



Schweizerische Gesellschaft für Marketing, Löwenstrasse 55, 8001 Zürich
Telefon +41 44 202 34 25, Telefax +41 44 281 13 30, www.gfm.ch

GfM-Forschungsreihe 04/2010

Das Behavioral-Branding-Konzept

Sven Henkel, Torsten Tomczak, Joachim Kernstock, Daniel Wentzel, Tim Oliver Brexendorf

1 Einführung

Mit dem Aufkommen der **Corporate-Branding-Diskussion** hat sich das Verständnis für Markenführung grundlegend verändert. Marken sind nicht länger ausschliesslich differenzierendes Produktkennzeichen; sie sind vielmehr Ausdruck spezifischer Unternehmenswerte und darauf aufbauender Unternehmensphilosophien (vgl. Hatch/Schultz 2001, S. 132; Kernstock et al. 2006, S. 14 f.). Marken schaffen extern wie intern Kontinuität und Orientierung. Sie helfen Unternehmen dabei, bestehende Mitarbeiter an sich zu binden und neue Mitarbeiter zu rekrutieren (vgl. Backhaus/Tikoo 2004; Forster/Erz/Tomczak 2008). Im Zuge dieser Entwicklung versteht sich Markenführung nicht länger als Teilfunktion des Marketing, sondern als bereichsübergreifende Aufgabe (vgl. Kernstock et al. 2006, S. 23).

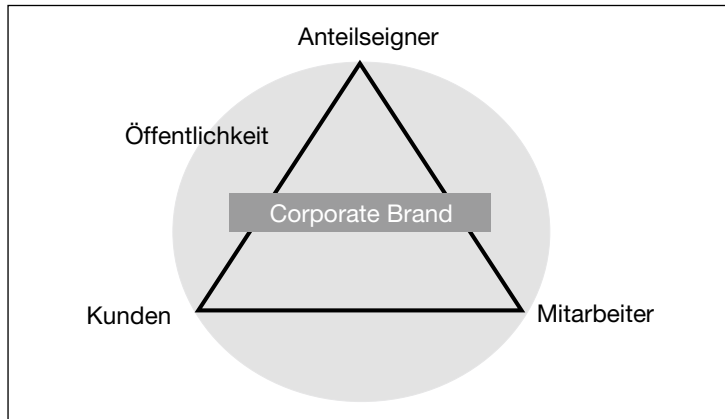


Abbildung 1-1 **Die Corporate Brand als Anker sämtlicher Unternehmensaktivitäten**

Der **Behavioral-Branding-Ansatz** versteht sich als eine logische Konsequenz der Corporate-Branding-Diskussion. Wenn eine Unternehmensmarke für sich beansprucht, konsistentes Leitbild für sämtliche externen und internen Bezugsgruppen zu sein, so erfordert dies die uneingeschränkte Unterstützung aller Repräsentanten der Marke. Das betrifft vor allem die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt.

Henkel, Tomczak und Kollegen schreiben hierzu (Henkel et al. 2007a, S. 34):

« Continuous brand success can be realised only if the brand promise that is communicated through a company's mass media campaigns is lived up to by each of its employees. »»

Um diese Vision eines markenkonsistenten Mitarbeiterverhaltens zu realisieren, bedarf es eines strukturierten Vorgehens. Es empfiehlt sich, bereits im Vorfeld der Implementierung ein Konzept zu erarbeiten, welches die wichtigsten Eckpunkte und Meilensteine der Implementierung und Etablierung von Brand Behavior festlegt. Unter einem **Behavioral-Branding-Konzept** verstehen wir dabei einen grundlegenden Leitplan für das gesamte Unternehmen, der dazu dient, alle Behavioral-Branding-Massnahmen zu koordinieren und über alle hierarchischen Stufen hinweg durchzusetzen (vgl. Becker 2002, S. 5). Es gilt, Entscheidungen in Bezug auf Ziele, Strategie und Instrumente-Mix zu treffen. Im Zentrum stehen dabei folgende drei Fragen (vgl. hierzu auch Abbildung 1-2):

- Wo wollen wir hin? (Ziel)
- Wie kommen wir dahin? (Strategie)
- Was müssen wir einsetzen, um dahin zu kommen? (Instrumente-Mix)

