

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

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

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 49

Christoph Burmann / Mirjam Scheuermann

Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement
in Mehrmarkenunternehmen

Bremen, März 2011

UNIVERSITÄT
BREMEN



Impressum:

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

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Hochschulring 4
28359 Bremen

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

ISSN: 1613-0936

Copyright 2011

ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann / Mirjam Scheuermann

Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement
in Mehrmarkenunternehmen

Arbeitspapier Nr. 49

- Art des Arbeitspapiers:** Dokumentation des aktuellen Standes der Forschung zum innengerichteten identitätsbasierten Markenmanagement in Mehrmarkenunternehmen
- Methode:** Literaturgestützte Analyse
- Ziele:** Entwicklung eines theoretisch fundierten Ansatzes zur Umsetzung eines innengerichteten identitätsbasierten Markenmanagements in Mehrmarkenunternehmen.
- Zentrale Ergebnisse:**
- Aufgrund sich verändernder Umfeldbedingungen gewinnen Mehrmarkenstrategien an Relevanz. Der komplexen Situation in Mehrmarkenunternehmen, bei der Mitarbeiter parallel mit mehreren Marken innerhalb eines Unternehmens in Berührung kommen können, wird bis dato in der Forschung zum innengerichteten Markenmanagement kaum Rechnung getragen.
 - Mitarbeiter können parallel Brand Commitment zu mehreren Marken aufbauen (Multiple Brand Commitments), wobei immer *ein* Brand Commitment zu *einer* Marke überwiegt. Das am stärksten ausgeprägte Brand Commitment ist dabei maßgeblich für das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter insgesamt.
 - Da die Produktgruppenmarken in der Vermarktung nach außen im Vordergrund stehen, müssen diese Marken auch das zentrale Zielobjekte eines innengerichteten Markenmanagements in Mehrmarkenunternehmen sein.
 - Determinanten des Brand Commitment zu den Produktgruppenmarken sind der Grad der Dezentralisierung, eine markenadäquaten Subkultur, die interne Markendifferenzierung, der Markenbezug der Arbeitsaufgabe sowie markenbezogene Rollenkonflikte.
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studenten der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Markenmanagements sowie benachbarter Disziplinen

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Problemstellung und Forschungsbedarf	1
2. Konzeptionelle Grundlagen	10
2.1 Modell zur internen Markenführung von PIEHLER (2010)	10
2.2 Bewertung des Modells von PIEHLER (2010) im Hinblick auf Mehrmarkenunternehmen	15
2.3 Bedeutung von Multiple Identity- und Multiple Commitment-Ansätzen für das Brand Commitment in Mehrmarkenunternehmen	25
2.3.1 Salienz multipler Identitäten von ASHFORTH/JOHNSON (2001)	30
2.3.2 Theorie der optimalen Distinktheit von BREWER (1999)	33
2.3.3 Ansatz zum Commitment eingebetteter Organisationseinheiten von MÜLLER/LAWLER (1999)	36
2.3.4 Zusammenfassende Erkenntnisse der Multiple Identity- und Multiple Commitment-Ansätze	38
2.4 Dezentralität als strukturelle Determinante des Brand Commitment in Mehrmarkenunternehmen	40
2.5 Subkulturen als kulturelle Determinante des Brand Commitment in Mehrmarkenunternehmen	53
3. Fazit Literaturanalyse und Ausblick	60
Literaturverzeichnis	64

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zentrales Spannungsfeld der Mehrmarkenstrategie.....	3
Abbildung 2: Einfluss der internen Markenbildung auf den Unternehmenserfolg	4
Abbildung 3: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung.....	6
Abbildung 4: Empirisch validiertes Modell zum internen Marketing von PIEHLER (2010).....	12
Abbildung 5: Markenhierarchie-Modell	17
Abbildung 6: Produktgruppenmarken-Identitäten in Mehrmarkenunternehmen	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht sozialwissenschaftliche Multiple Commitment-Definitionen	27
Tabelle 2: Potentielle Determinanten des BC zu den Produktgruppenmarken in Mehrmarkenunternehmen	30
Tabelle 3: Vor- und Nachteile unterschiedlicher Strukturtypen hinsichtlich des Struktur-Fits in Mehrmarkenunternehmen	47
Tabelle 4: Vorläufige Hypothesen BC in Mehrmarkenunternehmen.....	62

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
BCB	Brand Citizenship Behavior
BC	Brand Commitment
Bd.	Band
bzw.	beziehungsweise
bspw.	beispielsweise
d.h.	das heißt
et al.	et alii, et aliae, et alia (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.S.v.	im Sinne von
Jg.	Jahrgang
Nr.	Nummer
OC	Organizational Commitment
OCB	Organizational Citizenship Behavior
o.V.	ohne Verfasser
S.	Seite
u.a.	und andere
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

1. Problemstellung und Forschungsbedarf

Als Antwort auf eine zunehmende Fragmentierung der Kundenbedürfnisse bei gleichzeitiger wachsender Marktsättigung¹ verfolgt eine wachsende Zahl von Unternehmen die markenarchitektonische Gestaltungsoption² der Mehrmarkenstrategie.³ Mehrmarkenstrategien ermöglichen eine bedarfsgerechte Ausweitung des Angebotsspektrums durch die Etablierung oder den Zukauf neuer Marken⁴, die auf einen identischen Produktbereich ausgerichtet sind⁵ und bieten so Wachstumsoptionen, die mit einer Einzelmarkenstrategie nicht zu erzielen sind.⁶ Die einzelnen Produkt- bzw. Produktgruppenmarken⁷ des Mehrmarkenportfolios⁸ können sich bspw. in ihrem Preis, ihrem kommunikativen Auftritt oder ihrer geographischen Ausrichtung unterscheiden.⁹

Die Relevanz der Mehrmarkenstrategie manifestiert sich auch in den folgenden Zitaten:

„Die Mehrmarkenstrategie ist in unserer Branche einzigartig und zusammen mit einem indirekten Vertriebsmodell in Deutschland wie in anderen Ländern ein zentrales

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

² Die Markenarchitektur regelt die formale und inhaltliche Gestaltung eines Markenportfolios. Die formale Gestaltung definiert die hierarchische Beziehung der Marken untereinander. Die inhaltliche Gestaltung befasst sich mit der Zuordnung der Portfoliomarken zu Produkten, Dienstleistungen, Märkten und Segmenten. Vgl. BURMANN/KANITZ (2010), S. 4.

³ MEFFERT/PERREY (2005b), S. 214.

⁴ Dies dokumentiert bspw. die wachsende Zahl der Markenmeldungen in Deutschland. Sie stieg von 57.416 im Jahr 2002 auf 73.903 im Jahr 2008. Vgl. DEUTSCHES PATENT- UND MARKENAMT (2011).

⁵ Vgl. KULLMANN (2006), S. 10f.

⁶ Vgl. KAPFERER (2008), S. 395f; ESCH/ROTH (2004), S. 150. Circa dreiviertel der 1000 umsatzstärksten, börsennotierten US-Konsumgüterunternehmen führten 2004 mehr als 100 Marken. Vgl. CARLOTTI JR./COE/PERREY (2004), S. 26.

⁷ In Anlehnung an BURMANN/KANITZ werden hierunter Marken verstanden, die für eine Gruppe von Produkten z. B. Automobile eingesetzt werden. Vgl. BURMANN/KANITZ (2010), S. 167. In der Literatur wird im Zusammenhang mit Mehrmarkenunternehmen häufig nicht deutlich zwischen Produktgruppen- und Produktmarken, die nur für *ein* Produkt eingesetzt werden, unterschieden. Häufig wird pauschal von Produktmarken gesprochen wird so z.B. bei KAPFERER (2008) oder bei AAKER/JOACHIMSTHALER (2000).

⁸ Unter einem Markenportfolio versteht sich die Gesamtheit aller Marken eines Unternehmens, die das Unternehmen besitzt oder zu deren Führung es vertraglich berechtigt ist. Vgl. BURMANN/KANITZ (2010), S. 4 in Anlehnung an AAKER (2004), S. 16 und AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 134. Der Begriff Mehrmarkenportfolio bezeichnet dementsprechend ein Markenportfolio dessen Marken parallel auf ein Segment ausgerichtet sind.

⁹ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005), S. 176; KAPFERER (2008), S. 396ff.

*Element unseres Erfolges.*¹⁰

*„Mit steigenden Anteilen im Weltmarkt und in wichtigen Einzelmärkten, darunter Deutschland und die USA, konnten wir unsere Position weiter ausbauen. Das zeigt, dass sich die Mehrmarkenstrategie unseres Konzerns bezahlt macht und unsere junge, attraktive Modellpalette bei den Kunden weltweit ankommt.“*¹¹

*„Die Mehrmarkenstrategie mit dem Billigdienst Simyo oder der Marke Ay Yildiz für Türken in Deutschland macht sich für den drittgrößten deutschen Mobilfunkprovider E-Plus zunehmend bezahlt. Im abgelaufenen dritten Quartal konnte E-Plus seine Kundenbasis um gut 360.000 auf 12,2 Millionen ausbauen.“*¹²

Die marktgerichtete Zielsetzung der Mehrmarkenstrategie verlangt eine maximale Markendifferenzierung, die erhöhte Markenaufwendungen durch maximale organisatorische Eigenständigkeit der Marken bedingt. Konträr dazu verlangt die innengerichtete Zielsetzung Kostensenkungen durch eine verstärkte Nutzung von Synergien (vgl. Abbildung 1).¹³ Dies belegt auch eine qualitative Studie aus dem Jahr 2006, die zeigt, dass die **zentrale Herausforderung der Mehrmarkenstrategie** in der deutlichen Differenzierung der auf einen Produktbereich ausgerichteten Marken¹⁴ nach außen bei einer gleichzeitigen Senkung der durch die Markendifferenzierung bedingten Kosten liegt.¹⁵

¹⁰ Stefan Engel, Deutschland-Chef Acer. Vgl. o. V. (2010).

¹¹ Prof. Dr. Martin Winterkorn, Vorstandsvorsitzender der Volkswagen Aktiengesellschaft. Vgl. o. V. (2009)

¹² o. V. (2006b).

¹³ Vgl. ESCH/BRÄUTIGAM (2005), S. 857; KAPFERER (2008), S. 400; KOERS (2001), S. 12.; MEFFERT/PERREY (2005b), S. 239.

¹⁴ Die Marke wird im identitätsbasierten Markenführungsansatz als „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert.“ Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 3.

¹⁵ Online-Befragung der Marketing Partner AG. Befragt wurden 88 Marketingverantwortliche führender Mehrmarkenunternehmen, Befragungszeitraum September-November 2005. Vgl. o. V. (2006), S. 4.

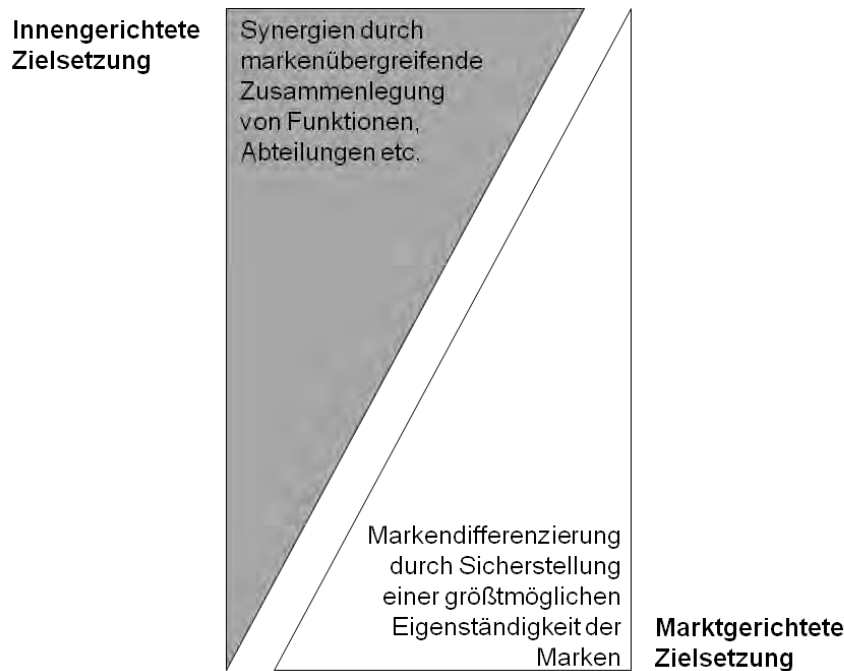


Abbildung 1: Zentrales Spannungsfeld der Mehrmarkenstrategie

Quelle: Eigene Darstellung.

In diesem Spannungsfeld zwischen Kosteneinsparung und Nutzen einer starken Markendifferenzierung entscheiden Mehrmarkenunternehmen¹⁶ im Extremfall zu Gunsten der Kosteneinsparung.¹⁷ „Vor dem Hintergrund eines wachsenden Kostendrucks treten die mit der Ausübung von Mehrmarkenstrategien verfolgten marktgerichteten Ziele häufig hinter die innengerichtete Zielsetzung der Nutzung von Synergiepotentialen zurück.“¹⁸ Die Markendifferenzierung kommt dann nicht mehr in der Unternehmensstruktur zum Ausdruck, sondern findet nur noch in der außengerichteten Markenkommunikation statt.¹⁹ „In order to take advantage of productivity gains there is a tendency to fragment the production chain in the cause of differentiation at the last possible moment, thus exploiting the benefits of the learning curve. This is the case in the domestic appliances industry, making industrial regrouping a necessity, as well as in the food processing or automobile industries.“²⁰ Diese anbieterorientierte Sicht ist aber nicht ausreichend, um den langfristigen Markenerfolg zu si-

¹⁶ Unter Mehrmarkenunternehmen verstehen sich Unternehmen, die eine Mehrmarkenstrategie verfolgen.

¹⁷ Vgl. MEFFERT/PERREY (2005A), S. 835; KAPFERER (2008), S. 359.

¹⁸ KOERS (2001), S. 43f.

¹⁹ Vgl. KAPFERER (2002), S. 176f.

²⁰ KAPFERER (2008), S. 359.

chern.²¹ Ein erfolgreicher Markenauftritt darf nicht nur Spiegel der Kundenwünsche sein, sondern muss auch die interne Sicht auf die Marke, die Markenidentität²², berücksichtigen, um die Glaubwürdigkeit der Marke sicherzustellen.²³

Die Notwendigkeit der Berücksichtigung der internen Sicht auf die Marke wird auch in der Praxis erkannt: So bestätigen 70% der in einer BBDO Studie befragten Entscheider, dass die interne Markenbildung einen hohen bis sehr hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat (vgl. Abbildung 2).²⁴

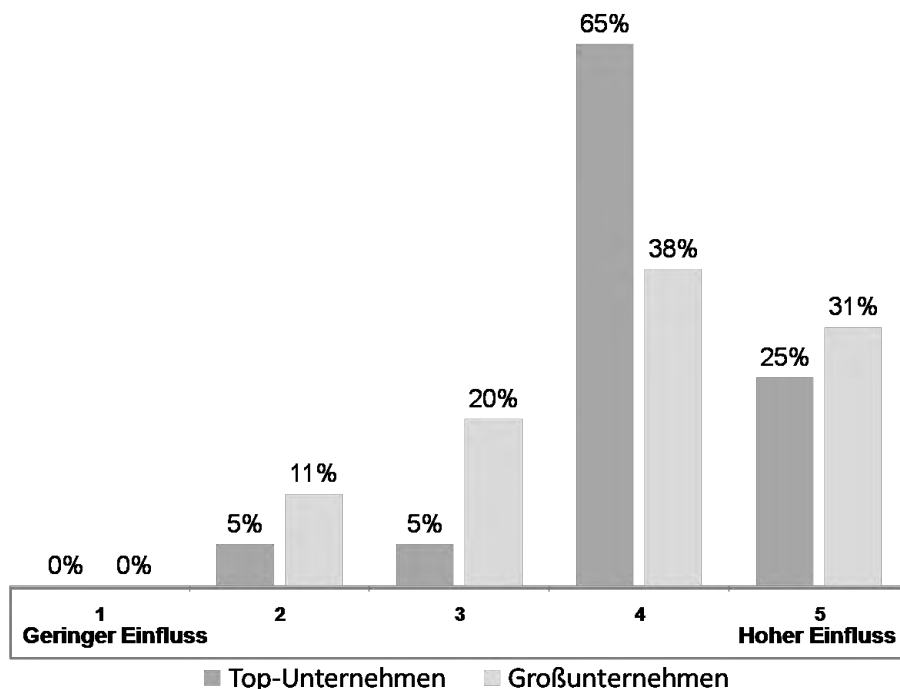


Abbildung 2: Einfluss der internen Markenbildung auf den Unternehmenserfolg

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BBDO, Point of View 13 – Interne Markenführung, S. 6.

Der Unternehmenserfolg manifestiert sich in der Markenstärke²⁵, die auf einer star-

²¹ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 44ff; BRUHN (1994), S. 20f.

²² „Die Markenidentität umfasst diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.“ BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 6. Der Markenidentitätsbegriff basiert auf dem sozialpsychologischen Identitätsverständnis der Gruppenidentität. Vgl. FREY/HAÜBER (1987), S. 4. Wesentliche Eigenschaften einer starken Markenidentität sind: Wechselseitigkeit, Kontinuität, Konsistenz und Individualität. Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005), S. 45ff.

²³ Vgl. KAPFERER (2002), S. 175f.

²⁴ Vgl. BBDO CONSULTING (2010). Telefonische Befragung von Entscheidern für interne Markenbildung; Basis n = 65, davon 55 deutsche und 10 Schweizer Unternehmen; Top-Unternehmen = Top-Dax Unternehmen; Großunternehmen ≥ 5.000 Mitarbeiter.

²⁵ „In general, brand strength comprises the internal behavioral significance of a brand for internal stakeholders (e.g. employees) and the external behavioral importance of a brand for its external stakeholders“ (Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

ken Marke-Kunden-Beziehung basiert. Sie wird erzielt durch eine Übereinstimmung des Selbstbildes der internen Zielgruppen (Markenidentität) und des Fremdbildes der externen Zielgruppen (Markenimage).²⁶ Die Markenidentität wird einerseits durch die Kommunikation des Markennutzenversprechens, andererseits durch das markenkongforme Verhalten (Brand Citizenship Behavior)²⁷ der Mitarbeiter, das die Einlösung des Nutzenversprechens darstellt, transportiert (vgl. Abbildung 3).²⁸ Zentrale Voraussetzung für das Brand Citizenship Behavior und damit zentrale Zielgröße einer innerengerichteten identitätsbasierten Markenführung²⁹ ist das Brand Commitment.³⁰

Da die Mitarbeiter in Mehrmarkenunternehmen aufgrund von Synergienutzung häufig für mehrere Marken z.B. für eine Produktgruppenmarke sowie die Unternehmensmarke gleichzeitig zuständig sind, ist zu vermuten, dass ein Brand Commitment (BC) und damit verbunden Brand Citizenship Behavior (BCB) hier schwerer zu erzielen ist als in Einzelmarkenunternehmen. Dies kann sich langfristig negativ auf das Markenimage auswirken.³¹ BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN fordern daher, dass das Brand Commitment nicht durch die Nutzung von Synergien zwischen unterschiedlichen

stakeholders." BURMANN/JOST-BENZ/RILEY (2009), S. 391.

²⁶ Markenimage wird hier als das subjektive, ganzheitliche Vorstellungsbild einer Zielgruppe zu einer Marke verstanden. Vgl. TROMMSDORFF (2004), S. 168. Notwendige Bedingung für die Bildung des Markenimages beim Nachfrager ist die Markenbekanntheit. Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 365.

²⁷ Brand Citizenship Behavior bezeichnet die unterschiedlichen Verhaltensweisen i.S.v. Extra-Rollenverhalten, die die Markenidentität stärken und sich positiv auf die Marke-Kunden-Beziehung auswirken. Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 283.

²⁸ Vgl. BLINDA (2007), S. 99.

²⁹ Der identitätsbasierte Markenführungsansatz stellt eine Erweiterung des verhaltens- und imageorientierten Markenführungsansatzes dar. Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005), S. 22ff. und S. 42; MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 357f. Zu den Begründern des identitätsbasierten Markenführungsansatzes gehören AAKER (1989); KAPFERER (2002) und MEFFERT/BURMANN (2002). Während im verhaltens- und imageorientierten Markenführungsansatz die externe Sicht auf die Marke, die Markenwahrnehmung durch den Nachfrager (Markenimage) Zielobjekt ist, wird bei dem identitätsbasierten Markenführungsansatz ergänzend auch die interne Sicht auf die Marke (Markenidentität) berücksichtigt. Diese Ergänzung um die interne Sichtweise auf die Marke, hat ihre theoretische Basis in den *Resource-based-view* und *Competence-based-view* -Ansätzen, die unternehmensinterne Ressourcen bzw. Kompetenzen als ausschlaggebende Kriterien für den Unternehmenserfolg sehen. Vgl. BARNEY/WRIGHT/KITCHEN JR. (2001); FREILING (2004); ZAHN (1995).

³⁰ Brand Commitment wird definiert als „*the extent of psychological attachment of employees to the brand, which influences their willingness to exert extra effort towards reaching the brand goals.*“ BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 284.

³¹ Vgl. BURMANN/MALONEY (2007), S. 74. Reine Produktgruppenmarken, die keinen Bezug zu dem markenführenden Unternehmen haben, werden vor allem durch das Markenimage geprägt. Vgl. KAPFERER (2002), S. 176ff.

Marken beeinträchtigt werden darf.³² Der Aufbau von Brand Commitment ist wichtige Voraussetzung für den Aufbau differenzierter Markenimages. Gerade deshalb besitzt das BC für Mehrmarkenunternehmen, die ständig der Gefahr einer Markenverwässerung durch übermäßige Synergienutzung unterliegen³³, eine große Relevanz.

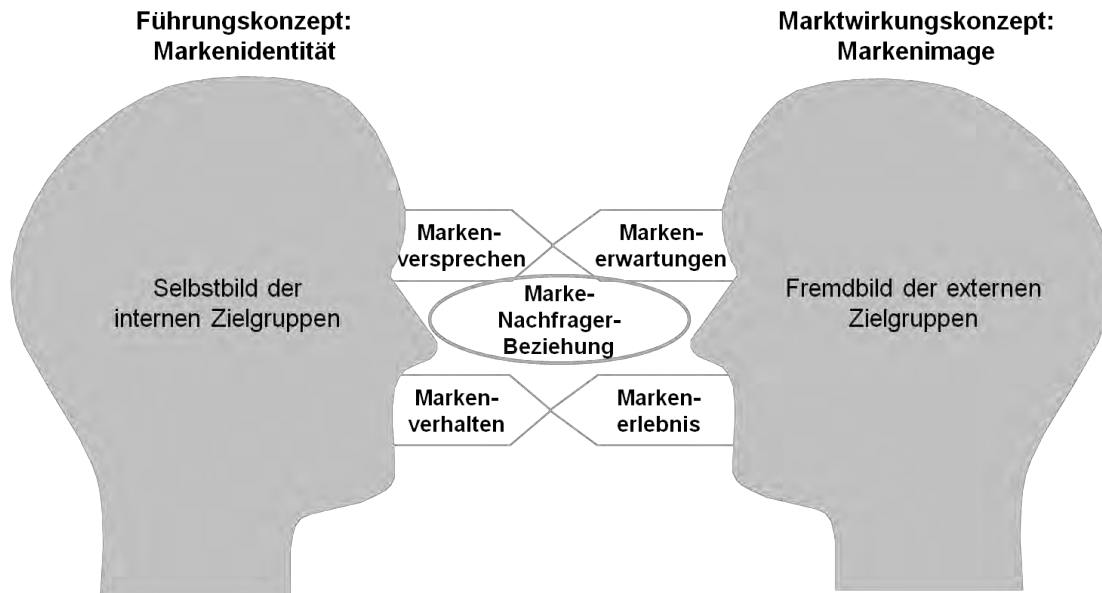


Abbildung 3: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung

Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 359.

Bestehende Forschungsansätze zum innengerichteten Markenmanagement betrachten bisher nur Einzelmarkenstrategien. Sie haben *eine* Marke in *einem* Unternehmen zum zentralen Betrachtungsgegenstand, und nicht, wie es ein innengerichtetes Markenmanagement für Mehrmarkenunternehmen verlangt, *mehrere* Marken in *einem* Unternehmen. Diese **Lücke wird in der Forschung** erkannt. ZEPLIN stellt hierzu fest: „So ergibt sich für das innengerichtete Markenmanagement eine wesentlich höhere Komplexität, wenn Unternehmensmarke und Produktmarke nicht deckungsgleich sind. Dies gilt insbesondere im Falle von Markenportfolios mit eigenständigen Produktmarken.“³⁴ KÖNIG sieht für ein innengerichtetes Markenmanagement in Call Centern weiteren Forschungsbedarf bei jenen externen Call Centern, deren Mitarbeiter

³² Vgl. BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2007), S. 16.

³³ Vgl. MEFFERT/PERREY (2005b), S. 224.

³⁴ ZEPLIN (2006), S. 239.

gleichzeitig mehrere Marken vertreten.³⁵ Und auch PIEHLER identifiziert die Besonderheiten des Mehrmarkenunternehmens als weiteren Forschungsbedarf. *„Da in der Praxis jedoch häufig von Unternehmen mehr als eine Marke geführt wird, sei es im Rahmen einer Mehrmarkenstrategie auf der horizontalen Markenarchitekturdimension oder im Rahmen einer House of Brands-Strategie auf der vertikalen Markenarchitekturdimension, stellt sich die Frage, welche Besonderheiten eine interne Markenführung in diesen Unternehmen aufweist.“*³⁶

Einen ersten theoretischen Hinweis, der versucht die Spezifika von Mehrmarkenunternehmen und einer innengerichteten Markenführung in Einklang zu bringen, liefern ESCH/HARTMANN/STRÖDTER mit ihrer Betrachtung zur Analyse und Stärkung des Markencommitments in Unternehmen.³⁷ Sie fordern für Unternehmen mit umfangreichen Markenportfolios, dass zunächst die möglichen Bezugsobjekte der Markencommitments identifiziert werden müssen, um im Anschluss zu prüfen, welchen Marken sich die Mitarbeiter am engsten verbunden fühlen.³⁸ Die Steuerung dieser Bindung sehen sie lediglich in einer maximalen organisatorischen Eigenständigkeit der Marken.³⁹ Diese Forderung ist jedoch nicht immer mit der Unternehmensrealität der Mehrmarkenunternehmen und ihren Synergiebestrebungen vereinbar und kann daher, zumal nicht empirisch validiert, nur ein erster Denkanstoß sein. Weitere Determinanten der Markenbindung, die die Spezifika der Mehrmarkenstrategie aufgreifen, lassen ESCH/HARTMANN/STRÖDTER gänzlich außer Acht.

Der Aufbau von Brand Commitment bei den Mitarbeitern ist nur dann möglich, wenn Unternehmen die kulturellen und strukturellen Voraussetzungen dafür schaffen.⁴⁰ Es ist zu vermuten, dass genau diese Voraussetzungen in Mehrmarkenunternehmen, in denen Unternehmensidentität und Produktgruppenmarken-Identitäten voneinander abweichen, schwerer zu erfüllen sind, als Einzelmarkenunternehmen, in denen Marken- und Unternehmensidentität übereinstimmen. Zentrale Zielsetzung des Mehrmarkenunternehmens ist nicht der Erfolg einzelner Marken, sondern der Erfolg des

³⁵ Vgl. KÖNIG (2010), S. 191.

³⁶ PIEHLER (2010), S. 553.

³⁷ Vgl. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009); ESCH/STRÖDTER (2008).

³⁸ Vgl. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009), S. 127ff mit Verweis auf MUELLER/LAWLER (1999) und REICHERS (1985).

³⁹ Vgl. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009), S. 129f.

