

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement und Marketing (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. 61

Christoph Burmann / David Krol

Markenorientiertes HR-Management als Instrument  
der innengerichteten Markenführung

Bremen, Februar 2018

**Impressum:**

Lehrstuhl für  
**innovatives** Markenmanagement und Marketing (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 2018



## ZUSAMMENFASSUNG

**Christoph Burmann / David Krol**

Markenorientiertes HR-Management als Instrument  
der innengerichteten Markenführung

### **Arbeitspapier Nr. 61**

- Art des Arbeitspapiers:** Dokumentation des aktuellen Forschungsstandes zum markenorientierten HRM als Instrument der innengerichteten Markenführung.
- Methode:** Literatur- und studiengestützte sowie qualitative Analyse.
- Ziel:** Theoretisch-konzeptionelle Analyse der Effektivität und Effizienz von Maßnahmen des markenorientierten HRM.
- Zentrale Ergebnisse:** Dem auf die Marke und deren Identität ausgerichteten HRM wird eine konstitutive Bedeutung zur Erzeugung eines markenkonformen Verhaltens von Mitarbeitern zugeschrieben. Die theoretische Analyse stellt eine umfangreiche Zusammenstellung des Status Quo der Forschung zum markenorientierten HRM dar. Trotz dieser hohen Bedeutung wird in der Unternehmenspraxis immer wieder eine geringe Markenorientierung des HRM identifiziert. Sowohl die theoretische Analyse als auch die durchgeführten qualitativen Expertengespräche in der Praxis verdeutlichen die Notwendigkeit, Maßnahmen des markenorientierten HRM in Hinblick auf ihre Effektivität und Effizienz fundiert zu untersuchen. Die Ergebnisse dieser weiterführender Forschung können Verantwortlichen in Unternehmen als Entscheidungshilfe zur zielgerichteten Anwendung von Maßnahmen dienen und maßgeblich dazu beitragen, Mitarbeiter nachhaltig zu einem markenorientierten Denken und Handeln zu befähigen, zu motivieren und folglich eine stärkere Markenorientierung zur Steigerung des Unternehmenserfolges zu etablieren.
- Zielgruppe:** Verantwortliche des HRM, Marketings und Markenmanagements in Unternehmen sowie Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Marketings, der Markenführung und des HRM.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>1. Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Relevanz der internen Markenführung und des markenorientierten HR- Managements .....	1
1.2 Ziel des Arbeitspapiers .....	5
<b>2. Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>6</b>
2.1 Identitätsbasierte Markenführung .....	6
2.2 Identitätsbasierte, innengerichtete Markenführung .....	13
2.3 Markenorientiertes HR-Management als Instrument der identitätsbasierten, innengerichteten Markenführung .....	20
2.3.1 Maßnahmenbereiche und Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements .....	20
2.3.2 Markenbezogene Personalsozialisation und Institutionalisierung .....	34
2.4 Effektivität und Effizienz .....	37
<b>3 Forschungsbedarf im Bereich des markenorientierten HR Managements</b> ....	<b>40</b>
3.1 Theoretische Relevanz .....	40
3.1.1 Forschungsstand zum markenorientierten HR-Management .....	40
3.1.2 Forschungsstand zur Effektivität und Effizienz von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements .....	53
3.2 Praktische Relevanz .....	56
3.2.1 Studienbasierte Analyse .....	56
3.2.2 Eigene qualitative Voruntersuchung .....	60
<b>4. Schlussbetrachtung</b> .....	<b>65</b>
4.1 Zusammenfassung und Implikationen für die weitere Forschung .....	65
4.2 Möglicher Untersuchungsaufbau einer weiterführenden Forschung .....	66
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>83</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufgabe des internen Markenmanagements .....	2
Abbildung 2: Komponenten der Markenidentität.....	7
Abbildung 3: Komponenten des Markenimages .....	9
Abbildung 4: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung.....	11
Abbildung 5: Wirkungsmodell des identitätsbasierten, innengerichteten Markenmanagements .....	14
Abbildung 6: Wirkungsbeziehung der internen Zielgrößen der identitätsbasierten, innengerichteten Markenführung .....	16
Abbildung 7: Virtuelle Markenakademie der Deutschen Bahn AG.....	28
Abbildung 8: Strukturmodell für die Kausalbeziehung zwischen den Instrumenten und dem Brand Commitment nach ZEPLIN (2006) .....	43
Abbildung 9: Untersuchung der Markenorientierung des HR-Managements nach AURAND/GORCHELS/BISHOP (2005) .....	56
Abbildung 10: Untersuchung der Markenorientierung des HR-Managements nach PIEHLER (2011) .....	58
Abbildung 11: Untersuchung der Relevanz von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements nach KIENBAUM (Hrsg.) (2012) .....	59
Abbildung 12: Skizzierung der experimentellen Untersuchung zur Effektivität und Effizienz von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements .....	70

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Erscheinungsformen der Effektivitätskontrollen im Marketing .....	38
Tabelle 2:	Publikationsübersicht zur Diskussion des markenorientierten HR- Managements innerhalb der Forschung zur internen Markenführung .....	41
Tabelle 3:	Kausalbeziehung zwischen dem markenorientierten HR-Management und dem Brand Commitment nach ZEPLIN (2006).....	44

## **Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
BC	Brand Commitment
BCB	Brand Citizenship Behavior
BU	Brand Understanding
bzw.	beziehungsweise
DB AG	Deutsche Bahn Aktiengesellschaft
ebd.	ebenda
etc.	et cetera
et. al.	und andere
f.	folgende
ff.	fortfolgende
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
Nr. / No.	Nummer
S.	Seite
Tab.	Tabelle
tlw.	teilweise
u. a.	unter anderem / und andere
Vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z. B.	zum Beispiel

## 1. Einführung

### 1.1 Relevanz der internen Markenführung und des markenorientierten HR-Managements

In den vergangenen Jahrzehnten spielte die interne Markenführung noch eine eher untergeordnete Rolle. Diese Sichtweise hat sich heute elementar verändert.<sup>1</sup> Zahlreiche Autoren betonen die Relevanz von Markenmitarbeitern als überzeugte Botschafter innerhalb sowie außerhalb von Unternehmen.<sup>2</sup> Dieser interne Fokus der Markenführung ist in den letzten Jahren stark unter den Begriffen interne Markenführung, Internal Branding und Behavioral Branding<sup>3</sup> in den Mittelpunkt der Diskussionen zahlreicher Fachpublikationen gerückt.<sup>4</sup>

In vielen Fällen sind Wettbewerber heute bezogen auf das Produkt beziehungsweise (bzw.) die Dienstleistung auf einem vergleichbar guten Niveau. 85 Prozent aller getesteten Produkte und Dienstleistungen von Stiftung Warentest erhalten das Urteil gut oder sehr gut.<sup>5</sup> Im Kontext zunehmend homogenerer und austauschbarer Angebote sind Markenmitarbeiter folglich ein zentrales Differenzierungskriterium und können bei Kunden elementare Präferenzbildungen bewirken.<sup>6</sup> Wesentliches Ziel der internen Markenführung ist es, dass markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter zur Erfüllung des Markennutzenversprechens an allen Kundenkontaktpunkten (Brand-Touch-Points) entlang der gesamten Customer Journey zu gewährleisten.<sup>7</sup> Die Kongruenz zwischen dem Markennutzenversprechen und dem Markenverhalten lässt den Nachfrager die Marke als authentisch<sup>8</sup> und vertrauenswürdig wahrnehmen und bildet so die Basis des Erfolgs von Marken [vgl. Abbildung (Abb.) 1]. Die

---

<sup>1</sup> Vergleiche (Vgl.) BURMANN et. al (2018), Seite (S.) 79.

<sup>2</sup> Vgl. ESCH/FISCHER/STRÖDTER (2012), S. 103.

<sup>3</sup> Im englischsprachigen Raum auch Brand Activation, Engagement, Enactment oder Alignment. Vgl. ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014), S. 6.

<sup>4</sup> Vgl. unter anderem (u.a.) JOACHIMSTHALER (2002), IND (2003), BURMANN/ZEPLIN (2004), MALONEY (2007), PIEHLER (2011), VALLASTER/DE CHERNATONY (2005), BREXENDORF/TOMCZAK (2005), ESCH (2008), KRAUSE (2013), ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014).

<sup>5</sup> Vgl. ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014), S. 1.

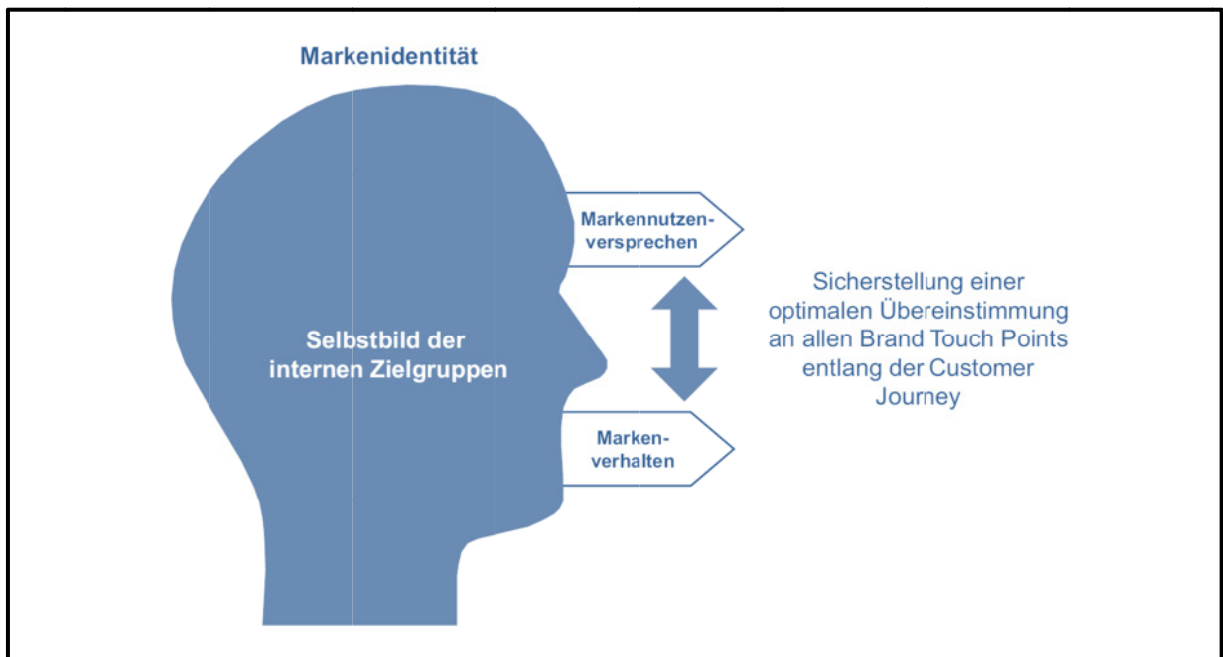
<sup>6</sup> Vgl. BURMANN et al. (2018), S. 79.

<sup>7</sup> Vgl. ebenda (ebd.).

<sup>8</sup> Authentizität ist das Ausmaß identitätsbezogener Handlungsverursachung. Vgl. SCHALLEHN (2012), S. 38 fortfolgende (ff.); SCHALLEHN/BURMANN (2012), S. 269ff; DIETERT (2018).



innengerichtete Verankerung der Marke<sup>9</sup> ist demnach kein Selbstzweck, sondern ein signifikanter Hebel zur Steigerung des Unternehmenswertes.<sup>10</sup>



**Abb. 1: Aufgabe des internen Markenmanagements**

Quelle: BURMANN et. al (2018), S. 80 (Bildfarbe geändert).

In der Praxis kann eine fehlende Übereinstimmung zwischen dem Markennutzenversprechen und dem tatsächlichen Markenverhalten von Markenmitarbeitern an den Kundenkontaktpunkten zu nachhaltigen Imageschäden führen.<sup>11</sup> Dies verdeutlicht ein ehemaliges Beispiel bei der Deutschen Bahn AG (DB AG). Vor einigen Jahren veröffentlichte die DB AG in ihrem Unternehmensleitbild u. a. folgende zwei Leitlinien:

- Kundenorientierung: „Wir setzen für jeden einzelnen unserer Kunden alles in Bewegung, damit er seine eigenen Ziele einfach, zuverlässig und sicher erreicht.“
- Sozial verantwortungsvolles Handeln: „Wir engagieren uns aus Überzeugung für eine soziale Gesellschaft (...).“<sup>12</sup>

<sup>9</sup> „(...) ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert.“ BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 6.

<sup>10</sup> Vgl. ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014), S. 67.

<sup>11</sup> Vgl. BURMANN et al. (2015), S. 99.

<sup>12</sup> DEUTSCHE BAHN AG (2012).

Ereignisse im Verhalten von Bahnmitarbeitern standen diesen formulierten Ansprüchen jedoch diametral gegenüber. Ein Vorfall mit besonders hoher medialer Aufmerksamkeit war der eines 16-jährigen Mädchens, welches im Winter bei Minusgraden aufgrund einer fehlenden Fahrkarte aus einem Regionalzug verwiesen wurde und mehrere Stunden vor einem bereits geschlossenen Bahnhof frieren musste.<sup>13</sup> Auch wenn sich die Kundenzufriedenheit bei der DB AG gegenwärtig verbessert hat,<sup>14</sup> können Vorfälle dieserart das Image eines Markenunternehmens nachhaltig beeinflussen.

In der Praxis ist es nicht selbstverständlich, dass Mitarbeiter das Leistungsversprechen einer Marke verstehen, da ihnen dieses häufig nicht ausreichend und oftmals wenig systematisch näher gebracht wird.<sup>15</sup> Mitarbeiter können sich nur dann zu überzeugten Markenbotschaftern entwickeln, wenn sie die Relevanz der Marke für das Unternehmen verinnerlichen.<sup>16</sup> Zur Vermeidung von Imageschäden und zur Entwicklung der Mitarbeiter zu überzeugten Markenbotschaftern ist die Etablierung eines innengerichteten Markenmanagements sowie eines markenorientierten Human Resource Managements (HRM)<sup>17</sup> von

---

<sup>13</sup> Vgl. SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (2010).

<sup>14</sup> Vgl. TAGESSPIEGEL (2016).

<sup>15</sup> Vgl. ESCH/FISCHER/STRÖDTER (2012), S. 103.

<sup>16</sup> Vgl. ebd.

<sup>17</sup> „In traditioneller Auffassung kam dem Personalwesen als betriebliche Instrumentalfunktion die Aufgabe zu, den Faktor Arbeit möglichst optimal an die rechtlichen, technologischen, organisatorischen und marktlichen Rahmenbedingungen der Unternehmung anzupassen. (...) Diese traditionelle Auffassung des Personalwesens hat (...) einen grundlegenden Wandel erfahren, der sich gleichermaßen auf dessen Zielsetzungen, Instrumente und organisatorische Verankerung auswirkt. Begleitet wird dieser von einem Begriffswandel. Während früher die Begriffe Personalwesen oder Personaladministration gebräuchlich waren, wird zunehmend der Begriff Personalmanagement verwendet. Ein ähnlicher Wandel ist im anglo-amerikanischen Sprachraum zu beobachten, wo der Begriff Human Resource Management zunehmend den Begriff Personnel Management ersetzt. (...) Standen im Rahmen des Personalwesens vor allem die Rechtmäßigkeit und Produktivität personeller Maßnahmen im Vordergrund, verfolgt das Personalmanagement insbesondere die folgenden Ziele: (1) Zufriedenheit: Mit dem Wandel von der Personaladministration zum Personalmanagement geht eine fundamentale Veränderung des Menschenbilds einher. Mitarbeiter werden nicht länger als Produktionsfaktoren aufgefasst, sondern als Organisationsmitglieder, deren Bedürfnisse und Qualifikationen bei Entscheidungen im Hinblick auf die Erzielung einer möglichst hohen Arbeitszufriedenheit zu berücksichtigen sind. Damit einher geht die verstärkte Adaption und Integration von Erkenntnissen der Verhaltenswissenschaften wie der Organisations- und Arbeitspsychologie, der Organisations- und Arbeitssoziologie und der Philosophie. (2) Wirtschaftlichkeit: Unbestritten ist darüber hinaus, dass der Einsatz personalpolitischer Instrumente nicht nur die Arbeitsproduktivität steigern, sondern die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen insgesamt verbessern soll. Neben der Verhaltensorientierung kommt dem Personalmanagement damit auch eine starke Marktorientierung zu, die sich im Rückgriff auf Erkenntnisse und Methoden der Ökonomie niederschlägt.“ HOLTBRÜGGE (2018), S. 1ff.

zentraler Bedeutung.<sup>18</sup> In der Vergangenheit wurde die Markenführung fast ausschließlich durch die Marketingabteilung verantwortet.<sup>19</sup> Für die erfolgreiche Vermittlung der Markenidentitätsinhalte an Mitarbeiter und zur Sicherstellung der Übereinstimmung zwischen Nutzenversprechen und tatsächlichem Markenverhalten ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Markenmanagement und HR-Management unerlässlich.<sup>20</sup> Nach der Entwicklung der Identität liegt die Verantwortung für die markenidentitätskonforme Ausgestaltung der Personalgewinnung, -selektion und -sozialisation im Personalbereich.<sup>21</sup> AURAND/GORCHELS/BISHOP (2005) kommen in ihrer empirischen Analyse zur Rolle des Personalbereiches innerhalb der internen Markenführung zu folgendem Ergebnis:

„HR professionals are vital to successful internal branding. (...) Without the involvement of HR professionals, our internal branding will be incomplete and less effective.“<sup>22</sup>

Die interne Markenführung und das markenorientierte HR-Management sind folglich kritische Erfolgsfaktoren im gesamten Markenmanagementprozess<sup>23</sup> und zielen darauf ab, dass markenidentitätskonforme Verhalten von Mitarbeitern zur Erfüllung des Markennutzenversprechens an allen Kundenkontaktpunkten in den Mittelpunkt zu rücken.<sup>24</sup> Dieses Verständnis entspricht explizit der Grundidee der identitätsbasierten Markenführung<sup>25</sup> und des integrativen Modells der Internen Markenführung nach BURMANN et al. (2018), welche als Basis dieser Arbeit zu Grunde gelegt werden.

---

<sup>18</sup> Vgl. BURMANN et. al. (2018), S. 80 und 189ff.

<sup>19</sup> Vgl. BURMANN et al. (2015), S. 98.

<sup>20</sup> Vgl. TOMCZAK et al. (2012), S. 43.

<sup>21</sup> Vgl. ebd.

<sup>22</sup> AURAND/GORCHELS/BISHOP (2005), S. 168.

<sup>23</sup> Vgl. MITCHELL (2002), S. 99; VALLASTER/DE CHERNATONY (2006), S. 761.

<sup>24</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 79 und 175 folgende (f.).

<sup>25</sup> „Die identitätsbasierte Markenführung geht über die einseitige Ausrichtung auf die Wahrnehmung der Marke bei externen Zielgruppen, dem Fremdbild der Marke, hinaus. Die Outside-in-Perspektive der Marke wird um eine Inside-out-Perspektive ergänzt. Diese analysiert das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen innerhalb derjenigen Institution, die die Marke trägt. Dieses Selbstbild der Marke wird als Markenidentität bezeichnet. Während sich die Markenidentität im Unternehmen durch den Managementprozess der Markenführung bildet, formt sich das Fremdbild bei den externen Zielgruppen erst zeitverzögert und über einen zumeist längeren Zeitraum. Es schlägt sich letztlich im Markenimage nieder.“ PIEHLER (2011), S. 1.

## 1.2 Ziel des Arbeitspapiers

Das markenorientierte HR-Management als Instrument der internen Markenführung fokussiert mit diversen Maßnahmen die markenbezogene Personalsozialisation<sup>26</sup> von Mitarbeitern.<sup>27</sup>

Das zentrale Ziel dieser Arbeit ist es, den Status Quo der Forschung zum markenorientierten HR-Management darzustellen und zu analysieren, inwiefern eine theoretische und praktische Relevanz für eine tiefere Erforschung des markenorientierten HR-Managements besteht. Bei der Untersuchung werden insbesondere die Effektivität und Effizienz von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements betrachtet. Sofern ein tiefergehender Forschungsbedarf zum markenorientierten HR-Management identifiziert wird, soll im Sinne eines impulsgebenden Charakters dieses Arbeitspapiers auch ein möglicher Untersuchungsaufbau für eine weiterführende Forschung skizziert werden.

In diesem Arbeitspapier werden Begriffe wie „Markenmitarbeiter“, „Markenverantwortliche“, „Leiter“ et cetera (etc). zu Zwecken der leichteren Lesbarkeit generisch in der maskulinen Form verwendet.

---

<sup>26</sup> „(...) Prozess der Vermittlung und des Erlernens von markenbezogenen Kenntnissen, Fähigkeiten, Überzeugungen, Normen und Werten, die es den Mitarbeitern erst erlauben, sich als ‚Brand Citizen‘ zu verhalten.“ PIEHLER (2011), S. 170.

<sup>27</sup> In Anlehnung an BURMANN et. al (2018), S. 190 ff. und PIEHLER (2011), S. 170ff. Vgl. Abschnitt 2.3 für eine ausführliche Erläuterung.

## 2. Theoretische Grundlagen

Dieser Abschnitt unterteilt sich in vier Unterabschnitte. In einem ersten Schritt wird der identitätsbasierte Markenführungsansatz (2.1) und das Modell der identitätsbasierten, innengerichteten Markenführung (2.2) vorgestellt. Daraufhin folgt die Betrachtung des markenorientierten HR-Managements als wichtiges Instrument der internen Markenführung (2.3). Der letzte Unterabschnitt konkretisiert die Begriffe Effektivität und Effizienz im Kontext der Markenführung (2.4).

### 2.1 Identitätsbasierte Markenführung

Typisch für die Mehrheit von Markenführungsansätzen ist, dass der Fokus auf dem **Markenimage**, also der Wahrnehmung der Marke bei externen Zielgruppen, liegt.<sup>28</sup> Das Markenimage wird definiert als ein

„(...) mehrdimensionales Einstellungskonstrukt, welches das in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankerte, verdichtete, wertende Vorstellungsbild von einer Marke wiedergibt.“<sup>29</sup>

Die identitätsbasierte Markenführung erweitert diese klassisch-einseitige Ausrichtung indem sie die Outside-in-Perspektive, das Markenimage als das Fremdbild der Marke, um eine Inside-out-Perspektive, das Selbstbild der Marke, ergänzt.<sup>30</sup> Dieses Selbstbild wird als **Markenidentität** bezeichnet und folgendermaßen definiert:

„Die Markenidentität umfasst diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.“<sup>31</sup>

Die Markenidentität bündelt insofern die wesensprägenden Merkmale einer Marke. Sie wird im Unternehmen entwickelt und verankert. Das Markenimage hingegen formt sich bei den diversen externen Zielgruppen einer Marke mit zeitlicher

---

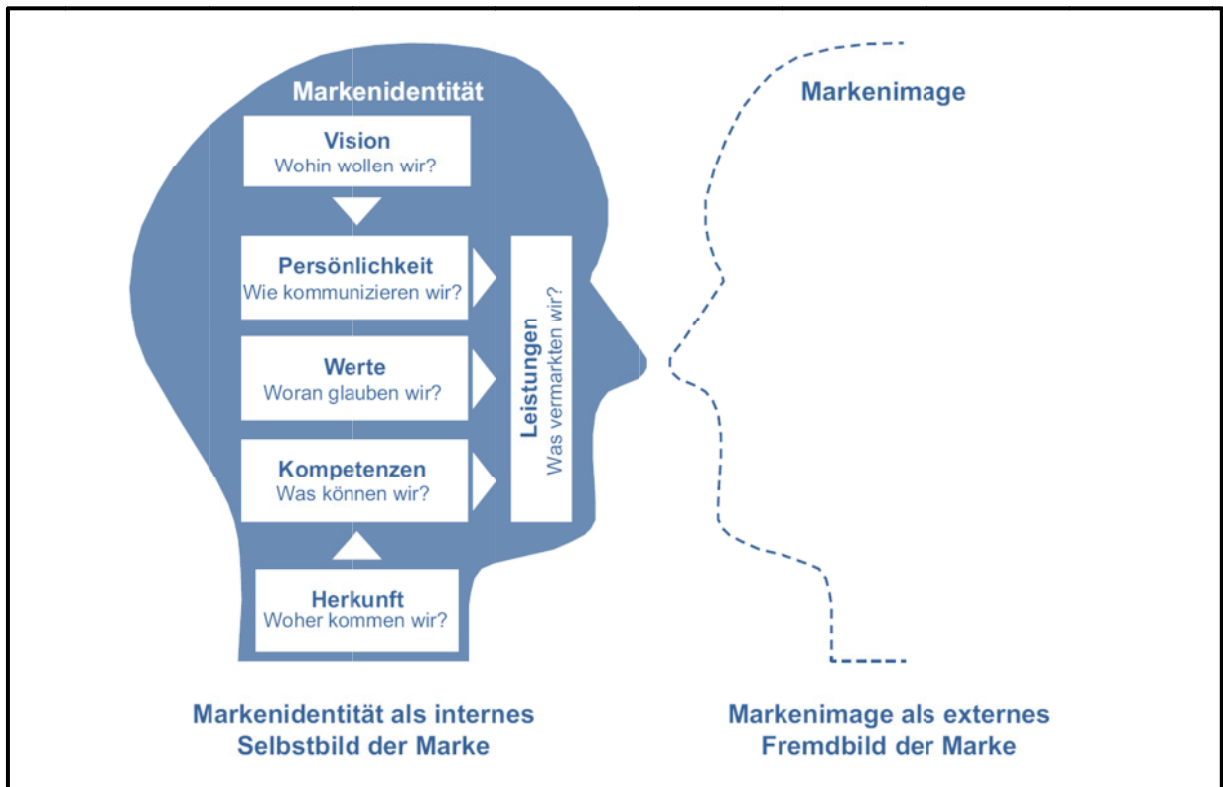
<sup>28</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2014), S. 329.

<sup>29</sup> BURMANN et. al (2018), S. 48. In Anlehnung an FOSCHT et. al (2015), S. 126; TROMMSDORFF (2011), S. 133.

<sup>30</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN (1996), S. 13ff.

<sup>31</sup> Ebd., S. 31.

Verzögerung und über einen zumeist längeren Zeitraum als Reaktion auf die Aktivitäten des Markenunternehmens.<sup>32</sup> Zur Beschreibung der Markenidentität lassen sich auf der Grundlage von sozialwissenschaftlicher und psychologischer Identitätsforschung sechs konstitutive Komponenten verwenden, welche in Abb. 2 dargestellt sind.<sup>33</sup>



**Abb. 2: Komponenten der Markenidentität**

Quelle: BURMANN et. al (2018), S. 32 (Bildfarbe geändert) in enger Anlehnung an BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 7.

Als Fundament der Markenidentität lässt sich die **Markenherkunft** beschreiben („Woher kommen wir?“). Hierbei wird zwischen der räumlichen Herkunft, Unternehmensherkunft und Branchenherkunft unterschieden.<sup>34</sup> Bei der **Markenvision** handelt es sich um eine langfristige Entwicklungsrichtung der Marke („Wohin wollen wir?“). Die Vision entspricht in etwa einem Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren und sollte interne sowie externe Zielgruppen bezüglich ihres zukünftigen

<sup>32</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2014), S. 329.

<sup>33</sup> Vgl. HAUSER (1995); FREY/HAUSER (1987), S. 3ff.; ERIKSON (1973), S. 11ff.

<sup>34</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2014), S. 330; BECKER (2012), S. 59.

Verhaltens motivieren.<sup>35</sup> Die **Markenkompetenzen** repräsentieren die spezifischen organisationalen Fähigkeiten einer markenführenden Institution zur marktgerechten Identifikation, Veredelung und Kombination von Ressourcen („Was können wir?“). Die Markenkompetenzen beeinflussen das Selbstverständnis der Markenmitarbeiter und die Glaubwürdigkeit bei den Nachfragern.<sup>36</sup> Die **Markenwerte** repräsentieren die grundlegenden Überzeugungen der hinter einer Marke stehenden Führungskräfte und Mitarbeiter („Woran glauben wir?“). Somit bringen sie den „Glauben“ der Markenmitarbeiter, emotionale Komponenten der Markenidentität sowie Wünsche der relevanten Zielgruppe an eine ideale Marke zum Ausdruck.<sup>37</sup> Als **Markenpersönlichkeit** wird der verbale und non-verbale Kommunikationsstil einer Marke verstanden („Wie kommunizieren wir?“).<sup>38</sup> Der Kommunikationsstil wird sowohl von den typischen Markenrepräsentanten und von der Markenherkunft geprägt.<sup>39</sup> Die **Markenleistung** umfasst die Festlegung der grundsätzlichen Form und Art der Produkte sowie Dienstleistungen einer Marke und basiert vor allem auf den Markenkompetenzen („Was vermarkten wir?“). Sie determiniert wie eine Marke für den Nachfrager nutzbar wird.<sup>40</sup>

Zur Konzeptualisierung des Markenimages werden nachfolgend die Markenbekanntheit, die Markenattribute und der funktionale sowie nicht-funktionale Markennutzen beschrieben. Abb. 3 visualisiert die Komponenten des Markenimages und die Markenbekanntheit als Ausgangsbasis.

---

<sup>35</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2014), S. 331; BURMANN/HALASZOVICH/HEMMANN (2012), S. 49.

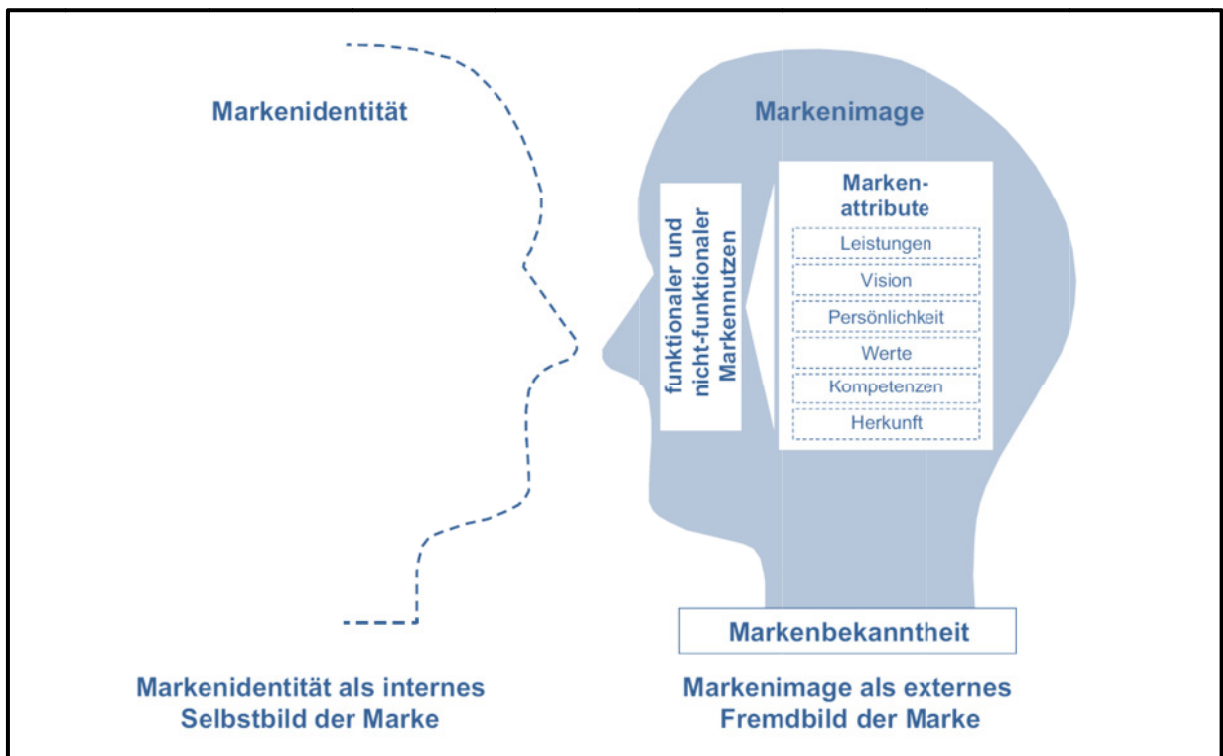
<sup>36</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2014), S. 331.

<sup>37</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 40.

<sup>38</sup> Vgl. SCHADE (2011), S. 10.

<sup>39</sup> Vgl. AAKER (1997), S. 348; BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 23.

<sup>40</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 46.



**Abb. 3: Komponenten des Markenimages**

Quelle: BURMANN et. al (2018), S. 49.

