
Aufbau von Markencommitment bei Mitarbeitern



Franz-Rudolf Esch, Matthias Baum, Jutta Carina Frisch

Schlüsselbegriffe: Markencommitment, organisationales Commitment, Marken-Verhalten, Behavioral Branding, Marken-Enthusiasmus, Marken-Konformismus, Word-of-Mouth, Personen-Marken-Fit

Keywords: Brand Commitment, Organizational Commitment, Brand Behavior, Behavioral Branding, Brand Enthusiasm, Brand Conformism, Word-of-Mouth, Person-Brand-Fit



Zusammenfassung: Organisationales Commitment (OC) ist innerhalb der Organisationsforschung als Prädiktor für erwünschte Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern anerkannt. In diesem Beitrag werden die Erkenntnisse zum OC auf das Konstrukt Marken-Commitment (MC) als zentrale Voraussetzung für markenorientierte Verhaltensweisen von Mitarbeitern übertragen sowie aktuelle Erkenntnisse aus der MC-Forschung integriert. Es wird eine Konzeptualisierung des MC sowie des Marken-Verhaltens (Marken-Enthusiasmus, Marken-Konformismus und Word-of-Mouth) vorgeschlagen. Zudem werden die Beziehungen zwischen OC und MC sowie den wesentlichen Antezedenten und Wirkungen des MC dargestellt und ein integriertes Modell beider Konstrukte vorgestellt.



Summary: Organizational Commitment (OC) has been generally accepted to be a causal variable for desirable employee attitudes and behaviors. This paper aims at transferring findings of OC research to brand commitment (BC) as a central precondition for brand-related behaviors of employees and integrates current findings from BC research. A conceptualization of BC as well as of brand behavior (brand enthusiasm, brand conformism, positive word-of-mouth) is being suggested. The article also presents the main relationships between OC and BC with their relevant antecedents and outcomes

and proposes an integrated model of both constructs with their respective outcomes.

1. Relevanz des Markencommitments von Mitarbeitern für den Markenerfolg

Organisationales Commitment (OC) ist seit Anfang der 1960er Jahre ein zentrales Forschungsfeld innerhalb der verhaltenswissenschaftlichen Personal- und Organisationsforschung. OC kann als psychologische Bindungsbeziehung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen (*Matiaskel/Weller* 2003, 2) beschrieben werden. Die Motivation für das starke forschersische Interesse an OC ist auf die vielfach nachgewiesene und überwiegend positive Wirkung auf wichtige firmeninterne Massgrößen zurückzuführen. So wurden positive Wirkungen auf das Teilnahmeverhalten, wie geringe Fehlzeiten und niedrige Fluktuation

(Allen/Meyer 1996, 264ff.), das Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Organ/Ryan 1995, 794), die Arbeitszufriedenheit (Elangovan 2001, 164; Hackett et al. 1994, 18ff.) und die Leistungsbereitschaft nachgewiesen. OC gilt daher als stabilisierende und treibende Kraft für positive Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern (Scholl 1981, 593; Moser 1997, 60; Felfe et al. 2008, 82).

In der bisherigen Commitmentforschung wurden wichtige Beiträge zum Verständnis von Commitment geleistet. Der Schwerpunkt lag dabei auf der Untersuchung der Bindung der Mitarbeiter zur Organisation bzw. zum Unternehmen sowie verschiedenen organisationalen Grössen wie den direkten Vorgesetzten oder die Arbeitsgruppe (Becker 1992). Ein bislang noch wenig erforschtes Feld ist die Bindung der Mitarbeiter an die Marke und deren Wirkungszusammenhänge im organisationalen Rahmen. Diese Forschungslücke ist insofern erstaunlich, als die hohe Relevanz der Marke für individuelle Einstellungen und Verhaltensweisen im Konsumentenbereich (Aaker 1991, 1996; Keller 1993; Esch 2012) sowie die Wirkung der Arbeitgebermarke bei Rekrutierungsprozessen unumstritten sind (Collins 2007; Baum/Kabst 2013). Insofern erscheint es folgerichtig, dass die Marke und ihre Beziehung zu Mitarbeitern auch innerhalb des organisationalen Kontexts eine Rolle spielen.

Marken gelten als Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifizierungs- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen (Esch 2012, 22). Entsprechend wurde die „Markenperspektive“ aus dem Konsumentenbereich in jüngeren Forschungsarbeiten erfolgreich in organisationale Forschungsfelder wie das Personalmarketing transferiert. Dadurch wurden wichtige Erklärungsbeiträge zum Verständnis von Rekrutierungspraktiken (Allen et al. 2007), von Arbeitgeberattraktivität (Gomes/Neves 2011) und dem Aufbau von Arbeitgebermarken geliefert (Baum/Kabst 2011).

Allerdings erfolgte in der bestehenden Personalmarketingforschung primär eine Fokussierung auf die Wirkung von Marken auf firmenexterne Zielgruppen (u. a. Bewerber für eine Stelle). Firmeninterne Zielgruppen blieben weitgehend unberücksichtigt (Homburg et al. 2009). Diesem Aspekt widmen sich Publikationen erst seit jüngerer Zeit (Thomson et al. 1999; Ind 2001; Burmann/Zepplin 2005; Tomczak 2005; Esch et al. 2006). Insbesondere das Behavioral Branding (Tomczak et al. 2008) gewinnt an Relevanz. Darunter werden alle Massnahmen verstanden, die den Aufbau und die Pflege von Marken durch gezieltes Verhalten und persönliche Kommunikation von Mitarbeitenden unterstützen (Tomczak et al. 2005, 2). Viele dieser Veröffentlichungen betonen eine Verbindung zwischen organisationalem Commitment und Kundenreaktionen, wie Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität oder wahrgenommener Qualität (Allen/Grisaffe 2001). Dies kann als Hinweis verstanden werden, dass die Mitarbeiter- und Konsumentenperspektive einer Marke letztlich zusammenhängen.

Das Interesse an der Beziehung zwischen Marke und Mitarbeitern entstammt zweierlei Erkenntnissen. Einerseits stellen Marken insbesondere für Mitarbeiter einen Identitäts- und Identifikationsanker dar, der als wertschöpfende Ressource dienen und zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Andererseits liefert das identitätsbasierte Markenmanagement die Erkenntnis, dass Markenführung gegenüber externen Zielgruppen nur dann erfolgreich ist, wenn Mitarbeiter die wesensprägenden Werte der Marke verinnerlicht haben und das Markenversprechen durch ihr Verhalten einlösen können. Sie sind daher als Teil dieses Management-Prozesses zu verstehen. Durch das Aufkommen sozialer Medien verstärkt sich diese Funktion insofern, da nicht mehr nur das direkte Kundenkontaktpersonal

in der Rolle eines Markenbotschafters wahrgenommen wird, sondern potenziell jeder Mitarbeiter. Nur wenige Klicks in Netzwerken wie Xing, Linked-In oder Facebook trennen heute von Informationen aus erster Hand über die interne Realität eines Unternehmens und die Vertrauenswürdigkeit einer Marke. Arbeitgeber-Bewertungsportale wie glassdoor.com und kununu.com („Arbeitnehmer bewerten Arbeitgeber“) verzeichnen hohe Zuwachsraten und werden zu einer ernstzunehmenden Referenz für die Beurteilung von Aspekten wie Unternehmenskultur und Arbeitgeberattraktivität. Die Grenzen zwischen der Markenwahrnehmung von externen und internen Zielgruppen schwinden zunehmend.

Das Commitment der Mitarbeiter zu ihrer Marke spielt eine wichtige Rolle innerhalb dieses Prozesses. Erste Studien haben Hinweise darauf geliefert, dass insbesondere das affektive Commitment zur Marke ein Prädiktor für markenfördernde Verhaltensweisen ist, die wiederum die Konsumentenwahrnehmung positiv beeinflussen (Zeplin 2006; Strödter 2008; Hartmann 2010; Piehler 2011). Dies steht im Einklang mit Publikationen, die auf kundenrelevante Verhaltensweisen als Folge des affektiven OC hinweisen (Allen/Grisaffe 2001). Eine Bindung an die Marke kann somit helfen, dass Mitarbeiter diese konsistent gestalten und authentisch vermitteln können und somit ein klares Markenimage auf Konsumentenseite entsteht. Dabei ist das Markencommitment (MC) abzugrenzen vom organisationalen Commitment, welches unabhängig von einer Marke existieren kann.

Das mit dem vorliegenden Beitrag verfolgte Ziel ist es, das MC von Mitarbeitern, aufbauend auf bestehenden Erkenntnissen zum OC und MC und unter Einbeziehung von Determinanten und Wirkungsweisen, konzeptionell darzustellen und weiterzuentwickeln. Ausserdem werden Schnittstellen im organisationalen Rahmen untersucht, um ein integriertes Modell der relevanten Wirkungsweisen von OC und MC herauszuarbeiten.

Dazu werden zunächst die theoretischen Grundlagen des OC-Konzepts und dessen Wirkungsbeziehungen vorgestellt. Im Anschluss daran wird die Übertragbarkeit des Konzepts auf das MC diskutiert sowie die Determinanten und Wirkungen dieses Konstrukts vorgestellt. Schliesslich wird ein ganzheitliches Modell für die Wirkungszusammenhänge von MC mit dem OC und den wesentlichen Einflussfaktoren auf das markenbewusste Mitarbeiterverhalten entwickelt.

2. Konzeptionelle Grundlagen zum Markencommitment

2.1 Organisationales Commitment: Konzeptualisierung, Einflussfaktoren und Wirkungen

Konzeptualisierungen des organisationalen Commitment

OC wird in der aktuellen wissenschaftlichen Debatte weitestgehend als mehrdimensionales Konstrukt definiert (O'Reilly/Chatman 1986; Meyer/Allen 1991; Meyer et al. 2006). Jedoch existieren unterschiedliche Denk- und Messansätze, die sich seit Beginn der Commitment-Forschung in den 1960er Jahren kontinuierlich weiterentwickelt haben. Eine Übersicht der wichtigsten Ansätze liefert *Tabelle 1*.

Der vorliegende Beitrag stützt sich auf die Spezifikation des Commitment nach Meyer und Kollegen (2006). Diese unterscheiden zwei Dimensionen des Commitments: „value-based“ und „exchange-based“ Commitment (Meyer et al. 2006, 673). Das *wertebasierte* OC umfasst das affektive OC sowie die Aspekte des normativen OC, die sich auf die Verpflichtung beziehen, anerkannte Ergebnisse zu erreichen. Damit umfasst es weitestgehend die emotionalen Prozesse, die bei der Commitmentbildung ablaufen. Das *austauschbasierte* OC umfasst das fortsetzungsbezogene OC sowie die Aspekte des normativen OC, die

die Verpflichtung betreffen, die Erwartungen anderer zu erfüllen. Damit betont das austauschbasierte Commitment die kognitiven Prozesse der Commitmentbildung.

