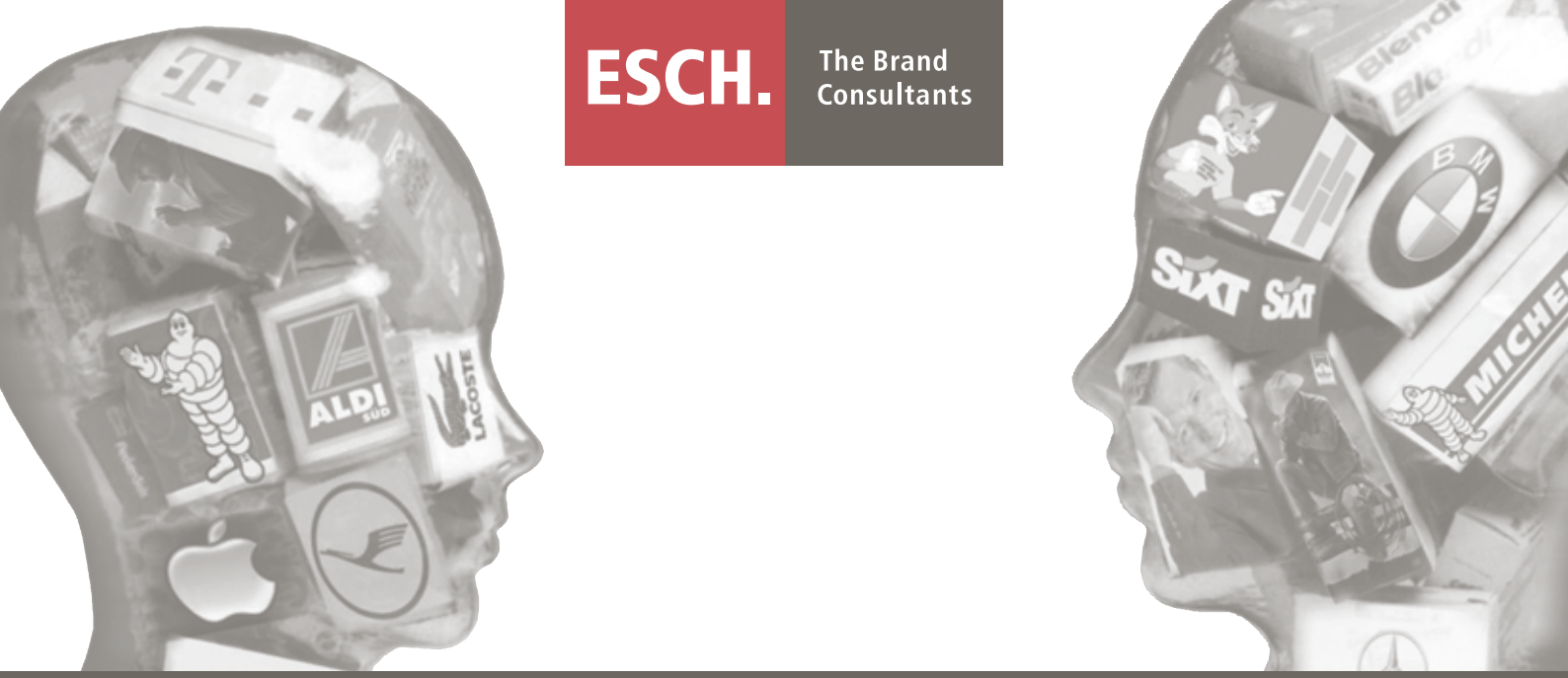

ESCH. The Brand Consultants

NEWSLETTER 3/2008

Besuchen Sie unsere Internetseite www.esch-brand.com und melden Sie sich für unseren Online-Newsletter an.

Editorial – Gegenwind
Seite 2

Krisen als Chance für Marken begreifen
Seite 3–5

Seminarprogramm 2009
Seite 6–8

Employer Branding
Mit starken Marken Mitarbeiter gewinnen und binden
Seite 9–12

Quick – Takeaways
Baukasten zur Kommunikationsanalyse
Seite 13

Handeln in eigener Sache
Handelsmarkenführung als Erfolgsgarant im Einzelhandel
Seite 14–17

Gegenwind

Der Wind wird zunehmend rauer. Die nächsten Jahre werden hart. Viele Unternehmen und Branchen werden durch die Finanzkrise durchgeschüttelt. Kunden werden sich in vielen Bereichen in Kaufzurückhaltung üben oder weniger kaufen. Der Druck auf Unternehmen wächst.

Gerade in schlechten Zeiten ist die Markenführung mehr denn je gefordert. Kunden benötigen Orientierung durch Marken, die Vertrauen schaffen und für klare Versprechen stehen. Wenig profilierte Marken stehen hingegen am Scheideweg: Wer nicht an seinem Profil arbeitet und Präferenzen bei Kunden aufbaut, hat künftig im Markt nichts mehr verloren.

Doch auch bei profilierten Marken wird der Spielraum enger. Was an Maßnahmen geplant und umgesetzt wird, muss sich rechnen. Im Zweifelsfall werden weniger Maßnahmen genehmigt und Budgets geschrumpft. Dies ist insofern schade, weil bekannt und belegt ist, dass gerade in rezessiven Märkten Marken, die antizyklisch handeln, belohnt werden.

Markenmanager sind deshalb gefordert, ihre Maßnahmen auf Wirksamkeit hin zu prüfen und diese auch intern zu rechtfertigen. Sind sie dazu auch in der Lage? Wenn nicht, ist das Gängelband durch Controller vorprogrammiert.

Wir führen ein Angebot, mit dem wir gemeinsam mit Ihnen Ihre Markenmaßnahmen auf den Prüfstand stellen. Der **Markencheck** dient dazu, Optimierungspotentiale für Ihre Marke zu ermitteln. Dies erfolgt, indem die Markenstrategien und -ziele durchleuchtet, die Umsetzung der Maßnahmen analysiert und die Wirkungen kritisch untersucht werden. Es ist die Basis für eine noch effektivere und effizientere Markenarbeit. Zudem bietet dies eine Argumentationshilfe qualitativer wie quantitativer Art gegenüber dem Top-Management. Schließlich geht es darum, Ihre Marke durch turbulentes Gewässer zu navigieren und fit für die Zukunft zu machen.

Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg.

Bleiben Sie uns treu!

Mit herzlichen Grüßen

Franz-Rudolf Esch

P.S. Drachen steigen am besten gegen den Wind. Marken können viel von Drachen lernen.

Aufgrund der überaus positiven Resonanz zu unserem Seminar haben wir das Veranstaltungsangebot erweitert:

- **Seminar – Behavioral Branding**
  26. und 27. März 2009
- **Seminar – Markenführung in B2B-Märkten**
  4. und 5. Juni 2009
- **Seminar – Praxisorientierte Markenführung**
  22. und 23. September 2009

Mehr dazu auf den Seiten 6–8 dieses Newsletters.

Krisen als Chance für Marken begreifen

Die derzeitige Finanzkrise durchzieht die Medienlandschaft und viele Marken durchleben ihren Härtetest. Umso wichtiger ist es, rechtzeitig und mit dem richtigen Know How auf Krisen zu reagieren. Denn wie bereits Warren Buffet formulierte: **„It takes 20 years to build a reputation. And five minutes to ruin it."**
Krisen werden durch mannigfaltige Ursachen ausgelöst, die innerhalb oder außerhalb des Unternehmens begründet sein können. Krisen entstehen durch Auseinandersetzung mit Gewerkschaften und der Belegschaft wie dies bei der Bahn der Fall war, durch Produktionsausfälle, durch Gerüchte und falsche Aussagen wie bei Coppenrath & Wiese, wo in den Medien kolportiert wurde, dass durch den Verzehr einer Torte ein Mensch gestorben sei, durch Probleme mit Protestgruppen wie Greenpeace, durch eine Finanzkrise, wie sie zur Zeit herrscht, durch Produktmängel wie bei dem Medikament Lipobay von Bayer, durch Betriebsunfälle (Vattenfall Atomkraftwerkvorfall) und durch Sabotage und Erpressung, z. B. mit der Drohung, in Supermärkten Produkte zu vergiften.

In allen Fällen sind Unternehmen gefordert, durch entsprechende Maßnahmen auf die Krise zu reagieren, um Schaden von dem Unternehmen abzuwenden und im Idealfall gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Der Grund ist einfach: **Krisen ziehen tief greifende Auswirkungen bei den Anspruchsgruppen nach sich, die verheerende Folgen für Unternehmen haben können.** Im Falle der aktuellen Finanzkrise lassen sich die vier zentralen Wirkungen plastisch verdeutlichen: Eine Krise geht zunächst immer mit einer Verunsicherung der Anspruchsgruppen einher. Dies wird aktuell in typischen Fragestellungen deutlich, wie „Ist mein Geld noch sicher?". Damit einhergehend ist oft ein Vertrauensverlust erkennbar. Dieser betrifft die gesamte Finanzbranche, die Banken, aber auch die handelnden Manager dieser Institute, die zunehmend an Glaubwürdigkeit verlieren. In der Konsequenz kann dies zum Markenwechsel und zum Boykott führen. So verzeichnen die Volksbanken und Raiffeisenbanken derzeit Zugewinne bei vorhandenen Kunden, die Zweit- und Drittkonten bei Direktbanken schließen und ihr Geld wieder zur Volksbank oder Raiffeisenbank bringen, ebenso wie manche Menschen ihre kompletten Ersparnisse von den Banken abziehen oder sich weigern, künftig Finanzanlagen zu kaufen.

