

# **Public Relations als strategisches Führungsinstrument. Vom St. Galler Modell des ganzheitlichen Managements zum Modell des ganzheitlichen Kommunikationsmanagements**

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

Ganzheitliches, vernetztes Denken hat sich einen festen Platz in der Managementlehre und in der Praxis der Unternehmensführung gesichert. Einen wichtigen Beitrag zu dieser Entwicklung hat das St. Galler Modell des ganzheitlichen Managements geleistet. Darauf baut das Modell des ganzheitlichen Kommunikationsmanagements auf. Es führt dieses im Bereich des Corporate Brand Management konsequent weiter.

Da es im heutigen Umfeld zunehmend schwieriger wird, den verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen ein kohärentes Bild der Unternehmung zu vermitteln, hat sich zunehmend der Ansatz des Corporate Brand Managements bewährt. Grund dafür ist, dass diese in der Lage ist, die Komplexität der Ansprüche abzubilden und darüber hinaus auch die bestehenden Interdependenzen aufzuzeigen. Das Corporate Brand Management verfolgt die Zielsetzung, dank einem erfolgreichen, weil auf Reputationsgewinn angelegten Erwartungsmanagement ein verstandener Partner der vier für Unternehmen entscheidenden Märkte Kapital-, Absatz-, Arbeits- und Meinungs-Markt zu sein bzw. zu werden.

Das Modell des ganzheitlichen Kommunikationsmanagements beleuchtet sämtliche wesentlichen Fragestellungen des Corporate Brand Management durch die Optik der Interdependenzen. Diese Vernetztheit hilft den Führungskräften, die Ganzheitlichkeit der kommunikativen Aktivitäten zu erkennen, zu steuern und so die von ihnen erwartete kommunikative Performance zu erbringen, die den Unternehmenserfolg als Ganzes wesentlich beeinflusst. Dies nicht zuletzt deshalb, weil der Markenwert (sog. Brand Equity) zu über 50% den Wert des Gesamtunternehmens ausmachen kann und zwar sowohl bei Konsumgüter-, wie bei Dienstleistungs- und Investitionsgüter-Unternehmungen. Ziel des Corporate Brand Management ist es, durch gezielte Markenführung und Markenkommunikation den Aufbau starker und infolgedessen wertvoller Marken zu ermöglichen.

## **Das St.Galler Modell des ganzheitlichen Managements**

Im Zentrum der Aufgaben von Führungskräften steht die Performance. Diese ist jedoch nicht eindimensional beurteilbar, sondern vielschichtig. Diese komplexe Unternehmensrealität wurde in den 70er Jahren unter der Leitung von Professor Dr. Hans Ulrich an der Hochschule St. Gallen durch das ganzheitliche, systemorientierte Managementmodell erfasst. Dieses Modell, das laufend weiterentwickelt wurde, leistet sowohl als Denkmodell für wissenschaftstheoretische Diskussionen wie auch in der Praxis als strategisches Führungsinstrument gute Dienste. Es ermöglicht der Führungskraft, die bestehende Komplexität übersichtlich und nachvollziehbar vor Augen zu führen. Dies geschieht, weil das St. Galler Modell die Einseitigkeit des Denkens durch eine ganzheitliche Sicht ersetzt. Vernetzte Aufgabenstellungen sollen durch vernetzte Problemlösungen gelöst werden, lautet das Credo. Führung wird im St. Galler Modell, dessen ganzheitlicher Managementansatz heute weltweit zur Anwendung kommt, als mehrschichtige Aufgabe verstanden. Die Performance ist auf mehreren Ebenen gleichzeitig sicherzustellen. Jede Ebene hat ihre Bedeutung, alle Ebenen sind wichtig; Prioritäten zwischen den einzelnen Ebenen der

Unternehmenssteuerung werden lediglich im Rahmen von temporären Schwerpunktbildungen definiert.

Die Ebenen der Unternehmenssteuerung sind im St. Galler Modell:

### ***Normatives Management***

Diese Ebene entzieht sich teilweise einer ökonomischen Betrachtung und resultiert aus den Wertvorstellungen, persönlichen Zielsetzungen und Motiven der Eigner sowie jener, die die faktische Macht der Eigner wahrnehmen. Auf dieser Ebene werden bindende Aussagen zu Corporate Mission, Corporate Governance und Corporate Social Responsibility gemacht und Normative Leitbilder formuliert, die dadurch auch ihre Berücksichtigung auf allen nachfolgenden Ebenen des St. Galler Modells erfahren.

