



F.-R. Esch · T. Tomczak · J. Kernstock
T. Langner · J. Redler *Hrsg.*

Corporate Brand Management

Marken als Anker
strategischer Führung von Unternehmen

4. Auflage



Corporate Brand Management

Franz-Rudolf Esch · Torsten Tomczak ·
Joachim Kernstock · Tobias Langner ·
Jörn Redler
(Hrsg.)

Corporate Brand Management

Marken als Anker strategischer Führung
von Unternehmen

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

Hrsg.

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch
Wiesbaden, Deutschland

Prof. Dr. Torsten Tomczak
St. Gallen, Schweiz

Dr. Joachim Kernstock
St. Gallen, Schweiz

Prof. Dr. Tobias Langner
Wuppertal, Deutschland

Prof. Dr. Jörn Redler
Mainz, Deutschland

ISBN 978-3-658-24899-4 ISBN 978-3-658-24900-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24900-7>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2004, 2006, 2014, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Barbara Roscher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort zur 4. Auflage

Vor 15 Jahren erschien die erste Auflage dieses Buchs zum Corporate Brand Management. Erstmals wurde damit die Steuerung der Unternehmensmarke als durchgängiges Konzept für die marktorientierte Unternehmensführung dargelegt und zugleich der verhaltenswissenschaftliche Ansatz als Basis erfolgreicher Markenführung für Theorie und Praxis der Corporate Brand konsequent aufgegriffen.

Wir freuen uns, dass sich das Buch „Corporate Brand Management“ als Standardwerk etabliert hat.

Die vorliegende vierte Auflage des Buchs wurde aktualisiert und um einzelne Themen erweitert. Unter anderem gibt es folgende Weiterentwicklungen:

- Das verhaltenswissenschaftliche Markenverständnis wird mit seinen Konsequenzen für das Corporate Brand Management in einem eigenen Beitrag dargelegt.
- Die Bedeutung von Markenkooperationen für das Corporate Brand Management wird stärker herausgearbeitet. Neben externen werden nun auch interne Markenkombinationsstrategien betrachtet.
- Aspekte der internen Markenführung werden in der Neuauflage auch vor dem Hintergrund von Generations- und Werteveränderungen in einem eigenen Beitrag diskutiert.
- Mit der Digitalisierung einhergehende Herausforderungen und neue Ansatzpunkte für die Ausrichtung und Ausgestaltung der Markenkommunikation werden explizit aufgegriffen.
- Viele Themen werden durch zusätzliche Beispiele noch besser veranschaulicht.

Auch diese Auflage lebt von dem umfangreichen Wissen und Know-how der Autoren aus Wissenschaft und Praxis. Wir danken allen Autoren dafür, dass Sie unseren Lesern Ihre Expertise zur Verfügung stellen. Unser Dank gilt zudem Frau Barbara Roscher und Frau Jutta Hinrichsen von Springer Gabler, die das Buchprojekt mit gewohnter Souveränität betreut haben.

Die Neuauflage liefert abermals viele relevante Impulse für Praxis und Wissenschaft. Anregungen, Hinweise und konstruktive Kritik sind jederzeit herzlich willkommen. Unsere Kontaktdaten finden Sie dazu jeweils am Ende der Beiträge.

Wiesbaden, St. Gallen,
Wuppertal und Mainz,
im Januar 2019

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch
Prof. Dr. Torsten Tomczak
Dr. Joachim Kernstock
Prof. Dr. Tobias Langner
Prof. Dr. Jörn Redler

Vorwort zur 3. Auflage

Eine starke Unternehmensmarke ist ein wichtiger Hebel für den Unternehmenserfolg. Die Corporate Brand bildet zudem den Ankerpunkt für die marktorientierte Ausrichtung und Steuerung von Unternehmen. Dadurch schafft die Unternehmensmarke Wert für das Unternehmen.

Obgleich diese Zusammenhänge bekannt und akzeptiert sind, werden die damit verbundenen Chancen jedoch oft noch nicht konsequent ausgeschöpft.

In diesem Buch wird umfassend dargelegt, wie das Management der Unternehmensmarke im Sinne eines marktorientierten Führungskonzepts gestaltet werden kann. Mit dem „Corporate Brand Management“ wird ein Ansatz vorgelegt, der sich an der Markenkraft orientiert, um die Beziehung zu Kunden, Mitarbeitern, Shareholdern, Öffentlichkeit und weiteren Stakeholdern wertorientiert auszurichten.

Managementvertreter erhalten mit diesem Buch einen praxisbezogenen und aktuellen Zugang zu allen relevanten Fragen des Corporate Brand Management. Für Forscher und Studierende aus Marketing, Personalmanagement, Strategisches Management und Unternehmenskommunikation stellt das Buch einen wertvollen Fundus zu neuesten wissenschaftlichen und praktischen Erkenntnissen im Feld des Corporate Brand Management bereit.

Die nunmehr dritte Auflage des Buchs wurde grundlegend überarbeitet. Zu den wichtigsten Neuerungen zählen:

- Der Aufbau des Buchs wurde an den wesentlichen Stakeholdergruppen ausgerichtet. Zudem wurden die Themen in kompaktere Einheiten strukturiert.
- Neue Themen und Herausforderungen wurden aufgegriffen. So wurden u. a. die sich wandelnden Kommunikationsmöglichkeiten berücksichtigt, die Aspekte zur Kontrolle ausgebaut, der Forschungsfortschritt zu Markenarchitekturen integriert sowie Fragen der Corporate Social Responsibility einbezogen.
- Kompakte Fallstudien von Unternehmen illustrieren die Relevanz und Anwendung der dargelegten Inhalte.

Unser Dank gilt ganz besonders den fachkundigen Autoren und Mitautoren, ohne die dieser Band nicht hätte umgesetzt werden können. Frau Jutta Hinrichsen und Frau

Barbara Roscher von Springer Gabler haben das Buchprojekt professionell und tatkräftig unterstützt. Dafür herzlichen Dank!

