

Strategie und Technik der Markenführung

Esch / Esch

10. Auflage 2024
ISBN 978-3-8006-7096-3
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

bzw. Misserfolge des Unternehmens als die eigenen betrachtet werden;

- das **normative Commitment**, das eine moralische Verpflichtung beschreibt, im Unternehmen zu bleiben (= Der Mitarbeiter fühlt sich verpflichtet, im Unternehmen zu bleiben.).⁹⁹ Dies führt primär zur Internalisierung der Werte, die verinnerlicht und als Leitwerte des eigenen Handelns übernommen werden.

Commitment führt zu einer höheren Leistungsbereitschaft, größerem Eifer und weniger Fehlzeiten. Zudem erhöht sich die Weiterempfehlungsbereitschaft.¹⁰⁰ Dabei gehen die stärksten Wirkungen von dem affektiven Commitment aus.

Das Commitment in einem Unternehmen kann sich grundsätzlich auf verschiedene Objekte richten: auf die Unternehmensmarke, Familien- oder Produktmarken bei Unternehmen mit Markenportfolios oder komplexen Markenarchitekturen (vgl. Kapitel K. und L.), es kann sogar abteilungsspezifisch und länderspezifisch variieren.¹⁰¹ Ein Erklärungsansatz zur Analyse des Markencommitments in Unternehmen mit mehreren Marken ist die Theorie der **Nested Groups**, also der verschachtelten Gruppen.¹⁰² So sind alle Mitarbeiter von Maggi gleichzeitig Mitarbeiter von Nestlé. Nach der Nested-Group-Theorie entwickelt ein Mitarbeiter zu näheren Gruppen ein stärkeres Commitment als zu entfernteren Gruppen, da diese hervorstechender sind und durch die häufigere Interaktion einen Vorteil gegenüber weiteren Gruppen aufweisen (Abb. 93).¹⁰³

Zudem ist für die Ausprägung des Markencommitment zu den unterschiedlichen Marken im Konzern deren organisationale Verankerung, d.h. der Zentralisations- bzw. Dezentralisationsgrad des Unternehmens, von Relevanz.¹⁰⁴ Der Vorteil dezentraler Organisationen liegt darin, dass die Mitarbeiter sich stärker entfalten und ihre eigenen Werte in das Unternehmen einbringen können. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass nicht die Marke an die Mitarbeiter, sondern die Mitarbeiter an die Marke angepasst werden.¹⁰⁵ Bei dezentraler Organisation mit hohem Maß an Autonomie der einzelnen Familien- oder Produktmarken erhöht dies mit hoher Wahrscheinlichkeit das Commitment zu der Familien- oder Produktmarke. Die Vermittlung einheitlicher Markenwerte hinsichtlich der Dachmarke wird schwieriger.

Im Gegensatz dazu ist bei einer zentralisierten Organisation die Implementierung einheitlicher markenspezifischer Denk- und Verhaltensweisen leichter zu verwirklichen.¹⁰⁶ Es gilt demnach festzulegen, an welche Marken sich die Mitarbeiter primär gebunden fühlen sollten. Die Marken-Foki der Mitarbeiter in einem Unternehmen mit mehreren Marken zu kennen ist somit zentral, um das Commitment entsprechend zu stärken und mit Hilfe interner Kommunikation steuern zu können.

Im Zusammenhang mit der Bedeutung des affektiven Commitments verliert auch das Postulat von Burmann und Zeplin an Kraft.¹⁰⁷ Die Autoren nehmen an, dass das Commitment zur

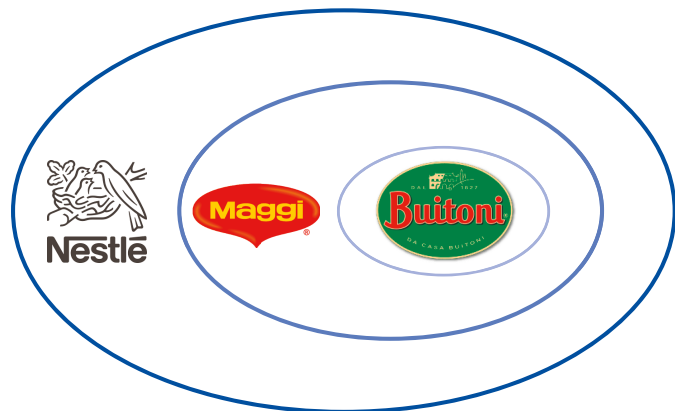


Abb. 93: Das Nested Group-Phänomen am Beispiel von Nestlé

Quelle: Esch/Hartmann/Strödter, 2012, S. 128.

