

## **Der Wert von Corporate Brands – Welche Zielgruppe entscheidet?**

Abdruck mit Genehmigung des Deutschen Fachverlages, planung & analyse, Mainzer Landstraße 251, 60326 Frankfurt am Main, Telefon 069-7595-2019, Fax 069-7595-2017, [redaktion@planung-analyse.de](mailto:redaktion@planung-analyse.de), [www.planung-analyse.de](http://www.planung-analyse.de)

Dr. Ottmar Franzen

Dr. Jürgen Kumbartzki

### **Abstract**

The value and the positioning of corporate are stamped by four target groups, the customers, the employees, the shareholders and the public. Till now no common position for the meaning of the four stakeholder groups for corporate brands is represented in the marketing science. In the context of an international empirical study with opinion leaders the role of the different stakeholder groups is worked out with the help of causal models. After first knowledge the shareholders or the public probably play a less important role in the communication of corporate brands than the customers or the employees. This fact also has to be reflected in the assessment of corporate brands. Models which are going to value corporate brands have to analyze all four claim groups and have to regard their specific relevance for the brand.

### **Corporate Brands und ihre Zielgruppen**

Marken stellen erhebliche Vermögenswerte für Unternehmen dar. Zunehmend hat sich auch die Erkenntnis durchgesetzt, dass nicht allein Produkte und Dienstleistungen zu Marken werden können, sondern dass auch Unternehmen als Ganzes als Marken geführt werden sollten. Allerdings zeigt die Praxis bislang noch erhebliche Schwächen im strategischen Management von Unternehmensmarken. Dies beginnt bereits damit, dass Corporate Brands in ihrer Zielgruppenansprache falsche Schwerpunkte setzen und so ihr Wertschöpfungspotenzial kaum ausschöpfen.

Gehen wir einen Schritt zurück: Im Konsumentenverhältnis generieren Marken Wert – so genannte Customer Based Brand Equity – indem sie über verschiedene feinere Abstufungen Bekanntheit, Präferenz, Bindung und auf höchster Stufe Vertrauen schaffen. Resultieren aus der Erreichung dieser psychografischen Ziele Kaufhandlungen, wiederholte Käufe oder

sogar der ungeprüfte Erwerb neuer Produkte einer Marke, wird aus der Customer Based Brand Equity echter ökonomischer Mehrwert.

Die Übertragung eines solchen Markennutzens von einzelnen Produkten auf ganze Unternehmen erscheint unmittelbar plausibel: Auch Unternehmen müssen ihre Anspruchsgruppen auf sich aufmerksam machen und an sich binden. 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.

Verglichen mit der Führung von Produktmarken weist das Corporate Branding offensichtlich eine wesentlich höhere Komplexität auf: Markenwert wird hier nicht nur in der Beziehung zu den Konsumenten generiert, sondern durch die Erreichung der oben genannten Markenziele bei allen Anspruchsgruppen.