Wir hoffen, mit dieser Neuauflage erneut interessante Perspektiven und Impulse für Praxis und Wissenschaft zu liefern. Diskussionen, Hinweise und Anregungen sind jederzeit herzlich willkommen. Unsere Kontaktdaten finden Sie dazu jeweils am Ende der Beiträge.

Allen Lesern wünschen wir eine interessante und anstoßgebende Lektüre.

Oestrich-Winkel, St. Gallen,
Wuppertal und Mosbach,
im Mai 2014

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch
Prof. Dr. Torsten Tomczak
Dr. Joachim Kernstock
Prof. Dr. Tobias Langner
Prof. Dr. Jörn Redler

Inhaltsverzeichnis

Teil I Zugang zum Corporate Brand Management

- 1 Bedeutung des Corporate Brand Management erkennen und Denkschulen verstehen** 3
Joachim Kernstock, Franz-Rudolf Esch, Torsten Tomczak, Jörn Redler und Tobias Langner
- 2 Die verhaltenswissenschaftliche Markenperspektive als Zugang zur Corporate Brand durchdringen** 31
Franz-Rudolf Esch, Julia Pitz und Sabrina Ströhlein
- 3 Anspruchsgruppen identifizieren und als Maßstab nutzen** 55
Torsten Tomczak und Joachim Kernstock

Teil II Aufbau und Steuerung einer Corporate Brand

- 4 Zusammenhänge zwischen der Identität der Corporate Brand, der Unternehmensphilosophie und dem Geschäftsmodell berücksichtigen** 73
Franz-Rudolf Esch
- 5 Identität der Corporate Brand entwickeln und schärfen** 89
Franz-Rudolf Esch
- 6 Identität durch Positionierung fokussieren und wirksam nach innen und außen umsetzen** 107
Franz-Rudolf Esch und Janina Petri-Krisor
- 7 Das Branding der Corporate Brand gestalten** 137
Tobias Langner und Franz-Rudolf Esch
- 8 Management-Verantwortung, Prozesse und Strukturen für das Corporate Brand Management klären** 159
Joachim Kernstock, Franz-Rudolf Esch und Torsten Tomczak

9	Fallstudie: Rebranding – vom Ende her denken	171
	Jürgen Lieberknecht und Franz-Rudolf Esch	
10	Fallstudie: Mission, Vision und Unternehmensgrundsätze als Erfolgsfaktoren bei der REWE Group	181
	Franz-Rudolf Esch und Daniela Büchel	
Teil III Die Beziehung von Corporate Brand, Produkt- und Familienmarken		
11	Markenpotenzial durch die Gestaltung der Markenarchitektur ausschöpfen	193
	Franz-Rudolf Esch, Sabrina Eichenauer und Christian Knörle	
12	Markenintegration für Produktmarken im Portfolio anwenden	211
	Jörn Redler	
13	Multi-Marken-Systeme führen	221
	Franz-Rudolf Esch und Simone Roth	
14	Corporate Brands bei Mergers & Acquisitions integrieren	241
	Joachim Kernstock und Torsten Tomczak	
Teil IV Die Corporate Brand und die Anspruchsgruppe Mitarbeiter		
15	Den Funnel als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior heranziehen	269
	Daniel Wentzel, Torsten Tomczak, Joachim Kernstock, Tim Oliver Brexendorf und Sven Henkel	
16	Die Corporate Brand in Richtung Mitarbeiter gestalten und verankern	285
	Joachim Kernstock und Tim Oliver Brexendorf	
17	Führungskräfte als Markenbotschafter nutzen	309
	Franz-Rudolf Esch, Janina Petri-Krisor, Johannes Hanisch, Christian Knörle und Daniel Kochann	
18	Mit Employer Branding die Arbeitgeberattraktivität steigern	331
	Franz-Rudolf Esch und Sabrina Eichenauer	
19	Brand Citizenship wertebasiert, generationsgemäß und pragmatisch aufbauen	357
	Simone Roth und Negar Nazemian	
20	Fallstudie: Employerengagement und Weiterempfehlungsmanagement bei Holcim	381
	Christian Birck und Joachim Kernstock	

Teil V Die Corporate Brand und die Anspruchsgruppen Öffentlichkeit und Anteilseigner

- 21 Public Relations im Dienst der Corporate Brand gestalten** 397
Joachim Kernstock und Nicole Wenger-Schubiger
- 22 Corporate Social Responsibility in der
Markenkommunikation nutzen** 415
Christian Boris Brunner
- 23 Markenkraft in Richtung Shareholder
und Kapitalmarkt einsetzen** 441
Jörn Redler und Franz-Rudolf Esch
- 24 Mit Markenkrisen umgehen** 463
Stephan Weyler und Franz-Rudolf Esch
- 25 Fallstudie: Corporate Brand Values leben – Das
Anspruchsgruppenmanagement der Marke Adelholzener** 481
Bernhard Fuchs

Teil VI Die Corporate Brand und die Anspruchsgruppe Kunden

- 26 Customer Touchpoint Management für Corporate
Brands umsetzen** 499
Franz-Rudolf Esch, Jan F. Klein, Christian Knörle
und Mirjam Stahl
- 27 Die digitale Transformation der Markenkommunikation
verstehen, einordnen und nutzen** 521
Jörn Redler
- 28 Social Media für die Markenkommunikation einsetzen** 561
Marco Hardiman
- 29 Portfolio-Werbung: Durch die Kommunikation der
Markenarchitektur die Corporate Brand stärken und verknüpfen** 581
Christian Boris Brunner und Franz-Rudolf Esch
- 30 Markenallianzen: Portfoliofremde Marken für die
Corporate Brand nutzen** 607
Jörn Redler und Franz-Rudolf Esch
- 31 Fallstudie: ABB – Eine Marke in Bewegung gebracht** 629
Wibke Heidig, Maria Jobin, Antje Budzanowski und Torsten Tomczak

Teil VII Kontrolle im Corporate Brand Management

32 Ziele, Leistungsgrößen und Erfolgsfaktoren identifizieren und steuern	645
Torsten Tomczak, Joachim Kernstock und Tim Oliver Brexendorf	
33 Quer- und Längsschnittmessungen des Corporate Brand Status einsetzen	665
Jörn Redler	
34 Brand-Mapping-Ansätze zur Markendiagnose kennen	691
Jörn Redler	
35 Erkenntnisse des Reputationsmanagement als Basis für ein Controlling des Corporate Brand Management nutzen	723
Klaus-Peter Wiedmann	
Markenverzeichnis	751
Stichwortverzeichnis	759

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Inhaber des Lehrstuhls für Markenmanagement sowie Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK) an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Wiesbaden. Er ist Gründer und wissenschaftlicher Beirat von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis, Deutschland.

