

Build your Brand!
**Eine Evaluation von Corporate Architecture als Instrument
des innengerichteten Markenmanagements**

Build your Brand!
Evaluation of corporate architecture as an instrument of internal branding

Ursula Raffelt
Institut für Marketing
Ludwig-Maximilians-Universität München
Ludwigstrasse 28 RG, III
80539 München
Deutschland
Telefon: 0049 (0)89 2180 3326
Email: raffelt@bwl.lmu.de

Martina Littich
seit 01.10.2008
Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Ludwig-Maximilians-Universität München
Kaulbachstrasse 45
80539 München
Deutschland
Telefon: 0049 (0)89 2180 3166
Email: littich@bwl.lmu.de

Anton Meyer
Institut für Marketing
Ludwig-Maximilians-Universität München
Ludwigstrasse 28 RG, III
80539 München
Deutschland
Telefon: 0049 (0)89 2180 3321
Email: marketing@bwl.lmu.de

Build your Brand!
**Eine Evaluation von Corporate Architecture als Instrument
des innengerichteten Markenmanagements**

Build your Brand!
Evaluation of corporate architecture as an instrument of internal branding

Abstract (english)

Brands are considered to be most successful if the brand identity intended by the company and the brand image perceived by recipients are congruent. Employees are increasingly regarded as an important stakeholder group, as, in an outside perspective, they shape the brand image indirectly as part time marketers or directly in the moments of interaction with customers. Inside the organisation, employees who identify with the brand show over average performance (brand citizenship behavior). The study presented expands the state of research by a new instrument of internal branding: corporate architecture. The influence of buildings and interior concepts designed according to the brand identity on the formation of the brand commitment of employees is empirically explored. Therefore the authors follow a two step approach consisting of a case study analysis and a quantitative employee survey at the BMW Group. It is shown that the perception of brand (values) in the corporate architecture as well as its positive evaluation in terms of aesthetics ('look and feel') has a positive effect on brand commitment which is considered to be the largest trigger for brand citizenship behavior. Results argue for bringing the communicative potentials of architecture into focus of the practice of internal branding.

Abstract (german)

Marken haben den größten Erfolg, wenn es zu einer Kongruenz von (gesteuerter) Markenidentität und (wahrgenommenem) Markenimage kommt. Mitarbeiter werden hierbei als zunehmend wichtige Stakeholdergruppe erkannt, welche zum einen „nach außen“ als Markenbotschafter die Marke (in)direkt prägen und zum anderen bei einer hohen Identifikation mit der Marke „nach innen“ überdurchschnittliche Leistungen erbringen. Die vorliegende Studie erweitert den bisherigen Stand der Forschung um ein neues Instrument des innengerichteten Markenmanagements: Corporate Architecture. Es wird der Einfluss markenspezifischer Gebäude- und Raumgestaltung auf die Ausbildung der Markenidentität empirisch untersucht. Hierzu verfolgen die Autoren ein zweistufiges Vorgehen bestehend aus Single Case Analysis und quantitativer Mitarbeiterbefragung bei der BMW Group. Es kann gezeigt werden, dass die Wahrnehmung der Marke in der Unternehmensarchitektur sowie deren positive Anmutung das Brand Commitment, welches als Kernausschlöser für Brand Citizenship Behavior gilt, erhöht. Im Ergebnis bedeutet dies: Eine stärkere Fokussierung auf die kommunikativen Potentiale von Architektur im Rahmen des innengerichteten Markenmanagements ist zu empfehlen.

Einführung

“Wir ziehen es vor, durch unsere Produkte, statt durch die Baulichkeiten, in denen sie hergestellt werden, bekannt zu werden.” – kritisierte Henry Ford im Jahr 1922. Heute wissen wir:

Diese Sichtweise besaß zu wenig Visionskraft. Architektur steht nicht nur im Dienste der Markenbekanntheit; auch Markenidentität und -image sollen davon profitieren (Keller, 2003, S. 596). Gebäudegestaltung geht heute vielfach über die grundlegenden Anforderungen an Nutzbarkeit, technische Qualität und Wirtschaftlichkeit hinaus; sie kann als strategisches Werkzeug der Unternehmensführung einen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg und zur Unternehmenskultur leisten (Messedat, 2005, S. 2, S. 70). Dabei werden ihr kommunikative Wirkungen auf interne und externe Stakeholdergruppen zugesprochen (Lang, 1990, S. 5). Spätestens seit dem „Bilbao-Effekt“ gilt: Nicht nur neue technische Möglichkeiten in der Architekturplanung, sondern auch ein gestiegenes Interesse seitens der Unternehmen führen dazu, dass Architektur heute oftmals individueller Ausdruck einer Unternehmenspersönlichkeit ist. So orientieren sich Unternehmen heute häufig frei nach dem amerikanischen Architekten Louis Sullivan (1856-1924) an dem Leitspruch »architecture follows culture« (Knittel-Ammerschuber, 2006, S. 15), wobei die „carchitecture“ (Bell, 2001) der Automobilbranche noch heute als Vorreiter gilt. Der Grund: Architektur als „öffentlichste aller Künste“ ist stets ein Statement zum Unternehmen. Architektur wird, dem berühmten Ausspruch Watzlawicks (1969) „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ folgend, zum Kontaktpunkt mit der Marke. Als „Visitenkarte(n) aus Stein“ (wie die SZ vom 31.07.08 titelt) kommuniziert Architektur ein Unternehmensbild.

In der *externen* Markenkommunikation machen sich Unternehmen diesen Effekt seit geraumer Zeit zu Nutze mit der gezielten Gestaltung von Flagshipstores, Erlebniswelten oder Ausstellungsdesigns. In der Dienstleistungsforschung wird Raumgestaltung als Mittel zu Differenzierung und als Qualitätsindikator diskutiert. Grundlegende Arbeiten zur Gestaltung von Servicescapes von Bitner (1992) sowie Baker, Grewal und Parasuraman (1994), welche auf grundlegenden Arbeiten von Mehrabian und Russell (1974) aufbauen, haben schon früh auf die kognitiven und affektiven Wirkungen von Servicescapes und die damit verbundenen Verhaltenswirkungen hingewiesen. Rosenbaum (2005) diskutiert symbolische Wirkungen der Servicescape, Kirchgeorg und Klante (2003) erörtern die Potentiale von „live communication“ im Vergleich zu klassischer Kommunikation. Die Erlebniswirkung des Raumes gleichermaßen als Bühne für die „experiential consumption“ (Johnstone, Todd & Buchanan-Oliver, 2006; Schmitt, 1999; Holbrook & Hirschman, 1982, Mikunda, 2007) gilt als unumstritten.

Auch wenn der Fokus der Marketingforschung bislang auf externen Stakeholdergruppen liegt, ist eine *innengerichtete* Wirkung von Gebäude und Raum anzunehmen: Arbeiten aus der Arbeits- und Organisationspsychologie zeigen, dass eine bewusste Raumgestaltung die Arbeitszufriedenheit, das Job Involvement und die Motivation beeinflussen kann (Fischer, 1997, S. 53; Rosenstiel, 2007, S. 86; Knittel-Ammerschuber, 2006, S. 41ff.). Das Kommunikationsverhalten und, damit verbunden, die Innovationsrate kann durch so genannte Kommunikationsarchitekturen gesteigert werden (Allen, 1977; Henn & Meyhöfer, 2003). Das Verhalten von Servicemitarbeitern sowie die Mitarbeiter-Kunden-Interaktion wird durch die Raumgestaltung beeinflusst (Bitner, 1992; Tombs & McColl-Kennedy, 2003). Raum gilt als Ort zur Schaffung sozialer Identität (Rose, 1995; Fischer, 1997). Damit ist Architektur nicht nur konsumentenseitig ein Markenkontaktpunkt, welcher Markenimage und Markenbekanntheit steigert. Architektur als Form der nonverbalen Kommunikation kann auch zum Instrument des innengerichteten Markenmanagements werden und den Mitarbeitern als „second audience“ (Berry, 1984, S. 275) markenbezogene Informationen vermitteln.

Der vorliegende Beitrag trägt damit sowohl einem wirkungsorientiertem als auch einem identitätsorientierten Markenverständnis Rechnung: Marken entstehen in den Köpfen der Rezipienten und bilden die Summe aller Wahrnehmungseindrücke (Fournier, 1998, S 345). Sie

sind, schematheoretisch betrachtet, jedoch nur dann erfolgreich, wenn alle Eindrücke, Interaktionen und Erlebnisse in Einklang stehen (Baumgarth, 2008, S. 43ff.). Grundvoraussetzung hierfür ist eine klare Markenidentität, welche im Ergebnis zu einer Annäherung von Identität und Image, von Selbstbild und Fremdbild oder von Identitätsorientierung und Wirkungsorientierung führt. Dieser Erkenntnis Rechnung tragend, hat die Identitätsorientierung in der Markenführung eine Renaissance erfahren: So weisen in dem noch jungen Forschungsfeld Behavioral Branding publizierte Arbeiten auf die Bedeutung des Mitarbeiter(verhalten)s für die Entstehung von Markenbildern hin (Kernstock, 2008, S. 12; Tomczak et al., 2005, S. 28). Arbeiten von Specht, Fichtel und Meyer (2008) ergänzen diese um die Bedeutung des Mitarbeiteraussehens für die Markenführung. Die große Herausforderung des innengerichteten Markenmanagements ist darin zu sehen, möglichst detailliertes Wissen zur Markenidentität in gleichzeitig kompakter Form an die Mitarbeiter zu vermitteln, welche dann in ihrer Funktion als Markenbotschafter (direkt oder indirekt) das Markenbild prägen. Unter dem Dach des „Employer Brandings“ wurden zahlreiche Arbeiten veröffentlicht, die die Notwendigkeit des Mitarbeiter-Markenidentitäts-Fit als Aufgabe für das Personalmanagement (in Hinblick auf Personalselektion, -integration sowie -entwicklung) formulieren (Petkovic, 2008, S. 9ff., 143ff.; Barrow & Mosley, 2006, S. 157; Wiese, 2005, S. 49ff.; Backhaus & Tikoo, 2004, S. 501; Forster, Erz & Jenewein, 2008, S. 280f.). Neben dem Personalmanagement werden Kommunikation und Führung als zentrale Instrumente des innengerichteten Markenmanagements genannt: So zeigen u.a. Larkin und Larkin (1996, S. 96) die Bedeutung von (Brand) Leadership; die Wirkung von Kommunikation diskutieren bspw. Aaker und Joachimsthaler (2001, S. 86ff.). Neben der Verbalisierung der Markenidentität scheint insbesondere ihre Visualisierung Erfolg versprechend (Aaker & Joachimsthaler, 2001, S. 92; Esch, Hartmann & Strödter, 2008, S. 134). Bildern wird aufgrund ihrer dualen Kodierung eine bessere Einprägbarkeit und Erinnerbarkeit zugesprochen (Paivio 1991, S. 54; Blümelhuber, 2004, S. 573).

Forschungsziel

Der vorliegende Artikel erweitert die bisherige Forschung in zweierlei Hinsicht: Zum einen wird das Forschungsfeld des innengerichteten Markenmanagements um ein wichtiges kommunikatives Instrument ergänzt, welches sich aufgrund seiner Dreidimensionalität grundlegend von den klassischen Instrumenten des innengerichteten Markenmanagements unterscheidet. Zum anderen wird das Forschungsfeld von Raum- und Gebäudewirkung, welches bislang in der Marketingforschung auf die Stakeholdergruppe der Kunden begrenzt war, um die Stakeholdergruppe der Mitarbeiter erweitert. Der Beitrag ist somit an der Schnittstelle von Architekturpsychologie und Markenführung angesiedelt und exploriert das kommunikative Potential von Corporate Architecture im Rahmen des innengerichteten Markenmanagements. Hierzu knüpfen die Autoren an das Rahmenmodell zum innengerichteten Markenmanagement nach Burmann und Zeplin (2005) an und erweitern den Modellrahmen um architektur-spezifische Größen sowie um arbeits- und organisationspsychologische Aspekte.

Theoretische Fundierung des Beitrags

Zum Innengerichteten Markenmanagement

Zur Identitätsorientierung in der Markenführung: Seit den 90er Jahren ist in der Markenführung eine Orientierung hin zum Identitätskonzept zu konstatieren, da Probleme bei der Umsetzung an sich schlüssiger Marketingkonzepte durch fehlende Unterstützung der Mitarbeiter beobachtet wurden (Burmann & Zeplin, 2006, S. V). Die Konzentration auf das Konzept ,Im-

age' wird durch eine ganzheitliche Sichtweise des Markenmanagements, die identitätsbasierte, ersetzt (Burmans & Zeplin, 2006, S. 1; Birkigt & Stadler, 1995, S. 15; Meffert & Burmann, 2005, S. 20f.). Es mangelt jedoch bislang an einem einheitlichen Erklärungs- und Managementansatz für das innengerichtete identitätsbasierte Markenmanagement (auch: Internal Branding). Vielmehr wird das Konzept aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet (Aaker, 1996; Kapferer, 1992; Meffert & Burmann, 1996; Wittke-Kothe, 2001; Esch, 2008b, S. 124ff.; Brexendorf & Tomczak, 2004; Vallaster & De Chernatony, 2005; Esch & Vallaster, 2004; im Überblick bei Zeplin, 2006, S. 36ff.). Allen Ansätze ist die Annahme gemein, dass sich die Markenidentität erst durch die Beziehung der internen Zielgruppen untereinander und aus der Interaktion der internen und externen Zielgruppen konstituiert (Burmans, Blinda & Nitschke, 2003, S. 5). Marken sind demnach nur dann erfolgreich, wenn Markenimage (Fremdbild einer Marke) und Markenidentität (Selbstbild einer Marke) möglichst konsistent sind bzw. im Idealfall eine Einheit darstellen. Damit geht das Konzept über die Wirkungsorientierung, welche die Marke als Summe der Wahrnehmungen in den Köpfen der Rezipienten definiert, hinaus (Fournier, 1998, S. 345). Der „Outside-in-Perspektive“ wird eine „Inside-out-Perspektive“ hinzugefügt (Burmans, Blinda & Nitschke, 2003, S. 4; Burmans & Zeplin, 2006, S. 5).

Zum Begriff der Markenidentität: Markenidentität wird definiert als „diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen. Die Markenidentität bringt die wesensprägenden Merkmale einer Marke, für die die Marke zunächst nach innen und später auch nach außen stehen soll, zum Ausdruck“ (Burmans, Blinda & Nitschke, 2003, S. 5; vgl. auch Esch, 2008b, S. 37; Esch, 2008a, S. 81). Sie ist der Anker markenkonformer Denk- und Verhaltensweisen (Esch, Fischer & Hartmann, 2008, S. 164). Aaker (1996, S. 68) unterscheidet zwischen der Kernidentität (*core identity*), welche die zeitlosen Elemente der Identität beinhaltet, die auch bei einer Dehnung der Marke bestehen bleiben, und der erweiterten Markenidentität (*extended identity*), welche im Zeitablauf äußeren Umständen angepasst werden kann. Die nicht beeinflussbare Grundlage und das „Fundament“ (Burmans, Blinda & Nitschke, 2003, S. 18) der Markenidentität bildet die Herkunft der Marke, d.h. die Tradition des Unternehmens. Marken, die auf einer ‚gesunden‘ Markenidentität basieren und die Unternehmenswerte langfristig glaubwürdig vermitteln, führen zu einem positiven Image (Meffert & Burmann, 1996, S. 38f.; Meffert & Bierwirth, 2005, S. 159; Antonoff, 1985, S. 12; Burmans & Zeplin, 2006, S. 1, 6). Der Authentizität der Marke(nkommunikation) wird dabei besondere Bedeutung beigemessen (Beverland, 2005; Davis, 2002, S. 21).

