

Markenbewertung für Corporate Brands

Achim Burkhardt
Ottmar Franzen
Jürgen Kumbartzki

Die Komplexität in der Bewertung einer Corporate Brand ergibt sich aus der Vielzahl von Anspruchsgruppen oder Stakeholdern, die alle eigene, teils divergierende Interessen am Unternehmen haben. Eine zusätzliche Schwierigkeit ergibt sich daraus, dass diese Stakeholdergruppen interdependent sind: Kommunikation zwischen verschiedenen Gruppen und intrapersonelle Rollenüberschneidungen führen zu einer gegenseitigen Beeinflussung der Marktbilder einer Unternehmensmarke (vgl. Meffert/Bierwirth, 2001).

Umgekehrt ist das Unternehmen auf die Wertbeiträge oder Ressourcen seiner Stakeholder angewiesen. Aber welche Stakeholdergruppe ist für ein Unternehmen die wichtigste? Bei welcher Stakeholdergruppe muss die Corporate Brand die Markenfunktionen (Risikoreduktion, Informationseffizienz, ideeller Nutzen) am besten erfüllen, wenn dies nicht bei allen im gleichen Maß möglich ist?

Bereits in Ausgabe 2/2004 der *planung & analyse* haben wir erste Ergebnisse zur Relevanz unterschiedlicher Stakeholdergruppen für den Wert von Corporate Brands publiziert. Im Rahmen dieses Beitrags werden wir die finalen Ergebnisse unserer Studie vorstellen.

Der Stakeholder Ansatz für Corporate Brands

Mit steigender Skepsis gegenüber dem Shareholder Value-Ansatz gewann in den letzten Jahren die Stakeholder-Perspektive (Freemann 1984) zunehmend an Popularität. Unternehmen – also auch Unternehmensmarken – haben viele Anspruchsgruppen, mit denen sie in Austauschbeziehungen stehen und deren Interessen mit dem Unternehmen verbunden sind. Sie stehen als Absender und Garanten hinter den Leistungen, die Konsumenten überzeugen sollen. Sie sind Geschäftspartner auf den Einkaufsmärkten, haben volkswirtschaftliche Bedeutung als Arbeitgeber und konkurrieren mit anderen Unternehmen um die besten Mitarbeiter. Und nicht zuletzt müssen sie mit ihrer Strategie überzeugen und das Vertrauen von Kapitalgebern gewinnen, um nur einige Beispiele zu nennen.

Das Verhalten bzw. die Einstellung dieser Stakeholdergruppen gegenüber dem Unternehmen hat unmittelbaren Einfluss auf die Ressourcen, über die es verfügt. Die Aufgabe des Managements besteht somit darin, die Wertschöpfung des Unternehmens gegenüber seinen Anspruchsgruppen zu optimieren, so dass diese bereit sind, ihre spezifischen Wertbeiträge für das Unternehmen zu leisten (vgl. Cyert/March, 1963).

Das Problem der Stakeholder-Perspektive in der praktischen Umsetzung besteht in der Notwendigkeit des Ausgleichs pluralistischer, teils gegenläufiger Stakeholderinteressen. Dieser ist ungleich komplexer zu managen als die monistische Ausrichtung auf die Interessen nur einer Bezugsgruppe:

Unternehmen müssen *alle* ihre Anspruchsgruppen auf sich aufmerksam machen und an sich binden.

Das Verständnis des Corporate Brand Managements geht über die reine *Unternehmenskommunikation* zu den verschiedenen Stakeholdergruppen hinaus. Ein Unternehmen schafft Markenwert, indem es über verschiedene feinere Abstufungen Bekanntheit, Präferenz, Bindung und auf höchster Stufe Vertrauen bei seinen Stakeholdern aufbaut.

Zudem muss ein in der Praxis immer noch verbreitetes Missverständnis des Stakeholder-Ansatzes ausgeräumt werden: Die Einbeziehung mehrerer Anspruchsgruppen heißt *nicht* automatisch eine *Gleichgewichtung von deren Interessen* (vgl. Gazdar/Kirchhoff 2004).

Vielmehr bestehen wichtige Aufgaben des Brand-Managements darin, die relevanten Stakeholder zu identifizieren und sie hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Markenaufbau des Unternehmens zu beurteilen.

Das Corporate Brand Management unterliegt damit den gleichen praktischen Herausforderungen, die dem Stakeholder-Ansatz generell innewohnen: für die Optimierung des Markenwerts über die Wertbeiträge der einzelnen Stakeholdergruppen muss deren Relevanz für die Corporate Brand ermittelt werden.

