

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



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.ddb.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

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH,  
Wiesbaden 2004

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2004

Lektorat: Barbara Roscher / Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://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](http://www.CorporateDesignGroup.de)

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-322-94638-6

ISBN 978-3-322-94637-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-94637-9

## Vorwort

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 unter folgenden Adressen willkommen:

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Dr. Tobias Langner  
Institut für Marken- und Kommunikationsforschung  
Justus-Liebig-Universität Gießen  
Licher Str. 66, D-35394 Gießen  
Tel: +49 (0)641 992 24 01, Fax: +49 (0)641 992 24 09  
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 20, 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 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

<b>1</b>	<b>Zugang zum Corporate Brand Management</b>	
	Joachim Kernstock, Franz-Rudolf Esch, Torsten Tomczak und Tobias Langner	
	Unter Mitarbeit von Tim Oliver Brexendorf, Greg Kiss und Michaela Mundt	
<b>1.1</b>	<b>Bedeutung des Corporate Brand Management erkennen</b>	<b>2</b>
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
<b>1.2</b>	<b>Denkschulen des Corporate Brand Management verstehen</b>	<b>21</b>
1.2.1	Die identitätsorientierte Schule kennen	22
1.2.2	Die verhaltensorientierte Schule kennen	23
1.2.3	Die strategieorientierte Schule kennen	25
<b>1.3</b>	<b>Corporate Brand Management an Anspruchsgruppen orientieren</b>	<b>27</b>
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
<b>1.4</b>	<b>Das Management Team für die Corporate Brand festlegen</b>	<b>43</b>
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

<b>2</b>	<b>Aufbau und Steuerung der Corporate Brand</b>	
<b>2.1</b>	<b>Identität einer Corporate Brand erfassen und entwickeln</b>	<b>53</b>
	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 Markensteuerrads erfassen	63
2.1.2.3	Identität der Corporate Brand systematisch entwickeln	70
<b>2.2</b>	<b>Markenidentitäten wirksam umsetzen</b>	<b>75</b>
	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
<b>2.3</b>	<b>Corporate Branding auf Handlungsoptionen abstimmen</b>	<b>101</b>
	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



<b>2.4</b>	<b>Corporate- und Product Brands in die Markenarchitektur integrieren</b>	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
<b>2.5</b>	<b>Mehrmarkensysteme steuern und restrukturieren</b>	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
<b>2.6</b>	<b>Markenallianzen gestalten</b>	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

<b>2.7</b>	<b>Corporate Brands bei Mergers &amp; Acquisitions gestalten</b>	<b>195</b>
	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
<b>3</b>	<b>Kommunikation der Corporate Brand</b>	
<b>3.1</b>	<b>Kommunikation auf Handlungsoptionen abstimmen</b>	<b>219</b>
	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
<b>3.2</b>	<b>Corporate Brand Management gegenüber Mitarbeitern gestalten</b>	<b>251</b>
	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
<b>3.3</b>	<b>Shareholder durch Corporate Brand Management überzeugen</b>	<b>273</b>
	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
<b>3.4</b>	<b>Öffentlichkeit durch Corporate Brand Management gewinnen</b>	<b>293</b>
	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
<b>4</b>	<b>Controlling des Corporate Brand Management</b> Franz-Rudolf Esch, Patrick Geus, Joachim Kernstock und Tim Oliver Brexendorf	
<b>4.1</b>	<b>Bedeutung des Markencontrolling erkennen</b>	314
<b>4.2</b>	<b>Leistungsziele des Corporate Brand Management identifizieren</b>	318
<b>4.3</b>	<b>Leistungsmodell der Markenführung konzipieren</b>	321
<b>4.4</b>	<b>Erfolgsgrößen des Corporate Brand Management operationalisieren</b>	325
<b>4.5</b>	<b>Stärke der Corporate Brand messen</b>	331
<b>4.6</b>	<b>Kontrolle der Erfolgsgrößen realisieren</b>	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
<b>4.7</b>	<b>Leistungsgrößen in der Brand Scorecard implementieren</b>	341
<b>Anhang</b>		
	Literaturverzeichnis	347
	Autorenverzeichnis	375

