

Der Einfluss der Mitarbeiter auf die Markenstärke

**Warum Identifikation und Commitment der Mitarbeiter mit ihrer
Marke so wichtig sind**

Rabea Kilchherr

Theoriearbeit betreut durch PD Dr. Arnd Florack

Institut für Psychologie
Universität Basel

Email: rabea.kilchherr@stud.unibas.ch

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Die Bedeutung von interner Markenführung	4
Identitätsbasierte Markenführung	4
Die Rolle der Mitarbeiter	5
Das Konzept „Brand Citizenship Behaviour“	7
Organizational Citizenship Behaviour	8
Brand Citizenship Behaviour	8
Die Ursache für Brand Citizenship Behaviour	10
Die psychologische Bedeutung von Commitment	11
Die psychologische Bedeutung von Identification	12
Unterschiede zwischen Identification und Commitment	13
Diskussion	15
Literatur	16

Einleitung

Chip Bell ist Empfangsmitarbeiter bei Patagonia, einer der führenden Hersteller von Outdoor-Bekleidungen. Chip Bell ist aber nicht nur aus rein praktischen oder finanziellen Überlegungen Empfangsmitarbeiter bei Patagonia. Er ist 11-facher Frisbee-Weltmeister, Umweltschützer und Surflehrer. Dadurch verkörpert er die Marke Patagonia. Oder in anderen Worten: er lebt die Marke Patagonia. Diese tiefe Überzeugung der Markenbotschaft, die in Chip Bell verankert ist, wirkt sich auf die vielen Kunden, Lieferanten, Händler und anderen Stakeholder aus, mit welchen er täglich zu tun hat. Denn jeder, der mit ihm interagiert, kommt direkt mit der Markenbotschaft von Patagonia und den dazu gehörigen Werten in Berührung. Durch das persönliche Commitment dieses und anderen Mitarbeitern mit der Markenbotschaft profitiert Patagonia ungeheuerlich.

Lag im bisherigen Markenmanagement der Fokus im Bereich der externen Markenführung, wie zum Beispiel der Werbung, so wurde in den letzten Jahren immer mehr auch die Wichtigkeit der internen Markenführung betont (de Chernatony, 1999; Mellor, 1999; Tosti & Stotz, 2001), denn es ist bekannt, dass Mitarbeiter, die die Botschaft der Marke so leben wie Chip Bell, der Markenstärke äusserst zuträglich sind. Commitment gegenüber der Marke, wie dies Chip Bell zeigt, ist unmöglich zum Standard zu machen. Trotzdem ist es wichtig, im Markenmanagement den Fokus vermehrt auf die Mitarbeiter zu richten, denn sie sind es, die gegenüber den Kunden die Markenversprechen einhalten müssen. Somit stellen sie bei der Erzielung des externen Markenerfolges eine wesentliche Komponente dar. Dies zeigt auch eine Studie von MORI (1999), gemäss welcher nach Qualität und Preis das Mitarbeiterverhalten eine der wichtigsten Determinanten des Wiederkaufverhaltens ist.

Im Bereich der internen Markenführung besteht jedoch dringender Handlungsbedarf. Denn gerade mal 13% der Mitarbeiter in deutschen mittelständischen Unternehmen fühlen sich ihrem Unternehmen emotional verbunden, 69% der Mitarbeiter machen Dienst nach Vorschrift und 18% haben sogar schon innerlich gekündigt (Gallup, 2003).

Der Einfluss, den Mitarbeiter auf die Wahrnehmung der Marke bei den Kunden haben, ist Inhalt dieser Arbeit. Dabei werde ich als erstes darauf eingehen, warum interne Markenführung wichtig ist. Dann werde ich das Konzept Brand Citizenship Behaviour (BCB) erklären, welches die Verhaltensweisen der Mitarbeiter beinhaltet, mit welchen sie die Marke stärken können. Als letztes werde ich auf die beiden Konzepte „identification“ und „commitment“ eingehen, die beide für die Entstehung von BCB verantwortlich sind.

Die Bedeutung von interner Markenführung

Organisationen sind kontinuierlich bestrebt, sich auf einem immer stärker konkurrierenden Umfeld Wettbewerbsvorteile zu verschaffen (Sureschandar, Rajendran, & Anantharaman, 2002). Aus diesem Bestreben heraus sind Wissenschaftszweige wie das Markenmanagement entstanden (de Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1998) die den Kunden als das zentrale Element von organisationalen Entscheidungen betonen.