⁴⁰ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 233; PIEHLER (2010), S. 275f.

gesamten Markenportfolios.⁴¹ Hieraus resultiert zum einen, dass eine einheitliche Unternehmenskultur für das gesamte Unternehmen forciert wird, deren Werte nicht zwangsläufig mit denen der Produktgruppenmarken übereinstimmen. Zum anderen ist auch die Unternehmensstruktur oft nicht darauf ausgerichtet, optimale Bedingungen für einzelne Produktgruppenmarken zu schaffen, sondern ist auf die Optimierung des Gesamtportfolios ausgerichtet.⁴² Dies kann zu einer stark zentralisierten Unternehmensstruktur führen, die einzelnen Marken nur noch einen geringen Stellenwert einräumt wie z.B. bei der Fiat Gruppe, wo die Produktgruppenmarken Fiat, Lancia und Alpha Romeo durch eine einzige Markenmanagement-Abteilung vertreten werden.⁴³

Aus der oben geschilderten Problemstellung ergibt sich ein **theoretischer und praktischer Forschungsbedarf**. So ist eine theoretische Anpassung und Erweiterung des Modells der internen Markenführung von PIEHLER (2010)⁴⁴ um die spezifischen Anforderungen der Mehrmarkenstrategie erforderlich. Daneben ergibt sich die praktische Notwendigkeit, Maßnahmen zu bestimmen, die auch Mehrmarkenunternehmen eine erfolgreiche innengerichtete Markenführung ermöglichen.

Zentraler **Forschungsgegenstand** soll hierbei das BC zu den Produktgruppenmarken in Mehrmarkenunternehmen sein, denn die Produktgruppenmarken stehen bei der Mehrmarkenstrategie in der Vermarktung zum Endkunden im Vordergrund.⁴⁵ Bei der Identifikation von Determinanten des BC zu den Produktgruppenmarken soll eine Fokussierung auf solche Faktoren erfolgen, die für eine Mehrmarkenstrategie signifikant sind.

Ziel der Arbeit ist es, zu analysieren, wie stark das BC zu den Produktgruppenmarken in Mehrmarkenunternehmen ausgeprägt ist und welche, der von PIEHLER validierten BC Determinanten⁴⁶ in Mehrmarkenunternehmen besondere Relevanz besitzen.

⁴¹ Vgl. AAKER (2004), S. 33.

⁴² ESCH/KNÖRLE merken im Kontext der internen Markenführung an, dass Unternehmenskultur und strukturelle Anpassungen in Mehrmarkenunternehmen für eine Angleichung der einzelnen Marken verantwortlich seien. Vgl. ESCH/KNÖRLE (2009), S. 263.

⁴³ Vgl. KAPFERER (2008), S. 411.

⁴⁴ Vgl. PIEHLER (2010).

⁴⁵ Vgl. KAPFERER (2008), S. 389.

⁴⁶ Vgl. PIEHLER (2010), S. 543.

Im Detail sollen folgende **Forschungsfragen** beantwortet werden:

- Wie stark ist das BC zu den Produktgruppenmarken im Verhältnis zu dem BC zur Unternehmensmarke ausgeprägt?
- Wie wirken sich die unterschiedlichen BCs auf das BCB aus?
- Welche Determinanten bestimmen das BC zu den Produktgruppenmarken in Mehrmarkenunternehmen?
- Welche Mitarbeiter sollten vorrangig BC zu den Produktgruppenmarken aufbauen?
- Welche praktischen Maßnahmen lassen sich zur Durchsetzung eines innengerichteten identitätsbasierten Markenmanagements in Mehrmarkenunternehmen ableiten?

Die Arbeit soll in vier Teile gegliedert werden (Vgl. Abbildungxx). In Kapitel A soll das Thema eingegrenzt, die Problemstellung definiert und die Zielsetzungen hergeleitet werden. Kapitel B liefert die konzeptionellen Grundlagen der Arbeit. Es umfasst eine Analyse des Forschungsstandes der internen Markenführung sowie sozialwissenschaftlicher Multiple Identity- und Multiple Commitment-Ansätze. In Kapitel C sollen die theoretischen Erkenntnisse in einem Untersuchungsmodell verdichtet werden (deduktives Vorgehen⁴⁸) und anschließend einer qualitativen und quantitativen empirischen Prüfung unterzogen werden. Kapitel D soll die Ergebnisse der Arbeit zusammenfassen, Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten sowie weiteren Forschungsbedarf identifizieren.

⁴⁸ Vgl. DIEKMANN (2009), S. 143f; WÖHE (1996), S. 35.

2. Konzeptionelle Grundlagen

2.1 Modell zur internen Markenführung von PIEHLER (2010)

Zentrale Zielgröße des Modells von PIEHLER zur internen Markenführung ist das Brand Citizenship Behavior.⁴⁹ Durch BCB wird ein Fit zwischen dem kommunizierten Markennutzenversprechen⁵⁰ und dem Verhalten des Mitarbeiters sichergestellt⁵¹, der sich positiv auf die Marke-Kunden-Beziehung auswirkt und letztlich zu einer Erhöhung des Unternehmenswertes führen kann.⁵²

PIEHLER bestätigt empirisch Markenakzeptanz, Markenmissionierung und Markenpartizipation als Dimensionen des BCB.⁵³ Markenakzeptanz bezeichnet Verhaltensweisen die formalen Regeln und Richtlinien zur Markenführung entsprechen.⁵⁴ Markenmissionierung beinhaltet ein bewusstes Engagement zum Aufbau eines positiven Markenimages, ein aktives Weiterempfehlungsverhalten sowie die Verteidigung der Marke gegen Bedrohungen. Markenpartizipation umfasst zum einen Verhaltensweisen, die auf die Weiterentwicklung der Marke und ihrer Identität abzielen, zum anderen umfasst sie auch Verhaltensweisen, die auf die persönliche Weiterentwicklung des Mitarbeiters hinsichtlich markenbezogener Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten

⁴⁹ Vgl. PIEHLER (2010), S. 28f. PIEHLER überprüft und erweitert mit seinem Ansatz, das Modell zum innengerichteten identitätsbasierten Markenmanagement von ZEPLIN (2006), dem er insbesondere Schwächen in der quantitativ-empirischen Validierung der zentralen Konstrukte BC und BCB nachweist. Vgl. PIEHLER (2010), S. 26f.

⁵⁰ Das Markennutzenversprechen prägt die Markenerwartungen bei den externen Zielgruppen. Es basiert auf den Dimensionen Markenvision, Markenpersönlichkeit, Markenwerten, Markenkompetenzen, Markenherkunft und Markenleistungen. Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 25ff. Vgl. auch DE CHERNATONY (1999), S. 166ff. Markenidentität setzt sich nach seiner Auffassung aus Visionen, Kultur, Positionierung, Persönlichkeit, Beziehungen und Auftritt der Marke zusammen.

⁵¹ Vgl. BLINDA (2007), S. 99.

⁵² Vgl. PIEHLER (2010), S. 326.

⁵³ Vgl. ebenda, S. 528f. Diese Konzeptualisierung basiert auf MALONEY (2007), S. 199ff und S. 356 und hat ihren theoretischen Ursprung in dem Verständnis des Organizational Citizenship Behavior (OCB) von GRAHAM (1991) und VAN DYNE/GRAHAM/DIENESCH (1994). GRAHAM (1991) identifiziert in Anlehnung an die Deutung des Begriffs *Citizenship* in der politische Philosophie die Dimensionen *Organizational Obedience* (Respektieren organisatorischer Regeln und Instruktionen zur Aufgabenerfüllung), *Organizational Loyalty* (Identifikation mit Führungskräften und der Organisation, die sich z.B. in der Verteidigung der Organisation gegenüber Bedrohungen äußert), *Organizational Participation* (Interesse an organisationalen Angelegenheiten, das sich in einem aktiven Informations- und Mitgestaltungsverhalten äußert). Vgl. GRAHAM (1991), S. 255.

⁵⁴ Vgl. PIEHLER (2010), S. 309.

keiten abzielen.⁵⁵

BCB lässt sich indirekt durch den Aufbau von Markenwissen und BC steuern. PIEHLER kann für **Markenwissen** sowohl eine positive Wirkung auf das BCB, als auch eine Wirkung auf das BC nachweisen. Markenwissen definiert er als „[...] *die Kenntnis spezifischer markenbezogener Informationen, die für ein markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter von Relevanz sind* [...]“⁵⁷ Im einzelnen konzeptualisiert er Markenwissen als die Kenntnis der Relevanz der Marke, die Kenntnis der Relevanz des eigenen Verhaltens, die Kenntnis der Marke und die Kenntnis markenkonformer Verhaltensweisen.⁵⁸ Kenntnis der Relevanz der Marke bezeichnet das Wissen des Mitarbeiters, dass die Marke ein wichtiger Vermögensgegenstand des Unternehmens ist und zu dessen Erfolg beiträgt.⁵⁹ Die Kenntnis der Relevanz des eigenen Verhaltens umfasst das Wissen des Mitarbeiters um die Relevanz seines individuellen Beitrags zur Markenwahrnehmung durch sein Verhalten.⁶⁰ Die Kenntnis der Marke beschreibt, inwiefern der Mitarbeiter mit den Markenzielen, der Markenidentität und den Markennutzenversprechen vertraut ist.⁶¹ Die Kenntnis markenkonformer Verhaltensweisen bezeichnet das Wissen wie sich Markenziel und -strategie in Verhalten umsetzen lassen.⁶² **Brand Commitment** basiert auf Markenidentifikation und Markeninternalisierung.⁶³ „*Die Markenidentifikation von Mitarbeitern stellt die durch die Mitarbeiter kognitiv wahrgenommene Zugehörigkeit zu einer Marke und der die Markenidentität konstituierenden Gruppe sowie die kognitive und affektive Bewertung dieser Zugehörigkeit durch die Mitarbeiter dar.*“⁶⁴ Markeninternalisierung definiert Piehler als „[...]

⁵⁵ Vgl. PIEHLER (2010), S. 309f.

⁵⁷ Ebenda, S. 131.

⁵⁸ Vgl. ebenda, S. 526f.

⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 133f.

⁶⁰ Vgl. ebenda, S. 134f.

⁶¹ Vgl. ebenda, S. 136ff.

⁶² Vgl. ebenda, S. 139f.

⁶³ PIEHLER greift auf die Konzeptualisierung von ZEPLIN (2006) zurück, die das BC Konstrukt von dem Begriff des organisationalen Commitment nach O'REILLY/CHATMAN (1986) ableitet. Internalisierung bezeichnet hier die Akzeptanz von Einflussnahme auf der Basis gemeinsamer Werte, die in das Selbstkonzept der Gruppenmitglieder aufgenommen werden. Identifikation basiert auf dem Wunsch nach Gruppenzugehörigkeit, ohne dass die Werte der Gruppe in das eigene Selbstkonzept übergehen. Vgl. O'REILLY/CHATMAN (1986), S. 493. Die BC Konzeptualisierung konnte von PIEHLER nur teilweise bestätigt werden, da sich Markenidentifikation in der Datenanalyse nicht als eindimensional, sondern als zweidimensional mit den Dimensionen affektive und evaluative Markenidentifikation herausstellte. Vgl. PIEHLER (2010), S. 527f.

⁶⁴ Ebenda, S. 217.

die durch die Mitarbeiter wahrgenommene Kongruenz zwischen ihrer personalen Identität und der Markenidentität.“⁶⁵

Sowohl für Markenwissen als auch für BC kann PIEHLER eine Reihe von weitestgehend übereinstimmenden **Determinanten** identifizieren, aus denen sich konkrete Maßnahmen zur Markenführung ableiten lassen (Vgl. Abbildung 4).⁶⁶

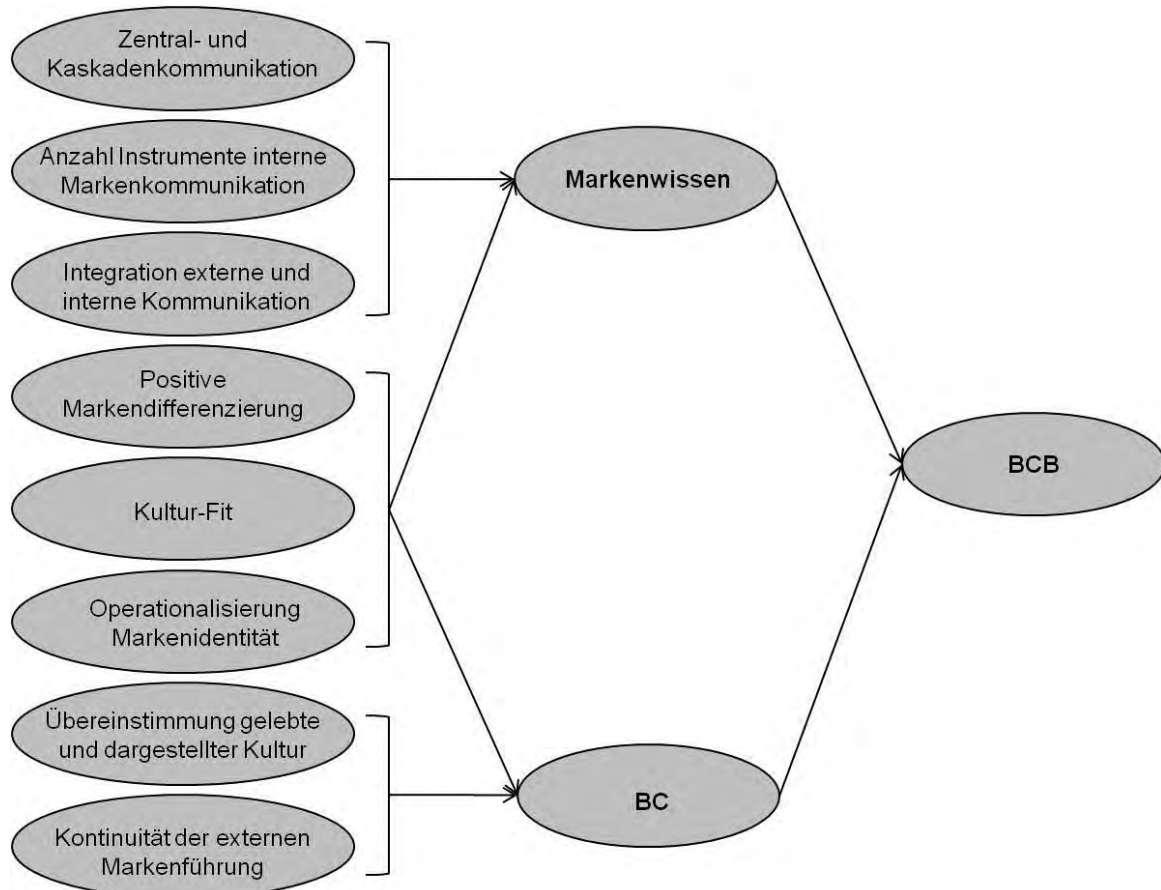


Abbildung 4: Empirisch validiertes Modell zum internen Marketing von PIEHLER (2010)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PIEHLER (2010), S. 543.

So haben die Markendifferenzierung gegenüber Wettbewerbermarken, der Kultur-Fit sowie die interne Operationalisierung der Markenidentität nachweislich einen positiven Einfluss auf BC und Markenwissen. Der Einfluss der **Markendifferenzierung** auf das BC resultiert aus der sozialen Identitätstheorie und der Theorie zur Selbstwerterhöhung. Hier wird von einer Zunahme der Identifikation bzw. Internalisierung ausge-

⁶⁵ PIEHLER (2010), S. 221.

⁶⁶ Für konkrete Maßnahmen zur Erhöhung von BC und Markenwissen vgl. PIEHLER (2010), S. 545ff.

gangen, wenn sich die eigene Gruppe von vergleichbaren Gruppen unterscheidet.⁶⁷ Dementsprechend ist von einer wachsenden Identifikation mit der Markenidentität auszugehen, wenn sich diese von Wettbewerbsmarken differenziert. Der Einfluss der Markendifferenzierung auf das Markenwissen begründet sich aus der Differenzierung als konstitutives Markenidentitätsmerkmal. So wird die Relevanz der Marke und der Aufbau von Markenkenntnissen erleichtert, wenn sich die Marke von Wettbewerbsmarken unterscheidet.⁶⁸ „Der **Kultur-Fit** stellt die Übereinstimmung zwischen Markenidentität und Unternehmenskultur dar“⁶⁹ Der positive Einfluss des Kultur-Fit auf das Markenwissen resultiert aus der Verdeutlichung der Markenrelevanz sowie dem erleichterten Erlernen markenkonformer Verhaltensweisen, wenn sich diese mit den Grundsätzen der Unternehmenskultur decken.⁷⁰ Ähnlich ist der Einfluss des Kultur-Fits auf das BC begründet. Die Unternehmenskultur kommt in den Einstellungen, den Werten, dem Führungsstil sowie dem Problemlösungsverhalten der Mitarbeiter zum Ausdruck.⁷¹ Indem die Unternehmenskultur Einstellungen und Verhalten beeinflusst, wirkt sie sich auch auf das BC aus.⁷² Eine Abweichung, der durch Markenidentität und Unternehmenskultur vermittelten Werte, kann zu Rollenkonflikten führen und einer Internalisierung der Markenidentität entgegenstehen.⁷³ Die **Operationalisierung der Markenidentität**, d.h. die Konkretisierung der abstrakten Markenidentität wirkt positiv auf BC und Markenwissen, indem sie die Relevanz und Glaubwürdigkeit der Marke und das Markenverständnis fördert. „Je konkreter eine für den Großteil der Mitarbeiter abstrakte Markenidentität für den einzelnen Mitarbeiter inhaltlich heruntergebrochen wird, desto mehr Ansatzpunkte ergeben sich für die Identifikation und Internalisierung.“⁷⁴ Für den Aufbau von Markenwissen kann PIEHLER zusätzlich kommunikationspolitische Determinanten bestätigen, so die Häufigkeit der genutzten Zentral- und Kaskadenkommunikation, der Anzahl, der von den Mitarbeitern genutzten Instrumente der internen Markenkommunikation sowie der Integration externer

⁶⁷ Vgl. PIEHLER (2010), S.279f in Anlehnung an ASHFORTH/MAEL (1989).

⁶⁸ Vgl. PIEHLER (2010), S. 186.

⁶⁹ Ebenda, S. 187.

⁷⁰ Vgl. ebenda, S. 187f.

⁷¹ Vgl. SCHWARTZ/DAVIS (1981), S. 32.

⁷² Vgl. ZEPLIN (2006), S. 131.

⁷³ Vgl. PIEHLER (2010), S. 275f mit Verweis auf de CHERNATONY/COTTAM (2008) und YANIV (2005).

⁷⁴ PIEHLER (2010), S. 280ff. Gleiches gilt auch in Bezug auf Markenwissen. Vgl. PIEHLER (2010), S. 189f.

und interner Kommunikationsmaßnahmen.⁷⁵ Für BC kann er einen positiven Einfluss des Markenwissens, der Übereinstimmung von gelebter und in der externen Kommunikation dargestellten Kultur und der Kontinuität der externen Markenführung nachweisen.⁷⁶

PIEHLER weist auch auf die Notwendigkeit eines **Struktur- und Prozess-Fits** hin.⁷⁷ Darunter versteht er Organisationsstrukturen⁷⁸ und -prozesse, die den Mitarbeitern ein markenkonformes Verhalten ermöglichen. Behindern Organisationsstruktur und -prozesse die Mitarbeiter darin, Markenwissen aufzubauen und BC zu entwickeln, wird die Glaubwürdigkeit der Marke gefährdet, was sich negativ auf die Relevanz der Marke und die Relevanz des markenbezogenen Verhaltens sowie die Internalisierung und Identifikation auswirken kann.

Negative Effekte auf das BC vermutet PIEHLER in **Rollenambiguität, Rollenkonflikten** und **Rollenüberlastungen**, die dann entstehen, wenn Mitarbeiter ihre Rolle nicht verstehen oder ausüben können oder außerstande sind unterschiedliche Rollen miteinander in Einklang zu bringen.⁸⁰ Betriebliche Rollen stellen konsistente Verhaltenserwartungen an einen bestimmten Arbeitsplatz und dessen Inhaber dar.⁸¹ Markenbezogene Rollenambiguität kommt durch Informationsdefizite zustande. Hier verfügt der Mitarbeiter nicht über ausreichende Informationen, um seine Rolle als Markenbot-

⁷⁵ Nicht bestätigt werden konnte der Einfluss der Kontinuität und der Konsistenz der externen Markenführung auf das Markenwissen. Vgl. PIEHLER (2010), S. 508.

⁷⁶ Keinen Einfluss hat nach PIEHLER die Konsistenz der externen Markenführung, die Nutzungshäufigkeit der Zentral-, Kaskaden- und Lateralkommunikation, die Integration der externen und internen Markenkommunikation und die Authentizität des Markennutzenversprechens in der externen Kommunikation. Vgl. PIEHLER (2010), S. 510.

⁷⁷ Vgl. PIEHLER (2010), S. 276f und S. 535. Wenngleich der Einfluss des Struktur- und Prozess-Fits bei PIEHLER nicht empirisch überprüft werden konnte, ist aufgrund theoretischer Überlegungen ein Einfluss zu vermuten. Vgl. PIEHLER (2010), S. 557. Ansätze finden sich z.B. bei O'DRISCOLL/PIERCE/COGHLAN (2006) (Einfluss der Organisationsstruktur auf das Mitarbeitercommitment), JAMES/JONES (1976) (Einfluss der Organisationsstruktur auf das Mitarbeiterverhalten), FIOL (1991) (Einfluss der Organisationsstruktur auf die Mitarbeiteridentifikation) oder WITTKO-THE (2001) (Einfluss der Arbeitsabläufe auf das Mitarbeiterverhalten).

⁷⁸ Vgl. auch ZEPLIN (2006), S. 136ff. Sie fasst unter Organisationsstruktur Anreizsysteme für ein markenadäquates Verhalten, eine markenadäquate Aufbauorganisation sowie eine Institutionalisierung des innengerichteten Markenmanagements. Zur Institutionalisierung eines innengerichteten Markenmanagements vgl. auch CHAILAN (2008), S. 258.

⁸⁰ Vgl. PIEHLER (2010), S. 285. Vgl. auch ASHFORTH (2001), S. 3ff.

⁸¹ Vgl. PIEHLER (2010), S. 286. Auch diese Determinanten konnten in der Untersuchung von PIEHLER nicht empirisch überprüft werden.

schafter zu erfüllen.⁸² Markenbezogene Rollenkonflikte resultieren aus abweichenden markenbezogenen Rollenerwartungen.⁸³ Die Erfüllung einer markenbezogenen Rollenerwartung steht dann im Konflikt zur Erfüllung einer anderen markenbezogenen Rollenerwartung.⁸⁴ Markenbezogene Rollenüberlastungen können entstehen, wenn Mitarbeiter nicht über ausreichende Ressourcen in Form von Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Zeit verfügen, um den Rollenerwartungen gerecht zu werden.⁸⁵ Darüber hinaus leitet PIEHLER eine Reihe weiterer Determinanten⁸⁶ theoretisch her, so z.B. ein markenorientiertes HR-Management⁸⁷, eine markenorientierte Führung⁸⁸ sowie das externe Prestige der Marke.⁹⁰

2.2 Bewertung des Modells von PIEHLER (2010) im Hinblick auf Mehrmarkenunternehmen

PIEHLER begrenzt seine theoretischen Herleitungen nicht auf eine bestimmte Markenarchitekturgestaltung, allerdings bezieht sich seine empirische Untersuchung nur auf eine Marke, deren Identität mit der markenführenden Organisation übereinstimmt.⁹² Da sich markenarchitektonische Gestaltungsoptionen jedoch in ihren Merkmalen, insbesondere in der Anzahl der Marken und deren Verhältnis zueinander unterscheiden⁹³, ergeben sich für die interne Markenführung in Mehrmarkenunter-

⁸² Vgl. PIEHLER (2010), S. 288.

⁸³ Vgl. für die definitorische Grundlage von markenbezogenen Rollenkonflikten DUBINSKY et al. (1992), S. 80: "*Role conflict occurs when an individual receives incompatible demands or expectations from multiple role partners that cannot be satisfied simultaneously.*"

⁸⁴ Vgl. PIEHLER (2010), S. 290.

⁸⁵ Vgl. ebenda (2010), S. 292.

⁸⁶ Auf diese Determinanten soll im Weiteren nicht näher eingegangen werden, da für die genannten Faktoren keine besondere Relevanz für Mehrmarkenunternehmen zu vermuten ist.

⁸⁷ Hier wird ein Einfluss des Ausmaßes der Markenorientierung des HR-Managements auf Markenwissen und BC und der Institutionalisierung der Personalsozialisation auf das Markenwissen vermutet. Vgl. PIEHLER (2010), S. 168ff und 237ff.

⁸⁸ Für das BC der Führungskräfte und eine markenorientierte transaktionale und transformationale Führung wird ein positiver Zusammenhang mit Markenwissen und BC der Mitarbeiter vermutet. Für eine markenorientierte Empowering-Führung wird ein positiver Einfluss auf das BC angenommen. Vgl. PIEHLER (2010), S. 179ff und 248f.

⁹⁰ Für den Glauben der Mitarbeiter an ein positives externes Markenimage und an eine Eignung der Markenidentität zur Selbstwerterhöhung wird ein positiver Einfluss auf das BC vermutet. Vgl. PIEHLER (2010), S. 293ff.

⁹² Die Unternehmensmarke wird definiert als „[...] ein gesamtunternehmerisches Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen gesamtunternehmerischen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert.“ MEFFERT/BIERWIRTH (2005), S. 147.

⁹³ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005), S. 173 ff. Die horizontale Gestaltungsoption kennzeichnet die An-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

nehmen spezifische Anforderungen.

In Mehrmarkenunternehmen existieren parallel unterschiedliche Marken: Zum einen Produkt- oder Produktgruppenmarken, die auf denselben Produktbereich ausgerichtet sind, sich aber anhand zentraler Leistungsmerkmale und in der Ausgestaltung der Marketinginstrumente unterscheiden.⁹⁴ Zum anderen findet sich in Mehrmarkenunternehmen die Unternehmensmarke, die extern jedoch nur selten in Erscheinung tritt, um die scheinbare Unabhängigkeit der parallel auf einen Markt ausgerichteten Produktgruppenmarken zu gewährleisten.⁹⁵ Unternehmensmarke und Produktgruppen- sowie Produktmarken können entsprechend der Unternehmensstruktur in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen.⁹⁶ Hier kann z.B. zwischen der Unternehmensmarke auf der Konzernebene, den Produktgruppenmarken auf Geschäftsfeld-ebene und den Produktmarken auf Abteilungsebene unterschieden werden (Vgl. Abbildung 5).⁹⁷

In Mehrmarkenunternehmen muss zunächst spezifiziert werden, für welche Marken des Unternehmens eine Marken-Kunden-Beziehung angestrebt werden soll. MEFFERT/PERRY merken in diesem Kontext an, dass diejenigen Marken eines Mehrmarkenunternehmens im Zentrum markenstrategischer Überlegungen stehen sollten, die die markenprägende Leistungen anbieten und so „[...] den Ausgangspunkt der Markenwahrnehmung durch die Nachfrager bilden“⁹⁸. Die Unternehmensmarke hat in der Vermarktung zum Endkunden in Mehrmarkenunternehmen i.d.R. nur eine geringe oder gar keine Relevanz, wohingegen die Produktgruppenmarken bei den End-

zahl der von einem Unternehmen eingesetzten Marken innerhalb eines Marktsegments. Man unterscheidet zwischen Einzel- und Mehrmarkenstrategie. Die vertikale Gestaltungsoption kennzeichnet den Integrationsgrad zwischen den Marken unterschiedlicher organisationaler Ebenen eines Unternehmens und gibt somit Hinweis auf das Ausmaß der von den externen Zielgruppen wahrgenommenen Eigenständigkeit der einzelnen Marken. Die Produktmarkenstrategie (*House of brands*-Strategie) bildet hier das eine Extrem. Das andere Extrem bildet die Unternehmensmarkenstrategie (*Branded house*-Strategie), die über alle Produkte hinweg eine einzige Marke einsetzt. Dazwischen finden sich Mischformen wie z.B. die Dachmarken- oder die Familienmarkenstrategie. Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 104; KAPFERER (2008), S. 352ff; LAFORET/SAUNDERS (1999).

⁹⁴ Vgl. MEFFERT/PERREY (2005b), S. 217.

