
BACHELORARBEIT

Daniella Kovács

**Entwicklung eines Evaluati-
onskonzeptes für das Corpo-
rate Identity- und Brand
Management**

2014

BACHELORARBEIT

Entwicklung eines Evaluationskonzeptes für das Corporate Identity- und Brand Management

Autorin:
Daniella Kovács

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM11wK1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
Heinz-Ludwig Nöllenburg

Einreichung:
Mannheim, 24.06.2014

BACHELOR THESIS

Development of an evaluation concept for corporate identity- and brand management

author:
Daniella Kovács

course of studies:
Applied Media

seminar group:
AM11wK1-B

first examiner:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:
Heinz-Ludwig Nöllenburg

submission:
Mannheim, 24.06.2014

Bibliografische Angaben

Kovács, Daniella:

Entwicklung eines Evaluationskonzeptes für das Corporate Identity- und Brand Management

Development of an evaluation concept for corporate identity- and brand management

47 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Entwicklung eines Evaluationskonzeptes für das Corporate Identity- und Brand Management. Aufbauend auf den Kapiteln „Corporate Identity“ und „Brand Management als Kommunikationsstrategie“ werden im Evaluationskapitel die Kernfaktoren für die Auswertung erarbeitet, sowie Methoden und Ansätze für die Evaluation vorgestellt. Zudem wird das Evaluationskonzept mit fundierten Handlungsoptionen abgerundet und am Beispiel Mini der BMW Group die Umsetzung des Corporate Identity- und Brand Managements analysiert. Das Schlusskapitel fasst die ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren und Erkenntnisse der Analysen zusammen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Problemstellung und Zielsetzung	1
2 Corporate Identity	2
2.1 Corporate Culture und Corporate Vision	2
2.2 Corporate Communications	3
2.3 Corporate Behaviour	5
2.4 Corporate Design	9
3 Brand Management als Kommunikationsstrategie	12
3.1 Definition Marke	12
3.2 Relevanz der Markenführung	13
3.3 Corporate Brand und Employer Branding	14
3.4 Brand Identity	17
3.5 Brand Image.....	22
3.6 Brand Communications	24
4 Evaluation	27
4.1 Ziel- und Zielgruppengerechtigkeit	27
4.2 Werte und Leitlinien	29
4.3 Uniqueness	33
4.4 Trends und Innovationen	34
5 Anwendungsbeispiel: Mini - BMW Group	38
5.1 Corporate- und Brand Identity	38
5.2 Brand Communications	40
5.3 Corporate- und Brand Behaviour-Konzept.....	42

5.4	Markenerlebnis.....	44
6	Schlussbetrachtung und Erfolgsfaktoren	46
	Literaturverzeichnis.....	48
	Anlagen	58
	Eigenständigkeitserklärung	59

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beiderseitige Anspruchsformulierung und Anspruchserfüllung.....	17
Abbildung 2: Positionierungsziele	19
Abbildung 3: Korrelationsmodell der Identitätsobjekte.....	21
Abbildung 4: Zusammenhang zwischen Markenidentität und Markenimage	23
Abbildung 5: Brand Scorecard.....	29
Abbildung 6: GRI Application Levels	32
Abbildung 7: Einflussgrößen und Kontrollebenen der Unique Selling Proposition	33
Abbildung 8: Branchentrends	35
Abbildung 9: Trend- und Zukunftsforschung im Hinblick auf das Unternehmen.....	36
Abbildung 10: Mini Markenidentität	38
Abbildung 11: Mini Gestaltungselemente.....	39
Abbildung 12: Mini Produktanzeige.....	41
Abbildung 13: Mini Brand Behaviour-Konzept	43

1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Signifikanz der Marke und Corporate Identity hat aus gesellschaftlicher und unternehmerischer Perspektive in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Aufgrund des gesellschaftlichen Wandels und der Entwicklungen des digitalen Zeitalters müssen sich Unternehmen fortwährend dem Zeitgeist anpassen. Marken gehören zum alltäglichen Leben der Gesellschaft als Orientierungsstütze oder Identifikationsanker. Das Unternehmen trägt demgemäß eine erhebliche Verantwortung. Nach empirischen Forschungsergebnissen ist die Qualität der Marke entscheidend für den Unternehmenserfolg. Deshalb herrscht ein starker Konkurrenzkampf zwischen den Unternehmen. [vgl. Gaiser 2011, 5f.]

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden und erfolgreich im Markt bestehen zu können, müssen Unternehmen das Corporate Identity- und Brand Management regelmäßig sach- und fachgerecht bewerten. Für die Potenzierung und Fortentwicklung des Corporate Identity- und Brand Managements ist die Evaluation daher von hoher Relevanz. Aufgrund der Komplexität dieses Wissensgebietes gestaltet sich die Herangehensweise der Evaluation als diffizil. Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist die Entwicklung eines Evaluationskonzeptes für diesen Bereich, indem differente Ansätze aus interdisziplinären Perspektiven beleuchtet und mit Handlungsoptionen ergänzt werden.

Grundgedanke dieses Evaluationskonzeptes ist die ganzheitliche Analyse der Disziplinen unter besonderer Berücksichtigung der Kernpunkte innerhalb der Marke und Corporate Identity. Die Grundlagen werden in Kapitel 2 und 3 erläutert. Sie verdeutlichen sowohl die Relevanz der Thematik, als auch die Zusammenhänge und Ursache-Wirkungsbeziehungen. Die im Evaluationskapitel erarbeiteten Unterpunkte bilden die Quintessenz dieser Bachelorthesis. Dabei wird der Zusammenhang zwischen Brand- und Customer Equity analysiert und die Brand Scorecard als integriertes und holistisches Instrument für die Evaluation der Markenführung vorgestellt. Bezugnehmend auf die Nachhaltigkeitsdiskussion werden die Leitlinien der Global Reporting Initiative für Nachhaltigkeitsreporte präsentiert. Anschließend wird ein Ansatz zur Evaluation der Markenpersönlichkeit und -positionierung beschrieben. Für die Bewertung der Uniqueness wird ein Modell anhand der Einflussgrößen und Kontrollpunkten skizziert und erläutert. Unter Trends und Innovationen wird deren Tragweite für das Management beleuchtet. Resultierend daraus werden drei Ansätze für innovative Prozessentwicklungen vorgeschlagen. In Kapitel 5 wird die Umsetzung des Corporate Identity- und Brand Managements an dem Beispiel Mini der BMW Group abgerundet. Abschließend werden in Kapitel 6 die Erfolgsfaktoren und wichtigen Erkenntnisse zusammengefasst.

2 Corporate Identity

Die Corporate Identity ist eine Zusammensetzung aus mehreren komplexen Faktoren, die das Gesamtprofil eines Unternehmens definieren. Die Basis der Corporate Identity bilden die Inhalte der Corporate Vision und der Corporate Culture. Diese Inhalte werden durch die drei Corporate Identity Instrumente umgesetzt und nach außen und innen getragen. Die Instrumente sind gegliedert in Corporate Communications, Corporate Behaviour und Corporate Design. Die interne Kultur eines Unternehmens, sowie die eingesetzten Instrumente und vermittelten Inhalte prägen das Corporate Image. [vgl. Weinberger 2010, 35f.] Unter dem Begriff Corporate Identity versteht diese wissenschaftliche Arbeit folgende Definition: „Corporate Identity ist der abgestimmte Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild nach innen und außen auf der Basis eines sich dadurch mit Leben füllenden Unternehmensleitbilds mit dem Ziel einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung“ [Kiessling/Babel 2011, 23]. Diese Definition beschreibt in Kürze den Prozess des Corporate Identity Managements und liefert dabei alle relevanten Rahmenbedingungen für die Abgrenzung des Fachbegriffes.

Die Pflege der Corporate Identity ist ein kontinuierlicher Prozess, der vom Inneren des Unternehmens nach außen gelebt wird. Dabei ist die Auffassung aller Mitarbeiter über das Selbstverständnis des Unternehmens ausschlaggebend, weil das Unternehmen von seinen Mitarbeitern in der Öffentlichkeit vertreten wird. Je größer die Affinität des Selbstbildes innerhalb eines Unternehmens, desto ausdrucksstärker und stimmiger ist das Fremdbild und Corporate Image. [vgl. Herbst 2009, 18]

Ergänzend zu den Kapiteln 2.1 bis 2.4 findet sich eine zusammenfassende Abbildung des Corporate Identity Managements und des Corporate Images im Anhang, welche das Zusammenwirken der einzelnen Bereiche verdeutlichen soll.

2.1 Corporate Culture und Corporate Vision

Die Unternehmenskultur basiert auf den Wertevorstellungen seiner Führungskräfte und Mitarbeiter. Als Teil der Unternehmensidentität prägt und formt sie diese zugleich. Unternehmen sind in einem stetigen Wandel, der seinen Ursprung in den variierenden Rahmenbedingungen der Umwelt findet. Darunter fallen beispielsweise der technische Fortschritt, das Organisationsprinzip der Konnektivität, die ökonomische Globalisierung, die neuen Kommunikationsmöglichkeiten und die Wertevorstellungen der Gesellschaft. [vgl. Horx 2011, 168f.] Die große Herausforderung für ein Unternehmen ist dem Trend zu folgen und dabei die stimmige Unternehmensidentität zu bewahren. Daraus entstehen Ziele, die innerhalb der Corporate Vision formuliert werden. Es beschreibt folglich die Leitidee des Unternehmens und schildert dessen Wunschvorstellung auf allen Ebenen.

Diese Wunschvorstellungen sollen in Zukunft realisiert werden. Sie beziehen sich auf die Kommunikation, das Verhalten und das Erscheinungsbild des Unternehmens, sowie die Unternehmensidentität und -kultur im Ganzen. Grundlage für die Ausarbeitung dieser Leitbilder ist die bestehende Unternehmenskultur. [vgl. Kiessling/Babel 2011, 35]

Rein faktisch handelt es sich hierbei um das Erlangen eines erwünschten Soll-Zustandes, ausgehend von dem Ist-Zustand. Gute Leitbilder sind präzise formuliert und geben Aufschluss darüber, wie die Ziele erlangt werden sollen. Durch die Leitbilder können Prinzipien des Unternehmens vermittelt, Mitarbeiter motiviert und Unentschlossenheiten beseitigt werden. [vgl. Herbst 2009, 52]

2.2 Corporate Communications

Innerhalb der Corporate Communications werden Schlüsselbotschaften und Kernaussagen des Unternehmens kommuniziert. Daher ist die Grundlage der Corporate Communications das Unternehmensleitbild und die Unternehmensidentität, die sich wie ein roter Faden durch die Unternehmenskommunikation zieht. [vgl. Weinberger 2010, 111] Die Corporate Communications sollte Hand in Hand mit den weiteren zwei Instrumenten der Corporate Identity arbeiten, um ein einheitliches Gesamtbild des Unternehmens zu schaffen. Innerhalb der Corporate Communications werden alle Kommunikationskanäle koordiniert. Das bedeutet, dass die Kommunikationsmaßnahmen systematisch und strategisch aufgebaut und umgesetzt werden müssen. Für jede Aktivität innerhalb der Corporate Communications ist zu klären, wer welche Informationen an wen kommuniziert und über welchen Kommunikationskanal. So kann sichergestellt werden, dass die Unternehmensbotschaft passend aufbereitet wird und der Inhalt effizient kommuniziert werden kann. Deshalb sollen die Inhalte für alle Zielgruppen glaubwürdig und verständlich sein. [vgl. Kiessling/Babel 2011, 81f.] Grundlegend wird zwischen der internen und externen Unternehmenskommunikation unterschieden.

Interne Unternehmenskommunikation

Das Hauptaugenmerk liegt hier bei der Mitarbeiterkommunikation. Eine qualitativ gute interne Unternehmenskommunikation informiert, motiviert und fördert die Mitarbeiter. Zudem schafft sie eine emotionale Bindung zum Unternehmen. Wenn die Unternehmensphilosophie durch die gelebte Kommunikationskultur erkennbar wird, herrscht eine Harmonie zwischen Theorie und Praxis. Das schafft die Grundlage für eine nachhaltige Kommunikation der Botschaften. [vgl. Kiessling/Babel 2011, 86]

Die interne Unternehmenskommunikation vermittelt relevante Informationen an die Mitarbeiter wie beispielsweise Zielsetzungen, erzielte Erfolge, neue Projekte und Arbeitsabläufe, sowie kontinuierlich das Unternehmensleitbild. Informationen dieser Art können

auf unterschiedliche Weise kommuniziert werden. Dabei ist zu unterscheiden zwischen der schriftlichen, beziehungsweise mündlichen Mitteilung und der allgemeinen, beziehungsweise persönlichen Ansprache. Für die allgemeine mündliche Kommunikation von Unternehmensinhalten dient die klassische Mitarbeiterversammlung. Allgemeine schriftliche Informationen erfolgen beispielsweise über das Intranet oder durch die Verbreitung des Pressespiegels, respektive dem Executive Summary aus der Medienbeobachtung. In persönlichen Mitarbeitergesprächen werden beispielsweise Beförderungen ausgesprochen. Eine Kombination dieser Kommunikationswege erfolgt innerhalb des Change Managements, wenn neue Visionen und Leitbilder vorgestellt werden. Dabei kann eine Präsentation bei der Mitarbeiterversammlung erfolgen und zur nachhaltigen Verankerung können Prospekte und Plakate im Haus die Kommunikation ergänzen. [vgl. Weinberger 2010, 115f.]

Die Mitarbeiter müssen ausreichend informiert werden, damit sie sich dem Unternehmen zugehörig fühlen. Sie müssen die Möglichkeit haben, sich in dem Unternehmen zu platzieren und zu verwirklichen. Als große Motivation dienen dabei Auszeichnungen, beispielsweise im internen Unternehmensmagazin, oder Fortbildungs- und Trainingsangebote. [vgl. Weinberger 2010, 114] Ziel ist eine einheitliche interne Kommunikation und eine effiziente Kommunikationskultur, welche ausschlaggebend für den Erfolg des Unternehmens ist.

Externe Unternehmenskommunikation

Die Herausforderung bei der externen Unternehmenskommunikation ist es, allen Zielgruppen gerecht zu werden und die Kontakte dementsprechend zu pflegen. Trotz der unterschiedlichen Zielgruppen soll ein einheitliches Unternehmensbild in der Öffentlichkeit geschaffen werden. Zu den Zielgruppen eines Unternehmens gehören beispielsweise die Kunden und Akquisekunden, Partner und Medien. Sie alle haben unterschiedliche Interessen. Die externe Unternehmenskommunikation muss auf jeweilige Interessen eingehen und trotzdem den einheitlichen Auftritt bewahren. Die Stimme des Unternehmens soll in allen Kommunikationsaktivitäten erkennbar sein, beispielsweise durch das Wording. [vgl. Vogel 2009, 191]

Innerhalb der öffentlichen Unternehmenskommunikation wird selektiert, welche Themen platziert werden sollen. Dabei ist die inhaltliche und zeitliche Abstimmung mit der internen Kommunikation von Bedeutung. Es ist nicht förderlich, wenn Mitarbeiter aus der externen Unternehmenskommunikation neue Informationen über ihren Arbeitgeber erhalten. Dadurch können sich die Mitarbeiter vergessen oder unwichtig fühlen. Um in den Medien Aufmerksamkeit zu bekommen, ist es von Vorteil wenn die Unternehmensinformationen interessant und aktuell sind. Bei den Kunden entsteht eine Verbindung zwischen den neuen und alten Informationen über das Unternehmen. Deshalb ist es wichtig,

die neuen Informationen nicht isoliert, sondern aus mehreren Aspekten zu betrachten, um mögliche Unstimmigkeiten im Gesamtbild zu vermeiden. [vgl. Kiessling/Babel 2011, 90]

Um die Corporate Identity und die Themen des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu kommunizieren, werden strategisch ausgewählte Kommunikationskanäle verwendet. Aktive Pressearbeit und gute Journalistenkontakte können Artikel in fachspezifischen Online- und Printmedien ermöglichen. Beispielsweise Exklusivinterviews oder proaktives Agenda Setting in der Branche machen das Unternehmen für Journalisten attraktiv. Um den Auftritt der Unternehmensvertreter bei solchen Interviews zu verbessern, bieten sich Mediatrainings an. Es ist besonders von Vorteil wenn platzierte Artikel in namhaften Medien erscheinen, da diese meinungsbildend sind und eine große Reichweite haben. [vgl. Hoffjann 2014, 673f.] Ein weiteres Werkzeug, welches durch die Gesellschaft immer weiter an Bedeutung gewinnt, sind die Social Media-Kanäle. Diese Kommunikationsebene ermöglicht den direkten Kontakt und Dialog zu den Verbrauchern und Kunden. Somit hat das Unternehmen die Möglichkeit durch einen Kanal gezielt auf Kundenfragen einzugehen, Neuigkeiten zu teilen und Aktionen zu kommunizieren. Besonders für kleinere und Start-up-Unternehmen entsteht hierbei die Problematik der Reichweite. Beispielsweise hat Facebook daraus ein Geschäft gemacht. Inzwischen können Unternehmen ihre Beiträge bewerben, um eine höhere Reichweite zu erzielen. [vgl. Viellehner 2014] Ein weiteres Kommunikationsinstrument ist die Unternehmenswebsite. Für Unternehmen, die auch in der B2B-Kommunikation tätig sind, ist ein Blog in dem eigene Beiträge veröffentlicht werden eine gute Gelegenheit, um die Expertise in der Branche zu beweisen.

Hauptziele der Öffentlichkeitsarbeit sind die positive Berichterstattung, die Positionierung der Corporate Identity am Markt und die stetige Steigerung der Bekanntheit, Akzeptanz und Präferenz. [vgl. Regenthal 2009a, 149]

2.3 Corporate Behaviour

Die in der Öffentlichkeit kommunizierten Werte und Leitlinien müssen in der Corporate Behaviour gelebt und umgesetzt werden. Ansonsten wirkt das Unternehmen unglaubwürdig. Stakeholder können dadurch verunsichert werden und das Vertrauen gegenüber dem Unternehmen verlieren. Deshalb sollte sich die Verhaltensweise der Führungskräfte und Mitarbeiter an dem Unternehmensleitbild orientieren und sich um die stimmige Gesamtumsetzung im Innen- und Außenverhältnis bemühen. [vgl. Kiessling/Babel 2011, 62]

Innerhalb der Corporate Behaviour gibt es drei wesentliche Verhaltensbereiche. Der erste Bereich beschreibt die Verhaltenseigenschaften des einzelnen Mitarbeiters, welche im Optimalfall bei allen Mitarbeitern stimmig ist. Zum zweiten Bereich gehört das

Verhalten untereinander im Arbeitsalltag. Das Verhalten gegenüber der Öffentlichkeit bildet den letzten Bereich. [vgl. Regenthal 2009b, 101] Wichtige Komponenten der internen Corporate Behaviour sind Unternehmens- und Verhaltensgrundsätze, Corporate Communications, sowie Führungs- und Personalmanagement. Die Unternehmensleitung hat eine Vorbildfunktion gegenüber den Mitarbeitern und die Verantwortung, das interne Unternehmensverhalten zu prägen. Angefangen von der Mitarbeiterbeschaffung, über die soziale Betreuung der Mitarbeiter und die Koordination der Arbeitsweise und -abläufe, steuern die Führungskräfte alle Stationen innerhalb des Unternehmens. [vgl. Regenthal 2009b, 99f.] Je nach Führungsstil ist das Mitarbeiterverhalten kooperativ oder illoyal. Mitarbeiter brauchen feste Leitlinien und Regeln, um ihre Grenzen zu erkennen. Gleichzeitig ist es von Vorteil, wenn ihnen die Möglichkeit geboten wird, innerhalb dieser Rahmenbedingungen selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten zu können. [vgl. Kiessling/Babel 2011, 67] Zur Führungsposition gehören ebenfalls die Mitarbeiterbetreuung und -motivation. Nebenleistungen wie Kinderbetreuung, Firmenwägen oder Personalrabatte schaffen Anreize für bessere Arbeitsleistungen. Motivierte Mitarbeiter steigern die Produktivität und vermitteln Zufriedenheit gegenüber den externen Bezugsgruppen des Unternehmens. Das externe Unternehmensverhalten und Fremdbild ist folglich unter anderem von den internen Verhaltensweisen geprägt. [vgl. Weinberger 2010, 86] Die erfolgreiche Umsetzung des Corporate Behaviour-Konzeptes schafft einheitliche Verhaltensmuster, motiviert Mitarbeiter und fördert das Teambuilding. Die Mitarbeiter können sich folglich mit dem Unternehmen identifizieren und leben die Corporate Identity. [vgl. Regenthal 2009b, 101]

Corporate Responsibility

Aufgrund der Komplexität und internationalen Verwendung des Sammelbegriffes Corporate Responsibility gibt es unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Definition und Reichweite dieses Fachbegriffes. Diese wissenschaftliche Arbeit vertritt den Standpunkt, dass die Corporate Responsibility sich in drei Bestandteile gliedern lässt. Darunter fallen Corporate Citizenship, Corporate Governance und Corporate Social Responsibility (CSR).

„Corporate Social Responsibility ist ein nachhaltiges Handlungskonzept auf freiwilliger Basis und in Einklang mit den Unternehmenswerten, die gegenwärtigen und zukünftigen, gesellschaftlichen und ökologischen Interessen in die Unternehmenstätigkeit zu integrieren“ [Kiessling/Babel 2011, 78]. CSR ist ein Managementansatz der nicht nur die ökonomischen Interessen in der Unternehmensführung vertritt, sondern auch die ökologische und gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens wahrnimmt.