Herkömmliche Marketingstrategien legten vor allem Wert auf die externe Markenführung, also auf Strategien die sich mit der Kommunikation der Marke nach aussen beschäftigen, wie zum Beispiel die Werbung. Diese Strategien können zwar zu einer hohen Verfügbarkeit der Marke bei den Zielkunden führen, was aber nicht ausreicht, um Vertrauen oder Loyalität der Kunden gegenüber der Marke zu erreichen (Burmans & Zeplin, 2005).

In den letzten Jahren wurde immer mehr auch die Wichtigkeit der internen Markenführung, also die Kommunikation der Markenbotschaft nach innen betont (de Chernatony, 1999; Mellor, 1999; Tosti & Stotz, 2001). Denn es hat sich gezeigt, dass diejenigen Organisationen eine erfolgreiche Marke entwickeln konnten, in welchen eine Kultur vorherrscht, in der die Mitarbeiter aller Abteilungen der Organisation dem Brandingprozess committed sind (Noble, Rajiv, & Kumar, 2002).

Identitätsbasierte Markenführung

Neben guter Werbung ist auch eine klare Identität wichtig für die Stärke der Marke (de Chernatony, 1999). Dies ist die Meinung der identitätsbasierten Markenführung. Denn damit Kunden zu einer Marke vertrauen aufbauen können, braucht diese ebenso wie ein Mensch eine klare, in sich konsistente Identität. In der identitätsbasierten Markenführung werden Einblicke aus der menschlichen Psychologieforschung auf das Markenmanagement angewendet (Azoulay & Kapferer, 2003). Im Gegensatz zur ansonsten gebräuchlichen „outside-in“ Perspektive des Image-Management betrachtet die identitätsbasierte Markenführung die „inside-out“ Perspektive als ebenso wichtig (de Chernatony, 1999). Denn das Image einer Marke beschreibt zwar, wie externe Zielgruppen die Marke wahrnehmen, die Markenidentität beschreibt aber die Marke selber.

Obwohl in der Literatur zur identitätsbasierten Markenführung zwischen den verschiedenen Autoren keine Einigkeit bezüglich den für die Markenidentität wichtigen Kategorien besteht, werden dennoch in allen Theorien die Kategorien „organisationale Werte, organisationale Entwicklungsmöglichkeiten und organisationales Verhalten“ als wichtige

Bestandteile von Markenidentität aufgeführt (Burmamann & Zeplin, 2005). Für die Stärke der Marke ist es von grosser Bedeutung, dass die verschiedenen Markenidentitätskomponenten, also die erwünschte und die tatsächliche Identität sowie das Image der Marke, untereinander konsistent sind (de Chernatony, 1999).

Die Rolle der Mitarbeiter

Das konsistente Auftreten der verschiedenen Markenidentitätskomponenten gegenüber den Kunden ist aber nicht die grösste Herausforderung der Unternehmen auf dem Weg zu einer starken Marke. Denn die häufigste Kontaktfrequenz hat der Kunde nicht mit der Werbung oder anderen offiziellen Kommunikationssprechern, sondern mit Mitarbeitern die auf verschiedenste Arten für die Marke arbeiten. Deshalb werden die Mitarbeiter auch als entscheidender Part im Markenmanagement betrachtet. Denn sie sind es, die eine Verbindung zwischen der Organisation und dem Markt ermöglichen (Harris & Ogbonna, 2002). Deshalb sollten alle Mitarbeiter mit der Markenidentität vertraut sein, und diese sowohl intern als auch extern leben. Geschieht dies nicht, ist die Gefahr gross, dass die Mitarbeiter durch Aussagen oder Handlungen die konsistente Identität einer Marke untergraben (Burmamann & Zeplin, 2005). Daher sollten die Organisationen nicht nur Wert darauf legen, den Kunden ihre Markenbotschaft nahe zu bringen, sondern diese auch den Mitarbeitern klar zu kommunizieren. Also internes Marketing zu betreiben. Die Markenbotschaft sollte in der ganzen Organisation verbreitet werden, um das Verhalten der Mitarbeiter zu steuern (Harris & de Chernatony, 2001).

In Organisationen, die einen starken Wert auf Kommunikation innerhalb der Organisation legen, besteht auch ein grösseres Verständnis und Commitment für die Unternehmensstrategie (Schweiger & Denisi, 1991). So konnte gezeigt werden, dass in einer Fabrik, in welcher vor einer geplanten Fusion keine effektive Kommunikation mit den Mitarbeitern stattfand, ein Rückgang der Leistung von 20%, des Commitments von 11% und der Arbeitszufriedenheit über 21% gemessen werden konnten. Im Vergleich dazu konnte in einer Fabrik, welcher eine vergleichbare Fusion bevorstand bei effektiver interner Kommunikation kein Rückgang bezüglich Leistung und Commitment verzeichnet werden, lediglich die Arbeitszufriedenheit sank um 2% (Schweiger & Denisi, 1991).

