



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

# Corporate Brand Management

Marken als Anker strategischer Führung  
von Unternehmen

*3. Auflage*

 Springer Gabler



# 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

3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

*Herausgeber*

Franz-Rudolf Esch  
EBS Universität für Wirtschaft und Recht  
Wiesbaden  
Deutschland

Tobias Langner  
Bergische Universität Wuppertal  
Wuppertal  
Deutschland

Torsten Tomczak  
Universität St. Gallen  
St. Gallen  
Schweiz

Jörn Redler  
Duale Hochschule Baden-Württemberg  
(DHBW) Mosbach  
Mosbach  
Deutschland

Joachim Kernstock  
Kompetenzzentrum für Markenführung  
St. Gallen (KMSG)  
St. Gallen  
Schweiz

ISBN 978-3-8349-3446-8  
DOI 10.1007/978-3-8349-3862-6

ISBN 978-3-8349-3862-6 (eBook)

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 2004, 2006, 2014

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 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.

*Lektorat:* Barbara Roscher, Jutta Hinrichsen

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Vorwort zur dritten 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, Strategischem 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

<b>Autorenverzeichnis</b> .....	XI
<b>Teil I Zugang zum Corporate Brand Management</b>	
<b>1 Bedeutung des Corporate Brand Management erkennen und Denkschulen verstehen</b> .....	3
Joachim Kernstock, Franz-Rudolf Esch, Torsten Tomczak, Jörn Redler und Tobias Langner	
<b>2 Anspruchsgruppen identifizieren und als Maßstab nutzen</b> .....	27
Torsten Tomczak und Joachim Kernstock	
<b>Teil II Aufbau und Steuerung einer Corporate Brand</b>	
<b>3 Zusammenhänge zwischen der Identität der Corporate Brand, der Unternehmensphilosophie und dem Geschäftsmodell berücksichtigen</b> .....	45
Franz-Rudolf Esch	
<b>4 Identität der Corporate Brand entwickeln und schärfen</b> .....	61
Franz-Rudolf Esch	
<b>5 Identität durch Positionierung fokussieren und wirksam nach innen und außen umsetzen</b> .....	79
Franz-Rudolf Esch und Janina Petri	
<b>6 Das Branding der Corporate Brand gestalten</b> .....	107
Tobias Langner und Franz-Rudolf Esch	
<b>7 Management-Verantwortung, Prozesse und Strukturen für das Corporate Brand Management klären</b> .....	129
Joachim Kernstock, Franz-Rudolf Esch und Torsten Tomczak	

---

<b>8 Fallstudie: Rebranding – vom Ende her denken</b> .....	139
Jürgen Lieberknecht und Franz-Rudolf Esch	
<b>9 Fallstudie: Mission, Vision und Unternehmensgrundsätze als Erfolgsfaktoren der REWE Group</b> .....	149
Franz-Rudolf Esch und Daniela Büchel	
<b>Teil III Die Beziehung von Corporate Brand, Produkt- und Familienmarken</b>	
<b>10 Markenpotential durch die Gestaltung der Markenarchitektur ausschöpfen</b> .....	161
Franz-Rudolf Esch, Sabrina Eichenauer und Christian Knörle	
<b>11 Multi-Marken-Systeme führen</b> .....	179
Franz-Rudolf Esch und Simone Roth	
<b>12 Corporate Brands bei Mergers &amp; Acquisitions integrieren</b> .....	199
Joachim Kernstock und Torsten Tomczak	
<b>Teil IV Die Corporate Brand und die Anspruchsgruppe Mitarbeiter</b>	
<b>13 Den Funnel als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior heranziehen</b> .....	227
Daniel Wentzel, Torsten Tomczak, Joachim Kernstock, Tim Oliver Brexendorf und Sven Henkel	
<b>14 Die Corporate Brand in Richtung Mitarbeiter gestalten und verankern</b> ...	243
Joachim Kernstock und Tim Oliver Brexendorf	
<b>15 Führungskräfte als Markenbotschafter nutzen</b> .....	267
Franz-Rudolf Esch, Janina Petri, Johannes Hanisch, Christian Knörle und Daniel Kochann	
<b>16 Mit Employer Branding die Arbeitgeberattraktivität steigern</b> .....	289
Franz-Rudolf Esch und Sabrina Eichenauer	
<b>17 Fallstudie: Employerengagement und Weiterempfehlungsmanagement bei Holcim</b> .....	313
Christian Birck und Joachim Kernstock	



