

Achim Burkhardt

Die sieben Todsünden des Corporate Branding

1. Einleitung	1
2. Primäre Ausrichtung am Kapitalmarkt	2
3. Corporate Brands ohne klare Positionierungen.....	6
4. Branding, das Moden folgt.....	11
5. Begrenztes Prozessverständnis	13
6. Nachlässige Vermittlung nach innen	15
7. Fehlende Verankerung der Werte im Controlling	18
8. Fehlende adäquate organisatorische Verankerung.....	21
9. Fazit	24

1. Einleitung

Warum gewinnt E.on trotz riesiger Media-Etats über Bekanntheit hinaus keinen Blumentopf bei den Konsumenten (Esch 2004, S. 544)? Warum geben immer mehr Unternehmen in der Hoffnung auf Markenbildung sehr viel Geld für Werbekampagnen in Richtung Kapitalmarkt und Meinungsführer aus? Und warum bleibt bei vielen Unternehmen das schale Gefühl, mit all diesen Bemühungen und Aufwendungen viel zu wenig zu erreichen?

TAIKN hat die Ursachen hierfür untersucht und kommt zu dem Ergebnis, dass viele Unternehmen beim Aufbau und bei der Führung ihrer Unternehmensmarken kapitale Fehler begehen. Die Hauptursachen für das Scheitern des Markenaufbaus von Corporate Brands werden im Folgenden benannt und exemplarisch ausgeführt:

- Primäre Ausrichtung der Corporate Brands am Kapitalmarkt
- Das Fehlen von Positionierungen oder bestenfalls das Formulieren von merkmalsbezogenen, selbstbeschreibenden Positionierungen ohne Integration von Außen- und Innensicht bei der Definition der Corporate Brands
- Wenig differenzierendes, Moden folgendes Branding
- Begrenztes Prozessverständnis (Corporate Branding als Kommunikations- und nicht als Managementprozess)
- Zu nachlässige Vermittlung nach innen (hin zu den Mitarbeitern)

- Es wird versäumt, die Werte bzw. die Markenplattformen im Controlling des Unternehmens zu verankern
- Fehlende adäquate organisatorische Verankerung.

2. Primäre Ausrichtung am Kapitalmarkt

Eines der wesentlichen Missverständnisse des Corporate Branding datiert auf das Jahr 1997. Damals veröffentlichte Kapferer sein - in vielerlei Hinsicht berechtigt - viel beachtetes Werk *Strategic Brand Management*. Auf der Grundlage von Plausibilitätsüberlegungen und höchstwahrscheinlich auch unter dem Eindruck des damaligen Hypes auf den Kapitalmärkten postuliert Kapferer, dass Investoren, Analysten und andere Zielgruppen des Finanzmarktes die höchste Bedeutung für die Corporate Brand haben. Relativ geringe Relevanz für die Unternehmensmarke wiesen hingegen Mitarbeiter, die geringste Relevanz Kunden auf. Für Produkt- bzw. Leistungsmarken verhalte sich die Bedeutung der Zielgruppen genau reziprok (vgl. Abbildung 1).

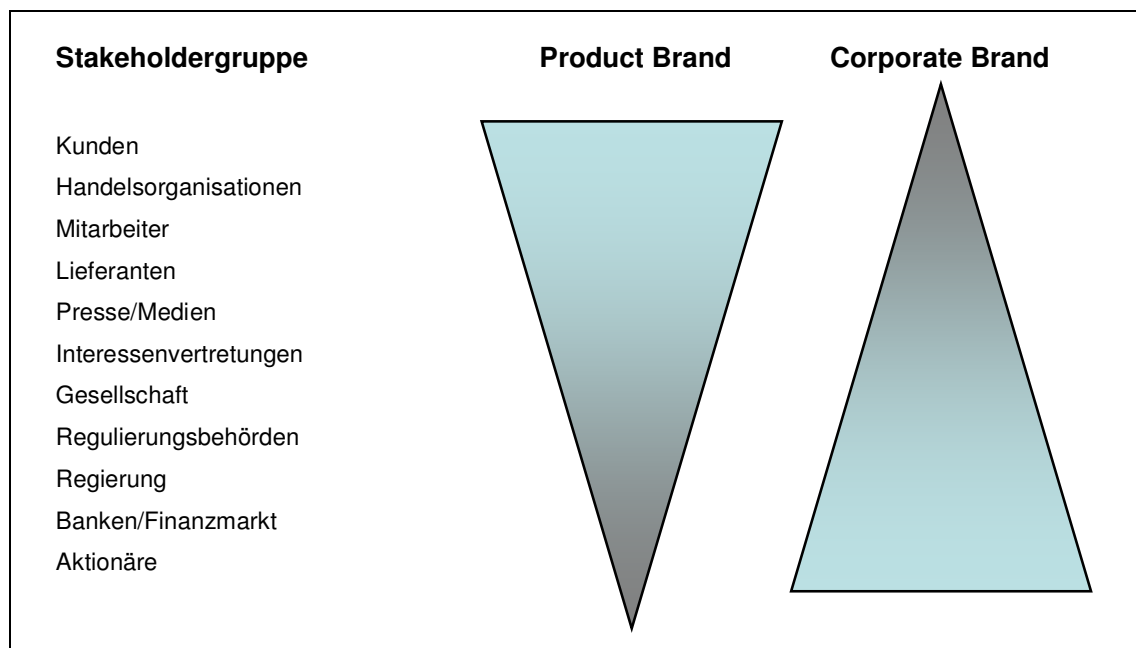


Abbildung 1: Relevanz ausgewählter Stakeholdergruppen für Product und Corporate Brands nach Kapferer (Quelle: in Anlehnung an Kapferer 2000, S. 223).

Diese Relevanzabstufung wird seither von vielen Autoren mehr oder weniger reflektiert übernommen und somit in ihrer Wirkung auf Theorie und Praxis des Markenmanagements systematisch verstärkt (Meffert/ Bierwirth 2001, S. 8f.; Keller 2003, S. 551ff.; Esch/ Bräutigam 2004). Mittlerweile kann man nach unserer Beratungserfahrung fast schon von einer gängigen Sichtweise sprechen.

Diese Sichtweise birgt jedoch fundamentale Schwächen. Wir würden sogar soweit gehen, dass es sich beim Versuch des Aufbaus einer Marke über den Kapitalmarkt um einen Holzweg des Corporate Branding handelt. Nachfolgend werden wir begründen, weshalb das so ist.

a) Diese Einschätzung verkennt fundamental, wie Marken entstehen.

Nach heute weitgehend gängiger Meinung handelt es sich bei Marken um ein klares Vorstellungsbild (Assoziationen) von Leistungen in den Köpfen der Anspruchsgruppen. Der wesensmäßige Bestandteil der Marke liegt nach unserer Meinung im Erfolg bei den Zielgruppen. Aber was bedeutet Erfolg in diesem Zusammenhang? Erfolg hat eine Marke dann, wenn sie die wesentlichen Markenfunktionen aus Sicht der Anspruchsgruppen besser erfüllt als der Wettbewerb. Markenfunktionen sind: Risikoreduktion (Sicherheit, Vertrauen), Informationseffizienz (Orientierung, Wiedererkennung, Herkunft, Kenntnis) sowie der ideelle Nutzen (Selbstverwirklichung, Selbstdarstellung, Identifikation) (Riesenbeck/ Perrey 2004, S. 22).

Im Kern bietet die Marke also Lebenserleichterung und -hilfe auch zur differenzierten Darstellung der eigenen Person. Dies erklärt ihren großen Erfolg in Zeiten, in denen klare Werteorientierungen fehlen und traditionelle Vertrauensinstanzen wie Kirche, Staatliche Einrichtungen, Politische Parteien etc. zunehmend unglaubwürdig werden (Esch 2004, S. 9).

Der Erfolg der Marke wurzelt im Limbischen System des menschlichen Gehirns. Hier liegen durch Erfahrung gewonnene tiefe, oftmals unbewusste Verhaltens- und Bewertungsmuster sowie die Emotionalität des Menschen. Das Limbische System steht für Konstanz. Im Cortex dagegen liegt die Rationalität – bewusste Zustände, die sprachlich zugänglich sind. Der Cortex verarbeitet eine riesige Menge an Informationen und ist in seinen Bewertungen höchst unstet.

Betrachtet man sich nun den durch Analysten geprägten institutionellen Kapitalmarkt, der durch behauptete Rationalität der Bewertung von Unternehmen auf der Grundlage kurzfristig schwankender Unternehmensinformationen sowie spekulativer Elemente geprägt ist, so ist eigentlich unmittelbar einsichtig, dass hier direkt keine im Limbischen System verankerte Markenbildung ansetzen kann. Ausnahme sind vielleicht die wenigen Unternehmen, die über Jahrzehnte hinweg eine finanzielle Performance hinlegen, welche die Erwartungen der chronisch unzufriedenen Analysten stets übertrifft. Doch wie viele gibt es davon? Aber auch im nicht institutionellen Kapitalmarkt überwiegen bei Anlegern Renditeerwartungen, die allzu leicht aufgrund des sehr instabilen Systems der Kapitalmärkte enttäuscht werden können. Wie kann es unter solchen Umständen – gemanagt durch das Unternehmen – zu Vertrauensbildung als höchstes Ziel erfolgreichen Markenaufbaus kommen?

Wir meinen, dass hier Markenbildung nur indirekt wirken kann, nämlich dann, wenn man als Verbraucher, der jeder Anleger nun einmal ist, Marken, die aus Erfahrung ins Limbische System gelangt sind, positiv bewertet. Oder rational: Wenn man Marken so einschätzt, dass sie in der Lage sind, langfristig erfolgreiche Kundenbeziehungen und damit Absatzerfolge zu erzielen. Mit anderen Worten: Erste Adresse der Markenbildung müssen Absatzmärkte sein.

Auf allen anderen Märkten oder bei allen anderen Stakeholdergruppen (außer den Mitarbeitern, die als Markenbotschafter oder bei Dienstleistungen als Teil der Marke direkte Adressaten sind) funktioniert Markenaufbau nur indirekt. Nämlich dann, wenn die Marken erfahr- und erlebbare Leistungen im Sinne von Produkten oder Dienstleistungen erbringen, die das Leben erleichtern und angenehmer machen und es den Menschen erlauben, sich differenziert darzustellen. Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 2 dargestellt.

