

Persönliche Kommunikation (PK) als vergessenes Instrument der Markenkommunikation



**Priv.-Doz. Dr.
Carsten Baumgarth**

Marmara-Universität Istanbul,
Türkei

✉ cb@baumgarth-brandconsulting.de



Marco Schmidt

Universität Siegen

✉ marco@mdschmidt.de

Markenkommunikation beschränkte sich bislang fast ausschließlich auf klassische Werbung. Zwar werden aktuell zusätzliche Instrumente (z. B. Onlinekommunikation, Virales Marketing) diskutiert, aber letztlich sind dies auch Instrumente der medialen Massenkommunikation. Die ursprünglichste Form der Kommunikation, die Persönliche Kommunikation, war bislang ein vergessenes Instrument der Markenkommunikation. Dies ändert sich mit der Etablierung des Konzeptes „Interne Markenführung“ sowie mit der Ausweitung des Markenkongzeptes auf den Dienstleistungs- und B-to-B-Bereich langsam. Der Beitrag liefert einen komprimierten Überblick über die Relevanz und Gestaltungsmöglichkeiten der Persönlichen Kommunikation als Instrument der Markenkommunikation und liefert Anregungen für die zukünftige Forschung.

Schlagworte: > Interne-/Klassische Markenführung > Personalmanagement > Persönliche Kommunikation (PK) > Vertrieb

1. Bedeutung der Persönlichen Kommunikation für die Markenführung

Die Stärke der Werkzeugmarke HILTI resultiert vor allem aus persönlichen Kontakten zwischen Kunde und Mitarbeitern. Die oftmals erklärungsbedürftigen und hochpreisigen Leistungen für Bauprofis gelangen durch Direktvertrieb an den Kunden (Wichert 2004, S. 30 f.). Fast zwei Drittel der 14.000 HILTI-Mitarbeiter befinden sich dabei im direkten Kundenkontakt. Die Persönliche Kommunikation (im Folgenden abgekürzt als PK) beginnt schon vor dem Kauf, indem Ingenieure dem Kunden während der Planungsphase mit Rat und Tat zur Seite stehen. Weiterhin befinden sich die HILTI-Mitarbeiter auch durch Kundenschulungen im direkten Kundenkontakt (o. V. 2006). Im Jahr 1990 begann HILTI damit, die Moral der Mitarbeiter zu messen, da man erkannt hatte, wie entscheidend es ist, dass sämtliche Mitarbeiter die Marke HILTI richtig wahrnehmen (Meehan/Baschera 2002, S. 35 f.). HILTI achtet darauf, dass jedem Mitarbeiter bewusst ist, dass er jederzeit und überall die Marke HILTI prägt und sich selbst als Botschafter der Marke versteht. Die Schaffung eines solchen Markenbewusstseins wird unter anderem durch ein demonstratives Vorleben des Top-Managements sowie einiger ausgewählter Mitarbeiter als „Brand-Champions“ gefördert (Wichert 2004, S. 32). Dieses

Beispiel verdeutlicht die hohe Relevanz der PK für den Erfolg der Marke.

Dieses Beispiel belegt zwar für den Einzelfall die hohe Bedeutung und das professionelle Management der PK als Instrument der Markenkommunikation. Auch erste wissenschaftliche Studien aus dem B-to-B-Bereich (Binckebanck 2006) und dem Dienstleistungsbereich (Schmeichel 2005) belegen die hohe Relevanz der PK für die Markenstärke.

Allerdings belegen branchenübergreifende Studien, dass die wahrgenommene Bedeutung der PK und der dahinter stehenden Einbindung der Mitarbeiter in die Markenführung in der Praxis noch relativ schwach ausgeprägt ist. Eine breit angelegte Studie im deutschsprachigen B-to-B-Umfeld zeigte beispielsweise, dass zwar rund 60 % der befragten Unternehmen CD-Richtlinien und rund 77 % Imagebroschüren einsetzen (klassische mediale Kommunikation), aber nur knapp 20 % Schulungen für die Mitarbeiter zum Thema Marke durchführen (Baumgarth 2008a, S. 433).

