

---

# Mehr als ein Spiel: Interne Markenführung durch Markenspiele



Wibke Heidig, Benjamin von Walter, Torsten Tomczak

**Schlüsselbegriffe:** Interne Markenführung, Markenspiele, Markenverhalten, Mitarbeiter, Einstellung, Affektive Reaktion, Flow-Theorie, Soziale Interaktion, Feldexperiment

**Key Words:** Internal Branding, Brand Games, Brand Behavior, Employees, Attitude, Affective Reaction, Flow Theory, Social Interaction, Field Experiment



Viele Unternehmen kommunizieren ihre Markenwerte über Markenspiele und lassen ihre Mitarbeiter mit eigens kreierten Brett- und Kartenspielen die Markenwerte erlernen. Sowohl die Unternehmenspraxis als auch erste empirische Befunde zeigen, dass Markenspiele wirken, da sie Mitarbeiter motivieren, sich mit der Marke zu beschäftigen. Der vorliegende Beitrag untersucht, wie eine Marke und ihre Werte effektiv über Markenspiele kommuniziert werden können und baut dazu auf Befunden zur Wirkung sozialer Interaktion und der Theorie der optimalen Erfahrung (Flow Theory) auf. Die Ergebnisse des Feldexperiments zeigen, dass Markenspiele im Vergleich zu einer faktenbasierten Kommunikation sowohl die Einstellung als auch die affektive Reaktion von Mitarbeitern gegenüber einer Marke verbessern können, sofern sie eine Einzelaktivität darstellen.



Many companies do it: they let their employees play – with small plastic bricks, tokens, memory cards or board games. Practice and anecdotal evidence suggests that brand games work, because they are fun and motivate employees to live the brand. The purpose of this paper is to investigate how a brand and its underlying values can be communicated effectively through the use of brand games. Drawing on flow theory and research on social interaction the reported field experiment demonstrates that brand games can lead to

more favorable evaluations of the brand and higher levels of positive affect toward the brand compared to an expository representation if the brand game is conceptualized as a solitary activity.

## 1. Die Bedeutung von Markenspielen in der internen Markenführung

In den letzten Jahren lassen sich in der Marketingwissenschaft zunehmend Forschungsbeiträge finden, die sich der internen Perspektive der Markenführung, dem so genannten *Internal* bzw. *Behavioral Branding*, widmen (Wittke-Kothe 2001; Bruhn 2005; Burmann/

*Zeplin*, 2005; *Tomczak et al.* 2012). Ausschlaggebend für diese Entwicklung ist die Erkenntnis, dass das kundenseitige Vertrauen in eine Marke und die Loyalität gegenüber dem Markenartikelunternehmen in hohem Masse von dem Verhalten der Mitarbeiter an den Kundenkontaktpunkten bestimmt wird (*Berry* 2000). Nur wenn der Mitarbeiter gewillt und in der Lage dazu ist, das vom Unternehmen nach Aussen kommunizierte Markenversprechen in der Kundeninteraktion einzulösen, lässt sich langfristig ein positives und klares Markenbild in den Köpfen der Kunden erzeugen. Als Treiber des Markenwertes besitzt markenkonformes Mitarbeiterverhalten daher gerade in serviceintensiven Dienstleistungen eine grosse Bedeutung (*Berry/Lampo* 2004). So wird ein Flugbegleiter, der schlafende Passagiere in regelmässigen Abständen weckt, um ihnen Getränke oder Infomaterial anzubieten eher negative Reaktionen ernten, sofern die Fluggesellschaft mit dem Markenversprechen eines erholsamen und entspannten Fluges wirbt. Die Inkonsistenz zwischen Markenversprechen und Mitarbeiterverhalten würde schliesslich zu Unzufriedenheit und damit zu negativen Konsequenzen für die Marke führen.

Mitarbeiter verhalten sich dann konform mit den Markenwerten, wenn sie diese verstehen, sich ihnen verbunden fühlen und die Fähigkeit besitzen, diese zu leben (*Mitchell* 2002; *Bruhn et al.* 2010; *Wentzel et al.* 2012). Der wissenschaftliche Diskurs widmet sich daher zunehmend der Frage, wie interne Kommunikationsmittel eingesetzt werden können, um das Markenwissen, sowie das Commitment und die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Marke zu stärken, und damit Mitarbeiter im Sinne von Markenbotschaftern zu entwickeln. Bisherige Beiträge betrachten dabei vor allem die Wirkung von Werbung (*Wentzel et al.* 2010), Corporate Architecture (*Raffelt et al.* 2011), unterschiedlichen Führungsstilen (*Morhart et al.* 2009; *Wieseke et al.* 2009) und Markengeschichten (*Wentzel et al.* 2008) auf die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Marke und auf markenkonformes Verhalten.

Neben diesen Kommunikationsinstrumenten gibt es ein weiteres Instrument, das gerade in der Unternehmenspraxis zunehmend Verbreitung gefunden hat – das Markenspiel. Überraschenderweise haben Markenspiele als Instrument zur Vermittlung der Markenidentität in der Literatur bisher kaum Beachtung gefunden. Dies ist insoweit bemerkenswert, als viele Unternehmen Markenspiele einsetzen, um ihren Mitarbeitern die Unternehmensgeschichte und Markenwerte näher zu bringen und diese auch über die Unternehmensgrenzen hinweg in deren Alltag zu integrieren (für einen Überblick siehe *Brexendorf et al.* 2012). So setzte der amerikanische High-Tech-Riese *Qpass* 2001 diese spielerische Form der internen Markenkommunikation ein. Im Zuge einer Neupositionierung des Geschäftsfeldes dienten so genannte *Brand Cards* dazu, die Mitarbeiter bereits in einem frühen Implementationsstadium mit der neuen Markenstrategie vertraut zu machen. Auf insgesamt 29 Spielkarten wurden jeweils unterschiedliche Markenelemente (z.B. Mission, Markenversprechen etc.) dargestellt. Da jeder Mitarbeiter nur ein Set aus 10 Karten erhielt, mussten diese untereinander getauscht werden, um Kartenpaare zu finden und damit Preise zu gewinnen. Die Begeisterung für das Spiel führte soweit, dass die Karten eine Zeit lang sogar auf einer Onlineauktionsplattform gehandelt wurden (*Stone* 2006). Einen ähnlichen Ansatz wählte auch der deutsche Spieleverlag *Ravensburger*, der zum 125. Firmenjubiläum mit einer Sonderedition seines Spieleklassikers ein eigens gestaltetes *Memory-Spiel* an alle Mitarbeitenden verteilte. Auf insgesamt 32 mit Bildern und Kurzgeschichten bedruckten Kartenpaaren wurden die Markengeschichte und die Markenwerte des Unternehmens anschaulich dargestellt (*Kilian/Henkel* 2010). Dieses Markenspiel war dafür aus-

gelegt, sowohl alleine als auch mit Kollegen oder der Familie gespielt zu werden. Ein weiteres, sehr ähnliches Beispiel bietet das *Supermarkt-Quiz* des Schweizer Einzelhändlers *Coop*, mit dem die Mitarbeiter im Verkauf spielend an die Unternehmens- und Markenwerte der Handelskette herangeführt werden sollen (*Sistenich* 2001). Zusätzlich zu diesen klassischen Gesellschaftsspielen können Markenspiele auch stärker auf physischen Aktivitäten basieren, wie das vom Automobilhersteller *BMW* entwickelte *CSI Munich*. In diesem Rollenspiel, das einer bekannten TV Serie entlehnt wurde, schlüpfen die Vertriebsmitarbeiter in die Rolle von Profilern. In präparierten Autos sammeln sie Indizien wie Mobiltelefone, Verpackungen oder Golfbälle, die schliesslich Aufschluss über die Marke und das Fahrerprofil der Zielgruppe geben sollen.

Neben diesen praktischen Beispielen existiert zudem ein Literaturstrang, der sich dem Spiel aus pädagogischer und verhaltenspsychologischer Perspektive nähert (siehe z.B. *Randel et al.* 1992; *Larsen McClarty et al.* 2012; *Wu et al.* 2012). Diese Studien liefern jedoch keine Erkenntnisse darüber, wie Spiele im Bereich der internen Markenkommunikation im Unternehmen wirken. Vor dem Hintergrund dieser Forschungslücke geht es in diesem Beitrag darum, die Bedeutung von Markenspielen als Instrument der internen Markenführung zu analysieren. Um diesem Ziel gerecht zu werden, gibt dieser Artikel zunächst einen Überblick über die Wirkungsweise von Spielen im Allgemeinen und das Konzept der Markenspiele im Speziellen. Darauf aufbauend werden Hypothesen zur Wirkungsweise von Markenspielen im Unternehmenskontext abgeleitet, die mittels eines durchgeführten Feldexperiments empirisch überprüft werden. Aus den erzielten Erkenntnissen lassen sich anschliessend Implikationen für die weitere Forschung sowie für die Unternehmenspraxis der internen Markenführung ableiten.