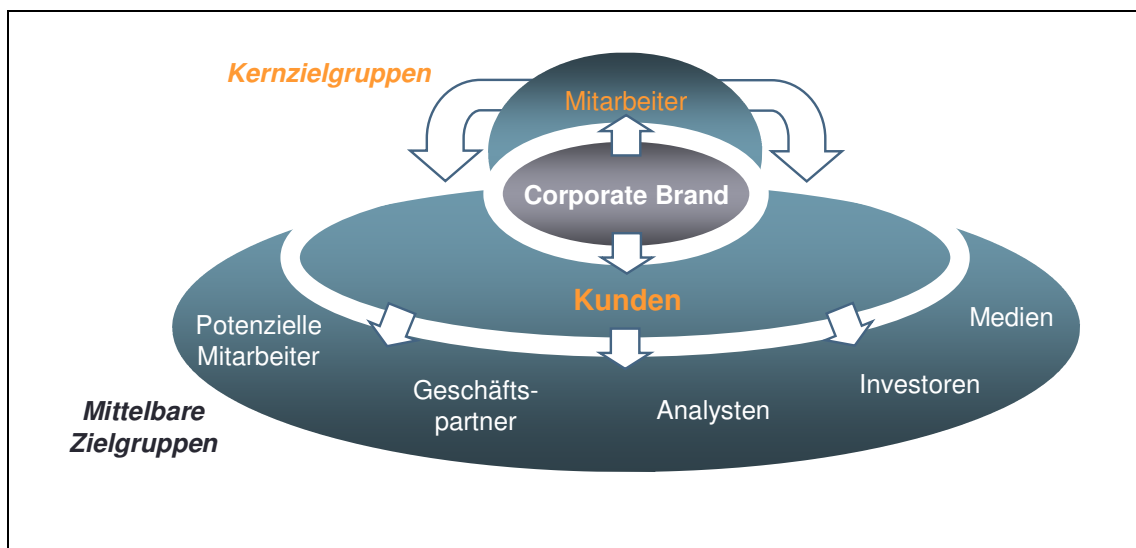


Abbildung 2: Kernzielgruppen von Corporate Brands

b) Die Einschätzung von Kapferer wird der Vielfalt der Typen von Corporate Brands nicht gerecht

Vergegenwärtigt man sich das Spektrum verschiedener Formen von Corporate Brands vom House of Brands (z.B. Procter & Gamble, Unilever) bis hin zum Branded House (z.B. Siemens, Nokia) (Aaker/ Joachimsthaler 2000, S. 105), so wird unmittelbar einsichtig, dass die Corporate Brand sehr unterschiedlichen Einfluss auf die Kaufentscheidung von Kunden ausüben kann (vgl. Abbildung 3). Das Branded House ist bei erfolgreichen Marken immer hochgradig kaufentscheidungsrelevant, da die Produkte bzw. Dienstleistungen unter dem Namen der Corporate Brand vertrieben werden. Wie kann man ernsthaft davon ausgehen, dass in einem solchen Fall Investoren, Banken, die Regierungen etc. für den Markenaufbau und damit für das Markenmanagement wichtiger seien als die Kunden, die über die getätigten Produkt- und Servicekäufe den Fortbestand des Unternehmens sichern? Die von Kapferer vorgestellte Zielgruppenrelevanz kommt – wenn überhaupt – nur für Houses of Brands in Frage, die den Kunden komplett unbekannt sind. Allerdings kann man hierbei bei konsequenter Auslegung unseres Markenverständnisses nicht mehr von Marken bzw. Markenbildung sprechen (vgl. S. 3f.).



Abbildung 3: Kundenrelevanz von Corporate Brand-Typen

Eine auf der Grundlage von 200 Experteninterviews in Deutschland, Großbritannien und Frankreich von TAIKN und Konzept & Markt, Wiesbaden durchgeführte Grundlagenstudie zur Bedeutung der Relevanz verschiedener Stakeholdergruppen für den Markenwert von Corporate Brands bestätigt die in Abbildung 3 postulierte These (vgl. Abbildung 4). Nokia und DaimlerChrysler weisen bei den durchgeführten Kausalanalysen mit je 40% Anteil die höchste Kundenrelevanz für den Markenwert der Corporate Brand auf. Bei Procter & Gamble als typischem Vertreter der House of Brands lag der Wert der Kundenrelevanz für den Markenwert bei lediglich 14%.



Abbildung 4: Kundenrelevanz bei Corporate Brands

Ein Vergleich über alle untersuchten Corporate Brands (Nokia, P&G, Nestlé, DaimlerChrysler und Aventis) ergab für die Shareholder lediglich eine Relevanz für den Markenwert von 16%. Damit rangierte diese Zielgruppe der Corporate Brand in ihrer regressionsanalytischen Bedeutung für den Markenwert hinter der Öffentlichkeit (18%), den Kunden (32%) und den Mitarbeitern (34%).

3. Corporate Brands ohne klare Positionierungen

Ist Esch zu folgen, wenn er ausführt: „Beim Branding für Marken, die für sehr unterschiedliche Angebote stehen sollen (z.B. Corporate Brands) und bei denen möglicherweise die Positionierungen je nach Angeboten und Märkten voneinander abweichen, ist der Aspekt der klaren Vermittlung der Markenpositionierung verzichtbar.“ (Esch 2004, S. 172 f.)? Wir meinen nein! Auch eine Corporate Brand benötigt eine klare Positionierung, sowie deren möglichst eindeutige Vermittlung durch das Branding (Name, Logo, Design).

Folgende Gründe, die Esch im Übrigen selbst anführt, sprechen für eine klare Positionierung von Corporate Brands:

- Erfolgreiche Marken, die symbolische Wirkung entfalten sollen und ins Limbische System des menschlichen Gehirns gelangen wollen, müssen ihre Attraktivität aus der Markenbekanntheit sowie einem klaren und prägnantem Markenimage generieren (Esch 2004, S. 89). Dieses Markenimage drückt sich in emotionalen, starken mit der Marke verbundenen, klaren nonverbalen, einzigartigen, positiven, relevanten und mit leichtem Zugriff aufeinander verbundenen Assoziationen aus (Esch 2004, S. 73 ff.).
- Möchte man beim Markenaufbau keine diffusen Images riskieren, so ist eine eindeutige Positionierung hierfür die Voraussetzung! Bei der Vermittlung von zu vielen Eigenschaften läuft man Gefahr, dass konsistente Richtlinien zur Positionierung nur schwer vermittelt werden können sowie das Image bei den Zielgruppen nur ineffektiver und mit höheren Kosten verbunden aufgebaut werden kann (Esch 2004, S. 137).
- Konsistenzempfinden ist bei den Zielgruppen nur zu erreichen, wenn es gelingt, mit der Corporate Brand im Sinne einer Dachmarke eine glaubhafte Imageklammer für die unter der Corporate Brand angebotenen Produkte und oder Dienstleistungen zu vermitteln.
- Wirksame Imagetransfers in Markenarchitekturen setzen klare, starke und eindeutige Assoziationen mit der Corporate Brand voraus. Nur dann kann eine starke Hebelwirkung auf vertikal untergeordnete Familien- oder Produktmarken erzielt werden. Sind durch die Corporate Brand nur die bloße Markenbekanntheit und die durch den Mere-Exposure-Effekt erzielten Sympathie, Vertrauens- und Kompetenzwerte zu übertragen, so empfiehlt auch Esch die Markenarchitektur dahingehend zu überprüfen, ob man nicht eher eine Einzelmarkenstrategie verfolgen sollte (Esch 2004, S. 425).

In der Praxis des Corporate Branding sind allerdings Tendenzen zu beobachten, die dafür sprechen, dass entweder keine oder Positionierungen mit nur geringen Erfolgsaussichten gewählt werden.

Ein weithin beobachtbarer Trend bei der Generierung von Positionierungen für Corporate Brands besteht in der Ausrichtung der Positionierungsaussagen an Reputationsfaktoren (vgl. Abbildung 5).



Abbildung 5: Positionierungsfelder von Corporate Brands

Neben dem Nachteil, dass eine Orientierung an diesen Reputationsfaktoren nur bedingt differenzierend wirkt, da sie von vielen Unternehmen in ähnlicher Weise verwendet wird (vgl. Abbildung 6), birgt ein solches Vorgehen auch die Gefahr, in Defizitausgleichsstrategien zu verfallen. Dieses Phänomen kennt das Produktmarketing aus der Orientierung von Positionierungen an quantitativ ermittelbaren Imagedimensionen aus Ist-Positionierungsanalysen (Esch 2004, S. 152 f.). Außerdem führt eine auf Reputationsfaktoren basierende Generierung von Positionierungen die Gefahr, dass zumindest im Rahmen der darauf aufbauenden Claims häufiger selbst beschreibende Positionierungen eingesetzt werden als nutzenorientierte Ansätze. So ergab eine 2001 durchgeführte Analyse von 77 Claims internationaler Unternehmen, dass 71% dieser Claims selbst beschreibend waren, wobei sich die am häufigsten benutzte Positionierung auf Technologieführerschaft und Innovation (26%) bezog.

Ein weiterer beobachteter Trend basiert auf der Ausrichtung von Unternehmensmarken an im Rahmen von Identitätsstudien ermittelten Werten, häufig verbunden mit aus Unternehmensleitbildern bekannten Visionen und Missionen (vgl. Abbildung 7). Solche so genannten holistischen Positionierungen haben zwar zweifellos einen hohen Wert für die Markenführung (vor allem für die Ausrichtung von Prozessen sowie für die interne Markenführung). Fraglich bleibt allerdings, ob es gelingt, auf der Basis dieser Positionierung ein starkes, prägnantes und differenzierendes Image im Markt zu erzeugen.

