

B Konzeptionelle Grundlagen und Herleitung des Untersuchungsmodells

Im ersten Schritt erfolgt die Analyse aktueller Ansätze zur innengerichteten Markenführung (B1). Sie dient insbesondere der Identifikation von Zielgrößen, Wirkungszusammenhängen sowie Determinanten die, unabhängig von der im Unternehmen gewählten markenarchitektonischen Gestaltungsoptionen, Gültigkeit besitzen und bildet so die Grundlage für die Ableitung spezifischer Zielgrößen, Wirkungszusammenhänge und Determinanten in Unternehmen mit mehreren Marken. Da die Forschung zur innengerichteten Markenführung unterschiedlichen Markenstrategien bisher kaum Beachtung schenkt¹⁰⁴, werden zunächst sozialpsychologische Forschungsansätze betrachtet, die sich mit „[...] dem Erleben und Handeln von Individuen im sozialen Kontext“¹⁰⁵ befassen. Hierunter fallen auch die Betrachtung unterschiedlicher sozialer Identitäten und Commitments und deren Auswirkungen auf Einstellungen und Handeln im organisatorischen Kontext (Multiple Identity- und Multiple-Commitment-Forschungsansätze).¹⁰⁶ Beide Forschungsrichtungen weisen Parallelen zur Koexistenz unterschiedlicher Markenidentitäten und Brand Commitments in einem Unternehmen auf und bilden die Basis für das Verständnis von Brand Commitment in Unternehmen mit mehreren Marken. In Kapitel B2.1 und B2.2 erfolgt die Erörterung des Multiple Identity- und Multiple Commitment-Begriffs und eine Spiegelung mit dem Markenidentitäts-Begriff und dem Brand Commitment-Begriff sowie eine Übertragung der Begrifflichkeiten auf den Untersuchungsgegenstand. Im Anschluss erfolgt eine Detailanalyse der gängigsten Ansätze der Multiple Identity- und Multiple Commitment-Forschung (Kapitel B2.3 und B2.4). Kapitel B2.5 gibt einen Überblick über die Implikationen multipler Identitäten und Commitments für das Mitarbeiterverhalten und eine Übertragung der Erkenntnisse auf das Brand Citizenship Behavior in Unternehmen mit mehreren Marken. Kapitel B2.6 fasst die Determinanten aus der Multiple Identity- und Multiple Commitment-Forschung zusammen. In B3 erfolgt die Spezifizierung der Determinanten des BC zu den Produktgruppenmarken und die Herlei-

¹⁰⁴ Eine Ausnahme bildet der in Kapitel B1.2 betrachtete Ansatz von ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009).

¹⁰⁵ FISCHER/WISWEDE (2002), S. 10.

¹⁰⁶ Vgl. z.B. COHEN (2003) oder TAJFEL (1982).

tung des Untersuchungsmodells.¹⁰⁷ Das Vorgehen ist in Abbildung 7 dargestellt.

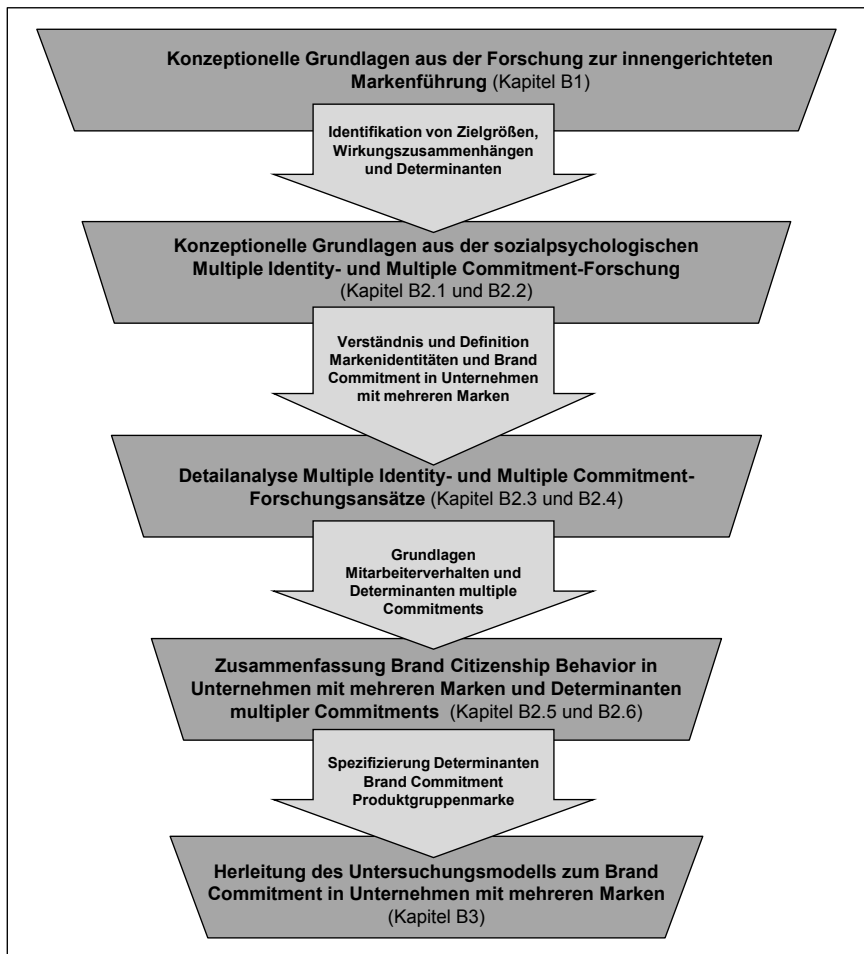


Abbildung 7: Vorgehen zur Herleitung des Untersuchungsmodells

Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁰⁷ Dabei werden vereinzelt thematisch passende Forschungsansätze aus den Bereichen Organisationstheorie, Unternehmenskultur, Rollentheorie oder Markenführung herangezogen.

Die Forschungsansätze aus dem Bereich der innengerichteten Markenführung und der Sozialpsychologie sollen im Hinblick auf ihre theoretische Fundierung, ihre empirische Validierung, ihre praktische Anwendbarkeit gemessen an dem Detaillierungsgrad der Einflussfaktoren sowie der Erläuterung von Handlungsoptionen und im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit auf Unternehmen, die mehrere Marken führen, untersucht werden (vgl. Abbildung 8). Die **theoretische Fundierung** bildet die Grundlage wissenschaftlicher Modelle. Hier wird geprüft, ob und in welchem Umfang das Modell von wissenschaftlichen Theorien abgeleitet wurde.¹⁰⁸ Das Kriterium besitzt drei Ausprägungen. „Keine theoretische Fundierung“ liegt vor, falls nicht auf etablierte wissenschaftliche Theorien zurückgegriffen wurde. Eine „begrenzte theoretische Fundierung“ liegt vor, falls lediglich ein Ausschnitt relevanter wissenschaftlicher Theorien betrachtet wurde und eine „umfassende theoretische Fundierung“, falls alle relevanten wissenschaftliche Theorien analysiert wurden. Die Beurteilung der **empirischen Validierung** erfolgt anhand des Umfangs und der Art der empirischen Methode. Findet weder eine qualitative noch eine quantitative Modellprüfung statt, wird die Ausprägung „keine empirische Validierung“ gewählt. Wird ein Modell lediglich qualitativ geprüft oder weist es Mängel in der quantitativen Messung auf, findet eine „partielle oder qualitative empirische Validierung“ statt. Ist dagegen ein hohes Maß an Repräsentativität gewährleistet und sind alle Gütekriterien erfüllt, so ist von einer „umfassenden quantitativen empirischen Validierung“ auszugehen.¹⁰⁹ Im Rahmen der **praktischen Anwendbarkeit** soll überprüft werden, ob und in welchem Maße der Ansatz geeignet ist, zu dem pragmatischen Forschungsziel, der Ableitung von Maßnahmen zur Umsetzung einer innengerichteten Markenführung in Unternehmen mit mehreren Marken, beizutragen. Hierzu wird zunächst der **Detaillierungsgrad der im Modell enthaltenen Determinanten** beurteilt. Je detaillierter die Determinanten beschrieben und operationalisiert werden, desto besser lassen sich Ableitungen für die Unternehmenspraxis treffen. Ein „geringer Detaillierungsgrad“ liegt vor, wenn Determinanten genannt, aber nicht spezifiziert werden. Bei Ansätzen mit einem „mittleren Detaillierungsgrad“ findet eine Spezifizierung und Erläuterung der Determinanten statt. Bei Ansätzen mit einem „hohen Detaillierungsgrad“ findet eine umfangreiche Erläuterung und Spezifizierung der Determinanten statt. Darüber hinaus äußert sich die praktische Anwendbarkeit in der **Erläuterung der Handlungsoptionen**. Je nach Umfang

¹⁰⁸ Vgl. PIEHLER (2011), S. 42.

¹⁰⁹ Vgl. KANITZ (2013), S. 35.

der im Modell dargestellten Gestaltungsoptionen und Handlungsempfehlungen für die Praxis findet „keine“, eine „begrenzte“ oder eine „umfassende Erläuterung von Handlungsoptionen“ statt. Abschließend werden die untersuchten Modelle auch auf **ihre Anwendbarkeit auf Unternehmen mit mehreren Marken** überprüft. Weisen die untersuchten Modelle keine Parallelen mit den Rahmenbedingungen in Unternehmen mit mehreren Marken auf, ist „keine Anwendbarkeit“ gegeben. Finden sich teilweise Überschneidungen mit den Rahmenbedingungen in Unternehmen mit mehreren Marken, wird dem Ansatz eine „eingeschränkte Anwendbarkeit“ zugesprochen und entsprechen die im Ansatz vorgefundenen Rahmenbedingungen gänzlich den Rahmenbedingungen von Unternehmen, die parallel mehrere Marken führen, so wird dem Ansatz eine „vollständige Anwendbarkeit“ attestiert.

Bewertungskriterien		Bewertung	Beschreibung
Theoretische Fundierung			keine theoretische Fundierung
			begrenzte theoretische Fundierung
			umfassende theoretische Fundierung
Empirische Validierung			keine empirische Validierung
			partielle oder qualitative empirische Validierung
			umfassende quantitative empirische Validierung
Praktische Anwendbarkeit	Detailierungsgrad der Determinanten		geringer Detailierungsgrad
			mittlerer Detailierungsgrad
			hoher Detailierungsgrad
	Erläuterung von Handlungsoptionen		keine Erläuterung von Handlungsoptionen
			begrenzte Erläuterung von Handlungsoptionen
			umfassende Erläuterung von Handlungsoptionen
Anwendbarkeit auf Unternehmen mit mehreren Marken			keine Anwendbarkeit
			eingeschränkte Anwendbarkeit
			vollständige Anwendbarkeit

Abbildung 8: Bewertungskriterien der konzeptionellen Grundlagen

Quelle: Eigene Darstellung.

1 Konzeptionelle Grundlagen aus der Forschung zur innengerichteten Markenführung

Richtungsweisende konzeptionelle Grundlage aus dem Bereich der innengerichteten Markenführung ist das Modell zur internen Markenführung von PIEHLER (2011). Er analysiert in seiner Arbeit umfassend aktuelle Forschungsansätze zur innengerichteten Markenführung anhand ihrer theoretischen Basis, ihrer empirischen Validierung, ihrer Ganzheitlichkeit sowie ihrer Praxisrelevanz und lässt die Erkenntnisse seiner Analyse in sein eigenes, empirisch validiertes Modell zur internen Markenführung einfließen.¹¹⁰ PIEHLER berücksichtigt insbesondere internationale Forschungsansätze zur innengerichteten Markenführung von THOMSON/DE CHERNATONY/KHAN (1999); VALLASTER/DE CHERNATONY (2006); MAHNERT/TORRES (2007) und KING/GRACE (2008) in seinem Untersuchungsmodell und liefert damit einen umfassenden Überblick der Publikationen in internationalen Fachjournals zur innengerichteten Markenführung.¹¹¹

Aufgrund dieser breiten theoretischen und empirischen Fundierung dient das Modell zur internen Markenführung von PIEHLER (2011) hier als konzeptionelle Basis. Die von PIEHLER berücksichtigten internationalen Publikationen greifen jedoch nicht die Spezifika von Unternehmen mit mehreren Marken auf. Auch weiterführende Recherchen in internationalen Fachjournals aus den Bereichen Wirtschaftswissenschaften sowie Sozial- und Verhaltenswissenschaften bringen keine Publikationen, die die Spezifika der innengerichteten Markenführung in Unternehmen mit mehreren Marken berücksichtigen, zu Tage.¹¹² Daher soll hier der deutschsprachige Ansatz zur Analyse und Stärkung des Markencommitments von ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009) näher betrachtet werden, der als einziger Forschungsansatz aus dem Bereich der innengerichteten Markenführung spezifische Hinweise auf das Brand Commit-

¹¹⁰ Vgl. PIEHLER (2011).

¹¹¹ Vgl. KING/GRACE (2008); MAHNERT/TORRES (2007); THOMSON/DE CHERNATONY/KHAN (1999); VALLASTER/DE CHERNATONY (2006).

¹¹² Stand 27.12.2013. Suchergebnisse der wissenschaftlichen Suchmaschine Google Scholar ergeben keine Treffer für die Suchbegriffe „Internal Brand Management“ verknüpft mit dem Suchbegriff „Multi brand“ oder „Multi brand strategy“. Google Scholar liefert Ergebnisse zu unterschiedlichen wissenschaftlichen Quellen wie Artikel akademischer Verlage, Berufsverbände, Fachjournals oder Universitäten sowie Bücher oder Dissertationen. Vgl. GOOGLE SCHOLAR SEARCH (2013). Ein identisches Bild lieferte die gleiche Suchanfrage bei EBSCO BUSINESS SOURCE PREMIER, dem Marktführer für wirtschaftswissenschaftliche Archive mit ca. 7.400 Publikationen. Vgl. EBSCO BUSINESS SOURCE PREMIER (2014).

ment in Unternehmen mit mehreren Marken enthält.

1.1 Modell zur internen Markenführung von PIEHLER (2011)

1.1.1 Darstellung des Modells zur internen Markenführung von PIEHLER (2011)

Zentrale Zielgröße des Modells von PIEHLER (2011) zur internen Markenführung ist das **Brand Citizenship Behavior (BCB)**.¹¹³ PIEHLER (2011) definiert in Anlehnung MALONEY (2007) und WENTZEL/TOMCZAK/KERNSTOCK/BREXENDORF/HENKEL (2009) BCB als „[...] globales Konzept, welches alle Verhaltensweisen eines Mitarbeiters umfasst, die im Einklang mit der Markenidentität und dem Markennutzenversprechen stehen und in Summe die Marke stärken.“¹¹⁴ Durch das BCB wird ein Fit zwischen dem kommunizierten Markennutzenversprechen¹¹⁵ und dem Verhalten des Mitarbeiters sichergestellt¹¹⁶, der sich positiv auf die Marke-Kunden-Beziehung¹¹⁷ auswirkt und letztlich zu einer Erhöhung des Unternehmenswertes führen soll.¹¹⁸

PIEHLER (2011) bestätigt empirisch Markenakzeptanz, Markenmissionierung und Markenpartizipation als Dimensionen des BCB.¹¹⁹ Markenakzeptanz bezeichnet Ver-

¹¹³ Vgl. PIEHLER (2011), S. 28f. PIEHLER (2011) 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 (2011), S. 26f.

¹¹⁴ Vgl. ebenda, S. 303 mit Verweis auf MALONEY (2007), S. 198 und WENTZEL/TOMCZAK/ KERNSTOCK/ BREXENDORF/HENKEL (2009), S. 89.

¹¹⁵ 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.

¹¹⁶ Vgl. BLINDA (2007), S. 99.

¹¹⁷ Marke-Kunden-Beziehungen bestehen nach PIEHLER (2011) aus sozialen Handlungen zwischen Marken und aktuellen sowie potentiellen Kunden. Diese Handlungen sind inhaltlich zusammenhängend und werden subjektiv bewertet. Vgl. PIEHLER (2011), S. 4. Vgl. auch LORENZ/FRITZ (2010), S. 77.

¹¹⁸ Vgl. PIEHLER (2011), S. 326.

¹¹⁹ 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

haltensweisen die formalen Regeln und Richtlinien zur Markenführung entsprechen. 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 ausgerichtet sind.¹²⁰

BCB lässt sich indirekt durch den Aufbau von Markenwissen und BC steuern. PIEHLER (2011) kann für **Markenwissen** sowohl eine positive Wirkung auf das BCB, als auch eine positive Wirkung auf das BC nachweisen. Unter Markenwissen versteht er Kenntnisse markenbezogener Informationen, die Relevanz für das markenbezogene Verhalten der Mitarbeiter besitzen.¹²¹ 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.¹²² Kenntnis der Relevanz der Marke bezeichnet das Wissen des Mitarbeiters, dass die Marke ein wichtiger Vermögensgegenstand des Unternehmens ist und zu dessen Erfolg beiträgt. Die Kenntnis der Relevanz des eigenen Verhaltens umfasst das Wissen des Mitarbeiters um die Relevanz seines individuellen Beitrags zur Markenwahrnehmung durch sein Verhalten.¹²³ Die Kenntnis der Marke beschreibt, inwiefern der Mitarbeiter mit den Markenzielen, der Markenidentität und den Markennutzenversprechen vertraut ist. Die Kenntnis markenkonformer Verhaltensweisen bezeichnet das Wissen wie sich Markenziele und -strategien in Verhalten umsetzen lassen.¹²⁴ **Brand Commitment (BC)** wird in Anlehnung an ZEPLIN (2006), als „[...] das Ausmaß der psychologischen Verbundenheit eines Mitarbeiters mit der Marke“¹²⁵ basierend auf der Markenidentifikation und der Markeninternalisierung, ver-

z.B. in der Verteidigung der Organisation gegenüber Bedrohungen äußert) und Organizational Participation (Interesse an organisationalen Angelegenheiten, das sich in einem aktiven Informations- und Mitgestaltungsverhalten äußert). Vgl. GRAHAM (1991), S. 255.

¹²⁰ Vgl. PIEHLER (2011), S. 309ff.

¹²¹ Vgl. ebenda, S. 131.

¹²² Vgl. ebenda, S. 526f.

¹²³ Vgl. ebenda, S. 133ff.

¹²⁴ Vgl. ebenda, S. 136ff.

¹²⁵ ebenda, S. 200 in enger Anlehnung an ZEPLIN (2006), S. 85.

standen. Dabei bezeichnet die Markenidentifikation die kognitiv wahrgenommene Zugehörigkeit zu einer Marke bzw. Markenidentität sowie die Bewertung dieser Zugehörigkeit durch den Mitarbeiter.¹²⁶ Die Markeninternalisierung beschreibt die vom Mitarbeiter wahrgenommene Übereinstimmung seiner personalen Identität mit der Markenidentität.¹²⁷ Alternativ operationalisierte PIEHLER Brand Commitment als affektives BC basierend auf der vielfach verwendeten Operationalisierung zum affektiven organisationalen Commitment von MEYER/ALLEN (1997).¹²⁸ Auch hier konnte er einen signifikant positiven Zusammenhang auf das BCB nachweisen.¹²⁹

Sowohl für das Markenwissen als auch für das BC kann PIEHLER (2011) eine Reihe von teils übereinstimmenden **Determinanten** identifizieren (vgl. Abbildung 9), aus denen sich konkrete Maßnahmen zur internen Markenführung ableiten lassen.¹³⁰ Für die Markendifferenzierung gegenüber Wettbewerbermarken, den Kultur-Fit sowie die interne Operationalisierung der Markenidentität wurde ein positiver Einfluss auf BC und Markenwissen nachgewiesen. 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 ausgegangen, wenn sich die eigene Gruppe von vergleichbaren Gruppen unterscheidet.¹³¹ 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. Das Wissen um die Relevanz der Marke und der Aufbau von Markenkenntnissen werden erleichtert, wenn sich die Marke von Wettbewerbsmarken unterscheidet.¹³² Auf derselben Argumentation, der Eignung der Markenidentität zur Selbstwerterhöhung, basiert die Vermutung, dass ein positiver

¹²⁶ Vgl. PIEHLER (2011), S. 217.

¹²⁷ Vgl. ebenda, S. 221.

¹²⁸ Vgl. MEYER/ALLEN (1997), S. 118. Diese Operationalisierung findet auch in weiteren Arbeiten zur innergerichteten Markenführung eine weite Verbreitung. Vgl. z.B. BRUHN (2008); ESCH/STRÖDTER/FISCHER (2006).

¹²⁹ Vgl. PIEHLER (2011), S. 524.

¹³⁰ Für praktische Maßnahmen zur Erhöhung von BC und Markenwissen vgl. PIEHLER (2011), S. 545ff.

¹³¹ Vgl. ebenda, S.279f.

¹³² Vgl. ebenda, S. 186.

Einfluss von dem **externen Markenimage** auf das BC ausgeht.¹³³

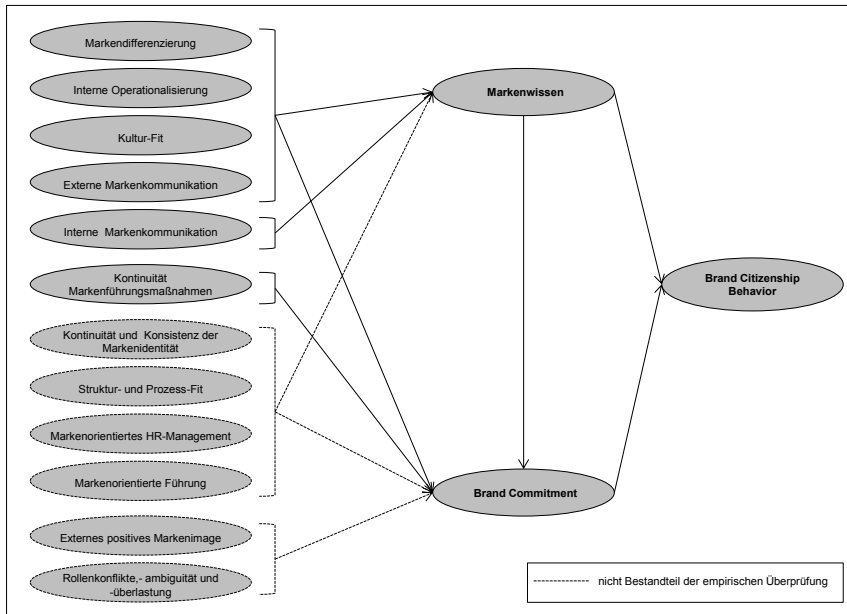


Abbildung 9: Modell zur internen Markenführung von PIEHLER (2011)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PIEHLER (2011), S. 334 und 354.

„Der **Kultur-Fit** stellt die Übereinstimmung zwischen Markenidentität und Unternehmenskultur dar.“¹³⁴ 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.¹³⁵ Ähnlich ist der Einfluss des Kultur-Fit auf das BC begründet. Die Unternehmenskultur kommt in den Einstellungen, den Werten, dem Führungsstil sowie dem Problemlösungsverhalten der Mitarbeiter zum Ausdruck.¹³⁶ Indem die Unternehmenskultur Einstellungen und Verhalten beeinflusst, wirkt sie sich

¹³³ Vgl. ebenda, S. 293ff. Dieser Einfluss wurde bei PIEHLER (2011) jedoch nicht empirisch untersucht.

¹³⁴ PIEHLER (2011), S. 187.

¹³⁵ Vgl. ebenda, S. 187f.

¹³⁶ Vgl. SCHWARTZ/DAVIS (1981), S. 32.

auch auf das BC aus.¹³⁷ Eine Abweichung der durch Markenidentität und Unternehmenskultur vermittelten Werte, kann zu Rollenkonflikten führen und einer Internalisierung der Markenidentität entgegenstehen.¹³⁸ 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.¹³⁹ Für den Aufbau von Markenwissen kann PIEHLER zusätzlich interne kommunikationspolitische Determinanten bestätigen.¹⁴⁰ Für das BC kann er einen positiven Einfluss des Markenwissens und der Kontinuität der externen Markenführung nachweisen.¹⁴¹

PIEHLER (2011) weist auch auf die Notwendigkeit eines **Struktur- und Prozess-Fit** hin.¹⁴² Darunter versteht er Organisationsstrukturen¹⁴³ 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 Inter-

¹³⁷ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 131.

¹³⁸ Vgl. PIEHLER (2011), S. 275f mit Verweis auf DE CHERNATONY/COTTAM (2008) und YANIV (2005).

¹³⁹ Vgl. PIEHLER (2011), S. 189f und 280ff.

¹⁴⁰ Im Einzelnen bestätigt PIEHLER (2011) die Häufigkeit der genutzten Zentral- und Kaskadenkommunikation, die Anzahl, der von den Mitarbeitern genutzten Instrumente der internen Markenkommunikation sowie die Integration externer und interner Kommunikationsmaßnahmen. Nicht bestätigt werden konnten der Einfluss der Kontinuität und der Konsistenz der externen Markenführung auf das Markenwissen. Vgl. PIEHLER (2011), S. 508.

¹⁴¹ Für 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 kann hingegen kein Einfluss auf das BC nachgewiesen werden. Vgl. PIEHLER (2011), S. 510.

¹⁴² Vgl. ebenda, S. 276f und S. 535. Wenngleich der Einfluss des Struktur- und Prozess-Fits nicht empirisch überprüft werden konnte, ist aufgrund theoretischer Überlegungen ein Einfluss zu vermuten. Vgl. PIEHLER (2011), S. 557. Weitere Belege für diese Annahme finden sich z.B. bei JAMES/JONES (1976) (Einfluss der Organisationsstruktur auf das Mitarbeiterverhalten), bei FIOL (1991) (Einfluss der Organisationsstruktur auf die Mitarbeiteridentifikation), bei O'DRISCOLL/PIERCE/COGLAN (2006) (Einfluss der Organisationsstruktur auf das Mitarbeitercommitment) oder bei WITKE-KOTHE (2001) (Einfluss der Arbeitsabläufe auf das Mitarbeiterverhalten).

¹⁴³ Vgl. auch ZEPLIN (2006), S. 136ff. Sie faßt unter Organisationsstruktur Anreizsysteme für ein markenadäquates Verhalten, eine markenadäquate Aufbauorganisation sowie eine Institutionalisierung des innengerichteten Markenmanagements.

nalisierung und Identifikation auswirken kann. Der Einfluss des Struktur- und Prozess-Fit wurde bei PIEHLER (2011) nicht empirisch erhoben.

Negative Effekte auf das BC vermutet PIEHLER (2011) durch **Rollenambiguität**, **Rollenkonflikte** und **Rollenüberlastungen**, die dann entstehen, wenn Mitarbeiter ihre Rolle¹⁴⁴ nicht verstehen oder ausüben können oder außerstande sind, unterschiedliche Rollen miteinander in Einklang zu bringen.¹⁴⁵ Markenbezogene Rollenambiguität kommt durch Informationsdefizite zustande. Hier verfügt der Mitarbeiter nicht über ausreichende Informationen, um seine Rolle als Markenbotschafter zu erfüllen.¹⁴⁶ Markenbezogene Rollenkonflikte resultieren aus abweichenden markenbezogenen Rollenerwartungen. Die Erfüllung einer markenbezogenen Rollenerwartung steht dann im Konflikt zur Erfüllung einer anderen markenbezogenen Rollenerwartung. Markenbezogene Rollenüberlastungen können entstehen, wenn Mitarbeiter nicht über ausreichende Ressourcen in Form von Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Zeit verfügen, um den Rollenerwartungen gerecht zu werden.¹⁴⁷ Darüber hinaus leitet PIEHLER (2011) eine Reihe weiterer Determinanten theoretisch her, so ein **markenorientiertes HR-Management**¹⁴⁸, eine **markenorientierte Führung**¹⁴⁹ sowie die **Kontinuität und Konsistenz der Markenidentität**.¹⁵⁰

1.1.2 Bewertung des Modells zur internen Markenführung von PIEHLER (2011) im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand

Das Modell zur internen Markenführung von PIEHLER (2011) berücksichtigt alle rele-

¹⁴⁴ Betriebliche Rollen stellen konsistente Verhaltenserwartungen an einen bestimmten Arbeitsplatz und dessen Inhaber dar. Vgl. PIEHLER (2011), S. 286.

¹⁴⁵ Vgl. PIEHLER (2011), S. 285. Vgl. auch ASHFORTH (2001), S. 3ff. Auch diese Determinanten wurden von PIEHLER (2011) nicht empirisch überprüft.

¹⁴⁶ Vgl. PIEHLER (2011), S. 288.

¹⁴⁷ Vgl. ebenda, S. 290ff.

¹⁴⁸ 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 (2011), S. 168ff und 237ff.

¹⁴⁹ 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 (2011), S. 179ff und 248f.

¹⁵⁰ Vgl. PIEHLER (2011), S. 184ff und S. 278f.

vanten Forschungsansätze zur innengerichteten Markenführung, zum organisationalem Commitment und zur organisationalen Identifikation.¹⁵¹ Damit kann dem Modell eine umfassende theoretische Fundierung attestiert werden. Auch die empirische Validierung des Modells ist als umfassend einzustufen, da Piehler eine quantitative Mitarbeiterbefragung¹⁵² durchführt. Die so gewonnen Daten wurden im Rahmen eines Strukturgleichungsmodells zahlreichen statistischen Tests unterzogen und konnten allen Gütekriterien standhalten.¹⁵³ Die praktische Anwendbarkeit des Modells ergibt sich aus dem Detaillierungsgrad der Determinanten und der Erläuterung von Handlungsoptionen. Das Modell von PIEHLER (2011) zeichnet sich durch seinen hohen Detaillierungsgrad der Determinanten aus, der darauf zurückzuführen ist, dass sich PIEHLER nicht nur auf die Perspektive der innengerichteten Markenführung beschränkt, sondern auch relevante Ansätze aus dem Bereich des organisationalen Commitments und der organisationalen Identifikation hinzuzieht, um zu einer umfassenden Beschreibung der Determinanten zu kommen. Eine Erläuterung der Handlungsoptionen¹⁵⁴ findet im D-Teil der Arbeit statt. Dieser liefert zwar wertvolle Hinweise für die Praxis, fällt jedoch im Vergleich zum dem umfangreichen theoretischen und empirischen Teil der Arbeit weniger umfassend aus.

Theoretische Fundierung	Empirische Validierung	Praktische Anwendbarkeit		Anwendbarkeit auf Unternehmen mit mehreren Marken
		Detaillierungsgrad der Determinanten	Erläuterung von Handlungsoptionen	
				

Abbildung 10: Bewertung des Modells zur internen Markenführung von PIEHLER (2011)
Quelle: Eigene Darstellung.

Im Hinblick auf die Anwendbarkeit auf Unternehmen mit mehreren Marken weist das Modell von PIEHLER (2011) Defizite auf. Zwar begrenzt PIEHLER seine theoretischen Herleitungen nicht auf eine bestimmte Markenarchitekturgestaltung, es wird jedoch nicht explizit auf die Situation in Unternehmen, die parallel unterschiedliche Marken führen, eingegangen. Die empirische Untersuchung hat nur die Unternehmensmar-

¹⁵¹ Vgl. PIEHLER (2011), S. 35-332.
¹⁵² Das bereinigte Nettosample liegt bei n = 740. Vgl. PIEHLER (2011), S. 359.
¹⁵³ Vgl. PIEHLER (2011), S. 385ff.
¹⁵⁴ Vgl. PIEHLER (2011), S. 545ff.

ke¹⁵⁵, deren Identität mit der markenführenden Organisation übereinstimmt, zum Untersuchungsgegenstand. Dennoch sind die Erkenntnisse von PIEHLER aufgrund ihrer Allgemeingültigkeit teilweise auf Unternehmen mit mehreren Marken übertragbar, sodass dem Modell eine eingeschränkte Anwendbarkeit auf Unternehmen mit mehreren Marken attestiert werden kann (vgl. Abbildung 10). Da sich markenarchitektonische Gestaltungsoptionen jedoch in ihren Merkmalen, insbesondere in der Anzahl der Marken und deren hierarchischem Verhältnis zueinander unterscheiden¹⁵⁶, **ergeben sich für die innengerichtete Markenführung in Unternehmen mit mehreren Marken spezifische Anforderungen in Ergänzung zu PIEHLER (2011).**

Für Unternehmen, die parallel mehrere Marken führen, muss zunächst spezifiziert werden, für welche Marken eine Marke-Kunden-Beziehung aufgebaut werden soll. MEFFERT/PERREY (2005b) merken in diesem Kontext an, dass diejenigen Marken eines Unternehmens im Zentrum markenstrategischer Überlegungen stehen sollten, die die markenprägende Leistungen anbieten und somit im Zentrum der Markenwahrnehmung der Nachfrager stehen.¹⁵⁷ Häufig stehen die Produkt- oder Produktgruppenmarken in der Vermarktung zum Endkunden im Vordergrund, da die Endkunden ihre Käufe in Bezug auf Produkte tätigen und nur selten in Bezug auf das Unternehmen.¹⁵⁸ Unternehmensmarken haben demgegenüber eine größere Bedeutung für andere Zielgruppen wie den Handel, Lieferanten oder Aktionäre (vgl. Abbildung 11).¹⁵⁹

¹⁵⁵ Vgl. PIEHLER (2011), S. 355.

¹⁵⁶ Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005), S. 173 ff.

¹⁵⁷ Vgl. MEFFERT/PERREY (2005b), S. 219.

¹⁵⁸ Vgl. ESCH/BRÄUTIGAM (2004), S. 135. Stehen die Produkt- bzw. Produktgruppenmarken im Vordergrund, verfolgen die Mehrmarkenunternehmen auf vertikaler Ebene eine House of Brands-Strategie.

¹⁵⁹ Vgl. KAPFERER (2012), S. 346.

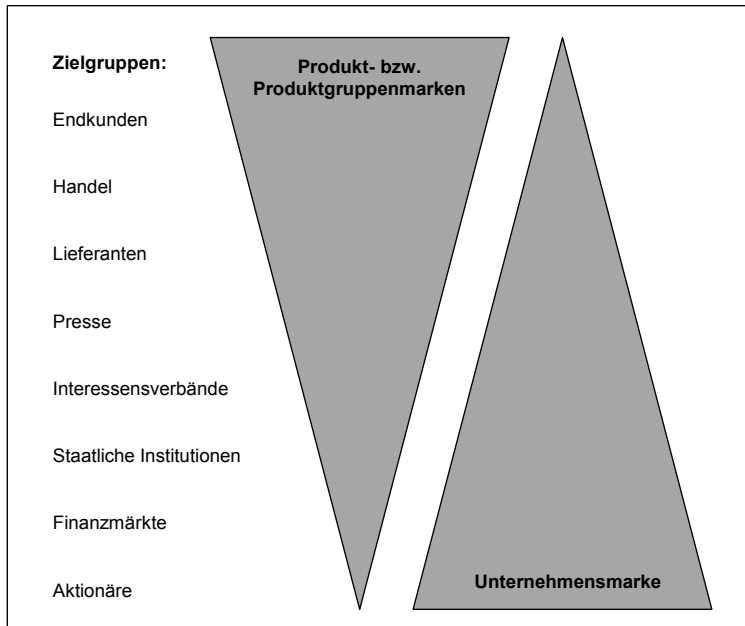


Abbildung 11: Bedeutung der Produkt- bzw. Produktgruppenmarke im Vergleich zur Unternehmensmarke

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KAPFERER (2012), S. 346.