Durch den CSR-Ansatz wollen Unternehmen folgende Ziele erreichen:

- Wachstum des Unternehmenswertes
- Anerkennung und Reputation in der Öffentlichkeit
- Vertrauen der Kunden und Investoren gewinnen
- Arbeitgeber-Attraktivität

[vgl. CSR Initiative Rheinland 2014]

Das Leitbild der CSR wurde erstmalig 1978 im sogenannten Brundtland-Report verfasst. Die UN-Kommission für Umwelt und Entwicklung veröffentlichte den Report „Our Common Future“ als eine globale Agenda für den Wandel zur nachhaltigen Entwicklung. [vgl. Brundtland-Report 1987, 6] Die EU-Kommission publizierte 2001/2002 das CSR-Grünbuch unter dem Namen „Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility“. Das CSR-Grünbuch verdeutlicht die Relevanz der gesellschaftlichen und ökologischen Aspekte innerhalb der CSR, die über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehen. [vgl. Kern 2013, 33] Um den Umschwung zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen zu verstärken und die Vorteile der CSR-Umsetzung zu verdeutlichen, veröffentlichte die Bundesregierung im Oktober 2010 den „Aktionsplan CSR“. Gemeinsam veranstalteten das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und das nationale CSR-Forum die Veranstaltung „Luncheon - CSR - Made in Germany“ (2012) in Brüssel, um über die deutsche CSR-Strategie zu berichten und weiterhin Interesse für die Thematik zu erwecken. [vgl. Bundesministerium für Soziales und Arbeit 2014]

Die Triple Bottom Line nach John Elkington beschreibt die drei Verantwortungsebenen der Unternehmen innerhalb der CSR. Unter die ökonomische Verantwortung fallen beispielsweise die zwei Wirtschaftsgrundsätze des Minimal- und Maximalprinzips. Die ökologische Verantwortung betrifft den Umweltschutz und folglich auch den Umgang mit natürlichen Ressourcen. Unter gesellschaftlich-sozialer Verantwortung wird der bewusste Umgang mit allen Stakeholdern verstanden. Darunter fallen Aspekte wie gute Arbeitsbedingungen und fairer Kundenumgang. [vgl. Kern 2013, 40f.] Die drei Elemente bilden eine Einheit und haben daher einen engen Bezug zueinander. Wenn zwei Elemente miteinander kooperieren, dann entstehen Vorteile auf beiden Ebenen. Beispielsweise bietet ein Unternehmen Zusatzleistungen wie Kinderbetreuung oder Weiterbildungsmöglichkeiten an, folglich sind die Mitarbeiter motiviert und die Produktivität steigt. Dadurch konnten soziale und ökonomische Aspekte erfolgreich miteinander verknüpft werden. Wenn die Elemente nicht miteinander kooperieren kann es zu Zielkonflikten kommen. Die Kombination zwischen kostengünstiger Produktion und Umweltschutz stellt ein häufiges Problem für Unternehmen dar. [vgl. Kuhlen 2005, 24f.]

Weitere Perspektiven auf die CSR liefert die CSR-Pyramide von Carroll und die drei

CSR-Verantwortungsbereiche nach Hiß. Carroll unterteilt die CSR-Pyramide von unten nach oben in die vier Ebenen Wirtschaftlichkeit, Gesetz und Recht, Ethik und Philanthropie. Die letzte Ebene sind wohlthätige Aktivitäten des Unternehmens auf freiwilliger Basis. [vgl. Kern 2013, 45] Diese Tätigkeiten werden unter dem Begriff Corporate Citizenship zusammengefasst. Nach der Größenordnung von Carroll ist zu vermuten, dass die ökonomische Ebene dieser Darstellung den wichtigsten Aspekt der CSR symbolisiert. Wonach die philanthropische Ebene als Ergänzungsaspekt zu betrachten ist. Hiß unterteilt die CSR in drei Verantwortungsbereiche. Der innere Bereich steht für die ökonomische und gesetzliche Verantwortung. Der mittlere Bereich beinhaltet die freiwilligen Tätigkeiten innerhalb der Wertschöpfungskette, beispielsweise der CSR-Report. Die äußere Ebene entspricht dem Corporate Citizenship-Ansatz und ist die freiwillige CSR außerhalb der Wertschöpfungskette. [vgl. Kern 2013, 46f.] In beiden CSR-Konzepten von Carroll und Hiß ist das verzahnte System der CSR zu erkennen. Die Darstellung der Corporate Citizenship unterscheidet sich bei Carroll und Hiß jedoch deutlich durch die Darstellungsgröße. Das lässt in gewissem Maße auf eine Unstimmigkeit der Relevanz der Corporate Citizenship vermuten. Nachhaltigkeit ist zu einem wichtigen Faktor in der Öffentlichkeit und auch in der Unternehmenswelt geworden. Die Angst um die Konsequenzen der Energieknappheit löst schockierende Vorstellungen in den Menschen aus. In zukunftsorientierten und auf Fiktionen beruhenden Filmen werden dabei Horrorszenarien erörtert, welche die Auswirkungen der Ressourcenknappheit beschreiben. [vgl. Horx 2011, 212f.] Deshalb verlangen die Gesellschaft und Stakeholder eines Unternehmens zunehmend nach Transparenz hinsichtlich der Unternehmensaktivitäten. Daher fertigen Unternehmen eine Dokumentation ihrer CSR-Tätigkeiten an, um die geforderte Transparenz zu gewährleisten und Glaubwürdigkeit zu schaffen. [vgl. Einwiller/Schnauber 2013, 53] CSR-Reporte werden von den Unternehmen freiwillig angefertigt und stellen eine Einwegkommunikation dar. Aus alleiniger Sicht der Unternehmen bekommen Stakeholder einen Einblick in die Unternehmenstätigkeiten. Entweder Unternehmen finden die Balance zwischen positiver Selbstprofilierung und ehrlicher Berichterstattung der CSR-Aktivitäten, oder sie vermitteln verstärktes Eigenlob und präsentieren sich offensichtlich besser als es in Wahrheit der Fall ist. Letzteres hat den Vertrauensbruch der Stakeholder zu Folge. Das verleitet Unternehmen zur verstärkten Kommunikation der CSR-Inhalte, um die Glaubwürdigkeit des Reports wiederherzustellen, woraus ein negativer Kreislauf entsteht. [vgl. Faber-Wiener 2013, 44f.]

Unternehmen können selbst entscheiden wie viel Arbeit sie in die CSR-Aktivitäten investieren. Dennoch sind gesetzliche und rechtliche Richtlinien nicht aufgehoben. [vgl. Kühlen 2005, 12] Innerhalb der Corporate Governance werden rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen, welche die Transparenz auf ökonomischer Ebene gewährleisten. Der Deutsche Corporate Governance Kodex vom Mai 2013 beinhaltet folgende Aspekte zur Leitung und Überwachung börsenorientierter Gesellschaften:

- Aktionäre und Hauptversammlungen
- Zusammenwirkung von Vorstand und Aufsichtsrat
- Transparenz
- Rechtslegung und Abschlussprüfung

[vgl. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex 2014]

2.4 Corporate Design

Das Corporate Design repräsentiert das visuelle und identitätsspezifische Erscheinungsbild des Unternehmens, das sich an der Vision und dem Leitbild orientiert. Wie die Corporate Identity im Allgemeinen, ist auch bei dem Corporate Design die Einheitlichkeit ausschlaggebend. Alle Elemente die das Corporate Design tragen müssen stimmig sein, um den Wiedererkennungswert und den Bekanntheitsgrad zu steigern. Deshalb darf das Corporate Design, insbesondere das Logo, nicht zu komplex sein. Vielmehr soll die Unique Selling Proposition (USP) in den Vordergrund gestellt werden, welches durch weitere Akzente getreu der Corporate Identity ergänzt werden kann. [vgl. Rohn 2009, 183]

Neben den Identitätsmerkmalen sind auch alle Bezugsgruppen in das Design-Konzept miteinzubeziehen. Eine genaue Zielgruppenanalyse verschafft Klarheit über die Attribute, Interessen und Wünsche der einzelnen Bezugsgruppen. Wenn diese Aspekte bei der Designerstellung integriert werden, wirkt das Design bei den Zielgruppen ansprechend und sie können sich leichter mit dem Unternehmen identifizieren. [vgl. Radtke 2010, 59] Hauptbestandteile des Corporate Designs sind Farben, Formen, Typografien und das Logo.

Farbkonnotationen sind durch die Erziehung und Gesellschaft unterbewusst in den Menschen verankert. Deshalb können Botschaften auch durch Farben vermittelt werden. Automatisch werden beim Anblick von Farben Assoziationen und Gefühle ausgelöst. [vgl. Habeck/Böhmer-Bauer 2006, 67] Als besonders beliebt gelten in Deutschland die Farben Rot, Blau, Grün und Gelb. Sonderlich schnell wahrgenommen werden die Farben Gelb, Orange, Rot und Grün. [vgl. Habeck/Böhmer-Bauer 2006, 68]

Rot ist beispielsweise eine starke Farbe und symbolisiert Liebe, Wärme und Kraft. Gelb steht für Helligkeit, Jugendlichkeit und Freiheit. Die Farbe Blau ist eher kühl und symbolisiert Himmel, Ferne und Souveränität. [vgl. Hamann 2004, 161f.] Auch diese Anhaltspunkte können, soweit sie die Einheitlichkeit des Gesamtkonzeptes unterstreichen, in das Design aufgenommen werden. Innerhalb der Farb- und Formkombinationen muss

die Schlüssigkeit und Logik erkennbar sein. Beispielsweise steht Gelb für Helligkeit. Die Formwahl eines Kreises ergänzt sich mit dieser Farbe, da ein gelber Kreis mit der Sonne assoziiert wird. Die Sonne wiederum wird mit Helligkeit in Verbindung gebracht. Dieses Beispiel beschreibt eine Konnotation, die in der Gesellschaft bekannt und geläufig ist. [vgl. Hamann 2004, 167] Wenn Farb- und Formkombination harmonisieren, ist das Motiv einprägsamer und wird schneller wiedererkannt.

In der Typografie kann unterschieden werden zwischen Serifenschriften und serifenlosen Schriftarten. Serifen sind geschwungene Querstriche die am Anfang oder Ende eines Buchstaben angehängt werden. Die Antiquaschriften zeichnen sich durch ihre Serifen in den Schriftarten aus. Serifen- und Antiquaschriften sind auch auf Dauer gut zu lesen, deshalb werden sie von Zeitungen für deren Fließtexte verwendet. [vgl. Habeck /Böhmer-Bauer 2006, 48] Die Berliner Zeitung verwendet beispielsweise die Serifenschriften Utopia und Walbaum. Groteskschriften haben keine Serifen und beinahe die gleichmäßige Strichstärke innerhalb einer Schrift. Diese Schriftart steht grundlegend für Klarheit und Funktionalität, weshalb sie von Automobilunternehmen verwendet wird. Schmuck- und Schreibschriften eignen sich nicht für Fließtexte, da die Lesbarkeit beeinträchtigt ist. Diese Schriftarten können verspielt, kreativ und elegant wirken. [vgl. Habeck/Böhmer-Bauer 2006, 49] Deshalb verwenden Modeschmuckmarken wie Thomas Sabo die Schreibschrift nur für die Wortmarke.

Das Kernstück des Corporate Designs ist das Logo, welches unterschiedlich aufgebaut werden kann. Für kleine Unternehmen empfiehlt sich eine Wortmarke. Dadurch entfällt der erforderliche Assoziationsprozess vom Symbol zum Unternehmen, da das Logo der Unternehmensname ist. Mercedes Benz verwendet den Mercedes-Stern als Bildmarke. Das Unternehmen ist am Markt etabliert und wird anhand dieses Symbols erkannt. Eine weitere Möglichkeit des Logo-Designs ist die Kombination aus Wort- und Bildmarke. Der Name taucht, eventuell modifiziert, in der Bildmarke auf. Diese Kombination steigert das Alleinstellungsmerkmal des Logos. [vgl. Radtke 2010, 57]

Das Unternehmensdesign sollte sich in der Architektur und Büroausstattung, den Geschäftspapieren und den PR- beziehungsweise Marketingmaßnahmen widerspiegeln. Ein Corporate Design Manual gewährleistet die einheitliche Umsetzung des Designs, in dem es unter anderem Leitlinien zur Logo- und Sloganplatzierung, zum CMYK-Farbmodell und der Typografie festlegen. Wenn sich die Corporate Identity mit den Jahren verändert, sollte das äußere Erscheinungsbild aktualisiert werden. Wirkt ein Unternehmensdesign veraltet, weil es dem Zeitgeist nicht mehr entspricht, empfiehlt sich ein dezenter Relaunch. Demnach müssen alle Kommunikationsmittel konsequent an das neue Design angepasst werden, um die Einheitlichkeit zu wahren. [vgl. Radtke 2010, 56] Der gelungene Aufbau eines identitätsorientierten und einheitlichen Corporate Designs hat Vorteile in mehreren Unternehmensbereichen. Wird das Design konsequent umge-

setzt, steigt der Wiedererkennungswert und das Unternehmen positioniert und differenziert sich am Markt. Ist das Design ansprechend für die Zielgruppen, weil es beispielsweise besonders dem Zeitgeschmack entspricht und sie sich damit identifizieren können, resultieren daraus Präferenzen. Gegenüber der Konkurrenz kann das zum Wettbewerbsvorteil führen. [vgl. Rohn 2009, 185] Sofern die Mitarbeiter die Unternehmensphilosophie akzeptieren, entwickeln sie anhand des einheitlichen Designs ein Gemeinschaftsgefühl und sind motiviert. Engagierte Mitarbeiter arbeiten effizient und steigern die Produktivität. [vgl. Kiessling/Babel 2011, 110]

3 Brand Management als Kommunikationsstrategie

In diesem Kapitel werden die relevanten Instrumente und Einflussfaktoren des Brand Managements erläutert. Hierbei wird in Kapitel 3.6 die Kommunikation innerhalb des Brand Managements analysiert. Grundlage für die spezielle Betrachtung der Kommunikation bilden die Entwicklungen der Technologie, Gesellschaft und Kommunikation. Aus dem technischen Fortschritt haben sich neue Verhaltensweisen und Kommunikationsmodi kultiviert, die ebenso einen großen Einfluss auf die Werteorientierung der Gesellschaft haben. [vgl. Christoffel 2011, 220f.] Für das Brand Management sind diese Veränderungen von großer Bedeutung. Wenn Unternehmen ihre Marke effizient und nachhaltig aufbauen und führen wollen, müssen aktuelle und künftige Evolutionen berücksichtigt und dementsprechend realisiert werden.

3.1 Definition Marke

Das Verständnis der Marke hat sich mit den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen verändert. Bereits in der Antike diente die Marke zur Kenntlichmachung von Besitz und Eigentum, um die Herkunft eines Gegenstandes zu bestimmen. Die Grundlage des Markenverständnisses im Jahr 2014 bildete sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Marken von Konsumgütern wurden anhand des Gegenstandes und deren Eigenschaften definiert. Beispielsweise waren Kriterien für eine Marke die Gestaltung und konstante Qualität eines Produktes. Nachfolgend wurde die Marke anhand der absatzorientierten Ausrichtung definiert und in engem Bezug zum Marketing gebracht. Die Marktveränderungen in den 1970-er Jahren führten dazu, dass der kundenorientierte Ansatz das Markenverständnis beherrschte. Konsumenten interessierten sich für das Unternehmen hinter den Produkten. Erstmals wurden Faktoren wie Unternehmensverhalten und -image in die Unternehmensstrategie aufgenommen. Ende des 20. Jahrhunderts wurde die Marke nicht mehr anhand von isolierten Ansätzen betrachtet. Das Markenverständnis wurde als Gesamtkonzept aus mehreren Teilbereichen angesehen und um sozial-psychologische Blickwinkel ergänzt. [vgl. Bohmann 2011, 32f.] Daraus entstand der identitätsbasierte Markenansatz, welcher die Ausrichtung der Markenführung für diese wissenschaftliche Arbeit bestimmt.

Wie bereits im historischen Rückblick erläutert, muss die Marke interdisziplinär dargelegt werden, um ein umfassendes Verständnis des komplexen Markenbegriffes zu gewährleisten. Die Marke lässt sich am besten anhand ihrer Auswirkungen und Bezugfelder erläutern. So gilt folgende Definition als Basis für das Markenverständnis dieser wissenschaftlichen Leistung: Die Marke ist ein fachübergreifendes und immaterielles

Gesamtkonstrukt, welches die Marktpositionierung festlegt, Nutzen- und Qualitätsversprechen kommuniziert und die Identität eines Produktes oder Unternehmens präsentiert, sowie in den Bezugsgruppen ein Image hervorruft, das die Differenzierung von Branchenkonkurrenten ermöglicht und das Verhalten der Bezugsgruppen nachhaltig beeinflusst. [vgl. Radtke 2014, 1]

Aus dieser Definition resultieren folgende Bezugfelder, die in das Gesamtkonstrukt der Marke einzahlen:

- Markenidentität
- Markenpositionierung
- Markendifferenzierung
- Markenkommunikation
- Markenimage

Innerhalb der identitätsbasierten Markenführung werden diese Instrumente angewandt, damit die Marke geführt und gesteuert werden kann. Alleinig das Markenimage, welches das Fremdbild der Marke widerspiegelt, kann nur zum Teil beeinflusst werden. [vgl. Blinda 2007, 110]

3.2 Relevanz der Markenführung

Der wirtschaftliche Nutzen der Markenführung, oder auch Brand Management, ergibt sich aus den Funktionen der Marke seitens der Nachfrager. Die Markenführung beeinflusst das Sinnbild der Kunden bezüglich der Marke und verursacht dadurch soziale und emotionale Konsequenzen, die das Kundenverhalten prägen. [vgl. Kastens/Lux 2014, 19] Der Nachfrager erhält durch die Marke ein Informationsbündel, in dem alle relevanten Inhalte der Marke zusammengefasst werden. Beispielsweise wird er über die Qualität und Herkunft eines Produktes informiert. So dient die Marke als Orientierungshilfe bei der Kaufentscheidung. Anhand der gelieferten Informationen wird der Kunde zugleich entlastet, da er sich die Informationen nicht selbst beschaffen muss. Mit der Markentablierung geht die Vertrauensfunktion der Marke einher. Gelingt es der Markenführung das Alleinstellungsmerkmal in den Köpfen der Kunden zu verankern und das Qualitätsversprechen einzuhalten, dann gewinnt die Marke an Vertrauen seitens der Verbraucher. Ist die Markenidentität von Werten geprägt, mit denen sich die Kunden ebenfalls definieren können, wird darunter die Identifikationsfunktion der Marke verstanden. Die Marke löst somit bestimmte Gefühle und Werte aus und emotionalisiert seine Kunden.

[vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 2f.]

Für den Anbieter ermöglicht die Markenführung den Aufbau von Kundenpräferenzen und erweitert somit den Gestaltungsraum innerhalb der Preispolitik. Die Kunden entwickeln eine Vorliebe für das Produkt oder die Dienstleistung und sind bereit, höhere Preise zu bezahlen. Des Weiteren schafft eine starke Marke Stabilität und Sicherheit in Planungsprozessen, sowie bei wachstumsorientierten Vorhaben. [vgl. Boldt 2010, 34f.] Aus diesen Funktionen ergibt sich ein entscheidender Nutzen für das Unternehmen: Die Steigerung des Markenwertes.

Der Markenwert kann aus mehreren Ansätzen betrachtet werden. Je nachdem aus welcher Perspektive der Begriff des Markenwertes betrachtet wird, entstehen unterschiedliche Vorteile. Aus kundenorientierter Sicht definiert sich der Markenwert anhand des Kundenverständnisses der Marke. Die Marke hat für die Kunden einen individuellen Wert, der sich unter anderem durch die Markenwahrnehmung, grundlegende Assoziationen und Emotionskonnotationen der Kunden ergibt. Aus finanzorientierter Perspektive, wird unter dem Markenwert der Gewinn verstanden, der aus den Markenwirkungen hervorgeht. Eine weitere Perspektive bietet die Betrachtung des Markenwertes aus marktrelevanten Aspekten, welche die vorhergehenden Ansätze überschneidet. Innerhalb des Wettbewerbs zählt, welche Marke präferiert wird und wie viel Gewinn durch die Marke erzielt wurde. Innerhalb des marktorientierten Ansatzes resultiert daraus, dass Markenstärke und Markengewinn die Dimension des Markenwertes bestimmen. [vgl. Bentele/Buchele/Hoepfner 2009, 12f.]

An diesem Punkt soll erwähnt werden, dass die jüngsten Herausforderungen an die Markenführung deren Relevanz noch stärker untermauern. Durch die Digitalisierung sind neue Märkte entstanden und der Wettbewerbsdruck steigt stetig. Daher müssen Marken innerhalb des Brand Managements noch stärker profiliert, positioniert und differenziert werden. Darin liegt die Herausforderung an die Markenführung, die neue Trends erkennen muss, um im starken Wettbewerb die Effizienz der Marke durchzusetzen. [vgl. Munzinger/Wenhardt 2012, 58] Aber auch der gesellschaftliche Trend hin zum Individualismus prägt die Herausforderungen an das Brand Management. Es entstehen immer neue Anforderungen und Bedürfnisse seitens der Nachfrager, die durch das Brand Management abgedeckt werden müssen. [vgl. Alafont/Conti 2009, 332f.]