Unternehmensmarke und zur Organisation identisch sei. Bei Unternehmen wie Body Shop oder Harley Davidson kann dies durchaus zutreffen, da die Werte der Unternehmensmarke und der Organisation nahezu übereinstimmen. Diese Annahme gilt jedoch nicht für alle Unternehmen. Es sollten immer dann Unterschiede zwischen organisationalem Commitment und Markencommitment bestehen, wenn Unternehmens- und Markenwerte mehr oder weniger stark divergieren. Zudem bestehen in Unternehmen teilweise komplexe Markenarchitekturen (siehe Kapitel L.), die dazu führen können, dass das Markencommitment zur Marke Maggi anders ausgeprägt ist als das Commitment zur Unternehmensmarke Nestlé.

Etwas Licht in die Abgrenzung zwischen dem organisationalen Commitment und dem Markencommitment bringt Hartmann.¹⁰⁸ Sie analysierte in einer umfassenden Studie bei einem bekannten deutschen Dienstleistungsunternehmen, welche Markenvorstellungen die Mitarbeiter mit dieser Marke verbinden und prüfte, inwieweit diese frei geäußerten Vorstellungen das affektive Markencommitment beeinflussen. Im Ergebnis zeigt sich, dass sowohl markentypische Vorstellungen geäußert wurden, etwa zu den Markenwerten, zum Slogan, zum Logo, zu CD-Merkmalen oder zur Markenkommunikation, als auch organisationale Vorstellungen (Unternehmenswerte, interne Abläufe, Führungskräfte, Kollegen usw.). Insgesamt waren unter den häufigsten sechs Nennungen drei konkrete markentypische Inhalte, wie das Logo, sowie die explizite Nennung von zwei Markenwerten. Interessanterweise konnte Hartmann allerdings nur einen positiven Zusammenhang zwischen den markenbezogenen Assoziationen und dem affektiven Markencommitment ermitteln, allerdings nicht zwischen den organisationalen Faktoren und dem Markencommitment. Ferner wirkten auch die Markenkommunikation (persönlich/medial) und der Mitarbeiter-Marken-Fit erwartungskonform positiv auf das affektive Markencommitment, so dass man davon ausgehen kann, dass sich dieses sehr wohl vom organisationalen Commitment unterscheidet.

Forschungserkenntnissen zufolge hat der Mitarbeiter-Marken-Fit eine große Bedeutung für das Markencommitment. Mitarbeiter mit hoher Passung zur Marke weisen ein höheres affektives Markencommitment auf als andere Mitarbeiter.¹⁰⁹ Somit erscheint es wichtig, durch Employer Branding nicht nur die besten, sondern auch die »richtigen« Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.¹¹⁰

Für die Umsetzung der Markenidentität stehen zwei zentrale Zugänge im Vordergrund:¹¹¹

1. Die **Rolle der Führungskräfte** in einem solchen Prozess ist zu bestimmen (**Leadership**). Manager in Führungsrollen können Mitarbeiter zu einem besseren Verständnis und zur größeren Akzeptanz der Markenstrategie führen. Hierbei sind typische Maßnahmen, wie man sie aus anderen Bereichen zur Umsetzung von Identitäten kennt, von Bedeutung.¹¹² Darunter fallen u. a. Storytelling sowie markenkonforme Geschichten und Handlungen, die entsprechend Verbreitung finden. Gerade bei Veränderungsprozessen sind überzeugende Stories, die durch Führungskräfte vermittelt werden, wichtig. Frei und Morris fordern, dass folgende Aspekte bei einer überzeugenden Story berücksichtigt werden müssen: 1) ein tiefes Verständnis der aktuellen Situation, die möglichst einfach beschrieben wird; 2) die Wertschätzung der Vergangenheit bei gleichzeitiger Ansprache von Problemen; 3) die Vermittlung der Notwendigkeit und des Mandats für den Wandel; 4) die optimistische Perspektive für die Zukunft. Diese vier Aspekte sind wirksam in eine Geschichte zu kleiden.¹¹³ Bei Wal-Mart werden solche Geschichten gezielt zur Vermittlung der Markenpositionierung («ultimative Kundenorientierung») weitergegeben: »One Sunday morning, Jeff, a pharmacist at a Wal-Mart store, received a call from his store. A store associate informed him that one of his pharmacy customers a diabetic, had accidentally dropped her insulin down her garbage disposal. (...) Jeff immediately rushed to the store, opened the pharmacy and filled the customer's insulin prescription.«¹¹⁴