Fundamental für die Bildung eines Markenimages bei externen Zielgruppen ist die **Bekanntheit der Marke**. Sie misst die Erinnerungsfähigkeit von potentiellen Nachfragern in Bezug auf ein Markenzeichen (Brand Recall; ungestützte Markenbekanntheit), oder die Wiedererkennung eines Markenzeichens durch akustische sowie visuelle Stimuli (Brand Recognition; gestützte Markenbekanntheit).<sup>41</sup> Die Markenbekanntheit erfüllt die notwendige Voraussetzung für die Entstehung eines Vorstellungsbildes in den Köpfen der Zielgruppen. Definitorisch betrachtet wird sie jedoch nicht als Komponente des Markenimages angesehen.<sup>42</sup> Die Markenbekanntheit resultiert zusammen mit dem Markenimage im Markenwissen (auch Brand Understanding).<sup>43</sup> Zu den drei Komponenten des Markenimages zählen die Markenattribute sowie der hieraus abgeleitete funktionale und nicht-funktionale Nutzen.<sup>44</sup> Die **Markenattribute** stellen die charakterisierenden

<sup>41</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 48; in enger Anlehnung an AAKER (1991), S. 61.

<sup>42</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2014), S. 333.

<sup>43</sup> Vgl. KELLER (2013), S. 72.

<sup>44</sup> Vgl. VERSHOFEN (1950); KELLER (1993), S. 17; MEFFERT/BURMANN (1996), S. 34f.; KELLER (2013), S. 77.; MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2012), S. 68ff.



Merkmale einer Marke dar. Hierzu gehören wie in Abb. 3 dargestellt die Herkunft, Kompetenzen, Werte, Persönlichkeit, Vision und Leistungen. Die Markenattribute prägen in unterschiedlicher Weise den **funktionalen und nicht-funktionalen Markennutzen**, welche den sich ergebenden Grad der Bedürfnisbefriedigung darstellen.<sup>45</sup> Die Homogenisierungshypothese besagt, dass zahlreiche Marken in Folge der Ausreifung von Märkten im Hinblick auf ihren funktionalen Nutzen als ähnlich und austauschbar wahrgenommen werden.<sup>46</sup> Im Zusammenhang mit dieser abnehmenden Differenzierung ist insbesondere der nicht-funktionale Nutzen zur Steuerung des Kaufverhaltens von Nachfragern relevant.<sup>47</sup> Der funktionale Nutzen umfasst den utilitaristischen Nutzen, also die physikalisch-technischen Eigenschaften eines Markenangebots, sowie den ökonomischen Nutzen, also das Preis-Leistungs-Verhältnis und sich aus der Markennutzung ergebende finanzielle Konsequenzen für den Nachfrager.<sup>48</sup> Der nicht-funktionale Nutzen entsteht, wenn eine Marke unabhängig von ihrem funktionalen Nutzen dem Nachfrager einen zusätzlichen Nutzen stiftet.<sup>49</sup> Diese nicht-funktionale Nutzenstiftung einer Marke untergliedert sich in die soziale und persönliche Nutzenebene. Der soziale Nutzen eines Nachfragers resultiert aus einer extrinsischen Befriedigung der Bedürfnisse nach Selbstdarstellung der eigenen Persönlichkeit im sozialen Kontext, Gruppenzugehörigkeit und nach externer Wertschätzung.<sup>50</sup> Ein passendes Beispiel in Bezug auf die DB AG wäre die symbolische Nutzenfunktion eines 1. Klasse Tickets, welches die Nutzung eines privilegierten Platzes mit hohem Sitzkomfort, einem erweitertem Serviceangebot, der individuellen Betreuung am Platz, einer bevorzugten Beratung an den Reiseschaltern sowie einen angenehmen Aufenthalt in den DB Lounges ermöglicht. Im Zusammenhang mit der sozialen Nutzenfunktion könnten die Bedürfnisse eines Nachfragers nach Selbstdarstellung im sozialen Kontext, Gruppenzugehörigkeit und externen Wertschätzung dadurch befriedigt werden.<sup>51</sup> Die persönliche Nutzenebene umfasst den sinnlich-ästhetischen Nutzen,

---

<sup>45</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2014), S. 333.

<sup>46</sup> Vgl. HANSEN/HENNIG-THURAU/SCHRADER (2001), S. 8; BRUHN (2005), S. 65; BOHMANN (2011), S. 2.

<sup>47</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2007), S. 10.

<sup>48</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 49; BURMANN/EILERS/HEMMANN (2010), S. 16.

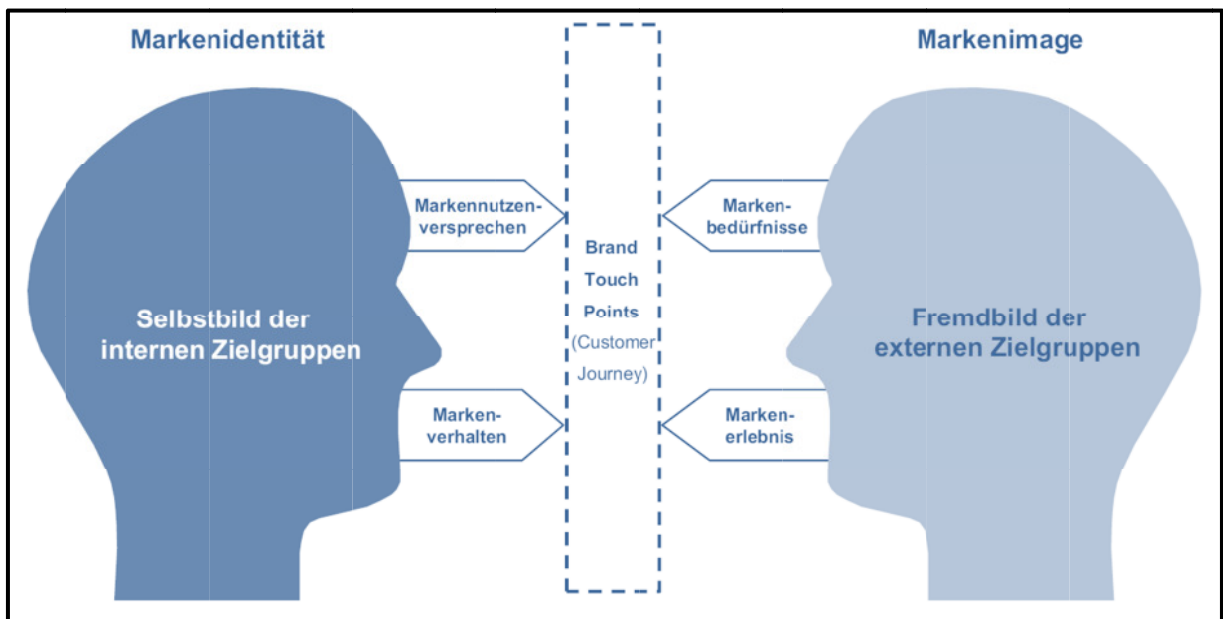
<sup>49</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2012), S. 364.

<sup>50</sup> Vgl. STOLLE (2012), S. 262.

<sup>51</sup> Vgl. DB VERTRIEB GMBH (2015).

also die Befriedigung des menschlichen Bedürfnisses nach Schönheit, sowie den hedonistischen Nutzen, demnach das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, Lust, Genuss sowie kognitiver und emotionaler Stimulation.<sup>52</sup>

Abb. 4 zeigt das Zusammenspiel zwischen der Markenidentität (Selbstbild der Marke) und dem eben dargestellten Markenimage (Fremdbild der Marke) als Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung.



**Abb. 4: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung**

Quelle: BURMANN et. al (2018), S. 15 (Bildfarbe geändert).

Das Markennutzenversprechen und das Markenverhalten sind maßgeblich für die Ausgestaltung der Markenidentität. Analog hierzu sind die Markenbedürfnisse bzw. -erwartungen und das Markenerlebnis wesentlich für die Ausgestaltung des Markenimages. Das Markennutzenversprechen umfasst die wettbewerbsdifferenzierte Abdeckung der wichtigsten Bedürfnisse der anvisierten Zielgruppe gegenüber anderen Marken im jeweiligen Markt.<sup>53</sup> Ergo sollte das kaufverhaltensrelevante Nutzenversprechen der Markenidentität die wichtigsten Markenbedürfnisse auf Seiten des Markenimages adressieren. Das tatsächliche Markenverhalten umfasst neben den technisch-funktionalen Leistungen der Marke

<sup>52</sup> Vgl. STOLLE (2012), S. 263f.

<sup>53</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 14.

[beispielsweise (bspw.) die Mobilitätsdienstleistung bei einer Zugfahrt der DB AG von Ort A nach Ort B] auch das Verhalten sämtlicher Markenmitarbeiter bei der Interaktion mit Nachfragern (bspw. Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft des DB-Zugpersonals) und alle weiteren Kontakte des Nachfragers mit der Marke (bspw. durch Werbung oder den Internetauftritt der DB AG).<sup>54</sup> All diese dargestellten Kontaktpunkte des Nachfragers mit der Marke stellen sogenannte Brand-Touch-Points dar.<sup>55</sup> Dem tatsächlichen Markenverhalten steht unmittelbar das Markenerlebnis gegenüber, welches die Eindrücke des Nachfragers bei Interaktion mit der Marke an den Brand-Touch-Points während der Customer Journey<sup>56</sup> beschreibt.<sup>57</sup> Das Markennutzenversprechen und die Markenbedürfnisse können als „Soll-Größe“ verstanden werden, während das Markenverhalten und das Markenerlebnis die tatsächliche „Ist-Größe“ widerspiegeln. Eine elementare Voraussetzung, um die Übereinstimmung der Markenerlebnisse mit den Markenbedürfnissen der Nachfrager an allen Brand-Touch-Points auf Seiten des Markenimages sicherzustellen, ist die vorgelagerte Übereinstimmung zwischen dem Markenverhalten und dem Markennutzenversprechen auf Seiten der Markenidentität. Entspricht das Markenverhalten der Markenmitarbeiter nicht den Markenbedürfnissen der Nachfrager hat dies sehr wahrscheinlich eine Verschlechterung des Markenimages, negative Mundpropaganda und eine Kundenabwanderung zur Folge.<sup>58</sup>

Es ist festzuhalten, dass der identitätsbasierte Markenführungsansatz als einziger Ansatz sowohl eine umfassende theoretische Fundierung als auch ein modernes, menschenzentriertes Markenverständnis (Mitarbeiter, Nachfrager) in sich integriert.<sup>59</sup> Dementsprechend erfolgt die Analyse des markenorientiertes HR-Managements auf Grundlage des identitätsbasierten Markenführungsansatzes nach BURMANN et. al (2018).

---

<sup>54</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 15.

<sup>55</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2014), S. 330.

<sup>56</sup> Die Customer Journey beschreibt die chronologische Aneinanderreihung aller von einem Nachfrager wahrgenommenen Brand Touch Points während seines Kaufprozesses (bestehend aus Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase). Vgl. DIERKS (2017).

<sup>57</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 15.

<sup>58</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2014), S. 330.

<sup>59</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 18.

## 2.2 Identitätsbasierte, innengerichtete Markenführung

Wie bereits in der Einführung zur Relevanz der internen Markenführung in Abschnitt 1 dargestellt, ist zum Aufbau einer starken Marke ein innengerichtetes Markenmanagement von zentraler Bedeutung.<sup>60</sup> Hierzu wird in diesem Abschnitt das ganzheitliche Wirkungsmodell des identitätsbasierten, innengerichteten Markenmanagements nach PIEHLER (2011) und BURMANN et. al (2018) vorgestellt, welches über Instrumente zentrale Zielgrößen beeinflusst. Die identitätsbasierte und innengerichtete Markenführung wird wie folgt definiert und im weiteren Verlauf des Arbeitspapiers mit dem Terminus interne Markenführung abgekürzt:

„Die unternehmensinterne Verankerung der Marke und ihrer Identität bei den Mitarbeitern mit dem Ziel der Erzeugung eines mit der Markenidentität und dem Markennutzenversprechen konformen Verhaltens (...).“<sup>61</sup>

Die Erzielung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens, des sogenannten Brand Citizenship Behavior (BCB), auf Basis der inneren Überzeugung [kognitives Brand Understanding (BU)] und der emotionalen Bindung eines Mitarbeiters an die Marke [Brand Commitment (BC)], stehen bei diesem Ansatz im Mittelpunkt (vgl. Abb. 5).<sup>62</sup> Nachfolgend werden die zentralen Zielgrößen der internen Markenführung in komprimierter Weise erläutert.<sup>63</sup>

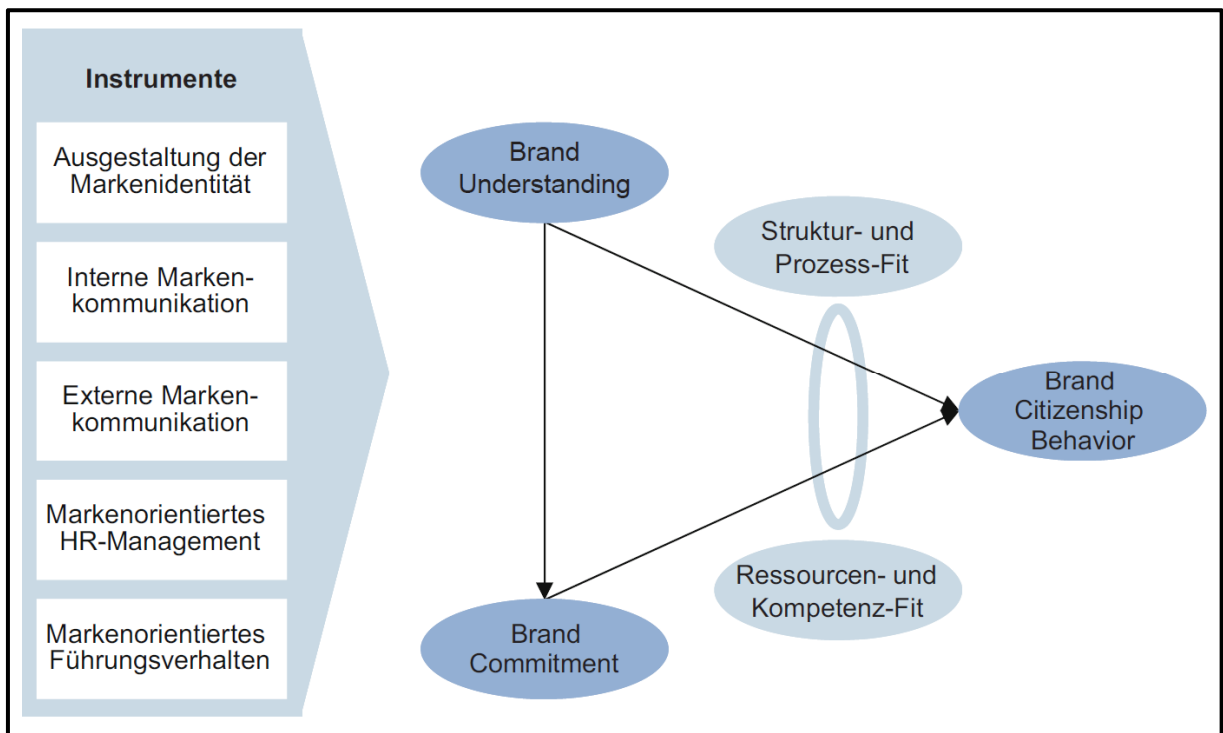
---

<sup>60</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 79f.

<sup>61</sup> PIEHLER (2011), S. 39.

<sup>62</sup> Vgl. BURMANN et. al (2017), S. 175.

<sup>63</sup> Vgl. ausführlich BURMANN et. al (2018), S. 79ff. und PIEHLER (2011), S. 129ff.



**Abb. 5: Wirkungsmodell des identitätsbasierten, innengerichteten Markenmanagements**

Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an BURMANN et. al (2018), S. 176.

Die interne Zielgröße **BU** (auch Markenwissen) wird als die

„(...) Kenntnis spezifischer markenbezogener Informationen, die für ein markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter von Relevanz sind“<sup>64</sup>

definiert und in vier Bereiche untergliedert: Kenntnis der Relevanz der Marke, Kenntnis der Relevanz des eigenen Verhaltens für die Marke, genaue Kenntnis der Marke und Kenntnis über markenkonforme Verhaltensweisen. Das BU impliziert, dass Mitarbeiter über diejenigen Informationen verfügen, welche die Grundlage für ein konsistentes Markenverhalten bilden.<sup>65</sup>

Die interne Zielgröße **BC** wird als das

„(...) Ausmaß der psychologischen Verbundenheit eines Mitarbeiters mit der Marke“<sup>66</sup>

<sup>64</sup> BURMANN et. al (2017), S. 131.

<sup>65</sup> Vgl. BURMANN/SCHUEERMANN (2011), S. 11f.

<sup>66</sup> ZEPLIN (2006), S. 85.

definiert und umfasst zwei Komponenten: Identifikation mit der Markenidentität<sup>67</sup> und die Internalisierung der Markenidentität.<sup>68</sup> Zusammenfassend impliziert das BC die Schaffung einer psychologisch-einstellungsbezogenen Verbundenheit der Mitarbeiter mit der Marke.<sup>69</sup>

Die interne Zielgröße des **BCB** umfasst sämtliche Verhaltensweisen eines Mitarbeiters, die im

„(...) Einklang mit der Markenidentität und dem Markennutzenversprechen stehen und in Summe die Marke stärken (...).“<sup>70</sup>

Vielfach wird verlangt, dass Mitarbeiter die Marke leben.<sup>71</sup> Die damit verbundenen Erwartungen lassen sich durch drei Dimensionen operationalisieren:<sup>72</sup> Markenakzeptanz,<sup>73</sup> Markenmissionierung<sup>74</sup> und Markenpartizipation.<sup>75</sup> Zusammenfassend impliziert das BCB alle markenrelevanten Verhaltensweisen von Mitarbeitern zur Stärkung der Markenidentität.<sup>76</sup>

Der quantitativ-empirisch nachgewiesene Zusammenhang der drei internen Zielgrößen des Wirkungsmodells ist in Abb. 6 dargestellt. Zum Ausbau der drei Zielgrößen BU, BC und BCB stehen spezifische Instrumente zur Verfügung. Diese werden nachfolgend in komprimierter Form vorgestellt.<sup>77</sup>

---

<sup>67</sup> Sie beschreibt die Akzeptanz sozialen Einflusses aufgrund eines Zugehörigkeitsgefühls zur Marke und die Wahrnehmung, mit dem Schicksal der Marke untrennbar verbunden zu sein. Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2012), S. 377.

<sup>68</sup> Sie umfasst die wahrgenommene Kongruenz der persönlichen Identität und der Markenidentität. Vgl. MAEL/ASHFORTH (1992), S. 103; PIEHLER (2011), S. 221.

<sup>69</sup> Vgl. IND (2017), S. 74.

<sup>70</sup> PIEHLER (2011), S. 303.

<sup>71</sup> Vgl. IND (2017), S. 63ff.

<sup>72</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 309.

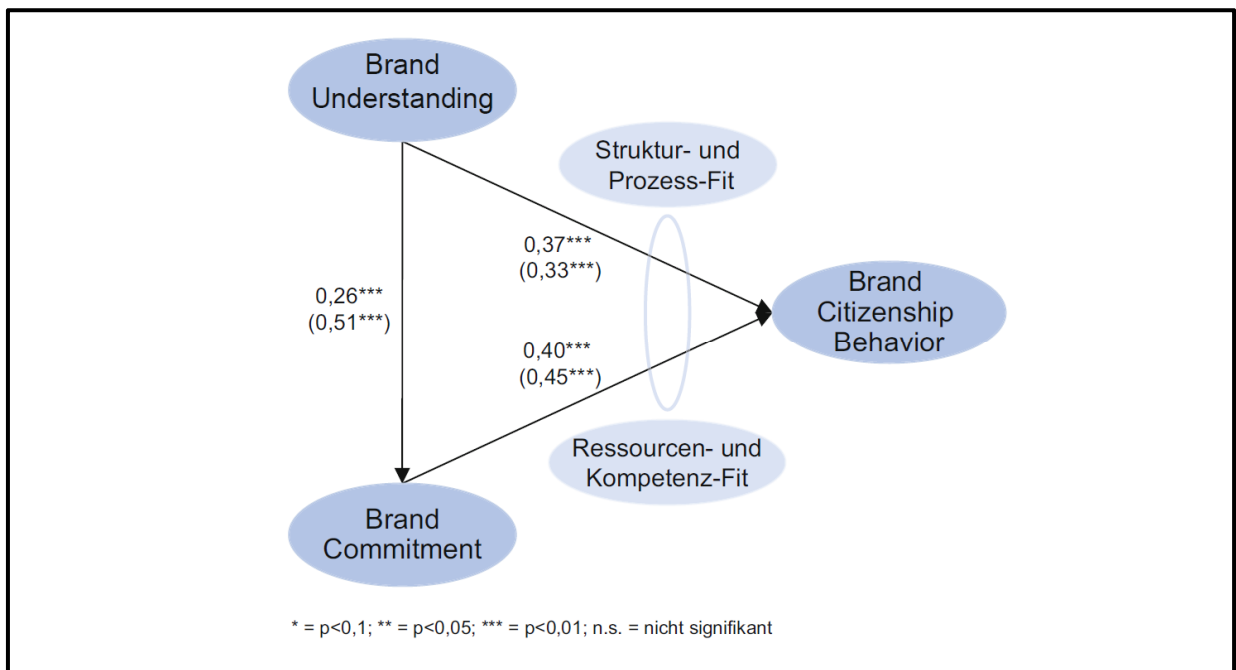
<sup>73</sup> Sie umfasst die Einhaltung von Verhaltensrichtlinien und Regeln, die an Mitarbeiter der Marke gestellt werden. Vgl. BURMANN/MALONEY (2007), S. 32.

<sup>74</sup> Sie beschreibt sämtliche Verhaltensweisen von Mitarbeitern, um die Markenidentität bestmöglich gegenüber Außenstehenden zu repräsentieren, zum Beispiel (z. B.) durch Weiterempfehlung. Vgl. ebd.

<sup>75</sup> Sie umfasst Verhaltensweisen von Mitarbeitern, die aktiven Einfluss auf die Weiterentwicklung der Marke und ihrer Identität nehmen, um diese dadurch zu stärken und sich selbst im Sinne der Marke fortzubilden. Vgl. PIEHLER (2011), S. 309.

<sup>76</sup> Vgl. BURMANN/MALONEY (2007), S. 32.

<sup>77</sup> Vgl. ausführlich BURMANN et. al (2018), S. 175ff. und PIEHLER (2011), S. 129ff.



**Abb. 6:** Wirkungsbeziehung der internen Zielgrößen der identitätsbasierten, innengerichteten Markenführung

Quelle: BURMANN et. al (2015), S. 187 in Anlehnung an PIEHLER (2011) und PIEHLER/HANISCH/BURMANN (2015).

## Die interne Markenkommunikation

„umfasst alle Aktivitäten der Botschaftsübermittlung mit Markenbezug zwischen Mitarbeitern einer Organisation auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen.“<sup>78</sup>

Zentrale Ziele sind hierbei der Aufbau von BU und die Kommunikation der Markenrelevanz sowie der Markenidentität an die internen Zielgruppen.<sup>79</sup> Die **externe Markenkommunikation** umfasst ebenso alle Aktivitäten der Botschaftsübermittlung mit Markenbezug, mit Ausrichtung auf externe Zielgruppen.<sup>80</sup> Nichtsdestotrotz wird die externe Markenkommunikation auch von Mitarbeitern wahrgenommen. Demzufolge sollten Inkonsistenzen vermieden werden, um Unsicherheiten zu umgehen und den unmissverständlichen Aufbau von BU bei den internen Zielgruppen sicherzustellen.<sup>81</sup> Mit dem **markenorientierten HR-Management** soll eine markenbezogene Personalsozialisation erreicht werden, so

<sup>78</sup> PIEHLER (2011), S. 531.

<sup>79</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 178ff.; MALONEY (2007), S. 83.

<sup>80</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 532.

<sup>81</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 185f.

dass Mitarbeiter über die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten, Überzeugungen, Normen und Werte verfügen, um sich markenkonform zu verhalten.<sup>82</sup> Die Markenorientierung ist in allen Hauptfunktionen des Personalmanagements zu verankern. Hierzu gehören die markenorientierte Personalrekrutierung, Personalselektion, Personaleinführung, Personalentwicklung, Entgelt- und Anreizgestaltung, Personalbeurteilung und -beförderung sowie Personalfreisetzung.<sup>83</sup> Das markenorientierte HR-Management wird in Abschnitt 2.3 ausführlich behandelt. Das **markenorientierte Führungsverhalten** bezeichnet das

„(...) Vorleben der Markenidentität in Form des Brand Citizenship Behavior der Führungskräfte.“<sup>84</sup>

Führungskräfte verfügen aufgrund ihrer hervorgehobenen Stellung über eine besondere Signalwirkung.<sup>85</sup> Darüber hinaus ist die **Kontinuität und Konsistenz aller Markenführungsmaßnahmen** unabdingbar,

„(...) da die vermittelten Eindrücke über die Zeit konsistent bleiben müssen, um gelernt zu werden.“<sup>86</sup>

Die Determinante **Ausgestaltung der Markenidentität** umfasst die Differenzierung der eigenen Marke,<sup>87</sup> die interne Operationalisierung<sup>88</sup> und den sogenannten Kultur-Fit.<sup>89</sup>

In der Literatur zur internen Markenführung werden Determinanten mit unterschiedlichen Aggregationsniveaus beschrieben. Deutlich wird dies bspw. bei

---

<sup>82</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 189f.

<sup>83</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 533.

<sup>84</sup> Ebd., S. 534.

<sup>85</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 197.

<sup>86</sup> PIEHLER (2011), S. 537.

<sup>87</sup> „Die Differenzierung repräsentiert das Erkennen und Unterscheiden von konkreten Merkmalen und spezifischen Verhaltensweisen der eigenen Marke im Vergleich zu Wettbewerbsmarken durch die Mitarbeiter.“ BURMANN et. al (2018), S. 177.

<sup>88</sup> „[...] die inhaltliche Konkretisierung der Markenidentität für die Mitarbeiter [...]“ PIEHLER (2011), S. 539.

<sup>89</sup> Der Kultur-Fit beschreibt, inwieweit entsprechende Verhaltensweisen in Bezug auf die Marke (BCB) mit der vorherrschenden Unternehmenskultur und den aus dieser abgeleiteten Verhaltensweisen vereinbar sind. Vgl. ebd., S. 331.



den Determinanten markenorientiertes HR-Management<sup>90</sup> (hohes Aggregationsniveau), Career Development<sup>91</sup> (mittleres Aggregationsniveau) und markenbezogenes Training<sup>92</sup> (niedriges Aggregationsniveau). BATT (2013) nimmt eine Begriffstrennung von Determinanten in Instrumente (hohes Aggregationsniveau), Maßnahmenbereiche (mittleres Aggregationsniveau) und Einzelmaßnahmen (niedriges Aggregationsniveau) vor.<sup>93</sup> Die Zusammenfassung der Determinanten auf Grundlage des Aggregationsniveaus in Instrumente, Maßnahmenbereiche und Einzelmaßnahmen ist zweckdienlich, um diverse Studien zu den Determinanten der internen Markenführung im weiteren Verlauf dieser Arbeit besser vergleichen zu können. Die dargestellten Determinanten nach PIEHLER (2011) können allesamt als Instrumente klassifiziert werden. Folglich wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit die relevante Determinante markenorientiertes HR-Management als Instrument bezeichnet. Die zu diesem Instrument dazugehörigen Handlungsoptionen folgerichtig als Maßnahmenbereiche bzw. Einzelmaßnahmen. Die Begrifflichkeit Maßnahme subsummiert Maßnahmenbereiche und Einzelmaßnahmen.

Neben den dargestellten Instrumenten existieren im Rahmen der internen Markenführung mit dem Ressourcen- und Kompetenz-Fit sowie Prozess- und Strukturfit sogenannte moderierende Einflüsse auf das BCB.<sup>94</sup> Der **Ressourcen- und Kompetenz-Fit** bezieht sich auf Arbeitsmittel und Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter. Damit Mitarbeiter ihr BU und BC in BCB umsetzen können, bedarf es Ressourcen wie z. B. arbeitstechnische, personelle oder finanzielle Mittel. Daneben benötigen Mitarbeiter auch die notwendigen Kompetenzen zur Umsetzung eines markenkonformen Verhaltens. Bei direktem Kundenkontakt bezieht sich dies z. B. auf die Sprach- und Sozialkompetenzen.<sup>95</sup> Der **Prozess- und Strukturfit** bezieht sich auf die Beeinflussung des Wirkungszusammenhangs des Modells der internen

---

<sup>90</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 458.

<sup>91</sup> Vgl. BURMANN/KÖNIG (2011), S. 386.

<sup>92</sup> Vgl. ebd.

<sup>93</sup> Vgl. BATT (2013), S. 52.

<sup>94</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 173f.

<sup>95</sup> Vgl. ebd., S. 175.

Markenführung durch Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen.<sup>96</sup> Der Prozess-Fit beschreibt, inwiefern organisationale Prozesse die Mitarbeiter bei der Erfüllung des Markennutzenversprechens unterstützen, z. B. bei Erforderlichkeit einer schnellen und unbürokratischen Bearbeitung von Kundenwünschen.<sup>97</sup> Der Struktur-Fit zeigt, inwiefern die Organisationsstrukturen eines Markenunternehmens Mitarbeitern die Einlösung des Markennutzenversprechens ermöglichen. Wird bspw. bei einem Markenunternehmen umfassender Service aus einer Hand versprochen, ist es erfolgskritisch, dass die Organisationsstrukturen entsprechend integriert ausgestaltet sind und Mitarbeiter Zugriff auf alle Belange der Markenleistung haben.<sup>98</sup>

---

<sup>96</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 173ff.

<sup>97</sup> Vgl. ebd., S. 174f.

<sup>98</sup> Vgl. ebd.

## 2.3 Markenorientiertes HR-Management als Instrument der identitätsbasierten, innengerichteten Markenführung

Das markenorientierte HR-Management wird wie folgt definiert:

Das markenorientierte HR-Management umfasst die markenorientierte Personalrekrutierung, Personalselektion, Personaleinführung, Personalentwicklung, Entgelt- und Anreizgestaltung, Personalbeurteilung und -beförderung sowie Personalfreisetzung mit dem übergeordneten Ziel einer markenbezogenen Personalsozialisation bei potentiell neuen sowie aktuellen Mitarbeitern eines Markenunternehmens.<sup>99</sup>

Die markenbezogene Personalsozialisation wird bezeichnet, als der

„(...) Prozess der Vermittlung und des Erlernens von markenbezogenen Kenntnissen, Fähigkeiten, Überzeugungen, Normen und Werten, die es den Mitarbeitern erst erlauben, sich als ‚Brand Citizen‘ zu verhalten.“<sup>100</sup>

Das markenorientierte HR-Management wird im Rahmen der Forschung zur internen Markenführung von zahlreichen Autoren als wesentliches Instrument für ein markenkonformes Mitarbeiterverhalten (BCB) angeführt.<sup>101</sup>

### 2.3.1 Maßnahmenbereiche und Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements

Nachfolgend werden die Maßnahmenbereiche, wesentliche Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements und abschließend in komprimierter Form qualitätsbezogene Anforderungen im Kontext der Maßnahmenanwendung dargestellt.

---

<sup>99</sup> In Anlehnung an BURMANN et. al (2018), S. 189f. und PIEHLER (2011), S. 170ff.

<sup>100</sup> Ebd., S. 170.

<sup>101</sup> Vgl. AURAND/GORCHELS/BISHOP (2005), BURMANN/ZEPLIN (2005), ZEPLIN (2006), PUNJASRI/WILSON (2007), PUNJASRI/WILSON/EVANSCHITZKY (2009), BURMANN/ZEPLIN/RILEY (2009), FOSTER/PUNJASRI/CHENG (2010), KÖNIG (2010), MILES et. al (2011), PIEHLER (2011), PUNJASRI/WILSON (2011), CHANG/CHIANG/HAN (2012), TOMCZAK et. al (2012) (Hrsg.), ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014), PIEHLER/HANISCH/BURMANN (2015) und BURMANN et. al (2018).