Zur Abgrenzung von Markenidentität und Corporate Identity: Im Kontext des innengerichteten Markenmanagements wird häufig der Begriff der Corporate Identity bemüht. Dieser umfasst eine strategie- und eine designorientierte Sichtweise. Die (ältere) designorientierte Sichtweise betont die visuelle Identität des Unternehmens nach innen und außen; sie fokussiert auf formale Vorgaben und Richtlinien im Sinne eines Corporate Designs. Die strategieorientierte Sichtweise ist weiter gefasst und führt zu einer inhaltlichen Kongruenz der Konzepte der Corporate Identity und der Markenidentität (Zeplin, 2006, S. 30; Antonoff, 1985, S. 9; Schmidt, 2003, S. 22f.; Körner, 1990, S. 17; Achterholt, 1988, S. 31; Heinen, 1981, S. 128; Wiedmann, 1988, S. 236). Im Folgenden wird in Hinblick auf eine klare begriffliche Differenzierung (und in Einklang mit der Definition der BMW Group) eine designorientierte Sichtweise eingenommen. Die Markenidentität umfasst somit inhaltlich mehr als die Corporate Identity, wenngleich auch bei einer Orientierung an der Markenidentität eine formale Integ-

ration gegeben sein kann. Bei der Umsetzung der Markenidentität in den Instrumentarien des innengerichteten Markenmanagements werden somit reichhaltigere Informationen über die Marke geliefert als dies bei einer reinen formal-visuellen Integration der Kommunikation möglich wäre.

Zur Bedeutung der Mitarbeiter: Konstituierend für das Selbstbild, die Markenidentität, sind die Mitarbeiter eines Unternehmens, die als Teil der Firma „die Identität (...) lebendig gestalten und entwickeln“ (Antonoff, 1985, S. 11): „(They) truly build an image of the organisation in the minds of customers and other stakeholders“ (Ind, 2003, S. 393; vgl. auch Burmann & Zeplin, 2005, S. 25; Tomczak et al., 2005, S. 29; Birkigt & Stadler, 1995, S. 41f.). Gerade die Forschungsarbeiten zum Behavioral Branding, welche den Beitrag des Mitarbeiterverhaltens zum Aufbau und zur Pflege von Marken diskutieren, stellen eine logische Folge der Corporate-Branding-Diskussion dar (Henkel et al., 2008, S. 199; Kernstock, 2008, S. 12; vgl. auch Tomczak et al., 2005, S. 28). Dabei haben nicht nur Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt, auf denen der primäre Fokus im Behavioral Branding liegt, einen Einfluss auf die externe Markenwahrnehmung. Vielmehr repräsentieren alle Mitarbeiter als „Part-Time Marketer“ (Gummesson 1991) das Unternehmen (Schmidt, 2007, S. 46), indem sie beispielsweise durch ihre sozialen Kontakte eine imagebildende Wirkung haben (Thomson & Hecker, 2000, S. 167ff.; Esch, Strödter & Fischer, 2006, S. 427; Kernstock, 2008, S. 23; Wentzel & Tomczak, 2008, S. 50). Kernziel des innengerichteten Markenmanagements ist der systematische Aufbau von Markenwissen, welches als Basis für markenbezogene Einstellungen und letztlich für markenorientiertes Mitarbeiterverhalten fungiert (Wentzel et al., 2008, S. 85f.; Esch, Hartmann & Strödter, 2008, S. 134). In Anlehnung an das Konzept des Organizational Citizenship Behavior (Porter et al., 1974; Organ & Ryan, 1995; Meyer & Allen, 1997) haben Burmann und Zeplin (2005, S. 282) hierfür den Begriff des Brand Citizenship Behavior geprägt.

Brand Citizenship Behavior umfasst „die Intention eines Mitarbeiters, freiwillig bestimmte generische (marken- und branchenunabhängige) Mitarbeiterverhaltensweisen außerhalb von formalisierten Rollenerwartungen zu zeigen, die in Summe die Markenidentität stärken“ (Burmann & Zeplin, 2006, S. 27, 30; vgl. auch Esch, Hartmann & Strödter, 2008, S. 126; Maier & Woschée, 2002, S. 127ff.; Meyer et al., 2002, S. 36; Wache & Brammer, 1993, S. 213; Mathieu & Zajac, 1990). Brand Citizenship Behavior führt zum einen zu erhöhter Performance/Leistungsbereitschaft, zum anderen zu einer geringeren Wechselbereitschaft. Die *erhöhte Leistungsbereitschaft* stellt im Vergleich zur „in-role-performance“, welche das aufgabenspezifische „Pflicht“-Verhalten am Arbeitsplatz beschreibt, eine „extra-role-performance“ dar, die über die normalen Aufgaben und Verantwortungen hinaus geht (Meyer & Allen, 1997, S. 26; Minchington, 2006, S. 104; Crozier, 2006, S. 279). Sie manifestiert sich in einer steigenden Hilfs- und Entwicklungsbereitschaft sowie einem verstärkten Enthusiasmus, welcher einen Eifer zur Markenmissionierung bzw. der Weiterempfehlung der Marke einschließt (Zeplin, 2006, S. 232; Barrow & Mosley, 2006, S. 119). Dieses positive Kommunikationsverhalten wird in zahlreichen weiteren Arbeiten hervorgehoben (Burmann, Blinda & Nitschke, 2003, S. 50; Gutjahr & Keller, 1995, S. 82ff.; Bruhn, 2005, S. 1054). Die *sinkende Wechselbereitschaft*, auch als „Stabilität der Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und der Marke als Arbeitgeber“ (Bruhn, 2005, S. 1054) bezeichnet, gibt an, ob ein Mitarbeiter die Aufnahme einer Arbeitsbeziehung mit anderen Anbietern in Betracht zieht. Dies wird in Anlehnung an den Begriff der Kundenbindung auch als „Employee Retention“ (Meyer & Allen,

1997, S. 25f.) bezeichnet, welche auch im Rahmen des Employer Brandings eine zentrale Zielgröße darstellt (z.B. Backhaus & Tikoo, 2004, S. 501).

Einflussvariablen für Brand Citizenship Behavior: Als stärkster Einflussfaktor auf das Brand Citizenship Behavior gilt das *Brand Commitment*. Hierunter wird der „Grad der psychologischen Bindung der Mitarbeiter gegenüber der Marke“ (Burmans, Blinda & Nitschke, 2003, S. 50; vgl. auch Burmann & Zeplin, 2006, S. 31) verstanden. Brand Commitment entsteht, wenn die Mitarbeiter die Unternehmensziele und Markenwerte verstehen und sich innerlich zu deren Erfüllung verpflichtet fühlen. Eine Unterscheidung zwischen Brand Commitment und Organizational Commitment ist nur dann nötig, wenn verschiedene Marken in einem Unternehmen vereint sind (Esch, Hartmann & Strödter, 2008, S. 128; Brexendorf & Kernstock, 2007, S. 38). Das Phänomen wird auch als „Buy-In“ bezeichnet (Thomson & Hecker, 2000, S. 160f.; Minchington, 2006, S. 104). Bei ausgeprägtem Brand Commitment setzen sich Mitarbeiter überdurchschnittlich und freiwillig für die Erreichung der Markenziele ein (vgl. den Überblick bei Meyer & Allen, 1997, S. 24ff.; Gutjahr & Keller, 1995, S. 82). Als weitere Einflussfaktoren auf das Organizational Citizenship Behavior konnten *Arbeitszufriedenheit* (Organ & Ryan, 1995, S. 791f.) und *Job Involvement* (Meyer & Allen, 1997, S. 45ff.) theoretisch fundiert und empirisch belegt werden. Ein Einfluss dieser Variablen auf die markenbezogene „extra-role-performance“ (Brand Citizenship Behavior) ist empirisch zu prüfen. Denn sowohl die Arbeitszufriedenheit im Sinne der Qualität der eigenen Arbeitstätigkeit (Maier & Woschée, 2002, S. 128), als auch das Job Involvement im Sinne einer persönlichen Identifikation mit der Arbeitstätigkeit (Maier & Woschée, 2002, S. 128; Brown, 1996; Lodahl & Kejner, 1965) beziehen sich stärker auf die Tätigkeit als auf die Identität des Arbeitgebers. Wenngleich diese Einstellungskonstrukte bislang nicht gleichzeitig untersucht wurden, weisen sie durchweg hohe Korrelationen auf (Maier & Woschée, 2002, S. 132; Wegge & Dick, 2006, S. 31ff.; Romzek, 1989; Brown, 1996; Meyer et al., 2002, S. 22, 32; Tett & Meyer, 1993; Bruhn & Grund, 1999, S. 515; Keller, 1987, S. 72). Dabei sprechen hohe Partialkorrelationen gegen Mediationseffekte von Arbeitszufriedenheit oder (Brand) Commitment (Maier & Woschée, 2002, S. 134; Felfe & Six, 2006, S. 60). Dagegen wurden Interaktionseffekte zwischen Involvement und (Brand) Commitment / Arbeitszufriedenheit festgestellt, die auch auf disordinale Zusammenhänge hin deuten: Ein hohes Job Involvement bei hohem (Brand) Commitment führt zu positiven Verhaltenseffekten; ein hohes Job Involvement ohne (Brand) Commitment führt zu negativen Verhaltenskonsequenzen (Mathieu & Kohler, 1990; Sagie, 1998; Blau & Boal, 1987). Ein Einfluss der *Persönlichkeitsmerkmale* (sowie Geschlecht und Alter) der Mitarbeiter auf das Engagement wurde widerlegt (Meyer & Allen, 1997, S. 43; Organ & Ryan, 1995, S. 787, 793f.). Zwar wird den Persönlichkeitsfaktoren allgemein ein empirisch bestätigter Einfluss auf das Arbeitsverhalten zugeschrieben, die Ergebnisse liegen aber sehr nah am durchschnittlichen Rollenverhalten (ausführlich bei Gade, 2003, S. 273ff.). Auf weitere Einflussgrößen gibt es in der Literatur keine Hinweise.

Instrumente des innengerichteten Markenmanagements: Als zentrale Instrumente zur Vermittlung des Markenwissens werden Führung, Personalmanagement und Kommunikation genannt (Burmans & Zeplin 2005, S. 286ff.). Dabei wirkt nicht nur explizit nach innen gerichtete Kommunikation auf die Mitarbeiter: Empirisch konnte ein bedeutender Effekt der externen Markenkommunikation auf interne Stakeholdergruppen nachgewiesen werden (Zeplin, 2006, S. 215; Henkel et al., 2008, S. 227), da es bspw. durch Rezeption gleicher Medien zu Spill Over-Effekten kommt (Melewar, 2003, S. 197). Mitarbeiter werden von den nach außen gerichteten Werbe- und PR-Maßnahmen als „second audience“ (Berry, 1984, S. 275)

erreicht. Kommunikationstheoretisch wird externe, innengerichtete Kommunikation als ‚Auto-Kommunikation‘ bezeichnet, welche der Manifestation des eigenen Selbstverständnisses dient (Broms & Gahmberg, 1983; Cheney & Christensen, 2004; Christensen, 1997, S. 200). Gilly und Wolfenbarger (1998; vgl. auch Zeplin, 2006) konnten bereits empirisch eine Wirkung von externer Kommunikation auf das Brand Commitment nachweisen. Corporate Architecture findet explizit bislang nur eine knappe Erwähnung als Instrument des innengerichteten Markenmanagements (Brexendorf et al., 2008, S. 340). Der Teil von Corporate Architecture, welcher im Folgenden als markenspezifisches Gebäudekonzept bezeichnet wird, ist aufgrund seiner Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit der externen Markenkommunikation zuzuordnen; markenspezifische Raumkonzepte beeinflussen den Mitarbeiter dagegen im Sinne der internen Markenkommunikation. Im Folgenden wird daher die direkte Wirkung (der markenspezifischen Raumgestaltung) und die indirekte Wirkung (der markenspezifischen Gebäudegestaltung) von Corporate Architecture als Instrument des innengerichteten Markenmanagements diskutiert.

Zur Corporate Architecture als Instrument im Innengerichteten Markenmanagement

Zum Begriff der Corporate Architecture: Die Geschichte von „Corporate Architecture“ reicht bis in die Anfänge der Baugeschichte zurück (i.d.R. zur Demonstration von Macht oder Weltanschauungen); erste Repräsentationsbauten durch Unternehmen entstanden bereits im 19. Jahrhundert. Der Begriff wird dennoch erst seit den 1980er Jahren systematisch für Firmengebäude verwendet, die über die architektonische Form eine Verbindung zu einem spezifischen Unternehmen schaffen (Messedat, 2005, S. 25) und auf diese Art und Weise Ausdruck der Unternehmenskultur sind (Daldrop, 1997, S. 5). Als Oberbegriff für unterschiedlichste Ausdrucksformen steht Corporate Architecture für die Nutzung des Potenzials der Architektur im Rahmen der Markenkommunikation (Messedat, 2005, S. 14). Innerhalb der Corporate Architecture wird je nach Nutzungszweck und zeit-örtlicher Konstanz zwischen Gebäudekonzepten (Verkaufs-, Verwaltungs- und Produktionsstätten), Raumkonzepten (Büro- Arbeits- und Ladenräume) und Präsentationskonzepten (Ausstellungskonzepten) unterschieden (Messedat, 2005, S. 25). Diese können differenziert nach Ausprägung ihrer Gestaltungsparameter (bspw. Form, Material, Farbe) beschrieben werden (Messedat, 2005, S. 271). Bei Einnahme einer rein designorientierten Perspektive ist Corporate Architecture neben Grafik- und Produktdesign, dem Corporate Design zuzuordnen (Messedat, 2005, S. 23; Birkigt & Stadler, 1995, S. 21; Antonoff, 1990, S. 31). Im Rahmen dieses Beitrages wird Corporate Architecture jedoch breiter verstanden und als Ausdruck der Markenidentität in Gebäude- und Raumkonzepten definiert. Aufbauend auf umweltpsychologischen Modellen (Mehrabian & Russell, 1974, S. 7f.) und Ergebnissen der Dienstleistungsforschung (Bitner, 1992, S. 60) ist anzunehmen, dass auch Corporate Architecture kognitive, emotionale und physiologische Wirkungen entfalten kann. Abbildung 1 fasst die Wirkungen von Corporate Architecture zusammen:

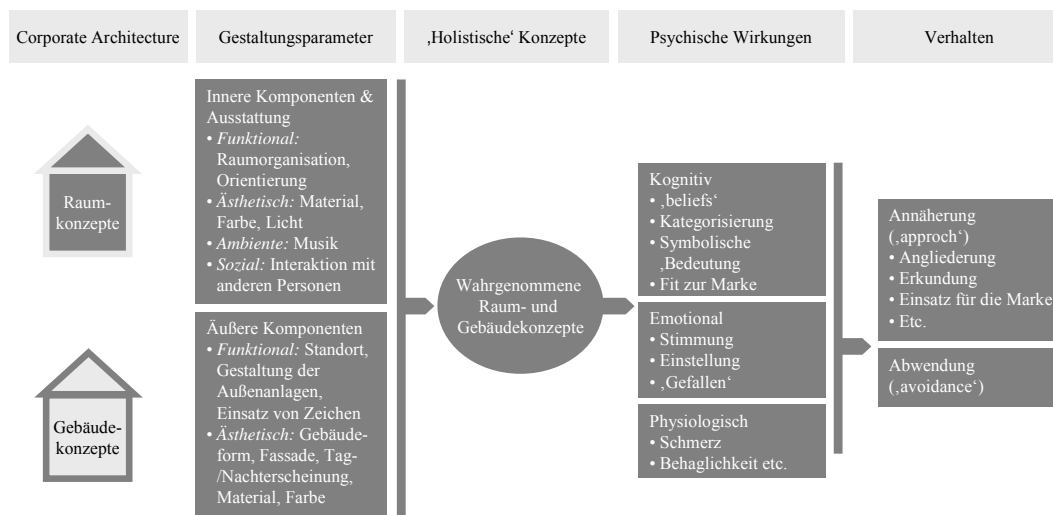


Abbildung 1: Umweltpsychologisches Modell der Wirkung von Corporate Architecture in Anlehnung an Mehrabian & Russell, 1974, S. 7f.