- Der **organisationale Diskurs** ist zu fördern. Dieser nimmt wesentlichen Einfluss darauf, wie stark die Markenidentität im Unternehmen aufgegriffen und gelebt wird (**organizational discourse**). Die soziale Interaktion im Unternehmen ist markenkonform zu steuern. Zudem erhält man durch diese Form der Interaktion ein Feedback zur aktuellen Markenidentität, die man für ein weiteres Feintuning nutzen kann.

Bei der Umsetzung der Markenidentität ist die Rolle der Führungskräfte zu bestimmen und der organisational Diskurs zu fördern.

3.1.2 Behavioral Branding: Wie kann man den Prozess gestalten?

Bei der Implementierung einer neuen oder veränderten Markenidentität handelt es sich um einen **Change-Management-Prozess** in den Köpfen der Mitarbeiter und den Strukturen des Unternehmens. Zwei Aspekte sind hierfür wichtig:

- Was will man bei Mitarbeitern und Führungskräften bewirken?
- Welche konkreten Schritte sind zu durchlaufen, um den Change-Prozess erfolgreich zu gestalten?

Zu 1: Hier sind nach dem SIIR-Ansatz vier Schritte zu planen und zu durchdenken (Abb. 94):¹¹⁵

- Sensibilisieren:** In vielen Unternehmen sind sich Manager und Mitarbeiter oft nicht der Bedeutung der Marke bewusst. Deshalb sind die Manager zunächst vom Wert der Marke und deren Beitrag zur Wertschöpfung zu überzeugen.
- Involvieren:** Anschließend sind Manager relevanter Abteilungen konkreter in die Maßnahmen zur Marke einzubeziehen. Hier werden die Markenüberlegungen und die Markenidentität auf die Verantwortungsgebiete der Manager bezogen. Exemplarisch werden für diese Bereiche Nutzen aus der Markenidentität sowie Anforderungen an die Verantwortlichen dargelegt. Im Kern ist ein gedankliches »Warm Up« der Manager zu bewirken. Die Erkenntnis, dass die Mar-

	Sensibilisieren	Involvieren	Integrieren	Realisieren
Zentrale Fragestellungen	Ist allen Verantwortlichen die Bedeutung der Marke bewusst?	Ist den jeweiligen Unternehmensbereichen klar, welche Relevanz die Markenidentität für ihren Bereich hat?	Bestehen konkrete Umsetzungsvorschläge, die unter Mitwirkung aller Mitarbeiter entwickelt wurden?	Werden die Maßnahmen auch wirkungsvoll umgesetzt?
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Workshops • Klausurtagungen • Runder Tisch • Lobbying • Führungskräfte-dialog • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsrunden • Kultur- und Klimafragen • Workshops • Business Lunch • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Roadshows/Kick-Off-Veranstaltungen • Feste/Ausflüge • Mitarbeiterzeitschrift • Infomessen/Präsentationen • Intranet • Führungsdialog • Pressemitteilungen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitergespräche • Teamsitzungen • Foren • Nachtreffen/kontinuierliche Workshops • Intranet • Kurzmeetings • Business-TV • Schwarzes Brett • Offene Türen/Sprechstunden von Führungskräften • Hotline/Kummerkasten • ...

Abb. 94: Markenspezifischer Change-Management-Prozess mit beispielhaften, unterstützenden Maßnahmen

Quelle: Esch et al., 2005, S. 1004.

kenidentität für jeden Einzelnen von Nutzen sein kann, ist die Basis für die Entwicklung bestmöglicher Umsetzungen in der nächsten Stufe.

