

➤ Die Qualität von Henkel ist sprichwörtlich und insbesondere in Deutschland bei Verbrauchern ein Synonym für hervorragende Produktleistung.

Thomas Tönnemann, Marketingdirektor der Henkel Wasch- und Reinigungsmittel GmbH

Auch vermeidet Henkel bei Line Extensions Überschneidungen mit anderen Produkten der Markenrange, das heißt das neue Produkt muss sich durch einen weiteren Nutzen oder eine andere Zielgruppe von den anderen absetzen. Den Vorteil von Line Extensions sieht Tönnemann in der geringeren Investitionsnotwendigkeit, da auf die bereits vorhandene Markenbekanntheit aufgebaut werden kann und eine gemeinsame Vermarktung möglich ist.

Produktmarke Henkel?

Eine salomonische Antwort gibt Thomas Tönnemann auf die Frage, ob es auch eine Produktmarke Henkel geben könnte: »Auszuschließen ist sicherlich nichts.« Im Nachsatz allerdings relativiert er schon wieder, indem er auf das bislang erfolgreiche Wechselspiel zwischen Unternehmens- und Absendermarke sowie den Produktmarken hinweist. Die Gefahr einer Produktmarke Henkel läge auch darin, dass damit die Dachmarke Henkel verwässert würde. Nichtsdestotrotz gibt es eine Produktmarke Henkel, wie Tönnemann sagt: die Aktie.

Markenstrategie am Verbraucher orientiert

Prinzipiell steht bei Henkel der Gedanke an den Verbraucher an erster Stelle der Markenführung. Die Düsseldorf betreiben umfangreiche Marktforschungen, um die Bedürfnisse der Verbraucher herauszufinden, zu analysieren und letztlich in den Henkel-Produkten umzusetzen. Dabei setzt Henkel bei einem Großteil der Wasch- und Reinigungsprodukte wie Persil, Sil, Perwoll, Somat oder WC Frisch auf Premium-Qualität. Innovationen sehen die Henkel-Manager

nicht nur als Abgrenzungsmerkmal zur Konkurrenz und inhaltlicher Weiterentwicklung, sondern auch als Wertinvestition. Ein Beispiel dafür ist der WC Frisch »FreshSurfer«, dessen Design von der italienischen Designschmiede Alessi entwickelt wurde. Damit besetzt Henkel das erste Mal die Position eines stylischen, hochwertigen Duftspülers für das Bad und WC. Henkels Anspruch bei allen Entwicklungen: Dem Verbraucher soviel Mehrwert zu bieten, dass er bereit ist, einen entsprechend höheren Preis zu bezahlen. Tönnemann dazu: »Unsere Devise lautet: Lieber bessere Formeln zu einem höheren Preis anbieten als schwächere Formeln zu einem niedrigeren Preis. Das hilft im Endeffekt allen: dem Verbraucher, dem Handel und uns.«

Handel

Thomas Tönnemann sieht sein Unternehmen im Wasch- und Reinigungsmarkt bestens aufgestellt. Die hohe Warengruppenabdeckung sowie die vertriebsschienspezifische Category Management-Organisation erlaubt eine intensive und erfolgreiche Zusammenarbeit mit allen Handelspartnern. So trägt auch der Vertrieb zu einer starken Dachmarke Henkel bei. Um die Produkte und die Marke von Plagiaten zu schützen, arbeitet Henkel grenzüberschreitend mit Behörden wie Zoll, Polizei und Justiz zusammen. Denn: »Der Verbraucher muss stets versichert sein, dass dort, wo auf unseren Marken Henkel-Qualität drauf steht, auch Henkel-Qualität drin ist«, so Tönnemann.