Um Kannibalisierungseffekte zwischen den Produktgruppenmarken zu vermeiden, streben Unternehmen i.d.R. eine Trennung der Produktgruppenmarken in der Wahrnehmung der Endkunden an.¹⁶⁰ Daher stellen sie auch häufig die Unternehmensmarke, die mit allen Produktgruppenmarken eines Unternehmens in Verbindung gebracht wird, in den Hintergrund und streben primär eine Marke-Kunden-Beziehung für die Produktgruppenmarken an. Dies gilt insbesondere für Unternehmen endkundenorientierter Branchen wie z.B. Procter & Gamble (Fast Moving Consumer Goods) oder Groupe SEB (Hausgeräte).

Die **Produktgruppenmarke-Kunden-Beziehung** kann in enger Anlehnung an PIEHLER (2011) und WENSKE (2008) definiert werden als **inhaltlich zusammenhängen-**

¹⁶⁰ Vgl. ESCH/WEYLER (2010), S. 30.

de, subjektiv bewertete soziale Interaktion im Sinne eines unmittelbaren und/oder reaktionsorientierten Austausches zwischen Produktgruppenmarke und aktuellen sowie potentiellen Kunden.¹⁶¹ Wird eine Marke-Kunden-Beziehung in Bezug zur Produktgruppenmarke angestrebt, müssen auch die Zielgrößen der innergerichteten Markenführung wie das BC und BCB auf die Produktgruppenmarken ausgerichtet sein, um eine Konsistenz zwischen der externen Markenwahrnehmung der Endkunden und der internen Markenwahrnehmung der Mitarbeiter sicherzustellen.¹⁶²

Dem Grundsatz von AAKER/JOACHIMSTHALER (2009) folgend, die fordern, dass jede aktiv geführte Marke eine eigene Markenidentität besitzen muss¹⁶³, sind, **äquivalent zur Anzahl der Marken, auch unterschiedliche Markenidentitäten in Unternehmen, die mehrere Marken führen, vorzufinden.** So wird insbesondere in großen Unternehmen mit komplexen Strukturen nicht nur eine organisationale Identität, sondern eine Mehrzahl organisationaler Identitäten vermutet, da es innerhalb großer Organisationen viele unterschiedliche Gruppen gibt, die Basis für unterschiedliche Identitäten sind.¹⁶⁴ Die Existenz unterschiedlicher organisationaler Identitäten impliziert auch, dass sich Mitarbeiter parallel mit unterschiedlichen Gruppen innerhalb des Unternehmens identifizieren können.¹⁶⁵ Die Koexistenz unterschiedlicher Markenidentitäten in einem Unternehmen und insbesondere ihr Einfluss auf das Brand Commitment verdient daher eine detaillierte Betrachtung.¹⁶⁶

MEFFERT/BURMANN (2005a) vermuten, dass sich die Existenz unterschiedlicher Markenidentitäten innerhalb eines Unternehmens negativ auf das markenspezifisches Verhalten auswirken kann.¹⁶⁷ Daher verdient auch **das BCB eine differenziertere Betrachtung**, die die parallele Existenz unterschiedlicher Markenidentitäten, so wie die Identifikation der Mitarbeiter mit den unterschiedlichen Markenidentitäten analy-

¹⁶¹ Vgl. PIEHLER (2011), S. 4; WENSKE (2008), S. 97.

¹⁶² Vgl. MÜLLER-NEUHOF/GIEHL (2004), S. 228

¹⁶³ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2009), S. 27.

¹⁶⁴ Vgl. z.B. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 31. Vgl. hierzu vertiefende Ausführungen in Kapitel B2.1 und B2.3.1.

¹⁶⁵ Vgl. COHEN (2003); HUNT/MORGAN (1994); REICHERS (1985); SCOTT (1997).

¹⁶⁶ Vgl. Kapitel B2.1.

¹⁶⁷ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005a), S. 85.

siert.¹⁶⁸

Auch für die von PIEHLER (2011) hergeleiteten **Determinanten des BC ergeben sich Besonderheiten in Unternehmen mit mehreren Marken**. Der Einfluss des Struktur-Fit auf das BC scheint in Unternehmen mit mehreren Marken von besonderer Relevanz. Oftmals unterscheidet sich die in der externen Wahrnehmung intendierte Struktur unabhängiger Produktgruppenmarken von der intern existierenden, auf Synergien fokussierten Unternehmensstruktur. KAPFERER (2012) betont, dass die Organisationsstruktur maßgeblich zum Erfolg des Markenportfolios beiträgt und daher dessen Anforderungen entsprechen muss. Hierzu gehöre insbesondere die Festlegung des optimalen Zentralisierungsgrades.¹⁶⁹ **Daher ist ergänzend zu PIEHLER (2011) eine Spezifizierung des Begriffs des Struktur-Fit in Unternehmen mit mehreren Marken erforderlich.**¹⁷⁰

Auch der **Kultur-Fit** muss spezifiziert werden und kann in Unternehmen mit mehreren Marken nicht wie bei PIEHLER (2011) pauschal als die Übereinstimmung von Markenidentität und Unternehmensidentität¹⁷¹ definiert werden. Ein solches Kultur-Fit-Verständnis impliziert, dass es nur eine homogene Unternehmenskultur gibt. **Eine Übereinstimmung aller Produktgruppenmarken-Identitäten mit der Unternehmenskultur ist aber nicht wünschenswert, da sie langfristig eine Integration der unterschiedlichen Markenidentitäten und damit eine mangelnde Markendifferenzierung fördern würde.** Die Markenidentitäten müssen vielmehr, dem Differenzierungsanspruch folgend, bewusst voneinander abgegrenzt werden (Markenidentitäts-Isolation).¹⁷² Hinweise wie der Kultur-Fit für Unternehmen, die parallel mehrere Marken führen, spezifiziert werden kann, finden sich insbesondere in Multiple Culture- und Subkultur-Ansätzen¹⁷³, die nicht von einer einzigen homogenen Unternehmenskultur ausgehen, sondern Unternehmenskultur als eine heterogene Sammlung

¹⁶⁸ Vgl. Kapitel B2.5.

¹⁶⁹ Vgl. KAPFERER (2012), S. 363.

¹⁷⁰ Vgl. Kapitel B3.1.1.

¹⁷¹ Vgl. PIEHLER (2011), S. 187.

¹⁷² Diese Isolation der Markenidentitäten kann auf horizontaler Ebene zwischen den Produktgruppenmarken auftreten und/ oder auf vertikaler Ebene zwischen Unternehmens- und Produktgruppenmarken, je nach strategischer Ausrichtung des Unternehmens. Vgl. RINGLE (2006), S. 92ff.

¹⁷³ Vgl. COX (1991); ROSE (1988); TUSHMAN/O'REILLY (1996).

von Subkulturen betrachten.¹⁷⁴

In Unternehmen mit mehreren Marken besitzt die von PIEHLER (2011) als BC-Determinante nachgewiesene **Markendifferenzierung** eine besondere Relevanz, denn sie stellt eine der zwei maßgeblichen Zielsetzungen in Unternehmen mit mehreren Marken dar. Ebenso wie der Besitz einer differenzierten, nicht für alle zugänglichen Marke zur Selbstwerterhöhung der Endkunden positiv beiträgt, ist auch für die Markendifferenzierung der Produktgruppenmarke im internen Kontext gleiches in Bezug auf die Mitarbeiter zu vermuten. Ebenso scheint das **Markenprestige**, welches von PIEHLER (2011) als potentielle Einflussgröße des BC identifiziert wurde, von besonderer Relevanz für Unternehmen mit mehreren Marken, da sich die unterschiedlichen Marken in Bezug auf ihr Ansehen bei den Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens stark unterscheiden können.

PIEHLER (2011) vermutet, dass sich **Rollenkonflikte** negativ auf das BC auswirken können. Dieser Aspekt scheint für Unternehmen mit mehreren Marken eine besondere Bedeutung zu haben, da Mitarbeiter häufig gleichzeitig parallel mit unterschiedlichen Marken in Kontakt kommen und daher unterschiedlichen, im Extremfall sogar widersprüchlichen, markenbezogenen Rollenerwartungen, ausgesetzt sein können. Um Konflikte zu vermeiden, wenden sich Mitarbeiter von den Marken, die für den Rollenkonflikt verantwortlich gemacht werden, ab.¹⁷⁵

Die weiteren von PIEHLER untersuchten Determinanten besitzen keine besondere Relevanz für eine innengerichtete Markenführung in Unternehmen mit mehreren Marken, da sie unabhängig von der gewählten Markenstrategie erfüllt sein müssen und wenige Besonderheiten im Hinblick auf Unternehmen mit mehreren Marken aufweisen. Hierzu zählen bspw. die interne Operationalisierung der Markenidentität, die Kontinuität und Konsistenz der Markenidentität sowie interne und externe Markenkommunikationsmaßnahmen.

Zusammenfassend unterscheiden sich Unternehmen mit mehreren Marken von den bei PIEHLER (2011) betrachteten Einzelmarkenunternehmen insbesondere durch die Anzahl der Marken sowie die daraus resultierende Anzahl von Markenidentitäten,

¹⁷⁴ Vgl. Kapitel B3.1.2.

¹⁷⁵ Vgl. Kapitel B3.1.6.

möglicher BC und deren Auswirkungen auf das BCB. Darüber hinaus finden sich bei PIEHLER (2011) Hinweise auf BC Determinanten, die eine besondere Relevanz für eine innengerichtete Markenführung in Unternehmen mit mehreren Marken besitzen aber spezifiziert werden müssen.

1.2 Ansatz zur Analyse und Stärkung des Markencommitment von ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009)

1.2.1 Darstellung des Ansatzes zur Analyse und Stärkung des Markencommitment von ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009)

Der Ansatz zur Analyse und Stärkung des Markencommitments von ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009) ist Bestandteil des Behavioral Branding-Ansatzes von TOMCZAK/ESCH/KERNSTOCK/HERRMANN (2008) und TOMCZAK/ESCH/KERNSTOCK/HERRMANN (2009), der in das Modell von PIEHLER (2011) bereits Eingang fand.¹⁷⁶ Da bei ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009) jedoch teilweise eine **Betrachtung des Markencommitment-Konstrukts im Hinblick auf mehrere Marken** stattfindet, soll hier kurz auf die für die Forschungsfragen relevanten Aspekte des Ansatzes von ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009) eingegangen werden. Markencommitment, das in Anlehnung an BURMANN/ZEPLIN (2005) als „[...] die psychologische Bindung der Mitarbeiter gegenüber ihrer Unternehmens-, Familien- oder Produktmarke, die zu der Bereitschaft führt, Anstrengungen im Sinne dieser Marke zu ergreifen [...]“¹⁷⁷ definiert wird, ist zentrale Voraussetzung für ein markenadäquates Verhalten (Brand Behavior).¹⁷⁸ Brand Behavior beschreibt alle Tätigkeiten eines Mitarbeiters, die mit der Markenidentität übereinstimmen und den Marktwert und die Markenbindung direkt oder indirekt stärken.¹⁷⁹ In ihrer Operationalisierung des Markencommitments folgen ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009) dem Verständnis des organisationalen Commitments von MEYER/ALLEN (1991) und MEYER/ALLEN (1997). Commitment setzt sich hier aus affektivem Commitment¹⁸⁰, fortsetzungsbezogenem Commitment¹⁸¹

¹⁷⁶ Vgl. PIEHLER (2011), S. 100ff.

¹⁷⁷ ESCH/STRÖDTER (2009), S. 143.

¹⁷⁸ Vgl. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009), S. 123 und S. 130.

¹⁷⁹ Vgl. Wentzel/Tomczak/Kernstock/Brexendorf/Henkel (2009), S. 89.

¹⁸⁰ Affektives Commitment basiert auf einer emotionalen Bindung des Mitarbeiters. Der Mitarbeiter bleibt im Unternehmen, weil er es „möchte“. Vgl. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009), S. 124 auf Basis MEYER/ALLEN (1991) und MOWDAY/PORTER/STEERS (1982).

sowie normativem Commitment¹⁸² zusammen. Die **affektive Commitment-Dimension** wird von ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009) jedoch am wichtigsten eingeschätzt, da von ihr die **stärksten Effekte auf ein markenbezogenes Verhalten** ausgehen.¹⁸³

ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009) stellen fest, dass Markencommitment und organisationales Commitment voneinander abweichen können, wenn Marke und Unternehmen nicht deckungsgleich sind. Dies sei insbesondere bei Unternehmen, die über komplexe Markenarchitekturen verfügen, der Fall. **Markencommitment kann sich auf unterschiedliche Objekte bzw. Marken beziehen**, daher vermuten ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009), dass es innerhalb einer Organisation unterschiedliche Markencommitments geben kann.¹⁸⁴ Bei Unternehmen mit komplexen Markenarchitekturen bzw. Markenportfolios können Mitarbeiter mehreren Marken, z.B. der Familien- und der Konzernmarke, zugeordnet sein, sodass auch das Markencommitment auf zwei oder mehr Marken ausgerichtet sein kann.¹⁸⁵

Als theoretischen Erklärungsansatz des Markencommitment in Unternehmen mit mehreren Marken ziehen ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009) die Nested Groups-Theorie von LAWLER (1992) heran.¹⁸⁶ Grundgedanke der Nested Groups-Theorie ist, dass unterschiedliche soziale Gruppen so ineinander verschachtelt sein können, dass sich parallele Gruppenzugehörigkeiten ergeben. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009) interpretieren in Bezug auf Unternehmen mit mehreren Marken, dass auch hier eine Zugehörigkeit des Mitarbeiters zu unterschiedlichen Markengruppen z.B. zur Familienmarke und zur Konzernmarke möglich ist.

¹⁸¹ Fortsetzungsbezogenes Commitment basiert auf Kosten-Nutzen-Überlegungen. Der Mitarbeiter verbleibt im Unternehmen, weil er „muss“. Vgl. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009), S. 124f auf Basis MEYER/ALLEN (1991) und BECKER (1960).

¹⁸² Normatives Commitment ist geprägt durch moralisch-ethische Verpflichtungen gegenüber dem Unternehmen. Der Mitarbeiter verbleibt im Unternehmen, weil er es „sollte“. Vgl. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009), S. 125 auf Basis MEYER/ALLEN (1991) und WIENER (1982).

¹⁸³ Vgl. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009), S. 127.

¹⁸⁴ Vgl. auch ESCH/STRÖDTER/FISCHER (2006), S. 421 oder BRUHN (2008), der feststellt, dass Markencommitment und Commitment zur Organisation nur dann identisch sind, wenn Marke und Unternehmen übereinstimmen. Vgl. BRUHN (2008), S. 167.

¹⁸⁵ Vgl. ESCH/STRÖDTER/FISCHER (2006), S. 128ff.

¹⁸⁶ Vgl. LAWLER (1992).

Zentrale Erkenntnis des Ansatzes von LAWLER (1992) ist, dass Mitarbeiter zu der Gruppe, die ihnen näher steht, ein stärkeres Commitment entwickeln, da hier mehr Interaktionen zwischen Individuum und Gruppe stattfinden. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER folgern daraus, dass **das Markencommitment zu einer hierarchisch untergeordneten Marke (z.B. Produktgruppenmarke) zunimmt, je dezentraler diese innerhalb des Unternehmens aufgestellt ist** und je mehr organisatorische Eigenständigkeit ihr zugesprochen wird. In zentral organisierten Unternehmen mit geringen Freiheitsgraden für hierarchisch untergeordnete Marken überwiege hingegen das Commitment zu der Konzernmarke (Corporate brand).¹⁸⁷

Die Kenntnis der potentiellen, unterschiedlichen Markencommitments sowie deren Ausprägung sind insbesondere deshalb relevant, weil sie das markenkonforme Verhalten bestimmen. Der Stärkung des Markencommitments muss daher eine Analyse der Gründe für fehlendes Markencommitment vorangestellt werden. Dabei schlagen ESCH/HARTMANN/STRÖDTER vor, Mitarbeiter zunächst anhand ihrer Fähigkeiten und ihres Wissens in Bezug auf die Marke sowie anhand der Ausprägung ihres Markencommitments zu klassifizieren, um entsprechende Maßnahmen abzuleiten.¹⁸⁸ Da für unterschiedliche Funktionsbereiche unterschiedliche Aspekte der Markenidentität relevant sind, muss mit den Mitarbeitern unterschiedlicher Funktionsbereiche gemeinsam erarbeitet werden, wie sich die Markenwerte in Verhalten umsetzen lassen.

Als **Maßnahmen zur Förderung des Markencommitments** nennen ESCH/HARTMANN/STRÖDTER Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen, um Mitarbeitern die Relevanz der Marke zu vermitteln, die Schaffung einer Markenkultur, z.B. durch die visuelle Präsenz oder Thematisierung der Marke in Mitarbeiterbesprechungen sowie die Unterstützung und das Vorleben der Marke durch Führungskräfte.

1.2.2 Bewertung des Ansatzes zur Analyse und Stärkung des Markencommitment von ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009) im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand

Der Ansatz von ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009) liefert erste theoretische Hinweise

¹⁸⁷ Vgl. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009), S. 128f.

¹⁸⁸ Vgl. ebenda, S. 131ff.

für eine innengerichtete Markenführung in Unternehmen mit mehreren Marken. Eine ganzheitliche Betrachtung findet nur in Bezug auf die Analyse und Stärkung des Markencommitments allgemein statt, jedoch nicht in Bezug auf das Markencommitment zu bestimmten Marken wie Produktgruppenmarken. Die theoretische Fundierung ist nicht ausreichend, da lediglich ein Modell aus dem Bereich der Multiple Identity- und Multiple Commitment-Forschung, die Nested Groups-Theorie von LAWLER (1992), berücksichtigt wird. Weitere relevante Forschungsansätze werden nicht berücksichtigt. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009) stellen zwar erste Hypothesen auf, aber es findet weder eine qualitative noch eine quantitative empirische Validierung statt. In Bezug auf das BC in Unternehmen mit mehreren Marken wird lediglich eine Determinante, die Dezentralisierung der untergeordneten Marken, genannt. Diese Determinante wird jedoch nicht genauer definiert und operationalisiert, sodass der Detaillierungsgrad der Determinanten als gering eingestuft werden muss. Eine Erläuterung von Handlungsoptionen findet nur begrenzt statt.¹⁸⁹

Positiv hervorzuheben ist das **erweiterte Markencommitment-Verständnis**, das explizit das Commitment zu unterschiedlichen Marken innerhalb eines Unternehmens einschließt.¹⁹⁰ Dabei wird jedoch nicht explizit darauf eingegangen, in welchem Verhältnis die unterschiedlichen Markencommitments zueinander stehen und ob Mitarbeiter ein paralleles Commitment zu unterschiedlichen Marken aufbauen können. Zudem finden nur Marken auf identischer organisatorischer Ebene Beachtung. Das Verhältnis von Marken auf unterschiedlicher organisatorischer Ebene, welches eine hohe Praxisrelevanz besitzt und daher z.B. bei KANITZ (2013) eingehend betrachtet wird¹⁹¹, findet keine Berücksichtigung.¹⁹² Der **Erklärungsansatz auf Basis der Nested Groups-Theorie** von LAWLER (1992) liefert theoretische Hinweise auf das Verhältnis unterschiedlicher Markenidentitäten in Unternehmen mit mehreren Marken. Es findet jedoch lediglich eine oberflächliche Übertragung des Ansatzes auf Unternehmen mit mehreren Marken statt. Definitionen und Abgrenzungen zentraler Begriffe fehlen.¹⁹³ Die zentrale, von LAWLER (1992) abgeleitete Hypothese, dass die or-

¹⁸⁹ Vgl. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009), S. 133f.

¹⁹⁰ Vgl. ebenda, S. 143.

¹⁹¹ Vgl. KANITZ (2013), der in seinem Ansatz zur Gestaltung komplexer Markenarchitekturen insbesondere auf Marken unterschiedlicher Hierarchieebenen eingeht.

¹⁹² Vgl. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009), S. 127ff.

¹⁹³ Vgl. ebenda, S. 128.

organisatorische Dezentralität einer hierarchisch untergeordneten Marke einen positiven Effekt auf das Markencommitment der Mitarbeiter habe, bietet einen ersten Erklärungsansatz für das BC zu den Produktgruppenmarken in Unternehmen mit mehreren Marken. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009) gehen in ihrem Ansatz **nicht auf den Zusammenhang zwischen den unterschiedlichen Commitments und dem nachgelagerten Markenverhalten** ein. Bei der Nennung von Gründen für ein fehlendes Markencommitment¹⁹⁴ wird ebenfalls nicht mehr explizit auf die Existenz unterschiedlicher Commitments eingegangen.

Zusammenfassend liefern ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009) insbesondere Ansatzpunkte bezüglich des erweiterten Markencommitment-Verständnisses, der theoretischen Basis unterschiedlicher Brand Commitments in Unternehmen mit mehreren Marken sowie der Dezentralisierung, als einer wichtigen Determinante des BC zu den Produktgruppenmarken (vgl. Abbildung 12).

Theoretische Fundierung	Empirische Validierung	Praktische Anwendbarkeit		Anwendbarkeit auf Unternehmen mit mehreren Marken
		Detaillierungsgrad der Determinanten	Erläuterung von Handlungsoptionen	
				

Abbildung 12: Bewertung des Ansatzes zur Analyse und Stärkung des Markencommitment von ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009)

Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁹⁴ Vgl. ebenda, S. 129ff.

2 Konzeptionelle Grundlagen aus der sozialpsychologischen Forschung zu multiplen Identitäten als Basis des Verständnisses multipler Commitments

Voraussetzung für die Bildung von Brand Commitment ist die Existenz einer Markenidentität, auf die sich die Mitarbeiterverbundenheit richten kann.¹⁹⁵ Die Markenidentität bildet das Bezugsobjekt des Brand Commitments. Auch im organisationalen Kontext dienen organisationale Identitäten als Bezugsobjekte¹⁹⁶, denen sich Mitarbeiter verbunden fühlen können. Multiple Identitäten sind die Basis für die Bildung multipler Commitments und werden daher in Kapitel B2.1 betrachtet und mit dem Markenidentitätsbegriff gespiegelt. Darauf basierend erfolgt in Kapitel B2.2 eine Betrachtung des Multiple Commitment-Begriffs und des Brand Commitment-Begriffs, um Ableitungen für das Brand Commitment in Unternehmen mit mehreren Marken zu treffen. Im Anschluss sollen sozialpsychologische Forschungsansätze zu multiplen Identitäten und multiplen Commitments, die im Hinblick auf die Determinanten der Salienz multipler Identitäten und multipler Commitments eine hohe Relevanz besitzen, analysiert werden (vgl. Kapitel B2.3 und B2.4). Abschließend findet eine Betrachtung der Auswirkungen der Salienz multipler Identitäten und multipler Commitments auf das Verhalten von Mitarbeitern (vgl. Kapitel B2.5) sowie eine Analyse der Determinanten der Salienz multipler Identitäten und der Determinanten multipler Commitments (vgl. Kapitel B2.6) statt.

2.1 Abgrenzung des Begriffs multipler Identitäten

Multiple Identitäten in Organisationen wurden z.B. anhand unterschiedlicher Berufsgruppen¹⁹⁷, Hierarchieebenen¹⁹⁸, ethnischer Zugehörigkeit¹⁹⁹, Rollenerwartungen²⁰⁰, Unternehmensstandorte²⁰¹ oder Arbeitsgruppen²⁰² untersucht. Zu einem der ersten

¹⁹⁵ Vgl. BURMANN/HALASZOVICH/HEMMANN (2012), S. 171; ESCH (2009a), S. 37.

¹⁹⁶ Vgl. VANDENBERGHE (2009), S. 109.

¹⁹⁷ Vgl. PRATT/RAFAELI (1997).

¹⁹⁸ Vgl. GOLDEN-BIDDLE/RAO (1997).

¹⁹⁹ Vgl. BARRETO/ELLEMERS (2009).

²⁰⁰ Vgl. GOLDEN-BIDDLE/RAO (1997); HILLMAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008).

²⁰¹ Vgl. SCOTT (1997).

²⁰² Vgl. ELLEMERS/RINK (2005).

Autoren, die sich mit multiplen Identitäten befassen, zählte FELDMAN (1979).²⁰³ Die überwiegende Anzahl von Veröffentlichungen zu multiplen Identitäten stammt jedoch aus der Zeit ab den 1990er Jahren. **Grundgedanke der Multiple Identity-Ansätze ist, dass Organisationsmitglieder mit unterschiedlichen Gruppen innerhalb einer Organisation in Berührung kommen, mit denen sie sich verbunden fühlen können.** Gruppen werden von RIKETTA/VAN DICK (2005) als eine Ansammlung voneinander abhängiger Individuen definiert, die Verantwortung für bestimmte organisationale Ergebnisse teilen.²⁰⁴ Aktuelle Veröffentlichungen zu organisationalen Identitäten gehen nicht von einer globalen organisationalen Identität aus, sondern von einer Vielzahl unterschiedlicher sozialer Identitäten innerhalb einer Organisation.²⁰⁵ Dabei wird überwiegend der Begriff der sozialen Identität von TAJFEL (1978) zu Grunde gelegt, der unter sozialer Identität den Teil des Selbstkonzepts eines Individuums, der sich auf die Zugehörigkeit zu einer Gruppe und die emotionale und kognitive Bewertung dieser Zugehörigkeit bezieht, versteht.²⁰⁶ Da Organisationsmitglieder parallel unterschiedlichen organisationalen Gruppen, z.B. der Gesamtorganisation, den Abteilungen oder den Arbeitsgruppen angehören können, **bilden sie multiple soziale Identitäten (Multiple Identities)²⁰⁷ und fühlen sich unterschiedlichen Gruppen innerhalb der Organisation zugehörig.** Der Multiple Identity-Begriff ist abzugrenzen vom Hybrid Identity-Begriff, der nicht organisationale Identitäten unterschiedlicher Bezugsobjekte, z.B. Gruppen, sondern die Identitätsfacetten eines Bezugsobjektes zum Betrachtungsgegenstand hat.²⁰⁸

Die Mehrheit der Autoren geht davon aus, dass multiple Identitäten in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen und es **übergeordnete und untergeordnete Identitäten innerhalb einer Organisation** gibt.²⁰⁹ In Forschungsarbeiten wird hier

²⁰³ Vgl. FELDMAN (1979).

²⁰⁴ Vgl. RIKETTA/VAN DICK (2005), S. 492.

²⁰⁵ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 29; BARRETO/ELLEMERS (2009), S. 270; BREWER (1999), S. 189; CHENEY (1991), S. 16; CRISP/HEWSTONE (2007), S. 172ff; MEYER/BECKER/VAN DICK (2006), S. 666; PRATT (2001), S. 23f; SCOTT (1997), S. 497.

²⁰⁶ Vgl. TAJFEL (1978), S. 63.

²⁰⁷ Vgl. ASHFORTH (2001), S.29; CHENEY (1991), S. 16; FELDMAN (1979), S. 401; MEYER/BECKER/VAN DICK (2006), S. 666.

²⁰⁸ Vgl. ALBERT/ADAMS (2002); BALMER/GREYSER (2002); SOENEN/MOINGEON (2002).

²⁰⁹ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001); BARRETO/ELLEMERS (2009); BREWER (1999); FELDMAN (1979); SCOTT (1997); VAN KNIPPENBERG/VAN SCHIE (2000).

insbesondere die übergeordnete Identität der Organisation mit der untergeordneten Identität der Arbeitsgruppe verglichen.²¹⁰ Über- und untergeordnete Identitäten können bei einem Individuum parallel aktiviert sein.²¹¹ **Die Wahrscheinlichkeit der Aktivierung einer Identität bezeichnet man als Salienz (salience).**²¹² Das Ausmaß der Salienz von übergeordneter und untergeordneter Identität kann in Abhängigkeit unterschiedlicher Determinanten variieren.²¹³ So kann es bspw. im Rahmen von Branchentreffen unternehmerisch gewünscht sein, dass die übergeordnete Identität der Organisation im Vordergrund steht, wohingegen bei internen Veranstaltungen die untergeordnete Identität der Arbeitsgruppen überwiegen soll. Die Salienz einer Identität kann von Unternehmen z.B. durch den Einsatz von Symbolen aktiv gesteuert werden.²¹⁴ Die unterschiedlichen Identitäten können in Konflikt zueinander stehen oder miteinander vereinbar sein.²¹⁵ Stehen zwei Identitäten in Konflikt zueinander so ist die parallele Salienz beider Identitäten unwahrscheinlich. Vielmehr wird das Individuum eine der zueinander in Konflikt stehenden Identitäten aufgeben und sich langfristig nur zu einer Identität verbunden fühlen.²¹⁶ Welche Identität aufgegeben wird, hängt von der Stärke der Bindung zu der Identität ab und davon welcher Identität das Auslösen des Konfliktes zugesprochen wird. Um solche Konflikte zu vermeiden, empfehlen HOGG/TERRY (2000) und ELLEMERS/RINK (2005) eine simultane Anerkennung der unter- und übergeordneten Identität durch die Organisation.²¹⁷

Multiple soziale Identitäten können unterschiedliche Commitment-Fokusse²¹⁸ bilden. Die Salienz multipler Identitäten ist Voraussetzung für die Bildung multipler Commitments.²¹⁹ So merken STRYKER/SERPE (1982) an, dass Commitment zu einer Identität in einem direkten positiven Zusammenhang zu der Salienz dieser Identität

²¹⁰ Vgl. z.B. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 32.

²¹¹ Vgl. ELLEMERS/RINK (2005), S. 10.

²¹² Vgl. STRYKER/SERPE (1982), S. 206.

²¹³ Vgl. FELDMAN (1979), S. 401f.

²¹⁴ Vgl. z.B. CHENEY (1991); PRATT/RAFAELI (1997).

²¹⁵ Vgl. BARRETO/ELLEMERS (2009), S. 276; CHENEY (1991), S. 164ff; ELLEMERS/RINK (2005), S. 4.

²¹⁶ Vgl. CHENEY (1991), S. 164; CRISP/HEWSTONE (2007), S. 166; ELLEMERS/RINK (2005), S. 6; PRATT/RAFAELI (1997), S. 867.

²¹⁷ Vgl. HOGG/TERRY (2000), S. 132; ELLEMERS/RINK (2005), S. 29.

²¹⁸ Vgl. MEYER/ALLEN (1997), S. 16f.

²¹⁹ Vgl. VANDENBERGHE (2009), S. 109; VINKE (2005), S. 94.

steht.²²⁰ Je salienter eine Identität ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Organisationsmitglieder Commitment zu der Identität entwickeln.²²¹

Zentraler Vorteil multipler Identitäten ist, dass durch die verschiedenen Identitäts-Optionen, die sowohl Individuen als auch Organisationen zur Verfügung stehen, **ein hohes Maß an Flexibilität** gewährleistet wird. So können Unternehmen bspw. komplexen Umweltbedingungen besser gerecht werden und betriebliche Veränderungsprozesse beschleunigen.²²² **Zudem stellen ELLEMERS/RINK (2005) fest, dass bei Mitarbeitern, die mehr Identitätsoptionen haben, positive Gefühle verstärkt werden.** Diese positiven Gefühle sind darauf zurückzuführen, dass sich durch die Auswahlmöglichkeiten unterschiedlicher Identitäten dem Mitarbeiter mehr Optionen zur Selbstdefinition bieten und das Maß der Selbstbestimmtheit erweitert wird.²²³ Zu den Nachteilen multipler Identitäten zählt, dass Organisationsmitglieder zu vielen Identitäten ausgesetzt sein können. In diesem Fall kann es zu einer Identitätsüberlastung kommen, die Konflikte hervorruft.²²⁴ PRATT/FOREMAN (2000) betonen, dass durch Identitätsüberlastung induzierte Konflikte zu Untätigkeit oder inkonsistenten Handlungen führen können.²²⁵

2.1.1 Abgrenzung des Markenidentitätsbegriffs

Theoretische Basis für den Markenidentitätsbegriff in der innengerichteten Markenführung ist die sozialwissenschaftliche Identitätsforschung.²²⁶ Bezugsobjekt der Markenidentitätszuschreibung ist die Gruppe der Führungskräfte und Mitarbeiter, die einer Marke zuzuordnen sind. Die **Markenidentität ist damit eine Gruppenidentität**, die durch die Vorstellung dieser Personengruppe zu den charakterprägenden Merkmalen der Marke im Vergleich zu anderen Personenkollektiven, Marken oder Indivi-

²²⁰ STRYKER/SERPE (1982), S. 217. Der Zusammenhang zwischen Salienz einer Identität und Commitment zu dieser Identität konnte von STRYKER/SERPE (1982) empirisch validiert werden. Vgl. STRYKER/SERPE (1982), S. 213.

²²¹ Vgl. COHEN (2003), S. 7.

²²² Vgl. HILLMAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008), S. 443; HOLZINGER/DHALLA (2007), S. 54ff; LEITCH/MOTION (1999), S. 196ff.

²²³ Vgl. ELLEMERS/RINK (2005), S. 9.

²²⁴ Vgl. HILLMAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008), S. 443. In der Literatur finden sich keine Aussagen darüber, welche Anzahl von Identitäten zu einer Identitätsüberlastung führt.

²²⁵ Vgl. PRATT/FOREMAN (2000), S. 22.

²²⁶ Vgl. insb. FREY/HAUßER (1987); KEUPP/AHBE/GMÜR/HÖFER/MITZSCHERLICH/KRAUS/STRAUS (2008).

duen entsteht.²²⁷ Die Markenidentität wird beeinflusst durch den laufenden **Abgleich zwischen dem Selbstbild der internen Zielgruppen und dem Fremdbild externer Zielgruppen (Markenimage)**. Erst durch diesen Abgleich und die Validierung der Identität durch andere Personen entsteht eine eigene Identität, die über das Vorstellungsbild eines Einzelnen hinausgeht. Die Markenidentität wird von BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003) als „[...] diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen“²²⁸ definiert.

Für den Markenidentitätsbegriff lassen sich aus der sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung²²⁹ vier konstitutive Merkmale ableiten: Markenidentitäten basieren auf **Wechselseitigkeit**. Sie entstehen durch wechselseitige Interaktionen zwischen der Marke und ihren Anspruchsgruppen, z.B. Nachfragern.²³⁰ Weiteres konstitutives Merkmal der Markenidentität ist die **Kontinuität**, die eine Fortschreibung essentieller Markenmerkmale²³¹, die das Wesen der Marke beschreiben, im Zeitverlauf verlangt. Akzidentielle Markenmerkmale²³² erfordern keine dauerhafte Fortschreibung und können im Zeitverlauf veränderbar sein. Die **Konsistenz** der Markenidentität bezieht sich auf die widerspruchsfreie Kombination von Markenmerkmalen zu einem bestimmten Zeitpunkt und ist ein weiteres konstitutives Merkmal der Markenidentität. Die **Individualität**, d.h. die Einzigartigkeit einer Marke in Bezug auf einzelne Markenmerkmale oder eine Kombination von Markenmerkmalen, gehört ebenfalls zu den konstituierenden Merkmalen der Markenidentität.

Die Markenidentität wird in der **innengerichteten Markenführung als Führungs-**

²²⁷ Vgl. BURMANN/HALASZOVICH/HEMMANN (2012), S. 38f.

²²⁸ BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S.16. Im Folgenden soll auf der Markenidentitätsverständnis von BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003) aufgebaut werden, da hier sowohl ein modernes Markenverständnis zugrunde gelegt wird als auch eine umfassende Ableitung des sozialwissenschaftlichen Identitätsbegriffes erfolgt, der insbesondere die Interaktionsprozesse aller markentragenden Personen berücksichtigt. Diese Voraussetzung ist bei anderen Ansätzen der innengerichteten Markenführung z.B. bei AAKER (1996), KAPFERER (1992) oder ESCH (2009a) nicht gegeben.

²²⁹ Vgl. z.B. FREY/HAUER (1987), S. 17f.

²³⁰ Vgl. BURMANN/HALASZOVICH/HEMMANN (2012), S. 37.