Trotz der hohen praktischen Bedeutung für bestimmte Leistungskategorien, findet sich die PK auch in der Markenführungsliteratur bislang nur vereinzelt: Die Durchsicht der aktuellen „Standardwerke“ der Markenliteratur zeigt, dass gar

nicht oder erst in den neuesten Auflagen explizit auf das Thema eingegangen wird. Das Werk von Keller (2003) behandelt lediglich auf einer von 788 Seiten das Thema Personal Selling. Die Lehrbücher von Baumgarth (2008b) und Esch (2008) beschäftigen sich erst in den neuesten Auflagen auf wenigen Seiten mit diesem Instrument. Die Herausgeberwerke zur Markenführung von Esch (2005), Meffert et al. (2005) und Bruhn (2004) enthalten keine gesonderten Beiträge zum Thema PK. Hinweise zu dem Thema findet man ehesten noch in den aktuellen Büchern zur Internen Markenführung (z. B. Tomczak et al. 2008; Schmidt 2007) und zu Dienstleistungsmarken (z. B. Bruhn/Stauss 2008).

Die Zielsetzung dieses Beitrags besteht zunächst darin, aufzuzeigen, in welchen Kontexten die PK eine besonders hohe Bedeutung für den Aufbau bzw. den Erhalt einer starken Marke hat. Die zweite Zielsetzung stellt die Systematisierung der Managementfelder dar, mit denen die PK professionell gesteuert werden kann. Weiterhin sollen einige offene Fragestellungen, die als Input für zukünftige Forschungsprojekte dienen, formuliert werden.

2. Begriff und Formen der Persönlichen Kommunikation

Grundsätzlich umfasst der Begriff Kommunikation die Übermittlung von Informationen und Inhalten, um Meinungen, Einstellungen und Erwartungen zu beeinflussen und bestimmte Verhaltensweisen der Adressaten im Sinne gewünschter Zielsetzungen zu evozieren (Meffert et al. 2008, S. 632). Im Rahmen der PK geschieht dies immer dann, wenn sich Menschen im direkten Kontakt zueinander befinden.

Aufgrund des direkten Kontakts der Kommunikationsteilnehmer sind Interaktionen elementarer Bestandteil der PK. Der Begriff Interaktion beschreibt dabei eine wechselseitige Beziehung zwischen einer oder mehreren Personen, bei der verschiedene Kommunikationsinhalte ausgetauscht werden

und bei der Aktion und Reaktion der Kommunikationspartner interdependent sind (Bruhn 2005, S. 894; Backhaus/Voeth 2007, S. 105; Schwab 1982, S. 25 ff.). Diese durch den persönlichen Kontakt bedingte Interaktion zwischen den kommunizierenden Personen grenzt die PK von der medialen Kommunikation ab.

Im Rahmen der PK lassen sich wiederum zwei Grundformen voneinander abgrenzen. Die erste Form der PK umfasst die vom Anbieter direkt beeinflussbare Kommunikation, bei der die Unternehmensangehörigen Teilnehmer der Kommunikation sind. Typische Instrumente dieser Form der PK sind Kontakt- und Verkaufsgespräche, Nachkaufberatung, Service- und Beschwerdestellen, Kundenclubsysteme, Präsentationen, Messen und Ausstellungen sowie Partysysteme (zum Überblick Bruhn 2005, S. 931 ff.).

Bei der zweiten Form der PK, die häufig auch als „Mund-zu-Mund-Kommunikation“, „Face-to-Face-Kommunikation“ oder „Word-of-Mouth-Kommunikation“ bezeichnet wird (Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 502) kommunizieren Nicht-Unternehmensangehörige über die Marke (z. B. Kunden im Bekanntenkreis, Brand Communities). Im Folgenden steht die PK von Unternehmensangehörigen im Mittelpunkt der Betrachtung.

