

Survival of the Fittest: Wie Haltung Marken stärkt



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch
Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis (DE)

f.-r.esch@esch-brand.com



Dr. Dennis Esch
Geschäftsführer, ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis (DE), Assistant Professor in Marketing and Behavioural Science, Cranfield School of Management, Cranfield (UK)

d.esch@esch-brand.com

Starke Marken schaffen Wert für Unternehmen. Damit sie ihre Kraft entfalten können, bedarf es eines Umfelds, dass dies ermöglicht. Das Management ist gefordert, einen solchen Rahmen zu schaffen, um Unternehmen sowie Marke auf Erfolgskurs zu führen. In dem Beitrag wird erläutert, wie das Zusammenspiel aus Haltung (Purpose, Vision, Values) und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen den Nährboden für profitables Markenwachstum schaffen.

Schlagworte:

› Purpose › Vision › Werte › Marke › Wandel › Performance

1 Marke: zwischen Stärke und Verzichtbarkeit

Marken gelten als zentrales immaterielles Asset von Unternehmen. Dies zeigen die jährlich veröffentlichten Markenwerte von Interbrand, Kantar oder Brand Finance zu Top-Marken wie Apple, Coca-Cola oder Mercedes-Benz. So beeindruckend diese Zahlen sind, so wenig scheint die Botschaft bei allen Manager*innen angekommen zu sein, denn: Viele Top-Manager*innen reduzieren Marke nach wie vor auf das Logo und schöne Kommunikation (Esch, 2017; Esch & Esch, 2024).

Wenn laut Havas 75 Prozent aller Marken weltweit aus Kund*innensicht verzichtbar sind, handelt es sich um Marken mit geringer Bekanntheit und ohne klares Image, die keine Anziehungskraft auf Kund*innen ausüben (Delano, 2021). Ihr Wert für Kund*innen und Unternehmen geht somit gegen Null.

Sucht man nach Ursachen, warum manche Marken schwach und andere stark sind, so sind diese sicherlich vielfältig. Oft wird die taktische Umsetzung der Marke in Kommunikationsmaßnahmen als Grund genannt, warum Marken nicht ihre wahre Wirkung entfalten können und somit keinen Effekt auf Kund*innen erzielen (Esch & Esch, 2024). Eine wechselhafte kommunikative Umsetzung ist meist aber nur symptomatisch für einen Mangel an Klarheit in der Strategie bzw. einer wenig verfestigten Strategie, die wie ein Fähnchen im Wind weht. So nutzen etwa Opel und BMW ähnliche Maßnahmen in der digitalen Kommunikation, unterscheiden sich aber deutlich in der Markenstärke. Eine Ursache dafür liegt sicherlich in der Kontinuität der Markenführung, die sich u. a. darin ausdrückt, dass BMW seit Beginn der Kommunikation nur einmal den Slogan von „Aus Freude am Fahren“ zu „Freude am Fahren“ wechselte, Opel hingegen sich in schöner Regelmäßigkeit kommunikativ gehäutet und Richtungs-

wechsel betrieben hat – mit bescheidenem Erfolg.

Um Marken in Unternehmen ein entsprechendes Umfeld bieten zu können, in dem sie sich wirksam entwickeln können, bedarf es in den Unternehmen eines klaren Leitbilds, denn: Das Leitbild und die daraus resultierende Haltung nach innen prägen nachhaltig den Markenauftritt nach außen. Marken, die in diesem Fundament gefestigt sind, sind weniger anfällig für Kursverwässerungen durch neue Trends oder gehypte Themen. Sie schaffen es stattdessen ihren Mehrwert auch in Zeiten der Veränderung zu verdeutlichen und zeitgemäß zu interpretieren (Esch, 2021).

Im Folgenden zeigen wir, wie Unternehmen durch Purpose, Vision und Unternehmenswerte als Leitbild nach innen ein solides Fundament für erfolgreiche Markenarbeit nach außen legen können.