Autor (Jahr)	Definition/ Konzeptualisierung	Determinanten des OC	Wirkungen des OC
Becker (1960)	„Commitment comes into being, when a person, by making a side bet, links extraneous interests with a consistent of activity“ (Becker, 1960, 32) Bindung an ein bestimmtes Verhalten durch Seitenwetten als rationale Kosten-Nutzen-Kalkulation (Side bet Theory) Begründung des verhaltensbasierten/rationalen OC	Wahrgenommene Kosten einer Kündigung, Mangel an Alternativen (McGee/Ford 1987) Pensionszahlungen, Arbeitssicherheit (Whitener/Walz 1993) Alter, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit (Mayer/Schoorman 1998) Übertragbarkeit der eigenen Fähigkeiten auf ein anderes Unternehmen (Allen/Meyer 1990)	Positive Wirkung auf Verbleib im Unternehmen (Hrebiniak/Alutto 1972) Negative Wirkung auf Wechselabsichten (Hackett et al. 1994) Negative Wirkung auf Leistung (Meyer et al. 1993)
Porter et al. (1974) Mowday et al. (1979) Mowday et al. (1982)	„Relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization“ (Mowday et al. 1979, 226) Begründung des einstellungsbasierten/emotionalen OC	Transformationale Führung (Kob et al. 1995) Empowerment (Janssen 2004) Dauer der Unternehmenszugehörigkeit (Mathieu/Zajac 1990)	Negative Wirkung auf Wechselabsichten und Absentismus (Matieu/Zajak 1990) Positive Wirkung auf verschiedene Performance Indikatoren und OCB (Bettencourt/Brown 2003)
Meyer/Allen (1984) Allen/Meyer (1990) Meyer/Allen (1991) Meyer/Allen (1997)	„Psychological state that binds the individual to the organization“ (Allen/Meyer 1990, 14) Dreidimensionales Konstrukt: Affektives OC (AOC) Fortsetzungsbezogenes OC (FOC) Normatives OC (NOC)	Determinanten des AOC: Transformationale Führung (Bycio et al. 1995; Meyer et al. 2002) Partizipation (Jermier/Berkes 1979; Schmidt et al. 1998) Autonomie, Herausforderung, Aufgabenvielfalt (Dunham et al. 1994; Schmidt et al. 1998) Anerkennung, Empowerment, organisationale Unterstützung (Bycio et al. 1995; Gellatly 1995; Norris-Watts/Levy 2004; Meyer et al. 2002) Wertekongruenz, Person-Organization-Fit (Finegan 2000; Kristof-Brown et al. 2005; Hoffmann/Woehr 2006) Alter, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, wahrgenommene Kompetenz (Mathieu/Zajac 1990)	Negative Wirkung des AOC und positive Wirkung des FOC auf Wechselabsichten und Absentismus (Hackett et al. 1995; Meyer et al. 2002) Positive Wirkung des AOC, moderate positive Wirkung des NOC und schwach negative Wirkung des FOC auf Arbeitszufriedenheit und Motivation (Mathieu/Zajak 1990; Meyer et al. 2002) Moderate positive Wirkung des AOC, schwache positive Wirkung des NOC und schwach negative Wirkung des FOC auf Leistung (In-Role-Performance und Extra-Role OCB) (Allen/Meyer 1996; Allen/Grisafe 2001; Organ/Ryan 1995; Meyer et al. 2002)

Autor (Jahr)	Definition/ Konzeptualisierung	Determinanten des OC	Wirkungen des OC
<i>O'Reilly/Chatman</i> (1986) <i>O'Reilly et al.</i> (1991) <i>O'Reilly/Chatman</i> (1996)	„Psychological attachment felt by the person to the organization“ (<i>O'Reilly/Chatman</i> 1986) Dreidimensionales Konstrukt: Identifikation Internalisierung Konformität	Determinanten von Identifikation/Internalisierung: Transformationale Führung (<i>Pillai/Williams</i> 2004; <i>Wieseke et al.</i> 2009) Wahrgenommenes externes Prestige (<i>Smidts et al.</i> 2001) Wertekongruenz/Wahrgenommener Person-Organization-Fit (<i>O'Reilly et al.</i> 1991; <i>Kristof</i> 1996; <i>Kristof-Brown et al.</i> 2005)	Negative Wirkung von Identifikation/Internalisierung auf die Absicht, das Unternehmen zu verlassen und reale Fluktuation (<i>O'Reilly/Chatman</i> 1986; <i>Riketta</i> 2005) Positive Wirkung von Identifikation/Internalisierung auf OCB und Performance-Indikatoren (<i>O'Reilly/Chatman</i> 1986, <i>Becker</i> 1992; <i>Van Dick et al.</i> 2006)
<i>Meyer et al.</i> (2006)	„Commitment as a force that binds an individual to a target and a course of action relevant to that target“ (<i>Meyer et al.</i> 2006, 666) Zweidimensionales Konstrukt: Wertebasiertes OC (WOC) Austauschbasiertes OC (AuOC)	Determinanten des WOC: Tiefenstrukturelle Identifikation, Wertekongruenz Determinanten des AuOC: Situative Identifikation, wahrgenommene Kosten oder Mangel an Alternativen	Wirkung auf Motivation, Verbleib im Unternehmen und verschiedene Verhaltensweisen: Freiwilliges Verhalten für WOC Vorgegebenes (In-Role-) Verhalten für AuOC

Tabelle 1: Definition, Konzeptualisierung und Wirkungsbeziehungen relevanter OC-Konzeptionen

Determinanten und Wirkungen des organisationalen Commitments

In den vergangenen Jahrzehnten wurde eine Vielzahl an Studien durchgeführt, die unterschiedliche Determinanten von OC identifizierten. *Mathieu/Zajak* (1990, 174) unterteilen die Determinanten von OC in personenbezogene Faktoren, organisationale Faktoren, arbeitsbezogene Faktoren sowie führungs- und gruppenbezogene Faktoren.

Hinsichtlich der personenbezogenen Faktoren zeigte sich, dass persönlichkeitsbezogene Determinanten einen stärkeren relativen Einfluss ausüben als demografische. Wichtige individuelle Voraussetzung für ein hohes affektives Commitment ist eine kongruente Wertorientierung. *Finegan* (2000) konnte nachweisen, dass Werte einen Einfluss auf das Commitment haben. Dieser Umstand wird auch innerhalb der Person-Organization-Fit-Literatur erörtert. Meta-Analysen zum P-O-Fit und seiner Auswirkungen bestätigten signifikante Zusammenhänge mit Einstellungen wie Arbeitszufriedenheit, Wechselabsicht und OC sowie Verhaltensweisen wie Organizational Citizenship und Leistung (*Kristof-Brown et al.* 2005; *Hoffman/Woehr* 2006). Innerhalb der organisationalen Einflussfaktoren hat sich der Zentralisationsgrad bzw. die Partizipationsmöglichkeit der Mitarbeiter als relevanter Einflussfaktor auf das affektive OC erwiesen (*Jermier/Berkes* 1979; *Schmidt et al.* 1998). Arbeitsbezogene Faktoren, die einen nachgewiesenen Effekt auf das affektive OC entfalten, sind der Grad der Autonomie sowie Herausforderung und Abwechslungsreichtum der Arbeit (*Dunham et al.* 1994, 371), Unterstützung und positives Feedback durch den Vorgesetzten (*Norris-Watts/Levy* 2004, 355) sowie eine gerechte und faire Behandlung bzw. Anerkennung der Mitarbeiter (*Bycio et al.* 1995, 475; *Gellatly* 1995, 482). Hinsichtlich führungs- und gruppenbezogener Faktoren konnte insbesondere ein positiver Einfluss der transformationalen Führung (*Bass* 1985; *Bass/Avolio* 1994) auf das affektive OC

nachgewiesen werden. Dieser Stil wirkt durch das Charisma des Vorgesetzten, sein individuelles Eingehen auf den Mitarbeiter sowie intellektuelle Stimulation und Motivation und führt dazu, dass der Mitarbeiter mehr Freiräume und Verantwortung erhält und dadurch die Ziele des Unternehmens als seine eigenen übernimmt. Studien bestätigen die Rolle von charismatischen Führungskräften für den Aufbau von organisationaler Identifikation, die als Bestandteil des OC aufzufassen ist, und deren Höhe als zentraler Prädiktor für die Performance von Mitarbeitern im Kundenkontakt angesehen wird (Wieseke et al. 2009).

Neben den Determinanten wurden die Wirkungen von OC und insbesondere die Vorteile einer „Highly Committed Workforce“ in einer Vielzahl an Studien dokumentiert. Meta-Analysen zufolge hegen Mitarbeiter mit einem hohem Grad an OC eine geringere Wechselabsicht (Mathieu/Zajac 1990; Meyer et al. 2002), weisen eine erhöhte Anwesenheit bzw. geringere Fehlzeiten auf (Meyer et al. 2002) und stellen gute „Organizational Citizens“ ihrer Organisation dar. Letzteres bedeutet, dass sie freiwillige Verhaltensweisen zeigen, die über die festgelegten Leistungen hinausgehen und dem Wohl des Unternehmens dienen (Meyer et al. 2002). Ausserdem konnte in verschiedenen Studien ein Zusammenhang mit erhöhter Motivation und Arbeitszufriedenheit (Mathieu/Zajac 1990; Meyer et al. 2002) aufgezeigt werden. Arbeitszufriedenheit hat sich wiederum als wichtigster Prädiktor für Wechselabsicht erwiesen (Larrabee et al. 2003; Parry 2008; Yücel 2012). Der Zusammenhang des OC mit einer höheren Leistung konnte bislang nur in moderater Höhe nachgewiesen werden. Verschiedene Meta-Analysen berichten eine schwache bis moderate Korrelation zwischen affektivem Commitment und Performance (zwischen $r = 0.13$ und 0.20) (Mathieu/Zajac 1990; Riketta 2002; Meyer et al. 2002). Die Korrelationen mit den genannten positiven Arbeitsfaktoren fallen deutlich geringer oder sogar negativ für austauschbasierte Commitmentformen aus (Meyer et al. 2002; Meyer et al. 2006). Lediglich das affektive bzw. wertbasierte OC weist damit konsistent positive Effekte auf.

2.2 Markencommitment: Übertragung der Erkenntnisse und Konzeptualisierung

Commitment kann losgelöst vom organisationalen Kontext als ein universelles objektunabhängiges Konstrukt sozialer Systeme verstanden werden (Moser 1996, VII). Somit kann es sich auch auf andere Fokusse, wie Führungskräfte oder die direkte Arbeitsgruppe richten (Becker 1992, 232ff.). In diesem Beitrag wird das Commitment in Bezug auf die Marke betrachtet. Der Transfer der Erkenntnisse aus der OC-Forschung auf die MC-Forschung liegt dabei in den folgenden Bereichen: 1. Definition und Konzeptualisierung, 2. Determinanten von MC und 3. Wirkungen von MC. *Tabelle 2* zeigt hierzu eine Übersicht der wichtigsten bisherigen Erkenntnisse.