Die Maßnahmenbereiche des markenorientierten HR-Managements unterteilen sich in die (1) markenbezogene Personalrekrutierung, (2) markenbezogene Personalselektion, (3) markenbezogene Personaleinführung, (4) markenbezogene Personalentwicklung, (5) markenbezogene Entgelt- und Anreizgestaltung, (6) markenbezogene Personalbeurteilung und -beförderung, (7) markenbezogene Personalfreisetzung und stellen hochwirksame Determinanten zur Mitarbeitersozialisation dar.<sup>102</sup> Sie umfassen mit Blick auf die Personalforschung den sogenannten „Human Resource Cycle“ (Lebenszyklus eines Mitarbeiters), welcher aus einer der führenden Grundtheorien des HRM, dem Michigan-Ansatz nach TICHY/FOMBRUN/DEVANNA (1982), entstammt.<sup>103</sup>

(1) Die Personalrekrutierung (auch Personalbeschaffung) wird wie folgt definiert:

„Der durch die Personalbedarfsplanung ermittelte Netto-Personalbedarf in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht bildet den Ausgangspunkt der Personalbeschaffung, die alle diejenigen Aktivitäten umfasst, die der bedarfsgerechten Gewinnung von Mitarbeitern dienen.“<sup>104</sup>

Mit der **markenorientierten Personalrekrutierung** kann bei potentiellen Bewerbern BU und BC aufgebaut werden.<sup>105</sup> Bei Berücksichtigung im Personalmarketing kann in Abhängigkeit von der Zielgruppe eine interne oder externe Kommunikation markenbezogener Informationen erfolgen.<sup>106</sup> Im Rahmen von Personalanzeigen können z. B. das Markennutzenversprechen, die Markenidentität, markenbezogene Verhaltensweisen und die Bedeutung der Mitarbeiter für die Erreichung der Unternehmens-/Markenziele kommuniziert werden.<sup>107</sup> Zahlreiche Unternehmen vernachlässigen es jedoch bspw. in Stellenausschreibungen und Imageanzeigen die

---

<sup>102</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 343.

<sup>103</sup> Vgl. TICHY/FOMBRUN/DEVANNA (1982), S. 47ff.

<sup>104</sup> HOLTBRÜGGE (2018), S. 114.

<sup>105</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 173 und 238.

<sup>106</sup> Das Personalmarketing wird in einzelnen Publikationen als Maßnahmenbereich bzw. Einzelmaßnahme des markenorientierten HR-Managements erwähnt. Hierzu sollte angemerkt werden, dass es sich beim Personalmarketing bzw. Employer Branding um ein eigenständiges Umsetzungskonzept handelt, welches gewisse Überschneidungen aufweist, grundsätzlich aber von der Internen Markenführung zu unterscheiden ist. Vgl. BURMANN/PIEHLER (2013), S. 223ff.

<sup>107</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 173.

Markenwerte zum Ausdruck zu bringen.<sup>108</sup> Besonders gilt dies in ingenieurs- bzw. technikgetriebenen Unternehmen, welche eher über eine informative Positionierung verfügen, indem sie ihre Produkte und fachlichen Anforderungen in den Vordergrund stellen.<sup>109</sup> Innerhalb von Stellenausschreibungen und Imageanzeigen von Markenunternehmen sollten idealtypisch die Markenwerte bereits in der Headline bzw. im Slogan integriert und durch das Bildmotiv inhaltlich gestützt werden. Bei den Bildmotiven bietet es sich an eine Kunden-Mitarbeiter-Interaktion zu wählen bzw. die vakante Position im Kontext der erwartenden Verhaltensweisen darzustellen.<sup>110</sup> Neben dem massenmedialen Kommunikationsinstrument der klassifizierenden Anzeigenwerbung stellen Jobmessen mit der Möglichkeit persönlicher Kommunikation und Interaktion mit potentiellen neuen Mitarbeitern eine weitere Einzelmaßnahme des markenorientierten HR-Managements dar. Mitarbeiter des HR-Bereiches können bei Jobmessen erste persönliche Eindrücke und Hinweise zum Personen-Markenidentitäts-Fit gewinnen.<sup>111</sup> Übergeordnet lässt sich festhalten, dass Personalkampagnen mit realistischen und unmissverständlichen Botschaften, was konkret von Mitarbeitern gefordert wird („Realistic Job Preview“), zu einer natürlichen Selektion potentieller Kandidaten führen.<sup>112</sup> Zu positive, unpräzise, stereotype und wenig realistische Darstellungen in Bezug auf die Anforderungen an den Bewerber sind wenig zielführend, da sie aus betriebswirtschaftlicher Perspektive den Arbeitsaufwand des Personalbereiches im Recruiting erhöhen und schlussendlich die Wahrscheinlichkeit, neue Mitarbeiter mit einer erfolgreichen und langfristigen Passung zum Markenunternehmen zu generieren, verringern.<sup>113</sup>

(2) Die Personalselektion (auch Personalbeschaffung/-auswahl) befasst sich mit der

„(...) Identifikation desjenigen Bewerbers, dessen Eignungsprofil die höchste Übereinstimmung mit den Anforderungsmerkmalen der zu besetzenden Stelle aufweist. In dieser zumeist zeit- und kostenaufwändigsten Phase der

---

<sup>108</sup> Vgl. ESCH/FISCHER/HARTMANN (2012), S. 169.

<sup>109</sup> Vgl. ebd.

<sup>110</sup> Vgl. ebd., S. 170.

<sup>111</sup> Vgl. ebd., S. 171. Je größer der Fit der Identität potenzieller Mitarbeiter und der Markenidentität, desto attraktiver bewerten potenzielle Mitarbeiter die Marke und desto größer ist die Wahrscheinlichkeit der Mitarbeiterakquise. Vgl. BURMANN et. al (2015), S. 291f.

<sup>112</sup> Vgl. ebd.

<sup>113</sup> Vgl. ESCH/FISCHER/HARTMANN (2012), S. 171.

Personalbeschaffung stehen einer Unternehmung mehrere Verfahren der Eignungsdiagnose von Bewerbern zur Verfügung.“<sup>114</sup>

Eine **markenorientierte Personalselektion** kann bei potentiellen Mitarbeitern zum Aufbau von BU und BC beitragen, indem bspw. Einstellungsinterviews<sup>115</sup> oder Assessment Center<sup>116</sup> markenorientiert ausgestaltet werden.<sup>117</sup> Innerhalb des Selektionsverfahrens Einstellungsinterview sollten regelmäßig allgemeine Informationen über den Bewerber gesammelt und im weiteren Verlauf zwingend markenbezogene Fragestellungen erörtert werden.<sup>118</sup> In diesem Kontext eignet sich die Konstruktion von Kunden-Mitarbeiter-Szenarien um zu überprüfen, ob der Bewerber die Situation und Handlungsweise im Sinne der Markenwerte beschreibt. Zur Beurteilung des tatsächlichen Verhaltens eignen sich Assessment Center, die eine umfassendere Einschätzung erlauben, ob ein Bewerber zur Marke passt und die entsprechenden Werte auch in konkrete Verhaltensweisen umsetzen kann.<sup>119</sup> Neben standardisierten Interviews, Gruppenübungen wie z. B. Diskussionen werden häufig auch Rollenspiele angewendet. Wesentlich für die Validität der spezifischen Aufgaben ist eine realitätsnahe Übungssimulation, in der die Kandidaten die Markenwerte unmittelbar umsetzen und leben müssen. Bei Fluggesellschaften werden Bewerber als Flugbegleiter bspw. in einem nachgebauten Passagierraum hinsichtlich ihrer Passung in Kundeninteraktionen beurteilt. Mobilfunkanbieter überprüfen Kandidaten direkt in ihren Servicecentern, indem die Bewerber die Rolle eines Servicemitarbeiters einnehmen.<sup>120</sup> In vielen Unternehmen wird die Marke bei der Bewerberselektion jedoch noch nicht ausreichend berücksichtigt. In erster Linie werden persönlichkeitsbezogene Eigenschaften im Kontext der Aufgabenpassung und nicht die markenbezogenen Einstellungen potentieller neuer Mitarbeiter

---

<sup>114</sup> HOLTBRÜGGE (2018), S. 125f.

<sup>115</sup> „Das Interview ist eines der Personalselektionsverfahren, das regelmäßig in frühen Phasen des Auswahlprozesses zur Entscheidung für oder gegen den Bewerber eingesetzt wird. Hierunter versteht man eine Interaktion von Angesicht zu Angesicht zwischen dem Bewerber und dem Interviewer.“ ESCH/FISCHER/HARTMANN (2012), S. 172.

<sup>116</sup> „(...) eine gruppenorientierte standardisierte Serie von Auswahlverfahren, die als Grundlage für die Beurteilung der Verhaltensweisen dienen und den Erfolg der Bewerber im Unternehmen voraussagen sollen.“ Ebd., S. 172.

<sup>117</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 174.

<sup>118</sup> Vgl. ESCH/FISCHER/HARTMANN (2012), S. 172.

<sup>119</sup> Vgl. ebd., S. 173.

<sup>120</sup> Vgl. ebd.

validiert.<sup>121</sup> Eine relativ kostengünstige, massenmediale und erfolgsversprechende Einzelmaßnahme stellt das „E-Recruiting“ dar.<sup>122</sup> Auf dem Internetauftritt eines Markenunternehmens können Mitarbeiter anhand eines computersimulierten Tests ihre Passung zur Marke überprüfen. Sie werden mit unterschiedlichen Situationen konfrontiert und haben verschiedene Antwortmöglichkeiten die zur Marke passend bzw. nicht passend sind. Anhand dieser Einzelmaßnahme hat der potentielle neue Mitarbeiter einen Eindruck von der vakanten Stelle sowie den geforderten Verhaltensweisen des Markenunternehmens bevor er sich überhaupt beworben hat.<sup>123</sup> Als weitere Einzelmaßnahmen der markenorientierten Personalselektion lassen sich spezifische Methoden zur Bestimmung des Personen-Markenidentitäts-Fit sowie weitere Formen von Persönlichkeitstests klassifizieren.<sup>124</sup>

(3) Die Personaleinführung (auch Personaleinstellung oder Onboarding) umfasst

„(...) die fachliche und soziale Eingliederung des neuen Mitarbeiters. (...) Die fachliche Einarbeitung soll es neu eingestellten Mitarbeitern ermöglichen, ihre Arbeitsaufgaben sowie die damit verbundenen Anforderungen systematisch und umfassend kennen zu lernen. (...) Begleitet wird die fachliche Einarbeitung zumeist durch detaillierte Informationen über die Unternehmung, d. h. über deren Produkte, Strukturen, Prozesse und Kultur. (...) Die soziale Integration soll dazu beitragen, dass sich neue Mitarbeiter möglichst schnell in ihrer neuen Unternehmung wohlfühlen.“<sup>125</sup>

Die **markenorientierte Personaleinführung** umfasst diverse Einzelmaßnahmen, um neue Mitarbeiter nach ihrer Einstellung mit ihrem Arbeitsumfeld vertraut zu machen. Hierzu gehören u. a. Einstiegs- und Orientierungsveranstaltungen, Schulungen, Workshops sowie Paten- und Mentorensysteme.<sup>126</sup> Eine markenorientierte Personaleinführung kann das BU und BC der Mitarbeiter durch die Vermittlung markenbezogener Inhalte wie dem Markennutzenversprechen, der Markenidentität

---

<sup>121</sup> Vgl. ESCH/FISCHER/HARTMANN (2012), S. 172.

<sup>122</sup> Vgl. ebd., S. 171.

<sup>123</sup> Vgl. ebd.

<sup>124</sup> Vgl. ZEPLIN (2006), S. 111 und 219; PIEHLER (2011), S. 347.

<sup>125</sup> HOLTBRÜGGE (2018), S. 139f.

<sup>126</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 172.

oder den Markenzielen wesentlich erhöhen.<sup>127</sup> Vor Eintritt können neue Mitarbeiter mit Informationsmaterial über die Markenwerte und das idealtypische Verhalten gegenüber Kunden, Geschäftspartnern und Unternehmensbereichen informiert werden.<sup>128</sup> Mit Eintritt in das Unternehmen stellen Einstiegs- und Orientierungsveranstaltungen eine hochwirksame Einzelmaßnahme der markenbezogenen Personalsozialisation dar. Einstiegs- und Orientierungsveranstaltungen werden häufig mit einer großen Zahl an Teilnehmern durchgeführt und forcieren einen ersten positiven Eindruck, die Motivation der neuen Mitarbeiter, das Miteinander und die Zielsetzungen des Markenunternehmens.<sup>129</sup> Quantitativ-empirische Studien belegen die Wirkung von Orientierungsveranstaltungen auf die Sozialisationsinhalte organisationale Historie, Ziele und Werte.<sup>130</sup> Analog wird auch für markenorientierte Orientierungsveranstaltungen eine positive Wirkung auf das BU, welches u. a. Markenherkunft, Markenziele und Markenwerte umfasst, sowie BC angenommen.<sup>131</sup> Neben Orientierungsveranstaltungen bieten sich in der Einstiegsphase neuer Mitarbeiter auch Markenschulungen/-seminare und -workshops<sup>132</sup> an. Hierbei sollte aus didaktischer Sicht auf die Vermittlung reiner Informationsinhalte verzichtet werden, sondern die Schulungselemente möglichst erlebbar gemacht werden. Der Automobilkonzern BMW hat bspw. eine Markenakademie<sup>133</sup> gegründet, um neuen und aktuellen Mitarbeitern sowie Geschäftspartnern die Bedeutung von Marken im Allgemeinen und die speziellen Markenwerte des BMW-Markenportfolios mit dem Ziel der Erhöhung von rationalem Wissen (BU) und einer emotionalen Bindung (BC) zu vermitteln.<sup>134</sup> Dies erleichtert Mitarbeitern die Markenwerte in den täglichen Kontakt mit verschiedenen Anspruchsgruppen zu transportieren.<sup>135</sup> Markenakademien können mit sehr hohen Investitionen verbunden sein. So

---

<sup>127</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 174 und 238.

<sup>128</sup> Vgl. ESCH/FISCHER/HARTMANN (2012), S. 173.

<sup>129</sup> Vgl. ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014), S. 90.

<sup>130</sup> Vgl. KLEIN/WEAVER (2000), S. 57.

<sup>131</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 174 und 238.

<sup>132</sup> „Schulungen können Vorträge, Lehrgespräche, Fallstudien, Rollenspiele, Exkursionen, Diskussionen über Problemfälle und individuelle Beratung (Coaching) beinhalten.“ BREXENDORF et. al (2012), S. 363.

<sup>133</sup> Auch Markenwelt oder Marken-Erlebniszentrum, Vgl. ebd., S. 355ff.

<sup>134</sup> Vgl. ebd., S. 363.

<sup>135</sup> Vgl. ebd., S. 355.



investierte z. B. Volkswagen 430 Millionen Euro in die „Autostadt“.<sup>136</sup> Die Einführung von Markenakademien dient jedoch nicht nur der Förderung von BCB, sondern wirkt auch auf externe Anspruchsgruppen durch die Steigerung der Bekanntheit, Imageerhöhung und Erhöhung des Absatzes durch den Direktverkauf.<sup>137</sup> Innerhalb von Markenschulungen und -workshops empfiehlt sich inhaltsbezogen die Vermittlung der Markenidentität und des Markenwertes, das Aufzeigen der Relevanz einer Markenimplementierung, die Fokussierung der Maßnahmen die den Markenwert steigern und das Aufzeigen von Handlungsempfehlungen für die tägliche Arbeit, die ein markenspezifisches Handeln ermöglichen (Operationalisierung).<sup>138</sup> Auch Paten- und Mentorensysteme<sup>139</sup> unterstützen das BCB beim Einstieg neuer Mitarbeiter. Sie dienen nicht nur der Vermittlung von Wissen (BU), sondern fördern den Erfahrungsaustausch, soziale Beziehungen und stärken infolgedessen das BC.<sup>140</sup> Es lässt sich festhalten, dass der Einsatz eines umfassenden Markenprogramms zur Vermittlung der korrekten Werte und korrespondierenden Verhaltensweisen in der frühen Sozialisationsphase nach Einstieg neuer Mitarbeiter in das Markenunternehmen als erfolgskritisch klassifiziert werden kann.<sup>141</sup> Als weitere Einzelmaßnahmen der markenorientierten Personaleinführung eignen sich Einführungsgespräche, Traineeprogramme, soziale Events, markenbezogene Starterpakete, Handbücher, Storytelling und Rituale.<sup>142</sup>

(4) „Den Gegenstand der Personalentwicklung bilden alle planmäßigen und zielgerichteten Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung sowie des Karrieremanagement, die der individuellen beruflichen Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter dienen und diesen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen und

---

<sup>136</sup> Vgl. BREXENDORF et. al (2012), S. 356.

<sup>137</sup> Vgl. ebd.

<sup>138</sup> Vgl. ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014), S. 104; BREXENDORF et. al (2012), S. 363.

<sup>139</sup> Gezielter Einsatz neuer Mitarbeiter in Teams, in denen sie einen engen Kontakt zu erfahrenen Kollegen mit hohem BU und BC haben. Durch diese bewusste Verwendung von Sozialisationstaktiken kann eine beschleunigte Vermittlung und Verinnerlichung der Markeninhalte erzielt werden. Vgl. BURMANN et. al (2015), S. 198.

<sup>140</sup> Vgl. BREXENDORF et. al (2012), S. 363.

<sup>141</sup> Vgl. ESCH/FISCHER/HARTMANN (2012), S. 173.

<sup>142</sup> Vgl. DE CHERNATONY/DRURY/SEGAL-HORN (2004), S. 2f; BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 287; ZEPLIN (2006), S. 219; DE CHERNATONY/COTTAM/SEGAL-HORN (2006), S. 822f.; PUNJASRI/WILSON/EVANSCHITZKY (2009), S. 569; PIEHLER (2011), S. 172; CHANG/CHIANG/HAN (2012), S. 636; ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014), S. 113.

Bedürfnisse die zur Wahrnehmung ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben notwendigen Qualifikationen vermitteln. Die Personalentwicklung beinhaltet sowohl die Vermittlung, Erweiterung und Vertiefung von Fachwissen, Fähigkeiten und Einstellungen als auch deren Umsetzung in Verhalten.“<sup>143</sup>

Die **markenorientierte Personalentwicklung** kann durch die Erhöhung und Förderung des BU und BC zu einem markenkonformen Mitarbeiterverhalten beitragen. Die bereits unter der markenorientierten Personaleinführung vorgestellten Einzelmaßnahmen wie Schulungen/Seminare, Workshops, Markenakademien und Paten-/Mentorensysteme können auch im Rahmen der markenorientierten Personalentwicklung bei aktuellen Mitarbeitern eingesetzt werden. Darüber hinaus stellen mobile sowie virtuelle Markenakademien, Storytelling, Dialogbilder, Empowerment und Corporate Universities weitere signifikante Einzelmaßnahmen der markenorientierten Personalentwicklung dar. Neben der Markenakademie, in welcher die Aspekte einer Marke physisch inszeniert werden, um die Inhalte einer Marke greifbar und erlebbar zu machen, eignen sich ebenso mobile Markenakademien wie bspw. bei Mercedes Benz, um weltweit flexibel Trainings durchführen zu können.<sup>144</sup> Ein ähnliches Konzept hat die Deutsche Bahn mit der virtuellen Markenakademie entwickelt. Wie in Abb. 7 dargestellt werden Mitarbeiter in Form eines internetbasierten Trainingstools zum Markenmehrwert und der Markenidentität geschult.

---

<sup>143</sup> HOLTBRÜGGE (2018), S. 142.

<sup>144</sup> Vgl. ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014), S. 100.



**Herzlich Willkommen!**

Wenig Zeit, viel Wissen: Erleben Sie die Markenwelt der Deutschen Bahn in nur 10 Minuten!

Bitte loggen Sie sich mit Ihrem Benutzernamen und Kennwort aus dem DB-Marketingportal ein.

[Login](#) oder [Anmelden](#)

**Abb. 7:** Virtuelle Markenakademie der Deutschen Bahn AG  
Quelle: DEUTSCHE BAHN AG (2017a).

Der Einsatz von Storytelling<sup>145</sup> unterstützt die Sensibilisierung der Mitarbeiter für das Leben der Marke. Bei Nike fungieren Führungskräfte als Storyteller und fördern durch Legenden das markenbezogene Denken und Verhalten von Mitarbeitern.<sup>146</sup> Storys verfügen sowohl über eine präskriptive (Aufzeigen der Relevanz von Markenwerten) sowie deskriptive Funktion (Aufzeigen der Anwendung und Umsetzung) für den Rezipienten.<sup>147</sup> Storys werden im Unternehmen weitergetragen und dienen neuen Mitarbeitern als Orientierungshilfe. Durch die implizite Form entsteht in der Regel kein „belehrender“ Eindruck.<sup>148</sup> Eine weitere Einzelmaßnahme der

<sup>145</sup> „Unter Storys versteht man die mündliche und schriftliche Übertragung von vergangenen oder zukünftigen Ereignissen, die gleichzeitig eine Interpretation und Sinnggebung dieser Ereignisse beinhalten. Geschichten sind zentrale Bestandteile der menschlichen Erfahrung. Durch Geschichten können Menschen ihre Erfahrung in einen logischen und nachvollziehbaren Zusammenhang bringen und anderen Menschen vermitteln.“ BREXENDORF et. al (2012), S. 351.

<sup>146</sup> Vgl. ESCH/FISCHER/HARTMANN (2012), S. 175.

<sup>147</sup> Vgl. BREXENDORF et. al (2012), S. 351.

<sup>148</sup> Vgl. ebd., S. 352.

markenorientierten Personalentwicklung stellen Dialogbilder dar. Dialogbilder sollen komplexe Unternehmenszusammenhänge in einem Bild visualisieren und die Kommunikation von Mitarbeitern fördern.<sup>149</sup> Forciert werden hierbei das „Große Ganze“ und die Entstehung eines „Wir-Gefühls“. Dialogbilder sollten nicht einfach verteilt, sondern gemeinsam mit den Mitarbeitern aufgearbeitet und diskutiert werden, um das Verständnis und Commitment der Mitarbeiter zu fördern.<sup>150</sup> Durch Empowerment<sup>151</sup>, der Schaffung bzw. Vergrößerung von Handlungsspielräumen bei Mitarbeitern, kann die Arbeitsmotivation positiv beeinflusst werden. Der erweiterte Handlungsspielraum kann zu einer besonderen Einsatzbereitschaft in Bezug auf die Unternehmensziele beitragen und das BC steigern.<sup>152</sup> Im Wesentlichen sollen sich Mitarbeiter durch das Empowerment nicht allein an ihrer Funktionsbeschreibung orientieren, sondern vor allem daran, was in einer spezifischen Situation, z. B. einer Kundenbeschwerde, für das Unternehmen förderlich ist.<sup>153</sup> Durch die Ausstattung mit einer erhöhten Handlungskompetenz kann der Mitarbeiter individuell auf den jeweiligen Kunden reagieren und durch eine schnelle Problembearbeitung die Kundenzufriedenheit erhöhen. Gehobene Hotelketten stellen so bspw. Mitarbeitern einen jährlichen Geldbetrag zur Verfügung, der für Zwecke der Kundenzufriedenheit eingesetzt werden darf.<sup>154</sup> Durch die Einzelmaßnahmen der markenorientierten Personalentwicklung werden Mitarbeitern nach der Einführungsphase wertbasierte und markenkonforme Verhaltensweisen vermittelt. In der Praxis sind zahlreiche interne Positionierungsstatements jedoch unpräzise formuliert und bieten einen breiten Interpretationsspielraum.<sup>155</sup> Um Fehlinterpretationen zu vermeiden, sollten Mitarbeiter idealerweise mehrere Einzelmaßnahmen der markenorientierten Personalentwicklung durchlaufen. Mitarbeiter von Ritz-Carlton werden bspw. 120 Stunden per anno in Trainingsprogrammen geschult, um eine unmissverständliche,

---

<sup>149</sup> Vgl. BREXENDORF et. al (2012), S. 353.

<sup>150</sup> Vgl. ebd.

<sup>151</sup> „Empowerment beinhaltet alle Aktivitäten, die die Mitarbeiter ermächtigen, persönliche Verantwortung für die Zielerreichung des Unternehmens und der Marke zu übernehmen.“ Ebd., S. 364.

<sup>152</sup> Vgl. ebd.

<sup>153</sup> Vgl. ebd.

<sup>154</sup> Vgl. ebd.

<sup>155</sup> Vgl. ESCH/FISCHER/STRÖDTER (2012), S. 174.

positive Einstellung gegenüber der Marke sowie BCB aufzubauen.<sup>156</sup> Zur Intensivierung von Lernprozessen und Sicherstellung einer dauerhaften Umsetzung der Inhalte kann eine Institutionalisierung von Schulungsmaßnahmen zielführend sein. Neben Markenakademien kann durch Corporate Universities und Weiterbildungszentren, denen neben unternehmenseigenen Experten auch externe Spezialisten aus der Wissenschaft und Beratung angehören, die markenbezogene Personalentwicklung nachhaltig ausgestaltet werden.<sup>157</sup> Als weitere Einzelmaßnahmen der markenorientierten Personalentwicklung lassen sich direktes Coaching, Führungsnachwuchsprogramme, soziale Events, schriftliche Unterlagen, Diskussionsforen, Mitarbeiterwettbewerbe, Markenspiele und Rituale klassifizieren.<sup>158</sup>

(5) Die Bindung bestimmter Entgeltbestandteile und Anreize an die Erfüllung markenbezogener Verhaltensweisen, kann dazu verhelfen, Mitarbeitern die Relevanz der Marke zu verdeutlichen.<sup>159</sup>

„In Anlehnung an die Anreiz-Beitrags-Theorie wird unter Personalentlohnung die Gestaltung aller materiellen Anreize verstanden, die eine Unternehmung ihren Mitarbeitern offiziell als Ausgleich für die von diesen geleisteten Beiträge gewährt.“<sup>160</sup>

Der Marke als Steuerungsgröße kann durch das Personalmanagement Nachdruck verliehen werden, wenn eine **markenbezogene Entgelt- und Anreizgestaltung** etabliert wird.<sup>161</sup> Anreize werden in monetäre (Lohn/Gehalt) und nicht monetäre Systeme (Arbeitszeit, Belohnungen) kategorisiert.<sup>162</sup> Eine Einzelmaßnahme stellt die Integration von markenbezogenen KPIs in die Zielvereinbarungen und Bonussysteme von Mitarbeitern und Führungskräften dar. Hierbei sollte grundsätzlich die Möglichkeit der Beeinflussung und Validierung gegeben sein. Die Markenmitarbeiter sollten die Zielsetzungen direkt beeinflussen können und der Umsetzungserfolg durch quantitative Zielgrößen aber auch qualitative Aspekte

---

<sup>156</sup> Vgl. ESCH/FISCHER/STRÖDTER (2012), S. 174.

<sup>157</sup> Vgl. ebd., S. 174f.

<sup>158</sup> Vgl. DE CHERNATONY/DRURY/SEGAL-HORN (2004), S. 2f; BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 287; ZEPLIN (2006), S. 110 und 219; DE CHERNATONY/COTTAM/SEGAL-HORN (2006), S. 822f.; PUNJASRI/WILSON/EVANSCHITZKY (2009), S. 569; ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014), S. 113.

<sup>159</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 174f.

<sup>160</sup> HOLTBRÜGGE (2018), S. 204.

<sup>161</sup> Vgl. ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014), S. 152.

<sup>162</sup> Vgl. BREXENDORF et. al (2012), S. 365.

messbar sein.<sup>163</sup> Mögliche Anhaltspunkte für die Zieledefinition bieten sogenannte Markenchartas. In Markenchartas sind Markenwerte in umsetzbare und für Dritte wahrnehmbare (jobspezifische) Verhaltensweisen übersetzt und Soll-Ausprägungen je Arbeitsbereich festgeschrieben.<sup>164</sup> Eine weitere wirkungsvolle Einzelmaßnahme im Zusammenhang mit Incentivierungssystemen stellen Marken Awards dar, in welchen besondere Aktivitäten, Ideen und das Engagement im Sinne der Marke ausgezeichnet werden.<sup>165</sup> Auch Gamification, Spiele und Übungen mit spielerischen Ansätzen, eignen sich im Kontext einer markenbezogenen Anreizgestaltung.<sup>166</sup>

(6) Durch **markenorientierte Beurteilungs- und Beförderungskriterien** (auch Karrieremanagement) kann sichergestellt werden, dass die Besetzung und Beförderung von entscheidenden Funktionen im Unternehmen mit Mitarbeitern erfolgt, die ein hohes Engagement für die Marke aufweisen.<sup>167</sup> Bei Beurteilungs- und Beförderungskriterien

„(...) bieten Unternehmungen ihren Mitarbeitern explizit oder implizit berufliche Aufstiegsmöglichkeiten an, die mit unterschiedlichen Anforderungen, Kompetenzen und Verdienstmöglichkeiten verbunden sind.“<sup>168</sup>

Im Kontext der markenbezogenen Personalbeurteilung und -beförderung sollte überprüft werden, ob und in welcher Ausprägung Markenmitarbeiter die Markenwerte umsetzen. Die Thematisierung von Markenwerten und des Markenversprechens sollte regelmäßig in Mitarbeitergespräche integriert werden, um eine Aktualisierung und Operationalisierung zu erreichen.<sup>169</sup> Etablierte Bewertungsmethoden sind Interviews, standardisierte Fragebögen und Skalensysteme wie z. B. Verhaltensbeobachtungsskalen.<sup>170</sup> Sofern Abweichungen festgestellt werden, ist ein schnelles und qualifiziertes Feedback des Vorgesetzten gegenüber dem Mitarbeiter

---

<sup>163</sup> Vgl. BREXENDORF et. al (2012), S. 365.

<sup>164</sup> Vgl. ebd.

<sup>165</sup> Vgl. ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014), S. 152.

<sup>166</sup> Vgl. ebd., S. 117ff.

<sup>167</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 175.

<sup>168</sup> HOLTBRÜGGE (2018), S. 152.

<sup>169</sup> Vgl. ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014), S. 152.

<sup>170</sup> Vgl. ESCH/FISCHER/HARTMANN (2012), S. 178.

erforderlich, um die Diskrepanz aufzuzeigen und schnellstmöglich zu beseitigen.<sup>171</sup> Neben dem Mitarbeitergespräch bestehen mit der Aufwärtsbeurteilung<sup>172</sup>, der Gleichgestelltenbeurteilung<sup>173</sup> sowie dem 360 Grad Feedback weitere klassische Formen der Leistungsbeurteilung, die durch markenbezogene Kriterien ergänzt werden sollten.<sup>174</sup> Das 360 Grad Feedback vereint Bewertungen übergeordneter, gleicher und nachgeordneter Hierarchieebenen und bezieht häufig die erfolgskritische Kundenperspektive mit ein.<sup>175</sup> Diese umfassende Beurteilungsform liefert valide Ergebnisse im Zusammenhang mit der Berücksichtigung der Markenwerte im Verhalten von Markenmitarbeitern. Auf Basis der dargestellten Beurteilungsformen können ein Abgleich der Selbstbeurteilung und der korrespondierenden Fremdbildperspektive erfolgen, Abweichungen von der gewünschten Soll-Ausprägung identifiziert und Interventionsmaßnahmen festgelegt werden.<sup>176</sup> Mitarbeiter welche die Marke fest verinnerlicht haben und ein hohes Engagement für die Marke aufweisen, sollten auf Grundlage von markenorientierten Beförderungskriterien in der Hierarchiestufe aufsteigen.<sup>177</sup>

Als weitere Einzelmaßnahmen der markenorientierten Personalbeurteilung und -beförderung lassen sich Performance-Gespräche, Scoring-Systeme, Selbst- und Kollegenevaluationen, weitere Formen von Persönlichkeitstest und die Bindung sowie Förderung von Talenten mit markenkonsistentem Verhalten klassifizieren.<sup>178</sup>

(7) Durch die Freisetzung (auch Kündigung) kann sich ein Markenunternehmen gezielt von Mitarbeitern trennen, die nur über eine sehr geringe bzw. keinerlei Passung zur Markenidentität verfügen.<sup>179</sup> Die Personalfreisetzung

---

<sup>171</sup> Vgl. ESCH/FISCHER/HARTMANN (2012), S. 178.

<sup>172</sup> Bei der Aufwärtsbeurteilung werden Mitarbeiter durch ihre Führungskraft bewertet. Es kann überprüft werden, ob der Vorgesetzte in seiner Funktion als Vorbild mit markenbezogenem Verhalten fungiert und die Werte selbst lebt. Vgl. SCHOLZ (2000), S. 440ff.

<sup>173</sup> Bei der Gleichgestelltenbeurteilung bewerten sich hierarchisch gleichgestellte Personen hinsichtlich ihrer Leistung und dem Verhalten. Vgl. ebd., S. 440ff.

<sup>174</sup> Vgl. ESCH/FISCHER/HARTMANN (2012), S. 177.

<sup>175</sup> Vgl. ebd., S. 178.

<sup>176</sup> Vgl. ebd.

<sup>177</sup> Vgl. BURMANN et. al (2015), S. 198.