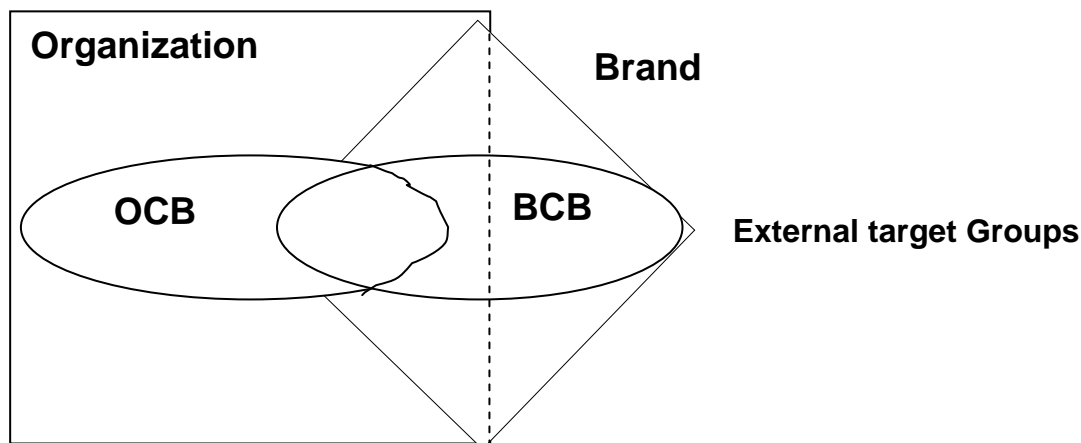
Obwohl im Markenmanagement die interne Markenführung mittlerweile mehr Beachtung erhält und nicht mehr nur externe Markenführung betrieben wird, besteht in der Realität noch starker Handlungsbedarf. Dies zeigt eine Studie sehr deutlich, die mit 105 Verkaufsleitern in Deutschland durchgeführt wurde. Denn 2/3 der in der Studie

berücksichtigten Unternehmen erreichten bezüglich Bekanntheit und Image sowie der strategischen Ausrichtung der Marke die angestrebten Ziele. Die externe Markenführung war also erfolgreich gewesen. Aber nicht einmal die Hälfte der Unternehmen betrieb internes Marketing. Dieses Versäumnis kam die Unternehmen aber nachweislich teuer zu stehen. Denn es stellte sich auch heraus, dass nicht einmal die Hälfte der Unternehmen ihre angestrebten Umsatz- und Ertragsziele erreichten. Dabei haben diejenigen Unternehmen, die Marketing nach innen betrieben haben, signifikant häufiger ihre finanziellen Ziele erreicht (Keylens, 2004).

Das Konzept „Brand Citizenship Behavior“

Um die Marke zu stärken, sollten alle Mitarbeiter mit der Markenidentität vertraut sein und die Marke sowohl intern als auch extern leben. Burmann und Zeplin (2005) führten Interviews mit Brand consultants und Top-Level Manager durch, die für die Firmenmarke verantwortlich sind, um auf die Frage, was genau von einem Mitarbeiter erwartet wird, der die Marke leben soll, eine Antwort zu finden.

Als Ergebnis zeigte sich, dass Mitarbeiter, um die Marke zu stärken, ein Verhalten zeigen sollen, das mit dem Konzept des „Organizational Citizenship behavior“ (OCB) vergleichbar ist (Burmann & Zeplin, 2005) worunter das freiwillige, über die Pflicht des Mitarbeiters hinausgehende Engagement, das nicht belohnt wird, aber andererseits die Leistung der Firma fördert, verstanden wird (Smith, Organ & Near, 1983). Da das Verhalten der Mitarbeiter, das eine Marke zum Leben bringt, sich von diesem Konzept nur gering unterscheidet, entwickelten die Autoren Burmann und Zeplin (2005) das Konzept „Brand Citizenship behavior“ (BCB). Jedoch darf unter BCB nicht einfach der Teil von OCB verstanden werden, der die Marke betrifft. Denn BCB ist weiter gefasst als OCB, da mit BCB auch firmenexterne Verhaltensweisen berücksichtigt werden. Im Gegensatz zu BCB ist OCB rein firmenintern. Die gegenseitige Beziehung der beiden Konstrukte ist in Abbildung 1 dargestellt.