### ***Strategisches Management***

#### *Ebene: zukünftige Marktpositionen*

Diese Ebene verpflichtet sich, laufend nach zukünftigen, erfolgsversprechenden Marktpositionen Ausschau zu halten. Frühzeitiges Erkennen von ungelösten Kundenproblemen und die rechtzeitigen Entscheide darüber, welche dieser heute noch nicht vorhandenen, für den dauerhaften Markterfolg jedoch notwendigen Marktpositionen aufzubauen sind, welche Wettbewerbspositionen dabei eingenommen werden sollen und welche Kernkompetenzen es sich anzueignen gilt, sind auf dieser Ebene von zentraler Bedeutung. Diese Vorgehensweise bedingt, dass entsprechende Mittel (Finanzen, Human Resources usw.) unter Inkaufnahme einer zumindest kurzfristig verschlechterten Ertragssituation bei dosiertem bis hohem Risiko zu Lasten der laufenden Erfolgsrechnung in die Zukunft investiert werden.

### ***Strategisches Management***

#### *Ebene: heutiges Geschäft*

Auf dieser Ebene gilt es, bei den bestehenden Marktpositionen sicherzustellen, dass durch hohe Kundenzufriedenheit eine dauerhafte, überdurchschnittliche Rentabilität resultiert. Auf dieser Ebene sind Massnahmen zu ergreifen, die durch das gezielte Ausspielen der eigenen Kernkompetenzen ermöglichen, die Stellung im Markt zu festigen bzw. sukzessive auszubauen.

### ***Operatives Management***

Der Hauptfokus gilt auf dieser Ebene der Steuerung des laufenden Geschäftes (Liquidität, Gewinn), mit dem Ziel, die Jahresvorgaben und -budgets zu erreichen und eine überdurchschnittliche (Branchen-)Rentabilität zu erwirtschaften.

Sämtliche wesentlichen Fragestellungen der Unternehmensführung lassen sich somit dank dem ganzheitlichen Management-Modell von St. Gallen lokalisieren und durch die Optik der Interdependenzen miteinander in Verbindung bringen. Diese Vernetztheit ist es denn auch, die den Führungskräften die Ganzheitlichkeit der geschäftlichen Aktivitäten zu erkennen und zu steuern hilft, sie dabei unterstützt, die von ihnen erwartete Performance auch wirklich erbringen zu können.

Das nachfolgend vorgestellte Modell des ganzheitlichen, systemorientierten Kommunikationsmanagements baut auf dem ganzheitlichen Managementmodell von St. Gallen auf und vertieft diejenigen Aspekte, die für das Corporate Brand Management von Bedeutung sind.