2.2.1 Definition und Konzeptualisierung des Markencommitment

MC wurde zuerst in Bezug auf die kundenseitige Wahrnehmung beschrieben (Lastovicka/Gardner 1979). In Anlehnung an das OC definieren die Autoren das MC als Bindung eines Individuums an eine Marke (Lastovicka/Gardner 1979, 68). Die unternehmensinterne Perspektive des MC wird erst seit wenigen Jahren wissenschaftlich diskutiert. Erste Veröffentlichungen aus der Markenforschung zur Beziehung des Commitments von Mitarbeitern und den Markenwerten entstanden Ende der 1990er Jahre (Thomson et al. 1999; Ind 2001; Burman/Zepplin 2005a). MC wird als psychologische Bindung von Individuum und Marke verstanden, die zu einer Bereitschaft führt, eine Anstrengung zur Erreichung der

Markenziele zu unternehmen (Burmam/Zepplin 2005b, 59; Zepplin 2006, 85; Strödter 2008, 63). In Abgrenzung zum OC ist somit nicht die Organisation das Bezugsobjekt, sondern die Marke. Wie eingangs erläutert, sind Marken Vorstellungsbilder in den Köpfen von Menschen. Organisation hingegen beschreibt eine Tätigkeit bzw. einen Prozess sowie das Ergebnis dieser Bemühungen, das in Institutionen, wie auch in Form einer Unternehmung, zutage tritt (Kosiol 1962, 15). Organisation ist im Gegensatz zur psychologischen Konzeption einer Marke ein manifester Zustand, der für den Mitarbeiter als Institution oder Tätigkeit physisch erlebt werden kann.

Relevant für den Kontext der Organisation und ihrer Mitglieder ist vor allem die Markenidentität. Diese stellt das Selbstbild der Marke aus Sicht des Unternehmens dar und ist somit die Voraussetzung dafür, dass ein klares Bild der Marke nach aussen überhaupt aufgebaut werden kann (Esch 2012a, 37). Identität als Kern einer Marke ist als geteiltes Werteverständnis zu sehen (Kernstock 2012, 8). Auch innerhalb einer Organisation gehen deren Mitglieder eine Wertegemeinschaft ein. Dieser Zusammenhang wurde bislang unter dem Aspekt der Unternehmenskultur (z.B. Schein 1985, 2003) betrachtet. Unternehmenskultur wird durch geteilte Werte und typische Handlungsmuster reflektiert (Triandis 1996, 407; Schein 2003, 31). Eine starke Markenkultur entsteht dadurch, dass die Markenidentität durchgängige Wertgrundlage des Unternehmens in allen Prozessen und Praktiken ist und sich in Einstellungs-, Entwicklungs- und Belohnungs-Systemen widerspiegelt (Esch et al. 2013, 318 im Druck). Von Interesse in Bezug auf das Commitment von Mitarbeitern ist daher ihre Bindung an die Werte und damit die Identität der Marke, die sie im organisationalen Kontext vertreten. Aus unserer Sicht muss eine Definition des Mitarbeiter-MC diesen Aspekt berücksichtigen und diesbezüglich konkretisiert werden:

Markencommitment von Mitarbeitern beschreibt die psychologische Bindung eines Mitarbeiters an die Identität der Marke, die er im organisationalen Kontext nach innen und nach aussen vertritt.

Da die Forschung zum MC von Mitarbeitern noch ein recht junger Forschungsbereich ist, existieren unterschiedliche Konzeptualisierungsansätze, von denen sich bislang keiner eindeutig durchsetzen konnte. Zepplin (2006), Maloney (2007) und König (2010) führen Studien basierend auf dem Commitment-Konzept von O'Reilly/Chatman (1986) durch. Strödter (2008) und Hartmann (2010) untersuchen die Auswirkungen und Einflussfaktoren des MC basierend auf dem Drei-Komponenten-Modell nach Meyer/Allen (1986). Piehler (2011) vergleicht beide Modelle.

Zepplin (2006, 91) begründet die Verwendung des Ansatzes nach O'Reilly/Chatman mit der besseren verhaltenswissenschaftlichen Fundierung im Gegensatz zu Meyer/Allen. Die instrumentelle MC-Dimension, definiert als Aneignung bestimmter Verhaltensweisen, die konsistent mit der Markenidentität sind, um extrinsische Belohnungen zu erhalten oder Bestrafungen zu vermeiden, muss in ihrer Studie allerdings eliminiert werden, da die lokalen Gütekriterien nicht erfüllt werden (Zepplin 2006, 199f.; Piehler 2011, 211). Auch der Zusammenhang mit Zielgrößen des internen Markenmanagements, wie Intra- und Extrarollenverhalten und Brand Citizenship Behavior konnte für das instrumentelle MC nicht bestätigt werden (Maloney 2007; Morhart 2008). Die Identifikations- sowie die Internalisierungs-Dimension des OC-Modells von O'Reilly/Chatman lassen sich hingegen auf das MC übertragen. Marken-Identifikation von Mitarbeitern wird, basierend auf Tajfel (1982), Tajfel/Turner (1986) und Ashforth/Mael (1989), als kognitiv wahrgenommene

Einheit mit der Marke und dem Erleben, dass Erfolge und Misserfolge der Marke auch eigene Erfolge oder Misserfolge sind, definiert. Die Dimension Marken-Internalisierung kann als die Kongruenz der eigenen Werte zu den Werten der Marke definiert werden. Problematisch erweist sich die empirische Unterscheidbarkeit zwischen Identifikation und Internalisierung. Erste Studien ergeben nur einen Faktor (*Zeplin* 2006; *Maloney* 2007; *König* 2010). Dies steht im Einklang mit den Ergebnissen vieler Studien zum OC basierend auf *O'Reilly/Chatman* (1986), die hohe Korrelationen zwischen den Dimensionen berichteten. *Piebler* (2011) hält in seiner Arbeit an der theoretischen Unterscheidbarkeit der beiden Teilkonstrukte fest und kann eine eigenständige Internalisierungsdimension des Marken-Commitments feststellen (*Piebler* 2011, 477). *Maloney* (2007) betrachtete das Konzept mit dem normativen und instrumentellen MC zweidimensional. Dies konnte empirisch bestätigt werden (*Maloney* 2007, 266ff.).

In der auf dem Drei-Komponenten-Modell von *Meyer/Allen* (1991) basierenden Studie von *Strödter* (2010) ergeben sich tatsächlich drei Faktoren für das MC. Allerdings laden das affektive und normative Commitment auf einen Faktor. Aufgrund der hohen Korrelation der beiden Komponenten in anderen Studien überrascht dies nicht. *Strödter* verwendet schliesslich für das Konstrukt des affektiven MC drei Items, die auch ein Item zum normativen MC beinhalten.¹ Dagegen ergeben sich beim fortsetzungsbezogenen MC zwei Faktoren: einen, der sich auf die fehlenden Alternativen bezieht sowie einen, der sich auf die Seitenwetten bezieht (*Strödter* 2008, 136f.).² Bei *Hartmann* (2010, 149ff.) weisen affektives und normatives MC einen signifikant positiven Zusammenhang auf, d.h. mit zunehmendem affektiven MC steigt auch das normative. Der Zusammenhang zwischen affektivem und fortsetzungsbezogenen MC ist negativ, sodass mit steigendem fortsetzungsbezogenen das affektive MC sinkt (*Hartmann* 2010, 160f.). Auch diese Ergebnisse stehen im Einklang mit bisherigen Erkenntnissen zum OC (*Allen/Grisaffe* 2001).

Auf Basis dieser bestehenden theoretischen Überlegungen sowie der empirischen Erkenntnisse lässt sich für eine zweidimensionale Struktur des MC von Mitarbeitern argumentieren:

- *Wertebasiertes oder emotionales Marken-Commitment*: Diese Dimension beinhaltet die affektive und normative Komponente des Commitments und bezieht sich auf die emotionale Bindung an die Werte und Ziele der Marke.
- *Austauschbasiertes oder rationales Marken-Commitment*: Diese Dimension spiegelt die rationalen Überlegungen, wie z.B. bereits getätigte Investitionen, die den Mitarbeiter an die Marke binden, wider.

Das emotionale MC ist die Dimension, die einen positiven Zusammenhang mit den erwünschten markenstärkenden Mitarbeiter-Verhaltensweisen vermuten lässt. Sie fusst auf einer inneren Übereinstimmung der Werte und Ziele von Mitarbeitern und Marke. Werte werden charakterisiert als relativ stabile Ziele, die als „Guiding Principles“ im Leben eines Menschen fungieren und als Kriterien für die Beurteilung von Verhalten dienen (*Schwarz/Bilsky* 1990). Nach *Sirgy* (1982, 1986) und *Kressmann et al.* (2006) ist die Selbstkongru-

1 „Ich fühle mich bei der Marke als Teil der Familie.“, „Ich empfinde eine emotionale Bindung an die Marke.“, „Ich verspüre eine innere Verpflichtung, bei der Marke zu bleiben.“ (*Strödter* 2008, S. 137).

2 „Ich denke, dass ich zur Zeit zu wenige Alternativen habe, um (Marke) zu verlassen.“, „Wenn ich nicht schon so viel in diese Marke gesteckt hätte, würde ich vielleicht darüber nachdenken, woanders zu arbeiten.“ (*Strödter* 2008, S. 136).

enz, d.h. der Fit zwischen dem Selbstkonzept eines Konsumenten und dem (User-)Image einer bestimmten Marke ein Prädiktor für Produkt- oder Markenpräferenz. Das heisst, die Motivation, das eigene „Selbst“ auszudrücken, ist oftmals der Grund für die Wahl einer Marke. Dies lässt sich auch auf die Wahl der Arbeitgebermarke übertragen. Es ist davon auszugehen, dass eine (vor Eintritt ins Unternehmen bestehende) Mitarbeiter-Markenidentitäts-Kongruenz bzw. ein Fit zwischen Mitarbeiter und Marke sich positiv auf diese Form des MC auswirkt. Dieser Aspekt wird auch durch die Person-Organization-Fit-Forschung gestützt (Kristof 1996; Kristof-Brown 2000).