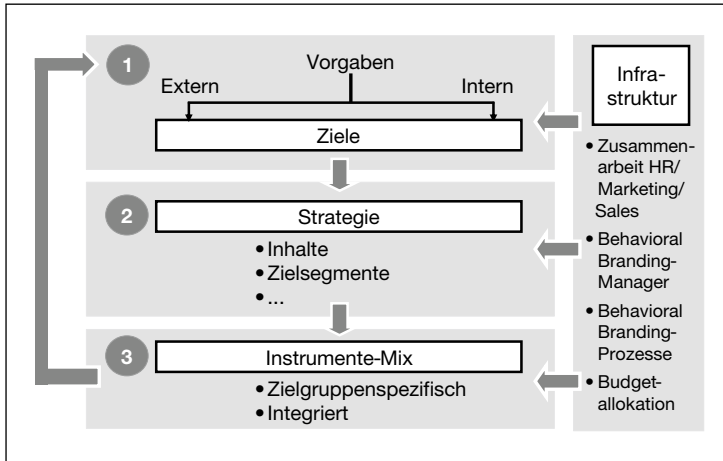


Abbildung 1-2 **Übersicht über das Behavioral-Branding-Konzept**

Behavioral-Branding-Ziele müssen formuliert und im Gesamtzielsystem des Unternehmens verankert werden. Ferner ist es erforderlich, geeignete **Strategien** zur Verwirklichung dieser Ziele zu entwickeln und darauf aufbauend einen adäquaten und hinsichtlich seiner Effizienz messbaren **Instrumente-Mix** zur Implementierung von Brand Behavior festzulegen (vgl. Becker 2002, S. 5; Müller-Stewens/Lechner 2003, S. 61 f.; Kuss/Tomczak 2004, S. 12; Welge/Al-Laham 2007, S. 44).

Notwendige Voraussetzung für das Funktionieren eines entsprechenden Handlungsrahmens ist dabei, dass das Konzept durch das Top-Management und die Mitarbeiter getragen und als verbindliche Leitlinie akzeptiert wird. Becker empfiehlt deshalb, drei Punkte im Vorfeld der Konzeptentwicklung sicherzustellen (vgl. Becker 2002, S. 5):

- Die Inhalte des Konzepts müssen **schriftlich** als ein konsistentes Bündel von Handlungsanweisungen niedergelegt werden.
- Die Unternehmensleitung muss die im Konzept verankerten Inhalte als **verbindlich** für alle Mitarbeiter deklarieren.
- Die Akzeptanz der im Konzept festgelegten Handlungsanweisungen muss **notwendige Bedingung für die «Mitgliedschaft»** im Unternehmen sein.

Hierbei sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die schriftliche Fixierung von Zielen und Handlungsanweisungen keinesfalls mit Stillstand oder mangelnder Flexibilität gleichgesetzt werden sollte. Es geht vielmehr darum, einen eindeutig definierten Referenzstandard für regelmässige Kursüberprüfungen und allenfalls fällige Kurskorrekturen zu schaffen. Hierdurch kann sichergestellt werden, dass auch solche Unternehmen, deren Handeln aufgrund des Tagesgeschäfts stark operativ geprägt ist, eine fundierte und konsensfähige Grundlage für strategische Entscheidungs- und Wandlungsprozesse erhalten (Becker 2002, S. 5; Müller-Stewens/Lechner 2003, S. 238 f.).

Das **Ziel dieses Beitrags** besteht darin, die Management-Entscheidungen von Behavioral Branding zu erläutern und mit Anwendungsbeispielen zu illustrieren. Hierzu werden wissenschaftliche Erkenntnisse aus den Bereichen strategisches Management und strategische Markenführung zusammengetragen und mit Hilfe konkreter Fallbeispiele erläutert.

2 Management-Entscheidungen des Behavioral-Branding-Konzepts

2.1 Zielformulierung

Die Prämisse eines markenkonsistenten Mitarbeiterverhaltens lässt sich nur realisieren, wenn alle Repräsentanten der Marke sich zu den Markenwerten und -zielen des Unternehmens bekennen (vgl. Henkel et al. 2007a, S. 34; Henkel et al. 2007b, S. 13). In diesem Sinne ist es notwendig, dass markenspezifische Ziele im Einklang mit übergeordneten Unternehmenszielen stehen, d. h. aus diesen abgeleitet werden (vgl. Kernstock et al. 2006, S. 43). Markenspezifische Ziele müssen den Charakter eines kollektiven **Zielsystems** aufweisen. Sie sollten eine Orientierungshilfe für untergeordnete Unternehmensbereiche und Mitarbeiter darstellen. Gleichzeitig sollten sie aber auch so offen formuliert sein, dass Subgruppen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ihre individuellen Ziele in das übergeordnete Zielsystem zu integrieren (vgl. Gillenkirch/Velthuis 2007, S. 2031). Auf diese Weise entsteht ein System der Zielvorgaben im Unternehmen, das als Basis für die Steuerung dezentraler Entscheidungs- und Verhaltensprozesse dient (Küpfer 2005, S. 359 ff.; Gillenkirch/Velthuis 2007, S. 2036).

