

Franz-Rudolf Esch/Torsten Tomczak/
Joachim Kernstock/Tobias Langner

Corporate Brand Management

Franz-Rudolf Esch/Torsten Tomczak/
Joachim Kernstock/Tobias Langner

Corporate Brand Management

Marken als Anker strategischer
Führung von Unternehmen

2., aktualisierte und
ergänzte Auflage



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing sowie Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

Prof. Dr. Torsten Tomczak ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Marketing sowie Direktor des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen.

Dr. Joachim Kernstock ist Leiter des Kompetenzzentrums Brand Management des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen.

Dr. Tobias Langner ist wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Marketing sowie Projektleiter am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

1. Auflage August 2004
2. Auflage Oktober 2006

Alle Rechte vorbehalten
© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH,
Wiesbaden 2006

Lektorat: Barbara Roscher / Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN-10 3-8349-0347-7

ISBN-13 978-3-8349-0347-1

Vorwort zur 2. Auflage

Die erste Auflage des Buchs “Corporate Brand Management” fand eine erfreulich positive Resonanz im Markt. Bereits nach einem Jahr war die erste Auflage vergriffen. Dies spricht für die hohe Relevanz des Themas.

Für die zweite Auflage haben wir die bewährte Grundkonzeption des Buchs beibehalten, kleinere Ergänzungen vorgenommen sowie einzelne Fallbeispiele an den rasanten Wandel der Realität angepasst.

Auch bei der Erarbeitung der zweiten Auflage gebührt vielen Personen Dank, allen voran den Co-Autoren der Beiträge, deren Arbeit den Erfolg des Buchs überhaupt erst möglich machte. Großer Dank gebührt auch Frau Dipl.-Kffr. (Int.) Anja Forster, die sich mit viel Engagement und großer Sorgfalt der Organisation und Koordination der zweiten Auflage widmete. Herr Hans-Ruedi Beck übernahm wie bei der ersten Auflage mit viel Geduld und Professionalität die Gestaltung des Buchlayouts. Frau Angelika Straß-Glingauf hat wie immer sehr gewissenhaft die Abschlussredaktion durchgeführt. Frau Barbara Roscher und Frau Jutta Hinrichsen vom Gabler Verlag unterstützten das Buchprojekt schließlich stets mit großer Tatkraft, Kompetenz und Verständnis. Für diese hervorragende Zusammenarbeit sei allen gedankt!

Um von den Erfahrungen unserer Leser zu profitieren, freuen wir uns über Hinweise und Anregungen unter folgenden Adressen:

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Dr. Tobias Langner
Institut für Marken- und Kommunikationsforschung
Justus-Liebig-Universität Gießen
Licher Str. 66, DE-35394 Gießen
Tel: +49 (0) 641 - 9922401, Fax: +49 (0) 641 - 9922409
E-Mail: imk@wirtschaft.uni-giessen.de

Prof. Dr. Torsten Tomczak, Dr. Joachim Kernstock
Institut für Marketing und Handel
Universität St.Gallen
Dufourstr. 40a, CH-9000 St.Gallen
Tel: +41 (0)71 - 224 28 90, Fax: +41 (0)71 - 224 28 57
E-Mail: info@imh.unisg.ch

Wir wünschen unseren Lesern viel Freude bei der Lektüre und Impulse für die tägliche Arbeit.

St.Gallen und Gießen im Juli 2006

Die Autoren und Herausgeber
Professor Dr. Franz-Rudolf Esch
Professor Dr. Torsten Tomczak
Dr. Joachim Kernstock
Dr. Tobias Langner

Vorwort zur 1. Auflage

Die Bedeutung des Corporate Brand Management wird von vielen Unternehmen immer noch unterschätzt. Wichtige Potenziale bleiben häufig ungenutzt. Starke Unternehmensmarken wirken nachweislich positiv auf Kunden, die Investitionsbereitschaft von Kapitalgebern, das Commitment der Mitarbeiter sowie den Good Will der Öffentlichkeit gegenüber dem Unternehmen. Der Aufbau einer starken Unternehmensmarke ist eine Investition in die Zukunft, die den Wert eines Unternehmens nachhaltig steigert.

In dem vorliegenden Buch "Corporate Brand Management" werden Strategien und Techniken zum Aufbau und Erhalt von starken Unternehmensmarken vermittelt. Im Mittelpunkt unserer wirkungsbezogenen Betrachtungen stehen dabei stets die diversen Anspruchsgruppen eines Unternehmens mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen und Erwartungen. Denn letztlich entscheiden immer die Anspruchsgruppen über den Erfolg und Misserfolg von Unternehmen.

Die Basis zur Beeinflussung der Anspruchsgruppen und somit des Corporate Brand Management bildet die marktorientierte Konzeption und Umsetzung der Identität der Unternehmensmarke. Das Corporate Brand Management kann nur dann effektiv und effizient werden, wenn sowohl das Management als auch die Mitarbeiter verinnerlicht haben, mit welchen Inhalten die Unternehmensmarke in den Köpfen der Anspruchsgruppen verankert werden soll. Vor dem Hintergrund der Corporate Brand Identity werden Techniken zur Gestaltung des Corporate Branding, zur Steuerung von Markenarchitekturen, zur Konzeption und Umsetzung von Markenallianzen, zum Corporate Brand Management bei Mergers & Acquisitions, zur wirksamen Kommunikation mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen sowie zum Controlling des Corporate Brand Management vorgestellt.

Das vorliegende Buch ist das Ergebnis einer Kooperation zwischen dem Institut für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Giessen und dem Institut für Marketing und Handel der Universität St.Gallen. Es richtet sich an Praxis und Wissenschaft gleichermaßen. Vertreter des Top- und Middle-Management finden einen praxisorientierten Zugang zum Corporate Brand Management. Forschern und Studenten aus Marketing, Strategischem Management, Öffentlich-

keitsarbeit und Personalmanagement bietet das Buch einen Fundus an aktuellen wissenschaftlichen und praktischen Erkenntnissen zum Corporate Brand Management.

Ein solches Buchprojekt bedarf der Mithilfe zahlreicher engagierter Mitarbeiter. Unser Dank gilt vor allem unseren Mitautoren, ohne deren Beitrag dieses Werk nicht zustande gekommen wäre. Besonderer Dank gebührt Herrn Dipl.-Oec. Tim Oliver Brexendorf, der sehr engagiert eine Vielzahl koordinierender Tätigkeiten zur Gestaltung und Abwicklung des Buches übernommen hat.

Frau Barbara Roscher und Frau Jutta Hinrichsen vom Gabler Verlag haben das Buchprojekt stets tatkräftig, umsichtig und geduldig unterstützt. Satz und Graphik der Abbildungen und des Textes hat mit großem professionellen Engagement Herr Hans-Ruedi Beck übernommen. Herr Alexander Fischer hat sich mit großer Sorgfalt der Erstellung des Literaturverzeichnisses, der Umsetzung von Abbildungen sowie dem Korrekturlesen einzelner Artikel gewidmet. Frau Straß-Klingauf hat schliesslich sehr gewissenhaft die Abschlussredaktion des Buchs durchgeführt. Dafür herzlichen Dank!