Magdalena Kluge



Markenwert und Stakeholder

Die Bedeutung einzelner Stakeholdergruppen für den Markenwert variiert für unterschiedliche Corporate Brands. Eine Studie belegt die Unterschiede zwischen fünf international tätigen Unternehmensmarken

WARUM IST ERFOLGREICHES CORPORATE BRAND MANAGEMENT SO DIFFIZIL? Die Vorteile einer starken Unternehmensmarke werden häufig beschrieben und liegen auf der Hand. Bei den unterschiedlichsten Interessengruppen der Unternehmung entfaltet die Corporate Brand ihre positive Wirkung: Für Konsumenten schafft sie Vertrauen und Orientierung im Kaufentscheidungsprozess, bei Mitarbeitern fördert sie die Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen, am Arbeitsmarkt erhöht sie die Attraktivität für die besten Bewerber, auf dem Finanzmarkt regt sie die Phantasie von Anlegern und Analysten an und in der breiten Öffentlichkeit erhöht sie die gesellschaftliche Akzeptanz der Unternehmung.

Die Brand Touchpoints

Klingt gut, allerdings handelt es sich bei der Vorstellung, allen Stakeholdergruppen in gleichem Maße gerecht zu werden, um ein Missverständnis des Stakeholder-Ansatzes. Die Realität sieht meist anders aus. Zum einen haben die Anspruchsgruppen einer Unternehmung zum Teil höchst divergierende Interessen und somit auch sehr unterschiedliche Erwartungen an die Corporate Brand. Eine Unternehmensmarke kann jedoch nur dann stark werden, wenn es ihr gelingt, bei den Anspruchsgruppen klare Assoziationen zu den für sie relevanten Leistungen hervorzurufen. Es wundert also nicht, dass so viele Unternehmensmarken, die offensichtlich all ihren Stakeholdergruppen gleichermaßen gefallen wollen, nur den kleinsten gemeinsamen Nenner kommunizieren. Eine »echte«, differenzierende Positionierung ist so kaum erreichbar. Zum anderen liegt die Schwierigkeit in der Berücksichtigung der zielgruppenspezifischen Abhängigkeiten. So führen beispielsweise die Kommunikation zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen oder intrapersonelle Rollenüberschneidungen zu einer gegenseitigen Beeinflussung

der Markenbilder einer Unternehmensmarke. Ein Mitarbeiter von Nokia kann durchaus Aktien vom Unternehmen halten, privat ein Mobiltelefon der Marke nutzen und wird als Teil der Öffentlichkeit auch durch Medienberichte über das Unternehmen informiert. Es gibt also eine fast unüberschaubare Menge von »Brand Touchpoints«, an denen die Stakeholder einer Unternehmung mit der Corporate Brand in Kontakt kommen und an denen sie sich eine Vorstellung vom Unternehmen bilden. Wie steht es nun um die Voraussetzungen auf Unternehmensseite, an diesen Brand Touchpoints die Erwartungen der Stakeholder möglichst zielgenau zu treffen und gleichzeitig ein konsistentes Bild der Unternehmensmarke zu vermitteln? Den breit gestreuten Erwartungen der Stakeholder steht in der Regel eine organisatorisch fragmentierte Unternehmenskommunikation gegenüber, in der verschiedene Kommunikationsabteilungen um Zuständigkeiten, um die Relevanz der jeweiligen Zielgruppe und letztlich um Budgets und Einfluss ringen. Die separierten Budgets werden genutzt, um unterschiedliche Agenturen zu beschäftigen, die mit hoher Kreativität eigene Botschaften entwickeln. Die Folge ist zumeist alles andere als eine konsistente, integrierte Kommunikation (siehe Abbildung 1).

Relevanz der Stakeholder

Die notwendige Koordination der Unternehmenskommunikation ist schon deshalb nicht einfach, weil a priori gar nicht klar ist, wie wichtig welche Stakeholdergruppe für den Markenwert der Corporate Brand ist. Die adäquate Steuerung einer Corporate Brand bedingt also, dass zunächst die jeweilige Bedeutung der einzelnen Stakeholdergruppen für die Marke ermittelt wird. Die viel zitierte Klassifikation der Relevanz von Stakeholdergruppen nach Jean-Noel Kapferer, die als gängige Li-