2 Das Zusammenspiel von Leitbild, Strategie und Marke als Basis für Erfolg

Die Zusammenhänge zwischen Leitbild, Strategie und Marke stellen wir in einem „Haltungshaus“ dar (>Abbildung 1). Das Fundament des Haltungshauses bilden der Purpose und die Unternehmensgrundsätze des Unternehmens.

Der Purpose (häufig auch Mission genannt) ist der Zweck eines Unternehmens. Es ist die idealistische Motivation, warum es das Unternehmen gibt und was das Unternehmen treibt. Bei Würth lautet der Purpose z. B. „We love to sell“, während es bei The Walt Disney Company darum geht, Menschen glücklich zu machen. Der Purpose dient vor allem der Orientierung nach innen:

- (1) Der Purpose bestimmt das Spielfeld, auf dem ein Unternehmen sich bewegt. So wie Fußballspieler*innen nur auf dem Fußballfeld spielen, muss sich ein Unter-

Abstract

Strong brands create value for companies. To create value, brands need an environment that enables this. The role of management is to create such a framework to lead companies and brands on the road to success. The following article explains how the interplay between attitude (purpose, vision, values) and the adaptability of companies create the breeding ground for profitable brand growth.

Keywords: > purpose > vision > values > brand > change > performance

nehmen auf dem gesetzten Spielfeld entwickeln. Deshalb darf dieses nicht zu eng sein, indem man einen Markt beschreibt oder das, was man konkret tut. Bei Würth geht es nicht um Schrauben, bei Disney nicht um Comic-Hefte. Das Spielfeld ist wesentlich größer und lässt Raum für Wachstum.

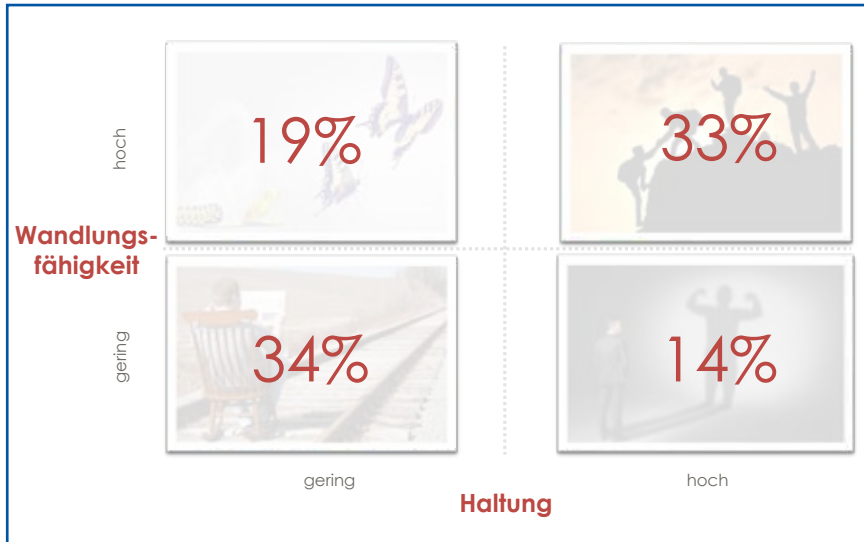
- (2) Der Purpose beeinflusst Denken und Handeln im Unternehmen. Kollegen vom INSEAD haben in einer Studie zum Wachstum von Unternehmen belegt, dass der Purpose den Unternehmenserfolg treibt, wenn er im Zentrum der Strategien und des Handelns von Unternehmen steht (Malnight, Buche & Dhanaraj, 2019). Würth praktiziert dies seit Jahren. Aus Liebe zum Verkauf und um

Abb. 1: Das Haltungs- und Strategiehaus



Quelle: Esch, 2021, 201.