<sup>178</sup> Vgl. AURAND/GORCHELS/BISHOP (2005), S. 165; PIEHLER (2011), S. 347; CHANG/CHIANG/HAN (2012), S. 636; ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014), S. 152.

<sup>179</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 175.

„(...) ist immer dann erforderlich, wenn die Personalbedarfsplanung einen Netto-Personalüberschuss oder Qualifikationsdefizite ermittelt hat, die nicht durch Maßnahmen der Arbeitsorganisation (z. B. Verkürzung der Arbeitszeit) oder Personalentwicklung ausgeglichen werden können oder sollen.“<sup>180</sup>

Eine **markenorientierte Personalfreisetzung** zeigt den Mitarbeitern die Relevanz der Marke und des BCB auf.<sup>181</sup> Freisetzungen wirken unmittelbar beim Betroffenen, der sich nicht markenkonform verhält, können aber auch mittelbar eine entsprechende Signalwirkung für die Gesamtbelegschaft darstellen. Als Grundlage für die markenorientierte Personalfreisetzung dienen die Einzelmaßnahmen der bereits vorgestellten markenbezogenen Personalbeurteilung.<sup>182</sup> Die bei nicht ausreichender Ausprägung folgende Personalfreisetzung stellt in der Regel das letzte Mittel der Rechtsdurchsetzung dar.<sup>183</sup>

Die vorgestellten sieben Maßnahmenbereiche des markenorientierten HR-Managements können zu einer markenbezogenen Kultur beitragen und ein markenbezogenes Mitarbeiterverhalten als Automatismus im Unternehmen etablieren.<sup>184</sup> Für derartig automatisierte homogene Denk- und Verhaltensweisen ist es erforderlich, dass die Unternehmensführung und die Mitarbeiter sich dauerhaft dazu verpflichten, konsequent im Sinne der Marke zu handeln und die Werte der Marke in ihrem täglichen Handeln zum Ausdruck zu bringen.<sup>185</sup> Die vorangegangene Übersicht ist im Kontext der Maßnahmenbereiche und Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements als umfassendste Darstellung des Status Quo der Forschung zu klassifizieren. Einzelne Publikationen zählen implizit und explizit weitere Instrumente, Maßnahmenbereiche und Einzelmaßnahmen auf, die durch das HRM beeinflusst werden können.<sup>186</sup> So verweist PIEHLER (2011) bspw. darauf, dass

---

<sup>180</sup> HOLTBRÜGGE (2018), S. 163.

<sup>181</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 175.

<sup>182</sup> Eigene Ausführung in Anlehnung an BURMANN et. al (2018), S. 193.

<sup>183</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE (2018), S. 167ff.

<sup>184</sup> Vgl. ESCH/FISCHER/HARTMANN (2012), S. 177.

<sup>185</sup> Vgl. ebd.

<sup>186</sup> Z. B. interne und externe Markenkommunikation. Vgl. AURAND/GORSCHELS/BISHOP (2005), S. 165; PIEHLER (2011), S. 168. Organisationale Verankerung (Markenbotschaftersystem, Internal Brand Manager, Internal Brand Council). Vgl. ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014), S. 113. Kommunikation durch Gebäudearchitektur, Kommunikation durch Kleidung. Vgl. ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014),

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*



eine Kommunikation mit aktuellen und potentiellen Mitarbeitern auch im Rahmen des HR-Managements erfolgt. Die interne und externe Kommunikation des HRM ist jedoch grundsätzlich in die interne und externe Kommunikation der Gesamtorganisation einzuordnen und den gleichen Anforderungen zu unterstellen, die bei den separaten Instrumenten der internen Markenführung, interne und externe Markenkommunikation, gelten.<sup>187</sup> Unabhängig davon welche Maßnahmenbereiche bzw. Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements für ein spezifisches Unternehmen als zweckmäßig eingeschätzt werden, sollten nach PIEHLER (2011) grundsätzlich die Genauigkeit, die Pünktlichkeit, die Nutzbarkeit, die Vollständigkeit, die Glaubwürdigkeit und die Verständlichkeit als qualitätsbezogene Anforderungen erfüllt sein.<sup>188</sup>

### 2.3.2 Markenbezogene Personalsozialisation und Institutionalisierung

Nachfolgend werden die drei Phasen der markenbezogenen Personalsozialisation vorgestellt und die Zweckmäßigkeit einer Institutionalisierung<sup>189</sup> diskutiert.

Im Rahmen der markenbezogenen Personalsozialisation werden die vorgenannten Maßnahmenbereiche und Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements in Abhängigkeit von der Sozialisationsphase eingesetzt.<sup>190</sup> Die drei Sozialisationsphasen untergliedern sich in (1) die Vor-Eintritts-Phase zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter, (2) die Eintritts-Phase zur Einführung der Mitarbeiter in die Organisation und (3) die Metamorphose-Phase zur weitergehenden Sozialisation der Mitarbeiter.<sup>191</sup>

---

S. 93ff. Personalmarketing. Vgl. ZEPLIN (2006), S. 215. Das Personalmarketing wird in einzelnen Publikationen als Maßnahmenbereich bzw. Einzelmaßnahme des markenorientiertes HR-Managements erwähnt. Hierzu sollte angemerkt werden, dass es sich beim Personalmarketing bzw. Employer Branding um ein eigenständiges Umsetzungskonzept handelt, welches gewisse Überschneidungen aufweist, grundsätzlich aber von der internen Markenführung zu unterscheiden ist. Vgl. BURMANN/PIEHLER (2013), S. 223ff.

<sup>187</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 168 und Abschnitt 2.2.

<sup>188</sup> Vgl. ebd., S. 158.

<sup>189</sup> „Institutionalized tactics reflect a structured program of socialization that reduces ambiguity and encourages newcomers to accept present organizational norms and thus maintain the status quo (...).“ CABLE/PARSONS (2001), S. 4.

<sup>190</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 170.

<sup>191</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 190ff.; PIEHLER (2011), S. 170ff.

(1) In der **Vor-Eintritts-Phase** versucht das Markenunternehmen mit der Personalrekrutierung Bewerber für vakante Positionen zu gewinnen.<sup>192</sup> Grundlegend hierfür ist das Personalmarketing, welches als übergeordnetes Ziel die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität verfolgt.<sup>193</sup> Das Personalmarketing hat das Ziel

„(...) potenzielle Bewerber über die Unternehmung und die zu besetzende Stelle zu informieren (Informationsfunktion) und eine ausreichende Zahl von Personen zu einer Bewerbung zu veranlassen (Aktionsfunktion), die über die erforderliche Qualifikation und Motivation (...) verfügen (Selektionsfunktion).“<sup>194</sup>

Die Begrifflichkeiten interne Markenführung (Internal Branding), externe Markenführung (External Branding) und Personalmarketing (Employer Branding) sind klar voneinander abzugrenzen.<sup>195</sup> Neben der Personalrekrutierung ist im nächsten Schritt die Personalselektion relevant und umfasst die Auswahl der einzustellenden Mitarbeiter aus den Bewerbern.<sup>196</sup> Aus dem Pool potentiell zur Verfügung stehender Personen sollte eine markenorientierte Personalselektion diejenigen Mitarbeiter auswählen, die eine besonders hohe Passung zur Markenidentität, also einen Mitarbeiter-Marke-Fit, aufweisen. Sowohl in der Rekrutierungs- und Selektionsphase sollten markenbezogene Informationen, bspw. die Markenwerte und die Bedeutung der Markenmitarbeiter für die Erreichung der Markenziele, kommuniziert werden.<sup>197</sup> Hierdurch wird ein authentisches Bild der Markenidentität vermittelt und die Rekrutierung potentieller Mitarbeiter mit einem hohen Mitarbeiter-Marke-Fit unterstützt.<sup>198</sup> Dieses Vorgehen in der Vor-Eintritts-Phase wird auch als antizipatorische Sozialisation bezeichnet.<sup>199</sup>

(2) Die **Eintritts-Phase** umfasst den Zeitraum, in dem erfolgreich rekrutierte Mitarbeiter neu in das Unternehmen integriert werden. Ihre Erwartungen werden mit der Realität konfrontiert und ein Anpassungsdruck durch die vorhandenen Kollegen

---

<sup>192</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 171.

<sup>193</sup> Vgl. ROWOLD (2015), S. 136.

<sup>194</sup> HOLTBRÜGGE (2018), S. 115.

<sup>195</sup> Für eine ausführliche Darstellung vgl. BURMANN/PIEHLER (2013), S. 223ff.

<sup>196</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 171.

<sup>197</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 190.

<sup>198</sup> Vgl. WITTKÉ-KOTHE (2001), S. 159.

<sup>199</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 170.

ausgeübt (Sozialisation im engeren Sinne).<sup>200</sup> Das HRM verantwortet in dieser Phase mit der markenorientierten Personaleinführung eine erfolgskritische Maßnahme. BERLEW/HALL (1966) halten fest:

„The key feature of (...) socialization (...) is the concept of the first year as critical period for learning, a time when the trainee is uniquely ready to develop or change in the direction of the company's expectations.“<sup>201</sup>

Die frühen organisationalen Erfahrungen stellen die Hauptdeterminante für spätere organisationale Einstellungen, Überzeugungen und Verhalten dar.<sup>202</sup> Die markenorientierte Personaleinführung umfasst diverse Einzelmaßnahmen, um neue Mitarbeiter nach ihrer Einstellung mit ihrem Arbeitsumfeld vertraut zu machen.<sup>203</sup>

(3) In der letzten Phase, der sogenannten **Metamorphose-Phase**, fokussiert sich das markenorientierte HR-Management nicht mehr nur auf die Einstellung neuer Mitarbeiter, sondern erweitert den Betrachtungsumfang auf alle Mitarbeiter.<sup>204</sup> In dieser Phase werden teilweise (tlw.) über mehrere Jahre hinweg Werte und Normen, Fertigkeiten und Fachkenntnisse erworben bzw. verfestigt.<sup>205</sup> Markenunternehmen können innerhalb der Metamorphose-Phase zur Mitarbeitersozialisation Maßnahmen der Personalentwicklung, Entgelt- und Anreizgestaltung, Personalbeurteilung und -beförderung sowie Personalfreisetzung einsetzen. Die Maßnahmenausgestaltung und -verwendung sollte die Erreichung von Markenzielen und BCB forcieren.<sup>206</sup>

In Hinblick auf die Umsetzung der markenbezogenen Sozialisation in der Unternehmenspraxis sollte die Personalsozialisation nach Erkenntnissen der Sozial- und Markenforschung institutionalisiert erfolgen, da diese Sozialisationstaktik im Vergleich zur individualisierten Sozialisationstaktik eine deutlich höhere Wirkung auf das BU und BC aufweist.<sup>207</sup>

---

<sup>200</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 191.

<sup>201</sup> BERLEW/HALL (1966), S. 222.

<sup>202</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 172.

<sup>203</sup> Vgl. ebd. Für die Einzelmaßnahmen vgl. ausführlich Abschnitt 2.3.1.

<sup>204</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 192.

<sup>205</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 172.

<sup>206</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 193.

<sup>207</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 533f.

„Institutionalized tactics reflect a structured program of socialization that reduces ambiguity and encourages newcomers to accept present organizational norms and thus maintain the status quo (...).“<sup>208</sup>

Die institutionalisierte Sozialisationstaktik umfasst kollektive, formelle, sequentielle, fixierte, serielle und aufbauende Merkmale.<sup>209</sup> Bei der individuellen Sozialisationstaktik werden die neuen Mitarbeiter hingegen nicht mit anderen neuen Mitarbeitern zusammengefasst und lernen individuell, informell, zufällig, variabel und disjunktiv.<sup>210</sup> Im Rahmen der markenbezogenen institutionalisierten Sozialisationstaktik werden Mitarbeitern durch die Vermittlung der Markenidentitätskomponenten klare Ansatzpunkte für die Identifikation näher gebracht. Gemeinsame Einführungs- und Lernerfahrungen fördern die Anpassung neuer Mitarbeiter an die Marke und erleichtern die Markeninternalisierung.<sup>211</sup>

## 2.4 Effektivität und Effizienz

Im weiteren Verlauf dieses Arbeitspapiers soll die Zweckmäßigkeit einer Untersuchung von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements in Hinblick auf ihre Effektivität und Effizienz diskutiert werden. Ein einheitliches Begriffsverständnis zur Effektivität und Effizienz ist folglich elementar.

Nach MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2014) bezeichnet die **Effektivität** die Messung des Marketingoutputs und beschreibt die Wirksamkeit sowie den Zielerreichungsgrad.<sup>212</sup> In der betriebswirtschaftlichen Betrachtung handelt es sich bei der Effektivität insofern um die Wirksamkeit von Maßnahmen zur Erreichung der angestrebten Ziele. Der benötigte Ressourceneinsatz im wirtschaftlichen Sinne wird nicht beachtet.<sup>213</sup> In der Marketingwissenschaft wird die Effektivität von Marketingmaßnahmen bei Rezipienten nach bestimmten Wirkungskategorien (kognitiv, affektiv, konativ) überprüft. Gemessen werden dabei, die durch spezifische Marketingmaßnahmen (Stimuli) verursachten Wirkungen im mentalen System des

---

<sup>208</sup> CABLE/PARSONS (2001), S. 4.

<sup>209</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 177.

<sup>210</sup> Vgl. ebd.

<sup>211</sup> Vgl. ebd., S. 533f.

<sup>212</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2014), S. 781 und 812f.

<sup>213</sup> Vgl. ebd. und BRANZ (2009), S. 9.

Individuums (Organismus) und die erzielten Verhaltensreaktionen (Response).<sup>214</sup> Im Rahmen dieser Effektivitätskontrolle wird der Zielerreichungsgrad mittels eines Soll-Ist-Vergleichs überprüft. Als Kontrollgrößen können monetäre und nichtmonetäre Marketingziele verwendet werden.<sup>215</sup> Wie in Tabelle (Tab.) 1 dargestellt, können Effektivitätskontrollen auf Basis verschiedener Marketingziele im Hinblick auf drei wesentliche Wirkungskategorien erfolgen. Die intendierte Wirkungsrichtung ist hierbei vorwiegend im Sinne der externen Markenführung zu verstehen.

Wirkungskategorie:	Mögliche Kontrollgegenstände:
Kognitive Wirkung ( <i>Erkenntnis, Lernziel</i> )	Markenbekanntheit, Informationsstand, Produkt- sowie Preiskennnisse u.a.
Affektive Wirkung ( <i>Emotion, Gefühl</i> )	Einstellungen, Image, Kundenzufriedenheit u.a.
Konative Wirkung ( <i>Aktivität, Verhaltensorientierung</i> )	Absatz, Umsatz, Marktanteil, Gewinn, Informationsabsicht, Kaufabsicht, Nutzungsintensivierung, Kundenbindung, Preistoleranz u.a.

**Tab. 1: Erscheinungsformen der Effektivitätskontrollen im Marketing**

Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an BRUHN (2011), S. 297f.

Bei Adaption auf die interne Markenführung ist das BU für die kognitive Wirkungskategorie maßgebend.<sup>216</sup> Für die affektive Wirkungskategorie könnte das BC und für die konative Wirkungskategorie das BCB herangezogen werden.

Die **Effizienz** wird nach FREILING/RECKENFELDERBÄUMER (2010) wie folgt definiert:

„Effizienz bezieht sich (...) auf den Idealzustand eines verschwendungsfreien Mitteleinsatzes. Es geht - analog zum operativen Handeln - hier nicht um die Frage, wofür Mittel eingesetzt werden, sondern wie sie zum Einsatz gelangen. Die Effizienz ist damit ein innenorientierter Begriff, der eine Abstimmung einzelner interner Bezugseinheiten erfordert, um Verschwendung im wirtschaftlichen Handeln so weit wie möglich auszuschließen.“<sup>217</sup>

<sup>214</sup> Vgl. BRUHN (2009), S. 295.

<sup>215</sup> Vgl. ebd.

<sup>216</sup> „Das Markenwissen von Mitarbeitern bezieht sich auf den kognitiven Aspekt der Kenntnis und des Verständnisses spezifischer markenbezogener Informationen (...).“  
MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2014), S. 337.

<sup>217</sup> FREILING/ RECKENFELDERBÄUMER (2010), S. 13.

In der betriebswirtschaftlichen Betrachtung handelt es sich bei der Effizienz um ein bestmögliches Verhältnis von Wirkung und dem damit verbundenen Ressourcenverbrauch (Input-/Output-Verhältnis).<sup>218</sup> Im Bereich der Marketingwissenschaften dienen Effizienzkontrollen der Beurteilung von Marketingmaßnahmen. Mit Hilfe von Kosten-Nutzen-Vergleichen werden dabei die aufgewendeten Kosten spezifischer Aktivitäten dem realisierten Nutzen gegenübergestellt und als Indizes erfasst.<sup>219</sup> Für die Ermittlung der Kosten im Unternehmen können vorliegende Kenngrößen, wie z. B. das Marketingbudget, verwendet werden.<sup>220</sup> Ergo kann im Kontext der internen Markenführung bspw. das aufgewendete Budget für bestimmte Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements als Messgröße dienen. Die Ermittlung bzw. Erhebung des Nutzens stellt sich vielschichtiger dar. Zweckdienlich sind hierbei die Ergebnisse der beschriebenen Effektivitätskontrolle, die je nach Zielsetzung den kognitiven, affektiven oder konativen Nutzen aufzeigen.<sup>221</sup>

---

<sup>218</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2014), S. 781 und REINECKE/JANZ (2007), S. 39.

<sup>219</sup> Vgl. BRUHN (2009), S. 295.

<sup>220</sup> Vgl. ebd., S. 300.

<sup>221</sup> Vgl. ebd., S. 301.

### **3 Forschungsbedarf im Bereich des markenorientierten HR Managements**

Dieser Abschnitt behandelt die theoretische (3.1) und praktische Relevanz (3.2) einer vertiefenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem markenorientierten HR-Management. Im Kontext der theoretischen Relevanz wird zu Beginn der Status Quo der Wissenschaft zum markenorientierten HR-Management (3.1.1) sowie der aktuelle Forschungsstand zur Effektivität und Effizienz von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements dargestellt (3.1.2). Im Kontext der praktischen Relevanz erfolgen eine Analyse der bislang vorliegenden empirischen Studien (3.2.1) sowie die Ergebnisdarstellung einer eigenen qualitativen Voruntersuchung (3.2.2).

#### **3.1 Theoretische Relevanz**

Nachfolgend wird der Status Quo der Wissenschaft zum markenorientierten HR-Management (3.1.1) sowie der aktuelle Forschungsstand zur Effektivität und Effizienz von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements erörtert (3.1.2).

##### **3.1.1 Forschungsstand zum markenorientierten HR-Management**

Im Rahmen einer online gestützten Literaturrecherche in wissenschaftlichen Datenbanken (EconBiz, JSTOR und EBSCO) und in Bibliothekskatalogen der Universitäts- und Staatsbibliothek Bremen sowie der Humboldt-Universität zu Berlin konnten mit verschiedenen Schlagworten („markenorientiertes Personalmanagement“, „brand-oriented HRM“ und „brand-related HRM“) diverse Publikationen gefunden werden. Das markenorientierte HR-Management wird im Rahmen der Forschung zur internen Markenführung in zahlreichen Modellen und Ansätzen als wesentliches Instrument für ein markenkonformes Mitarbeiterverhalten (BCB) diskutiert und quantitativ-empirisch bestätigt. Nach eingehender Bearbeitung wurden die in Tab. 2 aufgeführten einschlägigen Publikationen identifiziert, welche nachfolgend mit Bezug auf den jeweiligen Analyseumfang und die konkreten Ergebnisse näher dargestellt werden.<sup>222</sup> Eine zusammenfassende Übersicht zu den einzelnen Studien findet sich in Anhang 1.

---

<sup>222</sup> Vgl. ebenso IND (2017); SALEEM/IGLESIAS (2016); MATANDA/NDUBISI (2013); M'ZUNGU et. al (2010); MAHNERT/TORRES (2007).

Publikation:	Quantitative Analyse <sup>223</sup>
▪ AURAND/GORCHELS/BISHOP (2005)	
▪ BURMANN/ZEPLIN (2005)	
▪ ZEPLIN (2006)	☑
▪ PUNJASRI/WILSON (2007)	☑
▪ PUNJASRI/WILSON/ EVANSCHITZKY (2009)	☑
▪ BURMANN/ZEPLIN/RILEY (2009)	☑
▪ FOSTER/PUNJASRI/CHENG (2010)	
▪ KÖNIG (2010)	☑
▪ MILES et. al (2011)	☑
▪ PIEHLER (2011)	
▪ PUNJASRI/WILSON (2011)	☑
▪ CHANG/CHIANG/HAN (2012)	☑
▪ TOMCZAK et. al (2012) (Hrsg.)	
▪ ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2015)	
▪ PIEHLER/HANISCH/BURMANN (2015)	
▪ BURMANN et. al (2018)	☑

**Tab. 2: Publikationsübersicht zur Diskussion des markenorientierten HR-Managements innerhalb der Forschung zur internen Markenführung**

Quelle: Eigene Darstellung.

**AURAND/GORCHELS/BISHOP (2005)** diskutieren in ihrer Studie die geringe Auseinandersetzung der Forschung mit dem markenorientierten HR-Management sowie eine relativ geringe Anwendung in der Praxis:

[Forschung] „While the need for an increased HR role has been met with little to no adversarial rebuttal, research supporting the significant impact that HR can have on the development and implementation of strategic business initiatives – including the brand promise, remains limited.“<sup>224</sup>

[Praxis] „(...) the need for HR to be more comprehensive in its role to support branding efforts has not been recognized a great deal in the literature, nor has it been revealed in the actions of most HR professionals.“

Anhand einer E-Mail Befragung unter 201 Teilnehmern von Seminaren für Manager an einer US-amerikanischen Universität wird mittels einer Multi-Itemanalyse das Involvement des HR-Bereiches in Aktivitäten der internen Markenführung

<sup>223</sup> Quantitativ-empirische Analyse in Bezug auf Wirkzusammenhänge des markenorientierten HR-Managements bzw. den damit zusammenhängenden Maßnahmenbereichen und Einzelmaßnahmen.

<sup>224</sup> AURAND/GORCHELS/BISHOP (2005), S. 163.



untersucht.<sup>225</sup> Die Autoren belegen in der durchgeführten Studie, dass die Einbindung des Personalmanagements in das innengerichtete Markenmanagement sowohl zu höherem persönlichen Marken-Involvement der Mitarbeiter als auch zu einer stärkeren Relevanz der Markenwerte für ihr tägliches Handeln führt.<sup>226</sup> Sie erachten eine erhöhte Nutzung von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements in der Praxis als zwingend erforderlich („Without the involvement of HR professionals, our internal marketing will be incomplete and less effective“).<sup>227</sup> Mitarbeiter verfügen über eine positivere Einstellung zur Marke und sind eher bereit diese in ihr Verhalten zu übertragen, wenn ein hohes HR-Involvement in der internen Markenführung vorliegt („HR professionals are vital to successful internal marketing“).<sup>228</sup> Darüber hinaus wird die Zusammenarbeit zwischen HR-Management und Brand-Management Abteilungen als erfolgskritisch identifiziert („At the heart of the problems is a lack of adequate models for the coordinated marketing-HR involvement in internal brand building“).<sup>229</sup>

**BURMANN/ZEPLIN (2005)** führen eine studienbasierte Analyse sowie Tiefeninterviews mit 9 Top-Level-Managern mit Verantwortung für die Markenführung und 2 Markenberatern zur Konzeption eines Wirkungsmodells der internen Markenführung durch. Auf Basis dieser Untersuchungen wird das markenorientierte HR-Management als wesentliche Determinante für das BC und BCB identifiziert.<sup>230</sup> Neben der Relevanz eines Personen-Marke-Fits („HR management needs to ensure that applicants with high personal identity-brand identity fit are recruited and selected“)<sup>231</sup> und der erforderlichen Zusammenarbeit zwischen HR- und Brand Management („In many companies the necessary alignments between HR and brand management is often neglected“)<sup>232</sup> werden Maßnahmenbereiche sowie Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements erörtert.<sup>233</sup> Darüber

---

<sup>225</sup> Vgl. AURAND/GORCHELS/BISHOP (2005), S. 165.

<sup>226</sup> Vgl. ebd., S. 163ff.

<sup>227</sup> Ebd., S. 168.

<sup>228</sup> Ebd.

<sup>229</sup> Ebd., S. 166.

<sup>230</sup> Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 287.

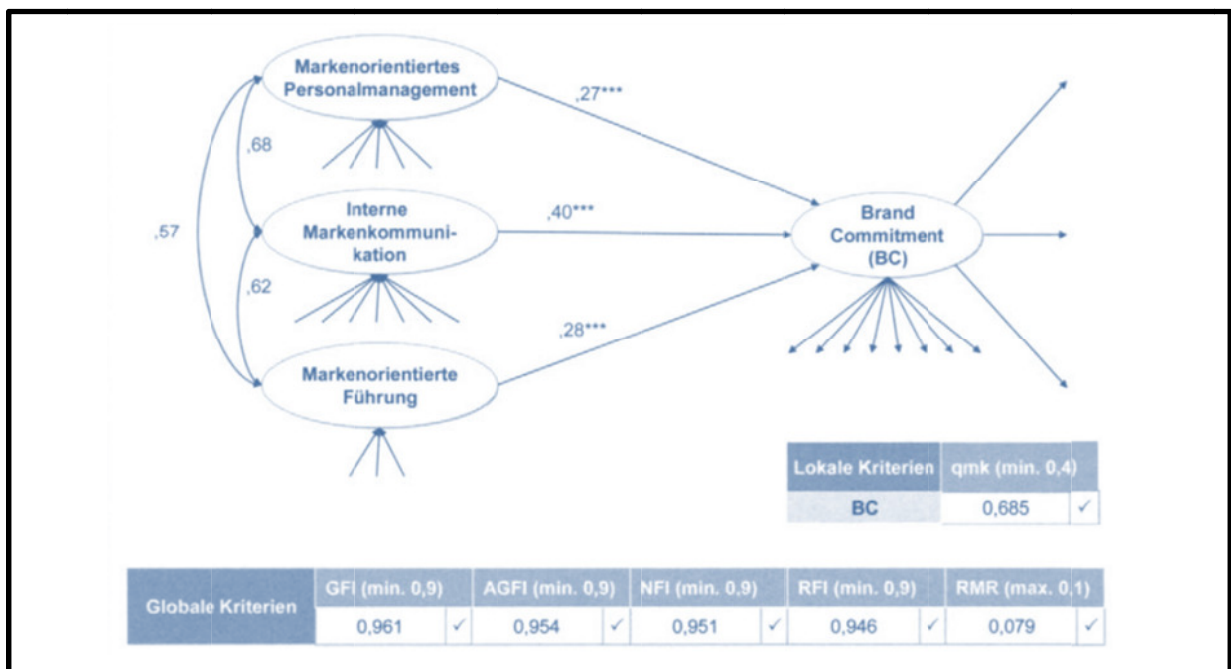
<sup>231</sup> Vgl. ebd.

<sup>232</sup> Vgl. ebd.

<sup>233</sup> Employer marketing, employee selection, employee promotion, employee training, social events und mentor programs. Vgl. ebd.

hinaus wird aufgezeigt, dass die institutionalisierte Sozialisation über einen signifikanten positiven Einfluss auf das organisationale Commitment, die organisationale Identifikation und den Personen-Organisations-Fit verfügt.<sup>234</sup>

**ZEPLIN (2006)** entwickelt auf Basis einer literatur- und expertengestützten Konzeption ein integriertes Erklärungsmodell der innengerichteten Markenführung und validiert dieses empirisch.<sup>235</sup> Als statistische Analysemethoden wurden die konfirmatorische Faktorenanalysen zur Überprüfung der Operationalisierungen der Konstrukte und Kausalanalysen zur Überprüfung der Zusammenhänge zwischen den Maßnahmenbündeln, dem BC und dem BCB eingesetzt. Zur Überprüfung der Wirkung des BCB auf die Markenbeziehungsqualität wurde eine Regressionsanalyse verwendet.<sup>236</sup> Die Stichprobengröße umfasst 1.783 Mitarbeiter und 1.372 Kunden von 14 Markenunternehmen unterschiedlicher Branchen.<sup>237</sup> Die Autorin bestätigt wie in Abb. 8 dargestellt, dass das markenorientierte HR-Management als eine von drei Determinanten über einen signifikanten positiven Einfluss auf das BC verfügt.



**Abb. 8:** Strukturmodell für die Kausalbeziehung zwischen den Instrumenten und dem Brand Commitment nach ZEPLIN (2006)

Quelle: ZEPLIN (2006), S. 213 (Bildfarbe geändert).

<sup>234</sup> Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 287 in Anlehnung an KLEIN/WEAVER (2000); ASHFORTH/SAKS (1996); CHATMAN (1991); ALLEN/MEYER (1990).

<sup>235</sup> Vgl. ZEPLIN (2006), S. 229.

<sup>236</sup> Vgl. ebd., S. 232.

<sup>237</sup> Vgl. ebd., S. 152.

Bei Betrachtung des direkten kausalen Einflusses der einzelnen Maßnahmenbereiche des markenorientierten HR-Managements ergeben sich die in Tab. 3 dargestellten Ergebnisse.

Maßnahmenbereiche des markenorientierten HR-Managements:	Standardisierter Pfadkoeffizient für die Beziehung zum Brand Commitment:
Personalmarketing (Rekrutierung)	0,24 ***
Personalselektion	0,25 ***
Personalintegration	0,15 ***
Personalentwicklung	0,22 ***
Personalbeförderung	0,12 ***

**Tab. 3: Kausalbeziehung zwischen dem markenorientierten HR-Management und dem Brand Commitment nach ZEPLIN (2006)**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ZEPLIN (2006), S. 215.

\*\*\* Signifikanzniveau von 0,05%

Alle fünf Maßnahmenbereiche verfügen über einen signifikanten Einfluss auf das BC. Insbesondere das Personalmarketing (Rekrutierung), die Personalselektion und die Personalentwicklung verfügen über einen relativ großen Einfluss auf das BC.<sup>238</sup>

**PUNJ AISRI/WILSON (2007)** untersuchen in ihrer Studie die Rolle der internen Markenführung bei Erfüllung des Markennutzenversprechens und fokussieren hierbei Markenmitarbeiter mit Kundenkontaktpunkten im Servicebereich.<sup>239</sup> Sie führen eine qualitative Voruntersuchung anhand von Tiefeninterviews bei 20 Managern und 30 Markenmitarbeiter mit Kundenkontakt aus der Hotelbranche durch. In der quantitativen Hauptuntersuchung werden 699 Markenmitarbeitern mit Kundenkontakt befragt.<sup>240</sup> Empirisch kann der Einfluss des Maßnahmenbereiches markenorientiertes Training auf die Erfüllung des Markennutzenversprechens („brand promise delivery“) bestätigt werden.<sup>241</sup> Analog der vorgenannten Studien wird ein koordiniertes Vorgehen von HR- und Brand Management als erfolgsentscheidend identifiziert [„(...) management should encourage the coordination of HR and Marketing to orchestrate the consistent brand messages to leverage the influences their practices have on employees“].<sup>242</sup> In der Publikation erschweren tlw. fehlende Definitionen zu einzelnen

<sup>238</sup> Vgl. ZEPLIN (2006), S. 215.

<sup>239</sup> Ein Großteil bisheriger Studien führte Untersuchungen vorwiegend bei Markenverantwortlichen und Markenberatern durch. Vgl. PUNJ AISRI/WILSON (2007), S. 61.

<sup>240</sup> Vgl. ebd., S. 61f.

<sup>241</sup> Vgl. ebd., S. 67.

Parametern des Messmodells die Verständlichkeit und Vergleichbarkeit. Entsprechende Definitionen wurden in späteren Publikationen integriert.<sup>243</sup>

Die Untersuchung von **BURMANN/ZEPLIN/RILEY (2009)** ist eng an die Modellierung und empirische Analyse nach ZEPLIN (2006) angelehnt. Die Zielsetzung der explorativen Studie liegt in einem quantitativ-empirischen Nachweis der Wirkungszusammenhänge von BC, BCB und „quality of the brand-customer relationship“. Auf Basis der Ergebnisse von 14 Tiefeninterviews mit Marketingmanagern werden 1.783 Markenmitarbeiter und 1.372 Kunden von 14 Markenunternehmen aus unterschiedlichen Branchen befragt. Quantitativ-empirisch kann das markenorientierte HR-Management als eine von drei Determinanten des BC bestätigt werden.<sup>244</sup> Die Wirkzusammenhänge zwischen BC, BCB und „quality of the brand-customer relationship“ werden bestätigt und die Dimensionen des BC und BCB eruiert.<sup>245</sup>

**PUNJ AISRI/WILSON/EVANSCHITZKY (2009)**, **FOSTER/PUNJ AISRI/CHENG (2010)** und **PUNJ AISRI/WILSON (2011)** spezifizieren bzw. erweitern die Studie von PUNJ AISRI/WILSON (2007) zur Rolle der internen Markenführung bei Erfüllung des Markennutzenversprechens.<sup>246</sup> Das Internal Branding<sup>247</sup> ist in „training“, „orientation“, „group meeting“ und „briefing“ unterteilt, wobei training und orientation dem markenorientierten HR-Management zugeordnet werden können. Training und orientation werden nicht gesondert definiert, allerdings lässt sich ein Verständnis der Autoren aus den Indikatoren innerhalb der statistischen Analyse herleiten.<sup>248</sup> In der

---

<sup>242</sup> Vgl. PUNJ AISRI/WILSON (2007), S. 67.