Die Forschung zum Corporate Brand Management steht erst am Anfang. Wir möchten mit dem Buch weitere Anregungen und Impulse für Praxis und Wissenschaft geben und freuen uns deshalb auf eine angeregte Diskussion. Hinweise und Anregungen jeglicher Art sind herzlich willkommen.

Wir wünschen unseren Lesern viel Freude bei der Lektüre und Impulse für die tägliche Arbeit.

St.Gallen und Giessen im Juli 2004

Die Autoren und Herausgeber
Professor Dr. Franz-Rudolf Esch
Professor Dr. Torsten Tomczak
Dr. Joachim Kernstock
Dr. Tobias Langner

Corporate Brand Management

Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen

	Autorenverzeichnis	XV
1	Zugang zum Corporate Brand Management	
	Joachim Kernstock, Franz-Rudolf Esch, Torsten Tomczak und Tobias Langner	
	Unter Mitarbeit von Tim Oliver Brexendorf, Greg Kiss und Michaela Mundt	
1.1	Bedeutung des Corporate Brand Management erkennen	2
1.1.1	Mit starken Marken Unternehmenswert schaffen	2
1.1.2	Anspruchsgruppen-Orientierung als Basis eines erfolgreichen Corporate Brand Management verstehen	5
1.1.3	Corporate Brand Management ganzheitlich verstehen	14
1.2	Denkschulen des Corporate Brand Management verstehen	21
1.2.1	Die identitätsorientierte Schule kennen	22
1.2.2	Die verhaltensorientierte Schule kennen	23
1.2.3	Die strategieorientierte Schule kennen	25
1.3	Corporate Brand Management an Anspruchsgruppen orientieren	27
1.3.1	Ein an Anspruchsgruppen orientiertes Konzept der Corporate Brand entwickeln	30
1.3.2	Stakeholder und Stakeholder-Gruppen erkennen	33
1.3.3	Optionen eines Stakeholder-orientierten Corporate Brand Management differenzieren	36
1.3.4	Erfolgreiche Anspruchsgruppen-Strategie fundieren	39
1.4	Das Management Team für die Corporate Brand festlegen	43
1.4.1	Das Top-Management-Team einbringen	45
1.4.2	Die Rolle des Marketing definieren	48
1.4.3	Die Rolle der Öffentlichkeitsarbeit definieren	48
1.4.4	Das Personalmanagement einbeziehen	49
1.4.5	Externe Berater einsetzen	52

2	Aufbau und Steuerung der Corporate Brand	
2.1	Identität einer Corporate Brand erfassen und entwickeln	53
	Franz-Rudolf Esch, Greg Kiss und Simone Roth	
2.1.1	Markenidentität als Ausgangspunkt des Corporate Brand Management verstehen	54
2.1.2	Identität einer Corporate Brand bestimmen	58
2.1.2.1	Anforderungen an die Identität einer Corporate Brand beachten	58
2.1.2.2	Identität der Corporate Brand mit Hilfe des Markensterrads erfassen	63
2.1.2.3	Identität der Corporate Brand systematisch entwickeln	70
2.2	Markenidentitäten wirksam umsetzen	75
	Franz-Rudolf Esch	
2.2.1	Hürden bei der Umsetzung einer Markenidentität beachten	76
2.2.2	Markenidentität und Markenpositionierung nach innen durchsetzen	77
2.2.2.1	Markenidentität im gesamten Unternehmen bei Mitarbeitern verankern	77
2.2.2.2	Markenidentitäten und Markenpositionierungen markt- und geschäftsbereichspezifisch deklinieren	88
2.2.3	Markenidentitäten nach außen durchsetzen	91
2.2.3.1	Markenidentitäten im Buying-Cycle umsetzen	91
2.2.3.2	Kommunikationsketten markenspezifisch deklinieren	97
2.2.4	Ausblick: Herausforderungen für die Realisation einer Markenidentität: Umsetzung ist Strategie	99
2.3	Corporate Branding auf Handlungsoptionen abstimmen	101
	Tobias Langner und Franz-Rudolf Esch	
2.3.1	Bedeutung des Corporate Branding erkennen	102
2.3.2	Handlungsfelder des Corporate Branding definieren	104
2.3.3	Anforderungen an das Branding festlegen	105
2.3.4	Corporate Branding integriert gestalten	107
2.3.4.1	Wirkungen des integrierten Branding	107
2.3.4.2	Branding-Prozess integriert gestalten	109
2.3.5	Branding komplexer Markensysteme gestalten	123
2.3.6	Zukünftige Herausforderungen abschätzen	128

2.4	Corporate- und Product Brands in die Markenarchitektur integrieren	129
	Franz-Rudolf Esch und Sören Bräutigam	
2.4.1	Herausforderungen beim Management von Markenarchitekturen erkennen	130
2.4.2	Handlungsoptionen zwischen Corporate- und Product Brand-Strategie einschätzen	131
2.4.3	Komplexe Markenarchitekturen erfassen	138
2.4.4	Komplexe Markenarchitekturen gestalten	141
2.4.5	Implikationen für das Corporate Brand Management ableiten	148
2.5	Mehrmarkensysteme steuern und restrukturieren	149
	Franz-Rudolf Esch und Simone Roth	
2.5.1	Mehrmarkensysteme für das Corporate Brand Management nutzen	150
2.5.2	Potenziale und Restriktionen von Mehrmarken erkennen	151
2.5.2.1	Potenziale von Mehrmarken prüfen	151
2.5.2.2	Restriktionen von Mehrmarken beachten	153
2.5.3	Verflechtungen zwischen Mehrmarken und Corporate Brand identifizieren	155
2.5.4	Mehrmarkensysteme analysieren und erfolgreich gestalten	158
2.5.4.1	Das Ist-Mehrmarkensystem analysieren	158
2.5.4.2	Das Soll-Mehrmarkensystem gestalten	164
2.6	Markenallianzen gestalten	173
	Franz-Rudolf Esch und Jörn Redler	
2.6.1	Mit Markenallianzen das Corporate Branding gestalten	174
2.6.2	Markenallianzen als Markenkombinationen begreifen	176
2.6.3	Die Wirkungsweise von Markenallianzen verstehen	178
2.6.4	Markenallianzen für das Corporate Branding nutzen	180
2.6.5	Markenallianzen erfolgreich managen	187