²³¹ Zu den essentiellen Markenmerkmalen zählen bspw. die Kernwerte einer Marke oder wesentliche Gestaltungsmerkmale wie das Markenlogo. Vgl. BECKER (2012), S. 57; BOCH (2013), S. 46ff.

²³² Zu den akzidentiellen Markenmerkmalen zählen Markenmerkmale, die nicht den Markenkern betreffen und im Zeitverlauf veränderlich sind, bspw. Werbekampagnen. Vgl. BOCH (2013), S. 46ff.

konzept verstanden, welches zum einen die konsistente außengerichtete Kommunikation des Markennutzenversprechens im Sinne einer Soll-Identität und zum anderen die innengerichtete Umsetzung dieses Versprechens durch ein markenadäquates Verhalten aller an der Erbringung der Markenleistung beteiligten Personen zum Ziel hat.²³³ Zu den **Identitätskomponenten**, die eine Beschreibung der Markenidentität im Rahmen dieses Führungskonzeptes ermöglichen, zählen die **Markenherkunft, die Kompetenzen der markenführenden Institution, die Markenwerte, die Markenpersönlichkeit, die Markenvision sowie die Markenleistungen**. Die Markenherkunft gibt Antwort auf die Frage, woher die Marke kommt. Neben der räumlichen Herkunft der Marke werden hierunter auch die Unternehmensherkunft und die Branchenherkunft subsumiert. Kompetenzen der markenführenden Institution sind wiederholbare, auf der Nutzung von Wissen basierende und durch Regeln zielgerichtete, organisationale Fähigkeiten. Markenwerte sind die Grundüberzeugungen der Mitarbeiter und der Führungskräfte. Sie stellen eine wichtige emotionale Komponente der Markenidentität dar und verdeutlichen woran die Marke „glaubt“. Die Markenpersönlichkeit steht für menschliche Eigenschaften, die einer Marke zugeschrieben werden und kommt im verbalen und nonverbalen Kommunikationsstil der Marke zum Ausdruck. Markenvisionen geben die langfristige Entwicklung einer Marke vor und zeigen die Rolle der Marke bei der Erreichung der Unternehmensziele auf. Die Markenleistungen stehen für die grundsätzliche Form und Art der unter einer Marke angebotenen Produkte und Dienstleistungen. In den Markenleistungen kommen der funktionale und der symbolische Nutzen zum Ausdruck.²³⁴ Die Bedeutung der einzelnen Identitätskomponenten für die Ausgestaltung des Markennutzens kann je nach Rahmenbedingungen variieren.²³⁵ Eine starke Markenidentität kann zum Bestandteil der persönlichen Identität²³⁶ eines Mitarbeiters werden.²³⁷

Der Multiple Identity-Begriff stellt das hierarchische Verhältnis der unterschiedlichen sozialen Identitäten innerhalb einer Organisation in den Vordergrund. Identitätskomponenten werden nicht betrachtet. Demgegenüber fokussiert der Markenidentitäts-

²³³ Vgl. BECKER (2012), S. 29; BURMANN/HALASZOVICH/HEMMANN (2012), S. 42f.

²³⁴ Vgl. BECKER (2012), S. 30f; BURMANN/HALASZOVICH/HEMMANN (2012), S. 45ff.

²³⁵ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2012), S. 363; MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 65.

²³⁶ Die persönliche Identität beschreibt das Vorhandensein eines Selbstbildes bei einer Person. Vgl. BECKER (2012), S. 39.

²³⁷ Vgl. BURMANN/HALASZOVICH/HEMMANN (2012), S. 39.

begriff auf die Identitätskomponenten und lässt die Existenz unterschiedlicher, parallel existierender Markenidentitäten weitestgehend außer Acht. Trotz der unterschiedlichen Fokussierungen und Betrachtungswinkel des Multiple Identity-Begriffs und des Markenidentitätsbegriffs sind beide Begriffe im Wesentlichen kompatibel, **da sie die Identität als eine Gruppenidentität, die durch die Vorstellung einer Gruppe von Personen im Vergleich zu anderen Gruppen entsteht, betrachten**. Darüber hinaus stellt auch die im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung entwickelte Markenhierarchie-Pyramide das Verhältnis unter- und übergeordneter Marken dar, das sich auch auf Markenidentitäten übertragen lässt und in Multiple Identity-Ansätzen, die von verschachtelten sozialen Identitäten auf Konzern-, Bereichs-, Abteilungebene etc. ausgehen, wieder findet.

2.1.2 Herleitung des Begriffs multipler Markenidentitäten

In Unternehmen mit mehreren Marken finden sich zum einen Produktgruppen- oder Produktmarken, die parallel auf ein Marktsegment ausgerichtet sind (multiple branding).²³⁸ Zum anderen findet sich in Unternehmen mit mehreren Marken die Unternehmensmarke²³⁹. **All diese und andere Arten von Marken verfügen über eine mehr oder weniger eigenständige Markenidentität.**²⁴⁰ Im Rahmen des Multiple Identity-Begriffs wird das Verhältnis der unterschiedlichen Identitäten in den Vordergrund gestellt. Dieser Aspekt wird in bisherigen Ansätzen zur innengerichteten Markenführung z.B. bei PIEHLER (2011) nicht berücksichtigt. Konstitutive Identitätsmerkmale, die Eingang in den Markenidentitätsbegriff von BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003) finden, werden nicht vollständig berücksichtigt. So findet lediglich der Aspekt der Wechselseitigkeit und der Individualität Eingang in den Multiply Identity-Begriff, wohingegen Kontinuität und Konsistenz nicht explizit als Identitätsmerkmale berücksichtigt werden. Das Bezugsobjekt der Markenidentitätszuschreibung ist bei BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003) die Gruppe der Führungskräfte und Mitarbeiter, die einer Marke zuzuordnen sind. Diese eindeutige Zuordnung ist in Unternehmen mit mehreren Marken nicht immer vorzufinden, daher besteht die Möglichkeit, dass Mitarbeiter Einfluss auf die Identität unterschiedlicher Marken, z.B. der Produktgruppenmarke und der Unternehmensmarke, nehmen. Der Markenidentitätsbegriff nach

²³⁸ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2012), S. 374.

²³⁹ Vgl. MEFFERT/PERREY (2005b), S. 216.

²⁴⁰ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2009), S. 27.

BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003) stellt die Wechselseitigkeit und den Abgleich zwischen dem Selbstbild der internen Zielgruppen und dem Fremdbild externer Zielgruppen (Markenimage) in den Vordergrund. Für Unternehmen mit mehreren Marken ist, basierend auf dem sozialwissenschaftlichen Multiple Identity-Begriff, anzunehmen, dass eine solche Wechselseitigkeit auch intern bestehen kann, da die unterschiedlichen Markenidentitäten sich auch durch den Abgleich mit anderen internen Markenidentitäten konstituieren.

Im Hinblick auf die Identitätskomponenten kann es insbesondere bei der Markenherkunft²⁴¹, den Kompetenzen der markenführenden Organisation, aber auch bei den Leistungen zu Identitätsüberschneidungen kommen. Die Überschneidungen der Markenherkunft sind oftmals auf das gemeinsame Herstellerunternehmen oder das gemeinsame Ursprungsland zurückzuführen. Aufgrund der innengerichteten Synergiebestrebungen in Unternehmen mit mehreren Marken sind viele Funktionen (z.B. der Zentraleinkauf oder das Controlling) und damit die ihnen zugrunde liegenden Kompetenzen nicht markenspezifisch aufgestellt. Auch identische Leistungen werden häufig unter unterschiedlichen Produktgruppenmarken angeboten. **Diese Identitätsüberschneidungen können die Individualität der Produktgruppenmarken-Identitäten gefährden.**²⁴² Die Unternehmenspraxis zeigt, dass es insbesondere zwischen der Identität einzelner Produktgruppenmarken und der Identität der Unternehmensmarke zu Überschneidungen der Identitätskomponenten kommen kann.²⁴³ Eine geringere Überschneidung der Identitätskomponenten sollte insbesondere bei den Identitäten der Produktgruppenmarken gewährleistet sein, um der marktgerichteten Zielsetzung einer ausreichenden Markendifferenzierung gerecht zu werden.²⁴⁴

Die unterschiedlichen Marken stehen in einem hierarchischen Verhältnis. Gemäß

²⁴¹ Z. B. stimmt die räumliche Markenherkunft „Deutschland“ der Produktgruppenmarke Audi und der Produktgruppenmarke VW überein.

²⁴² Vgl. BURMANN/HALASZOVICH/HEMMANN (2012), S. 37.

²⁴³ Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Unternehmensmarke aus der Produktgruppenmarke hervorgeht wie z.B. bei der Unternehmensmarke L'Oréal und der weiterhin parallel existierenden Produktgruppenmarke L'Oréal Paris, der Unternehmensmarke Volkswagen AG und der Produktgruppenmarke VW, der Unternehmensmarke BMW Group und der Produktgruppenmarke BMW oder der Unternehmensmarke Deutsche Post DHL mit den Produktgruppenmarke Deutsche Post und DHL.

²⁴⁴ Vgl. WIEDMANN (1994), S. 1052.

des Markenhierarchie-Modells von BURMANN/KANITZ (2011), steht die Unternehmensmarke oberhalb der Produktgruppenmarke.²⁴⁵ Auch im Kontext multipler organisationaler Identitäten wird eine Hierarchie der unterschiedlichen Identitäten in der Organisation zu Grunde gelegt. Daher ist, ergänzend zu BURMANN/KANITZ (2011) davon auszugehen, dass auch **die unterschiedlichen Markenidentitäten in Unternehmen, die mehrere Marken führen, eine Hierarchie aufweisen, die der Markenhierarchie, d.h. der Zuordnung der Marken zu den Organisationsebenen des Unternehmens²⁴⁶, entspricht.** So kann die Identität der Unternehmensmarke als globale, übergeordnete Meta-Identität verstanden werden. Eine Meta-Identität stellt eine übergeordnete Selbst-Kategorisierung dar, mit der die einzelnen untergeordneten Identitäten in Verbindung stehen.²⁴⁷ Die Identitäten der Produktgruppenmarken stellen die untergeordneten Identitäten dar und sind in die Identität der Unternehmensmarke eingebettet.²⁴⁸ Die Identität der Unternehmensmarke und die Identitäten der Produktgruppenmarken sind diesem Verständnis nach eigenständig, stehen aber nicht in Widerspruch zueinander. Je nach unternehmensindividueller Markenhierarchie sind hier auch komplexere Strukturen denkbar, die z.B. zusätzlich die Identität der Produktmarken berücksichtigen, die wiederum den Identitäten der Produktgruppenmarken untergeordnet sind.

In Unternehmen mit mehreren Marken kann daher ergänzend zu PIEHLER (2011) von multiplen Markenidentitäten ausgegangen werden, die parallel existieren. Des Weiteren kann eine Spezifizierung der Markenidentitätsdefinition von BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003) hinsichtlich des Bezugsobjektes vorgenommen werden.²⁴⁹ So kann die Identität der Produktgruppenmarke genauer beschrieben werden als „diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Produktgruppenmarke

²⁴⁵ Vgl. BURMANN/KANITZ (2011), S. 40. Vgl. auch BURMANN/HALASZOVICH/HEMMANN (2012), S. 118.

²⁴⁶ Vgl. BURMANN/HALASZOVICH/HEMMANN (2012), S. 116; WEISKOPF/IM SPRING (2003), S. 138f.

²⁴⁷ Vgl. PRATT/FOREMAN (2000), S. 34. PRATT/FOREMAN (2000) nennen als Beispiel ein Unternehmen, das sowohl Züge als auch Lastkraftwagen verkauft und sich eine Meta-Identität als Transportunternehmen aufbaut. Vgl. PRATT/FOREMAN (2000), S. 34.

²⁴⁸ Dabei handelt es sich um eine vereinfachte, idealtypische Darstellung, die von zwei Markenhierarchieebenen ausgeht.

²⁴⁹ Auch BECKER (2012) befasst sich in seiner Arbeit mit dem Einfluss der räumlichen Markenherkunft auf das Markenimage und stellt fest, dass Individuen verschiedenen sozialen Identitäten zugehörig sein können. Vgl. BECKER (2012), S. 46. Vgl. auch BURMANN/HALASZOVICH/HEMMANN (2012), S. 34.

prägen“²⁵⁰. Die Identität der Unternehmensmarke kann beschrieben werden als „diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Unternehmensmarke prägen.“²⁵¹

Die unterschiedlichen Markenidentitäten bilden Marken-Fokusse.²⁵² **Marken-Fokusse werden in Anlehnung an BECKER/BILLINGS/EVELETH/GILBERT (1996) und VANDENBERGHE/BENTEIN/STINGLHAMBER (2004) definiert als Markenidentitäten, denen sich Mitarbeiter verbunden fühlen.**²⁵³ Die Salienz einer Markenidentität ist eine maßgebliche Voraussetzung für den Aufbau von Brand Commitment zu dieser Markenidentität. Konflikte und Widersprüche zwischen den unterschiedlichen Markenidentitäten haben einen negativen Einfluss auf die Salienz der Markenidentitäten. Die Herausforderung für die innengerichtete Markenführung in Unternehmen mit mehreren Marken liegt daher darin, die unterschiedlichen Markenidentitäten möglichst widerspruchsfrei zu gestalten und gleichzeitig durch eine ausreichende Differenzierung der Identitätskomponenten die Individualität der Markenidentitäten zu gewährleisten.

2.2 Abgrenzung des Begriffs multipler Commitments

Entsprechend der multiplen sozialen Identitäten in Unternehmen werden in der sozialpsychologischen Forschung auch multiple Commitments in Organisationen nachgewiesen und untersucht.²⁵⁴ Insbesondere in großen Organisationen, in denen Mitarbeiter an unterschiedlichen Orten, in unterschiedlichen Funktionen und Teams sowie in unterschiedlichen Geschäftseinheiten arbeiten, kann sich das Mitarbeitercommitment parallel auf unterschiedliche Fokusse innerhalb der Organisation beziehen.²⁵⁵ Multiple Commitments entstehen durch die Identifikation²⁵⁶ der Mitarbeiter mit

²⁵⁰ Definition in enger Anlehnung an BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S.16.

²⁵¹ Definition in enger Anlehnung an BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S.16.

²⁵² Vgl. BECKER (1992), S. 242.

²⁵³ Vgl. BECKER/BILLINGS/EVELETH/GILBERT (1996), S. 465; VANDENBERGHE/BENTEIN/STINGLHAMBER (2004), S. 48. THOMAS E. BECKER und CHRISTIAN VANDENBERGHE haben in zahlreichen Veröffentlichungen den Begriff des Commitment-Fokus geprägt. Vgl. z.B. BECKER (1992); BECKER/BILLINGS (1993); BECKER/BILLINGS/EVELETH/GILBERT (1996); BECKER/KERNAN (2003) und STINGLHAMBER/BENTEIN/VANDENBERGHE (2004); VANDENBERGHE (2009).

²⁵⁴ Vgl. BARUCH/WINKELMANN-GLEED (2002), S. 347; BECKER (1992), S. 232f; REDMAN/SNAPE (2005), 302f; REICHERS (1985), S. 469.

²⁵⁵ Vgl. ELLEMERS/RINK (2005), S. 4.

unterschiedlichen Gruppen im Unternehmen.²⁵⁷ Wenngleich vielen Forschungsansätzen dieses übereinstimmende Grundverständnis von multiplen Commitments zugrunde liegt, fehlt eine eindeutige und umfassende Definition des Begriffs.²⁵⁸ Dort, wo sich Definitionsansätze finden, werden multiple Commitments durch **die Existenz unterschiedlicher Commitment Fokuse, die Parallelität unterschiedlicher Commitments sowie die unterschiedlich starken Ausprägungen der einzelnen Commitments charakterisiert** (vgl. Tabelle 1).

Definitionskomponente	Zitat	Autor (Jahr)
unterschiedliche Commitment Fokuse	"[...] employees may be committed to multiple foci." ²⁵⁹	CHAN/TONG-QING/REDMAN/SNAPE (2006)
	"[...] we use the term multiple commitments [...] to refer collectively to the various foci to which a person can become committed." ²⁶⁰	MEYER/ALLEN (1997)
	"[...] employees distinguish between multiple foci of commitment [...]" ²⁶¹	REDMAN/SNAPE (2005)
	"[...] commitment is complex, multifaceted, and can be directed toward different foci [...]" ²⁶²	STINGLHAMBER/BENTEIN/VANDENBERGHE (2004)
Parallelität unterschiedlicher Commitments	"[...] people may be simultaneously committed to a variety of units." ²⁶³	COHEN (2003)
	"[...] employees in the workplace are exposed simultaneously to more than	COHEN (2006)

²⁵⁶ Unter Identifikation soll nach ASHFORTH (2001) die kognitiv positiv wertende Zugehörigkeitswahrnehmung verstanden werden. Vgl. ASHFORTH (2001), S. 25.

²⁵⁷ Vgl. BECKER (1992), S. 242; PRATT/RAFAELI (1997), S. 874; REDMAN/SNAPE (2005), S. 301; REICHERS (1985), S. 469. Grundlage zahlreicher Multiple Commitment Ansätze ist der Ansatz zur Rekonzeptualisierung des organisationalen Commitments von REICHERS (1985)/REICHERS (1986), der in Kapitel B2.4.1 vertieft dargestellt wird.

²⁵⁸ Vgl. COHEN (2003), S. xii.

²⁵⁹ CHAN/TONG-QING/REDMAN/SNAPE (2006), S. 1873.

²⁶⁰ MEYER/ALLEN (1997), S. 92.

²⁶¹ REDMAN/SNAPE (2005), S. 322.

²⁶² STINGLHAMBER/BENTEIN/VANDENBERGHE (2004), S. 124.

²⁶³ COHEN (2003), S. 7.

	one object of commitment. ²⁶⁴	
unterschiedlich starke Ausprägung der einzelnen Commitments	"The level of commitment to each constituency is different [...]" ²⁶⁵	BARUCH/WINKELMANN-GLEED (2002)
	"[...] individuals form different strengths of attachment among multiple foci of objects" ²⁶⁶	CLUGSTON/HOWELL/DORFMAN (2000)

Tabelle 1: Übersicht Charakteristika multipler Commitments

Quelle: Eigene Darstellung.

Unter Commitment-Fokussen werden Interessensgruppen innerhalb der Organisation (constituencies) verstanden, die gemeinsame Ziele verfolgen und auf gemeinsamen Werten basieren, die nicht deckungsgleich mit den Zielen und Werten der globalen Organisation sind.²⁶⁷ Dabei handelt es sich z.B. um Abteilungen, Arbeitsgruppen, Kollegen oder Vorgesetzte. Mitarbeiter können parallel Commitment zu diesen unterschiedlichen Fokussen aufbauen. So ist bspw. ein paralleles Commitment zu der Arbeitsgruppe und zu den Vorgesetzten denkbar. Die unterschiedlichen, parallel existierenden Commitments sind dabei unterschiedlich stark ausgeprägt.²⁶⁸ So kann bspw. das Commitment zu den Vorgesetzten stärker ausgeprägt sein als das parallel existierende Commitment zur Arbeitsgruppe. Empirische Untersuchungen zu multiplen Commitments untersuchen insbesondere das Commitment zur Organisation²⁶⁹, zur Arbeitsgruppe²⁷⁰, zur Gewerkschaft²⁷¹, zu Kollegen²⁷², zu Vorgesetzten²⁷³ oder

²⁶⁴ COHEN (2006), S. 106.²⁶⁵ BARUCH/WINKELMANN-GLEED (2002), S. 338.²⁶⁶ CLUGSTON/HOWELL/DORFMAN (2000), S. 6.²⁶⁷ Vgl. BECKER/BILLINGS/EVELETH/GILBERT (1996), S. 465; MEYER/ALLEN (1997), S. 16f.²⁶⁸ Vgl. BARUCH/WINKELMANN-GLEED (2002), S. 338.²⁶⁹ Vgl. BARUCH/WINKELMANN-GLEED (2002); BECKER/BILLINGS (1993); CHAN/TONG-QING/REDMAN/SNAPE (2006); HEFFNER/RENTSCH (2001); HUNT/MORGAN (1994); RIKETTA/VAN DICK (2005); VAN KNIPPENBERG/VAN SCHIE (2000); VANDENBERGHE/BENTEIN/STINGLHAMBER (2004).²⁷⁰ Vgl. BARUCH/WINKELMANN-GLEED (2002); BECKER/BILLINGS (1993); HEFFNER/RENTSCH (2001); HUNT/MORGAN (1994); RIKETTA/VAN DICK (2005); VAN KNIPPENBERG/VAN SCHIE (2000); VANDENBERGHE/BENTEIN/STINGLHAMBER (2004).²⁷¹ Vgl. CHAN/TONG-QING/REDMAN/SNAPE (2006); CHAN/SNAPE/REDMAN (2011).²⁷² Vgl. CHAN/TONG-QING/REDMAN/SNAPE (2006); REDMAN/SNAPE (2005); STINGLHAMBER/BENTEIN/VANDENBERGHE (2004).²⁷³ Vgl. z.B. CHAN/TONG-QING/REDMAN/SNAPE (2006); CHAN/SNAPE/REDMAN (2011); VANDENBERGHE/BENTEIN/STINGLHAMBER (2004).

zur Berufsgruppe.²⁷⁴ Im Rahmen vergleichender Studien konnten diese parallel existierenden Commitments zu unterschiedlichen Fokussen als trennscharfe Konstrukte empirisch bestätigt werden.²⁷⁵

Commitment selbst wird in den Multiple Commitment-Ansätzen dabei nicht genauer definiert, vielmehr steht das Verhältnis unterschiedlicher Commitments im Vordergrund. Eine Ausnahme bilden CLUGSTON/HOWELL/DORFMAN (2000), die unter multiplen Commitments unterschiedlich stark ausgeprägte Bindungen eines Individuums zu unterschiedlichen Objekten verstehen.²⁷⁶ Auch COHEN (2003) nähert sich einer **umfassenderen multiple Commitment-Definition** in seinem Ansatz zu multiplen Commitments am Arbeitsplatz mit der Zusammenfassung: „An employee may experience simultaneously different levels of commitment to different objects in the work environment, such as organization, occupation, the union, and their job.“²⁷⁷

Commitment wird in Multiple Commitment-Ansätzen überwiegend als affektives Commitment konzeptualisiert.²⁷⁸ Grund hierfür ist die starke Verhaltensrelevanz des affektiven Commitment im Vergleich zu anderen Commitment Konzeptualisierungen, wie dem normativen Commitment, das auf sozialen Verpflichtungen basiert, oder dem fortsetzungsbezogenen Commitment, das auf einer Aufrechterhaltung des persönlichen Status-quo basiert.²⁷⁹ Affektives Commitment in Bezug auf die Organisation beschreibt “[...] the employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do so.”²⁸⁰ Das affektive Commitment basiert auf positiven Einstellungen gegenüber dem Commitment-Fokus und fand in Bezug auf das globale organisationale Commitment erstmalig Erwähnung bei MOWDAY/STEERS/PORTER (1979).²⁸¹ Die affektive Commitment Konzeptualisierung findet auch Anwendung auf unterschiedliche Com-

²⁷⁴ Vgl. z.B. BARUCH/WINKELMANN-GLEED (2002); STINGHAMBER/BENTEIN/VANDENBERGHE (2004).

²⁷⁵ Vgl. CHAN/SHAPIRO/REDMAN (2011), S. 3291.

²⁷⁶ Vgl. CLUGSTON/HOWELL/DORFMAN (2000); S. 6.

²⁷⁷ Vgl. COHEN (2003), S. 8.

²⁷⁸ Vgl. MEYER/ALLEN (1997), S. 97; YOON/BAKER/KO (1994), S. 332.

²⁷⁹ Vgl. CHAN/SHAPIRO/REDMAN (2011), S. 3297; ELLEMERS/RINK (2005), S. 3; MEYER/ALLEN/SMITH (1993), S. 546.

²⁸⁰ Vgl. MEYER/ALLEN (1991), S. 67.

²⁸¹ Vgl. MOWDAY/STEERS/PORTER (1979), S. 226.

mitment-Fokusse z.B. bei VANDENBERGHE/BENTEIN/STINGLHAMBER (2004), die das affektive Commitment zu Organisation, Vorgesetztem und Arbeitsgruppe mit identischen Items und lediglich abweichenden Commitment Fokussen operationalisieren.²⁸²

Multiple Commitments stehen in einem hierarchischen Verhältnis zueinander²⁸³, sodass sich untergeordnete und übergeordnete Commitments ergeben.²⁸⁴ Zu dem übergeordneten Commitment wird bspw. das Commitment zur Organisation gezählt, zu den untergeordneten Commitments das Commitment zur Arbeitsgruppe oder zu den Kollegen. MORROW (1993) und RIKETTA/VAN DICK (2005) können eine signifikante Korrelation zwischen dem untergeordneten Arbeitsgruppen-Commitment und dem übergeordneten Commitment zur Organisation nachweisen, die darauf hinweist, dass das untergeordnete Commitment in das übergeordnete Commitment eingebettet ist.²⁸⁵ HEFFNER/RENTSCH (2001) und VANDENBERGHE/BENTEIN/STINGLHAMBER (2004) können diesen Zusammenhang spezifizieren und weisen nach, dass das untergeordnete Commitment positiv auf das übergeordnete Commitment einzahlt.²⁸⁶

2.2.1 Abgrenzung des Begriffs Brand Commitment

Bei BURMANN/MALONEY (2007), BURMANN/ZEPLIN (2005), PIEHLER (2011), ZEPLIN (2006) wird Brand Commitment als psychologische Verbundenheit mit einer Marke verstanden²⁸⁷ und besteht aus den Dimensionen Markeninternalisierung und Markenidentifikation.²⁸⁸ Diese Brand Commitment Konzeptualisierung basiert auf dem Verständnis des organisationalen Commitment nach O'REILLY/CHATMAN (1986). Internalisierung bezeichnet hier die Akzeptanz von Einflussnahme auf der Basis gemeinsamer Werte, die in das Selbstkonzept der Gruppenmitglieder aufgenommen

²⁸² Vgl. VANDENBERGHE/BENTEIN/STINGLHAMBER (2004), S. 52.

²⁸³ Vgl. hierzu insbesondere die Arbeiten von LAWLER (1992); MUELLER/LAWLER (1999); LAWLER/THYE/YOON (2009).

²⁸⁴ Vgl. VANDENBERGHE (2009), S. 109.

²⁸⁵ Vgl. MORROW (1993), S. 129; RIKETTA/VAN DICK (2005), S. 502.

²⁸⁶ Vgl. HEFFNER/RENTSCH (2001), S. 483; VANDENBERGHE/BENTEIN/STINGLHAMBER (2004), S. 59. Vgl. auch HUNT/MORGAN (1994), S. 1582; RIKETTA/VAN DICK (2005), S. 502.

²⁸⁷ Vgl. BURMANN/MALONEY (2007), S. 22; BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 284; PIEHLER (2011), S. 200; ZEPLIN (2006), S. 85.

²⁸⁸ Vgl. BURMANN/HALASZOVICH/HEMMANN (2012), S. 171.

werden.²⁸⁹ Identifikation basiert auf dem Wunsch nach Gruppenzugehörigkeit, ohne dass die Werte der Gruppe in das eigene Selbstkonzept übergehen.²⁹⁰ In der ursprünglichen BC Operationalisierung von ZEPLIN (2006) wurde auch die von O'REILLY/CHATMAN (1986) vorgeschlagene Dimension der Fügsamkeit, welche die Zuwendung zu einer Marke aufgrund von Belohnungen bzw. Sanktionen beschreibt, erhoben. Diese Dimension konnte allerdings den empirischen Güteprüfungen nicht standhalten.²⁹¹

Die zweidimensionale BC Konzeptualisierung mit den Dimensionen Markeninternalisierung und Markenidentifikation konnte von PIEHLER (2011) allerdings nur teilweise empirisch bestätigt werden, da die Markenidentifikation sich nicht als eindimensional erwies, sondern zweidimensional mit den Dimensionen affektive und evaluative Markenidentifikation konzeptualisiert werden musste.²⁹² Diese Zweidimensionalität der Markenidentifikation unterstreicht die Bedeutung emotionaler Aspekte für das BC. Diesen emotionalen Aspekten wird eine besonders große Bedeutung für markenadäquate Verhaltensweisen zugesprochen, sodass in anderen Ansätzen zur innengerichteten Markenführung das markenbezogene Verhalten bzw. BCB überwiegend anhand der affektiven Commitment Dimension erklärt wird.²⁹³ So z.B. bei PUNJAISRI/EVANSCHITZKY/WILSON (2009), die das Markencommitment als emotionale Bindung des Mitarbeiters zur Marke verstehen²⁹⁴ oder THOMSON/DE CHERNATONY/KHAN (1999), die Markencommitment als affektive Zustimmung des Mitarbeiters zu Marke (emotional buy-in) begreifen.²⁹⁵ STRÖDTER (2008) konnte darüber hinaus nachweisen, dass lediglich das affektive Markencommitment einen signifikanten Einfluss auf das BCB hat²⁹⁶ und auch PIEHLER (2011), der das affektive Brand Commitment alternativ zum Brand Commitment basierend auf Internalisierung

²⁸⁹ Die Internalisierung findet in Multiple Identity-Ansätzen, z.B. bei ASHFORTH (2001), ihre Entsprechung in der Salienz einer Identität aufgrund ihrer subjektiven Bedeutung. Vgl. ASHFORTH (2001), S. 129.

²⁹⁰ Vgl. O'REILLY/CHATMAN (1986), S. 493.

²⁹¹ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 199.

²⁹² Vgl. PIEHLER (2011), S. 527f.

²⁹³ Vgl. z.B. BRUHN (2008); ESCH/STRÖDTER/FISCHER (2006); THOMSON/DE CHERNATONY/KHAN (1999); WENTZEL/TOMCZAK/KERNSTOCK/BREXENDORF/HENKEL (2009).

²⁹⁴ Vgl. PUNJAISRI/EVANSCHITZKY/WILSON (2009), S. 214.

²⁹⁵ Vgl. THOMSON/DE CHERNATONY/KHAN (1999), S. 828f.

²⁹⁶ Vgl. STRÖDTER (2008), S. 173.

und Identifikation getestet, muss diesem einen hohen Erklärungsbeitrag zu dem BCB attestieren.

Im Rahmen innengerichteter Markenführungsansätze wird Brand Commitment überwiegend in Bezug zu einem singulären Marken-Fokus, der nicht weiter spezifiziert wird, gesetzt. Unterschiedliche Marken-Fokusse werden lediglich in der Definition von ESCH/STRÖDTER (2009) genannt, die Markencommitment in Anlehnung an ZEPLIN (2006) als „[...] psychologische Bindung der Mitarbeiter gegenüber ihrer Unternehmens-, Familien- oder Produktmarke, die zu der Bereitschaft führt, Anstrengungen im Sinne dieser Marke zu ergreifen“²⁹⁷ definieren. In dieser Definition wird zwar die Existenz unterschiedlicher Marken innerhalb einer Organisation berücksichtigt, aber ein paralleles Commitment zu diesen Marken findet keinen Eingang in die Definition, was die Notwendigkeit der Spezifikation des BC Begriffs in Unternehmen mit mehreren Marken unterstreicht.

2.2.2 Herleitung des Begriffs multipler Brand Commitments

Trotz einer fehlenden, allgemeingültigen Multiple Commitment Definition, **lassen sich wesentliche Aspekte des multiple Commitment Begriffs auf das Brand Commitment in Unternehmen mit mehreren Marken übertragen, da beide Begriffe auf ähnlichen Grundannahmen basieren.** Sowohl Ansätze zur innengerichteten Markenführung als auch multiple Commitment Ansätze legen ein hierarchisches Verhältnis unterschiedlicher Markenidentitäten bzw. organisationaler Identitäten und der entsprechenden Commitments zugrunde. Multiple Commitment Ansätze begreifen Commitment überwiegend als emotionale Verbundenheit und operationalisieren Commitment als affektives Commitment nach MEYER/ALLEN (1997). Diese Operationalisierung steht zwar nicht Vordergrund der Veröffentlichungen zur identitätsbasierten Markenführung um MEFFERT/BURMANN (2002), liefert aber bei PIEHLER (2011) und Vertretern anderer Ansätze zur innengerichteten Markenführung wie STRÖDTER (2008)²⁹⁸ gute Erklärungsbeiträge.

Basierend auf den Erkenntnissen der Multiple Commitment-Forschung und in Ergänzung existierender Forschungsansätze zur innengerichteten Markenführung bspw.

²⁹⁷ ESCH/STRÖDTER (2009), S. 143

²⁹⁸ Vgl. STRÖDTER (2008), S. 174.

von PIEHLER (2011) ist davon auszugehen, dass **in Unternehmen mit mehreren Marken multiple Commitments zu den unterschiedlichen Marken vorzufinden sind**. Die Anzahl möglicher Brand Commitments wird hier durch die Anzahl der Markenidentitäten bestimmt. Mitarbeiter eines Unternehmens, das parallel mehrere Marken führt, können parallel mit unterschiedlichen Marken und Markenidentitäten auf unterschiedlichen oder identischen Markenhierarchieebenen in Kontakt kommen. Dadurch können sie zeitgleich Brand Commitments, die auf unterschiedliche Marken gerichtet sind, entwickeln.²⁹⁹ In Bezug auf multiple Commitments in Organisationen konnten HEFFNER/RENTSCH (2001) und VANDENBERGHE/BENTEIN/STINGLHAMBER (2004) dementsprechend die parallele Existenz des affektiven Commitment zur Abteilung und des affektiven Commitment zur Organisation empirisch nachweisen.³⁰⁰ Mitarbeiter können sich sowohl parallel der Unternehmensmarke, als auch einer oder mehreren Produktgruppenmarken verbunden fühlen. Die parallel auftretenden Brand Commitments sind **jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt**.³⁰¹ Das Ausmaß der Ausprägung der unterschiedlichen Brand Commitments hängt von unterschiedlichen Determinanten ab³⁰² und lässt sich somit auch unternehmerisch steuern.

Multiple Commitment Forschungsansätze heben zum einen die Verhaltensrelevanz des affektiven Commitments hervor. Zum anderen erweist sich in empirischen Erhebungen zur parallelen Erfassung unterschiedlicher Commitments die affektive Commitment Konzeptualisierung als geeignet, da sie sich leicht auf unterschiedliche Commitment-Fokusse übertragen lässt. **Daher soll auch für das Brand Commitment in Unternehmen mit mehreren Marken das affektive Commitment nach MEYER/ALLEN (1997) maßgeblich sein.**

Basierend auf den Erkenntnissen der sozialpsychologischen Multiple Commitment-Forschung kann in Unternehmen mit mehreren Marken auch von multiplen Brand Commitments ausgegangen werden, die sich zum einen durch die Parallelität der Brand Commitments zu unterschiedlichen Marken auszeichnen, zum anderen durch

²⁹⁹ Vgl. z.B. GEORGE/CHATTOPADHYAY (2005), S. 93; MEYER/ALLEN (1997), S. 99.

³⁰⁰ Vgl. HEFFNER/RENTSCH (2001), S. 483. Das standardisierte Regressionsgewicht lag bei $\beta = 0,57$ (Signifikanzniveau $p < 0,001$). Vgl. VANDENBERGHE/BENTEIN/STINGLHAMBER (2004), S. 59. Der Korrelationskoeffizienten lag bei $r = 0,68$ (Signifikanzniveau $p < 0,001$).

³⁰¹ Vgl. MEYER/BECKER/VAN DICK (2006), S. 666.