Abb. 1 Ursachen für Krisen

Während diese Wirkungen über alle Anspruchsgruppen generalisierbar sind, lohnt sich ein tiefergehender Blick auf die Mitarbeiter eines Unternehmens, die aufgrund der Ungewissheit der aktuellen Vorgänge und des Gefühls der Inkompetenz, wie man richtig in einer solchen Krise in der eigenen Funktion agiert, Ängste aufbauen. Daraus ergeben sich typische Verhaltensmuster bei Mitarbeitern, die

- einer solchen Situation entfliehen wollen und sich neue Handlungsfelder suchen, in denen sie Erfolge erzielen können, statt sich der Lösung des Problems zu widmen,
- eher oberflächlich darauf reagieren, indem man nicht mehr so genau hinschaut und sich mit einfachen Erklärungen zufrieden gibt,
- Sicherungsverhalten an den Tag legen, statt Fehler zu analysieren und Chancen in der Zukunft zu suchen und
- zur Gruppenbildung neigen, um durch ein Wir-Gefühl Selbstbewusstsein zu schöpfen, was jedoch nicht immer lösungsfördernd sein muss.

Da jedes Unternehmen in Krisen geraten kann, sind deshalb **zweckmäßige Mechanismen zur wirksamen Krisenbewältigung** zu entwickeln und zu institutionalisieren. Hier bestehen Möglichkeiten vor, während und nach einer Krise, auf die im Folgenden eingegangen wird.

Abb. 2 Mercedes-Benz Krisenkommunikation zur A-Klasse

Vor der Krise ist es erforderlich, die Marke zu stärken, indem man klare und relevante Markenbilder aufbaut und eine emotionale Bindung zur Marke schafft. Unsere Forschungserkenntnisse belegen, dass Marken, denen man sich emotional verbunden fühlt, Fehler verziehen werden.

Starke Marken sind der beste Schutzschirm gegen eine Krise. Der Umsatz von Coppenrath & Wiese hatte sich nach dem unwahren Gerücht ebenso schnell wieder erholt wie der Umsatz der Rügenwalder Mühle nach dem Fleischskandal. Mehr noch: Man ging gestärkt aus der Krise hervor. Bayer konnte sich auch relativ schnell von dem Lipobay-Skandal erholen.

Während einer Krise sind entsprechende Maßnahmen einzuleiten, damit man sicher und schnell die Marke durch die Krise navigiert und relativ gestärkt daraus hervor geht. Beispiele vergangener Zeiten belegen, dass Unternehmen sich hier schwer tun, offenbar weil man nicht proaktiv ein Maßnahmenprogramm entwikkelt hat und dann mehr oder weniger gut eine Krise durchlebt. Die A-Klasse mit dem Elchtest ist ein solches Beispiel: Die ersten Reaktionen waren weder umfassend noch zweckmäßig. So wurde von Mercedes forciert, die Vorwürfe argumentativ zu widerlegen, um die Debatte zu beenden. Eine Woche nach dem Elchtest wurde der Hinweis gegeben, man würde neue Reifen verwenden und ESP einbauen. Etwas mehr als drei Wochen danach gab es einen Auslieferungsstopp der Fahrzeuge. Sechs Wochen danach wurde eine neue Anzeigenkampagne mit Boris Becker gestartet: „Stark ist, wer keine Fehler macht. Stärker ist, wer aus Fehlern lernt.“ Zweieinhalb Monate danach gab es einen Fahrerworkshop „Real Life Safety“ für 450 Journalisten – zu spät.

Wesentlich schneller und umfassender reagierte hingegen der Volkswagen-Konzern auf die Schmiergeldaffäre. Einen Tag nach deren Publikwerden gab es die erste Reaktion des Konzerns. Nur fünf Tage danach kündigte der damalige Vorstandsvorsitzende eine lückenlose Aufklärung an. Während einer Krise ist es demnach erforderlich, schnell zu analysieren, an wen man mit welchen Botschaften in den Markt tritt. Hierbei spielen vor allem

1. die **Schnelligkeit und die inhaltliche Offenheit**, mit der auf eine Krise reagiert wird,
2. die **Art und Weise**, mit der interne und externe Anspruchsgruppen angesprochen werden sowie
3. die **Vermittler der Kommunikationsinhalte an die einzelnen Anspruchsgruppen**

eine zentrale Erfolgsrolle.

1. Bei der **Schnelligkeit** gibt es eine Gratwanderung zwischen zu schnell und zu langsam. Schnelle Reaktionen können in dem Gewitter allgemeiner Kommunikation untergehen. Zudem bergen sie die Gefahr, dass man mit nicht abgesicherten oder möglicherweise sogar falschen Aussagen in den Markt geht. Zu langes Zögern kann hingegen Gerüchte verstärken und einen langfristigen Imageschaden nach sich ziehen.

2. Auf jeden Fall empfiehlt sich, zunächst intern die **Mitarbeiter** mit Informationen und Argumenten zu versorgen und sie emotional mit ihren Bedenken abzuholen, damit diese bei Kundenanfragen ihren Mann stehen und sich kompetent äußern können. Dazu sind ihnen einfach und verständlich komplexe Zusammenhänge zu veranschaulichen. Zudem empfiehlt es sich, Frequently Asked Questions minutiös und proaktiv aufzubereiten.
   Eine zweite Kernzielgruppe sind die **Kunden**, denen man ebenfalls zur Beruhigung vertrauensstärkende Informationen zukommen lassen sollte. Es ist sicherlich in einer Bankenkrise unsinnig, Kunden aufzufordern, gegen Jahresende an ihre Geldanlage zu denken, ohne vorab darüber zu informieren, dass das bislang angelegte Geld in sicheren Händen ist. Dies ist eine ungenutzte Chance.

3. Bei der **Kommunikation gegenüber anderen externen Anspruchsgruppen** sollte man sich auf die Stärke der

Marke besinnen und diese mit den vorhandenen Ängsten und Vorurteilen im Markt zweckmäßig verknüpfen, um eine glaubwürdige und die Marke stärkende Kommunikation aufzubauen. In der derzeitigen Krise wäre dies eine große Chance für die Volksbanken und Raiffeisenbanken, die Idee ihrer Gründer, Raiffeisen und Schulze-Delitsch, in Bedrängnis geratenen Mitgliedern zu helfen, ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit zu wahren, wirksam zu vermitteln, um die Solidität der Bank hervorzuheben.

Gerade für starke Marken bieten Krisen die Chance, antizyklisch zu handeln: Während andere ihre Kommunikationsmaßnahmen in der Regel drastisch reduzieren, kann man auf Basis der Markenidentität mit einer glaubwürdigen Kommunikation durch die Sendepause anderer profitieren. Wie in rezessiven Zeiten ist auch hier zu erwarten, dass solche Marken, die antizyklisch handeln, profitieren. Die Menschen fühlen sich von solchen Marken nicht alleine gelassen und Ernst genommen, wenn man mit den richtigen Argumenten vertrauenswürdige Kommunikation auflädt.

Neben der Verknüpfung der Botschaften mit den Markenwerten spielt auch die Art und Weise der Kommunikation eine wichtige Rolle. Grundsätzlich empfiehlt sich hier eine zweiseitige Kommunikation, in der man zunächst die Ängste der Anspruchsgruppen aufgreift, um diese dann mit Argumenten positiv aufzulösen. Hierbei gibt es allerdings eine Achillesverse: Es besteht die Gefahr, dass bei zweiseitiger Kommunikation in den Massenmedien zwar der erste Teil der Botschaft vermittelt werden kann, der zweite Teil mit der positiven Auflösung hingegen untergeht, weil die Menschen Massenkommunikation eher beiläufig und flüchtig aufnehmen. Entsprechend steigen die Anforderungen an die Umsetzung zweiseitiger Botschaften, damit diese einfach und schnell Wirkung erzielen können. Zudem ist die persönliche Kommunikation in kleineren Gruppen von Meinungsbildnern wichtig, die anschließend als Multiplikatoren im Markt dienen können.

Die Glaubwürdigkeit der Kommunikation kann zudem erhöht werden, wenn der Vorstandsvorsitzende bzw. der Geschäftsführer die Inhalte vermittelt. Die Kommunikation über Pressesprecher wird oftmals als das Vorschieben von Opferlämmern wahrgenommen. Insofern bieten gut vorbereitete Auftritte in öffentlichen Medien eine große Chance, die Ernsthaftigkeit im Umgang mit einer Krise zu untermauern, die Glaubwürdigkeit zu erhöhen und Verständnis zu erzielen.

