

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM<sup>®</sup>)

■ ■ ■ **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. 7

**Christoph Burmann / Sabrina Zeplin**

Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement –  
State-of-the-Art und Forschungsbedarf

Bremen, Februar 2004

**Impressum:**

Stiftungslehrstuhl für ABWL,  
insbesondere innovatives Markenmanagement (LiM®)  
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
Hochschulring 4  
28359 Bremen

[www.lim.uni-bremen.de](http://www.lim.uni-bremen.de)

ISSN: 1613-0936

Copyright 2004



# ZUSAMMENFASSUNG

**Christoph Burmann / Sabrina Zeplin**

Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement –  
State-of-the-Art und Forschungsbedarf

## **Arbeitspapier Nr. 7**

- Gegenstand:** Theoretische Ableitung der Anforderungen an ein innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement
- Art des Arbeitspapiers:** Dokumentation des State-of-the-Art der betriebswirtschaftlichen Forschung zum innengerichteten Markenmanagement und Feststellung des Forschungsbedarfs
- Methode:** Literaturgestützte Analyse
- Ziel:** Entwicklung eines theoretisch fundierten integrierten Ansatzes für das innengerichtete identitätsbasierte Markenmanagement
- Zentrale Ergebnisse:** Die Ausrichtung der Markenführung an der Markenidentität ist notwendig, um eine starke Marke aufbauen und festigen zu können.
- Eine „gesunde“ Markenidentität basiert auf Konsistenz aller identitätsprägenden Elemente. Nur wenn sich das Verhalten aller Mitarbeiter in allen Funktionsbereichen und auf allen Ebenen an der Markenidentität orientiert, ist die Marke glaubwürdig.
- Die bisherige Markenmanagement-Forschung und angrenzende Forschungsgebiete haben bisher keinen umfassenden Prozessansatz für das innengerichtete identitätsbasierte Markenmanagement hervorgebracht. Der Fokus liegt zumeist auf der Implementierung von Markenstrategien als diskontinuierliches Veränderungsprojekt statt auf der Institutionalisierung eines kontinuierlichen innengerichteten Markenmanagements.
- Als zentraler Ansatzpunkt für das innengerichtete Markenmanagement wird das Brand Commitment der Mitarbeiter identifiziert, d.h. die psychologische Bindung der Mitarbeiter gegenüber der Marke, die zu einer Bereitschaft der Mitarbeiter führt, eine Anstrengung zur Erreichung der Markenziele zu unternehmen
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre und insbesondere des Markenmanagements

## Inhalt

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>1. Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement als Notwendigkeit im heutigen Marktumfeld .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Forschungsbedarf .....	5
<b>2. Identitätsbasiertes Markenmanagement als theoretische Basis .....</b>	<b>8</b>
2.1 Das Konstrukt der Markenidentität: Sozialwissenschaftliche Grundlagen und Implikationen für das Markenmanagement.....	8
2.2 Zielsystem und Prozess des identitätsbasierten Markenmanagements .....	17
<b>3. Relevante Forschungsansätze für das innengerichtete identitätsbasierte Markenmanagement.....</b>	<b>24</b>
3.1 Stand der Markenmanagementforschung .....	26
3.2 Forschung zum internen Marketing.....	29
3.3 Corporate Identity-Forschung .....	32
3.4 Unternehmenskulturforschung .....	35
3.5 Strategieprozessforschung .....	41
3.6 Implementierungsforschung.....	44
3.7 Change Management-Forschung .....	50
3.8 Kritische Würdigung.....	53
<b>4. Ansatz zur Konzeptualisierung des innengerichteten identitätsbasierten Markenmanagements.....</b>	<b>56</b>
4.1 Konzeptioneller Ausgangsbezugsrahmen für das innengerichtete identitätsbasierte Markenmanagement .....	56
4.2 Commitment als zentrales Konstrukt für das innengerichtete Markenmanagement .....	58
4.2.1 Brand Commitment als Determinante des Mitarbeiterverhaltens.....	58
4.2.2 Brand Citizenship Behavior als Ergebnis von Brand Commitment.....	61
4.2.3 Einflussfaktoren des Brand Commitment .....	62
4.2.4 Ansatzpunkte für das innengerichtete Markenmanagement...	63
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>66</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
akt.	aktualisierte
al.	alii
Aufl.	Auflage
BCB	Brand Citizenship Behavior
d.h.	das heißt
durchges.	durchgesehene
erg.	ergänzte
erw.	erweiterte
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
insb.	insbesondere
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
LCAG	Learned, Christensen, Andrews und Guth
Marketing ZFP	Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis
MORI	Market & Opinion Research International
neubearb.	neubearbeitete
OCB	Organizational Citizenship Behavior
S.	Seite
SGE	Strategische Geschäftseinheit
sog.	sogenannte(r)
überarb.	überarbeitete
vgl.	vergleiche
vollst.	vollständig
z.B.	zum Beispiel
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Forschungsfragen für das innengerichtete Markenmanagement.....	5
Abb. 2: Systematisierung des Identitätsbegriffs.....	9
Abb. 3: Konstitutive Merkmale der Markenidentität .....	14
Abb. 4: Bestandteile der Markenidentität.....	15
Abb. 5: GAP-Modell des Markenmanagements .....	18
Abb. 6: Prozess des identitätsbasierten Markenmanagements.....	21
Abb. 7: Einordnung angrenzender Forschungsgebiete .....	25
Abb. 8: Phasenmodel der internen Markenführung nach WITTKE-KOTHE.....	28
Abb. 9: Unternehmenskultur als Determinante der Markenidentität .....	39
Abb. 10: Ziele und Aufgaben der Strategieimplementierung nach KOLKS.....	45
Abb. 11: Ausgewählte Instrumente des Change Management .....	51
Abb. 12: Einordnung des Ausgangsbezugsrahmens in die Problemstellung .....	56
Abb. 13: Vorläufiger Ausgangsbezugsrahmen .....	58

# 1. Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement als Notwendigkeit im heutigen Marktumfeld

## 1.1 Problemstellung

**Marken** sollen die Ziele der Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb und der Präferenzbildung beim Kunden erfüllen.<sup>1</sup> Sie sollen durch zusätzlich hinzugefügte Eigenschaften dafür sorgen, dass das Objekt, auf das sie sich beziehen (z. B. ein Produkt oder eine Dienstleistung), in der Wahrnehmung relevanter Nachfrager gegenüber anderen Objekten, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, vorteilhafter ist.<sup>2</sup> Doch bei einer wachsenden Anzahl von Marken<sup>3</sup> werden diese **Ziele immer häufiger verfehlt**.

Kostendruck und Benchmarking<sup>4</sup> tragen zu immer homogeneren Produkten und Leistungen sowie einer immer schnelleren Imitation von Innovationen bei. Dies führt dazu, dass Angebote in den Augen der Verbraucher in zunehmendem Maße austauschbar werden.<sup>5</sup> Dies hat wiederum zur Folge, dass die Preissensibilität der Kunden steigt,<sup>6</sup> was durch die derzeitige „Rabattschlacht“ in vielen Branchen noch verstärkt wird. Die Markentreue von Kunden sinkt,<sup>7</sup> und preis-

---

<sup>1</sup> Vgl. zu den Funktionen der Marke MEFFERT et al. (2002), S. 9ff. Aus Nachfragersicht liegt der Nutzen von Marken insbesondere in ihrer Orientierungsfunktion, d.h. Nachfrager finden sich schneller in den angebotenen Leistungen zurecht, in ihrer Entlastungsfunktion, d.h. Marken vereinfachen die Kaufentscheidung bei unvollkommenen Informationen durch eine Minderung des Risikos, und in ihrer Identifikationsfunktion, d.h. Marken haben für Nachfrager eine identitätsstiftende Wirkung durch Übertragung von Attributen der Marke auf sich selbst. Aus Anbietersicht dienen Marken insbesondere der Kundengewinnung, Kundenbindung und als Basis für einen preispolitischen Spielraum.

<sup>2</sup> Dieses Markenverständnis geht zurück auf BURMANN (2003).

<sup>3</sup> Die Zahl der in Deutschland eingetragenen Marken hat sich in den vergangenen 10 Jahren verdoppelt; Ende 2002 waren es 680.027. Quelle: Deutsches Patent- und Markenamt.

<sup>4</sup> Benchmarking ist der „kontinuierliche Vergleich von Produkten, Dienstleistungen sowie Prozessen und Methoden mit (mehreren) Unternehmen, um die Leistungslücke zum sog. Klassenbesten (Unternehmen, die Prozesse, Methoden etc. hervorragend beherrschen) systematisch zu schließen“; HADELER et al. (2000), S. 374.

<sup>5</sup> Vgl. HUPP (2001a).

<sup>6</sup> Dies belegt beispielsweise die Studie „Typologie der Wünsche 2002/2003“ sowie der GfK Consumer Index Mai 2003, der zeigt, dass bei Nahrungsmitteln 62% der Befragten mehr auf den Preis als auf die Marke achten. Vgl. o. V. (2002) und GfK (2003a).

<sup>7</sup> Vgl. GfK (2000).

günstige Handelsmarken gewinnen massiv an Marktanteilen.<sup>8</sup> Gleichzeitig verliert die klassische Werbung an Wirkung. Durch die wachsende Zahl an Medienangeboten hat sich beim Konsumenten ein „Information Overload“ eingestellt, der zu sinkender Kommunikationseffizienz führt.<sup>9</sup> Doch trotz dieser schwierigen Bedingungen schaffen es besonders starke Herstellermarken, Kunden emotional an sich zu binden und neben hohen Marktanteilen Preisprämien zu erzielen.<sup>10</sup> Diese emotionale Kundenbindung ist meist dauerhafter und belastbarer als eine ausschließlich rational motivierte Bindung, die man beispielsweise durch die mittlerweile inflationär genutzten Loyalitätsprogramme zu erzielen versucht.

Was charakterisiert diese erfolgreichen Marken? Hier wird die These vertreten, dass sie sich durch eine **starke Markenidentität**<sup>11</sup> auszeichnen, d.h. sie vermitteln glaubwürdig langfristig konstante Kernwerte, die sie einzigartig machen. Sie orientieren sich nicht an kurzfristigen Steigerungen der Verkaufszahlen, sondern am langfristigen Aufbau von Kundenbeziehungen durch Identifikation mit der Marke. Diese **Authentizität**<sup>12</sup> lässt sich nicht durch eine immer weitere Verfeinerung des klassischen Marketing-Mix aus Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation erreichen. Die Markenidentität muss für den Kunden erlebbar sein. Dies bedeutet, dass Kundenerfahrungen mit den Produkten und

---

<sup>8</sup> In Deutschland haben Handelsmarken bei „Consumer Packaged Goods“, d.h. Konsumgütern ohne Frischeartikel, inzwischen einen wertmäßigen Marktanteil von über 30% erreicht. Im Jahr 2000 waren es erst 25,8%. Vgl. GfK (2003b).

<sup>9</sup> Um im wachsenden Informationsangebot noch zum Konsumenten durchzudringen, werden Kommunikationsaufwendungen überproportional gesteigert. Als Konsequenz öffnet sich die Schere zwischen Aufwendungen und Wirkungen der klassischen Kommunikation immer weiter. Vgl. MEFFERT (2003).

<sup>10</sup> Studien der GfK belegen, dass insbesondere auf Märkten mit geringen wahrgenommenen Qualitätsunterschieden die Markentreue gegenüber starken Marken deutlich höher ist. Vgl. HÖGL/HUPP (2001) und HUPP (2001b).

<sup>11</sup> Zum identitätsbasierten Ansatz des Markenmanagements vgl. AAKER (1996); KAPFERER (1992); MEFFERT/BURMANN (1996); SCHMITT/SIMONSON (1997); UPSHAW (1995) sowie Kap. II.1.

<sup>12</sup> Der Begriff Authentizität ist abgeleitet vom griechischen „authentēs“ = selbstvollbringend, selbstvollendend. In der Psychologie wird Authentizität definiert als „mit sich einssein“ und bezeichnet „persönliche Ursprünglichkeit“, das heißt eine „innere Stimmigkeit“ im Sinne von „Selbst-Treue“. In Authentizität kommt „die (zeitliche) Einmaligkeit und (wesensmäßige) Einzigartigkeit (Unverwechselbarkeit, Unterscheidbarkeit) der Person zum Ausdruck, die sie in allen existentiellen Belangen (Entscheidungen, Handlungen, Verantwortung, Sinn) unvertretbar und unersetzlich macht“; vgl. WENNINGER (2000). In der Alltagssprache wird Authentizität weitestgehend mit Glaubwürdigkeit gleichgesetzt.



Dienstleistungen sowie mit den Mitarbeitern die Markenidentität unterstützen müssen.

Die Entwicklung einer solchen Markenidentität und der zu ihr konsistenten Produkte und Dienstleistungen setzt entsprechende Ressourcen, **organisationale Fähigkeiten**, Prozesse und Organisationsstrukturen voraus. Auch die **Mitarbeiter** müssen sich entsprechend der Markenidentität verhalten. Dafür müssen alle Mitarbeiter die angestrebte Markenidentität kennen, sie verinnerlichen (d.h. sich damit identifizieren) und eine innere Verpflichtung (Commitment) eingehen, sie nach innen und außen zu vertreten und in ihr eigenes Verhalten übernehmen. Sonst kann es passieren, dass sie durch ihr Verhalten die Erwartungen, die durch die Werbung generiert werden, unterminieren. Aufgrund der höheren Frequenz und Intensität der Kundeninteraktion mit den Mitarbeitern ist davon auszugehen, dass das Mitarbeiterverhalten insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen und im Handel die Markenwahrnehmung prägt. Doch auch bei Markenproduktherstellern kommt den Mitarbeitern eine besondere Bedeutung zu. Mitarbeiter stellen im Gegensatz zu Produkten und Dienstleistungen einen kaum imitierbaren Wettbewerbsvorteil dar,<sup>13</sup> und zwar nicht nur die Mitarbeiter im Kundenkontakt. Alle potenziellen Identitätsquellen gehen letztlich auf die Entscheidungen und das Verhalten sämtlicher im Unternehmen tätiger Mitarbeiter zurück.<sup>14</sup> Dies gilt ebenso für Mitarbeiter der externen Partner, wie z.B. Call Center-Mitarbeiter oder Händler.

Um diese Authentizität der Marke zu erreichen, muss das absatzmarktgerichtete Markenmanagement um ein **innengerichtetes Markenmanagement** ergänzt werden, das die entsprechenden internen Voraussetzungen für eine glaubwürdige Markenidentität schafft und Identifikation und Commitment bei den Mitarbeitern erzielt. In der Praxis wird dies häufig noch vernachlässigt. So konnte die

---

<sup>13</sup> Vgl. AHMED/RAFIQ (1992), S. 49 und 53. Eine Untersuchung des MORI zeigt, dass Wiederkauf und Weiterempfehlungen entscheidend von der Zufriedenheit mit Mitarbeiterinteraktionen abhängen. Vgl. MORI (1999).

<sup>14</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002b), S. 63 und JUDD (1987), S. 243ff. Für die nicht im Marketing oder Kundenkontakt tätigen Mitarbeiter prägte GUMMESSON den Begriff der „Part-time Marketer“. Diese Mitarbeiter haben über ihren Einfluss auf die Qualität der Leistungen des Unternehmens bzw. ihre interne Lieferantenrolle für die Mitarbeiter im Kundenkontakt einen indirekten Einfluss auf die Erfahrungen der Kunden und damit die Markenwahrnehmung. Vgl. GUMMESSON (1987), S.17.

Gallup Organization in einer Studie zeigen, dass ein großer Teil der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen kaum emotionale Bindung an seinen Arbeitsplatz hat.<sup>15</sup> Durch die so möglicherweise entstehende Inkonsistenz zwischen Werbeversprechen und tatsächlicher Kundenerfahrung mit Mitarbeitern und Leistungen entsteht Unglaubwürdigkeit, die die Marke schwächt. Eine Untersuchung der Marketing Corporation ergab, dass insbesondere die ehemaligen Staatsunternehmen Deutsche Bahn, Telekom und Post sowie die Deutsche Bank in bezug auf ihre Werbung aufgrund negativer Serviceerfahrungen der Kunden als unglaubwürdig gelten.<sup>16</sup>

Ebenso wie das außengerichtete Markenmanagement als die Übersetzung der strategischen Planung der Markenidentität in operative Marketingmaßnahmen im Unternehmen fest institutionalisiert sein sollte, muss ein klarer **Managementprozess** mit festgelegten Aufgaben und Verantwortlichkeiten für das innengerichtete Markenmanagement definiert werden. Derzeit sind diese Zuständigkeiten in der Praxis häufig unklar. Liegt die Verantwortung für das innengerichtete Markenmanagement bei der Marketing-Abteilung, der Personal-Abteilung oder bei der Geschäftsleitung? Grundsätzlich ist die Rolle der Geschäftsleitung als Vorbild und Verfechter der Markenidentität essentiell wichtig.<sup>17</sup> Gleichzeitig muss das Markencontrolling um innengerichtete Messgrößen erweitert werden.

Nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Wissenschaft hat das innengerichtete Markenmanagement bisher zu wenig Beachtung gefunden. Wie in Kap. III gezeigt wird, wurde bisher noch kein theoretisch fundierter und integrierter Ansatz für das innengerichtete identitätsbasierte Markenmanagement entwickelt.

---

<sup>15</sup> Eine Befragung der Gallup Organization unter 2001 Angestellten ergab, dass nur zwölf Prozent der Mitarbeiter eine echte Verpflichtung gegenüber der Arbeit empfinden. Vgl. THE GALLUP ORGANIZATION (2003). Ähnliche Ergebnisse finden sich auch in den von IND zitierten Studien; vgl. IND (2003), S. 397.

<sup>16</sup> Vgl. o. V. (2003b).

<sup>17</sup> So hat beispielsweise Nike ausgewählte Führungskräfte zur „Corporate Storytellers“ ernannt, die die Markenidentität auf diese Weise in die Organisation tragen sollen. Vgl. MITCHELL (2002), S. 101.

## 1.2 Forschungsbedarf

Hieraus ergibt sich zunächst das **praxeologische Forschungsziel**<sup>18</sup>, einen unternehmensübergreifend verwendbaren Managementprozess als Steuerungs- und Gestaltungskonzept für das innengerichtete Markenmanagement zu entwerfen, wobei auf Modifikationserfordernisse bei unterschiedlichen Kontextbedingungen durch Betrachtung ausgewählter Spezialfälle eingegangen werden muss.

Theoretische und praxeologische Wissenschaftsziele, d.h. Objektbeschreibung, Erklärung und Handlungsempfehlung, schließen sich jedoch entgegen der traditionellen Dichotomisierung nicht aus. Handlungsempfehlungen stützen sich vielmehr immer auf vorherige Deskription und theoretische Erklärung der Zusammenhänge.<sup>19</sup> So muss gleichzeitig das vorgelagerte **theoretische Forschungsziel** der Identifizierung von Determinanten eines erfolgreichen innengerichteten identitätsbasierten Markenmanagements verfolgt werden.

Zur Erreichung des theoretischen Ziels müssen folgende **Forschungsfragen** beantwortet werden (vgl. Abb. 1 zu den Forschungsfragen im Überblick):

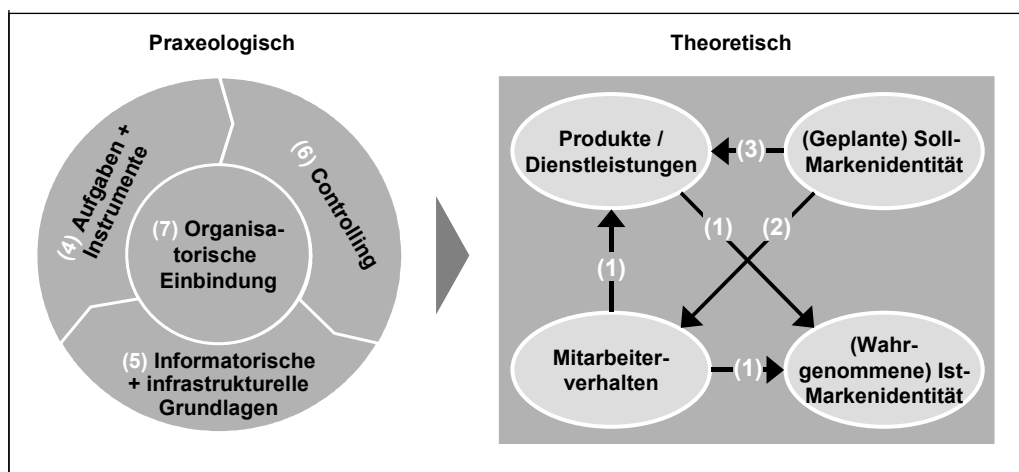


Abb. 1: Forschungsfragen für das innengerichtete Markenmanagement  
 Quelle: Eigene Darstellung

<sup>18</sup> Das heißt die Gewinnung von über Einzelfälle hinausgehende Aussagen zur Lösung von Entscheidungsproblemen in der betrieblichen Praxis. Vgl. KUBICEK (1977), S. 5.

<sup>19</sup> Vgl. GROCHLA (1978), S. 61.

1. Wie beeinflusst das Mitarbeiterverhalten die wahrgenommene Ist-Markenidentität, sowohl direkt durch persönliche Interaktion als auch indirekt über den Einfluss auf Produkte / Dienstleistungen?
  - a. Wie stark ist dieser Einfluss in Abhängigkeit verschiedener Kontextfaktoren, z.B. Branche oder Art der Mitarbeiter (mit oder ohne Kundenkontakt)?
  - b. Warum, d.h. durch welche Mechanismen, entsteht dieser Einfluss?
2. Wodurch ist die Markenidentitätskongruenz des Mitarbeiterverhaltens determiniert? Wie lässt sich Kongruenz zur Soll-Identität schaffen?
  - a. Was beeinflusst das Mitarbeiterverhalten?
  - b. Wie lässt sich das Mitarbeiterverhalten verändern, um Kongruenz zur geplanten Soll-Identität zu schaffen?
3. Wie kann die Umsetzung einer Soll-Markenidentität in Produkte / Dienstleistungen unterstützt werden?

Hierauf aufbauend müssen zur Erreichung des praxeologischen Ziels folgende Forschungsfragen beantwortet werden (vgl. Abb. 1):

4. Welche Aufgaben muss das innengerichtete Markenmanagement erfüllen, um eine starke Markenidentität zu schaffen und zu erhalten?
5. Welche Instrumente eignen sich zur Erfüllung der Aufgaben des innengerichteten Markenmanagements?
6. Welche informatorischen und infrastrukturellen Voraussetzungen sind zu schaffen?
7. Wie ist ein Controlling des innengerichteten Markenmanagements zu gestalten?
8. Wie ist das innengerichtete Markenmanagement organisatorisch zu verankern?

Zur Bearbeitung der Fragen sollte eine **verhaltenswissenschaftliche Perspektive** eingenommen werden, d.h. es sollen explizit motivations- und einstellungstheoretische, gruppenpsychologische sowie machtpolitische Aspekte

berücksichtigt werden. Als theoretische Basis müssen deshalb Forschungsansätze aus der Markenforschung sowie der Personal- und Organisationsforschung zusammengeführt und durch eigene empirisch gewonnene Erkenntnisse validiert und ergänzt werden.

Dabei sollte eine **explorative Forschungsmethodik**<sup>20</sup> zur Theoriebildung (im Unterschied zur Theorieprüfung) verfolgt werden, da es zum innengerichteten Markenmanagement noch keine umfassenden theoretischen Vorarbeiten gibt, aus denen sich zu überprüfende Hypothesen ableiten lassen.

---

<sup>20</sup> Zur explorativen Forschungsstrategie vgl. KUBICEK (1977), S. 12ff. und WOLLNIK (1977), S. 42ff. Unter Exploration wird dabei die „informationale Ausschöpfung von systematisch gewonnenem Erfahrungswissen zum Zweck der Theoriebildung“ verstanden. WOLLNIK (1977), S. 44.

## 2. Identitätsbasiertes Markenmanagement als theoretische Basis

In den 90er Jahren ist vor dem Hintergrund einer immer schwieriger werdenden Markenprofilierung ein neuer Ansatz des Markenmanagement entstanden, der auf einem identitätsbasierten Markenverständnis beruht.<sup>21</sup> Der identitätsbasierte Ansatz fußt auf der Erkenntnis, dass eine stark ausgeprägte Markenidentität sowohl eine dauerhafte Differenzierung als auch eine Identifikation der Konsumenten mit der Marke erzielt und Vertrauen in die Marke schafft. Diese Identifikation und das Vertrauen in die Marke sind Voraussetzung für Markenloyalität.<sup>22</sup>

### 2.1 Das Konstrukt der Markenidentität: Sozialwissenschaftliche Grundlagen und Implikationen für das Markenmanagement

Da die Forschung zur Markenidentität noch in ihren Anfängen steckt, hat sich noch keine einheitliche Definition des Begriffs durchgesetzt. Dies mag auch daran liegen, dass außer MEFFERT/BURMANN keiner der Vertreter des identitätsbasierten Ansatzes eine **theoretische Fundierung des Identitätsbegriffes** vornimmt, sondern „Identität“ eher als Metapher verwendet wird.<sup>23</sup>

Die Identität ist Gegenstand der Forschung in diversen Wissenschaftsdisziplinen, so z.B. der Soziologie, der Psychologie, der Ethnologie, der Philosophie und der Psychiatrie. Dementsprechend gibt es auch keine allgemeingültige Definition von Identität.<sup>24</sup> Das Konstrukt der Markenidentität basiert auf der **sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung**, d.h. es leitet sich aus dem soziologischen und psychologischen Identitätsverständnis ab. Im Unterschied zum logischen Begriffsverständnis aus der Alltagssprache, das die Identität im Sinne von „identisch“ verwendet, beschreibt die sozialwissenschaftliche Identität allgemein einen

---

<sup>21</sup> Als Vertreter dieses Ansatzes gelten AAKER (1996); KAPFERER (1992); MEFFERT/BURMANN (1996); SCHMITT/SIMONSON (1997); UPSHAW (1995). Markenloyalität (oder auch Markentreue) ist nach einem umfassenden Begriffsverständnis dann vorhanden, wenn neben einem mehrfachen Wiederkauf eines Produktes eine positive Einstellung des Kunden zur Marke im Sinne eines Verbundenheitsgefühls besteht. Vgl. MEFFERT (2000), S. 366f. und BURMANN (1991), S. 251.

<sup>22</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002c), S. 28f. und die folgenden Ausführungen.

<sup>23</sup> Vgl. hierzu auch die Kritik von WELLING (2003), S. 10f. MEFFERT/BURMANN leiten die Markenidentität aus der sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung ab. Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002b), S. 41ff.

<sup>24</sup> Vgl. CONZEN (1990), S. 72 und FREY/HAUßER (1987), S. 3.