<sup>243</sup> Vgl. PUNJ AISRI/WILSON/EVANSCHITZKY (2009) und PUNJ AISRI/WILSON (2011).

<sup>244</sup> Vgl. BURMANN/ZEPLIN/RILEY (2009), S. 277.

<sup>245</sup> In der Dimensionsbetrachtung konnte BC als ein- und BCB als dreidimensionales Konstrukt nachgewiesen werden. Vgl. ebd., S. 288f.

<sup>246</sup> Mehrere der innerhalb der vorherigen Publikation von PUNJ AISRI/WILSON (2007) nicht vorhandenen Definitionen der gemessenen Parameter sind integriert: Internal Branding, Brand identification, Brand commitment, Brand loyalty und Brand performance. Vgl. PUNJ AISRI/WILSON/EVANSCHITZKY (2009), S. 567.

<sup>247</sup> Internal Branding wird nach PUNJ AISRI/WILSON/EVANSCHITZKY (2009) als „The use of internal communication techniques and training programmes to educate employees about the brand promise“ definiert und entspricht insofern nur in Teilen dem umfassenderen Verständnis der identitätsbasierten, innengerichteten Markenführung. Vgl. ebd.

<sup>248</sup> Training: „(T1) Training gives me appropriate skills in relations to deliver the brand promise based on the brand standards. (T2) I am usually drawn towards messages made of colourful and attractive materials. (T3) My hotel informs employees in an excellent way about things that are relevant to them. (T4) I feel encouraged to come up with the new and better suggestions of how to do things.“

quantitativen Untersuchung von PUNJAISRI/WILSON/EVANSCHITZKY (2009) und PUNJAISRI/WILSON (2011) werden die Befragungsergebnisse von 699 Markenmitarbeitern mit Kundenkontakt in enger Anlehnung an PUNJAISRI/WILSON (2007) verwendet. Statistisch kann ein Einfluss von Internal Branding, bestehend aus den für das markenorientierte HR-management relevanten Parametern training und orientation, auf Brand Identification, BC, Brand Loyalty und Brand Performance nachgewiesen werden.<sup>249</sup> Des Weiteren werden „work environment“<sup>250</sup> und „personal variables“<sup>251</sup> als moderierenden Einflüsse des Internal Branding analysiert und die Erforderlichkeit eines koordinierten Vorgehen zwischen der internen Markenkommunikation und des markenorientierten Trainings des HRM identifiziert [„(...) importance of coordinating internal communications (marketing) with ongoing Training programmes (HR).“].<sup>252</sup> <sup>253</sup> FOSTER/PUNJAISRI/CHENG (2010) führen darüber hinaus eine theoriegestützte Analyse über den Zusammenhang von Corporate Branding, Internal Branding und Employer Branding durch.<sup>254</sup> Sie identifizieren eine relativ geringe Markenorientierung des HR-Managements [„(...) HR roles are still restricted to communication support rather than playing a more strategic in people management practices to ensure the delivery of the brand promise.“] und fordern eine forschungsbezogene Operationalisierung des Internal Branding und markenorientierten HR-Managements [„(...) most internal branding studies have not provided a solution on 'how' (...)].“<sup>255</sup>

**KÖNIG (2010)** untersucht ein Erklärungsmodell für das innengerichtete, identitätsbasierte Markenmanagement zum Aufbau von BC in Call Centern. Konkret wird empirisch untersucht, mit welchen spezifischen Maßnahmen das Markenverständnis sowie die Markennähe gefördert werden können und zum BC als

---

Orientation: „(O1) Orientation programme triggers my inspiration to appropriately fulfil the brand promise delivery. (O2) I like the orientation kit and/or brand manuals of my hotel brand.“ PUNJAISRI/WILSON/EVANSCHITZKY (2009), S. 569.

<sup>249</sup> Vgl. ebd., S. 570.

<sup>250</sup> Work environment: relationships with colleagues and leaders, remuneration schemes and perceived autonomy. PUNJAISRI/WILSON (2011), S. 1525.

<sup>251</sup> Personal variables: age, educational background, length of service. Ebd., S. 1525.

<sup>252</sup> Ebd., S. 1526.

<sup>253</sup> Vgl. ebd., S. 1525.

<sup>254</sup> Vgl. FOSTER/PUNJAISRI/CHENG (2010), S. 401.

<sup>255</sup> Ebd., S. 403.

zentrales Untersuchungskonstrukt beitragen.<sup>256</sup> Die qualitative Voruntersuchung wird anhand von vier Expertengesprächen und die quantitative Hauptuntersuchung mit einer Online-Umfrage unter 655 Call Center Agents unterschiedlicher Call-Center durchgeführt.<sup>257</sup> Es wird ein multivariates Vorgehen in Form eines Strukturgleichungsmodells angewendet, da es sich beim BC von Call Center Agents um einen komplexen Erklärungszusammenhang handelt, der die gleichzeitige Überprüfung von unterschiedlichen Hypothesen erfordert.<sup>258</sup> Abschließend kann ein positiver Einfluss von „Trainingsmaßnahmen zur Markenidentität“ und „Informationen zur Markenidentität beim Einstellungsgespräch oder Projektstart“ auf das BC bestätigt werden.<sup>259</sup>

**MILES et. al (2011)** testen das ursprünglich in der Publikation von MILES/MANGOLD (2004) theoretisch entwickelte Wirkungsmodell zum „employee branding process“ quantitativ-empirisch auf Wirkzusammenhänge mehrerer Instrumente<sup>260</sup> auf die Konstrukte „knowledge of desired brand“ und „psychological contract“, die wiederum auf die Zielgröße „employee brand“ wirken.<sup>261</sup> Das Konstrukt „knowledge of desired brand“ kann mit der Zielgröße BU der identitätsbasierten, innengerichteten Markenführung verglichen werden.<sup>262</sup> Die Autoren weisen anhand einer Online-Umfrage unter 30 Mitarbeitern eines Risikomanagementunternehmens und Untersuchung in einem Strukturgleichungsmodell den Einfluss der Maßnahmenbereiche des markenorientierten HR-Managements Rekrutierung und Selektion, Training und Entwicklung sowie Beurteilungs- und Anreizsysteme (subsummiert unter „internal formal systems“) auf das Wissen der Mitarbeiter über die Marke nach.<sup>263</sup> Die geringe Stichprobengröße wird innerhalb der Limitierungen

---

<sup>256</sup> Vgl. KÖNIG (2010), S. 175f.

<sup>257</sup> Vgl. ebd., S. 93f. und 125.

<sup>258</sup> Vgl. ebd., S. 177.

<sup>259</sup> Vgl. ebd., S. 173.

<sup>260</sup> Internal formal systems: recruitment and selection, training and development, performance assessment and incentives.

Internal informal systems: leader/manager behavior and decisions and co-worker influences.

External formal systems: advertising and public relations systems

External informal systems: communication emanating from friends and acquaintances as well as customers. Vgl. MILES et. al (2011), S. 500.

<sup>261</sup> Vgl. ebd., S. 503.

<sup>262</sup> „Knowledge of the desired brand image is the extent to which employees know the image the organization wants them to present to constituents.“ Ebd., S. 500.

<sup>263</sup> Vgl. ebd., S. 497f. und 501.

durch die Autoren selbstkritisch angeführt.<sup>264</sup>

**PIEHLER (2011)** verfolgt in seiner Publikation das Ziel, durch Integration der Erkenntnisse aus der Forschung zur internen Markenführung sowie unter Berücksichtigung von Erkenntnissen aus der Organisationsforschung ein theoretisch fundiertes, ganzheitliches, praktisch anwendbares und hinsichtlich der drei zentralen Zielgrößen und ausgewählter Determinanten ein integratives Modell der internen Markenführung zu entwickeln und qualitativ-empirisch zu überprüfen.<sup>265</sup> Hierfür stellt PIEHLER (2011) zu Beginn den Status quo der internen Markenführung in der Unternehmenspraxis dar. Dieser offenbart ein erhebliches Verbesserungspotential in Bezug auf das Verständnis, die Zielgrößen und die Maßnahmen.<sup>266</sup> Die Forschungsfragen der Studie umfassen die Definition, Konzeptualisierung, Operationalisierung und Wirkungszusammenhänge des BU, BC und BCB.<sup>267</sup> Neben der Darstellung zahlreicher Determinanten im Kontext der zentralen Zielgrößen der internen Markenführung werden auch Moderatoren der zentralen Wirkungsbeziehungen zum BCB identifiziert und ein integratives Wirkungsmodell erarbeitet.<sup>268</sup> Auf Basis von Interviews mit 25 Führungskräften aus drei großen Dienstleistungsunternehmen unterschiedlicher Branchen (qualitative Voruntersuchung) und einer standardisierten Onlinebefragung unter 1.599 Mitarbeitern eines großen Dienstleistungsunternehmens (quantitativen Hauptuntersuchung) wird ein Wirkungsmodell der identitätsbasierten, innengerichteten Markenführung entwickelt und die Wirkzusammenhänge des BU, BC, BCB sowie der dazugehörigen Instrumente quantitativ-empirisch bestätigt.<sup>269</sup> Das markenorientierte HR-Management ist Bestandteil der qualitativen Untersuchung. Hierbei wird eine geringe Markenorientierung des HR-Managements in der Praxis identifiziert.<sup>270</sup> Neben der Beschreibung der Phasen der markenbezogenen Personalsozialisation werden die Instrumente des markenorientierten HR-Managements zum Aufbau von BU, BC und BCB

---

<sup>264</sup> Vgl. MILES et. al (2011), S. 506.

<sup>265</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 525.

<sup>266</sup> Vgl. ebd.

<sup>267</sup> Vgl. ebd., S. 526.

<sup>268</sup> Vgl. ebd.

<sup>269</sup> Vgl. ebd., S. 525ff. und Abschnitt 2.2.

<sup>270</sup> Vgl. ebd., S. 170ff. und 458ff.

(markenorientierte Personalrekrutierung, -selektion, -entwicklung, Entgelt- und Anreizgestaltung, Personalbeurteilung und -beförderung sowie -freisetzung) untersucht.<sup>271</sup> Die Systematisierung und Instrumentalbeschreibung des markenorientierten HR-Managements nach PIEHLER (2011) ist als umfassendste Darstellung der aktuellen Forschung zu klassifizieren. Des Weiteren werden innerhalb der Publikation eine verbesserte funktionsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Marken- und HR-Management gefordert sowie strukturelle Koordinationsmechanismen zur Integration von Marketing bzw. Markenmanagement und HR-Management diskutiert (vgl. Anhang 2).<sup>272</sup>

**CHANG/CHIANG/HAN (2012)** untersuchen die Zusammenhänge zwischen markenorientiertem HR-Management, BC, BCB und Kundenzufriedenheit.<sup>273</sup> Die Autoren befragen im Rahmen einer multivariaten statistischen Untersuchung 453 Mitarbeiter, 172 Führungskräfte und 933 Kunden in 26 Hotels. Sie unterteilen das Untersuchungsmodell in zwei Betrachtungsebenen, „organizational level“ und „individual level“.<sup>274</sup> Als praktische Implikation wird die Relevanz des markenorientierten HR-Managements festgehalten („An organization can adopt brand-centered HR practices to make employees produce brand psychological ownership and brand citizenship behaviors, thus contributing to customer satisfaction.“).<sup>275</sup> In Bezug auf den Status Quo der Forschung zum markenorientierten HR-Management wird eine detaillierte Auseinandersetzung und Operationalisierung gefordert [„Yet, there remains unclear understanding as to how the human resource management, the most comprehensive set of employee directing and supervising system in a firm, could contribute to the internal brand management.“ und „(...) prior research has not thoroughly addressed the issue of how human resource practices may affect the brand value (...).“].<sup>276</sup> Das statistisch analysierte Konstrukt „brand-centered HRM“<sup>277</sup> besteht aus 17 Indikatoren und wurde auf Basis einer Literaturanalyse sowie Interviews mit Experten aus Forschung und

---

<sup>271</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 170ff., S. 237ff., S. 318f. und 343ff.

<sup>272</sup> Vgl. ebd., S. 458ff.

<sup>273</sup> Vgl. CHANG/CHIANG/HAN (2012), S. 626.

<sup>274</sup> Vgl. ebd., S. 632.

<sup>275</sup> Ebd., S. 626.

<sup>276</sup> Ebd., S. 627.

<sup>277</sup> Brand-centered HRM: "HR practices that make employees produce positive attitude and behaviors toward the brands (...)." Ebd., S. 629.



Praxis modelliert. Es ist in die Dimensionen „brand-centered reward and training“ und „brand-centered selection and evaluation“ unterteilt.<sup>278</sup> Quantitativ-empirisch wird ein positiver Einfluss von brand-centered HR-Management auf das Konstrukt „brand psychological ownership“<sup>279</sup> und BCB nachgewiesen [„(...) brand psychological ownership and brand citizenship behaviors are mostly positively affected by practices of brand-centered HRM, thus showing that brand-centered HR practices are an effective strategy which can enhance competitive advantage.“].<sup>280</sup> Darüber hinaus wird ein signifikanter Einfluss des markenorientierten HR-Managements auf das Konstrukt „congruence between brand image and individuals“ identifiziert.<sup>281</sup>

Die Publikation von **TOMCZAK et. al (2012) (Hrsg.)** behandelt auf Basis diverser Autorenbeiträge die Relevanz von Behavioral Branding, ergo der Umsetzung markenkonsistenten Verhaltens bei Mitarbeitern. Neben dem theoretischen Konzept des Behavioral Branding werden wissenschaftliche Ergebnisse und praxisbezogene Beispiele dargestellt.<sup>282</sup> ESCH (2012) identifiziert eine enge Zusammenarbeit zwischen Marketing- und Personalabteilung als unerlässliche Voraussetzung für die erfolgreiche Vermittlung der Markenidentitätsinhalte an Mitarbeiter („Nach Ableitung der Identität liegt es zu einem wesentlichen Anteil in den Händen der Personalabteilung die Personalgewinnung, -selektion und -sozialisation markenkonform auszugestalten“).<sup>283</sup> ESCH/FISCHER/HARTMANN (2012) untersuchen im Kontext der Übersetzung abstrakter Markenwerte in konkretes Mitarbeiterverhalten, wie die Personalgewinnung auf die Markenwerte abgestimmt, Selektionsverfahren an den Markenwerten ausgerichtet und Sozialisierungsmaßnahmen markenwertkonform gestaltet werden sollten.<sup>284</sup> In diesem Zusammenhang werden zahlreiche Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements angeführt.<sup>285</sup> Auch

---

<sup>278</sup> Vgl. CHANG/CHIANG/HAN (2012), S. 636.

<sup>279</sup> Brand psychological ownership: „Psychological experiences that make employees produce positive brand cognitions and brand attitudes, such as feelings of ownership toward corporate brand, altruistic spirit toward brand-related activities.“ Ebd., S. 630f.

Die Definition von brand psychological ownership ist vergleichbar mit dem Konstrukt BC der innengerichteten, identitätsbasierten Markenführung. Vgl. Abschnitt 2.2.

<sup>280</sup> Ebd., S. 651.

<sup>281</sup> Vgl. ebd., S. 648f.

<sup>282</sup> Vgl. TOMCZAK et. al (2012) (Hrsg.), S. VII.

<sup>283</sup> ESCH (2012), S. 43.

<sup>284</sup> Vgl. ESCH/FISCHER/HARTMANN (2012), S. 163ff.

<sup>285</sup> Imageanzeigen, Stellenbeschreibungen, Überprüfung des Personenidentitäts-Markenidentitäts-Fit

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

BREXENDORF et. al (2012) beschreiben mehrere Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements mit wesentlichem Einfluss zur Förderung des markenorientierten Mitarbeiterverhaltens.<sup>286</sup> HENKEL et. al (2012a) identifizieren in einer empirischen Untersuchung, dass der integrierte Einsatz formeller, informeller und struktureller Instrumente den größtmöglichen Effekt auf das Mitarbeiterverhalten auslöst.<sup>287</sup> Sie sehen eine forschungsbezogene Operationalisierung im Kontext des BCB als erforderlich an („Dennoch sind weitere Forschungsbemühungen im Feld der Operationalisierung von Brand Behavior vonnöten, um sicherzustellen, dass alle für die Markenwahrnehmung relevanten Verhaltensfacetten auch tatsächlich berücksichtigt und erfasst werden.“).<sup>288</sup>

**ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014)** behandeln in ihrer Publikation systematische Maßnahmen zur Entwicklung eines wirksamen Employer Branding im Rahmen eines effektiven und effizienten Internal Branding und veranschaulichen diese anhand von Beispielen und konkreten Praxisfällen.<sup>289</sup> Die Autoren führen im Rahmen des Brand-Engagement-Programms zur Verankerung des BC im Bewusstsein der Mitarbeiter drei Phasen auf, um Mitarbeiter für die Marke zu begeistern (Motivieren), ein gemeinsames Mindset zu schaffen (Verstehen) und das Markenversprechen in konkrete Maßnahmen umzusetzen (Handeln).<sup>290</sup> Zur Umsetzung innerhalb dieser drei Phasen wird eine Vielzahl von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements beschrieben.<sup>291</sup> Innerhalb einer Toolbox des Internal Brandings stellen

---

im Rahmen des sog. E-Recruitings, standardisierte Interviews, Assessment-Center, Markenprogramme, markenbezogene Trainings, Corporate Universities, Mentorenprogramme, Rituale, 360-Grad Feedbacks, standardisierte Interviews/Fragebögen mit verhaltensverankerten Einstufungsskalen oder Verhaltensbeobachtungsskalen zur Personalbeurteilung. Vgl. ESCH/FISCHER/HARTMANN (2012), S. 163ff.

<sup>286</sup> Storytelling, Dialogbilder, Markenwelten, Markenspiele und -wettbewerbe, Markenschulungen und -workshops, Anreiz- und Belohnungssysteme. Vgl. BREXENDORF et. al (2012), S. 351ff.

<sup>287</sup> Vgl. HENKEL et. al (2012a), S. 215ff.

Formelle Instrumente: „(...) schriftliche Anweisungen seitens des Managements, die den Mitarbeitern über gängige Kommunikationskanäle einseitig (keine bzw. keine direkte Antwortmöglichkeit) und unpersönlich (medial) übermittelt werden.“ HENKEL et. al (2012b), S. 208f.  
Informelle Instrumente: „(...) persönliche Interaktion zwischen Manager und Mitarbeiter.“ Ebd.  
Strukturelle Instrumente: „(...) strukturelle, d.h. organisationale Maßnahmen vonnöten, um dem Mitarbeiter die Handlungsfreiheit zu geben, in spezifischen Situationen flexibel und markenkonsistent zu reagieren.“ Ebd.

<sup>288</sup> Ebd., S. 230.

<sup>289</sup> Vgl. ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014), S. II.

<sup>290</sup> Vgl. ebd., S. 88f.

<sup>291</sup> Schulungen in Markenakademien, Brand Trainings, Brand Workshops,  
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014) Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements dar und nehmen auf Basis von Erfahrungen in Beratungsprojekten eine qualitative Einschätzung in den Dimensionen Reichweite, Effekt und Kosten vor.<sup>292</sup>

**PIEHLER/HANISCH/BURMANN (2015)** erläutern im Marketing Review St. Gallen die Relevanz und das Wirkungsmodell der identitätsbasierten, innengerichteten Markenführung.<sup>293</sup> Das markenorientierte HR-Management stellt in ihrer Publikation ein wesentliches Instrument zur Steigerung des Unternehmenswertes dar [„(...) to achieve brand credibility, satisfaction, trust, loyalty, and equity.“ und “Managerial tools to achieve these outcomes include (...) brand-oriented human resource management (...).”].<sup>294</sup> Die Autoren zählen mehrere Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements exemplarisch auf und identifizieren fünf Herausforderungen der internen Markenführung in der Praxis. Hierbei sind die Erforderlichkeit eines umfassenden Verständnisses der Instrumente und Maßnahmen der internen Markenführung sowie eines koordinierten Vorgehens zwischen HR und Marketing hervorzuheben.<sup>295</sup>

**BURMANN et. al (2018)** greifen als jüngste Publikation zum Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung das markenorientierte HR-Management als wesentliches Instrument der internen Markenführung auf und beschreiben die Phasen der markenbezogenen Personalsozialisation.<sup>296</sup> Das markenorientierte HR-Management wird in Anlehnung an die Untersuchung nach ZEPLIN (2006) quantitativ-empirisch als Determinante des BC bestätigt.<sup>297</sup> Die Stichprobengröße umfasst 1.783 Mitarbeiter und 1.372 Kunden von 14 Markenunternehmen unterschiedlicher

---

Einführungsveranstaltungen, Brand Days, Markenakademien (physisch/virtuell), Mitarbeiterwettbewerbe / Markenspiele, Verhaltensstandards / Sprachkodex, organisationale Verankerung (Markenbotschaftersystem, Internal Brand Manager, Internal Brand Council), Verankerung von Brand KPI im Anreizsystem. Vgl. ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014), S. 99ff.

<sup>292</sup> Vgl. ebd., S. 113.

<sup>293</sup> Vgl. PIEHLER/HANISCH/BURMANN (2015), S. 53ff.

<sup>294</sup> Ebd., S. 56.

<sup>295</sup> (1) short-term focus of management, (2) antiquated understanding of brand management as advertising, (3) creating a broad state-of-the-art understanding of internal branding which enables the application of all available managerial tools of internal branding, (4) understanding internal branding as a continuous change management task, (5) overcoming the silo mentality, especially between the marketing and human resource departments. Vgl. ebd., S. 58f.

<sup>296</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 190ff.

<sup>297</sup> Vgl. ebd., S. 194.

Branchen.<sup>298</sup> Darüber hinaus wird ein signifikanter positiver Einfluss von Personalmarketing (Rekrutierung), Personalselektion, Personalintegration, Personalentwicklung und Personalbeförderung als Maßnahmenbereiche des markenorientierten HR-Managements auf das BC nachgewiesen.<sup>299</sup>

Die vorgenannten Studien belegen sowohl qualitativ-empirisch als auch quantitativ-empirisch einen signifikanten Einfluss des markenorientiertes HR-Managements auf das BCB.

### **3.1.2 Forschungsstand zur Effektivität und Effizienz von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements**

Im Kontext der Effektivität und Effizienz von Maßnahmenbereichen sowie Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements implizieren zahlreiche der unter Abschnitt 3.1.1 vorgestellten Studien die Erforderlichkeit einer forschungsbezogenen Auseinandersetzung. ZEPLIN (2006) bestätigt quantitativ-empirisch den Einfluss mehrerer Maßnahmenbereiche des markenorientierten HR-Managements auf das BC (vgl. Abschnitt 3.1.1). Insbesondere das Personalmarketing (Rekrutierung), die Personalselektion und die Personalentwicklung verfügen im Ergebnis der Regressionsanalyse über die höchsten Determinationskoeffizienten und somit über einen relativ großen Einfluss auf das BC.<sup>300</sup> Die Untersuchung der statistischen Signifikanz sagt in erster Linie etwas über die Existenz eines Effektes aus und lässt insofern erste Rückschlüsse auf die Effektivität der Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements zu.<sup>301</sup> Die Effektivitätsableitung sollte jedoch nicht ausschließlich anhand der Determinationskoeffizienten erfolgen, sondern vielmehr auch die Bewertung der abgesicherten Relevanz berücksichtigen. Für diese Bewertung ist die Effektstärke<sup>302</sup> geeignet, welche ein standardisiertes statistisches Maß darstellt, das die relative

---

<sup>298</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 194; ZEPLIN (2006), S. 152.

<sup>299</sup> Vgl. BURMANN et. al (2018), S. 194.

<sup>300</sup> Vgl. ZEPLIN (2006), S. 215.

<sup>301</sup> Vgl. BENESCH (2013), S. 81f.

<sup>302</sup> Auch Effektgröße, Effektmaß oder Maß der praktischen Signifikanz.

Größe eines Effektes angibt.<sup>303</sup> Im Zusammenhang mit der Effektivität und Effizienz von Maßnahmen adressiert ZEPLIN (2006) die nachfolgenden Forschungsbedarfe.

[Effektivität] „Die tatsächliche Wirkungsweise und Effektivität dieser Mechanismen und Methoden konnte nicht im Detail untersucht werden (...). Eine genauere Analyse (...) sollte durchgeführt werden.“<sup>304</sup>

[Effizienz] „(...) die optimale Höhe der Investitionen in das innengerichtete Markenmanagement bestimmt werden. Wie ein solches Controlling im Detail auszugestalten ist, sollte Gegenstand zukünftiger Forschungsarbeiten sein.“<sup>305</sup>

PUNJASRI/WILSON (2007) bestätigen quantitativ-empirisch den Einfluss von markenorientiertem Training als Instrument des markenorientierten HR-Managements auf das BC. Im Kontext der Effektivität und Effizienz von Maßnahmen halten Sie nachfolgendes fest.

[Effektivität/Effizienz] „(...) assists management in devising the right tools that will effectively and efficiently establish the shared understanding of the right pattern of brand-supporting behaviours.“<sup>306</sup>

PIEHLER (2011) entwickelte das umfassende Modell der identitätsbasierten, innengerichteten Markenführung und analysierte das markenorientierte HR-Management in qualitativer Form. Explizit zur Effektivität und Effizienz von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements trifft PIEHLER (2011) die nachfolgende Einschätzung.

[Effektivität] „Eine weitere Detaillierung in diesem Bereich ist jedoch für einzelne Instrumente (...) möglich und wünschenswert. Beispielhaft sei hier auf die Untersuchung der Wirkung von spezifischen markenorientierten Personalselektions-, Personaleinführungs- oder Personalentwicklungsinstrumenten (...) verwiesen.“<sup>307</sup>

---

<sup>303</sup> Vgl. BENESCH (2013), S. 81f.

<sup>304</sup> ZEPLIN (2006), S. 237.

<sup>305</sup> Ebd., S. 236.

<sup>306</sup> PUNJASRI/WILSON (2007), S. 67.

<sup>307</sup> PIEHLER (2011), S. 559.

[Effizienz] „Im Zusammenhang mit den von Unternehmen einsetzbaren Instrumenten besteht weiterer Forschungsbedarf im Hinblick auf die Wirksamkeit der Instrumente im Vergleich zu den Kosten. Da für die Praxis nicht nur die Effektivität, sondern auch die Effizienz von Maßnahmen im Vordergrund steht, ist eine entsprechende Analyse von Wirkungen unter Berücksichtigung der Kosten insbesondere für Unternehmen von hoher Relevanz.“<sup>308</sup>

Ebenso HENKEL et. al (2012) stellen bei der Analyse von Determinanten einer erfolgreichen internen Markenführung folgendes fest.

[Effektivität/Effizienz] „Ziel zukünftiger Forschungsbemühungen sollte es sein, ein ganzheitliches Verständnis bezüglich der Effizienz Brand Behavior spezifischer Managementmaßnahmen zu generieren. Hierfür ist es unerlässlich, Mitarbeiter zur Wirksamkeit entsprechender Maßnahmen zu befragen.“<sup>309</sup>

CHANG/CHIANG/HAN (2012) können den Einfluss von markenorientiertem HR-Management auf das BC und BCB quantitativ nachweisen und treffen im Kontext der Maßnahmenanwendung nachfolgende Aussage.

[Effektivität] „Differential effects of HR practices on employees' brand citizenship behaviors suggest that proper application of HR practices is important.“<sup>310</sup>

ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014) nehmen auf Basis der Erfahrung aus Beratungsprojekten eine qualitative Einschätzung zu der Reichweite, dem Effekt und den Kosten von Maßnahmen der internen Markenführung vor.<sup>311</sup> Die dabei vorgenommene Bewertung in viergeteilter Kreisform erfüllt nicht die Gütekriterien einer fundierten wissenschaftlichen Effektivitäts- und Effizienzbewertung.

Zusammenfassend verdeutlichen die dargestellten Publikationen und Zitate die Relevanz einer vertiefenden wissenschaftlichen Analyse der Effektivität und Effizienz von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements.<sup>312</sup>

---

<sup>308</sup> PIEHLER (2011), S. 559.

<sup>309</sup> HENKEL et. al (2012a), S. 229.

<sup>310</sup> CHANG/CHIANG/HAN (2012), S. 652.

<sup>311</sup> Vgl. ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014), Vorwort („Zum Inhalt“) und S. 113.

<sup>312</sup> Weitere Autoren, die eine forschungsbezogene Auseinandersetzung zur Effektivität und Effizienz  
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

## 3.2 Praktische Relevanz

### 3.2.1 Studienbasierte Analyse

Mehrere Studien untersuchen die Markenorientierung des HR-Managements in der Praxis.<sup>313</sup> Die Ergebnisse dieser Studien werden nachfolgend dargestellt. AURAND/GORCHELS/BISHOP (2005) untersuchen anhand einer Befragung unter 201 Teilnehmern von Seminaren für Manager an einer US-amerikanischen Universität das Involvement des HR-Bereiches in Aktivitäten der internen Markenführung. Das HR-Involvement innerhalb der internen Markenführung zeigt wie in Abb. 9 dargestellt eine tendenziell geringe Ausprägung.

Statement	Mean
The (brand) values are reinforced through internal communications	2.53
Training is provided to help employees use these values	3.34
The skill set necessary to deliver these values is considered in staffing decisions	3.28
Annual performance reviews include metrics on delivering the values	3.74
Departmental plans include employees' roles in living the brand values	3.65
Overall mean	3.31

Notes: 1 = Strongly agree; 6 = Strongly disagree; Alpha: 0.9102

**Abb. 9:** Untersuchung der Markenorientierung des HR-Managements nach AURAND/GORCHELS/BISHOP (2005)

Quelle: AURAND/GORCHELS/BISHOP (2005), S. 165.

Ein vergleichbares Ergebnis ist aus der Studie nach HENRION LUDLOW SCHMIDT (2005) (Hrsg.) erkennbar, in welcher 63 Führungskräfte der 100 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland befragt werden.<sup>314</sup> In 52% der untersuchten

---

von Maßnahmen der Internen Markenführung als relevant klassifizieren: Vgl. WENTZEL et. al (2012), S. 94; HENKEL et. al (2012a), S. 230; BREXENDORF et. al (2012), S. 343f.; ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014), S. 170; PIEHLER/HANISCH/BURMANN (2015), S. 58.

<sup>313</sup> Vgl. AURAND/GORCHELS/BISHOP (2005), S. 163ff.; HENRION LUDLOW SCHMIDT (2005) (Hrsg.), S. 26; ZEPLIN (2006), S. 219; PIEHLER (2011), S. 168ff.; KIENBAUM (2012) (Hrsg.), S. 19ff.

<sup>314</sup> Vgl. HENRION LUDLOW SCHMIDT (2005) (Hrsg.), S. 1ff.

Unternehmen ist keinerlei Einbindung des HRM in die strategische bzw. operative Markenführung vorhanden.<sup>315</sup>

ZEPLIN (2006) führt Expertenbefragungen bei 14 Markenunternehmen aus unterschiedlichen Branchen zur Markenorientierung von HR-Maßnahmen durch.<sup>316</sup> 15 von 18 Einzelmaßnahmen<sup>317</sup> des markenorientierten HR-Managements sind in weniger als der Hälfte der Unternehmen umgesetzt.<sup>318</sup> Analog der Ergebnisse von AURAND/GORCHELS/BISHOP (2005) und HENRION LUDLOW SCHMIDT (2005) (Hrsg.) ist dies als eine weitere Indikation für eine relativ geringe Markenorientierung des HRM in der Praxis zu klassifizieren.

PIEHLER (2011) analysiert ebenso die Markenorientierung des HRM und kommt im Ergebnis zu der Aussage, dass HR-Abteilungen in der Praxis vielfach nur einen geringen Grad an Markenorientierung aufweisen.<sup>319</sup> In Anlehnung an die IMF-Datenbank<sup>320</sup> des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement der Universität

---

<sup>315</sup> Vgl. HENRION LUDLOW SCHMIDT (2005) (Hrsg.), S. 26.