## 2. Forschungsstand zur Bedeutung des (Marken-)Spiels als Instrument des Lernens

Markenspiele stellen ein vielversprechendes Instrument dar, um die Marke im Unternehmen zu fördern und Anknüpfungspunkte zwischen den Markenwerten und der Lebenswelt der Mitarbeiter zu schaffen (*Sistenich* 2001). Angelehnt an die allgemeine Definition von Spielen können Markenspiele beschrieben werden als „artificially constructed, challenging activities with a specific set of rules that reflect the brands' values and core associations“ (*von Walter et al.* 2012, 1). Die Erscheinungsformen von Markenspielen entlehnen sich traditioneller Spieleklassifikationen. In der Literatur lassen sich eine Vielzahl von Klassifikationen finden, die Spiele anhand struktureller Komponenten wie den zugrunde liegenden Regeln und zugeordneten Zielen unterteilen. Eine vor allem im Volksmund weit verbreitete Taxonomie findet sich bei *Hays* (2005). Im so genannten *Folk Model* lassen sich anhand des Spielprinzips, vier sich überschneidende Kategorien von Spielen unterscheiden: a) Lernspiele, die durch die Fähigkeiten der Spieler gesteuert werden (z.B. Memory), b) Glücksspiele, die vor allem auf das Zufallsprinzip bauen (z.B. Casinospiele), c) Strategiespiele, die durch die geistige Vorwegnahme zukünftiger Spielschritte bewältigt werden (z.B. Schach) und d) Simulationsspiele (z.B. Rollenspiele). Aufgrund der Zielstellung der internen Markenführung, lassen sich in der Praxis vor allem Spiele identifizieren, die der ersten und der letzten Kategorie zugeordnet werden können. So werden Lernspiele in der internen Unternehmenskommunikation vor allem dann eingesetzt, wenn es darum geht, den Mitarbeitenden vor allem Wissen über die Marke zu vermitteln als auch ihr Commitment gegenüber dem Markenversprechen zu steigern. Diese Markenspiele finden meist in Form von Brett- und Kartenspielen wie den Brand Cards von *Qpass* Anwendung. Simula-

tive Markenspiele hingegen verfolgen das Ziel, die tatsächlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu trainieren. In Form von Rollenspielen oder Unternehmenstheatern können damit die markenkonformen verbalen und nonverbalen Verhaltensweisen durch eigenes Handeln geschult werden (*Schreyögg* 2001).

Beiden Formen von Markenspielen ist gemein, dass sie Lernprozesse fördern und auf der Grundlage von festgelegten Regeln Wettbewerb ermöglichen (*Brexendorf et al.* 2012). Da sich Lern- und Rollenspiele jedoch in ihrer Zielstellung unterscheiden, und Rollenspiele nicht ausschliesslich zum Zweck der internen Markenkommunikation verwendet werden (*Schreyögg* 2001), fokussieren die folgenden Ausführungen allein auf die Wirkung von Lernspielen.

In der bestehenden Forschungstradition werden Lernspiele vor allem aus der pädagogischen und verhaltenspsychologischen Perspektive betrachtet. Durch die fortschreitenden Entwicklungen im Bereich der interaktiven Multimediaumgebungen gewinnen vor allem Beiträge zu computerbasierten Lernspielen an Bedeutung. Ein Grossteil der Literatur vergleicht dabei die Effektivität von Lernspielen zu herkömmlichen Unterrichtsmassnahmen. So zeigt sich, dass Spiele, die zu Lernzwecken eingesetzt werden vorteilhaft sein können, wenn es darum geht, die Argumentationsfähigkeiten von Kindern und Erwachsenen zu schulen, das Motivationslevel zu erhöhen sowie die langfristige Verankerung im Gedächtnis zu fördern (*Randel et al.* 1992). Die zahlreichen metaanalytischen Beiträge zeigen aber auch, dass Lernspiele nicht per se effektiver sind als klassische Unterrichtsmethoden (*Randel et al.* 1992; *Emes* 1997; *Wolfe* 1997; *Hays* 2005; *Vogel et al.* 2006; *Wu et al.* 2012; *Larsen McClarty et al.* 2012). Während sich der Einsatz von Spielen vor allem im Mathematik- und Sprachbereich als vorteilhaft erweist, zeigen sich in der sozialwissenschaftlichen Wissensvermittlung keine Unterschiede im Vergleich zu herkömmlichem Unterrichtsmethoden (*Randel et al.* 1992). Die Inkonsistenzen in der Ergebnislage lassen sich daher vor allem auf die unterschiedlichen Themenbereiche zurückführen, in denen Lernspiele eingesetzt werden.

Aufgrund der wachsenden Bedeutung von Schulungen und Trainings im Unternehmenskontext gibt es zudem einige Autoren, die sich dem Einsatz von Spielen im organisationalen Umfeld widmen (*Michael/Chen* 2006; *Salazar-Moreno* 2008; *Susi et al.* 2007). Diese Spiele werden vor allem eingesetzt, um die Teamfähigkeit zu schulen, die Kommunikationskompetenz zu erweitern oder jobspezifische Fähigkeiten auszubauen (*Michael/Chen* 2006). Die meisten empirischen Beiträge zur Wirkung von Spielen im Unternehmenskontext konzentrieren sich auf die US Amerikanische Armee. Diese setzt unterschiedliche, meist digitale Spiele ein, um ihre Soldaten für spezifische Situationen zu schulen (*Garris et al.* 2002). Allerdings liegen auch hier keine einheitlichen Ergebnissen zur Wirkung von Spielen vor (*Susi et al.* 2007). Dies mag neben den unterschiedlichen Einsatzgebieten auch darauf zurückzuführen sein, dass bislang kaum moderierende Variablen identifiziert worden sind, die erklären können, unter welchen Bedingungen Spiele eine positive Wirkung entfalten.

### **3. Ableitung von Hypothesen über die Wirkung von Markenspielen**

#### **3.1 Markenspiele vs. faktenbasierte Kommunikation: Die Flow-Theorie**

Eine Theorie, die die Wirkung von Spielen erklären kann, ist die Flow-Theorie, die Mitte der 1970er Jahre vom Amerikanischen Psychologen *Mihaly Csikszentmihalyi* entwickelt