2.7	Corporate Brands bei Mergers & Acquisitions gestalten	195
	Franz-Rudolf Esch, Benita Brockdorff, Tobias Langner und Torsten Tomczak	
2.7.1	Mergers & Acquisitions als Herausforderung der Markenführung erkennen	196
2.7.2	Grundlagen der Markenintegration bei Mergers & Acquisitions verstehen	200
2.7.3	Positionierung als zentrale Determinante der Strategiewahl	203
2.7.3.1	Anforderungen an die Positionierung der Corporate Brand bei Mergers & Acquisitions	203
2.7.3.2	Positionierungsoptionen im Zuge von Mergers & Acquisitions differenzieren	207
2.7.4	Grundlegende Strategieoptionen auf der Corporate Brand Ebene nutzen	209
2.7.4.1	Monomarkenstrategie: Einseitige Markenlöschung	209
2.7.4.2	Strategie der Markenverschmelzung	212
2.7.4.3	Strategie der Markenneuschaffung	216
2.7.4.4	Mehrmarkenstrategie: Beibehaltung des Status Quo	217
2.7.5	Zukünftige Herausforderungen der Markenführung bei Mergers & Acquisitions abschätzen	218
3	Kommunikation der Corporate Brand	
3.1	Kommunikation auf Handlungsoptionen abstimmen	219
	Franz-Rudolf Esch, Marco Hardiman und Michaela Mundt	
3.1.1	Kommunikation als Gesicht der Corporate Brand verstehen	220
3.1.2	Rahmenbedingungen der Unternehmenskommunikation beachten	221
3.1.3	Kommunikationsziele und Strategien festlegen	224
3.1.4	Ziele und Strategien durch Kommunikation wirksam umsetzen	233
3.1.5	Integrierte Kommunikation für die Corporate Brand sicherstellen	239
3.2	Corporate Brand Management gegenüber Mitarbeitern gestalten	251
	Joachim Kernstock und Tim Oliver Brexendorf	
3.2.1	Rolle des internen Corporate Brand Management erkennen	252
3.2.1.1	Rahmenbedingungen des internen Corporate Brand Management berücksichtigen	252

3.2.1.2	Bedeutung des internen Corporate Brand Management einschätzen	254
3.2.2	Corporate Brand intern analysieren	257
3.2.2.1	Wahrnehmung der Corporate Brand analysieren	257
3.2.2.2	Ziele des internen Corporate Brand Management definieren	260
3.2.3	Corporate Brand intern verankern	262
3.2.3.1	Corporate Brand-Commitment aufbauen	262
3.2.3.2	Anforderungen an die interne Kommunikation von Corporate Brands erkennen	264
3.2.3.3	Instrumente zur internen Kommunikation von Corporate Brands einsetzen	267
3.2.4	Corporate Brand Management intern nutzen	271
3.3	Shareholder durch Corporate Brand Management überzeugen	273
	Torsten Tomczak und Caspar Coppetti	
3.3.1	Shareholder als Markenrezipienten verstehen	274
3.3.2	Corporate Brand bei Shareholdern positionieren	275
3.3.2.1	Aktienkauf aus informationsökonomischer Perspektive analysieren	275
3.3.2.2	Corporate Brand gegenüber den Shareholdern positionieren	278
3.3.2.3	Markenkommunikation im Aktienkaufprozess einsetzen	281
3.3.3	Shareholder vom Markenmanagement überzeugen	284
3.3.3.1	Fehlende Bewertungsmaßstäbe für Marken erkennen	284
3.3.3.2	Wissen über Wirkungsmechanismen von Marken aktivieren	285
3.3.3.3	Kurzfristig orientiertes Denken überwinden	287
3.3.3.4	Systematisches Reporting über Marken und Markeninvestitionen einführen	288
3.3.4	Corporate Brand für die Shareholder-Kommunikation nutzen	291
3.4	Öffentlichkeit durch Corporate Brand Management gewinnen	293
	Joachim Kernstock und Nicole Schubiger	
3.4.1	Anforderungen der breiten Öffentlichkeit an das Corporate Brand Management erkennen	294
3.4.2	Corporate Reputation als Ziel der Öffentlichkeitsarbeit in den Mittelpunkt stellen	295
3.4.2.1	Corporate Reputation definieren	295
3.4.2.2	Corporate Reputation in der Praxis richtig einordnen	296
3.4.2.3	Beziehungen von Corporate Identity, Corporate Image und Corporate Reputation erkennen	297

3.4.3	Corporate Reputation aufbauen	298
3.4.3.1	Aufbau der Corporate Reputation konzeptionell unterstützen	298
3.4.3.2	Corporate Citizenship wahrnehmen	301
3.4.4	Corporate Reputation messen	306
3.4.4.1	Den Fortune Corporate Reputation Index richtig einordnen	306
3.4.4.2	Den Reputation Quotient (RQ) ermitteln	307
3.4.5	Corporate Reputation maximieren	310
4	Controlling des Corporate Brand Management Franz-Rudolf Esch, Patrick Geus, Joachim Kernstock und Tim Oliver Brexendorf	
4.1	Bedeutung des Markencontrolling erkennen	314
4.2	Leistungsziele des Corporate Brand Management identifizieren	318
4.3	Leistungsmodell der Markenführung konzipieren	321
4.4	Erfolgsgrößen des Corporate Brand Management operationalisieren	325
4.5	Stärke der Corporate Brand messen	331
4.6	Kontrolle der Erfolgsgrößen realisieren	334
4.6.1	Hierarchisierung der Leistungsmessung	335
4.6.2	Organisatorische Rahmenbedingungen berücksichtigen	338
4.6.3	Anreizwirkung und Akzeptanz für Mitarbeiter berücksichtigen	339
4.7	Leistungsgrößen in der Brand Scorecard implementieren	341
	Literaturverzeichnis	347

Autorenverzeichnis

Bräutigam, Sören, Dr., Manager Marketing Communication and Brand Management, Robert Bosch GmbH, Stuttgart, Deutschland.

Brexendorf, Tim Oliver, Dipl.-Oec., wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Marketing und Handel (IMH) der Universität St.Gallen im Kompetenzzentrum Brand Management, Schweiz.

Brockdorff, Benita, Dr., Projektleiterin bei der htp St.Gallen Managementberatung, Schweiz.

Coppetti, Caspar, Dr. oec. HSG, Strategy Director bei Advico Young & Rubicam, Zürich, Schweiz.

Esch, Franz-Rudolf, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung, Gießen, Deutschland.

Geus, Patrick, Dr., Senior Consultant bei BBDO Consulting, München, Deutschland.

Hardiman, Marco, Dr., Manager Marketing Strategy, Marketing Communications, T-Online International AG, Darmstadt, Deutschland.

Kernstock, Joachim, Dr., Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St.Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums Brand Management am Institut für Marketing und Handel (IMH) der Universität St.Gallen, Schweiz.

Kiss, Greg, Dr., Consultant in der Unternehmensberatung Vectia GmbH, München, Deutschland.

Langner, Tobias, Dr., wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Marketing der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Projektleiter am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, Gießen, Deutschland.

Mundt, Michaela, Dipl.-Kffr., Consultant in der Unternehmensberatung Esch. The Brand Consultants, Saarlouis, Deutschland.

Redler, Jörn, Dr., Teamleiter Marketing, Madeleine Mode GmbH, Zirndorf, Deutschland.

Roth, Simone, Dr., Junior Brand Manager, International Marketing, Henkel KGaA, Düsseldorf, Deutschland.

Schubiger, Nicole, lic. oec. HSG, Doktorandin am Institut für Marketing und Handel (IMH) der Universität St.Gallen im Kompetenzzentrum Brand Management, Schweiz.

