

Marke als Treiber der Transformation verstehen und nutzen



Christopher Wünsche
Gründer und Managing Partner der Münchener Markenberatung und Designagentur Truffle Bay

christopher.wuensche@trufflebay.de



Sebastian May
Managing Partner der Münchener Markenberatung und Designagentur Truffle Bay

sebastian.may@trufflebay.de

Es gibt derzeit wohl kaum ein Unternehmen, das nicht akut oder mittelfristig vor einer Transformationsherausforderung steht. Die Gründe mögen unterschiedlich sein, externer oder interner Natur, strategisch gewollt oder schlichtweg unumgänglich – doch eines haben alle unternehmerischen Veränderungsprozesse aus Sicht der Autoren gemeinsam: Die Unternehmensmarke kann für die Unternehmensleitung von großem Nutzen sein, um der Organisation Orientierung und Zuversicht zu vermitteln, und sowohl eine positive Aufbruchsstimmung auslösen als auch den langfristigen Erfolg sicherstellen. Dazu gilt es die Markenentwicklung und das Change-Management gemeinsam zu denken.

Schlagworte:

- › Transformation › Change Prozesse › Markenstrategie › Markenidentität
- › Markenmodell › Unternehmenskultur

1 Die Marke als Kompass und Katalysator unternehmerischer Transformation

Selten gab es mehr Veränderungen: Corona, Klimawandel, Digitalisierung – unsere Gesellschaft erlebt aktuell zeitgleich und auf mehreren Ebenen grundlegende Transformationsprozesse. Angesichts dieses Wandels müssen sich auch Unternehmen verändern. Und dies schneller, häufiger und umfassender als jemals zuvor.

Um diesen Wandel erfolgreich zu gestalten, bedarf es passender Werkzeuge. Denn die Veränderungen unserer Zeit bringen für Unternehmen nicht nur Chancen, sondern auch immer Verunsicherung mit sich. Die (Unternehmens-)Marke bzw. noch präziser die Markenidentität – also das Selbstbild oder die „interne Perspektive einer Marke“ im Sinne der Philosophie der identitätsorientierten Markenführung (Burmans, Halaszovich, Schade & Piehler, 2018, 2), an der wir uns grundsätzlich orientieren – kann für Unternehmen dabei zu einem wichtigen Helfer

werden. Schließlich stellen wir in unserer täglichen Arbeit immer wieder fest, dass Marken unternehmerische Veränderungs- und Transformationsprozesse nicht nur unterstützen, sondern vielmehr initiieren können oder gar erst ermöglichen. Denn eine neu und überzeugend definierte Markenidentität hilft Unternehmen, ihre Ziele für die Zukunft klarer zu beschreiben und schneller zu erreichen, indem sie die Menschen in der Organisation emotional „packt“, ihnen Zuversicht vermittelt und sie mobilisiert. Bei einem größeren Veränderungsvorhaben sollten die Unternehmensverantwortlichen deshalb immer auch darüber nachdenken, ihre Marke bzw. Markenidentität weiterzuentwickeln, um sie als Kompass und Katalysator ihrer unternehmerischen Transformation zu nutzen. Ein integrierter Marken- und Change-Prozess wird somit für viele Unternehmen zum Gebot der Stunde in einer Zeit, in der Veränderung zum „New Normal“ wird.

2 Grundverständnis: die Marke als dritte Säule der Unternehmensführung

Marken leisten einen signifikanten Beitrag zum Gelingen unternehmerischer Change-Prozesse. Dazu müssen die Marke und die damit verbundenen Potenziale als das genutzt werden, was wir in der (Unternehmens-)Marke sehen: die „dritte Säule“ der Unternehmensführung neben der Unternehmensstrategie und der Unternehmenskultur (>Abbildung 1).

Unternehmensstrategie, -kultur und -marke bilden das strategische Kraftfeld, in dem der Purpose oder „höhere Unternehmenszweck“ (Kilian & Miklis, 2019) eine Schlüsselrolle einnimmt, indem er auf alle drei „Säulen“ Einfluss nimmt bzw. nehmen sollte. Eine Marke, die nicht aus der Unternehmensstrategie heraus entwickelt wird, kann nicht die nötige Relevanz erlangen. Einer Marke, die nicht im Abgleich mit der bestehenden Kultur definiert wird, mangelt es an Authentizität.