**Teil V Die Corporate Brand und die Anspruchsgruppen Öffentlichkeit und Anteilseigner**

- 18 Public Relations im Dienste der Corporate Brand gestalten** ..... 329  
Joachim Kernstock und Nicole Wenger-Schubiger
- 19 Corporate Social Responsibility in der Markenkommunikation nutzen** .... 345  
Christian Boris Brunner
- 20 Markenkraft in Richtung Shareholder und Kapitalmarkt einsetzen** ..... 371  
Jörn Redler und Franz-Rudolf Esch
- 21 Mit Markenkrisen umgehen** ..... 391  
Stephan Weyler und Franz-Rudolf Esch
- 22 Fallstudie: Corporate Brand Values leben – Das Anspruchsgruppenmanagement der Marke Adelholzener** ..... 409  
Bernhard Fuchs

**Teil VI Die Corporate Brand und die Anspruchsgruppe Kunden**

- 23 Customer Touchpoint Management für Corporate Brands umsetzen** ..... 427  
Franz-Rudolf Esch, Jan F. Klein, Christian Knörle und Mirjam Schmitt
- 24 Herausforderungen und Chancen neuer Kommunikationsinstrumente für die Corporate Brand erkennen** ..... 449  
Jörn Redler
- 25 Social Media für die Markenkommunikation einsetzen** ..... 481  
Marco Hardiman
- 26 Portfolio-Werbung: Durch die Kommunikation der Markenarchitektur die Corporate Brand stärken und verknüpfen** ..... 501  
Christian Boris Brunner
- 27 Markenallianzen für das Corporate Brand Management nutzen** ..... 527  
Franz-Rudolf Esch und Jörn Redler
- 28 Fallstudie: ABB – Eine Marke in Bewegung gebracht** ..... 549  
Wibke Heidig, Maria Jobin, Antje Budzanowski und Torsten Tomczak

**Teil VII Kontrolle im Corporate Brand Management**

<b>29 Ziele, Leistungsgrößen und Erfolgsfaktoren identifizieren und steuern . . . .</b>	<b>565</b>
Torsten Tomczak, Joachim Kernstock und Tim Oliver Brexendorf	
<b>30 Quer- und Längsschnittmessungen des Corporate Brand</b>	
<b>Status einsetzen . . . . .</b>	<b>583</b>
Jörn Redler	
<b>31 Erkenntnisse des Reputationmanagement als Basis für ein Controlling</b>	
<b>des Corporate Brand Management nutzen . . . . .</b>	<b>607</b>
Klaus-Peter Wiedmann	
<b>Markenverzeichnis . . . . .</b>	<b>631</b>
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>639</b>

---

## Autorenverzeichnis

**Christian Birck**

Holcim, Rapperswil-Jona, Schweiz

**Tim Oliver Brexendorf**

WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Deutschland

**Christian Boris Brunner**

University of Reading, Reading, UK

**Daniela Büchel**

REWE Group, Köln, Deutschland

**Antje Budzanowski**

Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

**Sabrina Eichenauer**

EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel, Deutschland

**Franz-Rudolf Esch**

EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel, Deutschland; Universität für  
Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel, Deutschland

**Bernhard Fuchs**

Serviceplan Public Relations, München, Deutschland

**Johannes Hanisch**

EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel, Deutschland

**Marco Hardiman**

Fachhochschule Kiel, Kiel, Deutschland

**Wibke Heidig**

SRH Hochschule, Berlin, Deutschland

**Sven Henkel**

Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

**Maria Jobin**

ABB Group, Baden, Schweiz

**Joachim Kernstock**

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

**Jan F. Klein**

ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis, Deutschland

**Christian Knörle**

Stuttgart, Deutschland

**Daniel Kochann**

ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis, Deutschland

**Tobias Langner**

Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal, Deutschland

**Jürgen Lieberknecht**

Targobank, Düsseldorf, Deutschland

**Janina Petri**

EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel, Deutschland

**Jörn Redler**

Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), Mosbach, Deutschland

**Simone Roth**

Brand Academy, Hamburg, Deutschland

**Mirjam Schmitt**

ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis, Deutschland

**Torsten Tomczak**

Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz; Forschungsstelle für Customer Insight,  
Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

