

Matthias Machnig, Benjamin Mikfeld

## Erweiterte Markenführung. Stakeholder-Kommunikation im politisch-öffentlichen Raum

1. 360°-Kommunikation – Die Verzahnung von Markenführung und Public Affairs
2. Die Konvergenz von Marketing und politischer Kommunikation
  - 2.1 Marken werden politisch
  - 2.2 Politik wird zur Marke
3. Ansätze und Felder der erweiterten Markenführung
  - 3.1 Corporate Social Responsibility
  - 3.2 Innovation und strategische Kommunikation
  - 3.3 Cluster-Kommunikation als Spezialform des Regionalmarketings
  - 3.4 Erweiterte Markenführung im Non-Profit-Sektor
4. Instrumente der erweiterten Markenführung
  - 4.1 Issues Management – Proaktive Themensteuerung
  - 4.2 Personal Branding – Der CEO als Marke
5. Zusammenfassung und Fazit



## 1. 360°- Kommunikation – Die Verzahnung von Markenführung und Public Affairs

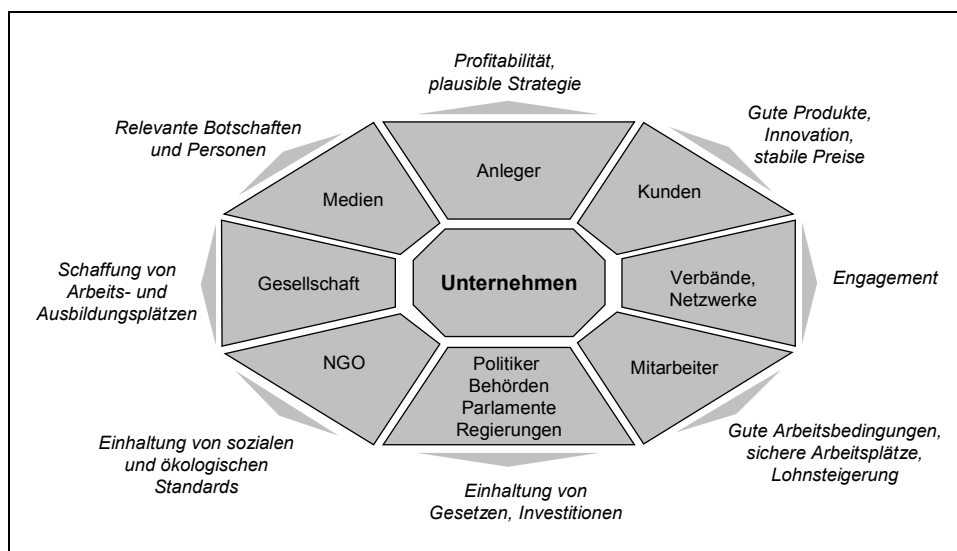
Die anhaltende Veränderung von Märkten und Unternehmensstrukturen hat ein verändertes Verständnis von Markenführung zur Konsequenz. „Oberhalb“ der einzelnen Produktmarken gewinnt die Marke des Unternehmens an Bedeutung. Gleichzeitig ist die Ausrichtung der Markenführung auf das Marketing im engeren Sinne einer breiteren Herangehensweise gewichen, die ihre Kommunikation auf maßgebliche Stakeholder eines Unternehmens ausrichtet. Unternehmensmarken liegt eine Corporate Story, eine Erzählung über Geschichte, Mission, Strategie und Werthaltung, zu Grunde, die Botschaften für die unterschiedlichen Stakeholder beinhaltet. Genannt werden – neben den Kunden – zumeist:

- **Die Akteure auf den Kapitalmärkten** (Analysten, institutionelle und private Anleger): Anhand einer „Equity Story“ wird ein positives Bild von der schlüssigen und zukunftsorientierten Strategie des Unternehmens gezeichnet.
- **Die eigenen Mitarbeiter:** Mit Hilfe von Unternehmens-Leitbildern werden die Mitarbeiter auf die eigene Strategie und das Selbstbild verpflichtet.
- **Die Öffentlichkeit:** Das Unternehmen muss bekannt sein und über ein klares Leistungsversprechen sowie ein eindeutiges Image verfügen.

Allerdings beschränkt sich eine solche Sichtweise darauf, das Unternehmen als Wirtschaftssubjekt im engeren Sinne zu sehen und betrachtet es somit herausgelöst aus seinem sozialen, politischen und kulturellen Kontext (vgl. Abbildung 1):

- Jedes Unternehmen ist in Wertschöpfungsketten bzw. Branchen oder auch regionale Cluster eingebunden, die wiederum von der Öffentlichkeit, Analysten, Kunden, potenziellen Fachkräften etc. als Ganzes bewertet werden.
- Die Betriebe eines Unternehmens sind in lokale und regionale Kontexte bzw. „Nachbarschaften“ eingebunden.
- Die Produktpolitik und Innovationsleistung von Unternehmen vollzieht sich in einem öffentlichen Klima, das Innovationen begünstigt oder erschwert.

- Unternehmen sind Mitglieder von Wirtschaftsverbänden oder Unternehmensnetzwerken.
- Vor allem große Unternehmen unterliegen der Beobachtung von NGOs oder sog. Single Issue Groups. Die Öffentlichkeit ist also längst nicht mehr nur Empfänger von Marketing-Signalen, sondern sie tritt in den Dialog mit einem Unternehmen.
- Unternehmen suchen den Kontakt zu wichtigen Multiplikatoren und Entscheidungsträgern in Politik und Medien. Je größer Bekanntheit und Ansehen eines Unternehmens, umso offener sind die Tore für Kontakte.



**Abbildung 1: Wesentliche Stakeholder eines Unternehmens und ihre Anliegen (Quelle: BBDO Consulting)**

Entscheidend ist es also, eine 360°-Perspektive einzunehmen, die alle Stakeholder des Unternehmens in die Kommunikation einbezieht. Das Management des Dialogs mit einem derart breit gefächerten Set an Stakeholdern wird in der Public Relations-Branche ausgehend vom amerikanischen Kommunikationsmarkt als „Public Affairs“ bezeichnet. Nur allzu oft wird dieser Ansatz verkürzt auf Government Relations oder gar Lobbying. Von der European Public Relations Confederation (CERP) wird Public Affairs wie folgt definiert:

- 
1. *Public Affairs are the planned and formalised efforts of a Company to exercise its rights and duties as a Corporate Citizen in the community, the nation and the society and to encourage employees to discharge their rights and duties as individual citizens.*
  2. *Public Affairs is defined "as significant and substantial" concern and involvement by individuals, business, labour, foundations, private institutions and government with the social, economic, and political forces that singly or through interaction shape the environment within which the free enterprise system exists.*
  3. *Public Affairs is a Corporate activity designed towards:*
    - a) *improving the business climate surrounding corporate operations to the extent by which that climate may be influenced by government, thought leaders, and the general public and*
    - b) *minimising the adverse effect of government's involvement in matters of economic and social concern to the corporation in question.*
  4. *Public Affairs are relations between an organisation and government, parliament, civil servants and special interests and pressure groups at both national and trans-European levels.*
- 

Die Kommunikationsdisziplin Public Affairs setzt nach dieser Definition an den Beziehungen zwischen einem Unternehmen (oder einer Organisation) auf der einen und dem politischen und gesellschaftlichen Umfeld auf der anderen Seite an. Zu diesem Umfeld gehören Regierungen und staatliche Institutionen auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene – aber auch Medien, Parteien, Verbände oder Interessengruppen.

Public Affairs ist damit eine strategische Unternehmensfunktion, die den koordinierten Einsatz aller Kommunikationsinstrumente zur Erreichung der Unternehmensziele beinhaltet. Sie begleitet und unterstützt die anderen Unternehmensfunktionen und wirkt auf diese zurück.

Viele große Unternehmen verfügen inzwischen über eine Abteilung für Public Affairs oder Government Relations. Zumeist haben diese die Aufgabe, Positionspapiere gegen neue Gesetzentwürfe zu verfassen, den Kontakt zu der Referatsebene in Ministerien und EU-Generaldirektionen zu halten sowie in den Verbänden darüber zu wachen, dass die Meinungsbildung den eigenen Interessen nicht entgegen läuft. Diese Aufgaben sind alle richtig und können – sofern professionell umgesetzt – auch hilfreich sein. Nur selten findet jedoch eine strategische Verzahnung des Marketings mit der Pflege der Beziehungen in den politisch-öffentlichen Raum statt.

