

Nina Specht, Sina Fichtel, Anton Meyer

## **Markenführung im Zeitalter der „Service Dominant Logic“:**

### **People Branding als neue Herausforderung für das Markenmanagement**

1. Einleitung: Von der Produktorientierung zur „Service Dominant Logic“
2. Zur wachsenden Bedeutung des Mitarbeiters als Interaktionsmanager und Markenbotschafter
  - 2.1 Promise versus Proof der Markenbotschaft: High touch Interaktionserlebnisse als Treiber des Markenerlebnisses
  - 2.2 Low touch versus high touch Branding: Zum Dilemma des Markenmanagements
3. Behavioral Branding – Appearance Branding – People Branding: Zum Stand der Forschung
4. Sozialpsychologische Grundlagen des People Branding Ansatzes
  - 4.1 Behavioral Branding: Mitarbeiterverhalten als Treiber des Markenerlebnisses
  - 4.2 Appearance Branding: Mitarbeiterattraktivität als Treiber des Markenerlebnisses
5. Implikationen für Forschung und Managementpraxis

## 1. Einleitung: Von der Produktorientierung zur „Service Dominant Logic“

*„Services are going to move in this decade to being the front edge of the industry. [...] Hardware and Software will be sold inside a services wrapper“ (Louis V. Gerstner, ehemaliger CEO IBM, 2001).*

Lange Jahre war der Bereich des Dienstleistungsmarketing eine Art Rand- oder Unterdisziplin des Marketing. Immer wieder wurden theoretische Versuche unternommen, Dienstleistungen von Produkten abzugrenzen, die daraus folgenden Konsequenzen für das Marketing abzuleiten sowie die Relevanz des Dienstleistungsmarketing zu betonen (z. B. Sasser 1976; Shostack 1977; Meyer 1983; Engelhardt et al. 1995; Lovelock/Gummesson 2004). Mit dem im Jahre 2004 im Journal of Marketing erschienenen und hochgelobten Beitrag „Evolving to a New Dominant Logic for Marketing“ scheint nun der Damm gebrochen: Die Autoren Vargo und Lusch stellen dar, dass sich Unternehmen in der heutigen Zeit einer neuen dominanten Logik stellen müssen: Nicht – wie bisher vorherrschend propagiert – die Produktion und der Verkauf von Gütern schafft den zentralen ökonomischen Wert eines Unternehmens, sondern seine Fähigkeiten, Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten. *„In a service-centered view, tangible goods serve as appliances for service provision rather than ends in themselves“ (Vargo/Lusch 2004, S. 13).*

Wie das Eingangszitat zeigt, ist sich die Unternehmenspraxis dieser neuen Logik teilweise schon bewusst. So hat der Technologiehersteller IBM erkannt, welche Profitabilität von Services ausgeht. Die neu etablierte Serviceausrichtung bringt IBM aktuell über die Hälfte der Unternehmenserlöse und wird als der zentrale Wachstumsmotor der Zukunft angesehen (Kirkpatrick 2004). IBM steht mit dieser Einsicht nicht alleine dar; das Angebot von dienstleistungsdominanten Angebotsbündeln begrenzt sich immer weniger auf reine Dienstleistungsunternehmen, sondern wird von Unternehmen aller Branchen auf- und ausgebaut. Seien es Technologieunternehmen, Automobilhersteller, Chemieunternehmen oder Anbieter von Fast Moving Consumer Goods – branchenübergreifend wächst das Bewusstsein der Managementverantwortlichen, dass jedes Produkt stets nur so gut ist wie der Service dahinter und daher die Verpackung der Produkte in profitable und einzigartige Dienstleistungen einen erfolgreichen Weg zur Differenzierung des Angebots darstellt.

Was bedeutet dieser Paradigmenwechsel nun für das Marketing eines Unternehmens? *„It positions service (...) as the core of the firm’s mission. (...) Relationship building with customers becomes intrinsic not only to marketing but to the enterprise as a whole. All*

*employees are identified as service providers with the ultimate goal of satisfying the customer*” (Vargo/Lusch 2004, S. 14). Die Rolle eines auf den Mitarbeiter fokussierten Managements wird damit immer wichtiger und macht diesen zur zentralen unternehmerischen Ressource.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es nun, die daraus resultierenden Konsequenzen für den Bereich des Markenmanagements aufzuzeigen und die Relevanz einer wissenschaftlichen und unternehmerischen Auseinandersetzung mit dem Ansatz des *People Branding* zu erörtern. Denn: *For the customer the employee is the service, the company, and the brand* (vgl. Zeithaml et al. 1996, S. 304).

## **2. Zur wachsenden Bedeutung des Mitarbeiters als Interaktionsmanager und Markenbotschafter**

So einfach es auch klingen mag – der Wechsel von einem produzierenden zu einem Dienstleistungsunternehmen ist kein einfacher: Folgt man einer potenzialorientierten Definition, stellen Dienstleistungen angebotene Leistungsfähigkeiten und -bereitschaften von Dienstleistungsmitarbeitern dar, die direkt an Kunden oder in deren Besitz befindlichen Objekten mit dem Ziel erbracht werden, an ihnen gewollte Wirkungen (Veränderungen oder Beibehaltung von Zuständen) zu erreichen (Meyer 1991; Meyer 1998). Damit ist die Rolle aller Mitarbeiter eines Unternehmens klar definiert: sie sind Interaktionsmanager, deren vorrangige Aufgabe es ist, sich der Probleme, Wünsche und Anliegen der Kunden kompetent und motiviert anzunehmen und die Interaktionen in gewünschtem Maße zu steuern (Nerdinger 1999). Kurz gesagt lebt eine gute Dienstleistung (und jedes Produkt dahinter) also in erster Linie von der Person, die sie erbringt – sei dies der besonders kompetente Kundenbetreuer an der technischen Hotline, eine freundliche Verkäuferin im Supermarkt um die Ecke oder der engagierte und fähige Hausarzt. Dies erfordert nicht nur Veränderungen der Arbeitsweise von Mitarbeitern, sondern auch eine Neuausrichtung des gesamten Managements, der Unternehmenskultur, der Einstellung zu und von Mitarbeitern, sowie ein gänzlich neues Verständnis von Kundenorientierung.