Tomczak, Torsten, Prof. Dr., Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St.Gallen sowie Direktor des Instituts für Marketing und Handel (IMH) an der Universität St.Gallen, Schweiz.

1 Zugang zum Corporate Brand Management

Joachim Kernstock, Franz-Rudolf Esch, Torsten Tomczak und Tobias Langner

Unter Mitarbeit von Tim Oliver Brexendorf, Greg Kiss und Michaela Mundt

1.1	Bedeutung des Corporate Brand Management erkennen	2
1.1.1	Mit starken Marken Unternehmenswert schaffen	2
1.1.2	Anspruchsgruppen-Orientierung als Basis eines erfolgreichen Corporate Brand Management verstehen	5
1.1.3	Corporate Brand Management ganzheitlich verstehen	14
1.2	Denkschulen des Corporate Brand Management verstehen	21
1.2.1	Die identitätsorientierte Schule kennen	22
1.2.2	Die verhaltensorientierte Schule kennen	23
1.2.3	Die strategieorientierte Schule kennen	25
1.3	Corporate Brand Management an Anspruchsgruppen orientieren	27
1.3.1	Ein an Anspruchsgruppen orientiertes Konzept der Corporate Brand entwickeln	30
1.3.2	Stakeholder und Stakeholder-Gruppen erkennen	33
1.3.3	Optionen eines Stakeholder-orientierten Corporate Brand Management differenzieren	36
1.3.4	Erfolgreiche Anspruchsgruppen-Strategie fundieren	39
1.4	Das Management Team für die Corporate Brand festlegen	43
1.4.1	Das Top-Management-Team einbringen	45
1.4.2	Die Rolle des Marketing definieren	48
1.4.3	Die Rolle der Öffentlichkeitsarbeit definieren	48
1.4.4	Das Personalmanagement einbeziehen	49
1.4.5	Externe Berater einsetzen	52

1.1 Bedeutung des Corporate Brand Management erkennen

1.1.1 Mit starken Marken Unternehmenswert schaffen

Donnerstag, 7. Mai 1998: Überraschung im Londoner Dorchester-Hotel: Jürgen Schrempp, Daimler Benz und Robert Eaton, Chrysler, erklären ihre Unternehmen zu fusionieren. Beide wagen mit 92 Milliarden US-Dollar die bis dahin größte Industriehochzeit der Geschichte. Der in einer Nacht-und-Nebel-Aktion beschlossene neue Unternehmensname steht bereits von Beginn an bereit: DaimlerChrysler, die Corporate Brand, mit der sich fortan weltweit nicht nur Millionen von Kunden und über 400.000 Mitarbeiter zu identifizieren haben, sondern auch die Financial Community zu leben hat. So handeln bereits am 17. November 1998 die Weltbörsen die neue DaimlerChrysler-Aktie. Zudem gilt es die umfassenden Markenportfolios der beiden fusionierenden Unternehmen, die renommierte Marken wie Chrysler, Jeep, Mercedes und Smart umfassen, in eine stimmige Markenarchitektur einzubinden, die die Rollen der einzelnen Produktmarken zueinander und insbesondere die Rolle der Corporate Brand regelt.

Die **hohe Relevanz der Marke** bzw. von Marken für den Unternehmenserfolg ist unbestreitbar (vgl. auch Keller, 2003; Esch, 2005b). So wies McKinsey in einer breit angelegten Studie von 130 Unternehmen eine positive Beziehung zwischen Markenstärke und Unternehmensperformance nach. Während der Total Shareholder Return bei Unternehmen mit starken Marken um 1,9% über dem Durchschnitt aller untersuchten Unternehmen lag, war dieser bei Unternehmen mit schwachen Marken um 3,1% darunter (vgl. Court et al., 1999, S. 101).

Auch in einer Delphi-Befragung bei Marketing-Managern, durchgeführt von Droege & Company, wurde die Marke als zentraler Werttreiber in Unternehmen identifiziert (vgl. Kricsfalussy/Semlitsch, 2000, S. 28). Dieses Ergebnis wird gestützt von dem hohen Anteil, den der Markenwert der weltweit wertvollsten Marken am Börsenwert des jeweiligen Unternehmens repräsentiert. Bei Kodak lag dieser Anteil zum Zeitpunkt der letzten Gegenüberstellung von Interbrand bei 66%, bei McDonalds sogar bei 71% (vgl. Interbrand, 2005).

Einer Managerbefragung von PriceWaterhouseCoopers/Sattler (1999) zufolge variiert dieser Einfluss der Marken jedoch je nach betrachteter Branche. Während der Anteil des Markenwerts am Unternehmenswert im kurzlebigen Konsumgüterbereich mit 62% erwartungsgemäß am höchsten ist, ist er im Industriegüterbereich mit 18% noch vergleichsweise gering (vgl. Abbildung 1).

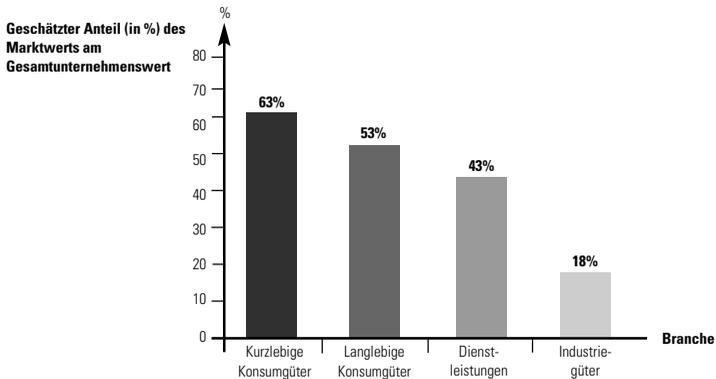


Abbildung 1: Geschätzter Anteil des Markenwerts am Gesamtunternehmenswert in unterschiedlichen Branchen

Quelle: PriceWaterhouseCoopers/Sattler, 1999, S. 12.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine aktuelle Berechnung von Semion (vgl. Abbildung 2). Bei manchen Branchen kann man demnach von “sleeping beauties” sprechen, die es wachzuküssen gilt, weil sie den Wert einer starken Corporate Brand noch nicht erkannt haben (vgl. Esch, 2005).

Unternehmen, bei denen der **Markenwert** noch zu gering entwickelt oder ausgewiesen ist, bergen erhebliche Wachstumspotenziale. Sie sind begehrte Übernahmekandidaten, weil Unternehmensanteile vergleichsweise preiswert erworben werden können. Folglich müssen Unternehmen an der Börse regelrecht positioniert und verkauft werden (vgl. Esch, 2005b, S. 414). Zu dieser Einsicht kam auch Klaus Esser, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Mannesmann, nach der Übernahme von Mannesmann. Er antwortete wie folgt auf die Frage “Was würden Sie anders machen?”: “Wir haben unsere Fortschritte nicht genügend laut verkün-

det. Wir waren zu stark der deutschen Tradition verhaftet und zu zurückhaltend, unseren Wert und unsere Wertsteigerungen zu kommunizieren” (Simon et al., 2000, S. 33). Umgekehrt steigt mit dem Wert der Marken auch die Attraktivität des Unternehmens bei den Anlegern an der Börse (vgl. Esch, 2005b, S. 415).