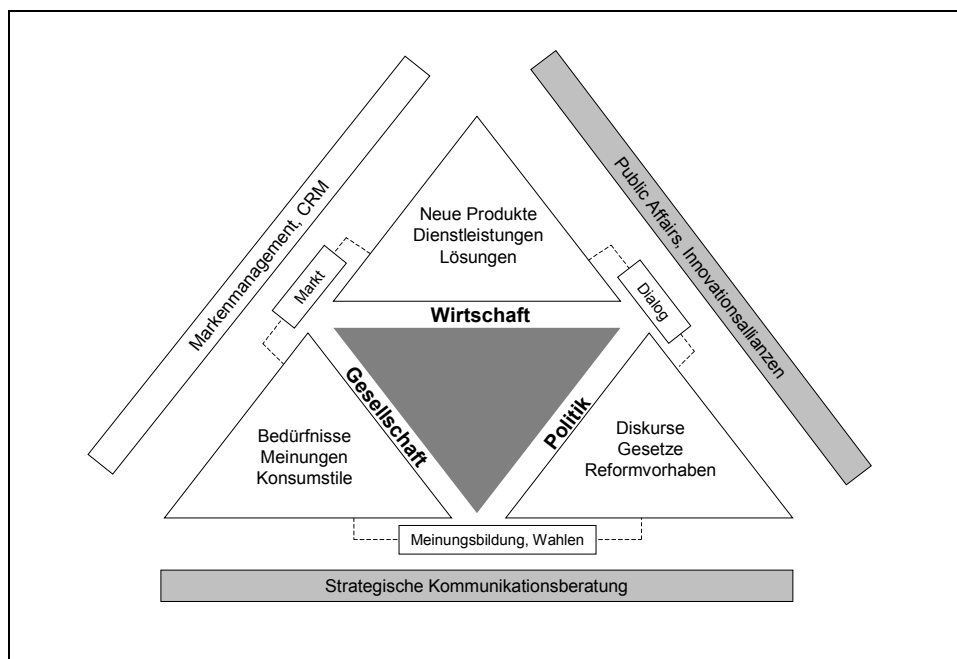
Der Hintergrund für den Bedeutungszuwachs von Public Affairs als strategische Unternehmensfunktion und die Ausrichtung der Kommunikation auf eine 360°-Perspektive

ist, dass sich die Erwartungen der Stakeholder an das Verhalten von Unternehmen deutlich erhöht haben:

- An die Stelle rigider staatlicher Regulierung treten zunehmend „Kontextsteuerung“, freiwillige Vereinbarungen und neue Spielregeln auf der Ebene der „Zivilgesellschaft“. Dementsprechend steigen auch die Erwartungen an gesellschaftlich verantwortungsvolles Verhalten der Unternehmen.
- Die wachsende Bedeutung der privaten Kapitalanlage – auch zur sozialen Absicherung – rückt den Kapitalmarkt stärker ins Licht der Öffentlichkeit. Er wird zunehmend zur Arena der Austragung gesellschaftlicher Konflikte.
- Global Player mit geringer lokaler oder nationaler Verwurzelung müssen in ihren regionalen Märkten große Anstrengungen unternehmen, um Vertrauen aufzubauen. Dazu gehört auch die Pflege von Kontakten in politische, gesellschaftliche und kulturelle Bereiche.
- Nicht-Regierungs-Organisationen mit sozialen und/oder ökologischen Anliegen verfügen über hohe Glaubwürdigkeit. Richtet sich ihr Protest gegen ein Unternehmen, kann dies schwerwiegende Folgen für den Markenwert haben.
- Das Internet als Kommunikationsmedium ermöglicht eine qualitativ neue Form kritischer Öffentlichkeit. Das Zurückhalten von problematischen Fakten ist kaum noch möglich. Offenheit hingegen schafft Vertrauen.
- Die Verbraucher legen zunehmend Wert darauf, dass ihre Produkte bzw. Marken hinsichtlich sozialer und ökologischer Kriterien „sauber“ sind. Dies wiederum wirkt sich zunehmend auch auf die Zusammensetzung von Anlagefonds aus. Der Verbraucherschutz wird zum eigenständigen Politikfeld auch über Ernährungsfragen hinaus – nicht ohne Grund gibt es inzwischen ein Bundesverbraucherschutzministerium.
- Es bilden sich neue Allianzen jenseits von alten Gräben (hier die Unternehmen, dort die Umweltverbände) heraus. Für viele Unternehmen sind Verbraucher- oder Umweltschützer längst Partner – auch in Fragen der Produkt- und Prozessinnovation.

Für viele Unternehmen ist die Nichtbeachtung gesellschaftlicher Aspekte mit dem Risiko behaftet, Unternehmenswerte – vor allem kostenträchtig aufgebaute Marken – nachhaltig zu beschädigen, wie dies auch Weltkonzerne wie Nike oder Shell schmerzhaft spüren mussten. Umgekehrt kann die frühzeitige Kommunikation mit den Stakeholdern und die Berücksichtigung gesellschaftlicher Anliegen die Reputation und damit die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens stärken. Die 360°-Perspektive ist für Unternehmen umso wichtiger, je stärker ihr langfristiger Markterfolg von der Reputation im politisch-öffentlichen Raum abhängt. Klassische Markenführung leistet hierzu einen wichtigen Beitrag. Komplementär tritt neben die wertsteigernden Aktivitäten des Brand Equity Managements oder des Customer Equity Managements zunehmend ein „Stakeholder Equity Management“. Es betrachtet das Unternehmen auch als gesellschaftlichen und

politischen Akteur und sorgt dafür, dass das Leistungsversprechen eines Unternehmens durch sein Agieren im politisch-öffentlichen Raum positiv verstärkt – zumindest aber nicht konterkariert wird. Einen solchen Ansatz bezeichnen wir als „erweiterte Markenführung“ (vgl. Abbildung 2).



**Abbildung 2:   Erweiterte Markenführung**  
(Quelle: BBDO Consulting)

## 2. Die Konvergenz von Marketing und politischer Kommunikation

### 2.1 Marken werden politisch

In dem Maße wie sich Produkte in einer internationalisierten Ökonomie tendenziell gleichen und die Unterschiede zwischen ihren materiellen Eigenschaften nivelliert werden, gewinnen die symbolischen Eigenschaften von Produkten an Bedeutung. Diese Eigen-

schaften werden in der Marke verdichtet. Sie können auch explizit politisch oder zumindest mit einem prä-politischen, auf gesellschaftliche Werte bezogenen Statement aufgeladen sein. „Das Design bestimmt das Bewusstsein“ lautet die bekannte Verhöhnepiepelung der Schlüsselformulierung des historischen Materialismus. Dabei ist es wohl eher umgekehrt. Der Kauf bestimmter Marken, das Tragen bestimmter Kleidung, das Fahren bestimmter Autos ist eine moderne, „individualisierte“ Form der Vergesellschaftung. Bewusst oder unbewusst implizieren viele Konsumaktivitäten eine – wenn auch oft diffuse – Werthaltung und Wertentscheidung.

Wenn man manche Vordenker der Globalisierungskritik das Übel in der Existenz von Marken sehen („No Logo“<sup>1</sup>), dann missachten sie, dass diese zunächst einmal nur ein Kommunikationsinstrument sind, das auch dazu dienen kann, „nachhaltiges“ Verhalten von Unternehmen zum Ausdruck zu bringen. Ein Direktor des Otto-Versands bringt es auf den Punkt: *„Wenn Sustainability ... stärker zum Gegenstand des Marktgeschehens werden soll, müssen also Mechanismen wirksam werden, die das Angebot von nachhaltig erzeugten Produkten und Dienstleistungen rechtfertigen. Gerade deren rasant wachsende Zahl und Vielfältigkeit könnte einen solchen Prozess jetzt beschleunigen. Denn: In den 90er Jahren haben die Konzerne ein Instrument der Produkt- und Kommunikationspolitik entwickelt, das den Konsumenten helfen soll, im Konsumdschungel Orientierung zu finden: die Marke. Ziel der Markenbildung ist die Entwicklung einer „Produktpersönlichkeit“ die leicht wiedererkennbar und die – vor allem – sympathisch ist.“*<sup>2</sup>

Die Aufladung von Marken mit sozial und ökologisch verantwortungsbewusstem Verhalten von Unternehmen kann unterschiedliche Hintergründe haben. Oft sind es Unternehmerpersönlichkeiten wie Philipp Rosenthal oder Fritz Hahne (Wilkhahn), die aus persönlicher Einsicht Wert darauf legen, dass die Mission ihres Unternehmen nicht ausschließlich in der Erzielung von Profit besteht. Auch kann das Produkt- und Dienstleistungsangebot von vorne herein mit einer bestimmten „Mission“ (z.B. ökologische Landwirtschaft) verbunden sein. Doch jenseits dieser Nischen erlangt inzwischen der kalkulierte und kommunizierte Aufbau eines verantwortungsbewussten Images eine wachsende Bedeutung. Für eine Vertreterin der Volkswagen AG ist nachhaltiges Wirtschaften daher *„die Antwort auf die Frage, was der Unternehmenssektor zur Lösung gesellschaftlicher Probleme über gesetzliche Verpflichtungen hinaus beitragen kann. Aber nicht im Sinne von Altruismus oder sozialem Sponsoring, sondern in der Verknüpfung von wirtschaftlichem Eigeninteresse und sozialem Nutzen.“*<sup>3</sup>

Einer solchen Unternehmensausrichtung muss selbstverständlich auch eine Nachfrage gegenüberstehen. Die gesellschaftliche Basis hierfür ist durchaus vorhanden. War „ethisches“ oder „ökologisches“ Konsumentenverhalten bis Ende der 80er Jahre v.a. im Alternativmilieu angesiedelt und Ausdruck einer distinktiven Abgrenzung gegen die „Konsumgesellschaft“, so ist die Bereitschaft, auch die Bedingungen der Produktion

---

<sup>1</sup> Vgl. KLEIN (2001).