In diesem Sinne muss die Markenidentität einerseits die Essenz der Unternehmensstrategie widerspiegeln – und mitunter entsprechend nachgeschärft werden. Andererseits muss die Identität einer Unternehmensmarke zugleich die bestehende bzw. im Hinblick auf Transformation und Zukunftsausrichtung gewünschte Unternehmenskultur reflektieren.

Die Marke verkörpert somit das Unternehmen und seine (Ziel-)Identität. Sie bringt das Selbstverständnis der Mitarbeiter und Führungskräfte ebenso wie die gelebte und angestrebte Kultur innerhalb des Unternehmens verdichtet zum Ausdruck. Dadurch kann sie in Change-Prozessen die kulturelle Weiterentwicklung vorantreiben, indem sie die Lücken zwischen dem kulturell bedingten „Können“ und „Wollen“ und dem strategischen „Sollen“ schließt.

Hierfür bedarf die Marke einer klaren, strategisch und kulturell abgesicherten Definition. Diesem Ziel nähern wir uns im Rahmen der Brandsformation Journey.

3 Die Brandsformation Journey: Branding und Change zusammen gedacht

Historie, Marktumfeld, Strategie – jede Marke ist anders. Folglich gibt es auch für die Weiterentwicklung einer Unternehmensmarke kein Patentrezept. Im täglichen Arbeiten zeigt sich vielmehr immer wieder, wie komplex und vielfältig die Ausgangssituationen für ein Rebranding im Kontext einer unternehmerischen Transformation sein können: Beim Rebranding von Bilfinger Berger zu Bilfinger ging es z. B. primär darum, eine fragmentierte und tradierte Fehlwahrnehmung – „Wir sind kein Baukonzern mehr.“ (Weishaupt, 2011) – v. a. bei Medien, Investoren und auf dem Arbeitsmarkt zu korrigieren. Bei Vonovia sollte das Rebranding zwei fusionierten Unternehmen mit geschwächter Reputation einen Neustart ermöglichen (Schumacher, Fehr & Riedl, 2015).

Fakt ist aber auch: Mit einem Rebranding lässt sich nicht nur eine spezifische Zielvorgabe erfüllen. Ein Rebranding ist immer auch ein Klärungsprozess, an dessen Ende

Abstract

There is hardly a company that is not currently facing a transformation challenge, either acutely or in the medium term. The reasons may be different, external or internal, strategically desired or simply unavoidable – but from the authors' point of view, all corporate change processes have one thing in common: The corporate brand can be of great benefit to a company's management in providing orientation and confidence to the organization, and can both create a positive atmosphere of departure and ensure long-term success. To achieve this, brand development and change management need to be seen in conjunction with each other.

Keywords: > transformation > change processes > brand strategy
> brand identity > brand model > corporate culture

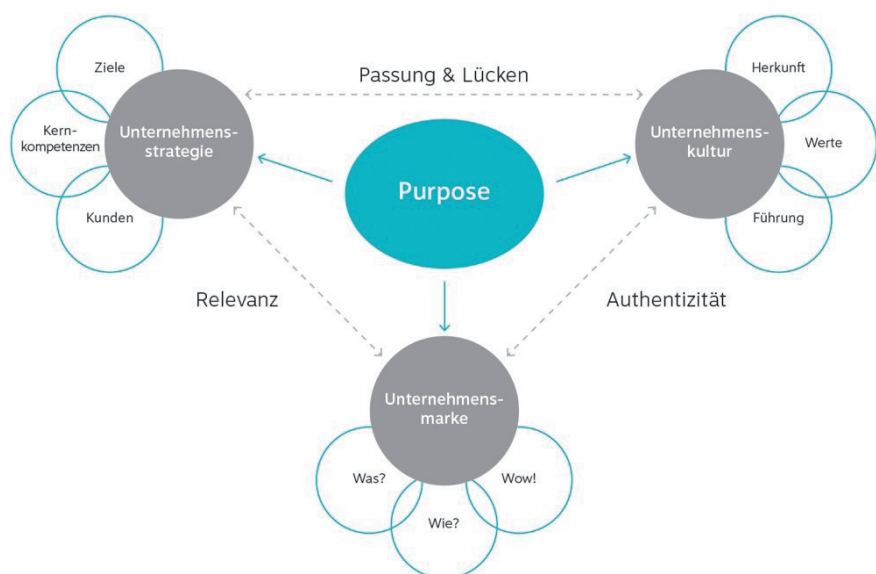
eine Marke idealerweise von Investoren, Kunden, Mitarbeitern und Bewerbern als attraktiver und moderner empfunden wird.