<sup>316</sup> Vgl. ZEPLIN (2006), S. 219.

<sup>317</sup> 18 Einzelmaßnahmen: Personalmarketing auf Basis der Markenidentität, Stellenanzeigen auf Basis der Markenidentität, Markenidentitäts-Fit als Einstellungskriterium, subjektiver Eindruck der Interviewer, Bewusste Auswahl der Interviewer, Markenidentität als Gesprächsthema, Aufgabe im Assessment Center, Auswahlkriterien auf Basis der Markenidentität, schriftlicher Persönlichkeitstest, schriftliche Unterlagen, Einführungsvortrag, Einführungsseminar, Willkommensparty, Einführungsgespräch mit Vorgesetzten, Mentor hat Aufgabe Markenidentität zu vermitteln, Kollege hat Aufgabe Markenidentität zu vermitteln, Bezug zur Markenidentität in Fortbildungen und Markenidentität als Teil der Beförderungskriterien. Vgl. ebd.

<sup>318</sup> Vgl. ebd.

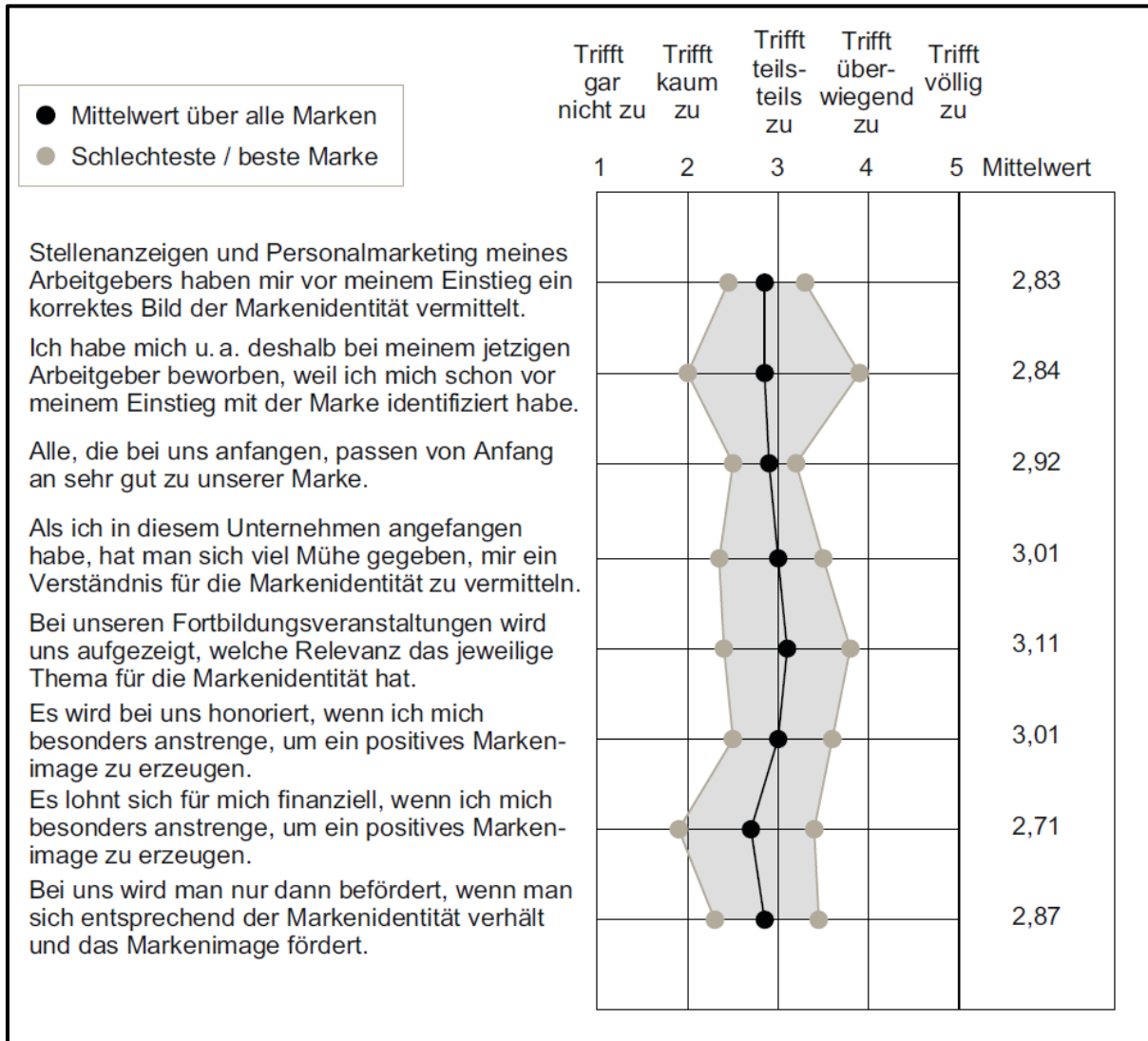
<sup>319</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 168.

<sup>320</sup> Dabei handelt es sich um die Interne Markenführungs-Datenbank (IMF-Datenbank), die aus zahlreichen Befragungen gespeist wird, die im Rahmen von Forschungs- und Beratungsprojekten am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen durchgeführt wurden. Im Detail enthält die bei PIEHLER (2011) verwendete Datenbank Daten von 7 Befragungen zur Internen Markenführung mit insgesamt 6.538 Mitarbeitern aus 20 Unternehmen. Dazu zählt eine Onlinebefragung zur Internen Markenführung im Jahr 2005 mit insgesamt 14 Unternehmen. Darunter befinden sich fünf PKW-Marken, eine Bankmarke, zwei Versicherungsmarken, eine Warenhausmarke, eine Versandhandelsmarke, eine Kosmetikmarke, eine Autovermietungsmarke, eine Hotelmarke sowie eine Mobilfunkmarke. Insgesamt wurden in diesen 14 Unternehmen 1.764 Mitarbeiter befragt. Des Weiteren enthält die Datenbank Informationen von sechs Online- und Offlinebefragungen mittelständischer Unternehmen, die im Rahmen von Forschungs- und Beratungsprojekten durchgeführt wurden. Darunter befinden sich ein Hersteller von Kochgeschirr, ein Hersteller von Reinigungs- und Pflegemitteln sowie ein Hersteller von Telekommunikationsgeräten und drei Dienstleistungsunternehmen aus der Logistik-, Medien sowie Versicherungsbranche. Die Befragung beim KochgeschirrhHersteller fand im September 2005 statt und umfasste 54 Mitarbeiter. Die Befragung beim Reinigungs- und Pflegemittelhersteller fand im Juli/August 2005 statt und umfasste 29 Mitarbeiter. Die Befragung beim Logistikunternehmen fand von September bis Dezember 2006 statt und umfasste 380 Mitarbeiter. Die Befragung beim Telekommunikationsgerätehersteller fand im Oktober/November 2007 statt und umfasste 567 Mitarbeiter. Die Befragung beim Medienunternehmen fand von Mai bis Juni 2008 statt und umfasste 657 Call Center-Mitarbeiter. Die Befragung bei der Versicherung fand im April 2009 statt

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*



Bremen (LiM), die über Daten von 6.538 Mitarbeitern aus 20 Markenunternehmen verfügt, identifiziert PIEHLER (2011) ein erhebliches Verbesserungspotential bei den in Abb. 10 dargestellten Indikatoren der Personalrekrutierung, Personalselektion, Personalintegration, Personalentwicklung, Anreizgestaltung sowie Personalbeförderung.<sup>321</sup>



**Abb. 10: Untersuchung der Markenorientierung des HR-Managements nach PIEHLER (2011)**

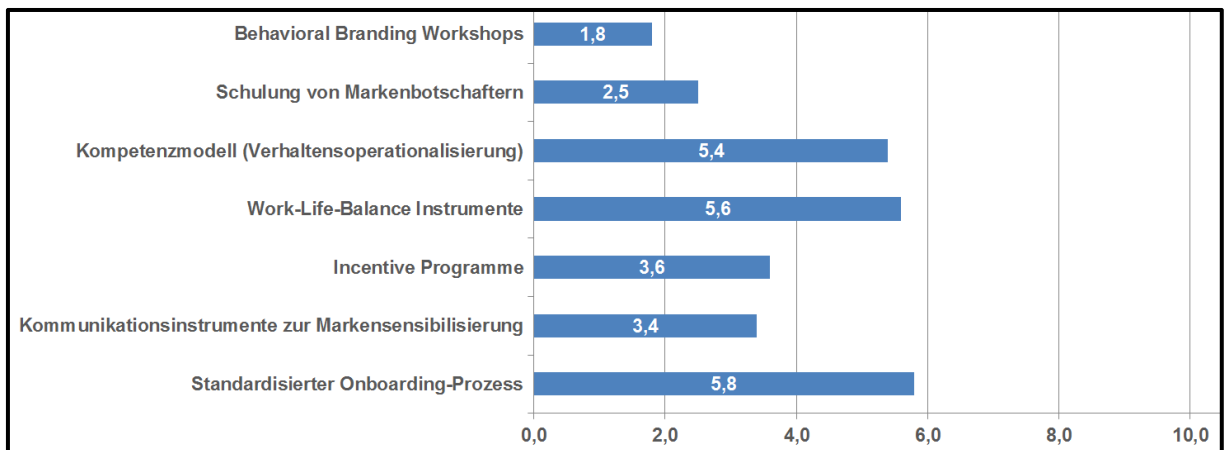
Quelle: PIEHLER (2011), S. 169.

Neben der Untersuchung der Markenorientierung des HRM in den vorgenannten Studien, führt KIENBAUM (2012) (Hrsg.) eine Befragung unter 125 Führungskräften

und umfasste 3.087 Mitarbeiter. Vgl. PIEHLER (2011), S. 133f.

<sup>321</sup> Vgl. ebd., S. 168f.

und Mitarbeitern branchenübergreifender Konzerne und mittelständischer Unternehmen zur aktuellen Relevanz von konkreten Maßnahmen des markenorientierten HRM in ihren Unternehmen durch.<sup>322</sup> 84% der Befragten arbeiten im HR-Bereich und über die Hälfte der Befragten ist in leitenden Positionen tätig.<sup>323</sup> Abb. 11 zeigt im Ergebnis der Befragung eine geringe bis höchstens mittlere Relevanzeinschätzung in Bezug auf Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements.<sup>324</sup>



**Abb. 11:** Untersuchung der Relevanz von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements nach KIENBAUM (Hrsg.) (2012)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KIENBAUM (2012) (Hrsg.), S. 19f.

Die vorgenannten Studien zeigen zusammenfassend einen relativ geringen Grad an Markenorientierung des HRM sowie eine relativ geringe Relevanzeinschätzung von Maßnahmen des markenorientierten HRM in der Praxis. Dies ist insbesondere als kritisch zu bewerten, da die theoretischen Untersuchungen in den Abschnitten 2.3

<sup>322</sup> Vgl. KIENBAUM (2012) (Hrsg.), S. 6 und 19.

<sup>323</sup> Vgl. ebd., S. 6.

<sup>324</sup> Die von KIENBAUM (2012) (Hrsg.) untersuchten Maßnahmen können im erweiterten Sinne als Maßnahmen des markenorientierten HRM verstanden werden: (1) Behavioral Branding Workshops; Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Marke sowie einen eigenen möglichen Beitrag, (2) Schulung von Markenbotschaftern; gezielte Auswahl und Schulung von Mitarbeitern, die im Personalmarketing und Recruiting mit potentiellen Kandidaten Kontakt haben, (3) Kompetenzmodell; Operationalisierung der Markenwerte in konkretes Verhalten, (4) Work-Life-Balance Instrumente; z.B. Arbeitszeitmodelle, soziale Leistungen etc., (5) Incentive Programme; Berücksichtigung markenkongformen Verhaltens im Rahmen der Bonus-Berechnung, (6) Kommunikationsinstrumente zur Markensensibilisierung; z.B. Brand-Booklet, Marken-Rubrik in Mitarbeiter-Zeitschrift, Brand-Newsletter, Intranet, Inhouse-Plakate, Storytelling, (7) Standardisierter Onboarding-Prozess; z.B. Welcome-Package, Mentoren-Konzept, Netzwerk-Treffen neuer Mitarbeiter etc. Vgl. ebd., S. 21.

und 3.1 die hohe Relevanz eines markenorientiert ausgerichteten HRM als erfolgskritische Determinante nachweisen. Für nähere Erkenntnisse der zwischen Theorie und Praxis divergierenden Einschätzung soll eine eigene qualitative Untersuchung der Autoren herangezogen werden.

### 3.2.2 Eigene qualitative Voruntersuchung

In den theoretischen Untersuchungen in den Abschnitten 2.3 und 3.1 wird das markenorientierte HR-Management als signifikante Einflussgröße auf das BCB bestätigt. In den studienbasierten Analysen in Abschnitt 3.2.1 ist eine geringe Markenorientierung des HR-Managements in der Praxis erkennbar. Um diesen Unterschied zwischen Theorie und Praxis genauer zu eruieren, soll eine qualitative Untersuchung durchgeführt werden. Hierzu sollen qualitative Interviews mit Leitern aus dem Bereich HRM erfolgen, da sie die (markenbezogenen) HR-Maßnahmen verantworten und erfolgskritisch für die markenbezogene Personalsozialisation von Mitarbeitern sind.<sup>325</sup> Qualitative Untersuchungen im Kontext der Forschung zur internen Markenführung fokussierten bis dato nahezu ausschließlich Markenverantwortliche und Markenmitarbeiter als Befragte.<sup>326</sup> Die qualitative Analyse bei Leitern aus dem Bereich HRM soll Rückschlüsse ermöglichen, warum Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements theoretisch signifikant sind, in der Praxis jedoch nur eine geringe Markenorientierung des HRM vorliegt.

Qualitative Interviews stellen grundsätzlich eine mündliche und persönliche Form der Befragung zu einem Untersuchungsgegenstand dar.<sup>327</sup> Sie lassen sich in verschiedene Formen wie das explorative Interview, das fokussierte Interview und das Tiefeninterview kategorisieren.<sup>328</sup> Um die Hintergründe und Erwartungen der Leiter HRM im Kontext der Anwendung von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements zu identifizieren, wurde sich für die Durchführung von Tiefeninterviews entschieden. Bei Tiefeninterviews handelt es sich um ein langes und intensives Gespräch zwischen dem Interviewer und dem Befragten zu einem spezifischen

---

<sup>325</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 169.

<sup>326</sup> Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 281; ZEPLIN (2006), S. 7f.; PUNJASRI/WILSON (2007), S. 61; PUNJASRI/WILSON/EVANSCHITZKY (2009), S. 565; BURMANN/ZEPLIN/RILEY (2009), S. 268; PUNJASRI/WILSON (2011), S. 1524.

<sup>327</sup> Vgl. BATT (2013), S. 100; Lamnek (2005), S. 55ff.

<sup>328</sup> Vgl. FANTAPIÉ-ALTOBELLI (2011), S. 68ff.

Thema. Im Laufe des Gesprächs versucht der Interviewer möglichst alle relevanten Einstellungen und Meinungen des Befragten zu eruieren.<sup>329</sup> Tiefeninterviews sind zur Analyse komplexer, unbewusster und schwer erfassbarer Sachverhalte geeignet.<sup>330</sup> Insgesamt wurden Interviews mit 10 Leitern aus dem Bereich HRM verschiedener Markenunternehmen durchgeführt. Die 10 branchenübergreifenden Markenunternehmen der Befragten verfügen über 2.000 bis 318.000 Mitarbeiter. Um einen Key Informant Bias auszuschließen, wurden Leiter unterschiedlicher Branchen<sup>331</sup> sowie verschiedener Hierarchiestufen berücksichtigt. Die befragten Leiter gehören dem unteren Management (Teamleitung), mittleren Management (Bereichsleitung) und dem oberen Management (Geschäftsführer/Vorstand) an. Die Einschätzung des markenorientierten HRM kann je nach Hierarchiestufe und Arbeitsbereich der Leiter (Key Informants) variieren. Durch die Befragung von Leitern unterschiedlicher Branchen und Hierarchiestufen sollte eine systematische Verzerrung der Ergebnisse (Key Informant Bias) vermieden werden.<sup>332</sup> Die befragten Leiter sind grundsätzlich mit marken- bzw. mitarbeiterbezogenen Fragestellungen vertraut. Zur Sicherstellung eines einheitlichen Verständnisses wurden zu Beginn eines jeden Interviews theoretische Grundlagen besprochen, so dass die HRM-Leiter in der Lage waren, Auskunft zu Inhalten des markenorientierten HRM in ihren Unternehmen zu geben. Die Interviews wurden zwischen Februar bis Juni 2017 durchgeführt und erfolgten halbstrukturiert auf Grundlage eines Interviewleitfadens. Die Interviewdauer betrug zwischen 45 und 75 Minuten. Es kamen ausschließlich offene Fragen zum Einsatz. Durch die Gewährleistung maximaler Variation in den Antworten sollte sichergestellt werden, dass sämtliche Einschätzungen der Befragten zum markenorientierten HRM identifiziert werden können. Zu Beginn der Interviews wurden zum Abgleich eines einheitlichen Verständnisses die interne Markenführung und beispielhafte Instrumente am Modell der identitätsbasierten, innengerichteten Markenführung vorgestellt.<sup>333</sup> Anschließend standen Fragen zum eigentlichen Untersuchungsgegenstand, dem markenorientierten HR-Management, im

---

<sup>329</sup> Vgl. BATT (2013), S. 100.

<sup>330</sup> Vgl. KEPPER (2008), S. 183.

<sup>331</sup> Branchenzugehörigkeit der interviewten Leiter aus dem Bereich HRM: 3 Transport- und Logistik, 2 Bank, 1 Beratung, 1 Handel, 1 Versicherung, 1 Hotel und 1 Energieversorgung.

<sup>332</sup> Vgl. BATT (2013), S. 101.

<sup>333</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.

Vordergrund. Hierbei wurden die Relevanzeinschätzung sowie potentielle und in Anwendung befindliche Maßnahmenbereiche und Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements als Themen forciert. Die Fragen nach der Relevanzeinschätzung und Anwendung von Maßnahmenbereichen sowie Einzelmaßnahmen des markenorientierten HRM wurden mehrfach gestellt, die Formulierung aber jeweils variiert, um dadurch aus verschiedenen Perspektiven heraus Hinweise zu erhalten. Als Fragetechnik wurde das „Laddering-Verfahren“ angewandt, um die Befragten mittels nacheinander folgender Warum-Fragen zur Aussage weiterer Details zu bewegen.<sup>334</sup> Die Protokollierung der Interviews erfolgte mit Hilfe von Notizen durch die Verfasser der vorliegenden Arbeit. Nach Abschluss der Interviews wurde eine Zusammenfassung gleicher bzw. ähnlicher Aussagen der interviewten Leiter vorgenommen, um die wesentlichen Inhalte zu ermitteln und ein repräsentatives Abbild zu erhalten.<sup>335</sup>

In Übereinstimmung mit den Erkenntnissen aus der Literaturanalyse (vgl. Abschnitte 2.3 und 3.1.1) ist die Mehrheit der HRM-Leiter davon überzeugt, dass das markenorientierte HRM eine praktische Relevanz besitzt (R = 6/10).<sup>336</sup> Die übrigen Leiter bestätigen ebenso die Relevanz, erachten diese jedoch als tendenziell gering.<sup>337</sup> Diese Einschätzung ist vergleichbar zu den in Abschnitt 3.2.1 aufgeführten Studienergebnissen nach KIENBAUM (2012) (Hrsg.). Lediglich in zwei der zehn Markenunternehmen werden Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Management eingesetzt (R = 2/10). Die Anwendung erfolgt jedoch eher implizit, indem beispielsweise markenbezogene Inhalte innerhalb eines Onboarding-Seminars als kurze Sequenz integriert werden bzw. Stellenanzeigen tlw. über Markenbestandteile verfügen.<sup>338</sup> Eine gezielte und bewusste Vermittlung von

---

<sup>334</sup> Vgl. HOMBURG (2012), S. 35 und S. 257f.

<sup>335</sup> Vgl. MAYRING (2010), S. 58.

<sup>336</sup> R = Befragte; R = x von 10 (x/10)

[R3] „Das markenorientierte HRM ist ein wichtiges Thema“.

<sup>337</sup> [R2] „Die Frage nach der Relevanz ist immer relativ. Ich glaube schon daran, dass die Maßnahmen eine Wirkung auf das Verhalten unserer Mitarbeiter haben können. Die Frage ist jedoch, wie groß ist diese Wirkung? Ich schätze den Effekt als eher gering ein.“

<sup>338</sup> [R9] „Bei uns werden markenbezogene Inhalte in einer kurzen Sequenz innerhalb des Welcome-Seminars behandelt.“

[R6] „Unsere Stellenanzeigen orientieren sich an unseren Markenwerten, jedoch ehrlicherweise nicht flächendeckend und konsequent. Hier wäre eine zentralseitige Standardisierung sinnvoll.“

markenbezogenen Inhalten seitens des Personalbereiches inkl. einer organisatorischen oder stellenbezogenen Verankerung dieses Aufgabenbereiches liegt bei keinem der zehn Markenunternehmen vor (R = 0/10).<sup>339</sup> Mehrere Leiter erwähnen keine bzw. eine sehr geringe Koordination der Aktivitäten zwischen dem HRM und dem Markenmanagement (R = 4/10).<sup>340</sup> Die ausbaufähige Koordination zwischen den Funktionsbereichen wird in mehreren bereits vorgestellten Studien als praxisbezogene Handlungsempfehlung adressiert.<sup>341</sup> Vereinzelt HRM-Leiter führen begrenzte bzw. fehlende Mittel und Ressourcen für einen weitreichenden Einsatz von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements an (R = 3/10).<sup>342</sup> Die durchgeführten Interviews verweisen darauf, dass Maßnahmenbereiche und konkrete Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements nur in begrenztem Umfang bekannt sind.<sup>343</sup> Die Theorie wird von einem Leiter als „oberflächlich“ bewertet und eine stärkere Operationalisierung der Thematik hin zu einer Bewertung der praktischen Anwendbarkeit gefordert.<sup>344</sup> Die Erforderlichkeit einer Operationalisierung im Kontext einer erhöhten Kenntnis der Maßnahmenbereiche und Einzelmaßnahmen wird von fünf HRM-Leitern angeführt (R = 5/10). Einen wesentlichen Erkenntnisbeitrag stellt das nachfolgende Zitat dar.

[R6] „Es fehlen Erfahrungswerte zur Effektivität und der cost-benefit-ratio der Maßnahmen des markenorientierten HRM. Diese Kenntnis ist für die Anwendung in der Praxis essenziell.“

Analog der theoretischen Erkenntnisse aus der studienbasierten Analyse zur praktischen Relevanz (vgl. Abschnitt 3.2.1) führen acht der interviewten HRM-Leiter

---

<sup>339</sup> [R3] „Es gibt keinen Bereich und keine Funktion die das Thema markenorientiertes HR-Management bei [Unternehmen X] verantwortet.“

<sup>340</sup> [R10] „Wir hatten bis dato noch keinerlei Tangierungspunkte mit dem Konzernmarketing oder anderen Markenmanagern“.

[R1] „Wir arbeiten viel bei den Personalmarketingkampagnen zusammen (Employer Branding), im Zusammenhang mit der Internen Markenführung so gut wie gar nicht.“

<sup>341</sup> Vgl. AURAND/GORCHELS/BISHOP (2005); PUNJASRI/WILSON (2007); PIEHLER (2011); PUNJASRI/WILSON (2011); ESCH (2012) und PIEHLER/HANISCH/BURMANN (2015).

<sup>342</sup> [R8] „Wir verfügen über keinerlei Budget zur weitreichenden Umsetzung eines markenorientierten HRM und den dazugehörigen Instrumenten.“

<sup>343</sup> [R2] „Ehrlicherweise sind mir neben der Kommunikation und markenorientierten Seminaren/Workshops weitere Maßnahmen, die wir als Personalbereich liefern sollten, nicht bekannt“.

<sup>344</sup> [R7] „Die Theorie nehme ich als sehr oberflächlich wahr. Mir fehlt die Konkretisierung für die praktische Anwendung.“

an, dass eine Kenntnis zur Wirksamkeit (Effektivität) und dem Kosten-Nutzen-Verhältnis (Effizienz) von Maßnahmen des markenorientierten HRM erforderlich ist (R = 8/10). Die gegenwärtig fehlende Operationalisierung, also die Kenntnis in Bezug auf konkrete Einzelmaßnahmen und deren Output (Wirkung) sowie den erforderlichen Mitteleinsatz, kann als wesentlicher Grund für die geringe Markenorientierung des HRM in der Praxis festgehalten werden.<sup>345</sup> Vor dem Hintergrund der in einigen Markenunternehmen tlw. vorliegenden begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen zur Umsetzung des markenorientierten HRM ist die Operationalisierung und Analyse der Effektivität und Effizienz von Maßnahmen zweckdienlich, um innerhalb der Ressourcenzuteilung im Markenunternehmen einen entsprechenden ökonomischen Erfolgsbeitrag des markenorientierten HRM nachweisen und die dazugehörigen Maßnahmen differenziert sowie betriebswirtschaftlich zielführend anwenden zu können.<sup>346</sup>

---

<sup>345</sup> [R10] „Zur Bewertung ob die Anwendung sinnvoll ist oder nicht, ist eine Aussage zur Wirksamkeit und den Kosten erforderlich.“

<sup>346</sup> [R10] „Wenn ich bestimmte Maßnahmen des markenorientierten HRM umsetzen will, muss ich Budget dafür beantragen. Das Budget erhalte ich nur, wenn ich einen Mehrwert für unser Unternehmen nachweisen und diesen im besten Fall auch quantifizieren kann.“

## **4. Schlussbetrachtung**

### **4.1 Zusammenfassung und Implikationen für die weitere Forschung**

Nach der Einführung in die Relevanz der internen Markenführung und des markenorientierten HR-Managements wurden innerhalb der theoretischen Grundlagen der identitätsbasierte Markenführungsansatz, das integrative Modell der identitätsbasierten, innengerichteten Markenführung sowie das markenorientierte HR-Management als Instrument mit konstitutiver Bedeutung für die interne Markenführung vorgestellt. Im Rahmen der theoretischen Betrachtung wurden neben einer zweckdienlichen Systematisierung der Determinanten der internen Markenführung in Instrumente, Maßnahmenbereiche und Einzelmaßnahmen auch die Begriffe Effektivität und Effizienz im Kontext der Markenführung bestimmt. Ausgehend von der Zielsetzung dieser Arbeit, den Status Quo der Forschung zum markenorientierten HR-Management sowie der Effektivität und Effizienz von Maßnahmen zusammenzufassen und zu eruieren, inwiefern ein tiefergehender Forschungsbedarf zum markenorientierten HR-Managements besteht, lässt sich folgender wissenschaftlicher Erkenntnisbeitrag im Kontext einer theoretischen und praktischen Relevanz festhalten.

- Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte theoretische Analyse zum Status Quo der Forschung stellt eine umfangreiche Zusammenstellung des markenorientierten HR-Managements und den dazugehörigen Maßnahmenbereichen und Einzelmaßnahmen dar.
- Das markenorientierte HR-Management hat einen hoch signifikanten Einfluss auf das markenkonforme Mitarbeiterverhalten (BCB). Dieser Einfluss konnte in mehreren Studien quantitativ-empirisch nachgewiesen werden.
- Bezugnehmend auf diverse Publikationen wird in der Wissenschaft eine forschungsbezogene Operationalisierung des markenorientierten HR-Managements gefordert, indem Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements in Hinblick auf ihre Effektivität und Effizienz untersucht werden.

Entgegen der nachgewiesenen Signifikanz des markenorientierten HR-Managements auf das markenkonforme Mitarbeiterverhalten (BCB) innerhalb der Forschung ist in der praxisbezogenen Anwendung folgendes identifiziert worden.



- In der Unternehmenspraxis liegt eine geringe Markenorientierung des HR-Managements innerhalb der internen Markenführung vor.
- In der Unternehmenspraxis liegt eine geringe Einschätzung der Relevanz von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements vor.

Die qualitative Untersuchung unter Durchführung von Tiefeninterviews bei Leitern aus dem Bereich HRM hat nähere Erkenntnisse zu der divergierenden theoretischen Analyse und praxisbezogenen Anwendung ergeben. Im Ergebnis kann der nachfolgende Forschungsbedarf bestätigt werden.

- Bezugnehmend auf die Tiefeninterviews mit Leitern aus dem Bereich HRM wird analog den Ausführungen mehrerer Publikationen eine forschungsbezogene Operationalisierung des markenorientierten HR-Managements gefordert, indem Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements in Hinblick auf ihre Effektivität und Effizienz untersucht werden.

Da sowohl für die Forschung als auch explizit für die Praxis nicht nur die Effektivität, sondern auch die Effizienz von Maßnahmen im Vordergrund steht, ist eine tiefere Analyse von Wirkungen unter Berücksichtigung der Kosten von hoher Relevanz. Operativ ausgerichtete und quantifizierte Ergebnisse einer weiterführenden Forschung können Verantwortlichen als explizite Ausrichtungs- und Entscheidungshilfe zur Anwendung von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements dienen. Um an den Kundenkontaktpunkten ein durchgehend konsistentes Markenbild zu vermitteln, ist es erfolgskritisch, dass Mitarbeiter eines Markenunternehmens ihre Markeidentität kennen und sich verpflichtet fühlen im Einklang mit der Marke zu handeln. Die Ergebnisse weiterführender Forschung können maßgeblich dazu beitragen in Unternehmen eine stärkere Markenorientierung zu etablieren sowie Mitarbeiter nachhaltig zu einem markenorientierten Denken und Handeln zu befähigen und zu motivieren.

#### **4.2 Möglicher Untersuchungsaufbau einer weiterführenden Forschung**

In Bezug auf den dargestellten Erkenntnisbeitrag für die Forschung kann dieses Arbeitspapier als eine theoretische und qualitative Voruntersuchung für eine empfehlenswerte tiefere Untersuchung zur Effektivität und Effizienz von

Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements aufgefasst werden. Ausgehend von dieser Arbeit soll eine weiterführende Forschung zum markenorientierten HR-Management und der Effektivität sowie Effizienz von Einzelmaßnahmen durch eine empirisch-quantitative Untersuchung im Rahmen einer Dissertation erfolgen. Im Nachfolgenden sollen ein möglicher Untersuchungsaufbau sowie potentielle Untersuchungsoptionen skizziert werden.

Bei den Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements liegt eine gerichtete Wirkungshypothese zum Effekt auf das BCB vor. Experimente<sup>347</sup> sind in besonderem Maße dazu geeignet, um kausale Beziehungen, die in gerichteten Wirkungshypothesen beschrieben sind, mithilfe quantitativ-empirischer Daten eindeutig nachweisen zu können.<sup>348</sup> Bei einem Experiment erfolgt eine geplante Variation einer oder mehrerer unabhängiger Variablen sowie die systematische Beobachtung der abhängigen Variablen. Störvariablen mit einem potenziellen Effekt auf die abhängige Variable werden kontrolliert bzw. ausgeschaltet. Ein wesentlicher Vorteil der experimentellen Forschung besteht darin, dass kausale Wirkzusammenhänge unzweideutig nachgewiesen werden können.<sup>349</sup> BRUHN/KIRCHGEORG (2017) betonen in diesem Zusammenhang die besondere Bedeutung einer theoretischen Fundierung sowie Verbindung eines experimentellen Designs mit der qualitativen Forschung.<sup>350</sup> Dieser Empfehlung wurde mit der in diesem Arbeitspapier dargestellten theoretischen Analyse und ergänzenden qualitativen Untersuchung Rechnung getragen. Zur Untersuchung der Effektivität und Effizienz von Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements im Rahmen einer experimentellen Untersuchung ist eine praxisnahe Durchführung erforderlich. Im eingangs in einigen Beispielen erwähnten Mobilitäts- und Logistikkonzern DB AG besteht die Möglichkeit eine quantitativ-empirische Untersuchung durchzuführen. Im Kontext der tiefgehenden Analyse befindet sich der Verfasser dieses Arbeitspapiers im Austausch mit Verantwortlichen des HRM

---

<sup>347</sup> Unter einem Experiment versteht man einen systematischen Beobachtungsvorgang, aufgrund dessen der Untersucher das jeweils interessierende Phänomen planmäßig erzeugt sowie variiert (Manipulation) und dabei gleichzeitig systematische oder/und unsystematische Störfaktoren durch hierfür geeignete Techniken ausschaltet bzw. kontrolliert (Kontrolle). SAARBECK (2014), S. 66.

<sup>348</sup> Vgl. ebd.

<sup>349</sup> Vgl. ebd.