Merkmalskomplex, der einem Identitätsobjekt von bestimmten Identitätssubjekten zugeschrieben wird.<sup>25</sup>

Perspektive Objekt	Innenperspektive (Selbstbild der Identität)	Außenperspektive (Fremdbild der Identität)
Individuum	Ich-Identität/ Selbstkonzept	Individual-Image
Gruppe	Gruppen-Identität (Mitglied)	Gruppen-Image (Nicht-Mitglied)

Abb. 2: Systematisierung des Identitätsbegriffs

Quelle: In Anlehnung an WERTHMÖLLER (1995), S. 38. Vgl. auch FREY/HAUßER (1987), S. 3f.

Die Identität ist dabei immer ein relatives Konzept. Identität kann nur festgestellt werden, wenn zwei Dinge bzw. Menschen in Relation zueinander gesetzt werden.<sup>26</sup> Hierbei kann hinsichtlich der Perspektive, aus der die Identität festgestellt wird, zwischen **Selbstbild** und **Fremdbild** der Identität unterschieden werden (Vgl. Abb. 2). Beim Selbstbild, der Ich-Identität, identifiziert die Person sich in einem selbstreflexiven Prozess, d.h. indem sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen über sich selbst verarbeitet. Das Identitätssubjekt und -objekt sind in diesem Fall in einer Person vereint. Dieses kognitive Urteil einer Person über sich selbst wird auch als Selbstkonzept bezeichnet.<sup>27</sup> Beim Fremdbild, dem sog. Image, ist Identität ein von außen zugeschriebener Merkmalskomplex. Identität

<sup>25</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden FREY/HAUßER (1987), S. 3f.

<sup>26</sup> Vgl. HAUßER (1995), S. 3f.

<sup>27</sup> Neben dem kognitiven Selbstkonzept hat eine Person ein Selbstwertgefühl, d.h. eine emotionale Einschätzung des eigenen Selbstkonzeptes (z.B. Stolz oder Scham, Überlegenheit, Selbstzufriedenheit etc.) und eine Kontrollüberzeugung als konative Komponente, d.h. eine generalisierte Haltung, die eigene Lage beeinflussen zu können oder hilflos zu sein; vgl. FISCHER/WISWEDE (1997), S. 335 und FREY/HAUßER (1987), S. 20. Der Selbstkonzeptforschung widmet sich ein eigener Forschungszweig der Persönlichkeitspsychologie. Die starke Entwicklung der Selbstkonzeptforschung zeigt ein Dilemma der Identitätsforschung. Der höchst komplizierte dialektische Prozess der Identitätsentstehung zwischen Selbst- und Fremdbild, Wahrnehmung und Verarbeitung, Verarbeitung und Darstellung ist nicht unmittelbar operationalisierbar. Selbstkonzepte hingegen als Ergebnis des reflektiven Prozesses einer Person lassen sich über die sprachliche Äußerung einer Person messen. Vgl. FREY/HAUßER (1987), S. 9.

entsteht grundsätzlich aus einem Wechselspiel von Selbstbild und Fremdbild. Des Weiteren kann sich Identität sowohl auf Individuen als auch auf Gruppen beziehen. Die **Gruppenidentität** kennzeichnet soziale Systeme (z.B. Organisationen, Schichten, Kulturen), kenntlich gemacht durch Beschreibungen von Personen, die entweder als Angehöriger des Systems das Selbstbild oder als Außenstehender das Fremdbild prägen.

Da im sozialwissenschaftlichen Verständnis Identität grundsätzlich als ein Ergebnis menschlicher Interaktion und Reflexion betrachtet wird, stellt sich die Frage, ob eine Übertragung des sozialwissenschaftlichen Identitätsbegriffs auf Marken überhaupt gerechtfertigt ist. Es besteht jedoch Einigkeit in der sozialwissenschaftlichen und Marketing-Forschung, dass auch leblose Objekte wie Marken mit menschlichen Charakteristika im Sinne einer **Persönlichkeit** assoziiert werden können.<sup>28</sup> Die Zulässigkeit der Betrachtung der Persönlichkeit im Zusammenhang mit Marken geht zurück auf GILMORES Theorie des „Animism“. Er zeigt, dass der Mensch grundsätzlich danach strebt, nicht lebende Objekte durch die Verleihung menschlicher Züge zu „beseelen“, da sich hieraus für das Individuum eine Vereinfachung der Interaktion mit den Gegenständen ergibt.<sup>29</sup> Persönlichkeitseigenschaften können entweder direkt auf die Marke übertragen werden, auf Basis der Personen, die mit der Marke assoziiert werden, z.B. dem typischen Nutzer, Mitarbeitern oder dem CEO/Gründer. Sie können jedoch auch indirekt mit der Marke assoziiert werden, z.B. auf Basis von Produktattributen, Assoziationen mit der Produktkategorie, dem Markennamen, dem Logo, der Werbung, dem Preis oder dem Distributionskanal.<sup>30</sup>

Identität wird als Begriff häufig synonym zu Persönlichkeit verwendet, ist jedoch umfassender: Identität beschreibt die Ganzheit (im Sinne von „Gestalt“) der Persönlichkeitseigenschaften, die zu mehr als der Summe ihrer Teile verschmelzen und so auch über die Weiterentwicklung einzelner Eigenschaften hinweg durch ihre einzigartige Anordnung erlauben, den Menschen (bzw. die

---

<sup>28</sup> Vgl. AAKER (1999), S. 45; BAUER et al. (2002), S. 688f.; FOURNIER (1998), 344f. und SIRGY (1982), S. 287 sowie die dort zitierte Literatur.

<sup>29</sup> Vgl. GILMORE (1919).

<sup>30</sup> Vgl. AAKER (1997), S. 348.



Marke) als „denselben“ zu identifizieren und als im Fluss der Zeit gleichbleibendes Wesen stets wiederzuerkennen.<sup>31</sup>

Im Fremdbild kann Marken also eine individuelle Identität zugeschrieben werden. Das Selbstbild der Markenidentität hingegen kann als Sonderform der Gruppenidentität interpretiert werden.<sup>32</sup> MEFFERT/BURMANN definieren **Markenidentität** als „eine in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke [...], die diese von anderen Marken dauerhaft unterscheidet.“<sup>33</sup> Das Selbstbild der Marke entsteht aus der Sichtweise der internen Anspruchsgruppen, z.B. Eigentümer, Führungskräfte und Mitarbeiter, das Fremdbild aus der Sichtweise der Kunden und weiterer externer Anspruchsgruppen.<sup>34</sup>

Die Markenidentität ist dabei mehr als nur eine Metapher. Die Erkenntnisse der sozialwissenschaftlichen Forschung können in die Markenforschung übertragen werden und so einen Orientierungsrahmen für das Markenmanagement schaffen. Die relevanten Identitätstheorien gliedern sich in die der analytischen Entwicklungspsychologie (im Sinne von ERIKSON und MARCIA), des symbolischen Interaktionismus (im Sinne von MEAD und GOFFMAN), der Sozialpsychologie (insb. im Sinne von KEUPP) sowie der Postmoderne (im Sinne von GIDDENS).<sup>35</sup>

Im folgenden wird am Beispiel der psychoanalytischen Identitätsforschung gezeigt, welche Implikationen diese Theorien für das Markenmanagement haben. Auch aus den anderen Theorien lassen sich Erkenntnisse übertragen, deren Ausführung jedoch den Rahmen dieses Exposé sprengen würde. So beschreibt GOFFMAN<sup>36</sup>, der in den symbolischen Interaktionismus einzuordnen

---

<sup>31</sup> Vgl. CONZEN (1990), S. 69f.

<sup>32</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002b), S. 44. Der Sichtweise von WELLING, der Markenidentität in Abgrenzung zur individuellen oder Gruppenidentität als Identität von Artefakten beschreibt, wird hier widersprochen, da dies eine Abkehr von der sozialwissenschaftlichen Fundierung und eine Rückkehr zum imageorientierten Markverständnis bedeutet. Vgl. WELLING (2003), S. 17f. und 31f.

<sup>33</sup> MEFFERT/BURMANN (2002b), S. 47. AAKER verwendet eine ähnliche Definition. Vgl. AAKER (1996), S. 68.

<sup>34</sup> Vgl. BARICH/KOTLER (1991), S. 96 und MEFFERT/BURMANN (2002b), S. 44.

<sup>35</sup> Vgl. den Überblick bei GUGUTZER (2002), S. 21ff.

<sup>36</sup> Vgl. GOFFMAN (1967).

ist und Identität aus der Außenperspektive betrachtet, Techniken und Taktiken der Selbstdarstellung, Fassadenarbeit oder Imagepflege, die das Individuum auf der Bühne des Alltags immer wieder anzuwenden habe, um die gewünschte soziale Anerkennung zu erhalten. Diese „Identitätstechniken“ könnten auf die außengerichtete Markenführung übertragen werden. Ähnlich gelagert ist das Konzept der „Selbstnarrationen“ in den Ausführungen von KEUPP<sup>37</sup> zu den sozialpsychologischen Identitätstheorien. GIDDENS definiert „narratives of the self“ als „the story or stories by means of which self-identity is reflexively understood, both by the individual concerned and by others“.<sup>38</sup> Die Übertragbarkeit auf die Markenführung demonstriert VINCENT: Er betrachtet basierend auf praktischen Erfahrungen sog. „brand narratives“ als Erfolgsfaktor für „legendary brands“.<sup>39</sup>

ERIKSON gilt als Wegbereiter der **psychoanalytischen Identitätsforschung**.<sup>40</sup> Er betrachtet Identität als spezifische Syntheseleistung einer Person, d.h. als Fähigkeit, unterschiedliche Erfahrungen zu integrieren. Er legt den Fokus in seinen Arbeiten auf die Identitätsentwicklung, bei der es darum geht, neue Erfahrungen in den Bestand alter Erfahrungen einzuordnen, ohne das Gefühl von persönlicher Kontinuität und Konsistenz zu verlieren. Aus seinen Arbeiten lassen sich vier **konstitutive Merkmale der Identität** ableiten, die auf die Markenidentität übertragbar sind:<sup>41</sup>

- *Wechselseitigkeit*: Identität kann nur in Wechselwirkung mit der Außenwelt entstehen, das heißt für Marken einerseits in Abgrenzung zu konkurrierenden Marken mit jeweils eigenen Identitäten und andererseits in Interaktion mit den Kunden.

---

<sup>37</sup> Vgl. KEUPP (1999).

<sup>38</sup> GIDDENS (1993), S. 243.

<sup>39</sup> Vgl. VINCENT (2002).

<sup>40</sup> Unter der Vielzahl seiner Veröffentlichungen gelten als Hauptwerke „Kindheit und Gesellschaft“ (Original 1950) und „Identität und Lebenszyklus“ (Original 1959) sowie „Jugend und Krise“ (Original 1968). Er definiert Identität als „unmittelbare Wahrnehmung der eigenen Gleichheit und Kontinuität in der Zeit, und die damit verbundene Wahrnehmung, dass auch andere diese Gleichheit und Kontinuität erkennen“; vgl. HAUßER (1995), S. 75. Zum Überblick über das Gesamtwerk ERIKSONS vgl. auch CONZEN (1990).

<sup>41</sup> Vgl. die Übersicht bei MEFFERT/BURMANN (2002b) und die dort zitierte Literatur.

- *Individualität:* Identität ergibt sich durch Einzigartigkeit, die durch ein einzelnes Merkmal oder eine Kombination mehrerer Merkmale gegeben sein kann. Während dies bei Individuen schon biologisch gegeben ist, stellt diese Differenzierung bei Marken eine entscheidende Herausforderung dar.
- *Kontinuität:* Identität ist historisch gewachsen und nicht kurzfristig veränderbar. Insbesondere die essenziellen Merkmale des Identitätsobjekts müssen im Zeitablauf konstant bleiben, während die akzidentiellen Merkmale verändert werden können, ohne dass die Identität verloren geht. Bei Marken wird unter essenziellen Merkmalen der zeitlose Markenkern bzw. „genetische Code“ der Marke verstanden. Stilistische Codes, d.h. die Art und Weise der Kommunikation und des Markenauftritts, sowie Themen der Kommunikation, d.h. Kommunikationskonzepte und Aussagen, sind akzidentielle Merkmale der Marke. Sie können sich mit Entwicklung der Technologien und der Käufer anpassen und vervollständigen das Markenbild.<sup>42</sup>
- *Konsistenz:* Zu jedem Zeitpunkt müssen die einzelnen Merkmale der Identität widerspruchsfrei sein. Das bedeutet für Marken, dass alle Aktivitäten der Markenführung abgestimmt sein müssen und die akzidentiellen Merkmale sich nicht zu weit von den nicht veränderbaren essenziellen Merkmalen entfernen dürfen. Hierbei ist zu beachten, dass neben bewusst geplanten Marketing-Maßnahmen das nicht zentral geplante Mitarbeiterverhalten Einfluss auf die Markenwahrnehmung hat. Es muss also sichergestellt werden, dass zwischen beiden kein Widerspruch entsteht.

Nur wenn diese in Abb. 3 im Überblick dargestellten vier Merkmale gegeben sind, hat eine Marke eine „**gesunde**“ **Identität** mit den im Folgenden darge-

---

<sup>42</sup> Vgl. AAKER (1996), S. 85ff. und KAPFERER (1992), S. 109ff. Beispielhaft lässt sich die Marke Nivea anführen, deren Markenkern stark durch das Thema Pflege bestimmt ist. So plant Beiersdorf derzeit einen Einstieg in den Markt für (bekanntermaßen nicht gerade pflegende) Haarfärbemittel und wird diese Produkte konsequenterweise nicht unter der Marke Nivea anbieten, da dies die Markenidentität von Nivea schwächen würde; vgl. FISCHER/DE PAOLI (2003).

stellten positiven Effekten. In der sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung wird eine gesunde Identität<sup>43</sup> als Grundlage für soziale Interaktion und stabile Beziehungen zwischen Menschen gesehen.<sup>44</sup>

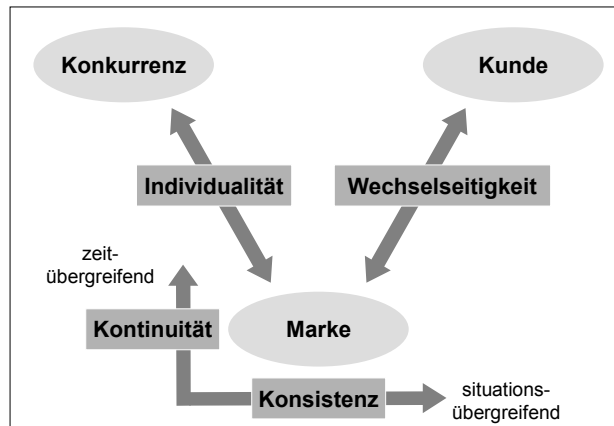


Abb. 3: Konstitutive Merkmale der Markenidentität  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Wechselseitigkeit kann interpretiert werden als das Vorliegen einer Beziehung zwischen Marke und Kunde mit der Grundvoraussetzung der Bekanntheit der Marke. Die Individualität einer Markenidentität ist Basis für die Identifikation mit der Marke. Hierbei wird die Identität der Marke in das eigene Selbstbild des Konsumenten integriert, um sein Selbstkonzept aufzuwerten.<sup>45</sup> Dies ist nur dann möglich, wenn die Marke ein einzigartiges, individuelles Set an Persönlichkeitseigenschaften verkörpert, die in das eigene Selbstbild aufgenommen werden können.

Auf der situationsübergreifenden Konsistenz der Markenidentität zu einem Zeitpunkt und Kontinuität der Markenidentität im Zeitverlauf beruht das Vertrauen des Konsumenten in eine Marke. Vertrauen reduziert die Kaufunsicherheit und ermöglicht Konsumenten eine Wahl zwischen alternativen Angeboten, obwohl sich die Richtigkeit dieser Wahl erst in Zukunft zeigt.<sup>46</sup> Eine Beziehung

<sup>43</sup> D.h. eine Identität, die die genannten Merkmale erfüllt.

<sup>44</sup> Vgl. FREY/HAUßER (1987), S. 6. GOLDMANN ET AL. konnten zeigen, dass Personen mit einer starken Identität (im Sinne einer „erarbeiteten Identität“ in MARCIA'S Konzept des Identitätsstatus (vgl. MARCIA (1993)) für andere attraktiver sind und als intelligenter, kultivierter und ausgeglichener wahrgenommen werden. Vgl. GOLDMAN et al. (1980).

<sup>45</sup> Vgl. SIRGY (1982) und BAUER et al. (2002).

<sup>46</sup> Vgl. LUHMANN (1989), S. 20.

zur Marke, Identifikation mit der Marke und Vertrauen in die Marke führen letztlich zu Loyalität des Konsumenten gegenüber der Marke.

**Identitätsbasiertes Markenmanagement** ist dementsprechend zu verstehen als „außen- und innengerichteter Managementprozess mit dem Ziel der funktionsübergreifenden Vernetzung aller mit der Markierung von Leistungen zusammenhängenden Entscheidungen und Maßnahmen zum Aufbau einer starken Markenidentität.“<sup>47</sup> Beim innengerichteten Markenmanagement geht es dabei es in erster Linie um die zielgerichtete Beeinflussung des Selbstbilds der Markenidentität.

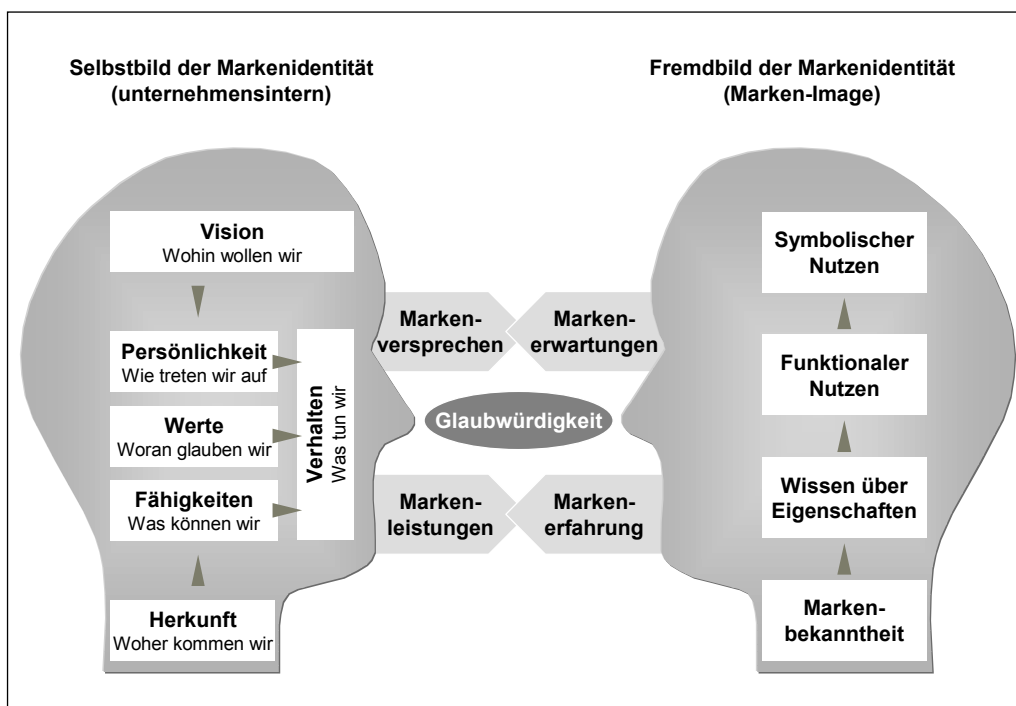


Abb. 4: Bestandteile der Markenidentität  
Quelle: in Anlehnung an BURMANN (2003).

Das Selbstbild setzt sich aus sechs **Bestandteilen** zusammen (vgl. Abb. 4).<sup>48</sup> Die nicht beeinflussbare Grundlage des Selbstbilds bildet die Herkunft der Marke, d.h. die Tradition des Unternehmens, die historische Konzern- und Branchenzugehörigkeit, die geographische Verankerung, unter Umständen die Persönlichkeit des Gründers und die in der Vergangenheit unter der Marke

<sup>47</sup> MEFFERT/BURMANN (2002c), S. 30.

<sup>48</sup> Vgl. im Folgenden BURMANN (2003).

angebotenen Produkte und Dienstleistungen sowie die Kommunikation. Die organisationalen Fähigkeiten der Marke basieren auf Organisationsstrukturen und Prozessen sowie individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter. Sie müssen durch entsprechendes Führungsverhalten, Schulungen und Anreizsysteme unterstützt werden und lassen sich nur langfristig weiterentwickeln. Die Kernwerte<sup>49</sup> der Marke sind von den Mitgliedern der Markenorganisation verinnerlicht und geben einen Rahmen für ihre Entscheidungen, das Verhalten gegenüber den Kunden und anderen Zielgruppen sowie die Gestaltung der Produkte, Dienstleistungen und der Kommunikation vor. Die Markenpersönlichkeit beschreibt den Kommunikationsstil der Marke, sowohl in der Werbung als auch in der persönlichen Kommunikation der Mitarbeiter mit Kunden.

Das Verhalten der Marke beinhaltet sowohl die werbliche Kommunikation, durch die das Markenversprechen an die externen Zielgruppen übermittelt wird, als auch die Markenleistungen, d.h. die unter dem Markennamen angebotenen Produkte und Dienstleistungen, sowohl in ihrer technisch-qualitativen als auch in ihrer visuellen Gestaltung, sowie die damit verbundene Distribution und Präsentation am Point-of-Sale und die Preisgestaltung. Ebenso ist das Verhalten der Mitarbeiter in der Interaktion mit den Kunden Teil der Markenleistungen. Die Markenvision steht für das Zukunftsbild der Marke, das von der Markenorganisation verfolgt wird. Diese Vision gibt die langfristige Richtung für alle Aktivitäten des Markenmanagements vor.

Das Fremdbild der Markenidentität oder auch Markenimage ist das in der Psyche relevanter Zielgruppen verankerte, verdichtete Vorstellungsbild von der Marke. Es setzt zunächst die Bekanntheit der Marke voraus. Darauf aufbauend beinhaltet es die Kenntnis von zentralen Eigenschaften der Produkte, Dienstleistungen und/oder Verwendern der Marke. Der funktionale Nutzen der Marke beschreibt, welche Basisbedürfnisse durch die unter dem Markennamen angebotenen Produkte und Dienstleistungen erfüllt werden. Der emotionale Nutzen der Marke bezieht sich auf die Aufwertung des Selbstkonzepts im individuellen

---

<sup>49</sup> Werte sind „eine Auffassung vom Wünschenswerten, die explizit oder implizit für einen einzelnen oder eine Gruppe kennzeichnend ist und die Auswahl der zugänglichen Weisen, Mittel und Ziele des Handelns beeinflusst“; KLUCKHOHN (1951), S. 395.

oder sozialen Kontext durch die Identifikation mit der Markenidentität. Die Konsistenz der durch das Markenversprechen ausgelösten Markenerwartungen mit den Markenerfahrungen, d.h. den Erfahrungen der Kunden mit den Markenleistungen, bestimmt die Glaubwürdigkeit der Marke und damit die „Gesundheit“ der Markenidentität.

## 2.2 Zielsystem und Prozess des identitätsbasierten Markenmanagements

Da die „Gesundheit“ der Markenidentität durch die Ausprägung der vier konstitutiven Merkmale determiniert wird, beschreiben sie das **Zielsystem** des Markenmanagements. Das Ziel der *Wechselseitigkeit* ist für das Markenmanagement operationalisierbar als Schaffung von Markenbekanntheit bei gleichzeitiger Ermöglichung einer Beziehung des Kunden zur Marke. Neben entsprechenden kommunikativen Maßnahmen ist hier die Sicherstellung einer adäquaten Distribution relevant. Ist Wechselseitigkeit vorhanden, gilt es darauf aufbauend, *Individualität* der Markeninhalte zu erreichen. Durch eine einzigartige Positionierung muss so eine von den Kunden wahrgenommene Differenzierung vom Wettbewerb geschaffen werden. Diese kann sowohl durch ein funktionales Nutzenversprechen als auch durch ein symbolisches Nutzenversprechen der Marke erzielt werden. Bei der Weiterentwicklung der Markenidentität, d.h. der Festlegung einer Soll-Identität muss neben der Individualität die Zielsetzung der *Kontinuität* beachtet werden. Eine Weiterentwicklung der Marke ist notwendig, um die Aktualität der Marke in einer sich kontinuierlich verändernden Marktumwelt zu erhalten. Der Markenkern<sup>50</sup> muss dabei jedoch konstant bleiben.

Das Ziel der *Konsistenz* verlangt eine Übereinstimmung zwischen Selbstbild und Fremdbild der Identität und innerhalb der Selbst- und Fremdbilder unterschiedlicher interner und externer Zielgruppen sowie eine möglichst weitgehende Annäherung der Ist-Identität an die angestrebte Soll-Identität. Das **GAP-Modell des Markenmanagements** zeigt potentielle Identitätslücken auf, die die Konsistenz der Markenidentität beeinträchtigen können (vgl. Abb. 5).

---

<sup>50</sup> Der Markenkern umfasst die essenziellen Merkmale der Marke, die nicht verändert werden können, ohne dass die Markenidentität verloren geht. Vgl. Kap. II.1.1.

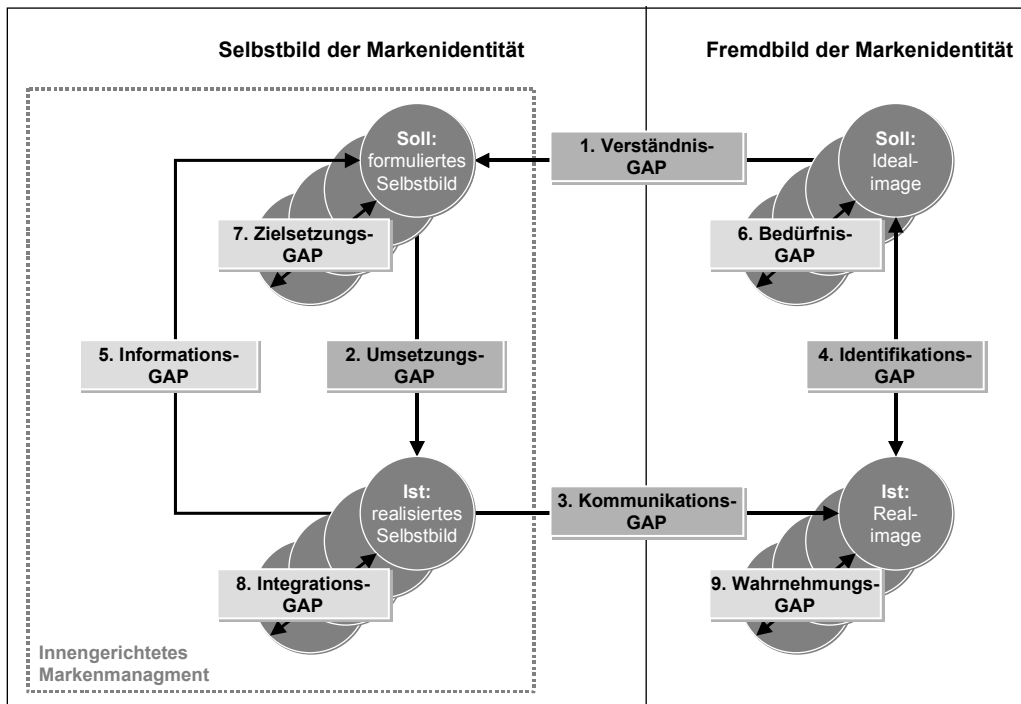


Abb. 5: GAP-Modell des Markenmanagements

Quelle: In Anlehnung an MEFFERT/BURMANN (2002a), S. 91 und BIERWIRTH (2003), S. 170.