Den gesamten (Marken-)Prozess bezeichnen wir als Brandsformation Journey. Diese unterteilt sich in die drei Phasen „Insight“, „Identity“ und „Experience“ (>Abbildung

2), die im Folgenden näher vorgestellt werden.

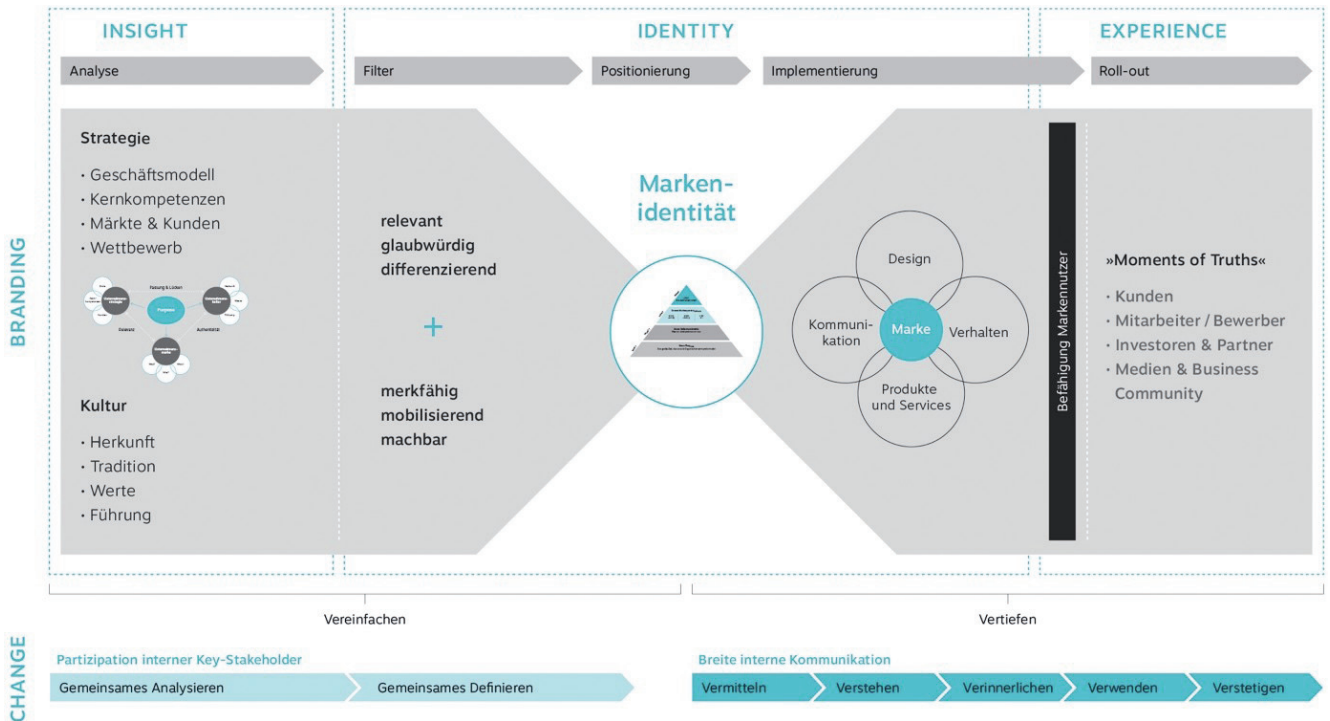
Neben der Branding-Perspektive bildet der Change-Aspekt einen wesentlichen Teil der Brandsformation Journey. Grundsätzlich orientieren wir uns in dieser Hinsicht am „8-Step Process for Leading Change“ von John

Abb. 1: Die drei Säulen der Unternehmensführung: Unternehmensstrategie, Unternehmenskultur und Unternehmensmarke – mit dem Purpose im Zentrum



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 2: Die Truffle Bay Brandsformation Journey



Quelle: Eigene Darstellung.