OCB, organizational citizenship Behaviour; BCB, Brand citizenship Behaviour

Abbildung 1. Relationship between the constructs of organisational citizenship behaviour and brand citizenship (Burmann & Zeplin, 2005)

Bezüglich OCB existieren sieben voneinander unterscheidbare Dimensionen, die dieses Verhalten charakterisieren (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Diese Dimensionen sind mit einem leicht geänderten Fokus auch wichtig um die Markenidentität zu

stärken. So wird bei OCB die erste Dimension „helping behaviour“ rein firmenintern verstanden, bei BCB ist der Fokus dieser Dimension weiter, da „helping behaviour“ bei BCB in Bezug auf interne und externe Kunden verstanden wird. Bezüglich der anderen sechs Dimensionen ist der Fokus in BCB begrenzter als in OCB, da bei diesen Dimensionen nicht die ganze Organisation sondern nur die Marke berücksichtigt wird (Burmamann & Zeplin, 2005).

Organizational Citizenship Behaviour (OCB), (Podsakoff, et al., 2000):

1. Helping Behaviour: freiwilliges Helfen anderer bei Arbeitsbezogenen Problemen oder um diese zu verhindern
2. Organizational Compliance: akribisches Einhalten der organisationalen Regeln, Reglementen und Vorgehensweisen auch ohne externe Überwachung
3. Individual initiative: Engagement in die Arbeit weit über das minimal erforderliche Ausmass hinaus
4. Sportmanship: Bereitschaft, die unausweichlichen Unannehmlichkeiten und Pflichten der Arbeit ohne Klagen zu erledigen
5. organizational loyalty: sich gegenüber Aussenstehenden für die Organisation einzusetzen
6. self-development: freiwillige Verbesserung von Wissensstand, Fertigkeiten und Fähigkeiten
7. civic virtue: Interesse für die Organisation auf einem Makro-Level und aktives Beeinflussen ihrer Strategie durch Mitberücksichtigung der Umweltveränderungen und Verfolgen der vorteilhaftesten Interessen.

Brand Citizenship Behaviour (BCB), (Burmamann & Zeplin, 2005):

1. Helping Behaviour: positive Einstellung, Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und Empathie gegenüber internen und externen Kunden; bei Bedarf übernehmen der Verantwortung für Aufgaben ausserhalb der eigenen Zuständigkeit zum Beispiel bei Eingang einer Beschwerde
2. Brand Consideration: Aufrechterhaltung von markenverbundenem Verhaltensrichtlinien und Berücksichtigung der Auswirkung auf die Marke in jeder Situation bevor kommuniziert oder gehandelt wird
3. Brand enthusiasm: Zeigen von zusätzlicher Initiative wenn es um Aktivitäten geht, die mit der Marke zusammenhängen

4. Sportmanship: kein Beklagen, auch wenn das Engagement für die Marke mit Unannehmlichkeiten verbunden ist; Bereitschaft sich für die Marke zu engagieren, auch wenn die Gelegenheiten dazu mit hohen Kosten verbunden sind
5. Brand endorsement: Auch in nicht Jobverbundenen Situationen wird die Marke anderen, zum Beispiel Freunden, empfohlen; Neueinsteigern in der Organisation wird die Markenidentität weitergegeben
6. Self-development: Bereitschaft, Markenverbundene Fähigkeiten kontinuierlich zu verbessern
7. Brand advancement: Beitragen an die Anpassung des Konzeptes der Markenidentität an die sich verändernden Bedürfnisse des Marktes oder neuen organisationalen Fähigkeiten durch Weitergeben von Rückmeldungen der Kunden oder durch Generieren von neuen innovativen Ideen.

Damit ein Mitarbeiter seine Marke lebt und sie durch sein Verhalten stärkt, sollte er gemäss Burmann und Zeplin (2005) die oben aufgelisteten Verhaltensweisen von BCB zeigen. Die Realität sieht dabei aber nicht so rosig aus. Denn der Anteil der Mitarbeiter, die wirklich Loyalität und Enthusiasmus gegenüber ihrer Marke zeigen, ist gemäss einer Studie des MORI-Institutes (1999) alarmierend gering. So empfinden nur 20% der Konsumenten, dass die Mitarbeiter der Marke Interesse für ihre Kaufabsichten zeigten, lediglich 12% empfanden Enthusiasmus unter den Mitarbeitern für die Produkte und Dienstleistungen ihres Arbeitgebers und nur 7% der Angestellten sprachen positiv von ihrer Firma. Angesichts solcher Zahlen wird deutlich, dass Mitarbeiter nicht von selbst BCB zeigen. Daher stellt sich die Frage, unter welchen Umständen Mitarbeiter BCB entwickeln.