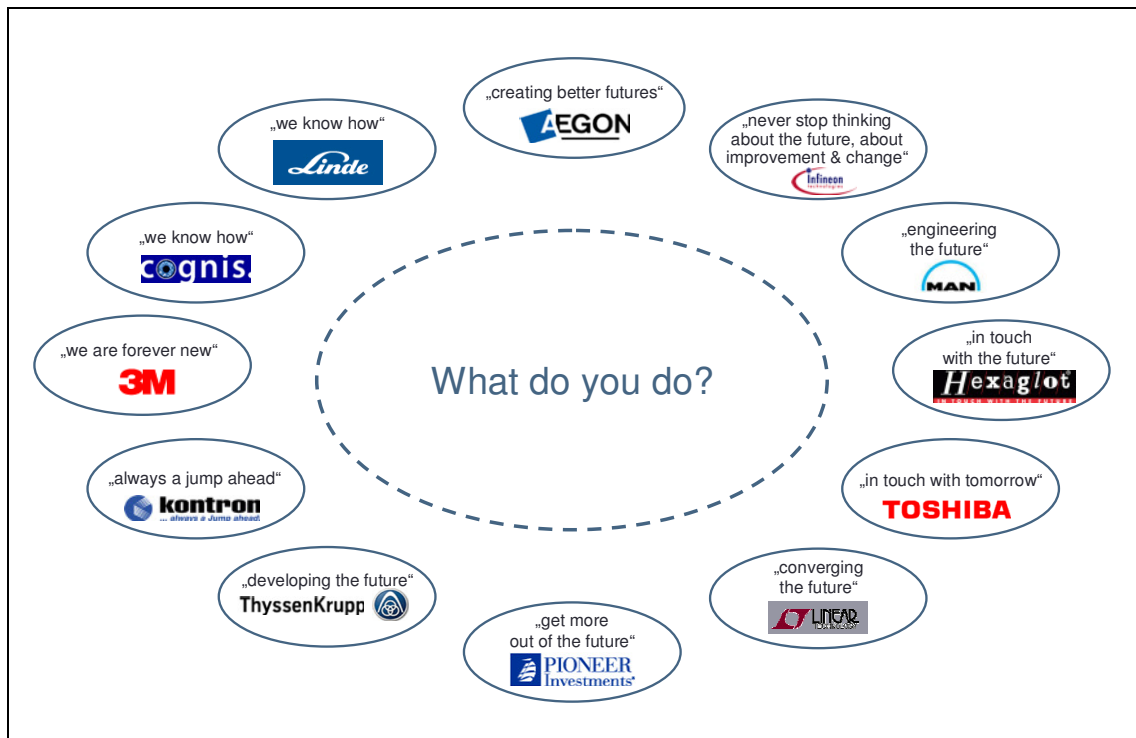


Abbildung 6: Claims zum Ausdruck von technischer Führung und Zukunft

Vision	Wir wollen Europas führender Finanzdienstleister im Privatkundenbereich werden	
Mission	Klare Fokussierung auf wertschöpfende und innovative Produkte Orientierung an Kundenbedürfnissen durch konsistente Qualität in der Beratung und Produktangebot	
Werte	Verantwortlichkeit, Zuverlässigkeit, Zukunftsorientierung, Vertrauenswürdigkeit	
	Substanz	Ausdruck
	Fachwissen Beherrschen der Produkte Kenntnis internationale Märkte Beratungsqualität Cross-Selling Partner	Professionalität Qualifikation Fokussierung Kreativität Dynamik
	Differenzierungsfaktoren	Kompetenz
Kundennutzen	Know-how, Investmentziele werden erreicht, Preis-Leistungsverhältnis, Relevanz und Sicherheit	
Leistungsversprechen	Innovativer Anbieter im Personal Finance, ausgerichtet auf verlässliche Lösungen	

Abbildung 7: Beispiel für eine holistischen Positionierung (Quelle: Schmidt 2003, S. 55)

Doch nun genug der Kritik! Wie sind nach unserer Meinung Erfolg versprechende Positionierungen zu generieren und welchen Anforderungen müssen sie genügen, um tatsächlich zu einem erfolgreichen Markenaufbau zu führen?

Grundsätzlich lassen sich auf der Basis so genannter Imagestrukturtypen, die aus semantischen Netzwerkmodellen abgeleitet werden (Hätty 1989, S. 201 ff.; Burkhardt 1997, S. 91 ff., 129 ff.), unternehmensmerkmalsgeprägte Positionierungstypen von nutzengeprägten Ansätzen unterscheiden. Kennzeichen der merkmalsgeprägten Positionierungen ist der selbst beschreibende Charakter. So werden angebotene Produkte oder Services, Innovation, Leistungsfähigkeit oder die Internationalität des Unternehmens zum Gegenstand einer Positionierungsaussage. Nutzengeprägte Positionierungsansätze dagegen „denken“ von den Zielgruppen her und bemühen sich, Positionierungen zu entwickeln, die Bedürfnisse bzw. Nutzenerwartungen der Stakeholder zum Inhalt haben. Einen Überblick sowie Beispiele zu den verschiedenen Positionierungsansätzen bietet Abbildung 8.

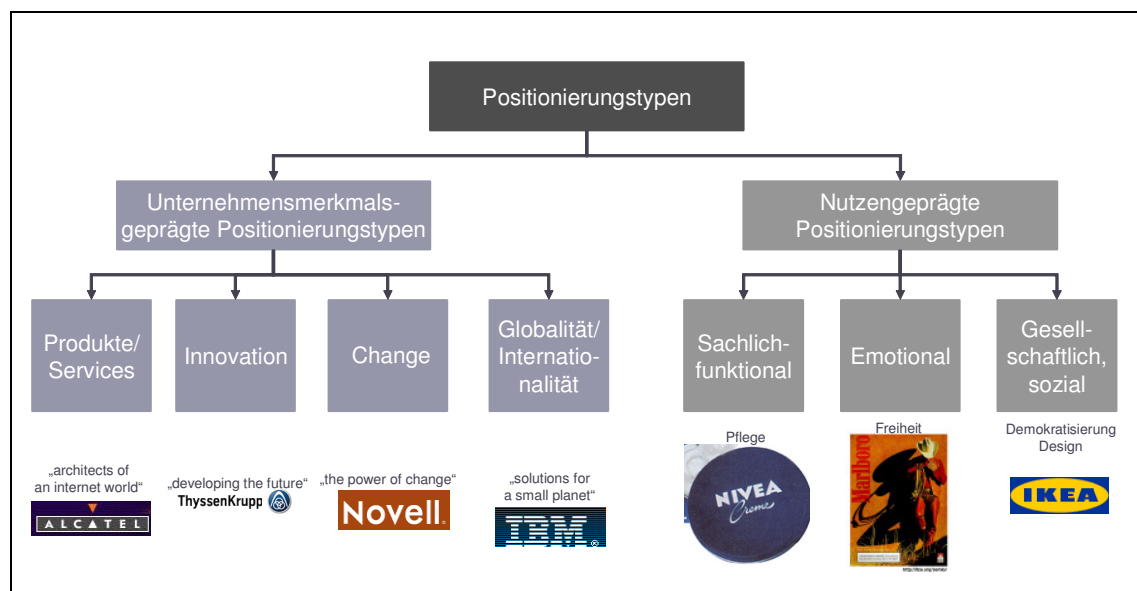


Abbildung 8: Überblick Positionierungstypen (Quelle: Burkhardt 1997, S. 379)

Nach unserer Erfahrung haben nutzenbezogene Positionierungsansätze eine Reihe von Vorteilen, weshalb man sie bei der Entwicklung der Positionierung ernsthaft in Erwägung ziehen sollte:

- Das Unternehmen übernimmt die kommunikative Initiative für die Nutzendefinition
- Unerwünschte Nutzendefinitionen durch Zielgruppen sind weitgehend ausgeschlossen
- Das Nutzenspektrum lässt sich durch das Aufzeigen alternativer Nutzenmöglichkeiten erweitern
- Die Ansätze ermöglichen eine enorme Vielfalt an Positionierungsoptionen
- Sie sind als Imageklammer für eine Vielfalt von Angeboten (Corporate Brands) sehr gut geeignet und ermöglichen somit eine positive Integration der Images (extern) und der Kulturen (intern) unter einem Dach. Außerdem ist die Herstellung enger Verbindungen (Assoziationen) bezüglich der

- entscheidenden psychologischen Dimensionen zwischen den Subimages und Subkulturen möglich, was das Mehrmarkenmanagement unter der Corporate Brand positiv beeinflusst
- Diese Ansätze sind nach erfolgter kommunikativer Besetzung für den Wettbewerb nur schwer zu kopieren

Die Aufnahme einer Nutzenkomponente empfiehlt sich aus unserer Sicht für Corporate Brands vor allem aus zweierlei Gründen: Zum einen ermöglicht sie, der Positionierung eine klare Missionsrichtung vorzugeben und zum zweiten ist ein motivationaler Aspekt bei der Integration von Produktmarkenimages (Subimages) unter dem Dach der Unternehmensmarke sehr hilfreich, ohne dass vorhandene Produktmarken eine sinnvolle eigenständige Positionierung aufgeben müssen.

Methodisch lassen sich für Corporate Brands geeignete Nutzenaspekte mittels der Laddering-Technik generieren.

Ganz allgemein müssen Positionierungen den in Abbildung 9 dargestellten Bedingungen entsprechen:

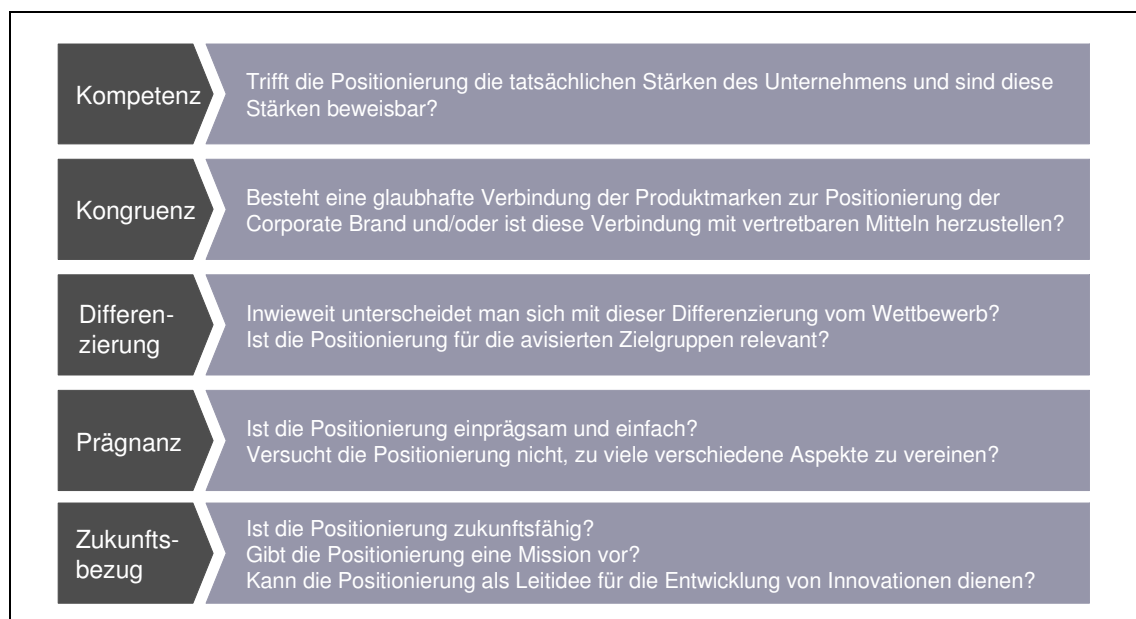


Abbildung 9: Anforderungen an Positionierungen von Corporate Brands (Quelle: in Anlehnung an Wiswede 1992, S. 88 f.)