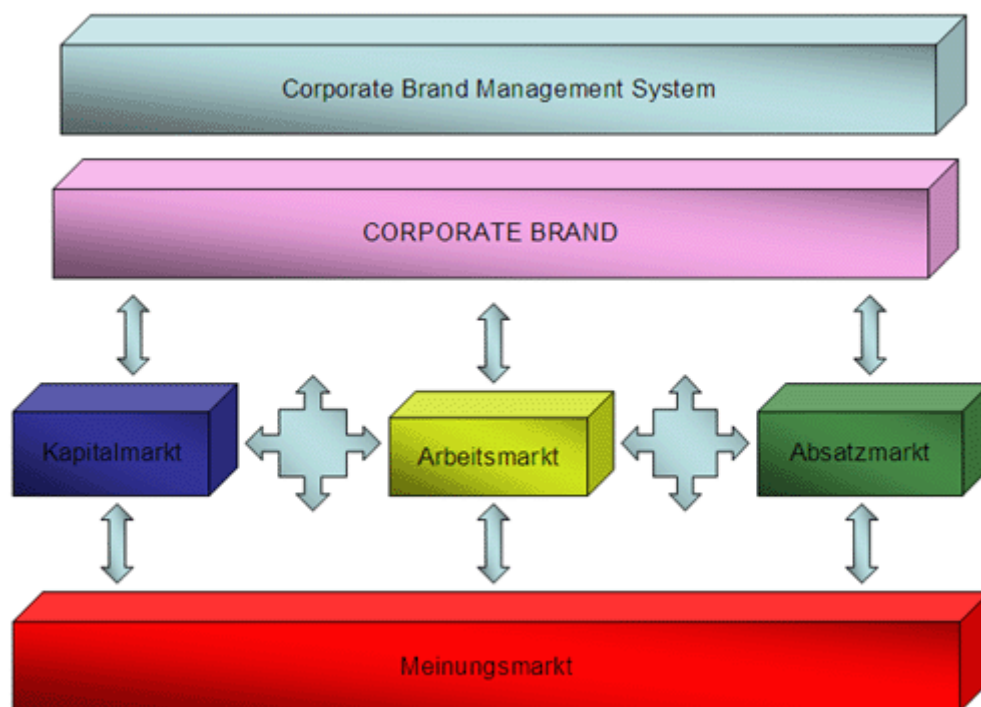
## Corporate Brand Management

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

Die Faktoren, die den Ruf eines Unternehmens beeinflussen, sind also zahlreich und komplex. Es fällt oft schwer, zwischen Image und Reputation zu unterscheiden. Der entscheidende Punkt ist der, dass ein Unternehmen mit den Augen unterschiedlicher Bezugsgruppen betrachtet wird und allenfalls geprägt von verschiedenen (Produkt-)Marken auch verschiedene Images haben kann. Die Corporate Reputation reflektiert demgegenüber die gesamthafte Attraktivität der Firma gegenüber allen wichtigen Stakeholdergruppen. Die Reputation fasst also gewissermassen die verschiedenen Images eines Unternehmens in dem zusammen, was man als Prestige bezeichnen könnte.

Da nun diese Gestaltung der Beziehungen zu den Stakeholdern eine strategische Kernaufgabe des Managements darstellt, wird das Corporate Branding – das strategische Management der Unternehmensmarke - in vielen Vorstandsetagen richtigerweise bereits heute zusammen mit der Kommunikation als strategische Führungskonzeption begriffen.

### Graphik: Corporate Brand Management System



Das Corporate Brand Management verbindet die Tätigkeitsgebiete strategisches Management, Unternehmensführung, Unternehmenskommunikation sowie Marketing und setzt diese zueinander in Verbindung. Demnach verbindet das Corporate Brand Management Fragen der Unternehmensstrategie mit den Antworten erfolgreicher Markenführung.

(separater Kasten)

***Das Corporate Brand Management ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor, 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,
- den Unternehmenswert am Kapitalmarkt nachhaltig beeinflusst (Aktienprämie/n)

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

**Corporate Brand Management durch das Modell des ganzheitlichen, systemorientierten Kommunikationsmanagements realisiert**

Das ganzheitliche, systemorientierte Kommunikationsmanagement enthält die Ebenen Corporate Mission, Brand Mission, Impression Management, Corporate Identity und Integrierte Kommunikation. Das Modell ermöglicht, dass die fünf Ebenen vernetzt dargestellt werden und eine Ursachen – Wirkung - Optik aufgezeigt wird, indem sich die je nach Strategie und aktueller Ausgangslage relevanten Faktoren schnell identifizieren und daraus auch die notwendigen Handlungen gezielt ableiten lassen.

# Graphik: Modell des ganzheitlichen, systemorientierten Kommunikationsmanagements



Marco Casanova, St. Gallen ©

## *Ebene 1: Corporate Mission*

Als Basis des Kommunikationsmanagements dient das Unternehmensleitbild (Corporate Mission), das über die Identität und die Vision des Unternehmens Auskunft gibt. Dabei stehen die unterschiedlichen Stakeholderansprüche im Zentrum der Betrachtungsweise.

Da die reine Produkt- und Dienstleistungsqualität immer mehr als austauschbar beurteilt wird, geht es heute für ein Unternehmen weniger darum, sich auf die Steigerung des Eigenwertes seiner Produkte und Dienstleistungen zu konzentrieren, als auf die Steigerung des Selbstwertgefühls des Markenverwenders. Die Marke erhält so eine sinnstiftende Funktion für seinen Verwender. Daher ist es entscheidend, die Erwartungshaltungen der unterschiedlichen Kundengruppen (Stakeholder) zu kennen, darauf einzugehen sowie sich abzeichnende Veränderungen frühzeitig zu registrieren, um darauf umgehend reagieren zu können.