Die Ursache für Brand Citizenship Behavior

Empirische Analysen zeigen, dass „affektive commitment“, das als psychologisches Band zwischen Mitarbeiter und Organisation beschrieben wird, für OCB verantwortlich ist. Dies kann sowohl bei Studien mit Selbsteinschätzung (Meyer, Allen, & Smith, 1993; Pearce 1993), als auch bei Studien mit unabhängigen Messungen wie zum Beispiel Bewertungen von Supervisoren (Gregersen, 1993; Shore & Wayne, 1993) gezeigt werden. Bezüglich BCB fehlen bis anhin solche empirischen Nachweise. Jedoch kann davon ausgegangen werden, dass sowohl OCB als auch BCB dieselben Verhaltenweisen zugrunde liegen (Burmam & Zeplin, 2005), weshalb die Erkenntnisse bezüglich OCB auch auf BCB übertragen werden können.

Zur besseren Illustration ist in Abbildung 2 dargestellt, wie Commitment gegenüber der Marke zu BCB und dann zur Stärkung der Marke führt. Ebenfalls sind in der Abbildung Förderungsmassnahmen für Commitment (Brand-centered HR activities, Brand communication, Brand leadership) aufgeführt, sowie Kontextfaktoren (Culture Fit, Structure Fit, Employee Know-How und Disposable resources), die zur Entstehung von Commitment und BCB gegeben sein müssen. Aus Platzgründen werden diese Faktoren in dieser Arbeit nicht weiter berücksichtigt, sondern nur der Vollständigkeit wegen aufgeführt.

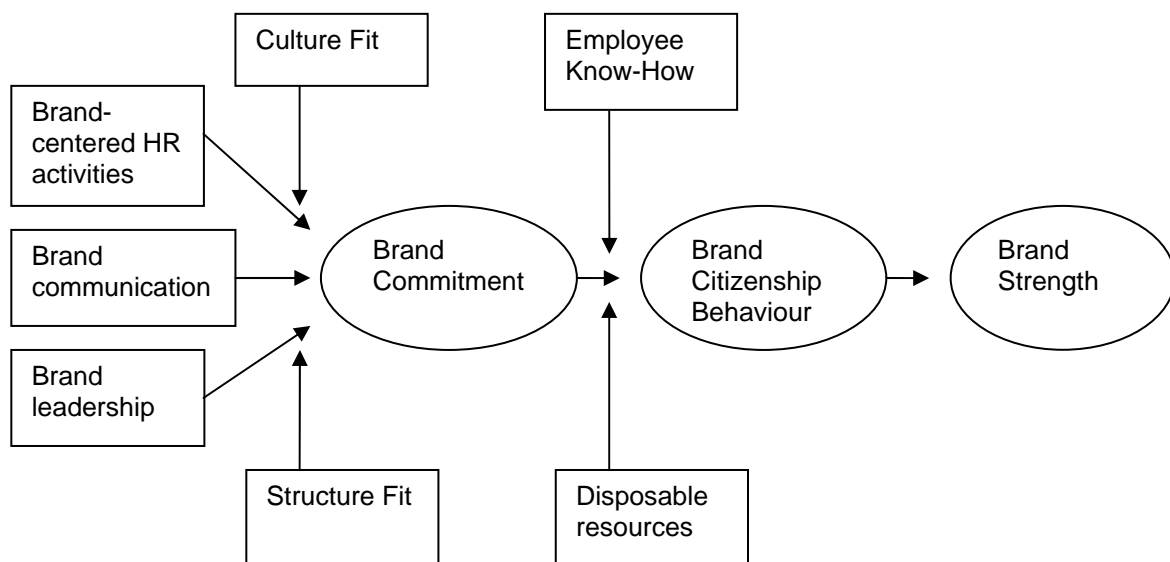


Abbildung 2. A holistic model for internal brand management (Burmam & Zeplin, 2005)

Die psychologische Bedeutung von Commitment

Bezüglich des Konstruktes „organizational commitment“ existiert eine Vielzahl an Literatur, was auch eine Vielzahl an verschiedenen Definitionen dieses Konstruktes, ebenso wie Diskussionen über die Entstehung, Konsequenzen und Messmethoden von organizational commitment mit sich bringt (für einen Überblick, siehe zum Beispiel Mathieu & Zajac, 1990). Jedoch stimmen alle Forscher darin überein, dass sich das Konstrukt organizational Commitment auf einen psychologischen Prozess bezieht, der die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Organisation beschreibt. Dieser Prozess hat eine Auswirkung darauf, ob der Mitarbeiter sein Arbeitsverhältnis mit der Organisation aufrechterhalten will. Mitarbeiter die ein starkes Commitment gegenüber ihrem Unternehmen entwickelt haben, haben ein stärkeres Bedürfnis, ihr Arbeitsverhältnis mit der Organisation aufrechtzuerhalten als Mitarbeiter, die ein schwaches Commitment gegenüber ihrem Unternehmen haben (Allen & Grisaffe, 2001).