3.3 Corporate Brand und Employer Branding

In Kapitel 3.1 wurde die Definition des Markenbegriffes festgelegt. Diese bildet hier die Grundlage für das Begriffsverständnis der Unternehmensmarke. Innerhalb des Corporate Brandings wird aus allen Unternehmens- und Produkteigenschaften, sowie dem Image eine Marke geformt. Somit ist unter Corporate Brand die Unternehmensmarke zu

verstehen. Konkrete Komponenten der Unternehmensmarke sind beispielsweise Corporate Vision und Mission, Design, Produkteigenschaften und -qualität, Servicebereitschaft und das Fremdbild der Bezugsgruppen. [vgl. Dühring/Süss/Zerfaß 2011, 20f.] Die Bezugsgruppen der Unternehmensmarke können in Märkte gegliedert werden. Darunter fallen zum Beispiel die Kunden innerhalb der Absatzmärkte. Medien und Öffentlichkeit gehören zu den Meinungsmärkten, welche unter anderem das Image der Unternehmensmarke prägen. Aktionäre und mögliche Geldgeber sind den Finanzmärkten zuzuordnen. Auch die Arbeitsmärkte werden durch die Unternehmensmarke angesprochen. [vgl. Kriegler 2012, 23] Innerhalb des Corporate Brandings werden die Arbeitsmärkte in diesem Kapitel an einer anderen Stelle betrachtet.

Im internationalen Wettbewerb, sowie bei hoher Marktsättigung innerhalb einer Branche, ist Markenstärke von großer Bedeutung. Denn je mehr Wettbewerber in einer Branche sind, umso effektiver und nachhaltiger muss die Marke geführt werden. Das Branding ist ein wesentliches Instrument zur Markengestaltung und direkten Allokation zum Unternehmen. Als Branding-Instrumente gelten der Markenname, das Markenzeichen, die Angebotsgestaltung (Produktdesign), sowie sämtliche gestalterischen Mittel innerhalb des Corporate Designs. [vgl. Esch/Langner 2006, 103f.]

Die Semantik des Corporate Brand Managements ist insbesondere bei Unternehmensfusionen und -aufkäufen wichtig, da in diesen Fällen die Markenarchitektur überdacht werden muss. Unter Markenarchitektur wird die Struktur des gesamten Marktportfolios verstanden und der Bezug zur Unternehmensmarke. Die Aufgabe für das Management besteht somit darin, die Unternehmensmarke mit dem gesamten Marktportfolio in Einklang zu bringen. Im Hinblick auf die Bezugsmärkte ist das ein entscheidender Punkt, denn Konsumenten interessieren sich im Regelfall eher für die Produktmarke. Wohingegen Investoren ihre Aufmerksamkeit eher auf die gesamte Unternehmensmarke legen. Die Markenarchitekturwahl ist ebenfalls relevant für alle Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens. Innerhalb der Markenarchitektur gibt es verschiedene Strategien, die angewandt werden können. Die Monomarkenstrategie sieht für jedes Produkt eine spezielle Produktmarke vor. Der Nutzen bei dieser Strategie ist, die effektive und individuelle Ansprache von unterschiedlichen Zielgruppen. Bei der Dachmarkenstrategie wird das gesamte Produktportfolio mit der Unternehmensmarke versehen, so gelten die Kommunikationsmaßnahmen für alle Zielgruppen einheitlich. Die Markenidentität kann in dieser Strategie verstärkt kommuniziert und verankert werden, da sie für alle Produkte geltend ist. Bei Familienmarken werden unterschiedliche Produktlinien innerhalb einer Marke vereinigt. Das verbindet den Vorteil der Monostrategie mit dem Nutzen der Dachmarkenstrategie. Die individuelle Zielgruppenansprache und der Imagetransfer kann innerhalb der Familienmarkenstrategie realisiert werden. [vgl. Bräutigam/Esch 2006, 130f.]

Einen Teil der Unternehmensmarke bildet die Employer Brand. Sie bezieht sich insbe-

sondere auf die Arbeitsmärkte, in dem bestehende und potenzielle Mitarbeiter und Führungskräfte angesprochen werden sollen. Die Arbeitgebermarke soll ein prägnantes, unverkennbares und ehrliches Arbeitgeberbild vermitteln. Die Corporate Brand muss so gestaltet sein, dass die Position als Arbeitgeber auf dem Markt und die Differenzierung von anderen Arbeitgebern garantiert wird. [vgl. Sponheuer 2010, 269] Bedeutend ist dabei die Employer Value Proposition, die eine gute Arbeitgeberposition anhand der Glaubwürdigkeit, Abgrenzung und zukunftsorientierten Sichtweise definiert. [vgl. Kriegler 2012, 27] In den Literaturen wird oftmals der Eindruck erweckt, die Arbeitgebermarke sei nur für das Recruiting von qualifizierten Mitarbeitern zuständig. Dem ist zu widersprechen, denn die Arbeitgebermarke soll ebenso Angestellte im Unternehmen ansprechen und halten. Daraus folgt, dass die Arbeitgebermarke auch für die Motivation und Förderung von Mitarbeitern maßgebend ist. [vgl. Erz/Forster/Jenewein 2012, 287]

Die in Kapitel 2.3 erörterte Relevanz der Nachhaltigkeit für Gesellschaft und Umwelt, und folglich auch für die Wirtschaft, beschreibt den Ursprung des tendenziellen Wandels im Recruiting. Mitarbeiter sollen den Stellenwert der Nachhaltigkeit nicht nur verstehen sondern auch umsetzen. Eine Möglichkeit um nachhaltigkeitsorientierte Denkweisen bei Mitarbeitern zu erreichen, sind diesbezügliche Schulungen, sowie Regeln und Richtlinien innerhalb des Unternehmens. Rigorose Bestimmungen rufen keine ehrliche Verhaltensänderung der Mitarbeiter hervor. Deshalb konzentrieren sich Unternehmen bereits beim Personal-Recruiting auf die Stimmigkeit der Werteorientierung zwischen Unternehmen und Bewerber. Sind Mitarbeiter bereit die Unternehmenswerte zu leben, dann gewinnt die Unternehmensmarke an Authentizität. [vgl. Weinrich 2014, 9f.] Solche geeigneten Mitarbeiter und Fachkräfte zu finden birgt große Herausforderungen an die Employer Brand und das Personal-Recruiting. Daher müssen moderne Strategien innerhalb der Arbeitgebermarke erarbeitet werden, um adäquate Arbeitskräfte einzustellen. [vgl. Bollwitt 2010, 35] Faktoren, die eine Arbeitgebermarke prägen und attraktiv gestalten, sind zum Beispiel flache Hierarchieebenen im Führungsstil, Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsaussichten für den Mitarbeiter, Rahmenbedingungen des Arbeitsverhältnisses (Gehalt, Urlaubstage und soziale Zusatzleistungen) und die Unternehmenskultur. [vgl. Bollwitt 2010, 42]

Anhand der folgenden Abbildung sollen die Versprechen und Ansprüche von Arbeitnehmer und Arbeitgeber innerhalb der Employer Brand verdeutlicht werden. Wie aus der Abbildung zu entnehmen ist, besteht ein psychologischer Vertrag zwischen Unternehmen und Mitarbeiter. Das Unternehmen stellt den Anspruch der Brand Behaviour an seine Mitarbeiter. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter sich entsprechend der Markenphilosophie verhalten und die Werte der Unternehmensmarke gegenüber Dritten vertreten. Wohingegen das Unternehmen die verbindlichen Inhalte der Corporate Brand gewährleistet. Im Umkehrschluss verlangen die Mitarbeiter die Erfüllung der Corporate Brand und verhalten sich markenkonform. [vgl. Erz/Forster/Jenewein 2012, 285]

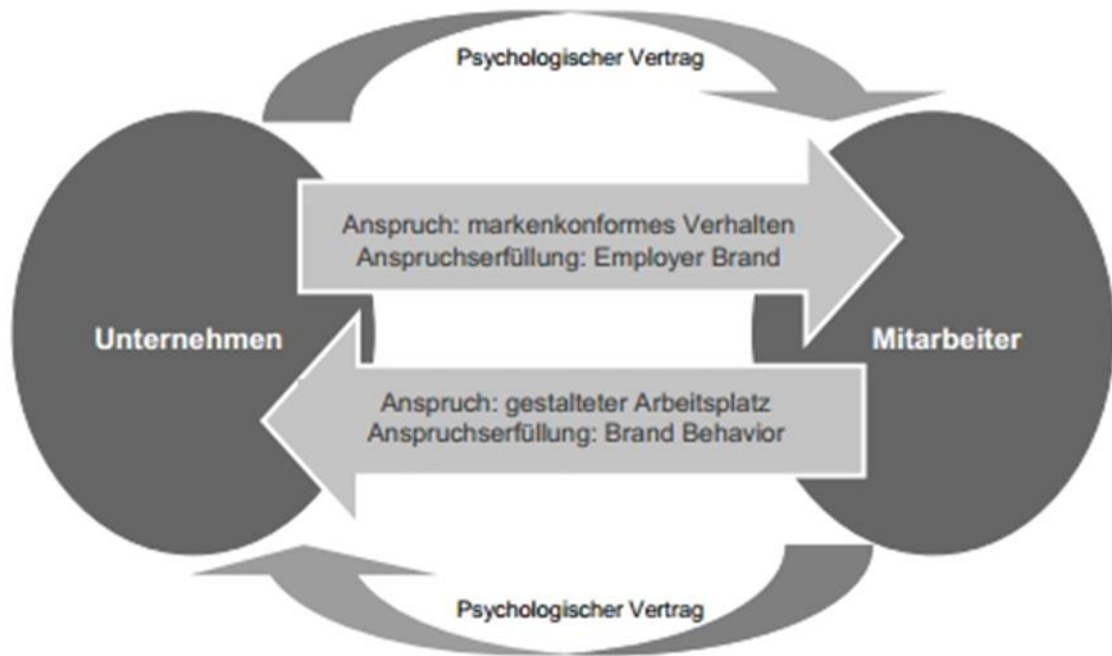


Abb. 1: Beiderseitige Anspruchsformulierung und Anspruchserfüllung [Erz/Fors-ter/Jenewein 2012, 285].

Aus der Unternehmensperspektive entstehen durch eine wirkungsvolle Employer Brand folgende Vorteile: Fachkräftesicherung, klare Differenzierung zu anderen Arbeitgebermarken, einheitlicher Markenauftritt innerhalb der Mitarbeiter-Kunden-Beziehungen und daraus folgend Wettbewerbsvorteile.

3.4 Brand Identity

Unter Brand Identity ist die Markenidentität zu verstehen. Sie definiert sich durch das interne Selbstbild der Marke, welche durch kongruente und charakteristische Merkmale der Marke in mehreren Dimensionen geprägt ist. Die Markenidentität vereint die jetzigen mit den visionsorientierten Markeneigenschaften zu einem Gesamtelement. [vgl. Radtke 2014, 11f.] Grundlage der Markenidentität sind die Herkunft, Vision, Führungskompetenzen, Leistung, Werte und Persönlichkeit der Marke.

Die Markenherkunft basiert auf der lokalen, unternehmerischen und branchenspezifischen Herkunft. Unter der lokalen Herkunft ist beispielsweise das Herstellungsland der Produkte zu verstehen. Aus der Unternehmensherkunft erschließt sich die Beziehung zwischen Marke und Unternehmen innerhalb der Markenarchitektur. Die Branchenzuordnung liefert Informationen über das Ressort und Tätigkeitsfeld des Unternehmens, welche die Marke vertritt. [vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 45f.] Die Markenvision ist das zukünftige Wunschbild bezüglich der Markenentwicklung, die von den internen Arbeitskräften umgesetzt werden soll. Gleichzeitig gilt die Vision der Marke als

Zielsetzung und Motivationsfaktor zugleich. Unter den Führungskompetenzen ist die Steuerung und Organisation der Marke innerhalb des Brand Managements gemeint, die aus ökonomischer Sicht elementar ist. [vgl. Blinda 2007, 105f.] Die Markenleistung kann aus zwei Perspektiven betrachtet werden. Zum einen stellt sie den Nutzen der Markenleistung für den Verbraucher dar, welche in Kapitel 3.2 bereits erläutert wurden. Zum anderen beschreibt sie, aus der Unternehmensperspektive, die Art und den Aufbau der tatsächlichen Leistungen und Produkte die angeboten werden. [vgl. Burmann/Haloszo- vich/Hermann 2012, 56] Die Markenwerte spiegeln die Einstellung und Werteorientierung der Markenvertreter wieder, insbesondere die der Führungskräfte. Anhand der Markenwerte werden Emotionen festgelegt, mit denen die Marke assoziiert werden soll. Die Persönlichkeit der Marke ist durch deren Werte geprägt. Sie ist ausschlaggebend für den Markenauftritt und die Kommunikationsweise der Marke. Durch die Markenpersönlichkeit werden die Markenwerte nach außen getragen. [vgl. Blinda 2007, 107f.]

Die nach Erikson festgelegten Attribute der menschlichen Identität können im weitesten Sinne auf die Markenidentität transferiert werden. Darunter fällt die Individualität, welche die Einzigartigkeit durch identitätsspezifische Merkmale gewährleistet. Ein weiteres Kriterium der Identität nach Erikson ist die Kontinuität. Darunter ist die langfristige Sicherung von elementaren Eigenschaften gemeint, welche die Identität im Wesentlichen ausmachen. Hier differenziert Erikson explizit die akzidentiellen Merkmale aus, welche mit der Zeit abgetreten werden können, aber das prägende Identitätsbild nicht wesentlich verändern. [vgl. Radtke 2014, 11] Die Konsistenz beschreibt die Geschlossenheit der Eigenschaften. Das bedeutet, dass die Identitätsmerkmale in sich schlüssig sind. Die Wechselseitigkeit ist das vierte Identitätsmerkmal nach Erikson. Darunter wird die Wechselwirkung zwischen Selbst- und Fremdbild verstanden. Daraus folgt, dass die Identität auch durch das Fremdbild geprägt wird. [vgl. Kästner 2009, 30]

Die Grundlagen der Markenidentität sind ein elementarer Faktor der Markenpositionierung. Unter der Markenpositionierung wird die Differenzierung und Verankerung der Marke im Zielgruppenbewusstsein verstanden. Auf Basis der Identitätskomponenten und Erfüllung des Markennutzenversprechens soll eine Position erlangt werden, die sich deutlich von der Konkurrenz abhebt. Dabei müssen die Wahrnehmungen und Bedürfnisse der Zielgruppe analysiert und verstanden werden, um ein effektives Positionierungskonzept zu erstellen. Das Ziel ist die Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Position so gut wie möglich zu vermindern. Dabei definiert sich die Soll-Position an den Leitbildern der Zielgruppe. Zu unterscheiden ist zwischen den zwei verschiedenen Begriffserklärungen von Position und Positionierung. Während die Markenposition den aktuellen Wahrnehmungsstand der Zielgruppe beschreibt, ist die Markenpositionierung der Prozess zur Veränderung der Position. [vgl. Esch 2005, 133f.]

Es gibt mehrere Dimensionen innerhalb der Positionierungsmerkmale, die das Nutzen-

versprechen für die Zielgruppe innehaben. Wichtig sind dabei die Glaubwürdigkeit und das leichte Verständnis des Markenversprechens. Positionierungsmerkmale sind zum Beispiel eine gute Funktionalität, die Verbesserung der Lebensqualität und die Markeninnovation. Die Konzentration auf wenige und starke Positionierungsmerkmale innerhalb der USP muss nachfrageorientiert gestaltet werden, da eine wirkungsvolle Positionierung auf den Bedürfnissen und Interessen der Zielgruppen basiert. [vgl. Boldt 2010, 30f.]

Ausgehend von einer bestehenden Markenposition entstehen drei Aktionsmöglichkeiten. Bei einer guten Markenposition muss deren Erhalt gewährleistet werden und lediglich wenige zeitgemäße Anpassungen erfolgen. Die Umpositionierung einer Marke findet beispielsweise statt, wenn die Ist- und Soll-Position eine sehr große Differenz aufweisen. Dabei werden Segmente der alten Position mit neuen Merkmalen kombiniert. Zuletzt besteht die Möglichkeit der Neupositionierung, bei der die Konkurrenten so starke Positionen eingenommen haben, dass die Markeneigenschaften mit den Idealvorstellungen der Zielgruppe nicht vereinbar sind. Somit wird innerhalb der Neupositionierung der Fokus auf eine neue Zielgruppe und einen neuen Positionierungsraum gelegt. [vgl. Esch 2007, 160f.]

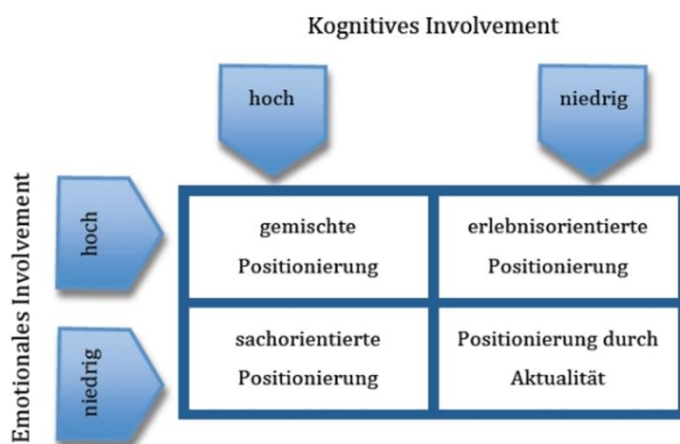


Abb. 2: Positionierungsziele [Boldt 2010, 33].

Zielgruppen, aus denen sich Positionierungsziele ableiten lassen. Unter dem emotionalen Involvement der Zielgruppe wird der Grad der gefühlsmäßigen Gebundenheit zur Marke verstanden. Das kognitive Involvement beschreibt die Bereitschaft der Zielgruppe zur eigenständigen Informationsbeschaffung und -verarbeitung. [vgl. Esch 2005, 138]

Sind emotionales und kognitives Involvement hoch, ist eine gemischte Positionierung anzustreben. Das bedeutet, dass ein Bedürfnis kommuniziert werden muss und als Lösung das Produkt oder die Dienstleistung der Marke präsentiert wird. Hierfür dient das Beispiel BMW mit dem Slogan „Freude am Fahren“. Das kommunizierte Bedürfnis ist der Fahrspaß, welches laut Unternehmen durch die Fahrzeuge erfüllt wird. Ist das emotionale Involvement hoch und das kognitive niedrig, dann ist das Ziel eine erlebnisorien-

Anhand den strategisch festgelegten Positionierungsmerkmalen, die auf repräsentativen Zielgruppenanalysen basieren, und der Bestimmung der Markenentwicklung zwischen den drei beschriebenen Optionen, können Positionierungsziele erarbeitet werden. Abbildung zwei zeigt vier unterschiedliche Variationen zwischen emotionalem und kognitivem Involvement der

tierte Positionierung. Jack Wolfskin hatte den Slogan „Draußen Zuhause“. Im dazugehörigen TV-Spot von 2013 werden erlebnisorientierte Abenteuer präsentiert, aber keine Angaben über die Zusammensetzung der Kleidungsstücke. Marken die ein niedriges emotionales und ein hohes kognitives Involvement vorweisen, haben den Zielpunkt der sachorientierten Positionierung. Beispielsweise ADAC kann dieses Kombinationsinvolvement aufzeigen. Bei den Menschen die sich für ADAC interessieren, dominiert der Wunsch nach informativen Inhalten über die Marke, wie beispielsweise Preis-Leistungs-Verhältnis, Sicherheit und Zuverlässigkeit. [vgl. Esch 2005, 140f.] Wenn emotionales und kognitives Involvement niedrig sind, ergibt sich daraus das Ziel der Aktualität und Aufmerksamkeit für die Marke. Ein Beispiel hierfür ist die Marke Pepsi, welche neben dem großen Konkurrenten Coca Cola um Beachtung ringt. Bei dieser Kombination sind fortdauernde und interessante Kommunikationsmaßnahmen elementar, um die Aufmerksamkeit auf die Marke zu lenken. [vgl. Baumgarth 2008, 137]

Vor dem dargestellten Hintergrund der Markenidentität und Positionierung ergeben sich Differenzierungsfaktoren, welche die Markenerosion im Wettbewerb verhindern sollen. Die Markenerosion beschreibt den „[...] Prozess, bei dem die das Nutzenbündel auszeichnenden Merkmale in den Augen der Konsumenten an Spezifität und Einzigartigkeit und/oder an Relevanz verlieren und zwar gegebenenfalls trotz des Einsatzes systemischer Fähigkeiten und Ressourcen“ [Lodde 2010, 278]. Deshalb gilt es folgende Anforderungen an die Marke zu erkennen und innerhalb der Markenführung umzusetzen. Die Markendifferenzierung muss signifikant und essenziell sein. Das bedeutet, dass das Differenzierungsmerkmal einen grundlegenden Unterschied zu den konkurrierenden Produkten oder Dienstleistungen aufweist. Beispielsweise die Zigarettenpackung von Benson & Hedges ist, nicht wie gewöhnlich durch einen obigen Klappverschluss, sondern durch einen seitlichen Schiebemechanismus zu öffnen. Somit unterscheidet sich diese Marke essenziell zu den restlichen Anbietern. Des Weiteren muss die Differenzierung hervorhebbar sein, beispielsweise durch die Namensgebung. Außerdem muss die Differenzierung innerhalb der produktspezifischen Kriterien die der Konkurrenten übertreffen. Das heißt der Markennutzen für den Kunden muss größer sein, als bei anderen Anbietern. Eine weitere Anforderung an die Markendifferenzierung ist ihre Kommunikation. Dabei muss sichergestellt werden, dass der Differenzierungsfaktor kurz und prägnant beschrieben werden kann. Ist das nicht der Fall, stiftet das Verwirrung bei der Zielgruppe und die Differenzierung ist nicht klar abzugrenzen. Eine gute Markendifferenzierung soll zudem zukunftsorientiert sein und dadurch einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz schaffen. Innerhalb des Innovationsmanagements können solche Vorsprünge erarbeitet werden, allerdings ist immer mit Imitationen zu rechnen. Alle Anforderungen an die Differenzierung sind, wenn überhaupt, nur selten gleichzeitig realisierbar, weil zu viele Faktoren die Differenzierung beeinflussen. Allerdings ist zu sagen, dass die wichtigste Anforderung an die Differenzierung immer die Bedeutsamkeit des Angebotes für die Zielgruppe ist. [vgl. Görg 2010, 26f.]