Kotter (1996), der folglich an mehreren Punkten der Brandsformation Journey thematisch anklingt. So sollten bereits in der Phase der Analyse und Definition wichtige interne Stakeholder, z. B. mittels Interviews und Workshops, involviert werden. Hier sind insbesondere die Unternehmensleitung, Top-Führungskräfte, Verantwortliche aus Unternehmenskommunikation, Marketing und HR sowie ggf. informelle Leader von entscheidender Bedeutung – ganz im Sinne von Kotters „creating the guiding coalition“ (Kotter, 1996, 51). Die neu definierte Markenidentität muss dann strukturiert mittels kontinuierlicher interner Kommunikation an die gesamte Organisation vermittelt und sukzessive im Zuge des Roll-outs in den Unternehmensalltag integriert werden.

Ziel ist es, die Menschen innerhalb einer Organisation langfristig als überzeugte und begeisterte Botschafter der Marke zu gewinnen – und damit eine nachhaltige kulturelle Veränderung im Sinne der gewünschten Transformation herbeizuführen.

3.1 Phase 1: „Insight“ – die analytischen Grundlagen legen

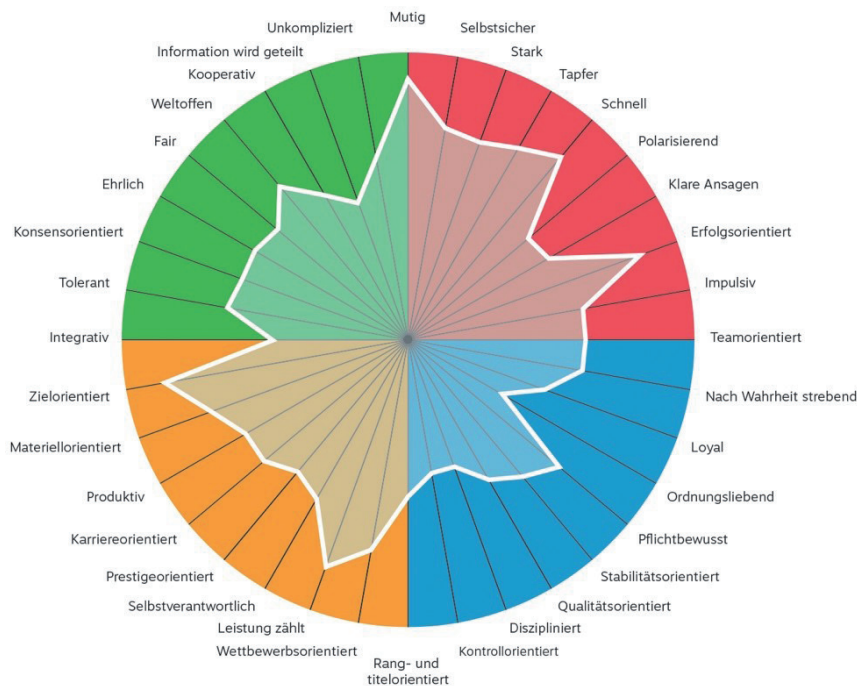
Am Anfang jeder Brandsformation Journey steht die Analyse. Es gilt den Status quo im Unternehmen zu ermitteln. Wo weichen Anspruch und Realität voneinander ab? Wo müssen sie neu austariert bzw. definiert werden? Welche strategischen Ziele werden (mit der Transformation) verfolgt, die damit auch den Rahmen und die Zielrichtung der Markenidentität vorgeben?

In der Insight-Phase geht es daher um maximale Klarheit – über das Unternehmen, seine Strategie und Ziele, über seine Geschichte und Kultur, seine Marke(n), sein Umfeld, wichtige Trends und Herausforderungen aus Markt und Gesellschaft. Diese Klarheit entsteht v. a. durch umfassende Management-, Kunden- und Mitarbeiterinterviews und -workshops, ergänzt durch die Analyse strategischer Dokumente und Desk Research. Ebenso bietet es sich an, externe Stakeholder wie Lieferanten, Investoren oder Journalisten in die Analyse einzubinden.

Ein besonderer Fokus sollte auf der Unternehmenskultur liegen, da Unternehmensmarken nur dann funktionieren, wenn sie von der eigenen Organisation akzeptiert werden und mit der bestehenden Unternehmenskultur kompatibel sind. Für die Analyse der Kultur bietet sich ein aufschlussreiches und einfach zu nutzendes Instrument an: die Culture Map (>Abbildung 3).