Über die Art und Weise dieses psychologischen Zustandes, der die Mitarbeiter an das Unternehmen bindet, existieren viele verschiedene Theorien. Ich werde mich in der vorliegenden Arbeit an die Konzeptualisierung von „organizational commitment“ nach Allen und Meyer (1984, 1990) und Meyer und Allen (1991) halten, wonach „organizational commitment“ in drei verschiedene Formen unterteilt werden kann (Meyer & Allen, 1984; Allen & Meyer, 1990), die sich bezüglich Vorhergehendem, Zusammenhängen und Konsequenzen unterscheiden (Meyer & Allen, 1991):

1. affective commitment: emotionale Verbindung mit, Identifikation mit, oder Engagement für die Organisation
2. continuance commitment: subjektiv empfundene Kosten, die damit verbunden sind, die Organisation zu verlassen
3. normative commitment: subjektiv empfundene Verpflichtung in der Organisation zu bleiben

Diese drei Formen von Commitment sind alle negativ mit Jobwechsel verbunden, bezüglich anderen wünschenswerten mit der Arbeitshaltung zusammenhängende Verhaltensweisen wie Präsenzzeit, „in-role performance“ und OCB bestehen aber Unterschiede. So wird vermutet, dass „affective commitment“ die stärkste Verbindung mit diesen wünschenswerten Verhaltensweisen hat, gefolgt von „normative Commitment“ (Meyer & Allen, 1984; Allen & Meyer, 1990).

In einer Meta-Analyse konnten Meyer, Stanley, Herscovitch und Topolnytsky (2002) feststellen, dass sowohl „affective commitment“ ($p = .32$) als auch „normative commitment“

($p = .24$) positiv mit OCB korrelieren, wobei die Korrelation zwischen „continuance commitment“ und OCB nahe Null war.

Die Theorie zur Erklärung des Commitments gegenüber der Organisation lässt sich auch auf Commitment gegenüber der Marke übertragen (Burmans & Zeplin, 2005). Aufgrund des Nachweises, dass „affective commitment“ und „normative commitment“ positiv mit OCB zusammenhängen, kann also davon ausgegangen werden, dass „affective commitment“ und „normative commitment“ gegenüber der Marke zu BCB führen. Somit ist ein starkes Commitment gegenüber der Marke der Verursacher der sieben Verhaltensweisen, die als „Brand Citizenship Behaviour“ bezeichnet werden und sich dadurch positiv auf die Markenstärke auswirkt.

Die psychologische Bedeutung von Identifikation

Die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Organisation kann jedoch nicht nur durch das Konzept „organizational commitment“ erklärt werden, obwohl dies während längerer Zeit fast ausschliesslich so praktiziert wurde (Mathieu & Zajac, 1990), sondern auch durch das Konzept der sozialen Identifikation. Denn beide Konzepte beschreiben eine psychologische Verbindung zwischen Individuum und Organisation.

Die Kernaussage der sozialen Identitätstheorie besteht darin, dass die Zugehörigkeit zu einer Gruppe, zu einem bestimmten Teil dazu verwendet werden kann, das Selbst zu definieren. (Ashforth & Mael, 1989; Hogg & Terry, 2000). Wenn die Selbstauffassung eher ein „wir“ als ein „ich“ beinhaltet und die Gruppenzugehörigkeit Selbst bestimmend wird, so besteht eine soziale Identität (Tajfel & Turner, 1986) oder ein kollektives Selbst (Brewer & Gardner, 1996). Die soziale Identifikation impliziert ein psychologisches Verschmelzen von Selbst und Gruppe, das dazu führt, dass das Selbst als ähnlich zu anderen Mitglieder des Kollektives betrachtet wird, dem Selbst gruppendifinierende Charakteristika zugeschrieben werden und die Interessen des Kollektives verinnerlicht werden (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987).

Das Ausmass, mit welchem das Individuum sich selbst in Begriffen der Mitgliedschaft mit der Organisation beschreibt, spiegelt das Konzept der organisationalen Identifikation wider (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992; von Knippenberg, 2000). Umso mehr sich jemand mit der Organisation identifiziert, umso mehr werden die Werte, Normen und Interessen der Organisation im Selbstkonzept verbunden. Kollektive Interessen werden dann als eigene Interessen wahrgenommen und Individuen sind intrinsisch motiviert, das Kollektiv zu unterstützen (Ashforth & Mael, 1989). Wenn die Selbstdefinition auf die Organisation

erweitert wird, wird die Wahrscheinlichkeit eines selbstforcierten Jobwechsels geringer (Mael & Ashforth, 1995).

Unterschiede zwischen Commitment und Identifikation

Bei der Definition von Commitment und Identifikation wird klar, dass diese beiden Konzepte nicht nur beide die Verbindung zwischen Mitarbeiter und Organisation erklären sondern, dass sie auch sonst, abhängig von der Definition, schwierig zu unterscheiden sind (Riketta, 2005), da sie sich teilweise überschneiden. So wird „affective commitment“ als emotionale Verbindung mit, Identifikation mit, oder Engagement für die Organisation definiert (Allen & Meyer, 1990). Obwohl gemäss dieser Definition das Konzept „affective commitment“ die Identifikation mit der Organisation zur Folge hat, hat diese Identifikation die eine Folge von Commitment zur Organisation ist, nichts mit der sozialen Identifikation zu tun hat, gemäss welcher die Identifikation mit der Organisation selbst-definierend wird (van Knippenberg & Sleebos, 2006). Es bleibt aber die Frage, wie sich die beiden Konzepte voneinander unterscheiden und wie sich dieser Unterschied auf die Einstellung zum Job und zur Organisation auswirkt.

Das Konzept der sozialen Identifikation erhielt in der Forschung wieder vermehrt Aufmerksamkeit, als Ashforth und Mael (1989) sie basierend auf der Theorie der sozialen Identität von Tajfel und Turner (1989) neu konzeptualisierten. Aufgrund dieser Neu-Konzeptualisierung liessen sich auch andere Autoren dazu inspirieren, die Beziehung zwischen Individuum und Organisation nicht mehr ausschliesslich aus der Commitment-Perspektive zu erklären, sondern in einem alternativen Zugang den Prozess der sozialen Identifikation wieder vermehrt zu berücksichtigen (Van Knippenberg & Ed Sleebos,).

Worin denn nun genau der Unterschied zwischen Commitment und Identifikation liegt, erforschte Riketta (2005) in einer Metaanalyse. Trotz einer geteilten Varianz von 61% konnten die beiden Konzepte Organizational Identification (OI) und Attitudinal organizational Commitment (AOC) bezüglich ihrer Korrelate voneinander unterschieden werden. Die Arbeitszufriedenheit, der Wunsch, seinen Job zu behalten und häufige und längere unentschuldigte Abwesenheiten korrelieren stärker mit AOC als mit OI. Die Mehrarbeit im Dienste der Organisation und das Engagement für den Job korrelieren stärker mit OI als mit AOC.

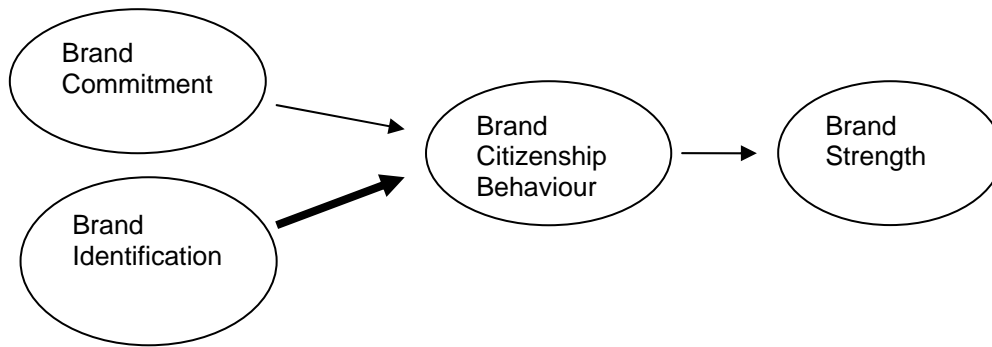


Abbildung3. A holistic model for internal brand management

Diese Erkenntnis hat zur Folge, dass in Abbildung 2 der Faktor Brand identification hinzugefügt und auch allgemein in der Literatur für die Erklärung von OCB oder von BCB verstärkt mitberücksichtigt werden muss.

Diskussion

In der vorliegenden Arbeit habe ich aufgezeigt, warum interne Markenführung wichtig ist, welche Verhaltensweisen der Mitarbeiter der Stärke der Marke zuträglich sind und welche Mitarbeiter diese Verhaltensweisen zeigen.

Bei der Durchleuchtung der Verhaltensweisen, die zu BCB führen, diente die Zusammenstellung über OCB von Podsakoff et al. (2000) als Vorlage. Ebenso wie die Arbeit von Burmann und Zeplin (2005), wonach davon ausgegangen werden kann, dass Verhaltensweisen, die zu OCB führen auch zu BCB führen werden. Diese Aussage ruht jedoch auf einer Annahme und nicht auf einer empirischen Überprüfung, weshalb es wichtig wäre, empirische Studien zu diesem Thema durchzuführen um diese Annahme auch nachweisen zu können.

Auch wird allgemein bei Studien über die Marke oft auf Studien die aus der organisationalen Forschung stammen verwiesen. Ob diese zwei Kategorien aber so einfach ausgetauscht werden können, ist meines Erachtens fraglich.

Ausserdem sollte in der Markenliteratur vermehrt die Art der Marke unterschieden werden. So existieren viele verschiedene Arten von Marken wie Markenlinien, Marken von Dienstleistungsfirmen und andere mehr. Diese verschiedenen Arten werden von ihren Strategien und Massnahmen nicht identisch vorgehen können, weshalb auch bezüglich dieser Unterscheidung noch weitere Studien durchgeführt werden müssen.

Als Erklärung, warum manche Mitarbeiter BCB zeigen und andere nicht, habe ich die Konzepte organizational identification und organizational commitment herangezogen. In der Literatur ist die Trennung dieser beiden Begriffe nicht eindeutig. Oft wird OCB nur durch Organizational commitment erklärt, obwohl gemäss Riketta (2005) Organizational Identification höher mit OCB korreliert als Organizational Commitment. Oft wird Organizational Identification auch als Unterkategorie von Organizational Commitment aufgeführt und nicht als eigenes Konzept. Diese Unklarheiten erschweren eine klare Konzeptualisierung der Ursachen von BCB und machen einen klaren Literaturüberblick über die beiden Konzepte schwierig.

Literatur

- Allen, N. J., & Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions; Mapping the linkages. *Human Resource Management Review, 11*, 209-236.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1-18.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14*, 20-39.
- Azoulay, A., & Kapferer, J.-N. (2003). Do brand personality scales really measure brand personality? *Journal of Brand Management, 11*, 143-155.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is the „we“? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*, 83-93.
- Burmann, C. & Zeplin, S. (2005). A Behavioural Approach to Internal Brand Management. *Brand Management, 12*, 279-300
- De Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management, 15*, 157-179.
- De Chernatony, L., & Dall’Olmo Riley, F. (1998). Modelling the components of the brand. *European Journal of Marketing, 32*, 1074-1090.
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing, 62*, 1-13.
- Gallup Organization. (2003). Das Engagement am Arbeitsplatz in Deutschland sinkt weiter. kom-3.de/Gallup%20Studie%202003.pdf.
- Gregersen, H. B. (1993). Multiple commitments at work and extra role behaviour during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research, 26*, 31-47.
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance, *European Journal of Marketing, 35*, 441-456.
- Harris, L., & Ogbonna, E. (2000). The responses of front-line employees to market-oriented culture change. *European Journal of Marketing, 34*, 318-340.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review, 25*, 121-140.
- KEYLENS Management Consultats. (2004). Missverständnis Marke- Alles Werbung oder

- was? Kernergebnisse der Keylens Studie.
www.syndicate.de/html/uploads/media/SYN_360_Newsletter_No3_01.pdf.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*, 171-194.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, *13*, 103-123.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, *48*, 309-333.
- Mellor, V. (1999). Delivering Brand Values through People. *Strategic Communication Management*, *3*, 26-29.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the side bed theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, *69*, 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment to the organization commitment. *Human Resource Management Review*, *1*, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 20-52.
- MORI. (1999). Consumers voting with their feet: Nearly one in Six Say Poor Dealings with Staff Out Them Off From Purchasing. www.mori.com/polls/1999/mca99.shtml.
- Noble, C. H., Rajiv, K. S., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientation: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, *54*, 20-35.
- Pearce, J. L. (1993). Toward an organizational behaviour of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee coworkers. *Academy of Management Journal*, *36*, 1082-1096.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational

- citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Schweiger, D., & Denisi, A. (1991). Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behaviour: comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Sureschandar, G., Rajendran, C., & Anantharaman, O. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor-specific approach. *Journal of Services Marketing*, 16, 363-379.
- Tajfel, F. & Turner, J. C. (1986). The social identity Theory of intergroup behaviour. In Worchel, S. and Austin, W. G. (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (2nd ed., 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tosti, D. T. & Stotz, R. D. (2001). Building Your Brand from the Inside out. *Marketing Management*, 10, 28-33.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: a social identity perspective. *Applied Psychology: An international Review*, 49, 357-371.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.