Letzten Endes ist es ausschlaggebend, wie uns die Kunden auf dem Absatzmarkt, dem Kapitalmarkt, Arbeitsmarkt und Meinungsmarkt wahrnehmen. Nicht die Fakten sind entscheidend, sondern die Wahrnehmung der Fakten. Somit lautet die zentrale Frage: „*Welches ist die emotionale Leistung der Marke für die Stakeholder?*“

## **Ebene 2: Brand Mission**

Um dem hohen Anspruch des Corporate Brand Management gerecht zu werden, muss das Markenleitbild (Brand Mission) in der Wahrnehmung der einzelnen Anspruchsgruppen eruiert werden (Markenbild I: IST-Positionierung) und möglichst kongruent mit der von den Stakeholdern geforderten und in der Brand Mission angestrebten, zukünftigen SOLL-Positionierung (Markenbild II) sein.

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 Marke 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 gerne wahrnehmen würden.

Diese wahrgenommene und anzustrebende Positionierung der Unternehmensmarke (Corporate Brand) gilt es regelmässig zu überprüfen, da sich in den relevanten Anspruchsgruppen die stabilen Werte und die sich daraus ergebenden Prioritäten verändern können. Die zu eruiierenden Kriterien basieren auf den im Unternehmensleitbild formulierten (angestrebten) Wahrnehmungsdimensionen und den daraus folgenden Markenkernwerten. Hier ist die reputationsorientierte Markenführung gefordert.

Je grösser die Lücke (der sog. GAP) zwischen der IST- und der SOLL-Positionierung ist, umso grösserer Handlungsbedarf im Markenmanagement ist angezeigt. Hier muss dann auch die Frage beantwortet werden, ob die derzeitige Markenarchitektur die optimale ist, um die diagnostizierte Lücke zwischen der IST- und der SOLL-Positionierung schliessen zu können, oder ob es nicht eine erfolgsversprechendere Markenarchitektur geben würde.

Generell können Unternehmen aus den folgenden vier markenstrategischen Optionen wählen, wobei auch Mischformen, u.a. je nach Komplexität des Unternehmens und dessen Geschäftsmodell, in der Praxis vorkommen.

*Nachfolgende Zitate aus Meffert, H.: Strategien zur Profilierung von Marken. In: Dichtl/Eggers (Hrsg.): Marke und Markenartikel. München 1992, S. 130 – 154 und vgl. Meffert/Bruhn, 1984; S. 16F.; Meffert, 1988a, S. 591 ff.).*

## **Markenstrategische Optionen**

- Einzelmarkenstrategie
- Mehrmarkenstrategie
- Markenfamilienstrategie
- Dachmarkenstrategie

## **Einzelmarkenstrategie**

- Für jedes Produkt wird eine eigene Marke geschaffen, die jeweils nur ein Marktsegment besetzt.
- Beispiel Henkel im Wäschepflegebereich: Persil als Vollwaschmittel, Fewa als Feinwaschmittel, Wipp Express Plus als Kaltwaschmittel.

## **Vorteile**

- Man baut für jede Marke ein unverwechselbares Profil auf.
- Das Problemlösungsprofil der Marke wird optimal auf das Bedürfnisprofil der Konsumenten abgestimmt.
- Der Koordinationsbedarf bei den unterschiedlichen Marken ist gering.

## **Nachteil**

- Die Einzelmarke hat in allen Lebenszyklusphasen die Marketingaufwendungen allein zu tragen. Für die Markteinführung von Neuprodukten wird deshalb in den letzten Jahren immer seltener die Einzelmarktstrategie favorisiert.

## **Mehrmarkenstrategie**

- Es werden hier mindestens zwei Marken in einem Produktsegment parallel geführt.
- Die Absicherung durch Wettbewerb „im eigenen Haus“ bildet eine zentrale Zielsetzung dieser Strategie.
- Die Marken Rama, Flora, Soft, SB, Sanella, Bonella, Du Darfst, Becel und Lätta von Unilever decken auf diese Weise das Margarine-Sortiment weitgehend ab.

## **Vorteile**

- Bei abnehmender Markentreue wird angestrebt, die Markenwechsler mit eigenen Marken zufriedenzustellen anstatt sie an die Konkurrenz zu verlieren.
- Durch Einführung einer „Kampfmarke“ werden die übrigen Unternehmensmarken aus einem Preiskampf herausgehalten.