<sup>350</sup> Vgl. BRUHN/KIRCHGEORG (2017), S. 42.

und Markenmanagements des DB Konzerns. Die DB AG fokussiert aktuell mit dem Programm „Zukunft Bahn“ einen Konzernumbau hin zu einer deutlich verbesserten Qualität und Kundenorientierung.<sup>351</sup> In diesem Kontext ist ein markenkonformes Mitarbeiterverhalten an allen Kundenkontaktpunkten erfolgskritisch.

Als Grundlage der empirisch-quantitativen Untersuchung eignet sich in besonderem Maße das in Abschnitt 2.2 vorgestellte integrative Modell der identitätsbasierten, innengerichteten Markenführung. So könnte beispielsweise die Wirkung von Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements auf die Zielgrößen BU und BC untersucht werden. Die direkte Messung des BU und BU als vorgelagerte psychografische Zielgrößen des BCB ist empfehlenswert, da es sich beim BCB um eine verhaltensbezogene Zielgröße handelt, die zeitverzögert und zumeist über einen längeren Zeitraum entsteht.<sup>352</sup> Das BU stellt eine Grundvoraussetzung dafür da, dass sich Mitarbeiter markenkonform verhalten.<sup>353</sup> Ebenso ist es nachvollziehbar, dass Mitarbeiter, die sich mit der Marke psychologisch verbunden fühlen, sich auch in ihrem Verhalten für die Marke einsetzen.<sup>354</sup> Nach dem aktuellen Stand der Forschung wurden das markenorientierte HR-Management als Instrument der internen Markenführung bzw. dazugehörige Maßnahmen empirisch-quantitativ fast ausschließlich nur auf ihre Wirkung auf das BC getestet.<sup>355</sup> Die Wirkung auf das BU wurde empirisch-quantitativ lediglich in einer Studie mit einer sehr geringen Stichprobengröße untersucht.<sup>356</sup> Bis dato erfolgte kein Effektivitätsvergleich unterschiedlicher Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements auf das BU und BC. Ebenso liegen zur Effizienz von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements keine Untersuchungen vor. Für die Operationalisierung der quantitativen Untersuchung im Rahmen eines Experimentes bei der DB AG könnte auf die Indikatoren der Konstrukte des BU und BC auf Basis der empirischen Arbeit von PIEHLER (2011) zurückgegriffen werden.<sup>357</sup> Entsprechende statistische Gütekriterien zur Validität und Reliabilität sind bei diesen Konstrukten und

---

<sup>351</sup> Vgl. DEUTSCHE BAHN AG (2017b).

<sup>352</sup> Vgl. BURMANN et. al (2015), S. 100ff. und PIEHLER (2011), S. 313ff.

<sup>353</sup> Vgl. PIEHLER, S. 317.

<sup>354</sup> Vgl. ebd., S. 313.

<sup>355</sup> Vgl. ZEPLIN (2006), S. 213ff.; PUNJAISRI/WILSON (2011), S. 1527ff.; CHANG/CHIANG/HAN (2012), S. 632ff.

<sup>356</sup> Vgl. MILES et. al (2011), S. 491ff.

<sup>357</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 420ff.

dazugehörigen Indikatoren erfüllt.<sup>358</sup> Mittels eines Pre- und Post-Tests könnte im Rahmen einer experimentellen Forschung die Wirkung von Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements auf das BU und BC von Mitarbeitern untersucht werden. Neben den gewonnen Erkenntnissen zur kognitiven und affektiven Wirkung (Effektivität) können die innerhalb der Praxis aufgewendeten Kosten spezifischer Einzelmaßnahmen dem realisierten Nutzen gegenübergestellt und als Indizes erfasst werden.<sup>359</sup> Darüber hinaus ist es forschungsbezogen empfehlenswert, einen zweiten Untersuchungsteil durchzuführen, indem eine identische Maßnahme in ihrer Wirkung auf das BU und BC getestet wird, hierbei aber marginale Anpassungen direkt innerhalb der Maßnahme vorgenommen werden. So könnten z. B. bei einer identischen Maßnahme inhaltlich die Handlungsempfehlungen für die tägliche Arbeit, die ein markenspezifisches Handeln ermöglichen (Operationalisierung), in einer Variante inkludiert und in einer anderen Variante exkludiert werden. Auch eine methodische Variation in einer Maßnahme, z. B. inklusive Videoverwendung oder exklusive Videoverwendung, wäre denkbar. Diese marginale und sehr spezifische geplante Variation der unabhängigen Variable (Maßnahme) lässt im Kontext von statistischen Gütekriterien eine höhere Validität bei der systemischen Beobachtung der abhängigen Variablen (BU, BC) zu. Der erste Untersuchungsteil verfolgt insofern über eine tendenziell höhere praxisbezogene Zweckmäßigkeit, indem zwei Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements in ihrer Wirkung auf das BU und BC verglichen werden sollen. Forschungsbezogen wird die Abwesenheit von möglichen Alternativerklärungen im Vergleich der Effektivität und Effizienz von zwei Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements im ersten Untersuchungsteil äußerst wahrscheinlich, aber nicht vollumfänglich nachweisbar sein. Jegliche sich unterscheidende Rahmenbedingungen der zwei Maßnahmen, wie z. B. die ausgewählten Versuchspersonen oder das Untersuchungsumfeld, können Störfaktoren (sog. Konfundierungseffekte<sup>360</sup>) darstellen.<sup>361</sup> In diesem Zusammenhang wird der zweite

---

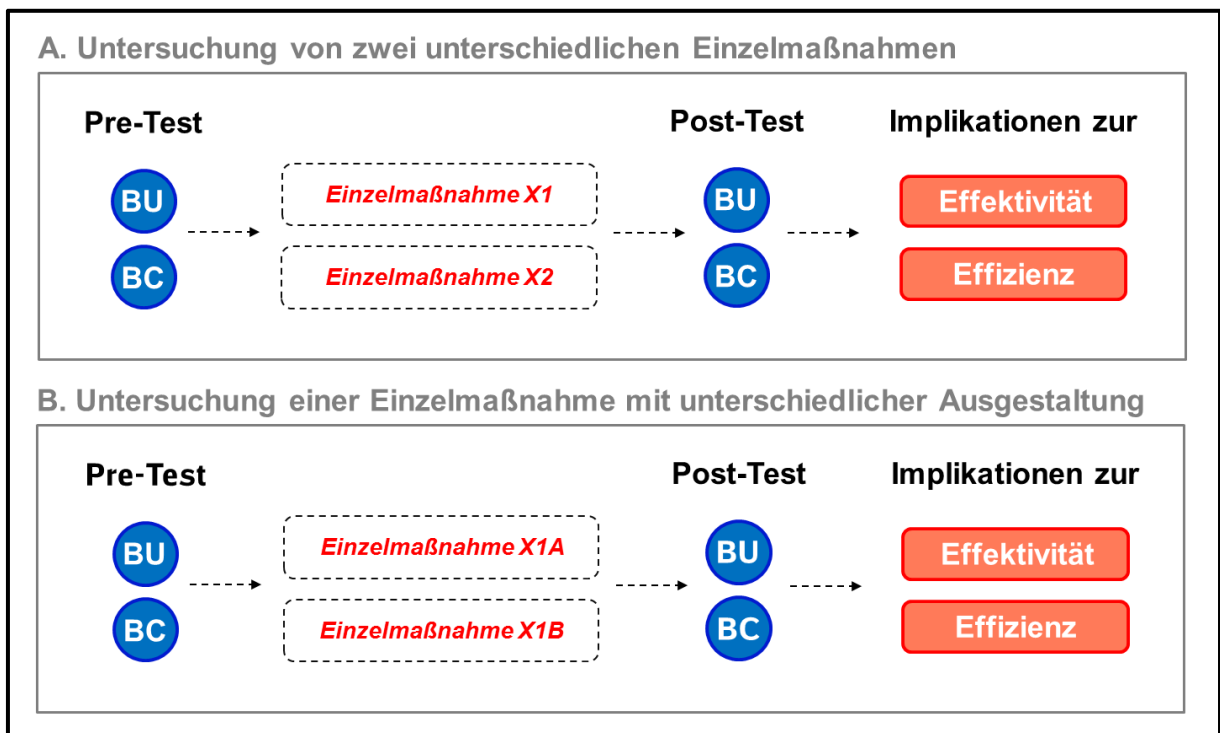
<sup>358</sup> Inhaltsvalidität, Konvergenzvalidität, Diskriminanzvalidität, Prognosevalidität, Indikatorreliabilität und Konstruktrelabilität. Vgl. PIEHLER (2011), S. 483ff. und 486ff.

<sup>359</sup> Vgl. BRUHN (2009), S. 295.

<sup>360</sup> „At the heart of strong experimentation is controlling as many variables as possible while only changing the variable being studied. (...) Confound and manipulation checks can be important ways to protect against confound threats to construct validity but researchers should always carefully think about controlling as much as possible while trying to isolate the variable of interest.“

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Untersuchungsteil als zweckmäßig erachtet, indem eine Maßnahme des markenorientierten HR-Managements bei Beibehaltung identischer Untersuchungsbedingungen nur marginal manipuliert wird (z. B. inhaltlich oder methodisch) und auf dieser Basis die unterschiedliche Wirkung auf das BU und BC verglichen werden soll. Der zweite Untersuchungsteil verfolgt durch den Nachweis der Abwesenheit von Störvariablen bei marginaler Manipulation einer Maßnahme insofern tendenziell über eine höhere forschungsbezogene Zweckmäßigkeit. Abb. 12 stellt den möglichen Untersuchungsaufbau grafisch dar.



**Abb. 12:** Skizzierung der experimentellen Untersuchung zur Effektivität und Effizienz von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements

Quelle: Eigene Darstellung.

Potentiell zu untersuchende Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements könnten aus dem Maßnahmenbereich der markenorientierten Personalentwicklung ausgewählt werden, da ihnen eine essenzielle Bedeutung zugeschrieben wird.

Vargas/Duff/Faber (2017), S. 105.

<sup>361</sup> Vgl. ebd.

„Training and development programs are essential to enhance employee performance and to bring consistency to the external brand experience.“<sup>362</sup>

Zum Maßnahmenbereich der markenorientierten Personalentwicklung gehören diverse Einzelmaßnahmen. Im Kontext der experimentellen Untersuchung bei der DB AG könnten z. B. die unter Abschnitt 2.3.1 vorgestellten Einzelmaßnahmen markenorientierte Schulung und die virtuelle Markenakademie zweckdienlich sein. Markenorientierte Schulungen sind bis dato nicht im konzernweiten Seminarangebot der DB AG enthalten.<sup>363</sup> Bei markenbezogenen Schulungen sollten die Vermittlung der Markenidentität und des Markenwertes, das Aufzeigen der Relevanz einer Markenimplementierung, die Fokussierung der Maßnahmen die den Markenwert steigern und das Aufzeigen von Handlungsempfehlungen für die tägliche Arbeit, berücksichtigt werden.<sup>364</sup> Die bereits bei der DB AG etablierte virtuelle Markenakademie stellt eine weitere potentielle Einzelmaßnahme zur Untersuchung dar. Innerhalb der virtuellen Markenakademie der DB AG werden mehrere markenbezogene Themenfelder unter Verwendung von Videos, spielerischer Animationen und Quiz-Fragen behandelt.<sup>365</sup> Im Vergleich zu weiteren Maßnahmenbereichen des markenorientierten HR-Managements sind die vorgestellten Einzelmaßnahmen der markenorientierten Personalentwicklung zur Untersuchung im Rahmen der avisierten experimentellen Forschung empfehlenswert, da bei Experimenten die interne und externe Validität als wesentliche Gütekriterien zu erfüllen sind.<sup>366</sup> Die interne Validität einer Untersuchung liegt vor, sofern eine eindeutige kausale Interpretation der Ergebnisse möglich ist. Dies ist gegeben, wenn die beobachtete Variation der unabhängigen Variablen eindeutig auf die Manipulation der abhängigen Variablen zurückgeführt werden kann.<sup>367</sup> Gerade im Kontext der internen Validität zeigt sich, dass Einzelmaßnahmen der markenorientierten Personalentwicklung, wie z. B. eine markenorientierte

---

<sup>362</sup> PUNJASRI/WILSON (2007), S. 60.

<sup>363</sup> Innerhalb des Einführungsseminars für neue Mitarbeiter bei der DB AG sind in einer kurzen Sequenz markenbezogene Inhalte integriert.

<sup>364</sup> Vgl. ESCH/KNÖRLE/STRÖDTER (2014), S. 104; BREXENDORF et. al (2012), S. 363.

<sup>365</sup> Themenfelder der virtuellen Markenakademie der DB AG: Markenbestandteile, Markenbedeutung, Markenstrategie, Markenpersönlichkeit, Markenhistorie. Vgl. DEUTSCHE BAHN AG (2017a).

<sup>366</sup> Vgl. SAARBECK (2014), S. 67.

<sup>367</sup> Vgl. ebd.

Schulung oder die virtuelle Markenakademie, zur Untersuchung der Wirkung auf das BU und BC, relativ gut geeignet sind. Es ist davon auszugehen, dass das Kriterium der internen Validität in einer entsprechenden Güte erfüllt werden kann, da eine Variation der unabhängigen Variablen BU und BC relativ eindeutig auf die abhängige Variable (markenorientierte Schulung oder virtuelle Markenakademie) zurückzuführen ist. Eine Voraussetzung für die interne Validität ist die Abwesenheit möglicher Alternativerklärungen.<sup>368</sup> Dies wird bei Anwendung von Einzelmaßnahmen der markenorientierten Personalentwicklung im Rahmen der Metamorphose-Phase der Sozialisation als wahrscheinlicher angesehen, da die angewendeten Einzelmaßnahmen auf tlw. langjährige Bestandsmitarbeiter wirken, die neue Werte und Normen, Fertigkeiten und Fachkenntnisse erwerben bzw. verfestigen sollen.<sup>369</sup> Bei Einzelmaßnahmen aus anderen Maßnahmenbereichen wie z. B. der markenorientierten Personaleinführung, wird der Ausschluss möglicher Alternativerklärungen als unwahrscheinlicher bewertet, da hier innerhalb der Eintritts-Phase der Sozialisation diverse Einflussfaktoren wirken und bspw. ein Anpassungsdruck durch vorhandene Kollegen im Markenunternehmen ausgeübt wird, so dass es ggf. nicht möglich ist aufgrund der Anwendung einer Einzelmaßnahme des markenorientierten HR-Managements eine eindeutige kausale Interpretation abzuleiten.<sup>370</sup> Das zweite Gütekriterium experimenteller Forschung, die externe Validität, liegt vor, wenn die innerhalb des Experimentes gewonnenen Erkenntnisse generalisiert werden können. Da die interne Validität auch eine notwendige Bedingung für die externe Validität darstellt, ist es im Rahmen einer experimentellen Untersuchung folglich empfehlenswert Einzelmaßnahmen der markenorientierten Personalentwicklung zu forcieren.<sup>371</sup>

Die skizzierte Untersuchung eines Experimentes zur empirisch-quantitativen Analyse der Effektivität und Effizienz von Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements soll im Rahmen einer auf dieses Arbeitspapier folgenden Dissertation näher spezifiziert und durchgeführt werden. Die Ergebnisse weiterführender Forschung können Verantwortlichen in Markenunternehmen als Entscheidungshilfe

---

<sup>368</sup> Vgl. SAARBECK (2014), S. 67.

<sup>369</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 172 und BURMANN et. al (2015), S. 198.

<sup>370</sup> Vgl. BURMANN et. al (2015), S. 198.

<sup>371</sup> Vgl. SAARBECK (2014), S. 67.

zur zielgerichteten Anwendung von Maßnahmen dienen und maßgeblich dazu beitragen, Mitarbeiter nachhaltig zu einem markenorientierten Denken und Handeln zu befähigen, zu motivieren und folglich eine stärkere Markenorientierung zur Steigerung des Unternehmenswertes zu etablieren.



## Anhang 1 - Zusammenfassung des Analyseumfangs und der wesentlichen Ergebnisse der Publikationen zum markenorientierten HR-Management im Kontext der internen Markenführung

Publikation:	Quantitative Analyse. <sup>372</sup>	Titel, Analyseumfang und wesentliche Ergebnisse:
AURAND/ GORCHELS/ BISHOP (2005)		<p><i>Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Darstellung der Relevanz des markenorientierten HR-Managements.</li> <li>▪ E-Mail Befragung von 201 Teilnehmern von Seminaren für Manager an einer US-amerikanischen Universität, Multi-Itemanalyse.</li> <li>▪ Quantitative Analyse zur Nutzung einzelner Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements. Ergebnis: Das HR-Involvement in Aktivitäten der internen Markenführung ist tendenziell gering.</li> <li>▪ Die Autoren belegen in der durchgeführten Studie, dass die Einbindung des Personalmanagements in das innengerichtete Markenmanagement sowohl zu höherem persönlichen Marken-Involvement der Mitarbeiter als auch zu einer stärkeren Relevanz der Markenwerte für ihr tägliches Handeln führt.</li> <li>▪ Erhöhte Nutzung von markenorientiertem HR-Management sowie eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen HR-Management und Brand-Management Abteilungen in der Praxis erforderlich.</li> </ul>
BURMANN/ ZEPLIN (2005)		<p><i>Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studienbasierte Analyse und 11 Tiefeninterviews (9 Top-Level-Manager mit Verantwortung für die Markenführung und 2 Markenberater aus unterschiedlichen Branchen) mit der Zielstellung ein Wirkungsmodell der internen Markenführung zu konzipieren.</li> <li>▪ Darstellung des markenorientierten HR-Managements als wesentliche Determinante für das Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior.</li> <li>▪ Erläuterung der Relevanz eines „personal identity -brand identity fits“, der erforderlichen Zusammenarbeit zwischen HR- und Brand Management und einzelner Maßnahmenbereiche/Einzelmaßnahmen des markenorientierten HR-Managements (employer marketing, selection, promotion, training, social events, mentor programmes).</li> <li>▪ Bezugnahme auf Studien, die belegen, dass eine institutionalisierte Sozialisation über einen signifikanten positiven</li> </ul>

<sup>372</sup> Quantitativ-empirische Analyse in Bezug auf Wirkzusammenhänge des markenorientierten HR-Managements bzw. den damit zusammenhängenden Maßnahmenbereichen und Einzelmaßnahmen.

Publikation:	Quantitative Analyse: <sup>372</sup>	Titel, Analyseumfang und wesentliche Ergebnisse:
		Einfluss auf das organisationale Commitment, die organisationale Identifikation und den Personen-Organisations-Fit verfügt.
ZEPLIN (2006)	☑	<p><i>Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Publikation verfolgte als Zielsetzung die Entwicklung eines integrierten Erklärungsmodells der innengerichteten Markenführung und eine empirische Validierung.</li> <li>▪ Literatur- und expertengestützte Modellentwicklung.</li> <li>▪ Verwendung der konfirmatorischen Faktorenanalyse, Kausalanalyse und Regressionsanalyse als statistische Analysemethoden.</li> <li>▪ Die Stichprobengröße umfasst 1.783 Mitarbeiter und 1.372 Kunden von 14 Markenunternehmen unterschiedlicher Branchen.</li> <li>▪ Quantitativ-empirische Bestätigung des markenorientierten HR-Managements als eine von drei Determinanten des Brand Commitments.</li> <li>▪ Identifizierung von Personalmarketing, Personalselektion, Personalintegration, Personalentwicklung und Personalbeförderung als Maßnahmenbereiche des markenorientierten HR-Managements und Beschreibung von dazugehörigen Einzelmaßnahmen.</li> <li>▪ Alle fünf genannten Maßnahmenbereiche verfügen über einen hoch-signifikanten Einfluss auf das Brand Commitment. Insbesondere das Personalmarketing, die Personalselektion und die Personalentwicklung verfügen über einen relativ großen Einfluss auf das Brand Commitment.</li> <li>▪ Expertenbefragungen bei 14 Markenunternehmen zur Markenorientierung von HR-Maßnahmen. 15 der 18 Einzelmaßnahmen des markenorientiertes HR-Managements sind in weniger als der Hälfte der Unternehmen umgesetzt worden.</li> </ul>
PUNJAISRI/ WILSON (2007)	☑	<p><i>The role of internal branding in the delivery of employee brand promise</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studie zur Untersuchung der Rolle der internen Markenführung bei Erfüllung des Markennutzenversprechens mit Fokus auf Markenmitarbeiter mit Kundenkontaktpunkten im Servicebereich, ein Großteil bisheriger Studien führte Untersuchungen vorwiegend bei Markenverantwortlichen und Markenberatern durch.</li> <li>▪ Qualitative Voruntersuchung anhand von Tiefeninterviews (20 Manager und 30 Markenmitarbeiter mit Kundenkontakt).</li> <li>▪ Quantitative Hauptuntersuchung; Befragung von 699 Markenmitarbeitern mit Kundenkontakt.</li> <li>▪ Empirische Bestätigung des Einflusses des Maßnahmenbereiches markenorientiertes Training auf die Erfüllung des Markennutzenversprechens („brand promise delivery“).</li> <li>▪ Koordiniertes Vorgehen von HR- und Brand Management als erfolgsentscheidend identifiziert.</li> </ul>

Publikation:	Quantitative Analyse: <sup>372</sup>	Titel, Analyseumfang und wesentliche Ergebnisse:
BURMANN/ ZEPLIN/RILEY (2009)	☑	<p><i>Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Untersuchung in enger Anlehnung an die Modellierung und empirische Analyse nach ZEPLIN (2006).</li> <li>▪ Die Zielsetzung der explorativen Studie liegt in einem quantitativ-empirischen Nachweis der Wirkungszusammenhänge von BC, BCB und „quality of the brand-customer relationship“. Auf Basis der Ergebnisse von 14 Tiefeninterviews mit Marketingmanagern werden 1.783 Markenmitarbeiter und 1.372 Kunden von 14 Markenunternehmen aus unterschiedlichen Branchen befragt</li> <li>▪ Quantitativ-empirische Bestätigung des markenorientierten HR-Managements als eine von drei Determinanten des Brand Commitments.</li> <li>▪ Analyse und Bestätigung der Wirkzusammenhänge zwischen Brand Commitment, Brand Citizenship Behavior und „quality of the brand-customer relationship“.</li> <li>▪ Untersuchung der Dimensionen des Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior.</li> </ul>
PUNJAISRI/ WILSON/ EVAN- SCHITZKY (2009) (2009)	☑	<p><i>Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spezifizierung der vorgenannten Studie von PUNJAISRI/WILSON (2007) zur Untersuchung der Rolle der internen Markenführung bei Erfüllung des Markennutzenversprechens mit Fokus auf Markenmitarbeiter mit Kundenkontaktpunkten im Servicebereich.</li> <li>▪ Verwendung der Befragungsergebnisse von PUNJAISRI/WILSON (2007); qualitative Voruntersuchung anhand von Tiefeninterviews und quantitative Hauptuntersuchung durch die Befragung von 699 Markenmitarbeitern mit Kundenkontakt.</li> <li>▪ Unterteilung des Konstruktes Internal Branding in „Training“, „Orientation“, „Group meeting“ und „Briefing“, wobei Training und Orientation dem markenorientierten HR-Management zuzuordnen sind.</li> <li>▪ Nachgewiesener Einfluss von Internal Branding auf Brand identification, Brand commitment, Brand loyalty und Brand performance.</li> </ul>
FOSTER/ PUNJAISRI/ CHENG (2010)		<p><i>Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Theoriegestützte Analyse über den Zusammenhang von Corporate Branding, Internal Branding und Employer Branding.</li> <li>▪ Identifizierung einer relativ geringen Markenorientierung des HR-Managements.</li> <li>▪ Forderung einer forschungsbezogenen Operationalisierung des Internal Branding und des markenorientierten HR-Managements.</li> </ul>
KÖNIG (2010)	☑	<p><i>Innengerichtetes, identitätsbasiertes Marken-management in Call Centern</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empirische Untersuchung eines Erklärungsmodells für das innengerichtete, identitätsbasierte Markenmanagement zum</li> </ul>

Publikation:	Quantitative Analyse: <sup>372</sup>	Titel, Analyseumfang und wesentliche Ergebnisse:
KÖNIG (2010)	☑	<p>Aufbau von Brand Commitment in Call Centern.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Untersuchung, mit welchen spezifischen Maßnahmen das Markenverständnis sowie die Markennähe gefördert werden können und zum Brand Commitment als zentrales Untersuchungskonstrukt beitragen.</li> <li>▪ Bei der Untersuchung wird zwischen ihrer Wirkung bei internen und externen Call Centern unterschieden.</li> <li>▪ Brand Commitment als zentrales Untersuchungskonstrukt.</li> <li>▪ Qualitative Voruntersuchung anhand von vier Expertengesprächen und quantitative Hauptuntersuchung mittels einer Online-Umfrage unter 655 Call Center Agents.</li> <li>▪ Multivariates Vorgehen in Form eines Strukturgleichungsmodells.</li> <li>▪ Quantitativ-empirische Bestätigung der Wirkung von „Trainingsmaßnahmen zur Markenidentität“ und „Informationen zur Markenidentität beim Einstellungsgespräch oder Projektstart“ auf das Brand Commitment.</li> </ul>
MILES et. al (2011)	☑	<p><i>Assessing the Employee Brand: A Census of One Company</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quantitativ-empirische Überprüfung des ursprünglich in der Publikation von MILES/MANGOLD (2004) theoretisch entwickelten Wirkungsmodells zum „employee branding process“ (Wirkzusammenhänge mehrerer Instrumente auf die Konstrukte „knowledge of desired brand“ und „psychological contract“, die wiederum auf die Zielgröße „employee brand“ wirken).</li> <li>▪ Das Konstrukt „knowledge of desired brand“ kann mit der Zielgröße Brand Understanding verglichen werden.</li> <li>▪ Online-Umfrage unter 30 Mitarbeitern eines Risikomanagementunternehmens und Untersuchung in einem Strukturgleichungsmodell.</li> <li>▪ Nachweis, dass die Maßnahmenbereiche des markenorientierten HR-Managements Rekrutierung und Selektion, Training und Entwicklung sowie Beurteilungs- und Anreizsysteme (als „internal formal systems“ subsummiert) einen signifikanten Einfluss auf das Brand Understanding haben.</li> <li>▪ Die geringe Stichprobengröße wird innerhalb der Limitierungen durch die Autoren selbstkritisch angeführt.</li> </ul>
PIEHLER (2011)		<p><i>Interne Markenführung: Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Publikation mit der Zielstellung, durch Integration der Erkenntnisse aus der Forschung zur internen Markenführung sowie unter Berücksichtigung von Erkenntnissen aus der Organisationsforschung ein theoretisch fundiertes, ganzheitliches, praktisch anwendbares und hinsichtlich der drei zentralen Zielgrößen und ausgewählter Determinanten ein integratives Modell der internen Markenführung zu entwickeln und qualitativ-empirisch zu überprüfen.</li> <li>▪ Darstellung des Status quo der internen Markenführung in der Unternehmenspraxis. Dieser offenbart ein erhebliches Verbesserungspotential in Bezug auf das Verständnis, die Zielgrößen und die Maßnahmen der internen Markenführung.</li> <li>▪ Die ersten drei Forschungsfragen betreffen mit der Definition,</li> </ul>

Publikation:	Quantitative Analyse: <sup>372</sup>	Titel, Analyseumfang und wesentliche Ergebnisse:
PIEHLER (2011)		<p>Konzeptualisierung und Operationalisierung des Markenwissens, des Brand Commitment und des Brand Citizenship Behavior sowie mit deren Determinanten und Wirkungen die zentralen Zielgrößen der internen Markenführung. Im Anschluss an die Darstellung der Definition, Konzeptualisierung und Operationalisierung dieser Zielgrößen wird auf die jeweiligen Wirkungen und Determinanten eingegangen. Daran anschließend werden die Ergebnisse der vierten Forschungsfrage zur Identifikation von Moderatoren der zentralen Wirkungsbeziehungen zum Brand Citizenship Behavior und der fünften Forschungsfrage zur Überführung des integrativen Wirkungsmodells in ein Prozessmodell vorgestellt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualitative Voruntersuchung (Interviews mit 25 Führungskräften aus drei großen Dienstleistungsunternehmen unterschiedlicher Branchen) und quantitative Hauptuntersuchung (standardisierte Onlinebefragung unter 1.599 Mitarbeitern eines großen Dienstleistungsunternehmens).</li> <li>▪ Entwicklung und quantitativ-empirische Bestätigung des Wirkungsmodells der identitätsbasierten, innengerichteten Markenführung, der Wirkzusammenhänge des Markenwissens, Brand Commitments und Brand Citizenship Behaviors sowie der dazugehörigen Determinanten (Instrumente).</li> <li>▪ Das markenorientierte HR-Management ist Bestandteil der qualitativen Untersuchung.</li> <li>▪ Identifizierung einer geringen Markenorientierung des HR-Managements in der Praxis.</li> <li>▪ Beschreibung der Phasen der markenbezogenen Personalsozialisation.</li> <li>▪ Untersuchung der Instrumente des markenorientierten HR-Managements zum Aufbau von Markenwissen, Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior (markenorientierte Personalrekrutierung, -selektion, -entwicklung, Entgelt- und Anreizgestaltung, Personalbeurteilung und -beförderung sowie -freisetzung). Die Systematisierung und Instrumentalbeschreibung des markenorientierten HR-Managements nach PIEHLER (2011) ist als umfassendste Darstellung der aktuellen Forschung zu klassifizieren.</li> <li>▪ Verbesserte funktionsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Marken- und HR-Management gefordert.</li> <li>▪ Diskussion struktureller Koordinationsmechanismen zur Integration von Marketing bzw. Markenmanagement und HR-Management.</li> </ul>
PUNJAISRI/WILSON (2011)	☑	<p><i>Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neuauflage, partielle Erweiterung der Studien nach PUNJAISRI/WILSON (2007) und PUNJAISRI/WILSON/EVANSCHITZKY (2009) zur Untersuchung der Rolle der internen Markenführung bei Erfüllung des Markennutzenversprechens mit Fokus auf Markenmitarbeiter mit Kundenkontaktpunkten im Servicebereich.</li> <li>▪ Befragte Stichprobe und statistische Analyse analog PUNJAISRI/WILSON (2007) und PUNJAISRI/WILSON/EVANSCHITZKY</li> </ul>

Publikation:	Quantitative Analyse: <sup>372</sup>	Titel, Analyseumfang und wesentliche Ergebnisse:
PUNJAISRI/ WILSON (2011)	☑	<p>(2009); quantitative Hauptuntersuchung unter Teilnahme von 699 Markenmitarbeitern mit Kundenkontakt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quantitativ-empirische Bestätigung des Einflusses von markenorientiertem Training als Teil des Internal Branding auf Brand Identification, Brand Commitment, Brand Loyalty und Brand Performance.</li> <li>▪ Analyse von „work environment“ und „personal variables“ als moderierende Einflüsse des Internal Branding (Ergänzung zu den früheren Publikationen der Autoren).</li> <li>▪ Identifikation der Erforderlichkeit einer verbesserten Koordinierung der Internen Markenkommunikation und des markenorientierten Trainings als Maßnahme des markenorientierten HR-Managements.</li> </ul>
CHANG/ CHIANG/HAN (2012)	☑	<p><i>A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors and customer satisfaction</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Untersuchung der Zusammenhänge zwischen markenorientiertem HR-Management, BC, BCB und Kundenzufriedenheit.</li> <li>▪ Multivariate statistische Untersuchung, Unterteilung des Untersuchungsmodells in zwei Betrachtungsebenen (organizational level und individual level).</li> <li>▪ Befragung von 453 Mitarbeitern, 172 Führungskräften und 933 Kunden in 26 Hotels.</li> <li>▪ In Bezug auf den Status Quo der Forschung zum markenorientierten HR-Management wird eine detaillierte Auseinandersetzung und Operationalisierung gefordert.</li> <li>▪ Das Konstrukt „brand-centered HRM“ besteht aus 17 Indikatoren und wurde auf Basis einer Literaturanalyse sowie Interviews mit Experten aus Forschung und Praxis modelliert (vergleichbar zum markenorientierten HR-Management). Es ist in die Dimensionen „brand-centered reward and training“ und „brand-centered selection and evaluation“ unterteilt.</li> <li>▪ Quantitativ-empirische Bestätigung des positiven Einflusses von „brand-centered HRM“ auf „brand psychological ownership“ (vergleichbar zu Brand Commitment) und Brand Citizenship Behavior.</li> <li>▪ Das markenorientierte HR-Management verfügt darüber hinaus über einen positiven Einfluss auf das Konstrukt „congruence between brand image and individuals“.</li> </ul>
TOMCZAK/ ESCH/ KERNSTOCK/ HERRMANN (2012) (Hrsg.)		<p><i>Behavioral Branding - Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Publikation behandelt auf Basis diverser Autorenbeiträge die Relevanz von Behavioral Branding, ergo der Umsetzung markenkonsistenten Verhaltens bei Mitarbeitern.</li> <li>▪ Neben dem theoretischen Konzept des Behavioral Branding werden wissenschaftliche Ergebnisse und praxisbezogene Beispiele dargestellt.</li> <li>▪ ESCH (2012): Identifikation einer engen Zusammenarbeit zwischen Marketing- und Personalabteilung als unerlässliche Voraussetzung für die erfolgreiche Vermittlung der</li> </ul>

