

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM[®])

■ ■ ■ L i M - A R B E I T S P A P I E R E ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 50

Christoph Burmann/ Mirjam Jentschke (geb. Scheuermann)

Praktische Erkenntnisse zum
innengerichteten Markenmanagement
in Mehrmarkenunternehmen

Bremen, Juli 2011

UNIVERSITÄT
BREMEN



Impressum:

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM[®])
Prof. Dr. Christoph Burmann,
Tel. +49 (0)421 / 218-66571

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Hochschulring 4
28359 Bremen

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Homepage des LiM unter
<http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

ISSN: 1613-0936

Copyright 2011

ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann/ Mirjam Jentschke (geb. Scheuermann)

Praktische Erkenntnisse zum
innengerichteten Markenmanagement
in Mehrmarkenunternehmen

Arbeitspapier Nr. 50

- Art des Arbeitspapiers:** Ergebnisdokumentation einer qualitativen Untersuchung zum innengerichteten identitätsbasierten Markenmanagement in Mehrmarkenunternehmen.
- Methode:** Qualitative Expertenbefragung durch systematisierende, persönliche Leitfadeninterviews.
- Ziele:** Überprüfung und Ergänzung vorläufiger Untersuchungshypothesen.
- Zentrale Ergebnisse:** Die Experten schätzten die Relevanz des innengerichteten Markenmanagements in Mehrmarkenunternehmen hoch ein, die Implementierung hingegen werde aus Kapazitätsgründen vernachlässigt. Im Fokus des innengerichteten Markenmanagements in Mehrmarkenunternehmen solle das Brand Commitment zu den Produktgruppenmarken stehen.
- Alle theoretisch hergeleiteten Untersuchungshypothesen konnten bestätigt werden. Die Experten identifizierten ergänzend den Markenerfolg und das Markenprestige innerhalb des Markenportfolios sowie Leistungsanreize als Determinanten des Brand Commitment zu den Produktgruppenmarken.
- Da Mehrmarkenunternehmen auf Synergienutzung ausgerichtet sind, müssen nach Auffassung der Experten nicht alle Mitarbeiter Brand Commitment zu den Produktgruppenmarken aufbauen, sondern vorrangig Mitarbeiter, die in direktem Kundenkontakt stehen, die mit der Markendarstellung nach Außen betraut sind sowie Mitarbeiter, die wenig standardisierte Arbeitsaufgaben verrichten.
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studenten der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Markenmanagements sowie benachbarter Disziplinen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Ziel und Aufbau der Untersuchung	1
2. Ergebnisse der Expertenbefragung	5
2.1 Relevanz des innengerichteten Markenmanagements in Mehrmarken- unternehmen	5
2.2 Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior in Mehrmarkenunternehmen	6
2.3 Determinanten des Brand Commitment zur Produktgruppenmarke	9
2.3.1 Organisatorische Eigenständigkeit	9
2.3.2 Subkulturen	10
2.3.3 Markenbezogene Rollenkonflikte	11
2.3.4 Interne Markendifferenzierung	12
2.3.5 Markenbezug der Arbeitsaufgabe	13
2.3.6 Ergänzende Determinanten	14
2.4 Zielgruppen des innengerichteten Markenmanagements in Mehrmarkenunternehmen	16
3. Fazit und Ausblick	18
Literaturverzeichnis	22

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marktanteil der Groupe SEB-Produktgruppenmarken Krups und Rowenta in Deutschland	5
Abbildung 2: Abstrakte Unternehmensmarke Beiersdorf vs. greifbare Produktgruppenmarke Nivea.....	7
Abbildung 3: Markenübergreifender Standort der BMW Group	10
Abbildung 4: Kommunikative Markendifferenzierung identischer Produkte bei der Volkswagen AG.....	13

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vorläufige Untersuchungshypothesen	2
Tabelle 2: Ergänzte Untersuchungshypothesen	20

Abkürzungsverzeichnis

Anm.	Anmerkung
Aufl.	Auflage
BC	Brand Commitment
BCB	Brand Citizenship Behavior
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.	der
et. al.	et alii, et alia, et alteri
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
geb.	geboren
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
Jg.	Jahrgang
Nr.	Nummer
o.V.	ohne Verfasser
S.	Seite
u.a.	unter anderem, unter anderen
vgl.	vergleiche
Verf.	Verfasser
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

1. Ziel und Aufbau der Untersuchung

Mehrmarkenunternehmen gewinnen im Zuge der Fragmentierung von Kundenbedürfnissen und einer steigenden Marktsättigung an Bedeutung.¹ Viele Unternehmen erweitern ihren Marktanteil durch den Zukauf oder die Einführung neuer Marken, die auf einen identischen Produktbereich ausgerichtet sind.² Die Spezifika der Mehrmarkenstrategie³ im Hinblick auf die interne Markenführung, wurden in der Forschung bisher kaum berücksichtigt. Veröffentlichungen zur Mehrmarkenstrategie konzentrieren sich vornehmlich auf die externe Wahrnehmung der Marken, das Markenimage.⁴ Die interne Sicht auf die Marken wird in den Forschungsansätzen zur internen Markenführung betrachtet, jedoch konzentrieren sich diese Ansätze nur auf *eine* Marke, deren Identität mit der markenführenden Organisation übereinstimmt. Die komplexe Situation in Mehrmarkenunternehmen, wo unterschiedliche Produktgruppenmarken, die auf einen identischen Produktbereich ausgerichtet sind, einer Unternehmensmarke, die die markenführende Organisation repräsentiert, gegenüberstehen, findet hier bisher keine Berücksichtigung, wird aber als Forschungsbedarf identifiziert. *„So ergibt sich für das innengerichtete Markenmanagement eine wesentlich höhere Komplexität, wenn Unternehmensmarke und Produktmarke nicht deckungsgleich sind. Dies gilt insbesondere im Falle von Markenportfolios mit eigenständigen Produktmarken.“*⁵

Die Besonderheiten des innengerichteten Markenmanagements in Mehrmarkenunternehmen werden bei BURMANN/SCHEUERMANN (2011) aufgezeigt.⁶ Unter Berücksichtigung des Ansatzes zur internen Markenführung von PIEHLER (2011)⁷ sowie sozialwissenschaftlicher Multiple Identity- und Multiple Commitment-Ansätze⁸ wurden

¹ Vgl. KÖHLER (2001), S. 52f; MEFFERT/TWARDAWA/WILDNER (2001), S. 17.

² Circa dreiviertel der 1.000 umsatzstärksten, börsennotierten US-Konsumgüterunternehmen führten 2004 mehr als 100 Marken. Vgl. CARLOTTI JR./COE/PERREY (2004), S. 26.

³ Mehrmarkenstrategien lassen sich nach YOUNG definieren als *"Two or more brands or brand forms sold by the same company for the same consumer need [...]"* YOUNG (1968), S. 144.

⁴ Markenimage wird hier als das subjektive, ganzheitliche Vorstellungsbild einer Zielgruppe zu einer Marke verstanden. Vgl. TROMMSDORFF (2004), S. 168.

⁵ ZEPLIN (2006), S. 239.

⁶ Vgl. BURMANN/SCHEUERMANN (2003).

⁷ Vgl. PIEHLER (2011).

⁸ Multiple Identity-Ansätze gehen nicht von einer globalen organisationalen Identität, sondern von unterschiedlichen Identitäten innerhalb einer Organisation aus. Multiple Commitment-Ansätze ge-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

hier die in Tabelle 1 dargestellten, vorläufigen Untersuchungshypothesen entwickelt.