Vor diesem Hintergrund ist es auf der einen Seite von hoher Relevanz, die Dienstleistungsausrichtung nach innen zu leben, zu kommunizieren und umzusetzen; auf der anderen Seite gilt es aber auch, sie für den Kunden im Rahmen seines gesamten Markenerlebnisses wahrnehmbar zu machen: denn nur was der Kunde tatsächlich erlebt und honoriert lässt sich in profitables Unternehmenswachstum umwandeln. Daher stehen

Unternehmen in der heutigen Zeit letztlich nicht nur vor der Herausforderung, Design, Produktion, Verkauf und Vertrieb von Dienstleistungen zu erlernen und ihren Mitarbeitern zu vermitteln, sondern auch die *service dominant logic* in ihrer Markenidentität umzusetzen und im Markenimage zu verankern. Dem Markenmanagement fällt damit eine Schlüsselrolle zu; es muss sich heute und zukünftig dieser neuen Logik verschreiben und sich insbesondere mit dem interaktiven zwischenmenschlichen Wesen der Dienstleistung auseinandersetzen. Das heißt vor allem, dass das Markenmanagement die Relevanz des Mitarbeiters als Interaktionsmanager und Markenbotschafter erkennen und managen muss. Dieser Herausforderung verschreibt sich der Ansatz des *People Branding*, der angesichts der dargelegten Entwicklung heute in seiner Bedeutung die massenmediale Markenkommunikation bei weitem überflügelt.

## **2.1 Promise versus Proof der Markenbotschaft: High touch Interaktionserlebnisse als Treiber des Markenerlebnisses**

So sehr die Unternehmen den Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft erkannt haben, so wenig sind sie sich bislang über die damit einhergehende Bedeutung des Mitarbeiters – vor allem auch für die Markenführung – bewusst. Die Problematik einer einseitigen Konzentration auf das *mass media branding* und damit eine mögliche Diskrepanz zwischen *promise* und *proof* beschreiben Zeithaml/Parasuraman/Berry (2000) in Lücke 4 des Gap-Modells. Diese Qualitätslücke entsteht dann, wenn die externe Kommunikation des Unternehmens (*promise*) nicht mit dem Kundenerlebnis der Leistungserbringung (*proof*) übereinstimmt. Im Gegensatz zur massenmedialen Markenkommunikation, die im Zweifel nur schöne Versprechen macht, zeigt sich im tatsächlichen Interaktionserlebnis mit einem Mitarbeiter des Unternehmens, ob die Marke ihre Versprechen auch einhalten kann. In diesen „Augenblicken der Wahrheit“ erleben Kunden eine reale Leistung, eine reale Beziehung und einen realen Botschafter der Marke im persönlichen Kontakt und bilden daraus ihr individuelles Markenbild. So oder so – das Management dieser *high touch* Interaktionserlebnisse entscheidet am Ende über Erfolg oder Misserfolg von Marke und Unternehmen. Wie empirische Ergebnisse zeigen, sieht dennoch ein Großteil der Manager nach wie vor das *mass media branding* als überlegenen Treiber der *brand performance* an (Henkel et al. 2007).

## 2.2 Low touch versus high touch Branding: Zum Dilemma des Markenmanagements

Warum hat das Bewusstsein über die Relevanz der persönlichen Interaktionserlebnisse aber die Unternehmenspraxis offensichtlich noch nicht erreicht? Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, eine Vielzahl ganz unterschiedlicher Kundenschnittstellen oder so genannter *customer touch points (ctp)* zu managen. Im Sinne einer integrierten Markenführung ist es daher zentrale Aufgabe des Markenmanagements, die Markenbotschaft auf der einen Seite über alle *ctp* des Unternehmens zu integrieren, auf der anderen Seite aber in ihrer Umsetzung *ctp*-spezifisch zu gestalten. Abbildung 1 zeigt, dass die Umsetzung der Markenbotschaft in der klassischen Kommunikation einer anderen Kommunikationsform (Monolog versus Dialog), Begegnungsform (persönlich versus unpersönlich), Kundenintegration (passiv versus aktiv), etc. folgt als in der persönlichen Kommunikation:

<b>Klassische Kommunikation</b>		<b>Persönliche Kommunikation</b>
Monolog	← <i>Kommunikationsform</i> →	Dialog
unpersönlich	← <i>Begegnungsform</i> →	persönlich
passiv	← <i>Kundenintegration</i> →	aktiv
gering	← <i>Erfahrbarkeit</i> →	hoch (Authentizität)
mittel	← <i>Emotionalisierung</i> →	hoch (Inszenierung)
gering	← <i>Kundenvernetzung</i> →	hoch
gering	← <i>Multisensorik</i> →	hoch

Abbildung 1: Charakteristika klassischer versus persönlicher Kommunikation (1), in Anlehnung an (Kirchgeorg/Klante 2003)

Vorrangiges Umsetzungsziel der Markenbotschaft sollte es sein, externe und interne Kontaktsubjekte und –objekte zu aktiven Empfängern und in der Folge zu aktiven Botschaftern der Marke zu machen, um die Markenbotschaft in den Köpfen der Kunden und Mitarbeiter zu verankern und im *relevant set* zu positionieren. Dabei sieht sich das Markenmanagement einem Dilemma gegenüber:

Im Rahmen der klassischen Werbung ist die Umsetzung der Markenbotschaft leicht steuerbar und konstant gestaltbar. Die Aufnahme und Speicherung der Botschaft im Kopf des Kunden ist aber aufgrund der Einseitigkeit der Kommunikation, der unpersönlichen Begegnungsform, der passiven Integration, der weiterstgehend geringen Erfahrbarkeit, Emotionalisierung und