In Hinblick auf die Markenführung bedeutet dies: Die markenspezifische Gestaltung von Gebäude- und Raumkonzepten stellt die notwendige Voraussetzung dar, die Marke im Gebäude zu identifizieren. Dies bildet wiederum die notwendige Grundlage für eine Identifikation mit der Marke (Hauber, 1983, S. 145), womit sich eine Notwendigkeit der Übersetzung der Marke in Architektur begründen lässt (Antonoff, 1985, S. 10). Gelingt die Übersetzung, kommt es innerhalb des kognitiven Systems „Marke“ zu konsonanten Wahrnehmungen (Marken-Architektur-Fit). Diese werden der Dissonanztheorie nach Festinger (1957) und der Balance-theorie nach Heider (1946) zu Folge auf emotionaler Ebene als harmonisch und angenehm erlebt und stärken auf kognitiver Ebene die Marke, welche als Schema begriffen wird (Blümelhuber, Meyer & Maier, 2004, S. 1367ff.; Baumgarth, 2008, S. 43ff.). Der Grund liegt in einer überlegenen Lernleistung für konsonante Relationen (Zajonc & Burnstein 1965). Voraussetzung ist, dass Architektur das Potential besitzt, zentrale (Marken-)Botschaften zu kommunizieren. Dies wird im folgenden Absatz diskutiert.

Zur Kommunikationsfähigkeit von Architektur: Auch wenn die kommunikative Wirkung von Architektur nicht über die klassische Kommunikationstheorie (z.B. Laswell, 1960, S. 117ff.) zu erklären ist, kann Architektur als Objektkommunikation und damit als Form der nonverbalen Kommunikation verstanden werden (Weber, 1994, S. 118; Rapoport, 1982, S. 48f.). Sie fungiert gleichzeitig als Kommunikationsträger und -motiv (Kaiser, 2008, S. 194ff.; Giuliani & Kehler, 2002, S. 34; Messedat, 2005, S. 14) und verfügt über signifikative und kommunikative Eigenschaften (De Fusco, 1972, S. 56). Sie kann als „Verpackung“ Indikatoren für den Unternehmensinhalt, die Marke, die Positionierung oder die Philosophie eines Unternehmens liefern (Berg & Kreiner, 1990, S. 54; Bitner, 1992, S. 67). Architektur wird somit zu einer formgewordenen Botschaft (Scheele, 2004, S. 4). Den Erkenntnissen der *Semiotik* (Peirce, 1986; Eco, 1972; Morris, 1972) folgend, wird dabei das Zeichen (das Corporate Architecture Objekt) durch die Syntaktik oder Denotation (die Gebäude-/ Raumelemente) und die Semantik oder Konnotation (die durch die Elemente transportierte Symbolik – im Falle der Corporate Architecture die Markenidentität) als Abbildung der Marke interpretiert. Hierzu muss zum einen die Markenidentität über entsprechende Gebäudeelemente (Licht, Formen, Farben oder Materialien) in entsprechende Zeichen und Symbole „übersetzt“ werden. Zum anderen benö-

tigen die Betrachter zur (im Sinne der Markenidentität) „fehlerfreien“ Decodierung ein ähnliches bzw. im Idealfall gleiches Wissenssystem vom Zeichen (Bracklow, 2004, S. 102). Der Grund liegt darin, dass Interpretationen nonverbaler Kommunikation stets vom kulturellen und kontextuellen Umfeld des Rezipienten abhängig sind (Sipek, 1980, S. 29). Demnach muss Markenwissen existieren, um Corporate Architecture richtig zu ‚verstehen‘. Neue Informationen, die über Architektur aufgenommen werden, können dann in die vorhandenen Markenschemata integriert werden. Identität wird also „durch Form erkennbar gemacht“ (Antonoff, 1990, S. 28; vgl. auch Zintzmeyer & Binder, 2002, S. 37; Schwanzer, 1986, S. 27; Klingmann, 2007, S. 259). Architektur kann damit nicht länger auf seine Funktion als Bühne für Mitarbeiterverhalten reduziert werden. Sie wird vielmehr selbst Ausdruck der Markenidentität, kann so das Brand Commitment erhöhen und in der Folge einen Beitrag zur Steuerung markenkonformen Mitarbeiterverhaltens leisten. Damit ergibt sich folgendes (erweitertes) Modell des innengerichteten Markenmanagements (vgl. Abbildung 2), wobei innerhalb dieses Beitrags eine Fokussierung auf den Einfluss von Corporate Architecture (differenziert nach Gebäude- und Raumkonzepten) als Instrument der innengerichteten Markenkommunikation erfolgt:

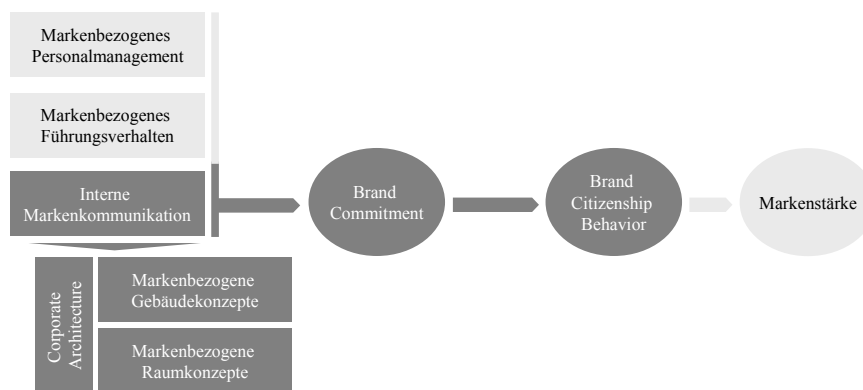


Abbildung 2: Modell des innengerichteten Markenmanagements in Anlehnung an Zeplin (2006, S. 233)

Aufgrund der dreidimensionalen, räumlichen, multisensualen und emotionalen Kommunikation mittels Corporate Architecture ist ein starker kommunikativer Effekt zu erwarten: „Architecture allows a brand’s essence to be communicated in three dimensions, tapping into the aspirational drives that underlie human motivation. As a three-dimensional communication device that provokes lasting and meaningful memories, architecture cuts through the noise, the email, the myriad of marketing messages and says: Experience Me.“ (Klingmann Architects, 2008, S. 7) Hierzu ist jedoch zum einen eine Fokussierung auf Kernbotschaften im Sinne der Core Identity (Aaker, 1996, S. 68) notwendig (Klingmann, 2007, S. 259). Zum anderen muss bereits Markenwissen bei den Mitarbeitern verankert sein, da dieses im semantischen Prozess der Wahrnehmung der Architektur für die Entstehung der Markenidentität entsprechender Konnotationen sorgt und die Einordnung der Architektur in vorhandene Markenschemata erleichtert. Somit ergeben sich die folgenden Hypothesen:

Hypothese 1.1: Vorhandenes Markenwissen verstärkt die Wahrnehmung der Marke(nwerte) in den Gebäudekonzepten.

Hypothese 1.2: Vorhandenes Markenwissen verstärkt die Wahrnehmung der Marke(nwerte) in den Raumkonzepten.

Hypothese 2.1: Die Wahrnehmung der Markenidentität in den Gebäudekonzepten führt zu Brand Commitment.

Hypothese 2.2: Die Wahrnehmung der Markenidentität in den Raumkonzepten führt zu Brand Commitment.

Zur Differenzierung von „Branded Buildings“ versus „Buildings as Brands“: Werden Markenidentität und Corporate Identity wie dargestellt differenziert, resultiert bei architektonischer Umsetzung der Markenidentität eine inhaltlich reichere Information und damit eine umfassendere Stärkung der kognitiven Markenstrukturen. Aus der Differenzierung zwischen Design- und Strategieorientierung können somit zwei grundlegende Typen von Corporate Architecture abgeleitet werden, welche als „branded building“ (Orientierung an formalen Vorgaben) und „building as brand“ (freie „Übersetzung“ der Markenidentität) bezeichnet werden können (Messedat, 2005, S 261ff.; Knittel-Ammerschuber, 2006, S. 136f.). Ein größerer Effekt der Instrumente des identitätsorientierten Markenmanagements ist dann zu erwarten, wenn jenseits der formalen Integration der Markenkommunikation die Markenidentität verankert wird. Daraus ergeben sich folgende Hypothesen:

Hypothese 3.1: Der Effekt der Marken(wert)wahrnehmung in den Gebäudekonzepten auf das Brand Commitment ist größer als der Effekt der Wahrnehmung der formalen Gestaltungselemente (CI).

Hypothese 3.2: Der Effekt der Marken(wert)wahrnehmung in den Raumkonzepten auf das Brand Commitment ist größer als der Effekt der Wahrnehmung der formalen Gestaltungselemente (CI).

Zur Bedeutung Raum versus Gebäude: Eine Übersetzung der Markenwerte in Gebäudekommunikation lässt eine Wirkung analog zu dem Effekt externer Kommunikation auf Mitarbeiter erwarten, welcher durch Gilly und Wolfenbarger (1998) empirisch nachgewiesen wurde. Dieser kann darüber erklärt werden, dass Mitarbeiter aus der externen Kommunikation eine soziale Positionierung ableiten (Henkel, Tomczak & Jenewein, 2008, S. 427f.). Denn: Markenspezifisch gestaltete Gebäude (bspw. BMW Vierzylinder oder BMW Welt) weisen eine hohe Öffentlichkeitswirksamkeit nach und werden in der Presse oftmals stark diskutiert. Der Arbeitsraum bleibt der Öffentlichkeit hingegen in der Regel verborgen und ist meist stärker nach funktionalen und formalen (Design-)Aspekten gestaltet. Da die Mitarbeiter im Sinne der „second audience“ (Berry, 1984, S. 275) unabhängig von ihrem Arbeitsort gleichermaßen Rezipienten der Gebäudekommunikation sind, wird kein Unterschied in Hinblick auf die Wirkung auf das Brand Commitment erwartet in Abhängigkeit davon, ob die Mitarbeiter ihre Arbeit in dem jeweiligen Markengebäude verrichten oder in einem anderen Gebäude tätig sind.

Hypothese 4.1: Die Wirkung der Markenwahrnehmung in den Gebäudekonzepten auf Brand Commitment ist größer als ihre Wahrnehmung in den Raumkonzepten.

Hypothese 4.2: Der Effekt der Markenwahrnehmung in den Gebäudekonzepten ist unabhängig vom jeweiligen Arbeitsort.

Zur Bedeutung des subjektiv empfundenen Gefallens: Neben ihrer kommunikativen Fähigkeit (Vermittlung zentraler Markenbotschaften) wird Architektur vor allem eine „ganzheitliche

ästhetische Qualität“ (Nüchterlein, 2004, S. 186; vgl. auch Wiesmann, 1989, S. 4) zugesprochen. Gebäude vermitteln in hohem Maße periphere, „unthematische Informationen“ (Gutjahr & Keller, 1995, S. 84). Im Vergleich zu textlichen Botschaften (z.B. ‚Freude am Fahren‘), welche vornehmlich kognitiv verarbeitet werden, werden hierunter weniger spezifische, holistische, oftmals visuelle ‚Gesamteindrücke‘ verstanden (z.B. Ausdruck von Freude am Fahren über Formen, Farben und Materialien, welche zu einem architektonischen Gesamteindruck führen). Neben der kognitiven (semiotischen) Verarbeitung kommt es bei der Wahrnehmung von Architektur daher zu einem ästhetischen Globalurteil („Gefallen“), welches ebenfalls einen Einfluss auf Motive und Verhalten hat (Gutjahr & Keller, 1995, S. 8; Neumann, 2003, S. 18; Langer & Esch, 2004, S. 422; Leder et al., 2004, S.489ff.; Bloch, 1995, S. 17; Nasar, 1994, S. 381; Holbrook & Hirschman, 1982, S. 133). Diese Dichotomie steht in Einklang mit den Erkenntnissen der Einstellungsforschung, welche zwischen kognitiven und affektiven Bewertungen (z.B. in Hinblick auf die Beurteilung von Anzeigen) differenziert (z.B. Bagozzi & Burnkrant, 1979; MacKenzie & Lutz 1989). Dabei kann angenommen werden, dass die ästhetischen Charakteristika einen Effekt auf das affektive Urteil haben (Bloch, 1995, S. 20; Page & Herr, 2002, S. 134ff.), welcher den kognitiven Effekt der Wahrnehmung der Marken(werte) auf das Brand Commitment verstärkt.

Hypothese 5.1: Die Anmutung bzw. das Gefallen der Gebäudekonzepte verstärkt den Effekt der Markenwahrnehmung der Gebäudekonzepte auf das Brand Commitment.

Hypothese 5.2: Die Anmutung bzw. das Gefallen der Raumkonzepte verstärkt den Effekt der Markenwahrnehmung in den Raumkonzepten auf das Brand Commitment.

Zur Bedeutung der Raumbezogenen Identität: Raumbezogene Identität (auch Ortsidentität) entsteht durch die Interaktion des Menschen mit der Architektur und beinhaltet über die gefühlsmäßige Beziehung hinaus die Identifikation mit einem Ort. Sie umfasst Vorstellungen, Gefühle, Werte, Verhaltenstendenzen sowie Handlungsbereitschaften und kann als Aspekt der Ich-Identität verstanden werden. (Goller & Richter, 2004, S. 147ff.) Raumbezogene Identität fördert sozialen Zusammenhalt, Integration und Gruppenbindung, insbesondere an Sekundärgruppen wie bspw. den Arbeitgeber (Christl & Richter, 2004, S. 294f.; Graumann, 1983, S. 309ff.). Eng verbunden mit dem Phänomen der Ortsidentität ist der Territorialitätsbegriff, welcher auf den Bedeutungswandel von physischem zu psychischem Raum hinweist und Raum als Basis für soziale Beziehungen innerhalb einer Organisation betrachtet (Fischer, 1997, S. 11, 67; Christl & Richter, 2004, S. 194f.; Altman, 1975).

Hypothese 6: Raumbezogene Identität beeinflusst Brand Commitment positiv.

Zur (a) Gegenvalidierung des vorgestellten Modellrahmens des innengerichteten Markenmanagements und (b) zu dessen Erweiterung um zentrale arbeits- und organisationspsychologischen Variablen (Arbeitszufriedenheit und Job Involvement) werden abschließend folgende Hypothesen aufgestellt:

Hypothese 7.1: Brand Commitment und Arbeitszufriedenheit haben einen positiven, Job Involvement einen negativen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft/Performance.

Hypothese 7.2: Brand Commitment und Arbeitszufriedenheit haben einen positiven, Job Involvement einen negativen Einfluss auf die Employee Retention.

Für eine Beeinflussung dieser Variablen (Arbeitszufriedenheit und Job Involvement) durch markenbezogene Kommunikation gibt es in der Literatur keine Hinweise.