Sie orientiert sich am „Spiral Dynamics“-Ansatz (Beck & Cohan, 1996) zur Beschreibung der Entwicklungsstufen von Unternehmen. Als Grundlage dient das sog. „Graves Values System“-Modell von Clare W. Graves (1970), das wiederum eine Weiterentwicklung der Bedürfnispyramide von Maslow darstellt. Mit der Culture Map lassen sich komplexe Unternehmenskulturen pragmatisch analysieren. Sie greift dabei die vier der insgesamt acht farbocodierten „Spiral Dynamics“-Ebenen auf, in denen sich die meisten Unternehmensorganisationen typischerweise einordnen lassen: Rot, Blau, Orange und Grün.

Abb. 3: Die Truffle Bay Culture Map zur Analyse von Unternehmenskulturen



Quelle: Eigene Darstellung.

3.2 Phase 2: „Identity“ – die Markenidentität definieren

Die zweite Etappe der Brandsformation Journey umfasst die Definition einer (neuen) Markenidentität – wie man als Marke sein, agieren und wahrgenommen werden will: die „strategic vision“ in der Change-Logik von Kotter. Das Ergebnis wird in der Identitätspyramide visualisiert (>Abbildung 4). Sie gilt es, intensiv zu diskutieren – hier zählt jedes Wort.

Die Aufgabe der Identitätspyramide besteht darin, die Ergebnisse der Analyse maximal zuzuspitzen und ansprechend sowie auf die strategischen Ziele ausgerichtet auf den Punkt zu bringen – immer vor dem Hintergrund der „klassischen“ Gütekriterien Relevanz, Glaubwürdigkeit und Differenzierungskraft sowie bei Unternehmensmarken, die eine Organisation „bewegen“ sollen, auch unter der Maßgabe von Merkfähigkeit, Mobilisierungskraft und Machbarkeit im Sinne von Umsetzbarkeit.

Die Identitätspyramide gliedert sich in vier Ebenen, angelehnt an den „Golden Circle“ von Simon Sinek (2009): Die Antwort auf die grundlegende Frage nach dem „Why“, also dem Warum bzw. noch treffender „Wozu“ (Jenewein, 2020), liefert der Purpose – und bildet damit das Fundament der Marken- und Unternehmensidentität. Der Purpose ist grundlegender Teil der Markenidentität, hat aber in purpose-orientierten Unternehmen auch Auswirkungen auf Strategie und Kultur. Folglich sollte der Purpose ambitioniert formuliert, erkennbar auf die Tätigkeit des Unternehmens bezogen und dauerhaft gültig sein – und somit die Basis bilden, auf der strategische Visionen und konkrete Initiativen entwickelt werden (Kotter, 1996). Auf dem Purpose basieren alle weiteren Identitätselemente. Er sollte v. a. intern vermittelt werden und überzeugen – als langfristige Orientierung für die Mitarbeiter und als motivierender Sinnstifter im Hinblick auf die gemeinsamen Ziele.

Die zweite Ebene der Identitätspyramide beantwortet die „What“-Frage. Direkt abgeleitet aus dem Purpose werden hier die Mission bzw. das unternehmerische Selbstver-

„Rote“ Organisationen sind häufig dominiert von starken Egos mit großem Machtbewusstsein und Freiheitsdrang. Sie finden sich primär in expansiven, agilen, eher jungen und gründerdominierten Unternehmen in dynamischen Märkten.

„Blaue“ Organisationen sind im Gegensatz dazu ordnungs- und sicherheitsorientiert. Sie sind geprägt durch klare Hierarchien, Strukturen und Prozesse. Dies alles mit dem Ziel, das Unternehmen planvoll und kontrollierbar zu führen.

„Orange“ Organisationen sind oft kennzahlenorientierte Leistungskulturen. Hier werden Effektivität und individueller Erfolg belohnt. Ihre Protagonisten sind auf Performance ausgerichtet: Sie leisten viel, wollen dafür aber auch persönlich honoriert werden. Diesen Kulturtypus findet man vorwiegend in vertriebsorientierten Unternehmen.

„Grüne“ Organisationen stehen schließlich für team- und konsensorientierte Unternehmenskulturen, die den gemeinschaftlichen Erfolg suchen. Sie sind häufig in eher

komplexen Branchen wie IT oder Beratung beheimatet und zeichnen sich durch flache Hierarchien aus (Bär, Krumm & Wiehle, 2010).