<sup>2</sup> MERCK (2002), S. 46.

<sup>3</sup> COSORE (2002), S. 3.

eines Gutes zu hinterfragen, heute mitten in der Gesellschaft angesiedelt und steht nicht mehr in Widerspruch zu der Haltung, gut und gerne zu konsumieren. Gerade gegenüber Markenprodukten besteht die Erwartungshaltung, dass der höhere Preis die Einhaltung sozialer und ökologischer Standards impliziert.

Eine Haushaltsbefragung aus dem Jahre 1999 belegt die hohen Akzeptanzwerte für „verantwortliches Einkaufen“. Oben auf der Werteliste steht der Verzicht auf Kinderarbeit (53 % würden solche Produkte immer, 83 % würde diese oft bevorzugen), gefolgt von Verzicht auf Tierversuche (47 %/77 %), Schaffung von Arbeitsplätzen (39 %/83 %) und der Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen (39 %/78 %).<sup>4</sup> Eine Befragung von FLEISHMAN-HILLARD/IPSOS kam zu dem Ergebnis, dass der Aussage „Ich wäre mehr dazu geneigt die Produkte eines Unternehmens zu kaufen, von dem ich weiß, dass das Unternehmen hilft, die Gesellschaft zu verbessern.“ in Deutschland 91 % zustimmen würden. In Frankreich lag der Wert bei 86 % und in England bei 83 %.<sup>5</sup>

Am symbolisch Auffälligsten ist die Verbindung von sozial-ökologischer Verantwortung und marktwirtschaftlicher Gewinnerorientierung im rapiden Wachstum des Marktes für „nachhaltige Finanzanlagen“ in den letzten Jahren. Waren sie Ende der 90er noch eine Nische, bieten inzwischen neben den Spezialisten für Nachhaltigkeitsfonds alle großen Anbieter Produkte dieser Art an.

Die Bereitschaft also, Marken mit einem im weitesten Sinne „politischen Leistungsversprechen“ zu erwerben, nimmt zu. Der Soziologie ULRICH BECK sieht den „politischen Konsumenten“ sogar als neue Figur der globalen Zivilgesellschaft, dessen Option zur Herausbildung von Gegenmacht darin besteht, immer und überall den Kauf zu verweigern.<sup>6</sup> Aber selbst wenn der bewusst-politische Konsument immer eine Minderheit sein wird und von den zitierten Befragungswerten nicht auf reale Nachfragepotenziale geschlossen werden kann: gerade in den gesellschaftlichen Leitmilieus ist eine starke Bereitschaft zum auch-verantwortungsvollen Konsum anzutreffen. Sie wollen nicht „Öko-Produkte“, sondern bestehen auf Qualität und Design – und wenn dies mit „Nachhaltigkeit“ vereinbar ist, dann umso besser. Auf dieses veränderte Verbraucherbewusstsein werden Unternehmen reagieren und ihre Corporate Brands mit dem Bekenntnis zu verantwortungsbewusstem Verhalten anreichern.

## 2.2 Politik wird zur Marke

Umgekehrt zeichnet sich seit geraumer Zeit in politischen Organisationen (Parteien, Verbänden) aber auch staatlichen Institutionen eine Professionalisierung der Kommunikation ab, die zum einen mehr „gekaufte Kommunikation“ beinhaltet, aber auch metho-

---

<sup>4</sup> Vgl. COSORE (2002), S. 12.

<sup>5</sup> Zitiert nach KÖPPL (2000), S. 57.

<sup>6</sup> Vgl. BECK (2002), S. 28.

dische Anleihen (Markenführung, Customer Relationship Management) an unternehmerische Marketingstrategien macht.

Der „politische Markt“ ist nicht weniger in Bewegung als der Markt für Güter und Dienstleistungen. Tradierte politische Milieus haben sich ebenso aufgelöst wie ideologische Grenzlinien flüssig geworden sind. Aus Milieugewohnheit sind immer weniger Menschen Mitglieder von Parteien; auch der Anteil der Kernwählerschaften der großen Parteien ist rapide geschrumpft. Unternehmen und Arbeitnehmer stellen den Sinn ihrer Mitgliedschaft in ihren Interessenorganisationen infrage. Ähnlich wie der hybride Warenkonsument in den Bioladen und zu ALDI geht, ist auch der politische Bürger zunehmend eine widersprüchliche Hybridfigur.

Der „politische Meinungsmarkt“ ist Teil des allgemeinen Kommunikationsmarktes. Organisationen mit einer politischen Mission konkurrieren faktisch mit den kommerziellen Anbietern von Information und Unterhaltung. Während die Tiefe der Information abnimmt, wächst die Informationsfülle und der Unterhaltungsanteil im Kommunikationsmarkt an. Die entscheidenden Multiplikatoren sind kaum noch die Fachjournalisten, sondern vor allem die Generalisten. Gleichzeitig sind die zeitlichen und biologischen Kapazitäten zur Aufnahme und Verarbeitung von Informationen begrenzt. Alle Akteure auf dem Kommunikationsmarkt ringen daher um einen möglichst großen Anteil dieser Kapazitäten, sprich: um das knappe Gut Aufmerksamkeit. In der „Ökonomie der Aufmerksamkeit“<sup>7</sup> fungiert diese als eine Art Währung: Je größer die Aufmerksamkeit, die jemand erlangen kann, desto größer sind auch die Möglichkeiten, die eigene Meinung durchzusetzen und sich Zugang zu wichtigen Netzwerken zu verschaffen etc. Die zahlreichen NGOs konkurrieren um ihren Anteil an der knappen Ressource Aufmerksamkeit, der ihnen Mitglieder, Spenden und ehrenamtliche Ressourcen zufließen lässt.

Politische Marken stehen für ein „politisches Leistungsversprechen“ und leisten somit einen Beitrag, sich die Aufmerksamkeit der Stakeholder zu sichern. Dies bedeutet zunächst die Chance, wichtige Medien auf sich aufmerksam zu machen. Wenn Greenpeace Medienvertreter zu einer Protestaktion einlädt, hat dies einen anderen Effekt, als wenn eine unbekannte Umweltgruppe die identische Aktion durchführen würde. Wenn ein für seine pointierten Statements bekannter Politiker zu einer Presserunde einlädt, werden mehr Journalisten kommen, als wenn dies der Hinterbänkler tut.

Dabei gilt oftmals in der Ökonomie der Aufmerksamkeit: the winner takes it all. Die Medien brauchen einige wenige Helden und Symbolfiguren. So kann es kommen, dass der Präsident des Wirtschaftsverbandes X mehrfach im Jahr bei „Christiansen“ als Interessenvertreter der deutschen Wirtschaft auftreten darf, während der formal gleich wichtige und gleich kompetente Präsident des Verbandes Y der breiten Öffentlichkeit für immer unbekannt bleiben wird. Auch wenn eine Personalisierungsstrategie von manchen politischen Organisationen noch immer als Bruch mit den demokratischen Grundprinzipien empfunden wird; viele von ihnen werden ohne eine stärkere Profilierung ihres Führungspersonals Aufmerksamkeitsanteile an „Wettbewerber“ verlieren.

---

<sup>7</sup> Vgl. FRANCK (1998).

Das überholte (und vielfach noch vorfindbare) Denken politischer Organisationen und Interessenverbände besteht darin, dass sie die Zustimmung ihrer Stakeholder durch rationale Einsicht in ihre Argumentation und Programmatik erlangen. Dies stimmt aber nur zum Teil. So wie kein Unternehmen eine hochwertige Marke auf einem schlechten Produkt aufbauen kann, gilt dies zweifelsohne auch für politische Organisationen. Die Programmatik und die zeitgemäße thematische Positionierung müssen stimmen. Das gleiche gilt für die Organisationsform. Aber wenn Organisationen nicht als Marke erkennbar sind, wird ihre Position – und sei sie noch so plausibel – nicht wahrgenommen. Sie gehen im medialen Grundrauschen unter. Wollen politische Organisationen – wie bspw. Parteien – einen möglichst großen Anteil des knappen Gutes Aufmerksamkeit für sich gewinnen, muss die Verbindung von vier Faktoren stimmen. Sie brauchen

- ein **Gesicht** (Personifizierung), denn Personen stehen für Kontinuität, Orientierung, Werthaltungen und vermitteln Vertrauen über Lösungs- und Zukunftskompetenz,
- ein **Etikett** (Botschaften), denn wegen der enormen Komplexität von Sachthemen und konkurrierenden Akteuren kann Politik einem breiten Publikum nur über eine kasuistische Symbolik Themen vermitteln,
- ein **Aroma** (Stilistik), denn Parteien brauchen in der differenzierten Mediengesellschaft Wiedererkennungsmuster,
- einen **Markenkern** (Leitbilder), denn Werte und Leitbilder sind für die Orientierung, das Vertrauen und die Zustimmung der Menschen wichtiger als einzelne Instrumente, die häufig die politische Debatte beherrschen.<sup>8</sup>

### 3. Ansätze und Felder der erweiterten Markenführung

#### 3.1 Corporate Social Responsibility

Seit einigen Jahren erlangt ein eher wirtschaftskultureller Ansatz (nach einer längeren Absenzphase in den 80ern und 90ern) wieder an Bedeutung, der überschrieben wird mit Schlagworten wie „Unternehmensethik“, „Corporate Citizenship“ oder „Corporate Social Responsibility“ (CSR). Gemeint ist damit sozial und/oder ökologisch verantwortungsbewusstes Verhalten von Unternehmen – auch durchaus aus Imagegründen und strategischen Erwägungen. Die EU bezeichnet CSR in einem Grünbuch zur sozialen Verantwortung von Unternehmen als ein Konzept „*das den Unternehmen als Grundlage*

---

<sup>8</sup> Vgl. MACHNIG (2002), S. 149.

*dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmens-tätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“.<sup>9</sup>*

In Deutschland drehen sich derartige Ansätze in erster Linie um den Begriff der „Nachhaltigkeit“, wobei sich der Begriff nicht ausschließlich auf ökologische, sondern auch auf soziale und ökonomische Nachhaltigkeit bezieht. Zu unterscheiden ist zunächst zwischen einer internen und einer externen Dimension von CSR. Die interne Dimension bezieht sich v.a. auf den Umgang mit Arbeitnehmern (Arbeitsschutz, Qualifizierung, betriebliche Sozialleistungen) und umweltgerechte Produktionsverfahren. Die externe Dimension richtet sich an alle weiteren Stakeholder des Unternehmens. Konkrete Formen des CSR decken ein breites Spektrum ab und reichen vom Sponsoring sozialer und kultureller Aktivitäten im lokalen Raum bis hin zur vollständigen Ausrichtung der Unternehmensführung, Produktion und Zulieferbeziehungen an sozialen und ökologischen Kriterien – wie dies die Kosmetikkette „The Body Shop“ oder auch der schweizerische Handelskonzern Migros propagieren und praktizieren. Je stärker beide Dimensionen ausgeprägt sind und auch entsprechend kommuniziert werden, fließen sie in die Corporate Story eines Unternehmens ein. Gerade Unternehmen, deren Produkte und Dienstleistungen selbst keinen oder nur geringen Bezug zum Thema Nachhaltigkeit aufweisen, sind bemüht um eine Profilierung durch CSR.

**Die Zielsetzungen von CSR als Teil der Markenpolitik sind:**

- Optimierung des sog. „Stakeholder-Values“,
- Aufbau eines Alleinstellungsmerkmals gegenüber Wettbewerbern,
- Aufbau und Stärkung von Vertrauen bei Anlegern und
- Sicherung des Zugangs zu Netzwerken von Know-how- und Entscheidungsträgern.

Glaubwürdigkeit muss auf überprüfbaren Fakten beruhen. Daher können Ansätze des Audit und Sustainability Reporting wertvolle Instrumente sein, um die Glaubwürdigkeit des Unternehmensleitbildes unter Beweis zu stellen. Viele Unternehmen veröffentlichen inzwischen eigene Umweltschutz- oder Arbeitsschutzberichte. Auf internationaler Ebene bestehen inzwischen etliche Ansätze von NGOs, nationalen Regierungen und internationalen Institutionen zur Bewertung und Zertifizierung von CSR-Aktivitäten. Ebenso haben Fondsgesellschaften Bewertungsraster entwickelt, die ihnen zur Auswahl der Unternehmen in ihre Nachhaltigkeitsfonds dienen. Entscheidend ist auch hier, nicht nur Papier (oder digital abgespeicherte Informationen) zu produzieren, sondern diese zielgerichtet und aufbereitet gegenüber den Stakeholdern zu kommunizieren.

CSR ist ein wichtiges Feld für die erweiterte Markenführung. Neben dem Branding von Produkten und Unternehmen ist es strategisch sinnvoll, das Unternehmen auch in politischen Diskussionsprozessen zu positionieren bzw. eng mit NGOs und anderen Stake-

---

<sup>9</sup> EU (2001), S. 8.

holdern zu kooperieren. Ein weiterer Ansatz in diesem Zusammenhang ist die Kennzeichnung von Produkten mit bestimmten „nachhaltigen“ Qualitätsversprechen (z.B. Blauer Engel, Bio-Siegel oder Transfair). Hier kann die Initiative von staatlicher Seite, aber auch von der Wirtschaft selbst ausgehen. Gerade in letzterem Fall ist die nötige Verbindung von Markenführung und Public Affairs offenkundig.

### 3.2 Innovation und strategische Kommunikation

Als vor etwa 20 Jahren der PC langsam Einzug in die Unternehmen erhielt, wurde er von vielen als Jobkiller angesehen und von Bedenkenträgern aus allen Bereichen bekämpft. Inzwischen sind diese Befürchtungen längst erloschen: Der PC hat unseren Arbeitsalltag verbessert und ganz neue Wirtschaftszweige – und damit Arbeitsplätze – entstehen lassen. Und als 1835 die erste Eisenbahn in Deutschland von Nürnberg nach Fürth mit 35 km/h Spitzengeschwindigkeit ihren Betrieb aufnahm, warnte das bayerische Obermedizinalkollegium vor Hirnkrankheiten – einer „besonderen Art des delirium furiosum.“<sup>10</sup>

Diese im Rückblick kuriosen Beispiele verdeutlichen: Die Innovationsaktivitäten von Unternehmen und Branchen vollziehen sich im politisch-gesellschaftlichen Raum. Gerade weil die Durchdringung von Basisinnovationen zu erheblichen gesellschaftlichen Veränderungen und erforderlichen Strukturanpassungen führen, können die Vorbehalte wiederum zum Innovations- und Wachstumshemmnis werden.

Zwar ist die Technikskepsis der 70er und 80er Jahre einer offeneren Haltung gewichen; so manche Innovationen stehen dennoch vor der Herausforderung, sowohl ihre Nachhaltigkeit als auch ihren grundsätzlichen Nutzen unter zu Beweis stellen. Auch wenn Entscheider aus Technologieunternehmen als innovationshemmende Faktoren in Deutschland vor allem die unzureichende Schulausbildung und das schlechte Investitionsklima ansehen, ist die kritische Bewertung der mangelnden Technikakzeptanz offenkundig: 16 % sehen in ihr eine „stark hemmende“ und 31 % eine „ziemlich hemmende“ Wirkung.<sup>11</sup>

Neue Technologien und nationale Lead-Märkte entwickeln sich vor allem dort, wo ein innovatives Klima vorherrscht.<sup>12</sup> Dieses Klima wird zum einen durch Standortfaktoren und eine diese unterstützende Innovationspolitik geschaffen. Zum anderen muss auch eine entsprechende „gesellschaftliche Stimmung“ vorhanden sein. Der Innovationsforscher LEO A. NEFIODOW betont, dass sowohl Wirtschaft als auch der Staat bei der Entwicklung von Basisinnovationen zu einem Zukunftsmarkt in der Verantwortung stehen,

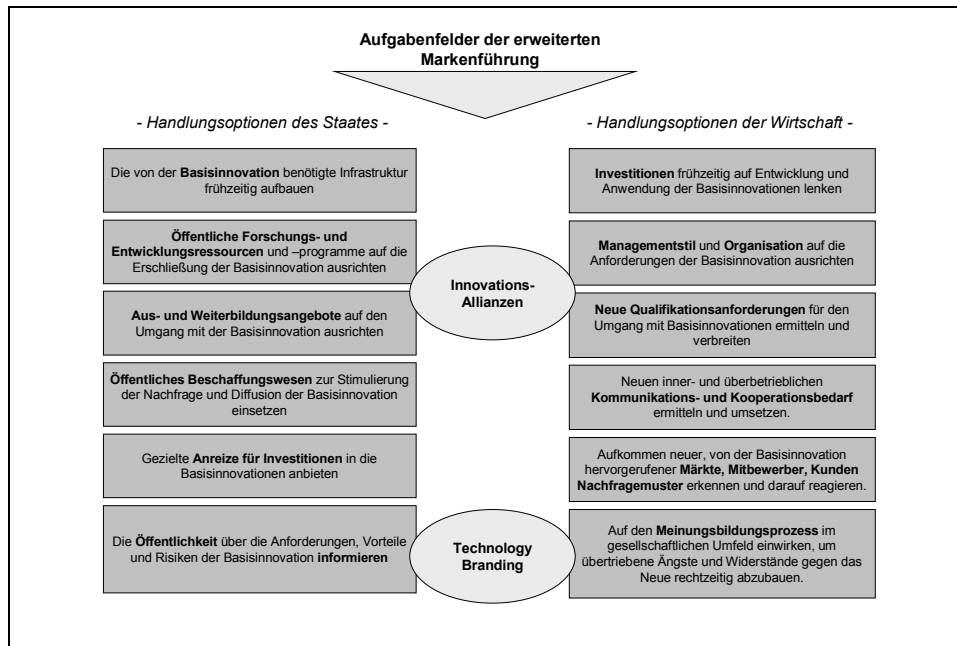
---

<sup>10</sup> Zitiert nach HÄNDELER (2003), S. 27.

<sup>11</sup> Vgl. VDE (2002).

