

---

# Editorial

## Liebe Leserinnen und Leser

In den letzten Jahren ist in der Marketingforschung eine verstärkte Auseinandersetzung mit Fragestellungen der Internen Markenführung zu beobachten. Auch Unternehmen berücksichtigen im Rahmen ihrer Markenführung neben den Nachfragern zunehmend ihre Mitarbeitenden. Man denke in diesem Zusammenhang z.B. an die erfolgreiche „You & Us“-Kampagne der UBS, die sich neben den Nachfragern explizit auch an die Mitarbeitenden des Unternehmens richtete. Die zunehmende Beschäftigung mit der Internen Markenführung ist auf die Erkenntnis zurückzuführen, dass die Mitarbeitenden, durch die Bildung der Schnittstelle zwischen Unternehmen und externen Anspruchsgruppen, wesentlichen Einfluss auf die Wahrnehmung und das Image der Marke aus Sicht der Kunden ausüben. Mitarbeitende sind somit für den Erfolg der Marke am Markt von hoher Bedeutung.

Das vorliegende Heft 03/2013 greift die aktuelle Beschäftigung mit dem Thema Interne Markenführung auf und widmet sich dem „Markenverhalten von Mitarbeitenden“. Das Heft enthält vier Beiträge von Wissenschaftlern, die sich schwerpunktmässig mit der Thematik auseinandersetzen.

Der Beitrag von *Christoph Burmann* und *Rico Piehler* ist als Grundlagenartikel zu verstehen. Die Autoren geben einen detaillierten Überblick über Begriff und Zielsetzung sowie Zielgrössen und Instrumente der Internen Markenführung und des Employer Branding. Während beim Internal Branding die Umsetzung des gegenüber relevanten externen Zielgruppen abgegebenen Markennutzenversprechens durch Mitarbeitende im Vordergrund steht, liegt das Augenmerk beim Employer Branding auf der Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber. Die Autoren gehen intensiv auf die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Konzepte ein. Der Beitrag stellt dadurch eine der wenigen Arbeiten dar, die die Relation der Internen Markenführung und des Employer Branding zueinander betrachten. Ein zentrales Ergebnis ist, dass sich die Zielsetzung der beiden Konzepte zwar voneinander unterscheiden, die beiden Konzepte jedoch nicht als konkurrierend, sondern als sich ergänzende Konzepte anzusehen sind. Im Anschluss an die Gegenüberstellung der Konzepte stellen die Autoren einen Ansatz zu deren Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung vor.

*Franz-Rudolf Esch, Matthias Baum* und *Jutta Carina Frisch* legen in ihrem Beitrag das Augenmerk auf das Markencommitment von Mitarbeitenden. Das Konstrukt stellt die psychologische Bindung des Mitarbeitenden an die Marke dar und wird in der wissenschaftlichen Literatur als zentrale Grösse eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens angesehen. Das Ziel des Beitrags ist es, die zentralen Determinanten und Wirkungen des Markencommitment von Mitarbeitenden zu identifizieren. Hierfür wird zunächst der Forschungsstand zum organisationalen Commitment dargelegt. Die Autoren stellen ausführlich die unterschiedlichen Arten des Commitment dar und zeigen die empirisch belegten Determinanten und Konsequenzen des Konstrukt auf. Die Erkenntnisse zum organisationalen Commitment werden anschliessend auf den Markenkontext übertragen. Aufbauend auf den Studien zum organisationalen Commitment verstehen die Autoren unter dem Markencommitment die psychologische Bindung eines Mitarbeitenden an die Identität der Marke, die er im organisationalen Kontext nach innen und nach aussen vertritt. Die Auto-

ren differenzieren dabei zwischen einem emotionalen und einem rationalen Markencommitment. Im Hinblick auf die Determinanten des Konstrukts können arbeitsbezogene (z.B. markenorientierte Führung), markenbezogene (z.B. Perceived External Prestige) und personenbezogene (z.B. Personen-Marken-Fit) Einflussgrößen identifiziert werden. Die Konstrukte Markenkonformismus, Markenenthusiasmus und positives Weiterempfehlungsverhalten stellen die Wirkungsgrößen des Markencommitment dar. Schliesslich wird ein Modell entwickelt, das neben der Ebene des Markencommitment die Ebene des organisationalen Commitment enthält. Das Modell dient dazu, die Wirkungszusammenhänge zwischen den beiden Konstrukten und Ebenen deutlich zu machen.