3. **Integrieren:** Gemeinsam mit den verantwortlichen Personen ist in den einzelnen Abteilungen zu prüfen, inwieweit die Markenidentität in vollem Umfang in dem jeweiligen Bereich umgesetzt werden kann oder Anpassungen erfolgen müssen. Anschließend sind durch die verantwortlichen Personen in entsprechend moderierten Projektgruppen konkrete Umsetzungsvorschläge für die Markenidentität in den betreffenden Bereichen zu entwickeln.
4. **Realisieren:** Last but not least erfolgt auf Basis der Vorüberlegungen der entsprechende Umsetzungsprozess, der in einem vorab festgelegten Rahmen erfolgen sollte. Um Fortschritte bei der Umsetzung der Markenidentität zu dokumentieren, sind Zielvorgaben für Personen und umzusetzende Inhalte zu entwickeln, die kontrolliert werden sollten.

Die interne Implementierung der Markenidentität bedarf eines Change-Management-Prozesses. Besonderes Augenmerk ist dabei auf Änderungswiderstände zu legen.

Zu 2: Der Prozess zur Durchsetzung der Marke nach innen kann in Anlehnung an den Change-Management-Prozess von Aiken und Keller sowie Keller und Price anhand von fünf Phasen durchlaufen werden:¹¹⁶

1. **Aspire: Welches Ziel wollen wir erreichen?**

Hier sind klare Ziele zu formulieren, was man in dem Prozess der internen Markenimplementierung erreichen möchte. Diese müssen (1) spezifisch, (2) messbar, (3) erreichbar, (4) relevant und (5) zeitlich fixiert sind. Hierzu ist ein eindeutig formuliertes Markenerleben zu definieren, dessen Ergebnis und Wirkungen bei Kunden klar abgegrenzt ist und konkrete Erwartungen an Mitarbeiter stellt. Ferner sind klare Performance-Ziele festzulegen, die Ursache-Wirkungsbeziehungen berücksichtigt, wie etwa

die Wirkung von Identifikation, Commitment und markenkonformen Verhalten der Mitarbeiter auf Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Unternehmenserfolg.¹¹⁷

2. **Assess: Wie bereit ist die Organisation für die Veränderung?**

Zwei Punkte sind hier zu prüfen: 1. Die Stärken und Schwächen der aktuellen Organisation sowie 2. Barrieren im Mindset der Mitarbeiter.¹¹⁸ In Change-Prozessen sind **Änderungswiderstände** zu überwinden.¹¹⁹ Solche Änderungswiderstände können allgemeine Veränderungen betreffen oder sich auf die spezifische Umsetzung der Markenidentität beziehen.¹²⁰

Zur Diagnose des markenbezogenen Wandlungsbedarfs ist das gegenwärtige Markenverständnis in den einzelnen Unternehmensbereichen zu bestimmen und mit der angestrebten Markenidentität zu vergleichen. Hierzu eignen sich besonders Befragungen, Workshops und Beobachtungen.¹²¹ Diese **Analysemethoden** liefern zugleich die Möglichkeit, die Wandlungsbereitschaft und den potenziellen Widerstand der Mitarbeiter gegenüber der Implementierung der Markenidentität einzuschätzen. Zur Analyse des Status quo des vorhandenen Markenverständnisses bzw. -wissens können v. a. Einzelinterviews, Fokusgruppeninterviews, Laddering und skalenbasierte Befragungen eingesetzt werden. Letztere können sowohl schriftlich, telefonisch oder online durchgeführt werden. Alternativ kann das Markenwissen der Mitarbeiter durch ein Markenquiz spielerisch bestimmt werden, während projektive Verfahren dieses indirekt erfassen. Um neben dem Markenwissen auch die Markenkonformität des Verhaltens beurteilen zu können, eignen sich neben Beobachtungen besonders Rollenspiele.

Änderungswiderstände können in der Person (persönliches Wollen oder individuelles Können) oder in der Situation (soziales Dürfen sowie organisatorische Ermöglichung) begründet sein. Änderungswiderstände sind zu identifizieren und zu konkretisieren, um diese durch entsprechende Maßnahmen beheben zu können. Durch entsprechende Analysen lassen sich Mitarbeiter einer Matrix zuordnen, die durch die