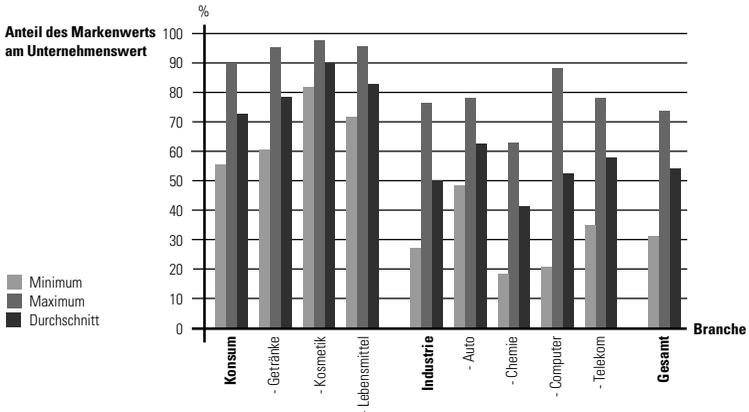


Abbildung 2: Berechneter Anteil des Markenwerts am Gesamtunternehmenswert in unterschiedlichen Branchen
Quelle: Semion, 2003.

Wie die Unternehmensmarken Microsoft und Nokia zeigen, ist der Aufbau und die Führung von Corporate Brands ganz besonders auch in innovativen Märkten mit kurzen Produktlebenszyklen ökonomisch sinnvoll, weil hier die Unternehmensmarke langfristige Marketinginvestitionen eines Unternehmens rechtfertigt und erst den Aufbau von klaren Gedächtnisstrukturen ermöglicht. Während viele Einzelmarken eng an den Lebenszyklus des jeweiligen Produktes gekoppelt sind, ist beim Management von Corporate Brands auch eine stärkere Zukunftsorientierung möglich. Es kann nicht nur ein Ausgleich zwischen den einzelnen zielgruppenspezifischen Interessen, sondern auch zwischen ihrer heutigen und zukünftigen Befriedigung erfolgen (vgl. Balmer, 2001a, S. 283).

Starke Marken erhöhen die Markenloyalität und -bindung der jeweiligen Zielgruppen. Dadurch werden konstantere Umsätze möglich. Auch die Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen wird durch die

Dehnung einer starken Marke oder die Vergabe von Markenlizenzen erleichtert (vgl. Esch et al., 2005a, S. 914ff.). Schließlich bieten markierte Produkte und Leistungen Schutz vor Krisen und aggressiven Wettbewerbern. Sie stärken die Wettbewerbsposition und stellen Markteintrittsbarrieren dar, die von Konkurrenten nur durch kostspielige Angriffe überwindbar sind (vgl. Shocker et al., 1994, S. 155).

Marken sind zentrale immaterielle Wertschöpfer in Unternehmen.

1.1.2 Anspruchsgruppen-Orientierung als Basis eines erfolgreichen Corporate Brand Management verstehen

Markenführung konzentriert sich auch heute noch in zahlreichen Unternehmen auf das Leistungsangebot der Unternehmen, welches bei Kunden erfolgreich positioniert werden soll. Zunehmend setzt sich allerdings eine Denkhaltung durch, die den Nutzen, der durch Marken gestiftet werden kann, auf das **Unternehmen als Ganzes** bezieht. Muss einem Unternehmen als Institution nicht gleichermaßen Vertrauen und Zuverlässigkeit attribuiert werden? Wollen Unternehmen nicht auch eine Art Lebensgefühl, eine Kultur ausdrücken und vermitteln? Und richten sich die Unternehmen nicht genauso an Menschen, wie ihre Produkte und Dienstleistungen? Auch Unternehmen brauchen eine starke Marke. Doch die Bedeutung der Corporate Brand für den Erfolg wird vielfach noch unterschätzt. In den Vorstandssitzungen der Unternehmen kommt dieses Thema meist erst dann auf die Agenda, wenn sich eine Situation bereits als verfahren erwiesen und die Corporate Brand entweder einen tiefen Schaden erlitten hat oder aber als letzter Rettungsanker identifiziert wurde (vgl. Kirsch, 1997, S. 493f.).

Unternehmen werden zunehmend mit der Tatsache konfrontiert, gegenüber Forderungen von **Anspruchsgruppen** Stellung zu beziehen. Kein Unternehmen kann heute mehr erfolgreich sein, ohne im Rahmen der strategischen Positionierung auch den politischen, sozialen und gesellschaftlichen Kontext mit einzubeziehen. Anspruchsgruppen erhöhen gegenüber den Unternehmen zunehmend ihren Einfluss und mobilisieren Meinungen, Aussagen und Wertungen. Der Druck auf die Unternehmen steigt. Die Unternehmen können die Meinungsführerschaft in der Öffentlichkeit nicht den Interessenvertretern allein überlassen, sondern

müssen selbst proaktiv auf die Meinungsbildung Einfluss nehmen. Folgende Entwicklungen sind insbesondere für diese Bedeutungszunahme der Anspruchsgruppen verantwortlich:

- Durch die Globalisierung steigt die globale Aufmerksamkeit für jedes weltweit aktive Unternehmen.
- Der Wettbewerb um neue Märkte, aber auch um Ressourcen wie Kapital und Mitarbeiter wird intensiver.
- Mitarbeiter erkennen zunehmend ihre Bedeutung als Erfolgsfaktor für das Unternehmen und werden anspruchsvoller.
- Professionelle Fondsmanager nehmen die Interessen von bislang eher vertretungsschwachen Kleinaktionären wahr.
- Das Internet und andere Medien ermöglichen den anspruchsvolleren Konsumenten und anderen Interessenten am Unternehmen eine bessere Information über Unternehmen.
- Wachsendes Umweltbewusstsein weltweit hinterfragt den Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Erfolgsorientierung und Umweltorientierung.
- Regierungen und regierungsnahe Institutionen erwarten eine stärkere Wahrnehmung und Beteiligung der Unternehmen an gesellschaftlichen Entwicklungen und Übernahme von Verantwortung.

Neben diesen anspruchsruppenspezifischen Entwicklungen sehen sich Unternehmen immer größeren Herausforderungen gegenüber, da sich diese Anspruchsgruppen überschneiden und stark miteinander verwoben sind. So kann ein und dieselbe Person Mitarbeiter, Anteilseigner und Aktivist in einem Umweltverband sein. Die immer leichtere und schnellere Möglichkeit der Information durch die mediale Vernetzung ermöglicht es, das Unternehmen aus verschiedensten Perspektiven nahezu gleichzeitig zu erleben.

Die Komplexität wird durch die Anzahl der **Produkte und Dienstleistungen**, die das Unternehmen unter einem Dach anbietet, noch erhöht. Es ist essenziell für das Unternehmen, ein konsistentes Bild über alle Medien und Anspruchsgruppen hinweg abzugeben, um in diesem Fluss von Informationen und Interessen noch in gewünschter Richtung wahrgenommen zu werden. Insofern steht die Corporate Brand im Spannungsfeld zwischen zielgruppengerechter Berücksichtigung der Interessen der Anspruchsgruppen und der notwendigen Konsistenz und Kohärenz im Bild nach außen und innen.