Auch hier gilt: Wie bei jeder Kategorisierung dominieren in der Realität Mischtypen. In der Praxis lassen sich die Unternehmen in der Regel nicht ausschließlich einem der Quadranten zuordnen. Sie weisen vielmehr stärkere bzw. schwächere Ausprägungen in allen vier Feldern auf.

Dessen ungeachtet zeichnet die Culture Map auf Basis des Ist-Zustands ein aussagekräftiges kulturelles Profil eines Unternehmens. Es liefert wesentliche Aspekte für die Formulierung einer authentischen Markenidentität und der Storyline, mit welcher der Change-Prozess intern begleitet wird. Dadurch wird letztlich auch die Akzeptanz der neuen Markeninhalte durch die Belegschaft gefördert. Zugleich werden mit der Markenidentität gezielte Impulse für die kulturelle Weiterentwicklung im Sinne der strategischen Zielsetzungen an die Organisation gesendet.

Abb. 4: Die Truffle Bay-Identitätspyramide zur Festschreibung der Markenidentität



Quelle: Eigene Darstellung.

verständnis definiert: Wer sind wir und was tun wir, um unserem Purpose gerecht zu werden?

Hierauf baut wiederum die „How“-Ebene auf, die mit der Klärung wichtiger Werte und besonderer Attribute die Markenpersönlichkeit beschreibt. Dabei gilt: Jede Marke hat ihre eigene Persönlichkeit. Was bei dem einen Unternehmen perfekt funktioniert, kann bei einem anderen Unternehmen grundfalsch sein. Aus diesem Grund gilt es, sich den Markenwerten immer aus drei Perspektiven anzunähern: Haltung (Wie denken wir?), Leistung (Wie arbeiten wir?) und Stil (Wie treten wir auf?). Die Markenwerte sollen bestenfalls für alle Mitarbeiter zu einem handlungsleitenden Imperativ und extern spürbar werden.

Die Identitätspyramide kulminiert im „Wow!“ – dem singulären, maximal pointierten Markenversprechen, der Essenz der Marke und des Unternehmens. Beim Softwareunternehmen *iteratec* kamen wir z. B. zu „Developing Digital Champions“ (*iteratec*, o. J.), *Bilfinger* verspricht „We make it work“ (*Bilfinger*, o. J.). Im Gegensatz zum Purpose richtet sich das Markenversprechen primär nach außen, um bei externen Stakeholdern Relevanz und Attraktivität zu erzeugen. Zugleich muss es aber auch von den internen Mitgliedern der Organisation akzeptiert

und im Arbeitsalltag mit Leben gefüllt werden.

3.3 Phase 3: „Experience“ – die Markenidentität ins Markenerlebnis überführen und die Organisation „mitnehmen“

Im dritten Abschnitt der Brandsformation Journey wird es konkret. In der „Experience“-Phase geht es darum, die neu definierte Markenidentität an den „Moments of Truths“, den internen und externen Kontaktpunkten mit der Marke, erlebbar zu machen.

Denn letztlich entfalten Marken ihre Faszination nur über die Erlebnisse, die wir mit ihnen verbinden. Zu diesem Zweck ist die Identität der Marke u. a. in Kommunikation, z. B. in Claims, Storytelling-Narrative oder Kernbotschaften, in ein Corporate Design, in Verhalten (Behavioral Branding, Führungsprinzipien etc.) und in Prozesse sowie in Produkte und Dienstleistungen zu übersetzen. Zudem muss die Marke attraktiv an allen analogen, digitalen und physischen Kontaktpunkten, z. B. am Point of Sale oder in der Unternehmenszentrale, und gegenüber sämtlichen relevanten Stakeholdern inszeniert werden. Dazu zählen die Kunden (über die Customer Experience) genauso wie Mitarbeiter bzw. Bewerber (über interne Markenvermittlung und Employer Branding), Partner, Investoren und die (mediale) Öffentlichkeit.

ding), Partner, Investoren und die (mediale) Öffentlichkeit.