Die rationale Form des MC beinhaltet die austauschbasierten Bindungsaspekte an eine Marke. Obwohl sich in der Studie von Strödter (2008) zwei getrennte Faktoren (Seitenwetten und Mangel an Alternativen) ergaben, erscheint es sinnvoll, nur eine rationale Dimension des MC zu konzipieren. Theoretisch gesehen ist eine Bindung gemeint, die nicht auf (freiwilliger) innerer Überzeugung, sondern auf Kosten-Nutzen-Überlegungen basiert. Ein hohes rationales MC bedeutet, dass ein Mitarbeiter es eher als eine Notwendigkeit ansieht, bei einer Marke zu verbleiben. Beispielsweise kann ein Mitarbeiter so viel markenspezifisches Wissen aufgebaut haben, dass ein Wechsel zu einer anderen Marke nur unter hohem Know-how-Verlust geschehen kann. Im Unterschied zum OC geht es nicht um den Verbleib in einem Unternehmen, sondern den Verbleib bei einer Marke, zunächst unabhängig vom organisationalen Rahmen. Es existieren heute unterschiedliche organisatorische Möglichkeiten, als Repräsentant einer Marke zu fungieren. Beinahe alle multinationalen Marken sind heute in Konzernen mit nationalen Landes- und Vertriebsgesellschaften organisiert. Auch abseits der allgemeinen Zentralfunktionen können Mitarbeiter für eine Marke tätig sein, z.B. in Retail-Outlets und Franchise-Betrieben bis hin zu Personal-Dienstleistern oder Lieferanten. OC zu einem einzelnen Unternehmen in dieser Wertschöpfungskette muss nicht unbedingt existieren, wenn ein MC existiert und umgekehrt – ein Mitarbeiter kann ein OC zu seinem Unternehmen haben, nicht aber zu der Marke, die er vertritt. Andererseits kann eine Organisation eine komplexe Markenarchitektur mit verschiedenen Marken besitzen. Diese können wiederum als eigenständige Gesellschaft oder auch nur virtuell organisiert sein. Relevant im Auge des Konsumenten ist letztlich die Marke, für die er sich entscheidet. Er sieht den Mitarbeiter in der Rolle des Vertreters dieser Marke, weniger seiner Organisation. Menschen kaufen Marken, keine Organisationen. Daher ist insbesondere das MC, nicht das OC, relevant für den Aufbau einstellungsbezogener Kundenreaktionen, wie z.B. Markenimage oder Zufriedenheit mit der Marke. Diese Überlegungen sprechen dafür, dass Mitarbeiter markenexklusiv verantwortlich sein sollten – d.h. ein Mitarbeiter sollte gegenüber Kunden nicht mehrere Marken vertreten. Dies erscheint auch für den Aufbau von MC förderlich.

Bei der Konzeption zukünftiger Studien zum MC sollte die zweidimensionale Struktur empirisch überprüft werden. Es ist denkbar, dass ein hohes emotionales MC ein erhöhtes affektives OC zur Folge hat, da sich eine emotionale Bindung an die Marke auch als Determinante für das OC zum Unternehmen auffassen lässt. Ebenso kann das rationale MC als Determinante des fortsetzungsbezogenen OC angesehen werden. Das heisst, wenn die psychologischen Investitionen in die Marke sehr hoch sind, kann dies einen Mitarbeiter veranlassen, auch das zugehörige Unternehmen nicht mehr verlassen zu wollen.

2.2.2 Determinanten des Marken-Commitment

Bezüglich der Einflussfaktoren auf das MC kann analog zur OC-Forschung zwischen personenbezogenen Faktoren, arbeits- und führungsbezogenen Faktoren sowie zusätzlich markenbezogenen Faktoren unterschieden werden.

Bei den personenbezogenen Faktoren wird die Kongruenz zwischen Mitarbeiter und Marke als zentraler Einflussfaktor für das MC von Mitarbeitern postuliert (*Strödter* 2008). Dies leitet sich von der Theorie des Selbstkonzeptes (*Sirgy* 1982) ab, das einen starken Einfluss auf das Markenwahlverhalten hat. Ein Zusammenhang zwischen dem Selbstkonzept bzw. dem Personen-Marken-Fit und dem affektiven MC konnte auch empirisch bestätigt werden (*Strödter* 2008, 156; *Hartmann* 2010, 184). Dies unterstreicht die Bedeutung einer Übereinstimmung der persönlichen Werte mit den Markenwerten. Eine wichtige theoretische Grundlage hierfür liefert die Attraction-Selection-Attrition-Theorie, nach der die kollektiven Charakteristika der Mitarbeiter das Unternehmen bzw. dessen Verhalten definieren (*Schneider* 1987; *Schneider et al.* 1995). Im Kern unterliegt die Organisation einem Reifeprozess, der dazu führt, dass die Menschen, die dort arbeiten, sich zunehmend ähneln.

Die Homogenitäts-Hypothese von *Schneider* lässt sich auf das Bezugsobjekt Marke im Sinne eines Personen-Marken-Fits übertragen. Daher wird der Personen-Marken-Fit als zentrales Konstrukt innerhalb weiterer Forschung zum markenorientierten Personalmanagement angesehen. Die Dauer der Markenzugehörigkeit zählt auch zu den personenbezogenen Faktoren, bei denen sich ein positiver Effekt durch das affektive MC nachweisen lässt (*Strödter* 2008, 165).

Hinsichtlich der arbeitsbezogenen Faktoren konnte ein positiver Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem affektiven MC festgestellt werden, während der Zusammenhang negativ im Falle des rationalen MC ist (*Strödter* 2008, 166f.). Bei den Führungsstilen fällt ein positiver Effekt des transaktionalen Führungsstils sowohl auf das affektive MC als auch auf das fortsetzungsbezogene MC auf. Die transformationale Führung wirkt nur positiv auf das affektive Commitment und reduziert das rationale Commitment. Somit stellt der transformationale Führungsstil den effektiveren dar, da die auf dem rationalen MC basierenden Ausprägungen mit negativen Verhaltenswirkungen verbunden sind (*Strödter* 2008, 164). Nach *Morhart et al.* (2009, 132) zeichnet effektive markenorientierte Führung sich durch ein hohes Mass an transformationaler Führung und ein moderates Mass an transaktionaler Führung aus. Das affektive MC ist umso stärker, je mehr Vorgesetzte und Kollegen die Marke vorleben (*Hartmann* 2010, 178). In einem Modell des führungsbasierten Markenaufbaus von *Vallaster/De Chernatony* (2005, 187) wird eine Führung, die eine klare Markenvision vorgibt und soziale Interaktion mit den Mitarbeitern fördert, als zentrale Voraussetzung für markenbezogenes Verhalten und somit eine erfolgreiche Markenführung angesehen. Ebenso kann das Empowerment und somit die wahrgenommene Autonomie des Mitarbeiters als arbeitsbezogene Determinante des MC aufgefasst werden (*Henkel et al.* 2012, 219 ff.).

Bezüglich der *markenbezogenen Faktoren* konnte ein geringer Effekt des wahrgenommenen Prestige (perceived external prestige PEP), der Markennähe (Nähe zum Kunden und Nähe zum Wettbewerb) bzw. der Einstellung zur Marke auf das affektive MC festgestellt werden (*Strödter* 2008, 167ff.; *Hartmann* 2010, 180f.). Bei den Kontaktkanälen mit der Marke weist die persönliche Kommunikation (Informationen durch Führungskräfte, Vorträge, Trainings etc.) die höchsten Korrelationen mit dem affektiven MC auf (*Hart-*

mann 2010, 174). Dadurch wird unterstrichen, dass die persönliche Kommunikation durch ihre hohe Glaubwürdigkeit besonders wirkungsvoll ist, um aus Mitarbeitern Markenbotschafter zu machen (Kroeber-Riel et al. 2009, 535ff.; Kilian/Henkel 2010, 359). Mit der massenmedialen und persönlichen Kommunikation wird im Behavioral Branding in erster Linie das Ziel verfolgt, Markenwissen und -verständnis zu vermitteln (Esch et al. 2013, 314). Dies ist auch für das MC relevant. Die interne Kommunikation wird auch in anderen Studien als wichtige Einflussgrösse der internen Markenführung angesehen, in der Regel bestätigt sich die Überlegenheit der persönlichen über die massenmediale Kommunikation (Zeplin 2006; Punjasiri/Wilson 2007; Punjasiri et al. 2008). Dies unterstreicht die Hypothese, dass eine reine Information über die Marke durch Massenmedien (z.B. Intranet, Brand Books etc.) zu kurz greift, um Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen. Für die Internalisierung der Marke ist eine stärkere Überzeugungswirkung zu erzielen. In einer Untersuchung von Henkel et al. (2012, 227f.) wirkten formelle Instrumente, zu denen die Massenkommunikation zählt, nur mit 1,2 Prozent auf die Qualität des Markenverhaltens, während informelle Instrumente, zu denen die persönliche Kommunikation zählt, mit 33,6 Prozent, sowie das Mitarbeiter-Empowerment mit 17,8 Prozent, einen signifikanten Einfluss auf das Markenverhalten haben. Besonders effizient ist folgerichtig die persönliche Kommunikation mit den Mitarbeitern.

Eine weitere Dimension innerhalb der markenbezogenen Faktoren ist die markenorientierte Unternehmenskultur. Mitarbeiter kommen durch eine Kultur, die im Einklang mit der angestrebten Markenidentität steht, schneller und leichter in Kontakt mit dem angestrebten Bild der Marke. Dies schärft ihre Wahrnehmung und ihr Verständnis der Markenidentität. Ausserdem fällt es ihnen in einem solchen Umfeld leichter sich markenadäquat zu verhalten. Daher kann die Hypothese gestützt werden, dass je stärker eine Markenkultur durch markenkonforme Praktiken im Unternehmen ausgeprägt ist, desto leichter lässt sich emotionales MC erzielen (Esch et al. 2012, 424). Der Kultur-Fit wird in verschiedenen Untersuchungen als antezedente oder moderierende Variable für das MC angesehen und empirisch bestätigt (Zeplin 2006; Piehler 2011; Deitmar 2012).

2.2.3 Wirkungen des Markencommitment

Das MC von Mitarbeitern ist deshalb von so grosser Bedeutung, weil es als zentrale antezedente Bedingung für markenbewusste Verhaltensweisen oder „Brand Behavior“ gilt. Veröffentlichungen betonen, dass Mitarbeiter, die sich mit einer Marke verbunden fühlen, ihr gegenüber eine positive Einstellung und Verhaltensweisen aufbauen, die zur Kundenzufriedenheit beitragen (Burmam/Zepplin 2005b; Punjasiri/Wilson 2007), welche wiederum als zentraler Faktor zur Stärkung der Marke und der Unternehmensperformance gilt. Studien aus dem Dienstleistungsbereich ergeben, dass die Markenwahrnehmung des Kunden und seine Zufriedenheit mit einer Marke in hohem Masse durch die persönliche Interaktion mit Mitarbeitern beeinflusst wird (Berry 2000; Berry/Bendapudi 2003, 102; Bendapudi/Bendapudi 2005, 124; Homburg et al. 2009).

Markenkonformes Verhalten umfasst nach Tomczak et al. (2005, 28) alle Aktivitäten eines Mitarbeiters, die im Einklang mit der Markenidentität stehen und dazu beitragen, den Markenwert und die Markenbindung direkt oder indirekt zu verstärken. Während die Auswirkungen von Mitarbeiteraktivitäten auf firmeninterne Prozesse (Eberz et al. 2012) und die Unternehmensleistung (Homburg et al. 2009) empirisch belegt sind, liegen bislang noch wenige Erkenntnisse über markenorientierte Verhaltensweisen und die Beziehungen

zu internen Markenführungsgrößen vor. Im Sinne eines Brand Behaviors sind Verhaltensweisen zu definieren, die differenzierend und einzigartig im Sinne der Marke sind. Vielfach beschränken sich Schulungen und Trainings allerdings auf eher allgemeingültige Facetten, wie Verkaufsargumentationen oder nonverbales Verhalten, die wenig markenspezifisch sind (Esch et al. 2013, 321). Verhaltensweisen, die nicht im Einklang mit der angestrebten Markenidentität stehen, können das Markenimage verwässern (Henkel et al. 2007; Ind 2001).