Brand Commitment		Autor (Jahr)
1	Je mehr Markenidentitäten die Mitarbeiter ausgesetzt sind, desto eher entwickeln sie Multiple Brand Commitments.	CHENEY (1991); HOLZINGER/DHALLA (2007); LARSON/PEPPER (2003); MUELLER/LAWLER (1999); PRATT/FOREMAN (2000)
Brand Citizenship Behavior		
2	Je stärker ein BC innerhalb der Multiple Brand Commitments ausgeprägt ist, desto stärker sein Einfluss auf das BCB.	COHEN (2003); ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009); HILLMAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008)
Determinanten BC zu Produktgruppenmarke		
3.1	Je größer die organisatorische Eigenständigkeit der Produktgruppenmarken, desto stärker das BC zur Produktgruppenmarke.	ASHFORTH/JOHNSON (2001); CHENEY (1991); COHEN (2006); MUELLER/LAWLER (1999); REDMAN/SNAPE (2005); SCOTT (1997)
3.2	Je ausgeprägter die Subkultur, die mit der Produktgruppenmarken-Identität übereinstimmt, desto stärker das BC zur Produktgruppenmarke.	JOCHHEIM (2002); LAFORET/SAUNDERS (1999); MARTIN/SIEHL (1983); PIEHLER (2011); ROSE (1988); SCHWARTZ/DAVIS (1981); TRICE (1993); VAN MAANEN/BARLEY (1985)
3.3	Je mehr markenbezogene Rollenkonflikte, die durch konträre Marken-Rollenerwartungen hervorgerufen werden, desto geringer das BC zur Produktgruppenmarke.	COHEN (2003); HILLMAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008); MUELLER/LAWLER (1999); REDMAN/SNAPE (2005); REICHERS (1985)
3.4	Je differenzierter die Produktgruppenmarkenidentitäten innerhalb eines Unternehmens wahrgenommen werden, desto stärker das BC zu den Produktgruppenmarken.	ASHFORTH (2001); ASHFORTH/JOHNSON (2001); BREWER (1991)
3.5	Je stärker der Bezug der Arbeitsaufgabe zur Produktgruppenmarke ist, desto stärker das BC zur Produktgruppenmarke.	ASHFORTH (2001); ASHFORTH/JOHNSON (2001); BREWER/HARASTY (1996); FELDMAN (1979); KRAMER (1991); TURNER/OAKES/HASLAM/MCGARTY (1994)

Tabelle 1: Vorläufige Untersuchungshypothesen

Quelle: Eigene Darstellung.

hen dementsprechend von multiplen, parallelen Commitments der Mitarbeiter zu diesen unterschiedlichen, kollektiven Identitäten aus. Vgl. CHENEY (1991); FELDMAN (1979); HOLZINGER/DHALLA (2007); LARSON/PEPPER (2003); MUELLER/LAWLER (1999); PRATT/FOREMAN (2000).

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die vorläufigen Untersuchungshypothesen einer ersten, qualitativen empirischen Überprüfung zu unterziehen. Da die Produktgruppenmarken in der Vermarktung zum Endkunden im Vordergrund stehen⁹, liegt der Schwerpunkt der Untersuchung auf dem Brand Commitment (BC)¹⁰ zu den Produktgruppenmarken. Folgende Forschungsfragen sollen beantwortet werden:

- Wie stark ist das Brand Commitment zu den Produktgruppenmarken im Verhältnis zum Brand Commitment zur Unternehmensmarke ausgeprägt?
- Gibt es ein paralleles Brand Commitment zu unterschiedlichen Marken in Mehrmarkenunternehmen?
- Wie wirkt sich ein paralleles Brand Commitment zu unterschiedlichen Marken auf das Brand Citizenship Behavior aus?
- Welche Determinanten bestimmen das Brand Commitment zu den Produktgruppenmarken in Mehrmarkenunternehmen?
- Zu welchen Marken sollen die Mitarbeiter vorrangig Brand Commitment aufbauen?

Als Verfahren zur qualitativen Überprüfung wurden **Expertengespräche** in Form von systematisierenden, persönlichen Interviews¹¹ gewählt. Grundlage der Gespräche war ein thematischer Leitfaden, der die Vergleichbarkeit der Interviews sicherstellte, eine flexible Gesprächsführung zuließ und die Auswertung erleichterte.¹² Befragt wurden 14 Experten¹³ unterschiedlicher Mehrmarkenunternehmen¹⁴ der Gebrauchsgüterindustrie. Die Experten waren in den Funktionsbereichen Produktmarketing, Markenmanagement, Vertrieb, Design, Personalwesen, Kundendienst, Forschung

⁹ Vgl. KAPFERER (2008), S. 389.

¹⁰ Brand Commitment wird definiert als „*the extent of psychological attachment of employees to the brand, which influences their willingness to exert extra effort towards reaching the brand goals.*“ BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 284. Durch das Brand Commitment lässt sich Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter im Sinne der Marke zu handeln (Brand Citizenship Behavior), nehmen. Daher stellt das BC die zentrale Zielgröße der internen Markenführung dar.

¹¹ Systematisierende Experteninterviews haben im Gegensatz zu explorativen Experteninterviews eine systematische Informationsgewinnung zum Ziel. Vgl. BOGNER/MENZ (2009), S. 64f; VOGEL (1995), S. 74.

¹² Vgl. MEUSER/NAGEL (2009), S. 51f; VOGEL (1995), S. 76.

¹³ „*Der Experte verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf ein spezifisches Handlungsfeld bezieht, in dem er in relevanter Weise agiert (etwa in einem bestimmten organisationalen oder seinem professionellen Tätigkeitsbereich).*“ BOGNER/MENZ (2009), S. 73.

¹⁴ Da allen Experten einem ähnlichen institutionell-organisatorischen Kontext ausgesetzt waren, ist eine Vergleichbarkeit der Interviews gewährleistet. Vgl. MEUSER/NAGEL (2009), S. 57f.

und Entwicklung sowie Controlling beschäftigt. Teils waren diese Funktionsbereiche markenübergreifend organisiert, teils nur einer Produktgruppenmarke zugeordnet. Die Befragungen dauerten jeweils ca. 90 Minuten und fanden im Zeitraum Dezember 2010 bis April 2011 statt.

Die anonyme Auswertung der Experteninterviews erfolgte durch eine **qualitative Inhaltsanalyse** wie von GLÄSER/LAUDEL (2004) vorgeschlagen.¹⁵ Der qualitativen Inhaltsanalyse liegt die Annahme zugrunde, dass die Häufigkeit der Nennung eines Sachverhaltes Hinweise auf dessen Bedeutung gibt. Sie setzt die Konzeption eines theoretisch hergeleiteten Categoriesystems vor dem Interview z.B. durch einen theoretisch fundierten Gesprächsleitfaden voraus. Die transkribierten Interviews werden in Analyseeinheiten zerlegt und auf relevante Informationen durchsucht. Im Anschluss erfolgt eine Zuordnung der Informationen zu den theoretisch hergeleiteten Kategorien, dabei können auch Kategorien ergänzt werden, wenn sie zur Beantwortung der Forschungsfragen beitragen.¹⁶

¹⁵ Vgl. GLÄSER/LAUDEL (2004), S. 191ff.

¹⁶ Vgl. ebenda, S. 191f und S. 199.

2. Ergebnisse der Expertenbefragung

2.1 Relevanz des innengerichteten Markenmanagements in Mehrmarkenunternehmen

Die Relevanz des innengerichteten Markenmanagements in Mehrmarkenunternehmen wurde grundsätzlich hoch eingeschätzt. Zwar, so die Einschätzung der Experten könnten die Arbeitsaufgaben auch ohne Markenverbundenheit erledigt werden, aber die Erledigung der Aufgaben gelänge besser, wenn sich die Mitarbeiter den Marken verbunden fühlten. Die Implementierung eines innengerichteten Markenmanagements in Mehrmarkenunternehmen in Bezug auf die Produktgruppenmarken werde, so die Experten, jedoch aktuell vernachlässigt. Grund hierfür seien insbesondere mangelnde Kapazitäten und Ressourcen.

„Interne Markenführung hat Relevanz, ich sehe es als eine unserer Aufgaben. [...] Interne Markenführung wird aus Kapazitätsgründen vernachlässigt.“¹⁷

Eine hohe Relevanz für den Unternehmenserfolg wurde auch dem Brand Commitment und dem Brand Citizenship Behavior attestiert. Eine schwache Markenidentifikation könne sich bspw. negativ auf Marktanteile auswirken (Vgl. Abbildung 1).