<sup>12</sup> Vgl. MEYER-KRAHMER (2003).

die Chancen der neuen Technologien öffentlich zu kommunizieren und Vor- bzw. Fehlurteile abzubauen (vgl. Abbildung 3).<sup>13</sup>



**Abbildung 3: Handlungsfelder von Staat und Wirtschaft zur Durchsetzung von Innovationen und Aufgabenfelder der erweiterten Markenführung (Quelle: Nefiodow 2001)**

Während systemisch und vernetzt denkende Theoretiker wie NEFIODOW darauf aufmerksam machen, dass jede Innovation nicht nur Nachfrage, sondern auch ein unterstützendes gesellschaftliches Umfeld benötigt, spielt das Thema in der einschlägigen Managementliteratur keine Rolle.<sup>14</sup> Mit Blick auf Zukunftstechnologien ist ein Fehler leider immer wieder zu beobachten. Die Kommunikation beinhaltet nur wenige Informationen über Chancen für neue Anwendungen mit Bezug zu den Bedürfnissen der Endkunden und ist schon gar nicht auf relevante Stakeholder ausgerichtet. Statt dessen dominiert eine technologiefixierte Sicht, die von vielen Adressaten nicht verstanden wird und damit die Flanken auch für ungerechtfertigte Kritik öffnet. Das Vertrauenskapital, das renommierten Marken innewohnt wird zu wenig eingesetzt, um schon frühzeitig ein positives Innovationsklima herzustellen und strategische Allianzen zur Durchsetzung der neuen Technologie aufzubauen.

<sup>13</sup> Vgl. NEFIODOW (2000).

<sup>14</sup> Vgl. SATTLER (1998).

So wird die Biotechnologie von Wirtschaft, Politik und Medien als eines der wichtigsten Wachstumsfelder dieses Jahrhunderts gesehen. Auf der Ebene der Technologieentwicklung vollziehen sich erhebliche Innovationen. Auf der Ebene der Kommunikation über dieses neue Wachstumsfeld herrscht aber Verwirrung. Gerade weil in der Bevölkerung diffuse Ängste über genmanipulierte Produkte bis hin zu geklonten Lebewesen vorherrschen, wäre es im Interesse der meisten Unternehmen, auf diesem technologischen Feld eine aufklärende Kommunikationsstrategie zu realisieren. Unternehmen und Unternehmer mit großer Reputation und vertrauenswürdigen Marken sind im Rahmen einer solchen Kommunikationsstrategie unverzichtbare Promotoren.

Ein negativer Musterfall für fehlende erweiterte Markenführung ist die Magnetschwebbahn Transrapid. Der hohe Bekanntheitsgrad „Marke Transrapid“ alleine reichte nicht aus. Die Befürworter haben vor allem ihre ingenieurwissenschaftliche Faszination der Magnetschwebetechnik zu vermitteln versucht. Erst nachrangig wurden die (auch ökologischen) Vorzüge und die Chancen für den Endkunden sowie den Wirtschaftsstandort kommuniziert. Die kritische Prägung einer wichtigen Teilöffentlichkeit gegen die Realisierung einer Zukunftstechnologie in Deutschland ist jedoch kaum revidierbar – ein maßgeblicher Grund für das inzwischen mehrfache Scheitern einer heimischen Anwendungsstrecke für die in Deutschland mit rund 1,5 Mrd. € an Steuergeldern geförderte Technologie.

Während die Gentechnologie und Transrapid gesellschaftlich umstritten sind, ist das Internet breit akzeptiert. Dennoch beklagt die Wirtschaft den im internationalen Vergleich zu schleppenden Ausbau von Breitbandanschlüssen in Deutschland und fordert von der Politik eine Vorreiter- und Förderstrategie. Wichtige politische Entscheidungsträger und erst recht der Endkunde stehen aber achselzuckend vor diesem Anliegen. Was soll das sein, Breitband? Und was sollen wir damit? Dass viele Bundesbürger mit DSL-Anschlüssen bereits einen Breitbandzugang haben, dürfte den Meisten gar nicht klar sein. Einerseits ist eine Public-Private-Strategie erforderlich, bei der der Staat und die öffentliche Wirtschaft Leitnachfrage erzeugen und eine Pionierfunktion übernehmen müssen. Andererseits werden diese Anstrengungen nur halbherzig umgesetzt werden, wenn die Lobbyarbeit der Anbieter von Informations- und Kommunikationstechnologien im Codesystem der Technikfreaks gefangen bleibt. Wären Breitbandanschlüsse – unabhängig von ihrer technologischen Plattform – ein Prestigeprodukt im Sinne eines „Einstiegsportals zu einer neuen digitalen Welt“, dann wäre auch die Dynamik aller anderen Akteure, einschließlich der strategisch zentralen Anbieter von Anwendungen und Inhalten, deutlich größer.

Diese Beispiele demonstrieren, dass der Weg von einer neuen Technologie zu einem Zukunftsmarkt auch darauf angewiesen ist, intensive Stakeholder-Kommunikation zu betreiben und Innovations-Allianzen aus Unternehmen, Wissenschaft, Politik und Medien aufzubauen, die gemeinsam das erforderliche innovationsfördernde Klima schaffen. Unternehmensmarken gehen mit solchen Allianzen eine symbiotische Beziehung ein. Die Allianzen profitieren von der Reputation der Marken und umgekehrt sind die Allianzen eine Plattform auf der sich Unternehmen profilieren und sich im engen

Zusammenspiel mit anderen Netzwerkpartnern auch relevante Informationsvorsprünge sichern können.

Von zentraler Bedeutung ist es dabei, zu verstehen, dass eine solche kommunikative Flankierung einer Innovationsstrategie – gerade bei umstrittenen Technologien – nicht allein auf eine rationale Argumentation gestützt werden kann. So hält der Preußengeneral VON CLAUSEWITZ in seiner Definition des Strategiebegriffs fest: „*Die Verhältnisse der materiellen Dinge sind alle sehr einfach; schwieriger ist das Auffassen der geistigen Kräfte, die im Spiel sind.*“<sup>15</sup>. Anders ausgedrückt: Das Pochen auf Zahlen und Fakten – und sind sie auch noch so richtig – nützt wenig, wenn gegen feststehende Vorurteile, Irrationalitäten oder politische Interessen, die mit dem Gegenstand an sich nichts zu tun haben, argumentiert werden muss. Eine „Innovationsmarke“ muss die Stakeholder vor allem emotional erreichen.

**Ansatzpunkte für erweiterbare Markenführung** bestehen auf zwei Ebenen:

- Erstens ist es wichtig, **Innovationsallianzen** aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Medien aufzubauen und nach außen sprachfähig und sichtbar zu machen. Je renommierter die Akteure um so besser.
- Zweitens muss ein „**Technology Branding**“ frühzeitig Anwendungsvisionen entwickeln, den Nutzen für die Endkunden aufzeigen und somit emotionale Nähe zur neuen Technologie aufbauen. Dies funktioniert jedoch nur, wenn flankierend PR- und Dialog-Aktivitäten sachlich informieren, aufklären und Ängste abbauen.

### 3.3 Cluster-Kommunikation als Spezialform des Regionalmarketings

Die Steigerung von Mobilität, die Vergrößerung der Informationsräume und der internationale Standortwettbewerb haben die Regionen unterhalb der nationalstaatlichen Ebene stärker zueinander in Konkurrenz treten lassen. Markenführung – als Tourismusregion, Kulturregion, Wirtschaftsstandort und im zunehmenden Maße angesichts der demografischen Entwicklung und der Konkurrenz um Steuerzahler und Fachkräfte auch als Lebensstandort – wird zum elementaren Bestandteil von Stadt- und Regionalmarketing.

Ein zentrales Feld des Zusammenspiels von Innovationsentwicklung und politischer Kommunikation ist die Markenentwicklung von regionalen Wirtschaftsklustern. Unter einem Cluster versteht man „*eine an einem Ort konzentrierte Gruppe von Unternehmen und verbundenen Einrichtungen, deren Aktivitäten in einem bestimmten Feld miteinander*“

---

<sup>15</sup> VON CLAUSEWITZ (2003), S.158.

*der verknüpft sind. Diese Unternehmen sind durch Gemeinsamkeiten und einander ergänzende Fähigkeiten miteinander verbunden.*<sup>16</sup>

Die wohl prominentesten Beispiele für Cluster sind das Silicon Valley und Hollywood. In Europa weiß man: Uhren kommen aus der Schweiz, Lederschuhe aus Italien und Klängen aus Solingen. Viele Regionalregierungen und kommunale Verbände setzen inzwischen auf „Clusterpolitik“: Die verfügbaren strukturpolitischen Instrumente werden darauf ausgerichtet, die spezifischen regionalökonomischen Stärken zu fördern und auszubauen. Auch diese Politik selbst wird zur Marke, wie dies die Stadt Dortmund mit ihrem „dortmund project“ gegenwärtig realisiert. Das Vorzeigeprojekt ist nicht nur in Fachkreisen bekannt und steht mittlerweile als Symbol für auf neue Technologien fokussierten Strukturwandel. In der volkswirtschaftlichen Theoriebildung über Cluster und der regionalökonomischen Praxis ist dieser Aspekt jedoch kaum beachtet – die Kommunikation nach außen wird als selbstverständliche, nicht weiter zu erörternde Angelegenheit angesehen. Auch ein Cluster muss eine Story erzählen und Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Neben harten und weichen Standortfaktoren nimmt der Erfolg solcher Cluster in dem Maße zu, wie er selbst eine deutlich über die Region hinausweisende Ausstrahlungskraft hat. Genau dies macht den lebenden Mythos der IT- und Medien-Cluster Silicon Valley bzw. Hollywood aus: Sie ziehen Nachfrage auf sich, sie gewinnen neue Investoren und vor allem die qualifiziertesten Fachkräfte, die auf der Welt zu haben sind. Cluster-Marken wirken stärkend bzw. identifikationsbildend nach innen und differenzierend bzw. profilierend nach außen.