Nach der Krise sollte die Situation in allen Einzelheiten analysiert werden, um daraus für die Zukunft zu lernen. Zudem ist rechtzeitig ein Frühwarnsystem zu implementieren, mit dem (1.) Signale und Veränderungen rechtzeitig erfasst werden können, (2.) mögliche Ursachen und Zusammenhänge analysiert werden, (3.) eine Prognose möglicher Entwicklungen und deren Bewertung erfolgt und (4.) eine Suche und Bewertung möglicher Reaktionen initiiert wird. Hier kann man mit entsprechenden Techniken, etwa durch die Technik der wild cards, das Querdenken in Krisen trainieren, um die Reaktionsfähigkeit, -schnelligkeit und -flexibilität zu erhöhen. Dann kann aus einer Krise eine Chance für die Marke werden, wenn man die Markenstärke sinnvoll dazu nutzt, die Ängste und Verunsicherungen, die durch eine Krise ausgelöst werden, durch einen Vertrauensanker zu mindern. **In jeder Krise steckt somit eine Chance für die Marke – man muss sie nur nutzen.**

Seminar – Behavioral Branding

Anmeldeschluss 15.01.2009

Im zweitägigen Seminar werden Strategien, Abläufe und Instrumente der internen Markenführung behandelt und erfolgskritische Stolpersteine aufgezeigt.

- Das Seminar richtet sich an das obere und mittlere Management aus den Bereichen Markenmanagement, Personalmanagement, PR, Kommunikation, Werbung und Marktforschung.
- Behavioral Branding steht auf der Agenda vieler Unternehmen. Ansatzpunkte und Ideen gibt es viele. Ebenso wie Stolperfallen auf dem Weg, so dass viele Unternehmen an ihre Grenzen stoßen und es nicht gelingt, ein einheitliches Verständnis für die Marke zu schaffen. Wo liegen die Hürden der Umsetzung? Wer ist wann zwingend ins Boot zu holen? Welche Instrumente sind für welche Zielgruppen tatsächlich praktikabel? Wie kann eine nachhaltige Verankerung sichergestellt werden? Im zweitägigen Seminar Behavioral Branding werden genau diese Fragen beantwortet und veranschaulicht, wie die Markenführung nach innen systematisch erfolgt.
- Die Vermittlung der Inhalte erfolgt durch zahlreiche Praxisbeispiele und langjährige Erfahrungen unserer Referenten. Zudem profitieren Sie von aktuellen Erkenntnissen des Forschungsprojektes „Behavioral Branding“, einer Kooperation der Universität Gießen und der Universität St. Gallen mit einem ausgewählten Kreis von Unternehmen, die bereits erfolgreich die Marke nach innen verankern. Die Grundlagenvermittlung wird komplettiert durch einen Praktikervortrag, der tiefe Einblicke in die interne Markenführung gewährt und Sie an den Erfahrungen teilhaben lässt.

Termin:
26. und 27.03.2009 (zweitägig)

Anmeldeschluss:
15.01.2009

Agenda: 26.03.2009

10.00–10.15	Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmer
10.15–11.15	Ziele und Wirkungen des Behavioral Branding
11.15–12.00	Zielgruppen des Behavioral Branding
12.00–13.00	Case Study
13.00–14.30	Mittagessen
14.30–15.30	Prozess des Behavioral Branding
15.30–16.30	Maßnahmen zum Aufbau von Markenwissen
16.30–17.00	Kaffeepause
17.00–18.30	Maßnahmen zur Umsetzung der Marke in Verhaltensweisen
18.30–19.30	Case Study
Ab 19.30	Gemeinsames Abendessen

Agenda: 27.03.2009

08.00–09.00	Maßnahmen zur Umsetzung der Marke in Strukturen und Prozesse
09.00–10.30	Maßnahmen des Employer Branding zur Attraktion und Selektion von Right Potentials
10.30–10.45	Kaffeepause
10.45–11.45	Case Study
11.45–13.00	Maßnahmen zur Kontrolle des Behavioral Branding
13.00–14.30	Mittagessen
14.30–15.30	Praktikervortrag: Erfolg mit Behavioral Branding
15.30–16.00	Diskussion zum Vortrag
16.00–16.30	Kaffeepause
16.30–17.30	Diskussionsrunde zu aktuellen Fragestellungen und zukünftigen Herausforderungen

Seminar – Markenführung in B2B-Märkten

Anmeldeschluss 26.03.2009

Im zweitägigen Seminar werden die grundlegenden Bausteine, Strategien und Instrumente erfolgreicher Markenführung in B2B-Märkten aufgezeigt.

- Das Seminar richtet sich an das obere und mittlere Management aus den Bereichen Markenmanagement, Vertrieb, Produktmanagement, PR, Kommunikation, Werbung, Personalmanagement und Marktforschung.
- Markenführung etabliert sich zunehmend auf der Tagesordnung von B2B-Unternehmen. Dennoch schlummert hier noch viel Potenzial. Wofür steht die Marke und was differenziert sie vom Wettbewerb? Wie kann eine Markenarchitektur für Kunden und Mitarbeiter nachvollziehbar konzipiert und verankert werden? Wie können Marken bei dem wichtigsten Kontaktpunkt, dem Mitarbeiter, wirkungsvoll verankert werden? An welchen Punkten kommen Kunden in Kontakt mit der Marke, wie müssen diese effektiv gestaltet sein, damit die Marke gestärkt wird? Im zweitägigen Seminar B2B-Markenführung werden genau diese Fragen beantwortet und veranschaulicht, welche Bausteine die Markenführung auf B2B-Märkten berücksichtigen muss.
- Neben zahlreichen Beispielen und einem Vortrag aus der Praxis werden die Teilnehmer den vermittelten Stoff anhand von Case Studys anwenden und gemeinsam in Gruppen die Lösung präsentieren und diskutieren. Profitieren Sie von der langjährigen Erfahrung und Expertise unserer Referenten und nutzen Sie die Gelegenheit, Ihr Wissen aufzufrischen und zu vertiefen.

Termin:
04. und 05.06.2009 (zweitägig)

Anmeldeschluss:
26.03.2009

Agenda: 04.06.2009

08.45–09.00	Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmer
09.00–10.00	Macht starker Marken in B2B-Märkten
10.00–11.00	Kaffeepause
11.00–12.30	Markenidentität und Ableitung von Markenpositionierung
12.30–14.00	Mittagessen
14.00–15.00	Case Study 1: Markenidentität und Positionierung
15.00–15.15	Kaffeepause
15.15–17.00	Markenarchitektur
17.00–17.30	Kaffeepause
17.30–18.30	Case Study 2: Markenarchitektur
19.00–20.00	Gemeinsames Abendessen
ab 20.00	Diskussionsrunde

Agenda: 05.06.2009

09.00–10.30	Behavioral Branding: Bedeutung der Markenführung nach innen
10.30–10.45	Kaffeepause
10.45–12.00	Praktikervortrag: Behavioral Branding im B2B
12.00–13.30	Mittagessen
13.30–15.15	Umsetzung nach außen: Kontaktpunkte und Kommunikation
15.15–15.30	Kaffeepause
15.30–17.00	Umsetzung nach außen: Kontaktpunkte und Kommunikation
17.00–18.00	gemeinsame Diskussion aktueller Fragestellungen aus dem Teilnehmerkreis und Abschluss des Seminars

Seminar – Praxisorientierte Markenführung

Anmeldeschluss 14.07.2009

Das zweitägige Seminar ist eine „Tour de Raison" durch alle wichtigen Themen der Markenführung und der Kommunikation.

- Das Seminar richtet sich an das obere und mittlere Management aus den Bereichen Markenmanagement, Kommunikation, Werbung, Personalentwicklung, Marktforschung und Mediaplanung.
- Markenführung ist eine der zentralen Managementfunktionen des 21. Jahrhunderts. Wofür steht die Marke und was differenziert sie vom Wettbewerb? Wie kann eine Markenidentität und -positionierung abgeleitet werden und was sind Hindernisse auf dem Weg dorthin? Wie können Marken bei den Mitarbeitern wirkungsvoll verankert werden? Wie kann die Markenidentität an allen relevanten Markenkontaktpunkten umgesetzt werden? Wie wirkt Kommunikation und wie kann diese effektiv und effizient gestaltet werden? Im zweitägigen Seminar praxisorientierte Markenführung werden genau diese Fragen beantwortet und veranschaulicht, welche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen sind.
- Neben zahlreichen Beispielen aus der Praxis werden die Teilnehmer die Gelegenheit bekommen, den vermittelten Stoff an Hand von Case Studys anzuwenden und gemeinsam in der Gruppe Lösungen zu präsentieren und zu diskutieren. Profitieren Sie von der langjährigen Erfahrung und Expertise unserer Referenten. Nach dem Besuch des Seminars werden Sie in der Lage sein, das vermittelte Wissen in der Praxis anzuwenden und die zentralen Hindernisse und Erfolgsfaktoren im Blickfeld zu haben.

