



# Corporate and Personal Branding durch Impression Management

*Marco Casanova*

*Der Erfolg von Vodafone Air Touch und dessen CEO Chris Gent im Fusionspoker mit Mannesmann hat gezeigt, wie wirkungsvoll Impression Management gegenüber den Medien, den Shareholdern, dem Kapitalmarkt und der sensibilisierten Öffentlichkeit sein kann.*

Bevor nämlich am späten Abend des 3. Februars 2000 die beiden Top Executives von Vodafone und Mannesmann die Einigung verkündeten, war während Wochen ein erbitterter Kampf in und über die Öffentlichkeit geführt worden. Vodafone war zu Beginn der Auseinandersetzung in Deutschland völlig unbekannt, hatte keinen Zugang zu den Privataktionären von Mannesmann und nur geringe Kenntnisse der deutschen Befindlichkeit. Um dem entgegenzutreten, wurde Vodafone in Deutschland ein «Gesicht» gegeben. Dieses Gesicht war jenes von Vodafone Air-Touch Chief Executive Chris Gent. In unermüdlichen Einsätzen warb Gent mit Erfolg in Deutschland für seine Botschaft «dies ist ein konstruktives, kreatives und höchst attraktives Angebot». Dieser Fall zeigt exemplarisch, dass im heutigen Umfeld die persönliche Performance des CEO als zentraler Träger der Kernbotschaften entscheidend sein kann.

*Erfolgreiche Selbstdarstellung, Impression Management, wird zum Werttreiber, der CEO zum zentralen Wertvermittler.*

## Impression Management

Impression Management beschreibt Prozesse der gesteuerten Imagebildung und Selbstdarstellung und ist der Versuch von Personen und Unternehmen, den Eindruck, den sie auf andere machen, durch gezieltes Image-Management zu steuern und zu kontrollieren.

Der Sender muss sich demnach bei der Kodierung seiner Botschaften zwangsläufig nach den Interpretationsgewohnheiten des Empfängers richten, wenn eine erfolgreiche, weil zielgerichtete Verständigung erreicht werden soll.

*«Um Erfolg zu haben, musst du dich in den anderen hineinversetzen und die Dinge mit seinen Augen sehen.» (Henry Ford)*

## Imagewerte haben grossen Einfluss auf den Unternehmenswert

Ist es Zufall, dass der Automobilkonzern Daimler Chrysler trotz elchtestgebeutelter A-Klasse vor Volkswagen und BMW bei den deutschen Medien dank seiner transparenten Informationspolitik 1998 als Image-Sieger gekürt wurde? Ist es Zufall, dass sich der Shell-Konzern heute – nach dem Brent-Spar-Debakel in den 80er Jahren – in seinem Leitbild die Schlagworte «Transparenz», «Umweltkompetenz» und «Nachhaltigkeit» gross auf seine Fahne schreibt und dass u.a. in den unterschiedlichsten Shell-Internet-Foren sehr offen und kontrovers über die heissen Eisen, die den eigenen Konzern betreffen, diskutiert wird? Was ist geschehen?

Mitte der 80er Jahre sackte der Umsatz von Shell in Deutschland innerhalb einer Woche um 30% ab.

Greenpeace hatte zum Boykott von Shell aufgerufen, da Shell UK nördlich von Schottland eine nicht mehr benötigte Bohrinsel (Brent Spar) im Meer versenken wollte. Trotz unabhängiger Gutachten, die klar belegten, dass es sowohl aus ökonomischer wie auch aus ökologischer Sicht sinnvoll war, die Bohrinsel zu versenken, anstatt sie an Land zu bringen und dort zu zerstören, gelang es Shell in keinem Augenblick des Konfliktes, seine Version der Geschichte glaubwürdig zu kommunizieren. Die Meinungen wurden ohne Berücksichtigung der effektiven Faktenlage gemacht. Hier der anonyme, egoistische multinationale Konzern, dort die sympatischen, idealistischen «Robin Hoods» von Greenpeace.

