



Berner Fachhochschule



Hochschule für
Wirtschaft und Verwaltung HSW Bern

Ostermundigenstrasse 81
Postfach 305
3000 Bern 22
Telefon 031 336 85 85, Telefax 031 336 85 89

Corporate Brand Management durch das ganzheitliche, systemorientierte Kommunikationsmanagement Modell

von Prof. Marco Casanova*, lic.rer.pol.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	Wettbewerbsvorteil durch Corporate Brand Management
Einführung	Corporate Brand Management durch das Modell des ganzheitlichen, systemorientierten Kommunikationsmanagement umgesetzt
Umsetzung	Die fünf Ebenen des ganzheitlichen, systemorientierten Kommunikationsmanagement Modell
Summary	Erfolgreiches Management von Identitätsprozessen durch die reputationsorientierte Markenführung



Vorwort Wettbewerbsvorteil durch Corporate Brand Management

Wirtschaftsunternehmen, die in den verschiedenen Märkten agieren, um Meinungsbildungsprozesse zu gestalten, befinden sich heute in einem extrem komplexen Umfeld. Einerseits gilt es eine kohärente über die einzelnen Märkte greifende glaubwürdige Kommunikation sicherzustellen, andererseits gilt es marktspezifisch zu agieren. Dabei steht die Reputation des Unternehmens stets im Fokus.

Da es im heutigen Umfeld zunehmend schwieriger wird, den verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen ein übergreifendes und integriertes Bild der Unternehmung zu vermitteln, bewährt sich zunehmend der Ansatz des Corporate Brand Management.

Das Corporate Brand Management verfolgt die Zielsetzung, ein erfolgreiches Erwartungsmanagement zu implementieren und somit, dank der



reputationsorientierten Führung der Unternehmensmarke/n, ein verstandener Partner der vier entscheidenden Märkte, Kapital-, Absatz-, Arbeits- und Meinungs-Markt zu sein bzw. zu werden.



Abbildung: Corporate Brand Management System

Das Corporate Brand Management verbindet die Tätigkeitsgebiete strategisches Management, Unternehmensführung, Unternehmens-kommunikation sowie Marketing und setzt diese zueinander in Verbindung. Demnach verbindet das



Corporate Brand Management Fragen der Unternehmensstrategie mit den Antworten erfolgreicher Markenführung.

Das Corporate Brand Management wird zunehmend als entscheidender Wettbewerbsfaktor gesehen, weil es

- eine starke Vertrauensbasis zwischen dem Unternehmen und seinen wichtigsten Stakeholdern schafft,
- Krisensituationen leichter überwinden hilft, weil Sympathie emotionale Nähe bewirkt und dadurch das Vertrauen sowie die Glaubwürdigkeit - u.a. im meistens vorgelagerten Meinungs-Markt - erhöht,
- die Attraktivität des Unternehmens als (potentieller) Arbeitgeber im Arbeitsmarkt steigert,
- die Orchestrierung des spezifischen Unternehmens-Markenportfolios in eine wertsteigernde Gesamtmarken-Architektur ermöglicht (Brand Equity),
- die Preise für die Produkte des Unternehmens im Absatzmarkt stabil hält (Wer die Marke führt, führt die Wertschöpfungskette),
- den Unternehmenswert am Kapitalmarkt nachhaltig beeinflusst (Aktienprämie/n)

... und dadurch die Erfolgsaussichten des Unternehmens nachhaltig steigert!



Einführung

Corporate Brand Management durch das Modell des „ganzheitlichen, systemorientierten Kommunikations- management umgesetzt

Da die Gestaltung der Beziehungen zu den Stakeholdern heute mehr denn je eine strategische Kernaufgabe des Managements darstellt, wird das Corporate Branding – das strategische Management der Unternehmensmarke - in vielen Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten bereits heute zusammen mit der Kommunikation als strategisches Führungsinstrument begriffen.

Um den Anforderungen des ganzheitlichen, systemorientierten Kommunikationsmanagement Modell gerecht zu werden, hat es sich bewährt, die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen in der Linienfunktion des Corporate Communications Officers (CCO) (Leiter/in Unternehmenskommunikation) zu bündeln. Unter dessen Führung wird die Kommunikationsmanagement Konzeption entwickelt, umgesetzt und sukzessive weiterentwickelt.