Multisensorik (vgl. Abbildung 1) tendenziell gering und damit nicht gesichert. Bei der persönlichen Kommunikation mit einem Mitarbeiter des Unternehmens hingegen verhält es sich genau umgekehrt: Die Übersetzung der Markenbotschaft in konstante und steuerbare Kommunikations-, Verhaltens- und Stylingvorgaben (z. B. Uniformen) für die tagtägliche Interaktionsarbeit der Mitarbeiter ist aufgrund der zweiseitigen Variabilität der Interaktion (Meyer/Mattmüller 1987) eine hochkomplexe und schwierige Aufgabe. Denn der Variabilität im Mitarbeiterverhalten, die sich z. B. aufgrund von allgemeinen Gemütszuständen, schlechtem oder gutem Schlaf in der vergangenen Nacht oder einem schönen oder ärgerlichen Vorabend ergeben können, stehen dieselben Verhaltensvariabilitäten auf Kundenseite gegenüber und machen die Kreation eines konstant positiven Interaktionserlebnisses schwierig. Die Aufnahme und Speicherung der Markenbotschaft auf Kundenseite ist aber aufgrund der persönlichen Begegnungsform, der aktiven Integration und der hohen Erfahrbarkeit, Emotionalisierung und Multisensorik wesentlich höher. So wird der persönliche Kontakt zu Verkäufern, Beratern oder Servicemitarbeitern durch die Kunden aufmerksam und kritisch erlebt, beurteilt und im episodischen Gedächtnis gespeichert (Specht 2006). Positive Erlebnisse im persönlichen Kontakt können Kunden daher nachhaltig begeistern und auch emotional an Marke und Unternehmen binden, negative Erlebnisse hingegen erzeugen Unzufriedenheit, Loyalitätsverlust und negative Mundpropaganda (Bitner 1990; Stauss 2000). Persönliche Interaktionserlebnisse werden vor diesem Hintergrund zu *high touch* Points für den Kunden und haben aufgrund ihrer hohen Relevanz einen zentralen Einfluss auf die Markenwahrnehmung und -bewertung aus Kundensicht.

Fassen wir das Dilemma noch einmal zusammen (vgl. Abbildung 2): In der klassischen Kommunikation steht dem Vorteil der leicht steuerbaren Umsetzung der Markenbotschaft der eklatante Nachteil einer relativ geringen Wirkung auf Rezipientenseite (Kunden und Mitarbeiter) gegenüber. Im Bereich des persönlichen Kontakts zum Kunden hingegen steht dem Nachteil der komplexen Umsetzung der Markenbotschaft in Kommunikations-, Verhaltens- und Stylingvorgaben für die Mitarbeiter der Vorteil einer starken Verankerung der Marke im episodischen Gedächtnis des Rezipienten gegenüber.

Klassische Kommunikation		Persönliche Kommunikation	
leicht	←	Steuerbarkeit	→ schwer
niedrig	←	Variabilität	→ hoch
gering	←	Nachhaltigkeit	→ hoch
Semantisches Gedächtnis	←	Gedächtnis-verankerung	→ Episodisches Gedächtnis

Abbildung 2: Charakteristika klassischer versus persönlicher Kommunikation (2)

Aus Wirkungssicht der Maßnahmen ist es daher – trotz der Komplexität der Aufgabe – für das Markenmanagement unumgänglich, sich dem Management von *high touch* Interaktionserlebnissen und damit dem Ansatz des *People Branding* zu verschreiben und diesen stärker in den Mittelpunkt der unternehmerischen Maßnahmen zu rücken.

### 3. Behavioral Branding – Appearance Branding – People Branding: Zum Stand der Forschung

In der nahen Vergangenheit hat sich die Forschung sowohl auf theoretisch konzeptioneller als auch auf empirischer Basis mit der Relevanz der persönlichen Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen für die Markenwahrnehmung beschäftigt. Wie Berry/Lampo (2004) anhand einer empirischen Studie zeigen konnten, hat das Mitarbeiterverhalten bei weitem den größten Einfluss auf die Markenwahrnehmung eines Kunden. „*Moreover, employee behavior associations were always described positively for high-preference brands and negatively for low-preference brands*“ (Berry/Lampo 2004, S. 25). Aus diesen und weiteren Erkenntnissen (Parasuraman et al. 1988; Bitner et al. 1990; Price/Arnould 1995) hat sich der Begriff des *Behavioral Branding* formiert. Esch et al. (2005, S. 987) verstehen darunter „(...) die Verankerung der Markenidentität in den Köpfen der Mitarbeiter, damit alle Mitarbeiter die Markeninhalte verstehen, verinnerlichen und schließlich leben“. Im Kontext der Autoren wird demnach interne Markenführung zu einer zentralen Managementaufgabe, d. h. die Etablierung eines internen Markenbildungsprozesses, der sich nicht nur auf die Marketingabteilung bezieht, sondern auf alle Mitarbeiter, die direkten oder indirekten Kontakt zum Kunden haben (Esch et al. 2005).

Tomczak et al. (2005, S. 29) definieren *Behavioral Branding* wie folgt: „Unter *Behavioral Branding* verstehen wir demnach alle Maßnahmen, die dazu geeignet sind, den Aufbau und

die Pflege von Marken durch zielgerichtetes Verhalten und persönliche Kommunikation zu unterstützen.“ Im Kontext ihrer bisherigen Forschung steht vor allem die Managementperspektive im Vordergrund; in einer empirischen Studie konnten sie zeigen, dass eine Reorganisation von Markenmanagement-Routinen notwendig ist, um die Marke im persönlichen Mitarbeiterkontakt zum Leben zu erwecken (Tomczak et al. 2005).