Zu Veranschaulichungszwecken lassen sich Zielsysteme am besten als **Zielpyramide** darstellen. Diese Illustrationsform macht deutlich, in welchem systematischen Zusammenhang kollektive und individuelle Ziele zueinander stehen (vgl. Steiner 1971, S. 199 ff.; Becker 2002, S. 28). Bei der Zielhierarchisierung findet von oben nach unten (**Top-Down**) eine zunehmende Konkretisierung der Ziele statt. Dabei ist darauf zu achten, dass auf der übergeordneten Zielebene im Sinne einer eindeutigen Orientierungsfunktion möglichst nur ein Ziel formuliert wird, da gilt: «Mehrere Ziele sind kein Ziel.» (Jensen 2001, S. 10). Auf untergeordneten Ebenen nimmt die Zahl der Ziele hingegen aufgrund ihres höheren Operationalisierungs- und Detaillierungsgrades notwendigerweise zu. Von unten nach oben (**Bottom-Up**) stehen die Ziele hingegen in einer strengen Mittel-Zweck-Beziehung. D. h. das jeweils untergeordnete Ziel stellt zugleich das Mittel für die Verwirklichung des jeweils übergeordneten Ziels dar.

Bezogen auf die Brand-Behavior-Thematik lässt sich auf Basis dieser Konzeptionalisierung die in Abbildung 2-1 gezeigte **Zielpyramide von Behavioral Branding** ableiten. Sie sieht vier Zielebenen vor, die, ausgehend von übergeordneten Unternehmenszielen, eine immer weitere Konkretisierung und Detaillierung erfahren.

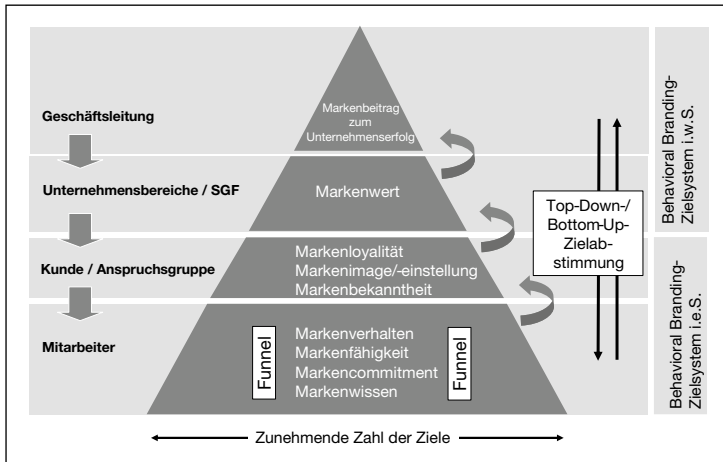


Abbildung 2-1 Zielpyramide von Behavioral Branding

Die Prämisse eines markenkonsistenten Mitarbeiterverhaltens stellt eine unternehmensübergreifende, sprich kollektive Zielsetzung dar. Folglich ist auf **Zielebene 1** zunächst die Geschäftsleitung bzw. das Top-Management aufgefordert, den **Beitrag der Marke zum Unternehmenserfolg** im Sinne einer Markenvision zu formulieren (übergeordnetes Ziel).

Diese Vision gilt es auf der darunter liegenden **zweiten Zielebene** zu konkretisieren. Einhergehend mit dem höheren Detaillierungsgrad der Zielformulierung ist diese Aufgabe zumeist auf Geschäftsfeldebene angesiedelt. Als zu fokussierende Zieldimension empfiehlt sich dabei das Konstrukt **Markenwert**. Dieses Konstrukt vermag sowohl den finanziellen als auch immateriellen Beitrag der Marke zum Unternehmenserfolg abzubilden und ermöglicht so die Integration bereichsspezifischer (individueller) Ziele (vgl. Haedrich et al. 2003, S. 186 ff.).