Die PK ist keine einheitliche Kommunikationsform, sondern umfasst mehrere Dimensionen: Eine erste Unterscheidung postuliert, dass Kommunikation in einem zwischenmenschlichen Kontext immer auch Verhalten beinhaltet, welches sowohl verbaler als auch nonverbaler Natur sein kann. Aus diesem Grunde ist es nicht möglich, nicht zu kommunizieren (Watzlawick et al. 2003, S. 50 f.). Die verbale Kommunikation umfasst alle mit der Sprache zusammenhängenden Aspekte wie Inhalt, Sprachstil, Sprachgeschwindigkeit etc. Die nonverbale Kommunikation bezieht sich auf die Körpersprache wie z. B. Mimik, Gestik, Körperhaltung und das Erscheinungsbild des Kommunikators (zur Abgrenzung Klammer 1989, S. 11).

Abb. 1: Facetten der PK

	verbal	non verbal
Inhalt	Verkäufer stellt einem Kunden in einem persönlichen Gespräch die Kernwerte der Marke BMW (z. B. Sportlichkeit) dar.	Die Berater von McKinsey tragen dunkle Anzüge, um die Seriosität und Kompetenz ihrer Marke darzustellen.
Atmosphäre	Die Bedienung bei McDonald's bedankt sich für die Bestellung beim Kunden.	Die Stewards und Stewardessen einer Fluglinie lächeln im Gespräch mit dem Fluggast.

Eine zweite Dimension der PK ist die Differenzierung zwischen Inhalts- und Atmosphärenkommunikation. Die Inhaltskommunikation umfasst die markentypischen Informationen. Beispielsweise steht die Fluglinienmarke LUFTHANSA u. a. für Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit. Daher kommuniziert ein Pilot dieser Fluglinie auch immer, dass der jeweilige Zielflughafen pünktlich erreicht wird. Das Wort Verspätung wird es bei Piloten von LUFTHANSA im Gespräch mit den Fluggästen nicht geben. Die Atmosphärenkommunikation hingegen umfasst die grundsätzliche Atmosphäre der Kommunikation wie Offenheit und Freundlichkeit (Watzlawick et al. 2003, S. 53 ff.).

Durch Kombination dieser beiden Dimensionen ergeben sich vier für die PK relevante Facetten, die **Abbildung 1** anhand von Beispielen zusammenfasst.

3. Relevanz der Persönlichen Kommunikation als Markentreiber

Bislang wurde insbesondere für den Dienstleistungs- und B-to-B-Bereich die hohe Relevanz der PK für die Marke argumentiert. Zu überlegen ist, von welchen Faktoren die Relevanz der PK für die Marke im Vergleich zur medialen und zur Mund-zu-Mund-Kommunikation abhängt. In der Literatur finden sich erste Ideen zu dieser Fragestellung (Chattopadhyay/Laborie 2005; Frommeyer 2005, S. 11;). Im Folgenden wird ein Modell vorgestellt, welches davon ausgeht, dass der Einfluss der PK auf die Markenstärke von zwei Faktoren abhängt. Der erste Faktor betrifft die aus Sicht der Kunden wahrgenommene Häufigkeit des persönlichen Kontaktes im Vergleich zu der Häufigkeit der medialen Kontakte und der Mund-zu-Mund-Kontakte.

Der zweite Faktor beurteilt die subjektiv wahrgenommene Intensität der persönlichen Kontakte. Indikatoren für die Intensität sind die wahrgenommene Kontaktdauer, der Grad der Interaktion zwischen den kommunizierenden Personen sowie die Glaubwürdigkeit des Kontaktes. Bei beiden Faktoren wird angenommen, dass mit steigender relativer Häufigkeit bzw. Intensität der persönlichen Kontakte der Einfluss der PK auf die Marke steigt. **Abbildung 2** verdeutlicht dieses Modell anhand von Beispielen.