4. **Branding, das Moden folgt**

Das Branding soll einer Corporate Brand ein einzigartiges, stakeholderrelevantes Image verleihen. Im Rahmen des Aufbaus von Corporate Brands kommt der Markierung im Sinne von Markenname, Markenlogo und Corporate Design (vgl. Abbildung 10) die Aufgabe zu, den Unternehmensmarken positionierungsrelevante Assoziationen anzufügen, Prägnanz zu verleihen und sie vom Wettbewerb zu differenzieren (Esch 2004, S. 170).

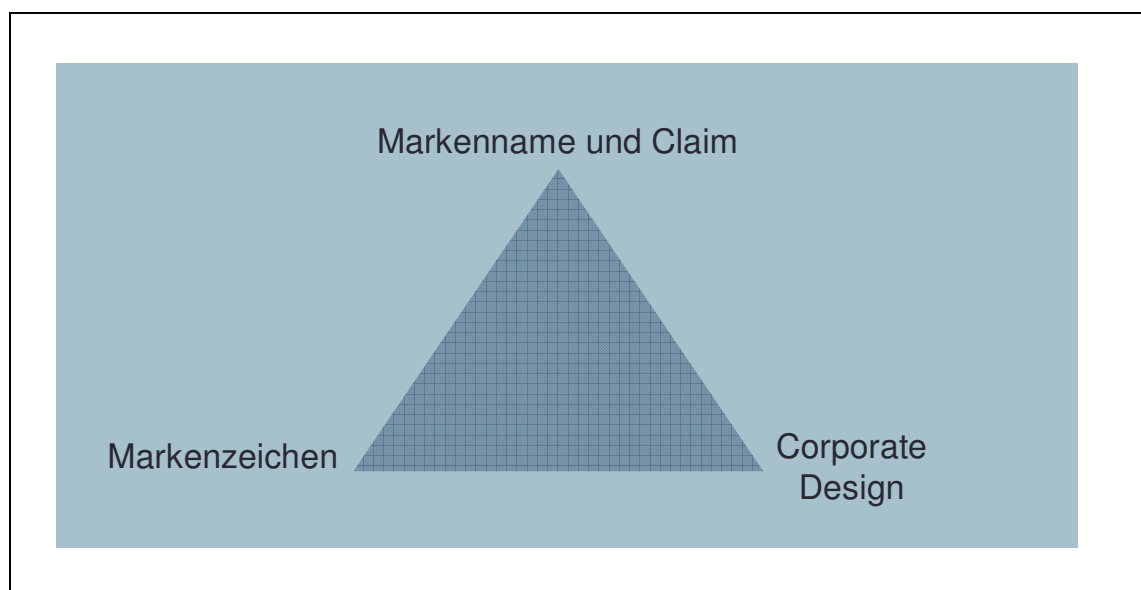


Abbildung 10: Das Branding Dreieck von Corporate Brands (in Anlehnung an Esch 2004, S. 171)

Betrachtet man sich nun die Trends im Naming, in der Logoentwicklung sowie im Corporate Design, so fragt man sich, ob sowohl die Designagenturen als auch die Auftraggeber die Grundregeln des Markenaufbaus vergessen haben oder nur verdrängen. Vielmehr wird mehrheitlich Moden gefolgt:

Im Naming ist es der Trend zu internationalisierungsfähigen Kunstnamen, die klare Assoziationen höchstens mit „beigestelltem“ Naming-Erklärer hervorrufen und nicht geeignet erscheinen, Marken voneinander zu differenzieren (vgl. Abbildung 11).



Abbildung 11: Wie war doch gleich Ihr Name?

In der Logoentwicklung ist es der Trend zu ebenfalls uniformen und assoziationschwachen Unternehmenszeichen, die häufig geometrischen Grundmustern folgen, deren symbolische Bedeutung den Rezipienten zunehmend abhanden gekommen ist (vgl. Abbildung 12).



Abbildung 12: Welches Dreieck und welchen Kreis hätten sie denn gerne?

In der Designentwicklung ist es der Trend zum Verwenden von Farben, die in die Austauschbarkeitsfalle führen und - gleich ob Thomas Cook, TUI oder Siemens und Ford – eine Zeitlang scheinbar alle auf den gleichen Werten des unbeschweren Lebens basierten (vgl. Abbildung 13)

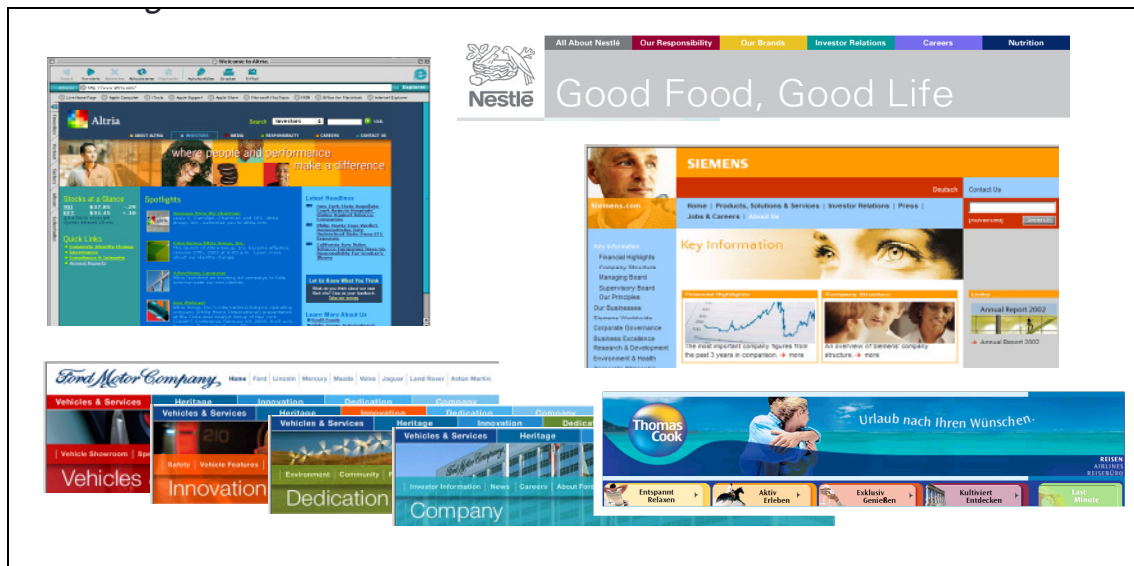


Abbildung 13: Sie tragen auch die neuen Frühjahrsfarben?

Diese Trends sind aus unserer Sicht schon sehr bemerkenswert, da verhaltenswissenschaftliche Ergebnisse eindeutig

- die Überlegenheit von imagerstarken Markennamen (Namen, die klare Assoziationen hervorrufen und die Entstehung innerer Bilder fördern) auf die Erinnerungsleistung empirisch nachgewiesen haben (Esch 2004, S. 181; Esch/ Langner 2004, S. 1138) und
- die bessere Erinnerungsleistung konkreter gegenüber abstrakter Logos - vor allem bei inhaltlicher Integration von Name und Logo - konstatieren (Esch 2004, S. 190 ff.; Langner 2002, S. 152 ff.).

Hauptursache für die oben angeführten Probleme dürfte neben der Neigung von Design- und Werbeagenturen, Moden und Trends zu folgen, die Fragmentierung der Markenverantwortlichkeiten auf Auftraggeberseite sein: Die Verantwortung für markenrelevante Aspekte in den Unternehmen ist gerade in großen Konzernen häufig auf verschiedene Köpfe, verschiedene Budgets und verschiedene Dienstleister verteilt. Dies führt fast zwangsläufig zu unterschiedlichen Botschaften und insgesamt zu suboptimalen Branding-Prozessen.

5. Begrenztes Prozessverständnis

Nach unserer Erfahrung werden viele Brandingprozesse sehr einseitig aus Sicht der kommunikativen Wirkung von Marken heraus initiiert. Entsprechend dem häufig anzutreffenden Missverständnis, dass es sich bei Marken in erster Linie um eine Angelegenheit von Kommunikations- bzw. Marketingexperten handelt, liegt auch meist die Prozesshoheit in diesen Organisationseinheiten. Diese Sichtweise wird auch in der häufig zitierten Maxime „Branding follows Strategy“ deutlich. Hierin kommt zum Ausdruck, dass Marke die Strategie des Unternehmens kommunikativ zu übersetzen habe. Entsprechend sind auch die Projektteams bei Markenprozessen oftmals sehr kommunikationslastig besetzt.

Im Rahmen eines einseitig kommunikationsorientierten Prozessverständnisses lassen sich die Potenziale der Marke aber bei weitem nicht ausschöpfen. In der Regel beziehen sich die Wirkungen eines solchen Brandingprozesses im Rahmen der Wertschöpfungskette nur auf die Kommunikation (vgl. Abbildung 14). Entsprechend sind die erzielbaren Added Values solcher Prozesse begrenzt auf:

- Kosteneinsparung durch zielgerichtete, konsistente Kommunikation
- Verbesserte Kommunikationseffizienz
- Ausnutzen von Synergiepotenzialen durch Bündelung der Kommunikationsmaßnahmen
- Zielgerichtete Kommunikation verringert Wirkungsverluste, die durch falsche Botschaften entstehen
- Entlastung der Marketingbudgets der Produktmarken
- Aufbau der Corporate Brand als übergeordnetes Qualitätsversprechen
- Reduktion der Fragmentierung des Marketing.

Außerdem beschränkt sich die Einflussnahme eines solchen Prozessverständnisses ausschließlich auf Kundenkontaktpunkte (Brand Touchpoints), die im Rahmen der kommunikativen Verantwortlichkeit beeinflussbar sind, wie z.B. Werbung, Broschüren, Mailings, PR oder Internet-Auftritte.