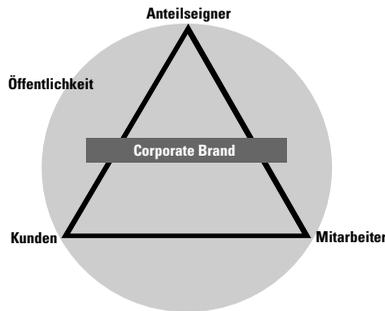


Abbildung 3: Die Corporate Brand im Spannungsfeld zwischen Kunden, Mitarbeitern, Anteilseignern und der Öffentlichkeit

Hinsichtlich der unterschiedlichen Anspruchsgruppen an ein Unternehmen ergeben sich für Produktmarken und Corporate Brand differenzierte Rollenverteilungen.

Demzufolge ist Markenführung heute nicht mehr rein auf das Leistungsangebot von Unternehmen zu beziehen, sondern auf das Unternehmen selbst. Dabei ist Einzigartigkeit, Vertrauensvorsprung, Markenwelt und Markenbild, kurz – der Nutzen, der durch die Corporate Brand und das Markenportfolio gestiftet wird, für das Unternehmen als Ganzes wichtig.

Erfolgreiches Corporate Brand Management orientiert sich explizit an den Bedürfnissen bzw. Interessen unterschiedlicher Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Ausgangspunkt dafür ist jedoch immer die Identität des Unternehmens.

Im Rahmen der strategischen Führung eines Unternehmens wird in diesem Zusammenhang auch von einer stakeholder-orientierten Führung eines Unternehmens gesprochen (vgl. Freeman, 1984). Kapferer (1997, S. 223) unterscheidet Produktmarken von Corporate Brands hinsichtlich ihrer Ausrichtung auf verschiedene Zielgruppen. Während Produktmarken sich primär an Kunden ausrichten, ist ein wirklich wesentliches Kennzeichen der Corporate Brand ihre breite Ausrichtung an den Anspruchsgruppen.

Begreift man die Marke als **“Information Chunk”**, als Kulminationspunkt aller Informationen, die ein Konsument über ein bestimmtes Produkt speichert (vgl. Esch/Wicke/Rempel, 2005), dann steht die Corporate Brand als Einheit in der Vielheit unterschiedlichster Perzeptionen verschiedenster Anspruchsgruppen. Kurz gesagt: Während die Produktmarke sich primär am Kunden ausrichtet, orientiert sich die Corporate Brand neben den Kunden auch an Mitarbeitern, Anteilseignern sowie der breiten Öffentlichkeit, um nur die wichtigsten Anspruchsgruppen zu nennen. All diese Anspruchsgruppen entwickeln eigenständige Vorstellungen über die Corporate Brand. An all diesen Anspruchsgruppen muss sich die Corporate Brand ausrichten.

Die **Markenstärke** einer Corporate Brand reflektiert sich in den Köpfen der Anspruchsgruppen. Der Beweis lässt sich in einem Selbsttest einfach erbringen: Führt man sich als Europäer die Vorstellungsbilder von Corporate Brands wie Miele, Whirlpool, ASUS, IBM, BMW oder Hyundai vor Augen, so wird man unwillkürlich zwei Klassen bilden: Eine Gruppe starker Marken mit IBM, Miele und BMW sowie eine mit schwachen Marken wie ASUS, Whirlpool und Hyundai.

Starke Marken zeichnen sich durch konkrete und eigenständige Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen aus.

Zentrale Aufgabe des Corporate Brand Management muss es daher sein, ein klares, einheitliches und unverkennbares Bild von einer Unternehmensmarke bei allen Anspruchsgruppen aufzubauen. Klassisches Beispiel für eine Corporate Brand, die über viele Anspruchsgruppen hinweg die gleichen Vorstellungen evoziert und entsprechend über eine hohe Bedeutung bei den Stakeholdern verfügt, ist BMW. Allerdings ist BMW eine Ausnahme. Vielen Managern ist noch zu wenig bewusst, dass das Bild der Stakeholder von einer Corporate Brand eine Vielzahl von Entscheidungen, bis hin zu Aktienkäufen, beeinflusst. So wirkt sich, einer Befragung von GEO (1998) zufolge, die Klarheit des Markenbildes positiv auf die Aktienkaufbereitschaft für das jeweilige Unternehmen aus (vgl. Abbildung 4).

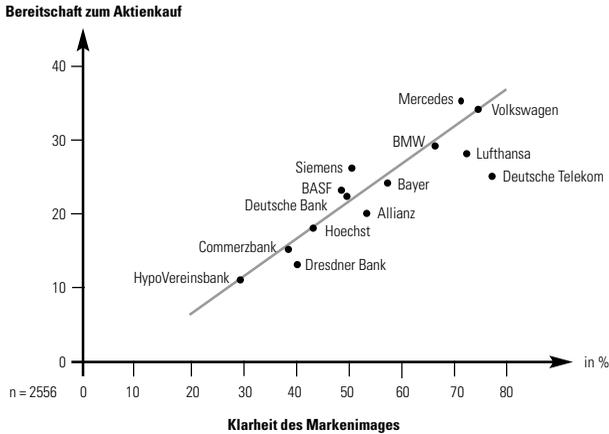


Abbildung 4: Zusammenhang zwischen der Klarheit des Markenbildes von Corporate Brands und der Aktienkaufbereitschaft

Quelle: GEO, 1998.

Die wertsteigernde Funktion der Corporate Brand lässt sich u.a. auch dadurch erklären, dass Unternehmen, die über eine starke Corporate Brand verfügen, eher High Potentials anziehen, so dass dadurch das wichtige Humankapital im Unternehmen gestärkt wird (vgl. Abbildung 5). Führungskräfte und Mitarbeiter haben allerdings auch Ansprüche an die Unternehmensmarke selbst, wie z. B. die Sicherstellung des Arbeitsplatzes, eine dauerhaft adäquate Bezahlung oder, wie beispielsweise McKinsey, die Identifikation mit und die Profilierung durch die Corporate Brand (vgl. Meffert/Bierwirth, 2005, S. 155, sowie Abbildung 6).

1	BMW
2	Siemens
3	DaimlerChrysler
4	Porsche
5	Deutsche Lufthansa
6	Ernst & Young
7	PricewaterhouseCoopers
8	KPMG
9	Audi
10	Auswärtiges Amt
	...

 Diese Marken zählen laut Interbrand zu den 100 wertvollsten Marken der Welt.

Abbildung 5: Die beliebtesten Arbeitgeber in Deutschland
 Quelle: Wirtschaftswoche.de, 2005

Die unterschiedlichen Anspruchsgruppen haben völlig verschiedene Erwartungen an eine Corporate Brand (vgl. Abbildung 6). Beispielsweise interessieren sich Finanzanalysten vor allem für die Performance und Dividendenpolitik des Unternehmens, Kunden für die unter der Unternehmensmarke angebotenen Produkte und Leistungen, Gläubiger hingegen für die Bonität des hinter der Corporate Brand stehenden Unternehmens. Diese Informationen müssen maßgeschneidert zur Verfügung gestellt werden. Allerdings so, dass darüber hinaus bei allen Anspruchsgruppen das gleiche Image der Corporate Brand gefestigt wird (vgl. Esch, 2005b, S. 418).