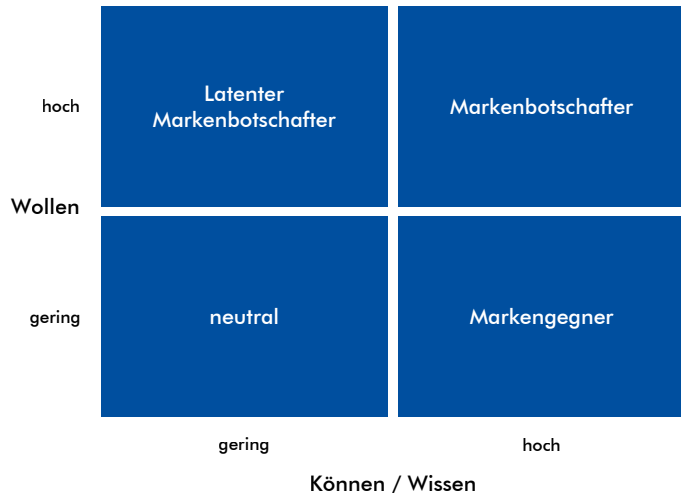


Abb. 95: Status quo des Markencommitments der Mitarbeiter

Quelle: Esch/Hartmann/Strödter, 2012, S. 132.

Achsen »Können« und »Wissen« (gering/hoch) und »Wollen« (gering/hoch) gekennzeichnet ist.¹²² Danach lassen sich folgende Gruppen identifizieren:

- Markengegner, die zwar über entsprechendes Können und Wissen verfügen, aber die Markenidentität nicht akzeptieren wollen,
- Mitarbeiter, die sich neutral verhalten, weil sie sowohl über geringe Fähigkeiten verfügen als auch nicht markenkonform verhalten wollen,
- Latente Markenbotschafter, die zwar wollen, aber nur über ein geringes Können und Wissen verfügen sowie
- Markenbotschafter mit hohen Fähigkeiten und hoher Bereitschaft (Abb. 95).

Um Änderungswiderstände aufzulösen, müssen den relevanten Anspruchsgruppen folgende Fragen beantwortet werden:

- Warum ist die Veränderung der Markenidentität bzw. die Implementierung einer Markenidentität wichtig?
- Wer ist der Initiator dieses Projektes (idealerweise der Vorstandsvorsitzende bzw. die Geschäftsführung)?
- Welche Ergebnisse sollen aus der Umsetzung der Markenidentität realisiert werden?
- Wie soll der Wandel vollzogen werden?
- Wer wird alles in den Wandel involviert und welche Unterstützung erhalten diese Personen?

- Welche konkreten Maßnahmen werden von der eigenen Person erwartet?
- Welchen Nutzen hat man als Einzelperson von der Implementierung einer Markenidentität?

Bei den **Prozessen und Strukturen** im Unternehmen ist hingegen zu prüfen, inwiefern diese die Leistungserfüllung für die Marke unterstützen oder hemmen.

Diese beiden Analysen bilden dann die Grundlage für eine Nullmessung, um später den Fortschritt der Umsetzung anhand spezifischer KPIs messen zu können.

3. Architect: Was wird benötigt, um die Ziele zu erreichen?

Hier geht es darum,¹²³

- die konkreten **Initiativen** für das **Brand Engagement**-Programm zu entwickeln. Hierzu können unterschiedliche Bereiche im Unternehmen involviert und frühzeitig Mitarbeiter eingebunden werden, um die besten Initiativen entwickeln und auswählen zu können sowie das Commitment zu den Maßnahmen zu erhöhen.
- die Entwicklung einer packenden **Change Story**. Sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse zufolge ist diese dann besonders wirksam, wenn sie Einflüsse auf die Gesellschaft (z. B. Beitrag zur Nachhaltigkeit), auf Kunden (z. B.

Kundenbegeisterung), auf das Unternehmen (Wachstum oder Rolle im Markt), das Arbeitsteam (Wertschätzung, Rolle) oder die Person (z. B. Entwicklung, Gehalt) zeigen.¹²⁴ Den größten Buy-in erhält man dann, wenn Mitarbeiter die Change-Story selbst schreiben, weil sie dann stärker zu ihrem selbst gesetzten Ziel stehen.¹²⁵ Genau dies hat BP im Change-Prozess erfolgreich realisiert.

- Die Rollendefinition des **Project Management Office**. Dieses ist bei größeren Changeprojekten erforderlich, um alle Maßnahmen zu koordinieren und zu prüfen.

4. Act: Wie wird das Ganze umgesetzt?

Vier Punkte sind hierbei wichtig:

- die Entwicklung und der Test von Pilotinitiativen, um bei Bedarf noch Anpassungen an Maßnahmenpaketen vornehmen zu können.
- die breite Implementierung der Initiativen.
- die ständige Belebung von Kerninitiativen mit Change-Leadern sowie
- das kontinuierliche Erfolgstracking der Maßnahmen.