Theoretischer Modellrahmen

Auf Basis der theoretischen Überlegungen werden die Hypothesen zusammenfassend in nachfolgendem theoretischen Modellrahmen (vgl. Abbildung 3) grafisch integriert dargestellt:

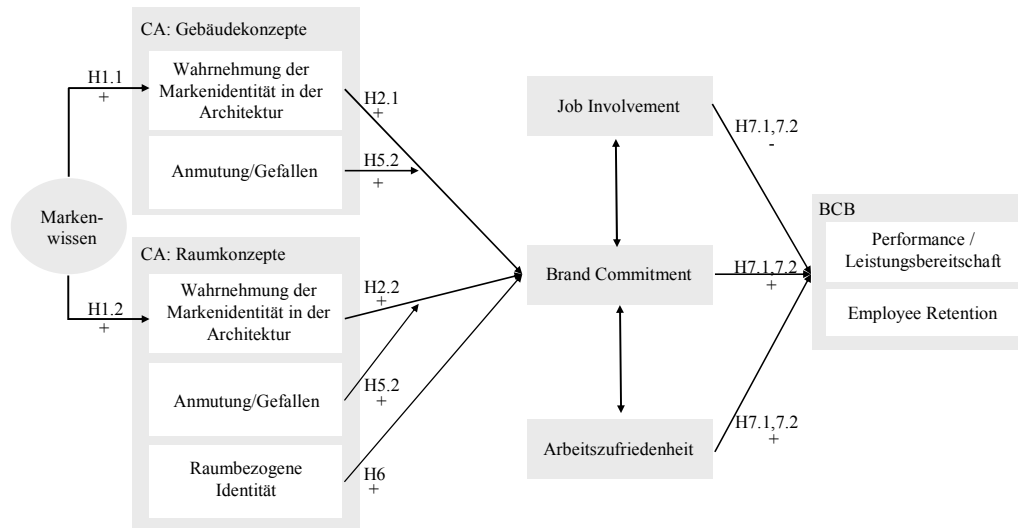


Abbildung 3: Forschungsrahmen - innengerichtete Wirkung von Architektur

Forschungsmethode

Auswahl des Untersuchungsobjektes: Aufgrund der Vorreiterstellung der Automobilbranche und insbesondere der BMW Group in Hinblick auf die Umsetzung von Markenidentität in Corporate Buildings wurde die BMW Group als Untersuchungsobjekt ausgewählt. Die BMW Group verfügt über eine ausgeprägte Corporate Identity und setzt in ihrer Architektur seit den 1970ern Maßstäbe (Teherani in Scheele, 2004, S. 1f.; Messedat, 2005, S. 68). Weiterhin ist die BMW Group aufgrund ihrer Kooperationsbereitschaft und der Zugänglichkeit zu Informationen über ihre Marke(nidentität) und deren Umsetzung in Architektur geeignet. Bei allen Schritten des Forschungsvorhabens findet eine Konzentration auf die Marke BMW statt, die im Portfolio der BMW Group die „Kernmarke“ (Giuliani & Kehler, 2002, S. 30) darstellt.

Gang der empirischen Untersuchung: Zur empirischen Überprüfung des theoretischen Modells wurde ein zweistufiges Vorgehen, bestehend aus qualitativer Vorstudie und quantitativer Hauptstudie, gewählt. Die qualitative Vorstudie zum Thema ‚Identitätsarchitektur bei BMW‘ verfolgte die Zielsetzungen,

- (a) die Eignung des Untersuchungsobjektes zu prüfen,
- (b) geeignete Stimuli für die quantitative Hauptstudie, die als Online-Mitarbeiterbefragung konzipiert wurde, auszuwählen und
- (c) die Markenwerte von BMW differenziert zu erfassen (Markenkern, Markenwerte und erweiterte Markenwerte).

Forschungsinstrument: Bei der Entwicklung der Frage-Batterien für die im Modell enthaltenen Konstrukte wird – soweit möglich – auf vorhandene Items zurück gegriffen. Wo nicht explizit anders erwähnt, werden die Items auf einer sieben-stufigen Skala abgefragt, wobei 1 die schlechteste und 7 die beste Evaluierung darstellt. Das Cronbach's α der verwendeten Skalen reichte von 0,75 bis 0,92, so dass sich insgesamt eine gute Reliabilität des Messinstruments ergab. Der Aufbau des Erhebungsinstruments sowie die Güte sind in im Überblick dargestellt:

Block	Variable	Cronbach's α	Items	Quelle
Filterfrage	Mitarbeiter der BMW AG	--	1 Item	--
Gebäudearchitektur (1) BMW Hochhaus (2) BMW Welt	Wahrnehmung der Markenwerte in der Architektur	--	26 Items (BMW Werte u. allg. Wertesemiotrie)	Bagusat & Müller, 2008, S. 322 Klöve Korn, 2004, S. 19
	Marken-Architektur-Fit (1) Marke (2) Markenkern (3) Markenwerte (4) CI	HH: 0,87* Welt: 0,88*	4 Items	Eigene Itemformulierung. *bei Interpretation der Items als Facetten der Markenidentität (vgl. Anhang Tabelle 9 u. Tabelle 10)
	Anmutung	--	1 Item	Neumann, 2003, S. 80ff.
	Innenarchitektur	Arbeitsort	--	--
Innenarchitektur	Marken-Architektur-Fit (1) Marke (2) Markenkern (3) Markenwerte (4) CI	0,92*	4 Items	Eigene Itemformulierung. *bei Interpretation der Items als Facetten der Markenidentität (vgl. Anhang Tabelle 11)
	Raumbezogene Identität	0,78	3 Items: Wohlfühlen, Ortsidentität u. (Territorialität)*	Eigene Itemformulierung. *Verbesserung d. Reliabilität bei Reduktion auf 2 Items (vgl. Anhang Tabelle 13)
	Anmutung	--	1 Item	Neumann, 2003, S. 80ff.
	Arbeitseinstellungen	Brand Commitment	0,88	8 Einzelitems 1 Globalitem
Arbeitseinstellungen	Arbeitszufriedenheit	--	1 Item	in Anlehnung an Neuberger & Allerbeck, 1978, S. A31ff.
	Job Involvement	0,75	6 Items*	Park, 1983, S. 225 *Verbesserung d. Reliabilität bei Reduktion auf 5 Items (vgl. Anhang Tabelle 12)
Markenidentität	Markenwissen	--	1 Item	Zeplin, 2006, S. 199
Verhalten	Brand Citizenship Behavior	--	1 Item	in Anlehnung an Zeplin, 2006, S. 190ff.
	Employee Retention	--	1 Item	in Anlehnung an Maier & Woschéc, 2002, S. 136
Fragen zur Person	Ressort Funktion Dauer der Zugehörigkeit Soziodemografika	--	--	--

Tabelle 1: Aufbau und Güte des Erhebungsinstruments

Durchführung und Stichprobe: Nach einem Pretest (20 Teilnehmer) wurde die Studie im Zeitraum vom 27. Juli bis 9. September 2008 u.a. aus forschungsökonomischen Gründen in Form einer Online-Befragung durchgeführt. Insgesamt nahmen 107 Personen an der Befragung teil, die durch das Schneeballverfahren akquiriert wurden; Stichprobenfehler wurden durch eine

Filterfrage vermieden. Der Pretest führte zu kleineren Kürzungen im Fragebogen und leichten Anpassungen der Frageformulierung bei wenigen Items der Batterie zur Erhebung des Werte-Fit. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit betrug 13 Minuten. Die Befragten waren zwischen 19 und 64 Jahren sowie im Schnitt 36 Jahre alt. Sie sind durchschnittlich seit 12 Jahren für BMW tätig und decken alle acht BMW Ressorts ab. Rund 92% der Befragten sind am BMW Standort München (davon wiederum gut zwei Drittel im Forschungs- und Innovationszentrum (FIZ)) tätig; die restlichen Teilnehmer verteilen sich auf die Standorte Dingolfing, Regensburg, Landshut und Leipzig. Der Großteil der befragten Mitarbeiter (62%) hat einen Fach- oder Hochschulabschluss. Die ungleiche Geschlechterverteilung – 76% Männer und 24% Frauen – entspricht der allgemeinen Geschlechterverteilung bei der BMW Group. Eine Verzerrung der Studienergebnisse ist hierdurch nicht zu erwarten, da die Literatur keine Hinweise auf einen Einfluss des Geschlechtes auf die Gebäude- und Raumwahrnehmung gibt (s.o.).

Ergebnisse der Qualitativen Vorstudie: Identitätsarchitektur bei BMW

Der quantitativen Erhebung wurde eine Single-Case-Study (Yin, 2003, S. 39ff.) zum Fall BMW vorgeschaltet. Im Sinne der von Eisenhardt (1989, S. 533, 537f.) geforderten Triangulation wurde für die Fallstudie Material aus unterschiedlichen Quellen herangezogen: wissenschaftliche Publikationen, Internetquellen von BMW und andere Firmenmaterialien. Ergänzend wurden am 11.06.08 und am 17.07.08 zwei Expertengespräche mit leitenden Markenmanagern bei BMW geführt. Folgende Kernergebnisse finden Eingang in das weitere Vorgehen: Die BMW Markenidentität rund um den Markenkern 'Freude am Fahren' wird in einem hochgradig entwickelten und erfolgreichen Prozess des innengerichteten Markenmanagements an die BMW Mitarbeiter vermittelt (Expertengespräch mit Thomas Muderlak, Z. 40f., 83ff., 104ff.; Bräunl, 2008, S. 70; Bagusat & Müller, 2008, S. 322; Brexendorf et al., 2008, S. 341; BMW AG, 2006, S. 109). Innerhalb dieses Prozesses spielt das Instrument der Architektur eine entscheidende Rolle (Expertengespräch mit Thomas Muderlak, Z. 32, 85, 387f., 410f.). Über Architektur werden bei BMW drei unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt:

- *Reine Recognition*: Die *Retailgebäude* sind in erster Linie funktionale Gebäude, welche die Wiedererkennung der Marke fördern und von formalen Corporate Design-Leitlinien geprägt sind (Expertengespräch mit Rudolf Wiedemann, Z. 564ff.; Bracklow, 2004, S. 167; Kaiser, 2008, S. 205).
- *Funktionalität und Repräsentation*: Die *Produktionsgebäude* – beispielsweise das Forschungs- und Innovationszentrum in München und das BMW Werk Leipzig erfüllen hauptsächlich funktionale Anforderungen, haben aber auch repräsentativen Charakter. Vor allem die Raumkonzepte haben hier eine große Bedeutung: Kommunikationsarchitekturen (FIZ) oder auch die Integration von Blue- und White-Collar-Workern in einem Gebäude (Verwaltungsgebäude Werk Leipzig) erregen Aufsehen (Expertengespräch mit Rudolf Wiedemann, Z. 577ff.; Schepan, 2005, S. 42).
- *Markenkommunikation*: Die BMW Markenwerte werden vor allem über die Präsentationskonzepte – die *BMW Messeauftritte* – und die Einzelarchitekturen des *BMW Hochhauses* und der *BMW Welt* transportiert. Beide Gebäude sind fester Bestandteil der Markenkommunikation von BMW (Expertengespräch mit Thomas Muderlak, Z. 286; Expertengespräch mit Rudolf Wiedemann, Z. 895ff.; Lerch, 2002, S. 56; Giuliani & Kehler, 2002, S. 34; Schwanzer, 1974, S. 114).

Nachdem sich die Eignung der BMW Group für die Hauptstudie bestätigt hat, wurden als Stimuli diejenigen Gebäudetypen ausgewählt, welche im Dienste der Markenkommunikation

stehen. Temporäre Konzepte werden im Rahmen dieses Beitrages nicht berücksichtigt. Eine knappe Charakterisierung der Stimuli findet sich in Abbildung 4:

	<p>BMW Hochhaus Baujahr: 1972 Architekt: Karl Schwanzer</p> <p>Repräsentation von</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marke: gegeben - Markenwerten: nicht gegeben - CI: nicht gegeben 		<p>BMW Welt Baujahr: 2007 Architekt: Wolf Prix (Coop Himmelb(l)au)</p> <p>Repräsentation von</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marke: gegeben - Markenwerten: Herausforderung, Kultivierung, Dynamik (Kernwerte) - CI: nicht gegeben
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Abbildung 4: Stimuli (BMW Hochhaus und BMW Welt)

Die Eignung des Cases konnte ferner auch in der Haupterhebung bestätigt werden. Hierzu wurde abgefragt, inwiefern die Mitarbeiter die Marke(nwerte) in den beiden Gebäudekonzepten wahrnehmen. Die detaillierten Ergebnisse werden im folgenden Teil dargestellt.

Ergebnisse der Hauptstudie:

Innengerichtetes Markenmanagement durch Corporate Architecture

Wahrnehmung der Markenwerte in den BMW Corporate Buildings: Auch wenn die Wahrnehmung der Markenwerte in den BMW Corporate Buildings für sich genommen keine Hypothese darstellt, ist sie doch notwendige Voraussetzung für alle weiteren Auswertungen. Sie wird daher kurz berichtet: In Hinblick auf die *Gebäudekonzepte* kann eine Wahrnehmung der Markenwerte bestätigt werden. Insbesondere die Kernwerte ‚herausfordernd‘ und ‚dynamisch‘ sowie die erweiterten Markenwerte Exklusivität, Kreativität, Innovation und Ästhetik werden mit der BMW Welt und dem BMW Hochhaus assoziiert (vgl. Tabelle 2). Dass auch weitere Werte (wie bspw. Erlebnisorientierung) durch die BMW Welt transportiert werden, kann zum einen auf ihre Positionierung als Erlebniswelt, zum anderen auf den Markenkern ‚Freude am Fahren‘ zurückgeführt werden. Insgesamt transportiert die BMW Welt die Markenwerte besser, was sich in höheren Mittelwerten manifestiert. Das Hochhaus erreicht im Vergleich zur BMW Welt zusätzlich hohe Werte in den Dimensionen Rationalität und Tradition: Rationalität entspricht der Botschaft „technische Präzision“, die der Architekt Karl Schwanzer in dem Hochhaus zum Ausdruck bringen wollte; Tradition spiegelt sich in seiner 40-jährigen Existenz.

Wertekategorie		Gebäudekonzept BMW Welt MW (n=107)	Gebäudekonzept Hochhaus MW (n=107)
BMW Kernidentität	Freude am Fahren	5,4	4,6
BMW Kernwerte	herausfordernd	5,9	5,1
	dynamisch	6,1	5,1
	kultiviert	4,9	4,6
BMW Erweiterte Markenwerte	kreativ	6,4	5,5
	innovativ	6,4	5,4
	zielstrebig	5,1	5,2
	sportlich	5,6	4,7
	geistig beweglich	5,8	4,6
	jung	5,6	4,0
	integer	4,2	4,4
	exklusiv	6,5	5,5
	ästhetisch	6,2	5,3
Allgemeine Werteseimiometrie	erlebnisorientiert	6,0	4,4
	materiell	5,6	4,7
	dominant	5,3	5,4
	kulturell	5,1	4,7
	lustorientiert	4,9	3,5
	kämpferisch	4,4	4,4
	familiär	4,0	3,0
	rational	3,6	4,7
	pflichtbewusst	3,5	3,9
	traditionell	3,2	4,8

Mittelwerte zur Wahrnehmung der einzelnen Werte in der Architektur auf einer Skala von 1= ‚trifft nicht zu‘ bis 7= ‚trifft voll zu‘;
Die dunkelgrau schraffierten MW zeigen das oberste 25% - Perzentil, die hellgrau schraffierten MW das 33% - Perzentil.