⁹⁵ Vgl. KAPFERER (2008), S. 358 und S. 410; MEFFERT/BURMANN/BLINDA (2005), S. 172; YOUNG (1968), S. 145.

⁹⁶ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005), S. 166f.

⁹⁷ Vgl. BURMANN/KANITZ (2010), S. 40.

⁹⁸ MEFFERT/PERREY (2005b), S. 219.

kunden im Vordergrund stehen.⁹⁹ Hieraus lässt sich ableiten, dass in Mehrmarkenunternehmen die **Marke-Kunden-Beziehung für die Produkt- oder Produktgruppenmarken** im Vordergrund stehen muss.¹⁰⁰

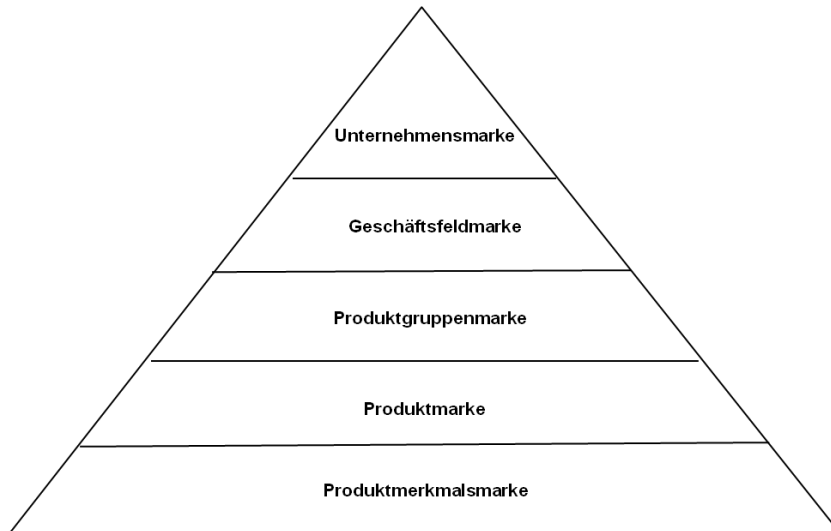


Abbildung 5: Markenhierarchie-Modell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BURMANN/KANITZ (2010), S. 40.

Äquivalent zur Anzahl der Marken sind auch **unterschiedliche Markenidentitäten** innerhalb des Mehrmarkenunternehmens vorzufinden. *“Each actively managed brand needs a brand identity [...]”*¹⁰⁴ Die parallele Existenz unterschiedlicher Identitäten innerhalb einer Organisation findet in der Forschung zum organisationalen Commitment verstärkte Beachtung.¹⁰⁵ Insbesondere in großen Unternehmen mit komplexen Strukturen wird hier nicht nur *eine* organisationale Identität, sondern eine Vielzahl organisationaler Identitäten nachgewiesen.¹⁰⁶ Diese unterschiedlichen organisationalen Identitäten können dazu führen, dass sich Mitarbeiter parallel mit unterschiedlichen

⁹⁹ Produktgruppenmarken sind insbesondere für Endkunden relevant. Vgl. ESCH/BRÄUTIGAM (2004), S. 135. Unternehmensmarken besitzen eine hohe Relevanz für Anteilseigner und Finanzmärkte. Vgl. KAPFERER (2008), S. 388.

¹⁰⁰ Neben Produkt- und Produktgruppenmarken, sind z.B. im Automobilbereich auch Mehrmarkenstrategien mit Dachmarken aufzufinden. KOERS (2001), S. 37. Im Folgenden wird von Produktgruppenmarken gesprochen, je nach strategischer Ausrichtung des Mehrmarkenunternehmens sind die Erkenntnisse, die in Bezug auf Produktgruppenmarken gewonnen werden aber auch auf Dach- oder Produktmarken anwendbar.

¹⁰⁴ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 27

¹⁰⁵ Vgl. CHENEY (1991); HOLZINGER/DHALLA (2007); LARSON/PEPPER (2003); MUELLER/LAWLER (1999); PRATT/FOREMAN (2000).

¹⁰⁶ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 31.

Gruppen innerhalb des Unternehmens identifizieren.¹⁰⁷ "[...] *social identity theory as applied to identification research suggests that there are multiple identities for organizational members, each with a corresponding target identification.*"¹⁰⁸ Auf Basis dieser Erkenntnisse ist davon auszugehen, dass auch Mitarbeiter in Mehrmarkenunternehmen, die gleichzeitig unterschiedlichen Marken ausgesetzt sind, BC zu unterschiedlichen Marken entwickeln können.¹⁰⁹ Neben dem BC zu einer Produktgruppenmarke kann sich z.B. auch ein BC zur Unternehmensmarke entwickeln.¹¹⁰

Auch in **Bezug auf das BCB weisen Mehrmarkenunternehmen Besonderheiten** auf. So stellen BURMANN/MEFFERT fest, dass sich die Existenz unterschiedlicher Markenidentitäten innerhalb eines Unternehmens negativ auf ein markenspezifisches Verhalten auswirken kann. *"Die Zugehörigkeit aller Marken eines Portfolios zu demselben Unternehmen erschwert hier die Ausprägung von markenspezifischen Denk- und Verhaltensmustern bei den Mitarbeitern, die sich letztlich in unterschiedlichen und einzigartigen Markenidentitäten manifestieren sollen."*¹¹¹ Das Verhalten der Mitarbeiter von Mehrmarkenunternehmen unterliegt nicht dem Einfluss eines BCs, sondern kann durch unterschiedliche BCs bestimmt werden. Sollen Mitarbeiter eines Mehrmarkenunternehmens BCB für eine Produktgruppenmarke entwickeln, muss sichergestellt werden, dass das BC zur Produktgruppenmarke überwiegt, z.B. indem nur eine Produktgruppenmarken-Identität als Bezugsobjekt definiert wird. *"Vielmehr ist eine Marke als eindeutige Leitgröße zu identifizieren, in deren Kontext die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion stattfinden soll."*¹¹²

Der von PIEHLER identifizierte Einfluss des **Struktur-Fits** auf das BC scheint für Mehrmarkenunternehmen von besonderer Relevanz, denn die Organisationsstruktur von Mehrmarkenunternehmen ist geprägt durch das Bestreben Synergien zu nutzen. Eine maximale organisatorische Eigenständigkeit der Produktgruppenmarken, die den Aufbau differenzierter Markenidentitäten und die Motivation der Mitarbeiter im

¹⁰⁷ Vgl. COHEN (2003); HUNT/MORGAN (1994); REICHERS (1985).

¹⁰⁸ Vgl. SCOTT (1997), S. 497. Vgl. auch REICHERS (1985), S. 473.

¹⁰⁹ Dieser Aspekt wird in Kapitel 2.3 vertieft.

¹¹⁰ Vgl. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009), S. 128.

¹¹¹ BURMANN/MEFFERT (2005).

¹¹² Vgl. KERNSTOCK (2009), S. 29. Eine weiterführende Erörterung der Wirkung unterschiedlicher Commitments auf das BCB findet sich in Kapitel 2.3.

Sinne der Marke zu handeln fördert, ist daher nicht immer vorzufinden.¹¹³ Oftmals unterscheidet sich die in der externen Wahrnehmung intendierte Struktur unabhängiger Produktgruppenmarken von der intern existierenden Struktur, die die Unternehmensmarke in den Vordergrund stellt. KAPFERER betont, dass die Organisationsstruktur maßgeblich zum Erfolg des Markenportfolios beiträgt und daher dessen Anforderungen entsprechen muss. Hierzu gehört insbesondere die Festlegung des optimalen Zentralisierungsgrades.¹¹⁴ Da die Mehrmarkenstrategie die Gesamtheit der Marken in den Vordergrund stellt, ist davon auszugehen, dass nicht immer ideale strukturelle Bedingungen für die Entwicklung des BCs zu einzelnen Produktgruppenmarken vorherrschen. Daher ist eine Spezifizierung des Begriffs des Struktur-Fits für Mehrmarkenunternehmen erforderlich sowie eine detaillierte Betrachtung, welche strukturellen Voraussetzungen in Mehrmarkenunternehmen erfüllt sein müssen, um ein BC zu den Produktgruppenmarken zu gewährleisten.¹¹⁵

Auch in Bezug auf PIEHLER's Forderung nach einem **Kultur-Fit** weisen Mehrmarkenunternehmen Besonderheiten auf. Die Übereinstimmung der Unternehmenskultur und der unterschiedlichen Produktgruppenmarken-Identitäten ist in Mehrmarkenunternehmen unwahrscheinlich und auch nicht wünschenswert, da sie langfristig eine Integration der unterschiedlichen Markenidentitäten und damit eine mangelnde Markendifferenzierung fördern würde. Ein Kultur-Fit der Produktgruppenmarken mit der Unternehmenskultur ist daher nicht bzw. nur dann wünschenswert, wenn die Unternehmensmarke und die Produktgruppenmarke übereinstimmen. Hinweise finden sich insbesondere in Multiple Culture- und Subkultur-Ansätzen, die nicht von einer einzigen homogenen Unternehmenskultur ausgehen, sondern Unternehmenskultur als heterogene Sammlung von Subkulturen betrachten.¹¹⁶

¹¹³ Vgl. KAPFERER (2008), S. 410; LAFORET/SAUNDERS (1999), S. 64; MEFFERT/PERREY (2005b), S. 236.

¹¹⁴ Vgl. KAPFERER (2008), S. 410. Vgl. z.B. auch BAUMGARTH, der die Organisationsstruktur als Unterstützungssystem der Markenführung betrachtet. Die Organisationsstruktur muss die Ganzheitlichkeit der Markenführung, die Gesamtsicht auf das Markenportfolio, die Langfristigkeit der Markenpolitik, sowie die Aufgeschlossenheit für Veränderungen sicherstellen. Vgl. BAUMGARTH (2008), S. 231.

¹¹⁵ Detaillierte Ausführungen hierzu finden sich in Kapitel 2.4.

¹¹⁶ Vgl. COX (1991); ROSE (1988); TUSHMAN/O'REILLY (1996). Detaillierte Ausführungen hierzu finden sich in Kapitel 2.5.

PIEHLER kann einen positiven Einfluss der **Markendifferenzierung** von unternehmensexternen Wettbewerbermarken auf das BC nachweisen. In Mehrmarkenunternehmen besitzt die Markendifferenzierung, die wesentlicher Erfolgsfaktor, der auf den gleichen Produktbereich ausgerichteten Marken ist, besondere Relevanz. Sie findet hier jedoch nicht nur im Hinblick auf unternehmensexterne, sondern vor allem auch im Hinblick auf die unternehmensinternen Produktgruppenmarken oder die Unternehmensmarke statt. So lautet eine zentrale Forderung, dass die Marken eines Mehrmarkenportfolios maximal differenziert werden müssen, um eine Kannibalisierung zu vermeiden. Gleichwohl wird diese Forderung im Zuge des steigenden Kostendrucks nicht immer erfüllt, was mit einer mangelnden Differenzierung und Verwässerung der Markenidentitäten einhergehen kann.¹¹⁷ „Die Erosion dieser substantiellen Elemente der Marken führt in der Folge zu einer Schwächung der Markenidentitäten.“¹¹⁸ Die mangelnde Markendifferenzierung in Mehrmarkenunternehmen kann z.B. strukturell in den internen Zentralisierungsbemühungen begründet sein. „To a certain extent, overcentralisation is responsible for the loss of differentiation.“¹¹⁹ Es ist zu vermuten, dass in Mehrmarkenunternehmen nicht nur die externe, sondern auch vor allem auch die interne Markendifferenzierung relevant für den Aufbau von BC zu den Produktgruppenmarken ist. Eine Differenzierung kann über unterschiedliche Identitätskomponenten erfolgen. So ist eine funktionale Differenzierung über die Art der Markenleistungen denkbar oder eine symbolische Differenzierung anhand der Markenpersönlichkeit, der Markenwerte oder der Markenvisionen.¹²⁰

PIEHLER vermutet, dass sich **Rollenkonflikte** negativ auf das BC auswirken können.¹²¹ Dieser Aspekt scheint für Mehrmarkenunternehmen eine besondere Relevanz zu haben, da Mitarbeiter häufig gleichzeitig für mehrere Marken zuständig sind und unterschiedlichen, im Extremfall widersprüchlichen markenbezogenen Rollener-

¹¹⁷ Vgl. MEFFERT/PERREY (2005b), S. 226; KAPFERER (2008), S. 395.

¹¹⁸ MEFFERT/PERREY (2005b), S. 223. Vgl. auch BARWISE/ROBERTSON (1992), S. 283; KAPFERER (2008), S. 410 und YOUNG (1968), S. 145.

¹¹⁹ KAPFERER (2008), S. 411.

¹²⁰ Die Markenpersönlichkeit subsumiert die Persönlichkeitsmerkmale einer Marke und findet im Kommunikationsstil der Marke Ausdruck. Die Markenwerte subsumieren die Grundüberzeugungen der Marke und die Markenvision steht für die langfristige Entwicklungsrichtung der Marke. Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005), S. 61ff.

¹²¹ Ein Zusammenhang zwischen Organizational Commitment (OC) und Rollenkonflikten wurde z.B. von COHEN (1992), DUBINSKY et al. (1992), MATHIEU/ZAJAC (1990) und MOWDAY/PORTER/STEERS (1982) aufgezeigt.

wartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen (Intersender-Rollenkonflikt) ausgesetzt sind.¹²² Sender-Rollenkonflikte werden definiert als "[...] *the simultaneous occurrence of two (or more) sets of pressures such that compliance with one would make more difficult compliance with the other.*"¹²³ Um Konflikte zu vermeiden, wenden sich Mitarbeiter von den Sendern der unterschiedlichen markenbezogenen Rollenerwartungen ab. Dies kann auch zu einer Schwächung des BCs zu der Marke, die als Verursacher des Konflikts wahrgenommen wird, führen.¹²⁵ "A very frequent behavioral response to role conflict is withdrawal or avoidance of those who are seen as creating the conflict."¹²⁶ KAHN et al. betonen die Bedeutung der Organisationsstruktur für Rollenkonflikte.¹²⁷ So verstärkt sich beispielsweise der aus Rollenerwartungen resultierende Druck wenn der Rollensender höher in der Hierarchie steht oder dem Rolleneempfänger innerhalb der Organisation physisch nahe steht. Organisationen mit zahlreichen Subsystemen sind besonders anfällig für Rollenkonflikte.¹²⁸ Als Maßnahmen zur Bewältigung von Rollenkonflikten schlagen DUBINSKY et al. vor, mögliche Rollenerwartungen zu identifizieren und insbesondere neuen Mitarbeitern die unterschiedlichen Rollenerwartungen aufzuzeigen. Die Bedeutung der unterschiedlichen Rollenerwartungen solle festgelegt und Trainings zum Umgang mit diesen angeboten werden. Darüber hinaus empfehlen sie einen engen Dialog zwischen Rollennehmer und den unterschiedlichen Rollensendern.¹²⁹

Da eine interne Markenführung in Mehrmarkenunternehmen durch die Anzahl der Marken und die Forderung nach Synergien eine erhöhte Komplexität¹³⁰ nach sich zieht, ist der, im Ansatz von PIEHLER als Forschungsbedarf¹³¹ identifizierten, internen Zielgruppensegmentierung eine hohe Bedeutung beizumessen. Für Mehrmarkenun-

¹²² Vgl. PIEHLER (2010), S. 313ff; WISWEDE (1977), S. 115f. Neben Intersender-Konflikten, die auf gegensätzlichen Erwartungen unterschiedlicher Rollensender basieren sind grundsätzlich auch Intrasender-Konflikte (gegensätzliche Erwartungen eines Rollensenders), Personen-Rollen-Konflikte (gegensätzliche Erwartungen der Rolle und der Person des Mitarbeiters) sowie Inter-Rollenkonflikte (abweichende Erwartungen gleichzeitig wahrzunehmender Rollen) möglich.

¹²³ KAHN et al. (1964), S. 380.

¹²⁵ Vgl. BROOKE/RUSSELL/PRICE (1988), S. 143; DUBINSKY et al. (1992), S. 80.

¹²⁶ KAHN et al. (1964), S. 380.

¹²⁷ Vgl. KAHN et al. (1964), S. 392. Vgl. auch WITTKE-KOTHE (2001), S. 77f.

¹²⁸ Vgl. KAHN et al. (1964), S. 99.

¹²⁹ Vgl. DUBINSKY et al. (1992), S. 95.

¹³⁰ Vgl. KOERS (2001), S. 9.

¹³¹ Vgl. PIEHLER (2010), S. 559.

ternehmen ist insbesondere zu spezifizieren, welche **Mitarbeitergruppen vorrangig BC zu den Produktgruppenmarken entwickeln sollen**. ESCH bemerkt in diesem Kontext, dass „[...] nicht alle Anspruchsgruppen im Unternehmen gleichermaßen intensiv über die Marke informiert werden müssen.“¹³² Vielmehr sei es angebracht, nach Funktionsbereichen und Kundennähe der Mitarbeiter zu unterscheiden und die Mitarbeiter zu identifizieren, die maßgeblichen Einfluss auf die Markenwahrnehmung besäßen. Hierzu zählt ESCH die Bereiche Personal, Top-Management, Public Relations, Marketing, Vertrieb und Forschung.¹³³ BREXENDORF et al. sehen neben den Funktionsbereichen die Stellung im Unternehmen (Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Multiplikatoren), den Ort der Tätigkeit, demografische Kriterien, psychografische Kriterien, die Unternehmenszugehörigkeit (interne vs. externe Mitarbeiter), die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit (z.B. neue Mitarbeiter) sowie spezifische Eigenschaften (z.B. die Bindungsstärke an die Marke oder das Informationsverhalten der Mitarbeiter) als weitere Segmentierungskriterien für interne Zielgruppen.¹³⁴ GEORGE/GRÖNROOS sehen insbesondere Top-Management, mittleres Management, Abteilungsleiter sowie Mitarbeiter mit Kundenkontakt als relevante Mitarbeitersegmente für ein internes Marketing.¹³⁵ Die interne Zielgruppen-Segmentierung steht in Abhängigkeit von der zentralen Zielsetzung des Mehrmarkenunternehmens. Wird vorrangig auf ein Produktgruppenmarkenkonformes BCB abgezielt, muss die Mehrheit der Mitarbeiter den Produktgruppenmarken-Segmenten zugeordnet sein. Wird jedoch auch, wie in der Praxis vielfach der Fall, die Nutzung gemeinsamer Ressourcen zum Ziel gesetzt, können einige Funktionsbereiche wie z.B. Controlling oder Produktion vorrangig dem Unternehmensmarken-Segment zugeordnet werden. Ein zentrales Segmentierungskriterium in Mehrmarkenunternehmen kann z.B. der Funktionsbereich sein.¹³⁶ So kann für Funktionen, die eine hohe Kundennähe aufweisen das BC zu einer Produktgruppenmarke im Vordergrund stehen. KAPFERER sieht darüber hinaus insbesondere in markenprägenden Abteilungen, die für die Markendifferenzierung

¹³² ESCH (2009), S. 43.

¹³³ Vgl. ESCH (2009), S. 43. Auch BOOMS/BITNER (1981) schliesst sich dem Argument der Kundennähe an. Vgl. BOOMS/BITNER (1981), S. 50f. ESCH berücksichtigt ebensowenig die spezielle Situation von Mehrmarkenunternehmen, wie vergleichbare Segmentierungsansätze von GUMMESSON (1987), JUDD (2003) oder THOMSON/DE CHERNATONY/KHAN (1999).

¹³⁴ Vgl. BREXENDORF et al. (2009), S. 342. Vgl. auch BRUHN (1999), S. 23.

¹³⁵ Vgl. GEORGE/GRÖNROOS (1999), S. 57.

¹³⁶ Vgl. BREXENDORF et al. (2009), S. 343.

verantwortlich sind, wie z.B. in Designabteilungen die Notwendigkeit eines produktmarkenkonformen Verhaltens.¹³⁷ Des Weiteren können die Hierarchieebenen in Mehrmarkenunternehmen als Segmentierungskriterien dienen. So ist es denkbar, dass für eine Führungskraft auf der oberen Führungsebene, die die Ziele des Gesamtunternehmens im Auge haben muss, vorrangig ein BC zu der Unternehmensmarke anzustreben ist, wohingegen Mitarbeiter der unteren Hierarchieebenen BC zu einer Produktgruppenmarke entwickeln sollten. Eine Übereinstimmung von internen Marken-Zielgruppen und Organisationseinheiten erleichtert die Steuerung von Maßnahmen zum Aufbau von BC in Mehrmarkenunternehmen. So kann es mit einem hohen Aufwand verbunden sein, innerhalb einer Abteilung die Mitarbeiter mit unterschiedlichen Maßnahmen anzusprechen. GEORGE/GRÖNROOS merken in Bezug auf die Zielgruppen interner Marketingprogramme an: *"Die ausgesuchte Einheit sollte, statt einzelnen Mitarbeitern einer Abteilung, eher eine Anzahl von Gruppen, deren gesamte Leistung das Ergebnis der Einheit repräsentiert, umfassen."*¹³⁸ Zudem stehen die Mitarbeiter innerhalb einer Abteilung in engem Austausch miteinander, so dass sie vermutlich auch mit nicht für sie vorgesehen Maßnahmen in Kontakt kommen, was zur Verwirrung seitens der Mitarbeiter führen kann.¹³⁹ Grundsätzlich bleibt die Zielgruppensegmentierung eine Einzelfallentscheidung, die der strategischen Zielsetzung des Mehrmarkenunternehmens folgen muss¹⁴⁰ und wirtschaftlich vertretbar sein sollte.¹⁴¹

Zusammenfassend unterscheiden sich Mehrmarkenunternehmen von den bei PIEHLER betrachteten Einzelmarkenunternehmen insbesondere durch die strukturelle und kulturelle Verankerung der unterschiedlichen Markenidentitäten im Unternehmen sowie durch die daraus resultierende Anzahl möglicher BCs zu den unterschiedlichen Marken und ihre Auswirkungen auf das BCB.¹⁴² Das BC zu den Produktgruppenmarken soll zentraler Gegenstand der weiteren Betrachtung sein, da diese i.d.R. im Fokus der Vermarktung zum Endkunden stehen. Das BC zu den Produktgruppenmar-

¹³⁷ Vgl. KAPFERER (2008), 409f.

¹³⁸ GEORGE/GRÖNROOS (1999), S. 54.

¹³⁹ Vgl. BRUHN (2003), S. 156.

¹⁴⁰ Vgl. SCHICK (2005), S. 58.

¹⁴¹ Vgl. BREXENDORF et al. (2009), S. 343.

¹⁴² Vgl. für die Bedeutung kultureller und struktureller Aspekte für das BCB auch WENTZEL et al. (2009), S. 94.

ken wird neben strukturellen und kulturellen Faktoren insbesondere durch die von PIEHLER identifizierten Determinanten Markendifferenzierung sowie markenbezogene Rollenkonflikte geprägt. Diese und potentielle weitere Determinanten sollen nachfolgend genauer analysiert und spezifiziert werden.

2.3 Bedeutung von Multiple Identity- und Multiple Commitment-Ansätzen für das Brand Commitment in Mehrmarkenunternehmen

In Mehrmarkenunternehmen sind Mitarbeiter unterschiedlichen Markenidentitäten ausgesetzt. In der Sozialwissenschaft spricht man in diesem Zusammenhang von **multiplen Identitäten (multiple identities)**.¹⁴³ Multiple Identity-Ansätze gehen nicht von einer globalen organisationalen Identität aus, sondern von unterschiedlichen Identitäten innerhalb eines Unternehmens, denen sich Mitglieder zugehörig fühlen können.¹⁴⁴ "[...] *because an individual tends to be a member or occupant of multiple categories/ roles, he or she is likely to have multiple social identities (SIT) or role identities (IT)*."¹⁴⁵ Organisationsmitglieder kommen mit unterschiedlichen Gruppen¹⁴⁶ und Rollenerwartungen innerhalb einer Organisation in Berührung, mit denen sie sich parallel verbunden fühlen können. Multiple Identitäten in Organisationen wurden z.B. anhand unterschiedlicher Berufsgruppen¹⁴⁷, Hierarchieebenen¹⁴⁸, ethnischer Zugehörigkeit¹⁴⁹, Rollenerwartungen¹⁵⁰, unterschiedlichen Standorten¹⁵¹ oder Arbeitsgruppen¹⁵² untersucht. Entsprechend der multiplen organisationalen Identitäten, denen Mitarbeiter ausgesetzt sind, können auch **multiple organisationale Commitments** nachgewiesen werden.¹⁵³ Multiple Commitments entstehen durch die Identifikation der Mitarbeiter mit unterschiedlichen Gruppen im Unternehmen.¹⁵⁴ Die Kenntnis dieser unterschiedlichen Identitäten bzw. Gruppen ist Voraussetzung für die Identifikati-

¹⁴³ Vgl. CHENEY (1991); FELDMAN (1979); HOLZINGER/DHALLA (2007); LARSON/PEPPER (2003); MUELLER/LAWLER (1999); PRATT/FOREMAN (2000). Der Multiple Identity-Begriff ist abzugrenzen vom Hybrid Identity-Begriff, der nicht von Identitäten *unterschiedlicher* Objekte, sondern Identitätsfacetten *eines* Objekts ausgeht. Vgl. ALBERT/ADAMS (2002); BALMER/GREYSER (2002); SOENEN/MOINGEON (2002).

¹⁴⁴ Vgl. SVENINGSSON/ALVESSON (2003), S. 1164.

¹⁴⁵ ASHFORTH (2001), S. 29.

¹⁴⁶ Gruppen werden im organisationalen Kontext z.B. von RIKETTA definiert als „[...] *an interdependent collection of individuals who share responsibility for specific outcomes for their organizations*.“ RIKETTAA/VAN DICK (2005), S. 492.

¹⁴⁷ Vgl. PRATT/RAFAELI (1997).

¹⁴⁸ Vgl. GOLDEN-BIDDLE/RAO (1997).

¹⁴⁹ Vgl. BALMER/GREYSER (2002); BARRETO/ELLEMERS (2009).

¹⁵⁰ Vgl. GOLDEN-BIDDLE/RAO (1997); HILLMAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008).

¹⁵¹ Vgl. SCOTT (1997).

¹⁵² Vgl. ALBERT/WHETTEN (1985).

¹⁵³ Vgl. BECKER (1992), S. 232ff; REDMAN/SNAPE (2005), 302ff; REICHERS (1985), S. 469.

¹⁵⁴ Vgl. ALBERT/WHETTEN (1985), S. 35; BECKER (1992), S. 242; FOREMAN/WHETTEN (2002), S. 622; PRATT/RAFAELI (1997), S. 874; REDMAN/SNAPE (2005), S. 301; REICHERS (1985), S. 469.

on potentieller Commitment Fokusse.¹⁵⁵ Die organisationale Multiple Commitment-Forschung beschäftigt sich im Wesentlichen mit der Frage, wie sich multiple Commitments auf das Mitarbeiterverhalten auswirken und welche Determinanten die unterschiedlichen Commitments bestimmen. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER zeigen erste Parallelen zwischen der Multiple Commitment-Forschung und BC in Mehrmarkenunternehmen auf.¹⁵⁶ Verfügt ein Unternehmen über mehrere Marken, so kann sich auch das Markencommitment auf unterschiedliche Marken beziehen. „*Hier kann sich das Markencommitment folglich auf zwei Fokusse richten: Erstens auf die Familien- oder Produktmarke und zweitens auf die Konzernmarke.*“¹⁵⁷ Alle Commitments wirken sich auf das Verhalten aus, wobei das stärkste Commitment den größten Einfluss auf das Verhalten besitzt.¹⁵⁸ *“Thus, the stronger an individual’s identification with a specific identity, the greater the likelihood that his or her behavior will be shaped by it.”*¹⁵⁹ Konflikte zwischen den unterschiedlichen Identitäten und Commitments können zu inkonsistentem Verhalten führen.¹⁶⁰ *„To the extent that organizations pursue the conflicting goals of multiple constituencies, individuals committed to them may suffer on account of conflicts over the direction that their energies and loyalties should take.”*¹⁶¹ CHAN et al. und REDMAN/SNAPE konnten zudem nachweisen, dass sich die unterschiedlichen Commitments auf unterschiedliche Verhaltenskomponenten auswirken. Globales organisationales Commitment wirkt sich auf den Verbleib im Unternehmen aus, wohingegen untergeordnete Commitments z.B. zu Arbeitsgruppen Einfluss auf das Extra-Rollenverhalten nehmen.¹⁶² In Bezug auf Mehrmarkenunternehmen stellen ESCH/STRÖDTER/HARTMANN fest: *„Man kann davon ausgehen, dass je höher das Commitment ist, desto ausgeprägter sich auch die aus dem Commitment resultieren-*

¹⁵⁵ *“Foci of commitment are the individuals and groups to whom an employee is attached”* BECKER et al. (1996), S. 165.