Betrachtet man den Kunden als wichtigsten Stakeholder des Unternehmens, ist es auf der **dritten Zielebene** erforderlich, eine weitere Konkretisierung des Ziels **Markenwert** aus Kundensicht vorzunehmen. Zu berücksichtigende Determinanten des Markenwerts sind in diesem Zusammenhang in Anlehnung an Keller (vgl. Keller 1993, S. 8 ff.) **Markenbekanntheit und Markenimage**; ferner haben die **Einstellung** des Kunden zur sowie sein **Commitment** gegenüber der Marke einen zentralen Einfluss auf den Markenwert (vgl. Esch et al. 2005, S. 1239). Wiederum sind hier einzelne strategische Geschäftseinheiten gefordert, ihren Beitrag zur Stärkung der Determinanten des Markenwerts zu präzisieren und verbindlich festzuhalten.

Um die Markenwahrnehmung des Kunden positiv zu beeinflussen, bedarf es auf der **vierten Zielebene** schliesslich der Optimierung des **markenkonsistenten Mitarbeiterverhaltens**. Um dieses Ziel zu erreichen, empfiehlt es sich, konkrete Entwicklungsziele in Bezug auf die zentralen Treiber von Brand Behavior, nämlich Markenwissen, -commitment und -fähigkeiten zu formulieren (vgl. Wentzel et al. 2009). Da auf Ebene der Brand-Behavior-Umsetzung das Engagement jedes einzelnen Mitarbeiters gefragt ist, sollten die Ziele der vierten Ebene in Absprache mit den Führungskräften in die Entwicklungspläne der Mitarbeiter integriert werden.

Die in der Zielpyramide festgeschriebenen Vereinbarungen bilden die Grundlage für die Strategieentwicklung. Die in dieser Phase relevanten Fragestellungen und Entscheidungen werden in Abschnitt 2.2 diskutiert.

2.2 Strategieentwicklung

Die Phase der Strategieentwicklung dient der Beantwortung der Frage, wie vorab definierte Behavioral-Branding-Ziele implementiert und nachhaltig etabliert werden können. Im Zentrum steht hier das **«Deciding what to do»** (Müller-Stewens/Lechner 2003, S. 61). In Anlehnung an Andrews (1971, S. 46 f.) und Welge (2007, S. 1711) lässt sich der Terminus Strategie definieren als grundsätzliche, langfristige Massnahmenkombination des Unternehmens und relevanter Teilbereiche zur Verwirklichung langfristiger Unternehmensziele. Eine adäquate Behavioral-Branding-Strategie sollte dabei Antworten auf folgende Fragen liefern (vgl. hierzu auch Müller-Stewens/Lechner 2003, S. 59 ff. sowie Abbildung 2-2):

- Welche Markenwerte sollen etabliert werden? (Was wollen wir vermitteln?)
- Welche Segmente ausserhalb des Unternehmens möchten wir mit unserer Strategie primär erreichen? (Wen wollen wir erreichen?)
- Welche Repräsentanten des Unternehmens sollen als Markenbotschafter für eine konsistente Penetration der Markenwerte innerhalb der Ziel-segmente sorgen? (Wer soll es umsetzen?)
- Mit welcher Geschwindigkeit und Intensität sollen die der Strategie zugrunde liegenden Ziele umgesetzt werden? (Wie viel soll in welcher Zeit erreicht werden? Evolution versus Revolution.)



Abbildung 2-2 **Entscheidungsfelder der Behavioral-Branding-Strategie**

Die **Markenidentität** bildet den genetischen Code der Marke (vgl. Kapferer 1992, S. 111). Sie sollte die «wesensprägenden Merkmale, [für die] die Marke zunächst nach innen und später nach aussen stehen soll» (Meffert/Burmann 2005, S. 53) zum Ausdruck bringen. Sie kann dabei spezifische Kompetenzen hervorheben («Freude am Fahren» bei BMW), auf differenzierende Persönlichkeitseigenschaften abstellen («We try harder» bei Avis) oder aber einen spezifischen Kundennutzen in den Vordergrund stellen («You & Us» bei UBS). Ein probates Mittel, um die Markenidentität ganzheitlich zu definieren und zu operationalisieren liefert Esch (vgl. Esch/Langner/Rempel 2005, S. 119 ff.). Basierend auf dem Markensteuerrad der Unternehmensberatung icon added value entwickelt er einen Ansatz zur Entwicklung und Präzisierung der Markenidentität. Danach sollten die Markenidentität und damit verbunden die Markenwerte Antworten auf folgende Fragen liefern (vgl. Esch et al. 2005, S. 121):

- Was biete ich an? (Markennutzen)
- Über welche Eigenschaften verfüge ich? (Markenattribute)
- Wie biete ich an? (Markentonalität)
- Wie trete ich auf? (Markenbild)