*«Nicht die Fakten, die Wahrnehmung der Fakten entscheidet.»*

### Wertewandel und Unternehmensidentität

Durch den Wertewandel in der Gesellschaft hat sich nun mehr und mehr auch in den Unternehmen die Überzeugung durchgesetzt, dass es nicht nur um Effizienz und Effektivität geht, sondern auch um gesellschaftliche Verantwortung, will man als Unternehmen mittel- und langfristig erfolgreich sein. Je besser es einem Unternehmen gelingt, seine langfristigen Ziele – z. B. Existenzsicherung, Erhaltung der Wettbewerbskraft, Aufbau einer guten Unternehmenskultur, Beachtung ökologischer Anliegen – unter Berücksichtigung ökonomischer und ethischer Aspekte zu erreichen, umso glaubwürdiger und erfolgreicher wird dieses Unternehmen sein, da auch am Aktienmarkt zunehmend Imagewerte grossen Einfluss auf den Unternehmenswert haben.

So mussten in den 80er Jahren durch den grossen Erfolg der Einthemenpartei «Die Grünen» die Automobilkonzerne in Deutschland über ihr Selbstverständnis, über ihre gesellschaftspolitische Rolle und Verantwortung nachdenken und daraus abgeleitet ein Kommunikationsmanagement aufbauen, das es ihnen erlauben sollte, mit den relevanten Anspruchs-

gruppen wieder vermehrt in Dialog zu treten. Dies mit dem klaren Ziel, sich wieder Gehör zu verschaffen, um die eigenen Positionen und Botschaften vermehrt erfolgreich platzieren zu können.

### Die Corporate Brand wird zunehmend zum wertvollsten Besitz («goodwill») des Unternehmens

Mit der Corporate Brand verbindet sich im Normalfall kein unmittelbarer Nutzen wie bei einem Markenartikel. Deshalb spielt die Unternehmensidentität eine entscheidende Rolle. Die Unternehmensidentität muss Nutzenaspekte, Kultur, Persönlichkeit und Differenzierung gegenüber Wettbewerbern vermitteln.

Für Jack Welsh, den CEO von General Electric (GE) und «US-Manager des Jahrtausends», ist der Faktor Unternehmensmarke «non negotiable» (nicht verhandelbar). Wer Teil des breitgefächerten Konglomerats von GE (die Produktpalette reicht von Haushaltsgeräten und Lampen über Turbinen und den Fernsehsender NBC bis hin zu Finanzdienstleistungen) werden will, muss sich der Identität von GE unterordnen.

### Die vier Dimensionen der Unternehmensidentität

Die Unternehmensidentität:

- als Produkt
- als Person
- als Organisation
- als Symbol

Die Unternehmensidentität wird von den verschiedenen Anspruchsgruppen zum Teil höchst unterschiedlich wahrgenommen. So stellt für die Mitarbeiter die Dimension der Organisation einen zentralen Teil der Unternehmensidentität dar, während der Kunde diesem Aspekt der Identität im Normalfall wenig Beachtung schenkt.

Sieht man sich diese vier Dimensionen der Unternehmensidentität an, so erkennt man, in welcher enger Verbindung das Markenleitbild (Corporate Brand) zum Unternehmensleitbild (Corporate Mission) steht.

Durch die spezifische Ausprägung (Gewichtung) dieser vier Merkmale wird die Identität einer Unternehmensmarke für den Konsumenten sowie für die weiteren unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen wahrnehmbar. Das Unternehmen erhält ein unverwechselbares Profil.

Der Trend geht dahin, dass die Unternehmensidentität als Person zunehmend an Wichtigkeit gewinnt. Unternehmen, die dieser Entwicklung der «personalisierten Kommunikation» nicht genügend Rechnung tragen, geraten ins Hintertreffen. Ein hohes Mass an Personalisierung, also die Identifikation von Unternehmen mit Personen, ist heutzutage unerlässlich für ein erfolgreich ausgerichtetes Management der Unternehmensmarke. Die Umset-