¹⁵⁶ Vgl. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009). Theoretische Basis ihrer Ausführungen ist der “Nested groups”-Ansatz von LAWLER (1992) und MUELLER/LAWLER (1999).

¹⁵⁷ ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009), S. 128.

¹⁵⁸ Vgl. COHEN (2003), S. 7.

¹⁵⁹ Vgl. HILLMAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008), S. 443.

¹⁶⁰ Von aufeinander abgestimmten Identitäten sind dagegen positive kumulative Effekte auf das Verhalten zu erwarten. Vgl. HILLMAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008), S. 443; REDMAN/SNAPE (2005), S. 326.

¹⁶¹ COHEN (2003), S. 8.

¹⁶² Vgl. CHAN et al. (2006), S. 1881f; REDMAN/SNAPE (2005), S. 322ff; RIKETTAA/VAN DICK (2005), S. 505.

den Verhaltensweisen darstellen.“¹⁶³ Ein hybrides Verhalten ist nicht zu erwarten, so dass je Mitarbeiter eine Marke bestimmt werden muss, für die ein BCB und dementsprechend ein BC angestrebt werden soll.¹⁶⁴

Sozialwissenschaftliche Multiple Commitment-Definitionen heben die Existenz unterschiedlicher Commitment Fokusse, die Simultanität der Commitments sowie die unterschiedlich starken Ausprägungen der Commitments hervor (Vgl. Tabelle 1).

Autor (Jahr)	Definition Multiple Commitments	Hinweise für Definition <i>Multiple Brand Commitments</i> in Mehrmarkenunternehmen
CHAN et al (2006)	"[...] <i>the multiple commitments approach has viewed commitment from a pluralistic perspective, recognizing that employees may be committed to multiple foci.</i> " ¹⁶⁵	Commitment zu unterschiedlichen Fokussen
COHEN (2006)	„[...] <i>employees in the workplace are exposed simultaneously to more than one object of commitment.</i> " ¹⁶⁶	Simultanes Commitment zu unterschiedlichen Fokussen
CLUGSTON/HOWELL, DORFMAN (2000)	"[...] <i>individuals form different strengths of attachment among multiple foci of objects</i> " ¹⁶⁷	Multiple Commitments unterschiedlich stark ausgeprägt
REDMAN/SNAPE (2005)	"[...] <i>employees distinguish between multiple foci of commitment, with „cognitively remote“ foci distinguished from global organizational commitment and from each other [...].</i> " ¹⁶⁸	Commitment zu unterschiedlichen Fokussen unterschiedliche Commitments unterscheiden sich durch die kognitive Distanz ihrer Bezugsobjekte
REICHERS (1985)	„[...] <i>multiple identifications with various groups both inside and outside the organization constitute multiple commitments</i> " ¹⁶⁹	Unterschiedliche Gruppenzugehörigkeiten führen zu Multiple Commitments

Tabelle 1: Übersicht sozialwissenschaftliche Multiple Commitment-Definitionen

Quelle: Eigene Darstellung.

Von ESCH/HARTMANN/STRÖDER, „s Hypothese ausgehend, dass in Mehrmarkenunter-

¹⁶³ ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009), S. 129.

¹⁶⁴ Vgl. KERNSTOCK (2009), S. 29.

¹⁶⁵ CHAN et al. (2006), S. 1873.

¹⁶⁶ COHEN (2006), S. 106.

¹⁶⁷ CLUGSTON/HOWELL/DORFMAN (2000), S. 6.

¹⁶⁸ REDMAN/SNAPE (2005), S. 322.

¹⁶⁹ REICHERS (1985), S. 469.

nehmen unterschiedliche Marken-Fokusse existieren, lassen sich aus dem sozialwissenschaftliche Multiple Commitment Begriff nach Ansicht der Autoren auch Ableitungen für Mehrmarkenunternehmen treffen. Auch in Mehrmarkenunternehmen sind simultane, unterschiedlich stark ausgeprägte Brand Commitments zu den unterschiedlichen Marken (Multiple Brand Commitments) denkbar.

Multiple Brand Commitments bezeichnen simultane, unterschiedlich stark ausgeprägte Zugehörigkeitsgefühle von Mitarbeitern zu unterschiedlichen Marken innerhalb einer Organisation.¹⁷⁰

Multiple Identity- und Multiple Commitment-Ansätze liefern mit ihrer Betrachtung parallel existierender, unterschiedlicher Identitäten und Commitments auch Hinweise für Determinanten des BC in Mehrmarkenunternehmen. Insbesondere lassen sich Rückschlüsse auf das BC zu den Produktgruppenmarken ziehen. Eine Übersicht potentieller Determinanten bietet Tabelle 2. Die Stärke der unterschiedlichen Commitments wird im organisationalen Kontext beispielsweise von dem Gruppenstatus¹⁷¹, der Gruppengröße¹⁷², der Exklusivität der Gruppe¹⁷³, der Wertekongruenz zwischen Mitglied und Gruppe¹⁷⁴, der räumlichen Nähe der Gruppe¹⁷⁵ oder von organischen Unternehmensstrukturen¹⁷⁶ und von Rollenkonflikten¹⁷⁷ beeinflusst. Im Hinblick auf Mehrmarkenunternehmen sind insbesondere die Ansätze von ASHFORTH/JOHNSON (2001), BREWER (1999) sowie MUELLER/LAWLER (1999) interessant. Sie gehen davon aus, dass sich in Organisationen unterschiedliche kollektive Identitäten finden, die in einem bestimmten hierarchischen Verhältnis zueinander stehen. Diese Konstellation weist Parallelitäten zu der Markenhierarchie in Mehrmarkenunternehmen auf. Zum anderen greifen sie, bereits im Hinblick auf Einzelmarken ermittelte BC Determinan-

¹⁷⁰ Neben den sozialwissenschaftlichen Multiple Commitment- Definitionen wird auch die BC Definition von BURMANN/ZEPLIN, die BC als „[...] *the extent of psychological attachment of employees to the brand, which influences their willingness to exert extra effort towards reaching the brand goals.*“ beschreibt, berücksichtigt. Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 284.

¹⁷¹ Vgl. ELLEMERS (2001); TAJFEL (1982).

¹⁷² Vgl. BREWER (1991).

¹⁷³ Vgl. ASHFORTH (2001); BREWER (1991).

¹⁷⁴ Vgl. VAN KNIPPENBERG/VAN SCHIE (2000).

¹⁷⁵ Vgl. COHEN (2006); SCOTT (1997).

¹⁷⁶ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 32-41; BURNS (1963), S. 104.

¹⁷⁷ Vgl. COHEN (2003); HILLMAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008); MUELLER/LAWLER (1999).

ten der identitätsbasierten Markenführung im Kontext Multipler Commitments auf. Die Ansätze sollen kurz dargestellt und im Hinblick auf ihren Aussagegehalt für das BC zu den Produktgruppenmarken in Mehrmarkenunternehmen untersucht werden.

Potentielle BC Determinanten in Mehrmarkenunternehmen	Autor (Jahr)
Status der Marke	ASHFORTH (2001); ELLEMERS (2001); TAJFEL (1982)
Exklusivität der Marke	ASHFORTH (2001); ASHFORTH/JOHNSON (2001); BREWER (1991); BARRETO/ELLEMERS (2009); VAN KNIPPENBERG/VAN SCHIE (2000)
Wertkongruenz zwischen Marke und Mitarbeiter/ kognitive Nähe	ASHFORTH/JOHNSON (2001); ASHFORTH (2001); MUELLER/LAWLER (1999); REDMAN/SNAPE (2005); RIKETTAA/VAN DICK (2005); SCOTT (1997); VAN KNIPPENBERG/VAN SCHIE (2000)
Physische Nähe zur Marke/ Eigenständigkeit der Marke	ASHFORTH/JOHNSON (2001); CHENEY (1991); COHEN (2006); MUELLER/LAWLER (1999); REDMAN/SNAPE (2005); SCOTT (1997)
Organische Unternehmensstrukturen	ASHFORTH/JOHNSON (2001); CHENEY (1991)
Markenbezogene Rollenkonflikte	COHEN (2003); HILLMAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008); MUELLER/LAWLER (1999); REDMAN/SNAPE (2005); REICHERS (1985)
Übereinstimmung zwischen Marke und Normen	ASHFORTH (2001); ASHFORTH/JOHNSON (2001); BREWER (1991); CHENEY (1991); CRISP/HEWSTONE (2007); PRATT/FOREMAN (2000); TURNER et al. (1994)

Markenbezug der Arbeitsaufgabe	ASHFORTH/JOHNSON (2001); ASHFORTH (2001); BREWER/HARASTY (1996); FELDMAN (1979); KRAMER (1991); TURNER et al. (1994)
Selbstbestimmtheit der Marken-Mitarbeiter	BARKER/TOMPKINS (1994); MUELLER/LAWLER (1999)
Management-Support für die Marke	BARRETO/ELLEMERS (2009); MUELLER/LAWLER (1999)

Tabelle 2: Potentielle Determinanten des BC zu den Produktgruppenmarken in Mehrmarkenunternehmen

Quelle: Eigene Darstellung.

2.3.1 Salienz multipler Identitäten von ASHFORTH/JOHNSON (2001)

ASHFORTH/JOHNSON untersuchen die Salienz multipler Identitäten in Organisationen. Salienz definieren sie "[...] *as the probability that a given identity will be invoked, and multiple identities can be ranked in a 'saliency hierarchy' according to their relative saliency.*"¹⁷⁹ Je salienter eine Identität, desto wahrscheinlicher, dass Individuen Commitment zu dieser Identität aufbauen und ihr Verhalten durch diese Identität geprägt wird.¹⁸⁰ Die Salienz einer Identität wird bestimmt durch ihre subjektive Bedeutung und ihre situative Relevanz.¹⁸¹ Die subjektive Bedeutung einer Identität bemisst sich an ihrer Wichtigkeit für das grundlegende Selbstverständnis des Individuums. Die situative Relevanz einer Identität bezeichnet das Ausmaß der sozialen Angemessenheit in einer bestimmten Situation oder einem bestimmten Kontext. Sie erfasst, inwieweit andere die Identität als für eine bestimmte Situation passend einstufen und wird durch externe Normen bestimmt.¹⁸² Je stärker die situative Relevanz

¹⁷⁹ ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 32. Vgl. auch STRYKER/SERPE (1982), S. 206. Grundlage des Ansatzes von ASHFORTH/JOHNSON ist die Theorie der sozialen Identität, die die soziale Identität als Teil des individuellen Selbstkonzeptes betrachtet und die Bewertung der Gruppenmitgliedschaft als Teil des Selbstkonzeptes im Vergleich zu anderen relevanten Gruppen untersucht. ASHFORTH/MAEL (1989); TAJFEL (1982).

¹⁸⁰ Vgl. COHEN (2003), S. 7.

¹⁸¹ Vgl. ASHFORTH (2001), S. 29.

¹⁸² Vgl. ASHFORTH (2001), S. 29-35; TURNER et al. (1994), S. 458; OAKES (1987), S. 141.

und die subjektive Bedeutung ausgeprägt sind, desto salienter die Identität.¹⁸³ ASHFORTH/JOHNSON betrachten die multiplen Identitäten in Organisationen als ein hierarchisches System bestehend aus untergeordneten Identitäten (low order identities) und übergeordneten Identitäten (high order identities). Sie vermuten eine höhere subjektive Bedeutung der untergeordneten Identitäten, die sich in einem stärkeren Commitment zu diesen äußert.¹⁸⁴ Ursachen für die hohe subjektive Bedeutung der untergeordneten Identitäten in Organisationen sind ihre Exklusivität, die eine Abgrenzung von der breiten Masse erlaubt, ihre Aufgabenbezogenheit¹⁸⁵, die für Homogenität und konkrete Fassbarkeit sorgt und ihre kognitive und physische Nähe zu den Mitgliedern.¹⁸⁶ *"Because lower order nested identities are more exclusive, concrete, and proximal than higher order ones, they tend to be more salient."*¹⁸⁷ Ein weiterer Grund für die stärkere Salienz der untergeordneten Identitäten liegt in der wachsenden Durchsetzung organischer Unternehmensstrukturen¹⁸⁸, die untergeordneten Organisationseinheiten eine höhere Bedeutung beimessen.¹⁸⁹ ASHFORTH/JOHNSON gehen davon aus, dass eine simultane Salienz von Identitäten möglich ist, wobei die Salienz der einzelnen Identitäten unterschiedlich stark ausgeprägt ist.¹⁹⁰ Die gleichzeitige Salienz von Identitäten wird begünstigt, wenn die Identitäten Überschneidungen aufweisen und wenn sie gleichzeitig in einem bestimmten Kontext aktiviert wer-

¹⁸³ Vgl. ASHFORTH (2001), S. 33.

¹⁸⁴ ebenda (2001), S. 35. Den positiven Zusammenhang zwischen Salienz und Commitment konnten auch STRYKER/SERPER nachweisen. Vgl. STRYKER/SERPE (1982), S. 217.

¹⁸⁵ Die Bedeutung der Aufgabenbezogenheit für die Salienz untergeordneter Identitäten erklärt sich aus der hohen Interaktion mit anderen Mitgliedern, die dieselbe Aufgabe haben sowie aus der gemeinsamen Zielverfolgung. Vgl. KRAMER (1991), S. 204f; TURNER et al. (1994); S. 455ff.

¹⁸⁶ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 33. Vgl. auch ASHFORTH (2001). Hier werden folgende Gründe für die subjektive Wichtigkeit von Identitäten angeführt: ihre Bedeutung für das grundlegende Selbstverständnis, die positiven Assoziationen, die sie hervorruft, die Anzahl der Individuen, die die Identität teilen sowie ihre Dauerhaftigkeit, soziale Erwünschtheit und ihr positiver Beitrag zur Erreichung von Zielen. Vgl. ASHFORTH (2001), S. 30.

¹⁸⁷ Ebenda (2001), S. 47.

¹⁸⁸ Organische Organisationsstrukturen zeichnen sich durch flache Hierarchien, eine dezentrale Aufstellung und geringe Formalisierung aus. Der Verantwortungsbereich des Einzelnen ist nicht eindeutig definiert, so dass das Handeln der Mitarbeiter vornehmlich auf Eigeninitiative und nicht auf formalen Vorgaben beruht. Vgl. BURNS (1963), S. 102ff; ROBBINS (2008), S. 501.

¹⁸⁹ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 36. Vgl. hierzu auch CHENEY (1991), S. 175. Die höhere Salienz von übergeordneten Identitäten ist demgegenüber wahrscheinlicher, wenn Organisationen über einzigartige, spezielle Werte verfügen (z.B. religiöse oder militärische Organisationen), wenn Organisationen einen sehr hohen Status besitzen, wenn sie stark zentralisiert sind oder wenn sie einer starken externen Kritik ausgesetzt sind (z.B. in der Tabakindustrie). Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 37f.

¹⁹⁰ Vgl. ebenda (2001), S. 45-47.

den. Je häufiger die Identitäten gleichzeitig aktiviert werden, desto eher wird eine kognitive Verbindung zwischen den Identitäten hergestellt „[...] *such that invoking one will at least prime the other.*“¹⁹¹ Diese gleichzeitige Salienz der unterschiedlichen Identitäten birgt die Gefahr der Identitätsverwässerung.¹⁹² Die Markenidentitäten können dann nicht mehr als differenziert und klar voneinander getrennt wahrgenommen werden, was zu einer Verwirrung und in der Folge zu einer mangelnden Identifikation seitens der Mitarbeiter führen kann.¹⁹³ Die Salienz von Identitäten lässt sich nach ASHFORTH/JOHNSON durch symbolisches Management¹⁹⁴ organisatorisch steuern. Ein symbolisches Management fördert die Bekanntheit der Identitäten und ihre Salienz durch den Einsatz von Symbolen wie z.B. eine bestimmte Arbeitskleidung, die Gestaltung von Arbeitsräumen oder die Einführung identitätsspezifischer Rituale oder Geschichten.¹⁹⁵

Aus dem Salienz-Ansatz von ASHFORTH/JOHNSON lässt sich schließen, dass die subjektive Wichtigkeit der Produktgruppenmarken-Identität und damit ihre Salienz durch die Steigerung der Exklusivität der Produktgruppenmarken-Identität erhöht werden kann. Diese Exklusivität kann z.B. durch eine starke Markendifferenzierung der Produktgruppenmarken erzielt werden. Auch der Bezug der Arbeitsaufgabe zur Marke scheint für das BC in Mehrmarkenunternehmen von Bedeutung. Nur wenn die Arbeitsaufgabe eines Mitarbeiters einen Bezug zur Produktgruppenmarke hat und eine Interaktion mit der Produktgruppenmarke zulässt, kann eine Beziehung zu dieser aufgebaut werden.¹⁹⁶ Aufgabenbezogenheit wird von BACHRACH et al. definiert als “[...] *the extent to which employees depend on other members of their team to carry*

¹⁹¹ ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 46.

¹⁹² Vgl. ebenda, S. 40. Diese Überlappung der Salienz äußert sich auch in einer starken Korrelation zwischen dem Commitment zu untergeordneter und dem Commitment zu übergeordneter Identität. Vgl. BARKER/TOMPKINS (1994); HUNT/MORGAN (1994); VAN KNIPPENBERG/VAN SCHIE (2000).

¹⁹³ Vgl. AAKER (2004), S. 210f; KAPFERER (2008), S. 410.

¹⁹⁴ Unter symbolischem Management versteht man den bewussten und zielorientierten Einsatz von Artefakten wie Sprechweisen, Erzählungen oder Ritualen im Unternehmen. Vgl. PFEFFER (1981), S. 38f.

¹⁹⁵ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 37f. Zum Management multipler Identitäten durch Symbole vgl. auch CHENEY (1991), PRATT/FOREMAN (2000) und PRATT/RAFAELI (1997).

¹⁹⁶ Vgl. auch ESCH/STRÖDTER, die dann eine hohe Salienz einer Marke vermuten, wenn die Mitarbeiter häufig mit einer Marke in Berührung kommen. Vgl. ESCH/STRÖDTER (2009), S. 143.

out their work effectively."¹⁹⁷

Die Aufgabenbezogenheit hinsichtlich der Marke (**Markenbezogenheit der Arbeitsaufgabe**) kann als das Ausmaß der Abhängigkeit von der Marke zur effektiven Ausübung der Arbeitsaufgabe verstanden werden.

Ein hoher Markenbezug der Arbeitsaufgabe führt dazu, dass Mitarbeiter sich der Bedeutung ihres eigenen Beitrags zur Steuerung der Marke stärker bewusst werden und in der Konsequenz ein stärkeres BC zu der Marke entwickeln.¹⁹⁸ Dies ist in Mehrmarkenunternehmen im Gegensatz zu Einzelmarkenunternehmen, wo Marke und markenführende Organisation übereinstimmen, nicht selbstverständlich, da nicht alle Mitarbeiter Arbeitsaufgaben mit Bezug zu einer Produktgruppenmarke haben. Eine physische Nähe der Mitarbeiter zur Produktgruppenmarken-Identität, die sich ebenfalls positiv auf deren Salienz auswirkt¹⁹⁹ kann insbesondere durch dezentrale Strukturen, die eine exklusive Zuständigkeit der Mitarbeiter für eine Produktgruppenmarke fördern, erzielt werden. Die situative Relevanz der Produktgruppenmarkenidentität, die eine soziale Angemessenheit und normative Übereinstimmung der Identität erfordert²⁰⁰, kann über in der Unternehmenskultur verankerte Normen²⁰¹ gesteuert werden.

2.3.2 Theorie der optimalen Distinktheit von BREWER (1999)

Die Theorie der optimalen Distinktheit (Theory of optimal distinctiveness) von BREWER erklärt multiple Identitäten anhand der parallel existierenden Zugehörigkeits- und Individualisierungsbedürfnisse von Individuen. Individuen möchten sich nur soweit durch Zugehörigkeit zu einer Untergruppe differenzieren, soweit ihre Zugehörigkeit

¹⁹⁷ BACHRACH et al. (2006), S. 194.

¹⁹⁸ Vgl. MORRIS/STEERS (1980), S. 56.

¹⁹⁹ Vgl. auch COHEN (2003), S. 7.

²⁰⁰ Vgl. OAKES (1987), S. 141.

²⁰¹ Normen sind essentieller Bestandteil der Unternehmenskultur. Vgl. DESHPANDE/WEBSTER (1989), S. 4; SCHEIN (1991a), S. 8f. HOMBURG/PFLESSER definieren Normen als "[...] *expectations about behavior or its results that are at least partially shared by a social group*" HOMBURG/PFLESSER (1999), S. 450.

zu der übergeordneten Gruppe nicht gefährdet ist.²⁰² Die gleichzeitigen Bedürfnisse nach Zugehörigkeit (inclusion) und Abgrenzung (distinctiveness) sind Grund für die parallele Identifikation mit unterschiedlichen Bezugsobjekten. *“Most individuals are members of many social and cultural groups and it is possible that different social identities might be combined in order to satisfy both differentiation and inclusion needs.”*²⁰³ Um beide Bedürfnisse zu befriedigen, suchen sich Individuen sowohl kollektive Identitäten, die exklusiv sind, als auch kollektive Identitäten, die einschließend sind.²⁰⁴ Das Abgrenzungsbedürfnis wird durch die Identifikation mit einer exklusiven, nicht jedem zugänglichen Identität befriedigt. Eine Befriedigung des Zugehörigkeitsbedürfnisses wird durch die Identifikation mit einer einschließenden, leichter zugänglichen Identität erzielt. *„According to the model, the two opposing motives produce an emergent characteristic – the capacity for social identification with distinctive groups that satisfy both needs simultaneously.”*²⁰⁵ Diese unterschiedlichen Identitäten stehen gemäß ihrer Funktion in einem hierarchischen Verhältnis zueinander. Die übergeordnete Identität (superordinate identity) befriedigt das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, die untergeordneten Identitäten (subordinate identities) befriedigen das Bedürfnis nach Abgrenzung. Individuen können sich gleichzeitig mit der über- und der untergeordneten Identität identifizieren, wobei die Salienz der Identitäten situativ wechseln kann.²⁰⁶ *„With nested dual identities the relative importance of the superordinate and subordinate group identities may shift from one occasion to another.”*²⁰⁷ Welche Identität salient wird, hängt davon ab, ob das Differenzierungs- oder Zugehörigkeitsbedürfnis dominiert. Überwiegt das Bedürfnis nach Differenzierung gewinnt die untergeordnete Identität an Bedeutung, überwiegt das Bedürfnis nach Zugehörigkeit gewinnt die übergeordnete Identität an Bedeutung. Die Stärke der Motive ist abhängig von kulturellen Normen, der Sozialisation sowie den Erfahrungen des Individuums.²⁰⁸

²⁰² Vgl. BREWER (1991), S. 477ff.

²⁰³ Ebenda, S. 188.

²⁰⁴ Vgl. BREWER (1999), S. 188.

²⁰⁵ Ebenda, S. 188.

²⁰⁶ Vgl. ebenda, S. 190. Vgl. hierzu auch FELDMAN (1979), S. 401: *“Under some conditions, the salient identity is with the larger unit, while at other times the salient identity is part of the smaller unit.”*

²⁰⁷ BREWER (1999), S. 190.

²⁰⁸ Vgl. BREWER (1991).

Obgleich BREWER wenig Rückschlüsse auf die Steuerung multipler Identitäten im organisationalen Kontext zulässt und die konkreten Ursachen des Differenzierungs- und Zugehörigkeitsbedürfnisses nicht detailliert erörtert, lassen sich dennoch, in Verbindung mit PIEHLERS Aussagen zur Markendifferenzierung, Ableitungen für Mehrmarkenunternehmen treffen. Die Konstellation, in der Individuen gleichzeitig einer übergeordneten Identität und einer untergeordneten Identität, die Bestandteil der übergeordneten Identität ist, zugehörig fühlen, ist vergleichbar mit der Situation in Mehrmarkenunternehmen. Hier gibt es eine übergeordnete Unternehmensmarken-Identität, die Relevanz für alle Mitarbeiter hat, sowie Produktgruppenmarken-Identitäten, die nur für Teile der Mitarbeiter relevant sind. (Vgl. Abbildung 6). Die Relevanz der Identitäten muss dabei nicht ausschließlich an objektive, externe Zugehörigkeitskriterien geknüpft sein, sondern kann auch auf subjektiven Empfindungen basieren.²⁰⁹ Für Mehrmarkenunternehmen impliziert dies, dass die Identifikation mit einer Marke nicht ausschließlich über eine organisatorisch-formalisierte Zugehörigkeit zu dieser Marke gesteuert werden kann.

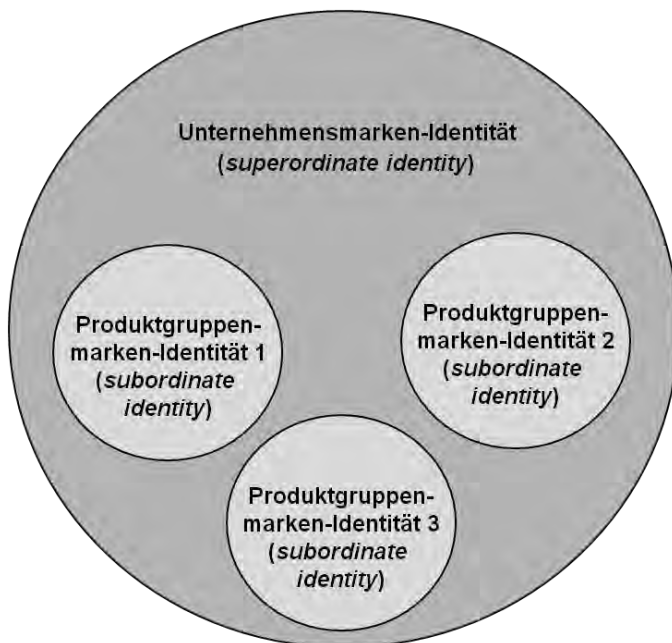


Abbildung 6: Produktgruppenmarken-Identitäten in Mehrmarkenunternehmen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BREWER (1999), S. 189.

²⁰⁹ Vgl. hierzu auch BARRETO/ELLEMERS "[...] people only endorse the (behavioral) norms of a group in which they are (externally) categorized when they also (internally) identify with that group." BARRETO/ELLEMERS (2009), S. 275.

Im Kontext der innengerichteten Markenführung konnte PIEHLER nachweisen, dass eine positive Markendifferenzierung das BC verstärkt.²¹⁰ Für Mehrmarkenunternehmen ist, basierend auf den Erkenntnissen von BREWER ebenfalls ein positiver Effekt der internen Markendifferenzierung der Produktgruppenmarken auf das BC zu den Produktgruppenmarken zu vermuten. Denn das Differenzierungsmotiv, das durch eine positive Markendifferenzierung bedient wird, zahlt auf die Salienz der untergeordneten Produktgruppenmarken-Identitäten ein.²¹¹ Kulturelle Normen, die sich in der Unternehmenskultur manifestieren, können das Differenzierungsmotiv verstärken.