Die Lektüre der bisherigen Veröffentlichungen zum Thema *Behavioral Branding* zeigt einen engen Zusammenhang mit Themen rund um die interne Markenführung. Eine wertvolle Ergänzung lässt sich unserer Meinung nach aus dem Bereich der vornehmlich psychologisch und sozial-psychologisch fundierten Interaktionsforschung beziehen. Specht (2006) und Fichtel (2006) haben sich in ihren empirischen Arbeiten der kundenseitigen Wahrnehmung der Interaktion zugewandt. Die Ergebnisse zeigen, dass neben dem Verhalten des Mitarbeiters auch sein Erscheinungsbild einen signifikanten Einfluss auf die Wahrnehmung und Bewertung des Interaktionserlebnisses aus Kundensicht haben kann. Vor diesem Hintergrund möchten wir das Thema *Behavioral Branding* um das Thema *Appearance Branding* ergänzen und unter dem Ansatz des *People Branding* zusammenfassen, der sich wie folgt definiert:

Wie aus unserer Definition hervorgeht, bezeichnet *People Branding* das markenkonforme

*People Branding is about managing the personal high touch points of customer-employee-interactions as the central part of the overall customer brand experience. It encompasses all facets of employee behavior and appearance in this interaction.*

Management des Mitarbeiters in den *high touch* Interaktionserlebnissen, die einen wesentlichen Beitrag zum gesamten Markenerlebnis des Kunden leisten. Der Ansatz des *People Branding* verfolgt dabei das Ziel, über die Schaffung markenkonsistenter Interaktionserlebnisse ein positives Markenerlebnis aufzubauen, nachhaltig zu bewahren und auszuschöpfen. Zentrale Hebel zur Schaffung eines markenkonformen Interaktionserlebnisses stellen dabei das *Behavioral Branding* sowie das *Appearance Branding* dar (vgl. Abbildung 3).



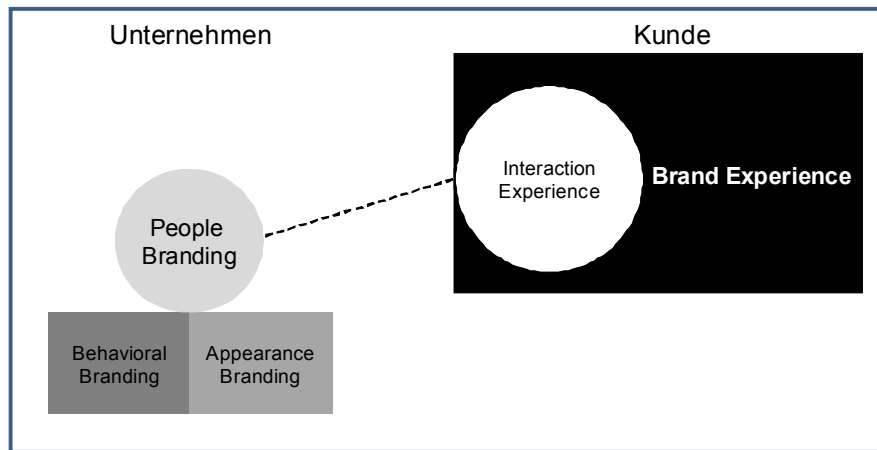


Abbildung 3: Facetten des People Branding Ansatzes

Die folgenden Abschnitte werden den *People Branding* Ansatz aus der Perspektive des Kunden als Interaktionspartner beleuchten und damit den Schwerpunkt verlegen von dem, was Unternehmen und Manager denken, hin zu dem, was Kunden erleben – um daraus Implikationen für das Management ableiten zu können. Zur Fundierung unseres Ansatzes werden Erkenntnisse aus der Attributionstheorie (v. a. Weiner 1985; Weiner 1986), Stereotypenforschung (v. a. Schneider 2004) und Attraktivitätsforschung (v. a. Dion et al. 1972; Langlois et al. 2000; Eagly et al. 1991) dienen.

#### 4. Sozialpsychologische Grundlagen des People Branding Ansatzes

Verschiedenste Erkenntnisse aus der Attributionstheorie haben in der Marketingforschung bereits zahlreiche Anwendung gefunden (Mizerski et al. 1979; Folkes 1984; Weiner 2000). Wir wollen uns im vorliegenden Beitrag auf die *Attributional Theory of Motivation and Emotion* von Bernhard Weiner (1985, 1986) beziehen, die sich dem Prozess der Wahrnehmung und Bewertung einer leistungsbezogenen Handlung widmet und es somit möglich macht, das Interaktionserlebnis aus der so zentralen Perspektive des Kunden zu beleuchten. Im Mittelpunkt der Theorie steht der Attributionsprozess. Diesen durchlaufen wir zwangsläufig, wenn wir das Ergebnis einer leistungsbezogenen Handlung einer anderen Person wahrnehmen. Frühere empirische Forschungsarbeiten im pädagogischen Kontext von Weiner haben ergeben, dass der Mensch bei der Wahrnehmung und Bewertung des Ergebnisses einer leistungsbezogenen Handlung einem Vereinfachungsprozess unterliegt und die Ursachen dafür in zwei Kategorien einteilt: Die Anstrengung und die Fähigkeiten der Person, oder vereinfacht ausgedrückt inwieweit eine Person eine Leistung aufgrund eigener Motivation erbringen will und inwieweit sie eine Leistung aufgrund eigener Fähigkeiten

erbringen kann (Weiner/Kukla 1970). Diese kausale Vereinfachung im Rahmen des Attributionsprozesses wurde von weiteren Autoren mit dem Begriff des Fundamentalen Attributionsfehlers festgehalten. Dieser fasst die Tatsache zusammen, dass Menschen dazu tendieren, externe Ursachen (wie z. B. das Glück, die Chance oder den Schwierigkeitsgrad einer Aufgabe) zu übersehen und das Ergebnis der Leistung im Wesentlichen auf interne Ursachen (d. h. vor allem die Anstrengung und die Fähigkeiten einer Person) zurückzuführen (Jones/Davis 1965; Miller et al. 1990; Miller et al. 1990 Miller/Ross 1975). Wie Forschungsarbeiten zeigen konnten, tritt der fundamentale Attributionsfehler auch dann ein, wenn den Probanden explizit mitgeteilt wird, dass externe Ursachen für das Ergebnis verantwortlich sind und betont damit die Relevanz von Anstrengung und Fähigkeiten für die Leistungswahrnehmung und -bewertung (Werth 2004).

Die Attributionsaktivität von Kunden ist aus Marketingsicht so relevant, weil sie letztlich die psychologischen Konsequenzen auf Kundenseite (z.B. in Form von Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Markenimage) begründet und schließlich auch in Verhaltensreaktionen (z. B. in Kauf und Wiederkauf, Weiterempfehlung) mündet (Weiner 1985, 1986; Specht 2006). Wie zufrieden Kunden mit dem Interaktionserlebnis als Teil des gesamten Markenerlebnisses sind und welches Image sich im Kopf eines Kunden durch dieses Interaktionserlebnis verankert, hängt also zu einem großen Teil davon ab, wie viel Anstrengung und Fähigkeiten er dem jeweiligen Mitarbeiter zusprechen kann.