zung dieser strategischen Markenführung erfordert dann auch ein zielführendes Kommunikationsmanagement. Das Corporate Branding wird durch die Corporate Identity, die als zentrale Kommunikationsstrategie das Image des Unternehmens steuert, realisiert. Für die glaubwürdige Positionierung der Unternehmensidentität muss die Corporate Identity die drei Bereiche Corporate Design (Erscheinungsbild), Corporate Communication (Kommunikation) und Corporate Behaviour (Verhalten) miteinander strategisch ausrichten, verzahnen und durch integrierte Kommunikation implementieren. Durch ein solch ganzheitliches Kommunikationsmanagement entsteht bei allen internen und externen Anspruchsgruppen eines Unternehmens ein unverwechselbares, kohärentes und glaubwürdiges Unternehmensprofil.

## GANZHEITLICHES, SYSTEMORIENTIERTES KOMMUNIKATIONS MANAGEMENT

	Ebene	Inhalte	Aufgaben
Von der Strategie	Corporate Mission (Unternehmens-Leitbild)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer sind wir?</li> <li>• Was wollen wir in Zukunft?</li> <li>• Unser Geschäft; heute und in Zukunft</li> <li>• Was bieten wir?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identität</li> <li>• Vision</li> <li>• Business Mission</li> <li>• Kundennutzen</li> </ul>
	Brand Mission (Markenleitbild)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie werden wir wahrgenommen?</li> <li>• Wie möchten wir wahrgenommen werden?</li> <li>• Wie erreichen wir die gewünschte Positionierung; wie treten wir auf?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenbild I: IST-Positionierung</li> <li>• Markenbild II: SOLL-Positionierung</li> <li>• Markenarchitektur → Markenmanagement</li> </ul>
	Impression Management (Corporate und Personal Branding)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer oder was verkörpert unsere Marke?</li> <li>• Strategische Markenführung</li> <li>• Kernkompetenzen im Branding-Mix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensionen der Markenidentität</li> <li>• Wertepyramide → Imagemanagement</li> <li>• Strategien für den Wettbewerbsvorteil</li> </ul>
Zur Umsetzung	Corporate Identity (Unternehmensidentität)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporate Design (Erscheinungsbild)</li> <li>• Corporate Communication (Kommunikation)</li> <li>• Corporate Behaviour (Verhalten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau eines unverwechselbaren Profils → Management von Identitätsprozessen</li> </ul>
	Integrierte Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikations-Konzept</li> <li>• Kohärenz-Frage: Wie kommuniziert wer mit wem wann was wo und warum?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentierung der Zielgruppen</li> <li>• Zentralisation vs. Dezentralisation</li> <li>• Kommunikation vs. Marketing</li> <li>• Einsatz von Instrumenten</li> </ul>

### «Die Unternehmensmarke ist eine Idee...»

Allen Unternehmensmarken gemein ist, dass sie in den Köpfen der Menschen entstehen. So ist für Peter Brabeck, CEO von Nestlé, «eine Marke die Idee, welche sich der Konsument in seinem Unterbewusstsein von einem Unternehmen bzw. von einem Produkt macht». Der Mensch braucht in einer unübersichtlichen Welt Orientierungen. Er sucht nach Wegweisern, die ihm helfen, im Dschungel der Angebote den Überblick zu behalten. Marken sind solche Wegweiser, denn sie holen ein Unternehmen aus der Anonymität heraus. Eine starke Marke steht nicht zuletzt für emotionale Werte und verhilft somit ihren Nutzern zur Selbstdarstellung. Beispiel: Der seit Jahrzehnten überaus erfolgreich eingesetzte Marlboro-Typ in der Zigaretten-Werbung.