Die Bildung von **Zielsegmenten** stellt sicher, dass unterschiedliche Kundengruppen in einer Art und Weise angesprochen werden, die ihren Bedürfnissen und Erwartungen entspricht. Generell umfasst die Marktsegmentierung hierbei zwei inhaltliche Aspekte: Dies ist zum einen die Identifikation von Marktsegmenten, die sich bezüglich bestimmter Kriterien unterscheiden. Hierbei handelt es sich um eine Marktforschungsaufgabe. Zum anderen geht es um die Entwicklung segmentspezifischer Marketingstrategien. Hier geht es folglich um die Frage, wie die im Rahmen der Marktforschung identifizierten Segmente bearbeitet werden sollen (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 485). Unter einem Segment wird dabei eine Gruppe von Käufern bzw. potenzieller Kunden verstanden, die für sich betrachtet möglichst ähnlich bzw. homogen und im

Vergleich zu anderen Segmenten möglichst unähnlich bzw. heterogen ist (vgl. Becker 2002, S. 248). Im Allgemeinen lassen sich dabei Segmentierungen auf Basis soziodemografischer, geografischer, psychografischer, verhaltensorientierter und nutzenorientierter Kriterien unterscheiden (vgl. Becker 2002, S. 287 ff.; Homburg/Krohmer 2006, S. 487). Hierbei sollte in Anlehnung an Homburg und Krohmer (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 487) darauf geachtet werden, dass die identifizierten Segmente – verhaltensrelevant (hinsichtlich Kauf- bzw. Konsumverhalten unterscheidbar),
– ansprechbar (kommunikativ adressierbar),
– trennscharf (deutlich abgrenzbar),
– messbar,
– zeitlich stabil und
– wirtschaftlich interessant sind.

Die Auswahl geeigneter **Markenbotschafter** hat zum Ziel, die in der Markenidentität festgeschriebenen Werte innerhalb der anvisierten Zielgruppe möglichst effizient zu penetrieren. Hier geht es um die Beantwortung der Frage, welche Zielpersonen innerhalb der anvisierten Zielgruppen eine Multiplikatorfunktion übernehmen können. Meinungsführer können die Funktion von Rollenvorbildern in Bezug auf markenkonsistentes Verhalten einnehmen und die Implementierung von Brand Behavior so beschleunigen. Folglich ist es wichtig, entsprechende Personen zu identifizieren und in den Dienst der Marke zu stellen (vgl. Esch/Vallaster 2005, S. 1011; Henkel et al. 2007b, S. 16). Dabei sollte es sich um Personen handeln, die über ein umfangreiches Markenwissen verfügen und sich darüber bewusst sind, dass ihr Auftreten die Markenwahrnehmung signifikant beeinflusst. Basierend auf einer Arbeit von Esch und Vallaster zur Rolle von Führungskräften lassen sich folgende Anforderungen an Markenbotschafter formulieren (vgl. Esch/Vallaster 2005, 1014 ff.). Markenbotschafter sollten

- in der Lage sein, das Markenversprechen konsequent persönlich vorzuleben,
- Commitment gegenüber der Marke zeigen,
- und die Wirkung ihres Verhaltens regelmässig überprüfen und es gegebenenfalls anpassen.

Eine grundlegende strategische Fragestellung betrifft schliesslich die vorgesehene **Intensität des Wandels**. Hierbei lassen sich die beiden Strategieoptionen **evolutionärer** und **revolutionärer** Wandel unterscheiden (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2003, S. 560 ff.). Im ersten Fall geht es darum, den Wandel durch einen sich kontinuierlich entwickelnden organisatorischen Lernprozess zu bewerkstelligen. In dieser Tradition steht beispielsweise das Unternehmen Deutsche Post World Net. Der Wandel vom amtsähnlichen Briefzusteller zum integrierten Logistikunternehmen erfolgte hier auch im Hinblick auf die Markenführung auf evolutorischem Wege. So wurde beispielsweise der Expressanbieter DHL behutsam in die Markenarchitektur des Unternehmens integriert und so auf die Werte der neuen Dachmarke eingestellt (vgl. Giehl/Baumgarten 2005, S. 783 ff.). Unter **revolutionärem** Wandel wird hingegen ein radikaler Wandel innerhalb kurzer Zeit verstanden. Zu beobachten war ein solcher Change-Prozess 2006 beim Handelskonzern REWE Group. Hier wurden innerhalb kürzester Zeit alle Marken im Bereich Vollsortiment-Supermärkte (z. B. REWE, Minimal, HL) auf die gemeinsame und visuell stark überarbeitete Marke REWE umgestellt. Grundlegende Fragestellungen im Rahmen der zu wählenden Intensität sind dabei:

- Wie viel Zeit haben wir zur Umsetzung der Behavioral-Branding-Strategie?
- Haben wir die Unterstützung des Top- und Senior-Managements?
- Von wie vielen Funktionsbereichen und Entscheidungsträgern sind wir im Rahmen der Strategieumsetzung abhängig?