Abb. 2: Unternehmen in der Haltungs- und Wandlungsfähigkeit-Matrix



n = 500 Manager*innen aus B-to-C-, Dienstleistungs- und B-to-B-Unternehmen. Quelle: Esch, 2021, 39.

Kund*innen zu begeistern wurden für kleine Handwerksbetriebe Niederlassungen und später 24/7-Shops eingeführt, weil Verkäufer*innen diese nicht mehr wirtschaftlich bedienen konnten. Mit Einzug der Digitalisierung begeistert Würth Kund*innen mit dem E-Commerce-Shop, der mittlerweile für ein Drittel des Umsatzes steht.

- (3) Der Purpose wirkt sinnstiftend für Mitarbeiter*innen. Studien belegen, dass Mitarbeiter*innen, die den Sinn ihrer Arbeit und ihren Wertbeitrag für das Unternehmen sehen, motivierter und engagierter sind (u. a. Hansen, 2018; Hansen & Keltner, 2018; Blount & Leinwand, 2019; Clifton & Harter, 2020).
- (4) Der Purpose stellt eine Legitimation für das Unternehmen dar. Es ist die Daseinsberechtigung, weil man zeigt, wodurch man einen gesellschaftlichen Wertbeitrag leistet.

Die Unternehmensgrundsätze bringen zum Ausdruck, wofür ein Unternehmen einsteht. Sie legen verbindliche Verhaltensweisen fest und prägen die Kultur des Unternehmens. „*Courage, Integrity, One AXA and Customer First*“ sind die vier Unternehmensgrundsätze, die AXA festgelegt hat und die als Vor-

gaben für das Verhalten der Mitarbeiter*innen dienen sollen.

Das Dach des Haltungshauses bildet die Vision. Damit ist ein ehrgeiziges Ziel gemeint, das ein Unternehmen anstrebt. Dies kann eine Nummer-1-Position im Markt, ein Vorbild aus einer anderen Branche (zum Beispiel so intuitiv wie Apple werden), die Referenz zu einem Wettbewerber, die Rolle bei Kund*innen (etwa bester Kund*innenservice weltweit) oder Ähnliches sein. Die Vision ist ein langfristiges Ziel, das in zehn bis 15 Jahren erreicht werden soll.

Den Weg zum Ziel beschreibt der Mittelteil des Haltungshauses. Hier geht es um die Marke als Transportmittel zur Zielerreichung sowie um die Strategie-, Ziel- und Maßnahmenplanung. So lautet z. B. bei der AXA das Markenversprechen, dass Kund*innen „*from payer to partner*“ werden und diese mit neuen Services und erweiterten Leistungen rund um das Thema Schutz unterstützt werden. Um die Marke zielgerichtet nach außen kommunikativ umzusetzen und um den Grad der Zielerreichung messbar zu machen, sind KPIs zur Messung des Fortschritts zu entwickeln. Dies hilft, die Vision bei der mittelfristigen Planung wirksam umzusetzen.

3 Haltung und „Survival of the Fittest“

Die Frage ist nun, wie gefestigt Unternehmen in ihrem Fundament sind, um durch sich wandelnde externe Rahmenbedingungen erforderliche Anpassungen zu meistern, um überlebensfähig zu bleiben. Das von Charles Darwin propagierte Motto „*Survival of the Fittest*“ gilt auch für Unternehmen. Letztendlich gewinnen die anpassungsfähigsten Unternehmen, die den Wandel konsequent angehen. Aber nur wenige Unternehmen beherrschen dies: Gerade einmal 1,5 Prozent aller Unternehmen sind älter als 100 Jahre.

Die Digitalisierung, Fortschritte bei der künstlichen Intelligenz, gesellschaftlicher Wandel, zunehmender Wettbewerb und Permakrisen forcieren aktuell den Wandel. Firmen wie BASF, Bosch oder Merck haben sich mehrfach gehäutet und weiterentwickelt. Junge Unternehmen wie Meta, Alphabet oder Amazon müssen diese Fähigkeit erst noch beweisen. Von MySpace, dem Vorgänger von Facebook, redet heute niemand mehr. Insofern ist es naheliegend, dass Manager*innen einen starken Fokus auf den Wandel legen. Der Schwerpunkt liegt auf Veränderungen. Aber reicht Wandlungsfähigkeit allein aus?