In ersten Veröffentlichungen und Studien zum MC wurde diesbezüglich das Konstrukt „Brand Citizenship Behavior“ (BCB) entwickelt und getestet (Burmannel/Zepplin 2005b; Maloney 2007; Strödter 2008; Piehler 2011). Es fusst auf dem aus der Organisationsforschung bekannten Konstrukt Organisational Citizenship Behavior (OCB) (Bateman/Organ 1983; Organ 1988; Organ/Ryan 1995) und kennzeichnet freiwillige Verhaltensweisen, die einen positiven Effekt auf die Marke haben (Zepplin 2006, 72). In ersten Studien zum BCB konnten aus ursprünglich sieben Dimensionen nur drei Faktoren empirisch nachgewiesen werden. Hier zeigt sich, dass die Konzeptualisierung noch unscharf ist und unter dem Oberbegriff BCB kein einheitliches Verständnis existiert, welches Verhalten für ein solches Markenbürgertum ausschlaggebend ist. Allerdings wird ein signifikant positiver Einfluss des MC auf das BCB nachgewiesen (Maloney 2007; Strödter 2008; König 2010; Piehler 2011), sodass die grundlegenden Überlegungen des BCB für die zukünftige Konzeptualisierung des Marken-Verhaltens Relevanz besitzen.

Die Kerndimension des BCB bezieht sich auf das Engagement, das ein Mitarbeiter intrinsisch aufbringt, um sich für die Marke einzusetzen. Dieser „Marken-Enthusiasmus“ zeichnet sich dadurch aus, dass Mitarbeiter die Ziele und Werte der Marke als ihre eigenen übernommen haben und daher Verhaltensweisen (Intra-Role und Extra-Role) zeigen, die im Einklang mit der Markenidentität stehen und zu einem positiven Markenimage beitragen. Davon sind Verhaltensweisen abzugrenzen, die unter dem Begriff „Marken-Konformismus“ zusammengefasst werden können. Diese Art des Marken-Verhaltens beschreibt aufgabenbezogenes (Intra-Role) Verhalten und Auftreten von Mitarbeitern nach vorgegebenen Verhaltensrichtlinien, wie z.B. Corporate Fashion oder standardisierte Verkaufsprozesse. Auch hier ist ein positiver Zusammenhang mit dem emotionalen MC zu erwarten. Allerdings ist die Wirkung auf einstellungsbasierte Kundenreaktionen, wie das Markenimage, im Gegensatz zum Marken-Enthusiasmus, vermutlich begrenzt, da ein solcher Marken-Konformismus weniger glaubwürdig und dadurch weniger wirksam in Bezug auf die Kundenwahrnehmung ist. Menschliches Verhalten ist im Gegensatz zu massenmedialer Kommunikation stark von der Situation sowie der individuellen Persönlichkeit des Mitarbeiters abhängig und nur bedingt standardisierbar. Damit ein positives und glaubwürdiges Markenerlebnis entsteht, müssen Mitarbeiter die Markenidentität daher kennen, sie verstehen und sich an ihre Umsetzung gebunden fühlen (Esch et al. 2013, 307 im Druck).

Ein weiterer Aspekt des Marken-Verhaltens ist die Kommunikation bzw. das Weiterempfehlungsverhalten von Mitarbeitern. Speziell im Dienstleistungsbereich existieren vielfältige Veröffentlichungen, die den Einfluss von Weiterempfehlungen und Word-of-Mouth auf die Kaufabsicht von Empfängern betonen (Bone 1995; Bansal/Voyer 2000; Trusov et al. 2009; Sweeney et al. 2012). Es verwundert daher nicht, dass die persönliche Kommunikation als eines der wirksamsten Marketing-Instrumente gilt. Mitarbeiter sind einer der wichtigsten „Kanäle“, über die das Unternehmen mit seinen Kunden kommuniziert (Tom-

czak et al. 2012, VII), insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Verbreitung sozialer Medien. Je glaubwürdiger sich das „Word-of-Mouth“ bzw. Weiterempfehlungsverhalten der Mitarbeiter für den Rezipienten darstellt, desto grösser wird die Wirkung auf einstellungsbasierte Konsumenten-Reaktionen, wie z.B. das Marken-Image oder die Käuferwägung, ausfallen. Es ist davon auszugehen, dass insbesondere das affektive MC positiv mit dem Weiterempfehlungsverhalten von Mitarbeitern korreliert. So ist ein Mitarbeiter, der sich emotional an die Marke gebunden fühlt, eher bereit, sich positiv über sie zu äussern als ein Mitarbeiter, der keine solche Bindung verspürt. Entsprechend kann das affektive MC als ein Prädiktor für das Marken-Weiterempfehlungsverhalten von Mitarbeitern gefasst werden.

Autoren (Jahr)	Konzeptualisierung	Determinanten des MC	Wirkungen des MC
<i>Brexendorf/ Tomczak</i> (2005) <i>Tomczak et al.</i> (2008) <i>Brexendorf et al.</i> (2009) <i>Wentzel et al.</i> (2009) <i>Henkel et al.</i> (2009)	MC als Zielgrösse des Managementprozesses der internen Markenführung/ Behavioral Branding Funnel	Markenbezogene Anreize Leben der Markenwerte durch das Management Formelle und informelle Instrumente (insb. persönliche Kommunikation) Empowerment	Leben des Markenversprechens Vermittlung eines konsistenten Bilds der Marke Qualität des Brand Behavior Erfolgsbeitrag der Marke
<i>Vallaster/ De Chernatony</i> (2005) <i>Esch/Vallaster</i> (2005) <i>Esch/Knörle</i> (2009)	MC als Zielgrösse des führungs-basierten Markenaufbaus	Vorleben der Markenwerte durch Führungskräfte Klare Markenvision/soziale Interaktion Empowerment Transformationale Führung	Markenunterstützendes Verhalten von Mitarbeitern Erfolg der Service Brand (Image, Service Qualität, Loyalität)
<i>Bruhnb</i> (2005) <i>Bruhnb</i> (2008)	MC als Zielgrösse des internen Markenbarometers in Anlehnung an <i>Meyer/Allen</i> (1991)	Interne Markenführung Markenbeurteilung durch Mitarbeiter (Marken-Image)	Markenverhalten der Mitarbeiter (Markenbindung) Ökonomischer Erfolg (Markenwert etc.)
<i>Burmann/Zepplin</i> (2005) <i>Zeplin</i> (2006) <i>Burman et al.</i> (2008)	Dreidimensionale Konzeptualisierung auf Basis von <i>O'Reilly/Chatman</i> (1986): Identifikation Internalisierung Konformität/Fügsamkeit	Markenwissen Interne Markenkommunikation (insb. Information durch Vorgesetzte) Markenorientiertes HR Management Markenorientierte transformationale Führung Markenorientiertes Empowerment Struktur-Fit/Kultur-Fit (moderierend)	Brand Citizenship Behavior (BCB) Markenbeziehungsqualität
<i>Punjasiri/Wilson</i> (2007) <i>Punjasiri et al.</i> (2008)	MC als Zielgrösse des internen Markenführungsprozesses	Interne Markenkommunikation, insb. persönliche Kommunikation Markenbezogene Trainings	Markenunterstützendes Mitarbeiterverhalten Markenloyalität

Autoren (Jahr)	Konzeptualisierung	Determinanten des MC	Wirkungen des MC
Strödter (2008) Esch et al. (2006)	Dreidimensionale Konzeptualisierung auf Basis von Meyer/Allen (1991): Affektives und normatives MC (AMC) Seitenwetten und Mangel an Alternativen (FOC)	Kongruenz von Mitarbeiter und Marke Perceived external prestige Persönliche Kommunikation Transformationale Führung Nähe zur Marke Dauer der Unternehmenszugehörigkeit Arbeitszufriedenheit	Positive Wirkung des AMC und negative Wirkung des FOC auf BCB, Leistung Negative Wirkung des AMC und positive Wirkung des FOC auf die Absicht, das Unternehmen zu verlassen
Morhart (2008) Morhart et al. (2009)	Zweidimensionale Konzeptualisierung auf Basis von u.a. Ashforth/Mael (1989), Vallaster/De Chernatony (2005): Internalisierung Konformität	Markenorientierte transformationale Führung Markenorientierte transaktionale Führung Autonomie/Kompetenz	Verbleib bei der Marke, Markenaufbauendes Verhalten (Intra-Role und Extra-Role, Positive Word-of-Mouth)
Hartmann (2010)	Dreidimensionale Konzeptualisierung auf Basis von Strödter (2008) bzw. Meyer/Allen (1991): Affektives MC Normatives MC Fortsetzungsbezogenes MC	Einstellung zur Marke Perceived external prestige Persönliche Kommunikation (Kontakt mit der Marke) Vorleben der Marke durch Führungskräfte Mitarbeiter-Marken-Fit	BCB
Piehler (2011)	Konzeptualisierung von O'Reilly/Chatman (1986) im Vergleich mit Meyer/Allen (1991): Markenidentifikation Markeninternalisierung Affektives MC	Markenwissen Interne Markenkommunikation (insb. Kommunikation mit dem Vorgesetzten) Externe Markenkommunikation (Glaubwürdigkeit und Fit) Markenorientiertes Personalmanagement Markenorientierte Führung Kultur-Fit Externes positives Markenimage Identitätsbasierte Markenführung	Positive Wirkung auf BCB Negative Wirkung auf die Intention, die Marke zu verlassen Fit zwischen Markennutzenversprechen und Markenverhalten

Tabelle 2: Übersicht über bestehende MC Konzeptualisierungen sowie Determinanten und Wirkungen

2.3 Ansätze eines integrierten Modells für Mitarbeiter-Marken-Commitment

In diesem Beitrag wird auf Basis der vorangegangenen theoretischen und konzeptionellen Überlegungen sowie der vorliegenden empirischen Erkenntnisse ein Modell postuliert, welches die OC- und die MC-Forschung integriert und damit das Verständnis von intra-organisationalen Prozessen bereichert. Dabei wird MC als ein komplementäres Konstrukt definiert, das eigenständige Effekte, unabhängig von OC, entfaltet und zudem sogar die Wirkungsweisen von OC nachhaltig verändert. Die Zusammenhänge und Wirkungsweisen sind im folgenden Modell (Abbildung 1) schematisch dargestellt. Dabei werden die in den vorangegangenen Teilen des Beitrags herausgearbeiteten Konzepte und Wirkungszusammenhänge zwischen den fokalen Konstrukten MC und OC sowie deren Determinanten und Wirkungen herangezogen. Durch dieses integrierte Modell werden zum einen die Wir-

kungszusammenhänge von MC auf Basis bisheriger Erkenntnisse abgeleitet und damit konzeptionell hinterlegt. Zum anderen leistet die vorliegende Arbeit durch die Trennung von OC und MC einen Beitrag zur Commitmentforschung und erlaubt es, gegenseitige Beeinflussungen von MC und OC zu erfassen und damit die prädiktive Stärke von Commitment zu erhöhen.