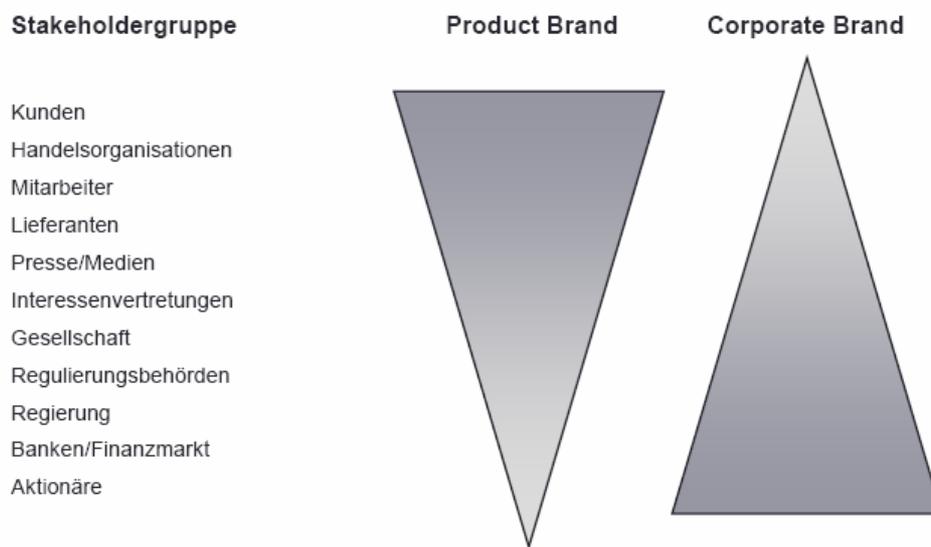
Aus der verhaltenswissenschaftlichen Theorie der Unternehmung (vgl. Cyert/March, 1963) lässt sich die Maximierung des Markenwerts eines Unternehmens als Optimierung über die Wertbeiträge der einzelnen Stakeholdergruppen interpretieren (vgl. Abbildung 1). Die Schwierigkeit liegt hier insbesondere in der Berücksichtigung der zielgruppenspezifischen Interdependenzen. So führen beispielsweise die Kommunikation zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen oder intrapersonelle Rollenüberschneidungen zu einer gegenseitigen Beeinflussung der Markenbilder einer Unternehmensmarke (vgl. Meffert/Bierwirth, 2001). Dem Corporate Brand Management kommt hier eine koordinierende Aufgabe über alle Zielgruppen der Corporate Brand zu.

	Indirekter Wertbeitrag	Direkter Wertbeitrag	
Interne S.	<b>Arbeitsmarkt</b> ▶ Akt. Mitarbeiter ▶ Pot. Mitarbeiter	▶ Höhere Mitarbeiterbindung ▶ Verbesserte Arbeitsleistung ▶ Qualifiziertere Bewerber	▶ Gehaltsvorteile (Preiseffekt) ▶ Mehr potenzielle Arbeitskräfte (Mengeneffekt)
	<b>Absatzmarkt</b> ▶ Kunden ▶ Handel	▶ Höhere Kundenbindung ▶ Höhere Handelstreue ▶ Erhöhte Kaufbereitschaft	▶ Preis-Premium (Preiseffekt) ▶ Erhöhte Absatzmenge (Mengeneffekt)
Externe Stakeholder	<b>Kapitalmarkt</b> ▶ EK: Aktionäre (Analysten) ▶ Banken	▶ Höhere Aktionärsbindung ▶ Höhere Bankenbindung ▶ Erhöhte Kaufbereitschaft ▶ Erhöhte Kredit-Vergabebereitschaft	▶ Kursaufschlag (Preiseffekt EK) ▶ Zinsvorteil (Preiseffekt FK) ▶ Erhöhte Nachfrage (Mengeneffekt EK) ▶ Erhöhtes Kreditvolumen (Mengeneffekt FK)
	<b>Sonst. Beschaffungsmarkt</b> ▶ Sonst. Lieferanten	▶ Höhere Lieferantenbindung ▶ Bessere Lieferbereitschaft	▶ Preisvorteil (Preiseffekt)
	<b>Öffentlichkeit</b> ▶ Allg. Öffentlichkeit ▶ Medien	▶ Erhöhte Empfehlungsbereitschaft ▶ Verbesserte Krisenpartnerschaft ▶ Positive Berichterstattung	
	nicht monetär quantifizierbar		monetär quantifizierbar
<b>Unternehmensmarkenspezifische Wertbeiträge</b>			

Quelle: In Anlehnung an Meffert/Bierwirth 2002, S. 186

Abb.1: Zielgruppenspezifische Wertbeiträge zum Markenwert einer Corporate Brand

Vor dem Hintergrund von divergierenden Interessen auf der einen Seite und Interdependenzen zwischen den Stakeholdergruppen auf der anderen Seite, stellt sich die Frage, **ob diese Zielgruppen in ihrer Ansprache gleich zu gewichten sind**. Eine in der Literatur häufig zitierte Klassifizierung der Relevanz von Zielgruppen findet sich bei Kapferer (2000, S. 223; vgl. auch Meffert/Bierwirth/Burmann 2002, S. 177; Esch/Bräutigam 2001, S. 28). Kapferer postuliert – seine Einteilung beruht rein auf 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 (vgl. Abbildung 2).