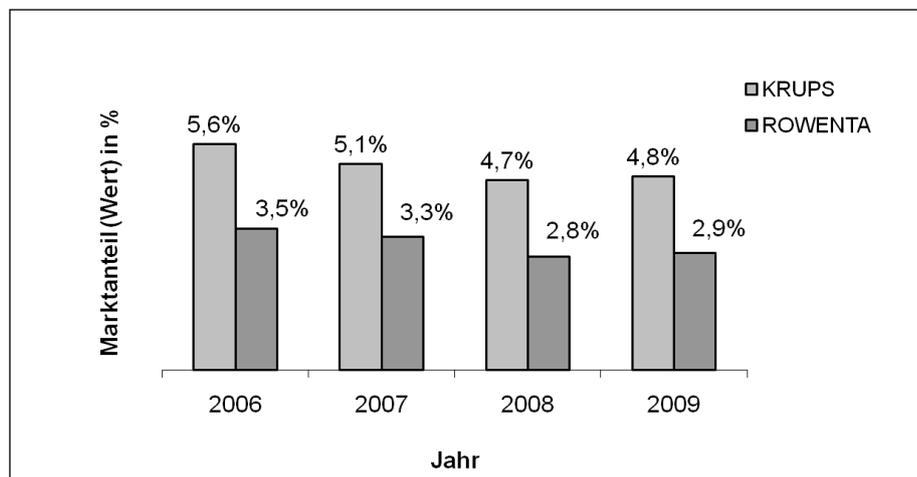


Abbildung 1: Marktanteil der Groupe SEB-Produktgruppenmarken Krups und Rowenta in Deutschland

Quelle: GfK Panelmarkt SDA Total.

„Wenn man über Markenidentifikation spricht, dann hat die Group SEB bewiesen,

¹⁷ Experte 8.

*dass es möglich ist, durch mangelnde Markenidentifikation Umsatz zu verlieren. Die SEB Group hat 2005 die Marken Krups und Rowenta, die vorher eigenständig waren zusammengelegt und hat in Folge dessen den Umsatz im deutschen Markt halbiert.*¹⁸

2.2 Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior in Mehrmarkenunternehmen

Ein **paralleles BC zu unterschiedlichen Marken** (Multiple Brand Commitments) innerhalb des Mehrmarkenunternehmens hielten alle Experten für sehr wahrscheinlich.

*„Ja, natürlich ist ein Commitment zu mehreren Marken möglich.“*¹⁹

Jedoch äußerten einige Experten die Vermutung, dass bei einer Vielzahl paralleler BCs, die einzelnen BCs nicht stark ausgeprägt seien.

*“[...] wenn in einem Unternehmen Mitarbeiter bis zu 10 Marken betreuen, ist das Commitment zu den Produktmarken sicherlich deutlich geringer.”*²⁰

Zudem stimmten alle Experten darin überein, dass immer das BC zu *einer* Marke, entweder einer Produktgruppenmarke oder der Unternehmensmarke, überwiege.

*„Eine Marke kann nur dann leben, wenn Sie Emotion vermittelt und da sind wir eben wieder an dem Punkt: Im Grunde kann man nur eine Marke in seinem Herzen tragen.“*²¹

Nach Einschätzung der Experten überwiegt das **BC zur Unternehmensmarke** in markenübergreifenden Funktionen²², dort wo die strategische Zielsetzung auf Synergien fokussiert ist. Aber auch dort, wo eine große Anzahl von Produktgruppenmarken durch einen einzelnen Mitarbeiter zu betreuen sei, könne die Identifikation mit der Unternehmensmarke an Bedeutung gewinnen. Der Identifikation mit der Unterneh-

¹⁸ Experte 11.

¹⁹ Experte 11.

²⁰ Experte 14.

²¹ Experte 10.

²² Als Beispiele für markenübergreifende Funktionen wurden hier z.B. die Bereiche Kundendienst, Controlling und Entwicklung genannt.

mensmarke stünde jedoch grundsätzlich entgegen, dass sie kaum sichtbar und sehr abstrakt sei (vgl. Abbildung 2).

"Die Konzernmarke existiert aus Sicht der Produktmarke nur als abstrakte Größe.[...] Da ist keine wirkliche Marke dahinter, das ist eher eine Funktion."²³



Abbildung 2: Abstrakte Unternehmensmarke Beiersdorf vs. greifbare Produktgruppenmarke Nivea

Quelle: Beiersdorf AG.

Ein starkes **BC zu den Produktgruppenmarken** sei insbesondere in markenspezifischen Bereichen wie z.B. Design oder Vertrieb vorzufinden. Für den **Erfolg des Unternehmens am Markt** wurde vor allem das **BC zu den Produktgruppenmarken** als wichtig eingeschätzt, da die Produktgruppenmarken und nicht die Unternehmensmarke am Markt abgesetzt werde.

"Das Commitment zu der Produktmarke ist am wichtigsten, denn die Produktmarke stärkt die Unternehmensmarke."²⁴

Die Experten vermuteten, dass das BC zur Produktgruppenmarke auf das BC zur Unternehmensmarke einzahlte.²⁵ Mitarbeiter, die ein starkes BC zu einer Produktgruppenmarke hätten, fühlten sich auch der Unternehmensmarke stärker verbunden, als Mitarbeiter, die nur über ein geringes BC zu einer Produktgruppenmarke verfügten. Zudem könne sich das BC situativ von der Unternehmensmarke hin zur Produktgruppenmarke verlagern, je nachdem in welchem Kontext der Mitarbeiter agiere.

²³ Experte 13.

²⁴ Experte 12.

²⁵ Diese Vermutung kann bspw. bei RIKETTA/VAN DICK empirisch belegt werden. Sie konnten nachweisen, dass ein hohes Commitment zur Arbeitsgruppe positive Effekte auf das organisationale Commitment hat. Vgl. RIKETTAA/VAN DICK (2005), S. 502. Vgl. auch HUNT/MORGAN (1994), S. 1582.

Das BC zu der Produktgruppenmarke überwiege intern, extern jedoch könne das BC zu der Unternehmensmarke überwiegen.²⁶

„Wenn man sich fragt ‚kann man sich gleichzeitig mit der Produkt- und der Unternehmensmarke identifizieren?‘, scheint mir das ein bisschen wie bei Fußballfans: innerhalb Deutschlands sind alle miteinander verfeindet und man identifiziert sich stark mit seinem Club. Aber trotzdem kann man sich 100% mit der übergeordneten Einheit identifizieren, sobald man auf internationaler Ebene ist.“²⁷

Andere Experten wiesen darauf hin, dass in Mehrmarkenunternehmen, ein übermäßiges BC zu den Produktgruppenmarken vermieden werden müsse, da es in Fanatismus münden könne. Dieser Fanatismus, könne zu einer Ablehnung der anderen Produktgruppenmarken führen und so die Synergiebildung gefährden.²⁸

"Man verliert dann [Anm. der Verf.: bei übermäßigem Commitment] den Blick für die Welt draußen."²⁹

Wenngleich sich Mitarbeiter parallel zu mehreren Marken verbunden fühlen können, wurde ein hybrides BCB in Bezug auf die unterschiedlichen Marken als kritisch eingestuft. Es wurde vermutet, dass Mitarbeiter nur ein Verhaltensmuster entwickeln und sich nur **konform zu einer Marke verhalten** können.

„In kleinen Ländern macht ja einer alle drei Marken. Von 9-12 Uhr macht man Marke A, von 12-15 Uhr macht man Marke B und von 15-18 Uhr macht man Marke C. Und dann wird es natürlich schwierig mit: Bei Marke A melde ich mich so, bei Marke B melde ich mich so. Da ist die einzige Möglichkeit zu sagen: ich bin Unternehmensmarke und verhalte mich konform mit dem Unternehmen.“³⁰

²⁶ Diese Vermutung wird auch in der Literatur aufgegriffen z.B. bei KRAMER (1991), S. 203.

²⁷ Experte 8.

²⁸ Dies wird z.B. auch bei MOSER (1996), S. 84 angemerkt.

²⁹ Experte 14.

³⁰ Experte 3.