Tabelle 2: Wahrnehmung von Werten in den Gebäudekonzepten

Für die weiteren Berechnungen beziehen sich die Autoren auf die Globalitems zur Bewertung von Marken-Fit, Markenwert-Fit und CI-Fit. Diese spiegeln die Ergebnisse der oben dargestellten Auswertungen wieder, wonach die BMW Welt die Markenwerte besser transportiert ($MW_{Welt}=5,8$ zu $MW_{HH}=5,5$; Mittelwerte des Globalitems Markenwert-Fit), wohingegen das Hochhaus die Marke stärker verkörpert ($MW_{Welt}=5,5$ zu $MW_{HH}=5,9$; Mittelwerte des Globalitems Marken-Fit). Die einzelnen Markenwerte sind stärker mit dem Item zum Markenwert-Fit korreliert ($r_{Welt}= 0,66$, $p<0,001$; $r_{HH}= 0,67$, $p<0,001$) als mit dem Item zum Marken-Fit ($r_{Welt}= 0,48$, $p<0,001$; $r_{HH}= 0,40$, $p<0,001$). Damit ist von einer hohen Validität der verwendeten Fit-Items auszugehen. Der CI-Fit ist für beide Gebäude gleichermaßen gegeben, liegt aber unter dem Marken(wert)-Fit (jeweils $MW= 5,4$). Dies bestätigt die Auswahl der Stimuli. Die *Raumkonzepte* vermitteln die Markenwerte mit Ausnahme der BMW Welt in deutlich geringerem Ausmaß (vgl. Tabelle 3 und Anhang Tabelle 14). Die Bewertungen haben die Mitarbeiter jeweils für die Raumgestaltung des Gebäudes vorgenommen, in welchem sie tätig sind.

Mittelwerte	BMW Welt (n=8)	Hochhaus (n=8)	FIZ (n=69)	Andere (n=13)	F-Wert
Wahrnehmung der Marke	6,4 ^a	4,4 ^b	4,1 ^b	3,8 ^b	4,18 (p<0,01)
Wahrnehmung der Markenwerte	6,5 ^a	4,4 ^b	4,0 ^b	2,9 ^b	6,27 (p<0,01)
Wahrnehmung der CI	6,0 ^a	5,0 ^a	4,2 ^b	4,0 ^b	2,72 (p<0,05)

Mittelwerte auf einer siebenstufigen Skala von 1= „trifft nicht zu“ bis 7= „trifft voll zu“;

Hinweis: Mittelwerte mit unterschiedlichen Kennbuchstaben unterscheiden sich signifikant nach dem Post-Hoc-Test (Duncan: $\alpha=0,05$) für Mittelwertunterschiede bei unabhängigen Stichproben; n.S. = nicht signifikant (auf dem 5%-Niveau);

n = Anzahl der Befragten.

Tabelle 3: Wahrnehmung der Marke(nwerte) und CI in den Raumkonzepten

Einflussfaktor Markenwissen: Das Markenwissen ist bei den BMW Mitarbeitern mit einem Mittelwert von 5,7 ($\sigma^2=1,9$) hoch ausgeprägt. Das Markenwissen hängt mit der Wahrnehmung der Marke ($r_{\text{Welt}}=0,31$, $p<0,01$; $r_{\text{HH}}=0,18$, $p<0,05$) und der Markenwerte ($r_{\text{Welt}}=0,35$, $p<0,001$; $r_{\text{HH}}=0,24$, $p<0,01$) in den *Gebäudekonzepten* positiv zusammen (einseitige Korrelationstests nach Pearson). Konnotationen zur Gebäudearchitektur entstehen erwartungsgemäß leichter, wenn entsprechendes Wissen bzw. entsprechende Schemata bereits vorhanden sind, in die sich die neuen Informationen konsonant einbetten lassen. Dabei ist der auf die Markenwerte bezogene Effekt größer, was darauf hinweisen könnte, dass für das Erkennen einzelner, konkreter Werte detaillierteres Wissen notwendig ist, wohingegen für die Wahrnehmung der Marke ein „Gespür“ für diese ausreicht. Die höhere Korrelation des Markenwissens mit der Wahrnehmung der einzelnen Markenwerte unterstützt diese Vermutung (vgl. Anhang Tabelle 16). Hypothese 1.1 kann somit bestätigt werden.

Fast vollständig analoge Ergebnisse ergeben sich für die *Raumkonzepte*: Auch hier hat das Markenwissen einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Marke ($r=0,25$, $p<0,01$). Da aber die Raumkonzepte (abgesehen von der BMW Welt) generell als wenig zu den Markenwerten passend empfunden werden ($MW_{\text{alle Raumkonzepte}}=3,8$; $MW_{\text{Welt}}=6,5$) kommt bzgl. der Markenwertwahrnehmung eine leicht geringere Korrelation ($r=0,20$, $p<0,05$) zustande. Insgesamt kann dementsprechend die Hypothese 1.2 gestützt werden.

Wirkung der markenspezifischen Gebäudekonzepte auf das Brand Commitment: Nach Zentrierung der Prädiktorvariablen testet eine schrittweise multiple Regression den Einfluss von Anmutung, CI-, Marken- und Markenwert-Fit getrennt für die unterschiedlichen Gebäudekonzepte (BMW Welt und Hochhaus).

BMW Hochhaus: Es ergeben sich ein signifikanter Einzelkoeffizient der Anmutung und ein signifikanter Interaktionsterm Anmutung/Markenwahrnehmung (vgl. Tabelle 4). Das Brand Commitment wird durch das Gefallen positiv beeinflusst ($\beta=0,35$, $p<0,05$). Bei gleichzeitiger Markenwahrnehmung vergrößert sich die positive Einstellungsänderung deutlich ($\beta=0,45$, $p<0,001$). Die Wahrnehmung der *Markenwerte* führt zu keinem signifikanten Effekt: Das BMW Hochhaus ist über seine fast 40jährige Existenz eng mit der Marke BMW verbunden (vgl. auch $MW_{\text{Tradition}}=4,8$ in Tabelle 2). Eine explizite Übersetzung der Markenwerte war jedoch weder intendiert noch wird diese wahrgenommen. Damit ist die Syntaktik zugunsten der Markenwahrnehmung verlagert, welche dann das Brand Commitment beeinflusst. Von der *Wahrnehmung der CI* (im Sinne einer formalisierten Gestaltung) in den Gebäuden geht keine Wirkung aus. Es ist anzunehmen, dass die Übersetzung der Marke und ihrer Werte in formale Vorgaben die Wiedererkennung erhöht; die Verkörperung der Markenidentität kann

hierdurch jedoch nicht vollständig gelingen, weshalb kein Effekt auf das Brand Commitment gegeben ist.

Hochhaus	Brand Commitment (n=107)	
	Beta	p
Markenwahrnehmung (1)	0,15	n.s.
Markenwertwahrnehmung (2)	0,09	n.s.
CI-Fit (3)	0,09	n.s.
Anmutung (4)	0,35	<0,05
Interaktion (1)/(4)	0,45	<0,001

$R^2=0,21$ (Korr. $R^2=0,17$); $F=5,24$ ($df=106$; $p<0,001$);
 Durbin-Watson: $d=1,69$;
 n= Anzahl der Befragten; n.S. = nicht signifikant (auf dem 5%-Niveau).

Tabelle 4: Wirkung des Hochhauses auf das Commitment

BMW Welt: Es ergibt sich kein signifikanter Effekt der *Markenwahrnehmung*. Dies mag an der Syntaktik des Gebäudes liegen, welche zugunsten der Markenwerte verlagert ist. Der Einfluss der *Markenwerte* ist mit $\beta=0,4$ ($p<0,05$) gegeben. Dieser interagiert im vorliegenden Modell, im Gegensatz zu den für das BMW Hochhaus festgestellten Effekten, jedoch nicht mit der Anmutung (vgl. Tabelle 5). Dies kann mit einem statistischen Deckeneffekt begründet werden ($MW=6,1$, $\sigma^2=1,9$). Damit kann eine inhaltlich u. U. gegebene Wirkung statistisch nicht erfasst werden.

BMW Welt	Brand Commitment (n=107)	
	Beta	p
Markenwahrnehmung (1)	0,17	n.s.
Markenwertwahrnehmung (2)	0,40	<0,01
CI-Fit (3)	-0,23	n.s.
Anmutung (4)	0,16	n.s.
Interaktion (1)/(4)	-0,29	n.s.
Interaktion (2)/(4)	0,30	n.s.
Interaktion (3)/(4)	0,21	n.s.

$R^2=0,20$ (Korr. $R^2=0,14$); $F=3,54$ ($df=106$; $p<0,001$);
 Durbin-Watson: $d=1,69$;
 n= Anzahl der Befragten; n.S. = nicht signifikant (auf dem 5%-Niveau).

Tabelle 5: Wirkung der BMW Welt auf das Commitment

Die Hypothesen 2.1 (Wahrnehmung von Marke oder Markenwerten in den Gebäudekonzepten als Treiber von Brand Commitment), 3.1 (Überlegenheit des Markenidentität-Fits über den CI-Fit) und 5.1 (Interaktionseffekt der Anmutung) können somit bestätigt werden. Auch wenn einzelne Regressionsanalysen aufgrund zu kleiner Gruppengröße nicht durchführbar sind, ist keine Änderung der Effektstärke in Abhängigkeit davon zu erwarten, ob die Mitarbeiter im Corporate Building tätig sind, da keine signifikante Unterschiede in der markenbe-

zogenen Wahrnehmung der Gebäude-/Raumkonzepte festzustellen sind (vgl. Varianzanalysen im Anhang Tabelle 18 und Tabelle 19). Hypothese 4.2 kann somit gestützt werden.

Wirkung der markenspezifischen Raumgestaltung auf das Brand Commitment: Die multiplen, schrittweisen Regressionen und Tests auf Interaktionseffekte geben keine Hinweise auf einen Einfluss von Marken-, Markenwert- und CI-Fit sowie von Anmutung und Raumbezogener Identität auf das Brand Commitment (vgl. Anhang Tabelle 17). Eine Begründung durch die vergleichsweise geringe Repräsentation der Marke in den Raumkonzepten scheint nicht schlüssig, da die Mitarbeiter der BMW Welt der Raumgestaltung ihres Arbeitsortes eine sehr gute Verkörperung der Marke zusprechen (MW= 6,4, $\sigma^2=0,60$; auch die Anmutung ist hoch (MW= 6,5, $\sigma^2=0,30$; vgl. ausführlich im Anhang Tabelle 15). Daher muss davon ausgegangen werden, dass die Innenarchitektur der innengerichteten Markenkommunikation weniger dienlich ist als die Außenarchitektur. Hypothese 2.2 (Wahrnehmung von Marken oder Markenwerten in den Raumkonzepten als Treiber von Brand Commitment), 3.2 (Überlegenheit des Markenidentität-Fits über den CI-Fit), 5.2 (Interaktionseffekt der Anmutung) und 6 (Positiver Effekt der Raumbezogenen Identität) können basierend auf den vorliegenden Daten nicht bestätigt werden.

Wirkung der Gebäude- und Raumkonzepte im Vergleich: Obwohl die Marke(nwerte) sowohl in Gebäude- als auch in den Raumkonzepten wahrgenommen werden, ist ihre Wirkung lediglich bei den Gebäudekonzepten nachzuweisen (s.o.). Damit bestätigt sich die Annahme, dass der Effekt der Architektur über seine Wirkung als externe Markenkommunikation, die damit verbundene öffentliche soziale Positionierung und den dadurch induzierten Empfindungen ‚Stolz‘ und ‚Identifikation mit dem Unternehmen‘ entsteht. Dies steht in Einklang mit einer stärkeren Konzentration auf Gebäudekonzepte im Rahmen der Literatur zu Corporate Architecture, jedoch im Gegensatz zur Dienstleistungsliteratur, welche mit der Betrachtung von Servicescapes vor allem auf Raumkonzepte fokussiert, dabei allerdings (a) vorrangig externe Stakeholdergruppen betrachtet und (b) keine markenbezogenen Wirkungen berücksichtigt. Hypothese 4.1 (Überlegenheit markenspezifischer Gebäude- über Raumgestaltung) kann somit bestätigt werden.

Wirkung von Brand Commitment auf Brand Citizenship Behavior: In Hinblick auf die Verhaltenswirkungen wurde das Modell um Arbeitszufriedenheit (AZ) und Job Involvement (JI) erweitert. Diese sind, bisherigen Studien entsprechend, untereinander und mit dem Brand Commitment (BC) relativ stark korreliert ($r_{AZ/JI}=0,52$, $p<0,001$; $r_{AZ/BC}=0,48$, $p<0,001$; $r_{BC/JI}=0,50$, $p<0,001$).

Performance: Dem Regressionsmodell entsprechend führen sowohl Brand Commitment als auch die Interaktion aus Brand Commitment und Job Involvement zu Performance und Leistungsbereitschaft (vgl. Tabelle 6). Eine Einschränkung liegt darin, dass die Facetten des Extra-Role-Behavior aufgrund der Fragebogenlänge über lediglich ein globales Item abgefragt wurden. Die Ergebnisse liegen jedoch im Trend der bisherigen Untersuchungen, die das Brand Commitment als hauptsächlichen Auslöser von Brand Citizenship Behavior sehen und rechtfertigen damit eine Fokussierung auf diese Variable. Bei gleichzeitiger Identifikation mit Arbeitgeber und Arbeitstätigkeit verstärkt sich der Effekt auf die Performance. Entgegen den bisherigen Forschungsergebnissen im Rahmen des Organizational Citizenship Behaviors kann der Einfluss der Arbeitszufriedenheit nicht bestätigt werden.

	Performance (n=107)	
	Beta	p
Job Involvement (1)	-0,02	n.s.
Brand Commitment (2)	0,57	<0,001
Arbeitszufriedenheit (3)	0,13	n.s.
Interaktion (1)/(3)	-0,20	n.s.
Interaktion (2)/(3)	0,06	n.s.
Interaktion (1)/(2)	0,31	<0,01

R² 0,32 (Korr. R²= 0,27); F= 7,6 (df= 106; p<0,001);

Durbin-Watson: d= 1,74;

n= Anzahl der Befragten; n.S. = nicht signifikant (auf dem 5%-Niveau).

Tabelle 6: Wirkung der Arbeitseinstellungen: Performance

Employee Retention: Auf die Mitarbeiterbindung können signifikante Effekte für Job Involvement, Brand Commitment und den entsprechenden Interaktionsterm festgestellt werden (vgl. Tabelle 7). Das Brand Commitment weist mit $\beta=0,87$ ($p<0,001$) eine sehr starke Wirkung auf die Employee Retention auf. Das Job Involvement alleine führt zu einer geringeren Bindung an den Arbeitgeber: Man fühlt sich lediglich der Tätigkeit und nicht dem Arbeitgeber (oder der Marke) verbunden. Bei gleichzeitig hohem Job Involvement und hohem Brand Commitment wird dieser Effekt jedoch überkompensiert. Es ist anzunehmen, dass durch das Brand Commitment eine Projektion des Job Involvement auf den Arbeitgeber stattfindet, was zu einer verstärkten Bindung an ihn führt. Die Arbeitszufriedenheit entscheidet weder allein noch in Interaktion mit dem Brand Commitment über die Bindung an den Arbeitgeber.

	Employee Retention (n=107)	
	Beta	p
Job Involvement (1)	-0,17	<0,05
Brand Commitment (2)	0,87	<0,001
Arbeitszufriedenheit (3)	0,12	n.s.
Interaktion (1)/(3)	-0,02	n.s.
Interaktion (2)/(3)	-0,03	n.s.
Interaktion (1)/(2)	0,27	<0,01

R² 0,59 (Korr. R²= 0,57); F= 20,8 (df= 106; p<0,001);

Durbin-Watson: d= 2,0;

n= Anzahl der Befragten; n.S. = nicht signifikant (auf dem 5%-Niveau).