Abschließend zu diesem Kapitel soll die Unterscheidung zwischen Corporate Identity und Brand Identity erfolgen. Dass eine eindeutige Relation zwischen den beiden Fachbegriffen besteht, ist in mehreren Literaturen beschrieben. Vereinzelt ist auch die Rede von Corporate Brand Identity. Diese definiert die Identität der Unternehmensmarke, anhand deren Eigenschaften. Sie formuliert das beabsichtigte Fremdbild der Stakeholder bezüglich der Identität der Unternehmensmarke. [vgl. Einwiller 2014, 378] Eine eindeutige Abgrenzung zwischen den Begriffen Corporate Identity und Brand Identity kann nur bis zu einem gewissen Maße erfolgen, da diese Fachbegriffe in einer engen Beziehung zu einander stehen und aufeinander aufbauen. [vgl. Jung 2010, 146] Die folgende Abbildung soll einen Ansatz zur Abstufung dieser Begriffe liefern und die gegenseitige Bezugnahme verdeutlichen. Grundlage dieses Ansatzes bilden die Identitätsobjekte Unternehmen, Unternehmensmarke und Produktmarke.

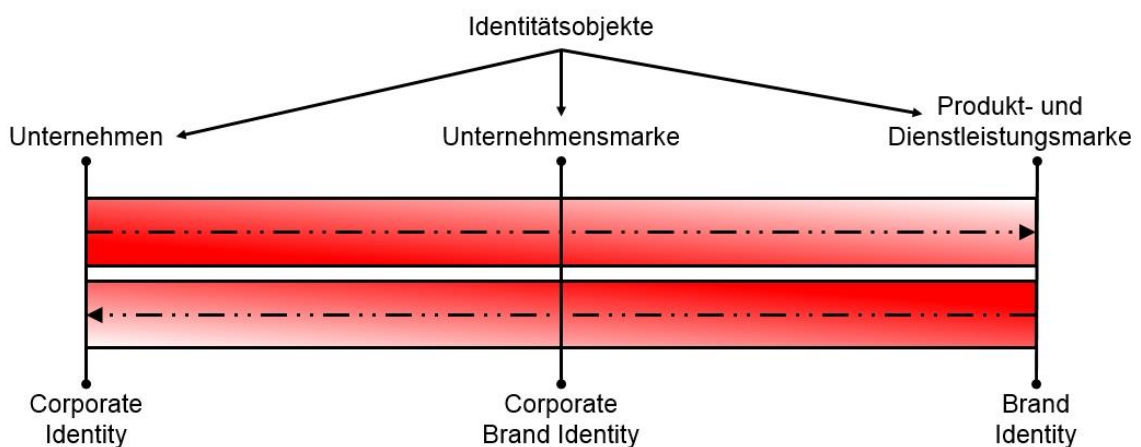


Abb. 3: Korrelationsmodell der Identitätsobjekte

Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Corporate Identity ist das Objekt, welchem eine Identität zugesprochen wird, das Unternehmen. Wie bereits erläutert, beschreibt die Corporate Brand Identity die Identität der Unternehmensmarke. Das Identitätsobjekt der Brand Identity ist die Marke der Dienstleistung oder des Produktes. Anhand des Farbverlaufes ist zu erkennen, dass die Identität des Unternehmens sich über die Identitäten der Unternehmensmarke bis hin zur Produkt- und Dienstleistungsmarke hindurchzieht. Dadurch soll verdeutlicht werden, dass sich Teile der Unternehmensidentität auch in den beiden anderen Identitätsobjekten wiederfinden. Dieser Prozess wird durch den oberen Balken in der Abbildung skizziert. Andererseits besteht auch die Möglichkeit, dass sich die Identität der Produkt- und Dienstleistungsmarke auf die Identität des Unternehmens und deren Unternehmensmarke auswirkt. Dieser Verlauf wird durch den unteren Balken der Abbildung dargestellt. Zu beachten ist in beiden Fällen der Fokus, der sich innerhalb des Farbbalkens in An-deutung durch den Farbverlauf verschiebt. Das bedeutet, dass die Identitätsbildung auf verschiedenen Grundlagen erfolgt, welche jedoch in Relation zueinander stehen. So liegt der Fokus bei der Brand Identity auf dem Objekt der Produkt- und Dienstleistungsmarke, welche ebenfalls Elemente der Corporate Identity enthält. Die verschiedenen

Identitätsformen sind nicht einzeln zu betrachten, sondern eher als korrelierende Elemente. Infolgedessen wird auch der fließende Übergang von Corporate Identity- und Brand Management deutlich.

3.5 Brand Image

Unter Brand Image werden alle subjektiv interpretierten Wahrnehmungsbilder der Nachfrager über die vermittelten Markeninformationen verstanden. Das Markenimage ist somit ein bedeutungsvolles Konstrukt für die identitätsorientierte Markenführung, da sie das Feedback der Zielgruppen bezüglich der Markenidentität liefert. [vgl. Radtke 2014, 2f.] Damit allerdings ein Markenimage entstehen kann, muss die Notwendigkeit der Markenbekanntheit erfüllt sein. Denn die Zielgruppen müssen die Marke kennen, um sich ein Urteil zu bilden. Die subjektiven Wahrnehmungen der Zielgruppen sind nicht unmittelbar zu beeinflussen, deshalb ist das Markenimage als Marktwirkungskonzept zu betrachten. [vgl. Blinda 2007, 110f.] Innerhalb des Konzeptes entstehen zwei unterscheidbare Ebenen. Die Markenidentität und -positionierung sind der Aktionsebene zuzuordnen, welche direkt gesteuert werden kann. Dem steht das Markenimage in der Wirkungsebene gegenüber, welche nur indirekt beeinflusst werden kann. Die zwei Ebenen haben einen engen Bezug zueinander, da sie in einem ständigen Informationswechsel und -kreislauf stehen. [vgl. Esch/Langner/Rempel 2005, 106]

Abbildung vier beschreibt die Beziehung zwischen Markenidentität und Markenimage. Das Unternehmen vermittelt durch das interne Führungskonzept, basierend auf der Markenidentität, das Markennutzenversprechen und Markenverhalten. Hierbei ist zu beachten, dass der diesbezügliche Wahrnehmungsprozess der externen Zielgruppen selektiv, objektiv und zum Teil aktiv erfolgt. Aus diesem Aspekt lassen sich die Unterschiede in der Markenwahrnehmung herleiten. [vgl. Burmann/Stolle 2007, 26]

Die sechs Elemente der Markenidentität, die bereits in Kapitel 3.4 erläutert wurden, legen den Inhalt des Markennutzenversprechens fest. Diese Essenz gliedert sich in die Markeneigenschaften und die Konnotationen bezüglich des funktionalen und symbolischen Nutzens. [vgl. Blinda 2007, 110] Dem Markennutzenversprechen werden die Markenerwartungen der externen Zielgruppe entgegengebracht. Diese basieren nicht nur auf dem Markennutzenversprechen, sondern auch auf den Bedürfnissen der Zielgruppe und deren Erfahrungen mit der Marke. Die Markenerwartungen können somit als Soll-Position der Marke angesehen werden. Der zweite Punkt, ausgehend von der Marke, ist das Markenverhalten. Darunter wird zum einen das Verhalten der Mitarbeiter zu den Zielgruppen und zum anderen alle weiteren Berührungspunkte zwischen Zielgruppe und Marke verstanden. Letzteres sind beispielsweise der Kontakt zu der Zielgruppe über die Marketingmaßnahmen, sowie der direkte Kontakt zu dem Produkt. [vgl.

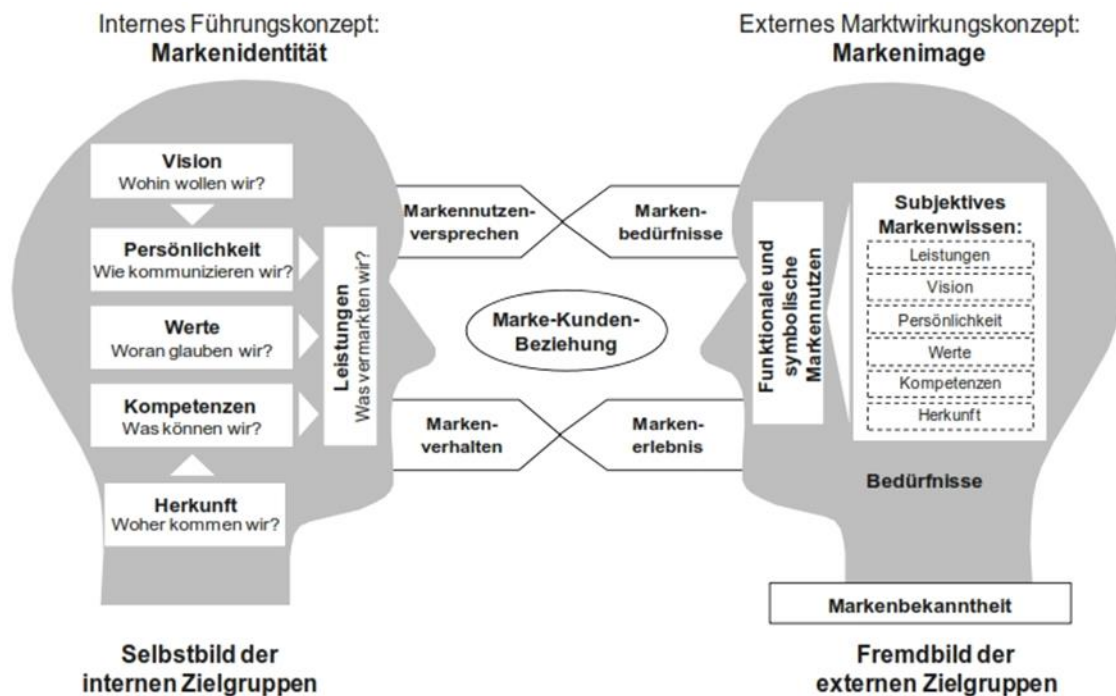


Abb. 4: Zusammenhang zwischen Markenidentität und Markenimage [Burmam/Halaszovich/Hemmann 2012, 74].

Burmam/Halaszovich/Hemmann 2012, 73] Dem Markenverhalten bringt die Zielgruppe das Markenerlebnis entgegen. Diese beschreibt wie die Zielgruppen die Marke erleben. Das Markenerleben bündelt alle expliziten und impliziten Interaktionen zwischen den Zielgruppen und der Marke. Auch Erfahrungen aus dem Bekanntenkreis können das Markenerleben prägen. Dabei erfolgt die Bewertung der Qualität des Markenerlebens von den Zielgruppen selbst. Somit beschreibt das Markenerleben die Ist-Position der Marke und bildet die Grundlage für das Kaufverhalten der Zielgruppen. [vgl. Munzinger/Wenhardt 2012, 99f.] Ein wichtiger Faktor des Markenerlebens ist die Marken-Authentizität, welche kontinuierlich, konsistent und individuell gestaltet werden muss, um deren Erhalt zu sichern. Markenvertrauen und Marken-Authentizität sind eng miteinander gekoppelt, da sie aufeinander aufbauen. Wirkt eine Marke nicht authentisch, wird ihr auch kein Vertrauen entgegengebracht. Negative Markenerlebnisse, die über die Medienöffentlichkeit kommuniziert werden, können die Marken-Authentizität schwächen. Beispielsweise aufgedeckte Eklats innerhalb der Produktionsmethoden eines Unternehmens lassen Nachfrager an der Marke zweifeln und verursachen Markenmissvertrauen. [vgl. Schallehn 2012, 165f.] Innerhalb des Framing-Ansatzes soll die Wahrnehmung der Zielgruppen gesteuert werden. Das bedeutet, das Unternehmen beeinflusst markenspezifische Thematiken durch die Bereitstellung eines Steuerungsrahmens, welcher die Zielgruppe in eine Richtung innerhalb ihres Markenerlebens lenken soll. Beispielsweise könnte zu einem neuen Produkt innerhalb einer Markenlinie der Frame der Markenhistorie geliefert werden. Das vermittelt Erfahrung und Know-How, welches das Markenvertrauen bezüglich des neuen Produktes steigert. [vgl. Schallehn 2012, 173]

3.6 Brand Communications

Durch die technischen Entwicklungen in der Medienwelt wurde das Rezipientenverhalten bezüglich der Kommunikation und Informationsbeschaffung nachhaltig verändert. Das hat ebenso große Auswirkungen auf die Unternehmens- und Markenkommunikation, da die Kommunikationsstrategien verändert werden müssen, um die Zielgruppen weiterhin effizient anzusprechen. [vgl. Theobald 2011, 97] Der Rezipient hat die Möglichkeit bei der Vielfalt der Informationsquellen zu selektieren und sich seine eigene Meinung zu bilden. Aufgrund der zahlreichen Quellen, die nicht immer deckend sind, ist der Rezipient kritischer geworden. Aufgrund der Informationsflut die über das Internet ermöglicht wird, selektiert der Rezipient zugleich und versucht, vertrauenswürdige Quellen zu finden. Kunden wollen Produkte die genau auf ihre Bedürfnisse abgestimmt sind. Folglich muss die Zielgruppe segmentiert und die Markenkommunikation angepasst werden. [vgl. Christoffel 2011, 229f.]

Unter Markenkommunikation wird die Übermittlung der markenrelevanten Inhalte, wie Identität und Nutzenversprechen, über strategisch ausgewählte Kommunikationskanäle zur Markendifferenzierung und -positionierung verstanden. Dabei müssen die Kommunikationsmaßnahmen in den Dimensionen Zeit, Inhalt und Formalität beständig sein. [vgl. Springer 2008, 256] Die Hauptaufgabe der Markenkommunikation ist, die Entwicklung und Förderung der Markenstärke zu gewährleisten. Das soll insbesondere in Zeiten der kritischen Öffentlichkeit gegenüber der Marke, beziehungsweise dem Unternehmen, ökonomische Sicherheit schaffen. [vgl. Stenger 2012, 19f.] An dieser Stelle werden innerhalb der Markenkommunikation die Aufgabenfelder der Marken-PR und Marketingkommunikation erläutert. Diese können allerdings nicht völlig separat betrachtet werden, da ihre Aufgabenbereiche fließend ineinander übergehen und sich überschneiden. Aufgaben der Marken-PR sind die Steigerung der Brand Publicity, Kommunikation des USP in Kombination mit der Markenidentität und je nach Marktposition die indirekte Steuerung oder Stärkung des Markenimages. Anhand der Marken-PR soll der Standpunkt der Marke in den öffentlichen Meinungsmärkten platziert werden. Das erfolgt beispielsweise durch einen Journalistenartikel (=Fremdbild der Marke), welcher die Marken-Authentizität steigert. [vgl. Szyszka 2009, 37f.] Die Aufgabenfelder der Marketingkommunikation basieren insbesondere auf der produktspezifischen Ebene innerhalb der Markenkommunikation. Dabei soll durch klassische Werbung das Produktverlangen hervorgerufen und die Kaufintention geprägt werden. Folglich soll ein erleichterter Kaufprozess erfolgen und die Meinung über die Marke positiv beeinflusst werden. Letztendlich ist der Marketingkommunikation ebenfalls ein Teil der Markenbekanntheit zuzuschreiben. [vgl. Percy/Rossiter 2005, 635]

Der Vollständigkeit halber wird an dieser Stelle die klassische Werbung in Kürze erwähnt. Diese ist eines der Kerngebiete der Markenkommunikation. Durch die Werbung

werden bezahlte Inhalte mit werblichen Botschaften über die Massenmedien vermittelt. Beispiele dafür sind Print- und Online-Anzeigen, Hörfunk- und Fernsehspots, sowie Plakate und Flyer. Diese Kommunikationsinstrumente haben den Vorteil, dass die vermittelten Inhalte genau festgelegt und geplant werden können. Das Unternehmen steuert wann, wo und wie die Inhalte erscheinen. Das ist für die effektive Zielgruppenkommunikation elementar, um die Kommunikationsziele zu erreichen. [vgl. Stockmann 2007, 22]

Eine wesentliche Resonanz der Unternehmen auf die gesellschaftlichen Kommunikationsentwicklungen ist das Online Marketing. Diese umfasst viele Umsetzungsformen, welche den Online-Alltag des Endnutzers beeinflussen. In diesem Sinne stehen dem Unternehmen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, um Informationen an die Nutzer zu verbreiten. Hierbei gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder der Rezipient sucht eigenständig gezielte Unternehmensinformationen, oder er wird innerhalb seiner Internetaktivitäten auf die relevanten Inhalte aufmerksam gemacht und auf die Corporate Website weitergeleitet. Um diesen Prozess in zu Gang bringen, können eingebettete Werbeinhalte auf den besuchten Webseiten der Zielgruppen platziert, E-Mails verschickt und E-Coupons angeboten werden. Auch in Media Sharing-Plattformen und Social Media-Kanälen sind Unternehmen aktiv, um Aufmerksamkeit zu erlangen und Inhalte zu teilen. Innerhalb des Online Marketings ist die Vernetzung der Online-Aktivitäten wichtig, da das Markenbild intensiver geprägt werden kann. [vgl. Kreuzer 2014, 2f.]

Diese wissenschaftliche Arbeit erläutert insbesondere die Signifikanz der Social Media-Plattformen für die Markenkommunikation. Grundlage dieser Betrachtung ist die steigende Relevanz seitens der Gesellschaft und folglich auch für die Unternehmen. Innerhalb der Social Media-Kanäle entstehen neue Dimensionen zur Markenkommunikation und Zielgruppenansprache [vgl. Kroker 2013]. Unternehmen müssen erkennen, dass es im Social Media Marketing nicht um direkte Werbung geht. Der Rezipient soll zunächst relevante Inhalte ohne werblichen Hintergrund geliefert bekommen. Deshalb bestimmt der Begriff Social Sentiment den Grundbaustein der Social Media-Aktivitäten. Demnach müssen Social Media Manager ein Gefühl dafür bekommen, welche aktuellen Themen die Social Media-Nutzer interessieren. Das kann durch die Sentimentanalyse erfolgen, in der verschiedene Social Media-Kanäle nach aktuellen Themenkomplexen durchforschet werden. [vgl. Lumma/Rippler/Woischwill 2013, 47] Anschließend werden innerhalb des Content-Marketings attraktive und innovative Inhalte für die Rezipienten erarbeitet. Diese können durch Infografiken, Whitepaper und Videos aufbereitet werden. [vgl. Kopp 2014] Innerhalb des Viralen Marketings soll der Content durch die Social Media- und Media Sharing-Kanäle verbreitet werden. Unter Viralem Marketing werden jegliche Verfahrensmethoden verstanden, welche die Verbraucher innervieren, freiwillig Content des Unternehmens in ihrem virtuellen Bekanntenkreis zu kommunizieren. Der Nutzen für das Unternehmen ist die Aufmerksamkeit und Bekanntheit die durch den geteilten Inhalt erfolgt. [vgl. Stenger 2011, 28] Ein wichtiger Aspekt in der Viralen Markenkommunikation

ist die Minimierung der Barrieren, die das Verbreiten seitens der Rezipienten blockiert. Deshalb ist zunächst der Inhalt, aber auch die Usability bei der Weiterleitung ausschlaggebend. [vgl. Stenger 2011, 38f.] Der aufbereitete Content muss den Link zur Corporate Website enthalten. Denn das bietet die Grundlage für weitere Handlungsoptionen seitens der Rezipienten. Durch die Corporate Website können sich Nutzer die Marke und Produkte anschauen und Informationen erhalten, die bei der Kaufentscheidung bedeutend sind. [vgl. Kreuzer 2014, 95f.]