Der von Weiner dargelegte Wahrnehmungs- und Bewertungsprozess tatsächlich wahrgenommener Leistungen lässt sich auch auf den Leistungserwartungs- und Leistungsprognoseprozess zukünftiger Interaktionspartner übertragen (Fichtel 2006). Dies gilt insbesondere für solche Fälle, in denen eine hohe Abhängigkeit vom Interaktionspartner besteht oder dieser einem persönlich fremd ist (quasi-anonyme Kontakte). Denn in solchen Fällen besteht der große Wunsch nach Kontrolle der Interaktion und Menschen sind bemüht, sich im Vorhinein ein Urteil über den Interaktionspartner und seine Eigenschaften, Verhaltensdispositionen etc. zu machen (Bierhoff 1989; Berscheid et al. 1976). So führt beispielsweise das wahrgenommene Risiko bei der Wahl eines neuen Steuerberaters, Geschäftspartners oder eines Arztes dazu, dass man direkt beim ersten Kontakt – noch vor der eigentlichen Dienstleistungsinteraktion – konkrete Erwartungen bildet, wie fähig und bemüht die Person sein wird. *“If one expects to meet another person soon in order to work together on a task or to hold a conversation, a dependency on the behaviour of that person is created. (...) This outcome dependency should contribute to a desire for control being activated which*

*finds expression in increased attention (...)*” (Bierhoff 1989, S. 212). Auch Heider (1958) betont das Streben der Menschen nach einer stabilen, berechenbaren und kontrollierbaren Welt, was die Attributionsaktivität in Anitizipation von Interaktionen begründet.

Unabhängig davon also, ob man eine tatsächlich erlebte Leistung eines Interaktionspartners bewerten oder eine erst anstehende Interaktionsleistung prognostizieren muss, können die erwartete bzw. wahrgenommene Anstrengung und die erwarteten bzw. wahrgenommenen Fähigkeiten des Interaktionspartners als Bewertungsschwerpunkte angesehen werden.

Die zentrale Frage für das Management lautet nun, aufgrund welcher Informationen die Kunden einem Mitarbeiter Anstrengung und Fähigkeiten zuschreiben bzw. anhand welcher Informationen die Anstrengung und die Fähigkeiten eines Mitarbeiters vermittelt werden können. Zu unterscheiden sind dabei zwei zentrale Informationsklassen. Zum einen das Verhalten, das eine individualisierende Information darstellt und damit logisch direkt assoziierbar mit dem Interaktionsprozess und -ergebnis ist, und zum anderen die am Erscheinungsbild hängenden Stereotypen als Gruppeninformationen. Stereotypen sind sozialpsychologische Mechanismen, die dazu führen, dass Menschen, allein aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe (z.B. Professoren, Frauen) bestimmte Eigenschaften zugesprochen werden. In der Umgangssprache umschreibt man dieses Phänomen mit dem Begriff des „Schubladendenken“. Berüchtigt sind Stereotypen oder „Schubladen“ vor allem für die Kategorien Geschlecht, Alter und Rasse – man denke nur daran, dass Männer gegenüber Frauen bessere Einparkkünste zugesprochen werden, Frauen dafür besser kochen können. Unabhängig davon, ob diese gruppenbezogenen Attributionen faktisch belegt werden können, und unabhängig davon, ob sie soziale Normen verletzen, sind sie in der Natur des Menschen verankert und steuern – wenn auch vielfach unbewusst – die Wahrnehmung und Bewertung von Personen und Interaktionen (Schneider 2004).

Auch wenn Menschen grundsätzlich lieber auf Basis von gezeigtem Verhalten attribuieren (Locksely et al. 1980, 1982) und der diagnostische Wert (Krueger/Rothbart 1988) des Verhaltens für die Attribution von Anstrengung und Fähigkeiten grundsätzlich höher ist als der von Stereotypen, konnten empirische Studien bereits einen signifikanten Einfluss beider Informationsklassen zeigen (Specht 2006; Fichtel 2006).

Abbildung 4 fasst die dargelegten Erkenntnisse noch einmal zusammen:



Abbildung 4: Erweiterter Attributionsprozess in Anlehnung an Weiner (1985, 1986)

#### 4.1 Behavioral Branding: Mitarbeiterverhalten als Treiber des Markenerlebnisses

Attributionstheoretische Forschungsarbeiten im Kontext des Dienstleistungsmarketing haben bestätigt, dass die Anstrengung und die Fähigkeiten einer Person im Wesentlichen über ihr Verhalten zugeschrieben werden (Specht 2006). Specht konnte mittels der *Critical Incident Technique (CIT)* spezifische Verhaltensweisen aufdecken, über die die Anstrengung und die Fähigkeiten eines Kundenkontaktmitarbeiters branchen- und markenübergreifend vom Kunden wahrgenommen werden. Durch die Kombination der CIT mit einem Fragebogen war es möglich, diskriminantvalide und verhaltensbezogene Skalen für die wahrgenommene Anstrengung und die wahrgenommenen Fähigkeiten zu entwickeln und somit deren Anteil an und Einfluss auf die Kundenzufriedenheit mit dem Interaktionserlebnis zu messen. Die zentralen Ergebnisse der Studie der fasst Abbildung 5 zusammen:

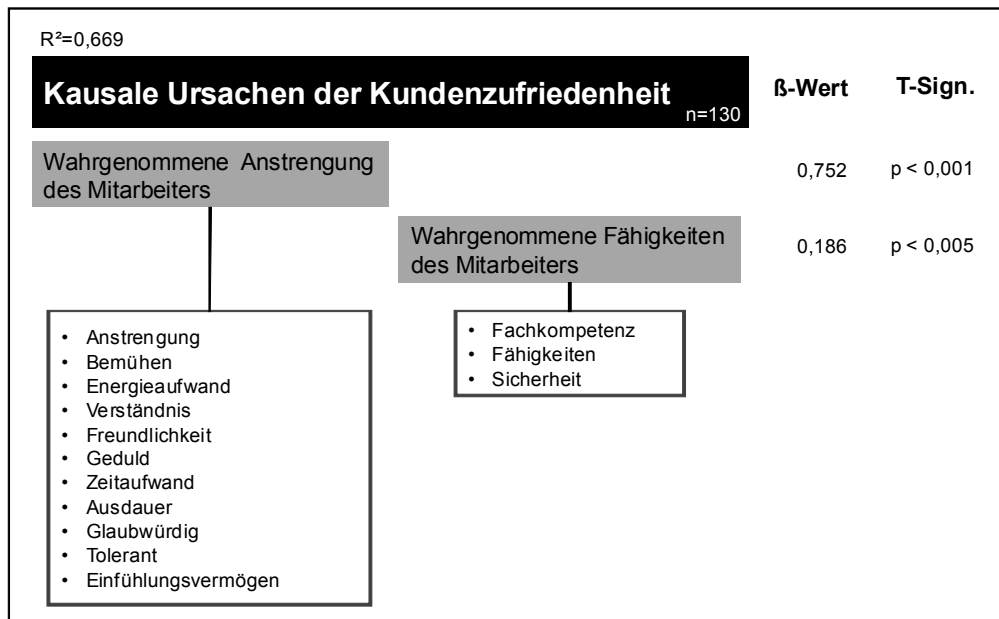


Abbildung 5: Einfluss und verhaltensbezogene Ausgestaltung von wahrgenommener Anstrengung und wahrgenommenen Fähigkeiten auf die Kundenzufriedenheit mit dem Interaktionserlebnis

Über diese Studie hinaus konnte anhand einer Experimentalstudie in einem markenlosen Kontext bestätigt werden, dass sich objektiv verändertes Verhalten des Mitarbeiters sich in einer entsprechend veränderten Wahrnehmung und Bewertung des Interaktionserlebnisses eines Kunden niederschlägt (Specht 2006).

Ausgehend von der Annahme, dass das Interaktionserlebnis eines Kunden als ein wesentlicher Teil seines Markenerlebnisses anzusehen ist (vgl. Abbildung 3) ist es für die markenspezifische Interaktionsforschung von hoher Relevanz, die bisher in einem markenübergreifenden Kontext gewonnen Ergebnisse in einem markenspezifischen Kontext zu überprüfen. Zentrale Frage ist dabei, ob es im Bereich des *Behavioral Branding* markenspezifische Verhaltensweisen des Mitarbeiters gibt, die zum Aufbau und Erhalt eines einzigartigen Markenimages beitragen. Unter der Annahme das dies der Fall ist, muss die *Behavioral Branding* Forschung sich darauf konzentrieren, die „hinter“ den generischen Items zu wahrgenommener Anstrengung und wahrgenommenen Fähigkeiten stehenden konkreten Verhaltensweisen für einzelne Marken fallspezifisch aus Kundensicht zu erforschen und anschließend anhand von Mitarbeitertrainings zu optimieren. Nur so kann sicher gestellt werden, dass das Markenmanagement das gesamte Potenzial des *Behavioral Branding* als zentralen Treiber des Markenerlebnisses ausschöpft.

Neben dem Verhalten hat nun auch die „Verpackung“ des Mitarbeiters einen Einfluss auf die Wahrnehmung und Bewertung des Interaktionserlebnisses. Diese Erkenntnis führt uns zum *Appearance Branding*, welches in der Marketingforschung bisher noch keine explizite Beachtung gefunden hat.

#### **4.2 Appearance Branding: Mitarbeiterattraktivität als Treiber des Markenerlebnisses**

Welchen Einfluss das Erscheinungsbild eines Mitarbeiters und die daran hängenden Stereotypen im Vergleich zum Mitarbeiterverhalten auf die Prognose oder Wahrnehmung einer Dienstleistungsinteraktion aus Kundensicht besitzt, wurde von Fichtel empirisch am Beispiel des Attraktivitätsstereotyps erforscht (Fichtel 2006).

Das Attraktivitätsstereotyp sagt aus, dass Menschen in der Personenwahrnehmung eine „Attraktivitätsschublade“ besitzen und damit attraktiven Menschen grundsätzlich positivere Eigenschaften zuschreiben als weniger attraktiven Menschen (Aronson 1972). Attraktivität ist dabei eine subjektive Wahrnehmungsgröße; sie definiert das Ausmaß, in wie weit das physische Erscheinungsbild einer Person positive Gefühle oder Reaktionen – beispielsweise Interaktionsinteresse – in einer anderen Person hervorruft (z. B. Morrow 1990). Im Sinne der Gestalttheorie (Asch 1946) bezieht sich das Urteil über die Attraktivität einer Person auf ihre ganzheitliche Erscheinung, wodurch im Ergebnis nicht allein die „von Gott gegebene“ Schönheit eines Menschen zählt, sondern ebenso intra-personell variable Eigenschaften wie beispielsweise die Frisur, das Make-up oder die Kleidung einer Person Berücksichtigung finden, die über Styling zu variieren sind. Darüber hinaus wird Attraktivität immer auch in Relation zu einer spezifischen Rolle (Rechtsanwalt vs. Animateur) bzw. eines spezifischen Umfelds bewertet. Zu guter Letzt besitzt die wahrgenommene Attraktivität auch eine reflexive Komponente, das heißt der Vergleich zwischen der eigenen Person und dem Interaktionspartner spielt eine weitere Rolle für die Attraktivitätswahrnehmung (Stone 1962).