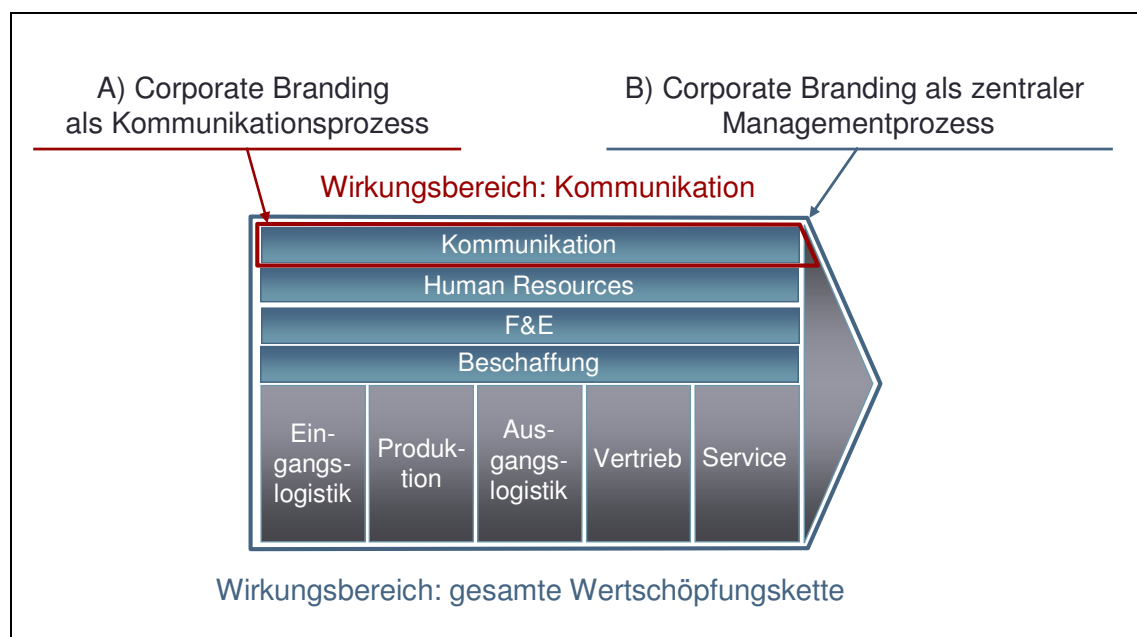


Abbildung 14: Corporate Branding-Prozesstypen

Um aber wirklich die PS der Marke auf die Straße zu bringen, muss das Corporate Branding als für das Unternehmen zentraler Managementprozess begriffen werden. Entsprechend muss auch die Forderung lauten: Branding is part of strategy! Nur wenn die Corporate Brand ganzheitlich angelegt wird, ist sie in der Lage Added Value im gesamten Bereich der Wertschöpfungskette zu generieren und das Corporate Brand Management kann Einfluss auf für das Erleben der Marke so wesentliche Kundenkontaktpunkte

wie die Verkäufer, das Produkt, die Logistik oder den Service des Unternehmens erlangen. Beispielhafte Added Values solcher Prozesse sind:

- Konsistentes Markenerlebnis der Kunden in allen Brand Touchpoints
- Identifikation und Motivation der Mitarbeiter: Qualitätsverbesserung, Prozessoptimierung, speziell bei kundensichtbaren Prozessen und bei individuellen Kundenlösungen
- Konzentration aller Aktivitäten auf zentrale markenrelevante Zukunftsthemen
- „Plattformstrategien“, z.B. gemeinsame F&E für Corporate Brand relevante Themen
- Produktmarkenübergreifende Bündelung von Maßnahmen, z.B. in der Logistik
- Vertrauensvolle und langfristige Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern.

Ein hervorragendes Beispiel dafür, dass in erster Linie konsistente und differenzierende Geschäftsmodelle den Erfolg einer Marke bedingen und erst in zweiter Linie eine dazu passende Kommunikation, ist Aldi. Ohne sein konsequentes – auf Qualität angelegtes – Discountprinzip wäre dieses Unternehmen nicht zu einer der stärksten deutschen Marken geworden. Umgekehrt verpufft die beste Kommunikation, wenn das Geschäftsmodell mit den dahinter liegenden Prozessen nicht in der Lage ist, die kommunikativen Versprechen zu erfüllen.

6. Nachlässige Vermittlung nach innen

Corporate Brands benötigen eine konsequente Vermittlung nach innen. Die Realisierung des Added Value entlang der gesamten Wertschöpfungskette hängt kritisch vom Verständnis der Marke im Unternehmen ab. Nur wenn Führungskräfte und Mitarbeiter die Unternehmensmarke verstehen und von ihr überzeugt sind, werden sie als Leistungs- und Kommunikationsbotschafter der Marke handeln. Die Bedeutung des Internal Brand Building wird aber von den meisten Unternehmen unterschätzt. Die Vermittlung erfolgt nach unserer Erfahrung häufig nur in Ansätzen – oftmals nur in Welcome the Brand-Kampagnen – oder gar nicht.

Zentraler Aspekt für die Wichtigkeit des Internal Brand Building ist der in Abbildung 15 dargestellte Zusammenhang zwischen dem markenkonformen Verhalten zufriedener Mitarbeiter und der Kundenzufriedenheit, der nicht nur praktisch offensichtlich, sondern empirisch vielfach gesichert ist (vgl. eine Übersicht empirischer Studien zu diesem Zusammenhang Stock 2001).

Um mit der Unternehmensmarke die optimale Grundlage für motivierte Mitarbeiter legen zu können, muss den Mitarbeitern und speziell der Unternehmenskultur schon bei der Erarbeitung der Markenplattform (Core Idea, Werte, Markenversprechen) sorgfältig Rechnung getragen werden. Erfolgskritisch ist, dass nicht, wie häufig von uns beobachtet, für die Unternehmensmarke Sollwerte definiert werden, die der täglichen Erfahrung der Mitarbeiter mit der Unternehmenskultur zuwider laufen. In diesem Falle bleibt eine Identifikation mit der Unternehmensmarke aus und diese kann die ihr zugedachte, zentrale Rolle für das Management des Unternehmens nicht erfüllen.

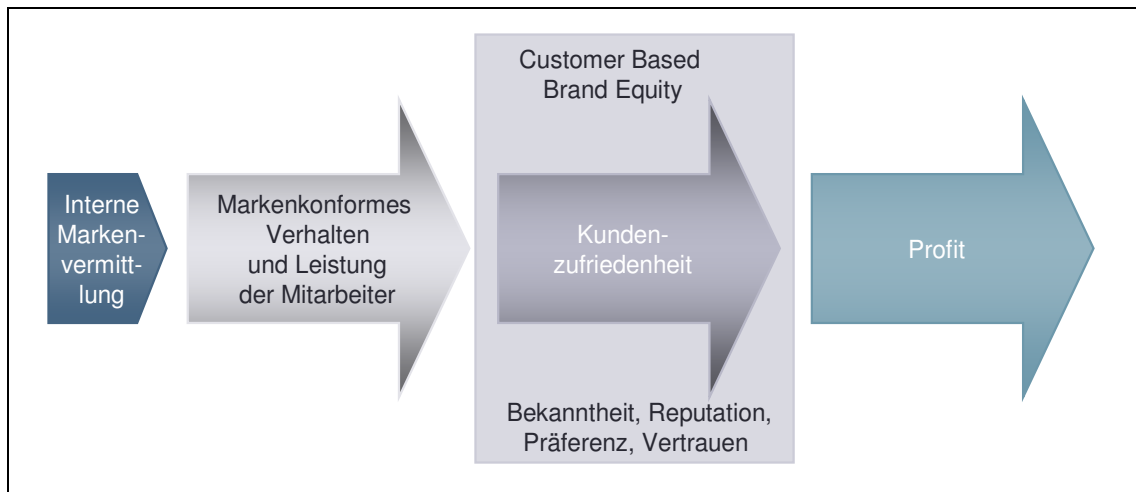


Abbildung 15: Interne Markenvermittlung generiert Markenwert

Entsprechend ist, wie in Abbildung 16 dargestellt, immer dafür zu sorgen, dass es zwischen der erlebbareren Organisationsidentität bzw. Unternehmenskultur und der Markenidentität zumindest zu einer partiellen Integration kommt.

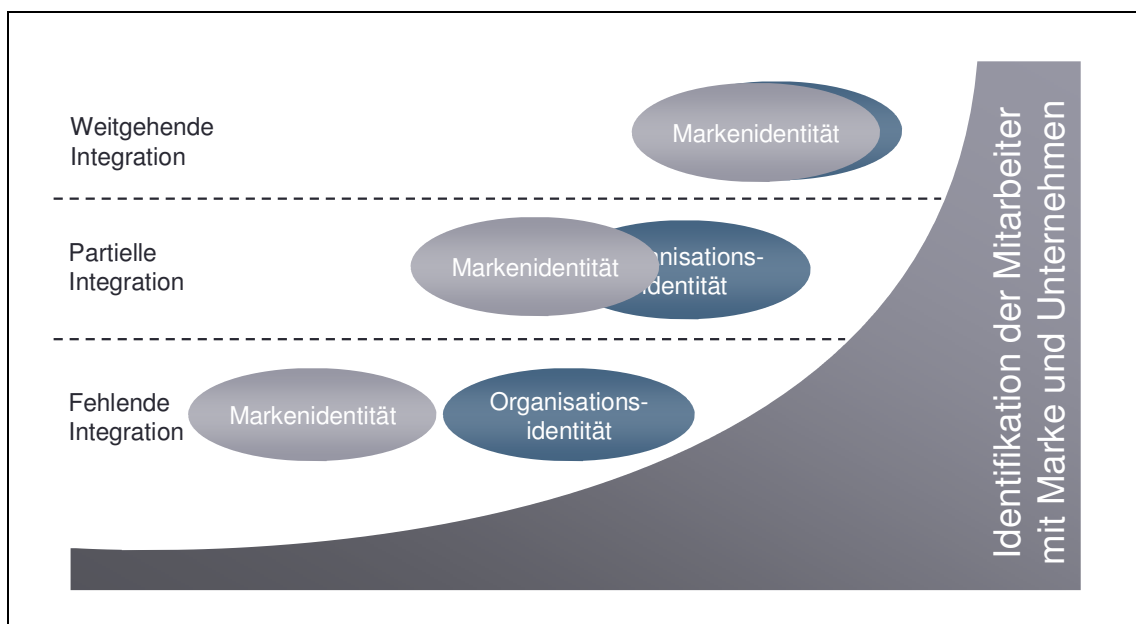


Abbildung 16: Integration von Marken- und Organisationsidentität (Quelle: Stuart 2001, S. 48)

Um hier nicht missverstanden zu werden: Natürlich ist aus strategischen Überlegungen (Marktnotwendigkeiten, Defizite in der Kultur etc.) auch eine anspruchsvolle, zukunftsgerichtete Definition der Markenidentität möglich. Nur sollte man sich in diesem Falle darüber klar sein, dass dann lediglich ein professionell geführter Change Management-Prozess mit allen bekannten Chancen und Risiken zum Ziel der Mitarbeiteridentifikation mit der Marke führen kann. Sollte ein Change der Unternehmenskultur vonnöten sein, so

kann eine Corporate Brand im Rahmen des Changeprozesses – intelligent eingesetzt – katalysatorisch wirken.