Cluster können zumeist nicht ohne Forschungseinrichtungen und Leitunternehmen, die als Kristallisationskern dienen, existieren. Ohne die Stanford University und zunächst Unternehmen wie Hewlett Packard und später Intel sowie viele andere inzwischen weltbekannte Unternehmen wäre das Silicon Valley nicht denkbar gewesen. In manchen Fällen wird die regionale Clusterbildung sogar von Großunternehmen betrieben wie v.a. VW in der „Autostadt“ Wolfsburg. Eine Cluster-Marke bildet somit auch ein Dach über einige Schlüsselunternehmen, die auch wiederum über Corporate Brands verfügen. Auch hier ist eine symbiotische Beziehung zwischen der Cluster-Marke und den Unternehmensmarken ein Positivsummenspiel, das allen Beteiligten Nutzen bringt.

Erweiterte Markenführung kann einen Beitrag dazu leisten, die Clusteridentität nach innen durch einen intensiven Stakeholder-Dialog zu stärken, aber vor allem die Cluster gegenüber externen Stakeholdern zu profilieren.

### 3.4 Erweiterte Markenführung im Non-Profit-Sektor

So wie Unternehmen Corporate Branding betreiben, müssen sich auch Non-Profit-Organisationen (NPO) als Marke verstehen, sofern sie um Ressourcen wie Aufmerksamkeit und/oder Marktanteile im Wettbewerb stehen. Während bei Unternehmen jedoch die

---

<sup>16</sup> PORTER (1999), S. 209.

Mission primär die Gewinnerzielungsabsicht ist, ist die Lage bei NPO weniger eindeutig.

Als NPO gelten so unterschiedliche Organisationen wie der Bundesverband der Deutschen Industrie, die Caritas, amnesty international, die Bertelsmann-Stiftung oder der Schützenverein einer Kleinstadt im Sauerland. Zumindest die ersten vier NPO haben einen hohen Bekanntheitswert und sind eine (inter-)nationale Marke. Die Gewinnerzielungs-Mission richtet sich in erster Linie an Kunden; auch wenn wie mehrfach dargestellt andere Stakeholder in die Kommunikation eines Unternehmens eingebunden werden müssen. Bei den NPO ist die Mission und damit die Stakeholder-Struktur in der Regel komplexer.<sup>17</sup>

Prinzipiell wird in der Literatur überwiegend die Auffassung vertreten, dass das Marketing für Non-Profit-Organisationen sich nicht signifikant von Marketing für Unternehmen unterscheidet.<sup>18</sup> Hinsichtlich der Wahl der zur Verfügung stehenden Methoden mag dies stimmen. Dennoch gilt: Für NPO kann es keine Pauschalrezepte geben, gerade weil sie über ganz unterschiedliche Missionen und Finanzierungsmodalitäten verfügen. Ein wesentlicher Unterschied besteht bspw. darin, ob es sich um Eigenleistungs- oder Fremdleistungs-NPO handelt. Während erstere Leistungen v.a. für ihre Mitglieder erbringen, richten sich die Aktivitäten des zweiten Typs auf außenstehende Stakeholder.<sup>19</sup>

Wie bereits weiter oben dargestellt, können sich viele NPO professionellen Marketing-Ansätzen nicht mehr entziehen – gerade dann, wenn die Erfüllung der Mission die Erlangung von Aufmerksamkeit und/oder Marktanteilen zur Voraussetzung hat.

- Soziale Milieus verändern sich und damit erodieren Mitgliedschaften oder Zugehörigkeiten aus Tradition.
- Viele v.a. politische Interessenorganisationen und Parteien befinden sich in einer Legitimationskrise
- Mitglieder und Unterstützer verlangen – als Gegenwert für Mitgliedsbeiträge oder Spenden – öffentliche Präsenz ihrer Organisation. Sie entwickeln ein Konsum- und Kundendenken.
- NPO, die von öffentlichen Mitteln abhängen, befinden sich in Zeiten knapper Haushalte im verschärften Wettbewerb um diese Mittel.
- Der Zugang zu politischen Entscheidungsträgern und Netzwerken hängt von der Reputation der NPO ab.
- Die Konkurrenz kommerzieller Anbieter nimmt zu.

---

<sup>17</sup> Vgl. HORAK/MATUL/SCHEUCH (2002).

<sup>18</sup> Vgl. LANGEN/ALBRECHT (2001).

<sup>19</sup> Vgl. BADELDT (2002).

Non-Profit-Branding zielt also sowohl auf die Stakeholder ersten Grades (Mitglieder, Mitarbeiter, Spender) als auch auf die Stakeholder zweiten Grades (Öffentlichkeit, Medien) ab. Bei Ersteren geht es um die Steigerung von Bindung, Identifikation, Motivation und Multiplikatorwirkung. Bei Letzteren geht es um die Erhöhung von Reputation und Nachfrage.

Auch die erfolgreiche Umsetzung der auf Veränderung von Verhaltensweisen ausgerichteten Kampagnen von Non-Profit-Organisationen (Social Marketing) ist auf eine hohe Reputation angewiesen. Im Gegensatz zum herkömmlichen Marketing setzt Social Marketing auf die aktive Beteiligung von Bürgern und die Aktivierung bestehender Netzwerke als Multiplikatoren für das entsprechende Anliegen zur nachhaltigen Veränderung von Konsum-, Lebens- und Verhaltensweisen. Wesentliches Anliegen ist die Übernahme sozialer Verantwortung und Eigenaktivität der Bürger. Der Erfolg von Social Marketing steigt mit dem Grad des Vertrauens, das eine NPO genießt.

Theoretisch stehen für NPO zum einen die gleichen Instrumente für PR und Marketing zur Verfügung, die auch im Profit-Bereich Anwendung finden. Zum anderen verfügen sie über „zivilgesellschaftliche“ Möglichkeiten der Kommunikation, die Unternehmen zumeist nicht zur Verfügung stehen. Allerdings darf die Wahl der geeigneten Kommunikationsmethoden der Markenidentität des NPO nicht widersprechen. So gehören spektakuläre Protestaktionen bei Greenpeace zum Image der Organisation. Würden jedoch Mitglieder eines Lions Club einen Schornstein besetzen, würde dies dessen Marke nachhaltig zerstören.

Der wichtigste Unterschied gegenüber dem Profit-Bereich ist die Tatsache, dass viele NPO demokratisch verfasste Mitgliederorganisationen mit einer Willensbildung von unten nach oben sind. Dies erschwert die Bildung einer NPO-Marke, da Verhaltensweisen, Positionierungen und Auftritt nach außen häufig sehr differenziert sind. Aus diesem Grunde können Markenführungsprozesse von NPO oft nicht losgelöst von anderen strategischen Aufgaben betrachtet und realisiert werden. Anzustreben ist eine enge Verzahnung mit den Prozessen der Strategiebildung und des Change Managements. Gerade diese Aspekte erfordern besondere Techniken und eine langfristige Ausrichtung. So zeigen Erfahrungen mit Organisationsreformen von Parteien, dass es nach anfänglichen Erfolgen immer wieder zu Roll-Backs kommen kann, wenn der Prozess nicht auf allen Ebenen von Promotoren des Wandels forciert und gegenüber der Mitgliedschaft begründet wird. Zudem hängen an überholten, selbstreferentiellen Strukturen vielfach Interessen (Funktionen, Prestige, Zugriff auf Ressourcen), die nicht wie in einem Unternehmen einfach aufgelöst werden können, sondern nicht selten mit Hinweisen auf „Basisdemokratie“ konserviert werden. Erweiterte Markenführung für den Non-Profit-Sektor muss also die spezifischen Kontextbedingungen der Organisationen verstehen und in der Lage sein, auf die besonderen Anliegen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen einzugehen.

## 4. Instrumente der erweiterten Markenführung

Im vorangegangenen Kapitel wurden vier exemplarische Felder dargestellt, in denen die Disziplin der Markenführung und die Disziplin Public Affairs strategisch aufeinander bezogen sind. Im Folgenden werden zwei zentrale Instrumente aus dem Bereich der Public Affairs benannt, ohne die keine Strategie der erweiterten Markenführung auskommt: die proaktive Steuerung von Themen und die Positionierung von Führungspersonen im politisch-öffentlichen Raum.