Quelle: In Anlehnung an Kapferer 2000, S. 223

Abb.2: Relevanz ausgewählter Stakeholdergruppen für Product und Corporate Brands nach Kapferer

Diese Klassifikation suggeriert, dass Corporate Brand und Produktmarken zueinander substitutiv sind. Tatsächlich findet sich diese Einstellung häufig bei den verantwortlichen Brandmanagern großer Unternehmen – getreu dem Motto: „Endkunden sind die Zielgruppe der Produktkommunikation, die werden von der Corporate Brand nicht adressiert.“ Unabhängig von der Diskussion, wie im Einzelnen mit einer mehr oder weniger differenzierten Zielgruppenansprache von Corporate Brand in Kombination mit einer Produktmarke das Wertbeitragspotenzial aller Stakeholdergruppen ausgeschöpft werden kann (vgl. Meffert/Bierwirth 2001, S. 8f.; Keller, 2003, S. 551ff.), halten wir diesen Ansatz grundsätzlich für fragwürdig.

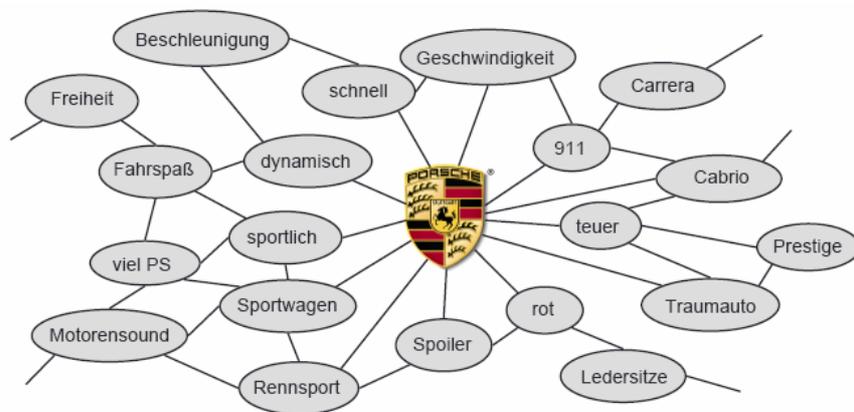
### **Corporate Brands ohne Kunden- und Mitarbeiterrelevanz bleiben synthetisch**

Esch/Bräutigam (2001, S. 30) unterscheiden Corporate Brands dahingehend, ob nur Markenbekanntheit sowie allgemeine Eindrücke wie etwa die eines kompetenten und vertrauenswürdigen Anbieters gestützt werden oder ob darüber hinaus ein einheitliches

Markenimage transportiert wird. Als Beispiel für erstere Kategorie wird Siemens genannt. BMW steht dagegen als Beispiel für eine Unternehmensmarke, die über viele Anspruchsgruppen hinweg gleiche Vorstellungen hervorruft: Mit der Positionierung „Freude am Fahren“ werden generell dynamische, sportliche Eigenschaften assoziiert, die über Jahre hinweg mit allen BMW-Modellen konsequent bedient wurden.

Die bloße Markenbekanntheit und die durch den Mere-Exposure-Effekt erzielten Sympathie, Vertrauens- und Kompetenzwerte, so Esch/Bräutigam (2001, S. 30), reichen langfristig nicht aus, um sich gegenüber der Konkurrenz zu profilieren. Dies ist aber genau das, was die Mehrheit der Corporate Brands heute kommuniziert: Reputationseigenschaften wie Qualität, Soziale Verantwortung und Umweltbewußtsein, Business-Prinzipien, Informationen über das Management und die üblichen Informationen für Investoren.