Erfolgsbeispiele der jüngeren Vergangenheit zeichnen ein anderes Bild. Als Alain Caparros 2006 den Vorstandsvorsitz der REWE Group übernahm, hatte das Unternehmen turbulente Zeiten hinter sich. Caparros war klar, dass die grundlegenden Manifeste des Unternehmens nochmals hinterfragt und neu ausgerichtet werden mussten. Dadurch sollten Mitarbeiter*innen sowie Mitglieder hinter ein gemeinsames Ziel gebracht und wieder zu einer Wertegemeinschaft vereint werden. Wir haben in einem systematischen Prozess Purpose, Vision und Unternehmensgrundsätze für die REWE Group mit dem Top-Management erarbeitet. Diese waren die Basis für die Strategieableitungen in allen Geschäftseinheiten: von REWE über Penny bis hin zum Tourismusbereich. Die REWE Group lebt die Haltung konsequent: Einer der Unternehmensgrundsätze bezieht sich auf das Hype-Thema Nachhaltigkeit – gerade heute von vielen erwähnt, aber nur

von wenigen gelebt. Bei der REWE Group wird das Thema Nachhaltigkeit jedoch so intensiv betrieben wie von kaum einem anderen Handelsunternehmen. Maßnahmen wie die Einführung des eigenen Ökolabels Pro Planet, die Zusammenarbeit mit nicht-kommerziellen Institutionen wie Greenpeace oder die Verankerung der Nachhaltigkeit in einem Vorstandsbereich sind nur ein Teil der nachhaltig angelegten Initiativen. Das Unternehmen wurde bereits vielfach für sein Nachhaltigkeitsstreben ausgezeichnet.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei Microsoft. Satya Nadella startete 2014 in einer kritischen Phase als CEO, in der ein grundlegender Transformationsprozess notwendig wurde. Statt sein Handeln allein auf diese Veränderungen zu fokussieren, stellte er zunächst die grundlegende Frage nach dem Purpose des Unternehmens: Warum existiert Microsoft? Die Beantwortung dieser Frage war der erste Schritt zurück an die Spitze der Branche. In seiner Amtszeit hat sich der Börsenwert mehr als versechsfacht. Bei Microsoft herrscht Aufbruchstimmung, Mitarbeiter*innen tüfteln zielstrebig, offen und interessiert an neuen Softwarelösungen. Die Haltung trägt den Wandel. Dies sind keine isolierten Einzelbeispiele, wie wir im Folgenden zeigen werden.

4 Wirkung von Haltung und Wandel auf die Unternehmensperformance

ESCH. The Brand Consultants und explorare gingen erstmals in einer Studie mit 500 Manager*innen aus B-to-C-, Dienstleistungs- und B-to-B-Unternehmen der Frage auf den Grund, wie Wandlungsfähigkeit und Haltung von Unternehmen deren Performance beeinflussen.

Es zeigen sich spannende Erfolgsmuster. Doch zunächst die ernüchternde Botschaft: Zahlreiche Unternehmen legen ihre Hände in den Schoß und haben weder die Bereitschaft zum Wandel noch eine klare Haltung. Diese Laissez-Faire-Haltung legen 34 Prozent der untersuchten Unternehmen an den Tag (>Abbildung 2).