5. Advance: Wie kann das Markenerleben stetig weiterentwickelt werden?

- Dies zielt darauf ab, dauerhafte Ansätze zu entwickeln, um das Thema am Köcheln zu halten, nach dem Motto: »Steter Tropfen höhlt den Stein«. Mehr dazu weiter unten.
- Auf zwei besonders wichtige Aspekte, die sich aus diesem Vorgehen ergeben, nämlich die Wahl der Implementierungsstrategie und die Projektorganisation wird hier eingegangen.

Festlegung des Prozessablaufs und Wahl der Implementierungsstrategie: Zur Umsetzung eines Changeprozesses gibt es unterschiedliche Ablaufmöglichkeiten. Der Roll-Out der Marke kann parallel im gesamten Unternehmen erfolgen, oder nach Dringlichkeit und Möglichkeit der Umsetzung hierarchisiert werden.¹²⁶ Dies hätte eine sequenzielle oder teilweise sequenzielle Implementierung der Markenidentität zur Folge. Bei einer sequenziellen Vorgehensweise wird die neue Markenidentität zunächst nur in einem Teilbereich implementiert. Dieser Bereich sollte sich durch eine hohe Wandlungsbereitschaft oder -dringlichkeit auszeichnen. Dieser Teilprozess kann als

Leuchtturmprojekt fungieren und auf die anderen Unternehmensbereiche positive Ausstrahlungseffekte ausüben. Ferner können bei einer solchen Vorgehensweise Kapazitäten gebündelt werden, sowie etwaige Fehler bei der Implementierung der Markenidentität bei den nachfolgend zu wandelnden Bereichen vermieden werden.

Unabhängig von den verschiedenen Vorgehensweisen ist detailliert zu erarbeiten, wie die Marke im Denken und Handeln der Mitarbeiter spezifischer Unternehmensbereiche berücksichtigt werden soll. Zur Gewährleistung der Wandlungsbereitschaft sollte eine Implementierungsstrategie mit partizipativem Charakter gewählt werden. Die **gemäßigt direktive Top-Down-Implementierungsstrategie** kommt dieser Forderung nach und erweist sich v. a. im Zusammenhang mit markenbezogenen Wandlungsprozessen als geeignet, da sie neben notwendigen direktiven Elementen auch partizipative enthält.¹²⁷

Durch die Beteiligung nachgelagerter Hierarchieebenen an der Erarbeitung von bereichsspezifischen Operationalisierungen der Markenidentität wird eine höhere Akzeptanz der Markenidentität im Denken und Handeln der Mitarbeiter der spezifischen Bereiche sichergestellt. Eine solche Implementierungsstrategie führt tendenziell zu höherer Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz.¹²⁸ Die Beteiligung verschiedener Hierarchieebenen an der Willensbildung sollte sich konsequenterweise auch im Aufbau der Projektorganisation widerspiegeln.

Aufbau der Projektorganisation: Beim Aufbau der Projektorganisation kann man sich an dem von Wandlungsprozessen allgemein orientieren.¹²⁹ Die Projektorganisation des markenbezogenen Wandlungsvorhabens sollte sich aus einem Lenkungsausschuss (Top-Management und Programm-Manager), einer Programmleitung (evtl. Marketingleiter als Programm-Manager und Kernteam, das sich aus Bereichsleitern und Teilbereichsleitern konstituiert) sowie lokalen Projektteams (Bereichs- und Teilbereichsleiter sowie Promotoren des markenbezogenen Wandels unterer Hierarchieebenen) zusammensetzen.¹³⁰ Die Projektorganisation sollte personell die verschiedenen Hierarchieebenen abbilden

und eine Vermaschung der Ebenen und Unternehmensbereiche in den einzelnen Bausteinen der wandlungsbezogenen Sekundärorganisation gewährleisten.¹³¹ Somit würde sich die Hierarchie des Unternehmens im personellen Aufbau der Projektorganisation widerspiegeln. Der Besetzung der einzelnen Bausteine der Projektorganisation muss die Erkundung des Spannungsfeldes der markenbezogenen Promotoren und Opponenten vorausgehen. Erste Hinweise auf die Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz von Schlüsselpersonen im markenbezogenen Wandlungsprozess sollten schon bei der Analyse des Wandlungsbedarfs gewonnen werden. Vor der endgültigen personellen Besetzung der Projektorganisation ist durch persönliche Gespräche mit den potenziellen Kandidaten sicherzustellen, dass sie zur Promotorenkategorie gehören. Mitglieder der Projektorganisation müssen sich folglich durch eine positive Einstellung sowie aktive Wandlungsbereitschaft auszeichnen.¹³²