Auch in der Markenkommunikation ist die Differenzierung entscheidend, um die erwünschte Aufmerksamkeit zu erlangen. Daher werden sogenannte Human Brands engagiert. Das sind Persönlichkeiten, welche in der Öffentlichkeit stehen und ein bestimmtes Ansehen genießen. Die Identitäten der Human Brand und der Marke müssen harmonisieren, um ein authentisches Fremdbild zu erzeugen. Beispielsweise durch die Produktion von Werbespots und Kampagnen kann für die Öffentlichkeit eine Beziehung zwischen Human Brand und Marke geknüpft werden. Unternehmen erhoffen sich dadurch steigende Bekanntheit, Aufmerksamkeit und den Imagetransfer von Human Brand zur Marke. [vgl. Heidemann/Hofmann 2011, 296]

Brand Communities liefern eine weitere Perspektive auf die Markenkommunikation. Unter Brand Community ist eine online und/oder offline Gemeinschaft zu verstehen, welche aus überzeugten Markenbefürwortern besteht. Diese eint der gemeinsame Interessens Kern der Marke. Solch eine Gemeinschaft ist durch die Verbundenheit und Emotionen zur Marke geprägt. [vgl. Popp 2011, 12f.] Große Brand Communities haben einen bedeutenden Einfluss auf die Markenkommunikation, da das Unternehmen nicht mehr als alleiniger Kommunikator der Marke agiert. Eine große und starke Brand Community einer Marke steigert zunächst das Markeninvolvement der Brand Community-Mitglieder. Zudem ist sie als eine wertvolle Informationsquelle anzusehen, da sie auch potenziellen Kunden Informationen vermitteln kann. Da diese Informationen über Dritte vermittelt werden, wirkt das verstärkt authentisch auf mögliche Kunden. Folglich können Brand Communities zur Kundengewinnung beitragen und die Markenstärke verbessern. Des Weiteren können Brand Communities neue und nützliche Ideen für die Verbesserung der Marke liefern. Dadurch hat das Unternehmen die Möglichkeit gezielte Kundenwünsche umzusetzen und die Diskrepanz zur Soll-Position zu vermindern. [vgl. Popp 2011, 36f.]

4 Evaluation

Unter Evaluation wird die Bewertung und Wertbestimmung verstanden. Evaluationen werden durchgeführt, um Prozesse und Wirkungen zu analysieren. Die Evaluation dient der Verbesserung von Konzepten und Strategien und soll diesbezügliche Schwachpunkte in Prozessen und Anwendungsmethoden aufdecken. In diesem Kapitel werden einige Ansätze zur Evaluation im Rahmen der Corporate Identity- und Brand Management erläutert. Ferner sollen Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren präsentiert werden, welche zu einem gesteigerten Unternehmenserfolg führen.

4.1 Ziel- und Zielgruppengerechtigkeit

Brand Equity und Customer Equity

Unter Brand Equity wird die Markengerechtigkeit verstanden, welche innerhalb des Unternehmens in allen Dimensionen umgesetzt werden muss. Einen wichtigen Aspekt liefert dabei das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter gegenüber der Öffentlichkeit und insbesondere der Zielgruppen. Daraus entsteht die Sinnhaftigkeit der Customer Equity, welche die Kundengerechtigkeit beschreibt. Ein entscheidendes Kriterium für den Unternehmenserfolg ist somit das Niveau der Marken-Kunden-Beziehung. Um Marken-Authentizität und Markenvertrauen seitens der Zielgruppen zu gewinnen, muss die Harmonie zwischen Markennutzenversprechen und Markenverhalten gewährleistet sein. Daraus folgt, dass den Mitarbeitern markengerechtes Verhalten abverlangt werden muss, um die Aspekte der Kundengerechtigkeit zu erfüllen. [vgl. Piehler 2011, 525] Im Fokus der Betrachtung stehen daher die Mitarbeiter. Das Markencommitment der Mitarbeiter beschreibt die Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und der Marke, sowie die Einstellung und Meinung zur Marke. Infolgedessen ist das Markencommitment entscheidend für die Brand Behaviour des Mitarbeiters. Angestrebt werden soll ein affektives Markencommitment, welches die größtmögliche Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter als effektive Markenbotschafter beschreibt. [vgl. Esch/Fischer/Strödter 2006, 420]

Um geeignete Mitarbeiter zu finden, empfiehlt sich daher das ASA-Modell. Zunächst sollen durch die Inhalte des Employer Brandings potenzielle und geeignete Markenbotschafter angesprochen werden. Darin soll bereits ein integrierter Selektionsprozess stattfinden, indem Arbeitsuchende, die nicht zu dem Unternehmen passen, durch die Recruiting-Maßnahmen nicht angesprochen werden. Die letzte Ebene des ASA-Modells stellt die soziale Anpassung der neuen Mitarbeiter im Unternehmen dar. Durch die Vermittlung von Werten und Informationen soll der Mitarbeiter ein Gefühl dafür bekommen, welches Verhalten von ihm verlangt wird und wie das Markenbild repräsentiert werden soll. Dabei hat er durch die Umsetzung des ASA-Modells, welches auf der Abschätzung

des affektiven Markencommitment-Potenzials basiert, gute Bedingungen für die Harmonie zwischen Marke und Mitarbeiter. [vgl. Esch/Strödter 2012, 150f.]

7K-Dimensionen der Kundenorientierung

Innerhalb der Customer Equity beschreibt diese wissenschaftliche Arbeit einen Ansatz zur kundenorientierten Realisierung der Customer Value durch die 7K-Dimensionen, die an der Universität St. Gallen entwickelt wurden. Hierbei orientiert sich das 7K-Modell an Dienstleistungsunternehmen. Jedoch vertritt diese wissenschaftliche Arbeit den Standpunkt, dass das Modell weitestgehend auf Produktionsunternehmen übertragbar ist. Ziel dieser Dimensionen ist die Integration der Kundenorientierung in das ganzheitliche Organisationssystem. Das 7K-Modell trägt einen wesentlichen Teil zur Realisierung der angestrebten Customer Equity bei. Daher können die 7K-Dimensionen als Evaluationsfaktoren für die Customer Equity betrachtet werden. Im Folgenden werden die 7K-Elemente in Kürze erläutert.

- *Kundenorientiertes Management:* Beschreibt eine der wichtigen Ausrichtungen der Unternehmenskultur, welche konsequent in allen Unternehmensbereichen umgesetzt werden muss.
- *Konfiguration der Leistungen:* Anhand der Diversifikation, Neuschöpfungen und Wertigkeit der Leistungen sollen spezielle Kundenbedürfnisse befriedigt werden.
- *Kommunikation der Leistungen:* Eine effektive Zielgruppenansprache soll gewährleistet werden und den Dialog zwischen Zielgruppen und Unternehmen fördern.
- *Kommerzialisierung:* Das Preis-Leistungs-Verhältnis soll attraktiv für alle Segmente innerhalb der Zielgruppen sein.
- *Kompetenz:* Innerhalb der Brand Behaviour soll das Kompetenzvermögen der Mitarbeiter so weitreichend sein, dass Kundenbedürfnisse befrieden werden. Dabei sind Softskills ein entscheidender Faktor.
- *Kooperation:* Es gilt Kundenvorteile durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und Organisationen zu ermöglichen, um das Markenversprechen zu vertiefen.
- *Kontrolle:* Die Qualität der Kundenkontakte muss stetig überprüft werden. Dabei soll die Optimierungsbereitschaft des Unternehmens erkennbar sein.

[vgl. Bühler/Cachelin/Maas 2010, 110f.]

4.2 Werte und Leitlinien

Brand Scorecard als kombinierter Ansatz zur Evaluation

Die Balanced Scorecard (BSC) ist die Grundlage der Brand Scorecard, weshalb sie hier in Kürze Erwähnung findet. Unter der BSC ist ein ganzheitliches Gesamtkontrollsystem eines Unternehmens zu verstehen. Durch die BSC sollen die Intentionen der relevanten Interessensgruppen Beachtung finden. Dazu dient der Vier-Perspektiven-Ansatz innerhalb der BSC, der aus den folgenden Blickwinkeln besteht: Finanzen, Kunden, interne Abläufe und Potenziale. BSC soll dadurch eine allumfassende Übersicht der vorherrschenden Performance und Tätigkeiten liefern. Die modifizierte BSC, durch Linxweiler im Jahr 2001, bildet die Brand Scorecard. Diese legt ihren Fokus auf die ergebnis- und marktorientierte Perspektive, sowie der internen Perspektive des Unternehmens. [vgl. Brexendorf/Esch/Geus 2006, 341] Die Brand Scorecard vereint den Brand Management mit dem Controllingansatz und betrachtet die prozess- und strukturspezifischen Perspektiven der Marke als Gesamtsystem. Ziel der Brand Scorecard ist die Evolution der Markenpolitik, sowie deren wirksame Umsetzung durch effektive Aktivitätenpläne. Infolgedessen sollen Innovationen und Trends erkannt und kurzerhand in die Strategie des Brand Managements integriert werden. [vgl. Linxweiler/Siegle 2011, 47]

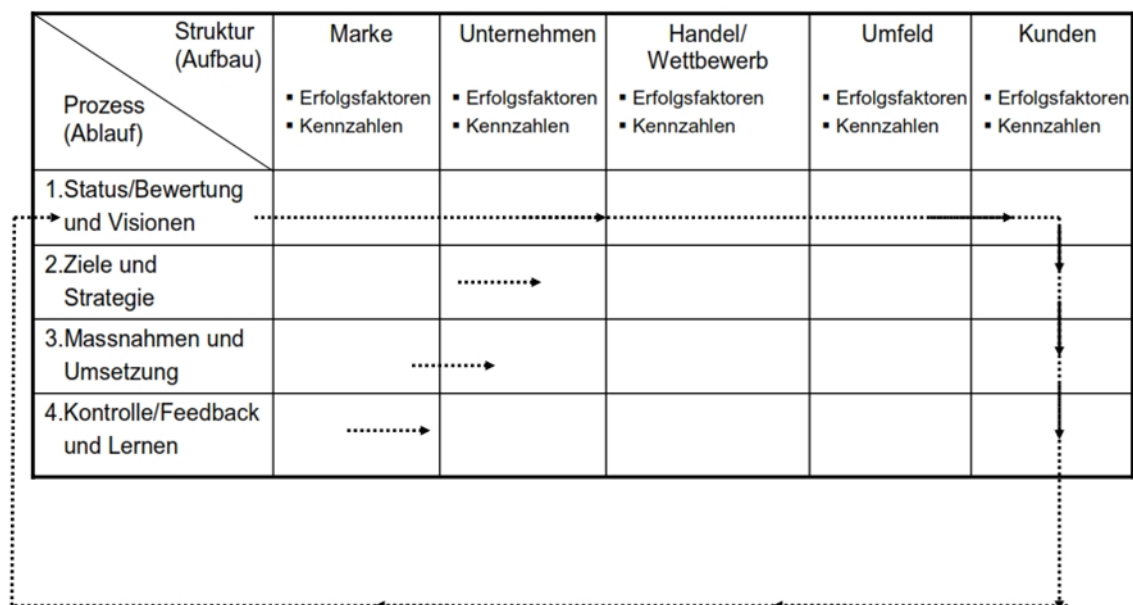


Abb. 5: Brand Scorecard

Quelle: Linxweiler, Richard (2001): *Brand Scorecard. Ein neues Instrument der Markenführung*. Groß-Umstadt. S. 131

Die Abbildung fünf beschreibt das ganzheitliche System der Brand Scorecard auf der strukturellen und prozessbezogenen Ebene, im Hinblick auf die bedeutenden Stakeholder. Da Marken- und Unternehmenswert voneinander abhängen, ist das Brand Management dem Wirtschaftlichkeitsprinzip verpflichtet, weshalb die Erfolgsfaktoren innerhalb

der Visionen und Strategie diversifiziert auf der strukturellen Ebene betrachtet werden müssen. Infolgedessen können Kennzahlen effizienter erhoben werden. Es gilt die Wechselwirkungen zwischen den Kennzahlen zu erkennen, sowie unter den erhobenen Daten und Leistungsgrößen einen Ausgleich bei der Bewertung zu schaffen. Zudem müssen sämtliche Kennzahlen aus finanzorientierter Perspektive betrachtet werden. Aus kundenorientierter Sicht soll innerhalb der Werttreiber der Markennutzen explizit herausgestellt werden, um das Kundenverhalten zu prägen. Die Pfeile sollen dabei das dynamische und ganzheitliche Zusammenspiel der Dimensionen innerhalb der Brand Scorecard symbolisieren. Ferner soll der Kreislauf verdeutlicht werden, in dem Entwicklungen, Innovationen und Trends neu in das System mitaufgenommen werden. [vgl. Kropfberger/Mödritscher/Waiguny 2006, 505f.]

GRI-Leitlinien zur nachhaltigkeitsorientierten Berichterstattung

Die Global Responsibility Initiative (GRI) ist eine Organisation, die sich das Ziel gesetzt hat, die Rahmenbedingungen für die Erstellung der internationalen Nachhaltigkeitsreporte zu standardisieren. Innerhalb des Berichtswesens bietet GRI Methoden zur Messung und Berichterstattung nachhaltigkeitsorientierter Auswirkungen und Aktivitäten von Unternehmen an. [vgl. Global Reporting Initiative 2014a] Neben der Entwicklung und Verbreitung eines einheitlichen Maßstabes für Nachhaltigkeitsberichte ist ein weiteres Ziel die Erzeugung von Transparenz bezüglich der CSR-Aktivitäten des Unternehmens gegenüber den Stakeholder und der Öffentlichkeit. Folglich geht mit diesem Ziel die Bereitstellung von Informationen einher. [vgl. Burckhardt/Hamm 2013, 201] Im Jahr 2011 wurden die GRI G3.1-Leitlinien veröffentlicht, welche bis Ende des Jahres 2015 Verwendung finden können. Die G4-Leitlinien wurden im Mai 2013 veröffentlicht. Bis zum 31. Dezember 2015 steht es den Unternehmen frei zu wählen, ob sie ihren CSR- und Nachhaltigkeitsbericht nach den Leitlinien von G3.1 oder G4 gestalten. [vgl. Global Reporting Initiative 2014b]

Die GRI-Prinzipien für den Nachhaltigkeitsreport nach G3.1 und G4 sind unterteilt in eine inhaltliche und qualitative Ebene. Inhaltlich sollen folgende Prinzipien erfüllt werden:

- Bezugnahme auf Stakeholder
- Nachhaltigkeit als Bezugsrahmen
- Signifikanz der Inhalte
- Vollständigkeit der Inhalte

Qualitativ soll der Nachhaltigkeitsbericht diese Prinzipien einhalten:

- Ausgleich von positiver und negativer Berichterstattung
- Vergleichbarkeit
- Präzision
- Regelmäßigkeit/Pünktlichkeit (bezüglich der Erscheinung)
- Übersichtlichkeit/Klarheit
- Zuverlässigkeit/Seriosität

[vgl. Global Reporting Initiative 2011a, 4]

Der Bericht nach G3.1 wird in die drei Hauptteile Strategie und Profil des Unternehmens, Managementansatz und Leistungsindikatoren gegliedert. Innerhalb der Leistungsindikatoren erfolgt eine weitere Gliederung zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Indikatoren. Diese drei Hauptbereiche beinhalten die wesentlichen Unternehmensinformationen, welche nicht zuletzt relevant für Stakeholder sind. [vgl. Global Reporting Initiative 2011a, 5]

Bei der freiwilligen Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes getreu der GRI-Leitlinien bestimmt das Unternehmen, welche und wie viele Informationen es in seinem Bericht verarbeiten möchte. Nach der Fertigstellung kann der Bericht von der GRI bewertet werden. Je nach Ausführlichkeit und einer weiteren externen Qualitätsprüfung können gemäß G3.1 die Bewertungen aufsteigend von C/C+ über B/B+ zu A/A+ erzielt werden. Der Anhang „+“ an eine Bewertung drückt aus, ob externe Qualitätsprüfungen erfolgt sind. [vgl. Global Reporting Initiative 2011b, 1]

Abbildung sechs erläutert das GRI-Bewertungssystem und deren Kriterien für die einzelnen Bewertungsstufen. Die Bewertung erfolgt nach der Ausführlichkeit der drei Hauptteile, welche im Detail der Abbildung zu entnehmen sind. Beispielsweise für die GRI-Bewertung B+ müssen im Bereich Strategie und Profil des Unternehmens alle Kriterien bearbeitet werden, ebenso wie alle Indikatoren im Sektor Managementansatz. Lediglich bei den Leistungsindikatoren müssen zumindest 20 von 81 Indikatoren dokumentiert werden. Zugleich soll jeweils mindestens eines aus den Indikatoren Ökonomie, Ökologie und Soziales bearbeitet werden. Zudem muss für das Niveau B+ eine zusätzliche externe Prüfung erfolgen. Nach der Prüfung des Berichtes durch die GRI erhält das Unternehmen ein Zertifikat über den Ausführungsgrad der GRI-Leitlinien, welches auf der Corporate Website veröffentlicht werden darf [vgl. Global Reporting Initiative 2011b, 2]

Report Application Level		C	C+	B	B+	A	A+
Standard Disclosures	Profile Disclosures	Report on: 1.1 2.1 - 2.10 3.1 - 3.8, 3.10 - 3.12 4.1 - 4.4, 4.14 - 4.15	Report Externally Assured	Report on all criteria listed for Level C plus: 1.2 3.9, 3.13 4.5 - 4.13, 4.16 - 4.17	Report Externally Assured	Same as requirement for Level B	
	Disclosures on Management Approach	Not Required		Management Approach Disclosures for each Indicator Category		Management Approach disclosed for each Indicator Category	
	Performance Indicators & Sector Supplement Performance Indicators	Report fully on a minimum of any 10 Performance Indicators, including at least one from each of: social, economic, and environment.**		Report fully on a minimum of any 20 Performance Indicators, at least one from each of: economic, environment, human rights, labor, society, product responsibility.***		Respond on each core and Sector Supplement* indicator with due regard to the materiality Principle by either: a) reporting on the indicator or b) explaining the reason for its omission.	

* Sector supplement in final version
 ** Performance Indicators may be selected from any finalized Sector Supplement, but 7 of the 10 must be from the original GRI Guidelines
 *** Performance Indicators may be selected from any finalized Sector Supplement, but 14 of the 20 must be from the original GRI Guidelines

Abb. 6: GRI Application Levels [Global Reporting Initiative 2011b, 2].

Das System der GRI-Leitlinien muss jedoch auch aus der kritischen Perspektive betrachtet werden. Auf Basis der Freiwilligkeit entscheiden die Unternehmen letztendlich selbst, welche Informationen in ihren Nachhaltigkeitsbericht gelangen. Demzufolge ist die Sicherung der Transparenz und Vollständigkeit nur bedingt gewährleistet. Den Unternehmen, die ihre Berichte anhand der GRI-Leitlinien gestalten, wird vorgeworfen, dass sie ihre CSR-Aktivitäten ungerechtfertigt ausschmücken und dadurch die positive Berichterstattung fördern. [vgl. Burckhardt/Hamm 2013, 201]

Evaluation der Markenpersönlichkeit und Markenpositionierung

Das Brand Personality Gameboard von McKinsey besteht aus vier Kernaussrichtungen innerhalb eines kreisförmigen Bewertungsmodells. Den Kernaussrichtungen (Vernunft, Lust, Kraft und Geist) werden insgesamt 13 Persönlichkeitseigenschaften zugeordnet. Zudem werden bekannte Persönlichkeiten nach ihrem Charakterbild als Orientierungspunkte platziert. Innerhalb dieses Bewertungsmodells platzieren Probanden ihre subjektive Wahrnehmung der Marke. Diese Wahrnehmungen sind in der Gesamtbetrachtung zu den Kernaussrichtungen, Persönlichkeitseigenschaften und bekannten Personen als externes Persönlichkeitsbild der Marke zu betrachten. Durch die Abstände, Relationen und gegenseitige Abhängigkeit der Faktoren, die umliegend zur Marke platziert wurden, können Rückschlüsse auf die Markenposition und -positionierung gezogen werden. Dieses Evaluationsmodell dient ebenfalls zur Bestimmung von Kooperationspartnern und Human Brands. [vgl. Kilian 2011, 148f.]

4.3 Uniqueness

Unique Selling Proposition-Ansatz

Anhand der folgenden Abbildung werden die relevanten Einflussgrößen und Kontrollfaktoren für das USP erläutert, die eine effiziente Realisierung am Markt gewährleisten sollen.

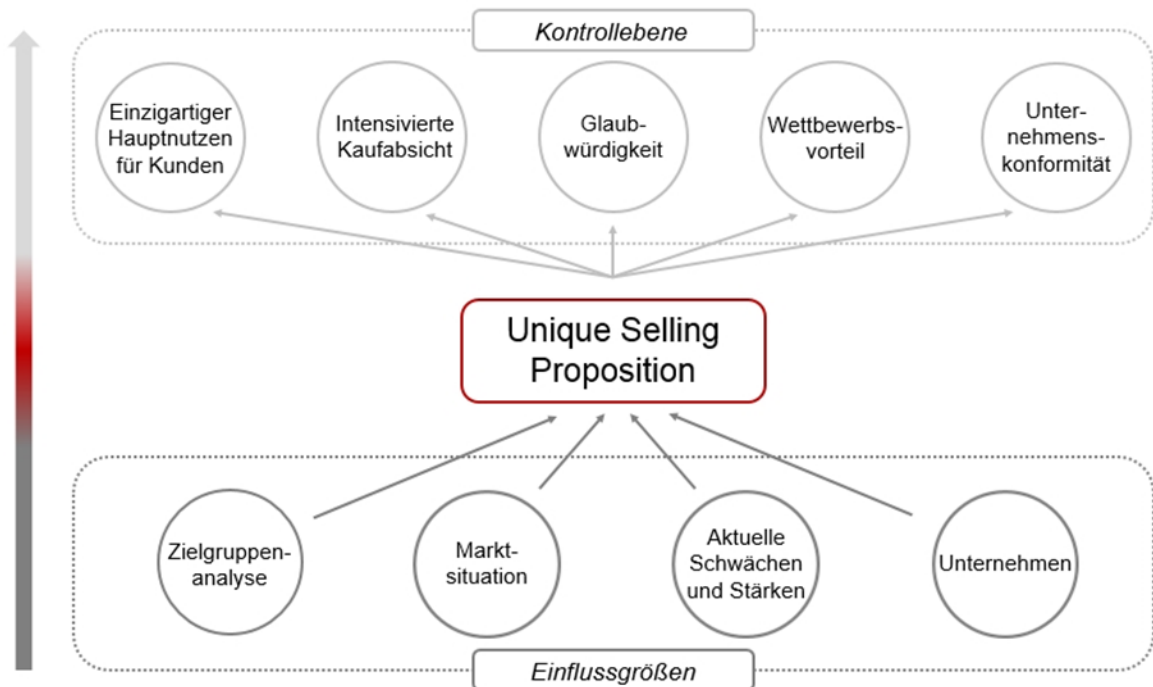


Abb. 7: Einflussgrößen und Kontrollebenen der Unique Selling Proposition [Eigene Darstellung in Anlehnung an Högl/Hupp 2010, 86, sowie: Großklaus 2006, 163].