Unternehmen mit hoher Wandlungsfähigkeit zeigen Veränderungswillen und -bereitschaft sowie die Fähigkeit zur Reflektion. Es sind lernende Organisationen, die neue Technologien adaptieren, sich ständig weiterentwickeln und Mitarbeiter*innen auf diesem Weg mit einbeziehen. Die Studie belegt: Wandlungsfähigkeit ist notwendig, aber nicht hinreichend zur Steigerung der Unternehmensperformance. Dies betrifft 19 Prozent der Unternehmen, bei denen keine positiven Effekte auf Wachstum, Profitabilität und Erfolg im Vergleich zu Laissez-Faire-Unternehmen gemessen wurden. Wandel allein reicht nicht. Er braucht ein Ziel und ein Fundament, auf dem der Wandel vorangetrieben werden kann und der den Mitarbeiter*innen Sicherheit und Orientierung gibt.

Ähnliches gilt für eine starke Haltung allein, die 14 Prozent der Unternehmen aufweisen. Unternehmen mit starker Haltung haben einen klar definierten Purpose, verfolgen eine ambitionierte Vision und verfügen über klare Unternehmenswerte, die ausdrücken, wofür das Unternehmen steht. Doch auch hier ist die Performance nicht besser als bei Laissez-Faire-Unternehmen. Offensichtlich ist zu starres Festhalten an alten Zöpfen und eine zu geringe Bereitschaft zum Hinterfragen des Status quo eine Hürde für mehr Erfolg.

Gerade einmal einem Drittel der Unternehmen gelingt der Spagat zwischen Haltung und Wandlungsfähigkeit. Sie sind die Top-Performer der Studie. Unternehmen mit starker Haltung und großer Wandlungsfähigkeit haben eine bis zu 15 Prozent höhere Gesamtpformance als alle anderen Unternehmen. *Die Erfolgsformel lautet somit: Wandel + Haltung = Performance*

5 Erfolgsmuster der Top-Performer

Top-Performer zeichnen sich durch folgende Erfolgsmuster aus (Esch, 2021):

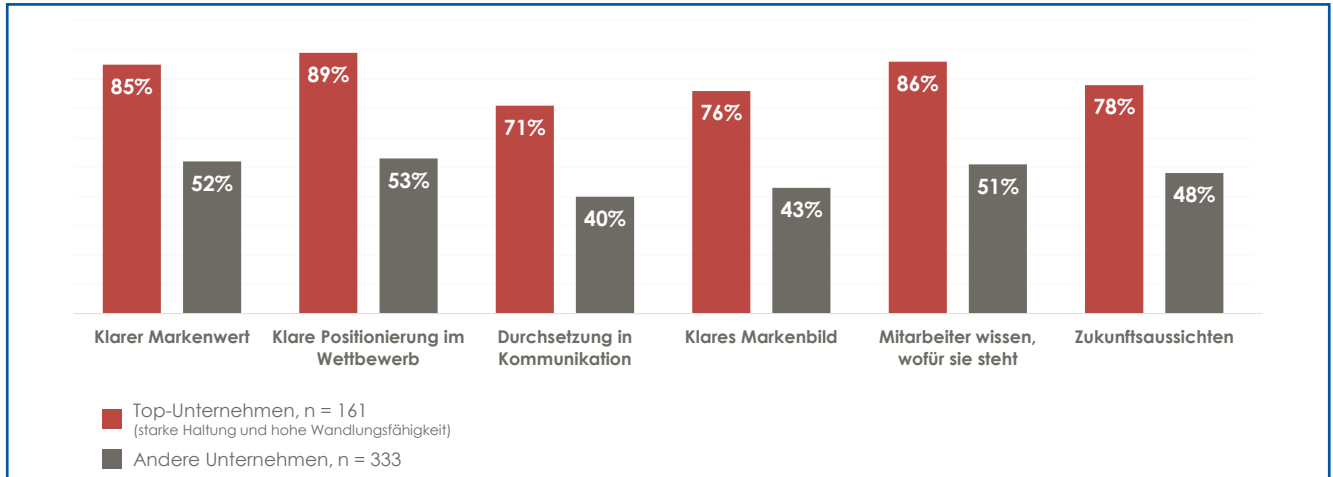
(1) Top-Performer haben bessere Leadership-Skills. Leadership-Skills wirken positiv auf Wandlungsfähigkeit und Haltung. Zwar verlassen sich zwei Drittel aller