³⁰² Vgl. BARUCH/WINKELMANN-GLEED (2002), S. 338. Die Determinanten des BC zur Produktgruppenmarke sollen Kapitel B3.1 hergeleitet werden.

die unterschiedlich starke Ausprägung der Brand Commitments zu den unterschiedlichen Marken. Die weit verbreitete **Brand Commitment Definition von ZEPLIN (2006)**³⁰³ **greift daher für Unternehmen mit mehreren Marken zu kurz und muss erweitert werden** um den Aspekt der unterschiedlichen Marken, der Parallelität und der unterschiedlichen Ausprägungen der Brand Commitments. Darüber hinaus soll der Brand Commitment-Begriff auf das affektive Brand Commitment verdichtet werden. In Unternehmen, die parallel mehrere Marken führen, kann von **multiplen affektiven Brand Commitments ausgegangen werden**, die, basierend auf ZEPLIN (2006), als **das Ausmaß einer parallelen, unterschiedlich stark ausgeprägten, affektiven Verbundenheit von Mitarbeitern zu unterschiedlichen Marken innerhalb einer Organisation**, beschrieben werden können. Multiple Brand Commitments können sowohl in Bezug auf Marken unterschiedlicher Markenhierarchieebenen, als auch in Bezug auf Marken identischer Markenhierarchieebenen auftreten.

In der Regel überwiegt das BC zu den untergeordneten Produktgruppenmarken³⁰⁴, da Produktgruppenmarken für die Mitarbeiter greifbarer und weniger abstrakt sind als die Unternehmensmarke.³⁰⁵ **Das untergeordnete BC zu den Produktgruppenmarken zählt positiv auf das übergeordnete BC zu der Unternehmensmarke ein.** D.h. es ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter mit einem hohen BC zur Produktgruppenmarke auch ein höheres BC zu der Unternehmensmarke besitzen (vgl. Hypothese H1).³⁰⁶ Dies wird maßgeblich durch die Nested Groups-Theorie gestützt, die von einem stärkeren Commitment zu eingebetteten Organisationseinheiten ausgeht (detaillierte Ausführungen hierzu finden sich in Kapitel B2.4.2). Mitarbeiter, die positive Gefühle zu näher stehenden, untergeordneten bzw. eingebetteten Commitment-Fokussen haben übertragen diese positiven Gefühle auch auf den übergeordneten Commitment-Fokus, weil der untergeordnete bzw. eingebettete Commitment-Fokus als Bestandteil des übergeordneten Fokus aufgefasst wird. Positive Arbeitsbedingungen werden bspw. vorrangig der Produktgruppenmarke zugeschrie-

³⁰³ Vgl. ZEPLIN (2006); S. 85.

³⁰⁴ Vgl. LAWLER (1992), S. 335; MEYER/BECKER/VAN DICK (2006), S. 675f.

³⁰⁵ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S.32. Diese Erkenntnis wird auch in der innengerichteten Markenführung bei HARTMANN (2010), S. 58; STRÖDTER (2008), S. 62, basierend auf der Nested Groups Theorie von LAWLER (1992), aufgegriffen.

³⁰⁶ Vgl. HEFFNER/RENTSCH (2001), S. 474 und S. 483; VANDENBERGHE/BENTEIN/STINGLHAMBER (2004), S. 59.

ben und stärken in erster Linie das BC zu Produktgruppenmarke. Da die Produktgruppenmarke als Teil des Gesamtunternehmens, das durch die Unternehmensmarke repräsentiert wird, wahrgenommen wird³⁰⁷, werden die Arbeitsbedingungen indirekt auch der Unternehmensmarke zugesprochen, sodass sich ein hohes BC zur Produktgruppenmarke auch positiv auf das BC zur Unternehmensmarke auswirken kann.

H1	Je stärker das affektive BC zur Produktgruppenmarke ausgeprägt ist, desto stärker ist das affektive BC zur Unternehmensmarke.
-----------	---

Steht eine Markenidentität im Fokus und ist salient, ist auch das BC zu der Marke stärker ausgeprägt. Ist die Markenidentität nicht Fokus und salient, ist das Brand Commitment zu der Marke geringer ausgeprägt. Stehen die Identität der Unternehmensmarke und die Identität der Produktgruppenmarke in Konflikt zueinander, wirkt sich dies hemmend auf die parallele Salienz beider Markenidentitäten und damit auf das multiple Brand Commitment aus. Finden sich zwischen der Markenidentität der Unternehmensmarke und der Markenidentität der Produktgruppenmarke dahingegen große Überschneidungen, z.B. in Form einer ausgeprägten Kongruenz der Markenwerte, ist eine Verstärkung des positiven Effekts des BC zur Produktgruppenmarke auf das BC zur Unternehmensmarke zu erwarten. Eine solche Überschneidung von Markenwerten ist insbesondere dann zu beobachten, wenn die Unternehmensmarke aus einer Produktgruppenmarke hervorgegangen ist³⁰⁸ und ein strake Integration auf vertikaler Ebene zwischen einer oder mehreren Produktgruppenmarken und der Unternehmensmarke vorzufinden ist.³⁰⁹

Die Determinanten der Salienz untergeordneter Identitäten sind überwiegend deckungsgleich mit den Determinanten des Commitments.³¹⁰ Dementsprechend lassen sich sowohl Multiple Identity-Forschungsansätze als auch Multiple Commitment-

³⁰⁷ Vgl. RINGLE (2006), S. 84.

³⁰⁸ So z.B. die Unternehmensmarke Lufthansa Group, die aus der Haupt-Produktgruppenmarke Lufthansa hervorgegangen ist, aber auch andere Produktgruppenmarken wie SWISS, Austrian Airlines, Germanwings oder Sun Express umfasst.

³⁰⁹ Vgl. RINGLE (2006), S. 92ff.

³¹⁰ Vgl. z.B. Chan/Snape/Redman (2011); Mueller/Lawler (1999) oder Vandenberghe/Bentein/Stinglhamber (2004).

Forschungsansätze heranziehen, um auf Determinanten des BC zu den Produktgruppenmarken im Kontext des multiplen affektiven Brand Commitments zu schließen und die Verhaltenswirkungen multipler affektiver Brand Commitments zu bestimmen.

2.3 Sozialpsychologische Forschungsansätze zum Verständnis multipler Identitäten

Im Folgenden werden der **Ansatz zur Salienz multipler Identitäten von ASHFORTH (2001)/ ASHFORTH/JOHNSON (2001)**³¹¹ und die **Theorie der optimalen Distinktheit von BREWER (1991)/ BREWER (1999)**³¹² betrachtet. Sie besitzen zum einen eine überdurchschnittlich hohe wissenschaftliche Relevanz und sind Grundlage vieler sozialpsychologischer Forschungsarbeiten zu multiplen Identitäten. Dies kommt in der Zitierhäufigkeit der Ansätze zum Ausdruck. So wurden ASHFORTH (2001) in 612, ASHFORTH/JOHNSON (2001) in 321 und BREWER (1991) in 2.315, BREWER (1999) in 97 wissenschaftlichen Publikationen zitiert.³¹³ Zum anderen basieren die gewählten Ansätze auf der Annahme, dass sich in Organisationen unterschiedliche soziale Identitäten³¹⁴ finden, die in einem bestimmten hierarchischen Verhältnis zueinander stehen. Dies spiegelt die vertikale Gestaltungsebene der Markenarchitektur eines Unternehmens mit mehreren Marken wieder, wo sich mit der Identität der Unternehmensmarke und den Identitäten der Produktgruppenmarken unterschiedliche Markenidentitäten auf unterschiedlichen Markenhierarchieebenen finden. Bei der Betrachtung der Ansätze stehen die Determinanten der Salienz untergeordneter Identitäten und die Verhaltenswirkungen multipler Identitäten im Fokus, die die Grundlage für das Untersuchungsmodell (vgl. Kapitel B3) sind.

2.3.1 Salienz multipler sozialer Identitäten von ASHFORTH (2001) und ASHFORTH/JOHNSON (2001)

ASHFORTH (2001) und ASHFORTH/JOHNSON (2001) untersuchen in ihren Ansätzen die

³¹¹ Vgl. Ashforth (2001); Ashforth/Johnson (2001).

³¹² Vgl. BREWER (1991); BREWER (1999).

³¹³ Vgl. GOOGLE SCHOLAR SEARCH (2013). Die Zitierhäufigkeit (citation counts) einer Veröffentlichung ist ein Indikator für die wissenschaftliche Relevanz der Veröffentlichung. Vgl. BORNMANN/DANIEL (2008), S. 69f.

³¹⁴ TAJFEL (1982) definiert die soziale Identität als Summe unterschiedlicher sozialer Identifikationen, die zur Selbstdefinition dienen. Vgl. TAJFEL (1982), S. 18.

Salienz multipler Identitäten in Organisationen.³¹⁵ Soziale Identitäten definiert ASHFORTH (2001) als Kategorien, denen Individuen sich selbst und andere zugehörig betrachten.³¹⁶ Soziale Identitäten entstehen nach ASHFORTH (2001) Auffassung durch den Vergleich und die Abgrenzung einer bestimmten Kategorie zu anderen Kategorien. Insbesondere in großen Organisationen finden sich unterschiedliche soziale Identitäten (multiple identities), denen sich die Organisationsmitglieder zugehörig fühlen können.³¹⁷ Die Salienz einer Identität bezeichnet bei ASHFORTH/JOHNSON (2001) die Wahrscheinlichkeit, mit der eine soziale Identität bei einem Mitarbeiter aktiviert wird.³¹⁸ **Die Salienz einer Identität wird durch ihre subjektive Bedeutung und ihre situative Relevanz bestimmt.**³¹⁹ Die subjektive Bedeutung von Identitäten erklärt sich aus dem Einfluss der Identität auf das grundlegende Selbstverständnis eines Individuums. Je mehr eine Identität dazu beiträgt, das Selbstwertgefühl zu stärken und damit das Bedürfnis befriedigt sich selbst vorteilhaft zu sehen, desto stärker ist die subjektive Bedeutung der Identität.³²⁰ Die situative Relevanz einer Identität bezeichnet das Ausmaß der sozialen Angemessenheit der Identität in einer bestimmten Situation oder einem bestimmten Kontext. Die situative Relevanz erfasst, inwieweit andere die Identität als für eine bestimmte Situation passend einstufen und wird durch externe Normen bestimmt.³²¹ Je stärker die situative Relevanz und die subjektive Bedeutung einer Identität ausgeprägt sind, desto salienter wird die Identität (vgl. Abbildung 13).³²² ASHFORTH (2001) und ASHFORTH/JOHNSON (2001) vermuten eine höhe-

³¹⁵ Grundlage der Ansätze ist die Theorie der sozialen Identität von TAJFEL/TURNER (1979) und TAJFEL (1982). Sie besagt, dass Individuen nach einer positiven Selbsteinschätzung streben. Diese erzielen sie durch die Mitgliedschaften in unterschiedlichen Gruppen. Die Bewertung dieser Mitgliedschaften basiert auf dem Vergleich zwischen der eigenen Gruppe mit relevanten anderen Gruppen. Hebt sich bei dem Vergleich die eigene Gruppe positiv von anderen Gruppen ab, so stärkt dies die Identifikation mit der eigenen Gruppe. Vgl. TAJFEL (1982); TAJFEL/TURNER (1979).

³¹⁶ Diese Kategorien werden durch bestimmte Attribute definiert, die von allen Mitgliedern einer Kategorie geteilt werden oder bestimmte Personen die exemplarisch für eine Kategorie sind oder beides. Unter sozialer Identifikation versteht ASHFORTH (2001) das kognitive und wertende Zugehörigkeitsgefühl eines Individuums zu einer solchen Kategorie. Vgl. ASHFORTH (2001), S. 24f.

³¹⁷ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 31.

³¹⁸ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 32.

³¹⁹ Vgl. ASHFORTH (2001), S. 29.

³²⁰ Vgl. ASHFORTH (2001), S. 30 und S. 62.

³²¹ Vgl. ASHFORTH (2001), S. 29-35. Vgl. auch OAKES (1987), S. 141; TURNER/OAKES/HASLAM/MCGARTY (1994), S. 458.

³²² Vgl. ASHFORTH (2001), S. 33.

re Salienz der untergeordneten Identitäten (low order identities), die sich in einem stärkeren Commitment zu den untergeordneten Identitäten äußert.³²³ Ursache für die höhere Salienz untergeordneter Identitäten ist deren hohe subjektive Bedeutung für Individuen. Die hohe subjektive Bedeutung untergeordneter Identitäten ist zum einen auf die **Exklusivität der untergeordneten Identitäten**, die eine Abgrenzung von anderen, übergeordneten Identitäten erlaubt, zurückzuführen. Untergeordnete Identitäten sind exklusiver, weil sie, im Gegensatz zu übergeordneten Identitäten, nicht allen Individuen einer Organisation zugänglich sind. Zum anderen haben untergeordnete Identitäten einen **starken Aufgabenbezug**, der auf einer hohen Interaktion mit anderen Mitgliedern, die dieselbe Aufgabe haben, sowie auf der gemeinsamen Zielverfolgung basiert. Die hohe Interaktion und die gemeinsamen Ziele fördern das Zugehörigkeitsgefühl der Organisationsmitglieder und haben einen positiven Einfluss auf die subjektive Bedeutung und damit die Salienz der untergeordneten Identitäten.³²⁴ Des Weiteren wirkt sich die **physische Nähe** zu den untergeordneten Identitäten positiv auf die subjektive Bedeutung und Salienz der untergeordneten Identität aus.³²⁵ Diese physische Nähe sorgt dafür, dass untergeordnete Identitäten einen unmittelbareren und direkteren Einfluss auf Organisationsmitglieder haben und so salienter werden, als distanzierter wahrgenommene übergeordnete Identitäten.³²⁶ Physische Nähe wird insbesondere durch **organische Organisationsstrukturen** begünstigt³²⁷, wo Entscheidungskompetenzen und unternehmerische Verantwortung auf untergeordnete Organisationseinheiten verlagert werden.³²⁸

³²³ Vgl. ASHFORTH (2001), S. 35.

³²⁴ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 34f.

³²⁵ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 33.

³²⁶ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 34.

³²⁷ Organische Organisationsstrukturen zeichnen sich durch flache Hierarchien, eine dezentrale Struktur sowie eine geringe Formalisierung aus. Der Verantwortungsbereich des Einzelnen ist nicht eindeutig definiert, sodass das Handeln der Mitarbeiter vornehmlich auf Eigeninitiative und nicht auf formalen Vorgaben beruht. Vgl. BURNS (1963), S. 102ff; ROBBINS (2008), S. 501.

³²⁸ 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.

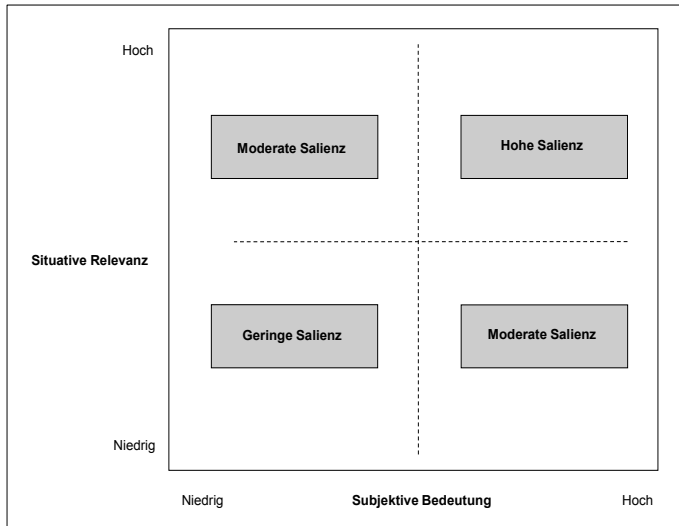


Abbildung 13: Salienz sozialer Identitäten in Organisationen nach ASHFORTH (2001)

Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an ASHFORTH (2001), S. 33.

ASHFORTH/JOHNSON (2001) gehen davon aus, dass eine **simultane Salienz der multiplen sozialen Identitäten in Organisationen möglich** ist, welche durch Überschneidungen der Identitäten sowie die gleichzeitige Aktivierung in einem bestimmten Kontext, begünstigt wird. Je häufiger die Identitäten gleichzeitig aktiviert werden, desto eher wird eine kognitive Verbindung zwischen den Identitäten hergestellt, sodass die Salienz einer Identität die Salienz der anderen Identität fördern kann.³²⁹ Die Salienz der Identitäten kann unterschiedlich stark ausgeprägt sein.³³⁰ Diese gleichzeitige Salienz der unterschiedlichen Identitäten birgt jedoch die Gefahr einer Identitätsverwässerung, sodass die Identitäten im Extremfall nicht mehr trennscharf wahrgenommen werden.³³¹ Die Ausprägung der Salienz einer Identität lässt sich nach

³²⁹ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 46. Dies ist z.B. bei einer untergeordneten Abteilungsidentität der Fall, die in die übergeordnete Unternehmensidentität eingebettet ist. Die starke kognitive Verbindung zwischen den beiden Identitäten kann dazu führen, dass im Falle der Salienz der Abteilungsidentität parallel die Unternehmensidentität salient wird.

³³⁰ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 45ff.

³³¹ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 40.

ASHFORTH/JOHNSON (2001) durch ein **symbolisches Management**³³² steuern.³³³ So kann die Salienz bestimmter Identitäten bspw. durch den Einsatz von Symbolen wie bestimmter Arbeitskleidung, der Gestaltung von Arbeitsräumen oder der Einführung identitätsspezifischer Rituale oder Geschichten gefördert werden.

Der Ansatz von ASHFORTH/JOHNSON (2001) und ASHFORTH (2001) zur Salienz multipler Identitäten zieht alle relevanten wissenschaftlichen Theorien in Betracht und zeichnet sich daher durch eine umfassende theoretische Fundierung aus. Es findet jedoch weder eine qualitative noch eine quantitative empirische Validierung statt. Der Detaillierungsgrad der Determinanten erfolgt teils anhand praktischer Unternehmensbeispiele und liegt daher im mittleren Bereich. Durch die Erläuterung des symbolischen Managements als Steuerungsansatz für multiple Identitäten in Organisationen findet eine begrenzte Erläuterung von Handlungsoptionen statt. In Unternehmen, die parallel mehrere Marken führen, finden sich, genau wie in den von ASHFORTH/JOHNSON (2001) und ASHFORTH (2001) betrachteten Organisationen, unterschiedliche Markenidentitäten, die in einem bestimmten hierarchischen Verhältnis zueinander stehen. Die untergeordneten Identitäten sind vergleichbar mit den Produktgruppenmarken-Identitäten. Die übergeordnete Identität ist vergleichbar mit der Unternehmensmarken-Identität. Die Autoren liefern Hinweise für die Salienz der untergeordneten Identitäten in Organisationen und geben so Hinweise auf Determinanten der Salienz der Produktgruppenmarken-Identitäten in Unternehmen mit mehreren Marken. Zu den Determinanten zählen die Exklusivität, die Aufgabenbezogenheit sowie die physische Nähe der Identität zu den Organisationsmitgliedern. ASHFORTH/JOHNSON (2001) und ASHFORTH (2001) betonen außerdem den positiven Zusammenhang zwischen der Salienz einer Identität und dem Commitment zu dieser Identität und stellen fest, dass eine parallele Salienz unterschiedlicher Identitäten möglich ist.

³³² Unter symbolischem Management versteht man den bewussten und zielorientierten Einsatz von Artefakten wie Sprechweisen, Erzählungen oder Ritualen im Unternehmen. Vgl. PFEFFER (1981), S. 38f. Vgl. hierzu auch die Arbeit von MÜLLER (2012), der Symbole als Instrumente der identitätsbasierten Markenführung untersucht. Vgl. MÜLLER (2012).

³³³ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 37f. Zum Management multipler Identitäten durch Symbole vgl. auch CHENEY (1991); PRATT/FOREMAN (2000); PRATT/RAFAELI (1997).

Theoretische Fundierung	Empirische Validierung	Praktische Anwendbarkeit		Anwendbarkeit auf Unternehmen mit mehreren Marken
		Detailierungsgrad der Determinanten	Erläuterung von Handlungsoptionen	
				

Abbildung 14: Bewertung des Ansatzes zur Salienz multipler Identitäten ASHFORTH (2001) und ASHFORTH/JOHNSON (2001)

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Ansatz von ASHFORTH/JOHNSON (2001)/ ASHFORTH (2001) zur Salienz multipler Identitäten deckt sich in weiten Teilen mit den Grundannahmen des identitätsbasier-ten Markenführungsansatzes von BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003) und dem weiter-führenden Ansatz von PIEHLER (2011). Beide Ansätze basieren auf der Annahme, dass die soziale Identität durch Abgrenzung von anderen relevanten Gruppen oder Kategorien entsteht. Der Markenidentitätsbegriff nach BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003) geht jedoch noch weiter, indem er nicht nur die Abgrenzung von anderen Per-sonengruppen, sondern auch die Abgrenzung von anderen Individuen mit ein-schließt, die Identitätsbildung als kontinuierlichen Abgleich von Selbst- und Fremdbild versteht und eine inhaltliche Identitätsdefinition durch Beschreibung unterschiedlicher Identitätskomponenten einschließt.³³⁴ Daher lässt sich der Ansatz von ASHFORTH/JOHNSON (2001)/ ASHFORTH (2001) weitgehend auf eine innengerichtete Markenführung in Unternehmen mit mehreren Marken anwenden (vgl. Abbildung 14).

2.3.2 Theorie der optimalen Distinktheit von BREWER (1991) und BREWER (1999)

Die Theorie der optimalen Distinktheit (Theory of optimal distinctiveness) von BREWER (1991) und BREWER (1999) erklärt multiple Identitäten anhand parallel existieren-der Zugehörigkeits- und Abgrenzungsbedürfnisse von Individuen.³³⁵ Das Zugehörig-keitsbedürfnis (need for inclusion) beschreibt das Bedürfnis eines Individuums, einer Gruppe anzugehören. Je größer und zugänglicher die Gruppe ist, desto eher wird

³³⁴ Vgl. BURMANN/HALASZOVICH/HEMMANN (2012), S. 39.

³³⁵ Der theoretische Ansatz von BREWER (1991) bildet die Grundlage der weiterführenden, empirisch gestützten Untersuchung von BREWER (1999). BREWER (1999) führte hierzu eine Sekundärerhebung basierend auf Datenmaterial des Hong Kong Transition Project durch. Vgl. BREWER (1999), S. 191ff.

dieses Bedürfnis befriedigt. Das Abgrenzungsbedürfnis (need for distinctiveness) beschreibt das Bedürfnis eines Individuums, sich von anderen Individuen zu unterscheiden und abzuheben.³³⁶ Die gleichzeitigen Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Abgrenzung sind Grund für die parallele Identifikation mit unterschiedlichen Gruppen. 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. Individuen suchen sich daher sowohl soziale Identitäten, die exklusiv sind, als auch andere soziale Identitäten, die einschließend sind.³³⁷ Unter sozialer Identität versteht BREWER (1991) die Kategorisierung von Individuen zu bestimmten sozialen Einheiten, die dem Verständnis von TAJFEL/TURNER (1986) folgend dazu führt, dass sich das Individuum als Teil eines Ganzen betrachtet und nicht als einzigartige Person.³³⁸ Diese unterschiedlichen Identitäten stehen gemäß ihrer Funktion in einem **hierarchischen Verhältnis zueinander**. Die übergeordnete Identität (superordinate identity) befriedigt das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, die untergeordnete Identität (subordinate identity) befriedigt das Bedürfnis nach Abgrenzung. Individuen können sich gleichzeitig mit über- und untergeordneten Identitäten identifizieren, **wobei die Ausprägung der Salienz der Identitäten situativ wechseln kann**³³⁹, je nachdem, ob das Bedürfnis nach Zugehörigkeit oder das Bedürfnis nach Differenzierung überwiegt. Individuen möchten sich dabei nur soweit durch die Zugehörigkeit zu einer exklusiven Untergruppe differenzieren, soweit ihre Zugehörigkeit zu der übergeordneten, einschließenden Gruppe nicht gefährdet ist. Diesen Zusammenhang bezeichnet man als optimale Distinktheit.³⁴⁰ Welche Identität salienter ist, hängt davon ab, ob das Differenzierungs- oder das Zugehörigkeitsbedürfnis dominiert. Überwiegt das **Bedürfnis nach Differenzierung, gewinnt die untergeordnete Identität an Bedeutung**, überwiegt das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, gewinnt die übergeordnete Identität an Bedeutung.³⁴¹

³³⁶ Vgl. BREWER (1999), S. 188; PICKETT/BREWER (2001), S. 342.

³³⁷ Vgl. BREWER (1999), S. 188.

³³⁸ Vgl. BREWER (1991), S. 476.

³³⁹ Vgl. BREWER (1999), S. 190. Vgl. hierzu auch FELDMAN (1979), S. 401.

³⁴⁰ Vgl. BREWER (1991), S. 477ff.

³⁴¹ Die Stärke des Bedürfnisses nach Differenzierung bzw. Zugehörigkeit ist abhängig von kulturellen Normen, der Sozialisation sowie aktuellen Erfahrungen des Individuums. Vgl. BREWER (1991), S. 478.

Der Ansatz von BREWER (1991) und BREWER (1999) zeichnet sich durch eine umfassende theoretische Fundierung aus und wird anhand einer Sekundäranalyse empirisch untersucht. Damit kann dem Ansatz eine partielle empirische Validierung zugesprochen werden. Im Hinblick auf die praktische Anwendbarkeit findet jedoch lediglich eine oberflächliche Betrachtung der Determinanten statt. Praxisrelevante Handlungsoptionen werden nicht aufgezeigt. Der Ansatz lässt sich aufgrund seiner Übereinstimmung theoretischer Grundannahmen dennoch auf die innengerichtete Markenführung in Unternehmen mit mehreren Marken übertragen. So findet sich in dem Ansatz das hierarchische Verhältnis von unter- und übergeordneten Identitäten. Hier ist davon auszugehen, dass Produktgruppenmarken-Identitäten die Rolle untergeordneter Identitäten einnehmen und die Identifikation mit Produktgruppenmarken-Identitäten das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Differenzierung befriedigt. Demgegenüber kann die Identifikation mit der übergeordneten Unternehmensmarken-Identität die Zugehörigkeitsbedürfnisse von Mitarbeitern befriedigen. BREWER (1991)/BREWER (1999) betonen auch, dass eine parallele Saliens von über- und untergeordneter Identität möglich ist, wobei die Ausprägung der Saliens variieren kann. Dementsprechend ist für Unternehmen, die parallel mehrere Marken führen, auch zu vermuten, dass Produktgruppenmarken- und Unternehmensmarken-Identität parallel salient sein können. Die Grundannahme von BREWER (1991)/BREWER (1999), dass die Saliens untergeordneter Identitäten gefördert wird wenn das Differenzierungsbedürfnis der Individuen angesprochen wird, lässt darauf schließen, dass die Saliens von Produktgruppenmarken-Identitäten durch eine gezielte Markendifferenzierung gefördert werden kann. Die Bewertung der Theorie der optimalen Distinktheit von BREWER (1991)/BREWER (1999) ist in Abbildung 15 dargestellt.

Theoretische Fundierung	Empirische Validierung	Praktische Anwendbarkeit		Anwendbarkeit auf Unternehmen mit mehreren Marken
		Detaillierungsgrad der Determinanten	Erläuterung von Handlungsoptionen	
				

Abbildung 15: Bewertung der Theorie der optimalen Distinktheit von BREWER (1991) und BREWER (1999)

Quelle: Eigene Darstellung.

2.4 Sozialpsychologische Forschungsansätze zum Verständnis multipler Commitments

Zunächst soll der weitverbreitete Forschungsansatz zur Rekonzeptualisierung des

organisationalen Commitments von REICHERS (1985) und REICHERS (1986) betrachtet werden. REICHERS (1985) wurde 1.494 mal³⁴² zitiert und ist eine wichtige Grundlage zahlreicher weiterführender Veröffentlichungen zu multiplen organisationalen Commitments. Der Ansatz zum Commitment zu eingebetteten Organisationseinheiten von MUELLER/LAWLER (1999) ist theoretische Basis der Hypothesen von ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009)³⁴³, die erstmalig die Existenz unterschiedlicher markenbezogener Commitments in Unternehmen mit mehreren Marken erwähnen. BECKER (1992) findet mit seinem Ansatz zur Abgrenzung unterschiedlicher Commitment-Fokusse und Dimensionen mit 889 Zitiernachweisen³⁴⁴ ebenfalls eine weite wissenschaftliche Verbreitung und soll daher in Rahmen der konzeptionellen Grundlagen näher erörtert werden. Er soll daher abschließend betrachtet werden.

2.4.1 Ansatz zur Rekonzeptualisierung des organisationalen Commitments von REICHERS (1985) und REICHERS (1986)

REICHERS (1985) stellt in ihrem Ansatz zur Rekonzeptualisierung des organisationalen Commitments erstmalig in der Literatur ein erweitertes Verständnis des organisationalen Commitments vor und legt damit den Grundstein für zahlreiche Veröffentlichungen zu multiplen Commitments.³⁴⁵ Sie versteht unter **Commitment die Identifikation der Mitarbeiter mit unterschiedlichen Commitment-Fokussen innerhalb einer Organisation**. Dies führt sie zu einer Rekonzeptualisierung des organisationalen Commitments, die unterschiedliche Commitment-Fokusse innerhalb einer Organisation berücksichtigt. REICHERS (1985) konstatiert, dass es nicht ausreichend sei, organisationales Commitment nur in einem globalen Sinne zu verstehen³⁴⁶, da sich erst durch Berücksichtigung unterschiedlicher Commitment-Fokusse bestimmen lasse, wie stark das Commitment bei den Mitarbeitern ausgeprägt sei. So könnten zwei Mitarbeiter ein identisches, hohes globales Commitment zur Organisation aufweisen,

³⁴² Vgl. GOOGLE SCHOLAR SEARCH (2013). Die Zitierhäufigkeit (citation counts) einer Veröffentlichung ist ein Indikator für die wissenschaftliche Relevanz der Veröffentlichung. Vgl. BORNHANN/DANIEL (2008), S. 69f.

³⁴³ Vgl. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009), S. 128.

³⁴⁴ Vgl. GOOGLE SCHOLAR SEARCH (2013).

³⁴⁵ Vgl. z.B. Baruch/WINKELMANN-GLEED (2002), S. 340; CHAN/TONG-QING/REDMAN/SNAPE (2006), S. 1873; HUNT/MORGAN (1994), S. 1568; REDMAN/SNAPE (2005), S. 301; STINGLHAMBER/BENTEIN/VANDENBERGHE (2004), S. 124.

³⁴⁶ Vgl. REICHERS (1985), S. 473.

wobei der dem Commitment zugrunde liegender Fokus unterschiedlich sein kann.³⁴⁷ Dies wirke sich auf den Einsatz der Mitarbeiter für die Organisation aus.³⁴⁸ Um die unterschiedlichen Commitment-Fokusse zu bestimmen, zu denen Mitarbeiter Commitment aufbauen können, müssen die unterschiedlichen Gruppen in Organisationen sowie die Zielsetzungen dieser Gruppen identifiziert werden.³⁴⁹ Die Organisation, so REICHERS (1985), werde von vielen Mitarbeitern als Abstraktion wahrgenommen, die in der Realität durch andere organisationale Gruppen, wie Vorgesetzte oder Kollegen, repräsentiert werde.³⁵⁰ Zentrale Hypothese von REICHERS (1985) ist, dass organisationales Commitment als eine Ansammlung multipler Commitments zu verschiedenen Gruppen, die die Organisation umfasst, zu verstehen sei.³⁵¹ Diese Annahme stützt sich auf organisationstheoretische Ansätze, die die Organisation als Zusammensetzung unterschiedlicher Interessensgruppen sehen.³⁵²

REICHERS (1985) geht basierend auf rollentheoretischen Forschungsansätzen, die sich mit Rollenkonflikten befassen³⁵³, davon aus, dass **multiple Commitments in Konflikt zueinander stehen können**.³⁵⁴ Stehen zwei Commitments in Konflikt zueinander, kann dies zur Aufgabe eines der beiden Commitments führen.³⁵⁵ Dieser Zusammenhang konnte von REICHERS (1986) spezifiziert und empirisch belegt werden. Sie konnte nachweisen, dass Konflikte aufgrund multipler Commitments das organisationale Commitment negativ beeinflussen.³⁵⁶ **Konflikte werden dabei als wahrgenommene Unvereinbarkeit zwischen einem Ziel, Wert oder Bedürfnis und ei-**

³⁴⁷ Vgl. ebenda.

³⁴⁸ Vgl. REICHERS (1985), S. 473. REICHERS (1985) spezifiziert nicht, was sie unter einem solchem Einsatz versteht. Den Ansatz von REICHERS (1985) fortführende Untersuchungen z. B. von REDMAN/SHAPIRO (2005) verstehen hierunter Mitarbeiterverhalten.

³⁴⁹ Vgl. REICHERS (1985), S. 470.

³⁵⁰ Vgl. REICHERS (1985), S. 472.

³⁵¹ Vgl. REICHERS (1985), S. 469.

³⁵² Vgl. z.B. PENNINGS/GOODMAN (1977).

³⁵³ Vgl. z.B. KAHN/WOLFE/QUINN/SNOEK (1964); RIZZO/HOUSE/LIRTZMAN (1970).

³⁵⁴ Vgl. REICHERS (1985), S. 465. Der Ansatz von REICHERS (1985) wird daher auch „conflict approach“ bezeichnet. Vgl. COHEN (2003), S. 9.

³⁵⁵ Vgl. REICHERS (1985), S. 473.

³⁵⁶ REICHERS konnte den negativen Zusammenhang in einer Mitarbeiterbefragung im Gesundheitswesen (n = 124) in den USA nachweisen. Der Korrelationskoeffizient lag bei $r = -0,39$ (Signifikanzniveau $p \leq 0,01$). Vgl. REICHERS (1986), S. 511.

nem anderen Ziel, Wert oder Bedürfnis verstanden.³⁵⁷ REICHERS (1985) betont, dass es Commitments gebe, die den Mitarbeitern „psychologisch näher“ stehen würden, wie z.B. das Commitment zu den Kollegen. Andere Commitments, wie z.B. das Commitment zur Gewerkschaft seien weiter entfernt von den Mitarbeitern.³⁵⁸ REICHERS (1985) geht jedoch nicht näher auf den Begriff dieser „psychologischen Nähe“ ein.

Der Ansatz zur Rekonzeptualisierung des organisationalen Commitments von REICHERS (1985) fokussiert auf die theoretische Herleitung des multiple Commitment Begriffs unter Einbeziehung organisationstheoretischer Ansätze und kann daher als umfassend bezeichnet werden. REICHERS (1986) nimmt zudem eine quantitative empirische Validierung vor. REICHERS (1986) und REICHERS (1985) stellen in ihrem Ansatz grundlegende Thesen zu multiplen Commitments vor. Dabei vernachlässigen sie jedoch die Determinanten multipler Commitments und betrachten lediglich Konflikte als Commitment-hemmende Determinante, sodass ein mittlerer Detaillierungsgrad der Determinanten vorliegt. Die praktische Anwendbarkeit des Ansatzes ist ebenfalls begrenzt, da keine Erläuterung von Handlungsoptionen stattfindet. Die Anwendbarkeit auf die innengerichtete Markenführung in Unternehmen mit mehreren Marken ist eingeschränkt möglich. Sowohl die Brand Commitment Konzeptualisierung³⁵⁹ also auch der Ansatz von REICHERS (1985) und REICHERS (1986) basieren auf der Forschung zum organisationalen Commitment. Der Ansatz eignet sich zur Spezifizierung des Brand Commitment-Verständnisses, da hier das Commitment zur abstrakten Organisation von dem konkreteren, dem Mitarbeiter „nahe stehenden“ Commitment zu anderen organisationalen Gruppen, wie z.B. der Abteilung, unterschieden wird. Darüber hinaus wird in dem Ansatz die **Bedeutung von Konflikten für das Commitment** hervorgehoben. Diese können sich hemmend auf ein paralleles Commitment zu unterschiedlichen organisationalen Gruppen auswirken. In Unternehmen mit mehreren Marken werden Konflikte zwischen den Marken häufig durch konträre Zielsetzungen hervorgerufen, die zum einen Synergien zwischen den Marken, gleichzeitig aber eine maximale Eigenständigkeit der Marken verlangt, sodass der von REICHERS (1985) identifizierte negative Einfluss von Konflikten für multiple Brand Commitments eine besondere Relevanz hat.