Corporate Brands unterscheiden sich hinsichtlich der Relevanz ihrer Stakeholder

Die Lehre aus dem Stakeholder-Ansatz ist, dass sich Unternehmen generell hinsichtlich der Relevanz ihrer Stakeholder unterscheiden. Diese individuelle Relevanz sollte beim Corporate Brand Management berücksichtigt werden und muss auch bei der Berechnung des Wertes einer Corporate Brand Eingang finden.

Vergegenwärtigt man sich beispielsweise das Spektrum verschiedener Typen von Corporate Brands, das vom House of Brands (z.B. Procter & Gamble, Unilever) bis zum Branded House (z.B. Siemens, Nokia) reicht (vgl. Abbildung 1), so wird unmittelbar einsichtig, dass Corporate Brands sehr unterschiedlichen Einfluss auf die Kaufentscheidung von Kunden ausüben können.

Das Branded House ist bei erfolgreichen Marken immer hochgradig kaufentscheidungsrelevant, da die Produkte bzw. Dienstleistungen unter dem Namen der Corporate Brand vertrieben werden. In einem solchen Fall ist nicht davon auszugehen, dass Investoren, Banken, die Regierung etc. für den Markenaufbau und damit für das Markenmanagement wichtiger sind als Kunden, die über die getätigten Produkt- und Servicekäufe den Fortbestand des Unternehmens sichern.

Weniger eindeutig ist die Zielgruppenrelevanz im Fall von Houses of Brands, die den Kunden gegenüber kaum in Erscheinung treten. Hier kann es zu einer Verschiebung der relativen Relevanz der Stakeholder, z.B. zugunsten der Mitarbeiter, kommen.



Abbildung 1: Spektrum der Beziehungen von Unternehmens- und Submarken (Quelle: In Anlehnung an Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 105)

Bedeutung der Zielgruppen empirisch messen

Bereits in Ausgabe 2/2004 der *planung & analyse* haben wir einen Ausblick auf die Relevanz der Stakeholdergruppen gegeben (Franzen/Kumbartzki 2004). Über erste Plausibilitätsüberlegungen hinaus wollen wir in Ergänzung zur damaligen Analyse die Bedeutung der unterschiedlichen Stakeholdergruppen in diesem Beitrag kausalanalytisch ableiten. Die Analyse basiert auf einer Stichprobe von 200 Meinungsführern (Wirtschaftsjournalisten, Wirtschaftsprofessoren, Top-Manager und Börsen-Analysten) aus den wichtigsten Industrieländern, die ihre Einschätzung zu insgesamt fünf international tätigen Corporate Brands abgeben sollten. Für die telefonische Expertenbefragung kamen speziell trainierte mehrsprachige Interviewer von Solid Marketing Research in Frankfurt zum Einsatz.

Das Kausal-Modell berücksichtigt vereinfachend vier wesentliche Stakeholdergruppen: Kapitalgeber bzw. den Finanzmarkt, Kunden, die Öffentlichkeit (definiert durch Nichtkunden, Meinungsführer sowie die durch Medien beeinflusste Allgemeinheit) und die Mitarbeiter des Unternehmens. Als weitere Dimension werden In- und Auslandsmärkte in die Analyse integriert. Das Grundmodell hat folgende Struktur (vgl. Abbildung 2):

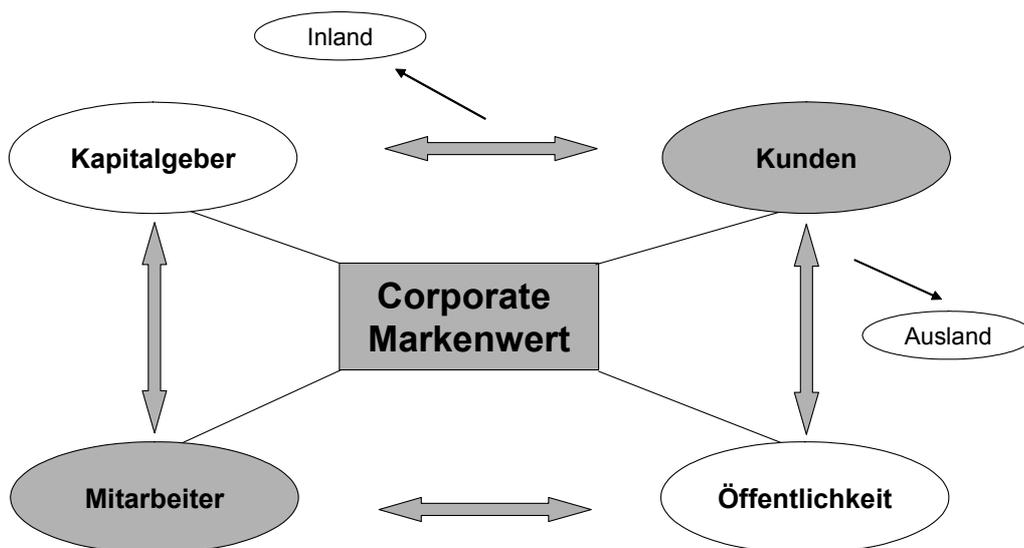


Abbildung 2: Zielgruppen-Modell Corporate-Markenwert

Obwohl davon auszugehen ist, dass auch weitere Interessengruppen die Außenwahrnehmung und den Wert von Corporate Brands beeinflussen, so etwa Lieferanten oder Absatzmittler, soll die Analyse von nur vier Basis-Stakeholdergruppen zunächst ausreichen, um eine Antwort auf die folgenden Fragen zu finden:

- Sind alle vier Stakeholdergruppen gleich wichtig?
- Oder sind Shareholder - wie in der gängigen Literaturmeinung vertreten - maßgeblich für den Wert der Corporate Brand?
- Welche Rolle spielen Kunden und Mitarbeiter?
- Ist die Bedeutung der unterschiedlichen Stakeholdergruppen für alle Corporate Brands gleich groß und daher standardisierbar?
- Oder ist jeweils eine markenspezifische Betrachtung notwendig?

Zur Klärung dieser Fragen sind stellvertretend für unterschiedliche Markenformen (von Branded House bis House of Brands) verschiedene Corporate Brands von globaler Bedeutung zur Beurteilung vorgelegt worden: Nokia als Produkt- und Unternehmensmarke (Branded House), Nestlé als Cobranding-Element für Produktmarken, DaimlerChrysler als Vertreter der Endorsed Brands und reine Unternehmensmarken (Houses of Brands), wie Procter & Gamble und Aventis. Dabei hatten die befragten Meinungsführer eine Batterie von jeweils 48 Items pro Marke zu bewerten. Die Items waren jeweils so formuliert, dass ihre Antworten als Grundlage zur Bewertung der Wichtigkeiten der Stakeholdergruppen genutzt werden konnten. Folgende, ausgewählte Items sollen dies beispielhaft verdeutlichen:

Kunden	Die Marke bietet Produkte und Serviceangebote von hoher Qualität Die Unternehmensmarke verkörpert ein klares Markenimage Die Marke ist sehr bekannt
Mitarbeiter	Die Marke pflegt hohe Standards im Umgang mit Menschen Die Marke hat eine gute Unternehmenskultur Die Marke ist ein attraktiver Arbeitgeber
Shareholder	Die Marke ist sehr profitabel Die Marke hat eine klare Vision für die Zukunft Die Marke wird gut gemanagt
Öffentlichkeit	Die Marke fühlt sich verantwortlich für die Gesellschaft In der Öffentlichkeit wirkt die Marke stets sehr glaubwürdig Die Marke ist ein wichtiger Arbeitgeber
Indikatoren für den Markenwert	Die Marke verkörpert einen hohen monetären Markenwert Die Marke ist sehr stark Die Marke hat eine hohe Reputation

Abbildung 3: Items zur Messung der Markenstärke (Beispiele)

Die Kausalanalyse wurde auf zwei Wegen vorgenommen:

1. Kombinierte Faktoren- und Regressionsanalyse: Unter der Annahme, dass sich die Stakeholdergruppen nicht wechselseitig beeinflussen
2. Lineare Strukturgleichungsanalyse mit Hilfe von Amos: Hierbei werden wechselseitige Einflüsse der Stakeholdergruppen unterstellt und berücksichtigt

Faktoren- und Regressionsanalyse

Zunächst wird der Kausalzusammenhang zwischen der Beurteilung der Wahrnehmungs-Items und den Items zur Messung des Markenwertes regressionsanalytisch überprüft. Diese Analyse wird für jede der betrachteten Marken separat durchgeführt und anschließend auf eine Durchschnittsbetrachtung für alle fünf Marken aggregiert. Die Analyse der Wichtigkeiten erfolgt durch den schrittweisen Einsatz einer Faktoren- und einer Regressionsanalyse.

Das erste zentrale Ergebnis ist, dass insbesondere Kunden, aber auch Shareholdern und Mitarbeitern eine erhebliche Bedeutung für den Wert von Corporate Brands zukommt (vgl. Abbildung 4). Kunden beeinflussen in diesem Modell zu 39% den Wert von Corporate Brands. Shareholder und Mitarbeiter sind mit 24% bzw. 23% annähernd gleich bedeutsam, während der Öffentlichkeit nur ein Einfluss von 14% zugeschrieben wird. Mit Bestimmtheitsmaßen von durchweg über 0,9 ist dieses Ergebnis hochsignifikant.