Die Einflussgrößen sind als Informationsquellen zu betrachten, welche für eine effiziente USP-Findung integriert werden müssen. Durch die Zielgruppenanalyse werden Informationen über die Wünsche, Interessen und Bedürfnisse der Zielgruppe erhoben. Daher lässt sich eine Relevanz für die Zielgruppe des potenziellen USP erkennen. Anhand einer Analyse der Marktsituation können Informationen über Konkurrenzunternehmen und deren Positionierung recherchiert werden. Dadurch können ebenso noch nicht ausgeschöpfte Marktpotenziale offengelegt werden, welche für die USP-Positionierung einen Vorteil bedeuten können. Die aktuellen Stärken und Schwächen beziehen sich auf die bereits im Markt eingeführte Marke und die damit verbundenen Möglichkeiten. Je nach Situation kann beispielsweise aus einer Stärke ein differenzierbares USP erarbeitet werden. Als interdisziplinäres Gesamtkonzept stellt das Unternehmen eine weitere Einflussgröße dar, welches als Botschafter der USP fungiert. Des Weiteren muss das Unternehmen beispielsweise finanzielle und technische Voraussetzungen für die Umsetzung und Kommunikation des USP berücksichtigen. [vgl. Högl/Hupp 2010, 86] Anhand der Faktoren in der Kontrollebene kann das USP auf seine Effizienz überprüft und

Optimierungsmöglichkeiten aufgedeckt werden. Das USP soll einen einzigartigen Hauptnutzen der Marke für den Kunden darstellen, der mit keinem Nutzen der Konkurrenzmarke vergleichbar ist. Das USP soll bei den Kunden zu einer verstärkten Kaufabsicht führen, da es beispielsweise besonders auf die Wünsche und Bedürfnisse eingeht. Infolgedessen muss ein USP glaubwürdig sein und ebenso kommuniziert werden, ansonsten kann keine intensivierete Kaufabsicht entstehen. Ein gut erarbeitetes USP sichert nachhaltige Wettbewerbsvorteile und stärkt die Differenzierung. Die Grundsätze des Unternehmens dürfen mit dem Nutzenversprechen des USP nicht entkräftet werden, da ansonsten die Glaubwürdigkeit nicht gewährleistet ist. Daher ist ein unternehmenskonformes USP als effizient zu betrachten. [vgl. Großklaus 2006, 163]

Unique Advertising Proposition-Ansatz und Unique Passion Proposition-Ansatz

Weitere Perspektiven zur Erzielung einer Uniqueness am Markt liefern die beiden Ansätze der Unique Advertising Proposition (UAP) und Unique Passion Proposition (UPP). Der UAP-Ansatz vertritt den Standpunkt, dass eine Uniqueness durch ein emotionales und werbliches Markenversprechen erzielt werden kann. Der Markennutzen symbolisiert dabei nicht greifbare Elemente wie Spaß, Freude und Leidenschaft. Der UPP-Ansatz konzentriert sich auf die Steigerung der emotionalen Markenwertigkeit durch die Passion und Überzeugung der Mitarbeiter. Diese sollen intensiv kommuniziert und verdeutlicht werden, sodass sich die gelebte Leidenschaft zur Marke auf die Kunden auswirkt. Uniqueness ist dabei der erlebbare Spirit der Marke. Intention dieses Ansatzes ist die Steigerung des Kundenvertrauens, die Stärkung der Kundenbindung, sowie der Abbau des empfundenen Kaufrisikos der Kunden. [vgl. Kreuzer 2008, 49f.]

4.4 Trends und Innovationen

Zunächst sollen in diesem Kapitel die beiden Begriffe Trends und Innovationen definiert werden, um eine fundierte Grundlage für weitere Betrachtungen zu gewährleisten. Trends sind Prozesse der Veränderung, welche einen Entwicklungsverlauf aufweisen und in mehreren Ressorts auftreten. Um deren Kern zu verstehen, müssen Trends innerhalb ihrer Ressorts auch periodisch betrachtet werden. Abbildung acht zeigt die unterschiedlichen Arten der Trends, bezogen auf ihre Ressorts und periodischen Zyklen. Anhand der Konjunkturwellen ist zu erkennen, dass Metatrends (Ressorts Natur) einen vielfach längeren Zyklus aufzeigen, als Produktrends (Ressort Moden/Produkte). Anhand dem Beispiel des Megatrends zur Nachhaltigkeit, welches die nächsthöheren Ebenen prägt, ist der einseitige Wirkungsverlauf der Ebenen von Metatrends zu Produktrends zu erkennen. [vgl. Horx 2014a]

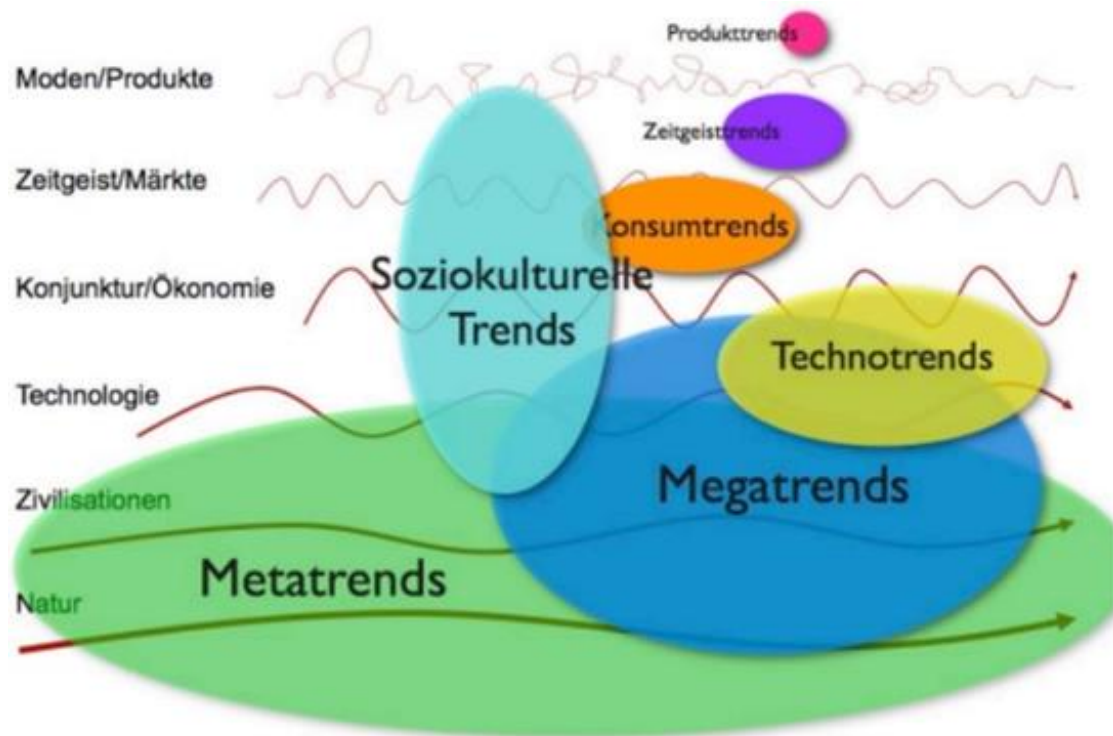


Abb. 8: Branchentrends [Horx 2014a].

Aufgrund der Trends und dem beschleunigten Wandel in der Ökonomie stehen Unternehmen innerhalb des Innovationsmanagements unter ständigem Druck im Wettbewerb um Wissen und Zeit. Durch Innovationen entwickeln sich Unternehmen weiter und sichern Wettbewerbsvorteile. Innovationen sind als ein relevanter Faktor für den Unternehmenserfolg und die Zukunftssicherung zu betrachten. [vgl. Jaberg/Stern 2010, 3f.] „Die Grundlage für Innovationen bildet neues Wissen oder die neuartige Kombination bestehenden Wissens sowie die Umformung von Wissen in ökonomisch signifikante Produkte und Prozesse“ [Parpan-Blaser 2011, 40]. Unternehmensinnovationen beruhen auf dem Wissen, welches aus der Zukunftsforschung resultiert. Dieses Wissen ermöglicht strategische Neuentwicklungen und bietet Entscheidungshilfen für die Verwirklichung von Innovationen. [vgl. Mietzner 2009, 26]

Die Basis der Innovationen ist die Zukunftsforschung, welche mögliche Konsequenzen der Trends untersucht. Wohingegen die Trendforschung gegenwärtige Entwicklungsverläufe analysiert. [vgl. Horx 2014b] Die folgende Abbildung zeigt den Wirkungsfluss der beiden Forschungsgebiete für die Unternehmen. Hierbei wird deutlich, dass nicht alle gegenwärtige Trends in die Unternehmensführung integriert werden. Das kann verschiedene Gründe haben, beispielsweise weil es nicht zur Unternehmenskultur passt. Die verschiedenen Fachbereiche des Unternehmens sollen anhand der Kreisringe symbolisiert werden. Dadurch wird der Wirkungsraum des Innovationsmanagements verdeutlicht, denn Innovationen können in sämtliche Dimensionen des Unternehmens einwirken.

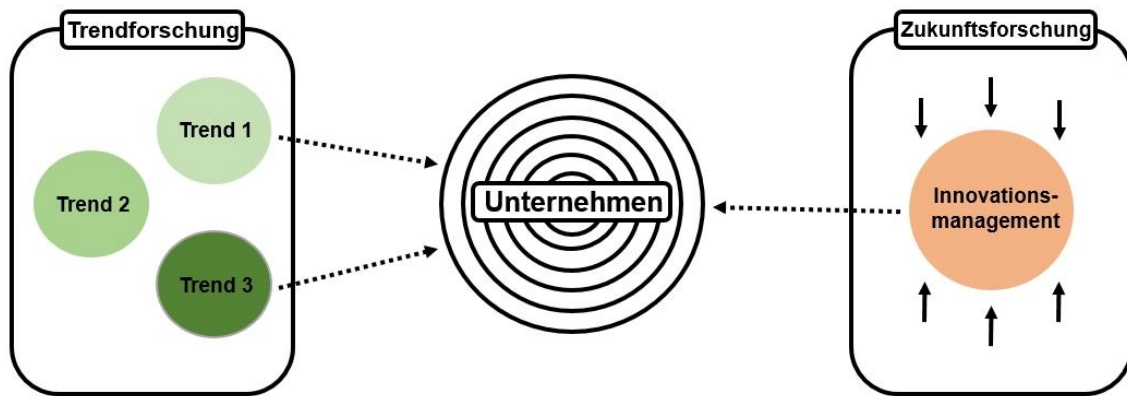


Abb. 9: Trend- und Zukunftsforschung im Hinblick auf das Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung.

An dieser Stelle sollen Ansätze erläutert werden, die den Innovationsprozess eines Unternehmens in Bewegung setzen können.

Anhand der *Szenario-Technik* können Unternehmen verschiedene Evolutionsmöglichkeiten der Ist-Situation theoretisch durchlaufen. Hierbei gibt es drei Szenarien die analysiert werden können:

- *Trendszenarien*: Die Ist-Position bleibt weiterhin erhalten und es erfolgen keine Veränderungen.
- *Extrem Szenarien*: Die extremen Ausmaße eines negativen und positiven Szenarios werden miteinander verglichen.
- *Kontrastszenarien*: Die Ist-Position wird mit der Soll-Position verglichen. Dabei sollen Handlungsoptionen erkannt werden, welche das Erlangen der Ziel-Position ermöglichen.

[vgl. Horx 2014c]

Einen weiteren Ansatz liefert das *Crowdsourcing*. Bislang wurden unternehmerische Entwicklungsprozesse von internen Fachkräften oder durch Outsourcing durchgeführt. Die Anwendung von Crowdsourcing erweitert diesen Prozess, indem die breite Masse von Rezipienten über das Internet in den Entwicklungsprozess integriert wird. Innerhalb von Online-Plattformen können beliebig viele Teilnehmer Ideen zu der Neuentwicklung beitragen und ihre Meinung über das Ergebnis kundtun. Beispielsweise kann Crowdsourcing bei der Entwicklung eines Designs oder Neuprodukten angewandt werden. Der Vorteil von Crowdsourcing ist, dass das Unternehmen an Ideenreichtum gewinnt und bereits während der Entwicklung von Innovationen das Feedback der Konsumenten integrieren kann. [vgl. Chard/Knoll/Schierck 2010, 57f.]

Das *Sozio-Panel* ist ein Instrument zur Erfassung der sozialen Veränderungen innerhalb der Gesellschaftsschichten. Die neuen Lebenskulturen und -phasen der Konsumenten sollen durch das Sozio-Panel in das Innovationsmanagement der Unternehmen integriert werden. Das Sozio-Panel kann als eine Erweiterung der Zielgruppenanalyse betrachtet werden und neue Erkenntnisse über die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppen liefern. Das bildet die Grundlage für Produkt- und Prozessinnovationen innerhalb des Unternehmens. [vgl. Horx 2014d]

Ziele des Innovationsmanagements sind nicht nur die Erarbeitung von kreativen Neuentwicklungen, sondern auch deren effiziente Umsetzung. Nicht zuletzt verfolgt das Innovationsmanagement das Ziel der Wirtschaftlichkeit und Zukunftssicherung. Zudem sollen durch das Innovationsmanagement Wettbewerbsvorteile erzielt, die Kundenzufriedenheit verbessert und Arbeitsplätze gesichert werden. [vgl. Jaberg/Stern 2010, 9]

5 Anwendungsbeispiel: Mini - BMW Group

Ursprünglich war Mini eine Modellbezeichnung. Dieses Fahrzeug wurde zwischen 1959 und 2000 von verschiedenen Herstellern vertrieben. Hierunter fielen die Firmen Austin Motor Company, Morris Motor Company, British Leyland und Rover. Im Jahr 1994 wird die Rover Group, welche die Firmen Land Rover, Rover, MG, Triumph und Mini in sich vereint, von den Bayerischen Motoren Werken (BMW) übernommen. Die Eingliederung scheiterte jedoch in den Jahren zunehmend, sodass im Jahr 2000 die Rover Group weiterverkauft wurde. Ausschließlich die Marke Mini verblieb bei BMW. Als erstes Premiumfahrzeug im Kleinwagensegment erschien Mini im Jahr 2001 als Konzernmarke der BMW Group. Aufgrund der hohen Nachfrage wird die Jahresproduktion von geplanten 100.000 Exemplaren auf 230.000 gesteigert. [vgl. BMW Group 2014a] Aus markenarchitektonischer Sicht ist Mini eine BMW-Konzernmarke, welche als eigenständige Dachmarke im Markt fungiert. Als Dachmarke fasst Mini mehrere Fahrzeugbaureihen zusammen. [vgl. Brach 2004, 70] Im Jahr 2014 ist die Marke Mini auf sieben Modellvarianten angewachsen. Ende 2013 erschien die vierte Generation des klassischen Mini-Modells. Mini erzielte 2013 mit 305.030 Fahrzeugen einen neuen Absatz-Höchstwert. Die USA bleiben mit der Rekordzahl von 66.502 verkauften Automobilen der größte Markt für Mini, gefolgt von Großbritannien mit 53.507 Einheiten. [vgl. BMW Group 2014b]

Aus Gründen der Übereinstimmung zwischen der Marke Mini und BMW lässt sich in einzelnen Faktoren die Einflussgröße des Konzerns der BMW Group erkennen. Um diese Aspekte nicht vollkommen unberücksichtigt zu lassen, werden in dieser wissenschaftlichen Arbeit einige Schnittstellen diesbezüglich miteingebunden.

5.1 Corporate- und Brand Identity

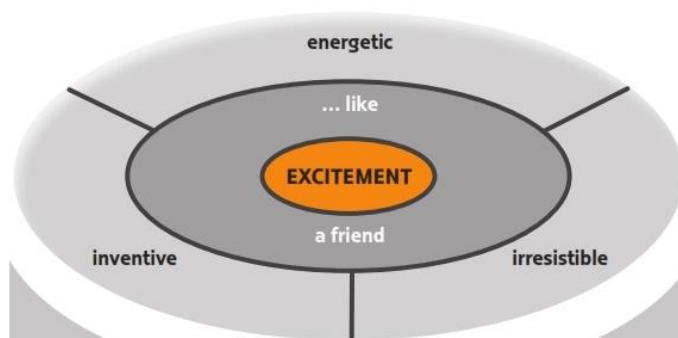


Abb.10: Mini Markenidentität [BMW Group 2013a, 7].

wie ein guter Freund. Die äußerste Ebene der Markenidentität symbolisiert die wichtigsten Markenwerte, die in der Markenkommunikation und Brand Behaviour konstant umgesetzt werden sollen. „Energetic“ kann mit temperamentvoll übersetzt werden und „Irresis-

Abbildung zehn verdeutlicht die Markenidentität von Mini. „Excitement“, zu Deutsch Begeisterung, bildet den Markenkern und gleichzeitig das wichtigste Markenversprechen von Mini. „... like a friend“ beschreibt die Prägung der Marke. Diese sieht vor, dass Mini als eigene Persönlichkeit wahrgenommen werden soll –

tible“ als unwiderstehlich. „Inventive“ bedeutet so viel wie ideenreich. Zielsetzung ist somit die Begeisterung durch Temperament, Unwiderstehlichkeit und Ideenreichtum. [vgl. BMW Group 2013a, 9] Die in der Einleitung beschriebene Historie von Mini wird auch in die Markenpersönlichkeit integriert. Infolgedessen wird Mini als einzigartiges, unwiderstehliches und charakterstarkes Kultfahrzeug positioniert. [vgl. BMW Group 2014c, 6] Basierend auf der Markenidentität sollen markentypische Maßnahmen mit Symbolcharakter durch die Mini Brand Rituals, als auch durch die Angebotspyramide umgesetzt werden und zur Markendifferenzierung beitragen. [vgl. BMW Group 2013a, 6] Die Mini Brand Rituals werden in Kapitel 5.3 näher erläutert, so wie einige der differenzierenden Angebote in Kapitel 5.4.

Passend zum Namen Mini wurde das Minimalism Prinzip entwickelt, welches sich auf das Thema Nachhaltigkeit fokussiert. Zusammengefasst besteht das Minimalism Prinzip aus der effizienten Produktion (ökonomische Dimension), umweltbewussten Fahrzeugen (ökologische Dimension) und soziales Engagement (gesellschaftliche Dimension). Damit Nachhaltigkeit nicht als Belastung dargestellt wird, verbindet Mini das Minimalism Prinzip mit dem Faktor Spaß. Zudem soll das Nachhaltigkeitskonzept individuell auf die Marke abgestimmt werden. [vgl. Mini - BMW Group 2014a]



Abb. 11: Mini Gestaltungselemente [BMW Group 2014c, 5].

Seit April 2014 hat Mini Veränderungen in der Markengestaltung vorgenommen. Zwei weitere Farben wurden in die Palette der Marke aufgenommen. Zudem wurde festgelegt, dass das Logo in der Printkommunikation um 15 Prozent vergrößert dargestellt werden soll. Außerdem können Frames flexibler gestaltet werden, um deren Sichtbarkeit zu verstärken. Diese Modifikationen werden im Vorher-Nachher-Vergleich, von links nach rechts, in Abbildung elf skizziert. [vgl. BMW Group 2014c, 5]

Für die authentische Gestaltung des Markenbildes hat Mini vier Brand Codes festgelegt. Um die Authentizität bestmöglich zu gewährleisten, sollen innerhalb eines Gestaltungsobjektes so viele Codes wie möglich verwirklicht werden. Zudem soll dadurch der Wiedererkennungswert gestei-

gert werden. Für eine emotionale Positionierung von Marke und Produkt sollen generell nächtliche und urbane Bildhintergründe verwendet werden. Die Kontrastfarbe Schwarz soll mit den ausgewählten Farbhighlights der Mini Farbpalette kombiniert werden. Für das Hervorheben, Strukturieren, Zusammenfügen und Teilen von Inhalten dient das zentrale Mini Gestaltungselement Frame. Darunter wird ein Rahmen verstanden, welcher Akzente und Höhepunkte in der Gestaltung ermöglicht. Der letzte Code beschreibt das Unkonventionelle. Darunter werden Gestaltungspraktiken verstanden, welche die kollektiven Muster unterbrechen und dadurch überraschen und begeistern. [vgl. BMW Group 2014c, 4]

Überschneidungen innerhalb der Gestaltung zu anderen Marken der BMW Group lassen sich im Outdoor Communication System erkennen. Demnach sind die Gestaltungsprinzipien für die Außenkennzeichnung der Marken BMW und Mini analog. Beispielsweise Außenflaggen, Exklusivpylons und Betriebsschilder werden markenspezifisch nach demselben System aufgebaut. [vgl. BMW Group 2013b, 39]

Anhand der Brand Codes, den Gestaltungsrichtlinien des Designs und die gezielte Integration der Markenidentität in die Gestaltungsmaßnahmen, sollen die Authentizität und Einheitlichkeit der Marke verstärken. Zudem soll dadurch auf gestalterischer Ebene die Markengerechtigkeit sichergestellt und der Wiedererkennungswert gesteigert werden.