Der CCO sollte grundsätzlich der (erweiterten) Geschäftsleitung angehören und direkt dem CEO unterstellt sein. Durch diese Konstellation kann der CCO sowohl im Entscheidungsprozess, auf oberster Unternehmensstufe, die Sicht der Kommunikation aktiv einbringen, als auch die Kommunizierbarkeit, zu fällender Entscheide, kritisch hinterfragen und durch das Anwenden der situationsadäquat richtigen Kommunikationsstrategie sicherstellen, dass es zu einer kohärenten, glaubwürdigen und dadurch letztlich zielführenden, erfolgreichen Unternehmenskommunikation kommt.



Umsetzung **Die fünf Ebenen des ganzheitlichen, systemorientierten Kommunikationsmanagement Modell**

Das ganzheitliche, systemorientierte Kommunikationsmanagement Modell berücksichtigt die Ebenen Corporate Mission, Brand Mission, Impression Management, Corporate Identity und Integrierter Kommunikation, vernetzt diese untereinander und richtet sie strategisch aus.



Abbildung: Ganzheitliches, systemorientiertes Kommunikationsmanagement **Aufbau**



Als Basis des Kommunikationsmanagement dient das Unternehmensleitbild (Corporate Mission), das über die Identität und die Vision des Unternehmens Auskunft gibt. Dabei steht das Kundenbedürfnis im Zentrum der Betrachtungsweise.

Weil die Marke heute eine sinnstiftende Funktion für ihre Verwender hat, muss sie dem Kunden ein Mehrwert, d.h. einen (Mehr)Nutzen bieten, welcher sich von der Konkurrenz signifikant unterscheidet. Weil es sich heute weniger auf die Steigerung des Eigenwertes seiner Produkte und Dienstleistungen zu konzentrieren gilt, als auf die Steigerung des Selbstwertgefühls der Anspruchsgruppen, ist es entscheidend, die Erwartungshaltungen der unterschiedlichen Kundengruppen (Stakeholder) zu kennen, darauf einzugehen, sowie sich abzeichnende Veränderungen frühzeitig zu registrieren.

Letzten Endes ist es ausschlaggebend, wie uns der Kunden und zwar sowohl auf dem Absatzmarkt wie auch auf dem Kapitalmarkt, Arbeitsmarkt und Meinungsmarkt wahrnimmt, denn nicht die Fakten sondern die Wahrnehmung der Fakten ist entscheidend.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, muss das Markenleitbild (Brand Mission) in der Wahrnehmung der einzelnen Anspruchsgruppen eruiert werden (IST-Positionierung) und möglichst kongruent mit der, von den Stakeholdern geforderten und in der Brand Mission angestrebten, zukünftigen SOLL-Positionierung sein.

Die reputationsorientierte Markenführung

Selbstbild und Fremdbild der Marke müssen in grösstmöglicher Übereinstimmung sein. Kommt es zu einer Lücke zwischen Selbst- und Fremdbild, oder besteht die Notwendigkeit, dass sich die Unternehmensmarke wandelnden Ansprüchen anzupassen hat, dann ist die reputationsorientierte Markenführung gefordert. Um von der derzeitigen IST-Positionierung der Marke zur angestrebten SOLL-Positionierung zu gelangen, ist es entscheidend, zu wissen, wie uns die Anspruchsgruppen heute wahrnehmen und wie sie uns in Zukunft wahrnehmen möchten.

Diese wahrgenommene und anzustrebende Positionierung der Unternehmensmarke (Corporate Brand) muss regelmässig überprüft werden, da



sich in den relevanten Anspruchsgruppen – wie in der Gesellschaft auch - Werte und Prioritäten laufend verändern. Die zu eruiierenden Kriterien basieren auf den im Unternehmensleitbild formulierten (angestrebten) Wahrnehmungsdimensionen und den daraus folgenden Markenkernwerten.