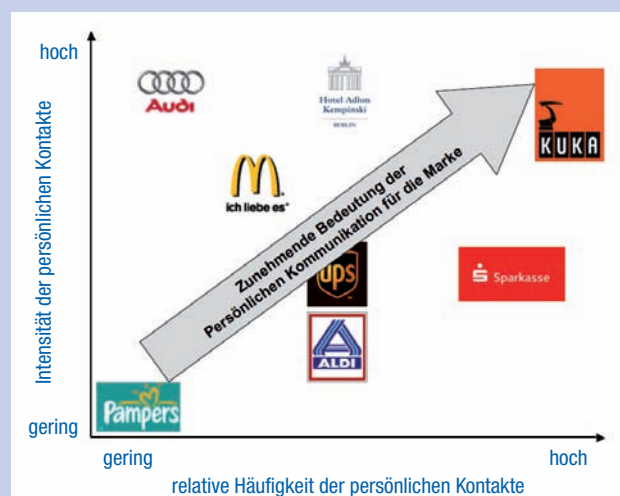
Bei der Relevanzbeurteilung ist zu beachten, dass diese zum einen vom Marketingkonzept des Anbieters abhängt (z. B. Budgetverteilung zwischen medialer und PK oder direkter anstelle von indirektem Vertrieb) und zum anderen von Zielgruppenmerkmalen (z. B. persönliche Betreuung von A-Kunden vs. unpersonliche Betreuung von C-Kunden-Bearbeitung).

4. Bezugsrahmen zur markenorientierten Gestaltung der Persönlichen Kommunikation

Die zentrale Ziel- und Wirkungsgröße der Markenführung ist allgemein die Markenstärke. Daher zielt auch der Einsatz der PK als Markeninstrument auf die Steigerung der Markenstärke ab. In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Ansätzen zur Konzeptualisierung der Markenstärke bzw. des Markenwertes (zum Überblick z. B. Schimansky 2004). Im Folgenden wird auf das Modell von Keller (1993) abgestellt, welches zwischen den beiden Hauptkomponenten Markenbekanntheit und Markenimage unterscheidet. Darüber hinaus wird mit der Zufriedenheit und dem Vertrauen eine dritte allgemeine Komponente der Markenstärke berücksichtigt. Dabei wird angenommen, dass sich alle starken Marken durch eine hohe Markenbekanntheit, ein positives Markenimage, eine hohe Zufriedenheit und ein hohes Vertrauen bei den Zielgruppen auszeichnen.

Die Markenstärke wird grundsätzlich von allen Markenkontaktpunkten beeinflusst. Diese lassen sich, wie bereits skizziert, in die drei Formen mediale Kommunikation, PK und Mund-zu-Mund-Kommunikation aufteilen. Allerdings beeinflussen diese drei Formen in unterschiedlicher Intensität die Komponenten der Markenstärke. Während die mediale Kommunikation vor allem die Markenbekanntheit und das Markenimage beeinflusst, steuert die PK insbesondere das Markenimage, die Zufriedenheit und das Vertrauen (ähnlich Berry 2000, S. 129 f.). Weiterhin hängt die Markenstärke insbesondere auch von dem formalen und inhaltlichen Integrationsgrad (Fit) zwischen den drei Arten der Kommunikation ab.

Abb. 2: Relevanz der PK für die Markenstärke



Quelle: Baumgarth/Schmidt 2008, S. 254

Die in diesem Beitrag im Vordergrund stehende PK als Instrument der Markenkommunikation lässt sich im Gegensatz zur medialen Kommunikation nicht direkt steuern. Vielmehr lässt sie sich lediglich durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen, durch die Steuerung und Motivation der Mitarbeiter und durch die Schaffung von Anreiz- und Kontrollsystemen indirekt beeinflussen. Dazu dienen auf der Managementebene vor allem die Funktionen Markenführung, Vertrieb und Personalmanagement. Die Markenführung, die sich weiter in die Bereiche Klassische Markenführung und Interne Markenführung einteilen lässt, beeinflusst vor allem die Inhaltsebene der PK. Dem Vertrieb kommt im Rahmen einer markenorientierten PK dabei speziell die Aufgabe zu, eine Akzeptanz für das Markenkonzept bei dieser für die PK zentralen Mitarbeitergruppe sicherzustellen. Neben der hohen Bedeutung für die PK wird der Vertrieb auch deshalb explizit aufgeführt, da zwischen Marketing bzw. Markenführung und Vertrieb in der Realität häufig in Bezug auf die Marktbearbeitung Konflikte existieren (Skimutis 2005, S. 68 ff.). Das Personalmanagement hingegen beeinflusst durch die Gestaltung des Teilsystems Personal schwerpunktmäßig die Atmosphärebene der PK. Diese Trennung ist insbesonde-