Prof. Dr. Torsten Tomczak ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketings sowie Direktor des Institut für Customer Insight (ICI – HSG) an der Universität St. Gallen, Schweiz.

Dr. Joachim Kernstock leitet das Kompetenzzentrum für Markenführung St. Gallen (KMSG), St. Gallen, Schweiz.

Prof. Dr. Tobias Langner ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing, an der Bergischen Universität Wuppertal, Deutschland.

Prof. Dr. Jörn Redler ist Professor für ABWL, insb. Marketing, an der Hochschule Mainz, Deutschland.

Autorenverzeichnis

Christian Birck ist Senior Vice President Customer & Commercial Excellence bei LafargeHolcim, Zürich, Schweiz.

Prof. Dr. Tim Oliver Brexendorf ist außerplanmäßiger Professor für Marketing an der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Deutschland, und Direktor des dortigen Henkel Center for Consumer Goods (HCCG).

Dr. Christian Boris Brunner ist Deputy Professor in International Marketing und Course Director International Brand Management an der Brand Academy, Hamburg, Deutschland.

Dr. Daniela Büchel ist Bereichsvorstand Handel Deutschland bei der Rewe Group, Köln, Deutschland.

Mag. Antje Budzanowski ist Beraterin bei der Porsche Consulting GmbH, Deutschland.

Dr. Sabrina Eichenauer ist Managerin der Vertriebskommunikation bei der R+V Allgemeine Versicherung AG, Wiesbaden, Deutschland.

Bernhard Fuchs ist Creative Director bei Serviceplan Public Relations, München, Deutschland.

Dr. Johannes Hanisch ist amtierender Bürgermeister der Stadt Weilburg an der Lahn, Deutschland.

Prof. Dr. Marco Hardiman ist Professor für Marketing an der Fachhochschule Kiel, Deutschland.

Prof. Dr. Wibke Heidig ist Professorin für Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Marketing an der Hochschule Albstadt-Sigmaringen, Deutschland.

Prof. Dr. Sven Henkel ist Professor für Marketing und Inhaber des Lehrstuhls für Käuferverhalten und Verkauf an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Wiesbaden, Deutschland.

Maria J. Jobin ist Director Global Corporate Brand Management bei Novartis International AG, Basel, Schweiz.

Dr. Jan F. Klein ist als Assistant Professor am Marketinglehrstuhl der Tilburg University, Niederlande, tätig.

Dr. Christian Knörle ist Projektleiter Unternehmensstrategie bei der Porsche AG, Stuttgart, Deutschland.

Daniel Kochann, Dipl.-Kfm., ist Client Director bei ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis, Deutschland.

Jürgen Lieberknecht, Dipl.-Kfm., ist Vorstand für das Privatkundengeschäft der TARGOBANK, Düsseldorf, Deutschland.

Negar Nazemian, Dipl.-Kff., ist Senior HR-Managerin bei der Gerhard D. Wempe KG, Hamburg, Deutschland.

Dr. Janina Petri-Krisor ist Senior Marketing Manager Strategy & Research bei Screwfix, Frankfurt am Main, Deutschland.

Julia Pitz, M.Sc., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK) und Doktorandin am Lehrstuhl für Markenmanagement der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Wiesbaden, Deutschland.

Prof. Dr. Jörn Redler ist Professor für ABWL, insb. Marketing, an der Hochschule Mainz, Deutschland.

Prof. Dr. Simone Roth ist Professorin für ABWL, insb. Marketing, an der Hochschule Ruhr West, Mülheim/Ruhr, Deutschland.

Mirjam Stahl, Dipl.-Psych., ist Client Director bei ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis, Deutschland.

Sabrina Ströhlein, M.A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK) und Doktorandin am Lehrstuhl für Markenmanagement der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Wiesbaden, Deutschland.

Dr. Nicole Wenger-Schubiger ist Geschäftsführerin der Strategieberatung IDUN – Marke Strategie Umsetzung, Zug, Schweiz.

Prof. Dr. Daniel Wentzel ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing an der RWTH Aachen, Deutschland.

Dr. Stephan Weyler ist geschäftsführender Gesellschafter der strategischen Marketing- und Vertriebsberatung LBC Premium Marketing, Gräfelfing, Deutschland.

Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann ist Professor für Marketing an der Leibniz Universität Hannover, Deutschland, und leitet dort das Institut für Marketing und Management (M2).

Teil I

Zugang zum Corporate Brand Management

Bedeutung des Corporate Brand Management erkennen und Denkschulen verstehen

1

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

Zusammenfassung

Starke Marken sind nachgewiesenermaßen Treiber von Unternehmenswert. Dies gilt in besonderem Maße für Unternehmensmarken. Sie müssen daher genauso professionell geführt werden wie klassische Produktmarken. Mit dieser Herausforderung beschäftigt sich das Gebiet des Corporate Brand Management. Grundlage für ein erfolgreiches Corporate Brand Management ist einerseits ein profundes Verständnis darüber, welche Bezugsgruppen für eine Corporate Brand relevant sind – andererseits, was die Identität des Unternehmens beinhaltet. Außerdem sind die komplexen Zusammenhänge zu beachten, die sich ergeben, wenn eine Vielzahl von Marken zu koordinieren ist. Dieses Kapitel führt in die Grundideen und Rahmenbedingungen des Corporate Brand Management ein und stellt dabei auch die Pluralität der damit befassten Denkschulen im Überblick vor.