Termin:
22. und 23.09.2009 (zweitägig)
Anmeldeschluss:
14.07.2009

Agenda: 22.09.2009

08.45–09.00	Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmer
09.00–09.45	Macht starker Marken
09.45–10.00	Kaffeepause
10.00–12.30	Markenidentität und Ableitung von Markenpositionierung
12.30–14.00	Mittagessen
14.00–15.00	Case Study 1
15.00–17.30	Markenstrategische Optionen: Markendehnung
17.30–18.00	Kaffeepause
18.00–19.00	Case Study 2
19.00–20.00	Gemeinsames Abendessen

Agenda: 23.09.2009

09.00–10.30	Behavioral Branding: Erläuterung der Bedeutung der Markenführung nach innen
10.30–10.45	Kaffeepause
10.45–12.00	Umsetzung nach außen: Entwicklung von Kommunikationskonzepten I
12.00–13.30	Mittagessen
13.30–15.15	Umsetzung nach außen: Entwicklung von Kommunikationskonzepten II
15.15–15.30	Kaffeepause
15.30–17.00	Umsetzung nach außen: Entwicklung von Kommunikationskonzepten III
17.00–18.00	gemeinsame Diskussion aktueller Fragestellungen aus dem Teilnehmerkreis und Abschluss des Seminars

Employer Branding

Mit starken Marken Mitarbeiter gewinnen und binden

Das neue Trendence-Arbeitgeber-Ranking für 2008 wurde im September veröffentlicht. Wie immer gibt es nur wenige überraschende Ergebnisse. Die obersten Ränge belegen die üblichen Verdächtigen. Arbeitgeberrankings sind zwar gut zur eigenen Standortbestimmung, geben jedoch dem Unternehmen kaum Aufschluss darüber, wie der Zustand optimiert werden kann. Viele Unternehmen verwenden daher zunehmend die Markenführung für die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, um sich stärker bei potenziellen und bestehenden Mitarbeitern zu profilieren. Doch nur wenige Unternehmen sind so konsequent im Branding ihrer Arbeitgebermarke wie bei ihren Produkten und Dienstleistungen. Grundproblem ist meist schon das Verständnis des Begriffs „Employer Branding". Meist wird er als „alter Wein in neuen Schläuchen" oder als identisch mit dem Begriff Behavioral Branding bzw. interne Markenführung verstanden. Doch dies trifft nicht den Kern des Konzepts. Unter **Employer Branding** wird der strategische Aufbau einer in den Köpfen der Anspruchsgruppen klar und eindeutig definierten Arbeitgebermarke verstanden. Das Unternehmen gibt mit einer Employer Brand an potenzielle und bestehende Mitarbeiter ein Leistungsversprechen ab. Die Grundidee: Begeisterte und gut ausgebildetete Mitarbeiter gehören zum Kapital eines Unternehmens und sind deren Visitenkarte, daher sind diese markenkonform zu rekrutieren.

Behavioral Branding geht einen Schritt weiter und fordert markenkonformes Verhalten von den Mitarbeitern gegenüber diversen Anspruchsgruppen ein. Im Gegensatz zum eher kurzfristigen und nachfragegetriebenen Recruiting fokussiert Employer Branding die langfristige Präferenzbildung und ist daher auch dann sinnvoll, wenn nur wenige Mitarbeiter eingestellt werden. Während das traditionelle Recruiting tendenziell eher funktionale Job-Benefits wie z.B. Gehalt, Aufstiegsmöglichkeiten etc. forciert, spielen dabei auch weiche Faktoren wie z.B. starker Teamgeist, gute Führungskultur eine essenzielle Rolle.

Herausforderungen des Employer Brandings managen

Die Entwicklung einer Employer Brand ist anhand von vier Schritten zu entwickeln.

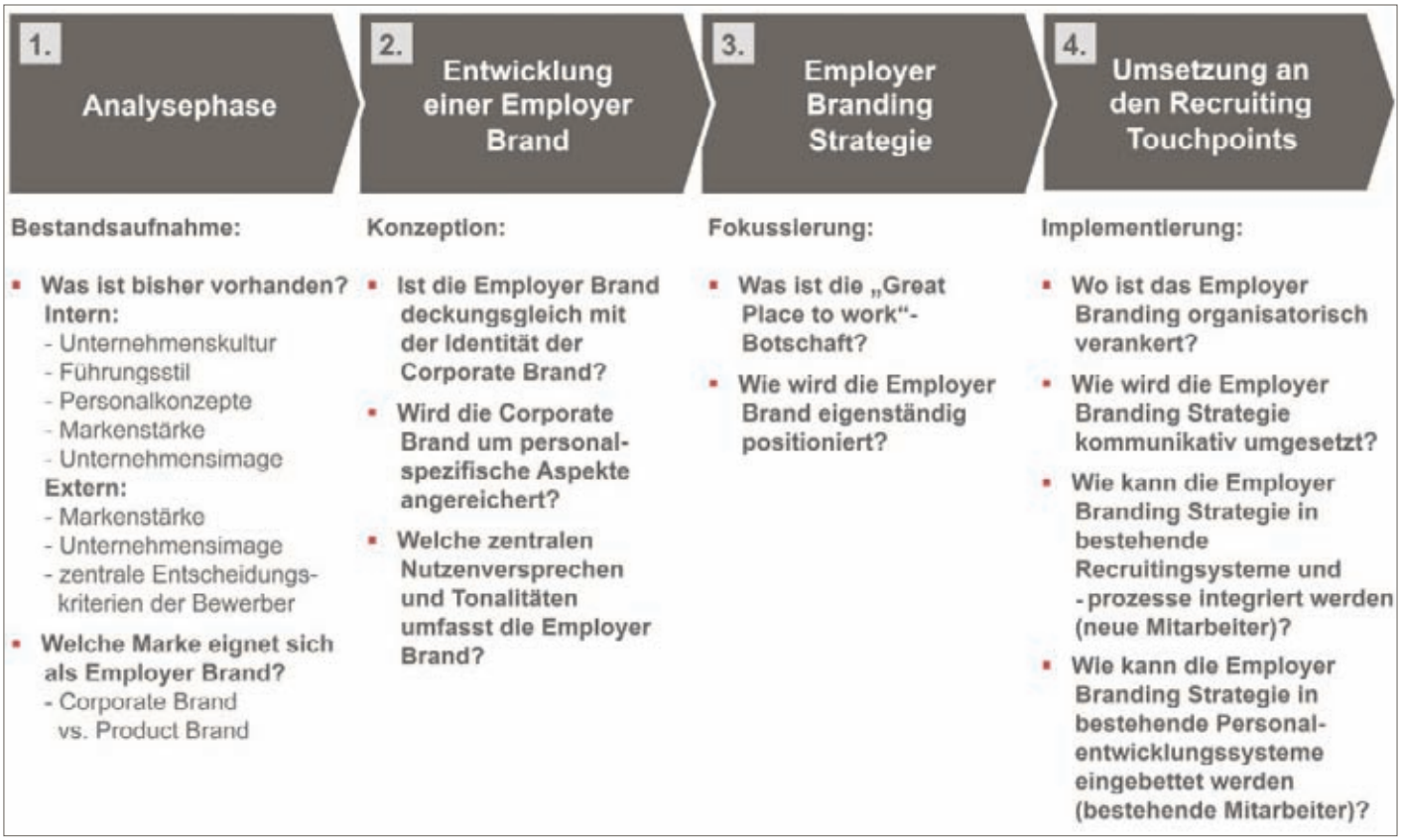

Abb. 1 Prozess zur Schaffung einer starken Employer Brand

1. Analysephase: Grundlagen für das Employer Branding schaffen

Der Aufbau einer Employer Brand ist auf Basis von Informationen zur Unternehmenskultur, den bestehenden Personalkonzepten, dem gepflegten Führungsstil, dem bisher etablierten Unternehmensimage sowie den Werten der Marke zu gestalten. Zudem sind die Marktbedingungen und die Wünsche und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen zu berücksichtigen.