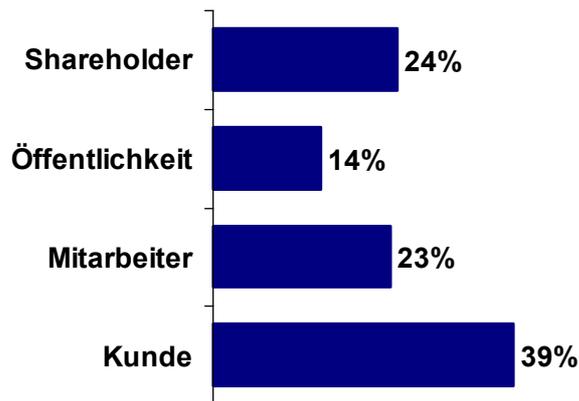


Abbildung 4: Faktoranalytische Bedeutung für den Markenwert von Corporate Brands

Die den oben dargestellten Ergebnissen zugrunde liegende Annahme, dass die Stakeholdergruppen unabhängig sind und sich nicht wechselseitig beeinflussen, ist allerdings realitätsfern. Man denke nur an die Wirkung der Kommunikation von unzufriedenen Mitarbeitern auf die Kunden oder die von unzufriedenen Kunden auf die Öffentlichkeit. Ferner ist jede Person im Regelfall mehreren Stakeholdergruppen zugehörig. So kann der Aktionär der Firma Nokia gleichzeitig im Besitz eines Nokia-Handys sein oder der Mitarbeiter der Firma Nokia gleichzeitig Aktionär. Alle Stakeholder sind wiederum Teil der Öffentlichkeit.

Kausalanalyse

Letztlich bietet also nur eine kausalanalytische Überprüfung dieses Sachverhalts mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen eine abschließende Sicherheit. Hierzu wird auf einen aggregierten Datensatz für alle fünf Marken eine confirmatorische Kausalanalyse (AMOS) angewendet. Insgesamt knapp 400 Markenurteile bilden die Basis für ein kausalanalytisches Modell. Dieses unterscheidet sich insofern von dem faktoranalytischen Ansatz, als dass nicht alle vier Stakeholdergruppen unabhängig in ihrer Wirkung auf die Corporate Brand interpretiert werden, sondern ein separater Einfluss von Shareholder, Kunden und Mitarbeitern auf die Öffentlichkeit zugrunde gelegt wird. Alle drei Stakeholdergruppen bilden ihrerseits eine Teilmenge der Öffentlichkeit. Gleichzeitig wird angenommen, dass sich die Stakeholdergruppen Kunden, Mitarbeiter und Shareholder wechselseitig beeinflussen, ohne dass aber eine bestimmte Wirkungsrichtung besteht.

Das Kausalmodell liefert bei der Überprüfung auf der Grundlage der Marken-Urteile hervorragende Anpassungswerte und weist nach, dass Kunden und Mitarbeitern offenkundig eine gleichrangige und darüber hinaus erhebliche Bedeutung für den Corporate Markenwert zukommt (vgl. Abbildung 5). So ist der Einfluss der Mitarbeiter auf den Markenwert bedingt durch den sekundären Effekt der Öffentlichkeit mit 34% am höchsten. Ähnlich hoch ist die Bedeutung der Kunden (31%). Die Öffentlichkeit selbst ist zu 18% maßgeblich, während die Shareholder mit 17% relativer Bedeutung den geringsten Einfluss auf den Markenwert haben.

Das Kausalmodell bestätigt außerdem die Hypothesen zur wechselseitigen Beeinflussung der Stakeholdergruppen untereinander (Korrelationswerte von über 0,5) und zum ergänzen-

den kausalen Einfluss der drei Stakeholdergruppen Kunden, Shareholder und Mitarbeiter auf die Öffentlichkeit.

Dieser sekundäre Kausaleinfluss ist dafür verantwortlich, dass Mitarbeiter durch ihre Wirkung auf die Öffentlichkeit insgesamt ähnlich relevant für den Markenwert sind wie Kunden. Die öffentliche Meinung wird aus der Sicht der befragten Meinungsführer in ihrem Einfluss negativ auf den Markenwert gesehen (vgl. negativen Regressionswert von -0,36). Offenbar werden Investitionen in die öffentliche Meinung als nicht produktiv für den Markenwert der Corporate Brand interpretiert. Ein positiver kausaler Zusammenhang zwischen dem Wert einer Corporate Brand und dem Schaffen eines positiven Meinungsbilds in der Öffentlichkeit wird derzeit offenkundig nicht gesehen.