Dabei können die **Kommunikationskanäle** für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen nicht überschneidungsfrei voneinander getrennt werden. Vielmehr nehmen einzelne Anspruchsgruppen in der Regel auch Kommunikation wahr, die sich an andere Zielgruppen richtet. So kann ein Finanzanalyst oder ein Arbeitnehmer am Wochenende die Rolle eines Konsumenten einnehmen bzw. Werbung in Publikumszeitschriften aufnehmen, die er aus Interesse liest. Ebenso wenig sind die einzelnen Anspruchsgruppen einer Corporate Brand überschneidungsfrei. Ein Mitarbeiter von BMW kann zugleich Besitzer eines BMW Automobils und auch Aktionär des Unternehmens sein.

Anspruchsgruppen	spezifische Erwartungen	allgemeine Erwartungen
Konsumenten	<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung des Leistungsversprechens • Produkt- / Leistungsqualität • Kundendienst / Service 	Bekanntheit und Image
Aktionäre	<ul style="list-style-type: none"> • dauerhafte Wertsteigerung • ansprechende Dividendenpolitik / Kurspflege • kompetentes Management • transparente Informationspolitik 	
Gläubiger	<ul style="list-style-type: none"> • dauerhafte Bonität • kompetentes Management • transparente Informationspolitik 	
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • dauerhafte Bonität • Abnahmesicherheit • partnerschaftliches Verhalten 	
Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> • persönliche Entwicklungschancen • dauerhaft adäquate Bezahlung • gutes Klima und gute Unternehmenskultur 	
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • sicherer Arbeitsplatz • gutes Klima • adäquates Klima • Aufstiegsmöglichkeiten 	

Abbildung 6: Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen an Corporate Brands
 Quelle: Esch, 2005b, S. 419; in Anlehnung an Meffert/Bierwirth, 2005, S. 154.

Diesen Anforderungen ist durch die effiziente Abstimmung und die markenkonforme Integration der kommunikativen Maßnahmen der Unternehmensmarke und der Produktmarken zu begegnen. Wie eine solche Aufgabe beispielsweise gemeistert werden kann, zeigen einige der wertvollsten börsennotierten Unternehmen mit hohen Marktkapitalisierungen wie beispielsweise Microsoft oder Nokia, die gleichzeitig auch starke Corporate Brands darstellen. Diese Unternehmen haben ihre Marketinginvestitionen für Produkte und Submarken nie losgelöst von der Unternehmensmarke selbst getätigt (vgl. Hatch/Schultz, 2001, S. 129). Sie konnten so über Jahre ihre Corporate Brand in den Köpfen der Anspruchsgruppen verankern und Synergien bei Werbe- und Marketingaufgaben realisieren.

Besonders deutlich wird der strategische Aspekt des Corporate Brand Management bei der Umbenennung des deutschen Tourismusunternehmens C&N Touristic in Thomas Cook. Die Wahl einer neuen Marke für das Gesamtunternehmen zeigt die Bedeutung der Corporate Brand für die Wertkette und das Leistungsspektrum des Tourismuskonzerns. C&N Touristic, als etwas künstlich wirkendes Konstrukt, konnte weder ihre vertrauensbildende Funktion erfüllen, noch wirkte sie intern integrierend über die Veranstalter Neckermann und den Carrier Condor als die zwei wichtigsten Marken und Unternehmensteile des fusionierten Unternehmens. Es gelang nicht, mit der Unternehmensbezeichnung C&N Touristic eine Botschaft über die gesamte Reisekette und Wahrnehmungskette zu verankern.

Somit ist der Entschluss zu verstehen, sich zu einer Neueinführung im deutschen Markt von Thomas Cook auf der Ebene der Corporate Brand zu entschließen. Ziel ist es, eine Corporate Brand aufzubauen, die den Charakter einer Dachmarke annehmen kann und über die gesamte Wertschöpfungskette angewendet wird. Allerdings ist Thomas Cook - hervorgegangen aus der Übernahme einer britischen Reiseveranstaltermarke durch C&N Touristic im für das Unternehmen wichtigen deutschen Markt nahezu unbekannt. Die Kompetenz der Marke muss also mühsam über kostspielige Imagekampagnen, aber auch durch das Endorsement der alten auslaufenden, aber im deutschen Markt sehr bekannten Marke Condor aufgebaut werden, ein steiniger und langer Weg. Erst wenn es gelingt Thomas Cook als Unternehmensmarke zu profilieren, kann auch ein Transfer über die gesamte Wertkette gelingen.

Bei der Gestaltung der **Markenarchitektur** sind folgende Überlegungen zu berücksichtigen: Je mehr unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen es zu koordinieren gilt, desto schwieriger ist es, eine Corporate Brand zu führen und ein klares Vorstellungsbild von ihr bei den Zielgruppen aufzubauen. Eine hohe Anzahl der Produkte und Dienstleistungen, die unter der Unternehmensmarke geführt werden, stellt spezifische Anforderungen an das Corporate Brand Management, die ab einer bestimmten Größe und Komplexität des Produktportfolios die Stützung

der Corporate Brand durch eigenständige Sub- oder Produktmarken verlangen. Submarken und markenähnliche Zusätze zur Corporate Brand bieten den Vorteil, spezifische Ansprüche der unterschiedlichen Stakeholder differenziert ansprechen zu können (vgl. Kapitel 2.4).

So differenzierte bereits Olins (1978) drei Varianten der Führung und Gestaltung von Corporate Brands, die heute noch grundlegenden Charakter für die Beschreibung von Corporate Brand-Strategien besitzen. Er unterscheidet “monolithic”, “endorsed” und “branded”. Damit werden die grundsätzliche Wahlmöglichkeiten des Unternehmens differenziert, alle Produkte und Dienstleistungen unter einem Dach anzubieten oder eigenständige Marken für Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Siemens ist ein Beispiel für einen weitgehend integrierten und monolithischen Ansatz (vgl. Doetz, 2002). Insbesondere im asiatischen Raum wählen viele Unternehmen diese Strategie (Matsushita, Samsung, Daewoo). Hier tritt die Corporate Brand gegenüber dem Kunden in den Vordergrund. Als weitere Möglichkeit (endorsed) werden für die Produkte und Dienstleistungen eigenständige Marken aufgebaut, sie treten aber gegenüber dem Kunden immer gemeinsam mit der Corporate Brand auf. Ein Beispiel in der Konsumgüterindustrie ist die Corporate Brand Nestlé. Hier erscheinen völlig unterschiedliche Produktmarken, wie KitKat, Buitoni oder Maggi in Kommunikation und Verpackung immer gemeinsam mit der Corporate Brand Nestlé. Henkel verfolgt eine vergleichbare Strategie. Bei der dritten Variante rückt die Corporate Brand in den Hintergrund. Die Marken der Produkte und Dienstleistungen stehen allein. Pampers oder Punica werden gegenüber dem Kunden unabhängig von der Corporate Brand Procter & Gamble positioniert. Für Nivea-Kunden spielt es keine Rolle, ob die Marke im Besitz von Beiersdorf, Tchibo oder Procter & Gamble ist.