2.3 Umsetzungsplanung und Steuerung

Ist die Formulierung der Strategie erfolgt, steht die Planung ihrer Umsetzung im Fokus. In dieser Phase gilt es, die jeweiligen Entscheidungen in administrative Teilaktivitäten zu überführen und Ergebnisse zu produzieren. Ferner ist es erforderlich, die organisationale Struktur, Beziehungen, Prozesse, Verhalten sowie den Führungsstil adäquat anzupassen. Je besser diese Umsetzung erfolgt, desto höher sind die Chancen, dass die Strategie erfolgreich umgesetzt werden kann und sich auf das Verhalten der Mitarbeiter auswirkt (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2003, S. 62). Konkret ist im Rahmen der Umsetzungsplanung in Anlehnung an Brexendorf/Tomczak (vgl. 2004, S. 13) festzulegen,

- welche Mitarbeiter,
- in welchem Umfang,
- mit welchen Mitteln,
- zu welcher Zeit,
- mit welchen Massnahmen bedient werden.

Zur **Entscheidungsunterstützung** kann hierbei der Brand Behavior Funnel herangezogen werden (vgl. Wentzel et al. 2009). Danach ist die Qualität von Brand Behavior in erster Linie von den Komponenten **Markenwissen** und **-commitment** sowie von **markenspezifische Fähigkeiten** des Mitarbeiters abhängig. Ziel des Instrumenteneinsatzes muss es folglich sein,

- dass der Mitarbeiter weiss, wofür die Marke steht und wie er durch sein Verhalten zur Markenprofilierung beitragen kann (Wissen),
- dass der Mitarbeiter eine innere Verpflichtung bzw. eine innere Überzeugung empfindet, sein Verhalten in den Dienst der Marke zu stellen (Commitment),
- und dass der Mitarbeiter die physischen und/oder psychischen Fähigkeiten besitzt, um die Markenwerte in der Interaktion mit einem Kunden zu vermitteln (markenspezifische Fähigkeiten).

Eine Studie von Tomczak, Henkel und Kollegen (Henkel et al. 2007b) indiziert dabei, dass der **integrierte Einsatz formeller, informeller und struktureller Instrumente** den grösstmöglichen Effekt auf das Mitarbeiterverhalten auslöst. Unter **formellen Instrumenten** versteht man schriftliche Anweisungen seitens des Managements, die den Mitarbeitern über gängige Kommunikationskanäle einseitig (keine bzw. keine direkte Antwortmöglichkeit) und unpersönlich (medial) übermittelt werden. In der Unternehmenspraxis häufig verwendete formelle Managementinstrumente sind Broschüren sowie Intranet und Internet. Diese Instrumente sind insbesondere dazu geeignet, Markenbotschaftern eine Handlungsorientierung in Form festgeschriebener Leitlinien zu geben (vgl. Jaworski 1988, S. 26). **Informelle Instrumente** sehen demgegenüber eine persönliche Interaktion zwischen Manager und Mitarbeiter vor. Die Initiative zur Interaktion kann dabei sowohl vom Manager als auch vom Mitarbeiter ausgehen. Zur Kategorie informeller Instrumente zählen Teamsitzungen und -events sowie beispielsweise Kamingsgespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Der Einsatz informeller Instrumente wird empfohlen, um Mitarbeiter von der Relevanz markenkonsistenten Verhaltens zu überzeugen und sie zur Umsetzung von Brand Behavior zu motivieren (vgl. Mitchell 2002, S. 100 f.; Vallaster 2005, S. 114). Ferner sind **strukturelle, d. h. organisationale Massnahmen** vonnöten, um dem Mitarbeiter die Handlungsfreiheit zu geben, in spezifischen Situationen flexibel und markenkonsistent zu reagieren (vgl. Bowen/Lawler 1995, S. 73).