# 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

<b>1.1</b>	<b>Bedeutung des Corporate Brand Management erkennen</b>	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
<b>1.2</b>	<b>Denkschulen des Corporate Brand Management verstehen</b>	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
<b>1.3</b>	<b>Corporate Brand Management an Anspruchsgruppen orientieren</b>	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
<b>1.4</b>	<b>Das Management Team für die Corporate Brand festlegen</b>	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, 1998; Esch, 2004). 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 Droegge & 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 Apple und Nike lag dieser Anteil zum Zeitpunkt der letzten Gegenüberstellung von Interbrand bei jeweils 66%, bei Kodak sogar bei 82% (vgl. Interbrand, 2001).

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).

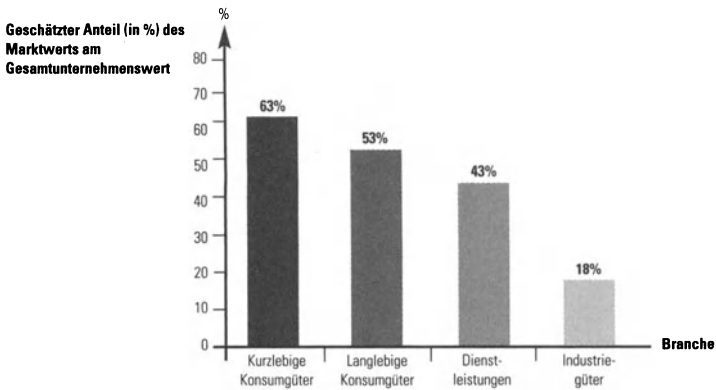


Abbildung 1: Geschätzter Anteil des Markenwerts am Gesamtunternehmenswert in unterschiedlichen Branchen

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, 2004).

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, 2004, S. 409). 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, 2004, S. 410).

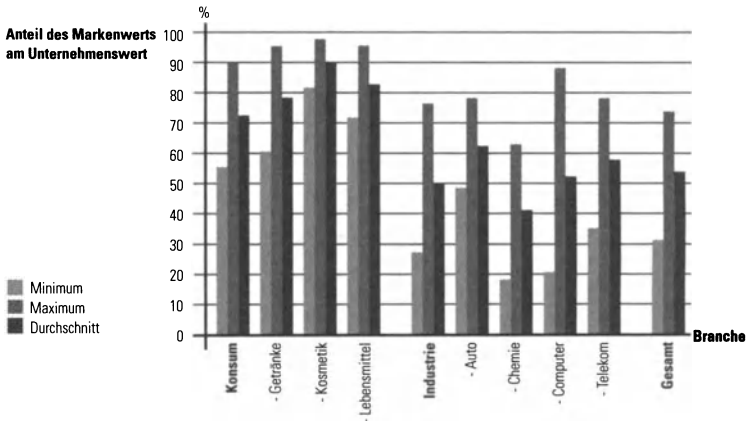


Abbildung 2: Berechneter Anteil des Markenwerts am Gesamtunternehmenswert in unterschiedlichen Branchen  
Quelle: Semion, 2003.

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., 2001, S. 764ff.). 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.

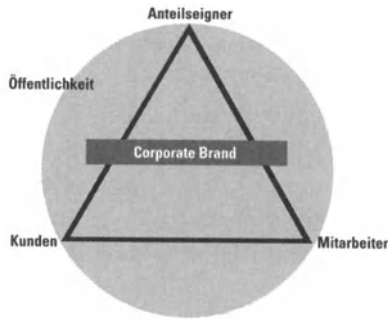


Abbildung 3: Die Corporate Brand im Spannungsfeld zwischen Kunden, Mitarbeitern, Anteilseignern und der Öffentlichkeit

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 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, 2001), 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).