Basierend auf den bisherigen Erkenntnissen zur MC und OC Forschung wird hier davon ausgegangen, dass insbesondere emotionales MC positive Effekte auf dem organisationalen, aber auch auf dem Marken-Level, entfaltet. Emotionales MC wirkt sich positiv auf das Marken-Verhalten (Markenenthusiasmus, Markenkongformismus und Word-of-Mouth) aus, da durch die emotionale Bindung zur Marke Begeisterung ausgelöst wird und darüber hinaus auch direkte Verhaltensweisen (wie positive Mundpropaganda) beeinflusst werden. Dies führt dazu, dass langfristig ein positives Markenimage auf andere Anspruchsgruppen (u.a. Kunden) übertragen wird. Weiterhin wird emotionales MC potenziell die Wirkung von OC verändern und nicht nur Primäreffekte auf OC bewirken, sondern auch auf dem OC-Level Zusammenhänge moderieren. Emotionales MC kann fehlendes affektives OC kompensieren und dadurch seine Wirkung auf nachgelagerte Einstellungen wie Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Daher moderiert MC die Wirkung zwischen OC und Arbeitszufriedenheit. Wenn MC vorhanden ist, wird die Wirkung zwischen OC und Arbeitszufriedenheit abgeschwächt, wodurch OC weniger ausschlaggebend dafür ist, dass ein Mitarbeiter zufrieden mit seiner Arbeit ist. In diesem Fall kann ein Mitarbeiter, auch wenn er nur ein moderates OC besitzt, trotzdem zufrieden mit seiner Arbeit sein, da er für eine Marke arbeitet, die er sehr schätzt. Damit kann das MC die Wirkung von OC teilweise ersetzen und entfaltet somit eine negativ moderierende Wirkung zwischen OC und Arbeitszufriedenheit.

Rationales MC hingegen entfaltet überwiegend negative Effekte auf der Markenebene. Dies zeigt auch die Wichtigkeit, unterschiedliche Formen des MC, analog zum OC, voneinander zu unterscheiden. Lediglich markenkongformes Verhalten wird durch rationales MC positiv beeinflusst. Mitarbeiter mit hohem rationalem MC werden auf Basis internalisierter Nutzenüberlegungen ein kongformes Verhalten an den Tag legen. Hier ist allerdings nur eine schwache positive Wirkung auf das Markenimage des Konsumenten zu erwarten, da solche Verhaltensweisen weniger glaubwürdig und situativ oftmals nicht ideal sind. Zudem ist dieses „surface-acting“ aufgrund der oberflächlichen Verwurzelung relativ instabil über die Zeit. Weiterhin findet ein Crowding-out bezüglich des emotionalen MCs durch rationales MC statt. Durch die Rationalisierung der Beziehung werden emotionale Verknüpfungen abgeschwächt, oder sogar negative Emotionen kreierte. Langfristig führt dies zum Ausscheiden aus dem Unternehmen oder zu Nachteilen bei der Karriereentwicklung.

Insgesamt wird deutlich, dass, wenngleich es sich um distinkte Konzepte handelt, verschiedene Beziehungen zwischen MC und OC bestehen. Aus der Sicht des Konsumenten ist, wie oben beschrieben, das Commitment des Mitarbeiters zur Marke das ausschlaggebende. Es ist zu erwarten, dass insbesondere hierdurch eine positive Wirkung auf Markenerfolgskennzahlen (z.B. Markenimage, Kundenzufriedenheit) entfaltet wird. Das OC hingegen wirkt auf organisationsbezogene Erfolgskennzahlen (z.B. finanzielle Performance), die nur indirekt einen Bezug zur Marke haben.

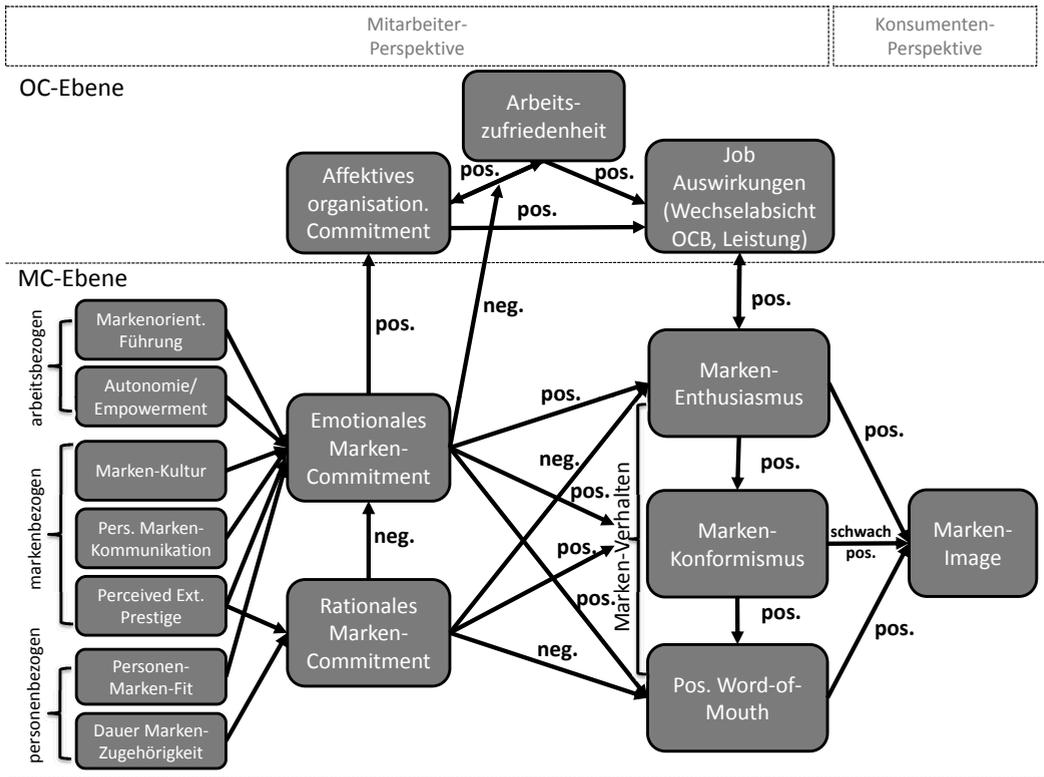


Abbildung 1: Determinanten und Wirkungen des OC und MC

3. Implikationen für die Forschung und für die Praxis

Implikationen für die Forschung

Die Überlegungen in diesem Beitrag beziehen sich auf die Konzeption und Wirkungszusammenhänge des MC als wesentlicher Prädiktor für das Marken-Verhalten. Das MC ist ein distinktes Konstrukt innerhalb der OC-Forschung, das sich auf die Bindung an die Markenidentität bezieht und Auswirkungen auf die Art und Höhe des OC sowie dessen Korrelate hat. Gemäss der vorgeschlagenen Konzeptualisierung gilt es nun, diese zu operationalisieren und empirisch in Studien zu überprüfen. Die Wirkungszusammenhänge wurden in einem Modellvorschlag dargestellt, der auch die Konstrukte Word-of-Mouth, Marken-Konformismus und Marken-Enthusiasmus innerhalb des Oberbegriffs Marken-Verhalten unterscheidet. Diese Konstrukte und ihre Wirkungszusammenhänge sollten empirisch überprüft werden. Mehrere Forschungsbereiche sind zudem geeignet, weitere Erklärungsbeiträge für den Aufbau von MC und markenorientiertem Mitarbeiterverhalten zu liefern.

So wäre eine Anwendung der hier erarbeiteten Wirkungsbeziehung im Rahmen der Employer Branding Forschung erwägenswert. Nach *Ambler/Barrow (1996, 187)* bezeichnet eine Employer Brand „the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company“. Ziel des Employer

Brandings ist es, durch eine klare Positionierung ein attraktives Image in den Köpfen der potenziellen Mitarbeiter aufzubauen und wertkongruente Bewerber anzusprechen, damit diese sich langfristig affektiv an die Marke binden (*Esch et al.* 2008). Während die externe Dimension von Employer Branding schon mehrfach Beachtung in der Personalmarketingforschung erhielt (z.B. *Baum/Kabst* 2013), wurde bislang kaum die interne Dimension der Arbeitgebermarke und deren Wirkung auf die Mitarbeiter untersucht. In diesem Kontext wäre es mitunter sinnvoll, unterschiedliche Formen von MC zu untersuchen und herauszuarbeiten, ob eine Arbeitgebermarke ein unabhängiges MC von der Unternehmensmarke entwickeln kann.

Weiterhin wäre das Thema Sozialisation ein weiterer wichtiger Forschungsstrang im Kontext von MC. Im Laufe der Zeit verändern sich die Werte der Mitarbeiter zugunsten der organisationalen Werte und Kultur (*Cable/Parsons* 2001). Durch den Sozialisationsprozess können Markenwerte aktiv an die Mitarbeiter weitergegeben werden. Markensozialisation geschieht jedoch nicht nur durch gezielte Massnahmen des Markenmanagements, sondern insbesondere durch informelle kulturelle Sozialisation (*Deitmar* 2012). Führungskräfte sind zentrale Sozialisationsagenten, da sie einerseits als Vorbilder wahrgenommen werden, und andererseits soziale Interaktion mit der Markenidentität bewirken, um kognitive, affektive und kommunikative Unterschiede unter Mitarbeitern zu nivellieren (*Vallaster/De Chernatony* 2005). Daher wäre zu untersuchen, wie sich Sozialisationsprozesse in der Bildung von MC auswirken und welche Rolle dabei die Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern spielt.

Implikationen für die Praxis

Die Herausforderungen im Markenmanagement wachsen mit der stetig ansteigenden Zahl neuer Marken und einem Information-Overflow durch ihre Botschaften, übermittelt über immer mehr und neue Medien. Marken werden sich immer ähnlicher, da rationale Produktvorteile wie technische Eigenschaften immer einfacher und schneller nachgeahmt werden können. Es erscheint folgerichtig, dass die emotionalen Vorteile einer Marke immer wichtiger werden. Die Mitarbeiter einer Marke und die Kulturen, in denen sie diese gestalten und sie nach innen und aussen repräsentieren, spielen eine entscheidende Rolle dafür. Die Antworten für ein herausragendes Markenerlebnis gegenüber Konsumenten werden zunehmend in einem konsistenten Customer-Touchpoint-Management und persönlichen Interaktionen gesehen. Die Voraussetzung hierfür sind Mitarbeiter, die sich bewusst darüber sind, dass sie mit jeder Tätigkeit die Marke ein Stück prägen und sich markenadäquat verhalten wollen. Um dies zu erreichen, ist ein hohes MC im Unternehmen unerlässlich.

Praktiker sollten daher im Rahmen eines markenorientierten Personalmanagements die Prozesse des Recruitings und der Sozialisation auf die Markenidentität abstimmen: „HR should be led by marketing and incorporate the brand concept into all employee development programmes“ (*Punjaisri/Wilson* 2007). Dies bedeutet nicht zuletzt, dass individuelle Eigenschaften (Persönlichkeit, Werteorientierungen), die im Einklang mit der angestrebten Markenidentität stehen, gegenüber den rein fachlichen Qualifikationen an Bedeutung gewinnen, und dass Personal- und Marketingfunktion zum Erreichen dieser Ziele intensiver kooperieren müssen (*Collins/Stevens* 2002). Diesen Paradigmenwechsel zu meistern wird eine wichtige Aufgabe der Unternehmen werden, die sich langfristig mit einer starken Marke am Markt positionieren wollen.