J. Kernstock (✉)

Kompetenzzentrum für Markenführung St. Gallen (KMSG), St. Gallen, Schweiz

E-Mail: joachim.kernstock@km-sg.ch

F.-R. Esch

EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Wiesbaden, Deutschland

E-Mail: Franz-Rudolf.Esch@ebs.edu

T. Tomczak

Institut für Customer Insight (ICI – HSG), Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

E-Mail: torsten.tomczak@unisg.ch

J. Redler

Hochschule Mainz, Mainz, Deutschland

E-Mail: joern.redler@hs-mainz.de

T. Langner

Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal, Deutschland

E-Mail: Langner@wiwi.uni-wuppertal.de

1.1 Bedeutung des Corporate Brand Management erkennen

1.1.1 Mit starken Marken Unternehmenswert schaffen

Komplexität durch das dynamische Zusammenspiel von Product Brands und Corporate Brand

Microsoft und Skype Dienstag, 10. Mai 2011: Microsoft kündigt die Übernahme des Internetkommunikations-Unternehmens Skype an und zeigt sich bereit, rund 8,5 Mrd. US\$ zu bezahlen. Microsofts CEO Steve Ballmer teilt mit, dass Skype ein phänomenales Produkt sei, welches von mehreren hundert Millionen Menschen auf der ganzen Welt geliebt würde.

Durch eine Integration von Skype arbeitet Microsoft weiter an seinem Ziel, die Kompetenz für ubiquitäre Echtzeitkommunikation von Familien, Freunden, Kollegen und Geschäftspartnern auszubauen. Skype wird als neue Division in das Unternehmen integriert, und der ehemalige CEO von Skype, Tony Bates, berichtet als Divisionsleiter direkt an Steve Ballmer.

Im Jahr 2003 gegründet, wurde Skype bereits im September 2005 von eBay übernommen. Das Unternehmen zeichnet sich durch prägende Produktentwicklungen im Bereich der Peer-to-Peer-Netzwerke aus. Zusammen mit Microsoft soll eine tägliche Nutzerzahl von einer Milliarde Menschen erreicht werden. Trotz, oder gerade wegen der enormen Bedeutung von Skype für seine Nutzer und damit auch für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens Microsoft, wird die Marke Skype weiterhin als solche eigenständig sichtbar geführt und die unter ihr angebotenen Funktionalitäten nicht einfach in das Betriebssystem von Microsoft integriert. Dennoch soll die Marke Microsoft durch die Integration von Skype in die Produktpalette möglichst stark profitieren. Damit soll sowohl für Skype als auch für Microsoft ein größtmögliches Wachstum erzielt werden.

Facebook und Instagram Im April 2012 übernimmt das soziale Netzwerk Facebook den Fotodienst Instagram für eine Milliarde US-Dollar – kurz vor dem geplanten Börsengang. Mit der Übernahme werden das Entwickler-Team von Instagram und die Markenrechte aufgekauft, um die „User-Experience“ zum Teilen von Fotos zu verbessern, um Entwicklungskosten für den Ausbau einer ursprünglich geplanten, eigenen Foto-Funktion bei Facebook zu sparen und um sich die zu diesem Zeitpunkt am stärksten wachsende Marke der Sozialen Medien zu sichern. Instagram wird als App und als Marke bestehen bleiben und unabhängig ausgebaut werden. Facebook-Gründer Mark Zuckerberg schrieb zum Ziel der Integration, dass die Foto-Sharing-App als Anwendung und Marke noch mehr Menschen nähergebracht werden soll. So kurz vor dem Börsengang signalisierte die Übernahme allerdings primär Risiko- und Wachstumsbereitschaft, wodurch die künftigen Aktien für potenzielle Investoren

attraktiver werden sollen (Zeit Online 2012). Sechs Jahre später ist Instagram weiterhin als eigene Produktmarke auf dem Markt und wird inzwischen monatlich von mindestens einer Milliarde aktiven Nutzern verwendet (Jacobsen 2018). Als Unternehmensmarke hat Facebook von der Marke Instagram profitiert.

Google und HTC Google geht einen anderen Weg: Der amerikanische Technikriese Google kauft am 21. September 2017 Teile des kriselnden Smartphone-Herstellers HTC zum Preis von 1,1 Mrd. US\$. Google übernimmt mit dem Deal einen Teil der Mitarbeitenden von HTC, die in die Hardwareentwicklung bei Google integriert werden und erhält zudem nicht exklusive Lizenzen für HTC-Patente. Damit unterstreicht der Software-Konzern seine Ambitionen im Hardware-Geschäft und macht klar, wie wichtig es in diesem umkämpften Markt ist, sowohl physische Geräte als auch Computerprogramme im eigenen Haus zu haben. Die Kooperation mit Google gibt dem taiwanesischen Unternehmen, das seit geraumer Zeit mit Verlusten zu kämpfen hat, finanziellen Spielraum, um im Smartphone-Markt weiterhin zu bestehen. Auch künftig wird HTC unter der eigenen Marke auf dem Markt bleiben und Smartphone-Geräte entwickeln und verkaufen (Pakalski 2017).