wurde (Csikszentmihalyi 1991). In seinen Anfängen untersuchte er die Gründe dafür, warum Menschen viel Zeit und Aufwand in Aktivitäten (z.B. Extremsportarten, Komponieren) investierten, für die es keinen externen Anreiz im Sinne von Geld oder Status gab (Sweetser/Wyeth 2005). Seine Studien zeigten, dass diese Aktivitäten intrinsisch motiviert waren, da sie einen so genannten *Flow* auslösen, eine optimale Erfahrung in der die Beteiligten jegliches Gefühl für Zeit und Sorgen verlieren und sich alleinig der Aktivität hingeben (Chen 2007). Die *Flow*-Erfahrung repräsentiert ein Gefühl des vollkommenen Fokussierens, das als höchst erfüllend und angenehm empfunden wird. Wenngleich sich *Flow* auslösende Aktivitäten individuell unterscheiden, zeigen Csikszentmihalyi's Untersuchungen, dass sich die Beschreibung erlebter *Flow*-Zustände als auch das damit verbundene Gefühl über unterschiedliche Nationen, Geschlechter und Altersklassen hinweg ähneln (Csikszentmihalyi 1991). Eine Aufgabe, die ein *Flow*-Erlebnis erzeugen kann, zeichnet sich durch das Zusammenwirken von acht Eigenschaften aus: (1) Balance aus Herausforderung und Fähigkeiten, (2) klare Zielstellung, (3) direktes, unmittelbares Feedback, (4) vollständige Konzentration auf die Aufgabe ist möglich, (5) das Gefühl der Kontrolle, (6) das Bewusstsein für alltägliche Sorgen verschwindet, (7) das Selbst rückt in den Hintergrund und geht gestärkt aus der Aufgabe hervor und (8) das Zeitgefühl verändert sich. In ihrer Kombination erzeugen diese Komponenten ein *Flow*-Erlebnis, d.h., ein tiefes Gefühl der Freude (*enjoyment*) bzw. der optimalen Erfahrung (*optimal experience*). Im Kern ist ein *Flow*-Erlebnis vom Selbstzweck getrieben. Auch wenn die Aktivität anfänglich aus anderen Beweggründen initiiert wurde, so stellt sie schlussendlich eine Belohnung in sich selbst dar (Csikszentmihalyi 1991). Aktuelle Beiträge aus der Spiele- und Glücksforschung zeigen, dass die Beschreibungen eines *Flow*-Erlebnisses identisch sind mit dem, was eine Person empfindet wenn sie sich einem Spiel hingibt (Sweetser/Wyeth 2005; Chen 2007; Aaker 2010). Alle acht Merkmale eines *Flow*-Erlebnisses lassen sich in Spielen verwirklichen. Die meisten der heute auf dem Markt verfügbaren Videospiele erfüllen die *Flow*-Kriterien und erlauben es dem Spielenden in einen Zustand der absoluten Freude zu kommen (Chen 2007). Spiele fordern den Teilnehmenden in seinen Fähigkeiten heraus, indem eine unbekannte Situation gemeistert werden muss (Salen/Zimmerman 2003; Sherry 2004), ohne dabei den Verlust der Kontrolle fürchten zu müssen (Sweetser/Wyeth 2005). Das dabei entstehende Gefühl des sich Hineinvertiefens wird auch als *Game-Flow* bezeichnet (Sweetser/Wyeth 2005). Obwohl sich diese Erkenntnisse vor allem auf Videospiele beziehen, lässt sich annehmen, dass Lernspiele die nicht computerbasiert gespielt werden, ebenfalls einen Zustand des *Flows* auslösen können, sofern sie die beschriebenen Kriterien erfüllen.

Studien aus unterschiedlichen Forschungsbereichen zeigen, dass *Flow*-Erlebnisse einen positiven Einfluss auf die affektive Erfahrung ausüben (Csikszentmihalyi/LeFevre 1989; Ellis et al. 1994; Karageorghis et al. 2000; Drengner et al. 2008). Drengner et al. (2008) indizieren, dass der Einsatz von Events als Mittel zur Markenkommunikation ein *Flow*-Erlebnis für die Beteiligten auslöst, das schliesslich positiv auf die Emotionen und damit positiv auf das Markenimage wirkt. Die Autoren beschreiben damit einen „Spillover-Effekt“, d.h., eine Übertragung des *Flow*-Erlebnisses auf affektive Zustände. Dieser Effekt ließ sich auch in anderen Untersuchungszusammenhängen nachweisen (Csikszentmihalyi/LeFevre 1989; Ellis et al. 1994). So zeigt eine Studie aus dem Bereich der Organisationsforschung, dass Arbeitnehmer mit intensiven *Flow*-Erlebnissen am Arbeitsplatz mehr positive Erfahrungen mit ihrem Job verbinden, als jene mit weniger intensiven beruflichen *Flow*-Erlebnissen (Csikszentmihalyi/LeFevre 1989). Dieser Argumentationskette folgend lässt sich da-

her postulieren, dass der Einsatz von Spielen in der internen Markenkommunikation Flow-Erlebnisse bei den Mitarbeitenden hervorruft, die wiederum zu positiven Emotionen führen. Diese affektiven Reaktionen, so deutet die Forschung an, geben den Mitarbeitenden Aufschluss über ihre Einstellung gegenüber dem Kommunikationsobjekt (*Schwarz/Clore* 1983, 1988). Es lässt sich folglich annehmen, dass Markenspiele über die Vermittlung von Flow-Erlebnissen positive affektive Reaktionen und damit eine gesteigerte positive Einstellung gegenüber den Markenwerten auslösen. Markenspiele grenzen sich in ihrer Wirkungsweise damit von anderen internen Kommunikationsmitteln wie Brand Booklets und Handbüchern ab, die die Markenwerte zumeist in Form von Listen oder Sachtexten darstellen (*Esch* 2011; *Wentzel et al.* 2008). Diese Form der faktenbasierten Darstellung der Markenwerte erfreut sich in der Unternehmenspraxis zwar grosser Beliebtheit – Flow-Erlebnisse können sie aber nur schwer hervorrufen. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass Flow-Erlebnisse beim Lesen auf wenige spezifische Fälle begrenzt sind (*McQuillan/Conde* 1996). So entsteht starkes Engagement für einen Text vor allem dann, wenn dieser fiktionalen Charakter hat, zum Vergnügen gelesen wird, das Interesse des Lesers trifft und ihm einen Wissenszuwachs ermöglicht (*McQuillan/Conde* 1996). Im Vergleich zum Lesen im privaten Umfeld erzeugen Texte in der beruflichen Praxis nur selten Flow-Erlebnisse. Dies lässt sich vor allem damit begründen, dass Broschüren und andere faktenbasierte Kommunikationsmittel meist nach spezifischen Informationen gescannt werden, ohne dabei ein tiefes Verständnis vom Leser zu fordern (*Kirsch/Guthrie* 1984). Im Gegensatz zu einem Markenspiel, bieten schriftliche Darstellungen der Markenwerte daher nur eine geringe kognitive Herausforderung. Liegt die Herausforderung einer Aktivität unter den Fähigkeiten einer Person, erzeugt dies entsprechend der Flow-Theorie Langeweile (*Csikszentmihalyi/Csikszentmihalyi* 1988). Es ist folglich anzunehmen, dass faktenbasierte Kommunikationsinstrumente wie Brand Booklets im Vergleich zu Markenspielen als langweilig empfunden werden. Dies kann sich wiederum negativ auf die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber den Markenwerten auswirken.

### 3.2 Die moderierende Wirkung der sozialen Interaktion

Eine Eigenschaft, die vielen Spielen zugrunde liegt aber keine notwendige Voraussetzung für das Empfinden von Flow-Zuständen ist, ist die soziale Interaktion (*Sweetser/Wyeth* 2005). Im privaten Umfeld werden Spiele meist eingesetzt, um mit anderen Personen in Kontakt zu treten. Teilnehmer an Spielen haben Freude daran, sich mit Anderen auszutauschen, ihre Reaktionen zu beobachten und das Gefühl des Gewinnens zu erleben (*Lazzaro* 2004). Während diese Vorzüge vor allem für Spiele im Freizeitbereich gelten, scheint es fraglich, ob sich diese auch im organisationalen Kontext beobachten lassen. Grundsätzlich löst nahezu jede Form der sozialen Interaktion bei den Beteiligten mehr oder minder starke Bestrebungen zur Selbstdarstellung (*self-presentation*) aus (*Goffman* 1959; *Baumeister et al.* 1989). Die verbalen und nonverbalen Verhaltensweisen, die Menschen einsetzen um ihr Image nach aussen zu beeinflussen, sind vielfältig (*Schlenker* 1975). Während es einigen Personen vor allem darum geht sich selbst ins beste Licht zu rücken (*assertive self-presentation*), geht es anderen vor allem darum einen schlechten Eindruck zu vermeiden (*protective self-presentation*) (*Arkin et al.* 1986; *Schütz* 1998). Neben der eigenen Persönlichkeit, sind es vor allem situative Faktoren die die Form der Selbstdarstellung bestimmen (*Schütz* 1998). Im Einsatzbereich von Markenspielen scheint es plausibel, dass die soziale Interaktion mit anderen Kollegen vor allem Selbstdarstellungsmotive aktiviert, die der Vermeidung

ding eines schlechten Eindrucks dienen. Dies lässt sich vor allem darauf zurückführen, dass Lernspiele immer auch mit negativen Rückmeldungen und Misserfolgen verbunden sind. Während diese Misserfolge einen integralen Bestandteil des Lernerfolgs im pädagogischen Bereich ausmachen (Larsen McClarty et al. 2012), wirken sie sich negativ auf das Flow-Erlebnis im organisationalen Kontext aus. Dies lässt sich damit begründen, dass die Motivation hinter der Vermeidung von Misserfolgen auch immer mit negativen Konsequenzen für das menschliche Wohlbefinden einhergeht. Diese negativen Emotionen umfassen die Angst vor dem Versagen, Scham, Verlegenheit und eine Verminderung des Selbstwertgefühls und der Zufriedenheit (Elliot/Sheldon 1997; Wooten/Li 2004; McGregor/Elliott 2005). Diese Befunde stützen die Annahme, dass Markenspiele die auf sozialer Interaktion basieren als weniger angenehm empfunden werden, als solche Spiele die alleine gespielt werden können. Dies erweist sich vor allem dann als relevant, wenn das Spiel Teil einer unternehmensinternen Trainings- oder Workshop-Session ist. Unter dieser Voraussetzung fürchten die teilnehmenden Mitarbeiter eine negative Bewertung durch ihre Kollegen. Diese negativen Emotionen und die Bestrebungen das eigene Image zu wahren, verhindern das Zustandekommen von Flow-Empfindungen. Im Gegenzug dazu erscheint es folgerichtig, dass es einen Übertragungseffekt von den negativen Emotionen auf die Bewertung des Spielinhalts – die Markenwerte – gibt. Hieraus lässt sich schlussfolgern:

*H1:* Eine *spielerische* Kommunikation der Markenwerte führt in der Einzelkondition zu einer besseren (a) Einstellung und (b) affektiven Reaktion gegenüber der Marke als in der Gruppenkondition.

