

**Cornelia Wittke-Kothe**

# Interne Markenführung

## Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten

Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Andreas Herrmann

**Deutscher Universitäts-Verlag**

## INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
I. Zur Relevanz der internen Markenführung.....	1
1. Interne Markenführung in Marketing-Praxis und -Wissenschaft.....	1
2. Gang der Untersuchung.....	5
II. Grundzüge der internen Markenführung.....	7
1. Begriffliche Grundlagen.....	7
2. Ziele.....	10
3. Instrumente.....	11
III. Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen der internen Markenführung.....	19
1. Bedürfnisbezogene Anreizkategorien.....	19
1.1 Grundlagen bedürfnisbezogener Anreizkategorien.....	19
1.2 Monetäre Anreize.....	22
1.3 Nicht-monetäre existenzielle Anreize.....	23
1.4 Nicht-monetäre soziale Belohnungen.....	24
1.5 Nicht-monetäre selbstbezogene Belohnungen.....	29
2. Änderungswiderstände.....	32
2.1 Kategorien von Änderungswiderständen.....	33
2.2 Änderungswiderstände vom Typ I.....	34
2.2.1 Änderungswiderstände aufgrund von Anreiz-Belastungs-Defiziten.....	34
2.2.2 Änderungswiderstände aufgrund unzureichender organisatorischer Ermöglichung.....	36

2.3	Änderungswiderstände vom Typ II.....	36
2.3.1	Änderungswiderstände aufgrund von Mitarbeiterängsten und Mitarbeitermisstrauen.....	36
2.3.2	Änderungswiderstände aufgrund mangelnden sozialen Dürfens.....	37
<b>3.</b>	<b>Prozess der Entstehung von Mitarbeiterverhalten und Ansatzpunkte zu seiner Beeinflussung.....</b>	<b>39</b>
3.1	Das Rubikonmodell der Handlungsphasen.....	39
3.2	Prädezyonale Motivationsphase.....	41
3.2.1	Aufgabe und Bewusstseinslage.....	41
3.2.2	Entstehung von Anstrengungsbereitschaft.....	42
3.2.3	Bildung einer Handlungsintention.....	46
3.2.4	Ansatzpunkte zur Mitarbeiterbeeinflussung.....	47
3.3	Präaktionale Volitionsphase.....	50
3.3.1	Aufgabe und Bewusstseinslage.....	50
3.3.2	Vorsätze als wesentliche Endprodukte.....	51
3.3.2.1	Wirkungsweise von Vorsätzen.....	51
3.3.2.2	Arten von Vorsätzen.....	52
3.3.2.3	Bildung von Vorsätzen.....	53
3.3.3	Initiierung von Handlungen.....	55
3.3.4	Ansatzpunkte zur Mitarbeiterbeeinflussung.....	57
3.4	Aktionale Volitionsphase.....	59
3.4.1	Aufgabe und Bewusstseinslage.....	59
3.4.2	Handlungssteuerung anhand mentaler Zielrepräsentationen.....	60
3.4.3	Handlungsregulation zur erfolgreichen Handlungsausführung.....	61
3.4.4	Ansatzpunkte zur Mitarbeiterbeeinflussung.....	67
3.5	Postaktionale Motivationsphase.....	71
3.5.1	Aufgabe und Bewusstseinslage.....	71
3.5.2	Bewertung erzielter Handlungsergebnisse.....	72
3.5.2.1	Attributionstheorie von Weiner.....	73
3.5.2.2	Equity-Theorie von Adams.....	76
3.5.3	Rückwirkungen auf vorgelagerte Handlungsphasen.....	79
3.5.4	Ansatzpunkte zur Mitarbeiterbeeinflussung.....	79