Mittels der Methodik des Impression Management, welches durch die Corporate Identity gesteuert und durch die Integrierte Kommunikation realisiert wird, gilt es die Zielsetzung zu verfolgen, die u.U. je nach Stakeholdergruppe unterschiedlich gewichteten SOLL-Positionierungs-Dimensionen zu erreichen. Das Impression Management beschreibt Prozesse der gesteuerten Imagebildung und Selbstdarstellung und ist der Prozess, den Eindruck, den die Corporate Brand auf andere macht, nicht nur zu beeinflussen und zu steuern, sondern in letzter Konsequenz zu kontrollieren.

Damit dies gelingt, muss sich der Sender bei der Kodierung seiner Botschaften nach den Interpretationsgewohnheiten des Empfängers richten. Der psychische Vorgang sieht beim Empfänger grob skizziert folgendermassen aus: Emotionale Prozesse (gefühlsmässige Antriebskräfte) lösen die Aktivierung aus, diese beeinflusst dann die kognitiven Prozesse (gedankliche Informationsverarbeitung) und diese steuert die Einstellung und das Verhalten des Individuums. D.h., dass Informationen, damit sie bewusst aufgenommen werden und lange präsent bleiben, erlebbar sein müssen und dadurch zu emotionalisieren sind. Fakten liefern demnach die Informationen, Emotionen liefern die Interpretation dazu, denn: nicht die Fakten, die Wahrnehmung der Fakten ist entscheidend. Die Kunden handeln bis zu 80% aufgrund von emotionalen Primärmotiven (Sympathie, Vertrauen, Sicherheit, Prestige, Machstreben) und nur zu 20% aufgrund von rationalen Sekundärmotiven.

„Top-of-the-Heart-Strategy“ durch Authentic Branding

Die Anspruchsgruppen benötigen überzeugende Marken zu ihrer Selbstverwirklichung und Selbstdarstellung. Die zur Positionierung verwendeten Attribute, die als Markenkernwerte definiert sind, müssen von möglichst vielen der fünf Sinne wahrgenommen werden können (= Authentic Branding), für die Anspruchsgruppe relevant sein und zur Selbstwahrnehmung sowie zur Strategie des Unternehmens passen, verteidigungsfähig sein und zur Abgrenzung von Wettbewerbern dienen.



Das Corporate Branding wird vor allem dann erfolgreich, wenn das emotionale System des Menschen angesprochen wird. Es bedarf also einer möglichst grossen Übereinstimmung zwischen dem von der Anspruchsgruppe wahrgenommenen emotionalen Markenprofil und dem eigenen emotionalen Profil der Anspruchsgruppe. Das Resultat ist eine höhere Markenverbundenheit und Markentreue, da man sich stärker mit der jeweiligen Marke identifiziert. Die Schlüsselfrage lautet hier: „*Welches ist die emotionale Leistung der Marke für den Menschen?*“

Durch die gezielte emotionale Aufladung der Corporate Brand, indem die Botschaften auf die Persönlichkeitsstruktur der Anspruchsgruppe abgestimmt sind, bahnen wir uns einen Weg direkt in das Herzen der Stakeholder und gewinnen emotionale Nähe und Vertrauen. Das Produkt bzw. die Dienstleistung wird zwar gekauft, aber das Marken-Bild wird in der Psyche des Kunden komponiert. Um ein unverwechselbares und auch relevantes Profil zu bekommen, um sich so im Markt auch durchsetzen zu können, muss mit einer reputationsorientierten Markenführung an die relevanten Gefühle appellieren, gezielt Erinnerungen und Assoziationen geweckt und mit der Ansprache die Überzeugungen der Kunden angesprochen werden. Durch das emotionale Aufladen der Marke bahnt man sich den direkten Weg ins Herz der Stakeholder („Top-of-the-Heart-Strategy“).

Die einzelnen Stakeholder können verschiedene „Hüte“ aufhaben. So kann zum Beispiel der Produkteverwender, unser Kunde also, gleichzeitig Aktionär und Mitglied in einer Konsumentenschutzorganisation sein. Hier gilt es, Cross-Promotion Synergien zu realisieren. Wenn z.Bsp. ein Privatanleger Adidas Aktien hält, dann wird er beim Kauf von Turnschuhen eher der Marke Adidas den Vorzug geben, wenn die Marke Adidas im Stande ist, durch eine ganzheitliche Kommunikationsstrategie bei allen internen und externen Anspruchsgruppen eines Unternehmens ein unverwechselbares, kohärentes Unternehmensprofil aufzubauen.