Das Ziel lautet, aus der so gelebten Identität und Persönlichkeit des Unternehmens einen spürbaren unternehmerischen „Impact“ zu generieren. Hierbei kommt der Change-Aspekt besonders zum Tragen. Durch geeignete Formate und die Befähigung von Multiplikatoren, der „volunteer army“ (Kotter, 1996), ist die Marke der breiten Organisation verständlich zu machen und im kollektiven Bewusstsein zu verankern. Dabei ist sie auch ganz konkret in neu gedachte Prozesse und Strukturen zu überführen, z. B. in Incentivierungsmodelle oder die Personalauswahl, um das gewünschte Handeln herbeizuführen und Barrieren abzubauen (Kotter, 1996).

3.4 Ergebnis: „Impact“ – die Wirkung der Marke zur Entfaltung bringen

Marken mit präzise und attraktiv definierter Markenidentität entwickeln einen unternehmerischen „Impact“, der den nötigen Schwung verleiht, um die unternehmensstrategischen Ziele zu erreichen und Veränderungsprozesse erfolgreich umzusetzen. Denn egal, ob es um eine Fusion, einen Kulturwandel oder die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber geht, in jedem Fall kann eine klare Markenidentität einen signifikanten und positiven Beitrag leisten, ein Unternehmen in der gewünschten Weise weiterzuentwickeln. Sie kann Kunden und Mitarbeiter begeistern, strategische Pläne in einfache Codes übersetzen, verkrustete Unternehmenskulturen aufbrechen und Vertrauen bei Investoren und der Öffentlichkeit schaffen.

Wie sich ein solch positiver Impact entwickeln lässt, zeigt das **Beispiel Ledvance**, dessen Brandsformation Journey wir begleiten durften. Nach der Abspaltung vom Mutterkonzern *Osram* 2015 (Handelsblatt, 15.01.2016) herrschte im Unternehmen große Verunsicherung. „Wir waren eine Art ‚Bad Bank‘. Es hieß über uns, das braucht keiner mehr, das muss weg, das ist nicht die Zukunft“, erinnert sich Dr. Oliver Vogler, Managing Director Westeuropa von *Ledvance*. „Wir mussten uns komplett neu erfinden

– angefangen bei einem neuen Firmennamen, dem ‚Reason for being‘ und der Frage, für welche Werte das Unternehmen künftig stehen wollte“ (Wünsche & May, 2021).

Vor diesem Hintergrund – und in Abgrenzung zu den in der Analyse betrachteten Wettbewerbern – galt es im Rahmen der oben beschriebenen Brandsformation Journey eine Markenidentität zu entwickeln, die in Anlehnung an den neuen Namen Ledvance Tradition und bewährte Stärken im Kerngeschäft Licht mit einem ambitionierten Anspruch und Purpose kombiniert: Eine gestaltende Vorreiterrolle rund um die Zukunft der Lichttechnik in einer vernetzten Welt zu übernehmen – „to redefine the role of light in a connected world.“ Diese Haltung mündete im Markenversprechen „Advancing Light“ und in den Markenwerten „Winning Together“, „Striving for Excellence“ und „Breaking New Ground“ (Ledvance, o. J.). Den Mitarbeitern wurde die strategische Ausrichtung und Markenidentität von Ledvance durch diverse Kommunikations- und Veranstaltungsformate vermittelt. Die Markenwerte werden darüber hinaus seitdem in der internen und externen Kommunikation intensiv und kontinuierlich aufgegriffen und mit den strategischen Initiativen des Unternehmens verknüpft.

Inzwischen ist die ursprüngliche Verunsicherung im Unternehmen einer positiven Zukunftshaltung gewichen. Für Vogler ist dies nicht zuletzt ein Ergebnis der mobilisierenden Kraft der formulierten Markenidentität: „Nach fünf Jahren können wir sagen, dass wir die Transformation gut gemeistert haben. Unsere Strategie und Marke haben sich bewährt.“ Und dies gelte vor allem auch im internen Miteinander: „Was wir da aufgeschrieben haben, das sind wir – winning together, breaking new ground, striving for excellence. Und das verkörpern wir auch. [...] Gibt es einen Konflikt, kann es in einem elektronischen Briefwechsel schon mal heißen: ‚Lasst uns das so und so lösen, das ist doch vernünftig, #winningtogether! Und jetzt machen wir weiter‘“ (Wünsche & May, 2021). So entwickelte sich aus der „abgeschobenen“ Osram-Sparte mit düsteren Zukunftsaussichten, gestärkt durch die neue Markenidentität, ein selbstbewusster „weltweit führender Anbieter in der Allgemeinbe-

leuchtung für professionelle Lichtenwender und Endverbraucher“ (Ledvance, o. J.).