Wie können aber Corporate Brands mit spezifischen Positionierungseigenschaften aufgeladen werden? Aus unserer Sicht geschieht dies nur, wenn es der Corporate Brand gelingt, sich über ihre Produkte und Services im Kundenbewusstsein zu differenzieren. Ein Beispiel dazu: Esch/Bräutigam (2001, S. 30f.) führen eine Untersuchung mit Assoziationen zur Marke Porsche auf (vgl. Abbildung 3). Erstaunlicherweise werden bei der Corporate Brand weder der hohe Aktienkurs, noch das ausgezeichnete Management oder das soziale Engagement von Porsche genannt, sondern Eigenschaften, die ausschließlich mit den Produkten zu tun haben und in erster Linie kundenrelevant sind. Diese sind es, die die Marke Porsche emotionalisieren und mit Leben erfüllen.



Anmerkung: Die Daten basieren auf einer explorativen, nicht repräsentativen Studie des IMK (n=95)

Quelle: Esch/Bräutigam 2001, S. 31

Abb. 3: Assoziationen zur Marke Porsche

## Mitarbeiter als wichtige Markenbotschafter

Eine weitere, aus unserer Sicht vernachlässigte Anspruchsgruppe, sind die Mitarbeiter eines Unternehmens. Dabei dient das Image eines Unternehmens als wichtiger Identifikationsanker. So tragen beispielsweise besonders prestigeträchtige Unternehmen dazu bei, das eigene Identitätsempfinden von Mitarbeitern, wie auch die Fremdwahrnehmung positiv zu

beeinflussen. Nicht umsonst sind in Deutschland regelmäßig BMW und DaimlerChrysler die beliebtesten Arbeitgeber für Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler (Trendence 2003).

Neben diesem internen Aspekt haben die Mitarbeiter eine wichtige Rolle als Markenbotschafter gegenüber den externen Zielgruppen, insbesondere den Kunden. Nur mit der eigenen Unternehmensmarke vertraute und überzeugte Mitarbeiter werden die Corporate Brand – gleiches gilt für Marken auf Produktebene – überzeugend vertreten. Die Mitarbeiter sind zu einem großen Teil die Garanten für die Einhaltung des Markenversprechens, das für den Aufbau von Markenwert ursächlich ist (vgl. Rucci/Kirn/Quinn 1998). Die Vermittlung der Corporate Brand nach innen ist deshalb aus unserer Sicht ein wichtiger Hebel für den Erfolg einer Corporate Brand.

### Bedeutung der Zielgruppen empirisch messen

Über Plausibilitätsüberlegungen hinaus wollen wir die Bedeutung der unterschiedlichen Stakeholdergruppen von Corporate Brands kausalanalytisch ableiten. Zu diesem Zweck wurde im Januar 2004 eine Stichprobe von 200 Meinungsführern (Wirtschaftsjournalisten, Wirtschafts-Professoren, Top-Manager und Börsen-Analysten) aus den wichtigsten Industrieländern hinsichtlich ihrer Einschätzung von insgesamt fünf international tätigen Corporate Brands befragt. Für die telefonische Expertenbefragung kamen speziell trainierte mehrsprachige Interviewer von Solid Marketing Research in Frankfurt zum Einsatz.

Das Kausal-Modell berücksichtigt vereinfachend folgende wesentliche Stakeholdergruppen: Kapitalgeber bzw. 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. Das Grundmodell hat folgende Struktur (vgl. Abb. 4):