<b>IV. Phasenmodell der internen Markenführung.....</b>	<b>83</b>
<b>1. Grundzüge eines Phasenmodells der internen Markenführung.....</b>	<b>83</b>
<b>2. Phase 1: Analyse der Ausgangslage.....</b>	<b>87</b>
2.1 Ziele und Aufgaben.....	87
2.2 Überprüfung des einheitlichen Verständnisses und der Unterstützungsbereitschaft der Führungskräfte.....	89
2.3 Identifikation von Änderungswiderständen.....	91
2.3.1 Konzeptspezifikation mit Hilfe eines Ursachenbaums.....	91
2.3.2 Identifikation von Änderungswiderständen durch Sekundärforschung.....	93
2.3.3 Identifikation von Änderungswiderständen durch Primärforschung.....	94
2.3.3.1 Beobachtungen.....	94
2.3.3.2 Befragungen.....	95
2.4 Ermittlung des Selbstbildes der Markenidentität und Analyse der Unternehmenskultur.....	97
<b>3. Phase 2: Beseitigung von Änderungswiderständen vom Typ 1.....</b>	<b>98</b>
3.1 Ziele und Aufgaben.....	98
3.2 Beseitigung von Änderungswiderständen aufgrund von Anreiz-Belastungs-Defiziten.....	99
3.3 Beseitigung von Änderungswiderständen aufgrund unzureichender organisatorischer Ermöglichung.....	100
<b>4. Phase 3: Motivation der Mitarbeiter.....</b>	<b>100</b>
4.1 Ziele und Aufgaben.....	100
4.2 Bekämpfung von Änderungswiderständen vom Typ II.....	101
4.3 Schaffung von Unterstützungsbereitschaft für die Realisierung der angestrebten Markenidentität.....	106
4.3.1 Ansatzpunkte zur Schaffung von Unterstützungsbereitschaft gemäß dem Instrumentalitätsmodell von Vroom.....	106
4.3.2 Information der Mitarbeiter über die Ziele der internen Markenführung.....	108
4.3.3 Information der Mitarbeiter über ihre Bedeutung für die Zielrealisierung.....	110

4.3.4 Steigerung des Wertes der Zielrealisierung durch deren Verknüpfung mit Anreizen.....	111
4.3.4.1 Monetäre Anreize.....	111
4.3.4.2 Nicht-monetäre existenzielle Anreize.....	114
4.3.4.3 Nicht-monetäre soziale Belohnungen.....	114
4.3.4.4 Nicht-monetäre selbstbezogene Belohnungen.....	121
4.4 Förderung der Intentionsbildung zur aktiven Unterstützung der Realisierung der angestrebten Markenidentität.....	123
<b>5. Phase 4: Umsetzungsplanung.....</b>	<b>125</b>
5.1 Ziele und Aufgaben.....	125
5.2 Unterstützung der Vorsatzbildung.....	125
5.2.1 Systematisierung und Beschreibung möglicher Umsetzungsmaßnahmen.....	126
5.2.2 Generierung und Kommunikation von Umsetzungsmaßnahmen.....	131
5.2.2.1 Beteiligung ausgewählter Mitarbeiter an der Generierung von Umsetzungsmaßnahmen und Kommunikation der Ergebnisse an die übrigen Mitarbeiter.....	132
5.2.2.2 Beteiligung aller Mitarbeiter an der Generierung von Umsetzungsmaßnahmen.....	137
5.3 Förderung der Handlungsinitiierung.....	138
<b>6. Phase 5: Umsetzung.....</b>	<b>141</b>
6.1 Ziele und Aufgaben.....	141
6.2 Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten und Schaffung organisatorischer Rahmenbedingungen.....	142
6.3 Unterstützung bei Soll-Ist-Vergleichen.....	143
6.4 Unterstützung bei der Handlungsregulation.....	147
<b>7. Phase 6: Bewertung und Schlussfolgerung.....</b>	<b>150</b>
7.1 Ziele und Aufgaben.....	150
7.2 Rückmeldungen über erzielte Ergebnisse.....	151
7.3 Realisierung positiver Handlungsfolgen und Beeinflussung von Attributionsprozessen bei Erfolgen.....	152
7.4 Beeinflussung von Attributionsprozessen und Unterstützung bei der Ableitung von Schlussfolgerungen bei Misserfolgen.....	153
7.5 Schaffung von Gerechtigkeitsempfinden.....	155

Inhaltsverzeichnis	XV
<b>8. Phase 7: Stabilisierung</b> .....	<b>156</b>
8.1 Ziele und Aufgaben.....	156
8.2 Stabilisierung der Markenidentität bei bestehenden Mitarbeitern.....	156
8.3 Stabilisierung der Markenidentität bei neuen Mitarbeitern.....	158
<b>V. Schlussbetrachtungen</b> .....	<b>161</b>
<b>1. Rekapitulation zentraler Handlungsanweisungen für das interne Markenmanagement</b> .....	<b>161</b>
<b>2. Kritische Würdigung</b> .....	<b>168</b>
Literaturverzeichnis.....	171