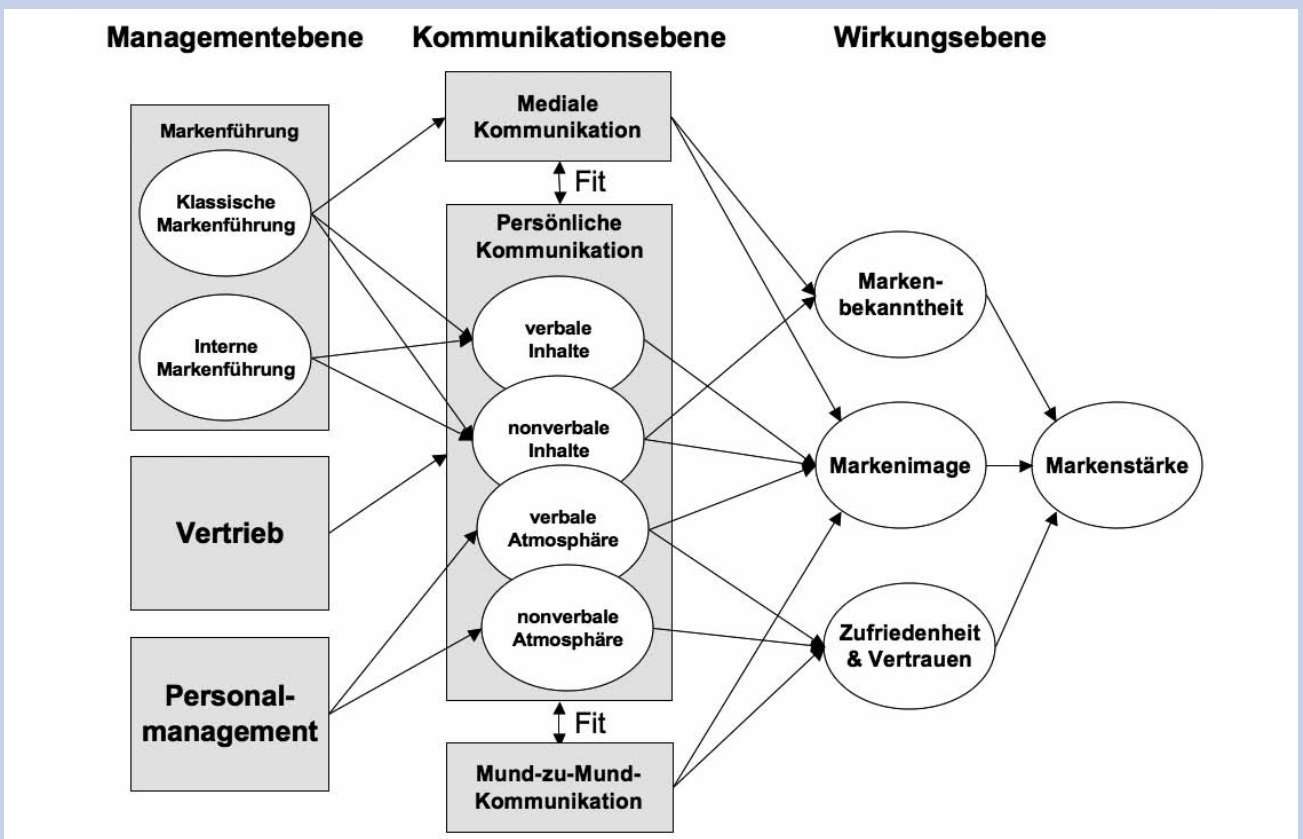
re vor dem Hintergrund sinnvoll, da in der Praxis zwischen diesen drei Funktionsbereichen häufig Konflikte bestehen. Die Verantwortlichkeit für einzelne Instrumente zur Gestaltung der markenorientierten PK stellt in vielen Unternehmen auch eine machtpolitische Frage dar. ➤ **Abbildung 3** fasst den skizzierten Bezugsrahmen zur Steuerung der PK als Markenführungsinstrument grafisch zusammen.