### Corporate Branding: Strategisches Management der Unternehmensmarke

Das strategische Management der Unternehmensmarke wird zunehmend als entscheidender Wettbewerbsfaktor in globalen Märkten gesehen, weil es

- eine starke Vertrauensbasis zwischen dem Unternehmen und seinen wichtigsten Anspruchsgruppen schafft
- Krisensituationen leichter überwinden hilft, indem Sympathie zur Unternehmensmarke emotionale Nähe bewirkt und Vertrauen sowie Glaubwürdigkeit erhöht
- die Preise für die Produkte des Unternehmens stabil hält
- die Attraktivität des Unternehmens als (potentieller) Arbeitgeber steigert
- den Aufbau von Sekundärmärkten vereinfacht (z. B. die Übertragung der Marke «Caterpillar» von Baumaschinen auf Schuhe, «Davidoff» von Zigarren auf Parfums, «Versace» von Kleidern auf Geschirr und Innenausstattung usw.).
- den Unternehmenswert an der Börse – vor allem bei einem IPO – positiv beeinflusst

... und im Ergebnis dieser genannten Vorteile die Gewinnchancen des Unternehmens nachhaltig steigert.

*Wer die Marke führt, führt die Wertschöpfungskette. Diese Erkenntnis hat Corporate*

### Branding in vielen Vorstandsetagen zum Thema gemacht.

### Der (Klein-) Aktionär rückt ins Visier erfolgreicher Unternehmensführung

Durch die Demokratisierung der Aktienmärkte – fast 80% der Amerikaner sind heute im Besitz von Aktien und die Zahl der Aktionäre ist allein in Deutschland von 5,6 Mio. (1997) auf über 8 Mio. (1999) gestiegen – mit dem Resultat, dass heute 13 Prozent der Bevölkerung über 14 Jahre Aktien halten, und dies mit steigender Tendenz, ist eine vergessene geglaubte Zielgruppe wieder ins Visier erfolgreicher Unternehmensführung gerückt: der (Klein-) Aktionär. Er kauft und verkauft Unternehmensanteile keineswegs nach rein rationalen Kriterien. Der Entscheidungsvorgang lässt sich eher mit dem Kaufverhalten eines Konsumenten im Supermarkt vergleichen. Der Aktionär steht vor grossen Regalen und greift nach den Unternehmensmarken, die ihm bekannt sind und denen er vertraut (der Börsianer spricht von «Phantasie»). Man vertraut nicht anonymen Firmenkonglomeraten, sondern Menschen. Und der Mensch, der einem Konzern vorsteht, verkörpert durch seine Wesensart, durch seine wahrgenommenen Charaktereigenschaften sowie durch sein in der Öffentlichkeit dargestelltes Image den ansonsten nicht konkret spürbaren, anonymen Konzern. Der CEO gibt dem Unternehmen ein Gesicht, sein Gesicht!

### Psychologische Grundsätze

Bekanntheit, Vertrauen und Glaubwürdigkeit (sog. emotionale Primärmotive) werden zu wichtigen Orientierungshilfen bei der Anlageentscheidung. Denn der Mensch handelt zu 80 Prozent aufgrund von emotionalen Primärmotiven (Prestige, Machtstreben, Vertrauen, Sympathie, Sicherheit) und nur zu 20 Prozent aufgrund von rationalen Sekundärmotiven.

### Psychische Vorgänge beim Individuum

Emotionale Prozesse (gefühlsmässige Antriebskräfte) lösen die Aktivierung aus, diese beeinflusst

dann die kognitiven Prozesse (gedankliche Informationsverarbeitung), welche wiederum die Einstellung und das Verhalten des Individuums steuern.

## **Personifizierung der Wirtschaft: Zunehmender Einfluss der «Marke CEO»**

In Bezug auf die Markenidentität eines Unternehmens nimmt der CEO eine zunehmend dominante Position ein. Ron Sommer verkörpert die Deutsche Telekom, Jürgen Schrempp Daimler-Chrysler, Ferdinand Piëch den Volkswagen-Konzern, Phil Knight ist Nike.

Als ein CEO im März 1999 bei einem Schweizer Milliarden-Konzern zurücktrat, schnellte der Börsenkurs des Unternehmens am selben Tag um sieben Prozent in die Höhe. Der CEO hatte das Image, sich wenig um die Bedürfnisse der Shareholder zu kümmern, dafür (zu) stark um diejenigen der Mitarbeiter und der Kunden. Als dieser CEO wenige Wochen später bei einem anderen Konzern einsteigen sollte, sank der Kurs dieser Firma um sieben Prozent.