Das Modell basiert auf einer Untersuchung von PARASURAMAN ET AL. zur Servicequalität<sup>51</sup> und wurde von MEFFERT/BURMANN<sup>52</sup> auf das identitätsbasierte Markenmanagement übertragen. Die von ihnen dargestellten vier „GAPs“ (GAP 1-4 in der Abb. 5) repräsentieren Identitätslücken zwischen Soll-Selbstbild, Ist-Selbstbild, Ist-Fremdbild und Soll-Fremdbild der Identität. Das Soll-Selbstbild wird durch die Markenführung definiert, basierend auf Markenhistorie, Unternehmenskultur und internen Fähigkeiten und Ressourcen (inside-out) sowie den Präferenzen und Bedürfnissen der Konsumenten, welche sich im Idealimage ausdrücken (outside-in). Das Ist-Selbstbild ist das tatsächlich in den Köpfen aller Mitarbeiter verankerte Selbstbild der Markenidentität. Die Außendarstellung dieses Selbstbildes im Sinne einer bewussten (werbliche Kommunikation) und unbewussten (Mitarbeiterverhalten) Außenkommunikation sowie die Erfahrungen der Kunden mit der Marke führen zu einem Realimage, d.h. dem

<sup>51</sup> Vgl. PARASURAMAN et al. (1985). Sie beschreiben fünf Lücken zwischen Kundenerwartungen, Managementwahrnehmung, Spezifikation der Servicequalität, Service-Ausführung, externer Kommunikation und Kundenwahrnehmung.

<sup>52</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN (1996), S. 62.



Ist-Fremdbild der Marke.<sup>53</sup> Die GAPs 1-4 sind folgendermaßen zu charakterisieren:

1. *Verständnis-GAP*: Die Markenführung versteht die Präferenzen und Bedürfnisse der Konsumenten nicht ausreichend, so dass ihre Erwartungen nicht korrekt im Soll-Selbstbild wiedergespiegelt sind. Es wurde entweder nicht ausreichend Marktforschung betrieben oder die Ergebnisse wurden fehlinterpretiert.
2. *Umsetzungs-GAP*: Das Soll-Selbstbild wird aufgrund von Widerständen im Unternehmen nicht in ein realisiertes Selbstbild umgesetzt. Dies kann daran liegen, dass die Unternehmenskultur nicht zur angestrebten Identität passt oder dass notwendige Fähigkeiten oder Ressourcen fehlen.
3. *Kommunikations-GAP*: Das von den Konsumenten wahrgenommene Fremdbild der Markenidentität weicht vom Marken-Selbstbild der Mitarbeiter des Unternehmens ab. Gründe hierfür können in einer unklaren Gestaltung der Außenkommunikation oder in unterschiedlichen Botschaften in verschiedenen Kommunikationskanälen liegen.
4. *Identifikations-GAP*: Das Realimage der Marke weicht vom Idealimage einer solchen Marke ab. Dies kann auf eine mangelnde Kongruenz zwischen Selbstkonzept des Konsumenten und Image der Marke zurückzuführen sein, wodurch der Kunde sich nicht mit der Marke identifizieren kann. Diese Identitätslücke ergibt sich als Summe der GAPs 1-3.

In dem hier dargestellte Modell wurden fünf weitere Identitätslücken hinzugefügt, die die GAPs 1-4 weiter detaillieren.

5. Der *Informations-GAP* kann aus Sicht der Autorin entstehen, wenn die Markenführung die internen Voraussetzungen nicht ausreichend kennt und ein Soll-Selbstbild entwickelt, das das Unternehmen nicht umsetzen kann oder das den eigenen Kernkompetenzen nicht gerecht wird. Ist die Lücke vorhanden, entsteht unweigerlich ein Umsetzungs-GAP (GAP 2).

---

<sup>53</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden MEFFERT/BURMANN (2002a), S. 90ff.

Die GAPs 6-9 lehnen sich eng an BIERWIRTH an, der das Modell in seiner Arbeit zu Unternehmensmarken weiterentwickelt hat.<sup>54</sup> Nach Meinung der Autorin treffen diese GAPs in leicht modifizierter Form nicht nur auf Unternehmensmarken, sondern auf Marken generell zu:

6. *Bedürfnis-GAP*: Verschiedene Konsumenten haben unterschiedliche Präferenzen und Bedürfnisse. Diese Lücke ergibt sich insbesondere, wenn keine Fokussierung auf eine hinsichtlich ihrer Präferenzen homogene Zielgruppe vorgenommen wird.
7. *Zielsetzungs-GAP*: Die Verantwortlichen für die Markenführung haben unterschiedliche Vorstellungen von der Soll-Identität. Diese Lücke ergibt sich insbesondere dann, wenn nicht klar ist, von wem und in welchem Prozess die Soll-Identität festgelegt wird. Es können je nach Organisation des Unternehmens beispielsweise Diskrepanzen zwischen Unternehmensführung und Marketingleitung entstehen. Auch diese Lücke führt zu einem Umsetzungs-GAP (GAP 2).
8. *Integrations-GAP*: Die verschiedenen Mitarbeiter des Unternehmens haben kein einheitliches Selbstbild der Marke, was zu einer inkonsistenten Außendarstellung der Markenidentität führen kann, oder sie identifizieren sich nicht mit der Marke, was dazu führen kann, das ihr Verhalten die Markenidentität konterkariert. Dies führt meist zum Kommunikations-GAP (GAP 3).
9. *Wahrnehmungs-GAP*: Verschiedene Konsumenten können wiederum auch ein unterschiedliches Realimage der Marke haben. Diese Lücke kann insbesondere in der internationalen Markenführung auftreten, wo unterschiedliche kulturelle Umfelder die Wahrnehmung prägen können.<sup>55</sup>

Da diese Identitätslücken ständig neu auftreten können, muss das Markenmanagement kontinuierlich danach streben, sie zu schließen. Das innengerichtete

---

<sup>54</sup> Vgl. BIERWIRTH (2003), S. 169ff.

<sup>55</sup> Dies gilt insbesondere im Falle einer global einheitlichen Markenführung (wie z.B. bei Coca Cola), die wegen einer hohen Mobilität der Kunden oder aufgrund von Effizienzgesichtspunkten sinnvoll sein kann.

Markenmanagement fokussiert sich dabei auf die Lücken, die sich im Selbstbild der Markenidentität ergeben können: den Informations-GAP, den Zielsetzungs-GAP, den Umsetzungs-GAP und den Integrations-GAP.

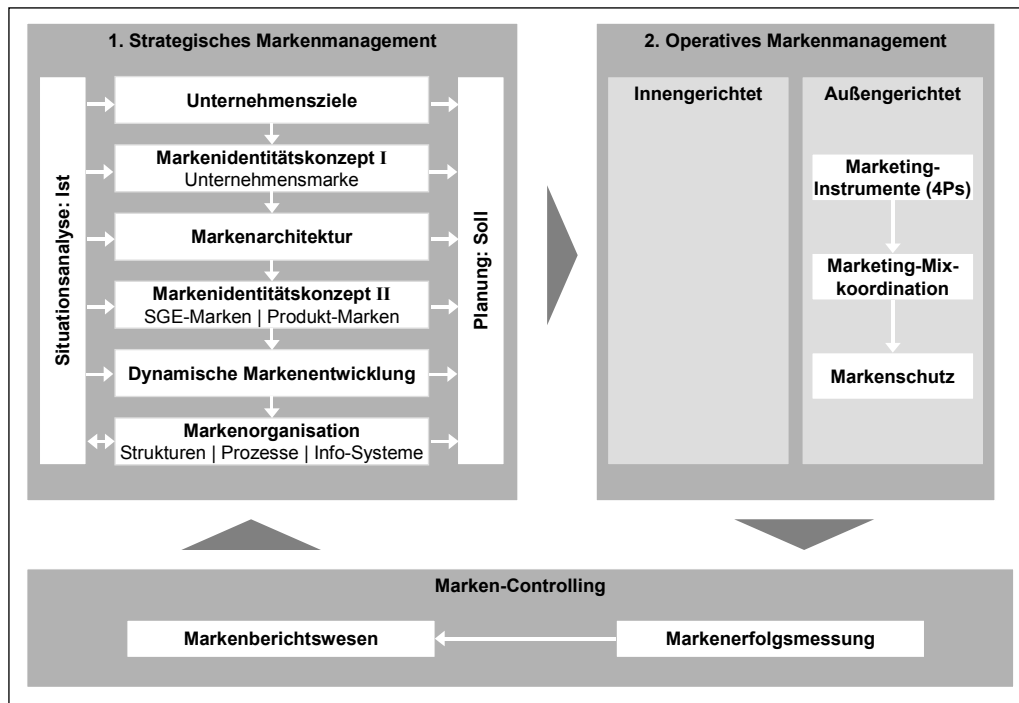


Abb. 6: Prozess des identitätsbasierten Markenmanagements  
Quelle: In Anlehnung an BURMANN (2003).

Um das Oberziel einer starken Markenidentität zu erreichen, bedarf es eines klaren **Prozesses des Markenmanagements**. Einen Überblick über die Bestandteile des Managementprozesses<sup>56</sup> gibt Abb. 6. Notwendige Erfolgsvoraussetzung für das identitätsbasierte Markenmanagement ist eine marktorientierte Unternehmensführung, d.h. ein durchgängig marktorientiertes Entscheidungsverhalten der Unternehmung zur Verwirklichung der Unternehmensziele durch die dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse.<sup>57</sup> Hierzu müssen entsprechende organisatorische und unternehmenskulturelle Voraussetzungen geschaffen werden.<sup>58</sup>

<sup>56</sup> Vgl. zu den Bestandteilen des Managementprozesses BURMANN/NITSCHKE (2003), S. 21ff. und MEFFERT/BURMANN (2002a), S. 75ff.

<sup>57</sup> Zur marktorientierten Unternehmensführung vgl. MEFFERT (2000), S. 3ff.

<sup>58</sup> Zur organisatorischen Umsetzung vgl. HOMBURG et al. (1998) und MEFFERT (2000), S. 1064ff. Zur marktorientierten Unternehmenskultur vgl. KROHMER (1999); NARVER/SLATER (1990) und PFLUSSER (1999).

Basis für das strategische Markenmanagement ist eine externe und interne Situationsanalyse, d.h. eine Analyse der Kundenwahrnehmung der Ist-Identität (Ist-Image) und der Kundenpräferenzen, der Positionierung und der Stärken und Schwächen des Wettbewerbs sowie des Ist-Selbstbilds der Markenidentität. Hierzu gehört auch eine Analyse der internen Fähigkeiten, Ressourcen und der Unternehmenskultur. Die Planung des strategischen Markenmanagements bewegt sich innerhalb der Vorgaben durch die Unternehmensziele. Im ersten Schritt ist dabei das Markenidentitätskonzept für die Unternehmensmarke zu bestimmen, das die Soll-Identität festlegt. In Anlehnung an die sozialwissenschaftliche Selbstkonzeptforschung, die sich mit den Aussagen einer Person über sich selbst beschäftigt, wird von Markenidentitätskonzept gesprochen. Im Anschluss wird die Markenarchitektur auf Gesamtunternehmensebene über alle Marken hinweg geplant. Sie beschreibt das Verhältnis der Marken in einem Markenportfolio zueinander.

Auf Basis der Markenarchitektur werden im nächsten Schritt die Markenidentitätskonzepte für die Geschäftsfeld- und Produktmarken (soweit vorhanden) festgelegt. Aus den Markenidentitätskonzepten ergibt sich die Positionierung der Marken, im Rahmen derer bestimmt wird, welche Assoziationen mit den Marken verbunden werden sollen. Die Positionierungsdimensionen ergeben sich aus den kaufentscheidungsrelevanten Kriterien der Zielgruppe, und die Positionierung entlang dieser Dimensionen wird determiniert durch die Soll-Identität. Für jede einzelne Marke schließt sich hieran die Planung der dynamischen Markenentwicklung an. Sie legt die Expansions- oder Konsolidierungsstrategien für die Marken fest.

Unter der Markenorganisation sind die notwendigen internen Voraussetzungen zur Erreichung der angestrebten Markenidentität zu verstehen. Dazu gehört die Definition der notwendigen Strukturen, Prozesse und Informationssysteme. Da größere Veränderungen dieser internen Voraussetzungen nur langfristig möglich sind, muss ihr Status quo als Determinante in die vorgelagerten Schritte einfließen. Es ist dabei die Rolle des **innengerichteten strategischen Markenmanagements**, diese inside-out Perspektive einzunehmen.

Die Aufgaben des **innengerichteten operativen Markenmanagements** sind bisher im Rahmen der Literatur zum identitätsbasierten Markenmanagement nicht detailliert worden. Sie sind noch zu entwickeln und bleiben daher an dieser Stelle zunächst offen. Lediglich die Zielsetzung des innengerichteten Markenmanagements definieren MEFFERT/BURMANN als „die Vermittlung eines klaren Markenverständnisses als Identifikations- und Motivationsbasis“<sup>59</sup>. Diese markenidentitätsorientierte Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens ist aus Sicht der Autorin zu ergänzen um das Ziel des Auf- und Ausbaus organisationaler Fähigkeiten, die für das Erreichen der Soll-Identität notwendig sind.<sup>60</sup>

Im Rahmen des außengerichteten operativen Markenmanagements werden die die Marketing-Instrumente, d.h. die Produktgestaltung, die Distribution, die Preisgestaltung und die Kommunikation, geplant, koordiniert und durchgeführt. Die einzelnen Komponenten der Markenidentität werden hier zielgerichtet beeinflusst, um eine in sich konsistente und kontinuierliche Identitätsdarstellung zu erreichen. Weiterhin muss der rechtliche Schutz vor Imitation sichergestellt werden.

Das Markencontrolling misst intern und extern den Erfolg der Maßnahmen des operativen Markenmanagements, d.h. die Erreichung der Markenziele. Das **innengerichtete Markencontrolling** kann beispielsweise die Kenntnis der Soll-Identität und die Identifikation mit der Marke messen. Die Ergebnisse fließen in den erneuten Planungsprozess ein.

---

<sup>59</sup> MEFFERT/BURMANN (2002a), S. 94.

<sup>60</sup> Mit der Weiterentwicklung spezifischer interner Fähigkeiten beschäftigt sich der Dynamic Capabilities Ansatz, der in den resource-based view der Markenführung einzuordnen ist. Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002b), S. 40 und TEECE et al. (1997).

### **3. Relevante Forschungsansätze für das innengerichtete identitätsbasierte Markenmanagement**

Trotz der Betonung seiner Relevanz<sup>61</sup> geben die Vertreter des identitätsbasierten Markenmanagementansatzes bisher kaum Hinweise zur Ausgestaltung des innengerichteten Markenmanagements, wie im Folgenden gezeigt werden wird. Mehrere angrenzende Forschungsbereiche decken jedoch Teilaspekte des innengerichteten Markenmanagements ab, die sich zusammenführen und durch eigene Ergänzungen zu einem integrierten innengerichteten Managementansatz fortentwickeln lassen.

Hierzu wird in den Kapiteln 3.1 – 3.7 ein kurzer Literaturüberblick über Forschungsbereiche gegeben, die sich mit ähnlichen Forschungsfragen beschäftigen. Die betrachteten Ansätze der Corporate-Identity-Forschung, der Forschung zum Internen Marketing und der Unternehmenskulturforschung, Strategieprozessforschung, Implementierungs- und Change-Management-Forschung beschäftigen sich alle mit Fragestellungen der Ausgestaltung eines innengerichteten Managementprozesses zur Konkretisierung und Durchsetzung langfristiger bedingter Handlungspläne und sind somit auf das Markenmanagement übertragbar.

Wie in Abb. 7 dargestellt, weisen die einzelnen Forschungsbereiche vielfältige Interdependenzen und Überschneidungen auf. So wird beispielsweise Implementierung in der Strategieprozessforschung als Teilgebiet angesehen, Change Management und internes Marketing liefern Instrumente für die Implementierung, und Unternehmenskultur wird in jedem der betrachteten Forschungsbereiche als Einflussfaktor identifiziert. Des Weiteren basieren die theoriegeleiteten Arbeiten der Forschungsbereiche weitestgehend auf verhaltenswissenschaftlichen Theorien, personalwirtschaftlichen und organisationstheoretischen Konzepten, die mit Erkenntnissen der Strategie- und Marketingforschung kombiniert werden.

---

<sup>61</sup> Vgl. z.B. AAKER (1996), S. 72 und 200; MEFFERT/BURMANN (2002b), S. 63; SCHMITT/SIMONSON (1997), S. 43 und UPSHAW (1995), S. 208ff.

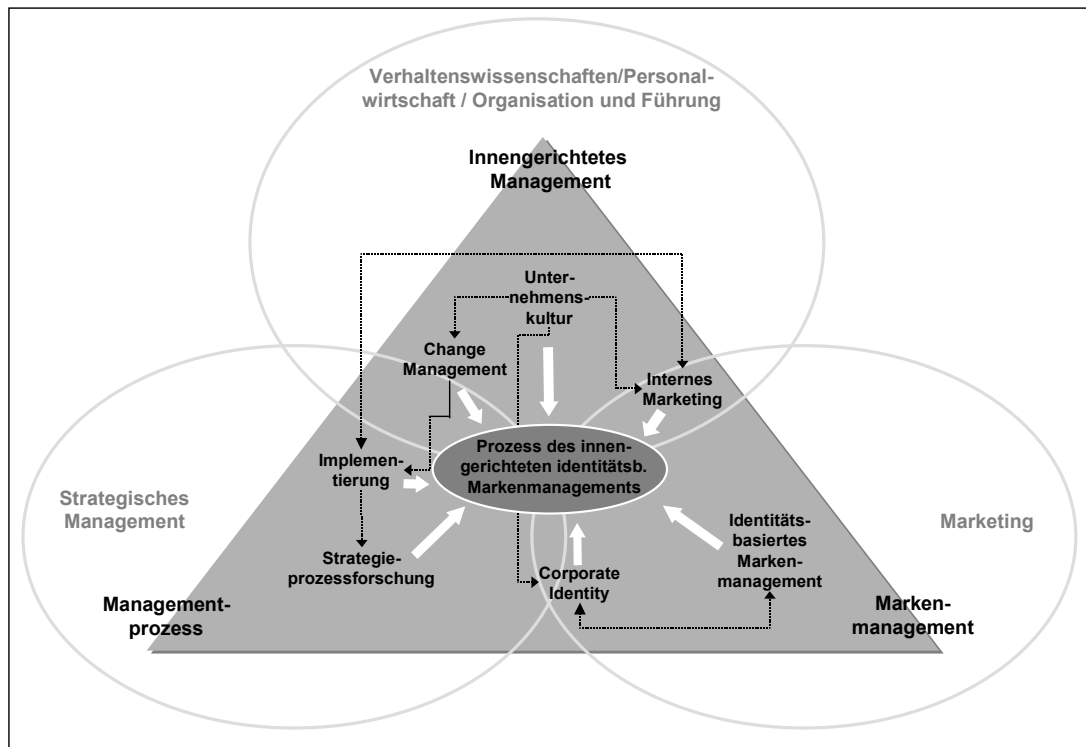


Abb. 7: Einordnung angrenzender Forschungsgebiete  
Quelle: Eigene Darstellung

Da die betrachteten Forschungsgebiete jeweils ein sehr breites Spektrum an Literatur hervorgebracht haben, wird nur auf solche Arbeiten näher eingegangen, die folgende Kriterien erfüllen:

- Beitrag zur Beantwortung der hier betrachteten Fragestellungen, d.h. Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf das innengerichtete Markenmanagement
- Beachtung in der Literatur, d.h. häufige Zitierung in anderen relevanten Arbeiten
- Aktualität, d.h. neuester Stand der Forschung

In Kap. 3.8 wird gezeigt, welche Teile der hier behandelten Fragestellungen durch vorhandene Forschungsergebnisse abgedeckt werden und wo weiterer Forschungsbedarf besteht.

### 3.1 Stand der Markenmanagementforschung

Ein umfassender Prozess des innengerichteten Markenmanagements ist von den Vertretern der identitätsbasierten Markenführung bisher nicht entwickelt worden. MEFFERT/BURMANN betrachten lediglich relativ knapp die organisatorischen Voraussetzungen für eine effiziente Markenführung.<sup>62</sup> Auf Instrumente zur Verankerung der Markenidentität bei den Mitarbeitern gehen sie jedoch nicht ein. In bezug auf die Organisation plädieren Sie dafür, die an der Entwicklung und Ausprägung der Markenidentität mitwirkenden Personen in einer organisatorischen Einheit zusammenzufassen. Sie betonen dabei insbesondere die Notwendigkeit, in einem Markenportfolio trotz gemeinsamer Nutzung zentraler Ressourcen getrennte Markenorganisationen beizubehalten, um die Individualität der Markenidentität zu fördern.<sup>63</sup>

AAKER widmet der „Identity Implementation“ ein Kapitel in seinem Werk „Building Strong Brands“.<sup>64</sup> Er beschränkt sich dabei aber auf die außengerichtete Markenführung im Sinne der Umsetzung in operative Marketingmaßnahmen. Auf die innengerichtete Markenführung geht er nur sehr oberflächlich auf einer halben Seite ein, indem er feststellt, dass die Mitarbeiter und andere interne Anspruchsgruppen die Markenidentität kennen und unterstützen sollten.<sup>65</sup> In seiner aktuelleren Veröffentlichung „Brand Leadership“ berücksichtigt er das innengerichtete Markenmanagement nicht mehr.<sup>66</sup> KAPFERER<sup>67</sup> geht gar nicht auf das innengerichtete Markenmanagement ein. Auch UPSHAW<sup>68</sup> beschränkt sich auf Empfehlungen zur Ausgestaltung des außengerichteten Markenmanagements.

Lediglich eine neuere Arbeit beschäftigt sich unter dem vielversprechenden Titel „Interne Markenführung“ mit der „Verankerung der Markenidentität im Mit-

---

<sup>62</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002a), S. 85ff.

<sup>63</sup> Dem folgt BMW, indem die Marken BMW, Mini und Rolls-Royce ab Januar 2004 mehr Eigenständigkeit in der Markenführung bekommen. Vgl. o. V. (2003a).

<sup>64</sup> Vgl. AAKER (1996), S. 175ff.

<sup>65</sup> Vgl. AAKER (1996), S. 200.

<sup>66</sup> Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000).

<sup>67</sup> Vgl. KAPFERER (1992).

<sup>68</sup> Vgl. UPSHAW (1995).



arbeiterverhalten“.<sup>69</sup> Auf Basis von verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen aus der Personalforschung leitet WITTKÉ-KOTHE ein Phasenmodell ab, innerhalb dessen durch Beeinflussung des individuellen Mitarbeiterverhaltens eine angestrebte Markenidentität nach innen verankert werden soll. Sie betrachtet als verhaltenswissenschaftliche Basis insbesondere die ERG-Theorie von ALDERFER zur Ableitung bedürfnisbezogener Anreize, eine Kategorisierung von Änderungswiderständen und das Rubikonmodell der Handlungsphasen von HECKHAUSEN/ GOLLWITZER als Prozess zur Entstehung individuellen Mitarbeiterverhaltens.

ALDERFER unterscheidet drei Kategorien von in Organisationen relevanten Bedürfnissen: Existence (Grundbedürfnisse, d.h. physiologische und Sicherheitsbedürfnisse), Relatedness (soziale Bedürfnisse wie Zugehörigkeit, Liebe und Anerkennung) und Growth (Entfaltungsbedürfnisse, d.h. Selbstverwirklichung, Selbstachtung und Selbstwertschätzung).<sup>70</sup> WITTKÉ-KOTHE differenziert die Anreize entsprechend in monetäre, nicht-monetäre selbstbezogene, nicht-monetäre soziale und nicht-monetäre existenzielle Anreize bzw. Belohnungen.<sup>71</sup> Diese Anreize sollen als Instrumente zur Überwindung von Änderungswiderständen eingesetzt werden, die sich danach kategorisieren, ob sich die Widerstände aus der Person selbst ergeben (persönliches Wollen und individuelles Können) oder in der Situation begründet liegen (soziales Dürfen und organisatorische Ermöglichung) sowie ob sie Veränderungen im Allgemeinen betreffen oder sich spezifisch auf ein bevorstehendes Veränderungsprojekt beziehen.<sup>72</sup>

Das Prozessmodell von HECKHAUSEN/GOLLWITZER dient WITTKÉ-KOTHE als Grundlage, um Instrumente für die Veränderung des Arbeitsverhaltens auf ihre Eignung zu überprüfen. Sie unterscheiden vier Phasen: die prädeziionale Motivationsphase (Abwägen und Wählen zwischen Handlungszielen, endet mit Intentionsbildung), die präaktionale Volitionsphase (Planen der Handlung und Bilden von Vorsätzen), die aktionale Volitionsphase (Handeln zur Zielerrei-

---

<sup>69</sup> Vgl. WITTKÉ-KOTHE (2001).

<sup>70</sup> Vgl. ALDERFER (1969) und WITTKÉ-KOTHE (2001), S. 20.

<sup>71</sup> Vgl. WITTKÉ-KOTHE (2001), S. 21ff.

<sup>72</sup> Vgl. WITTKÉ-KOTHE (2001), S. 32ff.

chung) und die postaktionale Motivationsphase (Bewerten der Handlung und Schlussfolgern für künftiges Handeln).<sup>73</sup>

Auf Basis der betrachteten Personaltheorien entwickelt WITTKÉ-KOTHE ein „Phasenmodell der internen Markenführung“ (vgl. Abb. 8) und beschreibt für jede Phase die Aufgaben des internen Markenmanagements und relevante Instrumente. Das von ihr ohne empirische Fundierung entwickelte Phasenmodell kann jedoch nicht als innengerichteter Managementprozess der Markenführung gelten. Sie reduziert internes Markenmanagement auf ein „Veränderungsprojekt“, durchgeführt im Rahmen einer Projektorganisation,<sup>74</sup> und beschreibt somit eher einen einmaligen Prozess der (Marketing-) Strategieimplementierung<sup>75</sup> bzw. des Change Management als einen kontinuierlichen innengerichteten Managementprozess.