In allen vier Managementbereichen stehen mehrere Instrumente zur Beeinflussung der PK zur Verfügung. ➤ **Abbildung 4** skizziert wichtige Instrumente (zur ausführlichen Darstellung vgl. Baumgarth/Schmidt 2008, S. 255 ff.; Brexendorf et al. 2008).

5. Fazit und offene Fragen

Der Beitrag verdeutlicht, dass die PK als Instrument der Markenkommunikation bislang in der Praxis und in der Forschung nur eine relativ geringe Aufmerksamkeit erfahren hat. Weiterhin wurde ein Konzept zur Relevanzbeurteilung der PK für die Marke skizziert. Danach besitzt die PK dann eine hohe Relevanz, wenn im Vergleich zur medialen Kommuni-

Abb. 3: Bezugsrahmen einer markenorientierten PK



Quelle: in starker Anlehnung an Baumgarth/Schmidt 2008, S. 256

kation besonders häufig persönlich mit dem Kunden kommuniziert wird und wenn die PK eine hohe Intensität aufweist. Wenn eine solche Konstellation vorliegt, hängt die Markenstärke von der verbalen und nonverbalen Inhalts- und Atmosphärenkommunikation ab.

Im Gegensatz zur medialen Kommunikation lässt sich die PK nur indirekt durch den Aufbau von Markenwissen, Markeneinstellung und Markencommitment bei den Mitarbeitern durch das Management steuern. Dazu steht dem Management eine Vielzahl von Instrumenten aus den Feldern Markenführung (klassische Markenführung, Interne Markenführung), Vertrieb und Personalmanagement zur Verfügung. Neben der

effektiven Gestaltung der einzelnen Instrumente, hängt der Erfolg auch von der Abstimmung dieser Instrumente über die Abteilungs-grenzen hinweg ab.

Die bisherigen Ausführungen sind zwar plausibel und nachvollziehbar, aber es lässt sich exemplarisch zunächst eine Vielzahl von offenen Fragen, die als Input für zukünftige Forschungsprojekte dienen sollen, zur Wirkung der PK formulieren:

- Wie wirkt sich die PK auf die Markenstärke in Abhängigkeit von verschiedenen Kontextfaktoren wie Involvement oder bisherigem Markenwissen der Kunden aus?