Im Kontext einer Markenarchitektur ist zudem zu klären, welche Marke als Employer Brand geeignet ist. Dominiert die Corporate Brand bei einer Branded House-Strategie, fällt die Entscheidung leicht. Bei Markenarchitekturen, bei denen die Unternehmensmarke eine gleichberechtigte oder untergeordnete Rolle zu Produkt- und Familienmarken aufweist, fällt dies schwerer. Die Markenarchitektur kann je nach Unternehmensgröße, Markenstärke, Rechtsstruktur, strategischer Ausrichtung und Branche variieren. Entsprechend ist die Entwicklung einer Employer Brand in einem markenstrategischen Kontext zu betrachten und fallweise zu prüfen. Zudem ist die zu besetzende Position und Funktion ebenfalls für die Wahl der rekrutierenden Marke entscheidend.
Ist die Corporate Brand unbekannt, ist es zweckmäßiger, über starke Produktmarken zu rekrutieren, um ausreichend Strahlkraft bei den Bewerbern zu entfalten. Unternehmen mit presseseitig negativ besetztem Firmen- oder Produktimage bzw. Branchenimage tun sich ebenfalls schwer. In manchen Fällen verfügen die Unternehmen dann zwar über einen hohen Bekanntheitsgrad, sehen sich aber z.B. aufgrund von Restrukturierungsmaßnahmen, Vorstandswechseln oder Produktfehlern mit negativen Bewertungen konfrontiert. Für diese Unternehmen stellt sich die Frage, ob sie ihre Unternehmensmarke für Employer Branding nutzen oder vielmehr über gezielte Personalmarketingaktivitäten ihre Zielgruppen über einzelne Marken ansprechen wollen. In der Regel ist der Aufbau einer starken Employer Brand aus einer schwachen Position heraus kostenintensiver.

2. Konzeption: Konsistenz der Employer Brand nach innen und außen sichern

Eine Employer Brand entsteht in aller Regel nicht aus dem Nichts. Deshalb sollte sich eine Employer Brand an der Markenidentität der Unternehmensmarke orientieren. Der Grund ist einfach: Eine Marke ist nicht teilbar. Meist kommen High Potentials auch als Kunden mit einer Unternehmensmarke in Kontakt. Die Kontexte wechseln zwar, das Grundprofil der Marke muss aber bei allen Anlässen klar erkennbar sein. Allerdings bedarf es notwendiger Anpassungen an unterschiedliche Bedürfnisse von potenziellen Arbeitnehmern, die durch die Employer Brand berücksichtigt werden müssen. Employer Brands sind somit konsistent mit der Corporate Brand- und Produktmarkenidentität zu entwickeln.
Erweist sich das kommunizierte Leistungsversprechen als leere Hülse, erodiert die Employer Brand von innen heraus. So zählen zwar einige Unternehmen regelmäßig zu den beliebtesten Arbeitgebern bei Absolventen, nach innen besitzen viele jedoch bürokratische und wenig motivierende Unternehmenskulturen. In Folge verlassen Praktikanten, Berufseinsteiger und Mitarbeiter frustriert das Unternehmen. Grundsätzlich stellt sich hieraus die Frage, ob die Employer Brand (1.) dekkungsgleich mit der Corporate Brand oder einer Produktmarke ist oder (2.) ob diese um personalspezifische Nutzen und Tonalitäten ergänzt werden muss. In keinem Fall jedoch ist eine Employer Brand entkoppelt von der restlichen Markenführung zu gestalten. Entsprechend eng sollte die Zusammenarbeit zwischen dem Personal- und dem Markenbereich sein.
Eine Employer Brand kommuniziert ein Leistungsversprechen des Unternehmens, um die Anforderungen von (potenziellen) Mitarbeitern und dem Unternehmen in Einklang zu bringen. Menschen sind davon zu überzeugen, dass sie sich bei der Bewerbung und der Wahl ihres künftigen Arbeitgebers möglichst so entscheiden, dass sie ihre Talente und Fähigkeiten auch einsetzen können. Bereits vor Eintritt in das Unternehmen spielt deshalb die Selbstselektion durch die Bewerber eine entscheidende Rolle: Der Bewerber prüft, ob er zum Unternehmen passt, indem er die Eigenschaften und die Attraktivität des Arbeitgebers untersucht. Bei Kongruenz mit den eigenen Werten kommt es dann zur Bewerbung. Das Unternehmen selektiert so geeignete Mitarbeiter, d.h. zur Marke passende „Right Potentials“ (Selektion). Teilen Mitarbeiter und Unternehmen die gleichen Werte, kommt es zur Mitarbeiterbindung und Motivation (Sozialisation). Hierbei wird dem Mitarbeiter durch Weiterbildungen oder Vorleben der Marke die Unternehmenskultur vermittelt. Somit wird deutlich: In Zukunft wird immer mehr das Unternehmen zum Bewerber beim potenziellen Mitarbeiter.
Eine attraktive Employer Brand ist daher ein zielführendes Instrument für einen positiven Kongruenzvergleich zwischen Bewerbern bzw. Mitarbeitern und einem Unternehmen. Umso wichtiger ist es daher, die zu vermittelnden Nutzen und Tonalitäten für Bewerber und Mitarbeiter detailliert herauszuarbeiten.

3. Fokussierung: Positionierung einer Employer Brand

Die zuvor erarbeiteten Markeninhalte sind zu einer **„Great Place to work“-Botschaft** zu verdichten. Die Stärke einer Employer Brand liegt dabei darin, nach innen einen symbolischen Wert zu fokussieren und nach außen Differenzierungsaspekte zu schaffen. Diese müssen über die gängigen Schlagworte des Recruitings hinausgehen. Hieran scheitern die meisten Unternehmen. Überstrapazierte Schlagwörter in Imageanzeigen sind „führend“, „begeistern“, „Chancen“, „teamfähig“, „erfolgreich“, „Karriere“, „ausgezeichnet“ und „Perspektive“, die ein positives Bild zeichnen sollen, aber zur Austauschbarkeit führen. Zudem stehen die Personalmarketer im Spannungsfeld zwischen dem Qualitätsanspruch der Personal suchenden Fach-

Erstklassige Produkte, Spitzenklasse, Qualität, Know How, beste Aufstiegsmöglichkeiten, anspruchsvolle Aufgaben, schnell Verantwortung

Kreativität, Leistungsbereitschaft, Dynamik, Technikbegeisterung, beste Aufstiegsmöglichkeiten, anspruchsvolle Aufgaben, schnell Verantwortung

Abb. 2 Employer Branding-Anzeigen aus der B2B-Branche

bereiche („more specific" und „best available") und dem vielfach strapazierten „War of talents", der durch Demographie und Bologna-Prozess weiter verschärft wird. In den wenigsten Kampagnen kommt die spezielle Note des Unternehmens zum Ausdruck. Bosch zeigt in seiner aktuellen Imagekampagne nur wenige Besonderheiten. In austauschbaren Bildern vermittelt man das Bild eines Spitzenunternehmens, ohne konkret zu werden. Anders dagegen die Marke Brose, die in ihrer Kampagne Technik-Schwärmer sucht und ihre Produkte als Falter inszeniert. Auch wenn hier ebenfalls generische Aussagen getätigt werden, so kommt doch ein Teil der Persönlichkeit von Brose zum Ausdruck.

Erfüllt die Positionierung die genannten Anforderungen und wird sie entsprechend umgesetzt, dann ergibt sich in den Köpfen der Anspruchsgruppen eine einzigartige Stellung und ein positives „Great place to work"-Image.

4. Implementierung: Employer Brand zum Leben erwecken

Häufig sind die Markenführung in der Marketingabteilung und das Employer Branding bei der Personalabteilung angesiedelt. In Konsequenz driften die Inhalte voneinander ab oder bilden parallele Positionierungen, die sich im Extremfall stark unterscheiden. Eine Marke ist jedoch nicht teilbar. Daher ist das Employer Branding in die ganzheitliche Markenführung einzubinden mit speziellem Fokus auf die Zielgruppe potenzieller und bestehender Mitarbeiter.

Eine Employer Brand benötigt daher eine strategische und operative Markenführung, um zielgerichtet und effizient in den Prozess der Unternehmensmarkenführung eingebunden werden zu können.

Erfolgreiche Unternehmen bündeln die strategische, konzeptionelle und steuernde Verantwortung für das Employer Branding mit der Personalgewinnung und -auswahl. Das Beispiel eines B2B-Unternehmens zeigt illustrativ, wie das Employer Branding in Organisationsstrukturen eingebettet sein kann.