Manager*innen auf ihr Top-Management, bemängeln aber, dass Visionen und Ziele zu wenig vom Top-Management kommuniziert werden. Nur die Hälfte der Manager*innen fühlt sich hier ausreichend abgeholt. Zudem bleibt das Top-Management auch zu wenig dran und dient zu wenig als Vorbild. Bei Top-Performern gilt hingegen das Motto: „Walk the Talk.“ Hier werden Unternehmen dauerhaft weiterentwickelt und die richtigen Impulse gesetzt. Die Disziplin der Durchsetzung ist stark ausgeprägt. Es gibt eine Langfristorientierung und kein kurzfristiges Agieren um schneller Erfolge wegen. Das Top-Management von Würth bleibt an den Themen Digitalisierung, Befähigung der Mitarbeiter und Schaffung von Kundengewinnung und -bindung dran und setzt diese hartnäckig durch.

(2) Top-Performer setzen ihre Strategien konsequenter um. Nach unseren Erkenntnissen segeln viele Unternehmen auf Sicht, statt sich Gedanken über ein großes Ziel zu machen. Die Macht der Vision wird deutlich unterschätzt. Wie meinte schon Antoine de Saint-Exupéry: „Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu sammeln, Aufgaben zu vergeben und Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ Unsere Studie zeigt, dass weder die Sehnsucht gelehrt wird noch Mitarbeiter*innen die richtigen Instrumente erhalten, um die Herausforderungen der Digitalisierung zu schultern (ESCH. The Brand Consultants, 2019). Doch wie sollen Mitarbeiter*innen auf ein Ziel hinarbeiten, das sie nicht einmal kennen?

Diese Zielorientierung ist bei Top-Performern besser ausgeprägt. Bei Top-Performern bewegen sich auch Mission und Grundsätze auf signifikant höherem Niveau. Die größte Diskrepanz zwischen Top-Performern und den anderen Unternehmen liegen bei Purpose und Vision. Der Purpose wirkt für Mitarbeiter*innen sinnstiftend, die Vision spornt zu Bestleistungen an, weil diese genau wissen, wofür sie sich anstrengen. Grundsätze haben zwar viele Unternehmen, wirklich gelebt werden sie allerdings nur bei den Top-Performern (Esch, 2021).

Abb. 3: Marken-Performance von Spitzenunternehmen im Vergleich zu allen anderen Unternehmen



Angabe von Top 2-Boxes

Quelle: ESCH. The Brand Consultants, 2019, 20.

(3) Top-Performer setzen neue Technologien schneller ein und nehmen ihre Mitarbeiter*innen an die Hand. Top-Performer adaptieren neue Technologien wesentlich schneller, nehmen Mitarbeiter*innen in diesem Prozess mit und schulen diese im Umgang mit neuen Methoden und Technologien (Esch, 2021). So hat REWE frühzeitig eine digitale Einheit zur Entwicklung des digitalen Vertriebskanals gegründet. Top-Performer haben auch eine größere Veränderungsbereitschaft und verstehen sich viel stärker als lernende Organisation. Sie schaffen ein Umfeld dafür, bilden Netzwerke und arbeiten projektbezogen zusammen.

(4) Top-Performer kennen die Kraft ihrer Marke und setzen diese konsequent um. Bei dem Gros der Unternehmen wird die Marke nicht konsequent in konkrete Maßnahmen umgesetzt und gelebt. Entsprechend hat auch nur die Hälfte der Manager*innen eine hohe Zukunftserwartung an die Marke. Top-Performer haben auch hier ihre Hausaufgaben gemacht. Eine klare Haltung führt zur stringenteren Markenführung. Dies drückt sich darin aus, dass die Markenstrategie (Markenwerte und Positionierung) wesentlich stärker durchgesetzt ist als bei allen anderen Unternehmen, ebenso die Implementierung nach innen bei Mitarbeiter*innen und nach außen gegenüber Kund*innen. Daraus resultiert ein klareres Markenbild (>Ab-

bildung 3). So hat Hilti den Markenauftritt systematisch entwickelt und konsequent an den relevanten Kontaktpunkten umgesetzt. Entsprechend positiv sind auch die Zukunftserwartungen an die Marke (Esch, 2020).