**Nicole Wenger-Schubiger**

IDUN, Zug, Schweiz

**Daniel Wentzel**

RWTH Aachen, Aachen, Deutschland

**Stephan Weyler**

LBC Premium Marketing, Gräfelfing, Deutschland

**Klaus-Peter Wiedmann**

Leibniz-Universität Hannover, Hannover, Deutschland

---

**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 Corporate Brands, die daher genauso professionell geführt werden müssen 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 und andererseits, was die Identität des Unternehmens beinhaltet. Zudem sind die komplexen Zusammenhänge zu beachten, die sich automatisch ergeben, wenn eine Vielzahl von Marken zu koordinieren ist. Dieses Kapitel führt in die Grundideen und Rahmenbedingungen des Corporate

---

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, Oestrich-Winkel, Deutschland  
E-Mail: Franz-Rudolf.Esch@ebs.edu

T. Tomczak

Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz  
E-Mail: torsten.tomczak@unisg.ch

J. Redler

Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), Mosbach, Deutschland  
E-Mail: redler@dhbw-mosbach.de

T. Langner

Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal, Deutschland  
E-Mail: Langner@wiwi.uni-wuppertal.de

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

F.-R. Esch et al. (Hrsg.), *Corporate Brand Management*,  
DOI 10.1007/978-3-8349-3862-6\_1

Brand Management ein und stellt dabei auch die Pluralität der damit befassten Denk-  
schulen im Überblick vor.

---

## 1.1 Bedeutung des Corporate Brand Management erkennen

### 1.1.1 Mit starken Marken Unternehmenswert schaffen

---

#### Beispiel

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

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

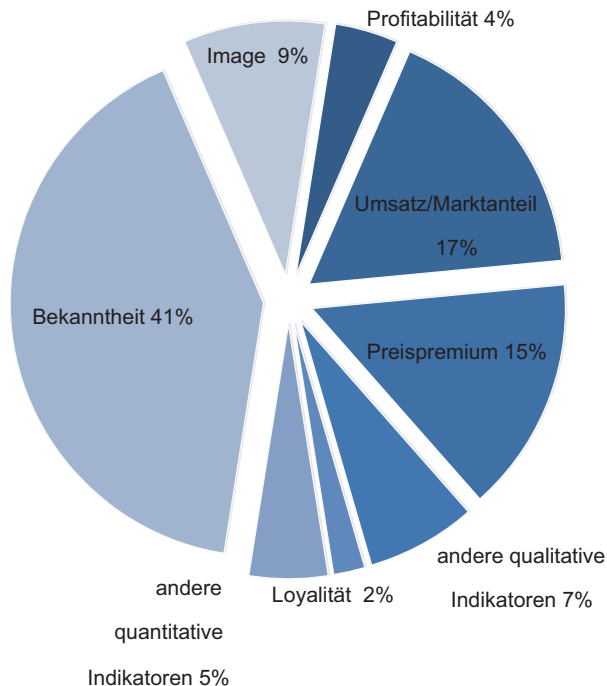
Im Jahr 2003 gegründet, wurde Skype bereits im September 2005 von eBay übernommen. Das Unternehmen zeichnet sich durch prägende Produktentwicklungen im Bereich der Peer-to-Peer-Netzwerke aus. Zusammen mit Microsoft soll eine tägliche Nutzerzahl von einer Milliarde Menschen erreicht werden. Trotz, oder gerade wegen der enormen Bedeutung von Skype für seine Nutzer und damit auch für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens Microsoft, wird die Marke Skype als solche weiterhin 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.