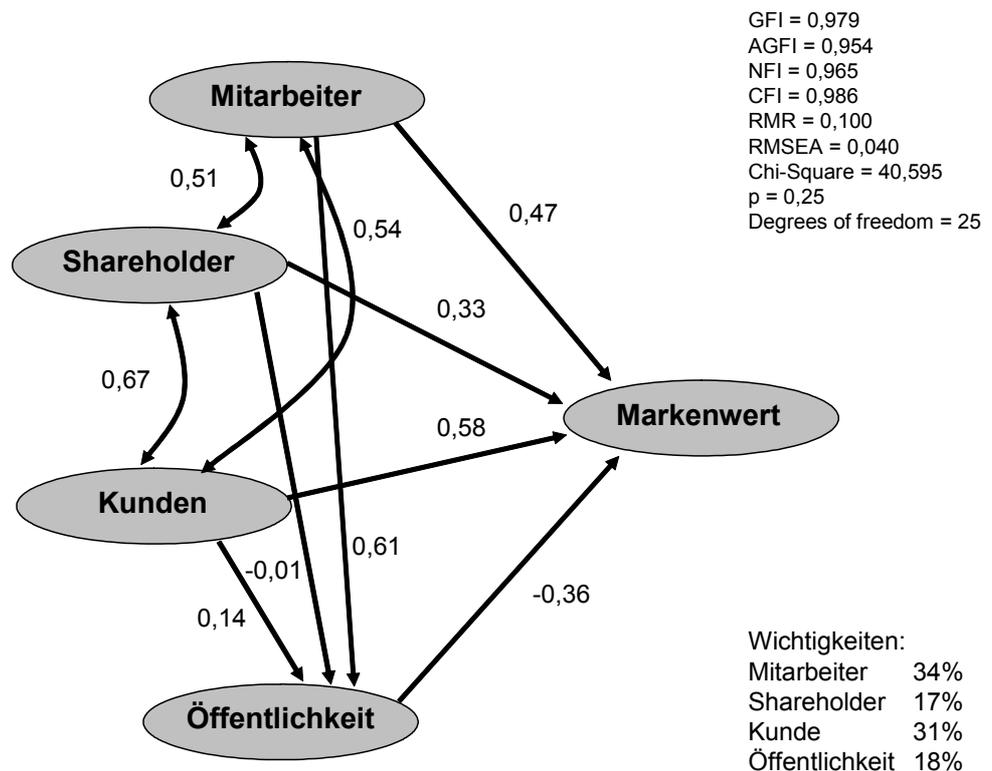


Abbildung 5: Kausalmodell zum Markenwert von Corporate Brands

Einzelmodelle, separat für jede Marke gerechnet, erfüllen aufgrund einer zu geringen Anzahl von Markenurteilen zwar nicht ganz die Anforderungen an eine perfekte Modellanpassung, bestätigen aber unterschiedliche Einflussgrößen der Stakeholdergruppen auf den Markenwert. Gleichzeitig offenbart die Analyse, dass die Bedeutung der Stakeholdergruppen je nach Art der Marke variiert. Insofern ist die Hypothese, dass sich Corporate Brands hinsichtlich der Relevanz ihrer Stakeholder unterscheiden, an dieser Stelle eindeutig zu stützen.

Insgesamt lassen sich also zwei zentrale Hypothesen empirisch belegen:

1. Mitarbeitern und Kunden kommt in der Bewertung von Corporate Brands gleichermaßen eine hohe Bedeutung zu. Shareholder stellen nicht die wichtigste Einflussgruppe dar.
2. Die Bedeutung der unterschiedlichen Stakeholdergruppen unterscheidet sich von Marke zu Marke.

Damit widerlegen die Ergebnisse partiell die vorherrschende Literaturmeinung, (Kapferer 2000, S. 223; vgl. auch Meffert/Bierwirth/Burmann 2002, S. 177; Esch/Bräutigam 2001, S. 28). Kapferer postuliert – auf der Grundlage von Plausibilitätsüberlegungen – dass Investoren, Analysten und andere Zielgruppen des Finanzmarktes die höchste Bedeutung für die Corporate Brand haben. Relativ geringe Relevanz für die Unternehmensmarke weisen hingegen Mitarbeiter, die geringste Relevanz Kunden auf. Für Produkt- bzw. Leistungsmarken verhält sich die Bedeutung der Zielgruppen genau reziprok.

Wie oben schon angedeutet, ist davon auszugehen, dass unterschiedliche Corporate Brand-Typen (Branded House, House of Brands etc.) unterschiedlich stark kundenrelevant sind. Diese These konnte deutlich bestätigt werden: So ergaben sich aus den kausalanalytischen Einzelmodellen für die Vertreter der Houses of Brands Procter & Gamble sowie Nestlé lediglich Relevanzwerte von 14% bzw. 19%. DaimlerChrysler als Repräsentant der Endorsed Brands sowie Nokia als Branded House setzen sich mit 40% Kundenrelevanz für den Markenwert von den House of Brands deutlich ab (vgl. Abbildung 6).