Im Rahmen der **Implementierung von Brand Behavior** wird empfohlen, bestehende Instrumente des Unternehmens den oben beschriebenen Instrumentalkategorien zuzuordnen und sie in Abhängigkeit ihrer Tauglichkeit zur Förderung der Funnelkomponenten einzusetzen (vgl. Brexendorf et al. 2009). Abbildung 2-3 illustriert eine dabei entstehende integrierte Instrumentalstrategie:

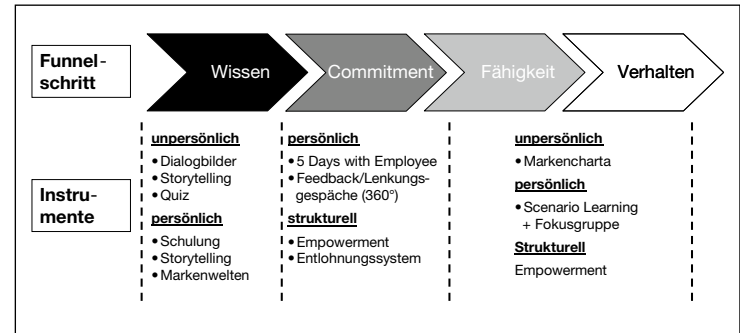


Abbildung 2-3 **Exemplarischer Instrumente-Mix im Rahmen von Behavioral Branding**

3 Zusammenfassung und Ausblick

Die Prämisse eines markenkonsistenten Mitarbeiterverhaltens erfordert die konsequente Planung und Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten an den Markenwerten des Unternehmens. Um dabei dem Anspruch an Vollständigkeit und Strukturiertheit gerecht zu werden, empfiehlt sich die Entwicklung eines Behavioral-Branding-Konzepts. In diesem müssen Markenziele definiert und in das übergeordnete Zielsystem des Unternehmens integriert werden. Auch gilt es, die Ziele segmentspezifisch zu konkretisieren, d. h. auf die Funktionsbereiche des Unternehmens und die Mitarbeiter herunterzubrechen. In gleicher Weise gilt es, im Vorfeld der Implementierung von Brand Behavior klare Entscheidungen bezüglich der Implementierungsstrategie, zu berücksichtigender Zielsegmente und Markenbotschafter zu treffen. Eine klare, schriftlich fixierte und als verbindlich angesehene Entscheidungsgrundlage hilft später bei der operativen Umsetzung von Behavioral Branding.

Literaturverzeichnis

Andrews, K. R. (1971): The Concept of Corporate Strategy, *Homewood*.

Backhaus, K./Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and Researching Employer Branding, in: **Career Development International**, Vol. 9, No. 5, S. 501-517.

Becker, J. (2002): Marketing-Konzeption, *München*.

Bowen, D. E./Lawler, E. E. (1995): Empowering Service Employees, in: *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 4, S. 73-84.

Brexendorf, T. O./Tomczak, T. (2004): Bedeutung der internen Markenführung, in: **Albers, S./Hassmann, V./Tomczak, T. (Hrsg.):** Verkauf – Kundenmanagement, Vertriebssteuerung, E-Commerce, *Düsseldorf*, S. 1–26.

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, *Wiesbaden*, S. 277–294.

Esch, F.-R./Langner, T./Brunner, C. (2005): Kundenbezogene Ansätze des Markencontrolling, in: **F.-R. Esch (Hrsg.):** Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, *Wiesbaden*, S. 1227–1262.

Esch, F.-R./Langner, T./Rempel, J. E. (2005): Ansätze zur Erfassung der Markenidentität, in: **F.-R. Esch (Hrsg.):** Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, *Wiesbaden*, S. 103–132.

Esch, F.-R./Vallaster, C. (2005): Mitarbeiter zur Markenbotschaftern machen: Die Rolle der Führungskräfte, in: **F.-R. Esch (Hrsg.):** Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, *Wiesbaden*, S. 1009–1020.

Forster, A./Erz, A./Jenewein, W. (2009): Employer Branding – Ein konzeptioneller Ansatz zur markenorientierten Mitarbeitergewinnung, in: **Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (Hrsg.):** Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, *Wiesbaden*, S. 277–294.

Giehle, W./Baumgarten, C. (2005): Markenmanagement als Motor der neuen Markenidentität DHL im Konzern Deutsche Post World Net, in: **Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.):** Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, *Wiesbaden*, S. 783–817.

Gillenkirch, R. M./Velthuis, L. J. (2007): Zielsysteme, in: **Köhler, R./Küpper, H.-U./Pfungsten, A. (Hrsg.):** Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, *Stuttgart*, S. 2030–2036.

Haedrich, G./Tomczak, T./Kaetzke, P. (2003): Strategische Markenführung, *Bern et al.*

Hatch, M. J./Schultz, M. (2001): Scaling the Tower to Babel: Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organization, in: **Schultz, M./Hatch, M. J./Larson, M. H. (Hrsg.):** The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand, *New York*, S. 11–35.