- Jede im Markt neu platzierte Marke sichert dem Unternehmen im Handel mehr Regalfläche und stellt eine zusätzliche Markteintrittsbarriere für potentielle Konkurrenzmarken dar.

### **Nachteile**

- Durch die Einführung immer neuer Marken werden nur ein kleiner Umsatzzuwachs und (zu) geringe Gewinne erwirtschaftet.
- „Kanibalisierung“ der eigenen Marken
- Gefahr der Übersegmentierung, d.h. die Teilung des Gesamtmarktes in zu viele Teilmärkte

### **Markenfamilienstrategie**

- Unter einer Marke werden mehrere verwandte Produkte geführt.
- Hinter der Marke Nivea von Beiersdorf stehen Produkte wie Allzweckcreme, Körpermilch, Sonnencreme, Haarschampoo, Duschgel, Rasiercreme und After Shave, beim Springer Verlag die Marken Bild, Bild am Sonntag, Bild der Frau, Sport Bild und Auto Bild
- Dies setzt voraus, dass für die Produkte der Markenfamilie ähnliche Produktmarken- und daraus folgend Marketingmixstrategien sowie ein gleichwertiges Qualitätsniveau vorliegen.
- Die Erzeugnisse von Nivea dürfen in den einzelnen Teilmärkten eine eigene Markenpersönlichkeit widerspiegeln, müssen jedoch alle das gleiche Nutzenversprechen der Pflege und der Milde erfüllen.

### **Vorteile**

- Verringerung des Floprisikos bei Neuprodukten und schnellere Akzeptanz bei Handel und Konsumenten
- Durch eine starke Markenbindung wird ein preispolitischer Spielraum geschaffen.

### **Nachteile**

- Badwill-Transfer; negative Ausstrahlungseffekte von einer Marke zu den anderen Marken der Markenfamilie
- Höherer Abstimmungsbedarf im Markenmanagement und bezüglich des Marketingmix der einzelnen Marken



## **Dachmarkenstrategie**

- Hier werden sämtliche Produkte eines Unternehmens unter einer Marke zusammengefasst.
- Der Firmenname wird zur Marke.
- Beispiele: Nokia, BMW, Volvo, Apple, IBM, Microsoft, Xerox, Kodak, Pelikan, Pfanni
- 80% der angemeldeten Dienstleistungsmarken stellen Dachmarken dar.
- Beispiele: Allianz, American Express, McKinsey, Tui

## **Vorteile**

- Das Floprisiko der Neuprodukteinführung wird gesenkt.
- Bei Handel und Konsumenten wird schneller eine Akzeptanz erreicht.
- Es ist leichter möglich, eine unverwechselbare Unternehmensidentität und ein differenziertes Unternehmensimage aufzubauen.
- Das Unternehmensimage lässt sich durch eine innovative Markenpolitik leichter aktualisieren.
- Alle Produkte können zur Profilierung der Dachmarke beitragen.

## **Nachteile**

- Es besteht die Gefahr der Markenerosion, wenn die Konsumenten den Kompetenzanspruch des Unternehmens nicht mehr für alle Marken bzw. für alle Produktkategorien akzeptieren.
- Hoher Koordinationsbedarf
- Negative Ausstrahlungseffekte; Möglichkeit hier: Verknüpfung von Firmennamen mit Produktnamen. Beispiel: VW-Golf, VW-Polo, VW-Passat

(separater Kasten)

## **Es gibt – bei richtiger Führung – keinen Markenlebenszyklus!**

- Markentransfers sind die Voraussetzung, dass Markenlebenszyklen von Produktlebenszyklen entkoppelt werden können.

- Durch den Transfer von Markenbekanntheit und -image von Produkten, die sich am Ende ihres Zyklus befinden, auf Nachfolgeprodukte wird es möglich, das in die Marke investierte Kapital über mehrere Produktlebenszyklen zu nutzen.

### **Das Brand-Stretching; die Markentransferstrategie**

- Wesentliche Chancen von Markentransfers (gegenüber Neumarkenstrategien) bestehen in Zeit- und Kostenvorteilen.
- Es geht darum, Wissensstrukturen in Form von Markenbekanntheit und -image, die Nachfrager hinsichtlich einer etablierten Marke gesammelt haben, auf das Neuprodukt zu transferieren.