³⁵⁷ Vgl. REICHERS (1986), S. 509.

³⁵⁸ Vgl. REICHERS (1986), S. 471.

³⁵⁹ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 85ff.

Theoretische Fundierung	Empirische Validierung	Praktische Anwendbarkeit		Anwendbarkeit auf Unternehmen mit mehreren Marken
		Detaillierungsgrad der Determinanten	Erläuterung von Handlungsoptionen	
				

Abbildung 16: Bewertung des Ansatzes zur Rekonzeptualisierung des Organisationalen Commitments von REICHERS (1985) und REICHERS (1986)

Quelle: Eigene Darstellung.

2.4.2 Ansatz zum Commitment zu eingebetteten Organisationseinheiten von MUELLER/LAWLER (1999)

MUELLER/LAWLER (1999) untersuchen die Determinanten des Commitments zu eingebetteten Organisationseinheiten (nested organizational units). **Unter eingebetteten Organisationseinheiten verstehen sie kleinere organisatorische Gruppen, die sich innerhalb einer größeren organisatorischen Gruppe befinden und deren Mitglieder gleichzeitig sowohl der kleineren als auch der größeren Gruppe angehören.** So sind bspw. Abteilungen innerhalb eines Unternehmens als eingebettete Organisationseinheiten zu verstehen.³⁶⁰ Da es unwahrscheinlich ist, dass im organisationalen Kontext nur eine Gruppe für Mitarbeiter relevant ist und Mitarbeiter mit zwei oder mehr Gruppen interagieren, die sich überschneiden oder ineinander eingebettet sind, entstehen parallele, unterschiedlich stark ausgeprägte Commitments zu unterschiedlichen Organisationseinheiten.³⁶¹

Der Ansatz von MUELLER/LAWLER (1999) basiert auf der Choice-Process-Theorie von LAWLER (1992). Zentrale Aussage der Choice-Process-Theorie ist, dass Entscheidungs- und Gestaltungsfreiräume bei Mitarbeitern positive Gefühle hervorrufen. Diese positiven Gefühle verstärken das Commitment zu der organisationalen Einheit, der die Einräumung der Entscheidungs- und Gestaltungsfreiräume zugesprochen wird.³⁶² **In der Regel vermitteln eingebettete Organisationseinheiten ihren Mitgliedern ein stärkeres Gefühl der Selbstkontrolle, sodass positive Gefühle und**

³⁶⁰ Vgl. LAWLER (1992), S. 327.

³⁶¹ Vgl. LAWLER/THYE/YOON (2009), S. 69; MUELLER/LAWLER (1999), S. 326.

³⁶² Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 327.

Commitment zu den eingebetteten Organisationseinheiten überwiegen.³⁶³

Commitment wird dabei basierend auf MOWDAY/PORTER/STEERS (1982) als affektives Commitment verstanden.³⁶⁴

MUELLER/LAWLER (1999) identifizieren im Rahmen ihrer Untersuchung von zwei Organisationen mit unterschiedlichem Zentralisierungsgrad³⁶⁵ unterschiedliche Determinanten, die Einfluss auf das Commitment zu den eingebetteten Organisationseinheiten nehmen. Grundsätzlich bestätigen sie, dass das **Commitment zu eingebetteten Organisationseinheiten in dezentralisierten Organisationen stärker** ist, als in zentralisierten Organisationen. Ausschlaggebend hierfür sind zum einen die **geringe physische Distanz** der Mitarbeiter zu den eingebetteten Organisationseinheiten und zum anderen die **größeren Handlungs- und Entscheidungsspielräume**, die den Mitarbeitern in eingebetteten Organisationseinheiten gewährt werden.³⁶⁶ Neben diesen strukturellen Determinanten hat auch die kognitive Distanz des Mitarbeiters zu den eingebetteten Organisationseinheiten Einfluss auf sein Commitment.³⁶⁷ Kognitive Distanz wird von MUELLER/LAWLER (1999) als "[...] the degree of cognitive immediacy and salience that the employee associates with an organizational unit" definiert.³⁶⁸ Je geringer die kognitive Distanz eines Mitarbeiters zu einer eingebetteten Organisationseinheit ist, desto stärker ist das Commitment zu der eingebetteten Organisationseinheit. Arbeitsbedingungen werden den eingebetteten Organisationseinheiten zugeschrieben und können positive Gefühle hervorrufen.³⁶⁹ Lösen sie positive Gefühle³⁷⁰ aus, so steigt das Commitment zu der eingebetteten Organisationseinheit. MUELLER/LAWLER (1999) untersuchen den Einfluss unterschiedlicher Arbeitsbedingungen auf das Commitment zu den eingebetteten Organisationseinheiten. Für

³⁶³ Vgl. LAWLER/THYE/YOON (2009), S. 69f.

³⁶⁴ Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 330.

³⁶⁵ MUELLER/LAWLER (1999) griffen auf Daten einer schriftlichen Mitarbeiterbefragung in den USA aus den Jahren 1990 und 1991 in zwei unterschiedlichen Organisationen zurück. Eine Organisation wies zentrale Strukturen auf (n=1.507), die andere Organisation wies dezentrale Strukturen (n=838) auf. Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 332.

³⁶⁶ Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 334ff.

³⁶⁷ Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 341.

³⁶⁸ Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 327.

³⁶⁹ Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 341.

³⁷⁰ Diese positiven Gefühle operationalisieren MUELLER/LAWLER (1999) als Arbeitszufriedenheit (job satisfaction). Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 343.

dezentrale Organisationen können sie einen positiven Einfluss von **Management-Support**, definiert als das Ausmaß der Wertschätzung durch den Vorgesetzten³⁷¹, auf das Commitment zu den eingebetteten Organisationseinheiten nachweisen. **Routine**, definiert als das Ausmaß zu der Wiederholung einer Arbeitstätigkeit³⁷², und **Rollenambiguität**, definiert als das Ausmaß der Unklarheit von Rollenerwartungen³⁷³, haben dagegen einen negativen Effekt auf das Commitment zu den eingebetteten Organisationseinheiten.³⁷⁴ Bei **zentralisierten Organisationen** haben **Selbstbestimmtheit**, definiert als das Ausmaß der Kontrolle des Mitarbeiters über seine Arbeitstätigkeit³⁷⁵ und **Management-Support** einen positiven Einfluss auf das Commitment zu den eingebetteten Organisationseinheiten.³⁷⁶ **Routine, Rollenambiguität und Arbeitsüberlastung**, definiert als das Ausmaß der unangemessenen Höhe der Arbeitserwartungen³⁷⁷, haben einen negativen Einfluss auf das Commitment zu den eingebetteten Organisationseinheiten.³⁷⁸

Der Ansatz von MUELLER/LAWLER (1999) basiert auf der Choice-Process-Theorie von LAWLER (1992) und wird umfassend theoretisch fundiert. Darüber hinaus findet eine umfassende quantitative empirische Validierung der Untersuchungshypothesen in Form einer Mitarbeiterbefragung statt. MUELLER/LAWLER (1999) bieten in ihrem Ansatz eine hohen Detaillierungsgrad der Determinanten und liefern einen zusätzlichen Erklärungsbeitrag, indem sie zwischen Determinanten in zentralisierten und dezentralisierten Organisationen unterscheiden. Aus den so ermittelten und empirisch validierten Determinanten leiten sie jedoch keine konkreten Handlungsoptionen ab. Der Ansatz lässt sich, wie auch von ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009) angemerkt, auf die innengerichtete Markenführung in Unternehmen mit mehreren Marken übertragen (vgl. Abbildung 17), da Produktgruppenmarken vergleichbar mit den von MUELLER/LAWLER (1999) identifizierten „nested groups“ sind³⁷⁹ und sich, basierend auf dieser Grundannahme, Ableitungen für das Spannungsverhältnis zwischen der Unter-

³⁷¹ Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 331.

³⁷² Vgl. ebenda.

³⁷³ Vgl. ebenda.

³⁷⁴ Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 335.

³⁷⁵ Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 331.

³⁷⁶ Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 337.

³⁷⁷ Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 331.

³⁷⁸ Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 337.

³⁷⁹ Vgl. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009), S. 128.

nehmensmarke und den Produktgruppenmarken im Rahmen der vertikalen Markenarchitekturgestaltung treffen lassen. Darüber hinaus liefern MUELLER/LAWLER (1999) mit den Determinanten des Commitments zu den „nested groups“ Hinweise auf Determinanten des BC zu den Produktgruppenmarken. Das affektive Commitment Verständnis, welches dem Ansatz von MUELLER/LAWLER (1999) zugrunde liegt, ist ebenfalls auf innengerichtete Markenführung in Unternehmen mit mehreren Marken anwendbar.³⁸⁰

Theoretische Fundierung	Empirische Validierung	Praktische Anwendbarkeit		Anwendbarkeit auf Unternehmen mit mehreren Marken
		Detaillierungsgrad der Determinanten	Erläuterung von Handlungsoptionen	
				

Abbildung 17: Bewertung des Ansatzes zum Commitment zu eingebetteten Organisationseinheiten von MUELLER/LAWLER (1999)

Quelle: Eigene Darstellung.

2.4.3 Ansatz zur Abgrenzung unterschiedlicher Commitment Fokusse und Dimensionen von BECKER (1992) und BECKER/BILLINGS (1993)

BECKER (1992) untersucht in seinem Ansatz unterschiedliche Commitment Fokusse und Dimensionen. Unter Commitment Fokussen versteht er bestimmte Gruppen innerhalb einer Organisation, denen sich ein Individuum verbunden fühlen kann.³⁸¹ Commitment Dimensionen sind die Motive, die Verbundenheit auslösen.³⁸² Hierzu zählen Identifikation, Internalisierung und das instrumentelle Commitment.³⁸³ BECKER (1992) geht davon aus, dass **multiple Commitments** zu unterschiedlichen Commitment Fokussen, wie Führungskräften oder Arbeitsgruppen, einen **positiven Effekt auf prosoziales organisationales Verhalten haben und besser geeignet sind**

³⁸⁰ Vgl. Kapitel B2.2.1.

³⁸¹ Damit schließt sich BECKER (1992) der Auffassung von REICHERS (1985) an.

³⁸² Vgl. BECKER (1992), S. 232. Dieses Verständnis basiert auf O'REILLY/CHATMAN (1986).

³⁸³ Identifikation basiert auf der befriedigenden und selbstbestimmten Beziehung zu einer Gruppe oder Person, Internalisierung basiert auf der Übereinstimmung der Werte des Individuums mit den Werten des Commitment-Fokus und instrumentelles Commitment basiert auf der Erreichung von Belohnungen und dem Vermeiden von Bestrafungen. Vgl. BECKER/BILLINGS/EVELETH/GILBERT (1996), S. 465.

Verhalten zu erklären, als ein globales organisationales Commitment. Darüber hinaus untersucht er den Einfluss der unterschiedlichen Commitment Dimensionen (Identifikation, Internalisierung und instrumentelles Commitment) auf das prosoziale organisationale Verhalten.³⁸⁴ Unter prosozialem organisationalem Verhalten versteht BECKER (1992) Verhaltensweisen, die dazu beitragen, das Wohl des Unternehmens zu steigern.³⁸⁵ Im Rahmen einer quantitativ-empirischen Studie in einem US-amerikanischen Unternehmen mit zwei Erhebungswellen³⁸⁶ kann BECKER (1992) nachweisen, dass es **unterschiedliche Commitment Fokusse in Organisationen** gibt.³⁸⁷ Im Einzelnen identifizierte er folgende Commitment-Fokusse: die Organisation, das Top-Management, Vorgesetzte und die Arbeitsgruppe.³⁸⁸ Alle Commitment Fokusse wiesen eine positive Korrelation mit **prosozialem organisationalem Verhalten** auf. Die Commitment Dimensionen Identifikation und Internalisierung haben ebenfalls einen positiven Effekt auf prosoziales organisationales Verhalten.³⁸⁹ BECKER (1992) bestätigt außerdem, dass sich **multiple Commitments zum Top-Management, zum Vorgesetzten und zur Arbeitsgruppe besser eignen, prosoziales organisationales Verhalten zu erklären als das globale Commitment zur Organisation.**³⁹⁰ BECKER (1992) weist außerdem nach, dass das Commitment zur Arbeitsgruppe am stärksten ausgeprägt ist.³⁹¹

In einer weiterführenden Studie gelingt es BECKER/BILLINGS (1993) **den Zusammenhang zwischen Commitment zu unterschiedlichen Fokussen und prosozialem Verhalten zu vertiefen.** Sie unterscheiden zwischen global committeten Mitarbeitern, deren Commitment zur Organisation überwiegt, lokal committeten Mitarbeitern, deren Commitment zur Arbeitsgruppe überwiegt, gleichzeitig global und lokal committeten Mitarbeitern, die sowohl der Organisation als auch zur Arbeitsgruppe

³⁸⁴ Vgl. BECKER (1992), S. 234.

³⁸⁵ Vgl. BECKER (1992), S. 233.

³⁸⁶ n=763 und n=440.

³⁸⁷ Vgl. BECKER (1992), S. 238f.

³⁸⁸ Die Identifikation potentieller Commitment-Fokusse erfolgte anhand einer qualitativen Umfrage bei 15 Mitarbeitern und wurde anschließend quantitativ validiert Vgl. BECKER (1992), S. 236.

³⁸⁹ Vgl. BECKER (1992), S. 238.

³⁹⁰ Vgl. BECKER (1992), S. 241.

³⁹¹ Vgl. BECKER (1992), S. 239. BECKER/BILLINGS/EVELETH/GILBERT (1996) kann in einer weiteren Studie ebenfalls belegen, dass das Commitment zu untergeordneten Gruppen stärker ausgeprägt ist als das Commitment zur Organisation. Vgl. BECKER/BILLINGS/EVELETH/GILBERT (1996), S. 477.

verbunden sind und Mitarbeitern, die keinerlei Commitment aufweisen. Lokal committete Mitarbeiter weisen insgesamt nur ein wenig höheres prosoziales Verhalten auf, als global committete Mitarbeiter. Spezifische prosoziale Verhaltensweisen, die sich auf die Arbeitsgruppe beziehen, lassen sich dagegen überwiegend durch ein lokales Commitment, das sich auf die Arbeitsgruppe oder den Vorgesetzten bezieht, erzielen.³⁹² Hieraus folgern BECKER/BILLINGS (1993), dass Unternehmen zunächst spezifizieren müssen, welche Verhaltensweisen sie erzielen möchten. Soll zum Beispiel die Kooperation innerhalb der Arbeitsgruppe gestärkt werden, muss das lokale Commitment gestärkt werden, nicht das globale Commitment zur Organisation.³⁹³

Der Ansatz von BECKER (1992) weist eine umfassende theoretische Fundierung auf und beinhaltet in seiner Erweiterung durch BECKER/BILLINGS (1993) eine umfassende quantitative empirische Validierung, die unterschiedliche Commitment Fokusse und Dimensionen sowie ihren Effekt auf das Verhalten zum Gegenstand hat. Die praktische Anwendbarkeit ist in Teilen gewährleistet. Der Detaillierungsgrad der Determinanten liegt im mittleren Bereich. So weist BECKER (1992) bspw. nach, dass das Commitment zur Arbeitsgruppe überwiegt und sich besser zur Erklärung eines prosozialen Verhalten eignet, aber auf die Gründe geht er nicht im Detail ein. Handlungsempfehlungen für die Praxis bleiben bei BECKER (1992) aus und werden lediglich bei BECKER/BILLINGS (1993) aufgegriffen.

Theoretische Fundierung	Empirische Validierung	Praktische Anwendbarkeit		Anwendbarkeit auf Unternehmen mit mehreren Marken
		Detaillierungsgrad der Determinanten	Erläuterung von Handlungsoptionen	
				

Abbildung 18: Bewertung des Ansatzes zur Abgrenzung unterschiedlicher Commitment Fokusse und Dimensionen von BECKER (1992) und BECKER/BILLINGS (1993)
Quelle: Eigene Darstellung.

Der Ansatz von BECKER (1992) lässt sich in Teilen auf Unternehmen, die parallel mehrere Marken führen, anwenden (vgl. Abbildung 18). BECKER (1992) hat in seinem Commitment-Verständnis nach O'REILLY/CHATMAN (1986) die gleiche theoretische

³⁹² Vgl. BECKER/BILLINGS (1993), S. 186f.
³⁹³ Vgl. BECKER/BILLINGS (1993), S. 188.

Basis wie innengerichtete Markenführungsansätze, z.B. von ZEPLIN (2006). Er betrachtet unterschiedliche Commitment-Fokusse und zeigt, dass multiple Commitments zu unterschiedlichen Gruppen innerhalb einer Organisation möglich sind und besser zur Erklärung von spezifischem, auf den Fokus bezogenen, prosozialem Verhalten beitragen als das globale, organisationale Commitment. Diese zentrale, empirisch validierte Aussage kann auf den Markenkontext übertragen werden und legt für Unternehmen mit Marken auf unterschiedlichen Hierarchieebenen die Vermutung nahe, dass ein paralleles Commitment zu diesen unterschiedlichen Marken möglich ist und dass die unterschiedlichen Brand Commitments einen positiven Effekt auf das jeweilige markenbezogene Verhalten der Mitarbeiter besitzen. Determinanten hierarchisch untergeordneter Commitments, die Rückschlüsse auf das BC zu den Produktgruppenmarken zulassen, werden dagegen nicht erörtert.

2.5 Brand Citizenship Behavior in Unternehmen mit mehreren Marken

Je stärker die Salienz einer Identität im Kontext multipler Identitäten ist, desto stärker sind auch Verhaltensweisen, die mit dieser spezifischen Identität in Verbindung stehen, ausgeprägt.³⁹⁴ Mitarbeiter können sich in der gleichen Situation unterschiedlich verhalten, wenn unterschiedliche Identitäten salient sind oder wenn die Salienz der Identität unterschiedlich stark ausgeprägt ist.³⁹⁵ Der positive Effekt der Salienz einer Identität auf das Mitarbeiterverhalten wird in der Literatur durch die Identifikation³⁹⁶ mit einer Identität oder das Commitment zu einer Identität erklärt.³⁹⁷ Der Einfluss der Salienz einer Identität auf das Verhalten wird gegenüber dem Einfluss des Commitments auf das Verhalten als weniger bewusst beschrieben.³⁹⁸ Multiple Identitäten in Organisationen werden mit unterschiedlichen organisationalen Verhaltensweisen wie altruistischem Verhalten, kooperativem Verhalten, Zufriedenheit oder Mitarbeiterfluktuation in Verbindung gebracht.³⁹⁹ Jede der unterschiedlichen Identitäten nimmt Einfluss auf das Verhalten, da sich Organisationsmitglieder allen Identitäten, denen sie verbunden sind, angemessen verhalten möchten.⁴⁰⁰ Die unterschiedlichen organisationalen Identitäten wirken sich jedoch auf unterschiedliche Verhaltensweisen aus. So wird mit **untergeordneten Identitäten wie z.B. der Arbeitsgruppen-Identität, meist ein Extra-Rollenverhalten in Bezug zur Arbeitsgruppe in Verbindung gebracht, wohingegen die Salienz übergeordneter Identitäten einen positiven Effekt auf Arbeitszufriedenheit oder den Verbleib im Unternehmen haben.**⁴⁰¹ Extra-Rollenverhalten umfasst positive soziale Verhaltensweisen, die nicht formal in der Arbeitsrolle definiert sind.⁴⁰² Stehen die multiplen Identitäten in Konflikt zueinander, kann dies entweder zu einem Ausbleiben von gewünschten organisatorischen Ver-

³⁹⁴ Vgl. STRYKER/SERPE (1982), S. 208 und S. 213.

³⁹⁵ Vgl. COHEN (2003), S. 7; HILLMAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008), S. 443.

³⁹⁶ Vgl. HILLMAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008), S. 443. Identifikation findet nach HILLMAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008) statt, wenn die wahrgenommene Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe in das Selbstkonzept der Gruppenmitglieder übergeht.

³⁹⁷ Vgl. COHEN (2003), S. 7.

³⁹⁸ Vgl. MEYER/BECKER/VAN DICK (2006), S. 668.

³⁹⁹ Vgl. HILLMAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008), S. 442.

⁴⁰⁰ Vgl. HILLMAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008), S. 442; HOGG/TERRY (2000), S. 123.

⁴⁰¹ Vgl. ELLEMERS/RINK (2005), S. 7f.

⁴⁰² Vgl. BRIEF/MOTOWIDLO (1986), S. 712.

haltensweisen führen oder zu extremen Verhaltensschwankungen.⁴⁰³ Darüber hinaus kann das Verhalten im Sinne einer Identität dem Verhalten im Sinne einer anderen Identität widersprechen. HILLMAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008) nennen als Beispiel die starke Salienz der Teamidentität, die dazu führt, dass Fehler von Teammitgliedern gedeckt werden. Dieser Verhaltensaspekt ist jedoch nicht konform mit organisational erwünschten Verhaltensweisen, die eine Offenlegung eines solchen Fehlverhaltens verlangen würden.⁴⁰⁴

Da sich Mitarbeiter parallel zu unterschiedlichen Fokussen innerhalb der Organisation committen können, müssen diese multiplen Commitments auch zur Erklärung des Verhaltens herangezogen werden.⁴⁰⁵ So merken ELLEMERS/RINK (2005) an, dass das globale organisationale Commitment Konstrukt, welches nicht die unterschiedlichen multiplen Commitments in Organisationen berücksichtige, zu weit gefasst sei, um spezifisches arbeitsbezogenes Verhalten vorherzusagen.⁴⁰⁶ Besitzt ein Mitarbeiter bspw. parallel Commitment zur Arbeitsgruppe und zur Organisation, müssen beide Commitments zur Erklärung des Mitarbeiterverhaltens herangezogen werden. Der Einfluss des jeweiligen Commitments auf das Mitarbeiterverhalten hängt von der Stärke des Commitments ab. **Das am stärksten ausgeprägte Commitment hat den größten Einfluss auf das Verhalten.**⁴⁰⁷ Ist bspw. das Commitment zur Arbeitsgruppe stärker ausgeprägt als das Commitment zur Organisation, dominiert auch das Verhalten im Sinne der Arbeitsgruppe.

Multiple Commitments können sich auf unterschiedliche Verhaltenskomponenten auswirken.⁴⁰⁸ So hat das globale organisationale Commitment einen Einfluss auf den Verbleib im Unternehmen, wohingegen untergeordnete Commitments, z.B. zu Arbeitsgruppen, Einfluss auf das Extra-Rollenverhalten nehmen.⁴⁰⁹ **Die unterschiedlichen Commitments wirken sich insbesondere positiv auf Verhaltensweisen aus, die in Bezug zu dem jeweiligen Commitment-Fokus stehen.**

⁴⁰³ Vgl. HILLMAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008), S. 441; PRATT/FOREMAN (2000), S. 31.

⁴⁰⁴ Vgl. HILLMAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008), S. 443.

⁴⁰⁵ Vgl. COHEN (2003), S. 7.

⁴⁰⁶ Vgl. ELLEMERS/RINK (2005), S. 7.

⁴⁰⁷ Vgl. COHEN (2003), S. 7.

⁴⁰⁸ Vgl. CHAN/SNAPE/REDMAN (2011), S. 3291.

⁴⁰⁹ Vgl. CHAN/TONG-QING/REDMAN/SNAPE (2006), S. 1881f; DOOSJE/ELLEMERS/SPEARS (1999), S. 104; REDMAN/SNAPE (2005), S. 322ff; RIKETTA/VAN DICK (2005), S. 505.

CHAN/SNAPE/REDMAN (2011) können nachweisen, dass sich das Commitment zur Arbeitsgruppe auf das Extra-Rollenverhalten im Sinne der Arbeitsgruppe auswirkt.⁴¹⁰ Und auch BECKER/BILLINGS (1993) belegen, dass Mitarbeiter, die überwiegend Arbeitsgruppen-Commitment aufweisen, eine hohes prosoziales Verhalten in Bezug zur Arbeitsgruppe zeigen.⁴¹¹ Unternehmen müssen daher festlegen, welche Verhaltensweisen gewünscht sind und welches der potentiell möglichen Commitments diese Verhaltensweisen maßgeblich beeinflusst.⁴¹² Ist es bspw. unternehmerisch gewünscht, dass sich Mitarbeiter für ihre Kollegen einsetzen, muss das Commitment zu den Kollegen gestärkt werden. Soll der Verbleib der Mitarbeiter im Unternehmen erhöht werden, kann dies durch das Commitment zur Organisation erzielt werden.

Konflikte zwischen den unterschiedlichen Commitments können zu einem inkonsistenten Verhalten, im Extremfall zu einem Verhalten, das dem Commitment-Fokus, der als Konfliktursache wahrgenommen wird, schadet, führen. Stehen bspw. das Commitment zur Organisation und das Commitment zur Gewerkschaft in Konflikt zueinander, steht auch ein Verhalten im Sinne der Organisation dem Verhalten im Sinne der Gewerkschaft entgegen und kann im Extremfall dazu führen, dass Mitarbeiter, die sich im Sinne der Gewerkschaft verhalten, der Organisation schaden. Dieser Konflikt führt in der Regel zur Schwächung oder zur Aufgabe des weniger stark ausgeprägten Commitments.⁴¹³ **Von Commitments, denen gleiche Zielsetzungen zugrunde liegen, sind dagegen positive kumulative Effekte auf das Verhalten zu erwarten.**⁴¹⁴

Im Kontext multipler Commitments ist vor allem das **affektive Commitment relevant für das Extra-Rollenverhalten**.⁴¹⁵ Mitarbeiter mit einem starken affektiven Commitment erfahren eine größere Eigenständigkeit in ihrer Selbststeuerung. Dies führt zu einer höheren Bereitschaft zusätzliche Anstrengung bei der Erledigung von Arbeitsaufgaben zu unternehmen und sich über die formalen Anforderungen hinaus zu en-

⁴¹⁰ Vgl. CHAN/SNAPE/REDMAN (2011), S. 3292f.

⁴¹¹ Vgl. BECKER/BILLINGS (1993), S. 180f.

⁴¹² Vgl. MEYER/ALLEN (1997), S. 22; VANDENBERGHE/BENTEIN/STINGLHAMBER (2004), S. 48.

⁴¹³ Vgl. MEYER/BECKER/VANDENBERGHE (2004), S. 1003.

⁴¹⁴ Vgl. MORROW (1993), S. 131; REDMAN/SNAPE (2005), S. 326.

⁴¹⁵ Vgl. Chan/Snape/Redman (2011), S. 3297; Meyer/Stanley/Herscovitch/Topolnytsky (2002), S. 21.

gagieren.⁴¹⁶

Ansätze, die die Verhaltenswirkung multipler Commitments betrachten, legen überwiegend den Begriff des Extra-Rollenverhaltens nach BRIEF/MOTOWIDLO (1986) zugrunde, der wenig spezifisch ist und wichtige Verhaltensaspekte außer Acht lässt.⁴¹⁷ Ansätze zur innengerichteten Markenführung von KÖNIG (2010), MALONEY (2007) oder PIEHLER (2011) leiten den Brand Citizenship Behavior dagegen aus dem differenzierteren Organizational Citizenship Behavior Begriff von GRAHAM (1991) und VAN DYNE/GRAHAM/DIENESCH (1994) ab.⁴¹⁸ Hier werden mit der Markenakzeptanz, der Markenmissionierung und der Markenpartizipation unterschiedliche Verhaltensaspekte in Bezug auf die Marke betrachtet. **Da der Brand Citizenship Behavior Begriff auf einer Spezifizierung und Weiterentwicklung des Extra-Rollenverhaltens basiert, sind die Erkenntnisse der multiple Commitment Ansätze und der Ansätze zur innengerichteten Markenführung bezüglich der Verhaltenswirkungen jedoch kompatibel.** Die genannten Ansätze der innengerichteten Markenführung spezifizieren zwar die unterschiedlichen Verhaltensdimensionen, sie untersuchen jedoch nur den Einfluss des Brand Commitments zu einer Marke auf das BCB. Die zentrale Erkenntnis der multiple Commitment Ansätze, dass sich das Mitarbeiterverhalten besser durch multiple Commitments erklären lässt, als durch ein globales organisationales Commitment, wird nicht berücksichtigt.⁴¹⁹

Da es in Unternehmen mit mehreren Marken unterschiedliche Marken gibt, zu denen Mitarbeiter Commitment aufbauen können, muss auch hier eine differenziertere Betrachtung des Brand Citizenship Behavior erfolgen, welche multiple Brand Commitments in Betracht zieht. Je stärker das BC zu einer Marke ausgeprägt ist, desto stärker ist das BCB in Bezug zu der jeweiligen Marke ausgeprägt und desto eher dominiert das BCB das gesamte Verhalten des Mitarbeiters.⁴²⁰ Gleiches gilt für die Salienz einer Markenidentität. Je stärker die Salienz einer Markenidentität ausgeprägt

⁴¹⁶ Vgl. MEYER/BECKER/VAN DICK (2006), S. 673.

⁴¹⁷ Vgl. GRAHAM (1991), S. 265.

⁴¹⁸ Vgl. GRAHAM (1991); VAN DYNE/GRAHAM/DIENESCH (1994). OCB wird von VAN DYNE/GRAHAM/DIENESCH (1994) in Anlehnung an GRAHAM (1991) definiert als "[...] a global concept that includes all positive organizationally relevant behaviors of individual organization members." VAN DYNE/GRAHAM/DIENESCH (1994), S. 766.

⁴¹⁹ Vgl. CHAN/NAPE/REDMAN (2011), S. 3291; COHEN (2003), S. 161; ELLEMERS/RINK (2005), S. 8.

⁴²⁰ Vgl. COHEN (2003), S. 7; HILLMAN/NICHOLSON/SHROPSHIRE (2008), S. 443.

ist, desto stärker sind auch Verhaltensweisen, die in Verbindung zur Markenidentität stehen, ausgeprägt.⁴²¹

Dem affektiven Commitment wird sowohl in Bezug auf organisationales Commitment als auch in Bezug auf multiple Commitments der größte Einfluss auf das Extra-Rollenverhalten attestiert.⁴²² Der Gallup Engagement Index dokumentiert dies und zeigt auf, dass Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung⁴²³ an das Unternehmen ein stärker ausgeprägtes Extrarollen-Verhalten besitzen, welches sich z.B. in einer höheren Kundenorientierung⁴²⁴ äussert (vgl. Abbildung 19).

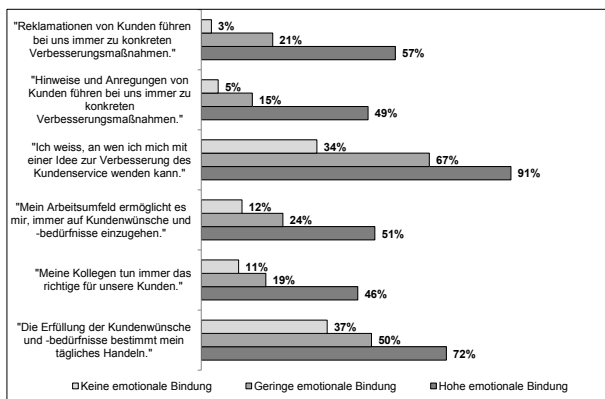


Abbildung 19: Zusammenhang zwischen emotionaler Mitarbeiterbindung und kundenorientiertem Verhalten beim Gallup Engagement Index 2013⁴²⁵

Quelle: Eigene Darstellung.

⁴²¹ Vgl. MÜLLER (2011), S. 292.

⁴²² Vgl. CHAN/SHAPIRO/REDMAN (2011), S. 3297; MEYER/ALLEN (1997), S. 34; MEYER/ALLEN/SMITH (1993), S. 539 und 547; MEYER/STANLEY/HERSCOVITCH/TOPOLNYTSKY (2002), S. 39; ORGAN/RYAN (1995), S. 787 und 790.

⁴²³ Der in der Studie verwendete, praxisorientierte Begriff der emotionalen Bindung (emotional attachment) wird in der wissenschaftlichen Literatur als Überbegriff des affektiven Commitments verstanden. Vgl. RIKETTA/VAN DICK (2005), S. 491. Befragt wurden 1.368 zufällig ausgewählte Arbeitnehmer ab 18 Jahre in Deutschland. Die Befragung erfolgte mittels computergestützter Telefoninterviews (CATI) im Mai, Juni und November 2013. Die Studie ist repräsentativ für Arbeitnehmer ab 18 Jahre in Deutschland. Vgl. GALLUP GMBH (2014), S. 2.

⁴²⁴ Die Kundenorientierung findet sich in der BCB-Dimension Markenmissionierung wieder.

⁴²⁵ Vgl. GALLUP GMBH (2014), S. 22.

Auch im Rahmen der innengerichteten Markenführung für Einzelmarken konnte z.B. bei PIEHLER (2011) oder STRÖDTER (2008) ein signifikanter Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und Brand Citizenship Behavior bestätigt werden.⁴²⁶ Daher ist auch in Unternehmen mit mehreren Marken zu erwarten, dass sich affektive multiple Brand Commitments auf das Brand Citizenship Behavior auswirken. Die Stärke des Commitments zu einer Marke spiegelt sich in markenspezifischen Verhaltensweisen wider.⁴²⁷ **Brand Commitment zu unterschiedlichen Marken kann sich auf unterschiedliche, markenbezogene Verhaltensweisen auswirken und diese besonders gut vorhersagen.** Das BC zur Unternehmensmarke kann ein markenadäquates Verhalten im Sinne der Unternehmensmarke erklären, wohingegen das BC zur Produktgruppenmarke besser geeignet ist, ein markenadäquates Verhalten im Sinne der Produktgruppenmarke zu erklären. BCB kann daher in Unternehmen, die mehrere Marken führen, in Abweichung von PIEHLER (2011) nicht als globales Konstrukt⁴²⁸ verstanden werden. Vielmehr muss spezifiziert werden, auf welche Marke das BCB mit seinen unterschiedlichen Dimensionen Markenakzeptanz, Markenmissionierung und Markenpartizipation gerichtet ist.

In Unternehmen mit unterschiedlichen Marken auf der vertikalen Ebene kann zwischen einem **BCB in Bezug zur Produktgruppenmarke** und einem **BCB in Bezug zur Unternehmensmarke** unterschieden werden.⁴²⁹ BCB in Bezug auf die Produktgruppenmarke beschreibt, in Anlehnung an PIEHLER (2011), Verhaltensweisen eines Mitarbeiters, die im Einklang mit der Produktgruppenmarken-Identität und dem Markennutzenversprechen der Produktgruppenmarke stehen und in Summe die Produktgruppenmarke stärken. BCB in Bezug auf die Unternehmensmarke beschreibt Verhaltensweisen eines Mitarbeiters, die im Einklang mit der Unternehmensmarken-Identität und dem Markennutzenversprechen der Unternehmensmarke stehen und in Summe die Unternehmensmarke stärken.