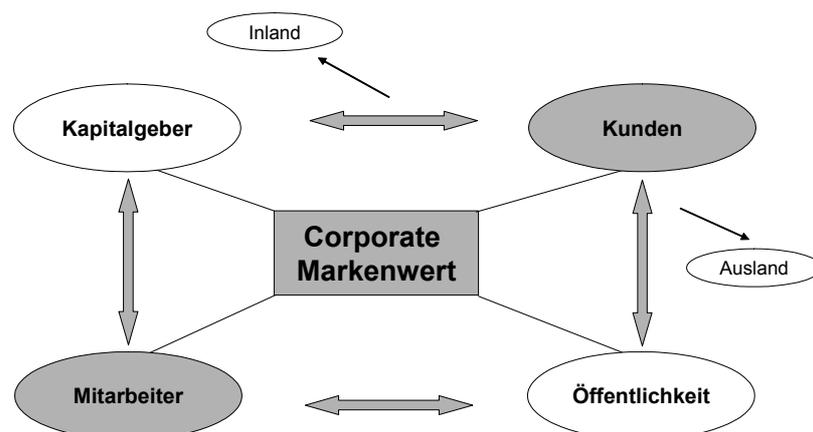


Abb. 4: Zielgruppen Modell Corporate Markenwert

Ein wichtiger Nebeneffekt der Analyse ist der Nachweis, ob die Bedeutung der Stakeholdergruppen für jede Marke individuell unterschiedlich ist, oder ob man von einer standardisierten Bedeutung ausgehen kann, wie sie gegenwärtig in der einschlägigen Marketingliteratur postuliert wird.

## Erste Ergebnisse

Einen ersten Hinweis auf die hohe Bedeutung kundenrelevanter Images für die Unternehmensmarke liefert die direkte Abfrage nach den ausschlaggebenden Faktoren für den Wert unterschiedlicher Marken. Hierbei sind stellvertretend für unterschiedliche Markenformen (reine Unternehmensmarken und Unternehmens-/Produktmarken) verschiedene Marken abgefragt worden, die alle globale Bedeutung haben: Nokia als Produkt- und Unternehmensmarke, Nestlé als Cobranding-Element für Produktmarken und reine Unternehmensmarken, wie DaimlerChrysler, Procter & Gamble und Aventis.

Bei der ersten Nennung des jeweils ausschlaggebenden Faktors ist über alle abgefragten Marken eine bemerkenswert hohe Übereinstimmung erzielt worden, die es erlaubt die Einzelurteile zu aggregieren:



Abb. 5: Bedeutung für den Markenwert von Corporate Brands

Die überraschende Erkenntnis ist, dass aus der Sicht von Meinungsführern (wohlgerne nicht Kunden) produktgeleitete Faktoren, wie Qualität und Innovationskraft, sowie der ja ebenfalls produktgetriebene wirtschaftliche Erfolg mit großem Abstand den Markenwert prägen. Soziale Verantwortung, Vision und Führung, Emotionalität der Marke oder das Unternehmen als Arbeitgeber sind nachrangig genannt worden.

Untermuert wird dieses Ergebnis durch einen Profilvergleich der Markenbeurteilungen. Auch im Hinblick auf die Einzelurteile zeigen sich bemerkenswerte Übereinstimmungen zwischen den abgefragten Marken. Den Befragten sind insgesamt 37 Items zur Beurteilung der Marken auf einer zehnstufigen Punkteskala (1 = „trifft überhaupt nicht zu“, 10 = „trifft voll und ganz zu“) vorgegeben worden. Je nach vermuteter Relevanz für die unterschiedlichen Stakeholdergruppen sind die Items mit „K“ (überwiegend relevant für Kunden), „M“ (überwiegend relevant für Mitarbeiter), „O“ (überwiegend relevant für die Öffentlichkeit) und „S“ (überwiegend relevant für die Shareholder) gekennzeichnet worden.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit sind die Einzelurteile der 5 Marken zu einem Globalurteil verdichtet worden (vgl. Abb. 6 und 7). Der Mittelwert über alle Urteile beträgt 6,8, die Einzelurteile werden in Form von Abweichungen von diesem Durchschnitt dargestellt.

Es wird deutlich, dass wiederum produktbezogene Eigenschaften überdurchschnittliche Bewertungen in der Einschätzung der Marken erhalten, während gerade Aspekte mit hoher zu vermutender Relevanz für die Öffentlichkeit und für die Shareholder zumeist unterdurchschnittlich eingestuft werden.