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% darunter (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 (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 reine Markenwert bei der von Interbrand im Herbst 2013 als wertvollste Marke der Welt bewerteten Marke schon



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



ca. 30% aus (ca. US-\$ 100 Mrd. Markenwert bei ca. 350 Mrd. Marktkapitalisierung). Bei BMW lag dieser Anteil allein für die Marke BMW zum Zeitpunkt der Gegenüberstellung von Interbrand sogar bei über 50% (ca. 32 Mrd. US US-Dollar Markenwert BMW bei ca. US-\$ 61 Mrd. Marktkapitalisierung; Interbrand 2013).

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. (s. 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 2005a). Unternehmen, bei denen der *Markenwert* noch zu gering entwickelt oder ausgewiesen ist, bergen erhebliche Wachstumspotenziale. Sie sind begehrte Ubernahmekandidaten, weil Unternehmensanteile vergleichsweise preiswert erworben werden können. Folglich müssen Unternehmen an der Börse regelrecht positioniert und verkauft werden (Esch 2005b, S. 414). Zu dieser Einsicht kam auch Klaus Esser, ehemaliger Vor-

standsvorsitzender 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 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 2005b, S. 415).

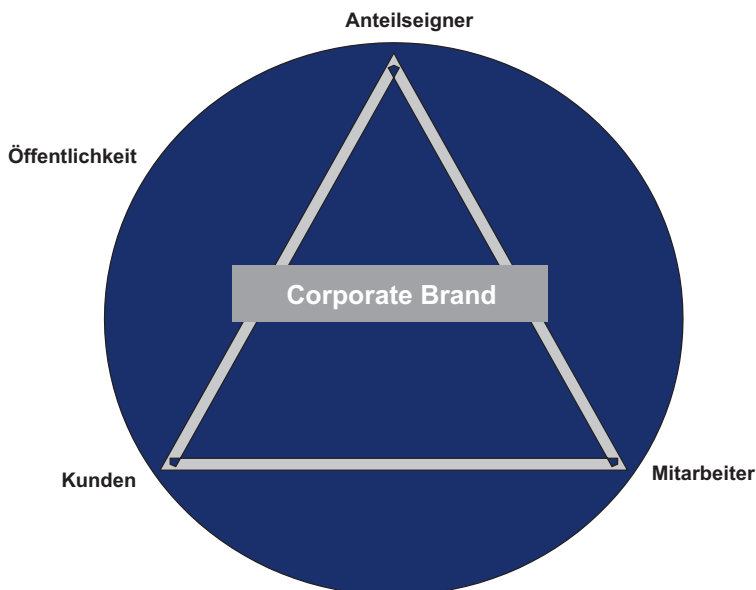
Wie die Unternehmensmarken Microsoft oder Apple zeigen, ist der Aufbau und die Führung von Corporate Brands ganz besonders auch in innovativen Märkten mit kurzen Produktlebenszyklen ökonomisch sinnvoll, weil hier die Unternehmensmarke langfristige Marketinginvestitionen eines Unternehmens rechtfertigt 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 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 (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 (Esch et al. 2005, S. 914 ff.). 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 (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 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? Ja, Unternehmen brauchen eine starke Marke. Doch die Bedeutung der sog. *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



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

wurde (Kirsch 1997, S. 493 f.). Dies kann aktuell eindrucksvoll in der Finanzbranche nachvollzogen werden. Die Deutsche Bank verordnet sich unter der neuen Führung Jain/Fitschen sogar eine neue Unternehmenskultur, damit von innen heraus verlorengegangenes Vertrauen in die Marke bei den Anspruchsgruppen zurückgewonnen werden kann – und hofft, sich so von der jüngeren Vergangenheit bewusst auch in der Öffentlichkeit abzugrenzen.

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 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 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.

Neben diesen anspruchsruppspezifischen 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 es, 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.

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.

Kapferer (2008, S. 352) 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.