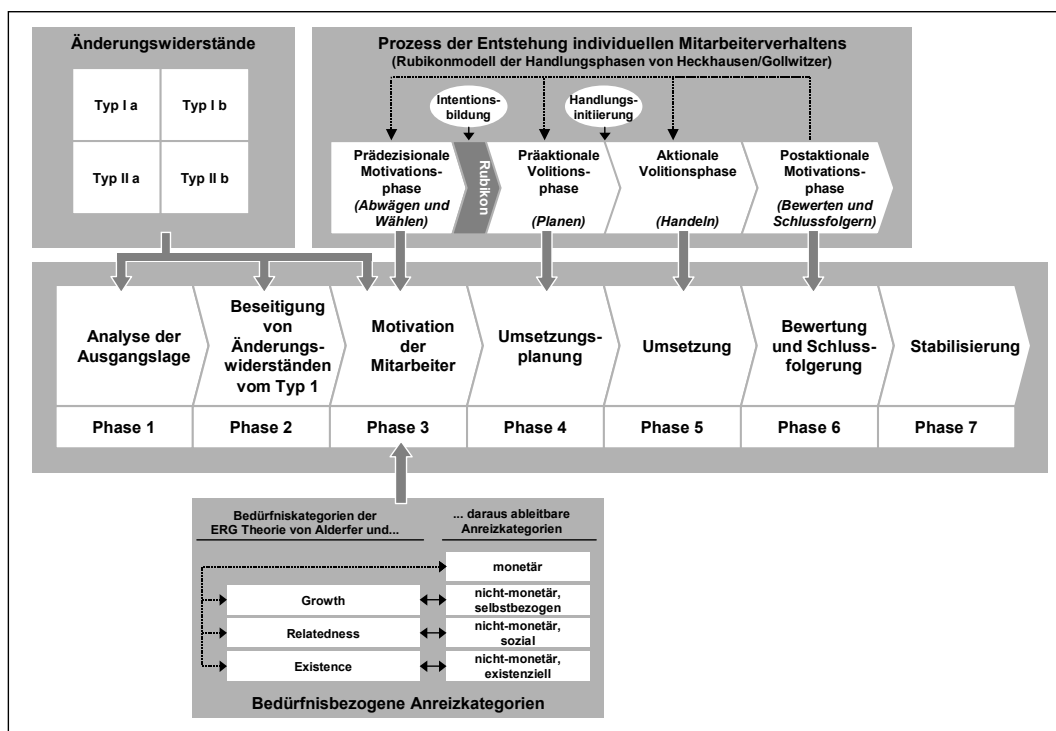


Abb. 8: Phasenmodell der internen Markenführung nach WITTKÉ-KOTHE  
Quelle: Leicht vereinfacht übernommen von WITTKÉ-KOTHE (2001), S. 86.

<sup>73</sup> Vgl. HECKHAUSEN/GOLLWITZER (1987); WITTKÉ-KOTHE (2001), S. 32ff.

<sup>74</sup> Vgl. WITTKÉ-KOTHE (2001), S. 5.

<sup>75</sup> Vgl. Kap. 2.2.6.

Die von WITTKÉ-KOTHE herangezogenen Personaltheorien sind dennoch als theoretische Grundlage für die markenidentitätskongruente Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens relevant. Ebenso sind die von ihr angesprochenen Aufgaben und Instrumente des internen Markenmanagements, die in ähnlicher Form auch in der Literatur zur Marketingimplementierung und zum Change Management zu finden sind, theoretisch und empirisch auf ihre Eignung zu überprüfen, mit der Markenidentität konsistentes Mitarbeiterverhalten zu fördern.

### 3.2 Forschung zum internen Marketing

**Internes Marketing** als Forschungsbereich hat seinen Ursprung im Dienstleistungsmarketing mit ersten Veröffentlichungen Ende der 70er Jahre. Ziel war es, durch höhere Kundenorientierung eine bessere Leistung der Mitarbeiter mit Kundeninteraktion zu erreichen.<sup>76</sup> Das Konzept wurde in weiteren Veröffentlichungen ausgeweitet auf alle Mitarbeiter und schließlich auch auf produzierende Unternehmen. Dies geschah insbesondere im Zusammenhang mit der Erkenntnis, dass auch produzierende Unternehmen im Sinne eines „Relationship Marketing“ eine Beziehung zu ihren Kunden aufbauen müssen.<sup>77</sup>

In der mittlerweile recht vielfältigen Literatur zum internen Marketing ist ein ebenso vielfältiges Verständnis desselben zu finden. Selbst die sehr umfassende **Definition** von BRUHN kann nicht die volle Breite der Literatur zum internen Marketing abdecken: „Im Sinne einer Definition ist Internes Marketing als die systematische Optimierung unternehmensinterner Prozesse mit Instrumenten des Marketing- und Personalmanagements zu verstehen, um durch eine konsequente und gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung das Marketing als interne Denkhaltung durchzusetzen, damit die marktgerichteten Unternehmensziele effizient erreicht werden.“<sup>78</sup> Bezüglich der mit dem internen Marketing verfolgten **Zielsetzung** lassen sich drei Schwerpunkte in der Literatur unterscheiden, wobei dies jeweils unter dem Oberziel einer effizienteren Erreichung der marktgerichteten Unternehmensziele zu sehen ist:

---

<sup>76</sup> Vgl. beispielsweise GRÖNROOS (1981).

<sup>77</sup> Vgl. GUMMESSON (2000), S. 27.

<sup>78</sup> Vgl. BRUHN (1999a), S. 20. Einen Überblick über verschiedene Definitionen geben BRUHN (1999a), S. 19 und KLING (2003), S. 53.

1. Optimierung der internen Austauschbeziehungen,
2. Implementierung von Marktorientierung oder Marketingstrategien,
3. Erzielung von Commitment bei den Mitarbeitern.

Autoren, die die erste Zielsetzung verfolgen, sehen das Unternehmen als internen Markt, d.h. als System von internen Anbietern und Kunden, zwischen denen **Austauschbeziehungen** bestehen. Durch Anwendung von Marketing-Methoden soll eine Optimierung dieser Beziehungen erreicht werden, z.B. durch Übertragung von Qualitätsmessungsmethoden aus dem Dienstleistungsmarketing.<sup>79</sup> Dieser Bereich ist nur indirekt von Relevanz für das innengerichtete Markenmanagement, da es nicht um Verhalten gegenüber dem externen Kunden geht. Nichtsdestotrotz determinieren die internen Beziehungen die Qualität der Leistungen gegenüber den Kunden, daher sind beispielsweise die genannten Qualitätsmessungsmethoden auf ihre Eignung im Rahmen des innengerichteten Markencontrollings zu überprüfen.

Die zweite Zielsetzung deckt sich mit der Literatur zur **Marketingimplementierung**, die beiden Forschungsgebiete überschneiden sich.<sup>80</sup> Marketingimplementierung ist dabei zu verstehen als die Umsetzung und Durchsetzung von Marketingstrategien oder –plänen im Unternehmen.<sup>81</sup> Eine Reihe von Autoren schlägt einen **internen Marketing-Mix**, d.h. eine Übertragung der außengerichteten Marketing-Instrumentarien auf die Implementierungserfordernisse, vor. AHMED/RAFIQ<sup>82</sup> beschreiben sechs Elemente eines solchen internen Marketing-Mix. Die Marketingstrategie wird als zu „vermarktendes“ Produkt angesehen. Die internen Implementierungszielgruppen ergeben sich als Ergebnis einer Segmentierung. Die zielgruppengerechte Positionierung der Strategie, d.h. die Identifizierung spezifischer Mitarbeiterbedürfnisse und zu überwindender Barrieren, mündet in die Implementierungsmaßnahmen. Das Prozess-Element definiert den Kontext, so z. B. die Organisationsstruktur oder Anreizsysteme. Das

---

<sup>79</sup> Vgl. stellvertretend BRUHN (1999b); HALAL (2000); HOMBURG/WEBER (1999).

<sup>80</sup> Autoren, die über Marketingimplementierung schreiben, aber typischerweise dem internen Marketing zugeordnet werden, sind beispielweise BALLANTYNE (2000); GEORGE/GRÖNROOS (1999); GILMORE (2000); PIERCY/MORGAN (1991); RAFIQ/AHMED (2002).

<sup>81</sup> Vgl. auch Kap. II.2.6.

<sup>82</sup> Vgl. AHMED/RAFIQ (1999).

Preis-Element kann interpretiert werden als Kosten-Nutzen-Relation für die Mitarbeiter, d.h. die mit der Implementierung der Strategie verbundenen Vor- und Nachteile z.B. in bezug auf Macht oder Sicherheit. Die „Promotion“ bezieht sich auf interne Kommunikation zur Vermittlung von relevanten Fähigkeiten und zur Akzeptanz-Schaffung. Das Element „Place“ definiert das Arbeitsumfeld, z.B. in bezug auf Unternehmenskultur. Eine ähnliche Übertragung des Marketing-Instrumentariums nimmt PIERCY<sup>83</sup> vor, der aber außerdem auf organisatorische Voraussetzungen als „implementation capabilities“ eingeht. Bei beiden Autoren ist zu kritisieren, dass gruppenpsychologische und machtpolitische Aspekte weitgehend vernachlässigt werden.

Die dritte Zielsetzung basiert auf der Erkenntnis, dass ein **Commitment** der Mitarbeiter zentraler Erfolgsfaktor für das Erreichen der Unternehmensziele ist. THOMSON/HECKER<sup>84</sup> umschreiben Commitment mit dem Begriff ‚Buy-in‘, zu interpretieren als ein Verständnis der Unternehmensziele und Markenwerte bei gleichzeitiger starker innerer Verpflichtung, sie zu erfüllen. Sie zeigen empirisch, dass Mitarbeiter mit Buy-in als Markenbotschafter agieren und sowohl intern als auch extern neutrale oder skeptisch eingestellte Mitarbeiter und Kunden überzeugen können und so einen wesentlichen Beitrag zur Kundenbindung leisten. Die Erzeugung von Commitment bei den Mitarbeitern muss demnach eine zentrale Zielsetzung des innengerichteten Markenmanagement sein. Im Gegensatz zur Marketingimplementierung handelt es sich hierbei nicht um ein einmaliges Projekt, sondern um einen dauerhaften Prozess. THOMSON/HECKER geben jedoch keinen Anhaltspunkt für Instrumente zur Erzielung von Buy-in. BRUHN/GRUND liefern einen Ansatz, indem sie die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit als Maßnahme zur Erzielung von Commitment identifizieren.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> Vgl. PIERCY (2003). In einem früheren Aufsatz überträgt auch er das externe Marketing-Instrumentarium auf interne Erfordernisse, indem er neben der rationalen Ebene Machtverhältnisse und politische Strukturen berücksichtigt. Vgl. PIERCY/MORGAN (1991).

<sup>84</sup> Vgl. THOMSON/HECKER (2000).

<sup>85</sup> Vgl. BRUHN/GRUND (1999). In empirischen Studien konnte ein direkter Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit nachgewiesen werden. Vgl. MÜLLER (1999) und die Übersicht bei BRUHN (1999a), S. 18. Mitarbeiterzufriedenheit bezieht sich auf die Arbeitszufriedenheit, d.h. die Zufriedenheit mit der Tätigkeit, dem Umfeld und den erhaltenen Gegenleistungen sowie die Zufriedenheit als „interner Kunde“ mit der Kooperation und den Leistungen anderer Abteilungen Vgl. MÜLLER (1999), S. 345.

Grundsätzlich werden auf der **Maßnahmen**-Ebene sowohl Instrumente des Personalmanagements als auch ein Transfer des externen Marketing-Instrumentariums diskutiert. Insbesondere wird die Bedeutung der internen **Kommunikation** hervorgehoben.<sup>86</sup> Hierbei ist sowohl die didaktische „one-way“ Kommunikation relevant als auch ein interaktiver Dialog im Sinne eines internen Relationship Marketing.<sup>87</sup> Die Eignung dieser Instrumente für das innengerichtete Markenmanagement ist im einzelnen zu prüfen.

Die **organisatorische Institutionalisierung** des internen Marketing wird in der Literatur nur vereinzelt diskutiert. BRUHN<sup>88</sup> zeigt drei verschiedene Ansätze auf: die Schaffung einer Zentralabteilung „Internes Marketing“, die Erweiterung der Aufgabenbereiche der klassischen Abteilungen und die Bildung von Projektorganisationen. Seiner Meinung nach ist eine zeitlich begrenzte Projektorganisation am besten zur Erfüllung der Aufgaben des internen Marketing geeignet. Vor dem Hintergrund des dauerhaften Charakters des innengerichteten Markenmanagements ist diese Aussage für die hier interessierende Fragestellung jedoch kritisch zu bewerten.

### 3.3 Corporate Identity-Forschung

Das sowohl in der Praxis als auch in der Theorie vieldiskutierte Konzept der **Corporate Identity (CI)** weist große Ähnlichkeit zur Markenidentität auf. Im Falle einer Unternehmensmarke sind beide Konzepte deckungsgleich, im Falle eines Markenportfolios bestehen enge Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Marken und der CI.<sup>89</sup> Während in der Mehrzahl der Arbeiten Identität jedoch als reine Metapher verwendet wird,<sup>90</sup> leiten einzelne Autoren die CI von ERIKSONS Identitätstheorie ab.<sup>91</sup> Dementsprechend ist zu untersuchen, ob in der

---

<sup>86</sup> Vgl. beispielsweise STAUSS/HOFFMANN (2000), die auf Business Television als Instrument der internen Marketing fokussieren.

<sup>87</sup> Vgl. BALLANTYNE (2000), S. 48f.

<sup>88</sup> Vgl. BRUHN (1999a), S. 38f.

<sup>89</sup> Vgl. MAIER (1998), S. 163 and MEFFERT/BIERWIRTH (2002), 185f.

<sup>90</sup> Vgl. die Kritik an der Verwendung des Identitätsbegriffs als Metapher bei CORNELISSEN/HARRIS (2001).

<sup>91</sup> Vgl. ACHTERHOLT (1991), S. 31f.; ALBERT/WHETTEN (1985), S. 79. Auch BERGGOLD (2000) berücksichtigt explizit psychologische Quellen zur Erklärung der organisatorischen Identitätsbildung.

CI-Forschung ein innengerichteter Managementprozess entwickelt wurde, der sich übertragen lässt.

In der Literatur zur CI sind zwei zumeist getrennte Forschungsstränge zu unterscheiden: der strategieorientierte („Corporate Identity“) und der führungsorientierte („Organizational Identity“) Ansatz.<sup>92</sup> Vertreter des **strategieorientierte Ansatzes** sehen CI in der Tradition des Marketing als Basisstrategie der Kommunikationspolitik. CI wird hier als strategische Klammer aufgefasst, die die Ausrichtung sämtlicher Unternehmensaktivitäten festlegt, mit dem Ziel einer einheitlichen Darstellung nach innen und außen.<sup>93</sup> Vertreter des **führungsorientierten Ansatzes** sind eher in die organisationswissenschaftliche Tradition einzuordnen. Sie sprechen CI, verstanden als Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Zielen, eine konsensbildende Aufgabe im Rahmen der organisatorischen Willensbildung und Entscheidungsfindung zu und streben eine identitätsorientierte Unternehmensführung an.<sup>94</sup>

Der Entwicklung eines strategisch geplanten und operativ gesteuerten, iterativen und dynamischen **Managementprozesses der CI**, der das Erscheinungsbild, die Verhaltensweisen und die Aktivitäten des Unternehmens im Innen- und Außenverhältnis unter einer einheitlichen Konzeption koordiniert, widmen sich sehr wenige Autoren. MEFFERT beschreibt nur einen sehr generischen Prozess

---

<sup>92</sup> Vgl. HATCH/SCHULTZ (1997), S. 357f. und MOINGEON/SOENEN (2002), S. 13, die zwischen Corporate und Organizational Identity unterscheiden. MEFFERT (1994), S. 85f., nennt neben diesen beiden Richtungen den designorientierten und den planungsorientierten Ansatz. Dem designorientierten Ansatz, der formale Erscheinungsformen wie Logo, Produktdesign oder Werbedesign in den Vordergrund stellt, sind die frühen Arbeiten zur CI zuzuordnen. Dieser Ansatz gilt jedoch allgemein als zu eng und wurde Ende der 70er Jahre durch den strategischen Ansatz abgelöst. Vgl. BIRKIGT/STADLER (1998), S. 35. Der planungsorientierte Ansatz bezieht sich auf den Managementprozess der CI.

<sup>93</sup> Vgl. stellvertretend ANTONOFF (1982); BIRKIGT/STADLER (1998); MARGULIES (1982) und MEFFERT (2000), S. 705ff. MEFFERT (2000), S. 706, definiert CI entsprechend als „ganzheitliches Strategiekonzept [...], das alle nach innen beziehungsweise nach außen gerichteten Interaktionsprozesse steuert und sämtliche Kommunikationsziele, -strategien und -aktionen einer Unternehmung unter einem einheitlichen Dach integriert.“ Analog verstehen BIRKIGT/STADLER (1998), S. 18, unter CI „die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und nach außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“

<sup>94</sup> Vgl. ALBERT et al. (2000) und BERGGOLD (2000). ALBERT/WETTEN definieren Organizational Identity als „shared understanding of the central, distinctive and enduring character of an organization“; ALBERT/WHETTEN (1985), S. 265.

aus Ist-Analyse, Soll-Entwurf, Festlegung und Realisierung der Strategie bzw. Maßnahmen sowie Kontrolle und Anpassung.<sup>95</sup> WIEDMANN beschreibt etwas spezifischer drei Aufgaben eines CI-Managementprozesses:<sup>96</sup>

- *Identitätsfindung und –bestimmung*: kritische Analyse und gegebenenfalls Revision der Unternehmensphilosophie sowie Formulierung einer tragfähigen Unternehmensvision und zentraler Unternehmensgrundsätze;
- *Identitätsgestaltung und/oder -sicherung*: kritische Analyse der Unternehmenskultur und gegebenenfalls Maßnahmen zur Kanalisierung der Unternehmenskultur im Sinne einer angestrebten Soll-Identität;
- *Identitätsvermittlung nach innen und nach außen*: systematisch abgestimmter Einsatz des CI-Mix zur authentischen Selbstdarstellung

Eine genauere Spezifizierung der Aufgaben und Instrumente der Identitätsvermittlung nach innen bleibt WIEDMANN jedoch schuldig, er nennt lediglich die Erzeugung von „Wir-Bewusstsein“ als Ziel der internen Identitätsvermittlung. Die Instrumente der CI-Gestaltung werden in der Literatur häufig in Analogie zum Marketing-Mix in dem „**CI-Mix**“ zusammengefasst. In die internationale Literatur hat insbesondere der von BIRKIGT/STADLER geprägte CI-Mix aus Corporate Behavior (Verhalten), Corporate Design (Erscheinungsbild) und Corporate Communication (Kommunikation) Eingang gefunden. Das schlüssige Verhalten des Unternehmens bzw. der Unternehmensmitglieder betrachten sie dabei als das weitaus wichtigste und wirksamste Instrument der CI.<sup>97</sup> Doch auch sie gehen nicht näher darauf ein, wie das Verhalten des Unternehmens bzw. der Unternehmensmitglieder zielorientiert beeinflusst werden kann.

---

<sup>95</sup> Zur planungsorientierten Perspektive der CI vgl. MEFFERT (1994), S. 86.

<sup>96</sup> Vgl. WIEDMANN (1994), S. 1041ff.

<sup>97</sup> Während für das Erscheinungsbild als einheitliches Zusammenwirken von Marken-Design, Grafik-Design und Architektur-Design sowohl Kontinuität, aber auch kontinuierlicher Wandel essentiell ist, nennen sie die Unternehmenskommunikation, d.h. die verbalvisuelle Botschaftsübermittlung, als das Instrument mit der höchsten Flexibilität. Vgl. BIRKIGT/STADLER (1998), S. 19ff. Neben ihrem drei Instrumenten werden von anderen Autoren auch weitere Elemente in den Identitäts-Mix einbezogen, so beispielsweise Unternehmenskultur, Strategie, Organisationsstruktur, Produkte und Services sowie die Unternehmensumwelt. Vgl. hierzu die Übersicht bei BALMER (2002), S. 19.



In diesem Zusammenhang beschreibt ACHTERHOLT in einem ihrer „zehn Arbeitsschritte zur Unternehmenspersönlichkeit“ die **Prägung des Verhaltens**,<sup>98</sup> bleibt aber mit Vorschlägen wie „Verhaltensleitsätzen“ an der Oberfläche und berücksichtigt weder verhaltenswissenschaftliche noch organisationspsychologische Erkenntnisse. Dieselbe Kritik gilt für schriftlich niedergelegte Unternehmensleitbilder und „Vision and Mission Statements“ zur Vermittlung der Unternehmenswerte und –grundsätze, die in der Literatur unter den Bezeichnungen „Normatives Management“ und „Value Based Management“ subsumiert werden.<sup>99</sup>

Die verhaltenswissenschaftliche und organisationspsychologische Fundierung prägt zwar die oben genannten Arbeiten des führungsorientierten Ansatzes der CI. Diese Arbeiten sind jedoch eher deskriptiv angelegt und geben keine Empfehlungen zum innengerichteten Management der Corporate Identity. Interessant ist allerdings der häufige Hinweis auf die Bedeutung der **Unternehmenskultur als Determinante** der Organisationsidentität.<sup>100</sup> Da die Unternehmenskultur das individuelle und kollektive Verhalten der Organisationsmitglieder prägt, könnte in der Steuerung der Unternehmenskultur ein Ansatz zur identitätsorientierten Verhaltensbeeinflussung liegen.

### 3.4 Unternehmenskulturforschung

Ebenso wie in der Corporate-Identity-Forschung wird die Unternehmenskultur auch in den anderen betrachteten Forschungsbereichen<sup>101</sup> als zentrale Determinante des kollektiven Mitarbeiterverhaltens identifiziert. So muss die Unternehmenskultur auch als wichtiges theoretisches Fundament für das innengerichtete Markenmanagement betrachtet werden. Insbesondere in den Arbeiten zur Marketing- und Strategieimplementierung wird auf die Unternehmenskultur eingegangen,<sup>102</sup> indem die Notwendigkeit ihrer Erfassung und eventuellen An-

---

<sup>98</sup> Vgl. ACHTERHOLT (1991), S. 99f.

<sup>99</sup> Vgl. den Überblick bei BERGGOLD (2000), S. 223ff. Trotz seiner Kritik an bestehenden Management-Ansätzen entwickelt Berggold jedoch keinen eigenen Ansatz. Vgl. BERGGOLD (2000), S. 230.

<sup>100</sup> Vgl. BERGGOLD (2000), S. 27ff.; MEFFERT (1994), S. 427f.; WIEDMANN (1994), S. 1036, 1039.

<sup>101</sup> Vgl. insb. Kap. II.2.6 und II.2.7.

<sup>102</sup> Vgl. beispielsweise HILKER (1994), S. 69ff.; MEFFERT (1994), S. 371f.

passung zur Erzielung eines Strategie-Kultur-Fits<sup>103</sup> betont wird. Konkrete Hinweise zur Ausgestaltung der Kulturanpassung werden jedoch kaum gegeben<sup>104</sup> und die Schwierigkeiten der Kulturveränderung<sup>105</sup> werden zumeist unterschätzt.

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Kulturdefinitionen und dementsprechend ebenso viele Definitionen des Begriffs **Unternehmenskultur**.<sup>106</sup> Unter Unternehmenskultur soll hier in Anlehnung an die in der Betriebswirtschaftslehre gebräuchlichsten Definitionen von SCHEIN<sup>107</sup> und von HEINEN/DILL<sup>108</sup> die Gesamtheit gemeinsamer Grundannahmen, Werte und Normen verstanden werden, die von den Unternehmensmitgliedern geteilt und auf neue Mitglieder übertragen werden und die die Wahrnehmung, das Denken, die Entscheidungen und das Verhalten der Unternehmensmitglieder prägen.<sup>109</sup> **Grundannahmen** sind dabei kaum noch diskutierte und langfristig konstante Auffassungen über Umwelt, Realität, menschliches Wesen, menschliche Handlungen und menschliche Beziehungen, die dem Einzelnen selbstverständlich und daher vorwiegend unbewusst sind und die nicht hinterfragt werden.<sup>110</sup> **Werte** drücken im Rahmen der Unternehmenskultur eine Auffassung von Wünschenswertem aus, die explizit oder implizit für einen Einzelnen oder eine Gruppe kennzeichnend ist und die deren Handeln beeinflusst.<sup>111</sup> **Normen** sind in diesem Zusammenhang konkrete Verhaltensregeln, die von den meisten Mitgliedern einer Gruppe akzeptiert werden.<sup>112</sup>

Unternehmenskulturen haben ihren Ursprung in der Vergangenheit und haben sich über einen längeren Zeitraum gebildet. Sie sind erfahr- und erlernbar, d.h. sie werden von neuen Mitgliedern in einem längeren Prozess angenommen –

---

<sup>103</sup> Vgl. MEFFERT (1994), S. 371f.

<sup>104</sup> Eine positive Ausnahme ist die Arbeit von VON DER OELSNITZ (2000), auf die später eingegangen wird.

<sup>105</sup> Vgl. VOIGT (1997), S. 62f. und SCHREYÖGG (1991), S. 208ff.

<sup>106</sup> Vgl. GABELE (1993), S. 117.

<sup>107</sup> Vgl. SCHEIN (1992), S. 12.

<sup>108</sup> Vgl. HEINEN/DILL (1990), S. 17.

<sup>109</sup> Ähnliche Definitionen finden sich auch bei DESHPANDE/WEBSTER JR. (1989), S. 4 und O'REILLY/CHATMAN (1996), S. 160.

<sup>110</sup> Vgl. SCHEIN (1992), S. 17ff.

<sup>111</sup> Vgl. KLUCKHOHN/STRODTBECK (1961), S. 395.

<sup>112</sup> KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 490.

oder auch abgelehnt. Sie können sich grundsätzlich an innere oder äußere Einflüsse anpassen, allerdings sehr langsam, da die Beharrungs- und Selbstbestärkungskräfte einer Kultur sehr stark sind. Einzelne Persönlichkeiten, z.B. der Unternehmensgründer, können die Kultur zwar entscheidend prägen, im Laufe der Zeit verselbständigt sich Kultur aber immer mehr, wird zunehmend von Gruppeneinflüssen getragen und entzieht sich dem Einfluss Einzelner.<sup>113</sup>

Nach dem allgemein zugrundegelegten **Kulturebenenmodell** von SCHEIN<sup>114</sup> sind bei der Unternehmenskultur drei Kulturschichten zu unterscheiden. Die Basis der Kultur bilden die Grundannahmen, die sich jedoch weitgehend der Wahrnehmung und Analyse entziehen. Auf der zweiten Ebene liegen die kollektiven Werthaltungen und Normen, die schon eher bewusst wahrgenommen werden. Für Externe sichtbar ist nur die dritte Ebene der Artefakte bzw. Kulturindikatoren, die Verhaltensmuster wie Rituale, Slang oder Kleidung und alle Formen sprachlicher Ausdrucksmöglichkeiten wie beispielsweise Mythen oder Geschichten. Jedoch bedürfen auch diese wahrnehmbaren Kulturindikatoren der Interpretation.

Der Einfluss der Unternehmenskultur auf das kollektive Mitarbeiterverhalten ist durch die direkten **Wirkungseffekte** der Unternehmenskultur zu erklären:<sup>115</sup>

- *Identifikation und Profilierung*: Unternehmenskultur schafft, unter anderem durch die Abgrenzung zu anderen Unternehmen, ein Zugehörig-

---

<sup>113</sup> Zu einer Aufzählung der Merkmale der Unternehmenskultur vgl. KOBİ/WÜTHRICH (1986), S. 32 und MEFFERT (1994), S. 428f.