### **Sicherheitsbedürfnis wird befriedigt, die Qual der Wahl gelindert**

- Durch die Übertragung positiver Erfahrungen vom Haupt- auf das Transferprodukt werden die Verbraucher beim Markenwahlprozess kognitiv entlastet, weil u.a. das subjektiv wahrgenommene Risiko eines vermeintlichen Fehlentscheides abnimmt.

(separater Kasten)

### **Wer die Marke führt, führt die Wertschöpfungskette**

- Einprägsame, vom Kunden erlebte und gelebte Markennamen führen zu Kundentreue und schliesslich zu mehr Wertschöpfung.
- Schwache Markennamen führen zu Verwechslungen, schliesslich muss der Kampf dann über den Preis geführt werden.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass es auf der Ebene der Brand Mission aufgrund des diagnostizierten GAPs zwischen der bestehenden IST-Positionierung (Markenbild I) und der angestrebten SOLL-Positionierung (Markenbild II) darum geht, sich klar zu werden, welche der markenstrategischen Optionen zu wählen ist, um die erfolgsversprechendste Markenarchitektur zu ermöglichen.

### **Ebene 3: Impression Management**

Mittels der Methodik des Impression Management, welches durch die Corporate Identity (Ebene 4) gesteuert und durch die Integrierte Kommunikation (Ebene 5) realisiert wird, gilt es die Zielsetzung zu verfolgen, sowie die u.U. je nach Stakeholdergruppe unterschiedlich gewichteten SOLL-Positionierungs-Dimensionen zu erreichen bzw. anzustreben.

Es ist zwar wichtig für das Unternehmen zu wissen, wie man anspruchsruppenspezifisch wahrgenommen wird (IST-Positionierung), aber weitaus wichtiger ist es, in Erfahrung zu bringen, wer oder was für diese IST-Positionierung verantwortlich ist. Nur wenn es gelingt,

die Dimensionen der Markenidentität offen zu legen, kann an diesen einzelnen „Stellschrauben“ gedreht werden, mit dem Ziel, einen bestimmten Einfluss darauf auszuüben. Hier hilft das Impression Management, da es Prozesse der gesteuerten Imagebildung und Selbstdarstellung beschreibt und den Prozess offen legt, wie der Eindruck, den die Marke auf andere macht, nicht nur zu beeinflussen und zu steuern, sondern in letzter Konsequenz zu kontrollieren ist.

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. Das heisst 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. Neueste Erkenntnisse aus der Neurologie legen den Schluss nahe, dass Menschen bis zu 80% aufgrund von emotionalen Primärmotiven (Sympathie, Vertrauen, Sicherheit, Prestige, Machtstreben) und nur zu 20% aufgrund von rationalen Sekundärmotiven handeln.

Durch die gezielte emotionale Aufladung des Corporate Brand, indem die Botschaften auf die Persönlichkeitsstruktur der Anspruchsgruppe abgestimmt sind, bahnen wir uns einen Weg direkt in das Herz der Stakeholder und gewinnen als Unternehmen emotionale Nähe und Vertrauen. Das Produkt bzw. die Dienstleistung wird zwar gekauft, aber das Markenbild wird in der Psyche des Kunden komponiert. Um ein unverwechselbares, relevantes Profil zu erhalten und sich so im Markt durchzusetzen, muss man mit einer reputationsorientierten Markenführung an die relevanten Gefühle appellieren, gezielt Erinnerungen und Assoziationen wecken und mit der Ansprache die Überzeugungen der unterschiedlichen Stakeholder ansprechen.

Basierend auf den drei „Belief Dimensions“ Verhalten, Bedürfnisse und Einstellungen sind durch die strategische Markenführung die relevanten Kernkompetenzen im Branding-Mix herauszudestillieren.

(separater Kasten)

### **Entscheidung über die Markenpositionierung**

- Sie muss zum Image und zur Strategie des Unternehmens passen.
- Sie muss zur Selbstwahrnehmung der relevanten Anspruchsgruppen passen.
- Die zur Positionierung herangezogenen Eigenschaften sind für die Stakeholder relevant und werden auch als solche wahrgenommen.
- Man sollte sich auf wenige, wesentliche Eigenschaften beschränken, da das Markenbild ansonsten diffus wird.
- Sie muss zur Abgrenzung von Wettbewerbsmarken beitragen.
- Die Positionierung ist längerfristig haltbar, sie weist eine Kontinuität auf.