(5) Top-Performer sind fortschrittlicher und orientieren sich stärker am Kund*innenbedarf. Viele Unternehmen ruhen sich auf ihren Lorbeeren aus, statt sich mit wertschöpfenden Innovationen oder Verbesserungen auseinander zu setzen. Im Ranking der wertvollsten Marken der Welt belegte Nokia im Jahr 2007 noch Platz 5, während Apple nur auf dem 33. Platz zu finden war. Sieben Jahre später wurde Apple zur wertvollsten Marke der Welt, Nokia fiel auf Rang 98 zurück und ist heute nicht mehr unter den Top 100. Nokia verharrete auf vorhandenen Leistungen, während Apple mit dem iPhone und weiteren richtungweisenden Innovationen den Markt eroberte.

Top-Performer sind sehr zukunftsorientiert, fortschrittlich und haben eine höhere Innovationskraft. Sie arbeiten verstärkt an neuen Geschäftsmodellen, neuen Produkten und Dienstleistungen sowie neuen Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten mit Kund*innen, die die Digitalisierung ermöglicht. Dies reicht vom Make-up Genius von L'Oréal, bei dem Kund*innen mittels Smartphone-App die Wirkung von Kosmetik-

produkten am eigenen Gesicht simulieren können, über Predictive Maintenance bei Schindler bis zur Entwicklung eigener Ökosysteme bei Amazon. Top-Performer orientieren sich zudem wesentlich stärker an den Wünschen und Bedürfnissen der Kund*innen als alle anderen Unternehmen.

6 Wege zu einem Hochleistungsunternehmen

Was heißt dies nun für Manager*innen, die ihr Unternehmen auf Bestleistung trimmen wollen?

Ein ungeschminkter Blick in den Spiegel: Der erste Schritt zum Top-Performer ist eine ehrliche Analyse, wo die Organisation steht. Hier empfiehlt sich die Befragung relevanter Anspruchsgruppen im Unternehmen, um Einschätzungen zu den oben benannten Themen sowie zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in den jeweils relevanten Bereichen zu erlangen. Zentrale Erkenntnisse sind in geeigneten Tools zusammenzufassen, um daraus wesentliche Handlungsfelder abzuleiten.

Haltung als Anker nutzen: In Zeiten des Wandels und den damit verbundenen Unsicherheiten suchen Menschen nach Halt: durch einen klaren Purpose, verbindliche Unternehmensgrundsätze und eine überzeu-

gende Vision. Oftmals wird die Überprüfung dieser Manifeste dem Tagesgeschäft geopfert. Haltungen sind nicht in Stein gemeißelt. So wie Menschen sich im Laufe der Zeit entwickeln, so entwickeln sich auch Unternehmen. Dies muss sich in Mission, Vision und Grundsätzen reflektieren. Um Mitarbeiter*innen hinter ein großes Ziel zu bringen und dadurch Engagement und Commitment zu fördern, müssen Purpose, Vision und Unternehmensgrundsätze nicht nur entwickelt, sondern auch in regelmäßigen Abständen auf den Prüfstand gestellt werden.

Wandel konsequent treiben und Menschen mitnehmen: Nichts ist so beständig wie der Wandel. Allerdings produziert Wandel auch immer Ängste und Widerstände. Dies umso mehr, je weniger die Mitarbeiter*innen in den Wandlungsprozess einbezogen werden. Es sind Rahmenbedingungen zu schaffen, um dem Wandel gerecht zu werden und die Mitarbeiter*innen mit Ihrem Know-how zum Treiber des Wandels zu machen.