<sup>114</sup> Vgl. SCHEIN (1992).

<sup>115</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden insb. DILL/HÜGLER (1997), S. 146-159. Neben diesen direkten Wirkungseffekten (auch originären Funktionen) von Unternehmenskultur gibt es auch indirekte Wirkungseffekte (auch derivative Funktionen), die sich sowohl auf positive als auch auf negative Effektivitäts- und Effizienzwirkungen beziehen. SATHE (1983), S. 9f., fasst dies treffend zusammen: „Culture is both an asset and a liability. It is an asset because shared beliefs ease and economize communications, and shared values generate higher levels of cooperation and commitment than is otherwise possible. This is highly efficient. Efficiency, however, does not imply effectiveness [...] If culture guides behaviour in inappropriate ways, we have efficiency but not effectiveness.“ Die indirekten Wirkungseffekte umfassen: schnellere dezentrale Entscheidungsfindung, höherer Einsatz der Mitarbeiter für die Unternehmenszielsetzungen, geringere Fluktuations- und Fehlzeitenrate, effizientere Kommunikation, auch über Abteilungsgrenzen hinweg, effektiveres Lernen und Wissenstransfer und stärkerer Widerstand gegen Veränderungen. Vgl. DEAL/KENNEDY (1982), S.35; LORSCH (1986); VOIGT (1997), S. 67 und SCHREYÖGG (1989), S. 106.

keitsgefühl der Mitarbeiter zum Unternehmen, das letztlich zu Commitment führt. Commitment bedeutet, dass Mitarbeiter die Unternehmensziele zu ihren eigenen machen. Sie empfinden eine Form von Selbstverpflichtung, die sie dazu bringt, zugunsten der Unternehmensziele auf kurzfristige persönliche Vorteile, z.B. durch opportunistisches Verhalten, zu verzichten.<sup>116</sup>

- *Stabilität und Vertrauen:* Unternehmenskultur reduziert Unsicherheit und schafft (Selbst-)vertrauen.<sup>117</sup> Dies führt zur Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und zu größerer Krisenfestigkeit. Insbesondere die Unsicherheitsreduktionsfunktion führt zu einer Selbstverstärkungs- und Beharrungstendenz der Unternehmenskultur.
- *Koordination und Motivation:* Die Unternehmenskultur wirkt verhaltenssteuernd, indem sie Handlungsabläufe festlegt sowie Handlungsfreiräume definiert. Sie erlaubt als informelles Koordinationsinstrument, in weiten Bereichen ohne detaillierte formale Pläne, Programme, Einzelanweisungen und Kontrollen auszukommen.<sup>118</sup> Dies wird ermöglicht durch sog. „soziale Kontrolle“, die wesentlich effektiver und effizienter ist als formale Kontrolle.<sup>119</sup> Dadurch, dass die Mitarbeiter ihre Handlungen als frei entschieden und selbstbestimmt wahrnehmen, wird ihr Selbstwertgefühl gesteigert.<sup>120</sup> Die Unternehmenskultur wirkt so motivationsfördernd und steigert die Leistungsbereitschaft.

Im Sinne eines notwendigen **Kultur-Strategie-Fit**<sup>121</sup> kann nur dann eine konsistente Markenidentität aufgebaut werden, wenn die angestrebte Soll-Identität

---

<sup>116</sup> Vgl. O'REILLY/CHATMAN (1996), S. 170 und SATHE (1983), S. 11.

<sup>117</sup> Vgl. SCHREYÖGG (1989), S. 98.

<sup>118</sup> Vgl. hierzu auch DEAL/KENNEDY (1982), S. 15f. und KOTTER/HESKETT (1992), S. 16.

<sup>119</sup> Vgl. O'REILLY/CHATMAN (1996), S. 160f.: "Control comes from the knowledge that someone who matters to us is paying close attention to what we are doing and will tell us if our behavior is appropriate or inappropriate."

<sup>120</sup> Vgl. O'REILLY/CHATMAN (1996), S. 165: "The paradox is that strong social control systems often result in positive feelings of solidarity and a greater sense of autonomy among people."

<sup>121</sup> Vgl. SCHOLZ (1987).

komplementär zur herrschenden Unternehmenskultur ist.<sup>122</sup> Unabhängig vom Kultur-Strategie-Fit ist **Kulturstärke** förderlich für die Markenidentität. Die direkten Wirkungseffekte starker Unternehmenskulturen sorgen dafür, dass die konstitutiven Merkmale der Markenidentität erfüllt sind (vgl. Abb. 9).

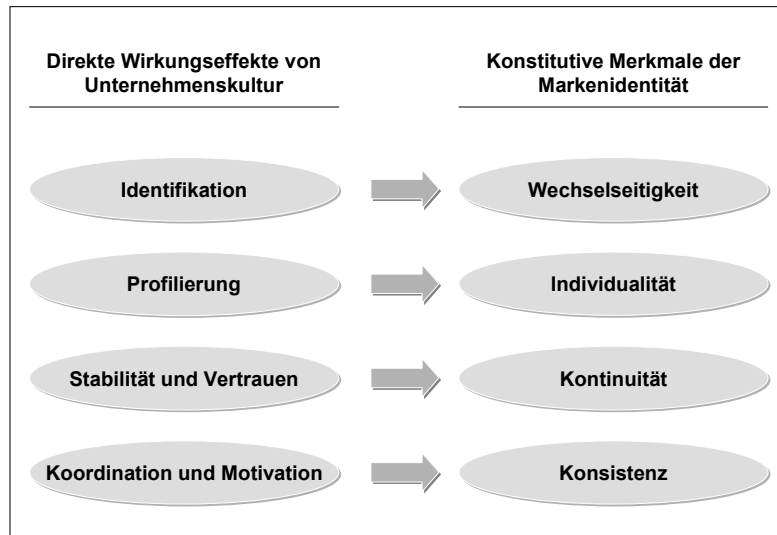


Abb. 9: Unternehmenskultur als Determinante der Markenidentität  
Quelle: Eigene Darstellung

Durch die *Identifikation* mit dem eigenen Unternehmen entsteht mit der Unternehmenskultur automatisch *Wechselseitigkeit* im Sinne einer auf Sympathie basierenden Beziehung zum Unternehmen, die von den Mitarbeitern auf Kunden übertragen werden kann. Gleichzeitig ist durch die *Profilierung* vom Wettbewerb aufgrund der Unternehmenskultur automatisch das Kriterium der *Individualität* gegeben.<sup>123</sup>

Durch ihre *Stabilität* trägt die Unternehmenskultur zur *Kontinuität* der Markenidentität bei. Bei Vorliegen einer starken Unternehmenskultur besteht kaum die Gefahr, dass sich die akzidenziellen Merkmale zu weit vom Markenkern entfernen und so die Markenidentität unterminieren. Geht man davon aus, dass die Grundannahmen der Kultur und der Markenkern kompatibel sind, so wird die

<sup>122</sup> Vgl. AAKER (1996), S. 87: „[...] if you get the values and culture of the organization right, the brand identity will take care of itself. For many brands, there should be a close correspondence between the values of the organization and the core identity“; vgl. auch KAPFERER (2002), S. 179 und 185.

<sup>123</sup> Zur kulturbezogenen Wettbewerbsprofilierung vgl. KOBİ/WÜTHRICH (1986), S. 53: „Im Gegensatz zu den physischen Möglichkeiten der Profilierung, kann die über Jahre gewachsene und tradierte Unternehmenskultur von der Konkurrenz nicht leicht nachgeahmt werden.“

vorherrschende Kultur die Auswahl der stilistischen Codes und Themen der Kommunikation so beeinflussen, dass sie den Markenkern ergänzen und bestärken. Eine Soll-Positionierung, die den Markenkern nicht unterstützt, würde dann auch nicht zur Unternehmenskultur passen und dementsprechend nicht umgesetzt werden.

Die *Konsistenz* der Markenidentität wird gefördert durch die *Koordinations- und Motivationswirkung* der Unternehmenskultur. Das Mitarbeiterverhalten wird durch eine starke Unternehmenskultur so gesteuert, dass sich nach außen ein konsistentes Bild ergibt. Die Mitarbeitermotivation, die sich aus der Unternehmenskultur ergibt, trägt außerdem zu höherer Qualität von Leistungen und Kundenservice bei, wodurch wiederum die Kundenzufriedenheit gesteigert und die Markenwahrnehmung positiv beeinflusst wird.

Die markenidentitätskongruente Stärkung der Unternehmenskultur muss daher eine zentrale Rolle in der innengerichteten Markenführung einnehmen. Hier können die Arbeiten zur **zielgerichteten Kulturbeeinflussung und –veränderung**<sup>124</sup> einen wichtigen Beitrag leisten. Einen interessanten Ansatz verfolgt VON DER OELSNITZ<sup>125</sup>, der „Counter-Cultures“ zur Kulturveränderung in der Marketingimplementierung vorschlägt. Unter solchen Gegenkulturen sind dabei Subkulturen zu verstehen, die Teil der Gesamtunternehmenskultur sind, sich aber in wesentlichen Punkten von ihr unterscheiden und eine Eigendynamik entwickeln. Da Unternehmenskulturen häufig eine sehr große Veränderungsresistenz<sup>126</sup> aufweisen, ist die gezielte Entwicklung und Förderung von ausdifferenzierten Subkulturen eine Notwendigkeit, um organisatorische Flexibilität zu erhalten.

---

<sup>124</sup> Vgl. KILMANN et al. (1985); SATHE (1983); TRICE/BEYER (1985); VON DER OELSNITZ (2000).

<sup>125</sup> Vgl. VON DER OELSNITZ (2000).

<sup>126</sup> Vgl. DEAL/KENNEDY (1982), S.35; LORSCH (1986) und VOIGT (1997), S. 67. SCHREYÖGG (1989), S. 106, bricht dies noch stärker herunter in einzelne Effekte: eine starke Unternehmenskultur begünstigt demnach Denken in Stereotypen, vermeidet Denken in Alternativen, erzwingt Konformität, behindert kreatives Problemlösen, fixiert auf Erfolgsmuster der Vergangenheit, blockiert neue Orientierungsmuster, ignoriert diskrepante Feedback-Informationen.

VON DER OELSNITZ nennt als Mechanismen der Kulturbeeinflussung die selektive Aufmerksamkeit, eindeutige Bewertung, Rollenvorbilder, Gestaltung der Anreiz- und Sanktionssysteme sowie Personalbeschaffung und –einsatz. Insbesondere geht er auf „Change Heroes“ ein, d.h. besonders herausgehobene Personen, die eine Vorbildfunktion einnehmen. Zu kritisieren ist an seinem Ansatz, dass er die verschiedenen Ebenen der Kultur vernachlässigt<sup>127</sup> und so die Gefahr besteht, dass die von ihm vorgeschlagenen Mechanismen nur an der oberflächlichen Ebene der Kulturindikatoren ansetzen. Nach einer Integration mit weiteren Ansätzen zur Kulturveränderung und einer empirischen Überprüfung können die dann modifizierten Mechanismen zur Kulturveränderung jedoch in das innengerichtete Markenmanagement einfließen.

### 3.5 Strategieprozessforschung

Nach der Feststellung, dass weder die Forschung zum identitätsbasierten Markenmanagement noch die Corporate Identity-Forschung oder die Forschung zum internen Marketing einen umfassenden innengerichteten Managementprozess hervorgebracht hat, liegt es nahe, die Strategieprozessforschung zu betrachten, die sich mit Prozessansätzen des strategischen Managements beschäftigt. Die **Strategieprozessforschung** geht der Frage nach, wie Unternehmensstrategien formuliert und implementiert werden und betrachtet den Prozess strategischer Veränderung.<sup>128</sup>

Hierbei wird in den frühen Prozessansätzen des strategischen Managements eine Differenzierung zumindest zweier Phasen vorgenommen, die der Strategieformulierung und der Strategieimplementierung.<sup>129</sup> Mit der expliziten Betrachtung der **Strategieimplementierung** sind innengerichtete Aspekte grundsätzlich Teil von Strategieprozessen. In neueren Ansätzen der Strategieprozessforschung wird der Auffassung von MINTZBERG gefolgt, dass die konzeptionelle Trennung von Strategieformulierung und –implementierung

---

<sup>127</sup> Gemäß dem Kulturebenenmodell von SCHEIN; vgl. SCHEIN (1992) und die vorstehende Erläuterung.

<sup>128</sup> Vgl. VAN DE VEN (1992), S. 169. Zum Überblick über den Stand der Strategieprozessforschung vgl. auch RÜHLI/SCHMIDT (2001).

<sup>129</sup> Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2003), S. 23ff. Sie nennen hier insb. den Ansatz von ANSOFF und das LCAG-Schema der Harvard Business School.

nicht haltbar ist. Strategisches Management wird dementsprechend weniger als rationaler Planungs- und Entscheidungsprozess, sondern als Lern- und Veränderungsprozess betrachtet.<sup>130</sup> Auch hier nimmt die innengerichtete Perspektive eine zentrale Rolle ein, da die ursprünglich stark Top-Management-zentrierte Sicht zunehmend von partizipativen, dezentralen Ansätzen abgelöst wird.

So gewinnt der **ressourcenorientierte Theorieansatz**<sup>131</sup> an Bedeutung, der interne Ressourcen, organisationale Fähigkeiten, organisationales Lernen<sup>132</sup> und Wissensmanagement<sup>133</sup> in den Mittelpunkt stellt. In den Arbeiten zum ressourcenorientierten Ansatz herrscht große Uneinheitlichkeit der Begriffsdefinitionen vor.<sup>134</sup> FREILING, der einen Vorschlag für ein gemeinsames Begriffsverständnis unterbreitet, definiert Ressourcen in diesem Kontext als „(in Märkten beschaffbare) Inputgüter [, die] durch Veredelungsprozesse zu unternehmens-eigenen Merkmalen für Wettbewerbsfähigkeit weiterentwickelt worden sind und [für die] die Möglichkeit besteht, Rivalen von der Nutzung dieser Ressourcen in nachhaltiger Weise auszuschließen“<sup>135</sup>. **Organisationale Fähigkeiten**<sup>136</sup> kennzeichnen dementsprechend „die wiederholbare, nicht auf Zufälligkeiten basierende Möglichkeit zum kollektiven Handeln in einer Unternehmung, welches darauf beruht, verfügbare Inputgüter in auf Marktanforderungen ausgerichteten Prozessen so zu kombinieren, dass dadurch ein Sich-bewähren-können gegenüber der Marktgegenseite gewährleistet ist“<sup>137</sup>.

Der ressourcenorientierte Ansatz versucht Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens im Unterschied zum market-based view durch die besondere Ressourcenausstattung und besondere Fähigkeiten des Unternehmens zur Kombi-

---

<sup>130</sup> Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2003), S. 32f.

<sup>131</sup> Zum ressourcenorientierten Ansatz (auch Resource-based view) vgl. stellvertretend FREILING (2001); HAMEL/PRAHALAD (1994); KNYPHAUSEN-AUFSESS (1993); RASCHE (1994) und WERNERFELT (1984).

<sup>132</sup> Einen Überblick über die Theorien des organisationalen Lernens geben SPENDER/GRANT (1996).

<sup>133</sup> Zum Wissensmanagement vgl. stellvertretend KRALLMANN (2000).

<sup>134</sup> Vgl. FREILING (2002), S. 4, 8f. und 19f.

<sup>135</sup> FREILING (2002), S. 17.

<sup>136</sup> Hier synonym verwendet zu den Begriffen „Capabilities“ und „Kompetenzen“, wobei FREILING in seiner Definition letzteren verwendet.

<sup>137</sup> FREILING (2002), S. 21.



nation der Ressourcen zu erklären.<sup>138</sup> Die organisationalen Fähigkeiten sind Teil der Ist-Identität der Marke und müssen in die Planung der Soll-Identität durch das Markenmanagement einbezogen werden. Gleichzeitig müssen sie bei sich wandelnden Marktbedingungen zur Sicherung der Aktualität der Markenidentität weiterentwickelt werden.<sup>139</sup> Hierzu bedarf es des **organisationalen Lernens**, das gleichzeitig selbst als organisationale Fähigkeit angesehen werden kann.<sup>140</sup> Die Förderung des organisationalen Lernens zur Weiterentwicklung identitätskongruenter Fähigkeiten muss demnach eine wesentliche Aufgabe des innengerichteten Markenmanagements sein. Entsprechende Methoden<sup>141</sup> sind auf ihre Eignung für das Markenmanagement zu untersuchen.

Die empirische Strategieprozessforschung beschäftigt sich neben einem Forschungsstrang zu strategischen Entscheidungsprozessen mit **strategischen Veränderungsprozessen**. Die Vertreter dieser Richtung interpretieren Strategieprozesse als „politische Prozesse“, d.h. sie berücksichtigen Aspekte wie Macht, Eigeninteresse, Konflikte und Taktieren.<sup>142</sup> Wie schon in der Corporate Identity-Forschung wurde auch in diesen Studien ein starker Einfluss der Unternehmenskultur festgestellt,<sup>143</sup> was ihre Bedeutung für das innengerichtete Markenmanagement unterstreicht.

Bezüglich der **Organisation des Managementprozesses** kann die Strategieprozessforschung einen Beitrag leisten. AL-LAHAM stellt in einer empirischen Studie zur Effizienz unterschiedlicher Prozessstrukturen fest, dass Strategieprozesse am effizientesten sind, die durch hohe Formalisierung, hohe Entscheidungsdezentralisation und sehr hohe Koordinationsintensität gekennzeichnet sind. Dies gilt für alle Phasen, auch die Strategieimplementierung.<sup>144</sup>

---

<sup>138</sup> Vgl. KNYPHAUSEN-AUFSESS (1995), S. 82ff.

<sup>139</sup> Vgl. BURMANN (2002).

<sup>140</sup> Vgl. KNYPHAUSEN-AUFSESS (1995), S. 99ff.

<sup>141</sup> Vgl. stellvertretend ARGYRIS (2001).

<sup>142</sup> Vgl. AL-LAHAM (1997), S. 25. Der Forschungsstrang zu strategischen Veränderungsprozessen ist auch unter „Strategic Change“ – Forschung bekannt.

<sup>143</sup> Vgl. die Warwick-Studien um PETTIGREW und die Studie von JOHNSON, beschrieben bei AL-LAHAM (1997), S. 50f und S. 53ff.

<sup>144</sup> Vgl. AL-LAHAM (1997), S. 421ff.

### 3.6 Implementierungsforschung

Obwohl die Implementierungsforschung streng genommen Teil der Strategieprozessforschung ist, soll sie hier aufgrund ihrer Relevanz für die Fragestellung gesondert betrachtet werden, insbesondere da sich ein gesonderter Forschungsstrang zur Marketing-Implementierung entwickelt hat. Unter **Implementierung** wird allgemein die Transformation eines Ist-Zustandes in einen Soll-Zustand im Sinne der Überführung eines gedanklichen Konzepts in die praktische (Unternehmens-) Realität verstanden.<sup>145</sup> Dies gilt auch für das innengerichtete Markenmanagement: die Soll-Identität der Marke soll durch die Produkte bzw. Dienstleistungen und das Mitarbeiterverhalten gelebte Ist-Identität werden. Während das innengerichtete Markenmanagement aber als kontinuierlicher Prozess aufzufassen ist, beschreibt der Implementierungsbegriff nur **temporäre Veränderungsaktivitäten**, d.h. Implementierung muss als abgrenzbares Veränderungsprojekt aufgefasst werden.<sup>146</sup> Dennoch sollte geprüft werden, ob sich Erkenntnisse übertragen lassen.

Die Ziele der Implementierung werden generell in Anlehnung an KOLKS<sup>147</sup> unterteilt in **Umsetzungs- und Durchsetzungsziele**. Die Umsetzung bezieht sich auf sachorientierte Spezifizierungsvorgänge, d.h. die inhaltliche Detaillierung und das Ableiten von operativen Maßnahmenplänen sowie die Entwicklung von Folgemaßnahmen zur strategiebezogenen Ausrichtung des Unternehmens, während die Durchsetzung die verhaltensorientierte Akzeptanzförderung unter den Mitarbeitern<sup>148</sup> meint.<sup>149</sup> Eine empirische Studie von AL-LAHAM zu den Prob-

---

<sup>145</sup> Vgl. RAPS (2003), S. 27; KOLKS (1990), S. 77f. und VON DER OELSNITZ (1999), S. 41f.

<sup>146</sup> Vgl. RAPS (2003), S. 68 und VON DER OELSNITZ (1999), S. 43.

<sup>147</sup> Vgl. KOLKS (1990).

<sup>148</sup> In Anlehnung an verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse aus der Motivationsforschung beinhaltet dies die Beeinflussung der drei Verhaltensdeterminanten des Kennens/Verstehens, des Wollens und des Könnens des Implementierungsgegenstandes. Vgl. KOLKS (1990), S. 110f. und VON ROSENSTIEL (1997), S. 201f.

<sup>149</sup> Diese Differenzierung ist konform mit der Unterscheidung von Teilaktivitäten der Implementierung im LCAG-Schema der Harvard Business School. Sie unterscheiden die Anpassung von Strukturen und Systemen der Unternehmung (Umsetzung), die Gestaltung verhaltensbezogener Komponenten (Durchsetzung) sowie die personelle und organisatorische Gestaltung der obersten Führungsebene. Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2003), S. 29f.

lemfeldern der Implementierung zeigt in diesem Zusammenhang deutlich größere Schwierigkeiten auf der Verhaltensebene als auf der Sachebene.<sup>150</sup>

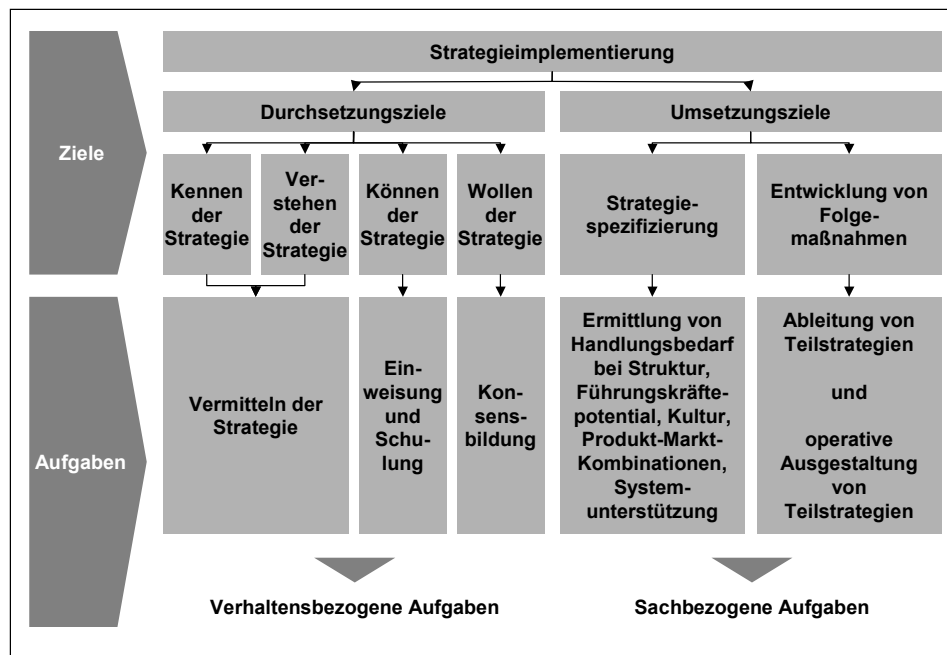


Abb. 10: Ziele und Aufgaben der Strategieimplementierung nach KOLKS  
Quelle: In Anlehnung an KOLKS (1990), S. 111.

Die durch Experteninterviews empirisch gestützte Arbeit von KOLKS<sup>151</sup> zur **Strategieimplementierung** hat breite Berücksichtigung in der Implementierungsliteratur gefunden, insbesondere aufgrund ihres sehr umfassenden Ansatzes. Basierend auf seiner Systematisierung in Umsetzungs- und Durchsetzungsziele beschreibt er die Implementierungsaufgaben (vgl. Abb. 10), wobei kritisiert werden muss, dass seine Aussagen zur Durchsetzung kaum verhaltenswissenschaftlich fundiert sind. Er trifft weiterhin Aussagen zur organisatorischen Verankerung der Implementierung. In bezug auf die Aufbauorganisation empfiehlt er neben teamorientierten Strukturen einen Implementierungsausschuss, worin die temporäre, projektorientierte Sichtweise der Implementierung zum Ausdruck kommt. Aus ablauforganisatorischer Sicht entwickelt er ein **Phasenmodell** der

<sup>150</sup> Vgl. AL-LAHAM (1997), S. 194ff.

<sup>151</sup> Vgl. KOLKS (1990).

Implementierungsplanung, -realisation und –kontrolle. Das Vorgehensmodell geht jedoch kaum ins Detail und ist daher von geringer Aussagekraft.<sup>152</sup>

Neben ähnlichen prozessorientierten Ansätzen<sup>153</sup> finden sich in der Literatur eine Vielzahl von häufig ausschnittshaften Partialansätzen.<sup>154</sup> RAPS<sup>155</sup> betrachtet sehr umfassend sieben Elemente als **Erfolgsfaktoren** der Strategieimplementierung: Planung, Anordnung und Kontrolle als prozessbezogene Elemente sowie Organisation, Unternehmenskultur, Personalmanagement und Controlling als prozess-unabhängige Faktoren. Er legt den Fokus auf letztere und beschreibt detailliert mögliche Ansatzpunkte zur Gestaltung dieser Elemente. So empfiehlt er einen „Chief Administrative Officer“ (CAO) als Verantwortlichen für die Durchführung der Implementierung mit einer Koordinations- und Durchführungsfunktion. Obwohl diese Funktion bei ihm nur temporär für die Dauer der Implementierung angelegt ist, lassen sich die Anforderungen an den CAO möglicherweise auf das innengerichtete Markenmanagement übertragen.

Weiterhin geht er auf die Rolle der Kommunikation für den Kulturwandel ein, auf Personalbeschaffung, -entwicklung und –freisetzung, Leistungs- und Anreizsysteme sowie Möglichkeiten der Motivation und Konfliktlösung zur Überwindung von Widerständen. Seine Erkenntnisse in diesen Bereichen sind auch für das innengerichtete Markenmanagement relevant. Abschließend beschreibt RAPS die Balanced Scorecard, Anreizsysteme und Softwarelösungen als drei Instrumente der Strategieimplementierung. Die Auswahl dieser Instrumente erscheint allerdings relativ willkürlich. Zudem handelt es sich hier um eher technokrati-

---

<sup>152</sup> Die von Kolks definierten Phasen lassen sich auf allgemeine Darstellungen zur prozessualen Dimension des Managements zurückführen, vgl. stellvertretend Wöhe (2000), S. 107f. und Schierenbeck (2000), S. 87. KOLKS selber limitiert die Aussagekraft seines Vorgehensmodells: „Es kann lediglich einen Grundablauf als Soll-Vorstellung verdeutlichen, da über einen konkreten Prozess nur bedingt allgemeingültige Aussagen gemacht werden können.“; KOLKS (1990), S. 256.