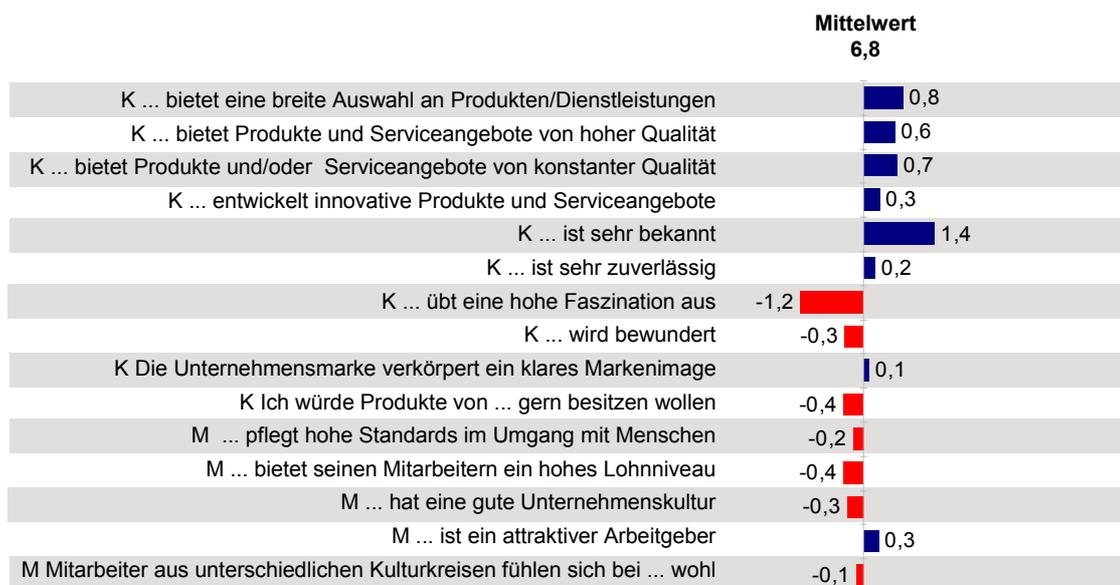


Abb. 6: Mittelwert-Profil der Items mit überwiegendem Bezug auf die Kunden und die Mitarbeiter