2.3.3 Ansatz zum Commitment eingebetteter Organisationseinheiten von MÜLLER/LAWLER (1999)

MÜLLER/LAWLER untersuchen die Determinanten des Commitments zu eingebetteten Organisationseinheiten (nested organizational units). Diese werden als eingebettete Gruppen innerhalb einer größeren Gruppe beschrieben, deren Mitglieder gleichzeitig beiden Gruppen angehören. *“Social structures typically place actors in multiple, nested collectivities in which they are simultaneously members of at least two groups, one encompassed within the other.”*²¹² MÜLLER/LAWLER identifizieren im Rahmen ihrer Untersuchung von zwei Organisationen mit unterschiedlichem Zentralisierungsgrad²¹³ unterschiedliche Aspekte, die Ausschlag gebend sind für ein stärkeres Commitment zu den eingebetteten Organisationseinheiten.²¹⁴ Grundsätzlich bestätigen sie, dass das Commitment zur eingebetteten Einheit in dezentralisierten Organisationen stärker ist, als in zentralisierten Organisationen, da hier die physische Distanz der Mitarbeiter zu der eingebetteten Einheit geringer ist.²¹⁵ Neben dieser strukturellen

²¹⁰ Vgl. PIEHLER (2010), S. 509.

²¹¹ Vgl. VAN KNIPPENBERG/VAN SCHIE (2000), S. 139: *“Identification with smaller groups on the other hand may provide a sufficient level of distinctiveness, whereas at the same time it fulfills a need for inclusiveness.”*

²¹² Beispiele für nested identities sind Regionen innerhalb eines Landes oder Abteilungen innerhalb eines Unternehmens. Vgl. LAWLER (1992), S. 327. Der Ansatz von MÜLLER/LAWLER basiert auf LAWLERS Choice-Process-Theorie. Sie besagt, dass Entscheidungs- und Gestaltungsfreiräume positive Gefühle hervorrufen. Diese führen zu einem erhöhten Commitment zu der organisationalen Einheit, der die Einräumung der Entscheidungs- und Gestaltungsfreiräume zugesprochen wird. In der Regel ist dies die nächststehende organisationale Einheit. Vgl. LAWLER (1992).

²¹³ MÜLLER/LAWLER untersuchen zwei unterschiedliche Organisationen, die beide eingebetteten Einheiten besitzen, wobei die eine Organisation zentrale Strukturen aufweist, die andere Organisation dezentrale Strukturen. MUELLER/LAWLER (1999), S. 332.

²¹⁴ Vgl. ebenda, S. 334ff.

²¹⁵ Vgl. ebenda, S. 335-337.

Determinante, hat auch die kognitive Distanz des Mitarbeiters zu der eingebetteten Einheit Einfluss auf sein Commitment.²¹⁶ Sie wird definiert als "[...] *the degree of cognitive immediacy and salience that the employee associates with an organizational unit.*"²¹⁷ Je geringer die kognitive Distanz, desto stärker das Commitment. Außerdem steigt das Commitment mit den positiven Gefühlen, die die eingebettete Einheit hervorruft.²¹⁸ Die positiven Gefühle werden in erster Linie von den Arbeitsbedingungen beeinflusst. So weisen MÜLLER/LAWLER für dezentrale Organisationen einen positiven Einfluss von Management-Support und einen negativen Einfluss von Routine und Rollenkonflikten auf das Commitment zur eingebetteten Einheit nach.²¹⁹ Bei zentralisierten Organisationen haben Selbstbestimmtheit²²⁰ und Management-Support einen positiven und Routine, Rollenkonflikte und Arbeitsüberlastung einen negativen Effekt auf das Commitment zur eingebetteten Einheit.²²¹

Grundsätzlich deuten die Erkenntnisse von MÜLLER/LAWLER darauf hin, dass eine dezentrale Organisationsstruktur, die den einzelnen Produktgruppenmarken ein hohes Maß an Eigenständigkeit gewährt, der Entwicklung von BC zu den Produktgruppenmarken zuträglicher ist, als eine zentrale Organisationsstruktur. So folgern ESCH/HARTMANN/STRÖDTER aus den Erkenntnissen MÜLLER/LAWLERS: „*Ist die Organisation also dezentral gestaltet und gewährt den einzelnen Familien- oder Produktmarken ein hohes Maß an Autonomie, erhöht dies mit hoher Wahrscheinlichkeit das Commitment zu der Familien- oder Produktmarke.*“²²² Aufgrund interner Synergiebestrebungen sind in Mehrmarkenunternehmen jedoch Zentralisierungstendenzen zu beobachten²²³, so dass nicht immer strukturell getrennte Markeneinheiten vorzufinden sind. MÜLLER/LAWLER lassen auch Rückschlüsse auf zentralisierte Mehrmarkenunternehmen zu. So ist zu vermuten, dass ein hohes Maß an Selbstbestimmtheit der

²¹⁶ Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 341.

²¹⁷ Ebenda, S. 327.

²¹⁸ Vgl. ebenda, S. 327.

²¹⁹ Vgl. ebenda, S. 335.

²²⁰ Der positive Einfluss der Selbstbestimmtheit auf die Identifikation mit untergeordneten Einheiten wird auch von BARKER/TOMPKINS (1994) bestätigt. Vgl. BARKER/TOMPKINS (1994), S. 232.

²²¹ Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 337.

²²² ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009), S. 129.

²²³ Vgl. KAPFERER (2008), S. 359.

Mitarbeiter in Bezug auf die Produktgruppenmarken²²⁴, sowie Management-Support²²⁵ für die Produktgruppenmarken einen positiven Einfluss auf das BC zu den Produktgruppenmarken haben. Des Weiteren ist anzunehmen, dass sich Rollenkonflikte negativ auf das BC zu den Produktgruppenmarken auswirken können. Es ist zu vermuten, dass insbesondere Mitarbeiter, die für mehrere Marken tätig sind und damit unterschiedlichen markenbezogenen Anforderungen ausgesetzt sind, solche Konflikte erleben.²²⁶

2.3.4 Zusammenfassende Erkenntnisse der Multiple Identity- und Multiple Commitment-Ansätze

Die Multiple Identity- und Multiple Commitment-Ansätze legen nahe, dass in Mehrmarkenunternehmen ein simultanes Commitment zu unterschiedlichen Marken (Multiple Brand Commitments) möglich ist. Das Verhalten von Mitarbeitern wird durch das Commitment bestimmt, welches am stärksten ausgeprägt ist. Daher muss in Mehrmarkenunternehmen, das BC gefördert werden, für welches gemäß der markenstrategischen Ausrichtung ein BCB erzielt werden soll. In der Regel wird eine Markenkunden-Beziehung für Produktgruppenmarken angestrebt, so dass das BC zu den Produktgruppenmarken im Fokus des internen Marketings in Mehrmarkenunternehmen steht. Multiple Identity- und Multiple Commitment-Ansätze liefern Hinweise auf Determinanten des BC zu den Produktgruppenmarken, die die Existenz multipler Brand Commitments in Betracht ziehen. Zu den Determinanten, die bereits im Ansatz von PIEHLER berücksichtigt wurden und für die eine besondere Relevanz für Mehrmarkenunternehmen zu vermuten ist, zählen die interne Markendifferenzierung sowie Rollenkonflikte. Für die interne Markendifferenzierung in Mehrmarkenunternehmen ist ein positiver Effekt auf das BC zu den Produktgruppenmarken zu vermuten. Rollenkonflikte können sich negativ auf das BC zu den Produktgruppenmarken auswirken. Daneben scheint der Markenbezug der Arbeitsaufgabe maßgeblich für den Aufbau von BC, denn je mehr Zeit Mitarbeiter einer Produktgruppenmarke widmen, des-

²²⁴ Vgl. BREXENDORF et al. (2009), S. 364; PIEHLER (2010), S. 275; ZEPLIN (2006), S. 128ff.

²²⁵ Der Einfluss von Management-Support auf das BC in Einzelmarkenunternehmen wird vielfach in der innengerichteten Markenführung aufgegriffen. Z.B. bei MORHART/HERZOG/TOMCZAK (2009), S. 122; PIEHLER (2010), S. 248ff; VALLASTER/DE CHERNATONY (2004), S. 772 oder ZEPLIN (2006), S. 123ff.

²²⁶ Vgl. FISHER/GITELSON (1983), S. 326; VAN SELL/BRIEF/SCHULER (1981), S. 56.

to konkreter und damit salienter ist die Marke für sie.²²⁷ Für die Organisationsstruktur lässt sich ein positiver Einfluss der organisatorischen Eigenständigkeit der Produktgruppenmarken sowie der Selbstbestimmtheit der Mitarbeiter auf das BC vermuten. Die situative Relevanz der Produktgruppenmarken-Identitäten, kann durch den Produktgruppenmarken-Identitäten entsprechende kulturelle Normen verstärkt werden.²²⁸

²²⁷ Vgl. FELDMAN (1979), S. 403.

²²⁸ Vgl. hierzu auch HARTLINE/FARRELL, die nachweisen, dass marketingspezifisches, prosoziales Verhalten durch eine Kombination struktureller und informeller Faktoren gefördert werden kann. HARTLINE/FERRELL (1996), S. 60.

2.4 Dezentralität als strukturelle Determinante des Brand Commitment in Mehrmarkenunternehmen

Die **Relevanz der Organisationsstruktur für den Aufbau von BC in Mehrmarkenunternehmen** erschließt sich insbesondere aus den Multiple Identity- und Multiple Commitment-Ansätzen. Hier wird aufgezeigt, dass die Organisationsstruktur sowohl Einfluss auf die Anzahl der vorhandenen organisationalen Identitäten als auch die daraus resultierenden organisationalen Commitments sowie deren Ausprägung nimmt.

*"[...] certain organizational structures result in one or more additional targets of attachment, prompting us to look at multiple identifications and their consequences."*²²⁹

*"The crucial point is that the location of the foci in the total organizational structure (their physical and or cognitive distance from the employee) and the responsibility of these foci for producing the employees work conditions are important in determining the employees' level of commitment to the foci."*²³⁰

*"An organization's structure is thus one important source of subunit identities."*²³¹

Auch in Mehrmarkenunternehmen, die unterschiedliche Markenidentitäten in einer Organisation vereinen, ist daher ein starker Einfluss der Organisationsstruktur auf die Anzahl und Position der Markenidentitäten im Unternehmen sowie die daraus resultierende Anzahl möglicher BCs zu vermuten. Je nach Organisationsstruktur können Mitarbeiter organisatorisch der Unternehmensmarke sowie einer oder mehreren Produktgruppenmarken zugeordnet sein. Diese strukturelle Zuordnung nimmt Einfluss darauf, mit welchen Marken die Mitarbeiter in Kontakt kommen und zu welchen Marken sie BC aufbauen können.

In existierenden Ansätzen zur identitätsbasierten Markenführung wird zwar der Einfluss der Organisationsstruktur auf das BC untersucht, allerdings lediglich in Bezug auf Einzelmarken. Grundsätzlich werden Organisationsstrukturen und -prozesse ge-

²²⁹ SCOTT (1997), S. 492.

²³⁰ MUELLER/LAWLER (1999), S. 341.

²³¹ FIOL (1991), S. 200.

fordert, die BC und ein markenkonformes Verhalten fördern (Struktur-Fit).²³² Die Organisationsstrukturen sollen Mitarbeitern vor allem Entscheidungskompetenzen einräumen²³³ und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens fördern, um so die Identifikation und Internalisierung mit der Marke zu erleichtern.²³⁴ Zu den im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung untersuchten strukturellen Determinanten des BC zählen Empowerment²³⁵, Anreizsysteme²³⁶, informelle Führungskontrolle²³⁷, Bereitstellung finanzieller Ressourcen und Datenverarbeitungskapazitäten²³⁸, Beschäftigung adäquater Mitarbeiter²³⁹, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit²⁴⁰ sowie eine Institutionalisation des innengerichteten Markenmanagements²⁴¹. Hier wird immer die Existenz einer Marke innerhalb eines Unternehmens vorausgesetzt, also von *einem* Commitment Fokus ausgegangen. Ob und wie sich diese strukturellen Determinanten auf das BC zu den unterschiedlichen Marken in Mehrmarkenunternehmen auswirken wird nicht untersucht. Soll in Mehrmarkenunternehmen bspw. das BC zur Produktgruppenmarke gefördert werden, sind strukturelle Maßnahmen wie Anreizsysteme und die Bereitstellung finanzieller Ressourcen etc. nur dann sinnvoll, wenn sie an Produktgruppenmarken-Ziele geknüpft sind.²⁴² Soll umgekehrt das BC zur Unternehmensmarke gestärkt werden, müssen die strukturellen Maßnahmen an Unternehmensmarken-Ziele geknüpft sein.²⁴³ Eine Differenzierung der strukturellen Determinanten nach Produktgruppen- und Unternehmensmarke wird durch eine or-

²³² Vgl. BREXENDORF et al. (2009), S. 347; HENKEL et al. (2009), S. 208; PIEHLER (2010), S. 276; ZEPLIN (2006), S. 136.

²³³ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 138.

²³⁴ Vgl. PIEHLER (2010), S. 276f. Vgl. auch FRESE, der betont, dass Unternehmensstrukturen dazu dienen, das Verhalten von Organisationsmitgliedern zu beeinflussen. Vgl. FRESE (1987), S. 380.

²³⁵ Vgl. BREXENDORF et al. (2009), S. 364; HENKEL et al. (2007), S. 316; PIEHLER (2010), S. 275; ZEPLIN (2006), S. 136. Empowerment wird definiert als „[...] die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf die unteren Hierarchieebenen.“ ZEPLIN (2006), S. 128.

²³⁶ Vgl. BREXENDORF et al. (2009), S. 365; ZEPLIN (2006), S. 136f.

²³⁷ Informelle Führungskontrolle bedeutet hier Mitarbeiter durch Mitbestimmung zu motivieren im Sinne der Unternehmenswerte zu handeln. Vgl. HENKEL et al. (2007), S. 315.

²³⁸ Vgl. WITKE-KOTHE (2001), S. 142; ZEPLIN (2006), S. 238.

²³⁹ Vgl. WITKE-KOTHE (2001), S. 142.

²⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 170. ZEPLIN hebt hier insbesondere die Zusammenarbeit von Personal- und Marketingabteilung hervor. Vgl. ZEPLIN (2006), S. 141. Vgl. auch im Bezug auf Markenführung allgemein DE CHERNATONY/COTTAM (2009), S. 302.

²⁴¹ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 139.

²⁴² Der Umsetzungserfolg von Strategien hängt maßgeblich von den entsprechenden strukturellen Maßnahmen ab. Vgl. BECKER (1994), S. 3.

²⁴³ Vgl. RIKETTAA/VAN DICK (2005), S. 505.

organisatorische Trennung, d.h. eine Dezentralisierung der markenrelevanten Organisationseinheiten nach Produktgruppenmarken erleichtert. ZEPLIN und ESCH/HARTMANNSTRÖDTER schlagen deshalb für Mehrmarkenunternehmen eine strikte organisatorische Trennung der markenrelevanten Organisationseinheiten vor.²⁴⁴ Sie gehen jedoch nicht darauf ein, welches die markenrelevanten Organisationseinheiten sind. Offen bleibt auch, ob weitere strukturelle Faktoren auf das BC in Mehrmarkenunternehmen wirken. Hinweise welche Organisationsstruktur²⁴⁵ für Mehrmarkenunternehmen am geeignetsten ist, um das BC zu den Produktgruppenmarken, für die i.d.R. vorrangig eine Marke-Kunden-Beziehung angestrebt wird, aufzubauen, finden sich in Multiple Identity- und Multiple Commitment-Ansätzen, in der Literatur zu Mehrmarkenstrategien sowie in der Organisationsforschung.

Zentrale Aussage der Multiple Identity- und Multiple Commitment-Ansätze ist, dass **Dezentralität**, die eine physische Nähe zwischen dem Mitarbeiter und der dezentralen Einheit herstellt, zu einer Verstärkung des BC zu der dezentralen Einheit führt. Organisationsstrukturen werden als dezentral bezeichnet, wenn „[...] *die organisatorischen Einheiten auf den unteren Ebenen der Hierarchie mit verhältnismäßig großen Spielräumen ausgestattet sind.*“²⁴⁶ Demgegenüber führt eine Zentralisierung zu einer Verstärkung des BC zu übergeordneten, zentralen Organisationseinheiten.²⁴⁷ Mit dezentralen Strukturen geht i.d.R. eine hohe Eigenverantwortung und Selbstbestimmtheit der Mitarbeiter einher, die das BC zur dezentralen Einheit stärken kann.²⁴⁸ Überall dort wo, ein Commitment des Mitarbeiter gefördert werden soll, muss die Organisationsstruktur ein physische Nähe des Mitarbeiters zu dem Commitment Fokus z.B.

²⁴⁴ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 138f.

²⁴⁵ Die Organisationsstruktur kann definiert werden als „[...] *formelle System von Aufgaben und Weisungsbeziehungen, die bestimmen, wie Organisationsmitglieder ihre Handlungen koordinieren und Ressourcen nutzen, um organisationale Ziele zu erreichen.*“ JONES/BOUNCKEN (2008). Der Begriff der Organisationsstruktur wird häufig synonym zu dem Begriff der Unternehmensstruktur verwendet. Organisationsstruktur und Unternehmensstruktur unterscheiden sich im Wesentlichen durch ihr Bezugsobjekt. So stellt das Unternehmen eine Unterform der Organisation dar, die „[...] *nach erwerbswirtschaftlichen Kriterien geführt wird.*“ OELSNITZ (2009), S. 20.

²⁴⁶ FRESE/BEECKEN (1995); S.135.

²⁴⁷ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 32f; CHENEY (1991), S. 175; COHEN (2006), S. 117; MUELLER/LAWLER (1999), S. 341; SCOTT (1997), S. 508f. Auch in der OC Forschung wird ein positiver Effekt dezentraler und organischer Strukturen auf OC und OCB nachgewiesen. Vgl. z.B. BROOKE/RUSSELL/PRICE (1988), S. 143; CUMMINGS/BERGER (1976), S. 48; DECOTIIS/SUMMERS (1987), S. 463f; DEGROOT/BROWNLEE (2006), 1122; GEORGE/JONES (1997), S. 164; MORRIS/STEERS (1980), S. 53. Allerdings wird hier nur von *einem* Commitment Fokus ausgegangen.

²⁴⁸ Vgl. BARKER/TOMPKINS (1994); MUELLER/LAWLER (1999).

zu der Produktgruppenmarke gewährleisten. Zudem kann das BC zur Produktgruppenmarke durch eine Beteiligung der Mitarbeiter an markenrelevanten Entscheidungen gestärkt werden.²⁴⁹ ASHFORTH/JOHNSON betonen in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung **organischer Organisationsstrukturen**²⁵⁰ für das Commitment zu untergeordneten Organisationseinheiten.²⁵¹ Organische Organisationsstrukturen zeichnen sich durch eine hohe Dezentralität, flache Hierarchien und eine geringe Formalisierung²⁵² aus und erlauben so große Handlungsspielräume für die Mitarbeiter.

Eine möglichst dezentrale Organisationsstruktur, mit hohen Freiheitsgraden und Gestaltungsspielräumen für die einzelnen Marken wird auch in der Literatur zu Mehrmarkenstrategien gefordert.²⁵³ „*There is a need to recreate a formal autonomy.*“²⁵⁴ Die organisatorische Eigenständigkeit der einzelnen Marken soll die Eigenständigkeit und Differenzierung der Markenidentitäten fördern und Mitarbeiter so motivieren, sich für die jeweilige Marke zu engagieren. Die Bestimmung des optimalen Zentralisierungsgrades in Mehrmarkenunternehmen orientiert sich nach MEFFERT/PERREY an der Zusammensetzung des Mehrmarkenportfolios, an der Eigenständigkeit des Marken- bzw. Unternehmensauftritts, an der Eigenständigkeit der Marken innerhalb der funktionalen Organisationsstruktur, an der Ergebnisverantwortung, am Grad der Markenbindung an gesamtorganisatorische Ressourcen und am Vorhandensein markenübergreifender strategischer Zielsetzungen.²⁵⁵ Eine weitere strukturelle Besonderheit in Mehrmarkenunternehmen ist die durch die parallele Führung unterschiedlicher Marken bedingte hohe **Komplexität**, die zahlreiche Abstimmungsprozesse bedingt.²⁵⁶ „*Ressourcen- Markt- und innerbetriebliche Interdependenzen zwischen den Marken derselben Produktgruppen implizieren eine hohe Komplexität des Marken-*

²⁴⁹ Vgl. MORRIS/STEERS (1980), S. 51.

²⁵⁰ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 36; CHENEY (1991), S. 175.

²⁵¹ Vgl. Kapitel 2.3.1.

²⁵² „*Als Formalisierung bezeichnet man den Einsatz schriftlich fixierter organisatorischer Regeln.*“ OELSNITZ (2009), S. 34.

²⁵³ Vgl. KAPFERER (2008), S. 411; LAFORET/SAUNDERS (1999), S. 64; MEFFERT/PERREY (2005b), S. 236.

²⁵⁴ Vgl. KAPFERER (2008), S. 411.

²⁵⁵ Vgl. MEFFERT/PERREY (2005b), S. 238.

²⁵⁶ Vgl. HILL/ETTENSON/TYSON (2005), S. 85; KAPFERER (2008), S. 409; KOERS (2001), S. 9; YOUNG (1968), S. 146.

portfolios [...]“²⁵⁷ Diese Komplexität kann zu langen Kommunikationswegen führen, die die Motivation der Mitarbeiter hemmen. Die vielfältigen und bisweilen widersprüchlichen Anforderungen, die aus den komplexen Strukturen hervorgehen, können darüber hinaus Rollenkonflikte begünstigen.²⁵⁸ Ein **übergeordnetes Markenmanagement** kann, indem es für alle Marken Weisungsbefugnis besitzt und die Rollen der unterschiedlichen Markenidentitäten koordiniert, dazu beitragen diese Komplexität zu reduzieren.²⁵⁹ Diese, auf die Optimierung des Gesamtportfolios ausgerichtete Institution, birgt jedoch die Gefahr durch zentrale Entscheidungen die individuellen Entscheidungsspielräume der Marken einzuschränken.²⁶⁰ *„Ein wesentliches Charakteristikum der Mehrmarkenstrategie kann in der Tatsache gesehen werden, dass die für eine Marke getroffenen Entscheidungen aufgrund der Ausrichtung auf einen Gesamtmarkt im Gesamtzusammenhang mit den Entscheidungen stehen, die für andere Marken getroffen werden, die Entscheidungen also interdependent sind.“*²⁶¹

Ein **Struktur-Fit**, der den Aufbau von BC zu den Produktgruppenmarken begünstigt, wird durch dezentrale, organische Organisationsstrukturen, die den Marken maximale Autarkie gewähren und den Mitarbeitern große Handlungsspielräume im Hinblick auf die Produktgruppenmarken ermöglichen, erzielt. Gleichzeitig muss zur Optimierung des Gesamtportfolios und die Synergienutzung durch ein übergeordnetes Markenportfoliomanagement institutionalisiert sein. Diese Institution kann den Marken klare Rollen zuweisen und so die Komplexität, der die Mitarbeiter in Mehrmarkenunternehmen ausgesetzt sind, minimieren. Unterschiedliche Strukturtypen (Aufbauorganisationen²⁶²) bieten im Hinblick auf diesen Struktur-Fit unterschiedliche Vor- und Nachteile (vgl. Tabelle 3).

²⁵⁷ KOERS (2001), S. 9f.

²⁵⁸ Vgl. SCHULTE (1995), S. 761 für die Auswirkung komplexer Strukturen auf die Mitarbeitermotivation. Vgl. WISWEDE (1977), S. 121 für die Auswirkung komplexer Systeme auf Rollenkonflikte. Vgl. JONES/PARAMESWARAN (2005), S. 186, die den Einfluss komplexer Kontexte auf individuelles Verhalten untersuchen.

²⁵⁹ Vgl. MEFFERT/PERREY (2005b), S. 236.

²⁶⁰ Vgl. ebenda, S. 226f.

²⁶¹ KOERS (2001), S. 9.

²⁶² Die Aufbauorganisation stellt die äußere Form des Stellegefüges einer Organisation dar und gibt Aufschluss über das formale Leitungssystem. Vgl. OELSNITZ (2009), S. 34; PUGH et al. (1968), S. 78.

Die gängigsten **Strukturtypen** sind die funktionale, die divisionale sowie die Matrix-Struktur.²⁶³ Daneben etablieren sich neuere Strukturtypen wie die Netzwerk-Struktur.²⁶⁴ Die Aufbauorganisationen lassen sich anhand der Entscheidungsdelegation (Zentralisierungsgrad), der Spezialisierung sowie der Koordinationsmechanismen charakterisieren.²⁶⁵ Die Spezialisierung bezeichnet das Maß der Arbeitsteilung, bei der unterschiedliche Teilaufgaben entstehen.²⁶⁶ Durch Spezialisierung sollen Lerneffekte erzielt werden, die die Effizienz der Aufgabenerfüllung steigern. Man unterscheidet zwischen funktions- und objektorientierter Spezialisierung. Bei der funktionsorientierten Spezialisierung werden gleichartige Verrichtungen z.B. Marketing oder Logistik zusammengefasst, bei der objektorientierten Spezialisierung wird nach Objekten z.B. Regionen, Produkten oder Marken gegliedert.²⁶⁷ Die Koordination bezeichnet das „[...] Ausrichten von Einzelaktivitäten in einem arbeitsteiligen System auf ein übergeordnetes Gesamtziel.“ Sie dient der Abstimmung der einzelnen Abteilungen und kann über eine stark regelgebundene Fremdkoordination sowie über eine selbstbestimmte (z.B. kulturgesteuerte) Selbstkoordination erfolgen.²⁶⁸ Die Entscheidungsdelegation gibt die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen an.²⁶⁹ Die Entscheidungsdelegation kann überwiegend zentralisiert sein, in diesem Fall werden Entscheidungen auf den oberen Hierarchieebenen getroffen oder überwiegend dezentralisiert, dann findet eine Verlagerung der Entscheidungen auf die unteren Hierarchieebenen statt.²⁷⁰

²⁶³ Die funktionale und die divisionale Organisationsstruktur sind eindimensionale Organisationsstrukturen, bei denen nur ein Kriterium zur Strukturierung herangezogen wird. Demgegenüber verfügt die Matrixorganisation über zwei oder mehr Strukturierungskriterien und wird als mehrdimensional bezeichnet. Vgl. OELSNITZ (2009), S. 53f.

²⁶⁴ Vgl. BAKER (1992), S. 397; SCHREYÖGG (2008), S. 14f.

²⁶⁵ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 770.

²⁶⁶ Vgl. KUBICEK/WELTER (1985), S. 31; ROBBINS (2008), S. 484; OELSNITZ (2009), S. 32.

²⁶⁷ Vgl. SCHREYÖGG (2008), S. 106.

²⁶⁸ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 770.

²⁶⁹ Vgl. KIESER/KUBICEK (1992), S. 155; OELSNITZ (2009), S. 35. Die Entscheidungsdelegation kann nur indirekt, über die Leitungsspanne und -tiefe aus dem Organigramm der Aufbauorganisation abgelesen werden. Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 771.

²⁷⁰ Vgl. OELSNITZ (2009), S. 92f.