Jedoch wird das Arbeitgeberimage nicht alleine durch Personalmarketingaktivitäten beeinflusst, sondern auch durch das Unternehmens-, Produkt- und Vorstandsimage geprägt. Schwieriger dagegen ist

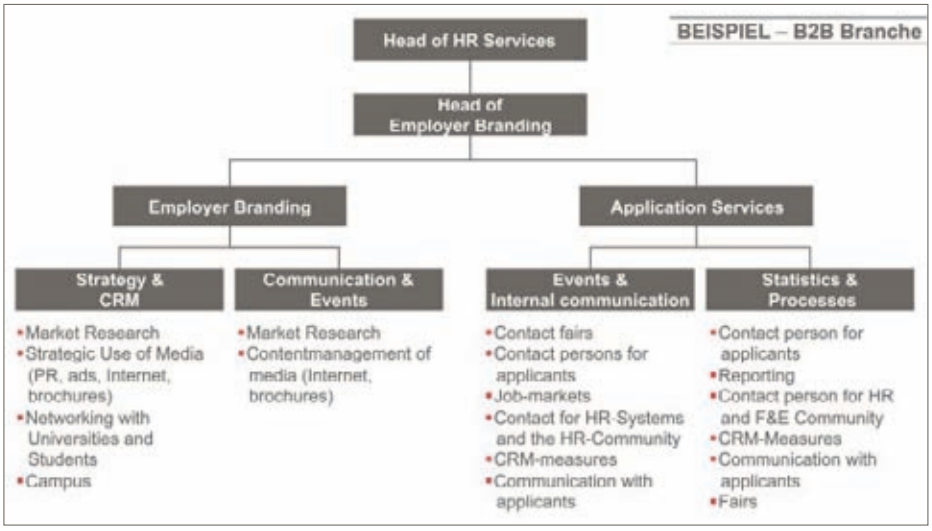

Abb. 3 Abbildung für eine organisationale Einbindung des Employer Branding

es für Unternehmen mit vorrangig starken Produktmarken, da sich die Bedürfnisse von Kunden deutlich von denen potenzieller Bewerber unterscheiden. Entsprechend sind Produktattribute zu identifizieren und zu schärfen, die für Bewerberzielgruppen bei der Arbeitgeberwahl relevant sind.

Bei den Informationsquellen über potenzielle Arbeitgeber steht den Bewerbern eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Verfügung. Die persönliche Empfehlung von bestehenden Mitarbeitern steht neben der Karriere-Website des Unternehmens an oberster Stelle. Die Mitarbeiter selbst fungieren am glaubwürdigsten als Botschafter des Unternehmens. Daher bedienen sich viele Unternehmen ihrer Mitarbeiter als zentrale Werbeträger für ihre Kampagnen. Hochschulveranstaltungen, Workshops, Planspiele schaffen eine direkte Interaktion mit den Unternehmen und ermöglichen auch der Unternehmensseite einen tieferen Einblick.

Für ein klares Arbeitgebermarkenprofil ist die strategische Steuerung konsistenter Botschaften über alle zielgruppenrelevanten „Recruiting Touch Points" wie z.B. Internet, Hochschulveranstaltungen, Recruiting-Events, Broschüren etc. von zentraler Bedeutung. Nur so ist ein einheitlicher Arbeitgeberauftritt bei allen Bewerberkontakten sichergestellt.

Fazit: Employer Branding ist weitaus mehr als eine integrierte Kommunikationskampagne. Im Gegensatz zum Recruiting steht nicht die kurzfristige Personaldeckung im Vordergrund, sondern eine langfristige Positionierung und Bindung von potenziellen und bestehenden Mitarbeitern an das Unternehmen. Somit beginnt Employer Branding zwar vor dem Eintritt in das Unternehmen, endet jedoch nicht damit. Starke Employer Brands müssen die mitarbeiterrelevanten Aspekte der Corporate Brand extrahieren und ihre charakteristischen Wesensmerkmale herausarbeiten. Nur wenn es gelingt, diese entlang aller Recruiting Touch Points zu orchestrieren, ist es möglich, die Employer Brand zu stärken und die Recruting-effizienz nachhaltig zu erhöhen.

Abb. 4 Instrumente des Employer Branding

Quick – Takeaways

Baukasten zur Kommunikationsanalyse

1. Strategische Analyse (Auszug)	☑	☒
Wird die Markenpositionierung wahrnehmbar vermittelt?		
Ist die Kommunikation eigenständig gestaltet?		
Ist die Kommunikation formal und inhaltlich aufeinander abgestimmt (integrierte Kommunikation)?		
2. Checkliste zur sozialtechnischen Wirkungsanalyse von Kommunikation (Auszug)	☑	☒
Wird ein Kontakt mit der Zielgruppe geschaffen und auch wirksam genutzt?		
Werden die Informationen wirksam vermittelt und ein Verständnis der Werbebotschaft erreicht? Prüffragen: ▪ Was sind die Schlüsselbotschaften, die Sie vermitteln wollen? 1. .... 3. .... 2. .... 4. .... ▪ Schallmauer 2 Sekunden: Werden die wesentlichen Informationen innerhalb von 2 Sekunden vermittelt? ▪ Sind die Schlüsselinformationen hierarchisch angeordnet (Blickverlauf)? Bild: ..... Headline: ..... Text: ..... ▪ Wird die Schlüsselbotschaft durch Bild und Headline vermittelt? Wenn durch das Bild, dann - direkte Bildumsetzung - indirekte Bildumsetzung falls durch Headline: - Anzahl der Wörter: ... ▪ Sind Bild und Headline aufeinander abgestimmt? ▪ Text:		
Werden positive Emotionen geweckt?		
Werden die Marke und die Botschaft wirksam im Gedächtnis verankert?		

Handeln in eigener Sache

Handelsmarkenführung als Erfolgsgarant im Einzelhandel

Der Einzelhandel wurde in der Vergangenheit vor allem von der Dominanz starker Markenartikel wie Nivea oder Coca-Cola geprägt. Ein wesentliches, daraus resultierendes Problem für die Einzelhändler stellte die hohe Austauschbarkeit konkurrierender Verkaufsstellen dar. In jüngster Zeit ist jedoch ein Wandel zu beobachten. Das Handelsmarketing erfährt in immer stärkerem Maße eine markenstrategische Ausrichtung. Die Eigenprofilierung der Handelsunternehmen rückt dabei zunehmend in den Fokus. Dabei werden von den Unternehmen unterschiedliche Strategien verfolgt. Aldi wird durch eine konsequente Kosteneffektivitätsstrategie als Niedrigpreis-Discounter mit guter Qualität gesehen, der den Kunden den Einkauf einfach macht. Multi-Label-Anbieter wie Douglas setzen dagegen verstärkt auf starke Markenartikel. Handelsunternehmen wie der Drogeriemarktbetreiber dm erreichen über ein differenziertes Angebot an Eigenmarken ein Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb.

Insgesamt lassen sich vier wichtige Trends für einen erfolgreichen Markenaufbau im Einzelhandel beobachten:

- Einzelhandelsunternehmen profilieren sich zunehmend als Store Brand.
- Differenzierte Handelsmarken-Sortimente dienen dem Handel verstärkt zur Profilierung und Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb.
- Erfolgreiche Handelsmarken imitieren nicht den Marktführer, sondern nutzen die Chancen zum Aufbau eines eigenständigen und unverwechselbaren Markenimages.
- Der Internethandel gewinnt in Multi-Channel-Ansätzen an Bedeutung.

Dem Handelsunternehmen ein eigenständiges Profil verleihen

Bei weitgehend ähnlichen Sortimenten erfolgt die Unterscheidung durch die Kunden oftmals allein über den Preis. Die erfolgreiche Etablierung einer Store Brand schwächt die Vergleichbarkeit ab und stellt ein Alleinstellungsmerkmal im hart umkämpften Einzelhandelsmarkt dar.

Mittels einer Differenzierungsstrategie kann der Gefahr vorgebeugt werden, sich in zerstörerische Preiskämpfe und Unterbietungswettbewerbe zu verstricken und damit die ohnehin schon geringen Handelsspannen bis an die Schmerzgrenze zu drücken.

Bei der Differenzierungsstrategie sollten neben funktionalen auch emotional-ästhetische Qualitätsmerkmale und -erlebnisse in der Markenführung Berücksichtigung finden. So ist es Marks & Spencer von Anfang an gelungen, durch eine hohe ästhetische Qualität das Image eines Billiganbieters zu vermeiden. IKEA bietet ein spezielles Einkaufserlebnis und Anregungen zur Ausgestaltung der eigenen Wohnung. Man hat sich von der Funktionalität zum Erlebnis weiterentwickelt: „Wohnst Du noch oder lebst Du schon?“ bringt dies klar zum Ausdruck. Body Shop profiliert sich durch die Kernwerte Natürlichkeit, Körperbewusstsein und soziale Verantwortung. Das Textilunternehmen Zara setzt in der Kommunikation am Point of Sale auf stets neue, aktuelle Ware, die häufiger als bei der Konkurrenz ausgetauscht wird. Durch ein effizientes Informations- und Supply-Chain-Management gelingt es Zara, ein neues Design innerhalb von 15 Tagen in seine weltweiten Läden zu bringen. Dieses ständig wechselnde Sortiment, mit dem schnell auf Modetrends und Käufer-

Abb. 1 Erlebnisorientierte Inszenierung einer Marks & Spencer-Außenfassade

wünsche reagiert wird, schafft dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil und profiliert Zara als trendorientierte, hochmodische Store Brand – und dies ganz ohne Werbung!

Eine starke Store Brand, die auf dem Verkauf von Markenartikeln beruht, ist Douglas. Durch das Führen eines sehr breiten Angebots von Marken bei Düften und Kosmetika sichert sich Douglas die Kompetenzführerschaft in den Köpfen der Verbraucher. In der Werbung stehen ebenfalls die Herstellermarken im Vordergrund. Douglas profiliert sich damit vor allem über Fremdwerbung.