### 4.1 Issues Management – Proaktive Themensteuerung

Ein maßgebliches Instrument, um eine „erweiterte Marke“ zu positionieren, ist das sog. Issues Management. Hierbei handelt es sich um einen Ansatz zur proaktiven Steuerung von Themen und Anliegen. Unter einem Issue sind für das Unternehmen relevante Anliegen im öffentlichen oder politischen Raum zu verstehen. Auslöser für Issues können Unternehmensentscheidungen ebenso sein wie marktliche oder politische Entwicklungen. Für Unternehmen, die sich auf bestimmten gesellschaftlichen Gebieten engagieren, ist es von entscheidender Bedeutung, eine hohe Präsenz zu zeigen, wenn diese Themen auf der Tagesordnung stehen. Hier kann es von entscheidendem Vorteil sein, die Rolle des „First Mover“ einzunehmen, d.h. vor allem anderen ein Issue zur öffentlichen Angelegenheit zu machen.<sup>20</sup>

Jedes öffentliche Anliegen hat seine Zeit. Themen, die unter normalen Bedingungen kaum Relevanz in der breiten Medienöffentlichkeit erzielen, können bei Ausbruch von Krisen zum – allerdings vorübergehenden – Massenereignis werden. Ein Beispiel sind Nahrungsmittelskandale. Als das Thema BSE die mediale Berichterstattung und anschließend den politischen Streit bestimmt hat, war die öffentliche Aufmerksamkeit und dementsprechend die Sensibilität für das Thema „gesunde Ernährung“ hoch. Als Folge lag Rindfleisch wie Blei in den Kühlregalen. Wenn ein Thema den Entscheidungs- und Problemlösungsprozess in Exekutive und Legislative erreicht hat, nimmt die Aufmerksamkeit bereits wieder ab.

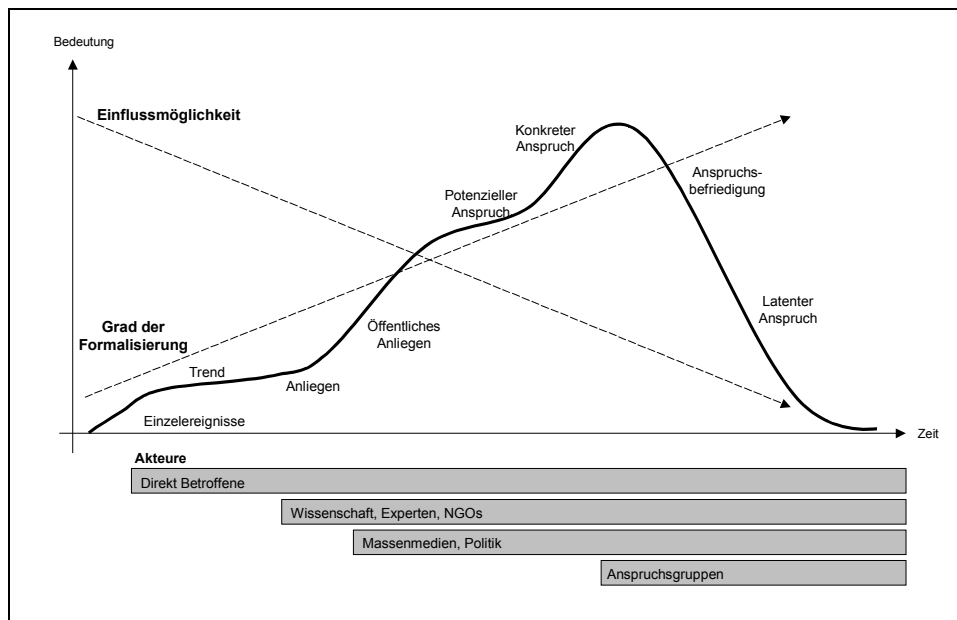
Ein idealtypischer **Lebenszyklus von Issues** besteht aus der Abfolge von vier Phasen (vgl. Abbildung 4):

- Dem Aufkommen eines Themas in Fach- und Expertenkreisen, in denen ein Problem identifiziert oder eine Idee geboren wird.

---

<sup>20</sup> Vgl. AVENARIUS (2000).

- Durch die Veröffentlichung und die Einschaltung der Medien erfasst das Anliegen breite gesellschaftliche Kreise.
- In der Regel schließt sich bei anhaltend hoher Aufmerksamkeit ein politischer Lösungsstreit nicht nur zwischen Regierung und Opposition, sondern auch unter Beteiligung von Verbänden, Experten etc. an. Die öffentliche Aufmerksamkeit erreicht ihren Höhepunkt.
- In der Phase der Lösung eines Problems, z.B. durch die Einleitung des parlamentarischen Gesetzgebungsverfahrens klingt die Aufmerksamkeit bereits wieder ab.

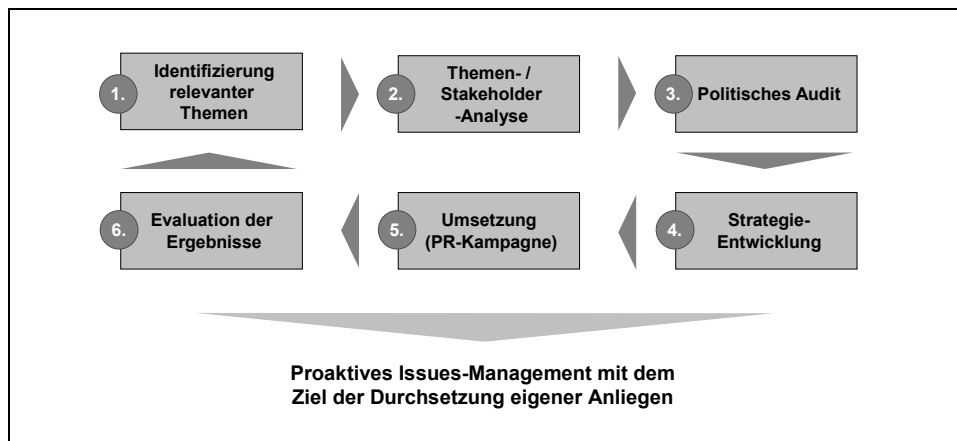


**Abbildung 4: Der Lebenszyklus von Issues**  
(Quelle: Avenarius 2002)

Ein kontinuierliches Issues Management beinhaltet zunächst eine Identifizierung relevanter Themen, eine Themen-Analyse und ein politisches Audit (s.u.) zur Bestimmung der Positionen aller Beteiligten. Aus diesen Schritten wird eine geeignete Strategie abgeleitet und in konkrete Maßnahmenpläne umgesetzt. Zur Überprüfung der Eignung der Kommunikationsstrategie bzw. der Maßnahmen werden die Ergebnisse kontinuierlich evaluiert und bei Bedarf ein Finetuning vorgenommen. Wesentliche Elemente sind (vgl. Abbildung 5):

- Die Etablierung eines Frühwarn-Systems (Early Warning System) im Unternehmen stellt eine Schlüsselaufgabe der Public Affairs dar. Zielsetzung eines Frühwarn-Systems ist die Definition und frühzeitige Erkennung potenziell kritischer Themen.

- Ein konsequentes Monitoring ist die Voraussetzung für die effiziente und durchschlagende Gestaltung von Public Affairs Kommunikationsmaßnahmen. Denn präzise Informationen sind Grundvoraussetzung einer politischen Markenführung. Das Monitoring bezieht sich in der Regel sowohl auf die als relevant erachteten Issues, als auch auf die wesentlichen Stakeholder eines Unternehmens.
- Ein wichtiger Teilbereich des Issue Management ist das politische Audit. Es geht über das Monitoring von Themen- und Stakeholdern hinaus bzw. vertieft dieses und prüft die Relevanz von Issues. Auf Grund der gewonnenen Erkenntnisse wird die Abschätzung der Wirkung konkreter Maßnahmen vereinfacht bzw. erst ermöglicht. Die öffentliche Verbreitung von Informationen aus dem Prozess des Audit (z.B. Ergebnisse von Studien) geht bereits in den Bereich des Agenda Setting über.
- Neben den Ansätzen zur Informationsgewinnung ist selbstverständlich die eigene Kommunikation nach außen von herausragender Bedeutung. Gerade politische Marken müssen ein eigenes Agenda Setting betreiben, das heißt, Themen zum richtigen Zeitpunkt in der Öffentlichkeit platzieren.



**Abbildung 5: Der Prozess des Issue Management  
(Quelle: Avenarius 2000)**

Ein Beispiel für Issues Management im Rahmen der erweiterten Markenführung ist die Positionierung der Techniker Krankenkasse in einer Phase erheblicher gesundheitspolitischer Veränderungen.<sup>21</sup> Rechtzeitig vor den ersten öffentlichen Positionsbildungen der politischen Parteien zur Gesundheitsreform 2003 wurde die politische Landschaft beo-

<sup>21</sup> Vgl. Beitrag „Projekt Zukunftsdialog der Techniker Krankenkasse“ von KLUSEN/SIENER/MACHNIG/KÖPPEN in Teil VII dieses Buches.

bachtet und analysiert. Auf dieser Grundlage wurde ein gesundheitspolitisches Memorandum aus Sicht der TK verfasst, dass die bisherigen Positionen der Ersatzkassen weiterentwickelt und die TK mit eigenen auf hohe öffentliche Akzeptanz stößenden Positionen als vorwärts weisend profiliert hat. Es gelang, das innovative und wettbewerbsoffene Image der TK auch im politisch-öffentlichen Raum zu verankern und somit die Marke zu stärken.