Strukturtyp	Vorteile	Nachteile
Funktionale Struktur	<p>hohe Spezialisierung und Standardisierung</p> <p>klare Zuständigkeiten und Rollendefinitionen</p> <p>geringer Bedarf an Führungskräften</p> <p>effiziente Nutzung von Ressourcen und Realisierung von Größenvorteilen</p>	<p>eingeschränkte Handlungsspielräume für Mitarbeiter</p> <p>Verlust der Marktnähe</p> <p>kein unternehmerischen Denken</p> <p>bei wachsender Größe Kontroll- und Koordinationsprobleme</p> <p>Überlastung der Führungsebene</p> <p>geringe Handlungsgeschwindigkeit und Flexibilität</p> <p>keine Spezialisierung nach Marken</p>
Divisionale Struktur	<p>Objektorientierte Spezialisierung nach Marken möglich</p> <p>Entscheidungs- und Handlungsflexibilität</p> <p>Orientierung an ergebnisnahen Größen</p> <p>Entscheidungen werden überwiegend dezentral getroffen</p> <p>klare Verantwortlichkeiten</p> <p>Förderung der Mitarbeitermotivation</p> <p>Entlastung der oberen Führungsebene</p>	<p>Konkurrenzkämpfe zwischen den Divisionen</p> <p>Gefahr von Doppelarbeit und administrativem Aufwand</p> <p>erschwerter Synergienutzung</p> <p>erhöhter Führungsbedarf</p> <p>Substitutionskonkurrenz zwischen den Divisionen</p> <p>erschwerter Bildung von Kernkompetenzen</p> <p>erschwerter Durchsetzung von Gesamtunternehmensstrategien</p>
Matrix-Struktur	<p>hohe Marktorientierung</p> <p>Optimale Nutzung interner Ressourcen</p> <p>Entlastung der Führungsebene von Koordinations- und Kontrollaufgaben</p> <p>Verbesserung des internen Kommunikationsflusses</p> <p>Verbesserung des abteilungsübergreifenden Denkens</p> <p>Förderung sachgerechter Entscheidungsfindung</p>	<p>hohe Koordinationskosten</p> <p>verzögerte Entscheidungsfindung, hohe Komplexität</p> <p>übermäßige Fokussierung auf interne Prozesse</p> <p>Intransparenz der Führungsbeziehungen und andauernde Machtkämpfe</p> <p>Überforderung und Stressbelastung der Mitarbeiter durch komplizierte Abläufe und hohe Konfliktdichte</p>

Netzwerk- organisation	hohe Flexibilität Reduktion des bürokratischen Aufwands hohe Eigenverantwortung der Mitarbeiter durch Dezentralität	Kontrollverlust der Führungsebene erhöhter Koordinations- und Kommunikationsaufwand
---------------------------	---	--

Tabelle 3: Vor- und Nachteile unterschiedlicher Strukturtypen hinsichtlich des Struktur-Fits in Mehrmarkenunternehmen

Quelle: Eigene Darstellung.

Die **funktionale Struktur** „[...] basiert auf dem Prinzip gleichartiger Verrichtungen bei der Bildung von organisationalen Einheiten auf der zweiten Hierarchieebene“²⁷¹ Hierdurch wird eine hohe funktionsorientierte Spezialisierung und Standardisierung angestrebt.²⁷² Funktionale Strukturen „[...] are structured around their inputs [...]“²⁷³ und ermöglichen so eine effiziente Nutzung von Ressourcen und die Realisierung von Größenvorteilen.²⁷⁴ Die hohe Standardisierung senkt zunächst den unternehmerischen Steuerungsbedarf. Zudem bietet die funktionale Struktur den Vorteil klarer Zuständigkeiten und zentraler Entscheidungsmöglichkeiten, die einen einheitlichen Marktauftritt des Unternehmens erleichtern.²⁷⁵ Wächst und diversifiziert ein Unternehmen, steigen mit der funktionalen Struktur die Kontroll- und Koordinationsprobleme, was sich hemmend auf die Handlungsgeschwindigkeit und Flexibilität auswirken kann. Weitere Nachteile sind der Verlust der Marktnähe und des unternehmerischen Denkens. Zudem bleiben den Mitarbeitern nur eingeschränkte Handlungsspielräume.²⁷⁶ Die hohe Zentralisierung kann außerdem zu einer Überlastung der Führungsebene führen.²⁷⁷

Funktionale Strukturen schränken die Spezialisierung nach Marken ein und sind dadurch nicht nur extern dem Verlust der Marktnähe ausgesetzt, sondern erschwe-

²⁷¹ OELSNITZ (2009), S. 65

²⁷² Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 775. Die Standardisierung steht für das Ausmaß „[...] to which an organization lays down standard rules and procedures.“ PUGH (1973), S. 21.

²⁷³ BATELAAN (1993), S. 40.

²⁷⁴ Vgl. SCHREYÖGG (2008), S. 106.

²⁷⁵ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 775.

²⁷⁶ Vgl. KIESER/KUBICEK (1992), S. 236; OELSNITZ (2009), S. 66.

²⁷⁷ Vgl. SCHREYÖGG (2008), S. 108.

ren auch die Bildung markenspezifischer Abteilungen. Die Mitarbeiter sind parallel für alle Marken gleichzeitig zuständig. Die starke Zentralisierung führt außerdem zu eingeschränkten Handlungsspielräumen der Mitarbeiter, was sich nachteilig auf das BC auswirken kann. Vorteil der funktionalen Struktur ist die optimale Ressourcennutzung, die dem innengerichteten Ziel von Mehrmarkenunternehmen, der Synergienutzung, gerecht wird. Zudem ist durch die stark zentralisierte Entscheidungsdelegation eine zentrale Steuerung der Marken z.B. durch ein zentrales Markenportfoliomanagement möglich. Es ist zu vermuten, dass funktionale Strukturen vor allem das **BC zur Unternehmensmarke** begünstigen.

Der **divisionalen Struktur** (Sparten- oder Geschäftsbereichsorganisation) liegt das Objektprinzip zugrunde. Auf der zweiten Hierarchieebene wird nicht nach Funktionen, sondern nach Produktbereichen, Gebieten oder Marken unterteilt. Divisionale Strukturen „[...] *are structured around their outputs* [...]“²⁷⁸ Häufig sind die Divisionen autonom und tragen die Ergebnisverantwortung im Sinne eines Profit-Centers.²⁷⁹ Zu den Vorteilen der divisionalen Struktur gehören die Orientierung an ergebnisnahen Größen, klare Verantwortlichkeiten, Entscheidungs- und Handlungsflexibilität und die Entlastung der oberen Hierarchieebene. Zudem wird durch eine größere Autonomie und größere Entscheidungsspielräume die Mitarbeitermotivation gefördert. Demgegenüber zählen Konkurrenzkämpfe zwischen den Divisionen, die Gefahr von Doppelarbeit und erhöhtem administrativem Aufwand, die Vervielfachung hoher Führungspositionen und die erschwerte Synergienutzung zu den Nachteilen. Zudem bergen divisionale Strukturen die Gefahr einer Substitutionskonkurrenz zwischen den Divisionen und stehen der Bildung von Kernkompetenzen sowie der Durchsetzung von Gesamtunternehmensstrategien entgegen.²⁸⁰

In Mehrmarkenunternehmen mit divisionalen Strukturen ist der Aufbau von Marken-Divisionen, die weitestgehend autark und mit eigener Geschäftsverantwortung agieren, möglich. Diese Dezentralität räumt den Marken und ihren Mitarbeitern größerer Handlungsspielräume ein und fördert so das BC zu den Produktgruppenmarken. Dem innengerichteten Ziel der Synergienutzung wird die divisionale Struktur nicht ge-

²⁷⁸ BATELAAN (1993), S. 40.

²⁷⁹ Vgl. SCHREYÖGG (2008), S. 109.

²⁸⁰ Vgl. OELSnitz (2009), S. 67ff; SCHREYÖGG (2008), S. 117ff.

recht. Zudem sind übergeordnete Markenportfolioziele unter Umständen nur schwer durchsetzbar. Es ist zu vermuten, dass eine divisionale, markenbezogene Struktur vor allem das **BC zu den Produktgruppenmarken** begünstigt.

Die mehrdimensionale **Matrix-Struktur** sucht die Vorteile von funktionaler und divisionaler Struktur zu bündeln, indem zwei oder mehr Strukturierungsdimensionen eingeführt werden. *“The multidivisional innovation involves restructuring the firm into a number of semi-autonomous operating divisions, on either a product or a geographical basis.”*²⁸¹ Die Dimensionen z.B. Funktionsbereiche und Marken sind in der Regel mit den gleichen Kompetenzen ausgestattet. *„Durch die mehrdeutigen Autoritätslinien werden Konflikte [...] bewusst erzeugt.“*²⁸² Hierdurch wird eine sachgerechte Entscheidung statt einer vorgedachten Zentrallösung angestrebt. Die Matrix-Struktur erlaubt eine starke Marktorientierung bei optimaler Ressourcennutzung.²⁸³ Sie entlastet die Führungsebene von Koordinations- und Kontrollaufgaben und verbessert den internen Kommunikationsfluss sowie ein abteilungsübergreifendes Denken. Nachteilig wirken sich die hohen Koordinationskosten, eine verzögerte Entscheidungsfindung durch das Konsensstreben, die übermäßige Fokussierung auf interne Prozesse, die Intransparenz in den Führungsbeziehungen sowie andauernde Machtkämpfe aus. Zudem sind Mitarbeiter durch die komplizierten Abläufe und hohe Konfliktdichte überfordert und einer steigenden Stressbelastung ausgesetzt.²⁸⁴

In Mehrmarkenunternehmen erlaubt die Matrix-Struktur sowohl eine Nutzung von Synergien als auch eine stärkere Markenorientierung, indem sie zwei oder mehr weitestgehend gleichberechtigte Strukturdimensionen zulässt. So kann eine Strukturdimension beispielsweise die unterschiedlichen Produktgruppenmarken widerspiegeln, die andere Strukturdimension kann markenübergreifende Funktionen wie Produktion oder Einkauf bündeln. Nachteile der Matrix-Struktur sind Intransparenzen bei den Zuständigkeiten der Markenführung und eine hohe Konfliktdichte, die sich hemmend auf das BC auswirken kann. Mitarbeiter können zudem durch die zahlreichen Schnittstellen mit unterschiedlichen Marken in Kontakt kommen, so dass sich **Multip-**

²⁸¹ MARGINSON (1985), S. 38.

²⁸² OELSINITZ (2009), S. 82.

²⁸³ Vgl. BATELAAN (1993), S. 40.

²⁸⁴ Vgl. OELSINITZ (2009), S. 82ff; SCHREYÖGG (2008), S. 148ff.

le Brand Commitments zu der Unternehmensmarke und den Produktgruppenmarken entwickeln können.

Die **Netzwerk-Struktur** (virtuelle Struktur) ist stark dezentralisiert und darauf ausgerichtet, Aufgaben zu bewältigen, die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität verlangen. In virtuellen Organisationen wird für jedes Projekt individuell ein eigenes Team zusammengestellt.²⁸⁵ „[...] *the network organization is a market mechanism that allocates people and resources in a decentralized manner.*“²⁸⁶ Die Netzwerkorganisation basiert auf zahlreichen interpersonellen, informellen Beziehungen.²⁸⁷ Die Koordinationsmechanismen sind nicht formal geprägt, sondern basieren auf gemeinsamen Werten und Überzeugungen.²⁸⁸ Vorteile der Netzwerk-Organisation sind ihre hohe Flexibilität und die Reduktion des bürokratischen Aufwands, da nur wenig feste administrative Strukturen unterhalten werden müssen. Zudem verfügen die Mitarbeiter durch die dezentrale Entscheidungsdelegation über große Handlungsspielräume. Nachteile der Netzwerk-Struktur sind der Kontrollverlust in der Führungsebene sowie ein erhöhter Koordinations- und Kommunikationsaufwand.²⁸⁹

Netzwerk-Strukturen bieten grundsätzlich einen großen Handlungsspielraum für die Mitarbeiter von Mehrmarkenunternehmen, was sich positiv auf das BC auswirken kann. Eine klare, strukturelle Abgrenzung zwischen den Marken ist jedoch nicht vorgesehen. Vielmehr können wechselnde Bereiche Verantwortung für die Produktgruppenmarken tragen. Die zahlreichen lateralen Kommunikationswege und die starke Integration der unterschiedlichen Bereiche lassen vermuten, dass Mitarbeiter parallel mit unterschiedlichen Marken in Kontakt kommen und **Multiple Brand Commitments** entwickeln können. Werden markenspezifische Projektteams gebildet, ist davon auszugehen, dass sich die Nähe und Interaktion mit der Marke positiv auf das BC zu der im Fokus stehenden Marke auswirkt.²⁹⁰

²⁸⁵ Vgl. BAKER (1992), S. 397f; ORLIKOWSKI (2002), S.9. Grundlage für den Begriff der Netzwerkstruktur ist der Begriff der organischen Organisationsstruktur von BURNS (1963). Vgl. BAKER (1992), S. 402.

²⁸⁶ BAKER (1992), S. 389.

²⁸⁷ Vgl. ebenda, S. 399.

²⁸⁸ SCHREYÖGG (2008), S. 166.

²⁸⁹ Vgl. ROBBINS (2008), 497f; SCHREYÖGG (2008), S. 163ff.

²⁹⁰ Vgl. VINKE (2008), S. 216.

BAUMGARTH und MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG weisen darauf hin, dass die Bestimmung der im Hinblick auf die Markenführung optimierten Organisationsstruktur grundsätzlich eine Einzelfallentscheidung ist. Häufig finden sich in der Praxis historisch gewachsene Kombinationsformen von Organisationsstrukturen (hybride Strukturen), die nicht der idealtypischen Theorie entsprechen. So lassen sich lediglich Tendenzaussagen treffen, welche Organisationsstrukturen eine effiziente Markenführung ermöglichen.²⁹¹ BAUMGARTH hält grundsätzlich die Matrix-Struktur und die virtuelle Struktur aufgrund ihrer Gesamtsicht auf das Markenportfolio, ihrer langfristigen Markenpolitik und ihrer Flexibilität geeigneter für eine erfolgreiche Markenführung als die funktionale oder die divisionale Organisationsstruktur.²⁹² Wenn Mehrmarkenunternehmen der Zielsetzung folgen das BC zur Produktgruppenmarke zu fördern, sollte die Organisationsstruktur maximale Freiheitsgrade für die Produktgruppenmarken, d.h. eine hohe markenbezogene Dezentralität aufweisen. Eine Dezentralisierung der Organisationsstruktur kann nach FRESE/BEECKEN zum einen durch ressourcenorientierte Maßnahmen, wie z.B. durch die Qualifizierung von Mitarbeitern und den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien erzielt werden. Zum anderen können Koordinationsmaßnahmen wie der Abbau von Stäben und Zentralbereichen, die Horizontalisierung des Schnittstellenmanagements und der Verzicht der Abstimmung von Schnittstellen sowie die Änderung der Segmentierungskriterien die Dezentralisierung fördern. Dezentrale Strukturen lassen sich auch durch Motivationsmaßnahmen wie die Förderung der Delegationsbereitschaft seitens der übergeordneten und die Förderung der Verantwortungsbereitschaft seitens der untergeordneten Hierarchieebenen verstärken.²⁹³ Eine Dezentralisierung in der Aufbauorganisation lässt sich insbesondere durch eine Geschäftssegmentierung, d.h. die Bildung kleiner, unabhängiger Einheiten mit abgeschlossenem Aufgabenfeld, durch Profit-Center, d.h. Teilbereiche mit eigener Gewinnverantwortung sowie durch flache Hierarchien erzielen.²⁹⁴ Gleichzeitig muss jedoch eine markenübergreifende Steuerungsfunktion institutionalisiert sein, um den Marken klare Rollen zuzuweisen und so Kom-

²⁹¹ Vgl. BAUMGARTH (2008), S. 233; MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 258.

²⁹² Vgl. BAUMGARTH (2008), S. 234.

²⁹³ Vgl. FRESE/BEECKEN (1995), S. 135ff.

²⁹⁴ Vgl. ebenda, S. 141ff.

plexität und Rollenkonflikte zu minimieren.²⁹⁵ Verfügt die Organisationsstruktur über zahlreiche Schnittstellen wie die Matrixstruktur oder die Netzwerkstruktur können Multiple Brand Commitments begünstigt werden.

²⁹⁵ Die Kombination von zentralen und dezentralen Strukturen ermöglicht eine zentrale Koordination in Kombination mit einer situationsgerechten, dezentralen Entscheidungsfindung. Vgl. REMER/HUCKE (2007), S. 86f.

2.5 Subkulturen als kulturelle Determinante des Brand Commitment in Mehrmarkenunternehmen

Während die Organisationsstruktur den formalen Kontext des Mitarbeiterverhaltens prägt, nimmt die Unternehmenskultur informell Einfluss auf Einstellungen und Verhalten.²⁹⁶ Da auch das BC verhaltensprägend ist, wird eine Übereinstimmung zwischen Markenidentität und Unternehmenskultur (Kultur-Fit) gefordert.²⁹⁷ „*Underpinning this is the importance of the values within the organisational culture being aligned with the values of corporate brand.*“²⁹⁸ Eine Unternehmenskultur mit klaren organisatorischen Wertesystemen kann sich positiv auf das organisationale Commitment auswirken.²⁹⁹ Multiple Commitment-Ansätze bestätigen ebenfalls den Einfluss kultureller Wertorientierungen auf das Commitment zu unterschiedlichen Fokussen innerhalb einer Organisation. So werden die Salienz einer Identität und das Commitment zu dieser durch ihre situative Relevanz, d.h. durch ihre Übereinstimmung mit Normen, die Ausdruck kultureller Orientierungen sind, geprägt.³⁰⁰ Darüber hinaus spezifizieren Multiple Commitment Ansätze, welche Art kultureller Werteausprägungen mit den unterschiedlichen Commitment Fokussen innerhalb einer Organisation korrelieren.³⁰¹

MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG definieren Unternehmenskultur als “[...] *ein System aus langfristig stabilen Werten und Überzeugungen, die von den Unternehmensmitgliedern geteilt werden.*“³⁰² Viele Autoren weisen darauf hin, dass es in Unternehmen

²⁹⁶ Vgl. SCHWARTZ/DAVIS (1981); SCHOLZ (1987); WILKINS/OUCHI (1983); WOLLNIK (1991), S. 68f.

²⁹⁷ Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 293.

²⁹⁸ Vgl. de CHERNATONY/COTTAM (2008), S. 13.

²⁹⁹ Vgl. O'REILLY/CHATMAN (1986), S. 493; CALDWELL/CHATMAN/O'REILLY (1990), S. 253ff. Vor allem beim Unternehmenseintritt findet bei den Mitarbeiter ein Sozialisationsprozess statt, bei dem sie mit dem Wertesystem und den Arbeitsweisen des Unternehmens vertraut gemacht werden. Vgl. CALDWELL/CHATMAN/O'REILLY (1990), S. 253ff.

³⁰⁰ Vgl. CRISP/HEWSTONE (2007), S. 171f; TURNER et al. (1994), 455ff.

³⁰¹ So konnten CHAN et al. (2006), CLUGSTON/HOWELL/DORFMAN (2000), COHEN (2006) und FELFE/SCHMOOK/SIX (2006) nachweisen, dass Kollektivismus das Commitment zu lokalen Fokussen, wie Arbeitsgruppen oder Vorgesetzten positiv beeinflusst, wohingegen Individualismus einen positiven Einfluss auf das globale Commitment zur Organisation hat. Vgl. CHAN et al. (2006), S. 1881ff; CLUGSTON/HOWELL/DORFMAN (2000), S. 23; COHEN (2006), S. 116f; FELFE/SCHMOOK/SIX (2006), S. 103.

³⁰² MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 765 in Anlehnung an KOTLER/AMSTRONG (2006), S. 53. Die zwei gängigsten Unternehmenskulturansätze sind der funktionale Kulturansatz (Variablenansatz, objektivistischer Unternehmenskulturansatz) und der interpretative Kulturansatz (Metaphernansatz, subjektivistischer Unternehmenskulturansatz). Der funktionale Ansatz sieht Unternehmenskultur als eine Variable im System Unternehmen. Unternehmenskultur ist dementsprechend gestalt- und beeinflussbar. Vertreter dieses Ansatzes sind z.B. DEAL/KENNEDY (2000),

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

jedoch nicht nur eine homogene Unternehmenskultur gibt, die von allen Mitgliedern geteilt wird, sondern dass Unternehmenskultur eine Zusammensetzung unterschiedlicher Kulturen darstellt (Multiple Cultures).³⁰³ "[...] *organizations embrace multiple cultures: different and even incompatible beliefs, values and assumptions held by different groups.*"³⁰⁴ LAFORET/SAUNDERS weisen nach, dass globale, organisationsübergreifende Werte bei Unternehmen, die eine Mehrmarkenstrategie verfolgen, eine geringere Bedeutung haben, als in Unternehmen, die eine Einzelmarkenstrategie verfolgen.³⁰⁵ In Mehrmarkenunternehmen ist demnach nicht von einer homogenen Unternehmenskultur auszugehen, sondern von einer heterogenen Kultur. Mit dem Multiple Culture-Verständnis geht die Notwendigkeit einher, nicht nur die globale Unternehmenskultur sondern auch **Subkulturen**, die als zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur gesehen werden, zu betrachten.³⁰⁶ „*Organisational culture as a construct applied to the whole of an organisation is useful in differentiating one organisation from another in inter-organisational studies, but has limitations when trying to explain people's intra-organisational behaviour.*"³⁰⁷ Dieses Verständnis schließt ein, dass es eine Basiskultur gibt, die von allen Organisationsmitgliedern geteilt wird sowie mehr oder weniger davon abweichende Subkulturen. "*Organizations can be seen as composed of a multiplicity of discrete subcultures that are held together more or less strongly, by an overall culture.*"³⁰⁸ Die Basiskultur verbindet die unterschiedlichen Subkulturen, ohne sie jedoch zu vereinheitlichen.³⁰⁹ Subkulturen können definiert

MARTIN/SIEHL (1983) und SCHWARTZ/DAVIS (1981). Dem interpretativen Ansatz nach ist Unternehmenskultur ein ideelles Konstrukt, das nicht konkret fassbar ist. Sie stellt ein Ideensystem in den Köpfen der Mehrheit dar und ist daher kaum unternehmerisch steuerbar. Vgl. SCHOLZ (1987), S. 17ff und S. 80; SMIRCICH (1983), S. 347ff. Neuere integrative Ansätze wie der dynamische Kulturansatz von SACKMANN (1991) suchen das funktionale und das interpretative Kulturverständnis in Einklang zu bringen, indem die interpretative Betrachtung der Unternehmenskultur und eine aktive Steuerung der Unternehmenskultur vorausgesetzt wird. Unternehmenskultur wird hier als ein multiples, dynamisches Konstrukt, das unterschiedliche Subkulturen vereint, verstanden. Vgl. SCHMIDT (2008), S. 33f.

³⁰³ Vgl. JOCHHEIM (2002), S. 266; MARTIN/SIEHL (1983), S. 53; ROSE (1988), S. 139; SCHEIN (1992), S. 14; SCHWARTZ/DAVIS (1981), S. 47; TRICE (1993), S. 142; VAN MAANEN/BARLEY (1985), S. 38.

³⁰⁴ BARTUNEK/MOCH (1991), S. 104.

³⁰⁵ Vgl. LAFORET/SAUNDERS (1999), S. 60.

³⁰⁶ Vgl. SCHREYÖGG (1995), S. 117; TRICE/MORAND (1991), S. 98; VAN MAANEN/BARLEY (1985), S. 51.

³⁰⁷ LOK/WESTWOOD/CRAWFORD (2005), S. 491.

³⁰⁸ KOENE/BOONE/SOETERS (1997), S. 281. Vgl. z.B. auch DE CHERNATONY (1999), S. 165. Unternehmenskultur besteht für ihn nicht nur aus unveränderlichen Werten, sondern setzt sich aus fixen Kernwerten zusammen, die alle Mitarbeiter teilen und flexiblen Werten, die sich an wechselnde Gegebenheiten anpassen.

³⁰⁹ Vgl. FIOL (1991), S. 202.

werden als

*"[...] distinct clusters of understandings, behaviors and cultural forms that identify groups of people in the organization. They differ noticeably from the common organisational culture in which they are embedded, either intensifying its understandings and practices or deviating from them."*³¹⁰

Subkulturen können sich aufgrund struktureller Faktoren, aufgrund von Gruppenprozessen oder aufgrund individueller Faktoren formieren.³¹¹ Strukturelle Faktoren, die eine Bildung von Subkulturen begünstigen sind bspw. dezentrale Strukturen, die Größe der Organisation oder stark differenzierte Aufgaben. Gruppenprozesse können z.B. durch den engen Austausch von Organisationsmitgliedern die Bildung von Subkulturen begünstigen. Individuelle Faktoren, die zur Bildung von Subkulturen beitragen sind bspw. die Ablehnung der Basiskultur oder eine geringe Arbeitszufriedenheit. Subkulturen in Organisationen sind dementsprechend in informellen Gruppen (z.B. Freunde, informelle Netzwerke), in formalen Gruppen (z.B. Abteilungen, Projektteams), auf unterschiedlichen Hierarchieebenen oder in unterschiedlichen Berufsgruppen zu finden.³¹²

MARTIN/SIEHL identifizieren in ihrem Ansatz zur **Klassifizierung von Subkulturen** drei Typen von Subkulturen, die sich in dem Ausmaß ihrer Werteübereinstimmung mit der Basiskultur unterscheiden: die verstärkende Subkultur, die orthogonale Subkultur und die Gegenkultur.³¹³ Verstärkende Subkulturen befolgen die Unternehmenswerte der Basiskultur stärker als der Rest der Organisation. Hier herrscht eine Übereinstimmung der Subkultur mit den zentralen und den dezentralen Werten der Organisation.³¹⁴ Orthogonale Subkulturen akzeptieren die Werte der Basiskultur, be-

³¹⁰ TRICE/MORAND (1991), S. 70.

³¹¹ Vgl. BOISNIER/CHATMAN (2003), S. 98ff; JOCHHEIM (2002), S. 171ff; KOENE/BOONE/SOETERS (1997), S. 291.

³¹² Vgl. TRICE/MORAND (1991), S. 73ff und S. 91ff.

³¹³ Vgl. MARTIN/SIEHL (1983).

³¹⁴ Vgl. BOISNIER/CHATMAN (2003), S. 94. Die Unterscheidung von zentralen und dezentralen Unternehmenswerten basiert auf SCHEIN (1988). Zentrale Werte (pivotal values) sind Werte, die die grundsätzlichen Funktionen und Strategien des Unternehmens darstellen. Dezentrale Werte (peripheral values) sind alle anderen Werte, die nicht die Grundfunktionen des Unternehmens betreffen. Vgl. SCHEIN (1988); S. 58f.

sitzen aber auch eigene, abweichende Werte, die nicht in Konflikt zu den Werten der Basiskultur stehen. Es herrscht eine Übereinstimmung mit den zentralen Werten der Organisation, aber eine Abweichung von den dezentralen Werten der Organisation.³¹⁵ Dagegen sind die Werte der Gegenkultur nicht konform mit den Werten der Basiskultur.³¹⁶ Hier findet sowohl eine Abweichung von den zentralen und als auch von den dezentralen Werten der Organisation statt. Orthogonale Subkulturen, die zentrale Werte der Organisation nicht in Frage stellen und sich nur in dezentralen Werten unterscheiden, sind nach Ansicht von BOISNIER/CHATMAN und SCHEIN besonders geeignet um die Flexibilität und Innovationskraft von Unternehmen zu fördern.³¹⁷ *"The trick for most organizations is to create the type 2 response - acceptance of pivotal values and norms, but rejection of all others, a response which I would like to call 'creative individualism'."*³¹⁸ Indem orthogonale Subkulturen die Basiswerte der Organisation anerkennen, stehen sie auch nicht dem Zusammenhalt des Gesamtunternehmens entgegen.³¹⁹ Subkulturen setzen sich aus den gleichen Elementen³²⁰ zusammen und funktionieren ähnlich wie Basiskulturen.³²¹ Auch Subkulturen nehmen Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten. *„Like cultures, subcultures have cultural forms that carry ideological messages from which come collective understandings and patterns of behavior."*³²² So können BIRNBAUM/SOMERS bspw. nachweisen, dass die Art der Subkultur, der die Mitarbeiter angehören, Einfluss auf ihr Job-Involvement und ihre Arbeitsleistung nimmt.³²³

In der Literatur finden sich keine expliziten Hinweise zu **Subkulturen in Mehrmarkenunternehmen**. Dennoch liegt die Vermutung nahe, dass sich auch in Mehr-

³¹⁵ Vgl. BOISNIER/CHATMAN (2003), S. 94.

³¹⁶ Vgl. MARTIN/SIEHL (1983), S. 54; YINGER (1960), S. 629.

³¹⁷ Vgl. BOISNIER/CHATMAN (2003), S. 94; SCHEIN (1988); S. 59.

³¹⁸ SCHEIN (1988), S. 59.

³¹⁹ Vgl. BOISNIER/CHATMAN (2003), S. 94; SCHEIN (1988); S. 58f.