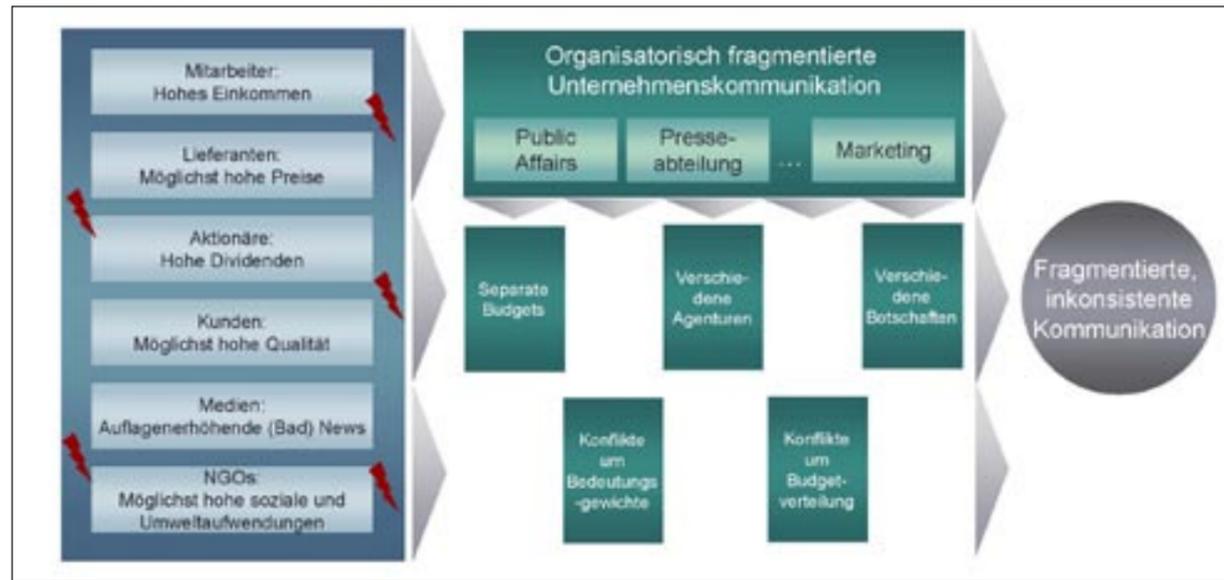


Abbildung 1: Das Grunddilemma der stakeholderorientierten Corporate Communications: Konfligierende und konkurrierende Stakeholderinteressen erschweren bei gleichrangiger Stakeholderausrichtung eine konsistente Kommunikation

teraturmeinung auch in die Kommunikationsabteilungen vieler Unternehmen Einzug gehalten hat, hilft hier wenig. Kapferer postuliert auf der Grundlage von Plausibilitätsüberlegungen, dass Investoren, Analysten und weitere Zielgruppen des Finanzmarktes die höchste Bedeutung für die Corporate Brand hätten. Relativ geringe Relevanz für die Unternehmensmarke wiesen hingegen Mitarbeiter, die geringste Relevanz Kunden auf. Für Produkt- beziehungsweise Leistungsmarken verhielte sich die Bedeutung der Zielgruppen genau reziprok.

Eine wesentliche Funktion von Marke ist Komplexitätsreduktion. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, warum gerade Shareholder und Finanzmarktprofis als unmittelbare Zielgruppe der Corporate Brand die höchste Relevanz besitzen sollten. Rationale Anleger und erst recht Analysten werden für sich in Anspruch nehmen, zur Bewertung von Unternehmen weniger auf Marken zu vertrauen, sondern sämtliche verfügbaren Indikatoren heranzuziehen. Zudem zeigt die Bewertung von Unternehmen auf der Grundlage kurzfristig schwankender Unternehmensinformationen sowie spekulativer Elemente, dass Unternehmen nur sehr begrenzten Einfluss auf die Kursentwicklung haben. Der Spielraum für eine durch das Unternehmen gemanagte, vertrauensbasierte Markenbildung ist also sehr gering.

Die zweite Frage, die sich aus der Klassifikation von Kapferer ergibt, ist die, ob eine rigide Einteilung grundsätzlich zielführend ist. Haben beispielsweise Kunden für eine Unternehmensmarke wie Nokia, die ihre Produkte unter gleichem Namen vertreibt, die gleiche Bedeutung wie für Procter & Gamble, die mit einzelnen Produktmarken zu ihren Kunden sprechen?