## **Imagewerte haben grossen Einfluss auf den Managerwert**

Eine solche Entwicklung hin zur Personifizierung von Konzernen, Unternehmen und Abteilungen führt dazu, dass sich der heutige Top-Manager und das junge Nachwuchskader neue Kernkompetenzen aneignen müssen, um den veränderten Anforderungen zu genügen. Laut einer IBM-Untersuchung ist neben Faktoren wie Ausbildung oder Beziehungen die Leistung nur zu 10 Prozent, das Image aber zu 30 Prozent ausschlaggebend für die Karriere eines Managers. Das Imageprofil eines Managers setzt sich zusammen aus:

- der Leistung
- der Selbstdarstellung
- dem Bekanntheitsgrad
- dem Sympathiewert

*Eine wesentliche Quelle für das Image ist die (ver)öffentlichte Meinung.*

*«Du hast nur eine Chance, um einen guten ersten Eindruck zu machen.»*

Gerade für Nachwuchsführungskräfte ist das Personal Branding, die strategische Markenführung der Marke «ICH», eine erfolgsversprechende Strategie, um sich einen Wettbewerbsvorteil aufzubauen, da sie imagemässig noch nicht klar positioniert sind.

*«Wer nur das tut, was er immer getan hat, wird auch nur das bekommen, was er immer bekommen hat (oder weniger).»*

## **Welche Strategie ist im Image-Management zielführend?**

Eine u.a. im Sport bereits seit vielen Jahren erfolgreich praktizierte Strategie ist diejenige des Personal Branding, die strategische Markenführung der Marke «ICH». So hat sich zum Beispiel Boris Becker sein Image geschaffen und es laufend weiterentwickelt. Die strategische Markenführung der Marke «Boris Becker» war für Becker stets Chefsache.

Als Fallstudie gehen wir jetzt der Frage nach, wie es Boris Becker geschafft hat, sich vom erfolgreichen Sportler zur Sportlegende zu entwickeln, etwas, das beispielsweise einem Michael Stich verwehrt blieb? War dies Zufall, von äusseren, nicht kontrollierbaren Einflüssen abhängig oder von Becker und seinen Beratern strategisch geplant und Schritt um Schritt gezielt umgesetzt?

*«Was muss ich heute tun, um morgen als Image-Sieger dazustehen?»*

## **Image- und Reputationmanagement der Marke «Boris Becker»**

Obwohl Boris Becker seit mehr als 15 Jahren in der Weltöffentlichkeit steht, hat er ein differenziertes, überwiegend positives Image. Seine Persönlichkeit, die die Öffentlichkeit wahrnahm, war zu facettenreich, zu wechselhaft, als dass man ihn mit einem «platten»

Attribut hätte kategorisieren können. Es ist Becker perfekt gelungen, eine «positive Aura» zu kultivieren. Becker hat sich ein positives Image geschaffen und es laufend weiterentwickelt.

Boris Becker hat sich die Selbstverantwortung als persönliche Lebenseinstellung schon in jungen Jahren angeeignet. Es ist eine Frage der Einstellung, ob man – vergeblich – im Wandel stabil bleiben oder Stabilität im Wandel suchen will. Boris Becker hat sich schon früh – wohl instinktiv – für den erfolgreichen zweiten Weg entschieden. So meinte er dann auch in einem «Sport-Bild»-Interview im Februar 1999, im Spätherbst seiner aktiven Tenniskarriere angelangt, wenige Monate bevor er sie in Wimbledon definitiv beendete: «Ich muss mich ständig hinterfragen, muss jedes Jahr etwas Neues auf den Markt bringen. Nur dann habe ich eine Garantie, dass ich eine erfolgreiche, lange Karriere habe. Wenn ich im darauffolgenden Jahr nur das Gleiche beherrsche, ist das schon ein Rückschritt.»

Becker spricht von «Markt». Er meint nicht, dass er ausschliesslich seine Tennisfertigkeiten auf dem (Tennis-)Platz weiterzuentwickeln hat. Hier ist die Weiterentwicklung der Marke «Boris Becker» gemeint.