5.2 Brand Communications

Durch die Markenkommunikation sollen die Markenwerte von Mini über verschiedene Kommunikationskanäle vermittelt werden. Insbesondere soll der extrovertierte und temperamentvolle Charakter der Marke kommuniziert werden. Relevant für Mini ist, dass der kommunikative Auftritt die Zielgruppen begeistert. [vgl. BMW Group 2014c, 28]

Die folgende Abbildung zeigt einen beispielhaften Aufbau einer Printanzeige der Marke Mini. Hierbei ist der Frame deutlich zu erkennen. Rahmen und Fahrzeug entsprechen einem stimmigen Gesamtbild, aufgrund der einheitlichen Farbwahl. An dieser Stelle ist anzumerken, dass beispielsweise der emotional-positionierende Brand Code nicht vollständig umgesetzt wird, jedoch ist das Markendesign authentisch.

Wie in der Abbildung angedeutet wird, ist der QR-Code diagonal oder gegenüberliegend zu der Mini Bildmarke zu platzieren. Zudem muss der QR-Code immer verhältnismäßig kleiner dargestellt werden. Um den Absender der Inhalte klar zu definieren, dürfen keine Fremdlogos im Umfeld platziert werden und der Mindestabstand der Mini Wort-Bild-Marke beträgt die zweifache Dicke des Frames. Nach diesem Konzept werden unter anderem auch Personalanzeigen und Verkaufsliteratur aufbereitet. [vgl. BMW Group 2014c, 31]



Abb. 12: Mini Produktanzeige [BMW Group 2014c, 31].

Die Mini Kommunikationsstrategie in den digitalen Medien stützt sich auf grundlegende und richtungsweisende Merksätze, die für einen markenadäquaten Kommunikationsauftritt erforderlich sind. Gefordert wird daher eine eindeutige Haltung, vor allem über die Markenelemente Sprache, Verhalten und Struktur. Der Mini Markenauftritt in den digitalen Medien orientiert sich an den Premiererwartungen und -bedürfnissen der Nutzer. Daher müssen Aspekte wie Professionalität, Kontinuität, Aktualität, Relevanz, Transparenz und Individualität innerhalb der Kommunikation realisiert werden. Zudem soll die Kommunikationsstrategie durch das spezifische Premium-Nutzererlebnis vervollständigt werden. Darunter fallen Faktoren wie Networking, Flexibilität, Trends und Begeisterung durch Unterhaltungswerte. Kommunikationskanäle müssen nach den Gewohnheiten und Aktivitäten der Zielgruppen ausgewählt werden, um effektive Interaktionen zu erzielen. Das technische Verständnis, vor allem für neuartige Medien, geht somit einher. Wie bei sämtlichen Medien und Maßnahmen muss die markengerechte Gestaltung für den einheitlichen Gesamteindruck gewahrt werden. [vgl. BMW Group 2011a, 4]

Insbesondere im Bereich Social Media sucht Mini den direkten Kontakt zu den Kunden und Interessenten. Durch eine authentische, markentypische Kommunikation soll die Marke innerhalb von Social Media-Plattformen erlebbar gemacht und die Markenprägung („... wie ein Freund“) realisiert werden. Für die verschiedenen Social Media-Kanäle hat Mini auch hier feste Richtlinien für Hintergrund, Profildesign und Aufbau des Mini Markenprofils. Besondere Aufmerksamkeit legt Mini auf Multimedia-Elemente, welche

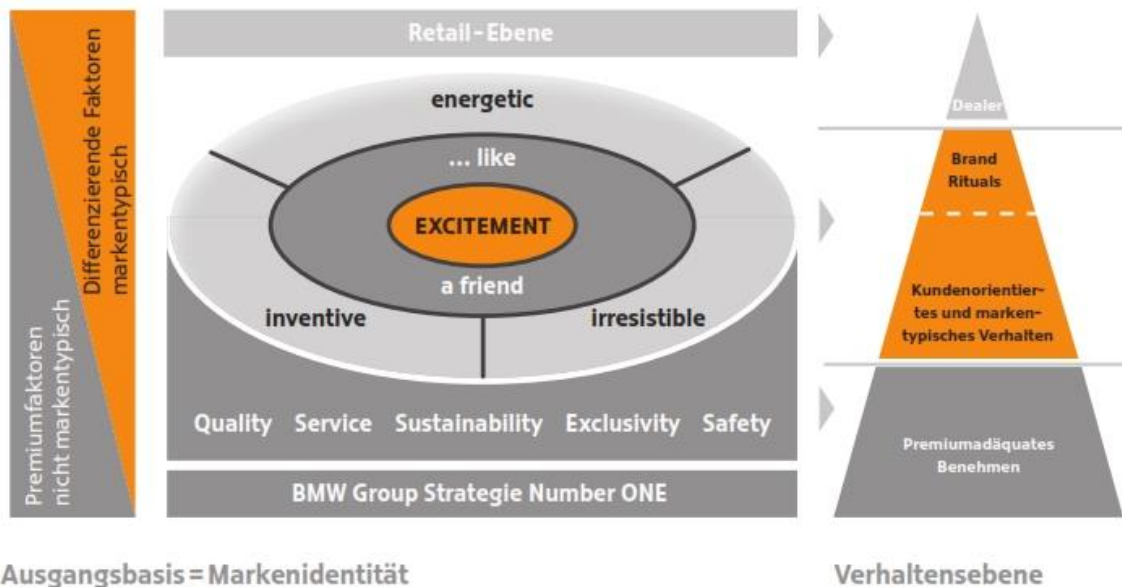
die Attraktivität erhöhen und Zusammenhänge leichter verständlich machen. Nach dem Premium-Anspruch der Marke sollen nur offizielle, markentypische und qualitative Bilder und Videos veröffentlicht werden. Alle Maßnahmen müssen den Absender Mini verdeutlichen und die Verknüpfung zu der Mini Website ermöglichen. [vgl. BMW Group 2011b, 4]

Für die Kommunikation der Arbeitgebermarke hat Mini ein Arbeitnehmervideo produziert, in dem zwei Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz bei einem der Vertragshändler vorstellen. Sie berichten über den allgemeinen Arbeitsalltag und integrieren die Vorstellung einiger Fahrzeuge. Die Musikwahl lässt sich mit den Charaktereigenschaften der Marke erklären. Zudem wirken die Mitarbeiter extrovertiert, offen und begeistert. Dieser Eindruck entspricht dem angestrebten Markenbild. Der Spaßfaktor bei Mini soll durch impulsive und spontane Szenen veranschaulicht werden. Durch die unkonventionelle Kameraführung entsteht eine authentische Aufnahme. In der Ausschreibung über dem Video, wird der Markenkern und Mini Charakter anhand den markentypischen Adjektiven beschrieben. Auf emotionaler Basis beschreiben diese zeitgleich die Anforderungen an potenzielle Mitarbeiter. Des Weiteren werden Bewerber konkret dazu aufgefordert, als Markenbotschafter zu fungieren und die Marke mit Leidenschaft zu leben. [vgl. Mini - BMW Group 2014b] Das deutet auf die Inhalte des Brand Behaviour-Konzeptes, welches in dem folgenden Kapitel erläutert wird.

5.3 Corporate- und Brand Behaviour Konzept

Abbildung 13 skizziert das Brand Behaviour-Konzept basierend auf der Markenidentität und der BMW Group Strategie Number One. Die Pyramide entspricht den abgeleiteten Verhaltensebenen der Ausgangsbasis. Die BMW Group Strategie One definiert die premiumadäquaten Grundsätze des Benehmens für alle Konzernmarken der BMW Group in der Marken-Kunden-Beziehung. Diese beinhaltet Faktoren wie hochwertige und modische Kleidung, kulturell angepasste und freundliche Gestik und Mimik, offene und interessierte Gesprächsgestaltung und respektvoller Umgang. [vgl. BMW Group 2013a, 15f.] Das Mini typische Verhalten ist anhand den Key Moments im Handelsbetrieb festgelegt. Dazu gehören die persönliche Begrüßung der Kundschaft und die Integration der Begleiter. Außerdem soll die Erläuterung des Produktes und der technischen Angebote auf emotionaler Basis erfolgen. Zudem sollen Probefahrten das einzigartige Produkterlebnis ermöglichen. Der Vertragsabschluss ist unter vertrauensvollen Konditionen zu gestalten, damit sich der Kunde wohlfühlt und das Kaufrisiko verringert wird. Bei der Fahrzeugübergabe soll der Kunde begeistert werden, deshalb soll dieser Key Moment überraschend gestaltet werden. Mini bemüht sich um ein kundenorientiertes Problemmanagement. Dabei sollen Anliegen und Wünsche der Käufer ideenreich und problemlos umgesetzt werden. Um die Kundenbindung zu steigern, soll auch nach dem Kauf

Kontaktpflege und Festigung angestrebt werden. Grundsätzlich sieht das Mini typische Verhalten eine persönliche und eindrucksvolle Verabschiedung der Kunden vor. Die Konzentration auf das markenkonforme Verhalten innerhalb der Key Moments verfolgt das Ziel die Kundenzufriedenheit bestmöglich zu steigern. [vgl. BMW Group 2013a, 20]



Ausgangsbasis = Markenidentität

Verhaltensebene

Abb. 13: Mini Brand Behaviour-Konzept [BMW Group 2013a, 8].

Brand Rituals sind besondere kundenorientierte Gesten die innerhalb der Key Moments umgesetzt werden. Beispielsweise für den Key Moment des einzigartigen Produkterlebnisses werden potenzielle Käufer mit einer Kamera ausgestattet, um das Erlebnis der Probefahrt zu dokumentieren. Anschließend werden die Fotografien dem potenziellen Kunden zu geschickt. [vgl. BMW Group 2013a, 30] Im Rahmen des kundenorientierten Problemmanagements wird nach jeglichen Wartungen und Serviceleistungen von Mini ein Schild auf dem Lenkrad des Fahrzeuges montiert, mit der Aufschrift „I missed you“. Das soll den Kunden überraschen und die Bindung zwischen Kunde, Marke und Fahrzeug stärken. In der Retail-Ebene kann jeder Händler einzelne Details bezüglich der Gestaltung der Fahrzeugübergabe und des Vertragsabschlusses bestimmen. [vgl. BMW Group 2013a, 38]

Aus dem Brand Behaviour-Konzept werden konkrete Mini Brand Behaviour Statements formuliert, welche die Soll-Position aus Perspektive der Mitarbeiter beschreiben:

„Wir stecken andere mit unserer Begeisterung an.“

„Wir behandeln unsere Kunden „like a friend“.“

„Wir begeistern durch Temperament und Kompetenz.“

„Wir sind charmant und geben unseren Kunden das Gefühl, etwas Besonderes zu sein.“

„Wir bieten immer eine clevere Lösung.“

„Wir sind Botschafter der Marke Mini.“

[BMW Group 2013a, 8]

Durch die Kommunikation der Arbeitgebermarke, der Markenidentität und dem Konzept der Brand Behaviour ist zu vermuten, dass Mini den Ansatz der Unique Passion Proposition anstrebt. Dabei soll die Steigerung der emotionalen Markenwertigkeit durch den Markenkern der Begeisterung und die Leidenschaft der Mitarbeiter erfolgen.

5.4 Markenerlebnis

In diesem Kapitel sollen einige der Mini Differenzierungsangebote vorgestellt werden. Diese sind ein Teil des Markenerlebens innerhalb des täglichen Alltags der Zielgruppe. Zudem sollen diese Differenzierungsangebote ein tatsächliches Erlebnis für die Zielgruppen hervorrufen, welches sie derartig bei Konkurrenzmarken nicht wahrnehmen.

Auf der Website findet sich unter „Mini Innovationen“ das Paket „Mini Connected“. Wird diese Applikation im Mini Fahrzeug installiert, hat der Fahrer verschiedene Anwendungsmöglichkeiten, welche ihn vor, während und nach einer Reise unterstützen. Dieses System dient somit als Routen- und Terminplaner und Reiseführer. Zudem ermöglicht das Paket beispielsweise den Zugang zu Social Media-Kanälen, um Standortverlinkungen zu veröffentlichen. [vgl. Mini - BMW Group 2014c]

Unter Mini Space wird die Mini Community verstanden. Auf der Mini Space Website werden individuelle Mini Stories veröffentlicht, welche die Bindung zwischen Fahrzeug und Fahrer verdeutlichen. Außerdem werden Mini Renn- und Designwettbewerbe veranstaltet. Zudem wird es Mini Admirers ermöglicht, auf der Website einen passenden Mini Club in ihrer Nähe ausfindig zu machen, um an Events und Veranstaltungen teilzunehmen. Infolgedessen ist die Mini Community online und offline aktiv. In diesem Forum haben Mini Liebhaber die Möglichkeit, ihre Begeisterung für das Fahrzeug kundzutun und mit anderen zu teilen. [vgl. Mini - BMW Group 2014d]

Die kostenlose App Mini Screens ermöglicht die Transformation von Bilddateien auf den Fernseher. Kunden können beispielsweise Bilder von ihren Reisen mit dem Mini Fahrzeug individuell auf dem Fernseher abspielen. Grundsätzlich können alle möglichen Bildmotive mit der App abgespielt werden. Mini verspricht mit der App ein besonderes Fernseherlebnis. [vgl. Mini - BMW Group 2014e]

Das Mini Yours Designprogramm ist der Individualität gewidmet. Kunden können ihre

Fahrzeuge nach ihren eigenen Vorstellungen gestalten. Dabei bietet Mini beispielsweise Gestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf Materialien, Polster, Lenkrad, Radkappen, Tattoos und Schmückungen der Karosserie. Dadurch sollen Kundenbedürfnisse und -wünsche individuell umgesetzt werden. Zudem steht auch hier die Kundenbegeisterung im Vordergrund. [vgl. Mini - BMW Group 2014f] Ebenso gehört das Mini Minimalism Prinzip zu den differenzierenden Angeboten von Mini.

6 Schlussbetrachtung und Erfolgsfaktoren

Abschließend werden in diesem Kapitel die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Erkenntnisse für das Corporate Identity- und Brand Management zusammengetragen. Um die Ergebnisse prägnant darzustellen, werden die Erfolgsfaktoren separat aufgelistet. Für die Erzielung eines erfolgreichen Corporate Identity- und Brand Management müssen diese Aspekte jedoch in corpore betrachtet werden.

Grundsätzlich müssen das Corporate Identity- und Brand Management als ganzheitliches Konzept betrachtet werden, da sie sich durch gegenseitige Bezugnahme beeinflussen. Dementsprechend gelten die nachfolgenden Erfolgsfaktoren *ex aequo* für das Corporate Identity- und Brand Management.

Die *Authentizität* ist die Grundlage für das Vertrauen der Stakeholder. Damit Vertrauen entstehen kann, muss das Markenversprechen mit dem Markenverhalten übereinstimmen. Des Weiteren soll durch die Kommunikation der Marke und Corporate Identity Transparenz bezüglich der Unternehmensaktivitäten ermöglicht werden, um den Aufbau und Erhalt der Authentizität zu sichern. Die kommunizierten Inhalte müssen daher überaus verlässlich, glaubwürdig und verständlich sein.

Übereinstimmendes Verhalten und schlüssige Kommunikation, sowohl extern als auch intern, sind die Voraussetzungen für ein einheitliches Fremdbild der Marke und Corporate Identity. Wie ein roter Faden, muss sich diese *Unität* durch alle Markenkomponten und Bestandteile der Corporate Identity ziehen. Durch einheitliches Auftreten kann die Marktpositionierung verstärkt und die Differenzierung intensiviert werden.

Eine effektive *Differenzierung* von der Konkurrenz erfordert eine klare und nachhaltige Uniqueness. Diese spiegelt sich im Markennutzenversprechen wieder und muss kontinuierlich und authentisch aufgebaut, erfüllt und kommuniziert werden. Eine erfolgreiche Marktdifferenzierung sichert Wettbewerbsvorteile und bindet Kunden durch den einmaligen Nutzen der Marke.

Der Erfolgsfaktor *Nachhaltigkeit* richtet sich an die Unternehmensverantwortung auf ökonomischer, ökologischer und sozial-gesellschaftlicher Ebene. Besonders die ökologische und sozial-gesellschaftliche Unternehmensverantwortung stehen im öffentlichen Diskurs, da bisweilen Kontroversen zwischen Unternehmenskommunikation und Verhalten bestehen. Erkannt werden muss daher, dass Nachhaltigkeit als Kernfaktor im Management zu betrachten ist und nicht für die Selbstinszenierung ausgenutzt werden darf. Gegensätzlich dazu fördern ehrliche und tatsächlich umgesetzte Nachhaltigkeitsaktivitäten die Authentizität und bieten keinen Anlass für Misstrauen gegenüber dem Unternehmen.

Die *Markengerechtigkeit* muss in allen Dimensionen, die mit der Marke in Verbindung stehen, umgesetzt werden. Dabei liegt ein besonderer Fokus auf dem markenkonformen Verhalten der Mitarbeiter innerhalb der Marken-Kunden-Beziehung. Basis des authentischen und einheitlichen Mitarbeiterverhaltens ist das affektive Markencommitment der Mitarbeiter. Ausschlaggebend ist, dass Mitarbeiter das allumfassende Konzept der Marke verstehen und als effektive Markenbotschafter agieren. Durch die 7K-Dimensionen der Kundenorientierung soll die *Kundengerechtigkeit* erfüllt werden. Insbesondere Mitarbeiter sollen durch Sozialkompetenzen Kundenbedürfnisse erkennen und befriedigen. Dadurch kann die Kundenzufriedenheit positiv geprägt werden.

Durch *Innovationen* werden differenzierende Wettbewerbsvorteile ermöglicht, welche die Unternehmensexistenz stabilisieren. Dabei dürfen Marken- und Unternehmensidentität nicht außer Acht gelassen werden. Innovationen sollen nur umgesetzt werden, wenn sie die Unität des bisherigen Marken- und Unternehmensbildes nicht gefährden.

Das Konzept der *holistischen Evaluation* orientiert sich sowohl an greifbaren Kennzahlen, wie auch an immateriellen Erkenntnissen. Dabei werden Einsichten über interdisziplinäre Zusammenhänge, sowie Ursprung-Wirkungsbeziehungen gewonnen. Dadurch werden neue Potenziale und Verbesserungsmöglichkeiten für Schwachstellen erkannt.

Literaturverzeichnis

Alafont, Francisco Javier Montiel/ Conti, Luisa (2009): Place Branding und Medientechnologie im Kontext der Globalisierung.

In: Janich, Nina (Hrsg.): Marke und Gesellschaft. Markenkommunikation im Spannungsfeld von Werbung und Public Relations. Wiesbaden. 331 – 350

Baumgarth, Carsten (2008): Markenpolitik. Markenwirkung – Markenführung – Markencontrolling. 3. Aufl. Wiesbaden.

Bentele, Günter/ Buchele, Mark-Steffen/ Hoepfner, Jörg (2009): Markenwert und Markenwertermittlung. Eine systematische Modelluntersuchung und -bewertung. 3. Aufl. Wiesbaden.

Blinda, Lars (2007): Markenführungskompetenzen eines identitätsbasierten Markenmanagements. Konzeptualisierung, Operationalisierung und Wirkungen. Wiesbaden.

BMW Group (2014a): Meilensteine. Wegweisende Ereignisse der BMW Group.
URL: http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/unternehmen/historie/meilensteine/meilensteine.html (Stand: 07.06.2014)

BMW Group (2014b): Corporate News. Aktuell. BMW Group erzielt 2013 neuen Absatzrekord.
URL: http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/d/0_0_www_bmwgroup_com/investor_relations/corporate_news/news/2014/vertriebsmeldung_januar_2014.html (Stand: 07.06.2014)

BMW Group (2014c): Mini Basisanweisung. Anweisungen für die Grundlagen des Auftritts der Marke Mini. München.

BMW Group (2013a): Mini Brand Behaviour im Handelsbetrieb. Customer Treatment. München.

BMW Group (2013b): Aussenkennzeichnung. Anweisungen für das Outdoor Communication System (OCS) bei Mini Handelsbetrieben mit BMW, BMW M und BMW i. München.

BMW Group (2011a): Mini Markenauftritt. Anweisung für die Strategie in den digitalen Medien. München.

BMW Group (2011b): Mini. Anweisungen für die Kennzeichnung von Social Media-Auftritten. München.

Bohmann, Tim (2011): Nachhaltige Markendifferenzierung von Commodities. Besonderheiten und Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung. Wiesbaden.

Boldt, Sindia (2010): Markenführung der Zukunft. Hamburg.

Bollwitt, Björn (2010): Herausforderung demographischer Wandel. Employer Branding als Chance für die Personalrekrutierung. Hamburg.

