

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

Corporate Brand Management

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

Corporate Brand Management

Marken als Anker strategischer
Führung von Unternehmen

2., aktualisierte und
ergänzte Auflage



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

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

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

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

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

1. Auflage August 2004
2. Auflage Oktober 2006

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

Lektorat: Barbara Roscher / Jutta Hinrichsen

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



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

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

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

ISBN-10 3-8349-0347-7

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

Vorwort zur 2. Auflage

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

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

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

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

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

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

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

St.Gallen und Gießen im Juli 2006

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

Vorwort zur 1. Auflage

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

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

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

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

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

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

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

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

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

St.Gallen und Giessen im Juli 2004

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

Corporate Brand Management

Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen

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

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

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

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

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

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

Autorenverzeichnis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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