Boris Becker war und ist immer für eine Überraschung gut. Wie sagte er doch selber in einem «Spiegel»-Interview im März 1999 treffend: «Mein Vater kennt mich jetzt 32 Jahre, und schon deshalb kann meinen Vater nichts, was ich tue, noch überraschen.» (... weil er nichts mehr ausschliessen kann.)

Boris Becker präsentierte sich in lediglich vier Wochen im Frühling 1999 in Deutschland der Öffentlichkeit wie folgt: «Sport-Bild»-Interview zusammen mit Günther Netzer zum Thema Fussball-Bundesliga und Nationalmannschaft, in einer politischen Inseraten-Kampagne für die Bundesregierung zusammen mit Thomas Gottschalk und Marius Müller-Westernhagen zugunsten der vereinfachten Staatsbürgerschaft für Ausländer in Deutschland; eine Photoserie im

Modemagazin «Marie-Claire», wo er zusammen mit Ehefrau Barbara von Karl Lagerfeld provokativ (u.a. Zigarre rauchend und sehr stark geschminkt) fotografiert wurde; eine persönliche Kolumne in der «Welt am Sonntag» zum Thema Tennis in Deutschland, ein Auftritt an der Medienpreisverleihung an der Seite von Preisträger Nelson Mandela, TV-Spots für Nutella und Mercedes-Benz sowie eine Anzeigenkampagne für TAG-Heuer und ein «Spiegel»-Interview über u.a. Antisemitismus und Rassismus in Deutschland, sowie über seine ausklingende Karriere als aktiver Tennisspieler.

Schon in jungen Jahren, war Becker unberechenbar weil facettenreich, er blieb sich aber immer treu. So solidarisierte er sich mit den Bewohnern der Hamburger Hafenstrasse nach einem persönlichen Besuch öffentlich und verlor prompt die Deutsche Bank als lukrativen Werbepartner.

Die Menschen spürten aber auch, dass er Tennis wirklich lebte. Er gab ihnen genau das, was sie im Tennis suchten. «Der Tennisplatz ist die Bühne, die Leute wollen Emotionen, Begeisterung» ist sein Credo. Es kam aber bei den Menschen nur deswegen so glaubwürdig an, weil er das Tennis wirklich lebte. «Ich lasse meine Seele während eines Spiels auf dem Platz», pflegte Becker zu sagen.

Ratio und Gefühle bilden, wenn Boris Becker auf dem Tennisplatz steht, eine Einheit; er ist authentisch und wird dementsprechend wahrgenommen. Zusammengefasst zeichnen Boris Becker folgende Eigenschaften in überragendem Masse aus:

- Das Urvertrauen, das eigene Schicksal im Griff zu haben
- Die volle (egoistische) Konzentration auf sich selber
- Die Stärke, sich ganz auf das Hier und Jetzt zu konzentrieren

- Sich vollständig einer Sache zu verschreiben, sich zu «committen», und sich dann dieser Herausforderung zu stellen, und zwar mit «Haut und Haaren».

Aufgrund dieser als authentisch und dadurch auch als echt wahrgenommenen Eigenschaften hat die «Marke Boris Becker» folgende positiven Imageattribute in der breiten Öffentlichkeit:

- Hohe Emotionalität
- Unabhängigkeit
- Einzigartigkeit
- Unausgesprochene Überlegenheit

Boris Becker hat durch diese positiven Imageattribute eine ausserordentlich hohe Glaubwürdigkeit. Es ist ihm gelungen, das innere Feuer, den Enthusiasmus, den er für seinen Sport spürte, direkt in die Herzen der Zuschauer zu transferieren. Dadurch wurde die Marke Boris Becker emotional stark aufgeladen. Man glaubte und spürte Becker, wenn er zum Beispiel über das US Open sagte: «Du musst dieses Turnier lieben, wenn du hier gewinnen willst. Du musst es lieben, trotz des Fluglärms über dir, du musst es lieben, trotz der hysterischen Zuschauer, trotz des Betonkessels und trotz der Affenhitze. So wie es Jimmy Connors 18 Jahre lang geliebt hat. Wenn du es nicht lieben kannst, gehst du besser vom Platz.»

