in: International Journal of Business Administration, Vol. 4, (1), 2013.

**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 **Burmann, C./ Blinda, L./ Nitschke, A. (2003)**
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr. 2 **Blinda, L. (2003)**
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung
- Nr. 3 **Burmann, C./ Hundacker, S. (2003)**
Customer Equity Management – Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings
- Nr. 4 **Burmann, C./ Hundacker, S. (2003)**
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung
- Nr. 5 **Dunker, N. (2003)**
Merchandising als Instrument der Markenführung – Ausgestaltungsformen und Wirkungen
- Nr. 6 **Strenzke, J.H. (2003)**
The role of the origin in international brand management

Jahr 2004:

- Nr. 7 **Burmann, C./ Zeplin, S. (2004)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf
- Nr. 8 **Burmann, C./ Spickschen, J. (2004)**
Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister
- Nr. 9 **Burmann, C./ Maloney, P. (2004)**
Vertikale und horizontale Führung von Marken
- Nr. 10 **Burmann, C./ Blinda, L. (2004)**
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei
- Nr. 11 **Burmann, C./ Ehlert, H. (2004)**
Markenstrategien politischer Parteien – Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarke

- Nr. 12 **Kupka, T./ Blinda, L./ Trau, F.M. (2004)**
Wellness Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 13 **Burmann, C. (Hrsg.) (2004)**
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema "Bewertung und Bilanzierung von Marken"
- Nr. 14 **Burmann, C./ Kullmann, M. (2004)**
Strategisches Mehrmarkencontrolling – Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

Jahr 2005:

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

Jahr 2006:

- Nr. 20 **Burmann, C./ Blinda, L. (2006)**

Markenführungs Kompetenzen – Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 21 **Zeller, M. (2006)**
Die Relevanz der Gastronomie für die Markenbildung
- Nr. 22 **Burmann, C./ Weers, J.P. (2006)**
Markenimagekonfusion: Ein Beitrag zur Erklärung eines neuen Verhaltensphänomens

Jahr 2007:

- Nr. 23 **Burmann, C./ Breusch, A. (2007)**
Integration von Wettbewerbsentscheidungen in einem Customer Equity-Modell- Forschungsbedarf und Systematisierung
- Nr. 24 **Burmann, C./ Maloney, P. (2007)**
Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken

- Nr. 25 **Burmann, C./ Wenske, V. (2007)**
Stand der Forschung zu Marke-Kunden-Beziehungen
- Nr. 26 **Burmann, C./ Halaszovich, T. (2007)**
Neuprodukteinführungsstrategien schnell drehender Konsumgüter- Forschungsbedarf und Systematisierung
- Nr. 27 **Krugmann, D. (2007)**
Integration akustischer Reize in die identitätsbasierte Markeneinführung
- Nr. 28 **Burmann, C./ Stolle, W. (2007)**
Markenimage – Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts

Jahr 2008:

- Nr. 29 **Burmann, C./ Stolle, W. (2008)**
Globale Markenführung in heterogenen Märkten – Moderierte Wirkungsbeziehungen in der internationalen Markenimageperzeption im Bereich der Automobilindustrie
- Nr. 30 **Burmann, C./ Pannenbäcker, V. (2008)**
Markenführung durch Brand Commitment im Call Center – Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr. 31 **Burmann, C./ Schallehn, M. (2008)**
Die Bedeutung der Marken-Authentizität für die Markenprofilierung
- Nr. 32 **Burmann, C./ Kranz, M. (2008)**
Die Markenidentität zum Leben erwecken – Interner Markenaufbau durch Mitarbeiterqualifikation
- Nr. 33 **Burmann, C./ Hierneis, G. (2008)**
Interkulturelles Management und seine Vernetzung mit identitätsbasierter Markenführung
- Nr. 34 **Burmann, C./ Hegner, S. (2008)**
Self-congruity and consumer behavior – a meta-analysis
- Nr. 35 **Burmann, C./ Stichnoth, F. (2008)**
Virtuelle Brand Communities zur Markenprofilierung – Der Einsatz virtueller Brand Communities zur Stärkung der Marke-Kunden-Beziehung