Corporate Identity

Damit dies gelingt, fällt der Corporate Identity eine wichtige Rolle zu. Die Corporate Identity steuert als zentrale Kommunikationsstrategie das Image des Unternehmens und orchestriert somit sämtliche Kommunikations-aktivitäten eines Unternehmens.



Damit die Unternehmensidentität (Corporate Identity) jedoch von den Stakeholdern als schlüssig und dadurch auch als glaubwürdig wahrgenommen wird, müssen die drei Bereiche Corporate Design (Erscheinungsbild), Corporate Communication (Kommunikation) und Corporate Behaviour (Verhalten) strategisch ausgerichtet und miteinander verzahnt sein.

Corporate Design

...vermittelt die Firmenidentität durch ein einheitliches visuelles Erscheinungsbild

...transportiert die Unternehmensidentität, aber sie schafft sie nicht

...ist Form, aber nicht Inhalt

Corporate Communications

...vermittelt die Firmenidentität durch strategisch geplante, widerspruchsfreie Kommunikation konsequent nach innen und aussen in

Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit (PR),
Sponsoring, Messen (uam.)

Corporate Behaviour

...ist das konsequent an der Identität ausgerichtete Verhalten der Mitglieder des Unternehmens

...nicht an dem, was eine Firma sagt, wird sie gemessen, sondern daran, wie sie handelt

Die konkrete Umsetzung erfährt die Corporate Identity in der Integrierten Kommunikation.



Integrierte Kommunikation

Die integrierte Kommunikation realisiert die Kommunikation mit den Stakeholdern und bestimmt so das wahrgenommene Profil des Unternehmens, denn alle Kommunikationsaktivitäten einer Unternehmung beeinflussen die Unternehmensmarkenbildung.

Die Kommunikation muss zielgruppengerecht, kohärent (zusammenhängend) und konvergent (übereinstimmend) mit den verschiedenen Ebenen des ganzheitlichen Kommunikationsmanagement sein. Je verlässlicher, zukunftsgerichteter und glaubwürdiger die Kommunikation erfolgt, umso grösser ist auch das Vertrauen der Stakeholder. Das Ergebnis dieses Vertrauens ist eine Verbesserung des Unternehmensimages und erfahrungsgemäss auch eine höhere Bewertung des Unternehmenswertes.

Die Kommunikation mit der Öffentlichkeit, die Public Relation, wird in Financial Relations, Press Relations, Public Affairs, Product Publicity und Human Relations aufgeteilt. Die interne und externe Kommunikation muss aufeinander abgestimmt und konvergent sein, nicht zuletzt deshalb, weil heute jede Information unter den Stakeholder-Gruppen ausgetauscht werden kann. Auch bei der Kommunikation spielt die Wahrnehmung die zentrale Rolle. Nicht was ich als Unternehmen sage ist entscheidend, sondern das was der Empfänger versteht und wahrnimmt ist entscheidend. Es ist eine vordringliche operative Aufgabe der Kommunikationsabteilung durch ein Issues-Monitoring in Form eines Frühwarnsystems, relevante Themen u.a. (gezielte) Falschmeldungen, in einem sehr frühen Stadium zu identifizieren, zu analysieren und die für die erfolgreiche Umsetzung der Corporate Mission notwendigen Aktivitäten auszulösen bzw. zur Diskussion in die jeweiligen Entscheidungsgremien argumentativ vorzubereiten. Durch dieses gezielte Vorgehen kann ein erfolgreiches Erwartungsmanagement implementiert werden, da man die Stakeholder kommunikativ und emotional dort abholt, wo sie sich aktuell befinden. Durch diese Art der Kommunikation gelingt es, die Wahrnehmungslücke gegenüber den unterschiedlichsten Stakeholder-Gruppen zu schliessen und sich als verlässlicher Partner darzustellen.