Die Wichtigkeit der Stakeholdergruppe Mitarbeiter für den Aufbau von Markenwert für Unternehmensmarken zeigt sich auch in der bereits beschriebenen, von TAIKN und Konzept & Markt, Wiesbaden durchgeführten Studie im Jahre 2004. Das dort berechnete Kausalmodell bestätigt außerdem die Hypothesen zur wechselseitigen Beeinflussung der Stakeholdergruppen untereinander (Korrelationswerte von über 0,5) und zum ergänzenden kausalen Einfluss der drei Stakeholdergruppen Kunden, Shareholder und Mitarbeiter auf die Öffentlichkeit. Dieser sekundäre Kausaleinfluss ist dafür verantwortlich, dass Mitarbeiter durch ihre Wirkung auf die Öffentlichkeit insgesamt noch relevanter für den Markenwert sind als Kunden.

Nachfolgend soll dargestellt werden, was sich in den Unternehmen ändern muss, um die PS der Mitarbeiter für die Corporate Brand auf die Straße bringen zu können.

a) Einstellungsänderung des Top-Managements

Die Mitarbeiter dürfen entsprechend unserer Ergebnisse mit Fug und Recht als „Hidden Champions“ des Markenwerts von Corporate Brands bezeichnet werden. Nur konsequent ist daher die Forderung einer Einstellungsänderung bei vielen Managern. Mitarbeiter müssen endlich über die Sicht als „Produktions-einsatzfaktoren“ und über die üblichen Sonntagsreden hinaus als ganz wesentlicher Erfolgsfaktor beim Aufbau von Markenwert gesehen werden. Das Management muss sich zum einen der tragenden kommunikativen Rolle der Mitarbeiter mit einer entsprechenden enormen Multiplikatorwirkung bei allen Stakeholdergruppen, mit denen sie beruflich und privat in Kontakt treten, bewusst werden. Zum anderen muss aber auch akzeptiert werden, dass nicht nur die Mitarbeiter mit Kundenkontakt ganz wesentlich sind für das Erleben der Marke. Auch der an der Produktion beteiligte, der in der Logistik tätige oder der in der Buchhaltung mit dem Mahnwesen beauftragte Mitarbeiter ist wesentlich für die Erfüllung der Markenversprechen.

b) Erhöhung der Budgets für „Internal Brand Building“

Die betriebliche Realität zeigt allerdings in aller Regel ein deutliches Missverhältnis zwischen externen und internen Kommunikationsbudgets. Die vorliegenden Ergebnisse drängen dazu, die gängige Praxis zu überdenken und externe Budgets zumindest teilweise in interne Budgets umzuschichten. Andernfalls läuft das Markenmanagement von Corporate Brands Gefahr, die durch großen Kommunikationsaufwand erzielten positiven Effekte bei den externen Zielgruppen durch teilweise kontraproduktive Kommunikation von Mitarbeitern im vielfältigen Kundenkontakt, durch Nachlässigkeiten während der Leistungserstellung oder durch persönliche Kommunikation mit Bekannten, Freunden oder auch in Vereinen etc. zu verlieren. Und diese Gefahr negativer Kommunikation sollte man nicht unterschätzen.

Hierzu ein kleines Zahlenbeispiel: Man stelle sich ein großes Unternehmen vor, das beispielsweise in Baden-Württemberg 100.000 Mitarbeiter beschäftigt. Gehen wir jetzt davon aus, dass etwa 87% der Mitarbeiter über keine positive emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber verfügen (durchschnittliche emotio-

nale Bindung von Mitarbeitern in Deutschland zu ihren Unternehmen laut einer Gallup-Untersuchung 2004). Setzt man weiterhin die aus Untersuchungen zum Beschwerdeverhalten bekannte Kommunikationsbereitschaft an, nach der unzufriedene Kunden über ihre Erfahrung mit durchschnittlich etwa 10 Bekannten reden, so kommt man allein in der ersten kommunikativen Diffusionswelle schon auf etwa 870.000 Personen, die von „Insidern mit Expertenstatus“ dem Markenaufbau kontraproduktiv entgegenwirkende Informationen erhalten haben – die folgenden Diffusionswellen noch nicht berücksichtigt. Setzt man diese Größe in Beziehung zur Einwohnerzahl von Baden-Württemberg (10,7 Millionen), so ist die kommunikative Kraft bzw. mit umgekehrten Vorzeichen, die kommunikative Gefahr leicht zu erahnen.

c) Enge Zusammenarbeit von Markenmanagement, interner Kommunikation und Human Resources beim Internal Brand Building

Die Kommunikationsbedingungen für ein Internal Brand Building sind nur sehr bedingt mit denen der externen Unternehmenskommunikation zu vergleichen. Zum einen muss man von hoch involvierten Empfängern ausgehen und zum zweiten ist die mediale und direkte Kommunikation sehr viel stärker durch die Notwendigkeit der Konsistenz von Kommunizieren und Handeln geprägt. Außerdem ist die Identifikation mit der Unternehmensmarke nur ein Teil der Grundlagen für die Motivation von Mitarbeitern. Hinzu kommen zwingend die intrinsische Prädisposition zur Leistung des einzelnen Mitarbeiters sowie die Arbeitszufriedenheit (mit Bezahlung, Führungsverhalten, Handlungsspielräumen, Arbeitsplatzausstattung etc.). Die Komplexität der Zusammenhänge und damit auch der Zielgrößen des Internal Brand Building hat zwingend zur Folge, dass sowohl reine an externen Vorbildern orientierte Kommunikationsmaßnahmen als auch klassische interne Kommunikation zu kurz greifen. Gefragt sind gemeinsam mit den HR-Spezialisten erarbeitete und umgesetzte Konzepte, die vor allem anderen einem Paradigma folgen müssen: Markenidentitäten gewinnen nur dann verhaltensrelevante Kraft, wenn sie im alltäglichen Verhalten und Agieren der Führungskräfte und der Kollegen erlebt werden können. Mit anderen Worten: Markenwerte, die erlebten Erfolgs- (auch Karrieremustern) und Handlungsmustern widersprechen, haben ohne korrigierende Kommunikation und gezielte Personalpolitik keine Chance auf Glaubwürdigkeit!

7. *Fehlende Verankerung der Werte im Controlling*

Dass es wichtig ist, die Markenidentität auch zu leben, führt uns zu der nächsten Todsünde im Corporate Brand Management: Unsere Erfahrung in Unternehmen zeigt, dass erwünschtes Verhalten ohne eine Abbildung im Controlling des Unternehmens meist Wunschvorstellung bleibt. Im Zweifelsfall wird meist die ökonomische Notwendigkeit wertekonformes Verhalten dominieren. Daher gilt es ein Konzept gegen diesen Umstand zu setzen, das die Zusammenhänge zwischen der Unternehmenskultur und den ökonomischen Notwendigkeiten in einem ersten Schritt transparent und in einem zweiten Schritt messbar macht. Aus dieser Erkenntnis heraus haben wir das Konzept der Cultural Performance Indicators entwickelt.

Da Werte nach überwiegender Auffassung zentrale Konstrukte der Markenidentität darstellen, liegt es nahe zu versuchen, eine Corporate Brand sowohl in ihren Kommunikations- als auch in ihren Leistungsprozessen über Werte steuern zu wollen. Dies setzt jedoch voraus, dass aus den Werten ein stringentes

System von wertebezogenen Erfolgsfaktoren und operationalisierbaren Erfolgskriterien entwickelt wird. Dies sollen die Cultural Performance Indicators (als vergleichbares Konzept zu den Key Performance Indicators) leisten. Sie stellen nämlich nichts anderes dar, als konsequent aus den Werten des Unternehmens entwickelte Erfolgsindikatoren zur Optimierung betrieblicher Prozesse. Viele der Performance Indicators, die unten beispielhaft aufgeführt werden, sind prinzipiell nichts Neues. Neu sind vielmehr die konsequente Ableitung des Systems aus den Markenwerten und daran anschließend natürlich auch eine kommunikative Begründung der Controlling-Maße aus der Markenidentität heraus. So können CPIs mit nicht zu unterschätzender Kraft Maßnahmen des Change Managements wie Welcome- und Living the Brand-Kampagnen, Bemühungen zur Organisations- und Personalentwicklung unterstützen, um Unternehmenskulturen an der erwünschten Markenidentität auszurichten.

Beispiele für CPIs zum Wert der Zukunftsorientierung aus Stakeholder-, Kompetenz- und Prozessperspektive sind in Abbildung 17 dargestellt.

Stakeholderperspektive		Kompetenzperspektive		Prozessperspektive	
Kriterium	CPIs	Kriterium	CPIs	Kriterium	CPIs
Innovationskraft	<ul style="list-style-type: none"> Innovationsimage bei Kunden, Medien, Meinungsführern etc. 	Innovationskraft	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl MA in F&E-Bereichen 	Innovationskraft	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Patente pro Jahr pro x MA
Kreativität	<ul style="list-style-type: none"> Kreativitätsperzeption bei diversen Stakeholdergruppen 	Kreativität	<ul style="list-style-type: none"> Tage für Schulungen in Kreativitätstechniken 	Kreativität	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl Neuprodukte pro Jahr Anzahl Verbesserungsvorschläge pro Jahr pro x MA
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> Abfrage des Technologieimages bei diversen Stakeholdergruppen 	Technologie	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl Weiterbildungstage pro Jahr pro x MA 	Time to Market	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl realisierter Prozessoptimierungen pro Jahr pro x MA Zeit zur Umsetzung nach Freigabe durch GF Entwicklungszeit

Abbildung 17: Beispiele für Cultural Performance Indicators zu dem Wert „Zukunftsorientierung“

Doch wie läuft nun der Prozess zur Entwicklung eines stringenten Systems von Cultural Performance Indicators ab?