Handelsmarken sind auf dem Vormarsch

Ein weiterer Weg zur Profilierung einer Store Brand besteht in der Etablierung differenzierter Handelsmarken-Sortimente. Ziel dieser Handelsmarkenpolitik ist es, attraktive Alternativangebote zu

Abb. 2 Herstellermarken-Werbung beim Internetauftritt von Douglas

Herstellermarken zu schaffen und sich dadurch ein eigenständiges Profil zu geben. Studien zufolge beeinflussen erfolgreich etablierte Handelsmarken das Image der Store Brand positiv und stärken dies nachhaltig. Da Handelsmarken meist nur bei einem Handelsunternehmen erhältlich sind, eignen sie sich besonders für den Aufbau eines eigenständigen und unverwechselbaren Markenimages. Diese Strategie wird u.a. von REWE verfolgt. REWE hat Anfang des Jahres 2006 die Hersteller durch die Ankündigung aufgeschreckt, den Eigenmarkenanteil von bisher 15 Prozent auf bis zu 40 Prozent zu erhöhen. Mit den Eigenmarken REWE, REWE Bio und ja! werden dem Kunden verschiedene Preis- und Qualitätsstufen angeboten.

Im Lebensmitteleinzelhandel dringen Handelsmarken verstärkt in das mittlere Preissegment vor und treten damit in direkte Konkurrenz zu den „klassischen" Markenartikeln. Qualitäts-Handelsmarken wie REWE Bio eigenen sich zur Profilierung der Handelsunternehmen, da sie den Kunden im Gegensatz zu herkömmlichen Handelsmarken einen emotionalen Mehrwert bieten und das Bedürfnis nach einer gesundheitsbewussten Ernährung bedienen.

Auch die Marke real hat inzwischen mit einem ähnlichen Sortiment an Handelsmarken nachgezogen. Inwieweit die Einführung von Premium-Handelsmarken wie real selection auf die Akzeptanz der Supermarktkunden stößt, ist eine spannende Frage, da der Premiumgedanke von den Schemavorstellungen und Erwartungen an Handelsmarken abweicht. Die Absatzzahlen der Aldi-Champagnermarke „Veuve Durand" oder der Kaufhof-Textilmarke „Fabiani" zeigen allerdings, dass bei Sortimenten, die eher zu der Gruppe der Prestigeartikel zählen oder mit einem höheren Produktinteresse einhergehen, Handelsmarken immer beliebter werden. So hat sich der Aldi-Champagner mittlerweile zu einer „Kultmarke" entwickelt – auch bei Käuferkreisen mit höherem Bildungsniveau und Einkommen.

Unterstützt wird diese Entwicklung sicherlich auch durch Testberichte der Stiftung Warentest, die oftmals den Handelsmarken eine genauso hohe, wenn nicht sogar bessere Qualität bescheinigen. Neuerdings bekennen sich Handelsunternehmen auch zu ihren Handelsmarken, die sie wie bei REWE und real unmittelbar mit der Vertriebsmarke durch eine entsprechende Benennung verknüpfen, was früher nicht der Fall war. Entsprechend ist mit einem Verstärkungseffekt auf das Image zu rechnen.

Abb. 3 Handelsmarken-Portfolio der Supermarktkette real

Abb. 4 Marken-Portfolio des Warenhausbetreibers Karstadt

In der Textilbranche setzten Multi-Label-Anbieter bei ihrer Positionierung im Wettbewerb ebenfalls auf Eigenmarken. So unterteilt der Warenhausbetreiber Karstadt sein Markenportfolio in Herstellermarken, klassische Eigenmarken und hochwertige „Designer"-Eigenmarken. Der Wandel zur Ausdifferenzierung der Eigenmarken lässt sich dabei gut am Beispiel Kaufhof darstellen. Stand früher eine eigene Marke z.B. für die gesamte Herrenkonfektion, so werden nun verschiedene Marken zielgruppenspezifisch positioniert. Eine ist für den modisch anspruchsvollen Mann im Alter über 35 Jahren konzipiert und bietet ihm eine Mischung aus Business- und Freizeitmode. Eine weitere Exklusivmarke für den Herrn soll dagegen mit einem casual- und outdoororientierten Stil den mode- und preisbewussten Mann im Alter von 25 bis 35 Jahren ansprechen.

Innovation statt Imitation

Während die Schweizer Kette Migros und der britische Konzern Tesco schon lange ein differenziertes Handelsmarken-Sortiment mit etablierten Eigenmarken anbieten, sind die Eigenmarken deutscher Händler meist Kopien bestehender Markenartikel. Da das Verpackungsdesign und die Namensgebung „klassischer" Handelsmarken vielfach als wenig attraktiv angesehen werden, kopieren viele Handelsmarken optisch den Marktführer. Handelsmarken vergeben dadurch die Chance zum Aufbau eines eigenständigen und differenzierenden Markenimages. Zudem zeigen Studien, dass branchengenerische Kommunikationsmaßnahmen von den Verbrauchern häufig pauschal dem Marktführer zugeschrieben werden und damit nicht nur sinnlos, sondern kontraproduktiv sind.

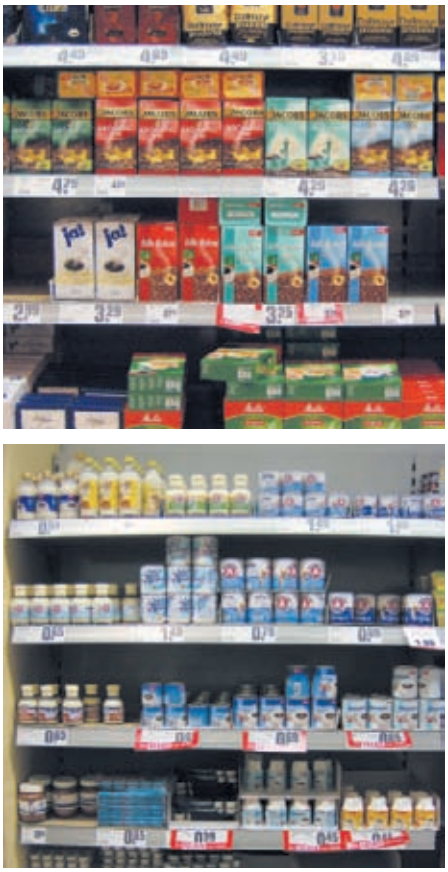

Abb. 5 Keine optische Differenzierung zwischen Hersteller- und Handelsmarken

Aber auch hier findet ein Umdenken statt. Die Drogeriemarktkette dm gilt als Vorreiter im Umsetzen so genannter Mehrwert-Marken und punktet zudem durch einen hervorragenden Service und eine freundliche Einkaufsatmosphäre. Das Karlsruher Unternehmen vertreibt mittlerweile 22 verschiedene Eigenmarken, unterteilt nach Produktgruppe und Preissegment. Auch bei der Verpackungsgestaltung beschreitet dm eigene, markenspezifische Wege. Dies schlägt sich auch in höheren Wachstumsraten nieder. Der Branchenführer Schlecker stößt dagegen mit seiner vermeintlichen Niedrigpreisstrategie an seine Wachstumsgrenzen. Aufgrund der gestiegenen Ansprüche der Drogeriemarktkunden sinken bei Schlecker die Marktanteile. Zudem zeigen Preisvergleiche, dass Schlecker bei einigen Produkten sogar deutlich teurer ist als Rossmann oder dm.

Abb. 6 Differenzierende Verpackungsgestaltung zwischen Handels- und Herstellermarke

Markenspezifische Gestaltung des Internethandels als Erfolgsfaktor für die Zukunft

Laut einer Handelsstudie von KPMG wird bis zum Jahr 2010 rund 50 Prozent des gesamten Versandhandelsvolumens online erzielt werden. Der Erfolg der Handelsmarkenführung wird zunehmend davon abhängen, wie gut das Internet als Verkaufsplattform und damit als entscheidender Markenkontaktpunkt zwischen Kunde und Handelsunternehmen genutzt wird. Ikea Schweden hat beispielsweise eine spezielle interaktive Flashseite ent-

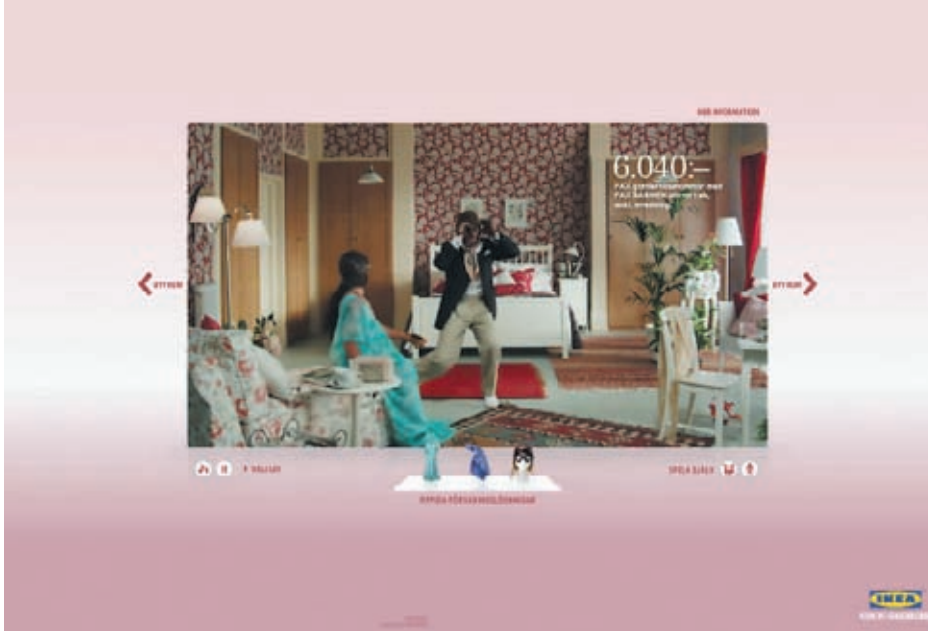

Abb. 7 Interaktive Flash-Website von IKEA Schweden

wickelt, bei der man virtuelle Menschen mit der Maus durch verschiedene Wohnräume navigieren kann.