Summary Erfolgreiches Management von Identitäts- prozessen durch die reputationsorientierte Markenführung

Das hier vorgestellte ganzheitliche, systemorientierte Kommunikationsmanagement Modell baut auf dem ganzheitlichen Managementmodell von St. Gallen auf und führt dieses konsequent im Bereich des Corporate Brand Management weiter.

Die hier verfolgte reputationsorientierte Markenführung, die sich u.a. aus Bekanntheit, Vertrauen und nicht zuletzt Sympathie ergibt, ist eine wichtige Orientierungshilfe für Analysten, Investoren, Mitarbeiter, Kunden und für eine zunehmend sensibilisierte Öffentlichkeit.

Grosse Wichtigkeit besitzen in diesem Zusammenhang auch die Personal Brands und ganz speziell die Marke "CEO". Das Profil des CEO`s als zentraler Träger der Kernbotschaften kann zunehmend wettbewerbsentscheidend sein.

Das Corporate Brand Management durch das ganzheitliche, systemorientierte Kommunikationsmanagement Modell realisiert, ermöglicht u.a.

- die Schaffung bzw. Veränderung der Ausrichtung der Unternehmensidentität, die Nutzenaspekte, Kultur, Persönlichkeit und Differenzierung gegenüber Wettbewerbern vermittelt



- die koordinierte, aktive Bearbeitung der für den Markenwert (Brand Equity) entscheidenden vier Märkte, Kapital-, Absatz-, Arbeits-, und Meinungs-Markt
- massgeschneiderte Personalisierungsstrategien, die eine zielführende strategische Markenführung des Personal Brand Portfolios ermöglicht.

*Text von: Prof. Marco Casanova, lic.rer.pol.
Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung HSW Bern
Dozent für Corporate Brand Management

Literatur

AILES, Roger, You are the message; getting what you want, by being who you are. 1989

BIANCO, Antony, LAVELLE Louis, The CEO trap; in Business Week, European Edition / December 11, 2000, S. 48 – 54.

BRANDMEYER, Klaus, DEICHSEL, Alexander, Die magische Gestalt. Marketing Journal Hamburg 1991

CARVILLE, James, BEGALA, Paul, Buck up, suck up. New York; London; Toronto; Sydney; Singapore: Simon & Schuster 2002

ESCH, F.-R.: Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Moderne Markenführung (Hrsg.: Esch, F.-R.), 2. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 233-265.

ESCH, F.-R.: Aufbau starker Marken durch integrierte Kommunikation, in: Moderne Markenführung (Hrsg.: Esch, F.-R.), 2. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 535-571.

FREY, Siegfried, Die Macht des Bildes. 1. Auflage. Bern; Göttingen; Toronto; Seattle: Huber 1999

KARMASIN, Helene, Produkte als Botschaften. 2., überarb. und erw. Aufl. Wien: Ueberreuter, 1998

KELLER, Kevin Lane, Strategic Brand Management; building, measuring and managing brand equity. 1998



KOEHLER, Richard, MAJER, Wolfgang, WIEZOREK, Heinz, Erfolgsfaktor Marke; neue Strategien des Markenmanagements. 2001

KOTLER, Philip, BLIEMEL, Friedhelm, Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 1999, 9., überarb. und aktualisierte Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P.: Konsumentenverhalten, 7.Auflage, München 1999.

MEFFERT, H, Strategien zur Profilierung von Marken, in: Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs (Hrsg.: Dichtl, E./Eggers, W.), München 1992, S. 129 - 156

MORRIS, Dick. „Behind the Oval Office – Winning the presidency in the nineties”. Radom House New York 1997

PIPP, Günther, “Ganzheitliches Management – die umfassende Verantwortung von Führungskräften”, in: St. Galler Business review 2000/1, St. Gallen, S. 22 – 29.

RIES, Al, TROUT, Jack, Positioning: the battle for your mind. McGraw-Hill Inc., 1986

SCHOENBORN, Gregor (HRSG.), MOLTHAN, Kerstin M.. Maken Agenda; Kommunikationsmanagement zwischen Marke und Zielgruppe. Hermann Luchterhand Verlag GmbH 2001.

VON DER CRONE, Hans Caspar, Corporate Governance und Reputation; in Neue Zürcher Zeitung NZZ / 27.1.2001, S. 29