Corporate Brand Management beschäftigt sich mit dem Aufbau, der Stärkung und Pflege der Corporate Brand sowie der Gestaltung der Markenarchitektur und der Führung des Markenportfolios eines Unternehmens.

1.1.3 Corporate Brand Management ganzheitlich verstehen

Corporate Brand Management hat – wie in den vorangegangenen Abschnitten dargelegt – zwei eng miteinander verknüpfte **Hauptaufgaben** zu erfüllen (vgl. Abbildung 7):

Die Corporate Brand aufbauen, stärken und pflegen

Die Corporate Brand ist bei sämtlichen relevanten Anspruchsgruppen eindeutig und nachhaltig zu verankern, so dass, eingebettet in eine spezifische Markenarchitektur, gesamthaft der Wert der Corporate Brand maximiert wird.

Die Markenarchitektur gestalten und das Markenportfolio führen

Das Markenportfolio ist gegenüber sämtlichen Anspruchsgruppen derart zu führen, dass eine klare und logische Markenarchitektur geschaffen wird, die die Synergien zwischen den Marken – Corporate Brand und Produktmarken – nutzt, mit dem Ziel, den Wert des Markenportfolios (inklusive Corporate Brand) zu maximieren.

Anspruchsgruppen Haupt- aufgaben des Corporate Brand Management	Kunden	Mitarbeiter	Anteilseigner	Öffentlichkeit	...
Aufbau, Stärkung und Pflege der Corporate Brand					
Aufbau der Markenarchitektur und Führung des Marken- portfolios					

Abbildung 7: Bezugsrahmen des Corporate Brand Management

Inwieweit bei der Führung eines Unternehmens die verschiedenen Ansprüche der unterschiedlichen Stakeholder Berücksichtigung finden, oder sich diese auf Interessen einer einzigen Anspruchsgruppe, wie beispielsweise die der Shareholder, konzentriert, wird nicht zuletzt von der (gelebten) Kultur des Unternehmens mitbestimmt. Die **Unternehmens-**

kultur wird daher als der Kern gemeinsam geteilter Werte verstanden (vgl. Schein, 1995).

Bei der Shell Gruppe kommt sie anschaulich im folgenden Statement zum Ausdruck: "We cannot be accountable solely to our shareholders or customers. Our business touches too many lives for us evade our wider role in society. We must communicate our values and demonstrate that we live up to them in our business practices" (Shell, 2002). Shell berücksichtigt aber nicht nur die einzelnen Anspruchsgruppen individuell, sondern forciert auch die aktive Kommunikation mit ihnen durch ein "Tell-Shell" Programm, bei dem Stakeholder mit dem Unternehmen auf dessen Website in Interaktion treten können und sollen (vgl. Hatch/Schultz, 2001, S. 132).

Die Unternehmenskultur beeinflusst also das Zielsystem des Unternehmens, indem in dieses Anforderungen und Interessen ausgewählter Stakeholder einfließen. Entscheidungen auf der Ziel- und Strategieebene bestimmen wiederum im Wesentlichen die Corporate Identity (vgl. in ähnlicher Form Becker, 2001, S. 830), verstanden als "strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen..." (Birkigt et al., 1995, S. 18). Das Zielsystem und die Corporate Identity wird jedoch nicht unerheblich vom Corporate Brand Management und der Bedeutung der Corporate Brand beeinflusst und vice versa.

Globalziel eines Unternehmens ist seine **Existenzsicherung** durch den Erhalt oder die Steigerung des Unternehmenswerts (vgl. Hahn/Hungenberg, 2001, S. 13). Ökonomische Ziele des Brand Management zielen auf den Aufbau und die Steigerung des Markenwerts ab, indem durch die Marke positive Wirkungen auf ein Mengen- und/oder Preispremium erzielt werden. Unter Berücksichtigung der Kosten der Markenführung resultiert aus den Preis- und Mengenpremiern der Wert einer Marke. Die Schaffung eines Markenwerts dient wiederum der Erreichung des Globalziels des Unternehmens (vgl. Esch et al., 2002 sowie Kapitel 4).

Die obersten beiden Stufen der Zielhierarchie sind primär durch quantitative Zielgrößen gekennzeichnet. Diesen sind jedoch qualitative, verhaltenswissenschaftliche Ziele vorgelagert (vgl. Abbildung 8). Zur Schaffung von **Markenwert** ist zunächst Markenwissen bei den An-

spruchsgruppen aufzubauen. Das Markenwissen kann in die beiden wesentlichen Konstrukte Markenbekanntheit und Markenimage operationalisiert werden (vgl. Keller, 1993; Esch, 1993). Erst diese beiden verhaltenswissenschaftlichen Zielgrößen schaffen Markenpräferenzen und sorgen so für den ökonomischen Erfolg der Marke (vgl. Esch/Wicke/Rempel, 2005, S. 44).

Ökonomische Zielgrößen sind nur indirekt durch die Verwirklichung verhaltenswissenschaftlicher Ziele zu erreichen!

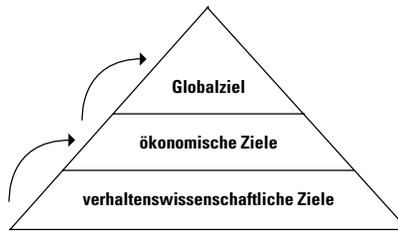


Abbildung 8: Zielhierarchie des Corporate Brand Management
Quelle: Esch, 2005b, S. 60.

Die Zielgrößen Markenbekanntheit und -image können bei der verfolgten Markenstrategie eine unterschiedliche Relevanz haben. Tritt man mit der Corporate Brand im Markt auf, kann weiter danach differenziert werden, ob durch diese Strategie nur die Markenbekanntheit – und damit auch allgemeine Wahrnehmungen und Eindrücke, wie die eines kompetenten und vertrauensvollen Anbieters – gestützt, oder zusätzlich noch das Markenimage der Corporate Brand einheitlich gestaltet werden soll. Siemens ist zweifelsfrei ein Beispiel für den erstgenannten Fall, letzteres gilt hingegen für Virgin. Virgin vermittelt seinen Kunden ein junges und dynamisches Lebensgefühl sowie ein Gefühl der Verbundenheit unabhängig davon, ob man eine Virgin Cola trinkt oder mit Virgin fliegt (vgl. Aaker/Joachimsthaler, 2000a, S. 34).

Immer dann, wenn die Markenbekanntheit und die mit ihr erzielten Sympathie-, Vertrauens- und Kompetenzwerte die einzige Klammer der Corporate Brand darstellen, empfiehlt es sich, die Strategie zu überdenken. Dies wird umso wichtiger, je mehr profilierte Konkurrenten im