Den relevanten Anspruchsgruppen ist das Gefühl zu vermitteln, dass sie umfassend informiert werden. Ein Roll-Out durch eine große Anfangsveranstaltung und die Vermittlung der Markenidentität durch Videos und ähnliche Materialien reicht dabei keineswegs aus.¹³³ Vielmehr ist die persönliche Kommunikation in einer entsprechenden Hierarchie der zentrale Zugang zur Durchsetzung der Markenidentität: Die Vorgaben müssen jeweils durch den unmittelbaren Vorgesetzten erfolgen, der Vorschläge der Mitarbeiter zur markenkonformen Umsetzung der Identität entgegennimmt.

3.1.3 Die Rolle der Führungskräfte verstehen

Führungskräfte und persönliche Kommunikation als Nadelöhr: Bei der Durchsetzung der Marke nach innen spielen die Führungskräfte eine zentrale Rolle.¹³⁴

Entsprechend sind Führungskräfte dahingehend zu schulen, dass sie in ihrem eigenen Verantwortungsbereich als Markenbotschafter fungieren und ihre Mitarbeiter entsprechend ausbilden können, um mit diesen in dem jeweiligen Bereich konkrete Maßnahmen zur Durch-

setzung der Marke zu erarbeiten. Dies ist auch deshalb erforderlich, weil »one size fits all«-Maßnahmen, bei denen alle Mitarbeiter über einen Kamm geschoren werden, meist nicht funktionieren. Maßnahmen sind nach Wichtigkeit der Bedeutung der jeweiligen Abteilung für die Unternehmensmarke zu hierarchisieren und zu dosieren. Vor allem ist aber darauf zu achten, dass konkrete Umsetzungsmaßnahmen gemeinsam mit den jeweiligen Mitarbeitern der Abteilungen zu erarbeiten sind, um Betroffene zu Beteiligten zu machen.

Führungskräfte können dabei **zwei Formen markenkonformen Verhaltens** fördern:¹³⁵

- Das **Intra-Rollen-Verhalten:** Hier sollten Mitarbeiter im Kundenkontakt gemäß den Standards und Vorgaben zur Marke agieren. Lufthansa-Purser tragen beispielsweise immer Lufthansa-Kleidung und werden bezüglich des Services an Bord geschult. Intra-Rollen-Verhalten ist ein Hygienefaktor, der bei Nichterfüllung zur Unzufriedenheit der Kunden führt.
- Das **Extra-Rollen-Verhalten:** Dies sind Verhaltensweisen, die Mitarbeiter freiwillig zum Wohle der Marke leisten. Dies sind beispielsweise positive Mundpropaganda, Weiterempfehlungen oder konkrete Vorschläge zur Verbesserung der wirksamen Umsetzung der Marke an den unterschiedlichen Kontaktpunkten zu Kunden oder intern durch bessere Abläufe und Strukturen.

So unterschiedlich Führungskräfte sind, so lassen sich dennoch **zwei wesentliche Führungsstile** herauskristallisieren, die für die Markenumsetzung besonders relevant sind:¹³⁶ Der **transaktionale Führungsstil** basiert auf einem rationalen Kalkül, wo Mitarbeiter für ihre Leistung eine faire Gegenleistung erhalten. Es handelt sich hierbei um vorwiegend extrinsische Motivationsprozesse.¹³⁷ Führungskräfte definieren die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Erwartungen an Mitarbeiter und stellen dafür entsprechende Honorierung in Aussicht. Sie kontrollieren den Fortschritt und greifen je nach Leistung auf Belohnung oder Bestrafung als Steuerungsmittel zurück (= positive oder ne-

gative Verstärkung). Es ist eine Führung durch aktive Kontrolle (Management by exception). Diese Form der Führung ist gerade zu Beginn der Markenumsetzung im Unternehmen von Bedeutung. Hier ist Mitarbeitern Orientierung zu schaffen durch klare Vorgaben und Verhaltensregeln sowie die Hervorhebung der jeweiligen Rollen der Mitarbeiter. Diese Form der Führung bewirkt vorrangig Intra-Rollen-Verhalten.