Abb. 4: Ausgewählte Instrumente zur Gestaltung einer markenorientierten PK

Managementfelder	Instrumente und Erläuterung
Klassische Markenführung	Markenpositionierung: Die schriftliche und verbindliche Fixierung der angestrebten Markenpositionierung (z. B. in Form eines Markenhandbuchs) sowie deren interne Kommunikation stellt den zentralen Ausgangspunkt für eine markenorientierte PK dar.
	Branding: Neben dem Einsatz von medialen Kommunikationsmitteln (z. B. Broschüren, Geschäftsausstattungen) lassen sich auch Mitarbeiter „branden“ (z. B. Anstecknadeln, „Uniformen“).
	Klassische Werbung: Neben der Abstimmung zwischen klassischer Werbung und PK in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht beeinflusst die klassische Werbung auch das Denken und Verhalten der Mitarbeiter.
Interne Markenführung	Interne Marktforschung: Zur Steuerung der PK lassen sich insbesondere durch Mitarbeiterbefragungen zentrale Größen wie das Markenwissen, die Markeneinstellung und das Markencommitment der Mitarbeiter erheben und analysieren.
	Interne Kommunikation: Durch interne Kommunikationsinstrumente wie z. B. Mitarbeiterzeitschriften, Intranet oder Markenevents lässt sich das Markenbewusstsein, das Markenwissen sowie die Motivation für die Marke bei den Mitarbeitern erhöhen.
	Markenbotschafter: Die Installation von besonders geschulten und mit zusätzlichen Informationen versorgten Markenbotschaftern in verschiedenen Funktionsbereichen und unterschiedlichen Hierarchiestufen verstärkt die laterale interne Kommunikation über die Marke.
Vertrieb	Zielvorgaben und Kontrolle: Da die klassischen Zielvorgaben wie Umsatz oder Neukundenanzahl keine Steuerungsfunktion in Bezug auf die Marke aufweisen, sollte ein markenorientiertes System auch Größen wie Markenwissen oder Teilnahme an Markenschulungen aufweisen. Diese Größen sollten auch in ein materielles und immaterielles Anreizsystem für den Vertrieb integriert werden.
	Training: In regelmäßige oder auch zusätzliche Weiterbildungsmaßnahmen im Vertrieb lassen sich auch Markenthemen wie Markenwissen und Markenverhalten integrieren.
Personalmanagement	Employer Branding: Das Employer Branding adressiert zukünftige Mitarbeiter und sollte daher versuchen, solche Personen zu rekrutieren, die ein Mindestmaß an Fit zur Marke und die Fähigkeit für eine positive Atmosphärenkommunikation besitzen.
	Personalauswahl und -einführung: Speziell in der Auswahl und Einführungsphase lässt sich zum einen der Fit zur Marke überprüfen und zum anderen das Markenwissen und die Markeneinstellung der neuen Mitarbeiter positiv beeinflussen.
	Personalentwicklung: Im Rahmen der Personalentwicklung lassen sich markenorientierte Trainings und entsprechende Stellengestaltungen (z. B. Job Rotation, Empowerment) planen.

- › Beeinflusst die Inhalts- oder die Atmosphärenkommunikation bzw. die verbale oder die nonverbale Kommunikation stärker die Markenstärke?
- › Wie wirkt sich der Fit zwischen PK und medialer Kommunikation auf die Markenstärke aus?
- › Ist eine markenorientierte (strikte Kommunikation der Markeninhalte) oder ein kundenorientierte (Anpassung der PK an die individuellen Bedürfnisse der Kunden) PK wichtiger für den (Unternehmens-)Erfolg bzw. für die Markenstärke?

Diese Wirkungsfragen sind typische kausale Fragen, die sich in der zukünftigen Forschung insbesondere durch explikative Techniken wie Experimente oder Kausalanalysen untersuchen lassen.

Neben diesen Wirkungsfragen lässt sich auch eine Reihe von Fragen zum Management der PK identifizieren:

- › Wie lassen sich Mitarbeiter „optimal“ branden?
- › Welchen Einfluss hat die mediale Kommunikation auf die PK der Mitarbeiter?
- › Wie lässt sich das Markenkonzept in Ziel- und Anreizsysteme des Vertriebs wirkungsvoll integrieren?
- › Welche Art von Schulungsmaßnahmen ist besonders effektiv und effizient zur Verbesserung der PK?
- › Wie lässt sich im Rahmen der Personalgewinnung und -auswahl der Markenfit zuverlässig evaluieren?
- › Welche organisatorischen Maßnahmen sind sinnvoll, um die einzelnen Instrumente zur Gestaltung der PK zu koordinieren?
- › Wie lässt sich die Qualität der PK als Instrument der Markenkommunikation messen?

Diese exemplarischen Fragen zum Management der PK sind offen und komplex. Daher bietet sich der Einsatz von explorativen Forschungsmethoden (z. B. Aktionsforschung, Fallstudien) an. Diese Methoden setzen ganz im Sinne der Zeitschrift *transfer – Werbeforschung & Praxis* eine intensive Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis voraus.