Zielgruppenbedeutung empirisch messen

Über Plausibilitätsüberlegungen hinaus wurde von Konzept & Markt, Wiesbaden, und TAIKN Strategische Markenberatung, Heidelberg, die Bedeutung der unterschiedlichen Stakeholdergruppen von Corporate Brands kausalanalytisch abgeleitet. Zu diesem Zweck wurde 2004 eine Stichprobe von 200 Meinungsführern (Wirtschaftsjournalisten, Wirtschaftsprofessoren, Top-Manager und Börsenanalysten) aus den wichtigsten Industrieländern hinsichtlich ihrer Einschätzung von insgesamt fünf international tätigen Corporate Brands befragt (Nokia, DaimlerChrysler, Aventis, Procter & Gamble und Nestlé).

Das Kausal-Modell berücksichtigt vereinfachend folgende wesentlichen Stakeholdergruppen: Kapitalgeber beziehungsweise den Finanzmarkt, Kunden, die Öffentlichkeit (definiert durch Nichtkunden, Meinungsführer, Medien) und die Mitarbeiter des Unternehmens. Als weitere Dimension werden In- und Auslandsmärkte in die Analyse integriert.

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:

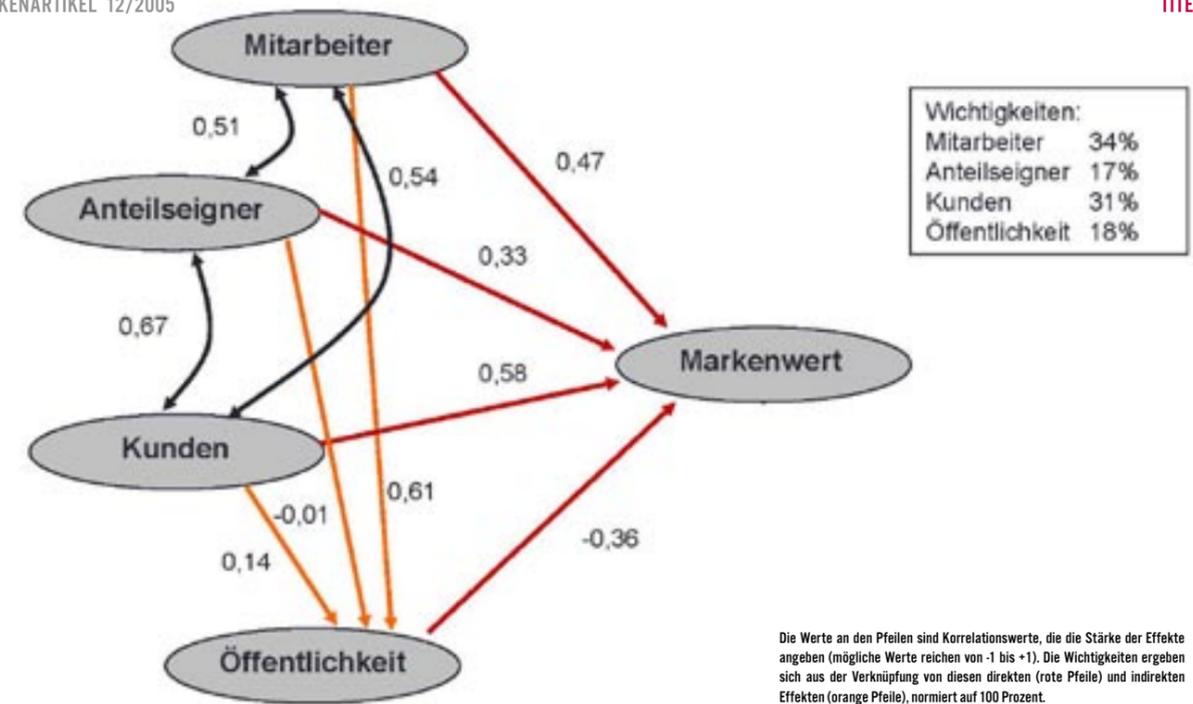
Sind alle Stakeholdergruppen gleich wichtig?