Publikation:	Quantitative Analyse: <sup>372</sup>	Titel, Analyseumfang und wesentliche Ergebnisse:
<p>TOMCZAK/ ESCH/ KERNSTOCK/ HERRMANN (2012) (Hrsg.)</p>		<p>Markenidentitätsinhalte an Mitarbeiter.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ WENTZEL et. al (2012): Vorstellung des sog. „Funnel“ als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior (Komponenten: Wissen, Commitment, Fähigkeit, Verhalten) sowie der Übersetzung der Markenidentität in konkrete und umsetzbare Verhaltensweisen.</li> <li>▪ ESCH/FISCHER/HARTMANN (2012): Untersuchung wie die Personalgewinnung auf die Markenwerte abgestimmt, Selektionsverfahren an den Markenwerten ausgerichtet und Sozialisierungsmaßnahmen markenwertkonform gestaltet werden sollten. In diesem Kontext werden diverse Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements angeführt.</li> <li>▪ HENKEL et. al (2012b): Identifikation, dass der integrierte Einsatz formeller, informeller und struktureller Instrumente den größtmöglichen Effekt auf das Mitarbeiterverhalten auslöst. Darüber hinaus wird eine forschungsbezogene Operationalisierung im Kontext des markenorientierten Mitarbeiterverhaltens gefordert.</li> <li>▪ BREXENDORF et. al (2012): Detaillierte Beschreibung und praxisbezogene Darstellung diverser Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements mit wesentlichem Einfluss zur Förderung des markenorientierten Mitarbeiterverhaltens.</li> </ul>
<p>ESCH/ KNÖRLE/ STRÖDTER (2014)</p>		<p><i>Internal Branding - Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Publikation behandelt systematische Maßnahmen zur Entwicklung eines wirksamen Employer Branding im Rahmen eines effektiven und effizienten Internal Branding und veranschaulicht diese anhand von Beispielen und konkreten Praxisfällen.</li> <li>▪ Brand-Engagement-Programm zur Verankerung des Brand Commitments im Bewusstsein der Mitarbeiter verfügt über drei Phasen, um Mitarbeiter für die Marke zu begeistern (Motivieren), ein gemeinsames Mindset zu schaffen (Verstehen) und das Markenversprechen in konkrete Maßnahmen umzusetzen (Handeln).</li> <li>▪ Darstellung einer Vielzahl von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements mit einem wesentlichen Einfluss auf die drei vorgenannten Phasen des Brand-Engagement-Programms.</li> <li>▪ Toolbox der Internen Markenführung mit einer qualitativen und sehr aggregierten Einschätzung der Reichweite, des Effektes und der Kosten von Maßnahmen des markenorientierten HR-Managements.</li> </ul>
<p>PIEHLER/ HANISCH/ BURMANN (2015)</p>		<p><i>Internal Branding - Relevance, Management and Challenges</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Darstellung der Relevanz und des Wirkungsmodells der identitätsbasierten, innengerichteten Markenführung.</li> <li>▪ Identifikation des markenorientierten HR-Managements als wesentliches Instrument zur Steigerung der Glaubwürdigkeit, Zufriedenheit, Vertrauen, Loyalität und des Marken-/ Unternehmenswertes.</li> <li>▪ Aufzählung von exemplarischen Maßnahmen des</li> </ul>

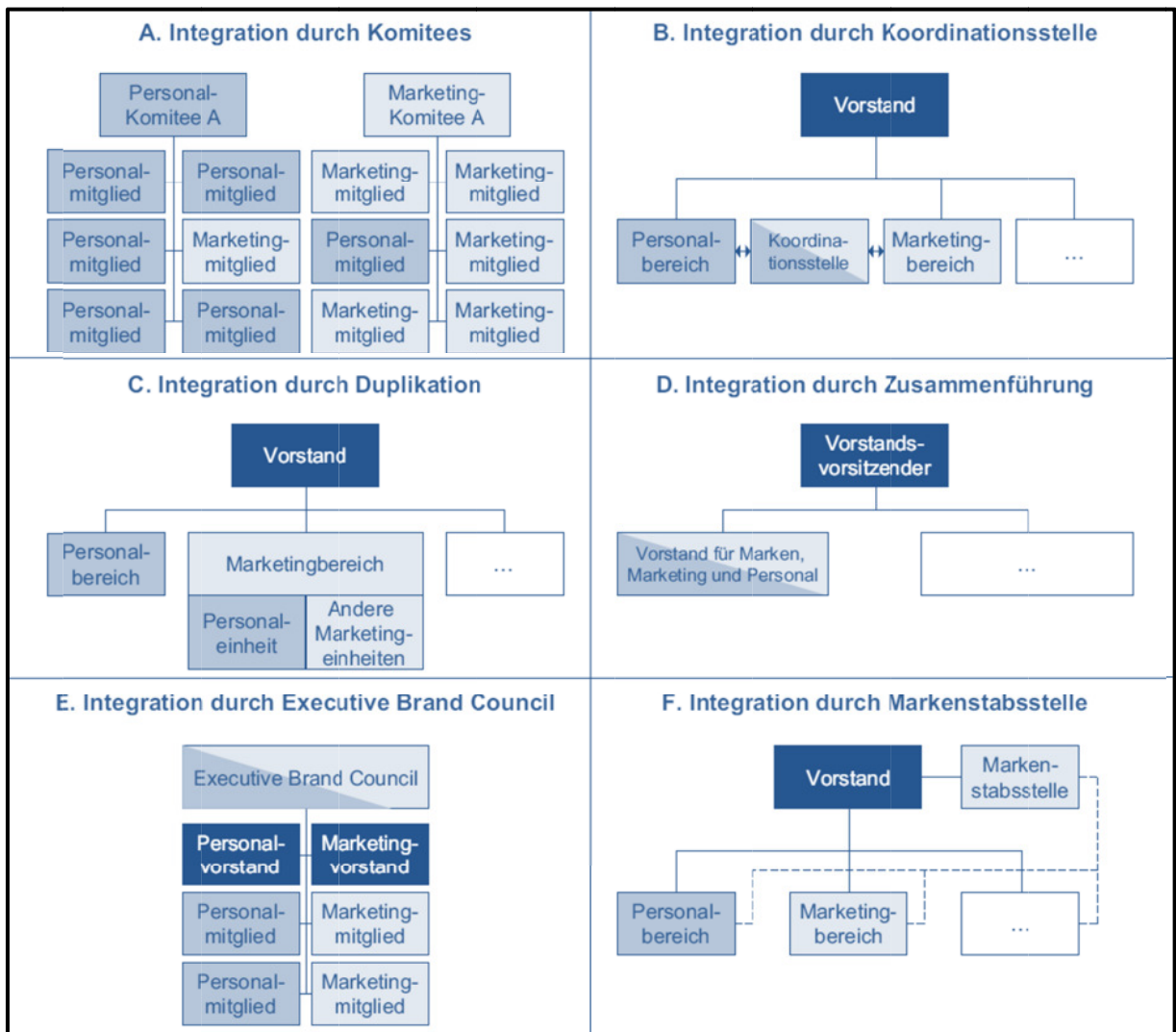
Publikation:	Quantitative Analyse: <sup>372</sup>	Titel, Analyseumfang und wesentliche Ergebnisse:
PIEHLER/ HANISCH/ BURMANN (2015)		markenorientierten HR-Managements. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikation von 5 Herausforderungen der Internen Markenführung in der Praxis, hierbei sind die Erforderlichkeit eines umfassenden Verständnisses der Instrumente und Maßnahmen der Internen Markenführung sowie eines koordinierten Vorgehens zwischen HR und Marketing hervorzuheben.</li> </ul>
BURMANN et. al (2018)	☑	<i>Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jüngste Publikation zum Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung.</li> <li>▪ Beschreibung des markenorientierten HR-Managements als wesentliches Instrument der Internen Markenführung und Beschreibung der Phasen der markenbezogenen Personalsozialisation.</li> <li>▪ Quantitativ-empirische Bestätigung des markenorientierten HR-Managements als Determinante des Brand Commitments in Anlehnung an die Untersuchung von ZEPLIN (2006).</li> <li>▪ Die Stichprobengröße umfasst 1.783 Mitarbeiter und 1.372 Kunden von 14 Markenunternehmen unterschiedlicher Branchen.</li> <li>▪ Nachweis eines signifikant positiven Einflusses von Personalmarketing, Personalselektion, Personalintegration, Personalentwicklung und Personalbeförderung als Maßnahmenbereiche des markenorientierten HR-Managements auf das Brand Commitment in Anlehnung an die Untersuchung von ZEPLIN (2006).</li> </ul>

**Anhang 1: Zusammenfassung des Analyseumfangs und der wesentlichen Ergebnisse der Publikationen zum markenorientierten HR-Management im Kontext der internen Markenführung**

Quelle: Eigene Darstellung.



## Anhang 2 - Strukturelle Koordinationsmechanismen zur Integration von Marken- und HR-Management



**Anhang 2: Strukturelle Koordinationsmechanismen zur Integration von Marken- und HR-Management**

Quelle: PIEHLER (2011), S. 461 (Bildfarbe geändert).

## Literaturverzeichnis

- AAKER, D. A. (1991):** *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*, New York [und andere (u.a.)].
- AAKER, J. (1997):** *Dimensions of Brand Personality*, in: Journal of Marketing Research, Volume (Vol.) 34, August, S. 347-356.
- ALLEN, N. J./MEYER, J. P. (1990):** *Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers commitment and role orientation*, Academy of Management Journal, Vol. 33, Nummer (No.) 4, S. 847-858.
- ASHFORTH, B. E./SAKS, A. M. (1996):** *Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment*, Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 1, S. 149-178.
- AURAND, T. W./GORCHELS, L./BISHOP, T. R. (2005):** *Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy*, in: Journal of Product & Brand Management, Vol. 14/3, S. 163-169.
- BATT, V. (2013):** *Qualität der Internen Markenführung*, Wiesbaden.
- BECKER, C. (2012):** *Einfluss der räumlichen Markenherkunft auf das Markenimage: Kausalanalytische Untersuchung am Beispiel Indiens*, Wiesbaden.
- BENESCH, T. (2013):** *Schlüsselkonzepte zur Statistik - die wichtigsten Methoden, Verteilungen, Test anschaulich erklärt*, Heidelberg.
- BERLEW, D. E./HALL, D. T. (1966):** *The socialization of managers: effects of expectations on performance*, in: Administrative Science Quarterly, Jahrgang (Jg.) 11 (2), S. 207-223.
- BOHMANN, T. (2011):** *Nachhaltige Markendifferenzierung von Commodities: Besonderheiten und Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung*, Wiesbaden.
- BRANZ, P. (2009):** *Effizienz und Effektivität von Marketingkooperationen*, Band 3, BREYER-MAYLÄNDER, T. (Hrsg.), Lohmar (u.a.).
- BREXENDORF, T./TOMCZAK, T. (2005):** *Interne Markenführung*, in: *Führungspraxis: motivieren, kooperieren, führen*, Düsseldorf.
- BREXENDORF, T./TOMCZAK, T./KERNSTOCK, J./HENKEL, S./WENTZEL, D. (2009):** *Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F.-R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hrsg.): *Behavioral Branding: wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 337-371.
- BREXENDORF, T./TOMCZAK, T./KERNSTOCK, J./HENKEL, S./WENTZEL, D. (2012):** *Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F.-R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hrsg.): *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 337-371.

- BRUHN, M. (2005):** *Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*, München.
- BRUHN, M. (2009):** *Marketing - Grundlagen für Studium und Praxis*, 11. überarbeitete Auflage, Wiesbaden.
- BRUHN, M. (2011):** *Unternehmens- und Marketingkommunikation*, 2. Auflage, München.
- BRUHN, M./KIRCHGEORG, M. (2017):** *Marketing Weiterdenken – Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- BURMANN, C./BLINDA, L./NITSCHKE, A. (2003):** *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements*, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.
- BURMANN, C./EILERS, D./HEMMANN, F. (2010):** *Bedeutung der Brand Experience für die Markenführung im Internet*. Arbeitspapier Nr. 46 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen, BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.
- BURMANN, C./HALASZOVICH, T./SCHADE, M./HEMMANN, F. (2015):** *Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- BURMANN, C./HALASZOVICH, T./SCHADE, M./PIEHLER, R. (2018):** *Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling*, 3. Auflage, Wiesbaden.
- BURMANN, C./KÖNIG, V. (2011):** *Does Internal Brand Management really drive Brand Commitment in Shared-Service Call Centers*, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 18, Nummer (No.) 6, S. 374-393.
- BURMANN, C./MALONEY, P. (2007):** *Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken*, Arbeitspapier Nr. 24 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.
- BURMANN, C./MEFFERT, H./FEDDERSEN, C. (2007):** *Identitätsbasierte Markenführung*, in: FLORACK, A./SCARABIS, M./PRIMOSCH (Hrsg.): *Psychologie der Markenführung*, München, S. 3-30.
- BURMANN, C./PIEHLER, R. (2013):** *Employer Branding vs. Internal Branding: Ein Vorschlag zur Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung*, in: *Die Unternehmung*, 67(3), S. 223-245.
- BURMANN, C./RILEY, N.-M./HALASZOVICH, T./SCHADE, M. (2017):** *Identity-Based Brand Management*, Wiesbaden.

- BURMANN, C./SCHEUERMANN, M. (2011):** *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement in Mehrmarkenunternehmen*, Arbeitspapier Nr. 49 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.
- BURMANN, C./SCHEUERMANN, M. (2011):** *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement in Mehrmarkenunternehmen*, Arbeitspapier Nr. 49 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.
- BURMANN, C./ZEPLIN, S. (2004):** *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement - State-of-the-Art und Forschungsbedarf*, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, Arbeitspapier Nr. 7, BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.
- BURMANN, C./ZEPLIN, S. (2005):** *Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management*, in: Journal of Brand Management, Vol. 12, S. 279-300.
- BURMANN, C./ZEPLIN, S./RILEY N. (2009):** *Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis*, in: Journal of Brand Management, Vol. 16, No. 4, 264-284.
- CABLE, D. M./PARSONS, C. K. (2001):** *Socialization tactics and person-organization fit*, in: Personnel Psychology, Jg. 54 (1), S. 1-23.
- CHANG, A./CHIANG, H.-H./HAN, T.-S. (2012):** *A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors and customer satisfaction*, in: European Journal of Marketing, Vol. 46, S. 626-662.
- CHATMAN, J. A. (1991):** *Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms*, Administrative Science Quarterly, Vol. 36, No. 3, S. 459-484.
- Deutsche Bahn AG (2012):** *Unternehmensleitbild*. URL: <http://www.deutschebahn.com/file/2192512/data/konzernleitbild.pdf>. Abruf: 27.10.2014
- DEUTSCHE BAHN AG (2017a):** *Meine Marke in 10 Minuten*, Deutsche Bahn AG (Hrsg.), URL: <https://www.deutschebahn.com/meinemarke>, Abruf: 31.10.2017.
- DEUTSCHE BAHN AG (2017b):** *Programm 'Zukunft Bahn': Kunde und Qualität im Fokus*, Deutsche Bahn AG (Hrsg.), URL: [http://www.deutschebahn.com/de/presse/suche\\_Medienpakete/11883298/zukunftbahn.html](http://www.deutschebahn.com/de/presse/suche_Medienpakete/11883298/zukunftbahn.html), Abruf: 08.11.2017.
- DIERKS, A. (2017):** *Re-modeling the brand purchase funnel - Conceptualization and empirical application*, Wiesbaden.

- DIETERT, A.-C. (2018):** *Die Erfolgssicherung von Marken durch Authentizität.* Dissertation Universität Bremen [in Druck], Bremen.
- DB VERTRIEB GMBH (2015):** *Reisen in der 1. Klasse*, DB Vertrieb GmbH, URL: <http://www.bahn.de/p/view/service/1klasse/uebersicht.shtml>, Abruf: 29.03.2015.
- DE CHERNATONY, L./DRURY, S./SEGAL-HORN, S. (2004):** *Services brands' values: internal and external corporate communication*, in: School Working Paper Series, The University of Birmingham.
- DE CHERNATONY, L./COTTAM, S./SEGAL-HORN, S. (2006):** *Communicating services brands' values internally and externally*, in: Service Industries Journal, Vol. 26, No. 8, S. 819-836.
- ERIKSON, E. H. (1973):** *Ich-Entwicklung und geschichtlicher Wandel*, in: Identität und Lebenszyklus, Frankfurt am Main.
- ESCH, F.-R. (2008):** *Markenidentität als Basis für Brand Behavior*, in: T. TOMCZAK, F.-R. ESCH, J. KERNSTOCK, & A. HERRMANN (Hrsg.), Behavioral Branding, Wiesbaden, S. 35-46.
- ESCH, F.-R. (2012):** *Markenidentität als Basis für Brand Behavior*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F.-R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hrsg.): Behavioral Branding - Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 35-46.
- ESCH, F.-R./FISCHER, A./HARTMANN, K. (2012):** *Abstrakte Markenwerte in konkretes Verhalten übersetzen*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F.-R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hrsg.): Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 161-180.
- ESCH, F.-R./FISCHER, A./STRÖDTER, K. (2009):** *Abstrakte Markenwerte in konkretes Verhalten übersetzen*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F.-R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hrsg.): Behavioral Branding, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 161-180.
- ESCH, F.-R./FISCHER, A./STRÖDTER, K. (2012):** *Interne Kommunikation zum Aufbau von Markenwissen bei den Mitarbeitern*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F.-R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hrsg.): Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 101-120.
- ESCH, F.-R./KNÖRLE, C./STRÖDTER, K. (2014):** *Internal Branding - Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen*, München.
- FANTAPIÉ-ALTOBELLI, C. (2011):** *Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, 2. Auflage, Konstanz.
- FOSTER, C./PUNJASRI, K./CHENG, R. (2010):** *Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding*, in: Journal of Product & Brand Management, Vol. 19, S. 401-409.

- FREILING, J./RECKENFELDERBÄUMER, M. (2010):** *Markt und Unternehmung – Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- FREY, H./HAUSER, H. (1987):** *Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung*, in: FREY, H. UND HAUSER, K. (Hrsg.): *Identität: Entwicklungslinien psychologischer und soziologischer Forschung*, Stuttgart, S. 3 - 26.
- FOSCHT, T./SWOBODA, B./SCHRAMM-KLEIN, H. (2015):** *Käuferverhalten: Grundlagen, Perspektiven, Anwendungen*, Wiesbaden.
- HANSEN, U./HENNING-THURAU, T./SCHRADER, U. (2001):** *Produktpolitik: Ein kunden- und gesellschaftsorientierter Ansatz*, 3. Auflage, Stuttgart.
- HAUSER, K. (1995):** *Identitätspsychologie*. Berlin.
- HENKEL, S./TOMCZAK, T./HEITMANN, M./HERRMANN, A. (2012a):** *Determinanten eines erfolgreichen Behavioral Branding*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F.-R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hrsg.): *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 213-236.
- HENKEL, S./TOMCZAK, T./KERNSTOCK, J./WENTZEL, D./BREXENDORF, T. O. (2012b):** *Das Behavioral Branding Konzept*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F.-R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hrsg.): *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 197-212.
- HENRION LUDLOW SCHMIDT (2005) (Hrsg.):** *Markenmanagement 2005*, URL: [http://www.markenlexikon.com/d\\_texte/hls\\_studie\\_markenmanagement\\_2005.pdf](http://www.markenlexikon.com/d_texte/hls_studie_markenmanagement_2005.pdf), Abruf: 15.10.2017.
- HOLTBRÜGGE, D. (2018):** *Personalmanagement*, 7. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- HOMBURG, C. (2012):** *Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*, 4. Auflage, Wiesbaden.
- IND, N. (2003):** *Inside out: How employees build value*, in: *Journal of Brand Management*, 10(6), 393-402.
- IND, N. (2017):** *Branding Inside Out - Internal branding in theory and practice*, London.
- JOACHIMSTHALER, E. (2002):** *Mitarbeiter – Die vergessene Zielgruppe für Markenerfolge*. *Absatzwirtschaft*, 4(11), 28-34.
- KELLER, K. L. (1993):** *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, S. 1-22.
- KELLER, K. L. (2013):** *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. 4. globale Auflage, Boston.

- KEPPER, G. (2008):** *Methoden der qualitativen Marktforschung*, in: HERRMANN, A./HOMBURG, C./KLARMANN, M. (Hrsg.): *Handbuch Marktforschung*, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 175-212.
- KIENBAUM (2012) (Hrsg.):** *Internal Employer Branding-Studie 2011/2012*, Kienbaum Communications GmbH & Co. KG (Hrsg.), Gummersbach.
- KLEIN, H. J./WEAVER, N. A. (2000):** *The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires*, *Personnel Psychology*, Vol. 53, No. 1, S. 47-66.
- KÖNIG, V. (2010):** *Innenorientiertes, identitätsbasiertes Markenmanagement in Call Centern*, Wiesbaden.
- KRAUSE, J. (2013):** *Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich - Management und Wirkungen von Marke-Kunde-Beziehungen*, Wiesbaden.
- LAMNEK, S. (2005):** *Qualitative Sozialforschung*, 4. Auflage, Weinheim.
- LASSLOP, I. (2003):** *Effektivität und Effizienz von Marketing-Events: wirkungstheoretische Analyse und empirische Befunde*, Wiesbaden.
- MAEL, F. A./ ASHFORTH, B. E. (1992):** *Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification*, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 2, S. 103-123.
- MAHNERT, K. F./TORRES, A. M. (2007):** *The brand inside: the factors of failure and success in internal branding*, in: *Irish Marketing Review*, Jg. 19 (1/2), S. 54 - 63.
- MAHNERT, K. F. (2009):** *The brand inside: the factors of failure and success*, in: *Internal branding*, Saarbrücken.
- MALONEY, P. B. (2007):** *Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement*, Wiesbaden.
- MATANDA, M. J./NDUBISI, N. O. (2013):** *Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence*, *Journal of Marketing Management*, 29 (9/10), S. 1030 - 1055.
- MAYRING, P. (2010):** *Qualitative Inhaltsanalyse*, 11. Auflage, Weinheim.
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (1996):** *Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios*, in: MEFFERT, H./WAGNER, H./BACKHAUS, K. (Hrsg.): *Arbeitspapier Nr. 100*, Marketing Centrum Münster, Münster.
- MEFFERT, H./BURMANN, C./KIRCHGEORG, M. (2012):** *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 11. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- MEFFERT, H./BURMANN, C./KIRCHGEORG, M. (2014):** *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 12. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

- MILES, S. J./MANGOLD, W. G. (2004):** *A Conceptualization of the Employee Branding Process*, Journal of Relationship Marketing, 3(2/3), S. 65-87.
- MILES, S. J./MANGOLD, W. G./ASREE, S./REVELL, J. (2011):** *Assessing the employee brand: A Census of one company*, Journal of Managerial Issues, 23 (4), S. 491-507.
- MITCHELL, C. (2002):** *Selling the Brand Inside*, in: Harvard Business Review, Vol. 80, No. 1, S. 99-105.
- M'ZUNGU, S. D. M./MERRILEES, B./MILLER, D. (2010):** *Brand management to protect brand equity: A conceptual model*, Journal of Brand Management, 17 (8), S. 605-617.
- PIEHLER, R. (2011):** *Interne Markenführung: Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz*, Wiesbaden.
- PIEHLER, R./HANISCH, S./BURMANN, C. (2015):** *Internal Branding – Relevance, Management and Challenges*, in: Marketing Review St. Gallen, 32(1), 52-60.
- PUNJ AISRI, K./WILSON, A. (2007):** *The role of internal branding in the delivery of employee brand promise*, in: Journal of Brand Management, Vol. 15, No. 1, S. 57-70.
- PUNJ AISRI, K./WILSON, A. (2011):** *Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors*, in: European Journal of Marketing, Vol. 45, No. 9/10, S. 1521-1537.
- PUNJ AISRI, K./WILSON, A./EVANSCHITZKY, H. (2009):** *Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand*, in: Journal of Service Management, Vol. 20, No. 5, S. 561-579.
- REINECKE, S./JANZ, S. (2007):** *Marketingcontrolling: Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz*, in DILLER, H./KÖHLER, R. (Hrsg.): Edition Marketing, Stuttgart.
- ROWOLD, J. (2015):** *Human Resource Management*, Lehrbuch für Bachelor und Master, 2. Auflage, Berlin (u.a.).
- SAARBECK, S. (2014):** *Permission Marketing – Erfolgswirkung der Einwilligung*, Wiesbaden.
- SALEEM, F. Z./IGLESIAS, O. (2016):** *Mapping the domain of the fragmented field of internal branding*, Journal of Product & Brand Management, 25 (1), S. 43 - 57.
- SCHADE, M. (2011):** *Identitätsbasierte Markenführung professioneller Sportvereine - Eine empirische Untersuchung zur Ermittlung verhaltensrelevanter Markennutzen und der Relevanz der Markenpersönlichkeit*, Wiesbaden.



- SCHALLEHN, M. (2012):** *Marken-Authentizität - Konstrukt, Determinanten und Wirkungen aus Sicht der identitätsbasierten Markenführung*, in: BURMANN, C./KIRCHGEORG, C. (Hrsg.): *Innovatives Markenmanagement*, Band 34, Wiesbaden.
- SCHALLEHN, M./BURMANN, C. (2012):** *Sein oder nicht Sein, das ist hier die Frage - Konzeptualisierung und empirische Analyse von Marken-Authentizität*, in: *Marketing ZFP - Journal of Research and Management*, Heft (4), Jg. 34, München.
- SCHOLZ, C. (2000):** *Personalmanagement*, 5. Auflage, München.
- SIMON, H./WILTINGER, K/SEBASTIAN, K.-H./TACKE, G. (1995):** *Effektives Personalmarketing.: Strategien – Instrumente – Fallstudien*, Wiesbaden.
- STOLLE, W. (2012):** *Globale Markenführung in heterogenen Märkten - Empirische Analyse eines moderierten Markenimagemodells für die Marken der Automobilindustrie in Brasilien, China, Deutschland, Russland und den USA*, Wiesbaden.
- SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (2010):** *Schaffnerin wirft Mädchen bei Eiseskälte aus Zug*, Süddeutsche Zeitung Online, Artikel vom 17. Mai 2010, 20:51, URL: <http://www.sueddeutsche.de/panorama/deutsche-bahn-schaffnerin-wirft-maedchen-bei-eiseskaelte-aus-zug-1.62316>, Abruf: 11.03.2015.
- TAGESSPIEGEL (2016):** *Deutsche Bahn - Pünktlicher, sauberer, sicherer*, Tagesspiegel Online, Artikel vom 28. Juli 2016, 00:00 Uhr, URL: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/deutsche-bahn-puenktlicher-sauberer-sicherer/13935880.html>, Abruf: 09.07.2017
- TOMCZAK, T./ESCH, F.-R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (2012) (Hrsg.):** *Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 3. Auflage, Wiesbaden.
- TROMMSDORFF, V. (2011):** *Konsumentenverhalten*, 8. Auflage, Stuttgart.
- TICHY, N. M./FOMBRUN, CH. J./DEVANNA, M. A. (1982):** *Strategic Human Resource Management*, in: *Sloan Management Review* 2/1982, S. 47-61.
- VALLASTER, C./DE CHERNATONY, L. (2005):** *Internationalization of service brands: The role of leadership during the internal brand building process*, in: *Journal of Marketing Management*, Jg. 21, Nr. 1/2, S. 181-203.
- VALLASTER, C./DE CHERNATONY, L. (2006):** *Internal Brand Building and Structuration: The Role of Leadership*, in: *European Journal of Marketing*, Jg. 40, Nr. 7/8, S. 761-784.
- VARGAS, P. T./DUFF, B. R. L./FABER, R. J. (2017):** *A Practical Guide to Experimental Advertising Research*, in: *Journal of Advertising*, Jg. 46(1), S. 101-114.
- VERSHOFEN, W. (1950):** *Wirtschaft als Schicksal und Aufgabe*. Wiesbaden.

**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. R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hrsg.): *Behavioral Branding - Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. 3. Auflage, Wiesbaden, S. 81-99.

**WITKE-KOTHE, C. (2001):** *Interne Markenführung: Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten*, Wiesbaden.

**ZEPLIN, S. (2006):** *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement - Entwicklung eines integrierten Erklärungsmodells*, Wiesbaden.

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

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

**Jahr 2003:**

- Nr. 1     **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**  
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements
  
- Nr. 2     **Lars Blinda (2003)**  
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung
  
- Nr. 3     **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**  
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings
  
- Nr. 4     **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**  
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung
  
- Nr. 5     **Nina Dunker (2003)**  
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen
  
- Nr. 6     **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**  
The role of the origin in international brand management

**Jahr 2004**

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

- Nr. 12 **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**  
Wellness Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 13 **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**  
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema „Bewertung und Bilanzierung von Marken“
- Nr. 14 **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**  
Strategisches Mehrmarkencontrolling - Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

#### **Jahr 2005:**

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

#### **Jahr 2006:**

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

#### **Jahr 2007:**

- Nr. 23 **Christoph Burmann / Alexander Breusch (2007)**  
Integration von Wettbewerbsentscheidungen in einem Customer Equity-Modell – Forschungsbedarf und Systematisierung
- Nr. 24 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2007)**  
Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken
- Nr. 25 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2007)**  
Stand der Forschung zu Marke-Kunden-Beziehungen

- Nr. 26 **Christoph Burmann / Tilo Halaszovich (2007)**  
Neuprodukteinführungsstrategien schnell drehender Konsumgüter – Forschungsbedarf und Systematisierung
- Nr. 27 **Dennis Krugmann (2007)**  
Integration akustischer Reize in die identitätsbasierte Markenführung
- Nr. 28 **Christoph Burmann / Wulf Stolle (2007)**  
Markenimage – Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts

**Jahr 2008:**

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

**Jahr 2009:**

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

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

**Jahr 2010:**

- Nr. 42 **Christoph Burmann / Sonja Boch (2010)**  
Implikationen neuroökonomischer Forschungsergebnisse für die identitätsbasierte Führung von FMCG - Premiummarken
- Nr. 43 **Oliver Westphal (2010)**  
Absatzmittlergerichtetes Markenmanagement in Konsumgütermärkten
- Nr. 44 **Christoph Burmann / Mike Schallehn (2010)**  
Konzeptualisierung von Marken - Authentizität
- Nr. 45 **Christoph Burmann / Christopher Kanitz (2010)**  
Gestaltung der Markenarchitektur – Stand der Forschung und Entwicklung eines Markenmanagementprozesses
- Nr. 46 **Christoph Burmann / Daniela Eilers / Frank Hemmann (2010)**  
Absatzmittlergerichtetes Markenmanagement in Konsumgütermärkten

**Jahr 2011:**

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

**Jahr 2013:**

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

**Jahr 2014:**

- Nr. 53 **Christoph Burmann / Claudius Warwitz (2014)**  
Einflussfaktoren auf die Konsumentenakzeptanz von Location - Aware Ad- verti-  
sing mit personalisierter Ansprach
- Nr. 54 **Christoph Burmann / Robert Kohtes (2014)**  
Variantenvielfalt und Intramarkenimagekonfusion

**Jahr 2015:**

- Nr. 55 **Carina Lange (2015)**  
Einfluss von Kindern auf Kaufentscheidungen im Bereich der familiären Freizeit-  
gestaltung
- Nr. 56 **Christoph Burmann / Alexander Dierks (2015)**  
Re-modeling the brand funnel to address changes in consumer behavior
- Nr. 57 **Christoph Burmann / Anna-Christina Dietert (2015)**  
Authentizität als Erfolgsfaktor der Markenerweiterung und –dynamisierung

**Jahr 2016:**

- Nr. 58 **Christoph Burmann / Irena Nikic-Cemas (2017)**  
Einfluss von Kindern auf Kaufentscheidungen im Bereich der familiären Freizeit-  
gestaltung

**Jahr 2017:**

- Nr. 59 **Christoph Burmann / Daniel Thiefes (2017)**  
InsurTechs & Generation Z
- Nr. 60 **Christoph Burmann / Sven Reuschel (2017)**  
Erfolgswirkungen von Social Media in der B2B-Markenführung

---

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement und Marketing(LiM<sup>®</sup>)

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\(at\)uni-bremen.de](mailto:info-lim(at)uni-bremen.de)

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

---