Abbildung 6: Kundenrelevanz bei unterschiedlichen Corporate Brand Typen

Corporate Brand Census – ein ganzheitlicher Ansatz zur Bewertung von Corporate Brands

Die oben vorgestellten Ergebnisse der Kausalanalyse haben zu grundlegenden Erkenntnissen geführt:

- Ein ganzheitliches Corporate Brand Management muss einem integrierten Stakeholderansatz folgen. Dieser integrierte Stakeholderansatz darf nicht als „Management nach dem Gießkannenprinzip“ missverstanden werden. Vielmehr ist es für ein effektives und effizientes Markenmanagement unabdingbar, die tatsächliche Relevanz der einzelnen Stakeholder für den Aufbau von Markenstärke zu kennen und darauf aufbauend die richtigen kommunikativen und prozessualen Maßnahmen einzuleiten.
- Allein die unterschiedlichen Typen von Corporate Brands bedingen ein differenziertes Erfassen der Relevanz der Stakeholdergruppen.
- Eine auch für Corporate Brands unabdingbare, differenzierende und damit Erfolg versprechende Positionierung kann nicht entwickelt werden, wenn man allen Stakeholdern gleichzeitig und in gleichem Maße gerecht werden will. Daher ist die Kenntnis um die Wirkung der unterschiedlichen Stakeholdergruppen beim Markenaufbau unabdingbar.

Im Rahmen des Corporate Brand Management Systems von TAIKN Strategische Markenberatung spielt der Corporate Brand Census, eine Gemeinschaftsentwicklung von TAIKN und Konzept & Markt, eine zentrale Rolle, weil dieses Tool die Ermittlung folgender Größen ermöglicht:

1. die Relevanz der Stakeholdergruppen
2. die Einflussgrößen auf den Entscheidungsprozess der wichtigen Stakeholdergruppen
3. die Klarheit des Markenbildes bei den Anspruchsgruppen
4. die Markenstärke

Außerdem können die Markentreiber für die jeweiligen Stakeholdergruppen und darüber hinaus die geeigneten Kommunikationsmittel identifiziert werden, um die Markenführung integriert inhaltlich und prozessual in Richtung aller relevanten Zielgruppen zu optimieren.

Analysen im Rahmen des Corporate Brand Census:

1. Relevanz der Stakeholdergruppen

Zur Ermittlung der Relevanz der aus Unternehmenssicht identifizierten Stakeholdergruppen wird eine gewichtete Gesamtstichprobe aller Stakeholdergruppen gebildet. Das Bedeutungsgewicht gibt Hinweise darauf, über welche Stakeholdergruppen ein Markenaufbau am Erfolg versprechendsten ist und wie die Mittelallokation optimal erfolgen sollte.

2. Einflussgrößen auf den Entscheidungsprozess der relevanten Stakeholdergruppen

Für jede Stakeholdergruppe wird separat eine Funnel-Analyse durchgeführt, um die Einflussgrößen auf den Entscheidungsprozess zu erfassen. Idealerweise sollte hierbei auch der relevante Wettbewerb berücksichtigt werden, um zu analysieren, in welcher Phase des Entscheidungsprozesses die Corporate Brand Schwächen bzw. Stärken im direkten Ver-

gleich aufweist. Hieraus ergeben sich wiederum Anhaltspunkte sowohl für das Kommunikations- als auch für das Prozessmanagement einer Marke. Liegen im Vergleich zum Wettbewerb die Schwächen einer Marke eher in den vorderen Stufen des Funnel, so sind in aller Regel kommunikative Defizite dafür verantwortlich, wohingegen die Resultate auf den Stufen nach der Entscheidung für die Marke (Zufriedenheit und Loyalität) eher Stärken und Schwächen der Prozessqualität zum Ausdruck bringen (Wird das Markenversprechen erfüllt oder nicht?).

Ein kombinierter Einsatz von Faktoren- und Regressionsanalysen zur Auswertung der Angaben auf den verschiedenen Funnelstufen bringt darüber hinaus Erkenntnisse, welche Markentreiber für die Corporate Brand relevant sind. Diese Erkenntnisse stellen einen wesentlichen Beitrag für eine zielgerichtete und effiziente Markenkommunikation in Richtung der jeweiligen Stakeholdergruppe sowie für das Verständnis der eigenen Stärken und Schwächen und denen des Wettbewerbs dar.

3. Klarheit des Markenbildes bei den Anspruchsgruppen

Entsprechend unseres Markenverständnisses manifestiert sich Markenstärke durch klare und eindeutige Assoziationen, die die Zielgruppen mit der Marke verbinden. Mit Hilfe des Cognitive Mapping (vgl. Boos/Hopf/Meier 2004) ist der Corporate Brand Census in der Lage, unbeeinflusst von Vorgaben in Form geschlossener Fragen die tatsächlichen Markenassoziationen zu erheben. Damit kann zum einen die Klarheit des Markenbildes erfasst werden. Zum anderen kann aber auch überprüft werden, ob die Positionierung der Marke (d.h. die Verankerung gewünschter Assoziationen) auch tatsächlich gelungen ist. Ein Vergleich der Mappings über die relevanten Stakeholdergruppen hinweg gibt darüber hinaus Auskunft über die Prägnanz der Marke und darüber, bei welchen Assoziationen sich die Stakeholdergruppen unterscheiden. Dies wiederum gibt Hinweise darauf, ob die stakeholderbezogenen Brand Propositions transportiert werden konnten bzw. welche Optimierungspotenziale in der stakeholderbezogenen Kommunikation liegen.