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 Stakeholdergrup-

Fotos: Konzept & Markt



Die Werte an den Pfeilen sind Korrelationswerte, die die Stärke der Effekte angeben (mögliche Werte reichen von -1 bis +1). Die Wichtigkeiten ergeben sich aus der Verknüpfung von diesen direkten (rote Pfeile) und indirekten Effekten (orange Pfeile), normiert auf 100 Prozent.

Abbildung 2: Kausalmodell zum Markenwert von Corporate Brands: Mitarbeiter und Kunden erweisen sich als bedeutendste Einflussfaktoren. Die Hypothesen zur wechselseitigen Beeinflussung der Stakeholdergruppen untereinander und zum ergänzenden kausalen Einfluss von Kunden, Shareholdern und Mitarbeitern auf die Öffentlichkeit werden bestätigt.

pen für alle Corporate Brands gleich groß und daher standardisierbar?

Oder ist jeweils eine markenspezifische Betrachtung notwendig?

Einen ersten Hinweis auf die hohe Bedeutung kundenrelevanter Images für die Unternehmensmarke liefert die direkte Abfrage bei den Meinungsführern nach den ausschlaggebenden Faktoren für den Wert unterschiedlicher Marken. Hierbei sind stellvertretend für unterschiedliche Markenformen (vom Branded House bis zum House of Brands) verschiedene Corporate Brands von globaler Bedeutung abgefragt 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.

Bei der ersten Nennung des jeweils ausschlaggebenden Faktors ist für alle abgefragten Marken eine bemerkenswerte hohe Übereinstimmung festzustellen, die es erlaubt, die Einzelurteile zu aggregieren und zu verallgemeinern. Die überraschende Erkenntnis: Aus Sicht von Meinungsführern (wohlgemerkt nicht Kunden) prägen produktgeleitete Faktoren, wie Qualität und Innovationskraft (30%; Anteil der ersten Nennung), sowie der ebenfalls produktgetriebene wirtschaftliche Erfolg (19%) mit großem Abstand den Markenwert einer Corporate Brand. So-

ziale Verantwortung (3%), Vision und Führung (4%), die Emotionalität der Marke (5%) oder das Unternehmen als Arbeitgeber (5%) wurden nachrangig genannt.

Ergebnisse der Kausalanalyse

Letztlich bietet nur eine kausalanalytische Überprüfung die Möglichkeit die Einflüsse der unterschiedlichen Stakeholder untereinander und auf den Markenwert zu untersuchen. Hierzu wird auf einen gemeinsamen Datensatz für alle fünf Marken eine konfirmatorische Kausalanalyse (AMOS) angewendet. Insgesamt knapp 400 Markenurteile bilden die Basis für das kausalanalytische Modell. Konkret wird in unserem Modell sowohl ein direkter Einfluss der jeweiligen Stakeholder auf den Wert der Corporate Brand und ein separater Einfluss von Shareholder, Kunden und Mitarbeitern auf die Öffentlichkeit angenommen. Gleichzeitig wird unterstellt, dass sich Mitarbeiter, Kunden und Shareholder wechselseitig beeinflussen, ohne dass eine bestimmte Wirkungsrichtung angenommen wird (vgl. Abbildung 2).

Das Modell liefert bei der Überprüfung auf der Grundlage der Markenurteile hervorragende Anpassungswerte und weist nach, dass Kunden und Mitarbeitern eine nahezu gleichrangige Bedeutung für den Corporate Markenwert zukommt. Der Einfluss der Mitarbeiter auf den Markenwert ist mit 34 Prozent am höchsten. Ähnlich hoch ist die

Bedeutung der Kunden (31%). Die Öffentlichkeit selbst ist zu 18 Prozent maßgeblich, während die Shareholder mit 17 Prozent relativer Bedeutung den geringsten Einfluss auf den Markenwert haben. Diese Werte ergeben sich aus der Verknüpfung von direkten (rote Pfeile) und indirekten Effekten (orange Pfeile), normiert auf 100 Prozent.