Dass auch Dienstleistungskunden grundsätzlich dem Attraktivitätsstereotyp unterliegen, attraktiven Mitarbeitern mehr Anstrengung und mehr Fähigkeiten zusprechen und damit auch zu erwartende oder bereits erlebte Interaktionsprozesse positiver bewerten, konnte Fichtel (2006) im Rahmen von zwei Experimentalstudien aufzeigen. Dabei bestätigte sich im Rahmen einer *pre-encounter* Studie zur Untersuchung der Erwartungsbildung vor einer Interaktion, dass die Attraktivität eines Mitarbeiters unabhängig von der Branche und unabhängig vom Geschlecht einen positiven Einfluss auf den Attributionsprozess ausübt. Es ist daher eindeutig davon auszugehen, dass die Attraktivität von Mitarbeitern das

Interaktionsinteresse von Kunden erhöht. Im Rahmen einer *post-encounter* Studie zur Untersuchung der Wahrnehmung und Bewertung einer erlebten Interaktion konnte gezeigt werden, dass die Attraktivität trotz gezeigten Verhaltens des Mitarbeiters einen signifikanten Einfluss auf das Interaktionserlebnis hat. Dennoch wurde eine eindeutige Moderatorwirkung des Verhaltens festgestellt: umso positiver (das heißt aus Kundensicht unauffälliger) das tatsächliche Verhalten, desto stärker die Wirkung der Attraktivität; im Falle von sehr negativem Verhalten löst sich die Wirkung der Attraktivität auf. Wie stark die Wirkung der Attraktivität im Falle positiven Mitarbeiterverhaltens sein kann, wird am Beispiel der in der Studie abgefragten Interaktionszufriedenheit und Bindungsintention deutlich: im Falle hoher wahrgenommener Attraktivität waren die Kunden (gemessen auf einer 7er-Skala) um 1,7 Punkte zufriedener und sogar um 2,6 Punkte bindungsbereiter.

Da die zitierte Studie bislang nur in einem branchen- nicht aber in einem markenspezifischen Kontext durchgeführt wurde, stellt sich für das *Appearance Branding* die Frage, ob sich der Einfluss des Attraktivitätsstereotyps auf den Attributionsprozess und insbesondere auf Zielgrößen wie die Markenwahrnehmung unter Berücksichtigung markenspezifischer Interaktionskontexte verändert. Zudem ist vor allem zu prüfen, in wie weit ein markenspezifisches Styling die wahrgenommene Attraktivität eines Mitarbeiter in einem markenspezifischen Interaktionskontext beeinflusst. Es gilt also herauszufinden, ob es eine markenspezifische Attraktivität gibt, das heißt ob Kunden mit einer Marke ein bestimmtes Mitarbeitererscheinungsbild bzw. bestimmte Attraktivitätsmaßstäbe verbinden. Ist dies der Fall, ist auch hier für einzelne Marken zu erforschen, was die markenspezifische Attraktivität des Mitarbeiters ausmacht.

## **5. Implikationen für Forschung und Managementpraxis**

Wie die obigen Erkenntnisse offenbaren, gibt es vor allem im Bereich der empirischen Interaktionsforschung noch eine Vielzahl an markenspezifischen Themenfeldern, die einer näheren Untersuchung bedürfen. Im Mittelpunkt steht dabei unseres Erachtens die Überprüfung und Vertiefung der bisher in einem markenübergreifenden bzw. markenlosen Kontext gewonnenen Erkenntnisse aus dem Bereich der Verhaltens- und Stereotypenforschung in markenspezifischen Kontexten. Zudem erscheint auch die empirische Überprüfung der Stärke des Einflusses des Interaktionserlebnisses auf das gesamte Markenerlebnis im Vergleich zu anderen kommunikativen Maßnahmen des Unternehmens aus der so entscheidenden Perspektive des Kunden als wertvolle Ergänzung.

Für die Unternehmenspraxis und aus Sicht der integrierten Markenführung stellt der Ansatz des *People Branding* – und damit das Management der Mitarbeiter im Kundenkontakt – eine große Herausforderung aber gleichzeitig auch eine besondere Profilierungs- und Differenzierungschance dar. Im Sinne der neuen Logik des Marketing müssen Unternehmen aller Branchen die Chance offensiv nutzen, ihre Mitarbeiter als *high touch* Markenbotschafter im direkten Kundenkontakt einzusetzen. Im Vergleich zu der klassischen Markenkommunikation über Print und TV können und sollten Unternehmen die persönliche Schnittstelle zum Kunden nutzen, um ihre Markenversprechen glaubwürdig umzusetzen und damit eine persönliche, emotionale und nachhaltig positive Bindung der Kunden an ihre Marke zu gewährleisten.

Dies setzt allerdings voraus, dass sich die Unternehmen um geeignete Mitarbeiter bemühen, *People Branding* als eine abteilungsübergreifende Aufgabe verstehen und eine Integration von Marktforschung, strategischem Management, operativer Umsetzung und Controlling als wesentlich erachten. Am Ende zählt, dass die Wirkung der Mitarbeiter, ihres Verhaltens und Erscheinungsbildes auf die Markenwahrnehmung und die Zufriedenheit der Kunden nicht nur unternehmensspezifisch analysiert wird, sondern dass diese Analyseergebnisse auch die Führung sowie das Training und Coaching der Mitarbeiter leiten und von diesen verstanden, akzeptiert und erfolgreich umgesetzt werden. Denn in den realen *high touch* Interaktionserlebnissen erkennen die Kunden das wahre Gesicht einer Marke.



## Literaturverzeichnis

- Aronson, E. (1972): *The Social Animal*, New York.
- Asch, S. E. (1946): *Forming Impressions of Personality*, in: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 41, S. 258-290.
- Berry, L. L./Lampo, S. S. (2004): *Branding labour-intensive services*, in: *Business Strategy Review* Vol. 15, No. 1, S. 18-25.
- Berscheid, E./Graziano, W./Monson, T./Dermer, M. (1976): *Outcome Dependency: Attention, Attribution, and Attraction*, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 34, S. 978-989.
- Bierhoff, H.-W. (1989): *Person Perceptions and Attribution*, Berlin.
- Bitner, M. J. (1990): *Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, S. 69-82.
- Bitner, M. J./Booms, B. H./Tetreault, M. S. (1990): *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, January, S. 71-84.
- Dion, K. K./Berscheid, E./Walster, E. (1972): *What is Beautiful is Good*, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 24, S. 285-290.
- Eagly, A. H./Ashmore, R. D./Makhijani, M. G./Longo, L. C. (1991): *What is Beautiful is Good, but... A Meta-Analytic Review of Research on the Physical Attractiveness Stereotype*, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 110, S. 109-128.
- Engelhardt, W./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1995): *Leistungsbündel als Absatzobjekte - Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 45, No. 5, S. 395-426.
- Esch, F.-R./Rutenberg, J./Strödter, K./Vallaster, C. (2005): *Verankerung der Markenidentität durch Behavioral Branding*, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzung*, Wiesbaden, S. 985-1008.
- Fichtel, S. (2006): *"What is Beautiful is Good": Impact of Attractiveness on Customer Service Encounter Evaluation*, t.b.p. 2007, München.
- Folkes, V. S. (1984): *Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach*, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 10, March, S. 398-409.
- Heider, F. (1958): *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York.