Tabelle 7: Wirkung der Arbeitseinstellungen: Employee Retention

Die Hypothesen 7.1 (Einfluss der Arbeitseinstellungen auf die Performance) und 7.2 (Einfluss der Arbeitseinstellungen auf die Employee Retention) können damit nur in Hinblick auf einzelne Arbeitseinstellungen bestätigt werden.

Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Als wesentliche Erkenntnis der Single Case Study lässt sich konstatieren, dass dem innengerichteten Markenmanagement bei BMW eine große Bedeutung beigemessen wird. Die BMW Markenidentität rund um den Markenkern 'Freude am Fahren' wird in einem hochgradig entwickelten und erfolgreichen Internal Branding-Prozess an die BMW Mitarbeiter vermittelt. Innerhalb dieses Prozesses spielt die Architektur, welche als fester Bestandteil der Markenkommunikation gesehen wird, eine entscheidende Rolle. Die Marke BMW wird dabei vor allem über die Gebäudekonzepte ‚BMW Hochhaus‘ und ‚BMW Welt‘ transportiert. Aufbauend auf diesen sowie den theoretischen Erkenntnissen wurde der Einfluss von Architektur (im Sinne von Gebäude- und Raumkonzepten) als Instrument des innengerichteten Markenmanagements auf die zentrale Zielgröße Brand Commitment getestet. Tabelle 8 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Forschungsergebnisse:

Hypothese	Aussage	Ergebnis
Hypothese 1.1	Markenwissen verstärkt Markenwahrnehmung in Gebäudekonzepten	✓
Hypothese 1.2	Markenwissen verstärkt Markenwahrnehmung in Raumkonzepten	✓
Hypothese 2.1	Gebäudekonzepte: Markenidentität-Fit als Treiber von Brand Commitment	✓
Hypothese 2.2	Raumkonzepte: Markenidentität-Fit als Treiber von Brand Commitment	✗
Hypothese 3.1	Gebäudekonzepte: Überlegenheit des Markenidentität-Fits über den CI-Fit	✓
Hypothese 3.2	Raumkonzepte: Überlegenheit des Markenidentität-Fits über den CI-Fit	✗
Hypothese 4	Überlegenheit der Wirkung der Gebäude über die der Räume	✓
Hypothese 5.1	Gebäudekonzepte: Interaktionseffekt Anmutung/ Markenidentität-Fit	✓
Hypothese 5.2	Raumkonzepte: Interaktionseffekt Anmutung/ Markenidentität-Fit	✗
Hypothese 6	Raumbezogene Identität verstärkt Brand Commitment	✗
Hypothese 7.1	Wirkung der Arbeitseinstellungen auf die Performance	(✓)
Hypothese 7.2	Wirkung der Arbeitseinstellungen auf die Employee Retention	(✓)

Legende:
 ✓ Forschungsfrage bzw. Hypothese wurde bestätigt
 (✓) Forschungsfrage bzw. Hypothese wurde teilweise bestätigt
 ✗ Forschungsfrage bzw. Hypothese konnte nicht bestätigt werden

Tabelle 8: Übersicht zur Hypothesenbestätigung

Vor dem Hintergrund einer bislang außerordentlich geringen Veröffentlichungsdichte in Hinblick auf das Potential von *Architektur für die Markenführung* sind folgende Aspekte für weitere Studien von besonderem Interesse: Die Syntaktik (Denotation) eines Gebäudes, also die Ausprägung der Gestaltungsparameter, stellt die Grundlage für symbolische Assoziationen (Konnotationen) dar. Ebenso ist für die Wirkung von Architektur von Bedeutung, dass bereits semantische Netze (Markenwissen) in den Köpfen der Mitarbeiter existieren. Eine langjährige Verbindung von Architektur und Marke kann – auch bei einer weniger spezifischen Repräsentation der Markenwerte – das Brand Commitment steigern. Die Effekte von Architektur müssen für Raum- und Gebäudekonzepte differenziert betrachtet werden: Die (insbesondere in der Dienstleistungsforschung prominent betrachteten Raumkonzepte) sind im innengerichteten Markenmanagement den Gebäudekonzepten unterlegen. Die Bedeutung der (sichtbaren) sozialen Positionierung der Mitarbeiter über die Gebäudekonzepte ist als

hoch einzustufen. Darüber hinaus kann der Effekt der Gebäudewirkung durch deren positive Anmutung verstärkt werden. Auf eine positive Anmutung ist also im Vorfeld zu achten; eine Integration der Mitarbeiter in die Planungsprozesse erscheint vor diesem Hintergrund sinnvoll. In Hinblick auf die *Modellerweiterung des innengerichteten Markenmanagements* um arbeits- und organisationspsychologische Größen ist hervorzuheben, dass Job Involvement den Effekt des Brand Commitments auf das Brand Citizenship Behavior weiter erhöhen kann. Das *empirisch validierte Modell zur Wirkung der Corporate Architecture* zeigt Abbildung 5:

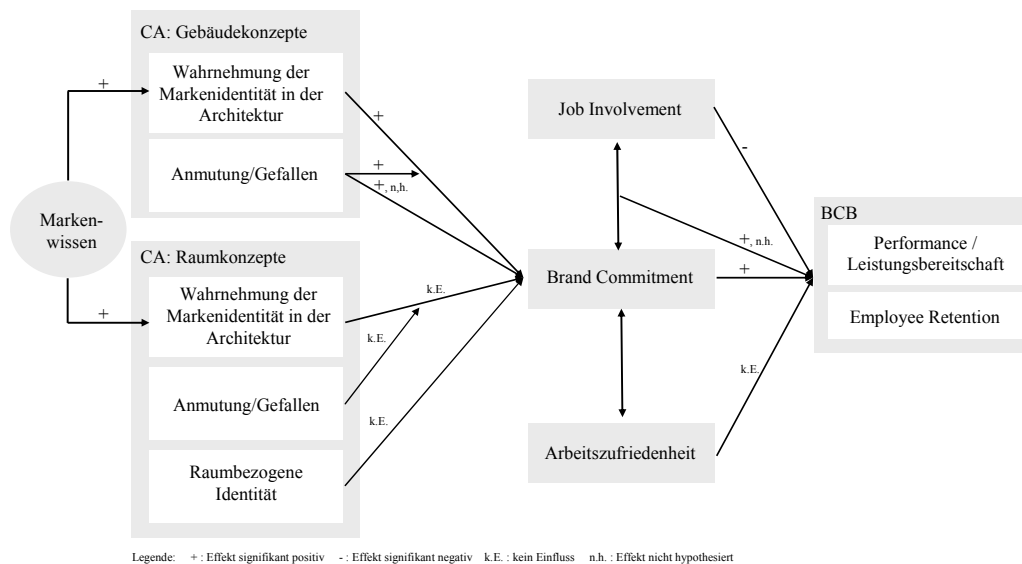


Abbildung 5: Empirisch validiertes innengerichtetes Wirkungsmodell von Corporate Architecture

Limitationen und Implikationen für die Forschung

Das vorliegende Modell wurde anhand eines einzelnen Unternehmensfalles, dem der BMW Group, validiert. Eine Verallgemeinerung auf weitere Unternehmensfälle bleibt zu prüfen. Ebenfalls wäre eine Erweiterung der Ergebnisse auf Erlebniswelten und/ oder Flagship-Stores sinnvoll, um die Ergebnisse bezüglich der (nicht vorhandenen) Wirkung der Raumkonzepte zu vertiefen. Weitere Ansatzpunkte liegen in einer differenzierteren Prüfung des Effektes der Übersetzung von Kernidentität versus erweiterter Identität. Qualitativ-explorative Studien, warum das BMW Hochhaus die Marke besser verkörpert als die BMW Welt, könnten interessante Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Umsetzung von Corporate Architecture liefern. Insbesondere würde dies einen Erklärungsbeitrag zur Steuerbarkeit der Wirkung von Corporate Architecture liefern bzw. die Frage beantworten, inwiefern der Faktor Zeit für den Erfolg von Corporate Architecture entscheidend ist. Eine umfassende Erfolgsfaktorenstudie würde darüber hinaus wertvolle Hinweise für die Anwendung dieses neuen Instrumentes geben. Die vorliegende Arbeit stellt kein Totalmodell des innengerichteten Markenmanagements dar, weshalb keine Aussagen zur Gewichtung des Instrumentes Corporate Architecture im Vergleich zu anderen Instrumenten getroffen werden können. Dies wäre nicht nur aus wissenschaftlichem Interesse sondern auch aus Unternehmensperspektive von (praktischem) Nutzen.

Implikationen für die Unternehmenspraxis

Basierend auf den Erkenntnissen dieser Studie sind Investitionen in Corporate Architecture zu rechtfertigen. Neben der Demonstration von Größe und Prestige, der Steigerung der Markenbekanntheit und der Verbesserung des Markenimages, hat Corporate Architecture eine Wirkung im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung und kann einen Beitrag leisten, das Selbstbild des Unternehmens bei den Mitarbeitern zu stärken. Das Motto ‚What is beautiful is good‘ muss ergänzt werden: Neben der allgemeinen Gebäudeästhetik ist vor allem der Architektur-Marken-Fit, also die Wahrnehmung der Marke oder ihrer Werte in der Architektur für die Entstehung des Brand Commitments entscheidend. Dabei muss die Gebäude-Syntaktik differenziert berücksichtigt werden. Das Brand Commitment (bzw. die Identifikation mit dem Unternehmen), welches sich auch in dieser Studie als Hauptauslöser von Brand Citizenship Behavior gezeigt hat, erhöht Leistungsbereitschaft und Performance, welche wiederum einen positiven Effekt auf Produktivität und Qualität haben. Zudem wird hierdurch die Employee Retention und die Employer Brand gestärkt. Dies bedeutet für Unternehmen: Eine Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten der Übersetzung der Marke – inklusive ihrer Werte – in Gebäudearchitektur kann zur Zielerreichung im Rahmen des innengerichteten Markenmanagements beitragen. Eine dezidierte Umsetzung der Marke in Architektur kann somit dazu führen, dass sich hohe Investitionen in Firmenbauten schneller amortisieren. Eine Reduktion auf dieses Instrument würde jedoch zu kurz greifen, denn auch über andere Kanäle aufgebautes Markenwissen verstärkt die Wahrnehmung der Marke in der Architektur. Trotz ihres Beitrags sollte Corporate Architecture deshalb im Sinne einer integrierten Kommunikation im Kontext anderer Maßnahmen gesehen werden.

Im Ergebnis konnte die vorliegende Studie zeigen: Ein Gebäude, das die Marke verkörpert und positiv anmutet, stellt eine effektive Kommunikationsform dar, die bei einer Ausrichtung auf das ‚Innere‘ des Unternehmens das Commitment der Mitarbeiter sowohl zum Unternehmen als auch zur Marke stärkt und positive Verhaltenskonsequenzen nach sich zieht. Die berühmten Worte von Winston Churchill können somit berechtigterweise auf den Kontext von Corporate Architecture übertragen werden: *„We shape our buildings, and afterwards our buildings shape us.“*

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.
- Aaker, D. A.; Joachimsthaler, E. (2001). *Brand Leadership: Die Strategie für Siegermarken*. München: Financial Times Prentice Hall.
- Achterholt, G. (1988). *Corporate Identity*. Wiesbaden: Gabler.
- Allen, T. (1977). *Managing the flow of technology*. Cambridge, Mass.u.a., S 234-249.
- Altman, I. (1975). *The Environment and Social Behavior: Privacy, Personal Space, Territory, and Crowding*. Monterrey / CA: Brooks Cole.
- Antonoff, R. (1985). *CI Report 85. Identität und Image excellenter Unternehmen, Verbände, Städte. Analysen – Projekte – Trends*. Darmstadt: Identicon.
- Antonoff, R. (1986). *CI Report 86/87. Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation, Unternehmensgestalt*. Darmstadt: Identicon.
- Antonoff, R. (1990). ‚Corporate Identity‘ – Bedingungen und Perspektiven einer neuen Einheit von Leistung, Verhalten und Präsentation aus der Sicht eines Designers. In G. Adalbert / Bayerische Architektenkammer (Hrsg.), *Das kultivierte Unternehmen. Funktion und Bedeutung der Architektur im System der ‚Corporate identity‘* (S. 27-32). München: Heyne.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9/5, 501-517.
- Bagusat, A.; & Müller, C. (2008). Markenkommunikation durch Erlebniswelten am Beispiel der BMW-Markenschaufenster. In A. Hermanns, T. Ringle, & P. v. Overloop (Hrsg.), *Handbuch Markenkommunikation* (S. 313-331). München: Vahlen.
- Baker, J., Grewal, D., & Parasuraman, A. (1994). The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image. *Journal of Retailing*, 68/2, 194-220.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2006): *Internes Brand Management. Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern*. Chichester: John Wiley.
- Baumgarth, C. (2008). *Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling* (3. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Bell, J. (2004). *Architecture. interior motives*, 09/2004.
- Berg, P., & Kreiner, K. (1990). Corporate Architecture: Turning Physical Settings into Symbolic Resources. In P. Gagliardi (Hrsg.), *Symbols and Artifacts: Views of a Corporate Landscape*, (S. 41-67, 2. Auflage). Berlin, New York: De Gruyter.
- Berry, L. L. (1984). The Employee as Customer. In C. H. Lovelock, *Services Marketing: Text, cases and readings* (S. 271-278). Englewood Cliffs / NJ: Prentice Hall.
- Beverland, M. (2005). Brand management and the challenge of authenticity. *Journal of Product & Brand Management*, 14/7, 460-461.
- Birkigt, K., & Stadler, M. M. (1995). Corporate Identity – Grundlagen. In K. Birkigt, M. M. Stadler, & H.-J. Funck (Hrsg.), *Corporate Identity - Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele* (S. 11-64, 8. Auflage). Landsberg / Lech: Moderne Industrie.