Brach, Sandra (2004): Analyse der Wahrnehmung von Markenarchitektur in der Konsumgüterbranche. Hamburg.

Bräutigam, Sören/ Esch, Franz-Rudolf (2006): Corporate- und Product Brands in der Markenarchitektur integrieren.
In: Esch, Franz-Rudolf/ Kernstock, Joachim/ Langner, Tobias (Hrsg.): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 2.Aufl. Wiesbaden. 129 – 148

Brexendorf, Tim Oliver/ Esch, Franz-Rudolf/ Geus, Patrick (2006): Controlling des Corporate Brand Management.
In: Esch, Franz-Rudolf/ Kernstock, Joachim/ Langner, Tobias (Hrsg.): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 2.Aufl. Wiesbaden. 313 – 346

Brundtland-Report (1987): Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development.
URL: http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf (Stand: 13.01.2014)

Bundesministerium für Soziales und Arbeit (2014): Aktionsplan CSR der Bundesregierung.
URL: <http://www.csr-in-deutschland.de/csr-in-deutschland/aktivitaeten-der-bundesregierung/bmas/aktionsplan-csr-der-bundesregierung.html> (Stand: 15.01.2014)

Burckhardt, Gisela/ Hamm, Brigitte (2013): Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Grundlage der Global Reporting Initiative.
In: Burckhardt, Gisela (Hrsg.): Corporate Social Responsibility - Mythen und Maßnahmen. Unternehmen verantwortungsvoll führen, Regulierungslücken schließen. 2.Aufl. Wiesbaden. 197 – 201

Burmann, Christoph/ Halaszovich, Tilo/ Hemmann, Frank (2012): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. Wiesbaden.

Burmann, Christoph/ Stolle, Wulf (2007): Markenimage. Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts.

URL: <http://www.lim.uni-bremen.de/files/burmann/publikationen/LIM-AP-28-Markenimagekonzeptualisierung.pdf> (Stand: 25.05.2014)

Bühler, Pascal/ Cachelin, Joël-Luc/ Maas, Peter (2010): Customer Value bei Dienstleistungen – Managementherausforderungen zwischen interner und externer Kundenorientierung.

In: Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Hrsg.): Serviceorientierung im Unternehmen – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. Wiesbaden. 103 – 129

Chard, Christopher/ Knoll, Ken/ Schiereck, Dirk (2010): Innovationen durch Crowdsourcing in der Finanzindustrie.

In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 03/2010. 57 – 65

Christoffel, Laetizia (2011): Der Wandel der Gesellschaft und ihr Einfluss auf die Wirtschaftskommunikation.

In: Steinmann, Cary (Hrsg.): Evolution der Informationsgesellschaft. Markenkommunikation im Spannungsfeld der neuen Medien. Wiesbaden. 219 – 232

CSR Initiative Rheinland (2014): CSR Ziele.

URL: <http://www.csr-rheinland.de/index.php/csr-erklaert/csr-ziele> (Stand: 17.05.2014)

Dühring, Lisa/ Süß, Werner/ Zerfaß, Ansgar (2011): Corporate Branding im Spannungsfeld von Unternehmens- und Marketingkommunikation. Grundlagen, Fallstudien und empirische Erkenntnisse in Commodity-Branchen. Wiesbaden.

Einwiller, Sabine (2014): Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten und Management.

In: Piwinger, Manfred/ Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung. 2. Aufl. Wiesbaden. 371 – 391

Einwiller, Sabine/ Schnauber, Alexandra (2013): Wie deutsche und US-amerikanische Großunternehmen über ihre unternehmerische Verantwortung berichten: Gemeinsamkeiten und Unterschiede.

In: Ingenhoff, Diana (Hrsg.): Internationale PR-Forschung. Konstanz. 53 – 86

Erz, Antonia/ Forster, Anja/ Jenewein, Wolfgang (2012): Employer Branding. Ein konzeptioneller Ansatz zur markenorientierten Mitarbeiterführung.

In: Esch, Franz-Rudolf/ Hamann, Andreas/ Kernstock, Joachim (Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 3.Aufl. Wiesbaden. 278 – 294

Esch, Franz-Rudolf/ Strödter, Kristina (2012): Aufbau des Markencommitment in Abhängigkeit des Mitarbeiter-Marken-Fits.

In: Esch, Franz-Rudolf/ Hamann, Andreas/ Kernstock, Joachim (Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 3.Aufl. Wiesbaden. 141 – 159

Esch, Franz-Rudolf (2007): Strategie und Technik der Markenführung. 4.Aufl. München.

Esch, Franz-Rudolf/ Fischer, Alexander/ Strödter, Kristina (2006): Behavioral Branding. Wege der Marke zu Managern und Mitarbeitern.

In: Kurz, Helmut/ Mayerhofer, Wolfgang/ Strebinger, Andreas (Hrsg.): Werbe- und Markenforschung. Meilensteine – State of the Art – Perspektiven. Wiesbaden. 403 – 433

Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias (2006): Corporate Branding auf Handlungsoptionen abstimmen.

In: Esch, Franz-Rudolf/ Kernstock, Joachim/ Langner, Tobias (Hrsg.): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 2.Aufl. Wiesbaden. 101 – 128

Esch, Franz-Rudolf (2005): Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung.

In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 4.Aufl. Wiesbaden. 131 – 164

Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias/ Rempel, Jan Eric (2005): Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität.

In: Esch, Franz Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 4.Aufl. Wiesbaden. 103 – 130

Faber-Wiener, Gabriele (2013): Responsible Communication. Wie Sie von PR und CSR-Kommunikation zu echtem Verantwortungsmanagement kommen. Berlin, Heidelberg.

Gaiser, Brigitte (2011): Aufgabenbereiche und aktuelle Problemfelder der Markenführung.

In: Haisch, Philipp T./ Theobald, Elke (Hrsg.): Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter. Wiesbaden. 4 – 21

Global Reporting Initiative (2014a): What is GRI?

URL: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-gri/Pages/default.aspx> (Stand: 31.05.2014)

Global Reporting Initiative (2014b): G3.1 and G3 Guidelines.

URL: <https://www.globalreporting.org/reporting/G3andG3-1/Pages/default.aspx> (Stand: 31.05.2014)

Global Reporting Initiative (2011a): Sustainability Reporting Guidelines.

URL: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf> (Stand: 31.05.2014)

Global Reporting Initiative (2011b): GRI Application Levels.

URL: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf> (Stand: 31.05.2014)

Görg, Ulrich (2010): Erfolgreiche Markendifferenzierung. Strategie und Praxis professioneller Markenprofilierung. Wiesbaden.

Großklaus, Rainer H. G. (2006): Positionierung und USP. Wie Sie eine Alleinstellung für Ihre Produkte finden und umsetzen. Wiesbaden.

Habeck, Perdita/ Böhmer-Bauer, Kundri (2006): Firmendesign mit kleinem Budget. Heidelberg.

Hamann, Sabine (2004): Logodesign. Bonn.

Heidemann, Britta/ Hofmann, Julian (2011): Markendifferenzierung durch die Nutzung von Human Brands.

In: Völckner, Franziska/ Weber, Torsten/ Willers, Christoph (Hrsg.): Markendifferenzierung. Innovative Konzepte zur erfolgreichen Markenprofilierung. Wiesbaden. 295 – 314

Herbst, Dieter (2009): Corporate Identity. Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität. Leitbild und Unternehmenskultur. Image messen, gestalten und überprüfen. 4.Aufl. Berlin.

Hoffjann, Olaf (2014): Presse- und Medienarbeit in der Unternehmenskommunikation.

In: Piwinger, Manfred/ Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung. 2.Aufl. Wiesbaden. 671 – 690

Horx, Matthias (2014a): Trend-Definitionen.

URL: <http://www.horx.com/zukunftsforschung/2-03.aspx> (Stand: 01.06.2014)

Horx, Matthias (2014b): Unterschiede zwischen Trend- und Zukunftsforschung.

URL: <http://www.horx.com/zukunftsforschung/2-01.aspx> (Stand: 01.06.2014)

Horx, Matthias (2014c): Szenario-Technik.

URL: <http://www.horx.com/zukunftsforschung/2-08.aspx> (Stand: 01.06.2014)

Horx, Matthias (2014d): Sozio-Panel.

URL: <http://www.horx.com/zukunftsforschung/2-13.aspx> (Stand: 01.06.2014)

Horx, Matthias (2011): Das Megatrend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht. München.

Högl, Siegfried/ Hupp, Oliver (2010): Erfolgreiche Markenpositionierung auf Basis eines echten USP.

In: Görg, Ulrich (Hrsg.): Erfolgreiche Markendifferenzierung. Strategie und Praxis professioneller Markenprofilierung. Wiesbaden. 80 – 104

Jaberg, Helmut/ Stern, Thomas (2010): Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele. 4.Aufl. Wiesbaden.

Jung, Kathrin (2010): Ganzheitliche Markenführung von Messegesellschaften. Eine stakeholderbezogene Markenidentitätsbetrachtung unter besonderer Berücksichtigung von Markenportfolios. Wiesbaden.

Kastens, Inga Ellen/ Lux, Peter G.C. (2014): Das Aushandlungs-Paradigma der Marke. Den Bedeutungsreichtum der Marke nutzen. Wiesbaden.

Kästner, Evelyn (2009): Kreativität als Bestandteil der Markenidentität. Ein verhaltensorientierter Ansatz zur Analyse der Mitarbeiterkreativität. Wiesbaden.

Kern, Jutta (2013): Corporate Social Responsibility meets Human Resource Management. Lebensphasenorientiertes HRM - Ein Konzept zur Umsetzung von CSR-Komponenten in der Personalarbeit. Sternenfels.

Kiessling, Waldemar/ Babel, Florian (2011): Corporate Identity. Strategie nachhaltiger Unternehmensführung. 4.Aufl. Augsburg.

Kilian, Karsten (2011): Determinanten der Markenpersönlichkeit. Relevante Einflussgrößen und mögliche Transfereffekte. Wiesbaden.

Kopp, Olaf (2014): Content-Marketing: Definition, Übersicht, Informationen & Interview. URL: <http://www.sem-deutschland.de/inbound-marketing-content/interview-olaf-kopp/> (Stand: 27.05. 2014)

Kreutzer, Ralf T. (2014): Praxisorientiertes Online-Marketing. Konzepte – Instrumente – Checklisten. 2.Aufl. Wiesbaden.

Kreutzer, Ralf T. (2008): Passion – der differenzierende Erfolgsfaktor mit Zukunft. In: Kreutzer, Ralf T./ Merkle, Wolfgang (Hrsg.): Die neue Macht des Marketing. Wie Sie Ihr Unternehmen mit Emotion, Innovation und Präzision profilieren. Wiesbaden. 49 – 77

Kriegler, Wolf Reiner (2012): Praxishandbuch Employer Branding. Passende Mitarbeiter finden und binden. Freiburg.

Kroker, Michael (2013): Social Media 2013: Interaktive Grafik rund um Facebook, Google+, Twitter & Co. URL: <http://blog.wiwo.de/look-at-it/2013/08/05/social-media-2013-interaktive-grafik-rund-um-facebook-google-twitter-co/> (Stand: 27.05.2014)

Kropfberger, Dietrich/ Mödritscher, Gernot/ Waiguny, Martin (2006): Markenführung und Controlling. Markenwert in der Balanced Scorecard. In: Kurz, Helmut/ Mayerhofer, Wolfgang/ Strebinger, Andreas (Hrsg.): Werbe- und Markenforschung. Meilensteine – State of the Art – Perspektiven. Wiesbaden. 487 – 519

Kuhlen, Beatrix (2005): Corporate Social Responsibility. Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales. Baden-Baden.

Linxweiler, Richard/ Siegle, Alexandra (2011): Marke und Markenführung. In: Haisch, Philipp T./ Theobald, Elke (Hrsg.): Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter. Wiesbaden. 40 - 60

Lodde, Adele Patricia (2010): Markenerosion. Eine systemtheoretische Ursache-Wirkungs-Analyse. Wiesbaden.

Lumma, Nico/ Rippler, Stefan/ Woischwill, Branko (2013): Berufsziel Social Media. Wie Karrieren im Web 2.0 funktionieren. Wiesbaden.

Mietzner, Dana (2009): Strategische Vorausschau und Szenarioanalysen. Methodenevaluation und neue Ansätze. Wiesbaden.

Mini - BMW Group (2014a): Minimalism. Nachhaltig Mini.
URL: <http://www.mini.de/minimalism/index.html> (Stand: 07.06.2014)

Mini - BMW Group (2014b): Become Mini. Traumjob Mini Verkäufer.
URL: <http://www.mini.de/recruiting/index.html> (Stand: 08.06.2014)

Mini - BMW Group (2014c): Mini Connected. Be Mini. Be Connected.
URL: <http://www.mini.de/connected/index.html> (Stand: 08.06.2014)

Mini - BMW Group (2014d): Mini Space.
URL: http://www.minispace.com/de_de/ (Stand: 08.06.2014)

Mini - BMW Group (2014e): Mini Screens. Die App für Design- und Kunstfans.
URL: http://www.mini.de/mini_screens/index.html (Stand: 08.06.2014)

Mini - BMW Group (2014f): Mini Yours Designprogramm.
URL: http://www.mini.de/mini_yours/ (Stand: 08.06.2014)

Munzinger, Uwe/ Wenhart, Christiane (2012): Marken erleben im digitalen Zeitalter. Markenerleben messen, managen, maximieren. Wiesbaden.

Parpan-Blaser, Anne (2011): Innovation in der Sozialen Arbeit. Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzepts. Wiesbaden.

Percy, Larry/ Rossiter, John R. (2005): Aufbau und Pflege von Marken durch klassische Kommunikation.
In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 4.Aufl. Wiesbaden. 631 – 646

Piehler, Rico (2011): Interne Markenführung. Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz. Wiesbaden.

Popp, Bastian (2011): Markenerfolg durch Brand Communities. Eine Analyse der Wirkung psychologischer Variablen auf ökonomische Erfolgsindikatoren. Wiesbaden.

Radtko, Berndt (2014): Markenidentitätsmodelle. Analyse und Bewertung von Ansätzen zur Erfassung der Markenidentität. Wiesbaden.

- Radtke, Susanne P. (2010): Ein Logo entwickeln oder aktualisieren.
In: Weinberger, Annja (Hrsg.): Corporate Identity. Großer Auftritt für kleine Unternehmen: Mit der VIVA-Formel zum Erfolg / Vision - Identität - Verhalten - Außendarstellung. München. 56 – 59
- Regenthal, Gerhard (2009a): Corporate-Communication-Konzeption.
In: Regenthal, Gerhard (Hrsg.): Ganzheitliche Corporate Identity: Profilierung von Identität und Image. 2.Aufl. Wiesbaden. 143 – 156
- Regenthal, Gerhard (2009b): Corporate-Behavior-Konzeption.
In: Regenthal, Gerhard (Hrsg.): Ganzheitliche Corporate Identity: Profilierung von Identität und Image. 2.Aufl. Wiesbaden. 99 – 126
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2014): Kodex.
URL: <http://www.dcgk.de/de/kodex.html> (Stand: 13.01.2014)
- Rohn, Kay-Uwe (2009): Von der CI zum Corporate Design.
In: Regenthal, Gerhard (Hrsg.): Ganzheitliche Corporate Identity: Profilierung von Identität und Image. 2.Aufl. Wiesbaden. 182 – 190
- Schallehn, Mike (2012): Marken-Authentizität. Konstrukt, Determinanten und Wirkungen aus Sicht der identitätsbasierten Markenführung. Wiesbaden.
- Sponheuer, Birgit (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. Wiesbaden.
- Springer, Christine (2008): Ganzheitliche Sinnesansprache als Instrumentarium der Markenkommunikation.
In: Klante, Oliver (Hrsg.): Aktuelle Perspektiven des Marketingmanagements. Reflektionen aus den Bereichen, Holistic Branding, Media Management und Sustainability Marketing. Wiesbaden. 253 – 274
- Stenger, Daniel (2012): Virale Markenkommunikation. Einstellungs- und Verhaltenswirkung viraler Videos. Wiesbaden.
- Stockmann, Philip (2007): Planung und Implementierung integrierter Markenkommunikation mit den Leitinstrumenten Werbung und Sportsponsoring. Wiesbaden.
- Szyszka, Peter (2009): Die Leistung der PR-Arbeit in der Marken- und Produktkommunikation.

In: Janich, Nina (Hrsg.): Marke und Gesellschaft. Markenkommunikation im Spannungsfeld von Werbung und Public Relations. Wiesbaden. 17 – 52

Theobald, Elke (2011): Die Herausforderung Internet für Markenführung und Markenkommunikation.

In: Haisch, Philipp T./ Theobald, Elke (Hrsg.): Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter. Wiesbaden. 95 – 109

Viellehner, Kerstin (2014): Mehr Reichweite auf Facebook.

URL: <http://www.internetworld.de/social-media/facebook/reichweite-facebook-334875.html> (Stand: 25.05.2014)

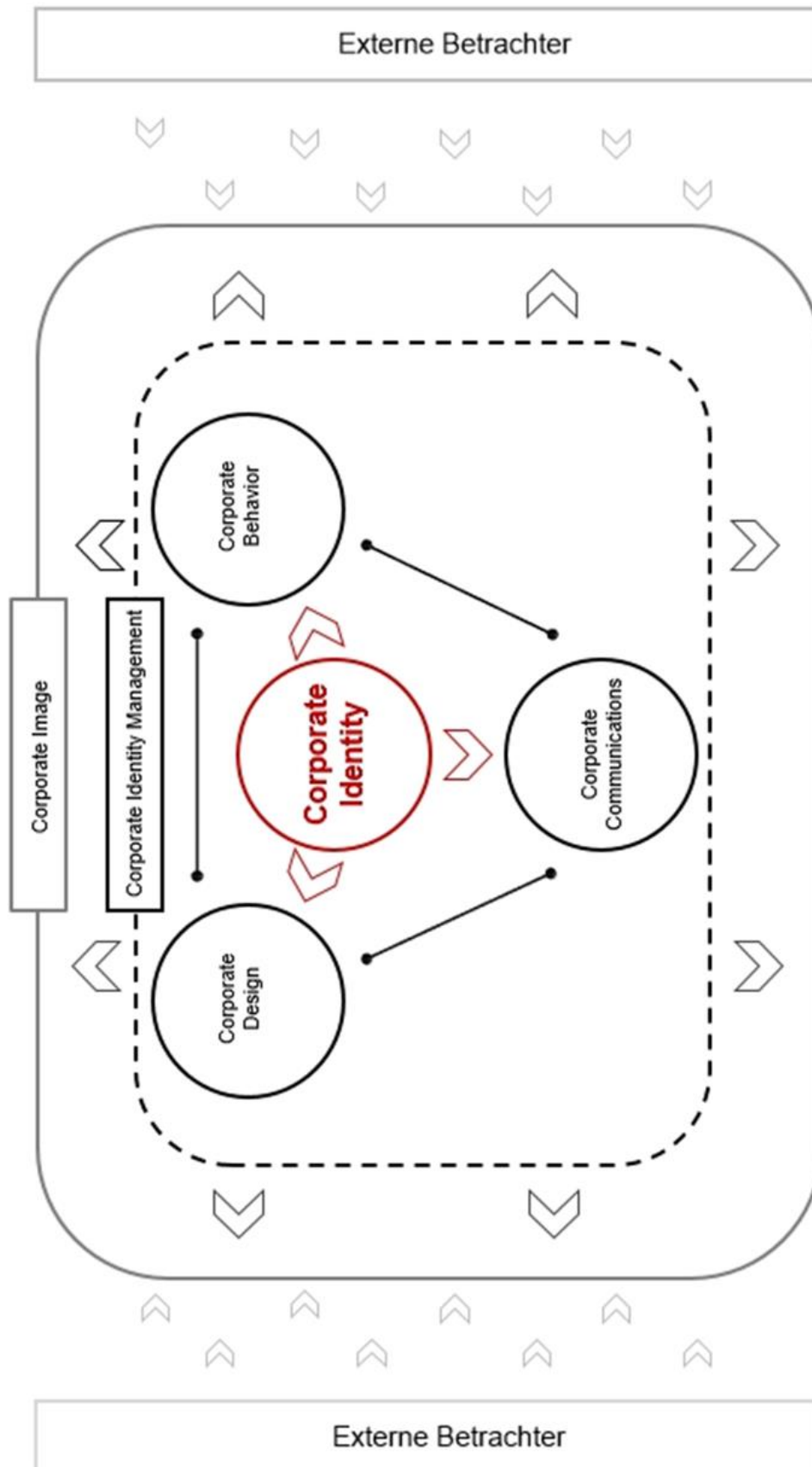
Vogel, Kathrin (2009): Sprachstil und Corporate Identity.

In: Janich, Nina (Hrsg.): Marke und Gesellschaft. Markenkommunikation im Spannungsfeld von Werbung und Public Relations. Wiesbaden. 191 – 197

Weinberger, Annja (2010): Corporate Identity. Großer Auftritt für kleine Unternehmen: Mit der VIVA-Formel zum Erfolg / Vision – Identität – Verhalten – Außendarstellung. München.

Weinrich, Kai (2014): Nachhaltigkeit im Employer Branding. Eine verhaltenstheoretische Analyse und Implikationen für die Markenführung. Wiesbaden.

Anlagen



Anlage 1: Corporate Identity Management und Corporate Image
Quelle: Eigene Darstellung.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname