

Executive Summary

Marken sind die momentan wahrscheinlich wichtigsten Werttreiber in Unternehmen. Die grosse Bedeutung von Marken gilt dabei sowohl für Sachgüter- wie auch für Dienstleistungsmärkte. Gesättigte Märkte und gestiegene Kundenansprüche haben die Anforderungen an die Markenführung in den letzten Jahren ansteigen lassen. Die Kunden begegnen der Flut von scheinbar austauschbaren Produkten und Dienstleistungen, indem sie Marken nachfragen, die ein ganzheitliches Konsumerlebnis versprechen.

Vor dem Hintergrund einer immer schwieriger werdenden Markenprofilierung ist in den 1990er Jahren der identitätsorientierte Ansatz für das Markenmanagement entstanden. Die Grundlage bildet die Erkenntnis, dass über die Markenidentität eine nachhaltige Differenzierung und Vertrauen in die Marke geschaffen werden kann. Vertrauen gilt dabei als Voraussetzung für die Entstehung von Kundenloyalität. Als Grundvoraussetzung für die Entstehung von Vertrauen wird wiederum eine konsistente und relevante Markenidentität angesehen. Das Ziel des Markenmanagements ist dabei stets, bei den Zielgruppen ein bestimmtes, erwünschtes Verhalten auszulösen, wie beispielsweise der Erst- bzw. Wiederkauf oder die positive Weiterempfehlung. Es wird vermutet, dass ein verhaltensrelevantes Markenimage nur bei einer starken emotionalen Beziehung zwischen Marke und Kunden entstehen kann. Die Marken-Kunden-Beziehung kann dabei Züge einer interpersonellen Beziehung annehmen, was insbesondere dann der Fall sein dürfte, wenn die Marke entlang aller Kundenkontaktpunkten eine aktive Rolle in einer zweiseitigen Beziehung einnimmt. Den Mitarbeitern wird damit eine herausragende Rolle zugewiesen, da sie es sind, die in ihrer täglichen Arbeit die Marke gegenüber den Kunden verkörpern. Damit dabei eine positive Wirkung auf die Marke erzielt werden kann, müssen die Mitarbeiter befähigt und motiviert werden, das durch das Unternehmen kommunizierte Markenversprechen gegenüber allen relevanten Zielgruppen und an jedem Kontaktpunkt einzuhalten.

Der Managementprozess zur Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten wird in der vorliegenden Forschungsarbeit unter dem Begriff *Internal Branding* abgehandelt. Intensive Forschungsbemühungen haben in den letzten Jahrzehnten eine Vielzahl unterschiedlicher Modelle zur Veranschaulichung dieses Prozesses hervorgebracht. Oftmals beschränken sich diese Modelle jedoch nur auf Teilaspekte von Internal Branding oder verfügen über eine nur unzureichende empirische Validierung. Einen wesentlichen Fortschritt

stellt in den Augen des Autors dieser Forschungsarbeit das ganzheitliche Modell zum innengerichteten Markenmanagement von Burmann und Zeplin dar. In einer umfangreichen empirischen Überprüfung konnte dieses Modell von Zeplin auch empirisch validiert werden. Die Autoren verwenden in ihrem Modell drei aufeinander aufbauende Konstrukte. In einem ersten Schritt soll über verschiedene Ansatzpunkte Brand Commitment geschaffen werden. Unter Brand Commitment wird die grundsätzliche Bereitschaft der Mitarbeitenden, Brand Citizenship Behavior zu zeigen, verstanden. Die Weiterentwicklung von Brand Commitment zu Brand Citizenship Behavior kann dabei nur gelingen, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. Brand Citizenship Behavior kann auf Deutsch als „Markenbürgertum“ übersetzt werden und dient im Rahmen des innengerichteten Markenmanagements als Koordinationsmittel für das markenbezogene Verhalten. Über dieses Konstrukt kann ohne die Notwendigkeit einer direkten Anweisung individuelles und flexibles Mitarbeiterverhalten geschaffen werden, das konsistent zur Markenidentität ist und diese unterstützt. Es wird daher auch vermutet, dass Brand Citizenship Behavior letztlich zu Markenbeziehungsqualität führt.

Diese ganzheitliche Perspektive von Internal Branding wird auch in der vorliegenden Forschungsarbeit eingenommen. Die verschiedenen Elemente des von Burmann und Zeplin entwickelten Modells werden dabei anhand einer Analyse der einschlägigen Fachliteratur einer theoretischen Betrachtung unterzogen. Anschliessend finden die daraus gewonnenen Erkenntnisse ihren Niederschlag in einer eigenen empirischen Untersuchung. Die Ausgangslage bildet das Internal Brand Engagement Programm der BANK-now. Im Rahmen des Internal Brand Engagement Programms wird versucht, die Markenidentität im Mitarbeiterverhalten zu verankern. Zum Zeitpunkt dieser Forschungsarbeit befindet sich das Internal Brand Engagement Programm noch in der Startphase und anhand einer Mitarbeiterbefragung soll der aktuelle Stand sowie weitere Verbesserungsmöglichkeiten aufgedeckt werden. Die erhaltenen Ergebnisse scheinen das Vorhandensein von weiterem Optimierungspotential zu bestätigen. Insbesondere konnte aufgedeckt werden, dass bisher (noch) nicht alle Aspekte von Internal Branding gleichermassen im Internal Brand Engagement Programm berücksichtigt werden. Des Weiteren scheinen auch relativ grosse Unterschiede zwischen den befragten Personen vorzuliegen. Die erhaltenen Resultate weisen dadurch teilweise grosse Varianzen und eine dementsprechend geringe Zuverlässigkeit auf. Es scheint daher sehr empfehlenswert, weitere oder noch besser regelmässige diesbezügliche Untersuchungen durchzuführen. Nur so wird es auch möglich sein, zwischenzeitliche Veränderungen aufzudecken.