Der Vollständigkeit halber sei ergänzt: Selbstverständlich muss eine Marke nicht vollständig neu erfunden werden, um in einer Transformation eine solch unterstützende Rolle zu spielen – dies kann ebenso gut mit einer zielgerichteten Weiterentwicklung der Identität einer etablierten Marke gelingen, bei der man zudem naturgemäß auf dem über Jahre aufgebauten Markenkapital aufbauen kann, siehe Beispiele wie Bilfinger oder Merck.

4 Zusammenfassung

„Insight“, „Identity“, „Experience“: Die Stationen der Brandsformation Journey bilden einen bewährten Prozess, an dem sich Unternehmensverantwortliche in strategischen Transformationsprozessen ausrichten und mit Hilfe ihrer Marke einen positiven „Impact“ für ihr Unternehmen bewirken können. So macht das Beispiel des Lichtspezialisten Ledvance deutlich, wie sehr eine klare und überzeugende Markenidentität einem Unternehmen in Phasen des Umbruchs Orientierung und Zuversicht geben, Verunsicherung minimieren, das Chancenbewusstsein erhöhen und somit ein langfristig positives Momentum verleihen kann. Die Grundlage hierfür liefert ein systematischer Analyse- und Entwicklungsprozess, der die Marken- und Change-Perspektive eines Rebrandings von Beginn an zusammen denkt.

Management-Takeaway

Strategische Transformationsprozesse betreffen jedes Unternehmen. So vielfältig die Auslöser und konkreten Ziele auch sein mögen: Veränderung bedeutet nicht nur Chance, sondern immer auch Verunsicherung. Die Marke hilft, einer Organisation in einer Phase der Veränderung Orientierung und Zuversicht zu vermitteln und so ein positives Momentum auszulösen – insbesondere dann, wenn Marken- und Change-Perspektive von Anfang an zusammen gedacht werden.

Literatur

- Bär, S. M., Krumm R., & Wiehle, H. (2010). *Unternehmen verstehen, gestalten, verändern. Das Graves-Value-System in der Praxis*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Beck, D. E., & Cohan, C. C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Bilfinger (o. J.). Bilfinger – der internationale Industriedienstleister für die Prozessindustrie. Abruf von <https://www.bilfinger.com/unternehmen/ueber-uns/portrait/>.
- Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M., & Piehler, R. (2018). *Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Graves, C. W. (1970). Levels of Existence: An Open System Theory of Values. *Journal of Humanistic Psychology* (2), 131-155.
- Handelsblatt (15.01.2016). Osram: Lampensparte heißt künftig Ledvance. Abruf von <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/osram-lampensparte-heisst-kuenftig-ledvance/12839116.html?ticket=ST-6227977-7cA-zy5szfB9XvCsu3YS2-ap5>.
- Iteratec (o. J.). Was ist die DNA eines Champions? Abruf von <https://www.iteratec.com/de/about-iteratec/wer-wir-sind/>.
- Jenewein, W. (2020). Ist Purpose sinnvoll? Da muss ein Chef auch mal Schläge aushalten. Interview mit A. Storn. Abruf von <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/unternehmensberater-2020/purpose>.
- Kilian, K., & Miklis, M. (2019). Die Evolution des Purpose: Die Entwicklung des (höheren) Unternehmenszwecks im Zeitverlauf. *transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 65(4), 58-65.
- Kotter, J. B. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ledvance (o. J.). Über Ledvance: Wir entwickeln Licht weiter. Abruf von <https://www.ledvance.de/professional/unternehmen/ueber-ledvance>.
- Schumacher, H., Fehr, M., & Riedl, A. (2015). Deutsche Annington wird zu Vonovia: Zurück im Club der Anständigen. Abruf von <https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/deutsche-annington-wird-zu-vonoviazurueck-im-club-der-anstaendigen/12240018.html>.
- Sinek, S. (2009). *Start with Why. How Great Leader Inspire Everyone to take Action*. London: Portfolio/Penguin.
- Weishaupt, G. (2011). Roland Koch im Interview: Wir sind kein Baukonzern mehr. Abruf von <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/roland-koch-im-interview-wir-sind-kein-baukonzern-mehr/5897690.html>.
- Wünsche C., & May, S. (2021). *Marke macht's möglich*. Weinheim: Wiley-VCH.