<sup>153</sup> Vgl. stellvertretend HUBER (1985), der die Anpassung von Unternehmenskultur und –struktur, Fähigkeiten der Mitarbeiter und Führungssystemen in einem fünfstufigen Prozess beschreibt, oder LEHNER (1996), der unter besonderer Berücksichtigung von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit Werkzeuge der Implementierung beschreibt und auch Vorschläge zur aufbauorganisatorischen Einbindung der Implementierung macht.

<sup>154</sup> KROHMER (1999) fokussiert beispielsweise auf die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor und bestätigt empirisch, dass eine marktorientierte Unternehmenskultur positiv zum Implementierungserfolg von Differenzierungsstrategien beiträgt.

<sup>155</sup> Vgl. RAPS (2003).

sche Instrumente, die kaum zu einer Einstellungs- und Verhaltensbeeinflussung beitragen können. Weiterhin ist zu kritisieren, dass er seine Empfehlungen in keiner Weise empirisch fundiert.

BOURGEOIS/BRODWIN<sup>156</sup> vergleichen unterschiedliche **Implementierungsstile**.<sup>157</sup> Sie identifizieren fünf Herangehensweisen an die Strategieimplementierung,<sup>158</sup> wobei sie jeweils Vor- und Nachteile darstellen, aber auch zeigen, dass die Eignung der Implementierungsstile von der spezifischen Unternehmenssituation abhängig ist. Auch für das innengerichtete Markenmanagement erscheint diese Differenzierung relevant. Die von ihnen empirisch identifizierten fünf Herangehensweisen lassen sich als Führungsstile interpretieren und sind auf ihren Erfolgsbeitrag für das innengerichtete Markenmanagement zu überprüfen.

Basierend auf den Ansätzen zur Strategieimplementierung sind diverse Veröffentlichungen zur **Marketingimplementierung** erschienen.<sup>159</sup> Der Terminus Marketingimplementierung wird dabei in zweierlei Bedeutung verwendet: einerseits im Sinne der Umsetzung und Durchsetzung von konkreten Marketingstrategien oder –plänen und andererseits von unternehmerischer Marktorientierung. Marktorientierung ist dabei zu verstehen als ein durchgängig marktorientiertes Entscheidungsverhalten der Unternehmung zur Verwirklichung der Unternehmensziele durch die dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse.<sup>160</sup>

---

<sup>156</sup> Vgl. BOURGEOIS/BRODWIN (1984).

<sup>157</sup> TARLATT (2001) verfolgt einen ähnlichen Ansatz mit der Differenzierung verschiedener Implementierungsprinzipien in die „Top-Down-“, die „Bottom-Up-“, und die „From-the-Middle-Implementierung“, für die er empirisch die jeweilige Eignung für unterschiedliche Strategieinhalte feststellt.

<sup>158</sup> Dies sind im einzelnen das „Commander Model“ (zentralisierte Anordnung), das „Change Model“ (Berücksichtigung von Faktoren, die die Implementierung erleichtern, z.B. Organisationsstruktur, Anreizsysteme etc.), das „Collaborative Model“ (Strategie als Gruppenentscheidung, um Management-Commitment zu erzielen), das „Cultural Model“ (Beeinflussung der Unternehmenskultur zur indirekten Implementierung) und das „Crescive Model“ (Dezentrale Strategieentwicklung und gleichzeitige Implementierung). Vgl. BOURGEOIS/BRODWIN (1984), S. 241f. Damit wird klar, dass die meisten Veröffentlichungen zur Strategieimplementierung implizit das „Change Model“ voraussetzen.

<sup>159</sup> Teilweise werden Erkenntnisse aus der Strategieimplementierung direkt auf die Marketingimplementierung übertragen. Kritisch zu betrachten sind Veröffentlichungen wie die von TARLATT/VOLKMANN (2002). Hier wird basierend auf der Arbeit von TARLATT (2001) zur Strategieimplementierung lediglich der Begriff „Marketing“ ergänzt, auf Spezifika von Marketingstrategien und ihren Implementierungserfordernissen wird nicht eingegangen.

<sup>160</sup> Zur marktorientierten Unternehmensführung vgl. MEFFERT (2000), S. 3ff.

Einen breiten, integrativen Ansatz zur **Implementierung von Marketingstrategien** entwickelt BONOMA<sup>161</sup> auf Basis qualitativer Feldstudien. Er leitet aus typischen Umsetzungsproblemen auf unterschiedlichen Ebenen<sup>162</sup> diverse Handlungsempfehlungen ab, insbesondere in bezug auf Organisation und Führung. Er beschreibt vier zentrale Umsetzungsfähigkeiten des Managements, durch die die Umsetzungsprobleme überwunden werden können. Dies sind im einzelnen „Interaction Skills“ (Verhandlungsstärke, Konfliktmanagement, Überzeugungskraft), „Allocation Skills“ (Fähigkeit zur effizienten Aufteilung von Zeit, Menschen und Geld), „Monitoring Skills“ (Nutzung von Feedbackmechanismen, um Marketingaktivitäten zu messen und zu kontrollieren) und „Organizing Skills“ (Umgang mit Problemstellungen, die quer zur existierenden Organisationsstruktur liegen). Hierbei ist kritisch anzumerken, dass seinen Aussagen ein theoretisches Fundament weitgehend fehlt und sie letztlich inhaltlich sehr unspezifisch bzw. pauschal ausfallen.

Ein ganzheitliches Konzept zur **Implementierung von Marktorientierung** entwickelt VON DER OELSNITZ<sup>163</sup> unter Berücksichtigung einer machtpolitischen Implementierungsperspektive und unter Einbeziehung der Erkenntnisse des Change Management. Er differenziert zwischen dem Implementierungsinhalt (Dimensionen, Implikationen und Indikatoren der Marktorientierung), dem Implementierungsvorgehen im Sinne von Prozess („Visioning“, „Leading“ und „Fitting“ als Basistätigkeiten der Marketingimplementierung) und dem Implementierungskontext (Unternehmenskultur, Unternehmensidentität, und weitere Faktoren wie Unternehmensgröße, -alter oder -technologie). Insbesondere die Berücksichtigung der Kontextfaktoren ist auch für das innengerichtete Markenmanagement von großer Relevanz. HILKER<sup>164</sup>, der sich ebenfalls in umfassender Weise mit der Implementierung von Marktorientierung beschäftigt, basiert

---

<sup>161</sup> Vgl. BONOMA (1985) sowie BONOMA/CRITTENDEN (1988).

<sup>162</sup> So auf Ebene der Marketing-Direktiven (z.B. Unklarheit der Richtung und Fehlen einer klaren Vorgabe), der Marketing-Systeme (z.B. politische Instrumentalisierung von Controlling und Ressourcenallokation), der Marketing-Programme (z.B. „leere Versprechen“, d.h. Programme ohne notwendige Ressourcenallokation) und der Maßnahmen (z.B. „Management by Assumption“, d.h. die Annahme, dass irgendjemand die notwendigen Analysen durchführt und Entscheidungen trifft).

<sup>163</sup> Vgl. VON DER OELSNITZ (1999).

<sup>164</sup> Vgl. HILKER (1994).

seine Erkenntnisse auf den VON ROSENSTIELSchen Verhaltensdeterminanten.<sup>165</sup> Er verwendet in seiner Arbeit die gegenüber dem Ansatz von VON ROSENSTIEL leicht modifizierten Determinanten Kennen/Verstehen, Können und Wollen, die auch KOLKS zur Systematisierung der Durchsetzungsziele verwendet. Neben der verhaltensorientierten Betrachtungsebene der Unternehmenskultur, der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit, der Fähigkeiten und des Verhaltens der Mitarbeiter bezieht er auch die strukturorientierte Ebene der Marketingplanungs-, Marketingorganisations- und Marketingkontrollsysteme ein. Die Vorschläge beider Arbeiten sind jedoch insofern nur begrenzt auf das innengerichtete Markenmanagement übertragbar, als sie keinen dauerhaften, fest institutionalisierten Managementprozess, sondern ein einmaliges Projekt betrachten.

Trotz einiger umfassender Veröffentlichungen, die es mittlerweile zu beiden Bereichen der Marketingimplementierung gibt, wird immer wieder eine „**Implementierungslücke**“ beklagt, d.h. einerseits eine mangelnde Priorisierung der Marketingimplementierung durch die Marketingforschung und andererseits ein ungenügender Stand der Marketingimplementierung in der Praxis.<sup>166</sup> Dies mag eben daran liegen, dass die Marketingimplementierung nicht als in den Marketingmanagementprozess eingebettet betrachtet wird, sondern als ein der Marketingstrategieformulierung nachgeordnetes Veränderungsprojekt. Diese ungenügende Verzahnung zwischen Strategieformulierung und –implementierung wurde schon von der Strategieprozessforschung kritisiert.

Nichtsdestotrotz können einzelne Erkenntnisse der Arbeiten zur Marketing- bzw. Strategieimplementierung hilfreich für das innengerichtete Markenmanagement sein. Die Differenzierung in Umsetzungs- und Durchsetzungsziele lässt sich übertragen: Unter Umsetzung kann die Übersetzung der Soll-Identität in Anforderungen an Produkte / Dienstleistungen, organisationale Fähigkeiten, Mitarbeiterverhalten und Infrastruktur verstanden werden. Die Durchsetzung umfasst dann die Erzielung von Identifikation der Mitarbeiter mit der Marken-

---

<sup>165</sup> Vgl. VON ROSENSTIEL (1997), S. 201f.

<sup>166</sup> Vgl. stellvertretend BACKHAUS/HILKER (1994), S. 243ff.; MEFFERT (2000), S. 1101f. und VON DER OELSCHNITZ (1999), S. 5 sowie die dort zitierten Autoren.

identität und ein entsprechendes Commitment. Die in mehreren Arbeiten verwendeten Verhaltensdeterminanten von VON ROSENSTIEL können auch bei der im Rahmen des innengerichteten Markenmanagement notwendigen Verhaltensbeeinflussung als theoretische Basis dienen. Weiterhin sollten Ansätze zur organisatorischen Verantwortung für die Implementierung auf ihre Eignung für das innengerichtete Markenmanagement überprüft werden. Hierbei muss jedoch einschränkend angemerkt werden, dass in den meisten Fällen eine temporäre Projektorganisation vorgeschlagen wird, die als eher weniger geeignet angesehen werden muss.

### 3.7 Change Management-Forschung

Den Durchsetzungsaufgaben im Rahmen von Veränderungsprozessen widmet sich auch die Literatur zum **Change Management**. Dabei sind Veränderungsprozesse hier breiter zu verstehen als in der Literatur zur Implementierung. Beispielsweise kann auch die Durchsetzung notwendiger Anpassungen nach einer Fusion zweier Unternehmen Gegenstand des Change Management sein. Im Sinne eines „planned organizational change“ bezieht sich Change Management auf alle Prozesse der tiefgreifenden unternehmensweiten Veränderung.<sup>167</sup> Im Falle eines angestrebten Wandels der Ist-Markenidentität hin zu einer Soll-Identität ist eine solche tiefgreifende Veränderung der Organisation notwendig, um die veränderte Identität glaubwürdig nach außen darzustellen.

Neben einer unüberschaubaren Anzahl von praxisorientierten, eher kochbuchartigen oder anekdotenhaften Veröffentlichungen zum Change Management<sup>168</sup> existiert eine Reihe von theoretisch fundierten Arbeiten<sup>169</sup>, die versuchen, die Vielfalt einzubeziehender Veränderungsdimensionen und die außerordentliche instrumentelle Spannweite der im einzelnen zu ergreifenden Maßnahmen zu systematisieren. Als **theoretische Grundlagen** dienen insbesondere organisationstheoretische Ansätze<sup>170</sup>, die verhaltensorientierte Entscheidungsfor-

---

<sup>167</sup> Vgl. NJÄ (2000), S. 23 und REIß (1997), S. 9.

<sup>168</sup> Vgl. als aktuelle Beispiele stellvertretend DOPPLER/LAUTERBURG (2002) und DUCK (2001).

<sup>169</sup> Vgl. stellvertretend NJÄ (2000) und die Aufsätze im Sammelband von REIß et al. (1997).

<sup>170</sup> So beispielsweise der populationsökologische Ansatz, der institutionalistische Ansatz, der Systemansatz, das organisationale Lernen, der Kontingenzansatz und der Konsistenzansatz  
(Fortsetzung der Fußnote auf der folgenden Seite)



schung<sup>171</sup>, motivationstheoretische Ansätze<sup>172</sup> sowie sozialpsychologische Theorien zur Einstellungsänderung<sup>173</sup>. Insbesondere die beiden letztgenannten Ansätze können auch als theoretische Basis für das innengerichtete Markenmanagement dienen, da sie Erklärungsansätze für das Entstehen von markenidentitätskongruentem Mitarbeiterverhalten und Anhaltspunkte zu seiner Beeinflussung liefern.

Schaffung struktureller Voraussetzungen	Zielorientierte Verhaltensbeeinflussung	Unterstützende Kommunikation
<b>Organisationsstruktur (Aufbau- und Ablauforganisation)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementierungsverantwortung</li> <li>• Projektmanagement</li> <li>• Teamentwicklung</li> <li>• Geschäftsprozessoptimierung</li> </ul> <b>Infrastruktur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planungssysteme / Meilensteinplanung</li> <li>• Controlling-Systeme</li> <li>• Balanced Scorecard</li> </ul> <b>Mitarbeiterpotential</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellung und Freisetzung</li> <li>• Beförderung</li> </ul>	<b>Individualverhalten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation</li> <li>• Anreizsysteme</li> <li>• Mitarbeiterführung</li> <li>• Promotoren / Change Agents</li> <li>• Partizipation</li> <li>• Konfliktmanagement</li> <li>• Qualifikation</li> <li>• Coaching</li> <li>• Trainings</li> </ul> <b>Unternehmenskultur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturanpassung</li> <li>• Organisationales Lernen</li> </ul>	<b>Individualkommunikation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshops</li> <li>• Mitarbeitergespräche</li> </ul> <b>Unternehmenskommunikation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiplikatoren</li> <li>• Internes Marketing</li> <li>• Informationsveranstaltungen</li> <li>• Mitarbeiterzeitschrift</li> <li>• Broschüren</li> <li>• Intranet</li> <li>• Business TV</li> <li>• ...</li> </ul>

Abb. 11: Ausgewählte Instrumente des Change Management  
Quelle: Eigene Darstellung

Eine Systematik der typischerweise in der Literatur zum Change Management behandelten **Instrumente** zeigt Abb. 11. Sofern diese Maßnahmen die Instrumente des internen Marketing und der Implementierung, sind auch sie auf ihre Eignung für das innengerichtete Markenmanagement zu überprüfen.

---

satz. Vgl. GAGSCH (2002), S. 33ff. und VON DER OELSNITZ (1999), S. 63ff. Das „Action Learning“ als Spezialform des organisationalen Lernens sowie „Change Agents“ als Träger des Change sind Grundlage für die Ausführungen von TISCHLER (1999).

<sup>171</sup> Eine Übersicht über die „schools of thought“ gibt VON DER OELSNITZ (1999), S. 100ff.

<sup>172</sup> Hier geht es insb. um Gründe und Methoden zur Überwindung von Änderungswiderstand. Vgl. VON ROSENSTIEL (1997), S. 203ff.

<sup>173</sup> NJA (2000) geht detailliert auf Theorien der persuasiven Kommunikation, des sozialen Einflusses und der Einstellungsänderung durch Verhaltensänderung ein. Mitarbeiter-Einstellungen sind in diesem Zusammenhang zu verstehen als psychologische Tendenz, bestimmte Objekte (auch Menschen oder Aussagen) generell mehr oder weniger stark positiv oder negativ zu beurteilen. Vgl. EAGLY/CHAIKEN (1993), S. 1.

NJA<sup>174</sup> überprüft die Instrumente des Change Management, die sie in Information, Befragung, Qualifizierung, Beteiligung und Unterstützungssysteme gliedert, auf ihre Tauglichkeit zur **Einstellungs- und Verhaltensänderung**. Sie basiert ihre Aussagen auf Theorien zur persuasiven Kommunikation, die analysieren, unter welchen Voraussetzungen sich Einstellungen aufgrund von Kommunikation ändern, auf Theorien zum sozialen Einfluss, die Informationseinfluss, den normativen Einfluss und den Minoritäteneinfluss von Gruppen auf Einzelne untersuchen, und auf Theorien zur Verhaltensänderung, die davon ausgehen, dass nicht nur Einstellungen Verhalten auslösen, sondern auch umgekehrt.

Neben den theoretischen Grundlagen fußen ihre Ergebnisse auf einer Expertenbefragung sowie Mitarbeiter- und Führungskräftebefragungen im Kontext verschiedener Fallstudien. Die Bewertung der Instrumente in der Praxis ergibt, dass insbesondere die Informationsinstrumente als nützlich für das Change Management angesehen werden. Insgesamt identifiziert NJA neun Erfolgsfaktoren für die Gestaltung der Veränderungsinstrumente: die Steigerung der persönlichen Relevanz, die Steigerung der persönlichen Verantwortung, die Vermeidung von Ablenkung, die Steigerung der Verständlichkeit von Botschaften, den Einsatz von einfachen Hinweisreizen, den Einsatz von Expertise, Sympathie und Glaubwürdigkeit der Quelle, hohe Aufgabenschwierigkeit und Zweideutigkeit der Situation, Existenz einer attraktiven, kohäsiven Gruppe und den Einsatz von Belohnung als Anreiz. Diese Erkenntnisse sollten auf ihre Eignung für das innengerichtete Markenmanagement überprüft werden.

Die überwiegende Mehrzahl der Arbeiten ordnet die Instrumente und Maßnahmen des Change Management in ein **Phasenmodell** ein. Grundlage der meisten Phasenabläufe ist die Systematik von LEWIN, der die drei Implementierungsphasen „unfreezing“, „moving“ und „refreezing“ unterscheidet.<sup>175</sup> Als Basis für das Change Management wird häufig die grundsätzliche **Wandlungsfähigkeit** des Unternehmens angeführt, die GAGSCH in strategische Beweglichkeit, strukturelle Anpassungsfähigkeit, ressourcenseitige Wandelbarkeit und mitarbeiter-

---

<sup>174</sup> Vgl. NJA (2000).

<sup>175</sup> Vgl. LEWIN (1963), S. 262ff. Eine Übersicht über weitere, darauf aufbauende Phasenmodelle findet sich bei KLING (2003), S. 20ff.

bedingte Vielseitigkeit unterteilt.<sup>176</sup> Dies ist auch als **grundlegende Prämisse** für das innengerichtete Markenmanagement anzusehen, das eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Markenidentität zur Sicherstellung ihrer Aktualität erreichen muss. Eine Gegenposition nehmen in diesem Zusammenhang die Vertreter des populationsökologischen Ansatzes<sup>177</sup> ein. Sie vertreten die Meinung, dass eine gezielte und umfassende Veränderung von Unternehmen nicht möglich ist.<sup>178</sup> Die Mehrheit der Autoren vertritt jedoch nicht diese Extremposition, sondern sieht den Grund für das häufige Scheitern der Anpassung an eine veränderte Marktumwelt lediglich in der Trägheit von Organisationen<sup>179</sup>, die durch entsprechende Maßnahmen überwunden werden kann.

### 3.8 Kritische Würdigung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass bisher noch kein umfassender Prozessansatz für das innengerichtete identitätsbasierte Markenmanagement entwickelt wurde. An den Ansätzen aus den betrachteten angrenzenden Forschungsbereichen sind insbesondere folgende Punkte zu kritisieren:

#### ► *Fokus auf diskontinuierliche Veränderungsprojekte*

Die Arbeiten zur Implementierung, zum Change Management und der überwiegende Teil der Arbeiten zum internen Marketing beschäftigen sich mit innengerichteten Managementprozessen, d.h. sehr verwandten Themen. Sie gehen jedoch nicht von einem institutionalisierten, dauerhaften Managementprozess aus, wie er entworfen werden soll, sondern betrachten zeitlich abgegrenzte Veränderungsprojekte. Ziel des innengerichteten Markenmanagement ist allerdings keine einmalige Veränderung, sondern die dauerhafte Sicherung und Weiterentwicklung einer konsistenten Markenidentität. Die Instrumente aus den genannten Forschungsbereichen müssen daher kritisch auf ihre Eignung über-

---

<sup>176</sup> Vgl. GAGSCH (2002).

<sup>177</sup> Vgl. stellvertretend CARROL (1984) und HANNAN/FREEMAN (1989).

<sup>178</sup> Vgl. KIESER/WOYWODE (1999), S. 269.

<sup>179</sup> Die organisationale Trägheit oder auch „Inertia“ wird definiert als „hyperstability in products, methods, and policies that often underlies inadequate adaptation to a changing environment (...). Inertial organizations do in fact change but they do so mostly by elaborating an existing core policy.“ MILLER/CHEN (1994), S. 1. Vgl. auch RUMELT (1995).

prüft werden. Die Vorschläge zur organisatorischen Einbindung laufen weitestgehend auf eine Projektorganisation hinaus und sind daher nicht übertragbar.

▶ *Vernachlässigung von gruppenpsychologischen Effekten*

Die Mehrzahl der Arbeiten zum internen Marketing, zur Implementierung und zum Change Management betrachtet unter Hinzuziehung verhaltenswissenschaftlicher Personaltheorien Ansätze zur Beeinflussung des individuellen Mitarbeiterverhaltens. Bei der Schaffung und Erhaltung eines konsistenten Selbstbildes der Markenidentität, verstanden als Gruppenidentität, sind jedoch gruppenpsychologische Aspekte relevant, die in den betrachteten Arbeiten weitgehend vernachlässigt werden. In der Literatur zur Unternehmenskultur sind diese Aspekte ansatzweise berücksichtigt, jedoch bisher kaum auf markenspezifische Themen übertragen.<sup>180</sup>

▶ *Vernachlässigung der organisationalen Fähigkeiten*

In den Arbeiten zur Marketingimplementierung und zum internen Marketing liegt der Fokus auf der strategiekonformen Beeinflussung der Mitarbeiter Einstellungen und des Mitarbeiterverhaltens. Die notwendige (Weiter-)Entwicklung von organisationalen Fähigkeiten, die es ermöglichen, markenidentitätskonforme Produkte und Dienstleistungen zu erbringen, wird nicht betrachtet. Entsprechende Ansätze sind lediglich in der Strategieprozessforschung zu finden, wurden allerdings bisher nicht auf die Erfordernisse des Markenmanagements übertragen.

▶ *Fehlen von markenidentitätsspezifischen Aspekten*

Die Arbeiten, die sich ansatzweise mit innengerichtetem Markenmanagement beschäftigen, übertragen Erkenntnisse aus anderen Forschungsrichtungen nur rudimentär. Markenspezifische, und insbesondere markenidentitätsspezifische Aspekte werden kaum berücksichtigt. Dies wird besonders deutlich in der Literatur zur Marketingimplementierung, wo in einigen Arbeiten der Eindruck ent-

---

<sup>180</sup> Hier bildet einzig die Arbeit von VON DER OELSCHNITZ (2000) eine Ausnahme. Aufgrund der in Kap. II.2.4 beschriebenen Kritik an seinem Ansatz und dem geringen Detaillierungsgrad seiner Arbeit kann dies aber nicht als ausreichend gelten.

steht, dass lediglich der Begriff „Strategie“ aus Arbeiten zur Strategieimplementierung durch „Marketing-Strategie“ ausgetauscht wurde.

Trotz der vorstehenden Kritik an den untersuchten Arbeiten können einige relevante theoretische Ansätze und vorgeschlagene Instrumentarien aus der vorhandenen Literatur auf das innengerichtete identitätsbasierte Markenmanagement übertragen werden. Hierbei wird jedoch genau zu prüfen sein, welche Teile sich direkt übertragen lassen, und welche Modifikationen aufgrund der spezifischen Anforderungen des identitätsbasierten Markenmanagements vorzunehmen sind. Von besonderer Relevanz für das innengerichtete Markenmanagement sind aus Sicht der Autorin zwei Konstrukte: einerseits das **Commitment** als zentraler Ansatzpunkt für die Schaffung von markenidentitätskongruentem Mitarbeiterverhalten auf der Individualebene und andererseits die **Unternehmenskultur** als organisationale Determinante des Mitarbeiterverhaltens.

## 4. Ansatz zur Konzeptualisierung des innengerichteten identitätsbasierten Markenmanagements

### 4.1 Konzeptioneller Ausgangsbezugsrahmen für das innengerichtete identitätsbasierte Markenmanagement

Grundlage für die explorative Erarbeitung eines theoretisch fundierten und integrierten Ansatzes für das innengerichtete Markenmanagement ist die Erstellung eines **konzeptionellen Ausgangsbezugsrahmens**, der im Sinne eines Vorverständnisses Annahmen bezüglich der relevanten Größen, der relevanten Beziehungen zwischen den Größen und der relevanten Wirkungsmechanismen darstellt. Er hat dabei zunächst eher Fragen- als Behauptungscharakter.<sup>181</sup>

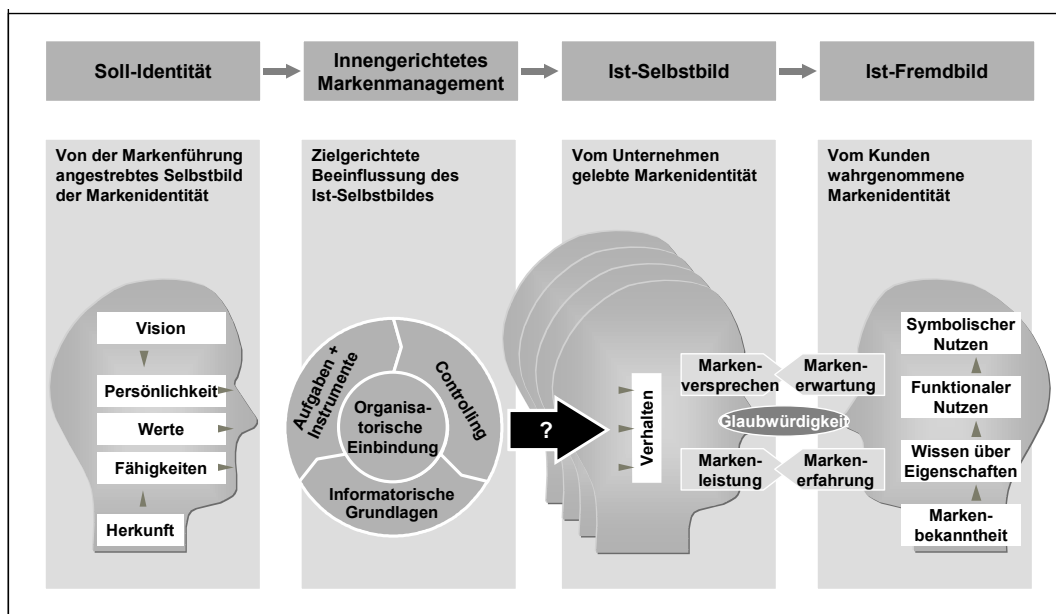


Abb. 12: Einordnung des Ausgangsbezugsrahmens in die Problemstellung  
Quelle: Eigene Darstellung

Der Ausgangsbezugsrahmen für die Problemstellung ist zwischen dem innengerichteten Markenmanagement als zielgerichtete Beeinflussung des Ist-Selbstbildes und dem Ist-Selbstbild als vom Unternehmen gelebte Markenidentität einzuordnen (in Abb. 12 gekennzeichnet als schwarzer Pfeil). Die Soll-Identität als das von der Markenführung angestrebte Selbstbild der Markeniden-

<sup>181</sup> Vgl. KUBICEK (1977), S. 17ff. und WOLLNIK (1977), S. 44. Grochla bezeichnet diese Bezugsrahmen als Konzeptionsrahmen. Vgl. GROCHLA (1978), S. 62ff.

tität wird dabei als gegeben vorausgesetzt. Sie beinhaltet die ausgehend von der Herkunft der Marke entwickelte Vision für die Fähigkeiten, Kernwerte und Persönlichkeit der Marke.<sup>182</sup> Das Ist-Fremdbild ergibt sich aus den durch die Marketing-Kommunikation erzeugten Kundenerwartungen und den Kundenerfahrungen mit Produkten, Dienstleistungen und/oder Mitarbeitern. Ziel des innengerichteten Markenmanagements ist es, das Markenverhalten, d.h. das Mitarbeiterverhalten, die Produkte und Dienstleistungen so zu beeinflussen, dass es mit der angestrebten Markenidentität konsistent ist, so dass das Soll-Selbstbild zum Ist-Selbstbild wird.