Literatur

- Backhaus, K.; Voeth, M. (2007):** Industriegütermarketing, 8. Aufl., München.
- Baumgarth, C. (2008a):** Marke, persönliche Beziehungen oder Leistung: Welcher Marketing-Ansatz ist wirklich wichtig in B-to-B-Märkten?, in: Erfolgsfaktoren der Markenführung, Hrsg.: Bauer, H. H.; Huber, F.; Albrecht, C., München, S. 431 – 444.
- Baumgarth, C. (2008b):** Markenpolitik: Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Baumgarth, C.; Schmidt, M. (2008):** Persönliche Kommunikation und Marke, in: Handbuch Markenkommunikation, Hrsg.: Hermanns, A.; Ringle, T.; van Overloop, P. C., München, S. 247 - 263.
- Berry, L. L. (2000):** Cultivating Service Brand Equity, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 28. Jg. H. 1, S. 128-137.
- Binckebanck, L. (2006):** Interaktive Markenführung: Der persönliche Verkauf als Instrument des Markenmanagements im B2B-Geschäft, Diss., Wiesbaden.
- Brexendorf, O.; Tomczak, T.; Kernstock, J.; Henkel, S.; Wentzel, D. (2008):** Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior, in: Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Hrsg.: Tomczak, T.; Esch, F.-R.; Kernstock, J.; Herrmann, A., Wiesbaden, S. 315 – 349.
- Bruhn, M. (2005):** Unternehmens- und Marketing-Kommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München 2005.
- Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.) (2008):** Dienstleistungsmarken, Wiesbaden.
- Chattopadhyay, A.; Laborie, J.-L. (2005):** Managing Brand Experience: The Market Contact Audit, in: Journal of Advertising Research, 45. Jg., H. 1, S. 9-16.
- Esch, F.-R. (2008):** Strategie und Technik der Markenführung, 5. Aufl., München.
- Esch, F.-R. (Hrsg.) (2005):** Moderne Markenführung: Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Frommeyer, A. (2005):** Kommunikationsqualität in persönlichen Kundenbeziehungen, Wiesbaden.
- Keller, K. L. (1993):** Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, 57. Jg., H. 1, S. 1-22.
- Keller, K. L. (2003):** Strategic Brand Management, 2. Aufl., Upper Saddle River.
- Klammer, M. (1989):** Nonverbale Kommunikation beim Verkauf, Heidelberg.
- Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P. (2003):** Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München.
- Meehan, S.; Baschera, P. (2002):** Lessons from Hilti: How Customer and Employee Contact Improves Strategy Implementation, in: Business Strategy Review, 13. Jg., H. 2, S. 31-39.
- Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2008):** Marketing: Grundlagen der marktorientierten Unternehmensführung, 10. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (Hrsg.) (2005):** Markenmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden.
- o.V. (2006):** ... und Beratung dazu, http://www.hilti.de/hold/modules/editorial/edit_singlepage.jsp?contentOID=84739 [Stand: 20.9.2006].
- Schimansky, A. (Hrsg.) (2004):** Der Wert der Marke: Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement, München 2004.
- Schmeichel, C. (2003):** Personalmanagement als Instrument zur Markenbildung im Privatkundengeschäft von Kreditinstituten, Diss., München, Mering.
- Schmidt, H. J. (2007):** Internal Branding: Wie Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen, Wiesbaden.
- Skimutis, A. (2005):** Zur Kompatibilität von Marken- und Vertriebsmanagement in der Konsumgüterindustrie, Wiesbaden.
- Tomczak, T.; Esch, F.-R.; Kernstock, J.; Herrmann, A. (Hrsg.) (2008):** Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Wiesbaden.
- Watzlawick, P.; Beavin, J. H.; Jackson, D. (2003):** Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 10. Aufl., Bern u.a.
- Wichert, C. (2004):** Wie ein Unternehmen Markenstärke von innen heraus generiert, in: Absatzwirtschaft, 47. Jg., H. 4, S. 30-33.