- Bitner, M. J. (1992). The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 65/4, 57-71.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 288-300.
- Bloch, P. H. (1995). Seeking the ideal form: Product design and consumer response. *Journal of Marketing*, 59/3, 16-29.
- Blümelhuber, C. (2004). Visuelle Markenforschung. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 571-590, 2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Blümelhuber, C., Meyer, A., & Maier, M. (2004). Integriertes Markenverständnis und –management. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 1365-1384, 2. vollst. überarb. und erw. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- BMW AG (2006). *Erfolg in Zeiten des Wandels. Kernkompetenz - Innovation – Produktion – Kultur – Image – Verkaufen. BMW im Gespräch 2005/2006*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Borchardt, A., & Göthlich, S. E. (2007). Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In S. Albers (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (S. 33-48, 2., überarb. und erw. Auflage). Wiesbaden: Gabler
- Bracklow, A. (2004). *Markenarchitektur in der Konsumwelt – Branding zur Distinktion*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Brauer, G. (2002). *Architektur als Markenkommunikation, Dynaform + Cube*. Basel et al.: Birkhäuser.
- Bräunl, M. (2008). BMW: Brand Behavior – Wie Verkäufer-Kunden-Interaktionen die Marke stärken. In T. Tomczak, F.-R. Esch, J. Kernstock, & A. Hermann (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (S. 65-77). Wiesbaden: Gabler.
- Brexendorf, T. O., & Kernstock, J. (2007). Corporate behaviour vs. brand behaviour: Towards an integrated view? *Journal of Brand Management*, 15/1, 20-31.
- Brexendorf, T. O., & Tomczak, T. (2004). Interne Markenführung. In S. Albers, T. Tomczak, & V. Haßmann, *Verkauf – Kundenmanagement, Vertriebssteuerung, E-Commerce; Digitale Fachbibliothek Personal und Führung* (S. 1-26). Düsseldorf: Symposion.
- Brexendorf, T. O., Tomczak, T., Kernstock, J., Henkel, S., & Wentzel, D. (2008). Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior. In T. Tomczak, F.-R. Esch, J. Kernstock, & A. Hermann (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (S. 315-349). Wiesbaden: Gabler.
- Broms, H., & Gahmberg, H. (1983). Communication to Self in Organizations and Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28/3, 482-495.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.
- Bruhn, M. (1998). Interne Kommunikation. In A. Meyer (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 2* (S. 1045-1062). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Bruhn, M. (2005). Interne Markenbarometer – Konzept und Gestaltung. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen* (S. 1037-1060, 4. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M., & Grund, M. A. (1999). Interaktionen als Determinante der Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern: Theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde. In M. Bruhn (Hrsg.), *Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele* (S. 495-523, 2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Burmann, C., Blinda, L., & Nitschke, A. (2003). Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagement. In C. Burmann (Hrsg.), *Arbeitspapier des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagements (LiM) der Universität Bremen, Nr. 1*. Bremen: Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2004). Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, State-of-the-Art und Forschungsbedarf. In C. Burmann (Hrsg.) *Arbeitspapier des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen, Nr. 7*. Bremen: Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, In H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung* (S. 115-139, 2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2006). Innengerichtetes Markenmanagement – Ansätze zur Schaffung und Erhaltung von Brand Commitment in markenorientierten Unternehmen. In C. Burmann (Hrsg.), *Markenmanagement, Band 2*. Münster et al.: LIT.
- Bagozzi, R. P., & Burnkrant, R. B. (1979). Attitude Measurement and Behavior Change: A Reconsideration of Attitude Organization and its Relationship to Behavior. *Advances in Consumer Research*, 6/1, 295-302.
- Cheney, G., & Christensen, L. T. (2004). Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication. In M. J. Hatch, & M. Schultz (Hrsg.), *Organizational Identity* (S. 510-557). Oxford: University Press.
- Christensen, L. T. (1997). Marketing as Auto-Communication. *Consumption, Markets and Culture*, Jg. 1/3, 197-302.
- Christl, B., & Richter, P. G. (2004). Territorialität und Privatheit. In P. G. Richter (Hrsg.), *Architekturpsychologie – Eine Einführung* (S. 193-209, 2. durchges. u. korr. Auflage). Lengerich: Pabst.
- Crozier, A. R. (2006). Internal Branding: Employer Branding. In T. L. Gillis (Hrsg.), *The IABC Handbook of Organizational Communication, A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership* (S. 268-279). San Francisco: Jossey Bass.
- Daldrop, N. W. (1997). *Kompendium Corporate Identity und Corporate Design*. Stuttgart: Poeschel.
- Davis, S. M. (2002). Brand Authenticity: It's the Real Thing. *Brandweek*, 43/4, S. 21.
- De Fusco, R. (1972). *Architektur als Massenmedium, Anmerkungen zu einer Semiotik der gebauten Form*. Gütersloh: Bertelsmann.

- Eco, U. (1972). *Einführung in die Semiotik*. München: Fink.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14/4, 532-550.
- Esch, F.-R. (2008a). Markenidentität als Basis für Brand Behavior. In T. Tomczak, F.-R. Esch, J. Kernstock, & A. Hermann (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (S. 36-46). Wiesbaden: Gabler.
- Esch, F.-R. (2008b). *Strategie und Technik der Markenführung* (5. Auflage). München: Vahlen.
- Esch, F.-R., Fischer, A., & Hartmann, K. (2008). Abstrakte Markenwerte in konkretes Verhalten übersetzen. In T. Tomczak, F.-R. Esch, J. Kernstock, & A. Hermann (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (S. 162-180). Wiesbaden: Gabler.
- Esch, F.-R., Hartmann, K., & Strödter, K. (2008). Analyse und Stärkung des Markencommitment in Unternehmen. In T. Tomczak, F.-R. Esch, J. Kernstock, & A. Hermann (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (S. 121-139). Wiesbaden: Gabler.
- Esch, F.-R., Strödter, K., & Fischer, A. (2006). Behavioral Branding: Wege der Marke zu Managern und Mitarbeitern. In A. Strebing, W. Mayerhofer, & H. Kurz, *Werbe- und Markenforschung: Meilensteine, aktuelle Befunde und Ausblick* (S. 403-434). Wiesbaden: Gabler.
- Esch, F.-R., & Vallaster, C. (2004). Mitarbeiter zu Marken-Botschaftern machen. *Markenartikel*, Jg. 66/2, 8-12, 46-47.
- Felfe, J., & Six, B. (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde* (S. 37-60, 2., vollst. überarb. und erw. Auflage). Göttingen et al.: Hogrefe.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Fischer, G.-N. (1997). *Individuals and Environment – A Psychological Approach to Workspace*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Forster, A., Erz, A., & Jenewein, W. (2008). Employer Branding – Ein konzeptioneller Ansatz zur markenorientierten Mitarbeiterführung. In T. Tomczak, F.-R. Esch, J. Kernstock, & A. Hermann (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (S. 278-294). Wiesbaden: Gabler.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands. *Journal of Consumer Research*, 24/3, S. 343-373.
- Gade, C. (2003). Persönlichkeit und Arbeitsverhalten. In A. Martin (Hrsg.), *Organizational Behavior – Verhalten in Organisationen* (S. 263-279). Stuttgart: Kohlhammer.
- Gilly, M. C., & Wolfenbarger, M. (1998). Advertising's Internal Audience. *Journal of Marketing*, Jg. 62/1, 69-88.
- Giuliani, T., & Kehler, T. (2002). Dynamik ausstrahlen. Bauen im Dienst der Markenkommunikation. In G. Brauer (Hrsg.), *Architektur als Markenkommunikation, Dynaform + Cube* (S. 29-36). Basel et al.: Birkhäuser.

- Goller, K., & Richter, P. G. (2004). Ortsidentität und Ortsbindung. In p. G. Richter (Hrsg.), *Architekturpsychologie – Eine Einführung* (S. 143-166, 2. durchges. u. korr. Auflage, Lengerich: Pabst.
- Graumann, C. F. (1983). On Multiple Identities. *International Social Science Journal*, 35, 309-321.
- Gummesson, E. (1991). Marketing orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, 25/2, S. 60-75.
- Gutjahr, G., & Keller, I. G. (1995). Corporate Identity – Meinung und Wirkung. In K. Birkigt, M. M. Stadler, & H.-J. Funck (Hrsg.), *Corporate Identity, Grundlagen – Funktionen – Fallbeispiele* (S. 77-96, 2. Auflage). Landsberg / Lech: Moderne Industrie.
- Haußer, K. (1983). Identitätsentwicklung. New York: UTB.
- Heider, F. (1946): Attitudes and cognitive organization. *Journal of Psychology*, 21, 107-112.
- Heinen, E. (1981). Identität: Ein bisher vernachlässigtes Element des Zielsystems der Unternehmung? In W. J. Mückel und A. E. Ott (Hrsg.), *Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Gedenkschrift für E. Preiser* (S. 125-143). Passau: Passavia Universitäts-Verlag.
- Henkel, S., Tomczak, T., Kernstock, J., Wentzel, D., & Brexendorf, T. O. (2008). Das Behavioral-Branding-Konzept. Leitlinie für das Management von Brand Behavior. In T. Tomczak, F.-R. Esch, J. Kernstock, & A. Hermann (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (S. 198-212). Wiesbaden: Gabler.
- Henn, G., & Meyhöfer, D. (2003). *Architektur des Wissens*. Hamburg: Junius Verlag.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140.
- Ind, N. (2003). Inside out: How employees build value. *Journal of Brand Management*, 10/6, 393-402.
- Joachimsthaler, E. (2002). Commitment: Mitarbeiter – Die vergessene Zielgruppe für Markenerfolge. *Absatzwirtschaft*, 11, 28-34.
- Johnstone, M., Todd, S., Buchanan, M. (2006). Consuming Space: Finding Meaning within the Servicescape. *European Advances in Consumer Research*, 7, 477-484.
- Kaiser, A. (2008). Kommunikationsfähigkeiten der Markenarchitektur. In N. O. Herbrand (Hrsg.), *Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung. Innovative Strategien und Erfolgsmodelle erlebnisorientierter Begegnungskommunikation* (S. 193-210). Stuttgart: Ed. Neues Fachwissen.
- Kapferer, J.-N. (1992). Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg / Lech: Moderne Industrie.
- Keller, I. G. (1987). *Corporate Identity – Elemente und Wirkung. Eine empirische Untersuchung zur Erfassung der internen Wirkung von Corporate Identity*. Dissertation Universität Mannheim.
- Keller, K. L. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29/3, S. 595- 600.

- Kernstock, J. (2008). Behavioral Branding als Führungsansatz: Mit Behavioral Branding das Unternehmen stärken. In T. Tomczak, F.-R. Esch, J. Kernstock, & A. Hermann (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (S. 3-34). Wiesbaden: Gabler.
- Kirchgeorg, M., & Klante, O. (2003). *Trendbarometer Live Communication*. Kerpen: Hamm.
- Klingmann, A. (2007). *Brandscapes: Architecture in the Experience Economy*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Klingmann Architects & Brand consultants (2008). *Brandscapes*, company brochure, [Online]. Erhältlich: http://www.klingmann.com/pdf/company_brochure.pdf [15.08.08].
- Klövekorn, N. (2004). *Semiometrie: Der Zielgruppe auf der Spur*. München: SevenOne Media GmbH.
- Knittel-Ammerschuber, S. (2006). *Erfolgsfaktor Architektur – Strategisches Bauen für Unternehmen*, Basel: Birkhäuser.
- Körner, M. (1990). Corporate identity und Unternehmenskultur: Ganzheitliche Strategie der Unternehmensführung. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag.
- Lang, E. (1990). Vorwort. In G. Adalbert, & Bayerische Architektenkammer (Hrsg.), *Das kultivierte Unternehmen. Funktion und Bedeutung der Architektur im System der ‚Corporate identity‘* (S.5). Ramerberg: Kirchbach.
- Langer, T., & Esch, F.-R. (2004). Sozialtechnische Gestaltung der Ästhetik von Produktverpackungen. In A. Gröppel-Klein (Hrsg.), *Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert* (S. 413-441). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Larkin, TJ, & Larkin, S. (1996). Reaching and Changing Frontline Employees. *Harvard Business Review*, 74/3, 95-104.
- Laswell, H. D. (1960). The Structure and Function of Communication in Society. In W. Schramm (Hrsg.), *Mass Communication* (S. 117-139, 2. Aufl.). Chicago, London: University of Illinois Press.
- Leder, H., Belke, B., Oeberst, A., & Augustin, D. (2004). A model of aesthetic appreciation and aesthetic judgements. *British Journal of Psychology*, 94, 489-508.
- Lerch, M. (2002). Dynamik als Entwurfsprinzip für Gebäude. Der Markenauftritt der BMW Group. In G. Brauer (Hrsg.), *Architektur als Markenkommunikation, Dynaform + Cube* (S. 45-56), Basel et al.: Birkhäuser.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Maier, G. W., & Woschée, R.-M. (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen: Psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter & Smith (1970). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46/3, 126-136.
- MacKenzie, S. B., & Lutz, R. J. (1989). An Empirical Examination of the Structural Antecedents of Attitude Toward the Ad in an Advertising Pretesting Context. *Journal of Marketing*, 53/2, 48-65.

- Mathieu, J. E., & Kohler, S. S. (1990). A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 33-44.
- Meffert, H., & Bierwirth, A. (2005). Corporate Branding – Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen. In H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und Praktische Umsetzung* (S. 143-162, 2. Auflage), Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., & Burmann, C. (1996). *Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios (Arbeitspapier Nr. 100)*. Münster: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V..
- Meffert, H., & Burmann, C. (2005). Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. In H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und Praktische Umsetzung* (S. 19-36, 2. Auflage), Wiesbaden: Gabler.
- Mehrabian, R., & Russell, J. A. (1974). *An Approach to Environmental Psychology*. Cambridge et al.: MIT Press.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature. *Journal of Marketing Communications*, 9/4, 195-220.
- Messedat, J. (2005). *Corporate Architecture – Development, Concepts, Strategies*. Ludwigsburg: Avedition.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks / CA: Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61/1, 20-52.
- Mikunda, C. (2007). *Marketing spüren: Willkommen am Dritten Ort*. Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand. Attract - engage – retain*. Torrensville : Collective Learning Australia.
- Morris, C. W. (1972). *Grundlagen der Zeichentheorie. Ästhetik und Zeichentheorie*. München: Carl Hanser Verlag.
- Nasar, J. L. (1994). Urban Design Aesthetics: The Evaluative Qualities of Building Exteriors. *Environment and Behavior*, 26/3, 377-401.
- Neuberger, O., & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungs-Bogen (ABB)“*. Bern et al.: Huber.
- Neumann, P. (2003). *Markt- und Werbepsychologie, Band 2: Praxis* (2. überarb. u. erg. Auflage). Gräfelfing: Fachverlag Wirtschaftspsychologie.
- Nüchterlein, P. (2004). Raum und Farbe. In P. G. Richter (Hrsg.), *Architekturpsychologie – Eine Einführung* (S. 167-189, 2. durchges. u. korr. Auflage), Lengerich: Pabst.

- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology*, 48/4, 775-802.
- Paivio, A. (1991). *Images in Mind*. New York, London: Harvester Wheatsheaf.
- Page, C.; & Hen, P. M. (2002). An Investigation of the Processes by Which Product Design and Brand Strength Interact to Determine Initial Affect and Quality Judgments. *Journal of Consumer Psychology*, 12/2, 133-147.
- Park, K.-K. (1983). *Führungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen*. München et al.: Forschungsstelle für Betriebswirtschaft u. Sozialpraxis e.V..
- Peirce, C. S. (1986). *Semiotische Schriften*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Petkovic, Mladen (2008). *Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl* (2. Auflage). Mering: Hampp.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59/5, 603-609.
- Rapoport, A. (1982). *The Meaning of the Built Environment*, London: Sage.
- Rose, G. (1995). Place and Identity: A Sense of Place. In: Doreen, M., & Pat, J. (Hrsg.), *A Place in the World? Place, Cultures and Globalization*. Oxford: Oxford University Press.
- Rosenbaum, M. S. (2005). The Symbolic Servicescape. *Journal of Consumer Behavior*, 4/4, 257-267.
- Rosenstiel, L. v. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (6. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 156-171.
- Scheele, M. (2004). *Corporate Architecture – "Gute Architektur ist formgewordene Sinnlichkeit"*, Interview mit Hadi Teherani, [Online]. Erhältlich: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,325316,00.html>, [08.05.2008].
- Schepan, J. A. (2005). Haus im Haus – Projekthaus im BMW Group FIZ, München, Planende Institution: Henn Architekten. *DBZ Deutsche BauZeitschrift*, 53/5, 42-45.
- Schmidt, H. (2007). *Internal Branding – Wie Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen*. Wiesbaden: Gabler.
- Schmidt, K. (2003). *Inclusive Branding: Methoden, Strategien und Prozesse ganzheitlicher Markenführung*. München: Luchterhand.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing: How to get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to your Company and Brands*. New York: The Free Press.
- Schwanzer, B. (1986). *Die Bedeutung der Architektur für die corporate identity eines Unternehmens: eine empirische Untersuchung von Geschäften und Bankfilialen* (2. Auflage). Wien: Service, Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität Wien.
- Schwanzer, K. (1974). *Architektur aus Leidenschaft*. Wien et al.: Modulverlag.