Der zentrale Ansatzpunkt für das innengerichtete Markenmanagement sind dabei die **Mitarbeiter**. Einerseits bestimmen sie die Markenerfahrung der Kunden direkt durch ihr eigenes Verhalten in der Kundeninteraktion bzw. in der Kommunikation gegenüber Externen. Andererseits bestimmen sie die Markenerfahrung der Kunden indirekt, indem für die Produkte und Dienstleistungen der Marke verantwortlich sind. Dies gilt für alle Mitarbeiter in allen Funktionen und auf allen Ebenen. Auch die Mitarbeiter in unterstützenden Funktionen ohne direkte Produktverantwortung oder direkten Kundenkontakt tragen über interne Dienstleistungen zur Qualität der Markenleistungen bei.<sup>183</sup>

Da die totale Planung und Kontrolle des Verhaltens jedes einzelnen Mitarbeiters zur Sicherung der Konsistenz mit der angestrebten Markenidentität weder möglich noch erstrebenswert ist, muss sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter aus eigenem Antrieb die Markenwerte in ihrer täglichen Arbeit leben und nach außen hin vertreten. An dieser Stelle setzt der Ausgangsbezugsrahmen (vgl. Abb. 13) für die Problemstellung an, der auf der Hypothese basiert, dass das **Commitment** der Mitarbeiter gegenüber der Marke die zentrale Determinante für markenidentitätskonsistentes Verhalten der Mitarbeiter ist. Die einzelnen Bestandteile des Bezugsrahmens und ihre angenommenen Zusammenhänge, d.h. das sog. Brand Citizenship Behavior als Ergebnis des Brand Commitment und die Einflussfaktoren des Brand Commitment, die Ansatzpunkte für Instru-

---

<sup>182</sup> Im Markenmanagementprozess auch bezeichnet als Markenkonzept; vgl. Kap. II.2.

<sup>183</sup> Für die nicht im Marketing oder Kundenkontakt tätigen Mitarbeiter prägte GUMMESSON den Begriff des „Part-time Marketer“. Vgl. GUMMESSON (1987), S.17 und Kap. I.1.

mente des innengerichteten Markenmanagements bieten, werden im Folgenden kurz umrissen.

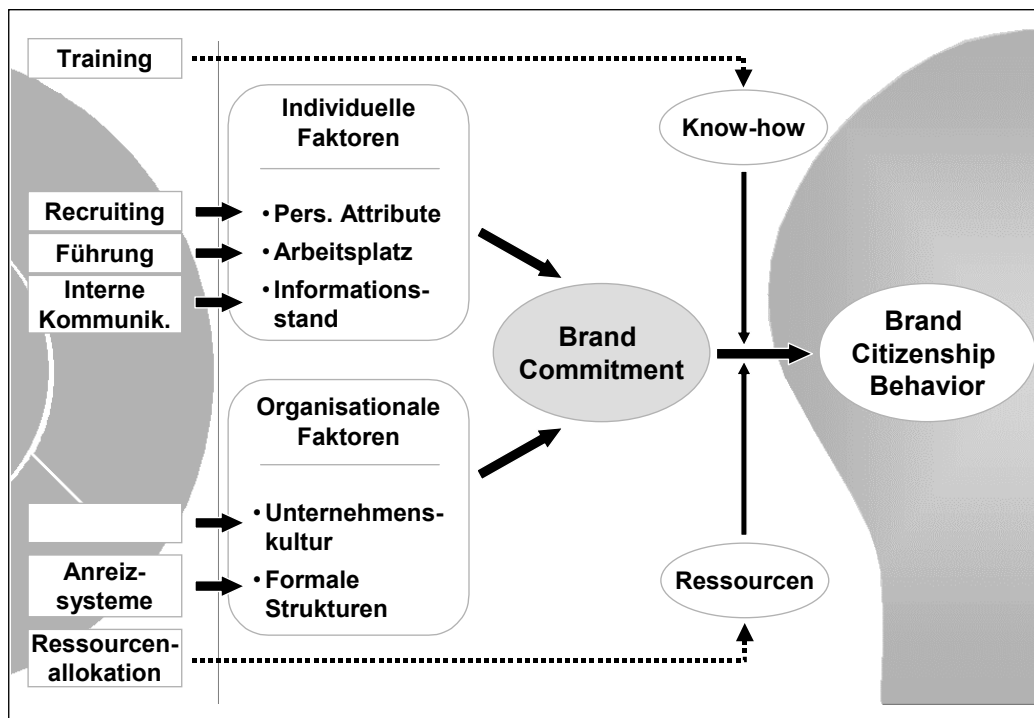


Abb. 13: Vorläufiger Ausgangsbezugsrahmen  
Quelle: Eigene Darstellung

## 4. 2 Commitment als zentrales Konstrukt für das innengerichtete Markenmanagement

### 4.2.1 Brand Commitment als Determinante des Mitarbeiterverhaltens

Das Konstrukt des Brand Commitment existiert in der hier verwendeten Form bisher nicht in der Literatur.<sup>184</sup> Es ist abgeleitet vom **Organizational Commitment**, das eine psychologische Bindung eines Mitarbeiters gegenüber einer Organisation ausdrückt.<sup>185</sup> Die Vielzahl der verschiedenen Konzeptualisierungen dieser psychologischen Bindung fassen ALLEN/MEYER<sup>186</sup> zu drei Komponenten des Organizational Commitment zusammen, die in unterschiedlich star-

<sup>184</sup> HUNT et al. (1985) verwenden zwar Commitment im Kontext des Marketing, betrachten aber letztlich lediglich das Organizational Commitment von Mitarbeitern, die dem Funktionalbereich des Marketing angehören. IND und JOACHIMSTHALER verwenden den Begriff Commitment in einer ähnlichen Bedeutung, jedoch ohne theoretische Fundierung. Vgl. IND (2003), S. 396 und JOACHIMSTHALER (2002), S. 29.

<sup>185</sup> Vgl. SCHMIDT et al. (1998), S. 93 und O'REILLY/CHATMAN (1986).

<sup>186</sup> Vgl. ALLEN/MEYER (1990); ALLEN/MEYER (1996).



ker Ausprägung gleichzeitig bei einem Mitarbeiter vorhanden sein können. Das abwägende Commitment basiert auf einer rationalen Kosten-Nutzen-Überlegung, die bei bereits entstandenen irreversiblen Kosten („sunk costs“) oder getätigten Seitenwetten<sup>187</sup> („side bets“) zur Fortsetzung des bisherigen Verhaltens führt.<sup>188</sup> Das normative Commitment entsteht durch sozialen Druck, der dazu führt, dass der Mitarbeiter aus einer moralischen Überzeugung heraus eine Verantwortlichkeit gegenüber der Organisation empfindet.<sup>189</sup> Das affektive Commitment ist, gemäß dem einstellungsbezogenen Ansatz, eine positive Einstellung<sup>190</sup> des Mitarbeiters gegenüber der Organisation, die auf einem starken Glauben an die Ziele und Werte der Organisation basiert und eine hohe Anstrengungsbereitschaft und geringe Fluktuationsneigung auslöst.<sup>191</sup>

Nahezu alle Definitionen des Organizational Commitment beinhalten die beiden Verhaltensintentionen der Leistungsbereitschaft zum Wohle der Organisation und der Absicht, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrechterhalten zu wollen. Empirisch konnte nachgewiesen werden, dass alle drei Komponenten des Organizational Commitment tatsächlich zu längerem Verbleib in der Organisation führen. Ein Zusammenhang mit höherer Leistung konnte nur für das normative und das affektive Commitment festgestellt werden.<sup>192</sup> In Anlehnung an das Konstrukt des Organizational Commitment soll **Brand Commitment** verstanden werden als die psychologische Bindung der Mitarbeiter gegenüber der Marke, die zu einer Bereitschaft der Mitarbeiter führt, eine Anstrengung zur

---

<sup>187</sup> Investitionen, die in mittelbarem Zusammenhang mit der Tätigkeit in der Organisation stehen, z.B. der Kauf eines Hauses in der Umgebung des Unternehmens, das die Entscheidung zugunsten des Verbleibs im Unternehmen unterstützt. Vgl. BECKER (1960).

<sup>188</sup> Auf diese Konzeptionalisierung konzentrieren sich die Vertreter des verhaltensbezogenen Ansatzes der Commitment-Forschung. Vgl. WELLER (2003), S. 78ff. Bekanntester Vertreter des verhaltensbezogenen Ansatzes des Organizational Commitment ist SALANCIK (1982).

<sup>189</sup> Für diese Konzeptualisierung des Commitment steht insb. WIENER (1982).

<sup>190</sup> Einstellungen sind psychische Dispositionen oder Handlungsintentionen gegenüber einem Objekt. Vgl. EAGLY/CHAIKEN (1993). Sie sind dreidimensional, sie beinhalten Wissen und Meinungen über das Einstellungsobjekt, Gefühle, die mit dem Einstellungsobjekt in Verbindung gebracht werden und Verhaltensintentionen, die auf das Objekt gerichtet sind. Vgl. ROSENBERG/HOVLAND (1969).

<sup>191</sup> Dieser Ansatz wird insb. repräsentiert durch MOWDAY et al. (1979).

<sup>192</sup> Vgl. ALLEN/MEYER (1990), S. 15 und ALLEN/MEYER (1996), S. 264ff.

Erreichung der Markenziele zu unternehmen. Commitment kann dabei nach O'REILLY/CHATMAN grundsätzlich drei verschiedene Ausprägungen haben:<sup>193</sup>

- Anpassung („Compliance“) an die Markenidentität: Übernahme von mit der angestrebten Markenidentität konsistenten Verhaltensweisen, um bestimmte Belohnungen zu erzielen oder Bestrafungen zu vermeiden
- Identifikation mit der Markenidentität: Gefühl der Zugehörigkeit zu der die Markenwahrnehmung bestimmenden Gruppe und Gefühl des Teilens ihres Schicksals, d.h. die Erfolge und Misserfolge dieser Gruppe werden als die eigenen empfunden
- Internalisierung der Markenidentität: Übernahme von Kernwerten der Marke in das Selbstkonzept als Leitprinzipien des eigenen Handelns

Eine empirischen Untersuchung ergab, dass nur Commitment auf Basis von Identifikation und Internalisierung zu zusätzlicher Leistung führt. Commitment auf Basis von Anpassung führt lediglich zu „Dienst nach Vorschrift“. <sup>194</sup> Letztere Ausprägung von Commitment soll deshalb nicht als Teil des Brand Commitment angesehen werden.

Das Verständnis der **Identifikation** basiert auf der Interpretation der Markenidentität im Selbstbild als Gruppenidentität.<sup>195</sup> Es ist abgeleitet aus der **Social Identity Theorie**, die besagt, dass die Identität von Individuen neben einer persönlichen Identität auch soziale Identitäten umfasst, die durch Kategorisierungen entstehen. Diese Kategorisierungen können entweder selbstinduziert sein („self-stereotyping“), wenn das Individuum glaubt, damit sein Selbstkonzept aufzuwerten, sie können aber auch fremdinduziert sein. Entsprechend kann die Stärke der Identifikation mit den jeweiligen Kategorien variieren.<sup>196</sup>

---

<sup>193</sup> O'REILLY/CHATMAN (1986) leiten diese drei Dimensionen für das Organizational Commitment aus einer Differenzierung von KELMAN (1958) ab, der die Basis für Einstellungsveränderungen untersucht hat.

<sup>194</sup> Vgl. O'REILLY/CHATMAN (1986), S. 496f.

<sup>195</sup> Vgl. Kap. II.1.1.

<sup>196</sup> Vgl. ASHFORTH/MAEL (1989), S. 20ff. und MAEL/ASHFORTH (1995), S. 310ff.

Insoweit nicht schon vor Eintritt in die Organisation eine hohe Übereinstimmung der persönlichen Werte mit den Markenwerten vorhanden war, ergibt sich **Internalisierung durch Sozialisation**. Die Kernwerte der Marke werden als Ergebnis der Sozialisation nicht mehr hinterfragt und gerinnen zu quasi-natürlichen Denk- und Verhaltensanforderungen, die im täglichen Arbeitsalltag das Handeln bestimmen. Die Sozialisation vollzieht sich dabei insbesondere durch den Einfluss des direkten Umfeldes und weniger durch offizielle Verlautbarungen. Der Großteil der Sozialisation vollzieht sich kurz nach dem Eintritt ins Unternehmen, da die Verunsicherung eines neuen Mitarbeiters dazu beiträgt, dass er sozial vorgegebene Deutungs- und Bewertungsmuster übernimmt.<sup>197</sup>

#### 4.2.2 Brand Citizenship Behavior als Ergebnis von Brand Commitment

Die durch das Commitment ausgelöste erhöhte Leistungsbereitschaft zeigt sich insbesondere in funktionalem Extra-Rollenverhalten, in der englischsprachigen Literatur auch bezeichnet als **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**.<sup>198</sup> Hierbei geht es um freiwillig gezeigte Verhaltensweisen außerhalb von Rollenerwartungen, die im formalen Entlohnungssystem weder direkt noch explizit berücksichtigt werden und in ihrer Summe die Leistungsfähigkeit der Organisation steigern.<sup>199</sup> OCB wird allgemein durch die fünf Dimensionen Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit, Unkompliziertheit, Eigeninitiative und Rücksichtnahme beschrieben und gemessen.<sup>200</sup>

Übertragen auf die Markenidentität wird hier die Hypothese vertreten, dass Brand Commitment analog zu einem **Brand Citizenship Behavior (BCB)** führt, das die „Gesundheit“ der Markenidentität fördert. Generalisierbare Dimensionen eines solchen Verhaltens sind noch empirisch zu ermitteln und zu validieren. Grundlegende Voraussetzung dafür, dass Commitment tatsächlich zum erhofften Verhalten führt, ist, dass die Mitarbeiter die angestrebte Markenidentität

---

<sup>197</sup> Vgl. BARTSCHER-FINZER/MARTIN (2003), S. 60ff.

<sup>198</sup> Dies wurde beispielsweise empirisch nachgewiesen von WILLIAMS/ANDERSON (1991) und von O'REILLY/CHATMAN (1986), die von „Prosocial Behavior“ sprechen, das weitgehend synonym zu Organizational Citizenship Behavior verwendet wird.

<sup>199</sup> Vgl. ORGAN (1988), S. 4.

<sup>200</sup> Vgl. ORGAN (1988) und STAUFENBIEL/HARTZ (2000).

kennen und dass sie über das entsprechende Know-how, d.h. die entsprechenden kognitiven Fähigkeiten (abilities) und Fertigkeiten (skills) verfügen.

#### 4.2.3 Einflussfaktoren des Brand Commitment

Ausgehend von den empirisch ermittelten Einflussfaktoren des Organizational Commitment wird hier die Hypothese vertreten, dass **auf individueller Ebene** insbesondere die drei Faktoren persönliche Attribute, Arbeitsplatz und Informationsstand die Stärke des Brand Commitment beeinflussen.<sup>201</sup> In bezug auf die **persönlichen Attribute** ist insbesondere zu vermuten, dass das Brand Commitment umso höher sein wird, je eher die Markenidentität zum Selbstkonzept des Mitarbeiters passt. Der Faktor **Arbeitsplatz** beeinflusst vermutlich durch die Arbeitszufriedenheit, die Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten sowie durch den Grad an Verantwortlichkeit und Handlungsspielraum das Brand Commitment. Weiterhin ist anzunehmen, dass ein höherer **Informationsstand** bezüglich der Bedeutung der Marke an sich und eine bessere Kenntnis des Markenkonzepts positiv zum Brand Commitment beiträgt.

Auf **organisationaler Ebene** werden auf Basis der empirischen Erkenntnisse aus der Commitment-Forschung insbesondere die beiden Faktoren Unternehmenskultur und formale Strukturen als ausschlaggebend für die Ausprägung des Brand Commitment angesehen. **Unternehmenskultur** kann als soziales Kontrollsystem angesehen werden, das die Sozialisation unterstützt und durch ein gemeinsames Wertesystem dazu führt, dass die allgemein als angemessen angesehenen Einstellungen und Verhaltensweisen eingehalten werden. Unternehmenskultur trägt damit insbesondere zu normativem Commitment bei.<sup>202</sup> Als entscheidend sind hierbei insbesondere der Fit zwischen Unternehmenskultur und Markenkonzept und die Stärke der Unternehmenskultur anzusehen.<sup>203</sup>

Neben der Unternehmenskultur als informeller Einfluss wirken auch **formale Strukturen** auf das Brand Commitment. Insbesondere von Anreizsystemen,

---

<sup>201</sup> Vgl. stellvertretend die Untersuchungen von ALLEN/MEYER (1990) und STEERS (1977) sowie die Meta-Analysen von MATHIEU/ZAJAC (1990) und REICHERS (1985).

<sup>202</sup> Vgl. O'REILLY/CHATMAN (1996).

<sup>203</sup> Vgl. Kap. III.4.

d.h. monetären und nicht-monetären Belohnungen und Bestrafungen, wird ein Einfluss auf das Brand Commitment erwartet. Anreizsysteme erzielen zwar keine Identifikation oder Internalisierung, sondern nur Anpassung und können daher für sich genommen kein Brand Commitment erzeugen. Es muss jedoch sichergestellt werden, dass sie die erwünschten Verhaltensweisen unterstützen und nicht kontraproduktiv wirken.

#### 4.2.4 Ansatzpunkte für das innengerichtete Markenmanagement

Aus den Einflussfaktoren des Brand Commitment ergeben sich Ansatzpunkte für das innengerichtete identitätsbasierte Markenmanagement. Sollten sich die Hypothesen in bezug auf die Einflussfaktoren bestätigen, erscheinen insbesondere die folgenden **Instrumente** Erfolg versprechend:

##### ▶ *Personalpolitische Instrumente*

Durch das Recruiting muss sichergestellt werden, dass insbesondere Bewerber angezogen und eingestellt werden, deren Selbstkonzept zur Markenidentität passt.<sup>204</sup> Weiterhin muss in der Einführungsphase für neue Mitarbeiter sichergestellt werden, dass die Sozialisation möglichst zügig und erfolgreich abläuft. Durch Training, d.h. Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen muss einerseits in allen Funktionsbereichen und auf allen Ebenen ein Bewusstsein für die Bedeutung der Marke geschaffen und andererseits das notwendige Know-how für die Erbringung des Brand Citizenship Behavior aufgebaut und weiterentwickelt werden. Schließlich müssen Anreizsysteme an die Anforderungen des Markenkonzepts angepasst werden.

##### ▶ *Interne Kommunikation*

Durch die interne Kommunikation muss sichergestellt werden, dass alle Mitarbeiter in allen Funktionsbereichen und auf allen Ebenen das Markenkonzept kennen und verstehen. Hierbei müssen vielfältige Kanäle zum Einsatz kommen, und es muss insbesondere dafür gesorgt werden, dass ein Dialog zustande kommt, da nur so ein wirkliches Verständnis sichergestellt werden kann. Auch

---

<sup>204</sup> WIENER spricht von „Commitment-oriented recruitment“; vgl. WIENER (1982), 424.

Methoden wie Workshops oder Events sind unter Umständen sinnvoll. Da Informationen vor allem aus dem direkten Umfeld aufgenommen werden, muss der informellen Kommunikation wie dem „Organizational Storytelling“<sup>205</sup> oder der Kommunikation durch Symbole große Aufmerksamkeit geschenkt werden. Auch darf nicht vergessen werden, dass die Mitarbeiter als „Second Audience“ ebenfalls Rezipienten der externen Kommunikation sind.<sup>206</sup>

#### ▶ *Führung*

Es ist anzunehmen, dass bestimmte Führungsstile der Entstehung von Brand Commitment förderlicher sind als andere. Insbesondere wird vermutet, dass ein partizipativer Führungsstil, auch schon bei der Entwicklung des Markenkonzpts, die Identifikation und Internalisierung der Markenidentität unterstützt.<sup>207</sup> Weiterhin ist zu vermuten, dass ein „Vorleben“ des Brand Citizenship Behavior durch die Führungskräfte im Sinne der sozialen Lerntheorie zu erhöhtem Brand Commitment führt.<sup>208</sup>

#### ▶ *Ressourcenallokation*

Damit Brand Commitment auch tatsächlich zu Brand Citizenship Behavior führen kann, müssen dem einzelnen Mitarbeiter entsprechende Ressourcen zur Verfügung stehen. Hier erscheinen unternehmerische, eigenverantwortliche Ansätze erfolgversprechender als rigide Budgetierung.<sup>209</sup>

---

<sup>205</sup> Hierunter sind Geschichten und Gerüchte zu verstehen, die sich unter den Mitarbeitern verbreiten. Vgl. JOACHIMSTHALER (2002), S. 30. SCHEIN (1985), S. 80 schreibt dazu: „Stories and myths about how the organization dealt with key competitors in the past, how it survived a downturn in the economy, how it developed a new and exciting product, how it dealt with a valued employee, and so on, not only spell out the basic mission and specific goals (and thereby reaffirm them) but also reaffirm the organization's picture of itself, its own theory of how to get things done and how to handle internal relationships.“ Diesen Ansatz verfolgt Nike mit der Ernennung von „Corporate Storytellers“, die die Markenidentität auf diese Weise in die Organisation tragen sollen. Vgl. MITCHELL (2002), S. 101 und IND (2001), S. 158ff.

<sup>206</sup> Vgl. BRUHN (1999a), S. 30.

<sup>207</sup> Vgl. IND (2001), S. 53ff.

<sup>208</sup> Vgl. HOMBURG/STOCK (2002), S. 126f.

<sup>209</sup> "Sie haben ein einziges Mal versucht, mir ein Budget zu geben", wird [Clive] Davis [Anm. der Verf.: erfolgreichster Musikmanager der BMG] zitiert, "ich bin aufgestanden und gegangen." THEOBALD (2004).

Die Eignung der Instrumente ist im einzelnen zu prüfen, insbesondere vor dem Hintergrund einer empirischen Validierung der Einflussfaktoren auf das Brand Commitment. Aus der Spannbreite der relevanten Instrumente zeigen sich allerdings bereits jetzt einige **organisatorische Anforderungen** für das innengerichtete identitätsbasierte Markenmanagement. Einerseits wird deutlich, dass die Instrumente sowohl Expertise aus dem Personalbereich als auch aus dem Marketingbereich erfordern. Es muss eine Möglichkeit gefunden werden, eine engere Verzahnung dieser beiden Funktionsbereiche zu erreichen.<sup>210</sup> Andererseits zeigt die funktions- und ebenenübergreifende Relevanz, dass die Verantwortung für das innengerichtete Markenmanagement auf hoher Ebene angesiedelt sein muss, im Idealfall beim CEO.<sup>211</sup> Gleichzeitig muss eine dezentrale Verantwortlichkeit sichergestellt werden, z.B. durch die Ernennung dezentraler „Brand Champions“.<sup>212</sup>

---

<sup>210</sup> Eine Studie ergab, dass eine von vier Personalabteilungen keine Verantwortung für die Strategie ihres Unternehmens empfindet. Vgl. PFEFFER (2000), S. 140.

<sup>211</sup> Vgl. BASCHEK (2003)

<sup>212</sup> Vgl. IND (2001), S. 124f.