2.3 Determinanten des Brand Commitment zur Produktgruppenmarke

2.3.1 Organisatorische Eigenständigkeit

Nach Einschätzung der Experten hat die organisatorische Eigenständigkeit der Produktgruppenmarken einen erheblichen positiven Effekt auf das BC zu den Produktgruppenmarken. Dies hätten in der Unternehmenspraxis insbesondere Umstrukturierungen gezeigt. So hätte eine organisatorische Trennung nach Produktgruppenmarken z.B. im Vertrieb immer eine Verstärkung des BC zu den jeweiligen Produktgruppenmarken zur Folge gehabt. Die Zusammenlegung von zuvor markenspezifischen Abteilungen in funktional strukturierte, markenübergreifende Abteilungen sei mit einer Abnahme des BC zu den Produktgruppenmarken einher gegangen.

„Und dadurch, dass man die Marken trennt, identifiziert sich der Mitarbeiter noch mehr mit der einzelnen Marke“³¹

Die organisatorische Eigenständigkeit der Produktgruppenmarken äußere sich in der exklusiven Zuständigkeit des Mitarbeiters für eine Marke sowie in der Möglichkeit die Produktgruppenmarke eigenverantwortlich mit zu gestalten. Zudem wurde darauf hingewiesen, dass auch eine räumliche Nähe des Mitarbeiters zu der Marke das BC stärken könne. Demensprechend könne durch eine räumliche Trennung der Produktgruppenmarken, die Bindung zu den jeweiligen Marken des Produktgruppenmarken-Standortes gestärkt werden. Eine Zusammenlegung von Standorten könne zu einer Schwächung des BC führen (Abbildung 3).

Kleineren Spezialmarken innerhalb des Markenportfolios, die teils eigene Entwicklungs- oder Vertriebsstandorte besitzen, wurde ein hohes Maß an organisatorischer Eigenständigkeit attestiert. Umsatzstärkere Massenmarken wiesen demgegenüber eine geringere organisatorische Eigenständigkeit auf. Preiseinstiegsmarken verfügten über die geringste organisatorische Eigenständigkeit innerhalb von Mehrmarkenunternehmen.

³¹ Experte 11.



Abbildung 3: Markenübergreifender Standort der BMW Group

Quelle: BMW Group.

2.3.2 Subkulturen

Die Existenz von Subkulturen, die mit den Produktgruppenmarken-Identitäten übereinstimmen, hat nach Einschätzung der Experten einen sehr positiven Effekt auf das BC zu den Produktgruppenmarken.

„[...] um eine Produktmarke zu leben, muss man eine Produktmarkenkultur zulassen. Man muss auch bereit sein, dafür zu investieren: monetär, in Zeit, in Kreativität.“³²

Die Existenz von Marken-Subkulturen wurde insbesondere von Experten, die in organisatorisch eigenständigen Produktgruppenmarken-Abteilungen arbeiten, bestätigt. Marken-Subkulturen existieren ihrer Auffassung nach auch über Abteilungsgrenzen hinweg. Markenübergreifend tätige Experten hielten die Marken-Subkulturen für eher schwach ausgeprägt oder gar nicht existent und sahen stattdessen eine homogene Unternehmenskultur im Vordergrund.

Ein Teil der befragten Experten vertrat die Auffassung, dass Subkulturen in Mehrmarkenunternehmen toleriert werden, wohingegen andere Experten vermuteten, dass in Mehrmarkenunternehmen häufig eine Angleichung der unterschiedlichen Markenkulturen und eine Dominanz der Unternehmenskultur angestrebt werde.

Die Marken-Subkulturen vermitteln, nach dem Expertenurteil, Werte, die der Mar-

³² Experte 10.

kenidentität entsprechen und äußern sich in Verhaltensweisen, Symbolen und Kommunikationsmechanismen.

„Wenn man mit denen Mitarbeitern der Marke A mal diskutiert, wie die so arbeiten, was die so machen: die sind schon echt Marke A-like. Das ist sehr interessant zu sehen. Die Art und Weise ist etwas hemdsärmeliger, man geht anders an Themen ran.“³³

2.3.3 Markenbezogene Rollenkonflikte

Der negative Einfluss markenbezogener Rollenkonflikte auf das BC zu den Produktgruppenmarken wurde zwar von einem Großteil der Experten bestätigt, jedoch sah nur ein Teil der Experten ein verstärktes Auftreten von Rollenkonflikten in Mehrmarkenunternehmen. Grundsätzlich sinke das BC zu der Marke, die als Verursacher der Konflikte wahrgenommen werde. Wenngleich Rollenkonflikte die Bindung zu der Marke, die als Verursacher der Konflikte wahrgenommen werde, schwächen könnten, so könnten Sie sich auch positiv auf das BC zu einer anderen Marke, die als Leidtragende des Konfliktes wahrgenommen werde, auswirken.

„Wenn es Rollenkonflikte gibt, geht es darum, wer dafür verantwortlich ist: Der Konzern oder die Marke? Und demjenigen wird man auch die Schuld in die Schuhe schieben. Und jeweils demjenigen gegenüber wird auch das Commitment sinken.“³⁴

Rollenkonflikte entstünden insbesondere dann, wenn die Forderung nach Markendifferenzierung der Forderung nach Synergien gegenüberstehe. Dies ist, nach Aussage der Experten, insbesondere in markenübergreifenden Abteilungen der Fall, die den Forderungen unterschiedlicher Produktgruppenmarken ausgesetzt sind oder auch bei den oberen Hierarchieebenen, die für mehrere Produktgruppenmarken verantwortlich sind. Diese agierten im Spannungsfeld zwischen Unternehmens- und Produktgruppenmarken-Interessen und seien dadurch häufig Rollenkonflikten ausgesetzt.

"Rollenkonflikte treten an Schnittstellen auf, wo Produktmarkeninteressen auf Unter-

³³ Experte 1.

³⁴ Experte 4.

nehmensinteressen stoßen."³⁵

Rollenkonflikte in Mehrmarkenunternehmen könnten z.B. auch dann entstehen, wenn umsatzstarke Produktgruppenmarken Defizite umsatzschwacher Produktgruppenmarken ausgleichen müssten.

„Die Marke A wird als extrem fordernd wahrgenommen und es wird unterstellt, dass sie gar kein Anrecht darauf hat fordernd zu sein, denn der Erlös und die Stückzahlen liegen unterhalb der anderen Marken.“

2.3.4 Interne Markendifferenzierung

Die interne Markendifferenzierung hat nach Auffassung aller Experten einen sehr starken Einfluss auf das BC zu den Produktgruppenmarken.

*„Je mehr Differenzierung da ist, umso mehr kann man auch sagen: das gefällt mir besser. Da fühle ich mich eher hingezogen.“*³⁶

*"Wenn man den umgekehrten Fall betrachtet, dass sich die Marken alle sehr ähnlich sind, dann gäbe es ja keinen Grund sich mit einer Marke mehr zu identifizieren als mit einer anderen Marke."*³⁷

Einige Experten äußerten die Vermutung, dass die interne Markendifferenzierung der Produktgruppenmarken insbesondere von Mitarbeitern, die exklusiv für eine Marke zuständig sind als stark wahrgenommen werde, wohingegen bei markenübergreifenden Mitarbeitern, insbesondere die interne Markendifferenzierung der Hauptmarken als schwach wahrgenommen werde. Grundsätzlich verfügten kleinere Spezialmarken über eine stärkere Markendifferenzierung, als große Hauptmarken, die häufig ein breiteres Marktsegment bedienen müssten.

Nach Einschätzung der Experten lässt sich die interne Differenzierung der Produktgruppenmarken grundsätzlich an technischen Produkteigenschaften, Design, Kommunikationsauftritt, Markenpositionierung oder der Vertriebsstrategie festmachen.

³⁵ Experte 12.

³⁶ Experte 10.

³⁷ Experte 13.

Die Marken würden jedoch insbesondere hinsichtlich ihrer technischen Produkteigenschaften und ihrer Vertriebsstrategie intern als ähnlich wahrgenommen. Eine Differenzierung der Produktgruppenmarken finde meist nur im Produktdesign und dem Kommunikationsauftritt der Marken statt (Vgl. Abbildung 4).

„[...] die Hauptlast der Differenzierung liegt auf dem Design und der Kommunikation“³⁸



Abbildung 4: Kommunikative Markendifferenzierung identischer Produkte bei der Volkswagen AG

Quelle: Volkswagen AG.