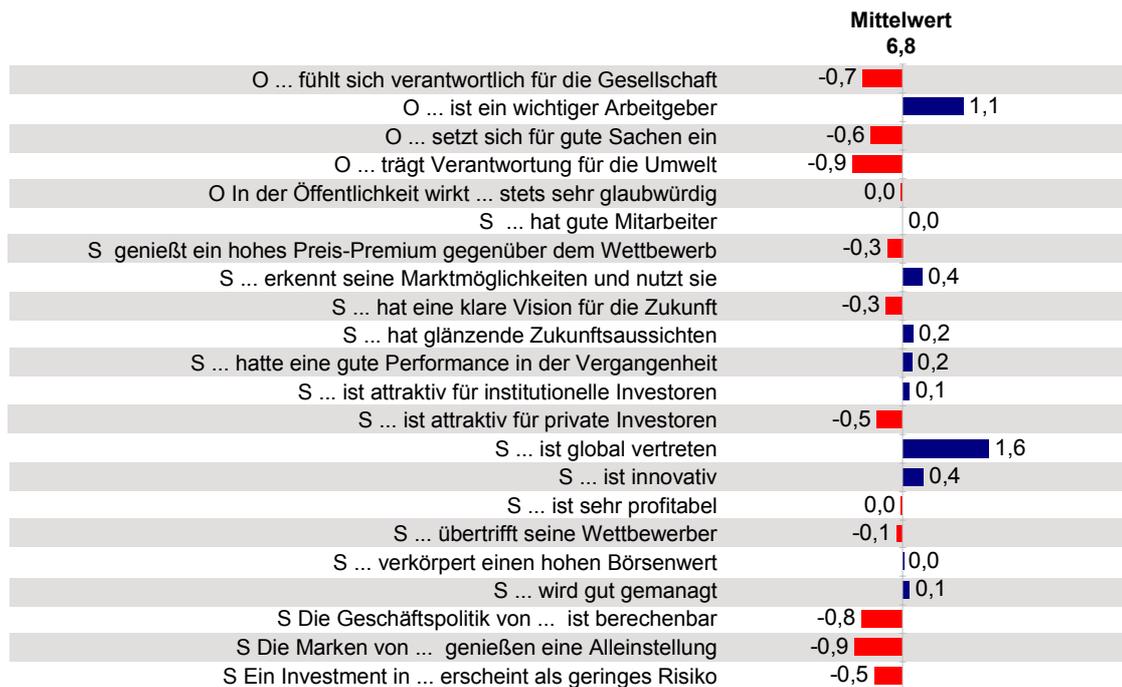


Abb. 7: Mittelwert-Profil der Items mit überwiegendem Bezug auf die Öffentlichkeit und Shareholder

Ohne auf das Kausalmodell vorgreifen zu wollen lassen sich damit bereits folgende Erkenntnisse ableiten:

- Offenkundig sind nicht alle Stakeholdergruppen gleich wichtig. Eine große Bedeutung für den Wert von Corporate Brands dürfte den Kunden als Einflussgruppe zukommen. Die Rolle der Mitarbeiter als wesentlichem Kommunikator der Unternehmensphilosophie nach außen ist zu prüfen.
- Vom Grundsatz her dürften die markenindividuellen Unterschiede in der Bedeutung der Stakeholdergruppen eher gering sein – dieser Aspekt ist aber in der Kausalmodellrechnung zu validieren.

## Fazit

Unsere These ist, dass Corporate Brands ein eigenständiges Profil aufbauen, indem sie den Nutzen ihrer Produkte und Services ihren Kunden gegenüber deutlich machen.

Dort, auf dem Absatzmarkt, realisiert sich die Wertschöpfung. Andere Anspruchsgruppen, beispielsweise auf dem Finanzmarkt oder in den Medien, werden 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.

Den Mitarbeitern kommt bei der Aufgabe einer markengerechten Leistungserstellung gegenüber dem Kunden eine Rolle als Markenbotschafter zu, die in ihrer Bedeutung noch weiter zu verifizieren ist.

Bewertungen von Unternehmensmarken haben die unterschiedlichen Gewichte der Anspruchsgruppen zu berücksichtigen, wenn sie ein valides Ergebnis liefern sollen. Das Gleiche trifft auf Modelle zur Steuerung von Unternehmensmarken zu. Nur wenn die Einflusswirkungen zwischen den Anspruchsgruppen bekannt sind, erfolgt eine Fokussierung auf die wichtigsten Anspruchsgruppen und die Marken können effizient geführt werden. Vieles spricht dafür, dass sich aus einer kundenorientierten Führung der Unternehmensmarke wesentliche Synergien für die erfolgreiche Positionierung der Marke in den übrigen Anspruchsgruppen ergeben. Kundenrelevante Leistungen machen smarte Marken – auch und gerade auf Corporate Ebene.

## **Literatur**

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

Esch, F.-R.; Bräutigam, S.: Corporate Brands versus Product Brands? Zum Management von Markenarchitekturen, in Thexis, 4/2001: S. 27-34

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

Keller, K. L.: Strategic Brand Management, Upper Saddle River, N.J., 2003

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

Meffert, H.; Bierwirth, A.: Corporate Branding – Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen, in Meffert H., Burmann, Ch. & Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement, Wiesbaden 2002, S. 181-199

Meffert, H.; Bierwirth, A.; Burmann, Ch.: Gestaltung der Markenarchitektur als markenstrategische Basisentscheidung, in Meffert H., Burmann, Ch. & Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement, Wiesbaden 2002, S. 167-179

Rucci, A. J.; Kirn, S. P., Quinn, R. T.: The Employee-Customer-Profit Chain at Sears, Harvard Business Review, 1/1998, S. 82-97

Trendence – Institut für Personalmarketing (Hrsg.): Absolventenbarometer 2003