## 4.2 Personal Branding – Der CEO als Marke

Viele Unternehmen setzen inzwischen darauf, nicht nur das Unternehmen als solches, sondern auch ihren CEO als Marke zu präsentieren. Der Hintergrund ist klar: Die Glaubwürdigkeit und der Wert von Marken nimmt zu, wenn Unternehmensvertreter die Botschaften über Auftritte in den Medien verstärken können. Der in der Politik längst festgestellte Trend zur Personalisierung macht auch vor der Wirtschaft nicht halt. Analysen zeigen, dass sich der Einfluss des Images von Unternehmensvorständen mit ungefähr 15-20 % auf den Unternehmenswert niederschlägt. Dies führt die immense Bedeutung des öffentlichen Auftritts eines CEO sehr deutlich vor Augen.

Allerdings ist der Ausbau der „Marke CEO“ nicht risikofrei, sondern muss durch Kompetenz und betriebswirtschaftliche Solidität gedeckt sein. So sehr eine Personalisierung das Branding eines Unternehmens positiv verstärken kann, gilt dies auch in umgekehrter Richtung bei unternehmerischem Misserfolg oder Zuwiderhandlung gegen das aufgebaute Image. Viele Popstars der einstigen New Economy sind inzwischen zu Symbolfiguren für unternehmerische Überheblichkeit geworden. Ihre Unternehmen existieren nicht mehr oder haben erheblich an Glaubwürdigkeit eingebüßt. Ähnliches gilt auch für CEOs renommierter Unternehmen wie ENRON. Das Fehlverhalten der Unternehmensführung hat den Marken und somit dem Unternehmen massiven Schaden zugefügt.

Im Rahmen der erweiterten Markenführung ist dieser Ansatz noch sensibler, denn der Maßstab für das Verhalten von CEO und Unternehmen wird noch höher gesetzt. Gleichzeitig ist auch die Chance, über die aktive Beteiligung des CEO am politischen Diskurs die „politische Aufladung“ einer Unternehmensmarke zu stärken um so größer. Eine soziale und moralische Kompetenz des CEO wird langfristig vom Markt honoriert.

Eines der prominentesten Beispiele in Deutschland ist sicherlich der Textilunternehmer Klaus Steilmann. Sein Unternehmen wurde einer breiteren Öffentlichkeit erst durch sein gesellschaftliches Engagement – u.a. als Mitglied des Club of Rome – überhaupt bekannt. Seine gesellschaftlich und ökologisch verantwortliche Haltung wiederum hat die Marke des Unternehmens Steilmann positiv verstärkt.

Als Ausgangspunkt des Personal Branding wird mittels einer **Ist-Analyse** die bestehende Stellung des Repräsentanten in der Öffentlichkeit ermittelt. Dies umfasst eine Definition der relevanten Adressatenkreise, eine Evaluierung des bisherigen Repräsentantenauftritts (Präsenz, Sympathie, Kompetenz, vermittelte Kernbotschaften, Überzeugungskraft,

Interaktionsverhalten, etc.) sowie ein Benchmarking mit Repräsentanten anderer Unternehmen. In der Ist-Analyse werden sowohl quantitative Methoden (Befragungen, Desk-Research und Auswertung von Sekundärdaten) sowie qualitative Methoden (Fokus-Gruppen, Tiefenpsychologische Interviews, etc.) eingesetzt.

Schließlich sollte der gesamte Auftritt von einem kontinuierlichen **Tracking und Coaching** begleitet werden. Mittels eines Tracking-Systems kann die Performance des Repräsentanten und Wahrnehmungsveränderungen in den Augen der Zielgruppe verfolgt werden. Hierbei werden Video-Analysen, Evaluierung von Presseveröffentlichungen und qualitative Marktforschung (z.B. Fokus-Gruppen) eingesetzt. Flankierend zu einem Medientrainingsprogramm (einschließlich eines individuellen Coaching) zur Optimierung des formalen Auftritts wird der Repräsentant über ein Themenmanagement inhaltlich auf öffentliche Auftritte vorbereitet.

Gerade bei einem Personal Branding im Kontext erweiterter Markenführung muss eine Positionierungsstrategie für den politischen-öffentlichen Raum entwickelt werden. Diese beinhaltet erstens eine schrittweise Steigerung des Bekanntheitsgrades über Medienpräsenz. Zweitens ist der Aufbau eines politischen Netzwerks erforderlich. Hierzu muss ein politischer Gesprächsfahrplan entwickelt werden, der dazu dient, den CEO und sein Anliegen gegenüber wichtigen Multiplikatoren und Entscheidungsträgern zu vermitteln. Drittens ist eine Plattformstrategie erforderlich: Hiermit ist die Nutzung von Netzwerken, Verbänden etc. gemeint, in denen der CEO eine verantwortliche Position einnimmt, um seinen Bekanntheitsgrad zu steigern.

## 5. Zusammenfassung und Fazit

Markenführung wird in Zukunft nicht nur für Produkte, sondern vor allem für Unternehmen, aber auch für Organisationen des Non-Profit-Sektors eine zentrale strategische Aufgabe sein. Da an Unternehmen zunehmend die Erwartungshaltung gestellt wird, sich als „Corporate Citizen“, als Bürger mit Rechten und Pflichten zu verhalten, wird der enge Dialog mit den Stakeholdern immer wichtiger. Das den Grundsätzen der „Nachhaltigkeit“ verpflichtete Verhalten kann z.T. der Corporate Story von Unternehmen werden. Marken können ein hilfreiches Instrument sein, um „nachhaltiges“ Verhalten zu kommunizieren, Reputation zu stärken und damit sowohl ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber Wettbewerbern aufzubauen als auch die Kommunikation mit Stakeholder-Gruppen zu optimieren. Sie können ebenso dazu beitragen, die Akzeptanz von Innovationen in der Öffentlichkeit zu erhöhen und damit Konflikten vorzubeugen bzw. Nachfragepotenziale aufzubauen. Non-Profit-Organisationen wiederum verfügen zwar i.d.R. über eine „politische Mission“ aber müssen sich in einem veränderten Wettbewerbsumfeld in der Konkurrenz um „Aufmerksamkeit“, finanziellen Zuwendungen und Kunden anders als in der Vergangenheit behaupten. Sie setzen zunehmend darauf, als Marke

erkennbar zu sein. Unternehmen und Non-Profit-Organisationen sollten daher Markenführung und ihre Kommunikation mit Anspruchsgruppen strategisch und konzeptionell aufeinander beziehen. Hier setzen wir mit unserem Ansatz der „erweiterten Markenführung“ an.

## Literatur

- AVENARIUS, H. (2000), Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, Darmstadt.
- BADELT, C. (Hrsg.) (2002), Handbuch der Non-Profit-Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart.
- BECK, U. (2002), Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter. Neue weltpolitische Ökonomie, Frankfurt am Main.
- COSORE (2002), Requirement Analysis. Die soziale Verantwortung (SVU) der Unternehmen in Deutschland.
- EU (2001), Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch, Luxemburg.
- FRANCK, G. (1998), Ökonomie der Aufmerksamkeit, München/Wien.
- HÄNDELER, ERIK (2003), Die Geschichte der Zukunft, Moers.
- HORAK, C., MATUL, C., SCHEUCH, F. (2002), Ziele und Strategien von NPOs, in: BADELT (Hrsg.).
- KLEIN, N. (2001), No Logo!, München.
- KÖNIG, M., SCHMIDT, M. (2002), Unternehmensethik konkret. Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint, Wiesbaden.
- KÖPPL, P. (2001): Public Affairs Management, Wien.
- LANGEN, C., ALBRECHT, W. (2001), Zielgruppe: Gesellschaft. Kommunikationsstrategien für Nonprofit-Organisationen, Gütersloh.
- MACHNIG, M. (2002): Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft, in ders. (Hrsg.).
- MACHNIG, M. (Hrsg.) (2002), Politik – Medien – Wähler. Wahlkampf im Medienzeitalter.
- MERCK, J. (2002), Sustainability: Ethische Verantwortung und betriebswirtschaftliche Notwendigkeit im Zeitalter der Globalisierung, in: KÖNIG / SCHMIDT (Hrsg.).

MEYER-KRAHMER, FRIEDER (2003), Lead-Märkte und Innovationsstandorte, in: WARNECKE / BULLINGER (Hrsg.).

NEFIODOW, L. A. (2001), Der sechste Kondratieff, St. Augustin.

PORTER, M. E. (1999), Cluster und Wettbewerb: Neue Aufgaben für Unternehmen, Politik und Institutionen, in: (ders. Hrsg.), Wettbewerb und Strategie, München.

SATTLER, H. (1998), Markenpolitik für Innovationen, [http://www.henriksattler.de/publikationen/HS\\_028.pdf](http://www.henriksattler.de/publikationen/HS_028.pdf), Abruf am 2.7.2003

VON CLAUSEWITZ, C. (2003), Vom Kriege, München.

VDE (2002), Schlüsseltechnologien 2010, Frankfurt am Main.

WARNECKE, J., BULLINGER, H.-J. (2003) (Hrsg.), Kunststück Innovation. Praxisbeispiele aus der Fraunhofer-Gesellschaft, Berlin/Heidelberg.