Genauso wie Spiele, können auch faktenbasierte Darstellungen der Markenwerte in Form von Brand Booklets und Handbüchern in der Gruppe oder durch den Einzelnen trainiert werden. Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, ist es unwahrscheinlich, dass die Darstellung der Markenwerte in Form von Listen und Sachtexten Flow-Erlebnisse transportiert. Vielmehr zeigt die Forschung, dass derartige Kommunikationsmittel im organisationalen Kontext den Leser zum selektiven Lesen verleiten (McQuillan/Conde 1996). Die An- oder Abwesenheit von Arbeitskollegen scheint dabei unerheblich zu sein. Im Hinblick auf die Wirkung faktenbasierter Markenkommunikation auf die Markeneinstellung und die affektive Reaktion sollte die soziale Interaktion daher keinen Einfluss haben. Aus diesen Argumenten lässt sich daher folgende Hypothese ableiten:

*H2:* Eine *faktenbasierte* Kommunikation der Markenwerte führt in der Einzelkondition zu keiner besseren (a) Einstellung und (b) affektiven Reaktion gegenüber der Marke als in der Gruppenkondition.

Um die obigen Hypothesen zu stärken, zielt die nächste Hypothese auf den möglichen Mediationseffekt der empfundenen Freude (*enjoyment*). Die unterschiedliche Wirkung des Markenspiels in der Einzel- oder der Gruppenkondition wird auf die Wirkung des Flows zurückgeführt. Werden Markenspiele alleine gespielt, lässt sich postulieren, dass Markenspiele Zustände des Flows auslösen. Dieses Flow-Gefühl beschreibt „a high level of enjoyment and fulfillment“ (Chen 2007, 31), das sich positiv auf die Einstellung gegenüber den Markenwerten und die affektive Reaktion auswirkt. Im Gegensatz dazu verhindert eine protektive Selbstdarstellung in der Gruppenkondition, dass die Teilnehmer Flow-Erlebnisse empfinden. Vielmehr wirkt die Motivation Fehler im Spiel zu vermeiden, negativ auf die Spielfreude und damit auch auf die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Marke.

Folglich initiiert oder verhindert die Einzel- oder Gruppensituation im Spiel das Zustandekommen von Flow bzw. Freude. Daraus lässt sich schliessen:

H3: Werden die Markenwerte spielerisch kommuniziert, mediiert die empfundene Freude die Wirkung der sozialen Interaktion auf die (a) Einstellung und (b) affektive Reaktion gegenüber der Marke.

### **4. Empirische Untersuchung: Ein Feldexperiment**

Zur Überprüfung der vorangestellten Hypothesen wurde ein Feldexperiment durchgeführt. Die Vorgehensweise und die Ergebnisse dieser Studie werden im Folgenden erläutert.

#### 4.1 Experimentaldesign

Das durchgeführte Experiment basiert auf einem 2 (Kommunikationsform: spielerische Kommunikation/Markenspiel, faktenbasierte Kommunikation/Brand Booklet) x 2 (Soziale Interaktion: Einzelaktivität, Gruppenaktivität) Between-Subjects-Design. Die Stichprobe setzt sich aus 97 Call-Center Mitarbeitern eines international agierenden Versicherungskonzerns zusammen. Das Experiment war Bestandteil des Rollouts eines neuen internen Branding-Programms und basiert daher auf realen Felddaten. Ein fester Bestandteil dieses Programms war die interne Kommunikation neuer Markenwerte, die zum bestehenden Zeitpunkt nicht bekannt waren. Die teilnehmenden Mitarbeiter wurden per Zufall auf die vier Konditionen verteilt. Mit einem Durchschnittsalter von 30,8 Jahren und einer Unternehmenszugehörigkeit von 6 Jahren, stellt die Stichprobenszusammensetzung ein gutes Abbild der untersuchten Unternehmung dar. Während eine Gruppe der Teilnehmenden gebeten wurde, eine Broschüre zu lesen in der die neuen Markenwerte aufgelistet waren, wurde die andere Gruppe aufgefordert an einem Markenspiel teilzunehmen, das die identischen Informationen enthielt. Jede der beiden Aktivitäten wurde entweder alleine oder in der Gruppe durchgeführt. Im Anschluss daran beantworteten alle Teilnehmenden einen Fragebogen mit den abhängigen Variablen.

#### 4.2 Manipulation der unabhängigen Variablen

Die Marketingabteilung des untersuchten Versicherungskonzerns hatte sechs neue Markenwerte (z.B. zuverlässig, sorgsam)<sup>1</sup> entwickelt, die zum damaligen Zeitpunkt intern noch nicht kommuniziert waren. Keiner der Call-Center Mitarbeiter kannte daher die Markenwerte. Um ein einheitliches Verständnis zu ermöglichen, wurde jeder Markenwert auch in Form eines Bildes, einer Botschaft und eines Verhaltensmusters beschrieben. In der Kondition der faktenbasierten Kommunikation, wurden den Call-Center Mitarbeitern diese Inhalte in Form eines Brand Booklets bereitgestellt. Um die Verständlichkeit in allen Konditionen zu kontrollieren, enthielt das Booklet keinerlei zusätzliche Informationen oder Textbausteine. In der Spielekondition wurden die exakt gleichen Inhalte auf 18 Kartenpaaren dargestellt. Angelehnt an bekannte Memo-Spiele mussten die teilnehmenden Mitarbeiter jeweils das zusammengehörige Paar aus Markenwert und Bild, Markenbotschaft und Bild sowie Verhaltensmuster und Bild finden. Die spielerische Herausforderung bestand darin, die auf dem Tisch verdeckt liegenden Karten, durch Erinnern und Aufde-

---

1 Das untersuchte Unternehmen möchte ungenannt bleiben. Um daher einen Rückschluss auszuschliessen, wurden die Markenwerte zum Zweck der Darstellung abgeändert.



cken der passenden Paare zu sammeln. Der Spieler der am Zug war, durfte zwei Karten umdrehen. Im Falle eines passenden Kartenpaares konnte er dieses aus dem Spiel nehmen und einen weiteren Zug unternehmen. Passten die aufgedeckten Karten nicht zusammen, mussten diese wieder umgedreht zurückgelegt werden.

Als zweite unabhängige Variable wurde die soziale Interaktion manipuliert. Beide Aktivitäten konnten entweder alleine oder in der Gruppe durchgeführt werden. In der Kondition der faktenbasierten Kommunikation, wurden die Teilnehmer aufgefordert das Booklet alleine zu lesen und darüber nachzudenken (Einzelaktivität) oder das Booklet zu lesen und den Inhalt in Gruppen von 4 bis 5 Teilnehmenden zu diskutieren (Gruppenaktivität). In der Spielekondition gestaltete sich dies entsprechend. Wurde das Kartenspiel in der Gruppe gespielt, so wechselten sich die Teilnehmer entsprechend den Spielregeln ab und der Spieler mit den meisten identischen Kartenpaaren ging als Gewinner des Spiels hervor. Im Gegensatz dazu spielte jeder Teilnehmer das Spiel für sich, wenn dieses als Einzelaktivität deklariert wurde. In jeder Kondition standen den Mitarbeitenden 15 Minuten Zeit zur Verfügung.