Beim **transformationalen Führungsstil** handelt es sich stärker um einen emotionalen Ansatz, bei dem es darum geht, die Bedürfnisse, Motive und Ziele der Mitarbeiter zum Wohle des Unternehmens bzw. der Marke zu verändern. Er basiert auf intrinsischen Motivationsprozessen. Transformationale Führung gilt als Inbegriff exzellenter Markenführung.¹³⁸ Es geht darum, Mitarbeiter in den Prozess der wirksamen Markenumsetzung emotional zu involvieren und darum, Identifikation und Commitment zu schaffen. Dazu müssen Führungskräfte Mitarbeiter für die Marke motivieren und begeistern, als Vorbild glaubwürdig die Marke leben, Mitarbeiter dazu anregen, kreative Ideen für die Markenumsetzung zu entwickeln und dies aktiv zu fördern und zu unterstützen.¹³⁹ Die Hotelkette Ritz-Carlton zeigt seit Jahren, wie dies umgesetzt werden kann.¹⁴⁰

Beispiel Ritz-Carlton: Mit dem Motto »We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen« steht Ritz Carlton für Respekt gegenüber Kunden wie Mitarbeitern. Mitarbeiter sollen sich als Gastgeber fühlen.¹⁴¹ Das Ritz-Carlton-Credo spricht Mitarbeiter in ihrem Stolz und Selbstwertgefühl an und wirkt dadurch sinnstiftend und identifizierend. Jeder Angestellte kann den Aufenthalt der Gäste zu einem unvergesslichen Erlebnis machen. Dafür kann jeder Mitarbeiter bis zu 2000 Dollar pro Gast ausgeben, um selbst entweder ein Problem zu lösen oder einem Gast einen »Wow«-Moment zu bescheren. Die Sammlung solcher »Wow-Stories« mit aussergewöhnlichen Kundenerlebnissen findet sich auf der Website (<http://ritzcarltonleadershipcenter.com/category/guest-stories/>). Das Management legt dadurch die Marke in die Verantwortung eines jeden Mitarbeiters. Zudem werden regelmäßig Trainings und individuelle Coachings durchgeführt. Diese befähigen Mitarbeiter, die Marke im Rahmen seines Aufgabenprofils und entsprechend seiner Talente zum Leben zu wecken. Aufgabe des Managements ist es, auf ihre eigene Art bei den Mitarbeitern den »Ritz-Spirit« zu verbreiten und damit Stolz und Verantwortungsgefühl für die Marke zu wecken.¹⁴²

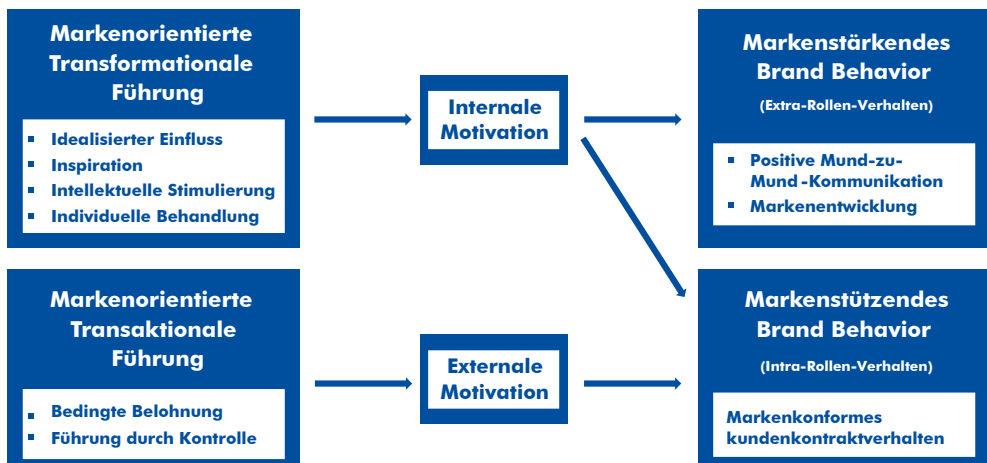


Abb. 96: Wirkung des transformationalen und transaktionalen Führungsstils auf die Markenumsetzung durch Mitarbeiter

Quelle: Morhart et al., 2019, S. 1047.