(separater Kasten)

### ***Welche Bedeutung können Marken für den Einzelnen haben?***

#### **Inszenierung von Mythen**

- Marken agieren als Ideologieträger, sie machen grundsätzlich Denk- und Bewertungsmuster sichtbar.
- Erfolgreiche Marken sind Effizient weil sie einige der grossen Mythen unserer Kultur inszenieren.

#### **Mythen propagieren ganz bestimmte Werte**

- Mythos der Natur (Bsp. Krombacher-Bier: „Eine Perle der Natur“)
- Mythos vom autonomen Individuum
- Fortschrittsmythos (Bsp. Canon: „Immer bei den Besten“)
- Convenience (Einsparen von Zeit)
- Ethik (solidarisch und moralisch sein)
- Ästhetik (Ästhetisierung des Lebens)

#### **Basiscodes kombiniert mit den Werten der klassischen Mythen**

- Zentrum – Peripherie
- Lineare und zyklische Zeit
- Das Endgame (wir) und das Exogame (die anderen)
- Nähe – Ferne
- Natur – Kultur
- Das Sakrale – das Profane
- Männlich – weiblich - kindlich
- Die Oberen – die Unteren

Die einzelnen Stakeholder können aber auch verschiedene Perspektiven einnehmen. So kann zum Beispiel unser Kunde im Absatzmarkt 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.

#### **Ebend 4: Corporate Identity**

Durch die im Impression Management festgelegte Wertepyramide kann das Imagemanagement zur entscheidenden Strategie für den Wettbewerbsvorteil avancieren.

Damit dies gelingt, kommt der Corporate Identity eine entscheidende Rolle zu. Die Corporate Identity steuert als zentrale Kommunikationsstrategie das Image des Unternehmens und orchestriert somit sämtliche Kommunikationsaktivitäten des 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.

(separater Kasten)

### ***Corporate Design***

...vermittelt die Firmenidentität durch ein einheitliches visuelles Erscheinungsbild;

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

...ist Form, aber nicht Inhalt.

### ***Corporate Communications***

...vermittelt die Firmenidentität durch strategisch geplante, widerspruchsfreie Kommunikation konsequent nach innen und aussen. Zu diesem Zweck sind folgende Instrumente einsetzbar, die im Marketing für die Bearbeitung des Absatzmarktes schon seit längerer Zeit eingesetzt werden;

Klassische Werbung  
CRM  
Messen  
Direktmailings  
Sponsoring

Oeffentlichkeitsarbeit (PR)  
Verkaufsförderung  
Veranstaltungen / Events  
Merchandising

### ***Corporate Behaviour***

...ist das konsequent auf die Identität ausgerichtete Verhalten der Mitglieder des Unternehmens

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

Somit ist der eigentliche Lackmустest des gesamten ganzheitlichen, systemorientierten Kommunikationsmanagements, ob es gelingt, das Erwartungsmanagement so zu implementieren, dass es in jedem Markt zu jeder Zeit über alle Zweifel erhaben ist. Wenn dies gelingt, wird das Unternehmen in den verschiedenen Märkten sog. „Reputations-Prämien“ realisieren können und dadurch überdurchschnittlich erfolgreich sein. Wenn dies nicht gelingt, wenn also die aufgebauten Erwartungshaltungen enttäuscht werden, muss das

Unternehmen mit „Reputations-Abschlägen“ rechnen, die die Performance negativ beeinflussen.

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

### **Ebene 5: Integrierte Kommunikation**

Die Integrierte Kommunikation realisiert das Relationship-Management mit den Stakeholdern und bestimmt so das wahrgenommene Profil des Unternehmens. Da alle Kommunikationsaktivitäten einer Unternehmung die Markenwahrnehmung beeinflussen, ist es zwingend notwendig, sämtliche sog. „Customer experiences“ bewusst zu inszenieren, um die gewünschte Wirkung bei den unterschiedlichsten Stakeholdern zu erzielen.

Die Kommunikation muss also zielgruppengerecht, kohärent (zusammenhängend) und konvergent (übereinstimmend) mit den verschiedenen Ebenen des ganzheitlichen Kommunikationsmanagements in Einklang gebracht werden. Je verlässlicher und glaubwürdiger die Kommunikation erfolgt, umso grösser ist auch das Vertrauen der Stakeholder. Das Ergebnis dieses Vertrauens sind ein hohes Unternehmensimage und erfahrungsgemäss auch eine höhere Unternehmensbewertung.