2.3.5 Markenbezug der Arbeitsaufgabe

Der Markenbezug der Arbeitsaufgabe hat nach Einschätzung der Experten einen starken Einfluss auf das BC zur Produktgruppenmarke. Commitment zu einer Produktgruppenmarke entstehe insbesondere dann, wenn der Mitarbeiter sich bei seiner täglichen Arbeit häufig mit der Produktgruppenmarke befasst.

„Dieses ‚mehr an einer Marke arbeiten‘, bindet den Mitarbeiter sicher mehr an die Marke.“³⁹

Die häufigen Kontakte mit der Produktgruppenmarke und Interaktionen mit anderen Mitarbeitern zu Produktgruppenmarken-Themen beeinflusse die Identifikation positiv.

³⁸ Experte 3.

³⁹ Experte 7.

Der Markenbezug der Arbeitsaufgabe könne z.B. durch die Arbeitsziele definiert werden.

Insbesondere Mitarbeiter, die für mehrere Marken parallel zuständig seien, würden sich der Produktgruppenmarke stärker verbunden fühlen, die in ihrer täglichen Arbeit die größte Rolle spiele. So wurde beispielsweise die Vermutung geäußert, dass bei markenübergreifend tätigen Produktionsmitarbeitern das BC zu der Marke am größten sei, die am häufigsten gefertigt werde.

2.3.6 Ergänzende Determinanten

Neben den theoretisch hergeleiteten und von den Experten diskutierten Determinanten, wurden in den Expertengesprächen weitere, aus der Unternehmenspraxis abgeleitete Determinanten identifiziert.

Häufig wiesen die Experten auf den Einfluss des **Anteils der Produktgruppenmarke am Unternehmenserfolg** hin. So wurde bspw. vermutet, dass ein größerer Anteil der Produktgruppenmarke am Gesamtumsatz des Mehrmarkenunternehmens, einen positiven Effekt auf das BC zu der Produktgruppenmarke habe. Es motiviere zu wissen, dass man für eine erfolgreiche Marke arbeite, die intern Anerkennung genieße und ein **hohes Prestige** habe. Dies gelte vornehmlich für Mitarbeiter, die parallel für mehrere Produktgruppenmarken zuständig seien.

„Vielleicht ist es sogar so, dass, wenn man den Gesamtumsatz des Konzerns nach Marken aufteilt, dann ist Marke A vorne beim Umsatz und hat deshalb auch eine stärkere Bedeutung.“⁴⁰

"Da steckt auch so etwas wie Erfolg dahinter, also dass man gerne erzählt, dass man für die Marke arbeitet.“⁴¹

Ebenfalls häufig wurde der Einfluss von **Leistungsanreizen** genannt. Würden Zielvereinbarungen von Mitarbeitern auch Produktgruppenmarken-Ziele beinhalten oder zumindest diesen nicht widersprechen, sei das förderlich für das BC zur Produkt-

⁴⁰ Experte 5.

⁴¹ Experte 14.

gruppenmarke.

„Es gibt viele Leute die schneiden sich in den eigenen Geldbeutel, wenn sie etwas Markenorientiertes tun. Die wissen, wenn ich eine Markenidee aufbringe, erzeuge ich Komplexität und das widerspricht meinen Zielen, also halte ich lieber meine Klappe.“⁴²

Zudem wurde die Vermutung geäußert, dass bei Mitarbeitern in markenübergreifenden Positionen das **persönliche Werteverständnis** maßgeblich für die Verbundenheit zu einer Produktgruppenmarke sei.

„Jeder hat seine Präferenz, jeder hat seinen persönlichen Geschmack und Stil - der eine ist mehr der Marke A-Typ, der andere mehr der Marke B-Typ.“⁴³

Die Experten wiesen auch auf die Bedeutung der **internen Kommunikation** hin. Insbesondere wurde die persönliche Kommunikation und das reale Produkt- und Markenerlebnis hervorgehoben.

„Der Mitarbeiter kann ja seine Gefühle nicht durchs Lesen aufnehmen, sondern er muss es erfahren.“⁴⁴

Zudem wurde eine glaubhafte, interne Kommunikation gefordert. Diese sei in Mehrmarkenunternehmen nicht immer vorzufinden, da unterschiedliche Marken mit unterschiedlichen Marketingkonzepten zu identischen Produktthemen bedient werden müssten. Dies bedinge häufig, dass keine relevante Nutzenargumentation mehr stattfinde und die Marketingargumente intern als irrelevant und unglaubwürdig wahrgenommen würden.

⁴² Experte 8.

⁴³ Experte 2.

⁴⁴ Experte 11.

2.4 Zielgruppen des innengerichteten Markenmanagements in Mehrmarkenunternehmen

Ein Teil der befragten Experten sprach sich dafür aus, dass alle Mitarbeiter ein BC zu den Produktgruppenmarke entwickeln sollten und dementsprechend zur Zielgruppe eines innengerichteten Markenmanagements der Produktgruppenmarken gehören müssen.

"Das [Anm. d. Verf.: Commitment] ist für jemand in der Produktion genauso wichtig wie für jemand im Vertrieb oder Marketing."

Andere Experten betrachteten die Zielgruppenfrage insbesondere im Hinblick auf die interne Zielsetzung der Synergienutzung und Kostensenkung differenzierter und schränkten den Kreis der Mitarbeiter, für die ein BC zu der Produktgruppenmarke im Vordergrund stehen müsse, auf ausgewählte Segmente ein.

Die Experten befürworteten einhellig, dass alle Mitarbeiter mit **direktem Kundenkontakt** BC zu den Produktgruppenmarken aufbauen sollten.⁴⁵

*„Je näher der Mitarbeiter am Kunden ist, desto weniger kann man auf das Commitment zur Produktmarke verzichten. Ein Vertriebler muss 100% auf Marke sein.“*⁴⁶

Zudem sollte bei allen anderen Mitarbeitern, die das **Gesicht der Marke nach außen** prägen wie z. B. Mitarbeitern der Design- oder Kommunikationsabteilungen das BC zu einer Produktgruppenmarke im Vordergrund stehen.

Insbesondere Mitarbeiter, die große Entscheidungsspielräume hinsichtlich der Produktgruppenmarken hätten und **wenig standardisierte Tätigkeiten** ausführten, sollten BC zu den Produktgruppenmarken entwickeln. Standardisierte Tätigkeiten hingegen ließen ohnehin wenig Handlungsspielraum für den Mitarbeiter, so dass ein BC, welches sich auf das Extra-Rollenverhalten auswirke nicht unbedingt notwendig sei.

⁴⁵ Vgl. auch BOOMS/BITNER (1981), S. 50f; ESCH (2009), S. 43.

⁴⁶ Experte 3.

„Je standardisierter ein Job ist, desto weniger wichtig ist das Commitment für die Marke.“⁴⁷

Zudem könne die **Hierarchieebene** Aufschluss darüber geben, welches BC im Vordergrund stehen solle. Auf den unteren, operativen Hierarchieebenen sei ein BC zur Produktmarke eher erforderlich, als auf den oberen Hierarchieebenen. Hier müsse ein stärkeres Gewicht auf die Zielsetzungen des Gesamtunternehmens gelegt werden und dies bedeute, dass das BC zur Unternehmensmarke im Vordergrund stehen müsse.

„Je weiter man die Pyramide nach oben steigt, desto weniger ist die Marke im Vordergrund und desto mehr ist das gesamte Unternehmen im Vordergrund.“⁴⁸

Die Funktionsbereiche, die explizit als Zielgruppe für ein internes Marketing der Produktgruppenmarken identifiziert wurden, sind Vertrieb, Produktdesign sowie Marketing-Kommunikation.

Zudem wurde die Möglichkeit in Betracht gezogen, dass bei Mitarbeitern, die aufgrund von Synergie-Zielsetzungen für mehrere Marken zuständig seien, dass BC zu der Unternehmensmarke im Vordergrund stehen müsse, da so ein innerlicher Konflikt zwischen den Marken vermieden werden könne.