## Die Personal Brand «Boris Becker» strahlt auf die Corporate Brand ab.

Laut einer Umfrage der Bertelsmann-Tochter ufa «Affinitäten: Wertigkeit und persönliche Nähe von Marken und Sportlern» hat Boris Becker in Deutschland einen Bekanntheitsgrad von 98 Prozent, einen Sympathiewert von 65 Prozent und wird mit den Attributen Exklusivität/Hochklassigkeit und persönliche (emotionale) Nähe zu 87 Prozent bzw. zu 43 Prozent in Verbindung gebracht.

Wenn die Marke «Boris Becker» mit ihrem im Markt positiven Markenbild sich für die elchtestgebeutelte A-Klasse von Mercedes-Benz persönlich

verbürgt (siehe Kampagne) oder für eine in Deutschland 1997 mit acht Prozent Bekanntheitsgrad nahezu unbekanntes Uhrenmarke, so erfolgt für beide Unternehmen eine hohe und erfolgreiche Imageabstrahlung mit dem Resultat der Imagekorrektur bei der A-Klasse und bei Mercedes-Benz sowie ein hohes Umsatz- und Gewinn-Wachstum durch den gelungenen Imagetransfer (Inner Strength) bei TAG-Heuer.

Die Marke Boris Becker hat eine solche Kraft, dass es ihr gelingt, eine neue Technologie – praktisch im Alleingang – «unters Volk zu bringen». In den ersten vier Monaten seit dem Start der AOL-Fernsehwerbung mit Becker verzeichnete AOL allein in Deutschland über 500 000 Neukunden. Setzt man nun das Faktum, dass ein deutscher Bundesbürger, der einen Internet-Zugang besitzt, gemessen am Börsenwert verschiedener Unternehmen, derzeit gut 20 000 DM wert ist, in Relation zu dieser halben Million Neukunden, so sieht man, was Becker für seinen Partner AOL zu leisten im Stande war.



Fazit: Das in der Welt des Sport schon seit langem erfolgreich praktizierte Personal Branding, die Kultivierung der Marke «ICH», erhält nun zunehmend, durch die Personifizierung in der Wirtschaft Einzug in den Manageralltag.

Empirische Studien belegen, dass US-Hochschulabgänger, die schriftliche Antworten auf die zehn nachfolgenden Fragen formuliert haben, signifikant erfolgreicher in ihren Business-Karrieren waren als ihre Alterskollegen (vgl. Abbildung).

## DIE «TOP-10-BAUSTEINE» ZUR STRATEGISCHEN MARKTFÜHRUNG DER MARKE «ICH»



Marco Casanova, St. Gallen ©

**Zusammenfassung**

Weil Imagewerte grossen Einfluss auf den Unternehmenswert haben, wird das strategische Management der Unternehmensmarke zunehmend als entscheidender Wettbewerbsfaktor gesehen. Die Erkenntnis, dass, «wer die Marke führt, die Wertschöpfungskette führt», hat Corporate Branding zum Thema in vielen Vorstandsetagen gemacht. Mit der Corporate Brand verbindet sich im Normalfall kein unmittelbarer Nutzen wie bei einem Markenartikel. Deshalb spielt die Unternehmensidentität eine entscheidende Rolle. Die Unternehmensidentität muss Nutzenaspekte, Kultur, Persönlichkeit und Differenzierung gegenüber Wettbewerbern vermitteln. Die Unternehmensmarke ist kein statisches Konstrukt, sie lebt und entwickelt sich, und zwar genauso wie das Unternehmen, die Umwelt und die Anspruchsgruppen. Hier setzt Impression Management an. Impression Management beschreibt Prozesse der gesteuerten Imagebildung und Selbstdarstellung und ist der Versuch von Personen und Unternehmen, den Eindruck, den sie auf andere machen, nicht nur zu beeinflussen, sondern durch gezieltes Image-Management zu steuern.