Der Beitrag von *Wibke Heidig, Benjamin von Walter und Torsten Tomczak* legt den Fokus auf ein spezifisches Instrument der Internen Markenführung. Das Ziel ist es, die Bedeutung von Markenspielen als Instrument der internen Markenführung zu analysieren. Die Fokuslegung auf das Markenspiel erfolgt vor dem Hintergrund einiger Studien, in denen von positiven Wirkungen auf Mitarbeitende berichtet wurde. Im vorliegenden Beitrag gehen die Autoren speziell der Frage nach, wie eine Marke und ihre Werte effektiv über Markenspiele kommuniziert werden können. Die Autoren geben zunächst einen Überblick über die Wirkungsweise von (Marken-)Spielen. Unter Rückgriff auf Befunde zur Wirkung sozialer Interaktion und der Theorie der optimalen Erfahrung wird anschliessend ein Feldexperiment mit Mitarbeitenden eines Versicherungskonzerns durchgeführt. Dabei wird u.a. überprüft, ob eine spielerische bzw. eine faktenorientierte Kommunikation der Markenwerte in der Einzelkondition zu einer besseren Einstellung und affektiven Reaktion gegenüber der Marke führt als in der Gruppenkondition. Die Ergebnisse offenbaren, dass Markenspiele sowohl die Einstellung als auch die affektive Reaktion von Mitarbeitenden gegenüber einer Marke verbessern können – dies jedoch nur, wenn sie eine Einzelaktivität darstellen. Bei der faktenbasierten Kommunikation zeigen sich hingegen keine signifikanten Unterschiede zwischen der Einzel- und Gruppeninteraktivität.

*Manfred Bruhn, Verena Batt und Matthias Holzer* widmen sich in ihrem Beitrag ebenfalls einem spezifischen Instrument. Im Gegensatz zu den zuvor genannten Autoren liegt hier der Fokus auf einem primär nach aussen gerichtetem Instrument. Die Autoren untersuchen, inwieweit das Sponsoring das Markenverhalten von Mitarbeitenden beeinflusst. Dieser Zielsetzung liegt die Überlegung zugrunde, dass das Sponsoring – neben der externen Wirkung auf die Nachfrager – auch intern, d.h. bei den Mitarbeitenden des als Sponsor tätigen Unternehmens, seine Wirkung entfalten kann. Dies ist auf den emotionalen Charakter, den das Sponsoring innehat, zurückzuführen. Die Autoren nehmen zunächst eine Literaturanalyse hinsichtlich der bestehenden Studien zur Wirkung der externen Kommunikation auf Mitarbeitende vor und kommen dabei zu dem Ergebnis, dass sich bisherige Studien schwerpunktmässig mit der Innenwirkung von Werbung beschäftigt haben. Im Hinblick auf das Sponsoring liegen kaum Studien vor. Aufbauend auf der Literaturanalyse leiten die Autoren ein Modell zur Erfassung der Wirkung des Sponsoring auf markenbezogene Größen ab. Dieses wird mit Mitarbeitenden eines schweizerischen Unternehmens empirisch überprüft. Die Analyse zeigt, dass die Sport-, Kultur- und Umweltsponsoringqualität über die Konstrukte Markenimage und Markencommitment das markenkonforme Mitarbeiterverhalten bestimmen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihr *Manfred Bruhn*