"Vielleicht könnte man das so abgrenzen, dass ab einer Zuständigkeit für drei Marken die Beziehung zu der Konzernmarke wichtiger wäre, weil sonst eine innerliche Zerrissenheit auftritt."⁴⁹

⁴⁷ Experte 11.

⁴⁸ Experte 11.

⁴⁹ Experte 13.

3. Fazit und Ausblick

Die vorläufigen Untersuchungshypothesen wurden von den befragten Experten anhand ihrer unternehmenspraktischen Erfahrungen bestätigt. Den Hauptannahmen, dass in Mehrmarkenunternehmen Multiple Brand Commitments vorzufinden sind, von denen jedoch das BC zu einer Marke überwiegt und das BCB maßgeblich beeinflusst, wurde uneingeschränkt zugestimmt. Ebenfalls wurde bestätigt, dass i.d.R. in Mehrmarkenunternehmen das BC zu den Produktgruppenmarken im Fokus steht. Ergänzend wurde angenommen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem BC zur Produktgruppenmarke und dem BC zur Unternehmensmarke besteht. Die Determinanten, die das BC zu den Produktgruppenmarken bestimmen wurden bestätigt und konnten teils spezifiziert werden (vgl. Tabelle 2). Die organisatorische Eigenständigkeit der Produktgruppenmarke wurde als stärkste Determinante identifiziert. Dem Einfluss einer mit der Markenidentität übereinstimmenden Subkultur, des Markenbezugs der Arbeitsaufgabe sowie der Markendifferenzierung wurde ebenfalls ein großer Einfluss attestiert. Rollenkonflikte konnten dahingehend spezifiziert werden, dass sie i.d.R. durch widersprüchliche Anforderungen unterschiedlicher Markensender (Intersender-Rollenkonflikt) an einen Rolleninhaber entstehen.⁵⁰ Wird eine widersprüchliche, Konflikt-verursachende Anforderung mit einer Produktgruppenmarke in Verbindung gebracht, sinkt das BC zu dieser Marke.

Von den darüber hinaus von den Experten identifizierten Determinanten könnten der Erfolgsbeitrag der Produktgruppenmarke und die monetären Leistungsanreize in Bezug auf die Produktgruppenmarke eine besondere Relevanz für das BC in Mehrmarkenunternehmen besitzen.⁵¹ Der wahrgenommene Anteil der Produktgruppenmarke am Unternehmenserfolg und das interne Prestige der Produktgruppenmarke, geben einen Hinweis auf die Stärke der Produktgruppenmarke innerhalb des Mehrmarkenunternehmens. Erfolg ist bei vielen Mitarbeitern positiv belegt und weckt positive Assoziationen, was die Identifikation mit erfolgreichen Marken fördern kann.⁵²

⁵⁰ Vgl. KAHN et al. (1964); HOUSE/RIZZO (1972); PANDEY/KUMAR (1997).

⁵¹ Ziel der Forschungsarbeit ist die Identifikation von Determinanten, die speziell für Mehrmarkenunternehmen relevant sind. Für die von den Experten genannten Determinanten wie interne Kommunikation oder persönliches Werteverständnis wird ein gleichbleibender Einfluss in Mehrmarkenunternehmen und Einzelmarkenunternehmen angenommen.

⁵² Diese Einflüsse werden auch in der Multiple Identity Forschung z.B. von ASHFORTH/JOHNSON (Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Die Wirkung von Leistungsanreizen auf das BC wurde insbesondere in Veröffentlichungen zur internen Markenführung⁵³ erörtert. In Mehrmarkenunternehmen scheint dieser strukturelle Faktor besonders relevant, da Leistungsanreize entweder in Bezug auf das Unternehmen oder in Bezug auf einzelne Produktgruppenmarken gesetzt werden können. Es ist anzunehmen, dass Leistungsanreize in Bezug auf die Produktgruppenmarken, insbesondere wenn Mitarbeiter markenübergreifend arbeiten, das BC zur Produktgruppenmarke stärken können.

	Hypothesen	Bestätigung/ Spezifikation
1	Brand Commitment	
1.1	Je mehr Markenidentitäten die Mitarbeiter ausgesetzt sind, desto eher entwickeln sie Multiple Brand Commitments.	☑
1.2	Je stärker das BC zu einer Produktgruppenmarke, desto stärker das BC zu der Unternehmensmarke.	NEU HUNT/MORGAN (1994); RIKETTAA/VAN DICK (2005)
2	Brand Citizenship Behavior	
2.1	Je stärker ein BC innerhalb der Multiple Brand Commitments ausgeprägt ist, desto stärker sein Einfluss auf das BCB.	☑
3	Determinanten BC Produktgruppe	
3.1	Je größer die organisatorische Eigenständigkeit der Produktgruppenmarken, desto stärker das BC zur Produktgruppenmarke.	☑
3.2	Je ausgeprägter die Subkultur, die mit der Produktgruppenmarken-Identität übereinstimmt, desto stärker das BC zur Produktgruppenmarke.	☑

(2001) aufgezeigt. Zudem wird bei PIEHLER (2011) oder STRÖDTER (2008) der Einfluss des Prestige einer Marke auf das BC hervorgehoben.

⁵³ Vgl. BREXENDORF et al. (2009), S. 346ff; MORHART/HERZOG/TOMCZAK (2009), S. 136; PIEHLER (2011), S. 249ff; ZEPLIN (2006), S. 220.

3.3	Je mehr markenbezogene Rollenkonflikte, die durch konträre Marken-Rollenerwartungen hervorgerufen werden, desto geringer das BC zur Produktgruppenmarke.	<input checked="" type="checkbox"/> Spezifikation: Je mehr markenbezogene Rollenkonflikte, die durch konträre Marken-Rollenerwartungen hervorgerufen werden, desto geringer das BC zur Produktgruppenmarke, die als Sender des Konflikts wahrgenommen wird.
3.4	Je differenzierter die Produktgruppenmarkenidentitäten innerhalb eines Unternehmens wahrgenommen werden, desto stärker das BC zu den Produktgruppenmarken.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.5	Je stärker der Bezug der Arbeitsaufgabe zur Produktgruppenmarke ist, desto stärker das BC zur Produktgruppenmarke.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.6	Je mehr Leistungsanreize in Bezug auf die Produktgruppenmarke bestehen, desto stärker das BC zur Produktgruppenmarke.	NEU ZEPLIN (2006); PIEHLER (2010)
3.7.	Je erfolgreicher eine Produktgruppenmarke innerhalb des Markenportfolios wahrgenommen wird, desto stärker das BC zur Produktgruppenmarke.	NEU ASHFORTH/JOHNSON (2001); PIEHLER (2010); STRÖDTER (2008)

Tabelle 2: Ergänzte Untersuchungshypothesen

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Experten-Einschätzungen, dass Mitarbeiter in Mehrmarkenunternehmen vorrangig ein BC zu den Produktgruppenmarken entwickeln müssen, wenn sie in direktem Kundenkontakt stehen, das Gesicht der Marke nach außen prägen oder eine große Entscheidungskompetenz im Hinblick auf die Produktgruppenmarke besitzen, sind auch theoretisch nachvollziehbar.⁵⁴ Die Experten-Einschätzungen hinsichtlich der Hierarchieebenen stimmen zwar mit der Forderung eines markenübergreifenden

⁵⁴ Vgl. BREXENDORF et al. (2009), S. 341f; BRUHN (1999), S. 23; ESCH (2009), S. 43ff.

Portfoliomanagements⁵⁵ überein, allerdings stellen sie auch einen Widerspruch zu dem empirisch bestätigten Einfluss der Führungskräfte auf das BC dar.⁵⁶ Würde bei den Führungskräften das BC zu der Unternehmensmarke überwiegen, kann es nicht gelingen das BC zu den Produktgruppenmarken bei den Mitarbeitern durch den Führungseinfluss zu stärken. Die Aussage, dass auf den oberen Hierarchieebenen ein BC zu der Unternehmensmarke überwiegen müsse, kann daher nicht unterstützt werden.

Die Erkenntnisse der Expertenbefragung fließen in das überarbeitete Untersuchungsmodell ein und sollen in einem nächsten Schritt einer repräsentativen quantitativen Überprüfung, in Form einer Mitarbeiterbefragung in einem Mehrmarkenunternehmen unterzogen werden.