³²⁰ Elemente der Unternehmenskultur sind nach dem weit verbreiteten 3-Ebenen-Modell von SCHEIN: sichtbare Verhaltensweisen, kollektive Werte sowie Grundannahmen. Vgl. SCHEIN (1991b), S. 249ff. Neuere Ansätze, wie der von HATCH, ergänzen eine Symbol-Ebene sowie eine Prozessebene. Vgl. HATCH (1993), S. 660.

³²¹ Vgl. DEAL/KENNEDY (2000), S. 151; LOK/WESTWOOD/CRAWFORD (2005), S. 495; ROSE (1988), S. 149; SCHREYÖGG (1995), S. 117.

³²² TRICE (1993), S. 143. Vgl. auch LOK/WESTWOOD/CRAWFORD (2005), S. 495.

³²³ Bürokratisch und traditionell geprägte Subkulturen zeigen nach BIRNBAUM/SOMERS ein höheres Job Involvement als pragmatisch geprägte Subkulturen. Vgl. BIRNBAUM/SOMERS (1986), S. 667f.

markenunternehmen unterschiedliche Subkulturen bilden können. So stellen ROSE und HOFSTEDE fest, dass vor allem in großen, komplexen Organisationen aufgrund der vielen unterschiedlichen Rollen- und Abteilungsperspektiven, eine einheitliche Kultur unwahrscheinlich ist.³²⁴ "*Complex organizations often contain culturally deviant subunits [...]*"³²⁵ Davon ausgehend, dass Subkulturen durch die Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und die damit verbundenen spezifischen Rollen entstehen, sind in Mehrmarkenunternehmen auch Subkulturen zu erwarten, die den Markenidentitäten und den markenbezogenen Rollen entsprechen.³²⁶ Da i.d.R. das BC zu den Produktgruppenmarken im Fokus einer innengerichteten Markenführung in Mehrmarkenunternehmen steht, muss ein Kultur-Fit nach Ansicht der Autoren nicht auf globaler Unternehmenskultur-Ebene angestrebt werden, sondern auf einer, den Produktgruppenmarken entsprechenden, Subkultur-Ebene. Denn eine Angleichung aller Produktgruppenmarken-Identitäten an eine globale Unternehmenskultur würde langfristig eine Integration der Identitäten begünstigen und so die Markendifferenzierung gefährden.³²⁷ "*A brand should have its own culture [...]*"³²⁸. Eine Anerkennung der zentralen Werte der Organisation (Basiskultur) durch die Subkultur muss jedoch gewährleistet sein, um eine konfliktfreie Zusammenarbeit im Unternehmen zu gewährleisten und so der internen Zielsetzung der Synergienutzung in Mehrmarkenunternehmen gerecht zu werden. Diese Kombination der Anerkennung von zentralen Werten der Basiskultur sowie abweichenden, dezentralen Werten findet sich insbesondere bei orthogonalen Subkulturen.

Die **Steuerbarkeit von Unternehmenskulturen und Subkulturen** wird von einigen Autoren gänzlich angezweifelt.³²⁹ Andere Autoren erachten eine gezielte unternehmerische Steuerung der Unternehmenskultur zwar für möglich, jedoch mit erheblichem zeitlichem Aufwand³³⁰ und Einschränkungen verbunden.³³¹ "*The issue of ac-*

³²⁴ Vgl. ROSE (1988), S. 142f.

³²⁵ HOFSTEDE (1998), S. 11.

³²⁶ Vgl. TRICE (1993), S. 156.

³²⁷ Vgl. JOCHHEIM (2002), S. 177: „Ziel ist nicht die Integration der Subkulturen/ eine starke Einheitskultur, sondern die Existenz von mehreren Subkulturen, die sich gegenseitig tolerieren, verstehen, miteinander arbeiten können.“

³²⁸ KAPFERER (2008), S. 184.

³²⁹ Vgl. insbesondere Vertreter des interpretativen Kulturansatzes wie z.B. SCHOLZ (1987) oder SMIRCICH (1983).

³³⁰ So resümiert bspw. MÜLLER in ihrer Best Practice-Betrachtung des kulturellen Wandels bei
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

tively managing organization cultures [...] is perhaps the most demanding aspect in the management of strategic innovation and change.³³² Insbesondere für komplexe Organisationen wird zunächst eine Kenntnis der Subkulturen gefordert, die Voraussetzung für deren aktive Steuerung ist.³³³ JOCHHEIM betont, dass grundsätzlich ein extrem hohes Maß an Pluralität in der Unternehmenspolitik gewährleistet sein muss, um die unterschiedlichen Perspektiven der Subkulturen nachvollziehen zu können.³³⁴ MARTIN/SIEHL sehen ebenfalls die sorgfältige Analyse existierender Subkulturen als Voraussetzung für deren Steuerung. Ein rascher kultureller Wandel sei nicht möglich, allenfalls könnten Unternehmen versuchen, erwünschte kulturelle Aspekte zu fördern sowie unerwünschte Aspekte zu minimieren. „Perhaps the most that can be expected is that a manager can slightly modify the trajectory of a culture, rather than exert major control over the direction of its development.“³³⁵ Darüber hinaus wird z.B. von HOFSTEDE die Steuerung tief verankerter kultureller Werte kritisch beurteilt, allenfalls seien „oberflächliche“ kulturelle Merkmale wie Symbole veränderbar.³³⁶ Zu den **Maßnahmen, die einen kulturellen Wandel fördern** können³³⁷ zählen die Unterstützung und Vorbildfunktion des Topmanagements³³⁸, Trainingsmaßnahmen³³⁹, Kommunikationsmaßnahmen sowie der gezielte Einsatz von Symbolen und Ritualen.³⁴⁰ Darüber hinaus werden auch strukturelle Faktoren wie z.B. ein kulturverstärkendes Bonussys-

Swisscom, dass ein „[...] Kulturwandel nicht von heute auf morgen stattfinden [...]“ könne. MÜLLER (2009), S. 423.

³³¹ Vgl. insbesondere Vertreter des funktionalen Kulturansatzes wie z.B. DEAL/KENNEDY (2000), MARTIN/SIEHL (1983) oder SCHWARTZ/DAVIS (1981).

³³² TUSHMAN/O'REILLY (1996), S. 24.

³³³ Vgl. HOFSTEDE (1998), S. 11.

³³⁴ Vgl. JOCHHEIM (2002), S. 183. Vgl. hierzu auch COX (1991), S. 35: "Pluralism also means that minority culture members are encouraged to enact behaviors from their alternative culture as well as from the majority culture. They are therefore able to retain a sense of identity with their minority-culture group."

³³⁵ MARTIN/SIEHL (1983), S. 53.

³³⁶ Vgl. HOFSTEDE (1998), S. 2.

³³⁷ Da Subkulturen in ihrem Aufbau mit Hauptkulturen gleichzusetzen sind, lassen sich die Maßnahmen zur Stärkung einer globalen Unternehmenskultur auch auf Ebene der Subkulturen einsetzen. Vgl. SCHREYÖGG (1995), S. 117.

³³⁸ Vgl. LEAHEY (1993), S. 5 ff; GAGLIARDI (1986), S. 119; O'REILLY/CHATMAN (1996), S. 171ff; TUSHMAN/O'REILLY (1996), S. 24ff.

³³⁹ Vgl. LEAHEY (1993), S. 5 ff.

³⁴⁰ Vgl. HATCH (1993), S. 696ff; HOFSTEDE (1998), S. 2; LEAHEY (1993), S. 5 ff; SCHMIDT (2008), S. 33ff.

tem als Maßnahmen genannt.³⁴¹

Soll ein Kultur-Fit geschaffen werden, der das BC zu den Produktgruppenmarken in Mehrmarkenunternehmen stärkt, muss abweichend von der Einzelmarkenstrategie nicht eine globale homogene, der Einzelmarkenidentität entsprechende Unternehmenskultur gefördert werden. Vielmehr müssen den Markenidentitäten entsprechende Subkulturen gefördert werden, die orthogonal zur Basiskultur stehen, so dass durch die Anerkennung gemeinsamer, zentraler Unternehmenswerte, das für die interne Zielsetzung der Synergienutzung wichtige, betriebliche Miteinander nicht gefährdet ist.³⁴²

Im Kontext von Mehrmarkenunternehmen muss **Kultur-Fit** definiert werden als die Übereinstimmung zwischen Produktgruppenmarken-Identität und orthogonaler Produktgruppenmarken-Subkultur.

³⁴¹ Vgl. SCHWARTZ/DAVIS (1981), S. 45; O'REILLY/CHATMAN (1996) S. 171ff.

³⁴² Vgl. DEAL/KENNEDY (2000), S. 138f.

3. Fazit Literaturanalyse und Ausblick

Mehrmarkenstrategien bieten eine Antwort auf die zunehmende Fragmentierung der Kundenbedürfnisse und gewinnen daher in der Praxis stetig an Bedeutung. Die einzelnen Produktgruppenmarken eines Mehrmarkenunternehmens können aber nur dann erfolgreich sein, wenn sie sich in der Wahrnehmung der Nachfrager deutlich voneinander unterscheiden. Das markenspezifische BCB der Mitarbeiter zu einer Produktgruppenmarke kann in der Praxis einen wertvollen Beitrag leisten, das differenzierte Bild der Marke glaubhaft nach außen zu tragen und ist daher für Mehrmarkenunternehmen von besonderer Relevanz.

Die Literaturanalyse zeigt, dass die Forschung zur internen Markenführung bisher keine spezifischen Ansätze zur Steuerung des BC in Mehrmarkenunternehmen liefert. Der Fokus der Veröffentlichungen liegt auf Unternehmen, die eine Einzelmarkenstrategie verfolgen. Die betriebswirtschaftliche Forschung zu Mehrmarkenstrategien hat zwar *mehrere* Marken innerhalb *eines* Unternehmens als zentralen Betrachtungsgegenstand, sie nimmt jedoch eine anbieterorientierte Perspektive ein und lässt die Aspekte einer innengerichteten Markenführung weitestgehend außer Acht. Ansätze zur Beantwortung der Forschungsfragen finden sich vor allem in sozialpsychologischen Multiple Identity- und Multiple Commitment-Ansätzen, die sich mit dem Verhältnis unterschiedlicher Identitäten und Commitments innerhalb einer Organisation befassen. Sie zeigen, dass eine Ergänzung existierender Ansätze zur internen Markenführung um die Spezifika von Mehrmarkenunternehmen notwendig ist und liefern konkrete Hinweise auf Rahmenbedingungen und Determinanten einer internen Markenführung in Mehrmarkenunternehmen. Von PIEHLER'S Modell zur internen Markenführung ausgehend, zeigt die Literaturanalyse, dass für Mehrmarkenunternehmen zunächst spezifiziert werden muss, für welche Marken eine Marke-Kunden-Beziehung angestrebt werden soll. In der Regel sind dies die Produktgruppenmarken. Dementsprechend muss für Mehrmarkenunternehmen das BC zu den Produktgruppenmarken im Fokus der internen Markenführung stehen. Die Steuerung des BC zu einer Produktgruppenmarke wird erschwert durch die parallele Existenz unterschiedlicher BCs (Multiple Brand Commitments), die Mitarbeiter entwickeln können, wenn sie parallel mit unterschiedlichen Marken in Berührung kommen (vgl. Tabelle 4; Hypothese 1). Das BCB wird durch das salienteste bzw. stärkste Commitment innerhalb der Multiple Brand Commitments bestimmt (vgl. Tabelle 4;

Hypothese 2). Daher muss in Mehrmarkenunternehmen im Kontext Multipler Brand Commitments identifiziert werden, welche Determinanten das BC zu den Produktgruppenmarken bestimmen. Der von PIEHLER geforderte Struktur-Fit besitzt für Mehrmarkenunternehmen, die sich in dem Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung der Organisationsstruktur bewegen besondere Relevanz und konnte spezifiziert werden. So ist zu vermuten, dass sich eine maximale organisatorische Eigenständigkeit der Produktgruppenmarken positiv auf das BC zu den Produktgruppenmarken auswirkt (vgl. Tabelle 4; Hypothese 3.1). Auch der Kultur-Fit konnte für Mehrmarkenunternehmen spezifiziert werden. Ein Kultur-Fit scheint nicht auf gesamtorganisatorischer Ebene, sondern auf Subkultur-Ebene das BC zu den Produktgruppenmarken zu fördern (vgl. Tabelle 4; Hypothese 3.2). Neben diesen kulturellen und strukturellen Determinanten zeigt die Literaturanalyse, dass auch strategische Determinanten Einfluss auf das BC zu den Produktgruppenmarken nehmen. Hierzu zählt die interne Markendifferenzierung der Produktgruppenmarken (vgl. Tabelle 4; Hypothese 3.3), die das Differenzierungsmotiv der Mitarbeiter verstärken kann und der Produktgruppenmarken-Identität eine Exklusivität verleiht, die die Identifikation der Mitarbeiter mit der Marke fördert. Zudem können Rollenkonflikte, insbesondere Intersender-Rollenkonflikte, die durch konträre, markenbezogene Erwartungen unterschiedlicher Rollensender hervorgerufen werden, einen negativen Einfluss auf das BC zu den Produktgruppenmarken haben (vgl. Tabelle 4; Hypothese 3.4). Eine weitere wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung von BC zu Produktgruppenmarke scheint der Bezug der Arbeitsaufgabe des Mitarbeiters zu der Produktgruppenmarke zu sein. Hat die Arbeitsaufgabe einen konkreten Bezug zur Marke und trägt somit zur Zielerfüllung des Mitarbeiters bei, ist ein positiver Einfluss auf das BC zu erwarten (vgl. Tabelle 4; Hypothese 3.5). Die auf Basis der Literaturanalyse generierten Hypothesen³⁴⁴ sind in Tabelle 4 dargestellt.

³⁴⁴ Zusammenhangshypothesen (Kausal-Hypothesen, Je-desto-Hypothesen) sind Hypothesen, die Aussagen über positive oder negative Zusammenhänge zwischen einer unabhängigen und einer abhängigen Variable machen. Vgl. DIEKMANN (2009), S. 129.

Brand Commitment		Autor (Jahr)
1	Je mehr Markenidentitäten die Mitarbeiter ausgesetzt sind, desto eher entwickeln sie Multiple Brand Commitments.	CHENEY (1991); HOLZINGER/DHALLA (2007); LARSON/PEPPER (2003); MUELLER/LAWLER (1999); PRATT/FOREMAN (2000)
Brand Citizenship Behavior		
2	Je stärker ein BC innerhalb der Multiple Brand Commitments ausgeprägt ist, desto stärker sein Einfluss auf das BCB.	COHEN (2003); ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009); HILL-MAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008)
Determinanten BC zu Produktgruppenmarke		
3.1	Je größer die organisatorische Eigenständigkeit der Produktgruppenmarken, desto stärker das BC zur Produktgruppenmarke.	ASHFORTH/JOHNSON (2001); CHENEY (1991); COHEN (2006); MUELLER/LAWLER (1999); RED-MAN/SNAPE (2005); SCOTT (1997)
3.2	Je ausgeprägter die Subkultur, die mit der Produktgruppenmarken-Identität übereinstimmt, desto stärker das BC zur Produktgruppenmarke.	JOCHHEIM (2002); LAFORET/SAUNDERS (1999); MARTIN/SIEHL (1983); PIEHLER (2010); ROSE (1988); SCHWARTZ/DAVIS (1981); TRICE (1993); VAN MAANEN/BARLEY (1985)
3.3	Je mehr markenbezogene Rollenkonflikte, die durch konträre Marken-Rollenerwartungen hervorgerufen werden, desto geringer das BC zur Produktgruppenmarke.	COHEN (2003); HILL-MAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008); MUELLER/LAWLER (1999); RED-MAN/SNAPE (2005); REICHERS (1985)
3.4	Je differenzierter die Produktgruppenmarkenidentitäten innerhalb eines Unternehmens wahrgenommen werden, desto stärker das BC zu den Produktgruppenmarken.	ASHFORTH (2001); ASHFORTH/JOHNSON (2001); BREWER (1991)
3.5	Je stärker der Bezug Arbeitsaufgabe zur Produktgruppenmarke ist, desto stärker ist das BC zur Produktgruppenmarke.	ASHFORTH/JOHNSON (2001); ASHFORTH (2001); BREWER/HARASTY (1996); FELDMAN (1979); KRAMER (1991); TURNER et al. (1994)

Tabelle 4: Vorläufige Hypothesen BC in Mehrmarkenunternehmen

Quelle: Eigene Darstellung.

In einem nächsten Schritt sollen die Hypothesen in einer Konzeptualisierung, die die geschilderten Wirkungszusammenhänge verdeutlicht, verdichtet werden.³⁴⁵ Da die, in der Konzeptualisierung aufgeführten Faktoren, nicht direkt messbar sind, muss eine Operationalisierung³⁴⁶ der Faktoren folgen, um eine empirische Überprüfung möglich zu machen. Daran anschließend soll die theoretisch hergeleitete Konzeptualisierung anhand einer empirischen Studie in einem Mehrmarkenunternehmen überprüft werden. Für die Überprüfung der dargestellten Hypothesen ist es notwendig, parallel das BC und BCB zu zwei Marken innerhalb des Mehrmarkenunternehmens zu erheben. Es bietet sich an, das BC und BCB einer Produktgruppenmarke mit dem BC und BCB zur Unternehmensmarke zu vergleichen, da sich diese beiden Marken in ihrer organisatorischen Einbettung und in ihrer Rolle im Markenportfolio am deutlichsten unterscheiden. *“This approach closely approximates the actual situation that individuals in organizations face when they are committed to constituencies that espouse conflicting goals, and thus may be a more realistic approach [...]”*³⁴⁷ Das **Untersuchungsdesign** soll zweistufig aufgebaut werden. Im Vorfeld dienen qualitative, systematisierende Expertengespräche³⁴⁸ der Überprüfung des vorläufigen Untersuchungsmodells.³⁴⁹ Eine anschließende quantitative Mitarbeiter-Befragung dient der umfassenden Validierung.

³⁴⁵ Unter Konzeptualisierung wird die Zerlegung eines nicht darstellbaren Sachverhaltes (Konstrukts) in einzelne Faktoren verstanden. Über die einzelnen Faktoren wird das Konstrukt darstellbar. Die Herleitung der Faktoren erfolgt theoretisch. Vgl. HOMBURG/GIERING (1996), S. 5.

³⁴⁶ Mit Operationalisierung ist die Herleitung empirisch messbarer Indikatoren sowie die Definition ihrer Messung gemeint. Vgl. DIEKMANN (2009), S. 239.

³⁴⁷ REICHERS (1985), S. 472.

³⁴⁸ Systematisierenden Experteninterviews haben im Gegensatz zu explorativen Experteninterviews eine systematische Informationsgewinnung zum Ziel. BOGNER/MENZ (2009), S. 64f; VOGEL (1995), S. 74.

³⁴⁹ Vgl. STRAUSS/CORBIN (1990), S. 19.

Literaturverzeichnis

- AAKER, D. A. (2004):** *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, New York.
- AAKER, D. A./JOACHIMSTHALER, E. (2000):** *Brand Leadership*, New York.
- AAKER, D. A. (1989):** *Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage*, in: *California Management Review*, Jg. 31 (2), S. 91–106.
- ALBERT, S./ADAMS, E. E. (2002):** *The Hybrid Identity of Law Firms*, in: MOINGEON, B./SOENEN, G. (Hg.), *Corporate and Organizational Identities*, London u.a., S. 35–50.
- ALBERT, S./WHETTEN, D. (1985):** *Organizational Identity*, in: *Research in Organizational Behavior*, Jg. 7, S. 263–295.
- ASHFORTH, B. E./JOHNSON, S. A. (2001):** *Which Hat to Wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Contexts*, in: HOGG, M. A./TERRY, D. J. (Hg.), *Social identity processes in organizational contexts*, Philadelphia, S. 31–48.
- ASHFORTH, B. E./MAEL, F. A. (1989):** *Social Identity Theory and the Organization*, in: *The Academy of Management Review*, Jg. 14 (1), S. 20–39.
- ASHFORTH, B. E. (2001):** *Role transitions in organizational life*, Mahwah/New Jersey.
- BACHRACH, D. G./POWELL, B. C./BENDOLY, E./RICHEY R., G. (2006):** *Organizational citizenship behavior and performance evaluations: exploring the impact of task interdependence*, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 91 (1), S. 193–201.
- BAKER, W. E. (1992):** *The Network Organization in Theory and Practice*, in: NOHRIA, N./ECCLES, R. G. (Hg.), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston, S. 397–429.
- BALMER, J. M. T./GREYSER, S. A. (2002):** *Managing the multiple identities of the corporation*, in: *California Management Review*, Jg. 44 (3), S. 72–86.
- BARKER, J. R./TOMPKINS, P. K. (1994):** *Identification in the Self-Managing Organization Characteristics of Target and Tenure*, in: *Human Communication Review*, Jg. 21 (2), S. 223–240.
- BARNEY, J./WRIGHT, M./KETCHEN JR., D. J. (2001):** *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*, in: *Journal of Management*, Jg. 27 (6), S. 625–641.
- BARRETO, M./ELLEMERS, N. (2009):** *Multiple Identities and the Paradox of Social Inclusion*, in: BUTERA, F./LEVINE, J. M. (Hg.), *Coping with Minority Status: Responses to Exclusion and Inclusion*, Cambridge, S. 269–293.
- BARTUNEK, J. B./MOCH, M. K. (1991):** *Multiple Constituencies and the Quality of Working Life: Intervention at FoodCom*, in: FROST, P. J. (Hg.), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park u.a., S. 104–114.

- BARWISE, P./ROBERTSON, T. (1992):** *Brand portfolios*, in: *European Management Journal*, Jg. 10 (3), S. 277–285.
- BATELAAN, V. J. (1993):** *Organizational Culture and Strategy*, Amsterdam.
- BAUMGARTH, C. (2008):** *Markenpolitik*, 3. Auflage, Wiesbaden.
- BBDO CONSULTING (2005):** *Interne Markenführung*, Point of View 13, Düsseldorf.
- BECKER, J. (1994):** *Strategische Ausrichtung der Informations- und Organisationsstruktur des Unternehmens*, Heidelberg.
- BECKER, T. E. (1992):** *Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions worth Making?*, in: *The Academy of Management Journal*, Jg. 35 (1), S. 232–244.
- BECKER, T. E./BILLINGS, R. S./EVELETH, D. M./GILBERT, N. L. (1996):** *Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance*, in: *The Academy of Management Journal*, Jg. 39 (2), S. 464–482.
- BIRNBAUM, D./SOMERS, M. J. (1986):** *The Influence of Occupational Image Subculture on Job Attitudes, Job Performance, and the Job Attitude-Job Performance Relationship*, in: *Human Relations*, Jg. 39 (7), S. 661–672.
- BLINDA, L. (2007):** *Markenführungskompetenzen eines identitätsbasierten Markenmanagements*, Wiesbaden.
- BOISNIER, A./CHATMAN, J. A. (2003):** *The Role of Subcultures in Agile Organizations*, in: PETERSON, R. S./MANNIX, E. A. (Hg.), *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*, Mahwah/New Jersey, S. 87–112.
- BOOMS, B. H./BITNER, M. J. (1981):** *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*, in: DONNELLY, J./GEORGE, W. R. (Hg.), *Marketing of Services*, Chicago, S. 51–67.
- BREWER, M. B. (1991):** *The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time*, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, Jg. 17 (5), S. 475–482.
- BREWER, M. B. (1999):** *Multiple identities and identity transition: implications for Hong Kong*, in: *International Journal of Intercultural Relations*, Jg. 23 (2), S. 187–197.
- BREWER, M. B./HARASTY, A. S. (1996):** *Seeing groups as entities: The role of perceiver motivation*, in: SORRENTINO, R. M./HIGGINS, E. T. (Hg.), *Handbook of motivation and cognition*, Band 3, New York u. a., S. 347–370.
- BREXENDORF, T. O./TOMCZAK, T./KERNSTOCK, J./HENKEL, S./WENTZEL, D. (2009):** *Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F. R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 337–371.
- BROOKE, P. P. J./RUSSELL, D. W./PRICE, J. L. (1988):** *Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment*, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 73 (2), S. 139–145.

- BRUHN, M. (1999):** *Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft*, in: BRUHN, M. (Hg.), *Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 15–43.
- BRUHN, M. (2003):** *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung*, 3. Auflage, Stuttgart.
- BRUHN, M. (1994):** *Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken*, in: BRUHN, M. (Hg.), *Handbuch Markenartikel Band 1*, Wiesbaden u.a., S. 3–41.
- BURMANN, C./BLINDA, L./NITSCHKE, A. (2003):** *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagement*, Arbeitspapier Nr. 1, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, Bremen.
- BURMANN, C./KANITZ, C. (2010):** *Gestaltung der Markenarchitektur - Stand der Forschung und Entwicklung eines Managementprozesses*, Arbeitspapier Nr. 45, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, Bremen.
- BURMANN, C./MALONEY, P. (2007):** *State-of-the-Art der identitätsbasierten Markenführung*, in: BAUER, H. H./HUBER, F./ALBRECHT, C. M. (Hg.), *Erfolgsfaktoren der Markenführung: Know-how aus Forschung und Management*, München, S. 73–86.
- BURMANN, C./MEFFERT, H. (2005):** *Gestaltung von Markenarchitekturen*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (Hg.), *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 163–182.
- BURMANN, C./MEFFERT, H./FEDDERSEN, C. (2007):** *Identitätsbasierte Markenführung*, in: FLORACK, A./SCARABIS, M./PRIMOSCH, E. (Hg.), *Psychologie der Markenführung*, München, S. 3–30.
- BURMANN, C./JOST-BENZ, M./RILEY, N. (2009):** *Towards an identity-based brand equity model*, in: *Journal of Business Research*, Jg. 62 (3), S. 390–397.
- BURMANN, C./ZEPLIN, S. (2005):** *Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management*, in: *Journal of Brand Management*, Jg. 12 (4), S. 279–300.
- BURNS, T. (1963):** *Mechanistic and Organismic Structures*, in: PUGH, D. S. (Hg.), *Organisation Theory: Selected Classic Readings*, London, S. 99–110.
- CALDWELL, D./CHATMAN, J./O'REILLY, C. A. (1990):** *Building Organizational Commitment: a multifirm study*, in: *Journal of occupational psychology*, Jg. 63 (3), S. 245–261.
- CAMPBELL, A./GOOLD, M. (2000):** *The Collaborative Enterprise: Why Links between Business Units Often Fail and How to Make Them Work*, Cambridge u.a.
- CARLOTTI JR., S. J./COE, M. E./PERREY, J. (2004):** *Making brand portfolios work*, in: *McKinsey Quarterly*, Jg. 4, S. 24–36.
- CHAILAN, C. (2008):** *Brand portfolios and competitive advantage: an empirical study*, in: *Journal of Product and Brand Management*, Jg. 17 (4), S. 254–264.

- CHAN, A. W./TONG-QING, F./REDMAN, T./SNAPE, E. (2006):** *Evaluating the multi-dimensional view of employee commitment: a comparative UK–Chinese study*, in: *The International Journal of Human Resource Management*, Jg. 17 (11), S. 1873–1887.
- CHENEY, G. (1991):** *Rhetoric in an Organizational Society: Managing Multiple Identities*, Columbia/South Carolina.
- CHERNATONY, L. DE/COTTAM, S. (2008):** *Interactions between organisational cultures and corporate brands*, in: *Journal of Product & Brand Management*, Jg. 17 (1), S. 13–24.
- CLUGSTON, M./HOWELL, J. P./DORFMAN, P. W. (2000):** *Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?*, in: *Journal of Management*, Jg. 26 (1), S. 5–30.
- COHEN, A. (1992):** *Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis*, in: *Journal of Organizational Behavior*, Jg. 13 (6), S. 539–558.
- COHEN, A. (2006):** *The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture*, in: *Journal of Vocational Behavior*, Jg. 69 (1), S. 105–118.
- COHEN, A. (2003):** *Multiple commitments in the workplace*, Mahwah/New Jersey.
- COX, T. (1991):** *The Multicultural Organization*, in: *The Executive*, Jg. 5 (2), S. 34–47.
- CRISP, R. J./HEWSTONE, M. (2007):** *Multiple social categorization*, in: *Advances in experimental social psychology*, Jg. 39, S. 163–254.
- CUMMINGS, L. L./BERGER, C. J. (1976):** *Organization structure: How does it influence attitudes and performance?*, in: *Organizational Dynamics*, Jg. 5 (2), S. 34–49.
- DE CHERNATONY, L. (1999):** *Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation*, in: *Journal of Marketing Management*, Jg. 15 (3), S. 157–179.
- DE CHERNATONY, L./COTTAM, S. (2009):** *Interacting contributions of different departments to brand success*, in: *Journal of Business Research*, Jg. 62 (3), S. 297–304.
- DEAL, T. E./KENNEDY, A. A. (2000):** *Corporate Cultures - Rites and Rituals of Corporate Life*, 2. Auflage, New York.
- DECOTIIS, T. A./SUMMERS, T. P. (1987):** *A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment*, in: *Human Relations*, Jg. 40 (7), S. 445–470.
- DEGROOT, T./BROWNLEE, A. L. (2006):** *Effect of department structure on the organizational citizenship behavior–department effectiveness relationship*, in: *Journal of Business Research*, Jg. 59 (10), S. 1116–1123.
- DESHPANDE, R./WEBSTER, F. E. (1989):** *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda*, in: *Journal of Marketing*, Jg. 53 (1), S. 3–15.