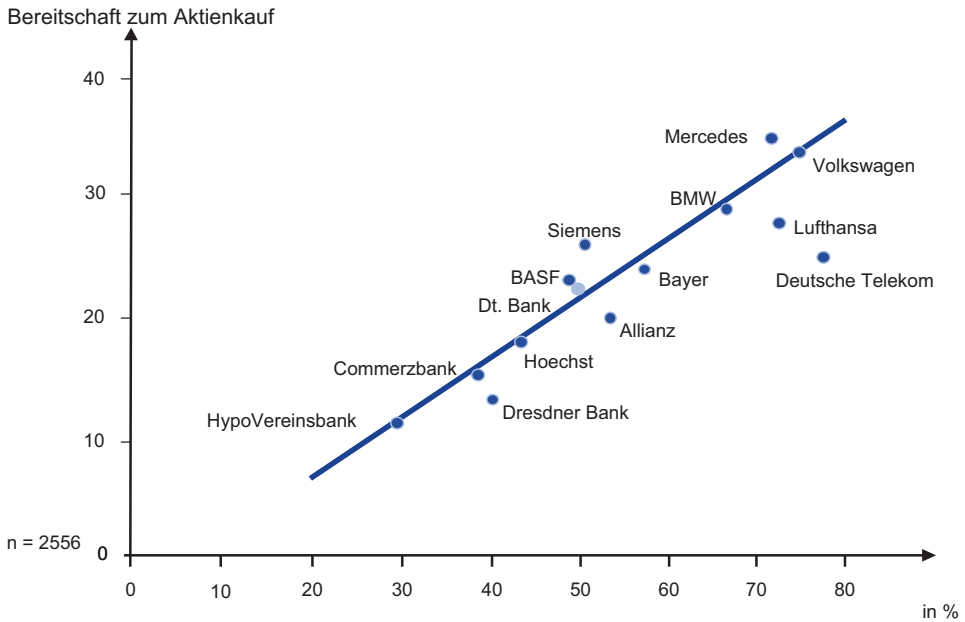
Begreift man die Marke als „Information Chunk“, als Kulminationspunkt aller Informationen, die ein Konsument über ein bestimmtes Produkt speichert (Esch et al. 2005), dann steht die Corporate Brand als Einheit in der Vielheit unterschiedlichster Wahrnehmungen verschiedenster Anspruchsgruppen. *Kurz gesagt: Während 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.* 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.

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. 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 (s. Abb. 1.3).

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 (s. Abb. 1.4). Führungskräfte und Mitarbeiter haben allerdings auch Ansprüche an die



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

Rang	Arbeitgeber	Prozent	Δ Rang
1.	BMW Group *	12.6%	→
2.	Google *	9.9%	↑
3.	Audi *	8.6%	↓
4.	Bosch Gruppe	7.1%	↑
4.	Siemens *	7.1%	→
6.	Porsche *	6.2%	→
7.	Auswärtiges Amt	5.9%	→
8.	McKinsey & Company	5.7%	↑
9.	Max-Planck-Gesellschaft	5.3%	↓
10.	BCG The Boston Consulting Group	5.1%	→
10.	GIZ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	5.1%	↑
10.	Roche	5.1%	↑

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

**Abb. 1.4** : Die beliebtesten Arbeitgeber in Deutschland. (Quelle: trendence 2013)

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

**Abb. 1.5** : Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen an Corporate Brands. (Quelle: Esch 2005b, S. 419; in Anlehnung an Meffert und Bierwirth 2005, S. 154)

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 2005, S. 155, sowie Abb. 1.5).

Die unterschiedlichen Anspruchsgruppen haben sehr verschiedene Erwartungen an eine Corporate Brand (s. 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 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 2005b, S. 418).

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 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.

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 gemeistert werden kann, zeigen einige der wertvollsten börsennotierten Unternehmen mit hoher Marktkapitalisierung wie beispiels-

weise 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 über Jahre ihre Corporate Brand in den Köpfen der Anspruchsgruppen verankern und Synergien bei Werbe- und Marketingausgaben realisieren.