#### 4.3 Operationalisierung der abhängigen Variablen

Abgeleitet aus den allgemeinen Zielen der internen Markenführung, wurden zwei Variablen (Einstellung, affektive Reaktion) als abhängige Grössen in die Untersuchung aufgenommen. Angelehnt an die Operationalisierung von *MacInnis* und *Park* (1991) wurde die Einstellung gegenüber der Marke auf einer drei Items umfassenden Skala gemessen ( $\alpha = .89$ ). Die Skala zur Messung der affektiven Reaktion auf die Markenwerte wurde der Operationalisierung von *Kim et al.* (1996) entlehnt ( $\alpha = .90$ ). Um dem zugrundeliegenden Mediationseffekt nachzugehen, wurde zusätzlich eine zwei Items umfassende Skala in den Fragebogen aufgenommen, um die Freude zu messen, die mit dem Markenspiel einhergeht ( $r = .80$ ). Die Items wurden einschlägigen Studien der Flow- und Glücksforschung entnommen (z.B. *Williams/Aaker* 2002). Alle Items dieser Studie basieren auf 7-poligen Skalen und werden im Anhang 1 aufgeführt. Die abhängigen Variablen zeigen zufriedenstellende Reliabilitäten, so dass die jeweiligen Items für die weitere Analyse anhand einer Mittelwertbildung aggregiert wurden.

#### 4.4 Ergebnisse der Studie

*Manipulationschecks.* Auf die Durchführung von Manipulationschecks wurde verzichtet, da das Experiment vor Ort bei der Unternehmung durch einen Studienleiter begleitet wurde. Die Durchführung einer Gruppen- bzw. Einzelaktivität sowie die Kommunikation mittels Spiel bzw. Brand Booklet konnte somit absolut sichergestellt werden.

*Hypothesentest.* Eine multivariate Varianzanalyse (MANOVA) gibt schliesslich Aufschluss über das Zusammenwirken der beiden unabhängigen Variablen. Die MANOVA zeigt einen signifikanten Haupteffekt der sozialen Interaktion (Wilk's  $\lambda = .92$ ,  $p < .05$ ) und einen signifikanten Interaktionseffekt zwischen der Kommunikationsform und der sozialen Interaktion (Wilk's  $\lambda = .91$ ,  $p < .05$ ) auf die beiden abhängigen Variablen (siehe *Tabelle 1*). Für die Überprüfung der Hypothesen 1 und 2 ist vor allem der Interaktionseffekt von grosser Bedeutung. Eine univariate Varianzanalyse (ANOVA) auf die Einstellung gegenüber der Marke zeigt, dass sich der Interaktionseffekt zwischen beiden unabhängigen Variablen signifikant von Null unterscheidet ( $F(1, 93) = 5.80$ ,  $p < .05$ ). Ein ähnliches Ergebnis

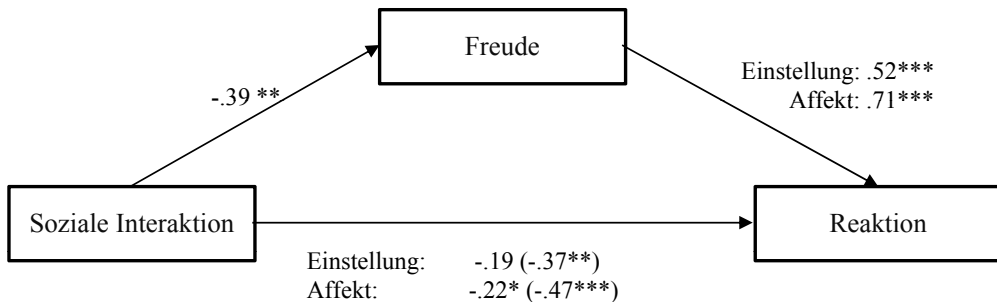
zeigt sich auch für die affektive Reaktion gegenüber der Marke ( $F(1, 93) = 8.99, p <.01$ ). Eine Reihe von geplanten Kontrasten innerhalb der Spiele- und Booklet-Kondition gibt zudem Aufschluss über die Richtung der Effekte. So zeigt sich folgendes Bild: Werden die Markenwerte mittels eines Markenspiels kommuniziert, unterscheidet sich die Einstellung gegenüber der Marke signifikant zwischen der Gruppen- und der Einzelaktivität ( $t(45) = 2.67, p <.01$ ). Hypothesenkonform zeigt sich, dass die Einstellung gegenüber der Marke signifikant positiver ausfällt, wenn das Markenspiel alleine durchgeführt wird ( $M_{\text{einzel}} = 6.09$ ), als wenn es in der Gruppe gespielt wird ( $M_{\text{gruppe}} = 5.33$ ). Werden die Markenwerte hingegen mittels faktenbasierter Brand Booklets kommuniziert, so resultieren daraus nahezu identische Einstellungswerte gegenüber der Marke, unabhängig von der sozialen Interaktion ( $M_{\text{einzel}} = 5.39, M_{\text{gruppe}} = 5.57, t(48) = -.69, p >.49$ ). Ähnliche Ergebnisse zeigen sich auch für die affektive Reaktion gegenüber der Marke. Diese fällt signifikant höher aus, wenn das Markenspiel alleine ( $M_{\text{einzel}} = 6.09$ ) im Gegensatz zur Gruppe ( $M_{\text{gruppe}} = 4.90, t(45) = 3.62, p <.001$ ) gespielt wird. Für die faktenbasierte Kommunikation zeigen sich auch hier keine signifikanten Unterschiede zwischen der Gruppen- und der Einzelaktivität ( $M_{\text{einzel}} = 5.49, M_{\text{gruppe}} = 5.55, t(48) = -.21, p >.83$ ). Die *Hypothesen 1* und *2* können somit bestätigt werden.

Werte der multivariaten Varianzanalyse (MANOVA)			
	Wilk's $\lambda$	$F(1, 92)$	Signifikanz
Kommunikationsform	0.97	1.22	$p >.30$
Soziale Interaktion	0.92	3.74	$p <.05$
Kommunikationsform x Soziale Interaktion	0.91	4.73	$p <.05$
Werte der univariaten Varianzanalyse (ANOVA)			
		$F(1, 93)$	Signifikanz
Kommunikationsform	Einstellung	1.39	$p >.24$
	Affekt	.02	$p >.90$
Soziale Interaktion	Einstellung	2.11	$p >.15$
	Affekt	7.51	$p <.01$
Kommunikationsform x Soziale Interaktion	Einstellung	5.80	$p <.05$
	Affekt	8.99	$p <.01$

Table 1: Werte der Varianzanalysen

Um den zugrunde liegenden Mediationsprozess und damit *Hypothese 3* näher zu untersuchen, wurde die Causal-Steps Analyse nach *Baron* und *Kenny* (1986) sowie das Bootstrapping-Verfahren nach *Preacher* und *Hayes* (2004) eingesetzt. Die Analyse mittels einer Reihe von Regressionen zeigt, dass (innerhalb der Spielekondition) die soziale Interaktion (Kodierung: 0 = Einzelaktivität, 1 = Gruppenaktivität) einen signifikanten Einfluss auf die Einstellung ( $\beta = -.37, p <.01$ ) und die affektive Reaktion ( $\beta = -.47, p <.001$ ) gegenüber der Marke hat. Zugleich gibt es einen signifikanten Zusammenhang zwischen der sozialen Interaktion und der empfundenen Freude ( $\beta = -.39, p <.01$ ). Wird die empfundene Freude auf die Einstellung ( $\beta = .52, p <.001$ ) und die affektive Reaktion ( $\beta = .71, p <.001$ ) regressiert, so zeigen sich auch hier signifikante Zusammenhänge. Werden die unabhängige Va-

riable und der potenzielle Mediator in eine Regressionsgleichung aufgenommen, so verschwindet der Einfluss der sozialen Interaktion auf die Einstellung gegenüber der Marke ( $\beta = -.19, p > .16$ ) bzw. er vermindert sich in Bezug auf die affektive Reaktion ( $\beta = -.22, p < .05$ ) während der Einfluss des Mediators signifikant bleibt (Einstellung:  $\beta = .45, p < .01$ , Affekt:  $\beta = .63, p < .001$ ). Die Analyse zeigt daher, dass innerhalb der Spielekondition, der Einfluss der sozialen Interaktion auf die abhängigen Variablen über die empfundene Freude am Spiel mediiert wird. Der Sobel Test (Einstellung: Sobel  $z = -2.37, p < .05$ , Affekt: Sobel  $z = -2.66, p < .01$ ) sowie das Bootstrapping-Verfahren (Einstellung:  $n = 5000$  Resamples, 95% Konfidenzintervall zwischen  $-.8135$  und  $-.0670$ , Affekt: Einstellung:  $n = 5000$  Resamples, 95% Konfidenzintervall zwischen  $-1.1714$  und  $-.2130$ ) stützen diese Ergebnisse. Diese Analysen liefern damit eine starke empirische Evidenz für die Hypothese 3 und die postulierte Wirkung des Game-Flows (siehe *Abbildung 1*).