Zunächst sind im Rahmen einer Analyse der Organisationsidentität sowie einer Outside In-Analyse der Erwartungen der Stakeholder im Abgleich mit der Unternehmensstrategie die Core Values der Corporate Brand als Teil der Markenidentität zu definieren.

Anschließend erfolgt nach einer Touchpoint-Analyse (an welchen Kontaktpunkten kommen Stakeholder mit der Marke in Berührung und welche Erwartungen und Perzeptionen hinsichtlich der wertebezogenen Kriterien haben die Stakeholder?) eine Prozessanalyse der Kommunikations- sowie der Leistungserstellungsprozesse hin zu allen wesentlichen Kontaktpunkten der Marke. Die diversen Prozesse (z.B. Kommunikationsprozess der Konzeption und Entwicklung von Werbekampagnen, Prozess der Pressearbeit hin zu den Medien, Logistikprozess zur Belieferung von Kunden, Forschungs-, Entwicklungs- und Pro-

duktionsprozesse zur Erstellung der Produkte, Serviceprozesse) sind dabei in einzelne Prozessphasen wie Analyse und Konzeption, Entwicklung und Innovation, Vorbereitung und Produktion, Bereitstellung und Unterstützung der Bereitstellung sowie Feedback und Lernen zu differenzieren (Linxweiler 2001, S. 191).

Aufbauend auf der Touchpoint- und der Prozessanalyse sind die aus den Core Values ableitbaren Cultural Success Factors zu identifizieren. Die Cultural Success Factors beantworten die Frage nach den werbebezogenen Erfolgsfaktoren für eine markenidentitätsadäquate Leistung auf den verschiedenen Prozessstufen. In Abhängigkeit der identifizierten Cultural Success Factors sind die hierauf bezogenen Kompetenzvorgaben für die Mitarbeiter zu entwickeln. Fragestellungen hierbei sind zum einen: Welche Einstellungen und Werte der Mitarbeiter sind förderlich für eine Erfüllung der Cultural Success Factors? Und zum anderen: Mittels welcher Maßnahmen können die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, die an sie gestellten Erwartungen zu erfüllen?

Auf der Grundlage der oben angeführten Analysen kann dann ein stimmiges System von Cultural Performance Indicators definiert werden, das hilft, das Unternehmen identitätsorientiert zu steuern und Markenerfolg zu sichern (zum Prozess vgl. Abbildung 18)

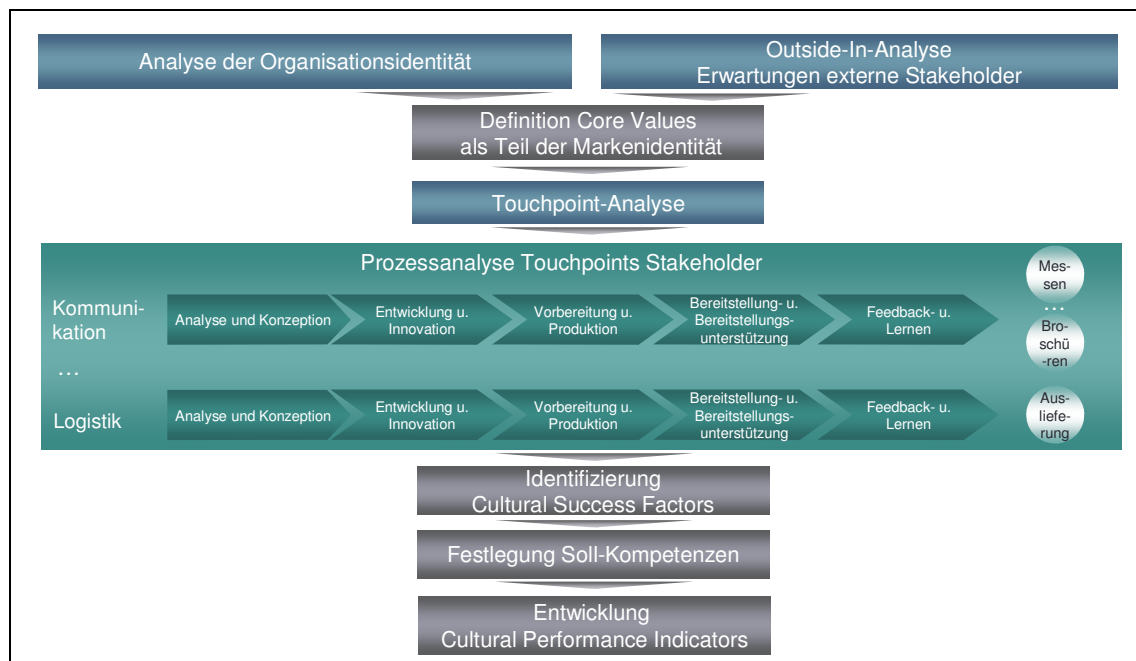


Abbildung 18: Prozess der Entwicklung von Cultural Performance Indicators

Grundsätzlich hat das Management die Möglichkeit, unterschiedliche Ausprägungsformen zu wählen. In der einfachsten Form geht es darum, eine bestehende Scorecard im Rahmen der drei Perspektiven Stakeholder, Kompetenz und Prozess um wertheadäquate CPIs zu ergänzen. Oftmals machen wir sogar die Erfahrung, dass eine Vielzahl von bestehenden KPIs bereits einen Wertebezug aufweist, der jedoch nicht systematisch explizit gemacht wird.

In der anspruchvollsten Version versucht man mittels der CPIs die kompletten Prozesse hin zu den Stakeholdern markenadäquat abzubilden, messbar zu machen und entsprechend zu führen.

8. *Fehlende adäquate organisatorische Verankerung*

Der Aufbau von Brand Equity, d.h. die Schaffung von Added Value für ein Unternehmen durch eine Marke hängt in hohem Maße von der Konsequenz und der Stringenz der Markenführung ab. Wie unter Kapitel 3 dieses Beitrags dargestellt, benötigt der Aufbau von Brand Equity in den Köpfen der Stakeholder eine klare Positionierung sowie deren konsequente Umsetzung.

Es ist unmittelbar einsichtig, dass hierfür eine organisationale Ausrichtung der Strukturen und Prozesse auf die Belange der Corporate Brand benötigt wird. Für eine konsistente Markenführung sind eine entsprechend gestaltete Aufbau- und Ablauforganisation erfolgskritisch. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass dieses Thema sowohl von der Organisationslehre als auch von der Markenforschung nur ansatzweise und höchst rudimentär beleuchtet wird (Brecht/ Häusler 2005, S. 21). So ist es auch nicht weiter verwunderlich, wenn sich nach unserer Erfahrung das Markenmanagement in vielen Großunternehmen im reinen Corporate Design Management erstreckt, das einerseits die Einhaltung von Designrichtlinien zu überwachen und andererseits die Dynamik des Unternehmensgeschehens (Branding follows Strategy) in Guidelines einzufangen versucht.

Nun ist die Markenführung einer Corporate Brand alles andere als trivial. Selbst das rein kommunikative Management einer international agierenden Corporate Brand im Sinne einer konsistenten Botschaftenvermittlung ist schon höchst komplex. Dies liegt daran, dass sich die Markenführung einer Corporate Brands in einem multiplen Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen, teilweise divergierenden Stakeholderinteressen (vgl. Abbildung 19), den regionalen Besonderheiten und Anforderungen verschiedenster Länder sowie den Interessen der Geschäftsfelder und der Produktmarken befindet.

Noch komplexer wird die Aufgabe, wenn man die Corporate Brand im Sinne des in Kapitel 5 postulierten ganzheitlichen Prozessverständnisses begreift, wenn es also gilt, alle Geschäftsprozesse auf die Positionierung der Corporate Brand hin auszugestalten und zu optimieren. Dieser Ansatz beinhaltet die unbedingte Notwendigkeit einer Verankerung der Markenverantwortung im Vorstand des Unternehmens, beispielsweise durch einen Chief Brand Officer (CBO).

Vor dem eben beschriebenen Hintergrund ist organisatorisch zu klären und festzulegen, welche Aspekte der Markenführung zentral und welche dezentral zu verantworten sind. Zum zweiten ist die Frage zu beantworten, welche Aspekte standardisiert und welche differenziert der individuellen Erwartungen zu organisieren sind. Und zum dritten ist, den Bedingungen der heutigen Kommunikationslandschaft entsprechend, der Zeitfaktor unbedingt zu berücksichtigen, d.h. es ist zu gewährleisten, dass Markenkommunikation den Notwendigkeiten und Gesetzen (Geschwindigkeit) eines international agierenden Nachrichtenmarktes entspricht (Wirtz 2003, S. 240 ff.).

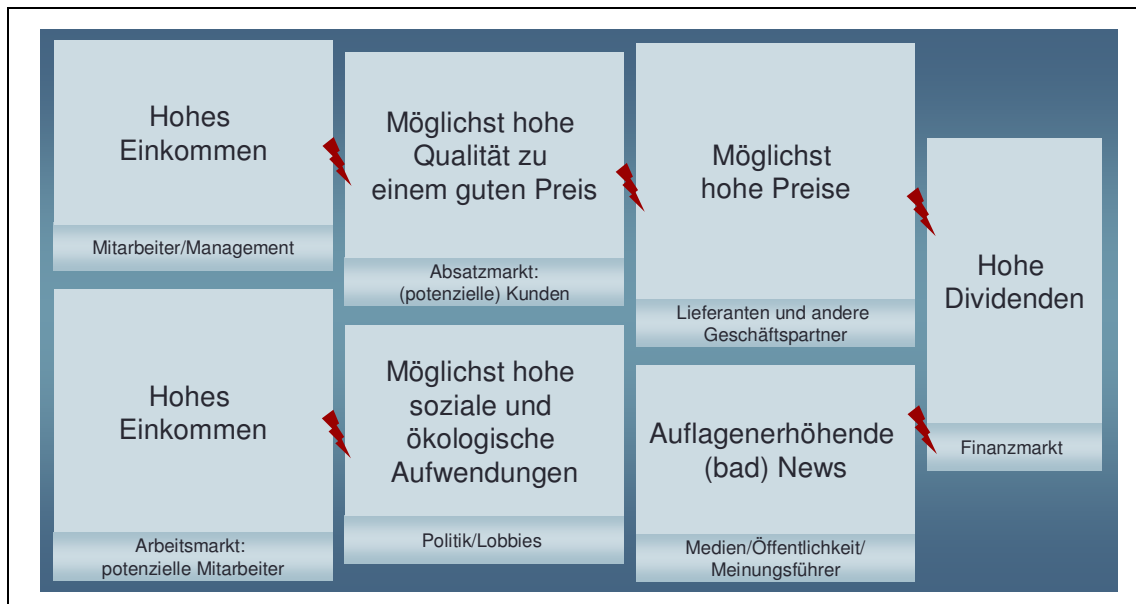


Abbildung 19: Konfligierende Interessen der Stakeholder von Corporate Brands

Es ist angesichts der Komplexität der Aufgabenstellung unmittelbar einsichtig, dass im Bereich der Markenorganisation nicht mit Patentrezepten aufgewartet werden kann. Vielmehr sind nur unternehmensindividuelle Lösungen, die den jeweiligen Zielen, Rahmenbedingungen und entsprechenden Notwendigkeiten Rechnung tragen, Erfolg versprechend.