4. Markenstärke der Corporate Brand

Zur besseren Orientierung für das Top-Management sowie als zentrale Kenngröße für ein Corporate Brand Controlling wird pro Stakeholdergruppe ein Teil-Markenstärkeindex errechnet, der entsprechend seiner Stakeholderrelevanz gewichtet in einen Gesamt-Markenstärkeindex einfließt. Die Markenstärkeindizes gewährleisten darüber hinaus die Anschlussfähigkeit zur Ermittlung eines pekuniären Markenwertes der Corporate Brand.

Der Corporate Brand Census von TAIKN und Konzept & Markt leistet durch seine detaillierten Analysen insgesamt einen wesentlichen Beitrag zur Führung und Steuerung von Unternehmensmarken. Darauf aufbauend können nicht nur Positionierungen entwickelt bzw. optimiert werden. Er liefert außerdem die entscheidende Datengrundlage für weitere zentrale Fragestellungen im Bereich des Corporate Brand Managements, bei deren Beantwortung wir Unternehmen unterstützen (vgl. Abbildung 7):

- Fragen zur Markenarchitektur
- Fragen zum Mehrmarken-Management
- Fragen zur Markendehnung
- Fragen zur markengerechten Organisationsstruktur

- Fragen zur Vermittlung der Corporate Brand nach innen
- Fragen zur Optimierung der Kommunikation sowie der an den Brand Touchpoints orientierten Prozesse

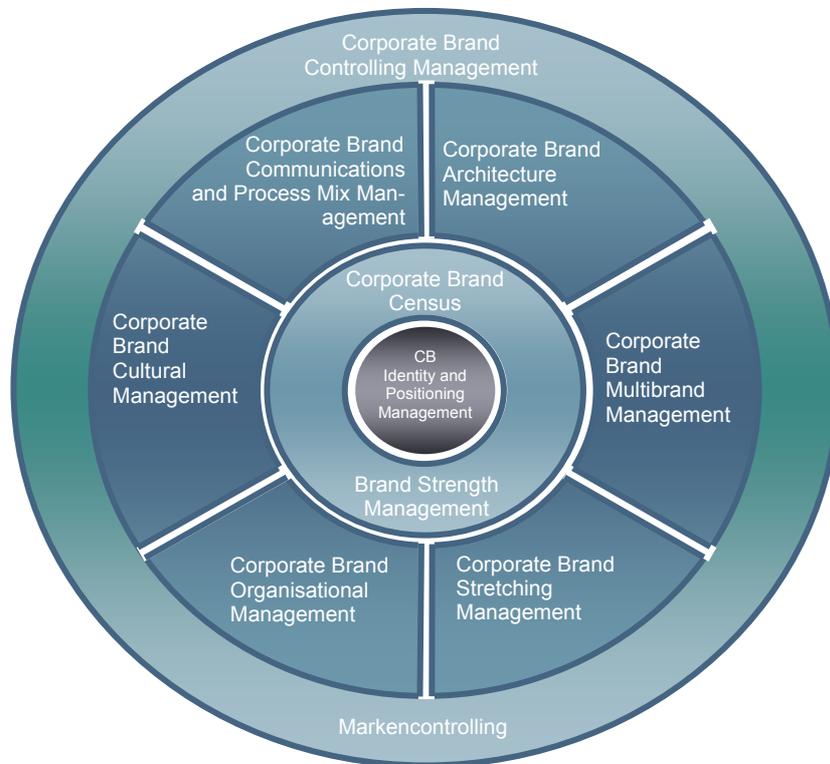


Abbildung 7: Corporate Brand Management System

Fazit

Als Fazit bleiben aus Sicht des Corporate Brand Managements die folgenden zentralen Erkenntnisse festzuhalten:

1. „One fits all“ funktioniert nicht!

Ein ganzheitliches Corporate Brand Management muss einem integrierten Stakeholderansatz folgen, will es Markenwert aufbauen. Der Einsatz des integrierten Stakeholderansatzes darf aber nicht nach dem Gießkannenprinzip erfolgen. Vielmehr benötigt ein effektives und effizientes Markenmanagement die Kenntnis der tatsächlichen Relevanz der einzelnen Stakeholder.