*Legende: Werte auf den Pfaden sind  $\beta$ -Werte. Die Werte in Klammern berechnen sich vor der Aufnahme des Mediators in die Gleichung. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$*

*Abbildung 1: Ergebnisse der Mediationsanalysen*

## 5. Zentrale Ergebnisse, Implikationen für Theorie und Praxis, Limitationen

### 5.1 Zentrale Ergebnisse

In den letzten Jahren hat die Bedeutung der internen Markenführung stark zugenommen. Unternehmen stellen sich zunehmend die Frage, welche Instrumente am besten geeignet sind, Markenwerte nach innen zu kommunizieren und dabei eine positive Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Marke auszulösen (Mitchell 2002; Brexendorf et al. 2012). Neben anderen Kommunikationsinstrumenten stellen Markenspiele ein neuartiges Instrument dar, das sich in der Praxis mittlerweile grosser Beliebtheit erfreut. Vor diesem Hintergrund wurde im vorliegenden Beitrag erstmalig die Wirkung von Markenspielen untersucht.

Die Ergebnisse des durchgeführten Feldexperiments machen deutlich, dass Markenspiele in der Tat geeignet sind, um Markeninhalte an Mitarbeiter zu vermitteln. Allerdings zeigen die Ergebnisse auch, dass die Wirkung von Markenspielen von der Ausgestaltung des Spiels als Einzel- oder Gruppenaktivität abhängt. Eine spielerische Kommunikation der Markenwerte führte in der Einzelkondition zu einer signifikant besseren Einstellung und affektiven Reaktion gegenüber der Marke als in der Gruppenkondition. Dies lässt sich theoretisch damit begründen, dass beim gemeinsamen Spiel in der Gruppe Selbstdarstellungsmotive wie das Vermeiden von Fehlern und Misserfolg in den Vordergrund treten, die das Erleben von Flow-Empfindungen verhindern. Die Untersuchung der als Vergleichs-

kondition integrierten faktenbasierte Kommunikation von Markenwerten in Form eines Brand Booklets bestätigt, dass diese Wirkung charakteristisch ist für Markenspiele. In der Kondition der faktenbasierten Kommunikation zeigten sich daher keine signifikanten Unterschiede zwischen der Gruppen- und Einzelaktivität.

### 5.2 Implikationen für Theorie und Praxis

Die vorliegenden Ergebnisse sind von grosser Bedeutung für die Markenforschung. Bislang war ungeklärt, unter welchen Bedingungen sich Spiele als Instrument der internen Markenführung eignen. Studien zur Wirkung von Lernspielen aus anderen Bereichen sind widersprüchlich und indizieren, dass die Wirkung von Spielen letztlich vom Einsatzgebiet abhängt (*Randel et al.* 1992; *Hays* 2005; *Larsen McClarty et al.* 2012). Vor diesem Hintergrund wurde erstmals die Effektivität von Spielen bei der Kommunikation von Markeninhalten untersucht. Zu betonen ist, dass dies unter realistischen Bedingungen im Rahmen eines Feldexperiments geschah. Im Gegensatz zu anderen Studien, die die Wirkung interner Markenführung im Rahmen von Laborexperimenten mit fiktiven Marken untersucht haben (z.B. *Wentzel et al.* 2008), kann daher von einer hohen externen Validität ausgegangen werden.

Des Weiteren wurde die Ausgestaltung von Markenspielen als Einzel- oder Gruppenaktivität als moderierende Variable identifiziert. Dies stellt eine signifikante Erweiterung der bisherigen Forschung zum Thema Spiele dar, die sich nahezu ausschliesslich mit den positiven Konsequenzen von Spielen befasst hat (*Aaker* 2010; *Chen* 2007; *Larsen McClarty et al.* 2012). Unsere Ergebnisse legen nahe, dass Spiele auch negative Konsequenzen aufweisen, indem sie Selbstdarstellungsmotive wie das Vermeiden von Fehlern und Misserfolg aktivieren, die das Erleben von Flow-Empfindungen unmöglich machen. Die Ausgestaltung von Spielen als Gruppenaktivitäten kann für die Teilnehmer offenbar zu einer psychisch belastenden Erfahrung werden. Diese Erkenntnis ist nicht nur für den Einsatz von Spielen zur Vermittlung von Markenwerten relevant, sondern auch für den Einsatz von Spielen in anderen Weiterbildungskontexten, in denen es neben der reinen Wissensvermittlung, um das Erreichen von Begeisterung bzw. einer positiven Einstellung gegenüber dem Kommunikationsobjekt geht.

Aus Sicht der Praxis stellen die vorliegenden Ergebnisse eine Ermutigung dar, Markenspiele als Instrument der internen Markenführung zu nutzen. Dies nicht nur, weil gezeigt werden konnte, dass Markenspiele in der Tat wirksam sind, sondern auch weil Markenspiele bei entsprechender Ausgestaltung faktenbasierten Kommunikationsformen wie Präsentationen oder Brand Booklets überlegen sind. Im Gegensatz zu faktischen Kommunikationsformen ermöglichen Spiele Flow-Erlebnisse und damit positive Emotionen, die sich auf die Einstellung zur Marke übertragen lassen. Dies ist nach bisherigem Stand der Forschung eine wichtige Voraussetzung dafür, dass sich Mitarbeiter als Markenbotschafter begreifen und mit einer Marke stark verbunden fühlen.

Was den konkreten Einsatz von Markenspielen angeht, zeigt die vorliegende Studie, wie Unternehmen die Wirkung von Markenspielen maximieren können. Aufgrund der Ergebnisse des Feldexperiments ist Unternehmen anzuraten, Markenspiele als Einzelaktivitäten zu konzipieren. Es gilt bei der Entwicklung von neuen Spielen darauf zu achten, dass diese allein gespielt werden können und dass diese Einzelaktivität den Mitarbeiter Spass macht und als reizvoll empfunden wird. Hierfür eignen sich insbesondere Wissens- und Erinnerungsspiele, die es Mitarbeitern erlauben, ihr bestehendes Markenwissen abzutesten und

Neues über die Marke zu lernen. Auch der Einsatz von individuell spielbaren Computer- und Handy-Spielen erscheint empfehlenswert. Computer- und Handy-Spiele weisen gegenüber physischen Spielen den Vorteil auf, dass sie sich besonders schnell verbreiten lassen. Ganz generell sollte bei der Konzeption von Markenspielen darauf geachtet werden, dass diese in engem Bezug zur Marke stehen. Der Transfer positiver Emotionen auf die Marke kann nur dann gelingen, wenn die Marke durch das Spiel prominent in Szene gesetzt wird. Ein reines „Spiel um des Spiels willen“ sollte vermieden werden.

### 5.3 Limitationen und zukünftige Forschung

Die Ergebnisse der vorliegenden Feldstudie sind auf den untersuchten Spieltypus begrenzt. Obwohl durch den Einsatz eines Karten- bzw. Memo-Spiels bewusst ein sehr weit verbreiteter Typus von Lernspielen gewählt wurde, können die Ergebnisse nicht zwangsläufig auf alle anderen Arten von Spielen übertragen werden. Insbesondere Simulationsspiele (z.B. Rollenspiele) unterscheiden sich in ihrem Spielprinzip deutlich von anderen Spielarten (Martin 2004; Schreyögg 2001). Hier kommt es weit weniger stark auf das Gewinnen an, sondern vielmehr auf die darstellerische Inszenierung an sich. Ein Ansatzpunkt für zukünftige Forschung wäre daher zu untersuchen, unter welchen Bedingungen auch Simulationsspiele Flow-Erlebnisse auslösen und damit effektiv für die Markenführung genutzt werden können.