⁴²⁶ Beide Autoren nutzen dabei auf die BC-Operationalisierung von MEYER/ALLEN (1997). BCB operationalisiert PIEHLER (2011) in Anlehnung an KÖNIG (2010); MALONEY (2007); MORHART (2008) und ZEPLIN (2006). Vgl. PIEHLER (2011), S. 430ff. STRÖDTER (2008) operationalisiert BCB in Anlehnung an ZEPLIN (2006) und SMITH/ORGAN/NEAR (1983). Vgl. STRÖDTER (2008), S. 173.

⁴²⁷ Vgl. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009), S. 129.

⁴²⁸ Vgl. PIEHLER (2011), S. 303.

⁴²⁹ Je nach unternehmensspezifischer Markenarchitektur kann sich das BCB auch auf weitere Markenarten z.B. Produktmarken oder Dachmarken beziehen.

Ein starkes affektives BC zur Produktgruppenmarke hat einen positiven Effekt auf das BCB in Bezug zur Produktgruppenmarke (vgl. Hypothese H2). Ein starkes affektives BC zur Unternehmensmarke hat einen positiven Effekt auf das BCB in Bezug zur Unternehmensmarke (vgl. Hypothese H3).

H2	Je stärker das affektive BC zur Produktgruppenmarke ausgeprägt ist, desto stärker ist das BCB in Bezug zur Produktgruppenmarke.
H3	Je stärker das affektive BC zur Unternehmensmarke ausgeprägt ist, desto stärker ist das BCB in Bezug zur Unternehmensmarke.

Da sich multiple Brand Commitments auf unterschiedliche markenbezogene Verhaltensweisen auswirken, muss für jeden Mitarbeiter bzw. für jede Mitarbeitergruppe eine Marke bestimmt werden, für die ein BCB angestrebt wird.⁴³⁰ Für die innengerichtete Markenführung in Unternehmen mit mehreren Marken gilt es festzulegen, welche markenspezifischen Verhaltensweisen für den Unternehmenserfolg relevant sind und welches BC dieses Verhalten beeinflusst.⁴³¹

2.6 Determinanten multipler Identitäten und multipler Commitments

Für das Ausmaß der Salienz multipler Identitäten und multipler Commitments werden in der Literatur überwiegend deckungsgleiche Determinanten genannt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Determinanten der Salienz einer Identität die theoretische Grundlage für die Bestimmung von Determinanten multipler Commitments bilden.⁴³² Dabei findet häufig eine Gegenüberstellung der Determinanten der Salienz untergeordneter Identitäten zu den Determinanten der Salienz übergeordneten Identitäten statt.⁴³³ Gleiches gilt für die Determinanten multipler Commitments. Auch hier wird das Commitment zu untergeordneten Commitment-Fokussen dem Commit-

⁴³⁰ Vgl. KERNSTOCK (2009), S. 29.

⁴³¹ Vgl. COHEN (2003), S. 185; MEYER/ALLEN (1997), S. 22; VANDENBERGHE/BENTEIN/STINGHAMBER (2004), S. 48.

⁴³² Vgl. z.B. CHAN/SNAPE/REDMAN (2011); MUELLER/LAWLER (1999) oder VANDENBERGHE/BENTEIN/STINGHAMBER (2004).

⁴³³ Vgl. z.B. ASHFORTH/JOHNSON (2001); BARRETO/ELLEMERS (2009); BREWER (1999); ELLEMERS/RINK (2005); HOLZINGER/DHALLA (2007); LARSON/PEPPER (2003); PRATT (2001).

ment zu übergeordneten Commitment-Fokussen gegenübergestellt⁴³⁴ und davon ausgegangen, dass die untergeordneten Commitments überwiegend anderen Einflussfaktoren unterliegen als das übergeordnete Commitment.⁴³⁵ Im Rahmen der Multiple Identity- und Multiple Commitment Forschung nehmen insbesondere **arbeitsbezogene Determinanten** eine bedeutende Rolle ein. Sie weisen eine stärkere Korrelation mit der Salienz einer Identität bzw. dem affektiven Commitment auf, als demografische Variablen, wie Alter, Geschlecht oder Betriebszugehörigkeit.⁴³⁶ Dies erklärt sich dadurch, dass positive Arbeitserfahrungen zu positiven Gefühlen gegenüber einer Identität bzw. einem Commitment-Fokus, der als Auslöser der Arbeitserfahrungen wahrgenommen wird, führen. Diese positiven Gefühle resultieren in einer stärkeren Salienz einer Identität und einem stärkeren affektiven Commitment. Arbeitserfahrungen werden überwiegend mit untergeordneten Identitäten bzw. Commitment-Fokussen in Verbindung gebracht. Sie bestimmen damit auch die Ausprägung des Commitments zu unterschiedlichen Fokussen auf gleicher Hierarchieebene.⁴³⁷

Zu den in der Literatur am häufigsten genannten **Determinanten der Salienz untergeordneter Identitäten** zählen die physische Nähe einer Identität zu den Organisationsmitgliedern⁴³⁸, die Differenzierung und die Exklusivität einer Identität⁴³⁹, die Interaktionshäufigkeit mit einer Identität⁴⁴⁰, die soziale Angemessenheit einer Identität⁴⁴¹ sowie das Prestige und der Status einer Identität.⁴⁴² Im Kontext multipler Commitments werden damit übereinstimmend ebenfalls die physische Nähe des Com-

⁴³⁴ Vgl. z.B. CHAN/SNAPE/REDMAN (2011); COHEN (2003); BARUCH/WINKELMANN-GLEED (2002); BECKER (1992); MUELLER/LAWLER (1999); PRATT/FOREMAN (2000); REDMAN/SNAPE (2005); RIKETTA/VAN DICK (2005); VANDENBERGHE (2009).

⁴³⁵ Vgl. BARUCH/WINKELMANN-GLEED (2002), S. 347f; VANDENBERGHE (2009), S. 112; VANDENBERGHE/BENTEIN/STINGHAMBER (2004), S. 54.

⁴³⁶ Vgl. MEYER/STANLEY/HERSCOVITCH/TOPOLOGYTSKY (2002), S. 32; MEYER/ALLEN/GALLETLY (1990), S. 710; SCHMIDT/HOLLMANN/SODENKAMP (1998), S. 101f.

⁴³⁷ Vgl. MEYER/ALLEN/GALLETLY (1990), S. 710.

⁴³⁸ Vgl. ASHFORTH (2001); BARTEL/DUTTON (2001); PRATT/FOREMAN (2000).

⁴³⁹ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001); BARRETO/ELLEMERS (2009); BREWER (1991); ELLEMERS/RINK (2005); JETTEN/SPEARS/MANSTEAD (1999).

⁴⁴⁰ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001); BARTEL/DUTTON (2001); DUTTON/DUKERICH/HARQUAIL (1994); ELLEMERS/RINK (2005).

⁴⁴¹ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001); OAKES (1987); TURNER/OAKES/HASLAM/MCGARTY (1994).

⁴⁴² Vgl. ELLEMERS (2001); RIKETTA (2008).

mitment-Fokus⁴⁴³, die Differenzierung und Exklusivität des Commitment-Fokus⁴⁴⁴, die Kultur als Ausdruck der sozialen Angemessenheit⁴⁴⁵, das Prestige eines Commitment-Fokus⁴⁴⁶ sowie Rollenkonflikte in Bezug auf den Commitment Fokus⁴⁴⁷ als Determinanten untergeordneter Commitments genannt (vgl. Tabelle 2).

Die **physische Nähe** zwischen einer Identität und Organisationsmitgliedern ist insbesondere bei untergeordneten Identitäten vorzufinden.⁴⁴⁸ Sie führt dazu, dass die Identität einen unmittelbaren und direkten Einfluss auf die Organisationsmitglieder hat und leichter aktiviert wird. Demgegenüber kann sich eine hohe physische Distanz negativ auf die Salienz einer Identität auswirken.⁴⁴⁹ Die physische Nähe des Mitarbeiters zu einem Commitment-Fokus hat ebenfalls einen positiven Einfluss auf das Commitment.⁴⁵⁰ Daher wird in Organisationen grundsätzlich von einem stärkeren Commitment zu lokalen, untergeordneten Organisationseinheiten ausgegangen.⁴⁵¹ Mitarbeiter haben in der Regel in physisch nahe stehenden Gruppen mehr Kontrolle und Einfluss. Dies führt dazu, dass sich positive Gefühle zu der Gruppe entwickeln, die in einem stärkeren Commitment resultieren. Das Ausmaß der Kontrolle und des Einflusses eines Mitarbeiters wird wiederum maßgeblich durch die Organisationsstruktur bestimmt.⁴⁵² Die physische Nähe zu untergeordneten Commitment-Fokussen wird insbesondere durch eine **dezentrale Organisationsstruktur** sichergestellt.⁴⁵³

⁴⁴³ Vgl. COHEN (2006); LAWLER/THYE/YOON (2009); MUELLER/LAWLER (1999); REDMAN/SNAPE (2005).

⁴⁴⁴ Vgl. CRISP/HEWSTONE (2007); GEORGE/CHATTOPADHYAY (2005).

⁴⁴⁵ Vgl. CHAN/TONG-QING/REDMAN/SNAPE (2006); CLUGSTON/HOWELL/DORFMAN (2000); COHEN (2006); FELFE/SCHMOOK/SIX (2006).

⁴⁴⁶ Vgl. BARTELS/PRUYN/DE JONG/JOUSTRA (2007); MEYER/BECKER/VAN DICK (2006); Reade (2001); VAN KNIPPENBERG/VAN SCHIE (2000).

⁴⁴⁷ Vgl. COHEN (2003); GOLDEN-BIDDLE/RAO (1997); MEYER/ALLEN (1997); REICHERS (1986).

⁴⁴⁸ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 32f.

⁴⁴⁹ Vgl. BARTEL/DUTTON (2001), S. 117.

⁴⁵⁰ Vgl. COHEN (2006), S. 117; LAWLER/THYE/YOON (2009), S. 69; MUELLER/LAWLER (1999), S. 328; SCOTT (1997), S. 508f. Der Begriff der physischen Nähe (proximity) wird von keinem der Autoren definiert.

⁴⁵¹ Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 328; SCOTT (1997), S. 508.

⁴⁵² Vgl. LAWLER/THYE/YOON (2009), S. 70.

⁴⁵³ Vgl. ACORN/RATNER/CRAWFORD (1997), S. 57; MORRIS/STEERS (1980), S. 54; STEVENS/BEYER/HARRISON (1978), S. 388.

Entspricht eine Identität den in einer Organisation gängigen Normen und ist damit **sozial angemessen**, verstärkt dies die situative Relevanz der Identität.⁴⁵⁴ Die situative Relevanz einer Identität wirkt sich wiederum positiv auf die Salienz der Identität aus.⁴⁵⁵ **Normen kommen insbesondere in der Unternehmenskultur zum Ausdruck.**⁴⁵⁶ Multiple Commitments werden ebenfalls durch die in der Organisation vorherrschende **Kultur** geprägt.⁴⁵⁷ Im Kontext des organisationalen Commitments verstehen O'REILLY/CHATMAN (1996) Unternehmenskultur als einen sozialen Kontrollmechanismus (social control system). Der soziale Kontrollmechanismus funktioniert durch Sanktionierung von Verhalten, das nicht den Normen und Werten⁴⁵⁸ einer Gruppe entspricht.⁴⁵⁹ Stimmen die Werte und Normen eines spezifischen Commitment-Fokus mit den in der Kultur verankerten Normen und Werten überein, hat dies einen positiven Effekt auf das Commitment zu dem spezifischen Commitment-Fokus. Stimmen bspw. die spezifischen Werte der Arbeitsgruppe nicht mit den Werten der Unternehmenskultur überein, kann dies einen negativen Effekt auf das Commitment zur Arbeitsgruppe haben. CLUGSTON/HOWELL/DORFMAN (2000) und FELFE/SCHMOOK/SIX (2006) konnten darüber hinaus belegen, dass die Kulturdimension des Kollektivismus⁴⁶⁰ positiv auf das Arbeitsgruppen Commitment wirkt.⁴⁶¹

Wird eine Identität als **exklusiv und differenziert** wahrgenommen, ergibt sich ein positiver Effekt auf die Salienz einer Identität. Organisationsmitglieder streben nach

⁴⁵⁴ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 32.

⁴⁵⁵ Vgl. OAKES (1987), S. 132; TURNER/OAKES/HASLAM/MCGARTY (1994), S. 458.

⁴⁵⁶ Vgl. SCHEIN (1992), S. 8f.

⁴⁵⁷ Vgl. CHAN/TONG-QING/REDMAN/SNAPE (2006), S. 1881; CLUGSTON/HOWELL/DORFMAN (2000), S. 22; COHEN (2006), S. 106; FELFE/SCHMOOK/SIX (2006), S. 99. Der Einfluss der Kultur auf das globale, organisationale Commitment wurde z.B. bei CALDWELL/CHATMAN/O'REILLY (1990); LOK/WESTWOOD/CRAWFORD (2005); O'REILLY/CHATMAN (1996) und PATHARDIKAR/SAHU (2011) untersucht. LOK/WESTWOOD/CRAWFORD (2005) untersuchen speziell den Einfluss von Subkulturen auf das organisationale Commitment. Vgl. LOK/WESTWOOD/CRAWFORD (2005), S. 371.

⁴⁵⁸ Werte werden von DEAL/KENNEDY (2000) definiert als „[...] basic concepts and beliefs.“ DEAL/KENNEDY (2000), S. 14. HOMBURG/PFLESSER (1999) definieren Normen als “[...] expectations about behavior or its results that are at least partially shared by a social group” HOMBURG/PFLESSER (1999), S. 450.

⁴⁵⁹ Vgl. O'REILLY/CHATMAN (1996), S. 160.

⁴⁶⁰ Unter Kollektivismus sind „[...] zwischenmenschliche Beziehungen und Harmonie in der Gruppe sowie Engagement für gemeinsame Ziele“ zu verstehen. FELFE/SCHMOOK/SIX (2006), S. 95.

⁴⁶¹ Vgl. CLUGSTON/HOWELL/DORFMAN (2000), S. 22; FELFE/SCHMOOK/SIX (2006), S. 103

einer Selbstwerterhöhung, die sie durch eine Zugehörigkeit zu exklusiven Identitäten, die sich von anderen Identitäten positiv abheben⁴⁶², erzielen.⁴⁶³ Eine hohe Exklusivität wird insbesondere bei untergeordneten Identitäten vermutet, die nicht allen Organisationsmitgliedern zugänglich sind.⁴⁶⁴ Die **Exklusivität bzw. Differenzierung** eines Commitment-Fokus hat damit übereinstimmend ebenfalls einen positiven Effekt auf das Commitment.⁴⁶⁵ Differenzierung wird von ASHFORTH/MAEL (1989) definiert als „[...] distinctiveness of the group's values and practices in relation to those of comparable groups“⁴⁶⁶ Die Differenzierung wirkt über das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung, das durch die Zugehörigkeit zu exklusiven, differenziert wahrgenommen Gruppen bzw. Fokussen befriedigt wird. Bei multiplen Commitments wird insbesondere kleinen, untergeordneten Gruppen das Potential zur Differenzierung und damit zur Selbstwerterhöhung zugesprochen.⁴⁶⁷

Im Kontext multipler Identitäten wirkt sich die Zugehörigkeit zu einer Identität, der ein **hohes Prestige** zugesprochen wird, positiv auf das Selbstbild der Organisationsmitglieder aus.⁴⁶⁸ Identitäten, denen ein hohes Prestige zugesprochen wird, sind daher salienter als Identitäten, die über ein geringes Prestige verfügen.⁴⁶⁹ Gleiches gilt in Bezug auf multiple Commitments. Auch hier wird dem Prestige ein positiver Effekt auf das Commitment zugesprochen.⁴⁷⁰ MAEL/ASHFORTH (1992) definieren Prestige

⁴⁶² Vgl. BREWER (1991), S. 478; DUTTON/DUKERICH/HARQUAIL (1994), S. 246.

⁴⁶³ Vgl. BARRETO/ELLEMERS (2009), S. 274; ELLEMERS/RINK (2005), S. 29; JETTEN/SPEARS/MANSTEAD (1999), S. 110f.

⁴⁶⁴ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 32f; BREWER (1991), S. 478.

⁴⁶⁵ Vgl. CRISP/HEWSTONE (2007), S. 177; GEORGE/CHATTOPADHYAY (2005), S. 85; READE (2001), S. 1282. Der Einfluss der Differenzierung auf das globale organisationale Commitment bzw. die Identifikation mit einer Organisation wurde z.B. bei ASHFORTH/MAEL (1989); DUTTON/DUKERICH/HARQUAIL (1994); JONES/VOLPE (2011); MAEL/ASHFORTH (1992) nachgewiesen.

⁴⁶⁶ Vgl. ASHFORTH/MAEL (1989), S. 24.

⁴⁶⁷ Vgl. KRAMER (1991), S. 206.

⁴⁶⁸ Vgl. RIKETTA (2008), S. 718.

⁴⁶⁹ Vgl. ELLEMERS (2001), S. 105f; ELLEMERS/KORTEKAAS/OUWERKERK (1999), S. 380; RIKETTA (2008), S. 718.

⁴⁷⁰ Vgl. BARTELS/PRUYN/DE JONG/JOUSTRA (2007), S. 178; MEYER/BECKER/VAN DICK (2006), S. 669f, READE (2001), S. 1282; VAN KNIPPENBERG/VAN SCHIE (2000), S. 138. Der Einfluss des Prestiges auf das globale organisationale Commitment bzw. die Identifikation mit einer Organisation wurde z.B. bei CARMELI (2005); DUTTON/DUKERICH/HARQUAIL (1994); MAEL/ASHFORTH (1992); VINKE (2005) nachgewiesen.

als "[...] the degree to which the institution is well regarded both in absolute and comparative terms."⁴⁷¹ Dabei kann zwischen externem und internem Prestige unterschieden werden. Bei dem externen Prestige findet ein Vergleich mit Gruppen bzw. Fokussen außerhalb der Organisation statt⁴⁷², bei dem internen Prestige findet ein Vergleich mit internen Gruppen bzw. Fokussen statt. Der Einfluss des Prestiges beruht auf dem Motiv der Selbstwerterhöhung. Das Commitment zu positiv bewerteten Fokussen trägt dazu bei, das Selbstwertgefühl zu steigern. Eine Gruppe wird dann als positiv wahrgenommen, wenn sie sich von anderen relevanten Gruppen positiv hinsichtlich ihres Status unterscheidet. Dies führt zu einem stärkeren Commitment mit Gruppen bzw. Fokussen, die über einen hohen Status verfügen.⁴⁷³ Im Kontext multipler Commitments bedeutet dies, dass Organisationsmitglieder **ein stärkeres Commitment zu Gruppen aufbauen, denen sie ein hohes Prestige** zuschreiben.

Die Attraktivität einer Identität steigt mit der Kontakthäufigkeit der Organisationsmitglieder zu dieser Identität.⁴⁷⁴ Daher wirkt sich eine **hohe Interaktionshäufigkeit zwischen einer Identität und den Organisationsmitgliedern** positiv auf die Salienz einer Identität aus.⁴⁷⁵ Für untergeordnete Commitment-Fokusse, wie bspw. die Arbeitsgruppe, wird im Kontext multipler Commitments vermutet, dass eine hohe Kontakthäufigkeit in Zusammenhang mit einer funktionalen Abhängigkeit (functional interdependence, task interdependence) des Mitarbeiters von dem Commitment Fokus, steht.⁴⁷⁶ Diese **funktionale Abhängigkeit, die als das Ausmaß der Abhängigkeit von einem Commitment-Fokus zur Erfüllung von Aufgaben verstanden wird**⁴⁷⁷, hat einen positiven Effekt auf das Commitment.⁴⁷⁸ Besteht eine hohe funktionale Abhängigkeit zu einem Commitment-Fokus, werden sich die Mitarbeiter ihrer

⁴⁷¹ MAEL/ASHFORTH (1992), S. 111.

⁴⁷² Vgl. BARTELS/PRUYN/DE JONG/JOUSTRA (2007), S. 176; CARMELI (2005), S.444. Die Unterscheidung zwischen internem und externem Prestige findet jedoch in der Literatur kaum Berücksichtigung.

⁴⁷³ Vgl. RIKETTA (2008), S. 718.

⁴⁷⁴ Vgl. DUTTON/DUKERICH/HARQUAIL (1994), S. 248.

⁴⁷⁵ Vgl. ELLEMERS/RINK (2005), S. 5; BARTEL/DUTTON (2001), S. 119.

⁴⁷⁶ Vgl. KRAMER (1991), S. 204f.

⁴⁷⁷ Vgl. Bachrach/Powell/Bendoly/Richey (2006), S. 194.

⁴⁷⁸ Vgl. REDMAN/SNAPE (2005), S. 323. Vgl. auch DUTTON/DUKERICH/HARQUAIL (1994) und MORRIS/STEEERS (1980), die die Bedeutung der Aufgabenbezogenheit in Bezug auf das organisationale Commitment untersuchen.

eigenen Bedeutung für den Commitment-Fokus bewusst⁴⁷⁹, was in einem höheren Commitment resultiert. **Rollenkonflikte** haben einen negativen Einfluss auf das Commitment zu dem Fokus, dem der Konflikt zugeschrieben wird.⁴⁸⁰ Rollenkonflikte basieren auf unterschiedlichen Rollenerwartungen an den Rollenempfänger.⁴⁸¹ Sie werden von PANDEY/KUMAR (1997) definiert als Gemütszustände, Erfahrungen oder Wahrnehmungen des Rolleninhabers, die auf Rollenerwartungen basieren, deren gleichzeitige Erfüllung schwierig oder unmöglich ist.⁴⁸² Diese widersprüchlichen Rollenerwartungen führen zu Unsicherheiten. Um diese Unsicherheiten und die damit verbundenen negativen Gefühle zu vermeiden, wenden sich Mitarbeiter von dem Commitment-Fokus ab, der als Ursache des Konflikts wahrgenommen wird und das Commitment sinkt.⁴⁸³

Determinanten	Quelle Multiple Identity-Forschung	Quelle Multiple Commitment-Forschung
Physische Nähe	ASHFORTH/JOHNSON (2001); BARTEL/DUTTON (2001); PRATT/FOREMAN (2000)	COHEN (2006); LAWLER/THYE/YOON (2009); MUELLER/LAWLER (1999); REDMAN/SNAPE (2005)
Soziale Angemessenheit/ Kultur	ASHFORTH/JOHNSON (2001); OAKES (1987); TURNER/OAKES/HASLAM/MCGARTY (1994)	CHAN/TONG-QING/REDMAN/SNAPE (2006); CLUGSTON/HOWELL/DORFMAN (2000); COHEN (2006); FELFE/SCHMOOK/SIX (2006)
Differenzierung/ Exklusivität	ASHFORTH/JOHNSON (2001); BARRETO/ELLEMERS (2009); BREWER (1991); ELLEMERS/RINK	CRISP/HEWSTONE (2007); GEORGE/CHATTOPADHYAY (2005)

⁴⁷⁹ Vgl. MORRIS/STEERS (1980), S. 56.

⁴⁸⁰ Vgl. COHEN (2003), S. 9; ELLEMERS/RINK (2005), S. 6; MEYER/ALLEN (1997), S. 100; REICHERS (1986), S. 509. Der negative Einfluss von Rollenkonflikten auf das globale organisationale Commitment bzw. die Identifikation mit einer Organisation wurde z.B. bei DUBINSKY/MICHAELS/KOTABE/LIM/MOON (1992) und MATHIEU (1988) nachgewiesen.

⁴⁸¹ Vgl. KAHN/WOLFE/QUINN/SNOEK (1964), S. 18f.

⁴⁸² Vgl. PANDEY/KUMAR (1997), S. 191.

⁴⁸³ Vgl. DUBINSKY/MICHAELS/KOTABE/LIM/MOON (1992), S. 80; ELLEMERS/RINK (2005), S. 6. MUELLER/LAWLER (1999) können auch negative Effekte der Rollenambiguität auf das Commitment zu eingebetteten Organisationseinheiten nachweisen. Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 335 und S. 337.

	(2005); JETTEN/SPEARS/MANSTEAD (1999); RIKETTA (2008)	
Prestige	ELLEMERS (2001)	BARTELS/PRUYN/DE JONG/JOUSTRA (2007); ME- YER/BECKER/VAN DICK (2006); RE- ADE (2001); VAN KNIPPENBERG/VAN SCHIE (2000)
Interaktionshäufigkeit/ funktionale Abhängigkeit	ASHFORTH/JOHNSON (2001); BARTEL/DUTTON (2001); DUTTON/DUKERICH/HARQUAIL (1994); ELLEMERS/RINK (2005)	
Rollenkonflikte		COHEN (2003); GOLDEN- BIDDLE/RAO (1997); MEYER/ALLEN (1997); REICHERS (1986)

Tabelle 2: Übersicht Determinanten der Salienz untergeordneter Identitäten und Determinanten untergeordneter Commitment-Fokusse

Quelle: Eigene Darstellung.

Darüber hinaus werden vereinzelt weitere Determinanten in der Literatur genannt.⁴⁸⁴ Bspw. konnten BARUCH/WINKELMANN-GLEED (2002) empirisch nachweisen, dass das untergeordnete Commitment zur Arbeitsgruppe in einem positiven Zusammenhang zu der Unterstützung durch Kollegen sowie der Gleichberechtigung steht, Commitment zur Organisation hingegen abhängig von Arbeitszufriedenheit und Aufstiegschancen ist.⁴⁸⁵ MUELLER/LAWLER (1999) identifizierten spezielle Determinanten für das Commitment zu eingebetteten Organisationseinheiten. Selbstbestimmtheit und Managementsupport hatten einen positiven, Routine und Arbeitsüberlastung hatten einen negativen Einfluss auf das Commitment zu eingebetteten Organisationseinheiten.⁴⁸⁶

⁴⁸⁴ Da diese Determinanten lediglich vereinzelt Erwähnung finden und in der Forschung nicht weiterverfolgt wurden, sollen sie im Untersuchungsmodell nicht weiter berücksichtigt werden.

⁴⁸⁵ Vgl. BARUCH/WINKELMANN-GLEED (2002), S. 347f.

⁴⁸⁶ Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 335 und S. 337.

3 Herleitung des Untersuchungsmodells zur innengerichteten Markenführung in Unternehmen mit mehreren Marken

Kapitel B2 zeigt auf, dass sich Multiple Identity- und Multiple Commitment-Ansätze als theoretische Basis zur Beantwortung der Forschungsfragen eignen und die Anpassung existierender Ansätze zur innengerichteten Markenführung im Hinblick auf Unternehmen mit mehreren Marken ermöglichen. Zu den am häufigsten untersuchten Determinanten, die sowohl in der Multiple Identity- als auch in der Multiple Commitment-Forschung genannt werden, zählen **die physische Nähe, die soziale Angemessenheit bzw. Kultur, die Differenzierung bzw. Exklusivität, das Prestige sowie die Interaktionshäufigkeit bzw. funktionale Abhängigkeit**. Für diese Determinanten wird ein positiver Einfluss auf das Commitment zu untergeordneten Commitment-Fokussen nachgewiesen. In der Multiple Commitment-Forschung wird darüber hinaus auch der negative Einfluss von **Rollenkonflikten** genannt. Die im Rahmen der Multiple Identity- und Multiple Commitment-Ansätze identifizierten Determinanten finden sich nur teilweise in Ansätzen zur innengerichteten Markenführung wieder. So wurden bei PIEHLER (2011) die physische Nähe und die Interaktionshäufigkeit als Determinanten des BC nicht berücksichtigt, die Einflüsse der Kultur und der Differenzierung auf das BC wurden zwar empirisch untersucht, jedoch nicht im Hinblick auf mehrere Marken spezifiziert. Das Prestige und die Rollenkonflikte wurden zwar als BC Determinanten identifiziert, jedoch nicht empirisch untersucht und nicht im Hinblick auf mehrere Marken spezifiziert. Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend die Erkenntnisse aus der Multiple Identity- und Multiple Commitment-Forschung mit den Erkenntnissen aus der innengerichteten, identitätsbasierten Markenführung zusammengeführt, um dadurch das Untersuchungsmodell für die empirische Studie zu erarbeiten. Dabei erfolgt exemplarisch eine Fokussierung auf die Produktgruppenmarken und die Unternehmensmarke, da diese Markenformen häufig in Unternehmen, die mehrere Marken führen, zu finden sind.

3.1 Determinanten des Brand Commitment zu den Produktgruppenmarken

3.1.1 Struktur-Fit durch markenbezogene Dezentralität der Produktgruppenmarken

Forschungsansätze der innengerichteten Markenführung fordern Organisationsstrukturen, die das BC und ein markenkonformes Verhalten fördern (**Struktur-Fit**).⁴⁸⁷ Nach PIEHLER (2011) gibt der BC verstärkende Struktur-Fit an „[...] inwieweit die Organisationsstruktur die Markenidentität sowie die Mitarbeiter bei der Umsetzung der Markenidentität in ihrem Verhalten unterstützt.“⁴⁸⁸ Die Organisationsstruktur bezeichnet das formale System von Aufgaben und Weisungsbeziehungen, die festlegen, wie Organisationsmitglieder durch Koordination von Handlungen und Nutzung von Ressourcen die organisationalen Ziele erreichen.⁴⁸⁹ Organisationsstrukturen sollen Mitarbeitern Entscheidungskompetenzen einräumen⁴⁹⁰, um so die Identifikation mit der Marke zu fördern.⁴⁹¹

Im Hinblick auf Unternehmen, die parallel mehrere Marken führen, kann diese Spezifizierung der Gestaltung der Organisationsstruktur aus den sozialwissenschaftlichen Multiple Commitment- und Multiple Identity-Ansätze abgeleitet werden. Die Organisationsstruktur nimmt dort sowohl Einfluss auf die Anzahl der vorhandenen organisationalen Identitäten⁴⁹² als auch auf die Anzahl der daraus resultierenden unterschiedlichen Commitments⁴⁹³ sowie deren Ausprägung.⁴⁹⁴ In stark dezentralisierten Organisationen mit unterschiedlichen, regionalen Standorten konnte SCOTT (1997) bspw.

⁴⁸⁷ Vgl. BREXENDORF/TOMCZAK/KERNSTOCK/HENKEL/WENTZEL (2009), S. 347; HENKEL/TOMCZAK/KERNSTOCK/WENTZEL/BREXENDORF (2009), S. 208; PIEHLER (2011), S. 276; ZEPLIN (2006), S. 136.

⁴⁸⁸ PIEHLER (2011), S. 188.

⁴⁸⁹ Vgl. JONES/BOUNCKEN (2008), S. 950; DUNCAN (1979), S. 95;

⁴⁹⁰ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 138.

⁴⁹¹ Vgl. PIEHLER (2011), S. 276f. Vgl. auch FRESE (1987), S. 380, der betont, dass Unternehmensstrukturen dazu dienen, das Verhalten von Organisationsmitgliedern zu beeinflussen.

⁴⁹² Vgl. FIOL (1991), S. 200.

⁴⁹³ Vgl. SCOTT (1997), S. 492.

⁴⁹⁴ Vgl. MUELLER/LAWLER (1999), S. 341. Der Einfluss der Organisationsstruktur auf das globale, organisationale Commitment wird z.B. bei WRIGHT/KEHOE (2009), S. 288f nachgewiesen.

viele unterschiedliche Commitment-Fokusse nachweisen.⁴⁹⁵ **Dementsprechend ist auch für Unternehmen, die parallel mehrere Marken führen zu vermuten, dass die Organisationsstruktur Einfluss auf die Existenz unterschiedlicher Marken-Fokusse sowie die Ausprägung des BC zu den unterschiedlichen Marken nimmt.** In Unternehmen mit einer divisionalen Struktur, die markenspezifische Organisationseinheiten⁴⁹⁶ erlaubt, kann die Existenz einer Vielzahl von Produktgruppenmarken-Fokussen begünstigt werden. Hier herrscht ein hoher Dezentalisationsgrad⁴⁹⁷ in Bezug auf die Produktgruppenmarken.

In Unternehmen mit einer funktionalen Organisationsstruktur⁴⁹⁸ wird die Existenz unterschiedlicher Produktgruppenmarken-Fokusse nicht gefördert, weil erst auf den unteren Hierarchieebenen eine Strukturierung nach Produktgruppenmarken vorgenommen.⁴⁹⁹ Hier herrscht ein niedriger Dezentalisationsgrad.⁵⁰⁰ Eine funktionale Organisationsstruktur findet sich z.B. bei der Fiat Gruppe, wo die Produktgruppenmarken Fiat, Lancia und Alpha Romeo durch eine einzige Markenmanagement-Abteilung vertreten werden.⁵⁰¹ Aufgrund der gleichzeitigen Zielsetzung einer Differenzierung der Marken, die durch eine Dezentralisierung erreicht werden kann und der Synergieschöpfung, die durch eine Zentralisierung erreicht werden kann, sind **in Unternehmen mit mehreren Marken vor allem organisationale Mischformen zu erwarten, die zentrale und dezentrale Elemente vereinen wie z.B. Mischgliederungen bestehend aus Sparten und Funktionsbereichen oder eine**

⁴⁹⁵ Vgl. SCOTT (1997), S. 499.

⁴⁹⁶ Vgl. ESCH/HERRMANN/SATTLER (2012), S. 440. Divisionalen Organisationsstrukturen liegt das Objektprinzip zugrunde, sodass auf zweiter Hierarchieebene eine Strukturierung nach Produktbereichen, Regionen oder Marken möglich ist. Vgl. KIESER/KUBICEK (1992), S. 236; VON DER OELSCHNITZ (2009), S. 66.

⁴⁹⁷ Vgl. HILL/FEHLBAUM/ULRICH (1994), S. 189. Der Dezentalisationsgrad wird von HILL/FEHLBAUM/ULRICH (1994) beschrieben als „[...] ein Maß für die durchschnittliche horizontale Autonomie bzw. Beziehungsintensität zwischen den Abteilungen (Subsystemen) [...]“. Vgl. HILL/FEHLBAUM/ULRICH (1994), S. 188.

⁴⁹⁸ Funktionale Organisationsstrukturen leiten sich aus dem Prinzip der gleichartigen Verrichtung ab. Auf der zweiten Organisationsebene werden Einheiten gemäß der zu verrichtenden Funktionen gebildet. Vgl. VON DER OELSCHNITZ (2009), S. 65.

⁴⁹⁹ Vgl. z.B. SCHREYÖGG (2008), S. 106 und S. 108.

⁵⁰⁰ Vgl. HILL/FEHLBAUM/ULRICH (1994), S. 189.

⁵⁰¹ Vgl. KAPFERER (2012), S. 363.

Divisionalisierung mit Zentralbereichen.⁵⁰²

Im Kontext multipler Commitments wird die Ausprägung des jeweiligen Commitments durch die **physische Nähe des Commitment-Fokus** beeinflusst. Mitarbeiter besitzen in physisch nahestehenden organisatorischen Einheiten, z.B. in ihrer Arbeitsgruppe mehr Kontrolle und Einfluss.⁵⁰³ Wird der eigene Einfluss und die eigenen Kontrolle innerhalb der organisatorischen Einheiten als hoch wahrgenommen, entstehen positive Gefühle gegenüber der Einheit, die die Kontrolle und den Einfluss gewährt und es findet eine Selbstwerterhöhung statt.⁵⁰⁴ Diese positiven Gefühle und die damit einhergehende Selbstwerterhöhung führen zu einem stärkeren Commitment.⁵⁰⁵ Der positive Zusammenhang zwischen physischer Nähe zu einem Marken-Fokus und dem Commitment zu dem entsprechenden Marken-Fokus wird auch für Unternehmen mit mehreren Marken vermutet.⁵⁰⁶ Soll das BC der Mitarbeiter zu den Produktgruppenmarken gefördert werden, muss die Organisationsstruktur daher eine **physische Nähe der Mitarbeiter zu dem Marken-Fokus** sicherstellen. Dies wird über eine **dezentrale markenbezogene Organisationsstruktur** erreicht, die den Handlungsspielraum der Mitarbeiter in Bezug auf die Produktgruppenmarke erhöht.⁵⁰⁷ Auch in der Literatur zu Mehrmarkenstrategien wird eine dezentrale Organisationsstruktur mit hohen Freiheitsgraden und Gestaltungsspielräumen für die einzelnen Marken gefordert.⁵⁰⁸ Übereinstimmend mit den Erkenntnissen der multiple Commitment Forschung stellen ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009) daher die These auf, dass eine dezentrale Organisationsstruktur den Produktgruppenmarken ein hohes Maß an Autonomie gewährt und damit die Wahrscheinlichkeit des Commitments zu den Produktgruppenmarken verstärkt wird.⁵⁰⁹ Dezentrale Organisationsstrukturen liegen vor, wenn Entscheidungskompetenzen auf die unteren Hierarchieebenen

⁵⁰² Vgl. KÄFER (2007), S. 35.