Die konkrete Umsetzung der Integrierten Kommunikation wird in den Unternehmen vielfach nach den unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen aufgeteilt. Diese (klassische) Aufteilung sieht vor, dass einzelne Abteilungen sich exklusiv mit den folgenden Anspruchsgruppen beschäftigen; Financial Relations (Aktionäre, Anleger, Banken, Fachpresse u.a.), Press Relations (TV, Radio, Presse u.a.), Public Affairs (Behörden, Politiker, Parteien, lokales Umfeld, Umweltschutzorganisationen und andere sog. Pressure Groups), Product Publicity (Kunden, potentielle Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Branchenorganisationen, Handel u.a.) und Human Relations (Mitarbeiter, potentielle Mitarbeiter, pensionierte Mitarbeiter, Angehörige, Gewerkschaften u.a.). 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.

Um den Anforderungen des hier vorgestellten Modells des ganzheitlichen, systemorientierten Kommunikationsmanagements gerecht zu werden, hat es sich bewährt, die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen für die Ebenen Brand Mission (Ebene 2), Impression Management (Ebene 3), Corporate Identity (Ebene 4) und Integrierte Kommunikation (Ebene 5) in der Funktion des Corporate Communications Officers (CCO) (Leiter/in Unternehmenskommunikation) zu bündeln. Der CCO sollte grundsätzlich der (erweiterten) Geschäftsleitung angehören und in der Linie direkt dem CEO unterstellt sein. Durch diese Konstellation kann der CCO sowohl im Entscheidungsprozess auf oberster Unternehmensstufe (Ebene 1: Corporate Mission) die Sicht der Kommunikation aktiv einbringen als auch die Kommunizierbarkeit zu fällender Entscheide kritisch hinterfragen und durch das Anwenden der situationsadäquat richtigen Verhaltensweise basierend auf dem Kommunikations-Konzept sicherstellen, dass es zu einer kohärenten, glaubwürdigen und dadurch letztlich zielführenden Innen- und Aussendarstellung der Unternehmensaktivitäten kommt.

Zur Krisenprävention und zur Identifizierung von „good news“, die durch den richtigen „Kommunikations-Spin“ das gesamte System des Corporate Brand Management positiv beeinflussen, ist es eine vordringliche operative Aufgabe der Kommunikationsabteilung, ein

Issues-Monitoring in Form eines Frühwarnsystems zu betreiben. Durch das Issues-Monitoring kann ein gezieltes 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.

## **Fazit**

Das vorgestellte Modell des ganzheitlichen, systemorientierten Kommunikationsmanagements baut auf dem ganzheitlichen Managementmodell von St. Gallen auf und führt dieses im Bereich des Corporate Brand Management konsequent weiter. Das Corporate Brand Management ermöglicht die Schaffung bzw. Veränderung der Ausrichtung der Unternehmensidentität, der Nutzensaspekte, Kultur, Persönlichkeit und Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, aber auch die koordinierte, aktive Bearbeitung der für den Markenwert (Brand Equity) entscheidenden vier Märkte Kapital-, Absatz-, Arbeits-, sowie Meinungs-Markt.

Das Modell des ganzheitlichen, systemorientierten Kommunikationsmanagements unterstützt die Führungskraft bei der Umsetzung des Corporate Brand Management, weil es in der Lage ist, die Komplexität der Ansprüche abzubilden und darüber hinaus auch die bestehenden Interdependenzen aufzuzeigen.

Die hier im Fokus stehende reputationsorientierte Markenführung, die sich u.a. aus Bekanntheit, Vertrauen und nicht zuletzt Sympathie ergibt, ist eine wichtige Orientierungshilfe für Kunden, Mitarbeiter, Medien, Investoren, Analysten und für eine zunehmend sensibilisierte Öffentlichkeit und ist eine zielführende Strategie, um sich einen signifikanten Wettbewerbsvorteil zu sichern.

\*Prof. Marco Casanova, lic.rer.pol. ist Diplombetriebswirt, doziert an der St. Galler Business School sowie für das St. Galler Managementprogramm SMP und an der Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung HSW Bern. Hauptberuflich arbeitet er als Consultant in der Unternehmensberatung.

## **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