Jahr 2009:

- Nr. 36 **Burmann, C./ Krause, J. (2009)**
Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich
- Nr. 37 **Burmann, C./ Jacobs, M. (2009)**
Auswirkungen der „Web 2.0 Ära“ auf die Markenkommunikation
- Nr.38 **Burmann, C./ Becker, C. (2009)**
Die Wahrnehmung von Marken im internationalen Kontext: Einfluss der Markenstandardisierung, -reichweite und -herkunft auf das Markenimage

- Nr. 39 **Burmann, C./ Bohmann, T. (2009)**
Nachhaltige Differenzierung von Commodities – Besonderheiten und Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 40 **Burmann, C./ Schade, M. (2009)**
Stand der Forschung zum Markenimage professioneller Sportvereine – eine literaturgestützte Analyse unter besonderer Berücksichtigung relevanter Markennutzen
- Nr. 41 **Burmann, C./ Schade, M. (2009)**
Determinanten und Wirkungen der Markenpersönlichkeit professioneller Sportvereine

Jahr 2010:

- Nr. 42 **Burmann, C./ Boch, S. (2010)**
Implikationen neuroökonomischer Forschungsergebnisse für die identitätsbasierte Führung von FMCG-Premiummarken
- Nr. 43 **Burmann, C./ Westphal, O. (2010)**
Absatzmittlergerichtetes Markenmanagement in Konsumgütermärkten
- Nr. 44 **Burmann, C./ Schallehn, M. (2010)**
Konzeptualisierung von Marken-Authentizität
- Nr. 45 **Burmann, C./ Kanitz, C. (2010)**
Gestaltung der Markenarchitektur – Stand der Forschung und Entwicklung eines Managementprozesses
- Nr. 46 **Burmann, C./ Eilers, D./ Hemmann, F. (2010)**
Bedeutung der Brand Experience für die Markenführung im Internet

Jahr 2011:

- Nr. 47 **Burmann, C./ Kanitz, C. (2011)**
Prozess der Markenarchitekturbildung in der pharmazeutischen Industrie
- Nr. 48 **Burmann, C./ Müller, K. (2011)**
Erfolgsfaktoren von In-Game Advertising im Rahmen der Markenführung
- Nr. 49 **Burmann C./ Scheuermann M. (2011)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement in Mehrmarkenunternehmen
- Nr. 50 **Burmann, C./ Jentschke, M. (geb. Scheuermann) (2011)**
Praktische Erkenntnisse zum innengerichteten Markenmanagement in Mehrmarkenunternehmen
- Nr. 51 **Burmann, C./ Kiefel, N. (2011)**
Online-Handel und digitales Marketing – eine strategische Option für die MarkenhHersteller zur Verringerung der Verhandlungsmacht des Einzelhandels

Jahr 2013:

- Nr. 52 **Burmann, C./ Wegener, K. (2013)**
Product Placement – State Of The Art und Forschungsbedarf

Jahr 2014:

- Nr. 53 **Burmann, C./ Warwitz, C. (2014)**
Einflussfaktoren auf die Konsumentenakzeptanz von Location-Aware-Advertising mit personalisierter Ansprache
- Nr. 54 **Burmann, C./ Kohtes, R. (2014)**
Variantenvielfalt und Intramarkenimagekonfusion

Jahr 2015:

- Nr. 55 **Burmann, C./ Lange, C. (2015)**
Einfluss von Kindern auf Kaufentscheidungen Bereich der familiären Freizeitgestaltung
- Nr. 56 **Burmann, C./ Dierks, A. (2015)**
Re-modeling the brand funnel model to address changes in consumer behavior: state of the literature and future research needs
- Nr. 57 **Burmann, C./ Dietert, A.C. (2015)**
Authentizität als Erfolgsfaktor der Markenerweiterung und -dynamisierung

Jahr 2017:

- Nr. 58 **Burmann, C./ Nikic-Cemas, I. (2017)**
Interne Markenbewertung

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

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-66572 - Fax +49 (0)421 / 218-66573

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

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