Henkel, S./Tomczak, T./Heitmann, M./Herrmann, A. (2007a): Managing Brand Consistent Employee Behaviour: Relevance and Managerial Control of Behavioural Branding, in: **Journal of Product and Brand Management**, Vol. 14, No. 2, S. 1-22.

Henkel, S./Tomczak, T./Wentzel, D. (2007b): Bringing the Brand to Life: Structural Conditions of Brand Consistent Employee Behavior, in: **Thexis**, Vol. 24, No. 1, S. 13–16.

Homburg, C./Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, *Wiesbaden*.

Jaworski, B. (1988): Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences, in: **Journal of Marketing**, Vol. 52, No. 3, S. 23–39.

Jensen, M. C. (2001): Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in: **Journal of Applied Corporate Finance**, Vol. 14, No. 3, S. 8–21.

Kapferer, J.-N. (1992): Die Marke – Kapital des Unternehmens, *Landsberg/Lech*.

Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: **Journal of Marketing**, Vol. 57, No. 1, S. 1–22.

Kernstock, J./Esch, F.-R./Tomczak, T./Langner, T. (2006): Zugang zum Corporate Brand Management, in: **Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (Hrsg.):** Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, *Wiesbaden*, S. 1–52.

Köhler, R. (2006): Marketingcontrolling: Konzepte und Methoden, in: **Reinecke, S./Tomczak, T. (Hrsg.):** Handbuch Marketingcontrolling: Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, *Wiesbaden*, S. 39–62.

Küpper, H.-U. (2005): Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente, *Stuttgart*.

Kuss, A./Tomczak, T. (2004): Marketingplanung, *Wiesbaden*.

Meffert, H./Burmans, C. (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: **Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.):** Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, *Wiesbaden*, S. 37–72.

Mitchell, C. (2002): Selling the Brand Inside, in: **Harvard Business Review**, January, S. 99–105.

Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2003): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, *Stuttgart*.

Steiner, G. A. (1971): Top Management Planung, *München*.

Vallaster, C. (2005): Versprochen ist versprochen, in: **Harvard Business Manager**, Vol. 27, Oktober, S. 110–114.

Welge, M. (2007): Strategische Unternehmensführung, in: **Köhler, R./Küpper, H.-U./Pfungsten, A. (Hrsg.):** Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, *Stuttgart*, S. 1707–1722.

Welge, M./Al-Laham, A. (2007): Strategisches Management, *Wiesbaden*.

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, *Wiesbaden*, 81–99.

Der Artikel ist folgender Publikation entnommen:



Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./
Herrmann, A. (Hrsg.)
**Behavioral Branding –
Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt**
Wiesbaden – ISBN: 978-3-8349-1745-4

*Der Nachdruck erfolgte mit freundlicher Genehmigung
des Gabler-Verlags.*

Das Forschungsprogramm Behavioral Branding

Marken werden nicht nur durch Produkte und Werbung geprägt, sondern auch durch das Verhalten von Mitarbeitern. Im Rahmen des Forschungsprogramms Behavioral Branding analysiert die Forschungsstelle für Customer Insight an der Universität St.Gallen zusammen mit einem Kreis führender Unternehmen den Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Markenstärke. Gemeinsam entwickeln wir Instrumente und Methoden, Behavioral Branding effizient zu betreiben, um damit den Wert von Marken zu steigern.

Kontakt

Frau Arlette Niedermann, Universität St.Gallen, Forschungsstelle für
Customer Insight, Rosenbergstr. 51, CH-9000 St. Gallen

Telefon +41 (0)71 224 28 90

Telefax +41 (0)71 224 21 32

E-Mail arlette.niedermann@unisg.ch

www.fci.unisg.ch



Schweizerische Gesellschaft für Marketing, Löwenstrasse 55, 8001 Zürich
Telefon +41 44 202 34 25, Telefax +41 44 281 13 30, www.gfm.ch

GfM-Forschungsreihe

In Zusammenarbeit mit Experten aus der Wissenschaft und der Praxis nimmt die GfM eine führende Rolle in der Forschung im Bereich Marketing in der Schweiz ein.

Die GfM-Mitglieder erhalten die wichtigsten Erkenntnisse der von der GfM unterstützten Forschungsprojekte in der Publikation «GfM-Forschungsreihe» zugestellt.

GfM-Forschungsreihe 2010

- 01/2010: State of Marketing Study: The Shift
- 02/2010: Marketing-Efficiency 2010
- 03/2010: Swissness Worldwide 2010