Zur wichtigen Frage der zentralen bzw. dezentralen Verantwortung hat sich im Laufe der Zeit jedoch herausgestellt, dass beide Extreme nicht das Maß der Dinge sein können (vgl. Abbildung 20). Vielmehr geht es darum, eine ausgewogene Balance zwischen den berechtigten Interessen einer zentralisierten, kohärenten Markensteuerung und der Berücksichtigung unterschiedlicher Markterfordernisse (regional und stakeholderbezogen) zu finden.

Wesentlich für ein funktionierendes Markenmanagement ist folglich eine klar definierte Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen Zentraleinheiten und operativen Markenverantwortlichen in den Divisions und/oder Ländern. Hierbei sind sowohl die Rollen und Entscheidungskompetenzen der Beteiligten, die Reportinglinien als auch die Richtlinien, die Workflows, die Qualitätsstandards, die Anreiz- und Sanktionsmechanismen sowie die Meetingstrukturen festzulegen (vgl. Abbildung 21).

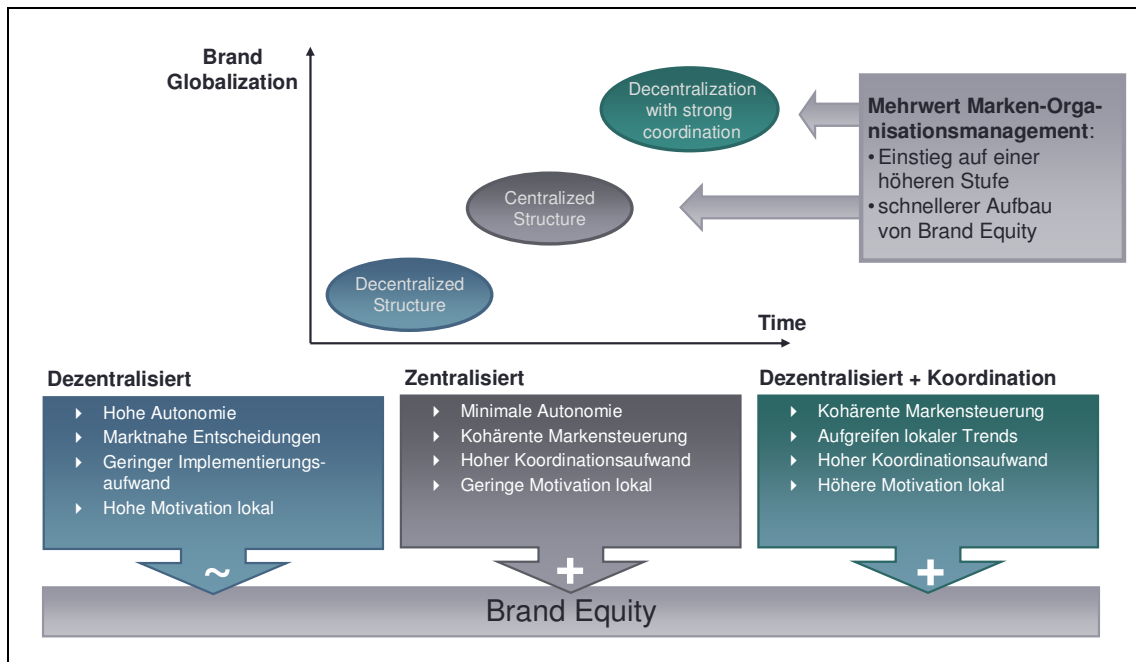


Abbildung 20: Die Organisation internationaler Marken im Zeitablauf (Quelle: Kapferer 2001)

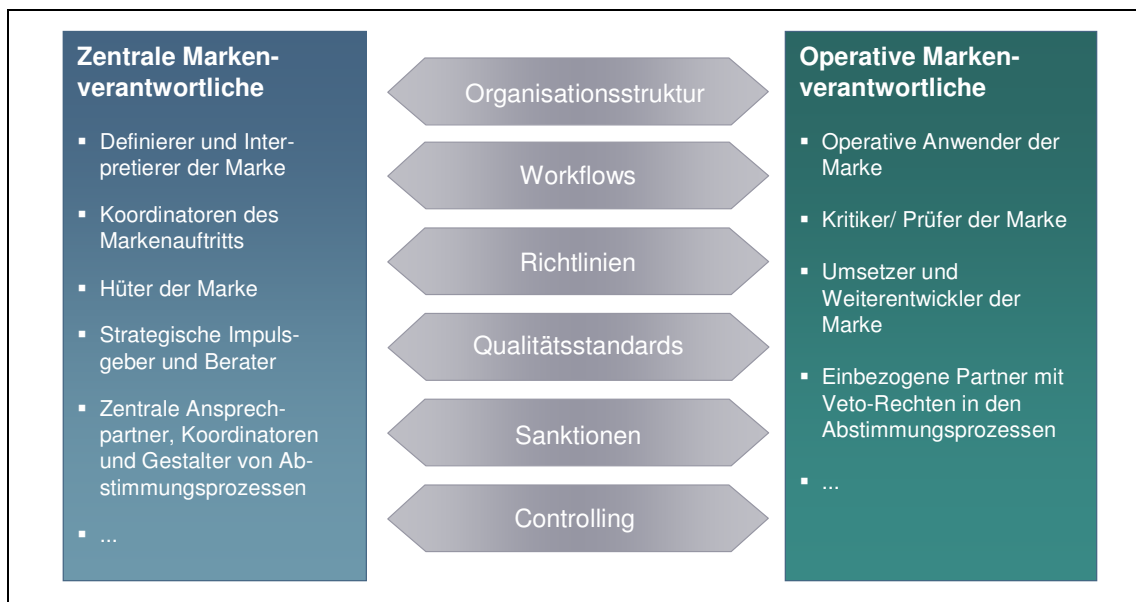


Abbildung 21: Integriertes Markenmanagement zwischen zentraler und dezentraler Verantwortung

9. Fazit

Die Analyse der zentralen Fehler, die bei der Markenführung von Corporate Brands zu beobachten sind, zeigt, dass ein solch komplexes Markierungsobjekt, wie es Unternehmen nun einmal sind, besonderer Pflege bedarf, um sein Potenzial tatsächlich auszuschöpfen. Auf keinen Fall reicht es aus, unter dem Segel des „Erfolgsgaranten“ Marke nur mitzusegeln zu wollen. Vielmehr gilt es, ein professionelles Markenmanagement aufzuziehen, das die Führung des Unternehmens tatsächlich unter das Diktat der Marke stellt. Gleichgültig ist dabei, ob die zentrale Markenidee in einem Strategie-, in einem Kommunikationsprozess oder einfach durch den genialen Geistesblitz eines Unternehmensgründers geboren wird. Wesentlich ist vielmehr ein stringentes kommunikatives und organisatorisches Umsetzen einer Geschäftsidee, die eine klare Nutzenposition in den Köpfen der Stakeholder besetzt. Nicht umsonst sind die meisten heute überragenden Marken wie CocaCola, Aldi, SAP etc. genau so groß geworden.

Literaturverzeichnis

Aaker, D.A./ Joachimsthaler, E. (2000): Brand Leadership, New York.

Brecht, W./ Häusler, J. (2005): Zum Scheitern verurteilt? Organisatorische Aspekte der Markenführung, in: Thexis - Fachzeitschrift für Marketing der Universität St. Gallen, Heft 1, S. 21-23.

Burkhardt, A. (1997): Die Betriebstypenmarke im stationären Einzelhandel, unveröffentlichte Dissertation an der Universität Erlangen-Nürnberg.

Esch, F.R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

Esch, F.R./ Bräutigam, S. (2004): Corporate- und Product Brands in die Markenarchitektur integrieren, in: Esch, F.R./ Tomczak, T./ Kernstock, J./ Langner, T. (Hrsg.): Corporate Brand Management, Wiesbaden, S. 129-148.

Esch, F.R./ Langner, T. (2004): Integriertes Branding - Baupläne zur Gestaltung neuer Marken, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden.

Hätty, H. (1989): Der Markentransfer, Heidelberg.

Kapferer, J.-N. (2001): Strategic Brand Management, 2. Auflage, London.

Keller, K. L. (2003): Strategic Brand Management, Upper Saddle River, New Jersey.

Langner, T. (2002): Integriertes Branding: Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken, Wiesbaden.

Linxweiler, R. (2001): BrandScoreCard - Ein neues Instrument erfolgreicher Markenführung, Groß-Umstadt.

Meffert, H./ Bierwirth, A. (2001): Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke – Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding, in: Thexis - Fachzeitschrift für Marketing der Universität St. Gallen, Heft 4, S. 5-11.

Riesenbeck, H./ Perrey, J. (2004): Mega-Macht Marke - Erfolg messen, machen, managen, Frankfurt/Wien.

Schmidt, K. (2003): Inclusive Branding. Methoden, Strategien und Prozesse ganzheitlicher Markenführung, München/ Unterschleißheim.

Stock, R. (2001): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Wiesbaden.

Stuart, H. (2001): The Role of Employees in Successful Corporate Branding, in: Thexis - Fachzeitschrift für Marketing der Universität St. Gallen, Heft 4, S. 48-50.

Wirtz, A. (2003): Organisation der globalen Markenkommunikation – Betrachtung am Beispiel von Unternehmensmarken, in: Göttgens, O./ Gelbert, A./ Böing, C. (Hrsg.): Profitables Markenmanagement - Strategien - Konzepte - Best Practices, Wiesbaden, S. 236-255.

Wiswede, G. (1992): Die Psychologie des Markenartikels, in: Dichtl, E./ Eggers, W. (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München, S. 72-95.