Literaturhinweise

- Aaker, D. A. (1991): *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York.
- Aaker, D.A. (1996): *Building strong brands*, New York.
- Allen, N.J./Grisaffe, D.B. (2001): Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages, in: *Human Resource Management Review*, Jg. 11, Nr. 3, S. 209-236.
- Allen, D.G./Mahto, R.V./Otondo, R.F. (2007): Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 92, Nr. 6, S. 1696-1708.
- Allen, N.J./Meyer, J.P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, in: *Journal of Occupational Psychology*, Jg. 63, Nr. 1, S. 1-18.
- Allen, N.J./Meyer, J.P. (1996): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity, in: *Journal of Vocational Behavior*, Jg. 49, Nr. 3, S. 252-276.
- Ambler, T./Barrow, S. (1996): The Employer Brand, in: *Journal of Brand Management*, Jg. 4, Nr. 3, S. 185-206.
- Ashforth, B.E./Mael, F. (1989): Social identity theory and the organization, in: *Academy of Management Review*, Jg. 14, Nr. 1, S. 20-39.
- Bansal, H.S./Voyer, P.A. (2000): Word-of-mouth processes within a services purchase decision context, in: *Journal of Services Research*, Jg. 3, Nr. 2, S. 166-177.
- Bass, B.M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*, New York.
- Bass, B.M./Avolio, B.J. (1994): *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks.
- Bateman, T.S./Organ, D.W. (1983): Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship", in: *The Academy of Management Journal*, Jg. 26, Nr. 4, S. 587-595.
- Baum, M./Kabst, R. (2011): Arbeitgebermarkenaufbau durch informelle Hochschul-Personalmarketingmaßnahmen: Eine empirische Analyse im deutschen Mittelstand, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, Jg. 81, Nr. 3, S. 327-349.
- Baum, M./Kabst, R. (2013): How to attract applicants in the atlantic versus the asia-pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary, in: *Journal of World Business*, Jg. 48, Nr. 2, S. 175-185.
- Becker, H.S. (1960): Notes on the concept of commitment, in: *The American Journal of Sociology*, Jg. 66, Nr. 1, S. 32-40.
- Becker, T.E. (1992): Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 35, Nr. 1, S. 232-244.
- Berry, L. (2000): Cultivating service brand equity, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 28, Nr. 1, S. 128-137.
- Berry, L.L./Bendapudi, N. (2003): Clueing in customers, in: *Harvard Review of Business*, Jg. 81, Nr. 2, S. 100-106.
- Bendapudi, N./Bendapudi, V. (2005): Creating the living brand, in: *Harvard Business Review*, Jg. 82, Nr. 5, S. 124-128.

- Bettencourt, L.A./Brown, S.W.* (2003): Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 31, Nr. 4, S. 394-408.
- Bone, P. F.* (1995): Word-of-mouth effects on short-term and long-term product judgments, in: *Journal of Business Research*, Jg. 32, Nr. 3, S. 213-223.
- Brexendorf, T.O./Tomczak, T.* (2005): Interne Markenführung, in: *Becker, L.* (Hrsg.): *Führungspraxis: motivieren, kooperieren, führen*, Düsseldorf, S. 1-52.
- Brexendorf, T.O./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. Aufl., Wiesbaden, S. 337-371.
- Bruhns, M.* (2005): Interne Markenbarometer – Konzept und Gestaltung, in: *Esch, F.-R.* (Hrsg.): *Moderne Markenführung, Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 1037-1060.
- Bruhns, M.* (2008): Der Einfluss der Mitarbeitenden auf den Markenerfolg – Konzeptualisierung und Operationalisierung Interner Markenbarometer, in: *Bauer, H H./Huber, F./Albrecht, C.* (Hrsg.): *Erfolgsfaktoren der Markenführung: Know-How aus Forschung und Management*, München, S. 159-177.
- Burmans, C./Zeplin, S.* (2005a): Innengerichtete Markenkommunikation, in: *Esch, F.-R.* (Hrsg.): *Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 1021-1036.
- Burmans, C./Zeplin, S.* (2005b): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, in: *Meffert, H./Burmans, C./Koers, M.* (Hrsg.): *Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 1021-1036.
- Burmans, C./Zeplin, S./Riley, N.* (2008): Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis, in: *Journal of Brand Management*, Jg. 21, Nr. 1, S. 1-19.
- Bycio, P./Hackett, R.D./Allen, J.S.* (1995): Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 80, Nr. 4, S. 468-478.
- Cable, D.M./Parsons, C.K.* (2001): Socializations tactics and person-organization fit, in: *Personnel Psychology*, Jg. 54, Nr. 1, S. 1-24.
- Collins, J.C.* (2007): The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 92, Nr. 1, S. 180-190.
- Collins, J.C./Stevens, C.K.* (2002): The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 87, Nr. 6, S. 1121-1133.
- Deitmar, H.L.* (2012): *Die Beziehung von Unternehmenskultur und Unternehmensmarke. Ein Beitrag zur Behavioral Branding Forschung*, Wiesbaden.
- Dunham, R.B./Grube, J.A./Castaneda, M.B.* (1994): Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 79, Nr. 3, S. 370-380.
- Eberz, L.-M./Baum, M./Kabst, R.* (2012): Der Einfluss von Rekrutiererverhaltensweisen auf den Bewerber: Ein mediierter Prozess, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, Jg. 26, Nr. 1, S. 5-29.

- Elangovan, A.R.* (2001): Causal ordering of stress, satisfaction, and commitment, and intention to quit: A structural equations analysis, in: *Leadership and Organization Development Journal*, Jg. 22, Nr. 4, S. 159-165.
- Esch, F.-R.* (2003): *Strategie und Technik der Markenführung*, München.
- Esch, F.-R.* (2012a): *Strategie und Technik der Markenführung*, 8. Aufl., München.
- Esch, F.-R.* (2012b): 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. Aufl., Wiesbaden, S. 35-46.
- Esch, F.-R./Fischer, A./Hartmann, K./Strödter, K.* (2008): Management des Markencommitments in Dienstleistungsunternehmen in: *Bruhn, M./Stauss, B.* (Hrsg.): *Dienstleistungsmarken*, Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 233-254.
- Esch, F.-R./Frisch, J.C./Gawłowski, D.* (2013): Die Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen, in: *Esch, F.-R.* (Hrsg.): *Automobilmarketing*, Wiesbaden, im Druck.
- Esch, F.-R./Knörle, C.* (2009): Interne Markenführung im Kontext von Mergers & Acquisitions, in: *Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A.* (Hrsg.): *Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 257-276.
- Esch, F.-R./Strödter, K./Fischer, A.* (2006): Behavioral Branding – Wege der Marke zu Managern und Mitarbeitern, in: *Strebinger, A./Mayerhofer, W./Kurz, H.* (Hrsg.): *Werbe- und Markenforschung: Meilensteine, aktuelle Befunde und Ausblick*, Wiesbaden, S. 403-434.
- Felfe, J./Schmook, R./Schyns, B./Six, B.* (2008): Does the form of employment make a difference? – Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers, in: *Journal of Vocational Behavior*, Jg. 72, Nr. 1, S. 81-94.
- Finegan, J.E.* (2000): The Impact of Person and Organizational Values and Organizational Commitment, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Jg. 35, Nr. 2, S. 439-450.
- Gellatly, I.R.* (1995): Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model, in: *Journal of Organizational Behavior*, Jg. 16, Nr. 5, S. 469-485.
- Gomes, D./Neves, J.* (2011): Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply, in: *Personnel Review*, Jg. 40, Nr. 6, S. 684-699.
- Hackett, R.D./Bycio, P./Hausdorf, P.A.* (1994): Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three Component Model of Organizational Commitment, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 79, Nr. 1, S. 15-23.
- Hartmann, K.* (2010): *Wirkung der Markenwahrnehmung auf das Marken-Commitment von Mitarbeitern*, Hamburg.
- Henkel, S./Tomczak, T./Heitmann, M./Herrmann, A.* (2007): Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding, in: *Journal of Product & Brand Management*, Jg. 16, Nr. 5, S. 310-320.
- Henkel, S./Tomczak, T./Kernstock, J./Wentzel, D./Brexendorf, T.O.* (2009): Das Behavioral-Branding-Konzept, in: *Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A.* (Hrsg.): *Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 197-212.
- Henkel, S./Tomczak, T./Heitmann, M./Herrmann, A.* (2012): Determinanten eines erfolgreichen Behavioral Branding, in: *Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A.* (Hrsg.): *Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 215-236.
- Hoffman, B.J./Woehr, D.J.* (2006): A quantitative review of the relationship between person-organization-fit and behavioral outcomes, in: *Journal of Vocational Behavior*, Jg. 68, Nr. 3, S. 389-399.

- Homburg, C./Wieseke, J./Hoyer, W.D. (2009): Social Identity and the Service–Profit Chain, in: *Journal of Marketing*, Jg. 73, Nr. 3, S. 38-54.
- Hrebiniak, L.G./Allutto, J.A. (1972): Personal and role related factors in the development of organizational commitment, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 17, Nr. 4, S. 555-573.
- Ind, N. (1998): An integrated approach to corporate branding, in: *Journal of Brand Management*, Jg. 5, Nr. 5, S. 232-329.
- Ind, N. (2001): *Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion*, London.
- Jermier, J.M./Berkes, L.J. (1979): Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 24, Nr. 1, S. 1-23.
- Keller, K.L. (1993): Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, in: *Journal of Marketing*, Jg. 57, Nr. 1, S. 1-22.
- Kernstock, J. (2012): Behavioral Branding als Führungsansatz, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (Hrsg.): *Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 3-33.
- Kilian, K./Henkel, S. (2010): Von der Markenbotschaft zum Markenbotschafter, in: Baumgarth, C. (Hrsg.): *B-to-B-Markenführung*, Wiesbaden, S. 357-377.
- King, C./Grace, D. (2012): Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours, in: *European Journal of Marketing*, Jg. 46, Nr. 3/4, S. 469-488.
- König, V. (2010): *Markenmanagement im Call Center: Eine empirische Analyse zur Konzeptionalisierung, Operationalisierung, Wirkung und von Maßnahmen von Brand Commitment in Call Centern*, Wiesbaden.
- Kosiol, E. (1962): *Organisation der Unternehmung*, Wiesbaden.
- Kressmann, F./Sirgy, M. J./Herrmann, A./Huber, F./Huber, S./Lee, D.-J. (2006): Direct and indirect effects of self-image congruence on brand loyalty, in: *Journal of Business Research*, Jg. 59, Nr. 9, S. 955-964.
- Kristof, A.L. (1996): Person-Organization-Fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, in: *Personnel Psychology*, Jg. 49, Nr. 1, S. 1-49.
- Kristof-Brown, A.L. (2000): Perceived Applicant Fit: Distinguishing between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit, in: *Personnel Psychology*, Jg. 53, Nr. 3, S. 643-671.
- Kristof-Brown, A.L./Zimmerman, R.D./Johnson, E.C. (2005): Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit, in: *Personnel Psychology*, Jg. 58, Nr. 2, S. 281-342.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P./Gröppel-Klein, A. (2009): *Konsumentenverhalten*, 9. Aufl., Wiesbaden.
- Larrabee, J.H./Janney, M.A./Ostrow, C.L./Withrow, M./Hobbs, G.R./Burant, C. (2003): Predicting Registered Nurse Job Satisfaction and Intent to Leave, in: *Journal of Nursing Administration*, Jg. 33, No. 5, S. 271-283.
- Lastovicka, J.L./Gardner, D.M. (1979): Components of Involvement, in: Maloney, J.C./Silverman, B. (Hrsg.): *Attitude Research Plays for High Stakes*, Chicago, S. 53-73.
- Maloney, P.B. (2007): *Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement*, Wiesbaden.
- Mathieu, J.E./Zajac, D.M. (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, in: *Psychological Bulletin*, Jg. 108, Nr. 2, S. 171-194.