Eine weitere Limitation betrifft den Zeitpunkt der Messung der abhängigen Variablen. Im vorliegenden Feldexperiment wurde die Wirkung von Markenspielen und faktenbasierter Kommunikation nur zu einem Zeitpunkt unmittelbar nach dem Spiel gemessen. Aus Sicht der Forschung und Praxis wäre jedoch auch die Frage von grossem Interesse, ob und inwiefern Markenspiele langfristig faktenbasierter Kommunikation überlegen sind. Spiele könnten faktischen Darstellungsformen nicht nur kurzfristig durch das Auslösen von Flow-Erlebnissen überlegen sein, sondern auch langfristig, weil die Inhalte durch das Spiel, ähnlich wie bei Geschichten (Green/Brook 2000; Wentzel et al. 2008), lebendiger transportiert und damit besser erinnert werden können.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, inwiefern individuelle Motivationsunterschiede bei Mitarbeitern die Wirkung eines als Einzel- oder Gruppenaktivität gestalteten Markenspiels beeinflussen (Elliot/Sheldon 1997). Gruppenspiele könnten beispielsweise bei Mitarbeitern mit hoher Leistungsmotivation effektiver sein. Die Motivation solcher Mitarbeiter besteht vor allem darin, ein bestimmtes Ziel erreichen zu wollen. Einzelspiele könnten sich hingegen eher für Mitarbeiter mit hoher Vermeidungsmotivation eignen, deren Ziel es in erster Linie ist, Misserfolge zu verhindern. Neben dem Motivationstypus könnten auch andere Persönlichkeitsdimensionen wie z.B. Extrovertiertheit eine Rolle spielen. Ein Schwerpunkt zukünftiger Forschung zum Thema Markenspiele sollte daher auf der Identifikation moderierender Persönlichkeitsvariablen liegen.

Schliesslich wäre es auch von Interesse, „boundary conditions“ zu testen. Das „persuasion knowledge model“ postuliert beispielsweise, dass Individuen die Aussagen Anderer in Hinblick auf deren Absicht zur Beeinflussung überprüfen (Friestad/Wright 1994). Haben Individuen das Gefühl, bewusst beeinflusst zu werden, ist dies in der Regel mit negativen, abwertenden und defensiven Reaktionen verbunden. Dies kann schliesslich zu einer negativen Bewertung des Kommunikationsobjekts führen (z.B. Campbell 1995; Wentzel et al. 2008). Ähnliche Effekte lassen sich auch bei Markenspielen vermuten. Hat ein Mitarbeiter das Gefühl durch das Markenspiel bewusst manipuliert zu werden, könnte sich dies nega-

tiv auf die Einstellung gegenüber der Marke auswirken. Hier ist es die Aufgabe der Forschung zu überprüfen, wie derartige Effekte vermieden werden können.

### Literaturhinweise

- Aaker, J. (2010): *The Dragonfly Effect: Quick, Effective, and Powerful Ways to Use Social Media to Drive Social Change*, San Francisco.
- Arkin, R.M./Lake, E.A./Baumgardner, A.H. (1986): Shyness and Self-Presentation, in: Jones, W.H. (Hrsg.): *Shyness: Perspectives on Research and Treatment*, New York, S. 189-204.
- Baron, R.M./Kenny, D.A. (1986): The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Jg. 51, Nr. 6, S. 1173-1182.
- Baumeister, R.F./Tice, D.M./Hutton, D.G. (1989): Self-Presentational Motivations and Personality Differences in Self-Esteem, in: *Journal of Personality*, Jg. 57, Nr. 2, S. 547-579.
- Berry, L.L. (2000): Cultivating Service Brand Equity, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 28, Nr. 1, S. 128-137.
- Berry, L.L./Lampo, S.S. (2004): Brand in Labour-Intensive Services, in: *Business Strategy Review*, Jg. 15, Nr. 1, S. 18-25.
- Brexendorf, T.O./Tomczak, T./Kernstock, J./Henkel, S./Wentzel, D. (2012): Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (Hrsg.): *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 337-371.
- Bruhns, M. (2005): Interne Markenbarometer – Konzept und Gestaltung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung – Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 1037-1060.
- Bruhns, M./Batt, V./Köhne, C. (2010): Markenliebe bei Mitarbeitern: Konzeptualisierung, Determinanten und Konsequenzen auf Basis einer empirischen Untersuchung, in: *Marketing ZFP*, Jg. 32, Nr. 2, S. 71-90.
- Burmann, Ch./Zeplin, S. (2005): Innengerichtete Markenkommunikation, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung – Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 1021-1036.
- Campbell, M.C. (1995): When Attention-Getting Advertising Tactics Elicit Consumer Inferences on Manipulative Intent: The Importance of Balancing Benefits and Investments, in: *Journal of Consumer Psychology*, Jg. 4, Nr. 3, S. 225-254.
- Chen, J. (2007): Flow in Games (and Everything Else), in: *Communications of the ACM*, Jg. 50, Nr. 4, S. 31-34.
- Csikszentmihalyi, M. (1991): *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York.
- Csikszentmihalyi, M./Csikszentmihalyi, I.S. (1988): *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness*, Cambridge.
- Csikszentmihalyi, M./LeFevre, J. (1989): Optimal Experience in Work and Leisure, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Jg. 56, Nr. 5, S. 815-822.

- Drengner, J./Gaus, H./Jahn, S. (2008): Does Flow Influence the Brand Image in Event Marketing?, in: *Journal of Advertising Research*, Jg. 48, Nr. 1, S. 138-147.
- Elliot, A.J./Sheldon, K.M. (1997): Avoidance Achievement Motivation: A Personal Goals Analysis, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Jg. 73, Nr. 1, S. 171-185.
- Ellis, G.D./Voelkl, J.E./Morris, C. (1994): Measurement and Analysis Issues with Explanation of Variance in Daily Experience Using the Flow Model, in: *Journal of Leisure Research*, Jg. 26, Nr. 4, S. 337-356.
- Emes, C.E. (1997): Is Mr Pac Man Eating Our Children? A Review of the Effect of Video Games on Children, in: *Canadian Journal of Psychiatry-Revue Canadienne De Psychiatrie*, Jg. 42, Nr. 4, S. 409-414.
- Esch, F.-R. (2011): *Strategie und Technik der Markenführung*, 7. Aufl., München.
- Friestad, M./Wright, P. (1994): The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts, in: *Journal of Consumer Research*, Jg. 21, Nr. 1, S. 185-194.
- Garris, R./Ablers, R./Driskell, J.E. (2002): Games, Motivation, and Learning: A Research and Practice Model, in: *Simulation & Gaming*, Jg. 33, Nr. 4, S. 441-467.
- Goffman, E. (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York.
- Green, M.C./Brook, T.C. (2000): The Role of Transportation in the Persuasiveness of Public Narratives, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Jg. 79, Nr. 5, S. 701-721.
- Hays, R.T. (2005): *The Effectiveness of Instructional Games: A Literature Review and Discussion*, Technical Report 2005-004, Naval Air Warfare Center Training Division, Orlando, FL.
- Karageorghis, C.I./Vlachopoulos, S.P./Terry, P.C. (2000): Latent Variable Modelling of the Relationship Between Flow and Exercise-induced Feelings: An Intuitive Appraisal Perspective, in: *European Physical Education Review*, Jg. 6, Nr. 3, S. 230-248.
- Kilian, K./Henkel, S. (2010): Von der Markenbotschaft zum Markenbotschafter, in: *Baumgarth, C. (Hrsg.): B-to-B-Markenführung: Grundlagen – Konzepte – Best Practice*, Wiesbaden, S. 357-377.
- Kim, J./Allen, C.T./Kardes, F.R. (1996): An Investigation of the Mediational Mechanisms Underlying Attitudinal Conditioning, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 33, Nr. 3, S. 318-328.
- Kirsch, I.S./Guthrie, J.T. (1984): Adult Reading Practices for Work and Leisure, in: *Adult Education Quarterly*, Jg. 34, Nr. 4, S. 213-232.
- Larsen McClarty, K./Orr, A./Frey, P.M./Dolan, R.P./Vassileva, V./McVay, A. (2012): *A Literature Review of Gaming in Education*, Pearson's Research Report.
- Lazzaro, N. (2004): *Why We Play Games: Four Keys to More Emotion Without Story*, Paper presented at the Game Developers Conference, San José.
- MacInnis, D.J./Park, C.W. (1991): The Differential Role of Characteristics of Music on High- and Low- Involvement Consumers' Processing of Ads, in: *Journal of Consumer Research*, Jg. 18, Nr. 2, S. 161-173.
- Martin, B. (2004): Using the Imagination: Consumer Evoking and Thematizing of the Fantastic Imaginary, in: *Journal of Consumer Research*, Jg. 31, Nr. 1, S. 136-149.
- McGregor, H.A./Elliot, A.J. (2005): The Shame of Failure: Examining the Link Between Fear of Failure and Shame, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, Jg. 31, Nr. 2, S. 218-231.
- McQuillan, J./Conde, G. (1996): The Conditions of Flow in Reading: Two Studies of Optimal Experience, in: *Reading Psychology*, Jg. 17, Nr. 2, S. 109-135.
- Michael, D./Chen, S. (2006): *Serious Games: Games that Educate, Train, and Inform*, Boston, MA.
- Mitchell, C. (2002): Selling the Brand Inside, in: *Harvard Business Review*, Jg. 80, Nr. 1, S. 99-105.