Allein die unterschiedlichen Typen von Corporate Brands bedingen ein differenziertes Erfassen der Relevanz der Stakeholdergruppen.

2. Ohne Kundenrelevanz keine starke Marke - die grundsätzlichen Gesetze des Markenaufbaus gelten auch für Corporate Brands!

Unabhängig von der gebotenen individuellen Herangehensweise an das Management von Corporate Brands hat die Grundlagenstudie bestätigt, dass sich die Wertschöpfung primär auf dem Absatzmarkt realisiert. Andere Anspruchsgruppen, beispielsweise Finanzmarkt oder Medien oder auch potenzielle Mitarbeiter, werden in aller Regel genau dann eine positive Haltung gegenüber einem Unternehmen entwickeln und selbst Wertbeiträge leisten, wenn sie von der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens gegenüber seinen Kunden überzeugt sind.

3. Die Mitarbeiter sind die „Hidden Champions“ des Aufbaus von Markenwert für eine Corporate Brand

In unserem Kausalmodell rangieren die Mitarbeiter in ihrer Wichtigkeit für den Markenwert von Corporate Brands noch vor den Kunden. Dies resultiert zum einen aus dem zweithöchsten direkten Einfluss aller Stakeholdergruppen auf den Markenwert und zum anderen aus der überragenden Rolle der Mitarbeiter in Richtung Öffentlichkeit (Regressionsgewicht 0,61). Den Mitarbeitern kommt folglich neben der Aufgabe einer markengerechten Leistungserstellung gegenüber dem Kunden eine entscheidende, heute häufig noch unterschätzte Rolle als Markenbotschafter in der Öffentlichkeit zu. Dieser Zusammenhang wird in der Literatur im Falle von Dienstleistungsunternehmen sehr häufig gesehen, unsere Untersuchung zeigt diesen Einfluss aber auch für produktionsorientierte Corporate Brands.

Literatur

Aaker, D. A.; Joachimsthaler, E.: Brand Leadership, New York, 2000

Boos, M.; Hopf, N., Meier, C.: Zur Psychologie der Marke, Vortrag, Köln, 19. April 2004

Cyert, R. M.; March, J. G.: A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, 1963

Franzen, O.; Kumbartzki, J.: Der Wert von Corporate Brands – Welche Zielgruppe entscheidet?, in Planung & Analyse, 2/2004: S. 40-44

Freeman, R.: Strategic Management. A Stakeholder Approach, London, 1984

Gazdar, K.; Kirchhoff, K. R.: Unternehmerische Wohltaten: Last oder Lust? : von Stakeholder Value, Corporate Citizenship und Sustainable Development bis Sponsoring, München/Unterschleißheim, 2004

Kapferer, J.-N.: Strategic Brand Management, London, 2000

Meffert, H.; Bierwirth, A.: Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke – Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding, in Thexis, 4/2001: S. 5-11

Autoren

Dr. Achim Burkhardt



Dr. Achim Burkhardt, Diplom-Kaufmann, ist geschäftsführender Gesellschafter bei TAIKN Strategische Markenberatung. Nach dem Studium war er Assistent für Betriebswirtschaftslehre insbesondere Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg. Seit 1991 war er in unterschiedlichen Managementfunktionen sowie im Consulting (zuletzt als Head of Competence Unit Branding bei Deekeling Identity & Change) tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Erarbeitung von Markenidentitäten, der strategischen Beurteilung und Führung von Markenportfolien, der Umsetzung von Markenidentitäten in Score Cards sowie in der Vermittlung von Marken in die Organisation.
achim.burkhardt@taikn.de

Dr. Ottmar Franzen



Dr. Ottmar Franzen studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Organisation an der Universität Göttingen. Nach seiner Promotion zum Thema Kundenstrukturanalysen ging er als Projektleiter zum Link-Institut, Luzern. Danach Wechsel als Leiter Customized Consumer Research zu ACNielsen in Frankfurt. Seit 1996 geschäftsführender Gesellschafter von Konzept & Markt in Wiesbaden.
franzen@konzept-und-markt.com

Dr. Jürgen Kumbartzki



Dr. Jürgen Kumbartzki studierte Volkswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Spieltheorie an der Universität Bonn. Er promovierte an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) bei Koblenz zum Thema „Die interne Evolution von Organisationen“. Seit 2000 war er in verschiedenen Consulting-Funktionen, zuletzt als Senior Consultant für Branding bei Deekeling Identity & Change tätig. Heute ist er geschäftsführender Gesellschafter bei TAIKN Strategische Markenberatung in Heidelberg. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Erarbeitung von Markenidentitäten, der Markenanalyse, der Markenstrategie, der Bewertung von Marken sowie in mit der Marke verbundenen organisatorischen Fragen.
juergen.kumbartzki@taikn.de