7 Unsere Bilanz: Markenstärke aus einer klaren Haltung

Erfolgreiche Unternehmen schaffen Klarheit im Kopf aller Anspruchsgruppen (Kund*innen, Mitarbeiter*innen oder potenzieller Arbeitnehmer*innen). Ob langfristig erfolgreiche Unternehmens- oder Produktmarke, diese beruhen auf einer klaren und gefestigten Haltung, die sich in entwickelten und gelebten Purpose, Vision und Unternehmensgrundsätzen manifestiert. Und so sind sprunghafte Wechsel in der Markenkommunikation meist eben nicht die Ursache für den mangelnden Erfolg vieler Marken, sondern lediglich ein Symptom einer mangelnden Haltung. Marken werden zu Fähnchen im Wind, jagen neuen Trends hinterher, postulieren mal Nachhaltigkeit, setzen sich für Gleichstellung, Inklusion und LGBTQIA+ ein oder beziehen Stellung zu gesellschaftskritischen Themen und verwirren letztlich (potenzielle) Mitarbeiter*innen und Kund*innen, wenn solche Maßnahmen losgelöst von den Markenwerten gespielt und nicht konsequent umgesetzt werden (Esch & Esch, 2024). Unsere Ergebnisse zeigen, dass es einen anderen Weg zu nachhaltig erfolgreicher Markenarbeit gibt. Und dieser be-

ginnt im Unternehmen und legt das Fundament für eine immer wieder zeitgemäß interpretierte Kontinuität in der Markenkommunikation.

Management-Takeaway

Top-Performer beherrschen den Rhythmus zwischen Haltung und Veränderung. Sie gestalten Erfolg aus der Haltung des Unternehmens heraus, indem Sie mit einem klarem Purpose, gelebten Unternehmenswerten und einer ambitionierten Vision Identifikation und Commitment bei den Mitarbeiter*innen und Kund*innen schaffen und dadurch die Marke stärken.

Literatur

- Blount, S., & Leinwand, P. (2019). Why are we here? *Harvard Business Review*, November-December, 132-139.
- Clifton, J., & Harter, J. (2020). *Auf die Führungskraft kommt es an. Die 52 Gallup Erfolgsgeheimnisse zur Zukunft der Arbeit*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Collins, J., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. New York u. a.: Harper Business.
- Delano, G. (2021). Genug von sinnbefreiten Marken. Abruf von <https://havasvillage.wien/blog/genug-von-sinnbefreiten-marken>.
- Esch, F.-R. (2020). *Marke 4.0. Wie Unternehmen zu digitalen Marken Champions werden*. München: Vahlen Verlag.
- Esch, F.-R. (2021). *Purpose & Vision. Wie Unternehmen Zweck und Ziel erfolgreich umsetzen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Esch, F.-R., & Esch, D. (2024). *Strategie und Technik der Markenführung*. 10. Auflage. München: Vahlen Verlag.
- ESCH. The Brand Consultants (2019). Marken erfolgreich führen 4.0: Wandel braucht Haltung. Abruf von https://www.esch-brand.com/wp-content/uploads/2019/03/Ansicht_ESCH-190132_Studie-Wandel-braucht-Haltung_Doppelseiten_neu.pdf.
- Hansen, M. (2018). *Great at Work. How Top Performers Do Less, Work Better, and Achieve More*. New York: Simon and Schuster.
- Hansen, M., & Keltner, D. (2018). Finding Meaning at Work, Even When Your Job is Dull. *Harvard Business Review*, December 20, 1-12.
- Malnight, T. W., Buche, I., & Dhanaraj, C. (2019). Put Purpose on the Core of Your strategy. It's how successful companies redefine their businesses. *Harvard Business Review*, September-October, 70-79.