⁵⁵ Vgl. z.B. ESCH/ROTH (2004) oder MEFFERT/PERREY (2005).

⁵⁶ Vgl. z.B. HENKEL et al. (2007) oder ZEPLIN (2006).

Literaturverzeichnis

- ASHFORTH, B. E./JOHNSON, S. A. (2001):** *Which Hat to Wear? The Relative Saliency of Multiple Identities in Organizational Contexts*, in: HOGG, M. A./TERRY, D. J. (Hg.), *Social identity processes in organizational contexts*, Philadelphia, S. 31-48.
- ASHFORTH, B. E. (2001):** *Role transitions in organizational life*, Mahwah/ New Jersey.
- BOGNER, A./MENZ, W. (2009):** *Das theoriegenerierende Experteninterview: Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion*, in: BOGNER, A./LITTIG, B./MENZ, W. (Hg.), *Experteninterviews; Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 61-98.
- BOOMS, B. H./BITNER, M. J. (1981):** *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*, in: DONNELLY, J./GEORGE, W. R. (Hg.), *Marketing of Services*, Chicago, S. 51-67.
- BREWER, M. B. (1991):** *The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time*, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, Jg. 17 (5), S. 475-482.
- BREWER, M. B./HARASTY, A. S. (1996):** *Seeing groups as entities: The role of perceiver motivation*, in: SORRENTINO, R. M./HIGGINS, E. T. (Hg.), *Handbook of motivation and cognition*, Band 3, New York u. a., S. 347-370.
- BREXENDORF, T. O./TOMCZAK, T./KERNSTOCK, J./HENKEL, S./WENTZEL, D. (2009):** *Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F. R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 337-371.
- BRUHN, M. (1999):** *Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft*, in: BRUHN, M. (Hg.), *Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 15-43.
- BURMANN, C./SCHEUERMANN, M. (2003):** *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement in Mehrmarkenunternehmen*, Bremen.

- BURMANN, C./ZEPLIN, S. (2005):** *Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management*, in: Journal of Brand Management, Jg. 12 (4), S. 279-300.
- CARLOTTI JR., S. J./COE, M. E./PERREY, J. (2004):** *Making brand portfolios work*, in: McKinsey Quarterly, Jg. 4, S. 24-36.
- CHENEY, G. (1991):** *Rhetoric in an Organizational Society: Managing Multiple Identities*, Columbia.
- COHEN, A. (2006):** *The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture*, in: Journal of Vocational Behavior, Jg. 69 (1), S. 105-118.
- COHEN, A. (2003):** *Multiple commitments in the workplace*, Mahwah/New Jersey.
- ESCH, F. R. (2009):** *Markenidentität als Basis für Brand Behavior*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F. R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hg.), Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 35-46.
- ESCH, F. R./HARTMANN, K./STRÖDTER, K. (2009):** *Analyse und Stärkung des Markencommitment in Unternehmen*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F. R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hg.), Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 121-139.
- ESCH, F. R./ROTH, S. (2004):** *Mehrmarkensysteme steuern und restrukturieren*, in: ESCH, F.-R./TOMCZAK, T./KERNSTOCK, J./LANGNER, T. (Hg.), Corporate Brand Management, Wiesbaden, S. 149-171.
- FELDMAN, S. D. (1979):** *Nested Identities*, in: COUCH, C. J./SAXON, S. L./KATOVICH, M. A. (Hg.), Studies in Symbolic Interaction 2, Bingley/UK, S. 399-418.
- GLÄSER, J./LAUDEL, G. (2004):** *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, Wiesbaden.
- HENKEL, S./TOMCZAK, T./HEITMANN, M./HERRMANN, A. (2007):** *Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding*, in: Journal of Product & Brand Management, Jg. 16 (5), S. 310-320.

- HILLMAN, A. J./NICHOLSON, G./SHROPSHIRE, C. (2008):** *Directors' Multiple Identities, Identification, and Board Monitoring and Resource Provision*, in: *Organization Science*, Jg. 19 (3), S. 441-456.
- HOLZINGER, I./DHALLA, R. (2007):** *Multiple Identities in Organizations: The Effects of Diversity on Organizational Identity*, in: *International Journal of Diversity in Organizations, Communities & Nations*, Jg. 7 (5), S. 43-50.
- HOUSE, R. J./RIZZO, J. (1972):** *Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior*, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, Jg. 7 (3), S. 467-505.
- HUNT, S. D./MORGAN, R. M. (1994):** *Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?*, in: *The Academy of Management Journal*, Jg. 37 (6), S. 1568-1587.
- JOCHHEIM, S. (2002):** *Von der Unternehmenskultur zum Netzwerk von Subkulturen*, Marburg.
- KAHN, R. L./WOLFE, D. M./QUINN, R. P./SNOEK, J. D. (1964):** *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, New York u.a.
- KAPFERER, J.-N. (2008):** *The new strategic brand management*, 4. Aufl., London.
- KÖHLER, R. (2001):** *Erfolgreiche Markenpositionierung angesichts zunehmender Zersplitterung von Zielgruppen*, in: KÖHLER, R. (Hg.), *Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements*, München, S. 45-61.
- KRAMER, R. M. (1991):** *Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes*, in: *Research in Organizational Behavior*, Jg. 13, S. 191-228.
- LAFORET, S./SAUNDERS, J. (1999):** *Managing brand portfolios: Why the leaders do what they do*, in: *Journal of Advertising Research*, Jg. 39 (1/2), S. 51-66.
- LARSON, G. S./PEPPER, G. L. (2003):** *Strategies For Managing Multiple Organizational Identifications: A Case of Competing Identities*, in: *Management Communication Quarterly*, Jg. 16 (4), S. 528-557.

- MARTIN, J./SIEHL, C. (1983):** *Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis*, in: *Organizational Dynamics*, Jg. 12 (2), S. 52-64.
- F *Mehrmarkenstrategien - identitätsorientierte Führung von Markenportfolios*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (Hg.), *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 213-243.
- MEFFERT, H./TWARDAWA, W./WILDNER, R. (2001):** *Aktuelle Trends im Verbraucherverhalten: Chance oder Bedrohung für die Markenartikel?*, in: KÖHLER, R. (Hg.), *Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements*, München, S. 1-21.
- MEUSER, M./NAGEL, U. (2009):** *Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion*, in: BOGNER, A./LITTIG, B./MENZ, W. (Hg.), *Experteninterviews; Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 35-60.
- MORHART, F./HERZOG, W./TOMCZAK, T. (2009):** *Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions*, in: *Journal of Marketing*, Jg. 73 (5), S. 122-142.
- MOSER, K. (1996):** *Commitment in Organisationen*, Bern u.a.
- MUELLER, C. W./LAWLER, E. J. (1999):** *Commitment to Nested Organizational Units: Some Basic Principles and Preliminary Findings*, in: *Social Psychology Quarterly*, Jg. 62 (4), S. 325-346.
- PANDEY, S./KUMAR, E. S. (1997):** *Development of a measure of role conflict*, in: *International Journal of Conflict Management*, Jg. 8 (3), S. 187-215.
- PIEHLER, R. (2011):** *Interne Markenführung: Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz*, Wiesbaden.
- PRATT, M. G./FOREMAN, P. O. (2000):** *Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities*, in: *The Academy of Management Review*, Jg. 25 (1), S. 18-42.
- REDMAN, T./SNAPE, E. (2005):** *Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour*, in: *Journal of Management Studies*, Jg. 42 (4), S. 301-328.
- REICHERS, A. E. (1985):** *A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*, in: *The Academy of Management Review*, Jg. 10 (3), S. 465-476.