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

Insgesamt lassen sich 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.

Unterschiedliche Kundenrelevanz bei den Corporate Brands

Am Beispiel der Kundenrelevanz soll der markenspezifische Einfluss der Stakeholder auf den Markenwert nochmals verdeutlicht werden. Die These, dass unterschiedliche Corporate Brand-Typen (Branded House, House of Brands etc.) unterschiedlich stark kundenrelevant sind, 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 Prozent beziehungsweise 19 Prozent. DaimlerChrysler als Repräsentant der Endorsed Brands sowie Nokia als Branded House setzen sich mit 40 Prozent Kundenrelevanz für den Markenwert von den Houses of Brands deutlich ab (vgl. Abbildung 3).



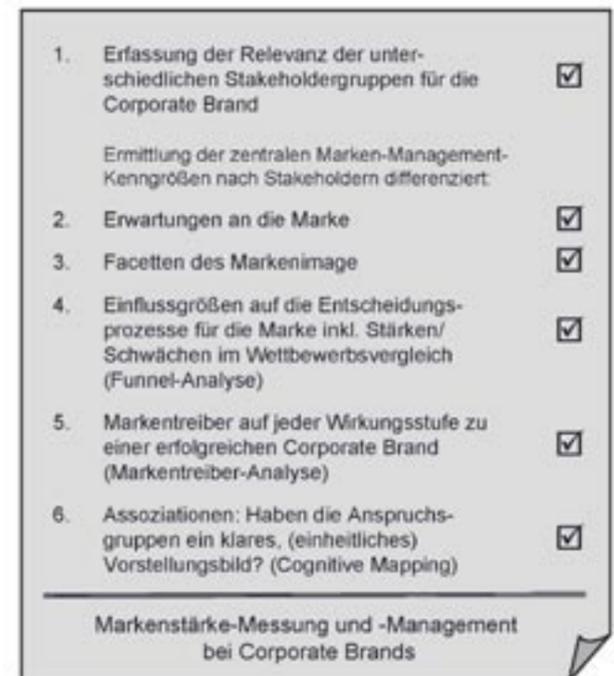
Abbildung 3: Einfluss der Kunden auf den Markenwert von unterschiedlichen Corporate Brand-Typen

Fotos: Konzept & Markt; TAIKN

Den breit gestreuten Erwartungen der Stakeholder steht in der Regel eine organisatorisch fragmentierte Unternehmenskommunikation gegenüber

Konsequenzen für das Markenmanagement von Corporate Brands

Corporate Brand-Management ist integriertes Stakeholder-Management. Deshalb muss der Wert einer Corporate Brand dort gemessen werden, wo er generiert wird: bei allen relevanten Stakeholdergruppen (vgl. Abbildung 4). Integriertes Stakeholder Management darf nicht heißen, den Markenaufbau nach dem »Gießkannenprinzip« über alle Stakeholder gleichmäßig zu betreiben. 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. Dann kann es gelingen, die Positionierung so zu schärfen, dass sie für die wesentlichen Stakeholder bedeutsam und differenzierend vom Wettbewerb ist. Corporate Brand-Management muss in diesem Fall nicht bei einer fokussierten Unternehmenskommunikation stehen bleiben, sondern kann zielgerichtet auf die Leistungsprozesse an den wichtigsten Brand Touchpoints heruntergebrochen werden.



Dr. Ottmar Franzen, Dr. Jürgen Kumbartzki, Dr. Achim Burkhardt

Abbildung 4: Stakeholderorientiertes Corporate Brand Management bedeutet die Fokussierung auf die für den Aufbau von Markenwert relevanten Stakeholder.



Dr. Ottmar Franzen ist geschäftsführender Gesellschafter des Marktforschungsinstituts Konzept & Markt in Wiesbaden.

Dr. Jürgen Kumbartzki ist geschäftsführender Gesellschafter von TAIKN Strategische Markenberatung.

Dr. Achim Burkhardt ist geschäftsführender Gesellschafter von TAIKN Strategische Markenberatung in Heidelberg.