### 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 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 Wahrnehmungskette der Anspruchsgruppen zu verankern. Somit ist der Entschluss nachzuvollziehen, sich im deutschen Markt zu einer Neueinführung von Thomas Cook auf der Ebene der Corporate Brand zu entschließen. Ziel: eine Corporate Brand aufbauen, die den Charakter einer Dachmarke annehmen kann und über die gesamte Wertschöpfungskette angewendet wird. 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 muss 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 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 (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“. 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). 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 KitKat 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 (s. auch Abb. 1.6):

- *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 Hauptaufgaben des Corporate Brand Management	Kunden	Mitarbeiter	Anteilseigner	Öffentlichkeit	...
Aufbau, Stärkung und Pflege der Corporate Brand					
Aufbau der Markenarchitektur und Führung des Markenportfolios					

**Abb. 1.6** 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 *Unternehmenskultur* wird daher als der Kern gemeinsam geteilter Werte verstanden (Schein 1995).

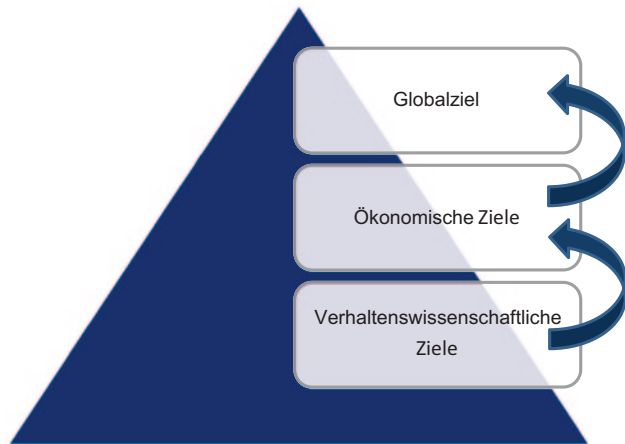
#### Beispiel

Bei der Shell Gruppe kommt die Kultur 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 (Hatch und 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 (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.

**Abb. 1.7** Zielhierarchie des Corporate Brand Management. (Quelle: In Anlehnung an Esch 2005b, S. 60)



Globalziel eines Unternehmens ist seine *Existenzsicherung* durch den Erhalt oder die Steigerung des Unternehmenswerts (Hahn und 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 (Esch et al. 2002).

Die obersten beiden Stufen der Zielhierarchie (s. Abb. 1.7) sind primär durch quantitative Zielgrößen gekennzeichnet. Diesen sind jedoch qualitative, verhaltenswissenschaftliche Ziele vorgelagert. Zur Schaffung von *Markenwert* ist zunächst Markenwissen bei den Anspruchsgruppen aufzubauen. Das Markenwissen 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).

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

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 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 unabhän-

gig davon, ob man eine Virgin Cola trinkt oder mit Virgin fliegt (Aaker und Joachimsthaler 2000, 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, eine monolithische Corporate Branding-Strategie zu überdenken. Dies wird umso wichtiger, je mehr profilierte Konkurrenten im Markt anzutreffen sind. Langfristig reichen in einem solchen Fall Markenbekanntheit und einige positive allgemeine Einschätzungen kaum aus, um eine Differenzierung von der Konkurrenz zu erzielen und Nachfrage zu generieren. Deshalb ist für mehr Eigenständigkeit durch zusätzlich aufgebaute klare Markenimages von Sub- oder Produktmarken zu sorgen (Esch 2005b). Ein anderer Ansatz kann darin liegen, die Corporate Brand mit einem stärker emotionalen Profil zur Abgrenzung von Wettbewerbsmarken zu versehen. Diese emotionalen Werte müssten dann jedoch nicht nur durch einzelne, integrierte Kommunikationsmaßnahmen transportiert werden, sondern wären auch durch Mitarbeiterverhalten und Mitarbeiterinteraktion mit den einzelnen Anspruchsgruppen zu leben und zu begründen (Harris und Chernatony 2001, S. 441).

- ▶ Die Markenbekanntheit gilt als notwendige, das Markenimage als hinreichende Bedingung für den Markenerfolg.