- Henkel, S./Tomczak, T./Wentzel, D. (2007): Bringing the Brand to Life: Structural Conditions of Brand Consistent Employee Behavior, in: *Thesis*, Vol. 24, No. 1, S. 13-16.
- Jones, E. E./Davis, K. E. (1965): From Acts to Dispositions: The Attributional Process in Persons Perception, in: *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, S. 219-266.
- Kirchgeorg, M./Klante, O. (2003): *Trendbarometer Live Communication 2003*, Kerpen.
- Kirkpatrick, D. (2004): Inside Sam's \$100 Billion Growth Machine Sam Palmisano has two huge Goals: to get this giant Growing again - and return IBM to Greatness, in: *FORTUNE*, S. 86
- Krueger, J./Rothbart, M. (1988): Use of Categorical and Individuating Information in Making Inferences about Personality, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 55, No. 2, S. 187-195.
- Langlois, J./Kalakanis, L./Rubenstein, A./Larson, A./Hallam, M./Smooth, M. (2000): Maxims or Myths of Beauty? - A Meta-Analytic and Theoretical Review, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 126, No. 3, S. 390-432.
- Locksley, A./Borgida, E./Brekke, N./Hepburn, C. (1980): Sex Stereotypes and Social Judgment, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 39, No. 5, S. 821-831.
- Locksley, A./Hepburn, C./Ortiz, V. (1982): Social Stereotypes and Judgments of Individuals: An Instance of the Base-rate Fallacy, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 18, S. 23-42.
- Lovelock, C./Gummesson, E. (2004): Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives in: *Journal of Services Research*, Vol. 7, No. 1, S. 20-41.
- Meyer, A. (1983): *Dienstleistungs-Marketing - Erkenntnisse und praktische Beispiele*, Augsburg.
- Meyer, A. (1991): Dienstleistungsmarketing, in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 51, No. 2, S. 195-209.
- Meyer, A. (1998): Dienstleistungs-Marketing. Grundlagen und Gliederung des Handbuchs, in: Meyer, A. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*, Stuttgart, S. 3-22.
- Meyer, A./Mattmüller, R. (1987): Qualität von Dienstleistungen: Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells, in: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Vol. 3, August, S. 187-195.
- Miller, A. G./Ashton, W./Mishal, M. (1990): Beliefs Concerning the Features of Constrained Behavior. A Basis for the Fundamental Attribution Error in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59, No. 4, S. 635-650.

- Miller, A. G./Ashton, W./Mishal, M. (1990): Beliefs concerning the features of constrained behavior: A basis for the fundamental attribution error, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59, No. 4, S. 635-650.
- Miller, D. T./Ross, M. (1975): Self-Serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction?, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 82, No. 2, S. 213-225.
- Mizerski, R. W./Golden, L. L./Kernan, J. B. (1979): The Attribution Process in Consumer Decision Making, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 6, September, S. 123-140.
- Morrow, P. C. (1990): Physical Attractiveness and Selection Decision Making, in: *Journal of Management*, Vol. 16, No. 1, S. 45-60.
- Nerdinger, F.W. (1999): Vom eifrigen Diener zum Interaktionsmanager, in: *Psychoscope*, Vol. 20, No.4, S. 4-7.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L., L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, S. 12-40.
- Price, L./Arnould, E. J. (1995): Consumers' Emotional Responses to Service Encounters. The Influence of the Service Provider, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 3, S. 34-63.
- Sasser, W. E. (1976): Match Supply and Demand in Service Industries in: *Harvard Business Review*, Vol. 54, No. 6, S. 133-140.
- Schneider, D. J. (2004): *The Psychology of Stereotyping*, New York.
- Shostack, G. L. (1977): Breaking Free from Product Marketing in: *Journal of Marketing*, Vol. 41, April, S. 73-80.
- Specht, N. (2006): Anstrengung und Fähigkeiten des Kundenkontaktmitarbeiters im Service Encounter als zentrale Determinanten der Kundenzufriedenheit: Empirische Überprüfung attributionstheoretischer Grundlagen aus Kundensicht, t.b.p. 2007, München.
- Stauss, B. (2000): "Augenblicke der Wahrheit" in der Dienstleistungserstellung - Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität: Konzepte - Methoden - Erfahrungen*, Wiesbaden, S. 321-340.
- Stone, G. P. (1962): Appearance and the Self, in: Rose, A. M. (Hrsg.): *Human Behavior and Social Processes: An Interactionist Approach*, New York, S. 86-118.
- Tomczak, T./Herrmann, A./Brexendorf, T. O./Kernstock, J. (2005): Behavioral Branding - Markenprofilierung durch persönliche Kommunikation, in: *Thesis*, Vol. 22, No. 1, S. 28-31.

- Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing in: Journal of Marketing, Vol. 68, January, S. 1-17.
- Weiner, B. (1985): An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion, in: Psychological Review, Vol. 92, No. 4, S. 548-573.
- Weiner, B. (1986): An Attributional Theory of Motivation and Emotion, New York.
- Weiner, B. (2000): Attributional Thoughts about Consumer Behavior, in: Journal of Consumer Research, Vol. 27, December, S. 382-387.
- Weiner, B./Kukla, A. (1970): An Attributional Analysis of Achievement Motivation, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 15, No. 1, S. 1-20.
- Werth, L. (2004): Psychologie für die Wirtschaft: Grundlagen und Anwendung, München.
- Zeithaml, V. A./Berry, L. L./Parasuraman, A. (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, in: Journal of Marketing, Vol. 60, April, S. 31-46.
- Zeithaml, V. A./Bitner, M. J./Gremler, D. D. (2000): Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm, 2. Auflage, Boston et al.