Durch solche virtuellen Erlebniswelten verlagert sich die Suche nach reinen Produktinformationen im Internet zunehmend in Richtung Shoppingerlebnis und interaktive Kundenbindung. Eine markengerechte Gestaltung von E-Shops sowie der Aufbau und die Pflege von internetbasierten Kunden-Communities stellen die zukünftigen Herausforderungen an eine erfolgreiche Handelsmarkenführung dar. Nur wenn es gelingt, diese bislang häufig markenfreien Zonen für die gezielte Vermittlung der Markenpositionierung zu nutzen, kann das Zukunftspotential des Internethandels langfristig ausgeschöpft werden.

Die Handelsmarke hat sich in den letzten 30 Jahren vom No Name- zum imagebildenden Produkt gewandelt. Diese Entwicklung verlangt von den Entscheidern im Handel ein tieferes Markenverständnis und Umdenken. Der Handel wird zukünftig mit einer ausgewählten Kombination unterschiedlicher Marken – verstärkt mit Handelsmarken sowie der Etablierung des eigenen Unternehmens als Store Brand – seine Betriebstypen profilieren und weiter entwickeln. Sollen die Eigenmarken wirklich das Alleinstellungsmerkmal des Handels werden, ist eine stärkere und vor allem professionelle Markenführung notwendig. Für den erfolgreichen Aufbau starker Handelsmarken ist es erforderlich, eine eigenständige Markenumsetzung zu realisieren, um der Gefahr der Austauschbarkeit vorzubeugen. Auch sollte verstärkt in eine markenspezifische Gestaltung des zunehmend wichtiger werdenden Markenkontaktpunktes Internethandel investiert werden, um nicht durch eine markenfreie Zone ungenutzte Potentiale zu verschenken.

Buchinformation

Herausgegeben von Franz-Rudolf Esch und Wolfgang Armbrecht

Best Practice der Markenführung

2009. XVIII, 387 Seiten. Gebunden. EUR 69,90
ISBN 978-3-8349-0933-6

Erfolgreiche Manager berichten über Grundlagen und Geheimnisse ihrer Markenerfolge. In den Fallbeispielen aus unterschiedlichen Branchen beschreiben sie zunächst die Ausgangssituation des jeweiligen Unternehmens (Markt, Kunden, Wettbewerber, eigene Position) und erklären die qualitativen und quantitativen Zielsetzungen.
Die Konkretisierung der Strategie erfolgt über die Darstellung der entsprechenden Maßnahmen. Eine abschließende Ergebnisbetrachtung überprüft die Zielerreichung. Die Herausgeber ergänzen die Beiträge um aktuelles Marken-Know-how. Ein Transferschluss auf das eigene Unternehmen wird dadurch ermöglicht.

Inhalt

- Markenbezogenes Handlungswissen
- Brand Attachment
- Limited Editions
- Behavorial Branding
- Mental Convenience
- Guerilla-Marketing
- Virales Marketing
- Markenästhetik und Emotionalisierung
- Neuromarketing

Herausgeber

Prof. Dr. ***Franz-Rudolf Esch*** *ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Gründer und wissenschaftlicher Beirat von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis.*
Dr. ***Wolfgang Armbrecht*** *ist General Director MINI Brand Management.*

Ja, ich bestelle

Fax +49(0)611. 7878 - 420

☐ Firmenadresse ☐ Privatadresse

___ Exemplare
Esch, Franz-Rudolf /
Armbrecht, Wolfgang (Hrsg.)
Best Practice der Markenführung
978-3-8349-0933-6
EUR 69,90 (zzgl. Versand)

Bitte liefern Sie mir zum Ladenpreis über die Buchhandlung oder direkt vom Gabler Verlag.
Änderungen vorbehalten. Stand 10|08

Name | Vorname

Firma | Uni

Abteilung | Position

Branche | Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen

Straße (bitte kein Postfach)

PLZ | Ort

Datum | Unterschrift

☐ Bitte senden Sie mir den kostenlosen Gabler Gesamtkatalog 2008|2009

Gabler Verlag | GWV Fachverlage GmbH
Abraham-Lincoln-Straße 46
65189 Wiesbaden | Germany

Geschäftsführer: Dr. Ralf Birkelbach,
Albrecht F. Schirmacher
AG Wiesbaden HRB 9754

GABLER

Buchinformation

Herausgegeben von Manfred Bruhn, Franz-Rudolf Esch und Tobias Langner

Handbuch Kommunikation

Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen

2009. XX, 1385 Seiten mit 224 Abb. u. 45 Tab. Gebunden mit SU EUR 149,00
ISBN 978-3-8349-0377-8

Die Kommunikation hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einem der Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs entwickelt. Informationsüberlastete Zielgruppen, eine bruchstückhafte Wahrnehmung und eine schwindende Kommunikationserinnerung machen die Vermittlung allerdings schwieriger. Gleichzeitig werden die angebotenen Produkte und Dienstleistungen immer austauschbarer, die Kaufmotive der Zielgruppen immer differenzierter. Die deshalb erforderliche Angebots- und Markendifferenzierung ist in vielen Branchen nur noch durch die Kommunikation möglich.
Das „Handbuch Kommunikation" liefert das notwendige, wissenschaftlich fundierte Know-how zum Design einer erfolgreichen Kommunikation. Aufbauend auf dem verhaltenswissenschaftlichen Marketingansatz vermitteln führende Kommunikationsexperten in einer einfachen und prägnanten Sprache konkrete und praxisrelevante Handlungsempfehlungen zur Konzeption, Umsetzung und Kontrolle der Kommunikation mit verschiedenen Adressaten sowie in unterschiedlichen Branchen.

Inhalt

Grundlagen der Kommunikation – Instrumente der Kommunikation – Strategische Ausrichtung der Kommunikation – Operative Planung der Kommunikation – Kommunikationsbudgetierung – Budgetallokation und Mediaselektion – Kommunikationscontrolling - Kommunikation in ausgewählten Branchen – Interne Verankerung der Kommunikation – Kommunikation in der Zusammenarbeit mit Agenturen – Rechtliche Aspekte der Kommunikation

Herausgeber

*Prof. Dr. **Manfred Bruhn** ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München.*
*Prof. Dr. **Franz-Rudolf Esch** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Gründer und wissenschaftlicher Beirat von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis.*
*Prof. Dr. **Tobias Langner** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing sowie Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Bergischen Universität Wuppertal.*

Ja, ich bestelle **Fax +49(0)611. 7878 - 420**

☐ Firmenadresse ☐ Privatadresse

___ Exemplare
Bruhn, Manfred /
Esch, Franz-Rudolf /
Langner, Tobias (Hrsg.)
Handbuch Kommunikation
978-3-8349-0377-8
EUR 149,00 (zzgl. Versand)

Bitte liefern Sie mir zum Ladenpreis über die Buchhandlung oder direkt vom Gabler Verlag.
Änderungen vorbehalten. Stand 11|08

Name | Vorname

Firma | Uni

Abteilung | Position

Branche | Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen

Straße (bitte kein Postfach)

PLZ | Ort

Datum | Unterschrift

☐ Bitte senden Sie mir den kostenlosen Gabler Gesamtkatalog 2008|2009

Gabler Verlag | GWV Fachverlage GmbH
Abraham-Lincoln-Straße 46
65189 Wiesbaden | Germany

Geschäftsführer: Dr. Ralf Birkelbach,
Albrecht F. Schirmacher
AG Wiesbaden HRB 9754

GABLER

ESCH. The Brand Consultants GmbH
Adresse **Gutenbergstraße 1**
66740 Saarlouis
Telefon **+49. 68 31. 95 95 60**
Telefax **+49. 68 31. 95 95 699**
www.esch-brand.com

www.med4you.de