Hier trifft also das Corporate Brand Management wieder auf die *Corporate Identity*, die es im Sinne der Strategie und der Positionierung der Unternehmensmarke aufzubauen und durchzusetzen gilt. Folglich liegt auch das Führen von und die Verantwortung über eine Corporate Brand nicht nur bei einigen wenigen Markenmanagern, wie dies in der Regel bei Produkt- und Familienmarken der Fall ist, sondern bei allen Mitarbeitern und vor allem bei der Spitze des Unternehmens (Balmer 2001a, S. 281 f.). So verkörpern Gründerpersönlichkeiten wie Larry Ellison von Oracle oder Richard Branson von Virgin in starkem Maße die Marke ihres Unternehmens. Beispielsweise initiierte der CEO von BP, John Brown, das Rebranding der Unternehmensmarke verbunden mit der Aufgabe von „British Petroleum“ und der Hinwendung zu „beyond petroleum“.

Nach Bruhn (1999) stellt die *Kundenorientierung* den wichtigsten Wert im Unternehmen dar. Webster (1992) geht so weit, die wichtigste Ressource eines Unternehmens in den Kundenbeziehungen zu sehen. Die Erfüllung der Kundenanforderungen ist demnach nicht nur eine der herausragenden Aufgaben der marktorientierten Unternehmensführung, sondern auch des Corporate Brand Management. Kundenorientierung ist allerdings kein Selbstzweck: Sie hat auf Basis der vorhandenen Identität der Corporate Brand zu erfolgen. Diese gibt die Leitplanken für den Umgang mit den Kunden vor.

Corporate Brand Management stellt gesamthaft betrachtet eine *sehr komplexe Problemstellung* dar. Sie lässt sich in der Praxis wie auch aus entscheidungstheoretischer Sicht nur unzureichend modellieren. Zwar wäre es wünschenswert, wenn bei der Planung und Realisation des Corporate Brand Management sämtliche Kommunikationsinstrumente und Subinstrumente, Marken und Sub-Marken, Anspruchsgruppen sowie Kommunika-

tionswirkungen simultan berücksichtigt werden könnten. Da dies aber aufgrund der Komplexität des betrachteten Entscheidungsproblems zumindest zum heutigen Zeitpunkt (aber mit hoher Wahrscheinlichkeit auch zukünftig) illusorisch ist, liegt diesem Buch eine *spezifische Entscheidungsheuristik* zugrunde (s. grundlegend zu einem derartigen Vorgehen Wöhe, 2000, S. 616), die

- das betrachtete Entscheidungsproblem des Corporate Brand Management orientiert am dargestellten Bezugsrahmen (s. Abb. 1.6) in verschiedene Teilprobleme zerlegt,
- diese sukzessive behandelt und
- von der These ausgeht, dass bestimmte Anspruchsgruppen für ein bestimmtes Unternehmen relevanter sind als andere, sodass es zweckmäßig erscheint, Entscheidungen, die die weniger relevanten Anspruchsgruppen betreffen, an den Entscheidungen für die dominierenden Anspruchsgruppen zu orientieren (siehe zu einem solchen Vorgehen auch das sogenannte Dominanz-Standard-Modell von Kühn (1997)).

Corporate Brand Management betrachtet die Corporate Brand und das Markenportfolio eines Unternehmens als zentralen Schlüssel, um die Beziehungen zu den Kunden, Mitarbeitern, Anteilseignern und der Öffentlichkeit effizient und effektiv gestalten zu können. Das Konzept richtet sich daher an *alle Entscheidungsträger in Unternehmen*, die mit ihrem Verhalten und den von ihnen gewählten Maßnahmen, den Wert von Corporate Brand und Markenportfolio positiv oder negativ beeinflussen:

- Der Ansatz richtet sich an das Top-Management, das über eine reine finanzorientierte Führung des Unternehmens hinausgehen will und sich der inhaltlich-orientierten Führung des Unternehmens widmet.
- Marketingentscheidern wird damit ein Fundament angeboten, um über ein koordiniertes Corporate Brand Management stärker auf eine markt- und kommunikationsgerechte Führung des Unternehmens einwirken zu können.
- Mitarbeiter in den PR- und Kommunikationszentralen können erkennen und begründen, welchen Nutzen sie aus einem abgestimmten und koordinierten Unternehmensauftritt ziehen können. Ihr wichtiger Beitrag hinsichtlich der Kommunikation mit zentralen Anspruchsgruppen an das Unternehmen wird durch ein koordiniertes Corporate Brand Management gestärkt. Eine klar definierte Corporate Brand trägt zum Erfolg bei.
- Die Bedeutung des Bereiches Personal nimmt auch im Corporate Brand Management immer mehr zu. Insbesondere in Dienstleistungsunternehmen kommt der Kommunikation der Markenwerte an die Mitarbeiter eine immer größere Rolle zu. Die zahlreichen Berührungspunkte zwischen Mitarbeiter und Kunden, aber auch anderen Anspruchsgruppen erfordern das Verständnis dazu, dass die Marke oft erst in der Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden entsteht.
- In vielen strategischen Situationen kommt einem sorgfältigen Corporate Brand Management eine besondere Bedeutung zu. Immer dann, wenn besonders viele Fragen von innen und außen aufgeworfen werden, z. B. bei Übernahmen oder Fusionen, kann das

Corporate Brand Management einen maßgeblichen Teil zum Unternehmenserfolg beitragen. Es entlastet das Top-Management und trägt zu einer stärkeren Zielorientierung der Führung bei.

---

## 1.2 Denkschulen des Corporate Brand Management verstehen

Der britische Wissenschaftler Balmer bezeichnet die Begriffswelt, die sich um „Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing“ rankt, explizit als „Nebel“ (Balmer 2001a, S. 248 ff.). Die Corporate Brand steht neben Corporate Identity, Organisational Identity, Visual Identity, Corporate Communication, Total Corporate Communication, Corporate Image und Corporate Reputation. Balmer identifiziert nicht weniger als 15 Gründe für diesen Begriffsnebel (Balmer 2001a, S. 251), kommt aber bei der Begriffsklärung letztlich nicht weiter und bewertet die aktuelle Situation mit einem Zitat Churchills „This is not the end, but, perhaps, the end of the beginning“ (Zitat nach Balmer 2001a, S. 285).

Im Gegensatz zu dem von Balmer identifizierten Nebeneinander der einzelnen Konzepte wird im vorliegenden Werk das Corporate Brand Management als überlagerndes Konzept entwickelt, das die verschiedenen Ansätze aufgreift und für die Führung des Unternehmens zusammenführt. Der verfolgte Ansatz des Corporate Brand Management versteht sich nicht als „catch all“ – Konzept, welches Gefahr läuft, eine bloße Aneinanderreihung von den bereits bestehenden Ansätzen zur z. B. Corporate Identity und Corporate Reputation zu liefern (s. zu dieser Gefahr Balmer 2001b). Ziel ist es vielmehr, ein Nebeneinander der Konzepte zu überwinden, um für das Management einen handlungsorientierten Zugang zu einer inhaltlich strategischen Führung des Unternehmens über die Corporate Brand zu gelangen.

Auch in der deutschsprachigen Diskussion kann eine Konfusion im Begriffsverständnis zum Corporate Brand Management konstatiert werden. Meffert und Bierwirth (2005, S. 146) sehen den Grund dafür in der hohen Zahl populärwissenschaftlicher Veröffentlichungen, der zu einer „Fragmentierung des Begriffsverständnisses zur Unternehmensmarke“ führt. Nun ist diese Vielfalt sicherlich nicht nur negativ zu werten, zeigt sie doch, dass am Themengebiet Corporate Brand Management an vielen Orten gleichzeitig und mit hohem Interesse gearbeitet wird.

Um sich die Thematik des Corporate Brand Management zu erschließen, hilft zunächst ein Blick zu den Wurzeln dieser Disziplin, die an der Schnittstelle zwischen der Markenführung und dem strategischen Management anzusiedeln ist. Zur Differenzierung kann man zumindest drei verschiedene Denkschulen unterscheiden, die nicht ganz überschneidungsfrei – jeweils einen eigenständigen Beitrag zum Corporate Brand Management leisten. Es soll zunächst zwischen einer identitätsorientierten, einer verhaltensorientierten und einer strategieorientierten Schule unterschieden werden.