Die Umsetzung dieser strategischen Markenführung erfordert dann auch ein zielführendes Kommunikations-Management. Das Corporate Branding wird durch die Corporate Identity, die als zentrale Kommunikationsstrategie das Image des Unternehmens steuert, realisiert. Für die glaubwürdige Positionierung der Unternehmensidentität muss die Corporate Identity die drei Bereiche Corporate Design (Erscheinungsbild), Corporate Communication (Kommunikation) und Corporate Behaviour (Verhalten) miteinander strategisch ausrichten, verzahnen und durch integrierte Kommunikation implementieren. Durch ein solch ganzheitliches Kommunikationsmanagement entsteht bei allen internen und externen Anspruchsgruppen eines Unternehmens ein unverwechselbares, kohärentes und glaubwürdiges Unternehmensprofil. Durch die spezifische Ausprägung (Gewichtung) der vier Dimensionen der Unternehmensidentität – das Unternehmen als Produkt, Person, Organisation und Symbol – wird diese für den Konsumenten sowie für die weiteren Anspruchsgruppen wahrnehmbar. Das Unternehmen erhält ein unverwechselbares Profil. Sieht man sich diese vier

Dimensionen der Unternehmensidentität an, so erkennt man, in welcher enger Verbindung das Markenleitbild (Brand Mission) zum Unternehmensleitbild (Corporate Mission) steht.

Zunehmenden Einfluss auf die Markenidentität hat diejenige Person, die dem Unternehmen vorsteht, der CEO. Im heutigen Umfeld ist das wahrgenommene Profil des CEO als zentraler Träger der Kernbotschaften wettbewerbsentscheidend. Der CEO wird zum zentralen Wertevermittler des Unternehmens. Eine u.a. im Sport bereits seit vielen Jahren erfolgreich praktizierte Strategie ist diejenige des Personal Branding, die strategische Markenführung der Marke «ICH». So hat sich zum Beispiel Boris Becker sein Image geschaffen und es laufend weiterentwickelt. Die strategische Markenführung der «Marke Boris Becker» war für Becker stets Chefsache. Es ist Boris Becker perfekt gelungen, eine «positive Aura» zu kultivieren und ein differenziertes, überwiegend positives Image aufzubauen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Diese Kultivierung der Marke «ICH» hält nun durch die zunehmende Personalisierung in Wirtschaftsunternehmen auch Einzug in den Manageralltag.

Gerade für Nachwuchsführungskräfte ist die strategische Markenführung der Marke «ICH» eine erfolgsversprechende Strategie, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, da sie imagemässig bei den für sie entscheidenden Zielgruppen (u.a. Medien, Aktionäre) durch einen (noch) geringen Bekanntheitsgrad (noch) nicht klar positioniert sind. Dieser Umstand erlaubt es, ohne Altlasten an das eigene Image- und Reputation-Management heranzugehen.

Weil sich sowohl das Corporate Branding, das strategische Management der Unternehmensmarke als auch das Personal Branding, die strategische Markenführung der Marke «ICH», zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor entwickelt, stellt das Impression Management einen erfolgsversprechenden weil zielführenden Ansatz dar.

---

*Marco Casanova ist Senior Consultant der MAB Consulting St. Gallen, doziert als Lehrbeauftragter für Kommunikationsmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung HSW in Bern, ist Referent des SGMI Management Instituts St. Gallen und des SMP Management Programms St. Gallen. Er berät darüber hinaus Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft sowie Unternehmen in strategischen, konzeptionellen und kommunikativen Managementfragen. Marco Casanova war u. a. persönlicher Berater von Boris Becker.*

---

Marco Casanova kann unter der E-Mail-Adresse [marcocasanova@bluewin.ch](mailto:marcocasanova@bluewin.ch) kontaktiert werden.

**Seminare mit Marco Casanova**

**St. Galler Kommunikations-Seminar**

78101	14.–18. Mai 2001	Arbon	SGMI
78201	12.–16. November 2001	Brunnen	SGMI

**Strategisches Kommunikationsmanagement**

3411	18.–22. Juni 2001	Engelberg	SMP
3421	19.–23. November 2001	Engelberg	SMP