- Sipek, B. (1980). *Architektur als Vermittlung. Semiotische Untersuchung der architektonischen Form als Bedeutungsträger*. Stuttgart: Krämer.
- Specht, N., Fichtel, S., & Meyer, A. (2008). Markenführung im Zeitalter der "Service Dominant Logic": People Branding als neue Herausforderung für das Markenmanagement. In M. Bruhn & B. Strauss (Hrsg.), *Dienstleistungsmarken, Forum Dienstleistungsmanagement* (S. 256-273). Wiesbaden: Gabler.
- Teherani, Hadi (2004). *Corporate Architecture – Mythos Marke*, [Online]. Erhältlich: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,316169,00.html>, [30.04.2008].
- Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on metaanalytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thomson, K., & Hecker, L. A. (2000). The Business Value Buy-in: How Staff Understanding and Commitment Impact on Brand and Business Performance. In R. J. Varey, & B. R. Lewis, *Internal Marketing: Directions of Management* (S. 160-172). London: Routledge.
- Tombs, A., McColl-Kennedy, J. (2003). Social-Servicescape Conceptual Model. *Marketing Theory*, 3(4), 447-475.
- Tomczak, T., Brexendorf, T. O., Hermann, A., & Kernstock, J. (2005). Behavioral Branding – Markenprofilierung durch persönliche Kommunikation. *Thesis*, 22/1, 28-31.
- Vallaster, C., & De Chernatony, L. (2005). Internationalisation of Service Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management*, 21, 181-203.
- Wache, T., & Brammer, D. (1993). *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Weber, O. (1994). *Die Funktion der Form*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Wegge, J., & Dick, R. v. (2006). Arbeitszufriedenheit, Emotion bei der Arbeit und organisationale Identifikation. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde*, (S. 11-36, 2., vollst. überarb. und erw. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Wentzel, D., & Tomczak, T. (2008). Ein sozialpsychologischer Erklärungsansatz von Brand Behavior. In T. Tomczak, F.-R. Esch, J. Kernstock, & A. Hermann (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (S. 48-64). Wiesbaden: Gabler.
- Wentzel, D., Tomczak, T., Kernstock, J., Brexendorf, T., & Henkel, S. (2008). Der Funnel als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior. In T. Tomczak, F.-R. Esch, J. Kernstock, & A. Hermann (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (S. 82-99). Wiesbaden: Gabler.
- Wiedmann, K.-P. (1988). Corporate Identity als Unternehmensstrategie. *WiSt*, 5, 236-242.
- Wiese, D. (2005). *Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Wiesmann, D. (1989). *Management und Ästhetik*. Herrsching: Verlag Barbara Kirsch.
- Wittke-Kothe, C. (2001). *Interne Markenführung: Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods Series, Vol. 5.* Thousand Oaks et al.: Sage.

Zajonc, R. B., & Burnstein, E. (1965). The learning of balanced and unbalanced social structures. *Journal of Personality*, 33, 153-163

Zeplin, S. (2006). *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement.* Wiesbaden: Gabler.

Zintzmeyer, J., & Binder, R. (2002). Von der Kraft der Symbole: Markenführung durch visuelle Gestaltung. In G. Brauer (Hrsg.), *Architektur als Markenkommunikation, Dynaform + Cube* (S. 37-44). Basel et al.: Birkhäuser.

Anhang

Fit-Item	Cronbach's Alpha: 0,88
Die Außenarchitektur der BMW Welt...	Cronbach's Alpha, wenn Item weg gelassen wird
...verkörpert die Marke BMW.	0,86
...passt zu den Markenwerten von BMW.	0,83
...steht für ‚Freude am Fahren‘.	0,85
...passt zur BMW CI.	0,86

Basis: n = 107 Befragte;

Tabelle 9: Reliabilitätsanalyse Marken-Fit Gebäudekonzept BMW Welt

Fit-Item	Cronbach's Alpha: 0,87
Die Außenarchitektur des Hochhauses...	Cronbach's Alpha, wenn Item weg gelassen wird
...verkörpert die Marke BMW.	0,85
...passt zu den Markenwerten von BMW.	0,81
...steht für ‚Freude am Fahren‘.	0,82
...passt zur BMW CI.	0,85

Basis: n = 107 Befragte;

Tabelle 10: Reliabilitätsanalyse Marken-Fit Gebäudekonzepte Hochhaus

Fit-Item	Cronbach's Alpha: 0,92
Die Innenarchitektur in dem Gebäude, in dem sich mein Arbeitsplatz befindet,...	Cronbach's Alpha, wenn Item weg gelassen wird
...verkörpert die Marke BMW.	0,88
...passt zu den Markenwerten von BMW.	0,88
...steht für ‚Freude am Fahren‘.	0,92
...passt zur BMW CI.	0,90

Basis: n = 107 Befragte;

Tabelle 11: Reliabilitätsanalyse Marken-Fit Raumkonzepte

Items zu Job Involvement	Cronbach's α: 0,58
	Cronbach's α , wenn Item weg gelassen wird
Wahrscheinlich würde ich weiter arbeiten, auch wenn ich das Geld nicht brauchen würde.	0,49
Meine Arbeit bedeutet für mich mehr als bloß Geld.	0,45
Ich bin an meiner Arbeit wirklich interessiert.	0,47
Für mich vergehen die ersten Stunden eines Arbeitstages wie im Flug.	0,45
Die meisten Dinge in meinem Leben sind mir wichtiger als die Arbeit (revers*).	0,75
Die bedeutenden Dinge, die ich erlebe, haben mit meiner Arbeit zu tun.	0,48

* Item wurde vor der Reliabilitätsanalyse umgepolt;

Basis: n = 107 Befragte.

Tabelle 12: Reliabilitätsanalyse Job Involvement

Items zur raumbezogenen Identität	Cronbach's α: 0,71
	Cronbach's α , wenn Item weg gelassen wird
Ich fühle mich an meinem Arbeitsplatz wohl.	0,64
Ich würde meinen Arbeitsplatz ungern wechseln.	0,35
Mein Arbeitsplatz ist mein persönliches Territorium.	0,78

Basis: n = 107 Befragte.

Tabelle 13: Reliabilitätsanalyse raumbezogene Identität

Wert	Gruppe 1 BMW Welt (n=8) MW	Gruppe 2 Hochhaus (n=8) MW	Gruppe 3 FIZ (n=69) MW	Gruppe 4 Andere (n=13) MW	F-Wert
dynamisch	6,6 ^a	3,5 ^b	3,7 ^b	1,9 ^c	12,66 (p<0,001)
kreativ	6,5 ^a	3,9 ^b	4,1 ^b	1,9 ^c	10,21 (p<0,001)
innovativ	6,4 ^a	4,5 ^b	4,4 ^b	2,5 ^c	8,20 (p<0,001)
ästhetisch	6,3 ^a	4,3 ^b	3,7 ^b	2,2 ^c	9,30 (p<0,001)
herausfordernd	6,3 ^a	4,0 ^b	4,0 ^b	2,7 ^b	8,00 (p<0,001)
erlebnisorientiert	6,3 ^a	3,5 ^b	3,1 ^b	1,9 ^c	13,31 (p<0,001)
kulturell	6,0 ^a	4,0 ^b	3,5 ^b	2,5 ^b	7,04 (p<0,001)
exklusiv	5,9 ^a	4,0 ^b	3,7 ^b	1,9 ^c	9,20 (p<0,001)
kultiviert	5,9 ^a	4,1 ^b	3,8 ^b	2,8 ^c	5,94 (p<0,01)
geistig beweglich	5,9 ^a	3,6 ^b	4,0 ^b	2,3 ^c	7,90 (p<0,001)
zielstrebig	5,8 ^a	4,9 ^a	4,8 ^a	3,2 ^b	4,68 (p<0,01)
jung	5,8 ^a	2,9 ^b	3,3 ^b	2,0 ^b	8,90 (p<0,001)
materiell	5,6 ^a	3,8 ^b	4,0 ^b	3,3 ^b	4,33 (p<0,01)
dominant	5,5 ^a	4,6 ^b	3,5 ^b	2,9 ^c	5,32 (p<0,01)
sportlich	4,9 ^a	3,5 ^b	3,3 ^b	2,0 ^c	5,79 (p<0,01)
rational	4,6 ^a	6,1 ^b	5,1	4,8	n.s.
integer	4,4	4,4	4,4	3,1	n.s.
pflichtbewusst	4,1	4,5	4,5	4,5	n.s.
lustorientiert	4,1 ^a	3,0 ^a	2,9 ^a	1,5 ^b	5,15 (p<0,01)
kämpferisch	3,6	2,8	3,4	2,5	n.s.
familiär	3,5	2,8	3,3	3,6	n.s.
traditionell	2,8 ^a	4,1	3,5	4,4 ^b	n.s.

Mittelwerte auf einer siebenstufigen Skala von 1= ‚trifft nicht zu‘ bis 7= ‚trifft voll zu‘;

Hinweis: Mittelwerte mit unterschiedlichen Kennbuchstaben unterscheiden sich signifikant nach dem Post-Hoc-Test (Duncan: $\alpha=0,05$) für Mittelwertunterschiede bei unabhängigen Stichproben; n.S. = nicht signifikant (auf dem 5%-Niveau);

BMW Markenwerte sind grau schattiert;

n = Anzahl der Befragten;

Tabelle 14: Wahrnehmung der Markenwerte in den Raumkonzepten

Mittelwerte	Gruppe 1 BMW Welt (n=8)	Gruppe 2 Hochhaus (n=8)	Gruppe 3 FIZ (n=69)	Gruppe 4 Andere (n=13)	F-Wert
Wahrnehmung der Marke	6,4 ^a	4,4 ^b	4,1 ^b	3,8 ^b	4,18 (p<0,01)
Wahrnehmung der Markenwerte	6,5 ^a	4,4 ^b	4,0 ^b	2,9 ^b	6,27 (p<0,01)
Wahrnehmung der CI	6,0 ^a	5,0 ^a	4,2 ^b	4,0 ^b	2,72 (p<0,05)
Erfüllung funktionaler Anforderungen	4,0	4,9	4,9	5,4	n.s.
Anmutung	6,5 ^a	3,9 ^b	3,9 ^b	3,2 ^b	5,72 (p<0,01)
Raumbezogene Identität	5,3	4,9	4,9	4,2	n.s.

Mittelwerte auf einer siebenstufigen Skala von 1= ‚trifft nicht zu‘ bis 7= ‚trifft voll zu‘;

Hinweis: Mittelwerte mit unterschiedlichen Kennbuchstaben unterscheiden sich signifikant nach dem Post-Hoc-Test (Duncan: $\alpha=0,05$) für Mittelwertunterschiede bei unabhängigen Stichproben; n.s. = nicht signifikant (auf dem 5%-Niveau);

n = Anzahl der Befragten;

Tabelle 15: Raumkonzepte im Vergleich

Pearson'sche Korrelationskoeffizienten	Kenntnis der Markenidentität		
	BMW Welt	Hochhaus	Raumkonzepte
BMW Markenwerte			
exklusiv	0,07	0,21*	0,17*
kreativ	0,08	0,07	0,21*
innovativ	0,13	0,14	0,13
ästhetisch	0,19*	0,08	0,22*
dynamisch	0,12	0,11	0,21**
herausfordernd	0,28**	0,28**	0,30**
geistig beweglich	0,33***	0,33***	0,33***
sportlich	0,17*	0,17*	0,31**
jung	0,06	0,36***	0,16
zielstrebig	0,34***	0,30**	0,21*
kultiviert	0,31**	0,26**	0,35***
integer	0,32***	0,15	0,14

(Einseitig) signifikante Pearson-Korrelationen auf dem Niveau von *p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001;

Basis: n = 107 Befragte;

Tabelle 16: Einfluss des Markenwissens auf die Wertewahrnehmung

	Brand Commitment (n=107)	
	Beta	p
Markenwahrnehmung (1)	0,20	n.s.
Markenwertwahrnehmung (2)	-0,16	n.s.
CI-Wahrnehmung (3)	0,07	n.s.
Anmutung (5)	0,14	n.s.
Raumbezogene Identität (6)	0,16	n.s.
Interaktionseffekt (1)/(5)	0,18	n.s.
Interaktionseffekt (2)/(5)	0,00	n.s.
Interaktionseffekt (3)/(5)	-0,35	n.s.

R²= 0,21 (Korr. R²= 0,14); F= 2,90 (df= 106; p<0,01);
Durbin-Watson: d= 1,55;
n= Anzahl der Befragten; n.S. = nicht signifikant (auf dem 5%-Niveau);

Tabelle 17: Wirkung der Raumkonzepte auf das Brand Commitment

Mittelwerte Hochhaus	Gruppe 1 BMW Welt (n=8)	Gruppe 2 Hochhaus (n=8)	Gruppe 3 FIZ (n=69)	Gruppe 4 Andere (n=13)	F-Wert
Marke-Fit	5,6 ^a	6,3 ^a	6,0 ^a	6,4 ^a	n.s.
Markenkern-Fit	5,4 ^a	3,8 ^a	4,7 ^a	4,5 ^a	n.s.
Markenwerte-Fit	6,6 ^a	5,1 ^b	5,5 ^b	5,8 ^b	n.s.
CI-Fit	5,9 ^a	5,9 ^a	5,6 ^a	5,0 ^a	n.s.
Anmutung	6,5 ^a	6,5 ^a	5,5 ^a	6,1 ^a	n.s.

Mittelwerte auf einer siebenstufigen Skala von 1= ‚trifft nicht zu‘ bis 7= ‚trifft voll zu‘;
Hinweis: Mittelwerte mit unterschiedlichen Kennbuchstaben unterscheiden sich signifikant nach dem Post-Hoc-Test (Duncan: $\alpha=0,05$) für Mittelwertunterschiede bei unabhängigen Stichproben; n.s. = nicht signifikant (auf dem 5%-Niveau);
n = Anzahl der Befragten;

Tabelle 18: Wahrnehmung des Hochhauses gruppiert nach Mitarbeitern in unterschiedlichen Gebäuden

Mittelwerte BMW Welt	Gruppe 1 BMW Welt (n=8)	Gruppe 2 Hochhaus (n=8)	Gruppe 3 FIZ (n=69)	Gruppe 4 Andere (n=13)	F-Wert
Marke-Fit	6,1 ^a	5,8 ^a	5,5 ^a	5,5 ^a	n.s.
Markenkern-Fit	6,4 ^a	5,4 ^a	5,5 ^a	5,3 ^a	n.s.
Markenwerte-Fit	6,9 ^a	5,1 ^b	5,8 ^b	5,9 ^b	n.s.
CI-Fit	5,6 ^a	5,6 ^a	5,5 ^a	5,5 ^a	n.s.
Anmutung	6,9 ^a	6,5 ^a	6,1 ^a	6,5 ^a	n.s.

Mittelwerte auf einer siebenstufigen Skala von 1= ‚trifft nicht zu‘ bis 7= ‚trifft voll zu‘;
Hinweis: Mittelwerte mit unterschiedlichen Kennbuchstaben unterscheiden sich signifikant nach dem Post-Hoc-Test (Duncan: $\alpha=0,05$) für Mittelwertunterschiede bei unabhängigen Stichproben; n.s. = nicht signifikant (auf dem 5%-Niveau);
n = Anzahl der Befragten;

Tabelle 19: Wahrnehmung der BMW Welt gruppiert nach Mitarbeitern in unterschiedlichen Gebäuden