- Morhart, F.M./Herzog, W./Tomczak, T.* (2009): Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions, in: *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 5, S. 122-142.
- Preacher, K.J./Hayes, A.F.* (2004): SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods*, in: *Instruments & Computers*, Jg. 36, Nr. 4, S. 717-731.
- Raffelt, U./Littich, M./Meyer, A.* (2011): Architectural Branding as Brand Communication: Does it Contribute to Employees' Brand Commitment?, in: *Marketing ZfP*, Jg. 33, Nr. 3, S. 247-256.
- Randel, J.M./Morris, B.A./Wetzel, C.D./Whitehill, B.V.* (1992): The Effectiveness of Games for Educational Purposes – A Review of Recent Research, in: *Simulation & Gaming*, Jg. 23, Nr. 3, S. 261-276.
- Salazar-Moreno, Q.* (2008): The Rise of Corporate Games, <http://www.fastcompany.com/940422/rise-corporate-games>, 10. April 2013.
- Salen, K./Zimmerman, E.* (2003): *Rules of Play: Game Design Fundamentals*, Cambridge.
- Schlenker, B.R.* (1975): Self-presentation: Managing the Impression of Consistency when Reality Interferes with Self-enhancement, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Jg. 32, Nr. 6, S. 1030-1037.
- Schreyögg, G.* (2001): Unternehmenstheater als neuer Ansatz organisatorischer Kommunikation und Veränderung, in: *zfo Zeitschrift Führung + Organisation*, Jg. 70, Nr. 5, S. 268-275.
- Schütz, A.* (1998): Assertive, Offensive, Protective, and Defensive Styles of Self-Presentation: A Taxonomy, in: *Journal of Psychology*, Jg. 132, Nr. 6, S. 611-628.
- Schwarz, N./Clore, G.L.* (1983): Mood, Misattribution, and Judgments of Well-being: Informative and Directive Functions of Affective States, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Jg. 45, Nr. 3, S. 513-523.
- Schwarz, N./Clore, G.L.* (1988): How Do I Feel about It? The Informative Function of Affective States, in: *Fiedler, K./Forgas, J.P.* (Hrsg.): *Affect, Cognition and Social Behavior – New Evidence and Integrative Attempts*, Göttingen, S. 44-62.
- Sherry, J.L.* (2004): Flow and Media Enjoyment, in: *Communication Theory*, Jg. 14, Nr. 4, S. 328-347.
- Sistenich, F.* (2001): Firmenspiele. Corporate Identity and Corporate Design müssen auch nach innen gelebt werden, in: *Horizont*, 15.2.2001, S. 26.
- Stone, T.L.* (2006): Qpass Revival: in the Cards, <http://www.dynamicgraphics.com/dgm/Article/28585/index.html>, 15. März 2013.
- Susi, T./Johannesson, M./Backlund, P.* (2007): *Serious Games – An Overview*, Technical Report (Vol. HS-IKI-TR-07-001), School of Humanities and Informatics, University of Skövde, Skövde, Sweden.
- Sweetser, P./Wyeth, P.* (2005): GameFlow: A Model for Evaluating Player Enjoyment in Games., in: *ACM Computers in Entertainment*, Jg. 3, Nr. 3, S. 1-24.
- Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A.* (2012): Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Vogel, J.J./Vogel, D.S./Cannon-Bowers, J./Bowers, C.A./Muse, K./Wright, M.* (2006): Computer Gaming and Interactive Simulations for Learning: A Meta-analysis, in: *Journal of Educational Computing Research*, Jg. 34, Nr. 3, S. 229-243.
- von Walter, B./Heidig, W./Tomczak, T.* (2012): Internal Branding through Brand Games: Evidence from a Field Experiment, Paper presented at the Winter Marketing Educators' Conference, St. Petersburg, Florida.



- Wentzel, D./Henkel, S./Tomczak, T. (2010): Can I Live Up to That Ad? Impact of Implicit Theories of Ability on Service Employees' Responses to Advertising, in: *Journal of Service Research*, Jg. 13, Nr. 2, S. 137-152.
- Wentzel, D./Tomczak, T./Herrmann, A./Heitmann, M. (2008): Interne Markenführung durch Markengeschichten, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 68, Nr. 4, S. 418-439.
- Wentzel, D./Tomczak, T./Kernstock, J./Brexendorf, T.O./Henkel, S. (2012): Der Funnel als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (Hrsg.): *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 81-100.
- Wieseke, J./Ahearne, M./Lam, S.K./van Dick, R. (2009): The Role of Leaders in Internal Marketing: A Multilevel Examination Through the Lens of Social Identity Theory, in: *Journal of Marketing*, Jg. 73, Nr. 2, S. 123-145.
- Williams, P./Aaker, J. (2002): Can Mixed Emotions Peacefully Coexist?, in: *Journal of Consumer Research*, Jg. 28, Nr. 2, S. 636-649.
- Wittke-Kothe, C. (2001): *Interne Markenführung: Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten*, Wiesbaden.
- Wolfe, J. (1997): The Effectiveness of Business Games in Strategic Management Course Work, in: *Simulation & Gaming*, Jg. 28, Nr. 4, S. 360-376.
- Wooten, D.B./Ii, A.R. (2004): Playing It Safe: Susceptibility to Normative Influence and Protective Self-Presentation, in: *Journal of Consumer Research*, Jg. 31, Nr. 3, S. 551-556.
- Wu, W.-H./Chiou, W.-B./Kao, H.Y./Hu, C.-H./Huang, S.H. (2012): Re-exploring Game-assisted Learning Research: The Perspective of Learning Theoretical Bases, in: *Computers & Education*, Jg. 59, Nr. 4, S. 1153-1161.

## Anhang 1: Skalen im Feldexperiment

### Einstellung gegenüber der Marke

(Feldexperiment:  $\alpha = .89$ )

*Was denken Sie über die Marke (...)?*

1. Schlecht – Gut
2. Uninteressant – Interessant
3. Mag ich nicht – Mag ich

### Affektive Reaktion auf Markenwerte

(Feldexperiment:  $\alpha = .90$ )

*Wie haben Sie sich gefühlt, als Sie die Darstellung der Marke gelesen haben?*

1. Hat ein schlechtes Gefühl hinterlassen – Hat ein gutes Gefühl hinterlassen
2. Angenehm – Unangenehm
3. Mochte Darstellung der Marke gar nicht – Mochte Darstellung der Marke sehr

### Empfundene Freude

(Feldexperiment:  $r = .80$ )

*Während ich das Spiel gespielt habe ich, hatte ich (...)*

*Während ich mich mit der Präsentation befasst habe, hatte ich (...)*

Überhaupt keinen Spass – Sehr viel Spass

*Das Spiel habe ich(...)*

*Die Präsentation habe ich (...)*

Überhaupt nicht genossen – Sehr genossen

**Wibke Heidig, Dr.**, ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing an der SRH Hochschule Berlin, Ernst-Reuter-Platz 10, D-10587 Berlin, Tel.: +49 30 374 374 410, E-Mail: wibke.heidig@srh-hochschule-berlin.de

**Benjamin von Walter, Dr.**, ist Dozent für Marketing und Projektleiter am Institut für Unternehmensführung der Fachhochschule St. Gallen, Rosenbergstrasse 59, CH-9001 St. Gallen, Tel.: +41 71 226 13 98, E-Mail: benjamin.vonwalter@fhsg.ch

**Torsten Tomczak, Dr.**, ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor des Center for Customer Insight (FCI-HSG), Bahnhofstrasse 8, CH-9000 St. Gallen, Tel.: +41 (0)71 224 2890, E-Mail: torsten.tomczak@unisg.ch