- Matiasko, W./Weller, I.* (2003): Commitment als Ressource, Beitrag zur Tagung „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung“, Technische Universität Chemnitz, 23. - 24. Januar 2003.
- Mayer, R.C./Schoorman, F.D.* (1998): Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model, in: *Journal of Organizational Behavior*, Jg. 19, Nr. 1, S. 15-28.
- McGee, G.W./Ford, R.C.* (1987): Two (or more?) dimensions of organizational commitment: re-examination of the affective and continuance commitment scales, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 72, Nr. 4, S. 638-642.
- Meyer, J.P./Allen, N.J.* (1984): Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 69, Nr. 3, S. 372-378.
- Meyer, J.P./Allen, N.J.* (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment, in: *Human Resource Management Review*, Jg. 1, Nr. 1, S. 61-89.
- Meyer, J.P./Allen, N.J.* (1997): *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Thousand Oaks.
- Meyer, J.P./Allen, N.J./Smith, C.A.* (1993): Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 78, Nr. 4, S. 538-551.
- Meyer, J.P./Becker, T.E./van Dick, R.* (2006): Social identities and commitments at work: toward an integrative model, in: *Journal of Organizational Behavior*, Jg. 27, Nr. 5, S. 665-683.
- Meyer, J.P./Herscovitch, L.* (2001): Commitment in the Workplace: Toward a General Model, in: *Human Resource Management Review*, Jg. 11, Nr. 3, S. 299-326.
- 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, in: *Journal of Vocational Behavior*, Jg. 61, Nr. 1, S. 20-52.
- Morhart, F.* (2008): *Brand specific leadership: on its effects and trainability*, St. Gallen.
- Morhart, F.M./Herzog, W./Tomczak, T.* (2009): Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions, in: *Journal of Marketing*, Jg. 73, Nr. 5, S. 122-142.
- Moser, K.* (1996): *Commitment in Organisationen*, Bern.
- Moser, K.* (1997): Commitment in Organisationen, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, Jg. 41, Nr. 4, S. 160-170.
- Mowday, R.T./Porter, L./Steers, R.* (1982): Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover, San Diego.
- Mowday, R.T./Steers, R. M./Porter, L.* (1979): The measurement of organizational commitment, in: *Journal of Vocational Behavior*, Jg. 14, Nr. 2, S. 224-247.
- Norris-Watts, C./Levy, P.E.* (2004): The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes, in: *Journal of Vocational Behavior*, Jg. 65, Nr. 3, S. 351-365.
- O'Reilly, C.A./Chatman, J.* (1986): Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 71, Nr. 3, S. 492-499.
- O'Reilly, C.A./Chatman, J./Caldwell, D.F.* (1991): People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization-fit, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 34, Nr. 3, S. 487-516.
- O'Reilly, C.A./Chatman, J.* (1996): Culture as social control: corporations, cults, and commitment, in: *Research in Organizational Behavior*, Jg. 18, S. 157-200.

- Organ, D.W.* (1988): Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA.
- Organ, D.W./Ryan, K.* (1995): A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, in: *Personnel Psychology*, Jg. 48, Nr. 4, S. 775-802.
- Parry, K.* (2008): Viewing the leadership narrative through alternate lenses: An autoethnographic investigation, in: *Management revue: The international review of management studies*, Jg. 19, Nr. 2, S. 126-147.
- Piebler, R.* (2011): *Interne Markenführung: Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz*, Wiesbaden.
- Pillai, R./Williams, E.A.* (2004): Transformational Leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance, in: *Journal of Organizational Change Management*, Jg. 17, Nr. 2, S. 144-159
- Porter, L.W./Steers, R.M./Mowday, R.T./Boulian, P.V.* (1974): Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 59, Nr. 5, S. 603-609.
- Punjaisri, K./Evanschitzky, H./Wilson, A.* (2008): Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviors, in: *Journal of Service Management*, Jg. 20., Nr. 2, S. 209-226.
- Punjaisri, K./Wilson, A.* (2007): The role of internal branding in delivery of employee brand promise, in: *Journal of Brand Management*, Jg. 15, Nr. 1, S. 57-70.
- Riketta, M.* (2002): Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis, in: *Journal of Organizational Behavior*, Jg. 23, Nr. 3, S. 257-266.
- Riketta, M.* (2005): Organizational identification: a meta analysis, in: *Journal of Vocational Behavior*, Jg. 66, Nr. 2, S. 358-384.
- Schein, E.H.* (1985): *Organizational culture and leadership*, San Francisco, CA.
- Schein, E.H.* (2003): *Organizational culture and leadership*, 3. Aufl., San Francisco, CA.
- Schmidt, K.-H./Hollmann, S./Sodenkamp, D.* (1998): Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des Commitment-Fragebogens von Allen und Meyer (1990), in: *Zeitschrift für Differenzielle und Diagnostische Psychologie*, Jg. 19, Nr. 2, S. 93-106.
- Schneider, B.* (1983): Interactional psychology and organizational behavior, in: *Cummings, L.L./Staw, B.M.* (Hrsg.): *Research in organizational behaviour*, 5. Aufl., Greenwich, S. 1-31.
- Schneider, B.* (1987): The people make the place, in: *Personnel Psychology*, Jg. 40, Nr. 3, S. 437-453.
- Schneider, B./Goldstein, H.W./Smith, D.B.* (1995): The ASA framework: An update, in: *Personnel Psychology*, Jg. 48, Nr. 4, S. 747-773.
- Scholl, R.W.* (1981): Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force, in: *Academy of Management Review*, Jg. 6, Nr. 4, S. 589-599.
- Schwartz, S.H./Bilsky, W.* (1990): Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross cultural replications, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Jg. 58, Nr. 5, S. 878-891.
- Sirgy, M.J.* (1982): Self-concept in Consumer Behavior: a critical review, in: *Journal of Consumer Research*, Jg. 9, Nr. 3, S. 287-300.
- Sirgy, M.J.* (1986): *Self-Congruity: Toward a theory of personality and cybernetics*, New York.
- Strödter, K.* (2008): *Markencommitment bei Mitarbeitern. Bedeutung der Kongruenz von Mitarbeiter und Marke für das Markencommitment im Unternehmen*, Gießen.

- Sweeney, J.C./Soutar, G.N./Mazzarol, T.* (2012): Word of mouth: measuring the power of individual messages, in: *European Journal of Marketing*, Jg. 46, Nr. 1/2, S. 237-257.
- Tajfel, H.* (1982): Social psychology of intergroup relations, in: *Annual Review of Psychology*, Jg. 33, S. 1-39.
- Tajfel, H./Turner, J.C.* (1986): The social identity theory of intergroup behavior, in: *Worchel, S./Austin, W.G.* (Hrsg.): *Psychology of Intergroup Relations*, 2. Aufl., Chicago, S. 7-24.
- Thomson, K./De Chernatony, L./Arganbright, L./Khan, S.* (1999): The buy-in benchmark: How staff understanding and commitment brand and business performance, in: *Journal of Marketing Management*, Jg. 15, Nr. 8, S. 819-835.
- Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A.* (Hrsg.) (2008): *Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, Wiesbaden.
- Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A.* (Hrsg.) (2012): *Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Tomczak, T./Herrmann, A./Brexendorf, T.O./Kernstock, J.* (2005): Behavioral Branding – Markenprofilierung durch persönliche Kommunikation, in: *Thesis*, Jg. 22, Nr. 1, S. 28-31.
- Triandis, H.C.* (1994): *Culture and social behavior*. New York.
- Trusov, M./Bucklin, R.E./Pauwels, K.* (2009): Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site, in: *Journal of Marketing*, Jg. 73, Nr. 5, S. 90-102.
- Vallaster, C./De Chernatony, L.* (2005): Internalization 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.
- Van Dick, R./Ullrich, J./Tissington, P.* (2006): Working under a black cloud: how to sustain organizational identification after a merger, in: *British Journal of Management*, Jg. 17, Supplement, S. 69-79.
- Van Knippenberg, D./Sleeboos, E.* (2006): Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes, in: *Journal of Organizational Behavior*, Jg. 27, Nr. 5, S. 571-584.
- Wentzel, D./Tomczak, T./Kernstock, J./Brexendorf, T.O./Henkel, S.* (2009): 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*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 81-99.
- Whitener, G.M./Waltz, P.M.* (1993): Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover, in: *Journal of Vocational Behavior*, Jg. 42, Nr. 3, S. 265-281
- Wieseke, J./Ahearne, M./Lam, S.K./Van Dick, R.* (2009): The Role of Leaders in Internal Marketing, in: *Journal of Marketing*, Jg. 73, Nr. 2, S. 123-145.
- Yücel, I.* (2012): Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover Intention: An empirical Study, in: *International Journal of Business and Management*, Jg. 7, Nr. 20, S. 44-55.
- Zeplin, S.* (2006): *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement*, Wiesbaden.

Franz-Rudolf Esch, Prof. Dr., ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Business School in Oestrich-Winkel. Ferner ist er Gründer von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis.

Anschrift: EBS Universität für Wirtschaft und Recht, EBS Business School, Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, Rheingastr. 1, D-65375 Oestrich-Winkel, Tel. +49 611 7102 2069, Fax: +49 611 7102 10 2069, E-Mail franz-rudolf.esch@ebs.edu

Matthias Baum, Dr., ist Post-Doc am Lehrstuhl für Personalmanagement, Entrepreneurship und Mittelstand an der Justus-Liebig-Universität Giessen.

Anschrift: Justus-Liebig-Universität Giessen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Licher Strasse 62, D-35394 Giessen, Telefon +49 641 9922 107, Fax: +49 641 9922 109, E-Mail matthias.baum@wirtschaft.uni-giessen.de

Jutta Carina Frisch ist Doktorandin am Lehrstuhl für Markenmanagement bei Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch sowie Projektleiterin am Automotive Institute for Management an der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Anschrift: EBS Universität für Wirtschaft und Recht, EBS Business School, Rheingastr. 1, D-65375 Oestrich-Winkel, Tel. +49 611 7102 2074, Fax: +49 611 7102 10 2074, E-Mail jutta.frisch@ebs.edu