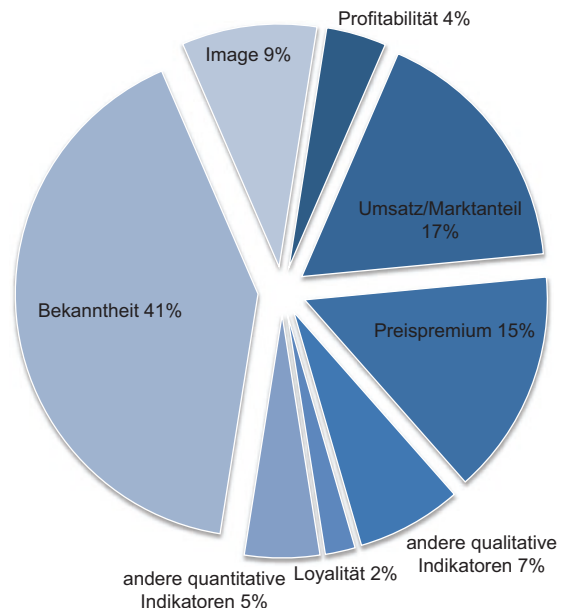
Die *hohe Relevanz* der Marke bzw. von Marken für den Unternehmenserfolg ist unbestreitbar (Balmer et al. 2013). So wies McKinsey in einer breit angelegten Studie von 130 Unternehmen eine positive Beziehung zwischen Markenstärke und Unternehmensperformance nach: Während der Total Shareholder Return bei Unternehmen mit starken Marken um 1,9 % über dem Durchschnitt aller untersuchten Unternehmen lag, war dieser bei Unternehmen mit schwachen Marken um 3,1 % geringer (Court et al. 1999, S. 101). Das Beratungsunternehmen bestätigte diesen Zusammenhang Jahr für Jahr. Ein Portfolio bestehend aus den 40 stärksten Marken gemäß Interbrand schlägt traditionelle Benchmarks wie den MSCI World jedes Jahr – seit der ersten Veröffentlichung der „Best Global Brands“-Rangliste von Interbrand im Jahr 2000. Die Total Shareholder Return-Analyse aus dem Jahr 2014 zeigt, dass der MSCI World von starken Marken um 73 % übertroffen wurde (Perrey et al. 2015).

Auch in einer Delphi-Befragung bei Marketing-Managern, durchgeführt von Droege & Company, wurde die Marke als zentraler Werttreiber in Unternehmen identifiziert (Kricsfalussy und 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. Beispielsweise macht der bloße Markenwert bei der von Interbrand 2017 als wertvollste Marke der Welt bewerteten Marke schon ca. 25 % aus (ca. 185 Mrd. US\$ Markenwert bei ca. 800 Mrd. Marktkapitalisierung). Bei BMW lag dieser Anteil allein für die Marke BMW zum Zeitpunkt der Gegenüberstellung von Interbrand sogar bei über 60 % (ca. 42 Mrd. US\$ Markenwert für BMW bei ca. 64 Mrd. Marktkapitalisierung; Interbrand 2017).

Gemäß der Markenstudie 2012 von PriceWaterhouseCoopers gehören starke Marken und starke Unternehmen in Deutschland zusammen (Menninger et al. 2012). Die Ergebnisse zeigen auf, dass rund neun von zehn Befragten von einem (sehr) großen Einfluss der Marke auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ausgehen. Zusätzlich quantifiziert die Hälfte der 500 befragten Unternehmen den Anteil des Markenwertes am gesamten Unternehmenswert auf 50 %. In einer früheren Studie konnte gezeigt werden, dass der geschätzte Anteil des Markenwertes am Gesamtunternehmenswert bei ca. 63 % bei kurzlebigen Konsumgütern, 53 % bei langlebigen Konsumgütern, 43 % bei Dienstleistern und immerhin 18 % bei Industriegütern liegt (PriceWaterhouseCoopers und Sattler 1999). Faktoren, welche begründeten Einfluss auf den Markenwert haben, werden in der Praxis zwar unterschiedlich gewichtet. Ihre Relevanz ist aber unbestritten (Abb. 1.1).

Bei manchen Branchen kann man demnach von „sleeping beauties“ sprechen, die es wach zu küssen gilt, weil sie den Wert einer starken Corporate Brand noch nicht erkannt haben (Esch 2013). 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 (Esch 2017, S. 553). Zu dieser Einsicht kam auch Klaus Esser, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Mannesmann, nach der Übernahme von Mannesmann durch Vodafone. Er antwortete wie folgt auf die Frage „Was würden Sie anders machen?“: „Wir haben unsere Fortschritte nicht genügend laut verkündet. Wir waren zu stark der deutschen Tradition verhaftet und zu zurückhaltend, unseren Wert und unsere

Abb. 1.1 Indikatoren des Markenwerts und die Häufigkeit ihrer Nennung. (Quelle: Menninger et al. 2012, S. 18)



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 (Esch 2017, S. 553).

Wie die Unternehmensmarken Microsoft oder Apple 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 eine stärkere Zukunftsorientierung möglich. Es kann nicht nur ein Ausgleich zwischen den einzelnen zielgruppenspezifischen Interessen, sondern auch zwischen ihrer heutigen und zukünftigen Befriedigung erfolgen (Balmer 2001a, S. 283).

Starke Marken erhöhen außerdem 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 (Esch et al. 2005, S. 914 ff.). Schließlich bieten starke Marken Schutz vor Krisen und aggressiven Wettbewerbern. Sie stärken die Wettbewerbsposition und stellen Markteintrittsbarrieren dar, die von Konkurrenten nur durch kostspielige Angriffe überwindbar sind (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 in zahlreichen Unternehmen noch auf das Leistungsangebot der Unternehmen, welches bei Kunden erfolgreich positioniert werden soll. Zunehmend setzt sich allerdings eine Denkhaltung durch, die die Nutzstiftung durch Marken 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? Ja, Unternehmen brauchen eine starke Marke. Doch die Bedeutung der sog. *Corporate Brand* für den Erfolg wird eben 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 (Kirsch 1997, S. 493 f.). Dies kann aktuell in der Automobilbranche nachvollzogen werden. Der VW Konzern hat sich zur Aufarbeitung des Dieselskandals eine neue Unternehmenskultur verordnet, die alle bisherigen Ethik-Initiativen bündelt und anhand eines Stichwort-Kataloges messbar gemacht wird. Damit soll von innen heraus

bei den Anspruchsgruppen verloren gegangenes Vertrauen in die Marke zurückgewonnen werden und mehr Transparenz und Dezentralisierung der Entscheidungsgewalt Einzug erhalten (Handelsblatt 2018).

Haltung zeigen 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. Die vielfältigen Anspruchsgruppen erhöhen zunehmend ihren Einfluss gegenüber den Unternehmen und mobilisieren Meinungen, Aussagen und Wertungen. Der Druck auf die Unternehmen steigt. Die Unternehmen können die Meinungsführerschaft in der Öffentlichkeit jedoch nicht allein anderen Interessenvertretern 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 soziale Netze 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.

Spannungsfelder von Anspruchsgruppen Neben diesen anspruchsruppenspezifischen Entwicklungen sehen sich Unternehmen zudem der Herausforderung gegenüber, dass 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, das Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven nahezu gleichzeitig zu erleben.

Die Komplexität wird durch eine *Vielzahl von Produkten 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 (Abb. 1.2).

Hinsichtlich der unterschiedlichen Anspruchsgruppen an ein Unternehmen ergeben sich für Produktmarken und Corporate Brand differenzierte Rollenverteilungen. Demzufolge ist Markenführung heute nicht mehr ausschließlich auf das Leistungsangebot von Unternehmen zu beziehen, sondern auch 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. Im Rahmen der strategischen Führung eines Unternehmens wird in diesem Zusammenhang auch von einer stakeholderorientierten Führung eines Unternehmens gesprochen (Freeman 1984).

- ▶ 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.

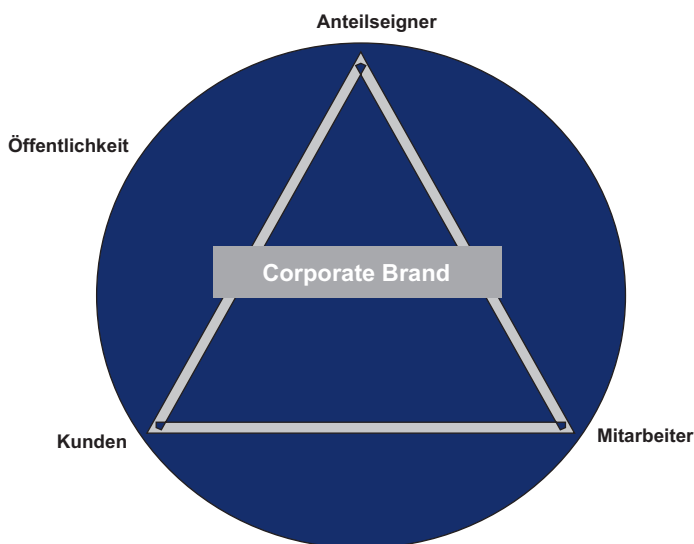


Abb. 1.2 Die Corporate Brand im Spannungsfeld zwischen Kunden, Mitarbeitern, Anteilseignern und der Öffentlichkeit

Product Brands vs. Corporate Brands Kapferer (2012) unterscheidet Produktmarken von der Corporate Brand hinsichtlich ihrer Funktion. Während Produktmarken sich primär an Kunden ausrichten und die Funktion von Differenzierung und Personalisierung ausüben, ist ein wesentliches Kennzeichen der Corporate Brand ihre Ausrichtung an den Anspruchsgruppen und die Funktion der Vertrauensbildung, die einer zentralen Ressource des Unternehmens gleichkommt. „Made by ...“ schlägt heute „Made in ...“, wie z. B. die Produkt- und Unternehmensmarke adidas zeigt.

Begreift man die Marke als „Information Chunk“, als Kulminationspunkt aller Informationen, die ein Konsument über ein bestimmtes Produkt speichert (Esch et al. 2005), dann steht die Corporate Brand als Einheit in der Vielheit unterschiedlichster Wahrnehmungen verschiedenster Anspruchsgruppen. *Kurz gesagt: Während sich die Produktmarke 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.* Alle 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 aktuell 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, zu denen sich schnell konkrete und klare Vorstellungsbilder einstellen, sowie eine mit schwächeren Marken wie ASUS, Whirlpool und Hyundai.

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

Starke Corporate Brands als Ziel Zentrale Aufgabe des Corporate Brand Management muss es daher sein, bei allen Anspruchsgruppen ein klares, einheitliches und unverkennbares Bild von einer Unternehmensmarke 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. Letzteres wird an Befragungsergebnissen von GEO (1998) deutlich: Hier zeigt sich, wie sich die Klarheit des Markenbildes positiv auf die Aktienkaufbereitschaft für das jeweilige Unternehmen auswirkt (Abb. 1.3).

Abstimmung erforderlich Diesen Anforderungen ist durch die effiziente Abstimmung und die markenkonforme Integration der kommunikativen Maßnahmen der Unter-

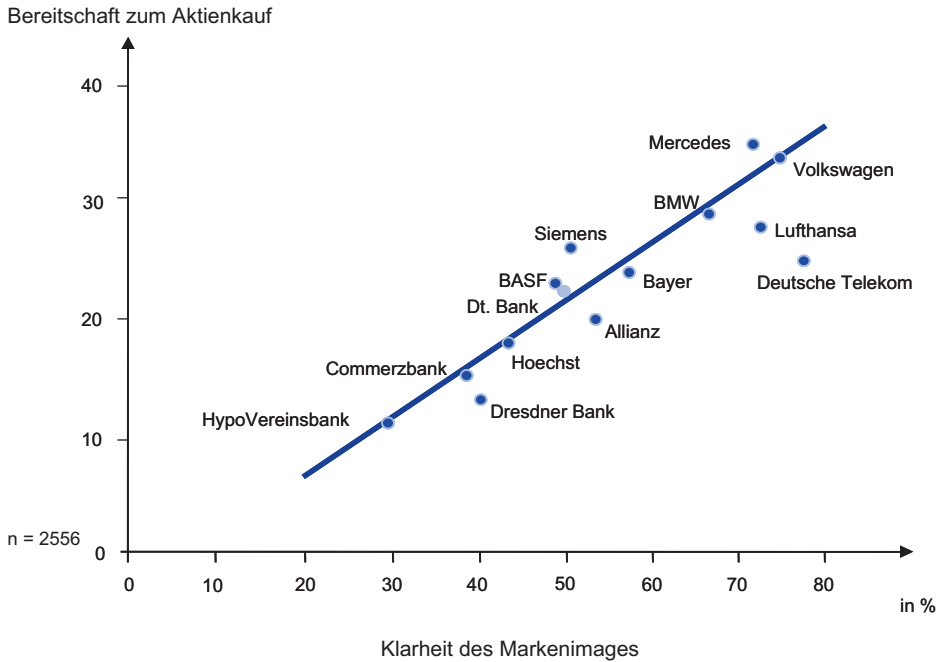


Abb. 1.3 Zusammenhang zwischen der Klarheit des Markenbildes von Corporate Brands und der Aktienkaufbereitschaft. (Quelle: GEO 1998)

nehmensmarke und der Produktmarken zu begegnen. Wie eine solche Aufgabe gemeistert werden kann, zeigen einige der wertvollsten börsennotierten Unternehmen mit hoher Marktkapitalisierung wie beispielsweise Microsoft oder Apple, die gleichzeitig auch starke Corporate Brands darstellen. Diese Unternehmen haben ihre Marketinginvestitionen für Produkte und Submarken nie losgelöst von der Unternehmensmarke selbst getätigt (Hatch und Schultz 2001, S. 129). Sie konnten ihre Corporate Brand über Jahre in den Köpfen der Anspruchsgruppen verankern und Synergien bei Werbe- und Marketingausgaben realisieren.

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, sodass dadurch das wichtige Humankapital im Unternehmen gestärkt wird (Abb. 1.4). Führungskräfte und Mitarbeiter haben allerdings auch Ansprüche an die Unternehmensmarke selbst, wie z. B. die Sicherstellung des Arbeitsplatzes, eine dauerhaft adäquate Bezahlung oder die Identifikation mit und die Profilierung durch die Corporate Brand (Meffert und Bierwirth 2013, S. 155, sowie Abb. 1.5).

Die unterschiedlichen Anspruchsgruppen haben sehr verschiedene Erwartungen an eine Corporate Brand (Abb. 1.5). Beispielsweise interessieren sich Finanzanalysten vor allem für die Performance und Dividendenpolitik des Unternehmens, Kunden für die unter der Unternehmensmarke angebotenen Produkte und Leistungen, Gläubiger

Rang	Arbeitgeber	Prozent	Δ Rang
1.	BMW Group *	14.73%	→
2.	Audi AG *	13.39%	↑
3.	Bosch Gruppe	12.93%	↓
4.	Porsche AG *	9.95%	↑
4.	Daimler / Mercedes-Benz *	9.54%	→
6.	Siemens *	9.38%	↑
7.	Google *	9.37%	↓
8.	DLR	7.46%	↑
9.	BASF	6.11%	↑
10.	Fraunhofer-Gesellschaft	5.74%	↓

* Diese Marken zählen gemäß Interbrand zu den 100 wertvollsten Marken der Welt

Abb. 1.4 Die beliebtesten Arbeitgeber in Deutschland. (Quelle: Trendence 2017)

Anspruchsgruppen	spezifische Erwartungen	allgemeine Erwartungen
Konsumenten	<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung des Leistungsversprechens • Produkt-/Leistungsqualität • Kundendienst/Service 	Vertrauen (Bekanntheit) und positive, relevante Inhalte und Gefühle (Image)
Aktionäre	<ul style="list-style-type: none"> • dauerhafte Wertsteigerung • ansprechende Dividendenpolitik/Kurspflege • kompetentes Management • transparente Informationspolitik 	
Banken	<ul style="list-style-type: none"> • dauerhafte Bonität • kompetentes Management • transparente Informationspolitik 	
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • dauerhafte Bonität • Abnahmesicherheit • partnerschaftliches Verhalten 	
Handel	<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung des Leistungsversprechens / zuverlässige Zusammenarbeit • gute Konditionen • 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 • adäquate Bezahlung • Aufstiegsmöglichkeiten 	

Abb. 1.5 Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen an Corporate Brands. (Quelle: Esch 2017, S. 556; in Anlehnung an Meffert und Bierwirth 2013, S. 154)

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 (Esch 2017, S. 555).

Dabei können die Kommunikationskanäle für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen oft nicht überschneidungsfrei voneinander getrennt werden. Vielmehr nehmen einzelne Anspruchsgruppen in der Regel auch Kommunikationsaktivitäten wahr, die sich an andere Zielgruppen richten. 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.

Beispiel

Besonders deutlich wird der strategische Aspekt des Corporate Brand Management bei der Umbenennung des deutschen Tourismusunternehmens C&N Touristic in Thomas Cook. Die Wahl eines neuen Markennamens für das Gesamtunternehmen zeigt die Bedeutung der Corporate Brand für die Wertkette und das Leistungsspektrum des Tourismuskonzerns. Der Name C&N Touristic, als durchaus künstlich wirkendes Konstrukt, konnte weder eine vertrauensbildende Funktion erfüllen, noch wirkte er intern integrierend über die Veranstalter Neckermann und den Carrier Condor als die zwei wichtigsten Sub-Marken und Unternehmensteile des fusionierten Unternehmens. Es gelang nicht, mit der Unternehmensbezeichnung C&N Touristic eine Botschaft über die gesamte Wahrnehmungskette der Anspruchsgruppen zu verankern. Somit ist der Entschluss nachzuvollziehen, sich im deutschen Markt auf der Ebene der Corporate Brand zu einer Neueinführung des Markennamens Thomas Cook zu entschließen. Ziel: eine Corporate Brand aufbauen, die den Charakter einer Dachmarke annehmen und über die gesamte Wertschöpfungskette angewendet werden kann. Allerdings war 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 musste also mühsam über kostspielige Imagekampagnen, aber auch durch das Endorsement der im deutschen Markt sehr bekannten Marke Condor aufgebaut werden. Ein steiniger und langer Weg. Erst mit einer Profilierung von Thomas Cook als Unternehmensmarke kann dann ein Transfer über die gesamte Wertkette wirksam werden.