⁵⁰³ Vgl. BARKER/TOMPKINS (1994), S. 232; COHEN (2003), S. 7; MUELLER/LAWLER (1999), S. 335ff.

⁵⁰⁴ Vgl. MEYER/ALLEN (1997), S. 48.

⁵⁰⁵ Vgl. LAWLER/THYE/YOON (2009), S. 70.

⁵⁰⁶ Vgl. HARTMANN (2010), S. 58.

⁵⁰⁷ Vgl. PRATT/FOREMAN (2000), S. 28.

⁵⁰⁸ Vgl. KAPFERER (2012), S. 363; LAFORET/SAUNDERS (1999), S. 64; MEFFERT/PERREY (2005b), S. 236; LAFORET/SAUNDERS (1999) können empirisch einen signifikanten Zusammenhang zwischen Mehrmarkenstrategien und dezentralen Organisationsstrukturen nachweisen. Vgl. LAFORET/SAUNDERS (1999), S. 59.

⁵⁰⁹ Vgl. ESCH/HARTMANN/STRÖDTER (2009), S. 129.

übertragen werden.⁵¹⁰ **Markenbezogene Dezentralität** bedeutet in Anlehnung an FRESE/BEECKEN (1995) und MEFFERT/PERREY (2005b), dass **Entscheidungskompetenzen auf die Produktgruppenmarken übertragen werden und den jeweiligen Markeneinheiten ein hohes Maß an Autonomie gewährt wird.** Ein weiterer Bestandteil der markenbezogenen Dezentralität ist das **Empowerment.**⁵¹¹ HENKEL/TOMCZAK/HEITMANN/HERRMANN (2007) verstehen hierunter, dass Mitarbeiter von Vorgesetzten autorisiert werden, alltägliche Entscheidungen selbständig zu treffen, um ein, der Situation angemessenes Verhalten, zu ermöglichen.⁵¹² Dem Empowerment wird in unterschiedlichen Ansätzen der innengerichteten Markenführung ebenfalls ein positiver Effekt auf das BC zugesprochen.⁵¹³ PERREY (2011) betont damit übereinstimmend, dass es, bei einer markenadäquaten Unternehmensstruktur, **nicht ausschließlich auf formale Gestaltungsprinzipien und Organigramme ankomme, sondern auch auf die Handlungsbefugnisse** und die Rolle der Markenmanager.⁵¹⁴ Eine markenbezogene Dezentralität im Hinblick auf die Produktgruppenmarken kann dementsprechend auch durch die Verstärkung des markenbezogenen Empowerments d.h. durch die Autorisierung der Mitarbeiter, markenbezogene Entscheidungen zu treffen, erzielt werden.

In Anlehnung an FRESE/BEECKEN (1995) kann eine markenbezogene Dezentralität z.B. durch die Qualifizierung von Mitarbeitern im Hinblick auf die Produktgruppenmarke und den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien erreicht werden.⁵¹⁵ Darüber hinaus können

⁵¹⁰ Vgl. FRESE/BEECKEN (1995), S. 134; VON DER OELSCHNITZ (2009), S. 52.

⁵¹¹ Vgl. JONES/BOUNCKEN (2008), S. 910; MENON (2001), S. 156.

⁵¹² Vgl. Henkel/Tomczak/Heitmann/Herrmann (2007), S. 311f.

⁵¹³ Vgl. BREXENDORF/TOMCZAK/KERNSTOCK/HENKEL/WENTZEL (2009), S. 364; HENKEL/TOMCZAK/HEITMANN/HERRMANN (2007), S. 315f; PIEHLER (2011), S. 275; ZEPLIN (2006), S. 136. SCHMIDT/HOLLMANN/SODENKAMP (1998) konnten mit den Erkenntnissen der innengerichteten Markenführung übereinstimmend einen signifikanten Einfluss der Autonomie auf das affektive Commitment nachweisen. Der Korrelationskoeffizient lag bei 0,28 (bei einem Signifikanzniveau von 5%). Vgl. SCHMIDT/HOLLMANN/SODENKAMP (1998), S. 100. MEYER/ALLEN (1997) sehen ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und der Beteiligung bei der Entscheidungsfindung, Handlungsspielräumen sowie der Eigenständigkeit bei der Erledigung von Aufgaben. Vgl. MEYER/ALLEN (1997), S. 48.

⁵¹⁴ Vgl. PERREY (2011), S. 421.

⁵¹⁵ Vgl. FRESE/BEECKEN (1995), S. 139.

Koordinationsmaßnahmen wie der Abbau von Stäben und Zentralbereichen, die Produktgruppenmarken übergreifende Funktionen wahrnehmen, sowie die Änderung der Segmentierungskriterien im Hinblick auf eine stärkere Markenfokussierung 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 Marken-Hierarchieebenen verstärken.⁵¹⁶ Die Dezentralisierung der Aufbauorganisation lässt sich insbesondere durch eine Geschäftssegmentierung, d.h. die Bildung kleiner, unabhängiger Produktgruppenmarken-Einheiten mit abgeschlossenem Aufgabenfeld und ggf. mit eigener Gewinnverantwortung sowie durch eine Verflachung der Hierarchie der Markenorganisation erreichen.⁵¹⁷ Zur Sicherstellung der markenbezogenen Dezentralität schlägt ZEPLIN (2006) für Unternehmen mit mehreren Marken eine vollständige organisatorische Trennung der markenrelevanten Organisationseinheiten vor.⁵¹⁸ Eine solche organisatorische Trennung in kleine, autonome Markeneinheiten stellt eine Extremform der Dezentralisierung dar.⁵¹⁹

Das BC zu den Produktgruppenmarken lässt sich durch die physische Nähe zwischen Mitarbeitern und Produktgruppenmarken verstärken.⁵²⁰ Diese physische Nähe wird durch ein hohes Ausmaß an markenbezogener Dezentralität sichergestellt. Je höher der Grad der markenbezogenen Dezentralität der Produktgruppenmarken ist, desto höher ist auch das BC zu den Produktgruppenmarken (vgl. Hypothese H4).

H4	Je höher der Grad der Dezentralität der Organisationsstruktur in Bezug zur Produktgruppenmarke ist, desto höher ist das affektive BC zur Produktgruppenmarke.
----	---

Die markenbezogene Dezentralität kann sich zum einen in der Organisationsstruktur

⁵¹⁶ Vgl. FRESE/BEECKEN (1995), S. 135ff.

⁵¹⁷ Vgl. FRESE/BEECKEN (1995), S. 141ff.

⁵¹⁸ Vgl. ZEPLIN (2006), S. 138f.

⁵¹⁹ Vgl. FRESE/BEECKEN (1995), S. 142. MEFFERT/PERREY (2005b) sprechen in diesem Zusammenhang auch von einem reinen Finanzportfolio, bei dem die Marken lediglich als Investitionsobjekte des Unternehmens gesehen werden. Vgl. MEFFERT/PERREY (2005b), S. 237.

⁵²⁰ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001); BARTEL/DUTTON (2001); COHEN (2006); LAWLER/THYE/YOON (2009); MUELLER/LAWLER (1999); PRATT/FOREMAN (2000); REDMAN/SNAPE (2005); SCOTT (1997).

äußern oder in einer Erhöhung der Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume der Mitarbeiter in Bezug auf die Produktgruppenmarke.

Ergänzend zu existierenden Ansätzen der innengerichteten Markenführung wie z.B. PIEHLER (2011), **kann der Struktur-Fit für Unternehmen mit mehreren Marken dahingehend spezifiziert werden, dass er ein hohes Maß an markenbezogener Dezentralität sicherstellen muss**, um die Mitarbeiter in ihrem markenkonformen Verhalten zu unterstützen. **Zentrale Herausforderung in der Praxis ist es, diese markenbezogene Dezentralität in Einklang mit den Synergiezielsetzungen zu bringen, die durch eine markenübergreifende Organisationsstruktur gefördert werden.** Hieraus resultiert in der Praxis eine sorgfältige Bestimmung und kontinuierliche Anpassung eines optimalen markenbezogenen Dezentralisierungsgrades,⁵²¹ der einerseits die Mitarbeiter bei der Umsetzung der Produktgruppen-Markenidentität unterstützt, andererseits aber auch den Synergiezielsetzungen gerecht wird.

3.1.2 Subkultur-Fit durch Produktgruppenmarken-Subkulturen

Im Kontext multipler Commitments wird der sozialen Angemessenheit eines Commitment-Fokus und der Übereinstimmung eines Commitment-Fokus mit der Unternehmenskultur eine hohe Bedeutung für die Ausprägung des Commitment zu dem spezifischen Fokus beigemessen.⁵²² So werden die Salienz einer Identität und das Commitment durch die situative Relevanz einer Identität, d.h. durch ihre Übereinstimmung der Identität mit Normen, die Ausdruck kultureller Wertorientierungen sind, geprägt.⁵²³ Darüber hinaus spezifizieren Multiple Commitment-Ansätze, welche Art kultureller Werteausprägungen mit den unterschiedlichen Commitment-Fokussen in-

⁵²¹ Vgl. KÄFER (2007), S. 34. Vgl. MEFFERT/PERREY (2005b), S. 238. Die Bestimmung des optimalen Grades der Dezentralisierung in Unternehmen, die parallel mehrere Marken führen, orientiert sich nach MEFFERT/PERREY (2005b) 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.

⁵²² Vgl. insbesondere die Arbeiten von ASHFORTH/JOHNSON (2001); CHAN/TONG-QING/REDMAN/SNAPE (2006); CLUGSTON/HOWELL/DORFMAN (2000); COHEN (2006); FELFE/SCHMOOK/SIX (2006); TURNER/OAKES/HASLAM/MCGARTY (1994).

⁵²³ Vgl. CRISP/HEWSTONE (2007), S. 171f; TURNER/OAKES/HASLAM/MCGARTY (1994), S. 455ff.

nerhalb einer Organisation korrelieren.⁵²⁴ So konnten CHAN/TONG-QING/REDMAN/SNAPE (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.

Auch Ansätze zur innengerichteten Markenführung heben den positiven Einfluss der Unternehmens- bzw. Markenkultur auf das BC in Einzelmarkenunternehmen hervor.⁵²⁵ Da sowohl das BC als auch die Unternehmenskultur verhaltensprägend sind⁵²⁶, wird **eine Übereinstimmung zwischen Markenidentität und Unternehmenskultur (Kultur-Fit)** gefordert.⁵²⁷ Stimmen Markenidentität und kulturelle Werte nicht überein, ist eine Internalisierung von Markenwerten und damit ein Commitment zu der Marke unwahrscheinlich.⁵²⁸ **In den Ansätzen zur innengerichteten Markenführung findet sich keine Unterscheidung zwischen Unternehmens- und Markenkultur⁵²⁹, die jedoch in Unternehmen mit mehreren Marken notwendig ist**, da es vielfach keine Übereinstimmung zwischen Unternehmensidentität und Markenidentitäten gibt.

Die Unternehmenskultur ist "[...] ein System aus langfristig stabilen Werten und Überzeugungen, die von den Unternehmensmitgliedern geteilt werden."⁵³⁰ 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), MARTIN/SIEHL (1983) und

⁵²⁴ Vgl. CHAN/TONG-QING/REDMAN/SNAPE (2006), S. 1881ff; CLUGSTON/HOWELL/DORFMAN (2000), S. 23; COHEN (2006), S. 116f; FELFE/SCHMOOK/SIX (2006), S. 103.

⁵²⁵ Vgl. BREXENDORF/TOMCZAK (2005), S. 11; DE CHERNATONY (2001), S. 124ff; MAHNERT/TORRES (2007), S. 56; ZEPLIN (2006), S. 227.

⁵²⁶ Vgl. DEITMAR (2012), S. 27.

⁵²⁷ Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 293.

⁵²⁸ Vgl. DE CHERNATONY/COTTAM (2008), S. 13; DEITMAR (2012), S. 34 und S. 154.

⁵²⁹ Vgl. z.B. DE CHERNATONY (2001); MAHNERT/TORRES (2007); ZEPLIN (2006).

⁵³⁰ MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2012), S. 809, in Anlehnung an KOTLER/AMSTRONG (2010), S. 63.

SCHWARTZ/DAVIS (1981).⁵³¹ Dem interpretativen Ansatz nach ist die 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. Vertreter dieses Ansatzes sind z.B. SCHOLZ (1987) und SMIRCICH (1983).⁵³² Neuere integrative Ansätze wie der dynamische Kulturansatz von SACKMANN (1991)⁵³³ versuchen, das funktionale und das interpretative Kulturverständnis in Einklang zu bringen. Unternehmenskultur wird hier als ein multiples, dynamisches Konstrukt, das unterschiedliche Subkulturen vereint, verstanden.⁵³⁴

Der Begriff der Markenkultur findet zwar Verwendung⁵³⁵, eine einheitliche und präzise Definition des Begriffs bleibt jedoch aus. **Nach RINGLE (2006) umfasst die Markenkultur das Werte- und Normensystem einer Marke⁵³⁶ und KAPFERER (2012) sieht die Markenkultur ebenfalls als eine Ansammlung von Werten, die der Marke zugrunde liegen.⁵³⁷** In Unternehmen, die Marken auf unterschiedlichen Markenhierarchieebenen führen, findet sich z.B. eine Unternehmenskultur, die der Unternehmensmarke entspricht sowie unterschiedliche weitere Markenkulturen, die den Produktgruppenmarken entsprechen.⁵³⁸

Die Mehrzahl aktueller Unternehmenskultur-Ansätze geht davon aus, dass **Unternehmenskulturen nicht homogen sind, sondern sich aus unterschiedlichen Kulturen innerhalb des Unternehmens zusammensetzen (Multiple Cultures).**⁵³⁹ Mit dem Multiple Culture-Verständnis geht die Notwendigkeit einher, nicht nur die globale Unternehmenskultur sondern auch Subkulturen, die zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur sind, zu betrachten.⁵⁴⁰ **Multiple Culture-Ansätze gehen davon**

⁵³¹ Vgl. DEAL/KENNEDY (2000); MARTIN/SIEHL (1983); SCHWARTZ/DAVIS (1981).

⁵³² Vgl. SCHOLZ (1987); SMIRCICH (1983).

⁵³³ Vgl. SACKMANN (1991).

⁵³⁴ Vgl. SCHMIDT (2008), S. 33f.

⁵³⁵ Vgl. z.B. ESCH/STRÖDTER/FISCHER (2006); KAPFERER (2012); RINGLE (2006); WIEDMANN (1994).

⁵³⁶ Vgl. RINGLE (2006), S. 75f.

⁵³⁷ Vgl. KAPFERER (2012), S. 184.

⁵³⁸ Vgl. WIEDMANN (1994), S. 1044f.

⁵³⁹ Vgl. BARTUNEK/MOCH (1991), S. 104; 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.

⁵⁴⁰ Vgl. SCHREYÖGG (1995), S. 117; TRICE/MORAND (1991), S. 98; VAN MAANEN/BARLEY (1985), S. 51.

aus, dass es eine Basiskultur gibt, die von allen Organisationsmitgliedern geteilt wird, sowie mehr oder weniger davon abweichende Subkulturen.⁵⁴¹ Die Basiskultur verbindet die unterschiedlichen Subkulturen, ohne sie zu vereinheitlichen⁵⁴² und repräsentiert organisationsübergreifende, langfristige Kernwerte.⁵⁴³ Subkulturen werden von TRICE/MORAND (1991) definiert als "[...] distinct clusters of understandings, behaviors and cultural forms that identify groups of people in the organization. They differ noticeably from the common organizational culture in which they are embedded, either intensifying its understandings and practices or deviating from them."⁵⁴⁴ BOISNIER/CHATMAN (2003) betonen, dass insbesondere dezentrale Werte, die nicht die Grundfunktionen des Unternehmens betreffen⁵⁴⁵, bedeutend für die Bildung von Subkulturen sind.⁵⁴⁶ Subkulturen setzen sich aus den gleichen Elementen⁵⁴⁷ zusammen und funktionieren ähnlich wie Basiskulturen.⁵⁴⁸ **Da Subkulturen aber ein differenzierteres Bild der Unternehmenskultur liefern, eignen sie sich besser zur Erklärung des Mitarbeiterverhaltens und des Commitments innerhalb einer Organisation als globale Basiskulturen.**⁵⁴⁹

MARTIN/SIEHL (1983) 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 orthogo-**

⁵⁴¹ Vgl. KOENE/BOONE/SOETERS (1997), S. 281; TRICE/MORAND (1991), S. 99.

⁵⁴² Vgl. FIOL (1991), S. 202.

⁵⁴³ Vgl. DE CHERNATONY (1999), S. 165. SCHEIN (1988) spricht in diesem Zusammenhang auch von "pivotal values", die die Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichern. Vgl. SCHEIN (1988), S. 58f.

⁵⁴⁴ TRICE/MORAND (1991), S. 70. Subkulturen in Organisationen finden sich in informellen Gruppen (z.B. Freunde, informelle Netzwerke), in formalen Gruppen (z.B. Abteilungen, Projektteams), auf unterschiedlichen Hierarchieebenen oder in unterschiedlichen Berufsgruppen. Vgl. TRICE/MORAND (1991), S. 73ff und S. 91ff.

⁵⁴⁵ Vgl. SCHEIN (1988), S. 58f.

⁵⁴⁶ Vgl. BOISNIER/CHATMAN (2003), S. 92.

⁵⁴⁷ Elemente der Unternehmenskultur sind nach dem weit verbreiteten 3-Ebenen-Modell von SCHEIN: sichtbare Verhaltensweisen, kollektive Werte sowie Grundannahmen. Vgl. SCHEIN (1991), S. 249ff. Neuere Ansätze, wie der von HATCH (1993) ergänzen eine Symbol-Ebene sowie eine Prozess-Ebene. Vgl. HATCH (1993), S. 660.

⁵⁴⁸ Vgl. DEAL/KENNEDY (2000), S. 151; LOK/WESTWOOD/CRAWFORD (2005), S. 495; ROSE (1988), S. 149; SCHREYÖGG (1995), S. 117.

⁵⁴⁹ Vgl. LOK/WESTWOOD/CRAWFORD (2005), S. 507; SCHEIN (1996), S. 12ff.

nale Subkultur und die Gegenkultur.⁵⁵⁰ 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. Orthogonale Subkulturen akzeptieren die Werte der Basiskultur, besitzen 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.⁵⁵¹ Dagegen sind die Werte der Gegenkultur nicht konform mit den Werten der Basiskultur.⁵⁵² Hier findet eine Abweichung von den zentralen und 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 (2003) und SCHEIN (1988) besonders geeignet, um die Flexibilität und Innovationskraft von Unternehmen zu fördern. Da orthogonale Subkulturen die Basiswerte der Organisation anerkennen, stehen sie auch nicht dem Zusammenhalt des Gesamtunternehmens entgegen.⁵⁵³

Eine gezielte unternehmerische Steuerung der Unternehmenskultur ist zwar möglich, jedoch mit einem erheblichen zeitlichen Aufwand⁵⁵⁴ und mit Einschränkungen verbunden.⁵⁵⁵ Gleiches gilt auch für Subkulturen. Voraussetzung für die aktive Steuerung von Subkulturen in komplexen Organisationen ist zunächst die Kenntnis und Analyse der existierenden Subkulturen.⁵⁵⁶ JOCHHEIM (2002) betont, dass grundsätzlich ein extrem hohes Maß an Pluralität in der Unternehmenspolitik gewährleistet sein muss, um die unterschiedlichen Perspektiven der Subkulturen nachvollziehen zu können.⁵⁵⁷ Ein rascher kultureller Wandel ist nach MARTIN/SIEHL (1983) nicht möglich, allenfalls könnten Unternehmen versuchen, erwünschte kultu-

⁵⁵⁰ Vgl. MARTIN/SIEHL (1983), S. 53f; TRICE/MORAND (1991), S. 70.

⁵⁵¹ Vgl. BOISNIER/CHATMAN (2003), S. 94.

⁵⁵² Vgl. MARTIN/SIEHL (1983), S. 54; YINGER (1960), S. 629.

⁵⁵³ Vgl. BOISNIER/CHATMAN (2003), S. 94; SCHEIN (1988), S. 58f.

⁵⁵⁴ So resümiert bspw. MÜLLER (2009) in ihrer Best Practice-Betrachtung des kulturellen Wandels bei Swisscom, dass ein „[...] Kulturwandel nicht von heute auf morgen stattfinden [...]“ könne. MÜLLER (2009), S. 423.

⁵⁵⁵ Vgl. insbesondere Vertreter des funktionalen Kulturansatzes wie z.B. DEAL/KENNEDY (2000); MARTIN/SIEHL (1983) oder SCHWARTZ/DAVIS (1981).

⁵⁵⁶ Vgl. HOFSTEDE (1998), S. 11.

⁵⁵⁷ Vgl. JOCHHEIM (2002), S. 183. Vgl. hierzu auch COX (1991), S. 35.

relle Aspekte zu fördern sowie unerwünschte Aspekte zu minimieren.⁵⁵⁸ Darüber hinaus wird z.B. von HOFSTEDE (1998) die Steuerung tief verankerter kultureller Werte kritisch beurteilt, allenfalls seien oberflächliche kulturelle Merkmale wie Symbole veränderbar.⁵⁵⁹ Auch DE CHERNATONY (2001) betont, dass es einfacher sei, sichtbare Artefakte⁵⁶⁰ einer Kultur zu verändern, als die in der Kultur verankerten Werte. Die Veränderung der Unternehmenskultur müsse daher bei den Artefakten ansetzen.⁵⁶¹ Zu den **Maßnahmen, die einen kulturellen Wandel fördern**⁵⁶², zählen die Unterstützung und Vorbildfunktion des Topmanagements⁵⁶³, Trainingsmaßnahmen⁵⁶⁴, Kommunikationsmaßnahmen sowie der gezielte Einsatz von Symbolen und Ritualen.⁵⁶⁵

ROSE (1988) und HOFSTEDE (1998) stellen fest, dass vor allem in großen, komplexen Organisationen aufgrund der vielen unterschiedlichen Rollen- und Abteilungsperspektiven, eine einheitliche Kultur unwahrscheinlich ist.⁵⁶⁶ DE CHERNATONY (2001) betont, dass es auch Subkulturen, die mit den Markenwerten übereinstimmen im Unternehmen geben kann, insofern diese verstärkend oder orthogonal seien⁵⁶⁷ und LAFORET/SAUNDERS (1999) weisen nach, dass globale, organisationsübergreifende Werte bei Unternehmen, die mehrere Marken führen, eine geringere Bedeutung haben, als in Unternehmen, die eine Einzelmarkenstrategie verfolgen.⁵⁶⁸ Davon ausgehend, **sind in Unternehmen, die mehrere Marken führen, auch Subkulturen zu erwarten, die sich den unterschiedlichen Produktgruppenmarken-Identitäten annäh-**

⁵⁵⁸ Vgl. MARTIN/SIEHL (1983), S. 53.

⁵⁵⁹ Vgl. HOFSTEDE (1998), S. 2.

⁵⁶⁰ Artefakte werden von SCHEIN (1992) als sichtbare organisationale Strukturen und Prozesse beschrieben. Vgl. SCHEIN (1992), S. 17.

⁵⁶¹ Vgl. DE CHERNATONY (2001), S. 141.

⁵⁶² Da Subkulturen in ihrem Aufbau mit Basiskulturen d.h. globalen Unternehmenskulturen gleichzusetzen sind, lassen sich die Maßnahmen zur Stärkung einer globalen Unternehmenskultur auch auf Ebene der Subkulturen einsetzen. Vgl. SCHREYÖGG (1995), S. 117.

⁵⁶³ Vgl. GAGLIARDI (1986), S. 119; KOTTER/LEAHEY (1993), S. 5ff; O'REILLY/CHATMAN (1996), S. 171ff; TUSHMAN/O'REILLY (1996), S. 24ff.

⁵⁶⁴ Vgl. KOTTER/LEAHEY (1993), 5ff.

⁵⁶⁵ Vgl. HATCH (1993), S. 696ff; HOFSTEDE (1998), S. 2; KOTTER/LEAHEY (1993), S. 5ff; SCHMIDT (2008), S. 33ff.

⁵⁶⁶ Vgl. ROSE (1988), S. 142f; HOFSTEDE (1998), S. 11.

⁵⁶⁷ Vgl. DE CHERNATONY (2001), S. 147.

⁵⁶⁸ Vgl. LAFORET/SAUNDERS (1999), 60.

ren.⁵⁶⁹ In Anlehnung an RINGLE (2006) und TRICE/MORAND (1991) sollen **unter Produktgruppenmarken-Subkulturen Normen- und Wertesysteme der Produktgruppenmarken verstanden werden, die von der globalen Unternehmenskultur abweichen**. Steht eine Verstärkung des BC zu den Produktgruppenmarken im Fokus einer innengerichteten Markenführung, muss der Kultur-Fit nicht auf globaler Unternehmenskultur-Ebene angestrebt werden, sondern auf einer den Produktgruppenmarken-Identitäten entsprechenden Subkultur-Ebene. Ein Kultur-Fit mit der globalen Unternehmenskultur würde langfristig eine Angleichung aller Produktgruppenmarken-Identitäten begünstigen und die Markendifferenzierung gefährden.⁵⁷⁰ Abweichend von der Einzelmarkenstrategie müssen Produktgruppenmarken-Subkulturen gefördert werden. Die Existenz der Produktgruppenmarken-Subkulturen darf jedoch die Anerkennung der Basiskultur, die die zentralen Werte der Unternehmensmarke repräsentiert, nicht ausschließen, um eine konfliktfreie Zusammenarbeit im Unternehmen sicherzustellen und so der internen Zielsetzung der Synergienutzung gerecht zu werden.⁵⁷¹ Diese Kombination aus Anerkennung von zentralen Werten der Basiskultur sowie zusätzlichen dezentralen Werten im Sinne der Markendifferenzierung findet sich insbesondere bei orthogonalen Produktgruppenmarken-Subkulturen. Das Ausmaß der Anerkennung der zentralen Werte kann dabei variieren. (vgl. Abbildung 20).⁵⁷² In Ergänzungen zu existierenden Ansätzen der innengerichteten Markenführung von PIEHLER (2011) und ZEPLIN (2006) muss der Kultur-Fit im Hinblick auf Produktgruppenmarken spezifiziert⁵⁷³ werden, als **Subkultur-Fit, der die Übereinstimmung zwischen Produktgruppenmarken-Identität und Produktgruppenmarken-Subkultur sicherstellt**.

⁵⁶⁹ Vgl. KAPFERER (2012), S. 159f; TRICE (1993), S. 156 und S. 213.

⁵⁷⁰ Vgl. JOCHHEIM (2002), S. 177.

⁵⁷¹ Vgl. DEAL/KENNEDY (2000), S. 138f.

⁵⁷² Vgl. MARTIN/SIEHL (1983), S. 53f.

⁵⁷³ Basierend auf der Kultur-Fit Definition von PIEHLER (2011), S. 187.

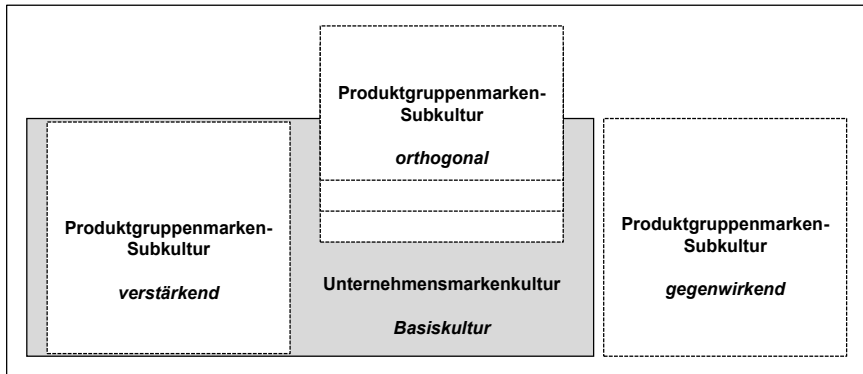


Abbildung 20: Produktgruppenmarken-Subkulturen und Unternehmensmarkenkultur

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an MARTIN/SIEHL (1983).

Je stärker der Fit zwischen der Produktgruppenmarken-Subkultur und der Produktgruppen-Markenidentität ist, desto höher ist das affektive Brand Commitment zur entsprechenden Produktgruppenmarke (vgl. Hypothese H5).⁵⁷⁴

H5	Je höher der Subkultur-Fit zur Produktgruppenmarke ist, desto höher ist das affektive BC zur Produktgruppenmarke.
-----------	---

Der Subkultur-Fit zur Produktgruppenmarke setzt die Existenz einer eigenständigen Produktgruppenmarken-Subkultur voraus, die in dezentralen Werten von der globalen Unternehmenskultur abweicht und so eine eigenständige Produktgruppenmarken-Identität stützt. Nur wenn eine solch eigenständige Produktgruppenmarken-Subkultur vorhanden ist, kann eine Entsprechung zwischen der Produktgruppenmarken-Subkultur und der Produktgruppenmarken-Identität im Sinne eines Subkultur-Fits stattfinden und überprüft werden.

3.1.3 Interne Markendifferenzierung der Produktgruppenmarken

Entwickeln Mitarbeiter multiple Commitments, zeigt sich, dass das Commitment zu dem Commitment-Focus überwiegt, der am differenziertesten wahrgenommen

⁵⁷⁴ Vgl. ESCH/STRÖDTER/FISCHER (2006), S. 424.

wird.⁵⁷⁵ Die Differenzierung eines Commitment-Fokus basiert auf der Unterscheidungskraft und Einzigartigkeit des Commitment-Fokus im Vergleich zu anderen relevanten Gruppen.⁵⁷⁶ **ASHFORTH/MAEL (1989) definieren Differenzierung als das Ausmaß der Besonderheit der Werte und Gewohnheiten einer Gruppe im Verhältnis zu vergleichbaren anderen Gruppen.**⁵⁷⁷ Eine positive Differenzierung der eigenen Gruppe im Vergleich zu relevanten anderen Gruppen, kann zu einer höheren Wertschätzung der eigenen Gruppe und in Folge zu einer Selbstwerterhöhung führen, die sich positiv auf die Identifikation mit der Gruppe auswirkt.⁵⁷⁸ Erst der Vergleich der eigenen Gruppe bzw. des eigenen Commitment-Fokus mit anderen relevanten Gruppen oder Commitment-Fokussen lässt diese positiven Unterscheidungsmerkmale erkennen.⁵⁷⁹ Sind sich die eigene Gruppe und eine außenstehende Gruppe ähnlich, wird die eigene Gruppe nicht mehr als differenziert wahrgenommen.⁵⁸⁰ RIKETTA (2008) und VAN KNIPPENBERG/VAN SCHIE (2000) konnten einen Effekt der Gruppengröße auf die wahrgenommene Differenzierung und Einzigartigkeit nachweisen. Je größer eine Gruppe ist, desto weniger Differenzierung und Einzigartigkeit wird ihr zugesprochen.⁵⁸¹ Innerhalb einer Organisation ist daher häufig ein stärkeres Commitment zu kleinen, untergeordneten Commitment-Fokussen vorzufinden, die von den Mitarbeitern als exklusiver wahrgenommen werden.⁵⁸²

Im Kontext der innengerichteten Markenführung konnte PIEHLER (2011) in Bezug auf Einzelmarken empirisch belegen, dass eine positiv wahrgenommene Markendifferenzierung zu Wettbewerbsmarken das BC verstärkt.⁵⁸³ **Eine positive Markendiffe-**

⁵⁷⁵ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 4; BREWER (1991), S. 478; GEORGE/CHATTOPADHYAY (2005), S. 85f; KRAMER (1991), S. 206; OAKES (1987), S. 120; READE (2001), S. 1282.

⁵⁷⁶ RIKETTA (2008) konnten einen signifikanten Zusammenhang zwischen Differenzierungsmotiv und Einzigartigkeit sowie Unabhängigkeit einer organisationalen Gruppe nachweisen. Vgl. RIKETTA (2008), S. 727.

⁵⁷⁷ Vgl. ASHFORTH/MAEL (1989), S. 24. Vgl. auch die Definition von PORTER (1985) zur Differenzierungsstrategie "[...] in a differentiation strategy, a firm seeks to be unique in its industry along some dimensions that are widely valued by buyers." PORTER (1985), S. 14.

⁵⁷⁸ Vgl. BREWER (1991), S. 479; TAJFEL/TURNER (1986), S. 16.

⁵⁷⁹ Vgl. ASHFORTH/MAEL (1989), S. 24.

⁵⁸⁰ Vgl. JETTEN/SPEARS/MANSTEAD (1999), S. 110.

⁵⁸¹ Vgl. RIKETTA (2008), S. 719; VAN KNIPPENBERG/VAN SCHIE (2000), S. 139.

⁵⁸² Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 47; ELLEMERS/RINK (2005), S. 5.

⁵⁸³ Vgl. PIEHLER (2011), S. 509. Vgl. auch AAKER (2004) der in Bezug auf die externe Markenführung feststellt „[...] without differentiation there will be little basis for commitment.“ Vgl. AAKER (2004), S.

renzierung lässt sich über die Gestaltung der Markenidentität erzielen⁵⁸⁴, da die Markenidentität die Einzigartigkeit einer Marke sicherstellt.⁵⁸⁵ Grundsätzlich wird Geschäftsfeld-, Produktgruppen- und Produktmarken eine stärkere Differenzierungskraft bescheinigt, da durch ihre engere Verknüpfung mit Produkten und Dienstleistungen d.h. funktionalen Merkmalen die Differenzierung meist konkreter ist als bei der Unternehmensmarke, die nicht für bestimmte Produkte steht und daher oft nur auf abstrakter, symbolischer Ebene differenzieren kann.⁵⁸⁶ In Unternehmen, die parallel mehrere Marken führen, unterliegen die unterschiedlichen Marken insbesondere einem internen Vergleich. Die Produktgruppenmarken werden daher insbesondere im Hinblick auf ihre positive interne Differenzierung von anderen Marken des Unternehmens beurteilt. Die **interen Markendifferenzierung** kann definiert werden als **das Ausmaß der wahrgenommenen Einzigartigkeit einer Marke im Vergleich zu anderen Marken des Unternehmens**.⁵⁸⁷

Dieser Aspekt fand in Ansätzen zur innengerichteten Markenführung z.B. bei PIEHLER (2011) bisher keine Berücksichtigung. Liegt eine positive interne Markendifferenzierung der Produktgruppenmarken-Identitäten vor, wirkt sich dies positiv auf das BC zu den Produktgruppenmarken aus (vgl. Hypothese H6). Werden die Produktgruppenmarken-Identitäten als undifferenziert im Hinblick auf andere unternehmensinterne Produktgruppenmarken oder die Unternehmensmarke wahrgenommen, kann dies zu einer Schwächung des BC zu den Produktgruppenmarken führen.⁵⁸⁸

H6

Je höher der Grad der positiven internen Markendifferenzierung der Produktgruppenmarke und ihrer Identität gegenüber anderen Marken des Unternehmens ist, desto höher ist das affektive BC zur Produktgruppenmarke.