- RIKETTA, M./VAN DICK, R. (2005):** *Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment*, in: *Journal of Vocational Behavior*, Jg. 67 (3), S. 490-510.
- ROSE, R. A. (1988):** *Organizations as multiple cultures: A rules theory analysis*, in: *Human Relations*, Jg. 41 (2), S. 139-170.
- SCHWARTZ, H./DAVIS, S. M. (1981):** *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, in: *Organizational Dynamics*, Jg. 10 (1), S. 30-48.
- SCOTT, C. R. (1997):** *Identification with Multiple Targets in a Geographically Dispersed Organization*, in: *Management Communication Quarterly*, Jg. 10 (4), S. 491-522.
- STRÖDTER, K. (2008):** *Markencommitment bei Mitarbeitern - Bedeutung der Kongruenz von Mitarbeiter und Marke für das Markencommitment im Unternehmen*, Berlin.
- TRICE, H. M. (1993):** *Occupational Subcultures in the Workplace*, Ithaca.
- TROMMSDORFF, V. (2004):** *Konsumentenverhalten*, 6. Aufl., Stuttgart.
- TURNER, J. C./OAKES, P. J./HASLAM, A. S./MCGARTY, C. (1994):** *Self and Collective: Cognition and Social Context*, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, Jg. 20 (5), S. 454-463.
- VAN MAANEN, J./BARLEY, S. R. (1985):** *Cultural Organization – Fragments of a Theory*, in: FROST, P. J. (Hg.), *Organizational Culture*, Beverly Hills u.a., S. 31-53.
- VOGEL, B. (1995):** *"Wenn der Eisberg zu schmelzen beginnt..." - Einige Reflexionen über den Stellenwert und die Probleme in des Experteninterviews in der Praxis der empirischen Sozialforschung*, in: BRINKMANN, C./DEEKE, A./VÖLKEL, B. (Hg.), *Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung: Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen*, Nürnberg, S. 73-84.
- YOUNG, R. (1968):** *Multibrand entries*, in: ADLER, L. (Hg.), *Plotting Marketing strategy*, London, S. 140-164.

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

**Arbeitspapiere des
Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®)**

Die Arbeitspapiere des Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind auf der Website des Lehrstuhls (<http://www.lim.uni-bremen.de>) frei zugänglich. Bisher sind erschienen:

Jahr 2003:

- Nr. 1 **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr. 2 **Lars Blinda (2003)**
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung
- Nr. 3 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings
- Nr. 4 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung
- Nr. 5 **Nina Dunker (2003)**
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen
- Nr. 6 **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**
The role of the origin in international brand management

Jahr 2004

- Nr. 7 **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf
- Nr. 8 **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**
Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister
- Nr. 9 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**
Vertikale und horizontale Führung von Marken
- Nr. 10 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei
- Nr. 11 **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**
Markenstrategien politischer Parteien - Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarke
- Nr. 12 **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**
Wellness Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung

Nr. 13 **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema "Bewertung und Bilanzierung von Marken"

Nr. 14 **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**
Strategisches Mehrmarkencontrolling - Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

Jahr 2005:

Nr. 15 **Josef Hattig (2005)**
Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen

Nr. 16 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2005)**
Markenidentität und Markenpersönlichkeit – Wachstumschance oder Wachstumsbremse?

Nr. 17 **Christoph Burmann / Katharina Schäfer (2005)**
Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung

Nr. 18 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2005)**
Customer Equity in kontinuierlichen Dienstleistungen

Nr. 19 **Christoph Burmann / Marc Jost-Benz (2005)**
Brand Equity Management vs. Customer Equity Management? Zur Integration zweier Managementkonzepte

Jahr 2006:

Nr. 20 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2006)**
Markenführungskompetenzen – Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung

Nr. 21 **Markus Zeller (2006)**
Die Relevanz der Gastronomie für die Markenbildung

Nr. 22 **Christoph Burmann / Jan-Philipp Weers (2006)**
Markenimagekonfusion: Ein Beitrag zur Erklärung eines neuen Verhaltensphänomens

Jahr 2007:

Nr. 23 **Christoph Burmann / Alexander Breusch (2007)**
Integration von Wettbewerbsentscheidungen in einem Customer Equity-Modell – Forschungsbedarf und Systematisierung

Nr. 24 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2007)**
Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken

Nr. 25 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2007)**
Stand der Forschung zu Marke-Kunden-Beziehungen

-
- Nr. 26 **Christoph Burmann / Tilo Halaszovich (2007)**
Neuprodukteinführungsstrategien schnell drehender Konsumgüter - Forschungsbedarf und Systematisierung
- Nr. 27 **Dennis Krugmann (2007)**
Integration akustischer Reize in die identitätsbasierte Markenführung
- Nr. 28 **Christoph Burmann / Wulf Stolle (2007)**
Markenimage – Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts

Jahr 2008:

- Nr. 29 **Christoph Burmann / Wulf Stolle (2008)**
Globale Markenführung in heterogenen Märkten – Moderierte Wirkungsbeziehungen in der internationalen Markenimageperzeption im Bereich der Automobilindustrie
- Nr. 30 **Christoph Burmann / Verena Pannenbäcker (2008)**
Markenführung durch Brand Commitment im Call Center – Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr. 31 **Christoph Burmann / Maik Schallehn (2008)**
Die Bedeutung der Marken-Authentizität für die Markenprofilierung
- Nr. 32 **Marcel Kranz (2008)**
Die Markenidentität zum Leben erwecken – Interner Markenaufbau durch Mitarbeiterqualifikation
- Nr. 33 **Günter Hirneis (2008)**
Interkulturelles Management und seine Vernetzung mit identitätsbasierter Markenführung
- Nr. 34 **Sabrina Hegner (2008)**
Self-congruity and consumer behavior – a meta analysis
- Nr. 35 **Fabian Stichnoth (2008)**
Virtuelle Brand Communities zur Markenprofilierung – Der Einsatz virtueller Brand Communities zur Stärkung der Marke-Kunden-Beziehung

Jahr 2009:

- Nr. 36 **Christoph Burmann / Juliane Krause (2009)**
Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich
- Nr. 37 **Marco Jacobs (2009)**
Auswirkungen der „Web 2.0 Ära“ auf die Markenkommunikation
- Nr. 38 **Christoph Burmann / Christian Becker (2009)**
Die Wahrnehmung von Marken im internationalen Kontext: Einfluss der Markenstandardisierung, -reichweite und -herkunft auf das Markenimage

-
- Nr. 39 **Christoph Burmann / Tim Bohmann (2009)**
Nachhaltige Differenzierung von Commodities – Besonderheiten und Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 40 **Christoph Burmann / Michael Schade (2009)**
Stand der Forschung zum Markenimage professioneller Sportvereine - eine literaturgestützte Analyse unter besonderer Berücksichtigung relevanter Markennutzen
- Nr. 41 **Christoph Burmann / Michael Schade (2009)**
Determinanten und Wirkungen der Markenpersönlichkeit professioneller Sportvereine

Jahr 2010:

- Nr. 42 **Christoph Burmann / Sonja Boch (2010)**
Implikationen neuroökonomischer Forschungsergebnisse für die identitätsbasierte Führung von FMCG-Premiummarken
- Nr. 43 **Oliver Westphal (2010)**
Absatzmittlergerichtetes Markenmanagement in Konsumgütermärkten
- Nr. 44 **Christoph Burmann / Mike Schallehn (2010)**
Konzeptualisierung von Marken-Authentizität
- Nr. 45 **Christoph Burmann / Christopher Kanitz (2010)**
Gestaltung der Markenarchitektur – Stand der Forschung und Entwicklung eines Managementprozesses
- Nr. 46 **Christoph Burmann / Daniela Eilers / Frank Hemmann (2010)**
Bedeutung der Brand Experience für die Markenführung im Internet

Jahr 2011:

- Nr. 47 **Christoph Burmann / Christopher Kanitz (2011)**
Prozess der Markenarchitekturbildung in der pharmazeutischen Industrie
- Nr. 48 **Kai Müller (2011)**
Erfolgsfaktoren von In-Game Advertising im Rahmen der Markenführung
- Nr. 49 **Christoph Burmann / Mirjam Scheuermann (2011)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement in Mehrmarkenunternehmen
- Nr. 50 **Christoph Burmann/ Mirjam Jentschke (geb. Scheuermann) (2011)**
Praktische Erkenntnisse zum innengerichteten Markenmanagement in Mehrmarkenunternehmen

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM[®])

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-66571 - Fax +49 (0)421 / 218-66573

E-mail: info-lim@uni-bremen.de

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM[®] unter <http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.