- DEUTSCHES PATENT- UND MARKENAMT (2011):** *Statistik der Markenmeldungen*, in: DEUTSCHES PATENT- UND MARKENAMT, <http://presse.dpma.de/pressexservice/datenzahlenfakten/statistiken/marke/index.html>, Abruf: 24.01.2011.
- DIEKMANN, A. (2009):** *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden Anwendungen*, 20. Auflage, Hamburg.
- DUBINSKY, A. J./MICHAELS, R. E./KOTABE, M./LIM, C. U./MOON, H.-C. (1992):** *Influence of Role Stress on Industrial Salespeople's Work Outcomes in the United States, Japan, and Korea*, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 23 (1), S. 77–99.
- ELLEMERS, N. (2001):** *Social Identity, Commitment, and Work Behavior*, in: HOGG, M. A./TERRY, D. J. (Hg.), *Social identity processes in organizational contexts*, Philadelphia, S. 101–113.
- ESCH, F. R. (2009):** *Markenidentität als Basis für Brand Behavior*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F. R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 35–46.
- ESCH, F. R./BRÄUTIGAM, S. (2005):** *Analyse und Gestaltung komplexer Markenarchitekturen*, in: ESCH, F. R. (Hg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 839–861.
- ESCH, F. R./HARTMANN, K./STRÖDTER, K. (2009):** *Analyse und Stärkung des Markencommitment in Unternehmen*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F. R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 121–139.
- ESCH, F. R./KNÖRLE, C. (2009):** *Interne Markenführung im Kontext von Mergers & Acquisitions*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F. R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 257–276.
- ESCH, F. R./STRÖDTER, K. (2009):** *Aufbau des Markencommitment in Abhängigkeit des Mitarbeiter-Marken-Fits*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F. R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 141–159.
- ESCH, F. R./BRÄUTIGAM, S. (2004):** *Corporate- und Product Brands in die Markenarchitektur integrieren*, in: ESCH, F.-R./TOMCZAK, T./KERNSTOCK, J./LANGNER, T. (Hg.), *Corporate Brand Management*, Wiesbaden, S. 129–148.
- ESCH, F. R./ROTH, S. (2004):** *Mehrmarkensysteme steuern und restrukturieren*, in: ESCH, F.-R./TOMCZAK, T./KERNSTOCK, J./LANGNER, T. (Hg.), *Corporate Brand Management*, Wiesbaden, S. 149–171.
- ESCH, F. R./STRÖDTER, K. (2008):** *Bindung der Mitarbeiter an Marke und Unternehmen durch Aufbau und Stärkung des Markencommitments*, in: *Zeitschrift für Management*, Jg. 3 (1), S. 51–72.
- FELDMAN, S. D. (1979):** *Nested Identities*, in: COUCH, C. J./SAXON, S. L./KATOVICH, M. A. (Hg.), *Studies in Symbolic Interaction* 2, Bingley, S. 399–418.

- FELFE, J./SCHMOOK, R./SIX, B. (2006):** *Die Bedeutung kultureller Wertorientierungen für das Commitment gegenüber der Organisation, dem Vorgesetzten, der Arbeitsgruppe und der eigenen Karriere*, in: Zeitschrift für Personalpsychologie, Jg. 5 (3), S. 94–107.
- FIOL, M. C. (1991):** *Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage*, in: Journal of Management, Jg. 17 (1), S. 191–211.
- FISHER, C. D./GITELSON, R. (1983):** *A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity*, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 68 (2), S. 320–333.
- FOREMAN, P./WHETTEN, D. A. (2002):** *Members' Identification with Multiple-Identity Organizations*, in: Organization Science, Jg. 13 (6), S. 618–635.
- FREILING, J. (2004):** *A competence-based Theory of the Firm*, in: Management Review, Jg. 15, S. 27–52.
- FRESE, E. (1987):** *Grundlagen der Organisation: Die Organisationsstruktur der Unternehmung*, 3. Auflage, Wiesbaden.
- FRESE, E./BEECKEN, T. (1995):** *Dezentrale Unternehmensstrukturen*, in: CORSTEN, H./REIß, M. (Hg.), *Handbuch Unternehmensführung*, Wiesbaden, S. 133–145.
- FREY, H.-P./HAUßER, K. (1987):** *Identität Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung*, Stuttgart.
- GAGLIARDI, P. (1986):** *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*, in: Organization Studies, Jg. 7 (2), S. 117–134.
- GEORGE, J. M./JONES, G. R. (1997):** *Organizational Spontaneity in Context*, in: Human Performance, Jg. 10 (2), S. 153–170.
- GEORGE, W. R./GRÖNROOS, C. (1999):** *Internes Marketing: Kundenorientierte Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen*, in: BRUHN, M. (Hg.), *Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 45–68.
- GOLDEN-BIDDLE, K./RAO, H. (1997):** *Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization*, in: Organization Science, Jg. 8 (6), S. 593–611.
- GRAHAM, J. W. (1991):** *An Essay on Organizational Citizenship Behavior*, in: Employee Responsibilities and Rights Journal, Jg. 4 (4), S. 249–270.
- GUMMESSON, E. (1987):** *The New Marketing - Developing Long-Term Interactive Relationships*, in: Long Range Planning, Jg. 20 (4), S. 10–20.
- HARTLINE, M. D./FERRELL, O. C. (1996):** *The Management of Customer-Contact Service Employees*, in: Journal of Marketing, Jg. 60 (4), S. 52–70.
- HATCH, M. J. (1993):** *The Dynamics of Organizational Culture*, in: The Academy of Management Review, Jg. 18 (4), S. 657–693.

- HENKEL, S./TOMCZAK, T./KERNSTOCK, J./WENTZEL, D./BREXENDORF, T. (2009):** *Das Behavioral-Branding-Konzept*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F. R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 197–212.
- HENKEL, S./TOMCZAK, T./HEITMANN, M./HERRMANN, A. (2007):** *Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding*, in: *Journal of Product & Brand Management*, Jg. 16 (5), S. 310–320.
- HILL, S./ETTENSON, R./TYSON, D. (2005):** *Achieving the Ideal Brand Portfolio*, in: *Sloan Management Review*, Jg. 46 (2), S. 85–90.
- HILLMAN, A. J./NICHOLSON, G./SHROPSHIRE, C. (2008):** *Directors' Multiple Identities, Identification, and Board Monitoring and Resource Provision*, in: *Organization Science*, Jg. 19 (3), S. 441–456.
- HOFSTEDE, G. (1998):** *Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach*, in: *Journal of Management Studies*, Jg. 35 (1), S. 1–12.
- HOLZINGER, I./DHALLA, R. (2007):** *Multiple Identities in Organizations: The Effects of Diversity on Organizational Identity*, in: *International Journal of Diversity in Organizations, Communities & Nations*, Jg. 7 (5), S. 43–50.
- HOMBURG, C./GIERING, A. (1996):** *Konzeptualisierung und Operationalisierung Komplexer Konstrukte*, in: *Marketing ZFP*, Jg. 18 (1), S. 5–24.
- HOMBURG, C./PFLESSER C. (1999):** *"Symbolisches Management" als Schlüssel zur Marktorientierung: Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur*, Mannheim.
- HUNT, S. D./MORGAN, R. M. (1994):** *Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?*, in: *The Academy of Management Journal*, Jg. 37 (6), S. 1568–1587.
- JAMES, L. R./JONES, A. P. (1976):** *Organizational structure: a review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior*, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, Jg. 16 (1), S. 74–113.
- JOCHHEIM, S. (2002):** *Von der Unternehmenskultur zum Netzwerk von Subkulturen*, Marburg.
- JONES, G. R./BOUNCKEN, R. B. (2008):** *Organisation: Theorie, Design, Wandel*, 5. Auflage, München.
- JONES, R. G./PARAMESWARAN, G. (2005):** *Predicting the Human Weather: How Differentiation and Contextual Complexity Affect Behavior Prediction*, in: RICHARDSON, K. A. (Hg.), *Managing Organizational Complexity: Philosophy, Theory, Application*, Greenwich/Conneticut, S. 183–199.
- JUDD, V. C. (2003):** *Achieving a customer orientation using "people-power," the "5th P"*, in: *European Journal of Marketing*, Jg. 37 (10), S. 1301–1313.
- KAHN, R. L./WOLFE, D. M./QUINN, R. P./SNOEK, J. D. (1964):** *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, New York u.a.

- KAPFERER, J. N. (2002):** *Corporate Brand and Organizational Identity*, in: MOINGEON, B./SOENEN, G. (Hg.), *Corporate and Organizational Identities*, London u.a., S. 175–194.
- KAPFERER, J.-N. (2008):** *The new strategic brand management*, 4. Auflage, London.
- KERNSTOCK, J. (2009):** *Behavioral Branding als Führungsansatz*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F. R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hg.), *Behavioral Branding als Führungsinstrument*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 5–33.
- KIESER, A./KUBICEK, H. (1992):** *Organisation*, 3. Auflage, Berlin [u.a.].
- KOENE, B./BOONE, C./SOETERS, J. (1997):** *Organizational Factors Influencing Homogeneity and Heterogeneity of Organizational Cultures*, in: SACKMANN, S. A. (Hg.), *Cultural complexity in organizations*, Thousand Oaks/California, S. 273–293.
- KOERS, M. (2001):** *Steuerung von Markenportfolios*, Frankfurt am Main.
- KÖHLER, R. (2001):** *Erfolgreiche Markenpositionierung angesichts zunehmender Zersplitterung von Zielgruppen*, in: KÖHLER, R. (Hg.), *Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements*, München, S. 45–61.
- KÖNIG, V. (2010):** *Markenmanagement im Call Center: Eine empirische Analyse zur Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Wirkung von Maßnahmen zum Aufbau von Brand Commitment in Call Centern*, Wiesbaden.
- KOTLER, P./AMSTRONG, G. (2006):** *Principles of Marketing*, 11. Auflage, Upper Saddle River, New Jersey.
- KRAMER, R. M. (1991):** *Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes*, in: *Research in Organizational Behavior*, Jg. 13, S. 191–228.
- KUBICEK, H./WELTER, G. (1985):** *Messung der Organisationsstruktur*, Stuttgart.
- KULLMANN, M. (2006):** *Strategisches Mehrmarkencontrolling: Ein Beitrag zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios*, Wiesbaden.
- LAFORET, S./SAUNDERS, J. (1999):** *Managing brand portfolios: Why the leaders do what they do*, in: *Journal of Advertising Research*, Jg. 39 (1/2), S. 51–66.
- LARSON, G. S./PEPPER, G. L. (2003):** *Strategies For Managing Multiple Organizational Identifications: A Case of Competing Identities*, in: *Management Communication Quarterly*, Jg. 16 (4), S. 528–557.
- LAWLER, E. J. (1992):** *Affective Attachments to Nested Groups: A Choice-Process Theory*, in: *American Sociological Review*, Jg. 57 (3), S. 327–226.
- LEAHEY, J./KOTTER, J. P. (1993):** *Changing the Culture at British Airways*, in: *HARVARD BUSINESS SCHOOL CASE* (Hg.), Boston.
- LOK, P./WESTWOOD, R./CRAWFORD, J. (2005):** *Perceptions of Organisational Subculture and their Significance for Organisational Commitment*, in: *Applied Psychology*, Jg. 54 (4), S. 490–514.

- MALONEY, P. (2007):** *Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement: Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagement unter besonderer Berücksichtigung von Premiummarken*, Wiesbaden.
- MARGINSON, P. (1985):** *The multidivisional firm and control over the work process*, in: *International Journal of Industrial Organization*, Jg. 3 (1), S. 37–56.
- MARTIN, J./SIEHL, C. (1983):** *Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis*, in: *Organizational Dynamics*, Jg. 12 (2), S. 52–64.
- MATHIEU, J. E./ZAJAC, D. M. (1990):** *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment*, in: *Psychological Bulletin*, Jg. 108 (2), S. 171–194.
- MEFFERT, H./BIERWIRTH, A. (2005):** *Corporate Branding - Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (Hg.), *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 144–162.
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (2002):** *Theoretisches Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (Hg.), *Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden, S. 35–72.
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (2005):** *Theoretisches Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (Hg.), *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 19–72.
- MEFFERT, H./BURMANN, C./BLINDA, L. (2005):** *Markenevolutionsstrategien*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (Hg.), *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 184–212.
- MEFFERT, H./BURMANN, C./KIRCHGEORG, M. (2008):** *Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 10. Auflage, Wiesbaden.
- MEFFERT, H./PERREY, J. (2005a):** *Mehrmarkenstrategien - Ansatzpunkte für das Management von Markenportfolios*, in: ESCH, F. R. (Hg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen*, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 811–838.
- MEFFERT, H./PERREY, J. (2005b):** *Mehrmarkenstrategien - identitätsorientierte Führung von Markenportfolios*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (Hg.), *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 213–243.
- MEFFERT, H./TWARDAWA, W./WILDNER, R. (2001):** *Aktuelle Trends im Verbraucherverhalten: Chance oder Bedrohung für die Markenartikel?*, in: KÖHLER, R. (Hg.), *Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements*, München, S. 1–21.
- MORHART, F./HERZOG, W./TOMCZAK, T. (2009):** *Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions*, in: *Journal of Marketing*, Jg. 73 (5), S. 122–142.

- MORRIS, J. H./STEERS, R. M. (1980):** *Structural influences on organizational commitment*, in: Journal of Vocational Behavior, Jg. 17 (1), S. 50–57.
- MOWDAY, R. T./PORTER, L. W./STEERS, R. M. (1982):** *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York u.a.
- MUELLER, C. W./LAWLER, E. J. (1999):** *Commitment to Nested Organizational Units: Some Basic Principles and Preliminary Findings*, in: Social Psychology Quarterly, Jg. 62 (4), S. 325–346.
- MÜLLER, S. (2009):** *Swisscom: Vom Technologie-Unternehmens zum Service-Unternehmen*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F. R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hg.), Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 405–423.
- o. V. (2006a):** *Mehrmarkenmanagement 2006: Chancen und Herausforderungen von Mehrmarkenportfolios*, MARKETING PARTNER AG (Hg.), Wiesbaden.
- o. V. (2010):** „Acer hilft Mehrmarkenstrategie gegen Schweinepreise“, Interview mit Stefan Engel, Deutschlandchef Acer, http://www.absatzwirtschaft.de/Content/_p=1003002,_b=69712,_t=ffthighlight,doc_page=1, Abruf: 16.05.2010.
- o. V. (2006b):** *E-Plus: Mehrmarkenstrategie geht auf*, <http://www.presstext.de/news/061031031/e-plus-mehrmarkenstrategie-geht-auf/>, Abruf: 16.05.2010.
- o. V. (2009):** *Ziel erreicht: Volkswagen Konzern übertrifft 2008 mit 6,23 Millionen Auslieferungen Vorjahresstand*, [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/news/2009/01/Target_met_Volkswagen_Group_tops_prior_year_level_delivering_6_23_million_vehicles_in_2008.html%20\(11.01.2009\)](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/news/2009/01/Target_met_Volkswagen_Group_tops_prior_year_level_delivering_6_23_million_vehicles_in_2008.html%20(11.01.2009)), Abruf: 16.05.2010.
- O'DRISCOLL, M. P./PIERCE, J. L./COGHLAN, A.-M. (2006):** *The Psychology of Ownership: Work Environment Structure, Organizational Commitment, And Citizenship Behaviors*, in: Group & Organization Management, Jg. 31 (3), S. 388–416.
- OAKES, P. J. (1987):** *The Salience of Social Categories*, in: TURNER, J. C. (Hg.), Rediscovering the social group: a self-categorisation theory, Oxford u.a., S. 117–141.
- OELSNITZ, D. VON DER (2009):** *Die innovative Organisation - eine gestaltungsorientierte Führung*, 2. Auflage, Stuttgart.
- O'REILLY, C. A./CHATMAN, J. A. (1986):** *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour*, 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.
- ORLIKOWSKI, B. (2002):** *Management virtueller Teams*, Wiesbaden.

- PFEFFER, J. (1981):** *Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms*, in: *Research in Organizational Behavior*, Jg. 3, S. 1–52.
- PIEHLER, R. (2011):** *Interne Markenführung - Theoretisches Konzept und Fallstudienbasierte Evidenz*, Wiesbaden.
- PRATT, M. G./FOREMAN, P. O. (2000):** *Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities*, in: *The Academy of Management Review*, Jg. 25 (1), S. 18–42.
- PRATT, M. G./RAFAELI, A. (1997):** *Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities*, in: *The Academy of Management Journal*, Jg. 40 (4), S. 862–898.
- PUGH, D. S. (1973):** *The measurement of organization structures: Does context determine form?*, in: *Organizational Dynamics*, Jg. 1 (4), S. 19–34.
- PUGH, D. S./HICKSON, D. J./HININGS, C. R./TURNER, C. (1968):** *Dimensions of Organization Structure*, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 13 (1), S. 65–105.
- REDMAN, T./SNAPE, E. (2005):** *Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour*, in: *Journal of Management Studies*, Jg. 42 (4), S. 301–328.
- REICHERS, A. E. (1985):** *A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*, in: *The Academy of Management Review*, Jg. 10 (3), S. 465–476.
- REMER, A./HUCKE P. (2007):** *Grundlagen der Organisation*, Stuttgart.
- RIKETTA, M./VAN DICK, R. (2005):** *Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment*, in: *Journal of Vocational Behavior*, Jg. 67 (3), S. 490–510.
- ROBBINS, S. P. (2008):** *Organisation der Unternehmung*, 9. Auflage, München.
- ROSE, R. A. (1988):** *Organizations as multiple cultures: A rules theory analysis*, in: *Human Relations*, Jg. 41 (2), S. 139–170.
- SACKMANN, S. A. (1991):** *Uncovering Culture in Organizations*, in: *The Journal of Applied Behavioral Science*, Jg. 27 (3), S. 295–317.
- SCHEIN, E. H. (1988):** *Organizational Socialization and the Profession of Management*, in: *Sloan Management Review*, Jg. 30, S. 53–65.
- SCHEIN, E. H. (1991a):** *Organisationskultur - ein neues unternehmenstheoretisches Konzept*, in: DÜLFER, E. (Hg.), *Organisationskultur*, 2. Auflage, Stuttgart, S. 23–37.
- SCHEIN, E. H. (1991b):** *What is Culture?*, in: FROST, P. J. (Hg.), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park u.a., S. 243–253.
- SCHEIN, E. H. (1992):** *Organizational Culture and Leadership*, 2. Auflage, San Francisco.

- SCHICK, S. (2005):** *Interne Unternehmenskommunikation; Strategie entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern*, 2. Auflage, Stuttgart.
- SCHMIDT, S. J. (2008):** *Unternehmenskultur: Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen*, 4. Auflage, Weilerswist.
- SCHOLZ, C. (1987):** *Corporate Culture and Strategy - The Problem of Strategic Fit*, in: Long Range Planning, Jg. 20 (4), S. 78–87.
- SCHREYÖGG, G. (1995):** *Unternehmenskultur*, in: CORSTEN, H./REIß, M. (Hg.), Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 111–121.
- SCHREYÖGG, G. (2008):** *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, 5. Auflage, Wiesbaden.
- SCHULTE, C. (1995):** *Komplexitätsmanagement*, in: CORSTEN, H./REIß, M. (Hg.), Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 355–370.
- SCHWARTZ, H./DAVIS, S. M. (1981):** *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, in: Organizational Dynamics, Jg. 10 (1), S. 30–48.
- SCOTT, C. R. (1997):** *Identification with Multiple Targets in a Geographically Dispersed Organization*, in: Management Communication Quarterly, Jg. 10 (4), S. 491–522.
- SMIRCICH, L. (1983):** *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 28 (3), S. 339–358.
- SOENEN, G./MOINGEON, B. (2002):** *The Five Facets of Collective Identities: Integrating Corporate and Organizational Identity*, in: SOENEN, G./MOINGEON, B. (Hg.), in: Corporate and Organizational Identities, London, S. 13–34.
- STRAUSS, A./CORBIN, J. (1990):** *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park u.a.
- STRYKER, S./SERPE, R. T. (1982):** *Commitment, Identity Salience, and Role Behavior: Theory and Research Example*, in: ICKES, W./KNOWLES, E. S. (Hg.), Personality, Roles, and Social Behavior, New York, S. 199–216.
- SVENINGSSON, S./ALVESSON, M. (2003):** *Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle*, in: Human Relations, Jg. 56 (10), S. 1163–1193.
- TAJFEL, H. (1982):** *Social identity and intergroup relations*, Cambridge.
- THOMSON, K./CHERNATONY, L. DE/KHAN, S. (1999):** *The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance*, in: Journal of Marketing Management, Jg. 15 (8), S. 819–835.
- TRICE, H. M. (1993):** *Occupational Subcultures in the Workplace*, Ithaca/New York.
- TRICE, H. M./MORAND, D. (1991):** *Cultural diversity: subcultures and countercultures in work organizations*, in: MILLER, G. (Hg.), Studies in organizational sociology, Greenwich/Connecticut, S. 69–105.

- TROMMSDORFF, V. (2004):** *Konsumentenverhalten*, 6. Auflage, Stuttgart.
- TURNER, J. C./OAKES, P. J./HASLAM, A. S./MCGARTY, C. (1994):** *Self and Collective: Cognition and Social Context*, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, Jg. 20 (5), S. 454–463.
- TUSHMAN, M. L./O'REILLY, C. A. (1996):** *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*, in: *California Management Review*, Jg. 38 (4), S. 8–30.
- VALLASTER, C./DE CHERNATONY, L. (2004):** *Internal brand building and structuration: the role of leadership*, in: *European Journal of Marketing*, Jg. 40 (7/8), S. 761–784.
- VAN DYNE, L./GRAHAM, J. W./DIENESCH, R. M. (1994):** *Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation*, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 37 (4), S. 765–802.
- VAN KNIPPENBERG, D./VAN SCHIE, E. C. M. (2000):** *Foci and correlates of organizational identification*, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Jg. 73 (2), S. 137–147.
- VAN MAANEN, J./BARLEY, S. R. (1985):** *Cultural Organization - Fragments of a Theory*, in: FROST, P. J. (Hg.), *Organizational Culture*, Beverly Hills u.a., S. 31–53.
- VAN SELL, M./BRIEF, A. P./SCHULER, R. S. (1981):** *Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research*, in: *Human Relations*, Jg. 34 (1), S. 43–71.
- VINKE, A. (2005):** *Virtuelle Arbeitsstrukturen und organisationales Commitment: Das Büro als entscheidender Faktor sozialer Identifikation*, Wiesbaden.
- WENTZEL, D./TOMCZAK, T./KERNSTOCK, J./BREXENDORF, T./HENKEL, S. (2009):** *Der Funnel als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior*, in: TOMCZAK, T./ESCH, F. R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 81–99.
- WILKINS, A. L./OUCHI, W. G. (1983):** *Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance*, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 28 (3), S. 468–481.
- WISWEDE, G. (1977):** *Rollentheorie*, Stuttgart u.a.
- WITTKÉ-KOTHE, C. (2001):** *Interne Markenführung*, Wiesbaden.
- WÖHE, G. (1996):** *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 19. Auflage, München.
- WOLLNIK, M. (1991):** *Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Organisationskultur*, in: DÜLFER, E. (Hg.), *Organisationskultur*, 2. Auflage, Stuttgart, S. 39–63.
- YANIV, E. (2005):** *The impact of person-organization fit on the corporate brand perception of employees and of customers*, in: *Journal of Change Management*, Jg. 5 (4), S. 447–461.

YINGER, J. M. (1960): *Contraculture and Subculture*, in: *American Sociological Review*, Jg. 25 (5), S. 625–635.

YOUNG, R. (1968): *Multibrand entries*, in: ADLER, L. (Hg.), *Plotting Marketing strategy*, London, S. 140–164.

ZAHN, E. (1995): *Kompetenzbasierte Strategien*, in: CORSTEN, H./REIß, M. (Hg.), *Handbuch Unternehmensführung*, Wiesbaden, S. 355–370.

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

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

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

Jahr 2003:

- Nr. 1 **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements

- Nr. 2 **Lars Blinda (2003)**
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung

- Nr. 3 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings

- Nr. 4 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung

- Nr. 5 **Nina Dunker (2003)**
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen

- Nr. 6 **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**
The role of the origin in international brand management

Jahr 2004

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

- Nr. 8 **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**
Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister

- Nr. 9 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**
Vertikale und horizontale Führung von Marken

- Nr. 10 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei

- Nr. 11 **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**
Markenstrategien politischer Parteien - Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarke

- Nr. 12 **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**
Wellness Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung

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

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

Jahr 2005:

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

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

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

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

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

Jahr 2006:

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

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

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

Jahr 2007

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

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

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

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

Jahr 2008

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

Jahr 2009

- Nr. 36 **Christoph Burmann / Juliane Krause**
Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich
- Nr. 37 **Marco Jacobs**
Auswirkungen der „Web 2.0 Ära“ auf die Markenkommunikation
- Nr. 38 **Christoph Burmann / Christian Becker**
Die Wahrnehmung von Marken im internationalen Kontext: Einfluss der Markenstandardisierung, –reichweite und –herkunft auf das Markenimage.
- Nr. 39 **Christoph Burmann / Tim Bohmann**
Nachhaltige Differenzierung von Commodities - Besonderheiten und Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung

Nr. 40 **Christoph Burmann / Michael Schade**
Stand der Forschung zum Markenimage professioneller Sportvereine - eine literaturgestützte Analyse unter besonderer Berücksichtigung relevanter Markennutzen

Nr. 41 **Christoph Burmann / Michael Schade**
Determinanten und Wirkungen der Markenpersönlichkeit professioneller Sportvereine

Jahr 2010:

Nr. 42 **Christoph Burmann / Sonja Boch (2010)**
Implikationen neuroökonomischer Forschungsergebnisse für die identitätsbasierte Führung von FMCG-Premiummarken

Nr. 43 **Oliver Westphal (2010)**
Absatzmittlergerichtetes Markenmanagement in Konsumgütermärkten

Nr. 44 **Christoph Burmann / Mike Schallehn (2010)**
Konzeptualisierung von Marken-Authentizität

Nr. 45 **Christoph Burmann / Christopher Kanitz (2010)**
Gestaltung der Markenarchitektur – Stand der Forschung und Entwicklung eines Managementprozesses

Nr. 46 **Christoph Burmann / Daniela Eilers / Frank Hemmann (2010)**
Bedeutung der Brand Experience für die Markenführung im Internet

Jahr 2011:

Nr. 47 **Christoph Burmann / Christopher Kanitz (2011)**
Prozess der Markenarchitekturbildung in der pharmazeutischen Industrie

Nr. 48 **Kai Müller (2011)**
Erfolgsfaktoren von In-Game Advertising im Rahmen der Markenführung

Nr. 49 **Christoph Burmann / Mirjam Scheuermann (2011)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement in Mehrmarkenunternehmen

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

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

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

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

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