Bedingt durch die innengerichtete Zielsetzung der Synergiebildung sind Produkt-

136.

⁵⁸⁴ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2009), 87f; Burmann/Blinda/Nitschke (2003), S. 2; BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2007), S. 5; DE CHERNATONY (2001), S. 36.

⁵⁸⁵ Vgl. KAPFERER (1992), S. 40; RINGLE (2006), S. 43.

⁵⁸⁶ Vgl. BRUNNER (2010), S. 65; ORMEÑO (2007), S. 17. Dementsprechend stellen ASHFORTH/JOHNSON (2001) in Bezug auf multiple Identitäten fest, dass übergeordnete Identitäten abstrakter sind und untergeordnete Identitäten konkreter. Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 32f.

⁵⁸⁷ In Anlehnung an MAEL/ASHFORTH (1989), S. 24.

⁵⁸⁸ Vgl. KAPFERER (2008), S. 410.

gruppenmarken in Unternehmen mit mehreren Marken häufig dem Risiko einer Überschneidung der Markenidentitäten⁵⁸⁹ ausgesetzt, die die Markenidentitäten und infolge dessen auch die interne Markendifferenzierung schwächt. Eine mangelnde Markendifferenzierung in Unternehmen mit mehreren Marken kann z.B. strukturell in den internen Zentralisierungsbemühungen begründet sein⁵⁹⁰, wenn Abteilungen, die markenidentitätsprägende Aufgaben übernehmen wie Designabteilungen funktional, markenübergreifend aufgestellt sind. Auch ein synergiebedingter Kostendruck, kann zu einer Verwässerung der Markenidentitäten und damit zu einem Verlust der Markendifferenzierung führen.⁵⁹¹ So merken MEFFERT/PERREY (2005b) an, dass in der Konsumgüter-Branche hauptsächlich eine Differenzierung anhand von kommunikationspolitischen Instrumenten stattfindet, wohingegen im Bereich langlebiger Gebrauchsgüter (z.B. Automobile oder Haushaltselektrogeräte) häufig auch eine Differenzierung im Hinblick auf Preis, Distribution und Leistungsangebot zu beobachten sei.⁵⁹² Eine Differenzierung des Leistungsangebots im Bereich der Gebrauchsgüter unterliegt jedoch auch zunehmend dem steigenden Kostendruck, sodass auch hier baugleiche Produkte⁵⁹³ für unterschiedliche Produktgruppenmarken angeboten werden (vgl. Abbildung 21).⁵⁹⁴ Solche Identitätsüberschneidungen erschweren nicht nur die Markendifferenzierung in der Wahrnehmung externer Zielgruppen, sondern auch die interne Markendifferenzierung auf horizontaler markenarchitektonischer Gestaltungsebene und stellen damit ein Risiko für das BC zu den Produktgruppenmarken dar.

⁵⁸⁹ Vgl. BARWISE/ROBERTSON (1992), S. 283; KAPFERER (2012), S. 362; YOUNG (1968), S. 145.

⁵⁹⁰ Vgl. KAPFERER (2008), S. 411.

⁵⁹¹ Vgl. GOTTSCHALK (2005), S. 22f; KAPFERER (2012), S. 350; MEFFERT/PERREY (2005b), S. 226.

⁵⁹² Vgl. MEFFERT/PERREY (2005b), S. 218.

⁵⁹³ So bietet bspw. die PSA Peugeot Citroën Gruppe mit dem Citroën C1 und dem Peugeot 107 weitgehend baugleiche Produkte an. Vgl. ESCH/KNÖRLE (2010), S. 11; FOLZ (2005), S. 339.

⁵⁹⁴ Vgl. SMOCZOK (1999), S. 4f und S. 23f.



Abbildung 21: Identischer funktionaler Nutzen durch weitgehend baugleiche Produkte bei Automobilmarken der PSA Peugeot Citroën Gruppe

Quelle: Eigene Darstellung.

3.1.4 Internes Produktgruppenmarken-Prestige

Sowohl Multiple Identity- als auch Multiple Commitment Ansätze zeigen, dass das Prestige einer Identität bzw. eines Commitment Fokus einen positiven Effekt auf die Salienz der Identität bzw. das Commitment zu dem Commitment Fokus, dem das Prestige zugesprochen wird, haben.⁵⁹⁵ Im Falle multipler Commitments überwiegt das Commitment zu dem Commitment Fokus, der über ein höheres wahrgenommenes Prestige verfügt. MAEL/ASHFORTH (1992) definieren das wahrgenommene organisationale Prestige als Ausmaß des Ansehens einer Organisation.⁵⁹⁶ Der Einfluss des Prestiges auf das Commitment beruht auf dem Motiv der Selbstwerterhöhung.⁵⁹⁷ Die Identifikation mit positiv bewerteten Identitäten trägt dazu bei, das Selbstwertgefühl zu steigern und stärkt so die Bindung an die Gruppe, der das hohe

⁵⁹⁵ Vgl. BARTELS/PRUYN/DE JONG/JOUSTRA (2007), S. 183; ELLEMERS (2001), S. 105f; JONES/VOLPE (2011), S. 420; MEYER/BECKER/VAN DICK (2006), S. 671; READE (2001), S. 1274; RIKETTA (2008), S. 718; VAN KNIPPENBERG/VAN SCHIE (2000), S. 138. Auch im Kontext des globalen, organisationalen Commitments konnte ein positiver Effekt des Prestiges auf das OC nachgewiesen werden. Vgl. z.B. DUTTON/DUKERICH/HARQUAIL (1994), S. 251; MAYER/SCHNOORMAN (1998), S. 23; VINKE (2005), S. 94.

⁵⁹⁶ MAEL/ASHFORTH (1992), S. 111.

⁵⁹⁷ Vgl. TAJFEL (1978), S. 64.

Prestige zugesprochen wird.⁵⁹⁸

Auch im Kontext der innengerichteten Markenführung wurde der Einfluss des Markenprestiges auf das BC von Einzelmarken untersucht. STRÖDTER (2008) und HARTMANN (2010) konnten für die innengerichtete Markenführung von Einzelmarken einen positiven Einfluss des externen Markenprestiges auf das affektive Commitment nachweisen⁵⁹⁹ und auch ESCH (2009b) stellt damit übereinstimmend fest, dass starke Marken von Mitarbeitern affektiv und kognitiv besser bewertet werden als schwache Marken.⁶⁰⁰ PIEHLER (2011) vermutet ebenfalls, dass ein positiver Effekt von der wahrgenommenen Beurteilung des Markenimages durch externe Zielgruppen auf das BC ausgeht.⁶⁰¹

In der innengerichteten Markenführung wie z.B. bei PIEHLER (2011) wurde bisher nur das externe Markenprestige, das die Markenwahrnehmung durch unternehmensexterne Zielgruppen berücksichtigt⁶⁰², untersucht. In Unternehmen mit mehreren Marken finden sich jedoch unterschiedliche Marken, die von den Mitarbeitern intern verglichen werden, sodass das Prestige einer Marke insbesondere auch durch die Einschätzung interner Zielgruppen geprägt wird. **Internes Markenprestige kann in Anlehnung an MAEL/ASHFORTH (1992) definiert werden als das Ausmaß des internen Ansehens einer Marke.**⁶⁰³ Mitarbeiter fühlen sich den Marken des Markenportfolios verbunden, denen von anderen Mitarbeitern ein hoher Status zugesprochen wird. Dementsprechend steht das interne Markenprestige im Vordergrund. So ist ein stärkeres BC zu den Produktgruppenmarken zu erwarten, die über ein **hohes internes Markenprestige** verfügen und damit zur Selbstwerterhöhung der Mitarbeiter beitragen (vgl. Hypothese H7).⁶⁰⁴

⁵⁹⁸ Vgl. BARTELS/PRUYN/DE JONG/JOUSTRA (2007), S. 176.

⁵⁹⁹ Vgl. HARTMANN (2010), S. 181; STRÖDTER (2008), S. 168.

⁶⁰⁰ Vgl. ESCH (2009b), S. 6.

⁶⁰¹ PIEHLER (2011), S. 295. Bei Piehler findet jedoch keine empirische Überprüfung des Zusammenhangs zwischen BC und externem Markenprestige statt.

⁶⁰² Vgl. BARTELS/PRUYN/DE JONG/JOUSTRA (2007), S. 176, die das wahrgenommene externe Prestige als „[...] employees' perception of how the outside world views their organization“ beschreiben.

⁶⁰³ MAEL/ASHFORTH (1992), S. 111.

⁶⁰⁴ Vgl. VAN KNIPPENBERG/VAN SCHIE (2000), S. 138.

H7

Je höher der Grad des internen Markenprestiges der Produktgruppenmarke gegenüber anderen Marken des Unternehmens ist, desto höher ist das affektive BC zur Produktgruppenmarke.

Innerhalb des Markenportfolios verfügen z.B. Luxusmarken⁶⁰⁵ wie die Produktgruppenmarke Lancôme des Kosmetik-Konzerns L'Oréal (vgl. Abbildung 22) über ein hohes internes Markenprestige, da sie in besonderem Maße auf das Selbstwertkonzept der Mitarbeiter einzahlen.⁶⁰⁶ Luxusmarken besitzen eine hohe wahrgenommene Qualität und Exklusivität sowie einen hohen wahrgenommenen Preis und dienen zur Demonstration prestigeorientierter Persönlichkeitseigenschaften.⁶⁰⁷



Abbildung 22: Produktgruppenmarken des Kosmetikkonzerns L'Oréal: Luxusmarke Lancôme versus Massenmarke Maybelline

Quelle: Eigene Darstellung.

Darüber hinaus kann bspw. auch ein hoher Anteil der Produktgruppenmarke am Gesamtumsatz des Unternehmens oder eine weite geografische Verbreitung der Produktgruppenmarke als Indikator für den Markenerfolg⁶⁰⁸ zur Erhöhung des internen Markenprestiges beitragen.

⁶⁰⁵ Eine Luxusmarke wird vereinfacht als ein Nutzenbündel definiert, welches zu einem „überdurchschnittlich differenzierten Vorstellungsbild im Kopf des Konsumenten [...]“ führt. LASSOP (2005), S. 475. Vgl. auch KÖNIG/BURMANN (2012), S. 6f, die den symbolischen Nutzen als wesentliches Merkmal von Luxusmarken betrachten.

⁶⁰⁶ Vgl. LASSOP (2005), S. 480f.

⁶⁰⁷ Vgl. SCHALLEHN (2012), S. 54.

⁶⁰⁸ Vgl. ESCH (2009b), S. 6, der anmerkt, dass sich der Erfolg einer Marke positiv auf die affektive und kognitive Bewertung durch die Mitarbeiter auswirkt.

3.1.5 Produktgruppenmarkenbezug der Arbeitsaufgabe

Multiple Identity- und Multiple Commitment-Ansätze heben die Bedeutung der Interaktionshäufigkeit mit einer Identität und eines Commitment-Fokus und des Aufgabenbezugs einer Identität bzw. eines Commitment-Fokus für das Commitment hervor.⁶⁰⁹ In der Forschung zum organisationalen Commitment kommt diese Aufgabenbezogenheit und Interaktionshäufigkeit in dem Konstrukt der Abhängigkeit vom Aufgabenbereich zum Ausdruck. **Die Abhängigkeit vom Aufgabenbereich** (task interdependence, functional dependence,) **beschreibt, das Ausmaß der Abhängigkeit eines Mitarbeiters von anderen Mitarbeitern zur effektiven Ausübung der Arbeitsaufgabe.**⁶¹⁰ Die Abhängigkeit vom Aufgabenbereich wirkt sich positiv auf das OC aus.⁶¹¹ Stehen Mitarbeiter in einer Abhängigkeit zu einer organisationalen Einheit oder Kollegen, wird ihnen ihre eigene Bedeutung für die Organisation oder Arbeitsgruppe bewusst, was sich positiv auf ihr Commitment zu der Organisation oder Arbeitsgruppe auswirkt.⁶¹² Die Abhängigkeit vom Aufgabenbereich wird dabei nicht nur durch formale Rollen- und Aufgabenbeschreibungen bedingt, sondern sie kann auch durch Interaktion zwischen Mitarbeitern, die sich im Zeitverlauf verfestigt und institutionalisiert zustande kommen.⁶¹³ Die regelmäßige Interaktion und der enge Kontakt zwischen den Mitarbeitern und der Organisation führen dazu, dass die Mitarbeiter die Organisation als attraktiv einschätzen und so leichter Commitment aufbauen.⁶¹⁴ Im Hinblick auf multiple Commitments lässt sich dieser Zusammenhang auch nachweisen. Mitarbeiter entwickeln ein stärkeres Commitment zu untergeordneten Organisationseinheiten, da hier häufig eine stärkere Abhängigkeit vom Aufgabenbereich besteht, ein engerer Austausch zwischen den Mitarbeitern herrscht und

⁶⁰⁹ Vgl. insbesondere ASHFORTH/JOHNSON (2001); BARTEL/DUTTON (2001); DUTTON/DUKERICH/HARQUAIL (1994); ELLEMERS/RINK (2005).

⁶¹⁰ Vgl. BACHRACH/POWELL/BENDOLY/RICHEY (2006), S. 194. Dieses Verständnis wird von zahlreichen Autoren geteilt. Vgl. z.B. JERMIER/BERKES (1979), S. 7; LANGFRED (2005), S. 514; MORRIS/STEERS (1980), S. 52; VAN DER VEGT/VAN DE VLIERT (2005), S. 75.

⁶¹¹ Vgl. DUTTON/DUKERICH/HARQUAIL (1994), S. 248; MORRIS/STEERS (1980), S. 56. Ebenso konnte ein Zusammenhang zwischen Verhalten und Abhängigkeit vom Aufgabenbereich nachgewiesen werden. Vgl. BACHRACH/POWELL/BENDOLY/RICHEY (2006), S. 198; VAN DER VEGT/VAN DE VLIERT (2005), S. 75.

⁶¹² Vgl. MORRIS/STEERS (1980), S. 56.

⁶¹³ Vgl. VAN DER VEGT/VAN DE VLIERT (2005), S. 75.

⁶¹⁴ Vgl. DUTTON/DUKERICH/HARQUAIL (1994), S. 248.

eine höhere Interaktion mit dem Commitment-Fokus stattfindet. Diese Abhängigkeit macht die untergeordneten Organisationseinheiten konkreter und greifbarer für die Mitarbeiter, was sich positiv auf das Commitment zu den untergeordneten Organisationseinheiten auswirkt.⁶¹⁵

In der innengerichteten Markenführung wurden die Auswirkungen des Markenbezugs zur Arbeitsaufgabe bisher nicht empirisch untersucht. Es finden sich aber Hinweise, dass eine funktionale Abhängigkeit der Mitarbeiter von der Marke, d.h. ein **Markenbezug der Arbeitsaufgabe**, das BC fördern kann. So merken ESCH/STRÖDTER/FISCHER (2006) an, dass eine enge Aufgabenorientierung an der Marke dazu beiträgt, Markencommitment aufzubauen.⁶¹⁶ Auch BRUHN (2008) geht davon aus, dass Mitarbeiter nur dann eine Beziehung zu einer Marke aufbauen können, wenn sie viele Kontaktpunkte mit der Marke haben.⁶¹⁷ Und auch HARTMANN (2010) stellt fest, dass die häufige Interaktion mit einer Marke eine BC verstärkende Markennähe schafft.⁶¹⁸

Der Markenbezug der Arbeitsaufgabe kann in Anlehnung an BACHRACH/POWELL/BENDOLY/RICHEY (2006) als das Ausmaß der Abhängigkeit von der Marke zur effektiven und effizienten Ausübung der Arbeitsaufgabe definiert werden.⁶¹⁹ 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. Folglich wächst das BC zur Produktgruppenmarke mit der Höhe des Produktgruppenmarkenbezugs der Arbeitsaufgabe (vgl. Hypothese H8).

H8

Je höher der Grad des Produktgruppenmarkenbezugs der Arbeitsaufgabe ist, desto höher ist das affektive BC zur Produktgruppenmarke.

Nur wenn die Arbeitsaufgabe eines Mitarbeiters einen Bezug zur Produktgruppenmarke hat und eine Interaktion mit der Produktgruppenmarke zulässt, kann eine

⁶¹⁵ Vgl. ASHFORTH/JOHNSON (2001), S. 32f; ELLEMERS/RINK (2005), S. 5; FELDMAN (1979), S. 403.

⁶¹⁶ Vgl. ESCH/STRÖDTER/FISCHER (2006), S. 423.

⁶¹⁷ Vgl. BRUHN (2008), S. 174.

⁶¹⁸ Vgl. HARTMANN (2010), S. 58.

⁶¹⁹ Vgl. BACHRACH/POWELL/BENDOLY/RICHEY (2006).

Beziehung zu dieser aufgebaut werden.⁶²⁰ Dies ist in Unternehmen, die parallel mehrere Marken führen, im Gegensatz zu Unternehmen mit nur einer Marke, nicht selbstverständlich, da Marke und markenführendes Unternehmen nicht übereinstimmen und nicht alle Mitarbeiter Arbeitsaufgaben mit einem Bezug zu einer Produktgruppenmarke haben. Daher wurde der Markenbezug der Arbeitsaufgabe beispielsweise im Ansatz zur internen Markenführung bei PIEHLER (2011) nicht berücksichtigt. Häufig ist die innengerichtete Zielsetzung der Synergiebildung der Auslöser für einen fehlenden Produktgruppenmarkenbezug der Arbeitsaufgabe, da eine Differenzierung der Marken erst sehr spät im Produktions- und Vermarktungsprozess oder nur sehr oberflächlich (z.B. in der Kommunikation) stattfindet.⁶²¹ Auch Mitarbeiter, die aufgrund der Nutzung von Synergiepotentialen organisatorisch der Unternehmensmarke zugeordnet sind, können eine Arbeitsaufgabe mit hohem Produktgruppenmarkenbezug besitzen. So z.B. Forschungsmitarbeiter, die Produkte für unterschiedliche Produktgruppenmarken entwickeln. Bei ihnen wird ein höheres BC zu derjenigen Produktgruppenmarke vermutet, bei der die höchste Abhängigkeit zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe besteht, etwa weil die entsprechende Produktgruppenmarke mehr Kapazitäten des Mitarbeiters bindet als andere Produktgruppenmarken.

3.1.6 Markenbezogene Rollenkonflikte

In Bezug auf multiple Commitments wurde der negative Einfluss von Rollenkonflikten⁶²² auf das Commitment und die Salienz einer Identität nachgewiesen.⁶²³ Den unterschiedlichen Commitment-Fokussen liegen unterschiedliche Rollenerwartungen zugrunde. Stehen diese unterschiedlichen Rollenerwartungen im Widerspruch zuei-

⁶²⁰ Vgl. ESCH/STRÖDTER (2009), die dann eine hohe Salienz einer Marke vermuten, wenn die Mitarbeiter häufig mit einer Marke in Berührung kommen. Vgl. ESCH/STRÖDTER (2009), S. 143.

⁶²¹ Vgl. ESCH/ROTH (2004), S. 52f.

⁶²² Nach PANDEY/KUMAR (1997), S. 19 sind Rollenkonflikte Gemütszustände, Erfahrungen oder Wahrnehmungen des Rolleninhabers, die auf gleichzeitigen Rollenerwartungen basieren, deren gleichzeitige Erfüllung eher schwierig oder gar nicht möglich ist.

⁶²³ Vgl. COHEN (2003); GOLDEN-BIDDLE/RAO (1997); MEYER/ALLEN (1997); REICHERS (1986). Die Forschung zu organisationalem Commitment belegt ebenfalls den negativen Zusammenhang zwischen Rollenkonflikten und OC. Vgl. AGARWAL (1999), S. 362; DUBINSKY/MICHAELS/KOTABE/LIM/MOON (1992), S. 88; FISHER/GITELSON (1983), S. 323; JACKSON/SCHULER (1985), S. 44; MOWDAY/PORTER/STEERS (1982), S. 32; TOMPSON/WERNER (1997), S. 587 und 595.

ander, kann es zu Rollenkonflikten kommen. Um die damit verbundenen negativen Gefühle zu vermeiden, wenden sich Mitarbeiter von dem Commitment-Fokus ab. Dies resultiert in einer Aufgabe oder Abschwächung des Commitment.⁶²⁴ Rollenkonflikte werden dabei nicht alleine durch Inhalte bestimmt, sondern auch durch den Rollensender. So verstärkt sich der aus Rollenerwartungen resultierende Druck, wenn ein Rollensender höher in der Hierarchie steht und über ein größeres Machtspektrum verfügt oder dem Rollenempfänger innerhalb der Organisation physisch nahe steht.⁶²⁵ Organisationen mit zahlreichen Subsystemen sind besonders anfällig für Rollenkonflikte. So sehen VAN SELL/BRIEF/SCHULER (1981) komplexe Interaktionen zwischen Arbeitsinhalten, Führungsverhalten und Organisationsstruktur als Ursache für Rollenkonflikte.⁶²⁶ **Unternehmen, die parallel mehrere Marken führen, verfügen über zahlreiche Marken-Subsysteme, die die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Rollenkonflikten erhöhen.**

In der Forschung zur innengerichteten Markenführung wird der Zusammenhang zwischen Rollenkonflikten und BC bisher lediglich bei PIEHLER (2011) erwähnt, jedoch nur im Hinblick auf Einzelmarken und ohne eine empirische Validierung.⁶²⁷ PIEHLER (2011) versteht unter einem markenbezogenen Rollenkonflikt einen Tatbestand "[...] bei dem divergierende markenbezogene Rollenerwartungen bestehen, sodass die Erfüllung einer markenbezogenen Erwartung mit der Erfüllung einer anderen Erwartung in Widerspruch steht."⁶²⁸ **In Unternehmen mit mehreren Marken sind Mitarbeiter häufig unterschiedlichen markenbezogenen Rollenerwartungen ausgesetzt.**⁶²⁹ Insbesondere wenn Mitarbeiter parallel Commitment zu Marken entwickeln, die mit widersprüchlichen markenbezogenen Rollenerwartungen verbunden sind, kann es zu markenbezogenen Rollenkonflikten kommen, die sich negativ auf das BC auswirken.

In der Literatur werden vier Arten von Rollenkonflikten unterschieden. **Intersender-**

⁶²⁴ Vgl. MEYER/ALLEN (1997), S. 100; ELLEMERS/RINK (2005), S. 6; MEYER/BECKER/VANDEBERGHE (2004), S. 1003; REICHERS (1985), S. 473.

⁶²⁵ Vgl. KAHN/WOLFE/QUINN/SNOEK (1964), S. 99; SIEGALL (1992), S. 633f.

⁶²⁶ Vgl. VAN SELL/BRIEF/SCHULER (1981), S. 66.

⁶²⁷ Vgl. PIEHLER (2011), S. 288ff.

⁶²⁸ PIEHLER (2011), S. 290. Rollen stellen dabei Erwartungen an das Verhalten innerhalb einer bestimmten sozialen Position dar. Vgl. RIZZO/HOUSE/LIRTZMAN (1970), S. 155.

⁶²⁹ Vgl. FISHER/GITELSON (1983), S. 326; VAN SELL/BRIEF/SCHULER (1981), S. 56.

Rollenkonflikte entstehen durch gegensätzliche Erwartungen unterschiedlicher Rollensender.⁶³⁰ Intrasender-Rollenkonflikte haben ihren Ursprung in gegensätzlichen Erwartungen eines Rollensenders.⁶³¹ Personen-Rollen-Konflikte können z.B. auftreten, wenn Rollenerwartungen in Konflikt mit den Überzeugungen und Werten des Mitarbeiters stehen.⁶³² Interrollenkonflikte basieren auf abweichenden Erwartungen gleichzeitig wahrzunehmender Rollen.⁶³³ In Unternehmen mit mehreren Marken werden Mitarbeiter häufig mit abweichenden Rollenerwartungen unterschiedlicher Rollensender konfrontiert. Diese abweichenden Erwartungen unterschiedlicher Rollensender resultieren häufig aus dem zentralen Spannungsfeld zwischen marktgerichteter Zielsetzung, die eine Markendifferenzierung verlangt und innengerichteter Zielsetzung, die eine Synergieschöpfung anvisiert. Je weiter die marktgerichteten und die innengerichteten Zielsetzungen voneinander abweichen, desto eher ergeben sich abweichende markenbezogene Rollenerwartungen. Aufgrund der großen Relevanz markenbezogener Rollenkonflikte in Unternehmen mit mehreren Marken muss hier **ergänzend zu PIEHLER (2011) eine Spezifikation der markenbezogenen Rollenkonflikte** vorgenommen werden. Aus den abweichenden markenbezogenen Rollenerwartungen können sich **markenbezogene Intersender-Rollenkonflikte ergeben, die als abweichende markenbezogene Rollenerwartungen unterschiedlicher Rollensender, sodass die Erfüllung einer markenbezogenen Erwartung mit der Erfüllung einer anderen Erwartung in Widerspruch steht⁶³⁴,** definiert werden können. Für diese markenbezogenen Intersender-Rollenkonflikte wird ein negativer Effekt auf das affektive BC zur Produktgruppenmarke erwartet (vgl. Hypothese

⁶³⁰ Vgl. KAHN/WOLFE/QUINN/SNOEK (1964), S. 20. PANDEY/KUMAR (1997) nennen als Beispiel für einen solchen Rollenkonflikt einen Einkaufsmitarbeiter, der auf administrativer Ebene dem Fabrikleiter berichtet, aber funktional dem Einkaufsleiter unterstellt ist. Während der Fabrikleiter eine schnelle Verfügbarkeit von Rohmaterialien verlangt, fordert der Einkaufsleiter Kosteneffizienz. Diese widersprüchlichen Rollenerwartungen können Intersender-Rollenkonflikten bei dem Einkaufsmitarbeiter auslösen. Vgl. PANDEY/KUMAR (1997), S. 189.

⁶³¹ Vgl. KAHN/WOLFE/QUINN/SNOEK (1964), S. 19; PANDEY/KUMAR (1997), S. 189. Sie können bspw. entstehen, wenn Vorgesetzte von einem Mitarbeiter mehr Arbeitseinsatz verlangen, aber gleichzeitig Überstunden untersagen.

⁶³² Vgl. RIZZO/HOUSE/LIRTZMAN (1970), S. 155. Sie können bspw. entstehen, wenn Mitarbeiter dazu verpflichtet sind Handlungen innerhalb ihrer beruflichen Rolle auszuführen, die sie moralisch ablehnen. Vgl. PANDEY/KUMAR (1997), S. 189.

⁶³³ Vgl. KAHN/WOLFE/QUINN/SNOEK (1964), S. 20; KOPELMAN/GREENHAUS/CONNOLLY (1983), S. 201.

⁶³⁴ Basierend auf PIEHLER (2011), S. 290.

H9a).⁶³⁵ So ist es denkbar, dass ein Marketing-Mitarbeiter bspw. gleichzeitig sowohl den Erwartungen des Rollensenders Konzerncontrolling ausgesetzt ist und Kosten einsparen soll, gleichzeitig aber auch den Erwartungen des Rollensenders Vertrieb ausgesetzt ist, durch eine zusätzliche Werbekampagne den Vertriebsaußendienst bei seinen Abverkaufsbemühungen zu unterstützen. Die markenbezogenen Rollenerwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen stehen dann in Konflikt zueinander und führen bei dem Mitarbeiter zu negativen Gefühlen, die er auf die Produktgruppenmarke, auf die sich die Erwartungen beziehen, zurückführt und die das BC zur Produktgruppenmarke schwächen können. Gleichzeitig können in Unternehmen mit mehreren Marken auch **markenbezogene Intrasender-Rollenkonflikte** auftreten, die in Anlehnung an PIEHLER (2011) definiert werden können, als **abweichende markenbezogene Rollenerwartungen eines Rollensender, sodass die Erfüllung einer markenbezogenen Erwartung mit der Erfüllung einer anderen Erwartung in Widerspruch steht**.⁶³⁶ Diese abweichenden markenbezogenen Erwartungen eines Rollensenders finden ihren Ursprung ebenfalls häufig in dem Spannungsfeld aus Synergieschöpfungs-Zielen und Markendifferenzierung, sind aber einem Rollensender zuzuordnen, der parallel widersprüchliche Anforderungen in Bezug auf eine Marke hat. Bspw. wenn Führungskräfte aus dem Bereich Produktmarketing einerseits von ihren Mitarbeitern erwarten, dass sie möglichst differenzierte Produktvarianten für unterschiedliche Marken konfigurieren, andererseits aber darauf achten sollen, dass der Stückkostenpreis für die unterschiedlichen Varianten möglichst gering ist. Diese widersprüchlichen Erwartungen eines Rollensenders können zu markenbezogenen Intrasender-Rollenkonflikten führen, die das BC zur Produktgruppenmarke hemmen.

H9	Je höher der Grad der markenbezogenen Rollenkonflikte ist, desto geringer ist das affektive BC zur Produktgruppenmarke.
H9a	Je höher der Grad der markenbezogenen Intersender-Rollenkonflikte ist, desto geringer ist das affektive BC zur Produktgruppenmarke.

⁶³⁵ Vgl. FISHER/GITELSON (1983), S. 326.

⁶³⁶ Basierend auf PIEHLER (2011), S. 290.

H9b

Je höher der Grad der markenbezogenen Intrasender-Rollenkonflikte ist, desto geringer ist das affektive BC zur Produktgruppenmarke.

3.2 Zusammenfassender Überblick des Untersuchungsmodells

Auf Basis des aktuellen Forschungsstandes ergeben sich die in Tabelle 3 zusammenfassend dargestellten Hypothesen⁶³⁷, die in Kapitel C qualitativ und quantitativ überprüft werden sollen. Das zugehörige Untersuchungsmodell⁶³⁸ ist in Abbildung 23 dargestellt.

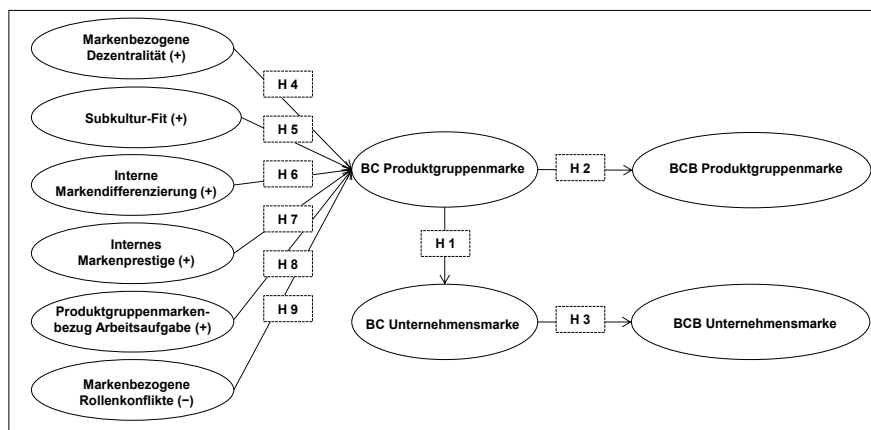


Abbildung 23: Untersuchungsmodell zur innengerichteten Markenführung in Unternehmen mit mehreren Marken

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Fokus der innengerichteten Markenführung in Unternehmen mit mehreren Marken stehen in der Regel die endkundennahen Produktgruppenmarken, wohingegen die

⁶³⁷ Hierbei handelt es sich um Zusammenhangshypothesen (Kausal-Hypothesen, Je-desto-Hypothesen), die eine Vermutung über die Wirkungsrichtung eines Zusammenhangs zwischen zwei Variablen aufstellen. Vgl. BIEMANN (2009), S. 206; DIEKMANN (2009), S. 129.

⁶³⁸ Die Verdichtung der Untersuchungshypothesen in einem Modell wird auch als Konzeptualisierung bezeichnet. Sie wird als die Zerlegung eines nicht darstellbaren Sachverhaltes (Konstrukts) in einzelne Faktoren verstanden, wobei die Herleitung der Faktoren theoretisch erfolgt. Vgl. HOMBURG/GIERING (1996), S. 5.

Unternehmensmarke eine untergeordnete Rolle spielt. Mitarbeiter können multiple Brand Commitments entwickeln, wobei das Verhältnis der unterschiedlichen BC sowie die BC Determinanten maßgeblich durch die Markenhierarchie, wie eingangs in Abbildung 5 dargestellt, geprägt werden. Die Theorie legt nahe, dass das BC zur Produktgruppenmarke positiv auf das BC zur hierarchisch übergeordneten Unternehmensmarke einwirkt (Hypothese H1). Für das BC zur Produktgruppenmarke wird gemäß PIEHLER (2011) ein positiver Effekt auf das BCB in Bezug zur Produktgruppenmarke vermutet (Hypothese H2). Für das BC zur Unternehmensmarke gemäß PIEHLER (2011) wird ein positiver Effekt auf das BCB in Bezug zur Unternehmensmarke vermutet (Hypothese H3). Die Hypothesen H4 bis H9 zeigen die vermuteten Wirkungszusammenhänge zwischen den Determinanten und dem BC zur Produktgruppenmarke.

Hypothese		Kapitel
H1	Je stärker das affektive BC zur Produktgruppenmarke ausgeprägt ist, desto stärker ist das affektive BC zur Unternehmensmarke.	B2.2.2
H2	Je stärker das affektive BC zur Produktgruppenmarke ausgeprägt ist, desto stärker ist das BCB in Bezug zur Produktgruppenmarke.	B2.5
H3	Je stärker das affektive BC zur Unternehmensmarke ausgeprägt ist, desto stärker ist das BCB in Bezug zur Unternehmensmarke.	B2.5
H4	Je höher der Grad der Dezentralität der Organisationsstruktur in Bezug zur Produktgruppenmarke ist, desto höher ist das affektive BC zur Produktgruppenmarke.	B3.1.1
H5	Je höher der Subkultur-Fit zur Produktgruppenmarke ist, desto höher ist das affektive BC zur Produktgruppenmarke.	B3.1.2
H6	Je höher der Grad der positiven internen Markendifferenzierung der Produktgruppenmarke und ihrer Identität gegenüber anderen Marken des Unternehmens ist, desto höher ist das affektive BC zur Produktgruppenmarke.	B3.1.3
H7	Je höher der Grad des internen Markenprestiges der Produktgruppenmarke gegenüber anderen Marken des Unternehmens ist, desto höher ist das affektive BC zur Produktgruppenmarke.	B3.1.4
H8	Je höher der Grad des Produktgruppenmarkenbezugs der Arbeitsaufgabe ist, desto höher ist das affektive BC zur Produktgruppenmarke.	B3.1.5
H9	Je höher der Grad der markenbezogenen Rollenkonflikte ist, desto geringer ist das affektive BC zur Produktgruppenmarke.	B3.1.6
H9a	Je höher der Grad der markenbezogenen Intersender-Rollenkonflikte ist,	

	desto geringer ist das affektive BC zur Produktgruppenmarke.	
H9b	Je höher der Grad der markenbezogenen Intrasender-Rollenkonflikte ist, desto geringer ist das affektive BC zur Produktgruppenmarke.	

Tabelle 3: Übersicht Untersuchungshypothesen

Quelle: Eigene Darstellung.

Innengerichtete Markenführung in Unternehmen mit
mehreren Marken

Wirkungen und Determinanten multipler Brand
Commitments

Jentschke, M.

2016, XXIV, 276 S. 276 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-11959-1