Corporate Brand und Markenarchitektur Unternehmen führen neben der Unternehmensmarke oft zusätzliche Produktmarken sowie Produktbereichsmarken. Auch diese Gesamtheit aller Marken zu managen. Bei der Gestaltung einer solchen

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 bei den Zielgruppen ein klares Vorstellungsbild von dieser aufzubauen. Gerade eine hohe Anzahl der Produkte und Dienstleistungen, die unter der Unternehmensmarke geführt werden, stellt spezifische Anforderungen an das Corporate Brand Management. Ab einer bestimmten Größe und Komplexität des Produktportfolios wird dabei i. d. R. die Stützung der Corporate Brand durch eigenständige Sub- oder Produktmarken erforderlich. Submarken und Zusätze zur Corporate Brand bieten den Vorteil, spezifische Ansprüche der unterschiedlichen Stakeholder differenziert ansprechen zu können (s. dazu auch die Beiträge zu Markenportfolios und Markenarchitekturen in diesem Buch).

Bereits Olins (1978) differenzierte 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“ Strategien. Damit wird die grundsätzliche Wahlmöglichkeit 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 (Doetz 2002). Diese Strategie ist heute noch gültig. Insbesondere im asiatischen Raum wählen viele Unternehmen diese Strategie (Matsushita, Samsung und Hyundai). 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 der Schokoladenriegel Kit-Kat oder die Babynahrung Alete 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 (auch Abb. 1.6):

- *Die Corporate Brand aufbauen, stärken und pflegen*
Die Corporate Brand ist bei sämtlichen relevanten Anspruchsgruppen eindeutig und nachhaltig zu verankern, sodass, 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.

Inwieweit bei der Führung eines Unternehmens die verschiedenen Ansprüche der unterschiedlichen Stakeholder Berücksichtigung finden, oder sich diese auf Interessen einer einzigen Anspruchsgruppe (beispielsweise die der Shareholder) konzentriert, wird nicht zuletzt von der (gelebten) *Unternehmenskultur* des Unternehmens mitbestimmt. Die Unternehmenskultur wird dabei als der Kern gemeinsam geteilter Werte verstanden (Schein 1995).



Abb. 1.6 Zielhierarchie des Corporate Brand Management (Quelle: In Anlehnung an Esch 2017, S. 54)

Beispiel

Bei der Shell Gruppe kommt die Unternehmenskultur im folgenden Statement anschaulich zum Ausdruck: „Our core values are honesty, integrity and respect for people. These are reflected in the Shell General Business Principles, which set out our responsibilities to shareholders, customers, employees, business partners and society. Together with our Code of Conduct, they govern the way we work around the world.“ (Shell 2018).

Shell benennt und berücksichtigt dabei nicht nur die einzelnen Anspruchsgruppen. Vielmehr wird darüber hinaus – durch das sog. „Tell-Shell“ Programm, bei dem Stakeholder mit dem Unternehmen über dessen Website in Austausch treten können und sollen – die aktive Kommunikation mit Stakeholdern forciert (Hatch und Schultz 2001, S. 132).

Kultur und Zielsystem Die Unternehmenskultur beeinflusst das Zielsystem des Unternehmens, weil in das Zielsystem Anforderungen und Interessen ausgewählter Stakeholder einfließen. Entscheidungen auf der Ziel- und Strategieebene bestimmen wiederum im Wesentlichen die *Corporate Identity* (in ähnlicher Form Becker 2013, S. 830), verstanden als „strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen...“ (Birkigt et al. 2002, S. 18). Zielsystem und Corporate Identity werden jedoch nicht unerheblich vom Corporate Brand Management bzw. der Bedeutung der Corporate Brand beeinflusst und vice versa.

Das Zielsystem kann nach einer Hierarchie-Logik analysiert werden. Das Globalziel eines Unternehmens ist seine *Existenzsicherung* durch den Erhalt oder die Steigerung des Unternehmenswerts (Hahn und Hungenberg 2001, S. 13). Dieses repräsentiert die höchste Hierarchiestufe. Auf einer nächsten Stufe sind ökonomische Ziele des Brand Management zu verorten. Sie zielen auf den Aufbau und die Steigerung des Markenwerts ab, indem durch die Marke positive Wirkungen auf ein Mengen- und/oder Preispremiumpremium erreicht werden. Unter Berücksichtigung der Kosten der Markenführung resultiert aus den Preis- und Mengenpremiern der ökonomische Wert einer Marke. Die Schaffung eines derartigen Markenwerts dient wiederum der Erreichung des Globalziels des Unternehmens (Esch et al. 2002).

Diese obersten beiden Stufen der Zielhierarchie (Abb. 1.6) sind primär durch quantitative Zielgrößen beschreibbar. Diesen sind jedoch verhaltenswissenschaftliche, oft qualitative Ziele vorgelagert, die als eine weitere Hierarchieebene im Zielsystem verstanden werden können. Auch diese steht in Wechselbeziehung zu den anderen Zielbereichen: Zur Schaffung von ökonomischem *Markenwert* ist bei den Anspruchsgruppen zunächst Markenwissen aufzubauen (verhaltenswissenschaftliches Ziel). Letzteres kann in die beiden wesentlichen Konstrukte Markenbekanntheit und Markenimage operationalisiert werden (Keller 1993; Esch 1993). Erst diese beiden verhaltenswissenschaftlichen Zielgrößen schaffen Markenpräferenzen und sorgen so für den ökonomischen Erfolg der Marke (Esch et al. 2005, S. 44).