## Literaturverzeichnis

- AAKER, D. A.** (1996), Building Strong Brands, New York
- AAKER, D. A./JOACHIMSTHALER, E.** (2000), Brand Leadership, New York
- AAKER, J. L.** (1997), Dimensions of Brand Personality, in: Journal of Marketing Research, Jg. 34 (August), S. 347-356
- AAKER, J. L.** (1999), The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion, in: Journal of Marketing Research, Jg. 36 (February), S. 45-57
- ACHTERHOLT, G.** (1991), Corporate Identity: in zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen, 2. überarb. Aufl., Wiesbaden
- AHMED, P. K./RAFIQ, M.** (1992), Implanting Competitive Strategy: A Contingency Approach, in: Journal of Marketing Management, Jg. 8, S. 49-67
- AHMED, P. K./RAFIQ, M.** (1999), The Role of Internal Marketing in the Implementation of Marketing Strategies, in: **BRUHN, M.** (Hrsg.), Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen - Implementierung - Praxisbeispiele, 2. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 469-492
- ALBERT, S. et al.** (2000), Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges, in: Academy of Management Review, Jg. 25 (1), S. 13-17
- ALBERT, S./WHETTEN, D.** (1985), Organizational Identity, in: Research in Organizational Behavior, Jg. 7, S. 263-295
- ALDERFER, C. P.** (1969), An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, in: Organizational Behavior and Human Performance, Jg. 4, S. 142-175
- AL-LAHAM, A.** (1997), Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen: Verlauf, Struktur und Effizienz, Wiesbaden



- ALLEN, N. J./MEYER, J. P.** (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, in: Journal of Occupational Psychology, Jg. 63, S. 1-18
- ALLEN, N. J./MEYER, J. P.** (1996), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, in: Journal of Vocational Behavior, Jg. 49, S. 252-276
- ANTONOFF, R.** (1982), Corporate Identity, Frankfurt am Main
- ARGYRIS, C.** (2001), On Organizational Learning, 2. Aufl, Oxford
- ASHFORTH, B. E./MAEL, F.** (1989), Social Identity Theory and the Organization, in: Academy of Management Review, Jg. 14 (1), S. 20-39
- BACKHAUS, K./HILKER, J.** (1994), Marketingimplementierung als spezielles Problem in der Investitionsgüterindustrie, in: **BRUHN, M. et al.** (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch: Effizienz und Flexibilität als Herausforderungen des Marketing, Stuttgart, S. 242-264
- BALLANTYNE, D.** (2000), The Strengths and Weaknesses of Internal Marketing, in: **VAREY, R. J./LEWIS, B. R.** (Hrsg.), Internal Marketing: Directions of Management, London, S. 43-60
- BALMER, J. M. T.** (2002), Of Identities Lost and Found, in: International Studies of Management & Organization, Jg. 32 (3), S. 10-27
- BARICH, H./KOTLER, P.** (1991), A Framework for Marketing Image Management, in: Sloan Management Review, Winter, Jg., S. 94-104
- BARTSCHER-FINZER, S./MARTIN, A.** (2003), Psychologischer Vertrag und Sozialisation, in: **MARTIN, A.** (Hrsg.), Organizational Behaviour - Verhalten in Organisationen, Stuttgart, S. 53-76
- BASCHEK, E.** (2003), Der Chef als erster Verkäufer - Mitarbeiter-Marketing, in: HandelsZeitung vom 16. April 2003

- BAUER, H. H. et al.** (2002), Markenpersönlichkeit als Determinante von Markenloyalität, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 54 (Dezember), S. 687-709
- BECKER, H. S.** (1960), Notes on the Concept of Commitment, in: American Journal of Sociology, Jg. 66, S. 32-42
- BERGGOLD, C.** (2000), Unternehmensidentität: Emergenz, Beobachtung und Identitätspolitik, Berlin
- BIERWIRTH, A.** (2003), Die Führung der Unternehmensmarke, Frankfurt am Main
- BIRKIGT, K./STADLER, M. M.** (1998), Corporate Identity - Grundlagen, in: **BIRKIGT, K. et al.** (Hrsg.), Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 9. Aufl., Landsberg am Lech, S. 11-64
- BONOMA, T. V.** (1985), The Marketing Edge, New York
- BONOMA, T. V./CRITTENDEN, V. L.** (1988), Managing Marketing Implementation, in: Sloan Management Review, Jg. 29 (2), S. 7-14
- BOURGEOIS, L. J./BRODWIN, D. R.** (1984), Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon, in: Strategic Management Journal, Jg. 5, S. 241-264
- BRUHN, M.** (1999a), Internes Marketing als Forschungsgesbiet der Marketingwissenschaft: Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: **BRUHN, M.** (Hrsg.), Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen - Implementierung - Praxisbeispiele, 2. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 15-43
- BRUHN, M.** (1999b), Verfahren zur Messung der Qualität interner Dienstleistungen - Ansätze für einen Methodentransfer aus dem (externen) Dienstleistungsmarketing, in: **BRUHN, M.** (Hrsg.), Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen - Implementierung - Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 537-576

- BRUHN, M./GRUND, M. A.** (1999), Interaktionen als Determinante der Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern: Theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde, in: **BRUHN, M.** (Hrsg.), Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen - Implementierung - Praxisbeispiele, 2. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 495-523
- BURMANN, C.** (1991), Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität, in: Marketing ZFP, Jg. 13 (4), S. 249-258
- BURMANN, C.** (2002), Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes, Wiesbaden
- BURMANN, C.** (2003), Innovatives Markenmanagement, unveröffentlichtes Vortragsmanuscript, Universität Bremen, Dezember 2003
- BURMANN, C./NITSCHKE, A.** (2003), Auch Medienunternehmen brauchen ein professionelles Markenmanagement, in: MARKEting, Jg. 4 (Sommer), S. 20-27
- CARROL, G. R.** (1984), Organizational Ecology, in: Annual Review of Sociology, Jg. 10, S. 71-93
- CONZEN, P.** (1990), Erik H. Erikson und die Psychoanalyse: Systematische Gesamtdarstellung seiner theoretischen und klinischen Positionen, Heidelberg
- CORNELISSEN, J./HARRIS, P.** (2001), The Corporate Identity Metaphor: Perspectives, Problems and Prospects, in: Journal of Marketing Management, Jg. 17 (2), S. 49-71
- DEAL, T. E./KENNEDY, A. A.** (1982), Corporate Cultures - Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, Mass.
- DESHPANDE, R./WEBSTER JR., F. E.** (1989), Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, in: Journal of Marketing, Jg. 53 (1), S. 3-15

- DILL, P./HÜGLER, G.** (1997), Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen - Ansatzpunkte für ein kulturbewusstes Management, in: **HEINEN, E./FRANK, M.** (Hrsg.), Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2., bearb. und erw. Aufl., München, S. 141-210
- DOPPLER, K./LAUTERBURG, C.** (2002), Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, 10., aktualisierte und erw. Aufl., Frankfurt am Main
- DUCK, J. D.** (2001), The Change Monster: The Human Forces that Fuel or Foil Corporate Transformation and Change, New York
- EAGLY, A. H./CHAIKEN, S.** (1993), The Psychology of Attitudes, Fort Worth
- FISCHER, L./WISWEDE, G.** (1997), Grundlagen der Sozialpsychologie, München
- FISCHER, O./DE PAOLI, N.** (2003), Beiersdorf-Chef liebäugelt mit Expansion in neue Segmente, in: Financial Times Deutschland vom 22. September 2003
- FOURNIER, S.** (1998), Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research, in: Journal of Consumer Research, Jg. 24 (March), S. 343-373
- FREILING, J.** (2001), Resource-based view und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes, Wiesbaden
- FREILING, J.** (2002), Terminologische Grundlagen des Resource-based view, in: **BELLMANN, K. et al.** (Hrsg.), Aktionsfelder des Kompetenz-Managements, Wiesbaden, S. 3-28
- FREY, H.-P./HAUßER, K.** (1987), Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung, in: **FREY, H.-P./HAUßER, K.** (Hrsg.), Identität: Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung, Stuttgart, S. 3-26
- GABELE, E.** (1993), Unternehmenskultur, in: **HAUSCHILDT, J./GRÜN, O.** (Hrsg.), Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung : zu einer Re-

altheorie der Unternehmung; Festschrift für Eberhard Witte, Stuttgart, S. 115-134

**GAGSCH, B.** (2002), Wandlungsfähigkeit von Unternehmen: Konzept für ein kontextgerechtes Management des Wandels, Frankfurt am Main

**GEORGE, W. R./GRÖNROOS, C.** (1999), Internes Marketing: Kundenorientierte Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen, in: **BRUHN, M.** (Hrsg.), Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen - Implementierung - Praxisbeispiele, 2. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 45-68

**GfK** (2000), Ein Volk von Schnäppchenjägern,  
<http://www.gfk.de/index.php?lang=de&contentpath=http%3A//www.gfk.de/presse/pressemeldung/contentdetail.php%3Fid%3D174>

**GfK** (2003a), GfK Consumer Index Mai 2003,  
[http://www.gfk.com/produkte/eigene\\_pdf/CI052003neu.pdf](http://www.gfk.com/produkte/eigene_pdf/CI052003neu.pdf)

**GfK** (2003b), Handelsmarken - Wachstum ohne Grenzen?,  
[http://www.gfk.com/produkte/eigene\\_pdf/LZHandelsmarken032003.pdf](http://www.gfk.com/produkte/eigene_pdf/LZHandelsmarken032003.pdf)

**GIDDENS, A.** (1993), Modernity and Self-identity: Self and Society in the Late Modern Age, Cambridge

**GILMORE, A.** (2000), Managerial Implications of Internal Marketing, in: **VAREY, R. J./LEWIS, B. R.** (Hrsg.), Internal Marketing: Directions of Management, London, S. 75-92

**GILMORE, G. W.** (1919), Animism, Boston

**GOFFMAN, E.** (1967), Stigma: Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität, Frankfurt am Main

**GOLDMAN, J. A. et al.** (1980), Effects of Similarity of Ego Identity Status on Interpersonal Attraction, in: Journal of Youth and Adolescence, Jg. 9 (2), S. 153-162

- GROCHLA, E.** (1978), Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart
- GRÖNROOS, C.** (1981), Internal Marketing - An Integral Part of Marketing Theory, in: **DONNELLY, J. H./GEORGE, W. R.** (Hrsg.), Marketing of Services, Chicago, S. 236-238
- GUGUTZER, R.** (2002), Leib, Körper und Identität: Eine phänomenologisch-soziologische Untersuchung zur personalen Identität, Wiesbaden
- GUMMESSON, E.** (1987), The New Marketing - Developing Long-Term Interactive Relationships, in: Long Range Planning, Jg. 20 (4), S. 10
- GUMMESSON, E.** (2000), Internal Marketing in the Light of Relationship Marketing and Network Organizations, in: **VAREY, R. J./LEWIS, B. R.** (Hrsg.), Internal Marketing: Directions of Management, London, S. 27-42
- HADELER, T. et al.** (2000), Gabler Wirtschaftslexikon, 15. vollst. überarbeitete und akt. Aufl., Wiesbaden
- HALAL, W. E.** (2000), From Hierarchy to Enterprise: Internal Markets are the Foundation for a Knowledge Economy, in: **VAREY, R. J./LEWIS, B. R.** (Hrsg.), Internal Marketing: Directions of Management, London, S. 3-24
- HAMEL, G./PRAHALAD, C. K.** (1994), Competing for the Future, Boston
- HANNAN, M. T./FREEMAN, J.** (1989), Organizational Ecology, Cambridge, Mass.
- HATCH, M. J./SCHULTZ, M.** (1997), Relations between Organizational Culture, Identity and Image, in: European Journal of Marketing, Jg. 31 (5/6), S. 356-365
- HAUßER, K.** (1995), Identitätspsychologie, Berlin
- HECKHAUSEN, H./GOLLWITZER, P. M.** (1987), Thought Contents and Cognitive Functioning in Motivational versus Volitional States of Mind, in: Motivation and Emotion, Jg. 11, S. 101-120

- HEINEN, E./DILL, P.** (1990), Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: **SIMON, H.** (Hrsg.), Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart, S. 12-24
- HILKER, J.** (1994), Marketingimplementierung in ostdeutschen Unternehmen, Wien
- HÖGL, S./HUPP, O.** (2001), Neue und weitergehende Wege in der Markensteuerung, in: Markenartikel, Jg. 63 (4), S. 22-24
- HOMBURG, C./STOCK, R.** (2002), Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern: Ein dreidimensionales Konzept, in: Marketing ZFP, Jg. 24 (2), S. 123-137
- HOMBURG, C./WEBER, J.** (1999), Kundenorientiertes Rechnungswesen als Beispiel für interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen, in: **BRUHN, M.** (Hrsg.), Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen - Implementierung - Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 577-600
- HOMBURG, C. et al.** (1998), Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement toward Customer-focused Organizations, Arbeitspapier Nr. 10, Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung, WHU Koblenz
- HUBER, R.** (1985), Überwindung der strategischen Diskrepanz und Operationalisierung der entwickelten Strategie, Diss. Nr. 931, Universität Zürich
- HUNT, S. D. et al.** (1985), Organizational Commitment and Marketing, in: Journal of Marketing, Jg. 49 (Winter), S. 112-126
- HUPP, O.** (2001a), Marken - austauschbar?, in: Markenartikel, Jg. 63 (4), S. 32-34
- HUPP, O.** (2001b), Was beeinflusst die Markentreue?, in: Markenartikel, Jg. 63 (5), S. 26-29
- IND, N.** (2001), Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion, London

- IND, N.** (2003), Inside Out: How Employees Build Value, in: Brand Management, Jg. 10 (6), S. 393-402
- JOACHIMSTHALER, E.** (2002), Commitment: Mitarbeiter - Die vergessene Zielgruppe für Markenerfolge, in: Absatzwirtschaft, Jg. 50 (11), S. 28-34
- JUDD, V. C.** (1987), Differentiate with the 5th P: People, in: Industrial Marketing Management, Jg. 16, S. 241-247
- KAPFERER, J.-N.** (1992), Die Marke - Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech
- KAPFERER, J.-N.** (2002), Corporate Brand and Organizational Identity, in: **MOINGEON, B./SOENEN, G.** (Hrsg.), Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives, London, S. 175-193
- KELMAN, H. C.** (1958), Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change, in: Journal of Conflict Resolution, Jg. 2, S. 51-60
- KEUPP, H.** (1999), Identitätskonstruktionen: Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne, Reinbek
- KIESER, A./WOYWODE, M.** (1999), Evolutionstheoretische Ansätze, in: **KIESER, A.** (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart, S. 253-285
- KILMANN, R. H. et al.** (1985), Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco
- KLING, L.** (2003), Change Marketing: marketingbasierte interne Kommunikation im Change Management, Aachen
- KLUCKHOHN, F. R.** (1951), Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification, in: **PARSONS, T./SHILS, E.** (Hrsg.), Toward a General Theory of Action, Cambridge, Mass., S. 388-433



- KLUCKHOHN, F. R./STRODTBECK, F. L.** (1961), Variations in value orientations, Evanston, Ill.
- KNYPHAUSEN-AUFSESS, D. z.** (1993), "Why are Firms different?" Der "Ressourcenorientierte Ansatz" im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 6, S. 771-792
- KNYPHAUSEN-AUFSESS, D. z.** (1995), Theorie der strategischen Unternehmensführung: State of the art und neue Perspektiven, Wiesbaden
- KOBI, J.-M./WÜTHRICH, H. A.** (1986), Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Landsberg am Lech
- KOLKS, U.** (1990), Strategieimplementierung: Ein anwenderorientiertes Konzept, Wiesbaden
- KOTTER, J. P./HESKETT, J. L.** (1992), Corporate Culture and Performance, New York
- KRALLMANN, H.** (2000), Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement: Methodik und Anwendungen des Knowledge Management, Stuttgart
- KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P.** (2003), Konsumentenverhalten, 8. aktualisierte und erg. Aufl., München
- KROHMER, H.** (1999), Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung, Wiesbaden
- KUBICEK, H.** (1977), Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: **KÖHLER, R.** (Hrsg.), Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 3-37
- LEHNER, J. M.** (1996), Implementierung von Strategien: Konzeption unter Berücksichtigung von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit, Wiesbaden

- LEWIN, K.** (1963), Feldtheorie in den Sozialwissenschaften : Ausgewählte theoretische Schriften, Bern
- LORSCH** (1986), Managing Culture: the Invisible Barrier to Strategic Change, in: California Management Review, Jg. 28 (3), S. 95-109
- LUHMANN, N.** (1989), Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. durchges. Aufl., Stuttgart
- MAEL, F. A./ASHFORTH, B. E.** (1995), Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover among Newcomers, in: Personnel Psychology, Jg. 48, S. 309-333
- MAIER, H.-D.** (1998), Corporate Identity und Marketing-Identität, in: **BIRKIGT, K. et al.** (Hrsg.), Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 9. völlig überarb. Aufl., Landsberg am Lech, S. 161-178
- MARCIA, J. E.** (1993), The Status of the Statuses: Research Review, in: **MARCIA, J. E. et al.** (Hrsg.), Ego Identity: A Handbook for Psychosocial Research, New York, S. 22-41
- MARGULIES, W. P.** (1982), Verbesserung der Corporate Identity, in: Harvard Manager, Jg. 4 (3), S. 97-102
- MATHIEU, J. E./ZAJAC, D. M.** (1990), A Review and Meta-Analysis or the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, in: Psychological Bulletin, Jg. 108 (2), S. 171-194
- MEFFERT, H.** (1994), Marketing-Management, Wiesbaden
- MEFFERT, H.** (2000), Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 9., überbearb. und erw. Aufl., Wiesbaden
- MEFFERT, H.** (2003), Individualisierung und Interaktivität als Erfolgsfaktoren im Marketing, absatzwirtschaft online,  
[http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/SH/0/sfn/buildpage/cn/cn\\_a](http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/SH/0/sfn/buildpage/cn/cn_a)

rtikelanzeige\_head/contentid/27706/ssuche/meffert/page1/PAGE\_1000690/page2/PAGE\_1003228/aktelem/PAGE\_1003228/index.html

- MEFFERT, H./BIERWIRTH, A.** (2002), Corporate Branding - Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen, in: **MEFFERT, H. et al.** (Hrsg.), Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden
- MEFFERT, H./BURMANN, C.** (1996), Identitätsorientierte Markenführung - Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 100, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. Münster
- MEFFERT, H./BURMANN, C.** (2002a), Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: **MEFFERT, H. et al.** (Hrsg.), Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 73-98
- MEFFERT, H./BURMANN, C.** (2002b), Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: **MEFFERT, H. et al.** (Hrsg.), Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 35-72
- MEFFERT, H./BURMANN, C.** (2002c), Wandel in der Markenführung - vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: **MEFFERT, H. et al.** (Hrsg.), Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 17-34
- MEFFERT, H. et al.** (2002), Stellenwert und Gegenstand der Markenführung, in: **MEFFERT, H. et al.** (Hrsg.), Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 3-16
- MILLER, D./CHEN, M. J.** (1994), Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U.S. Airline Industry, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 39 (March), S. 1-23

- MITCHELL, C.** (2002), Selling the Brand Inside, in: Harvard Business Review, Jg. 80 (1), S. 99-105
- MOINGEON, B./SOENEN, G.** (2002), The Five Facets of Collective Identities, in: **MOINGEON, B./SOENEN, G.** (Hrsg.), Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives, London, S. 13-34
- MORI** (1999), Consumers Voting With Their Feet: Nearly One in Six Say Poor Dealings with Staff Put Them Off from Purchasing, <http://www.mori.com/polls/1999/mca99.shtml>
- MOWDAY, R. T. et al.** (1979), The Measurement of Organizational Commitment, in: Journal of Vocational Behavior, Jg. 14, S. 224-247
- MÜLLER, S.** (1999), Integration von Kunden- und Mitarbeiterorientierung, in: **BRUHN, M.** (Hrsg.), Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen - Implementierung - Praxisbeispiele, 2. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 331-364
- NARVER, J. C./SLATER, S. F.** (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: Journal of Marketing, Jg. 54 (October), S. 20-35
- NJA, N.** (2000), Instrumente des Change Management aus einstellungstheoretischer Sicht, Berlin
- o. V.** (2002), Kunden sind zunehmend preisorientiert, absatzwirtschaft online, [http://http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/SH/0/sfn/buildpage/cn/cn\\_artikelanzeige\\_head/contentid/24429/ssuche/preisorientiert/page1/PAGE\\_1000690/page2/PAGE\\_1003228/aktelem/PAGE\\_1003228/index.html](http://http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/SH/0/sfn/buildpage/cn/cn_artikelanzeige_head/contentid/24429/ssuche/preisorientiert/page1/PAGE_1000690/page2/PAGE_1003228/aktelem/PAGE_1003228/index.html)
- o. V.** (2003a), BMW gibt seinen Automarken mehr Eigenständigkeit, in: Berliner Zeitung vom 20. November 2003, S. 33
- o. V.** (2003b), Keine Fortschritte im Service: Kunden fühlen sich durch Unternehmen nicht angemessen behandelt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10. November 2003

- O'REILLY, C. A./CHATMAN, J. A.** (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: the Effects of Compliance, Identification; and Internalization on Prosocial Behavior, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 71, S. 492-499
- O'REILLY, C. A./CHATMAN, J. A.** (1996), Culture as Social Control: Corporations, Cults and Commitment, in: Research in Organizational Behavior, Jg. 18, S. 157-200
- ORGAN, D. W.** (1988), Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington, MA
- PARASURAMAN, A. et al.** (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, Jg. 49 (Fall), S. 41-50
- PFEFFER, J.** (2000), The Human Equation: Building Profits by Putting People First, Boston
- PFLESSER, C.** (1999), Marktorientierte Unternehmenskultur : Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells, Wiesbaden
- PIERCY, N. F.** (2003), Marketing implementation, organizational change and internal marketing strategy, in: **BAKER, M. J.** (Hrsg.), The Marketing Book, 5. Aufl., Oxford, S. 531-561
- PIERCY, N. F./MORGAN, N.** (1991), Internal Marketing - The Missing Half of the Marketing Programme, in: Long Range Planning, Jg. 24 (2), S. 82-93
- RAFIQ, M./AHMED, P. K.** (2002), Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-focused Management, Oxford
- RAPS, A.** (2003), Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung: Konzeption und Instrumente, Wiesbaden
- RASCHE, C.** (1994), Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: Ein ressourcenorientierter Ansatz, Leverkusen

- REICHERS, A. E.** (1985), A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, in: *Academy of Management Review*, Jg. 10 (3), S. 465-476
- REIß, M.** (1997), Change Management als Herausforderung, in: **REIß, M. et al.** (Hrsg.), *Change Management: Programme, Projekte und Prozesse*, Stuttgart, S. 5-30
- REIß, M. et al.** (1997), *Change Management: Programme, Projekte und Prozesse*, Stuttgart
- ROSENBERG, M. J./HOVLAND, C. I.** (1969), Cognitive, Affective, and Behavioral Components of Attitudes, in: **HOVLAND, C. I./ROSENBERG, M. J.** (Hrsg.), *Attitude Organization and Change*, New Haven, S. 1-14
- RÜHLI, E./SCHMIDT, S. L.** (2001), Strategieprozessforschung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 71 (5), S. 531-549
- RUMELT, R. P.** (1995), Inertia and Transformation, in: **MONTGOMERY, C. A.** (Hrsg.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Boston, S. 101-132
- SALANCIK, G. R.** (1982), Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief, in: **STAW, B. M./SALANCIK, G. R.** (Hrsg.), *New Directions in Organizational Behavior*, Nachdruck (Erstausgabe 1977), Malabar, S. 1-54
- SATHE, V.** (1983), Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action, in: *Organizational Dynamics*, Jg. 12 (2), S. 5-23
- SCHEIN** (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2. Aufl., San Francisco
- SCHEIN, E. H.** (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Washington
- SCHMIDT, K.-H. et al.** (1998), Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des "Commitment"-Fragebogens von Allen und Meyer (1990), in: *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, Jg. 19 (2), S. 93-106

- SCHMITT, B./SIMONSON, A.** (1997), Marketing Aesthetics - The Strategic Management of Brands, Identity, and Image, New York
- SCHOLZ, C.** (1987), Corporate Culture and Strategy - The Problem of Strategic Fit, in: Long Range Planning, Jg. 20 (4), S. 78-87
- SCHREYÖGG, G.** (1989), Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen, in: Zfbf, Jg. 41 (2), S. 94-113
- SCHREYÖGG, G.** (1991), Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern?, in: **DÜLFER, E.** (Hrsg.), Organisationskultur: Phänomenen - Philosophie - Technologie, Stuttgart, S. 201-214
- SIRGY, M. J.** (1982), Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review, in: Journal of Consumer Research, Jg. 9 (December), S. 287-300
- SPENDER, J.-C./GRANT, R. M.** (1996), Knowledge and the firm, in: Strategic Management Journal, Jg. 17 (Winter Special Issue), S. 5-9
- STAUFENBIEL, T./HARTZ, C.** (2000), Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Messinstruments, in: Diagnostica, Jg. 46 (2), S. 73-83
- STAUSS, B./HOFFMANN, F.** (2000), Minimizing Internal Communication Gaps by Using Business Television, in: **VAREY, R. J./LEWIS, B. R.** (Hrsg.), Internal Marketing: Directions of Management, London, S. 141-159
- STEERS, R. M.** (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 22 (1), S. 46-56
- TARLATT, A.** (2001), Implementierung von Strategien im Unternehmen, Wiesbaden
- TARLATT, A./VOLKMANN, M.** (2002), Zur Implementierung von Marketingstrategien, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherborschung, Jg. 48 (3), S. 239-256

- TEECE, D. J. et al.** (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Jg. 18 (7), S. 509-534
- THE GALLUP ORGANIZATION** (2003), Das Engagement am Arbeitsplatz in Deutschland sinkt weiter, Pressemeldung vom 30. Oktober 2003
- THEOBALD, W.** (2004), Clive Davis: Der Mann mit den goldenen Ohren, in: Financial Times Deutschland vom 4. Februar 2004
- THOMSON, K./HECKER, L. A.** (2000), The Business Value of Buy-in: How Staff Understanding and Commitment Impact on Brand and Business Performance, in: **VAREY, R. J./LEWIS, B. R.** (Hrsg.), Internal Marketing: Directions of Management, London, S. 160-172
- TISCHLER, T.** (1999), Strategie und Change: Ein integrativer Ansatz zur Strategiegenerierung im Unternehmen, Wiesbaden
- TRICE, H. M./BEYER, J. M.** (1985), Using Six Organizational Rites to Change Culture, in: **KILMANN, R. H. et al.** (Hrsg.), Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco, S. 370-399
- UPSHAW, L. B.** (1995), Building Brand Identity - A Strategy for Success in a Hostile Marketplace, New York
- VAN DE VEN, A. H.** (1992), Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note, in: Strategic Management Journal, Jg. 13 (Summer special issue), S. 169-188
- VINCENT, L.** (2002), Legendary Brands: Unleashing the Power of Storytelling to Create a Winning Marketing Strategy, Chicago
- VOIGT, K.-I.** (1997), Kulturbewusstes Management - Wandel von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur, in: **HANSMANN, K.-W.** (Hrsg.), Management des Wandels, Wiesbaden
- VON DER OELSNITZ, D.** (1999), Marktorientierter Unternehmenswandel: Managementtheoretische Perspektiven der Marketingimplementierung, Wiesbaden



- VON DER OELSNITZ, D.** (2000), Marketingimplementierung durch "Counter-Cultures", in: Marketing ZFP, Jg. 22 (2), S. 109-118
- VON ROSENSTIEL, L.** (1997), Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen, in: **REIB, M. et al.** (Hrsg.), Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart, S. 191-212
- WELGE, M. K./AL-LAHAM, A.** (2003), Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung, 4., aktualisierte Aufl., Wiesbaden
- WELLER, I.** (2003), Commitment, in: **MARTIN, A.** (Hrsg.), Organizational Behaviour - Verhalten in Organisationen, Stuttgart, S. 77-94
- WELLING, M.** (2003), Bausteine einer integrierten image- und identitätsorientierten Markenführung als Beitrag zur Markentheorie, Schriften zum Marketing Nr. 47, Ruhr-Universität Bochum
- WENNINGER, G.** (2000), Lexikon der Psychologie, Heidelberg
- WERNERFELT, B.** (1984), A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Jg. 5, S. 171-180
- WERTHMÖLLER, E.** (1995), Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing: ein Beitrag zur Fundierung des Placemarketing, Frankfurt am Main
- WIEDMANN, K.-P.** (1994), Markenpolitik und Corporate Identity, in: **BRUHN, M.** (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Stuttgart, S. 1033-1054
- WIENER, Y.** (1982), Commitment in Organizations: A Normative View, in: The Academy of Management Review, Jg. 7 (3), S. 418-428
- WILLIAMS, L. J./ANDERSON, S. E.** (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors and In-Role Behaviors, in: Journal of Management, Jg. 17 (3), S. 601-617
- WITTKÉ-KOTHE, C.** (2001), Interne Markenführung: Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten, Wiesbaden

**WOLLNIK, M.** (1977), Die explorative Verwendung systematischen Erfahrungswissens, in: **KÖHLER, R.** (Hrsg.), Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 37-65

**Stiftungslehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere innovatives Markenmanagement (LiM®)**

**Arbeits- und Dokumentationspapiere**

Die Arbeits-/Dokumentationspapiere des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen. Bisher sind erschienen:

- 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
- Nr. 7 **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**  
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf

---

Stiftungslehrstuhl für ABWL, insbesondere **innovatives** Markenmanagement (LiM<sup>®</sup>)

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554 - Fax +49 (0)421 / 218-8646

E-mail: [info-lim@uni-bremen.de](mailto:info-lim@uni-bremen.de)

<http://www.lim.uni-bremen.de>

---