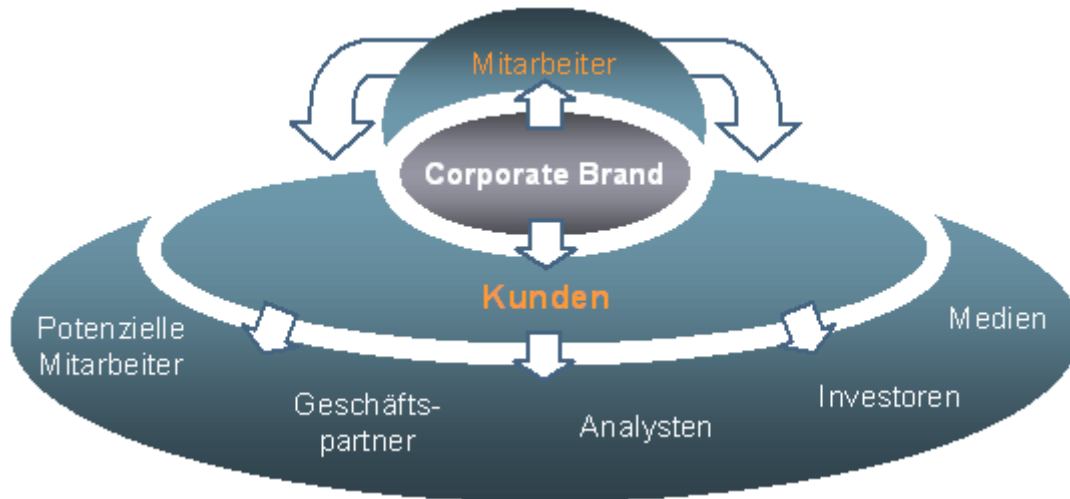


Dr. Ottmar Franzen



Markenwert und Markenführung für Corporate Brands -
welche Stakeholdergruppe entscheidet?

Corporate Brand Census:

Verbindung einer Stakeholderorientierten Unternehmenskommunikation
mit den Prinzipien der Markenführung

„Die Schwierigkeit in der Bewertung einer Unternehmensmarke ergibt sich aus der Vielzahl von Anspruchsgruppen oder Stakeholdern, die alle eigene und zum Teil widerstrebende Interessen am Unternehmen haben.

Welche Stakeholdergruppe ist aber für den Wert und die Steuerung einer Unternehmensmarke die wichtigste? Bei welcher Stakeholdergruppe muss die Unternehmensmarke ihre Funktionen (Risikoreduktion, Informationseffizienz, ideeller Nutzen) am besten erfüllen, wenn dies nicht bei allen im gleichen Maß möglich ist?“

1. Das Grunddilemma des Corporate Branding
 - Notwendigkeit des Stakeholderansatzes
 - Mechanismen der Markenbildung
2. Thesen zum Markenaufbau bei Corporate Brands
3. Ergebnisse der Grundlagenstudie
4. Corporate Brand Strength Management mit dem Corporate Brand Census

1. Das Grunddilemma des Corporate Branding
 - Notwendigkeit des Stakeholderansatzes
 - Mechanismen der Markenbildung
2. Thesen zum Markenaufbau bei Corporate Brands
3. Ergebnisse der Grundlagenstudie
4. Corporate Brand Strength Management mit dem Corporate Brand Census

Das Missverständnis des Stakeholder Ansatzes

„Den Stakeholder Value ziehe ich dem Shareholder Value allerdings vor. Ohne Mitarbeiter gibt es kein Geld für die Aktionäre, ohne Kunden kein Geld für die Mitarbeiter. Die drei Gruppen Aktionäre, Mitarbeiter und Kunden müssen für ein Unternehmen **die gleiche Bedeutung** haben.“

Anders Knutsen, CEO, Bang & Olufsen



⚡ Die gleichmäßige Befriedigung aller Stakeholdergruppen kann nicht Ziel des Stakeholder Ansatzes sein! ⚡

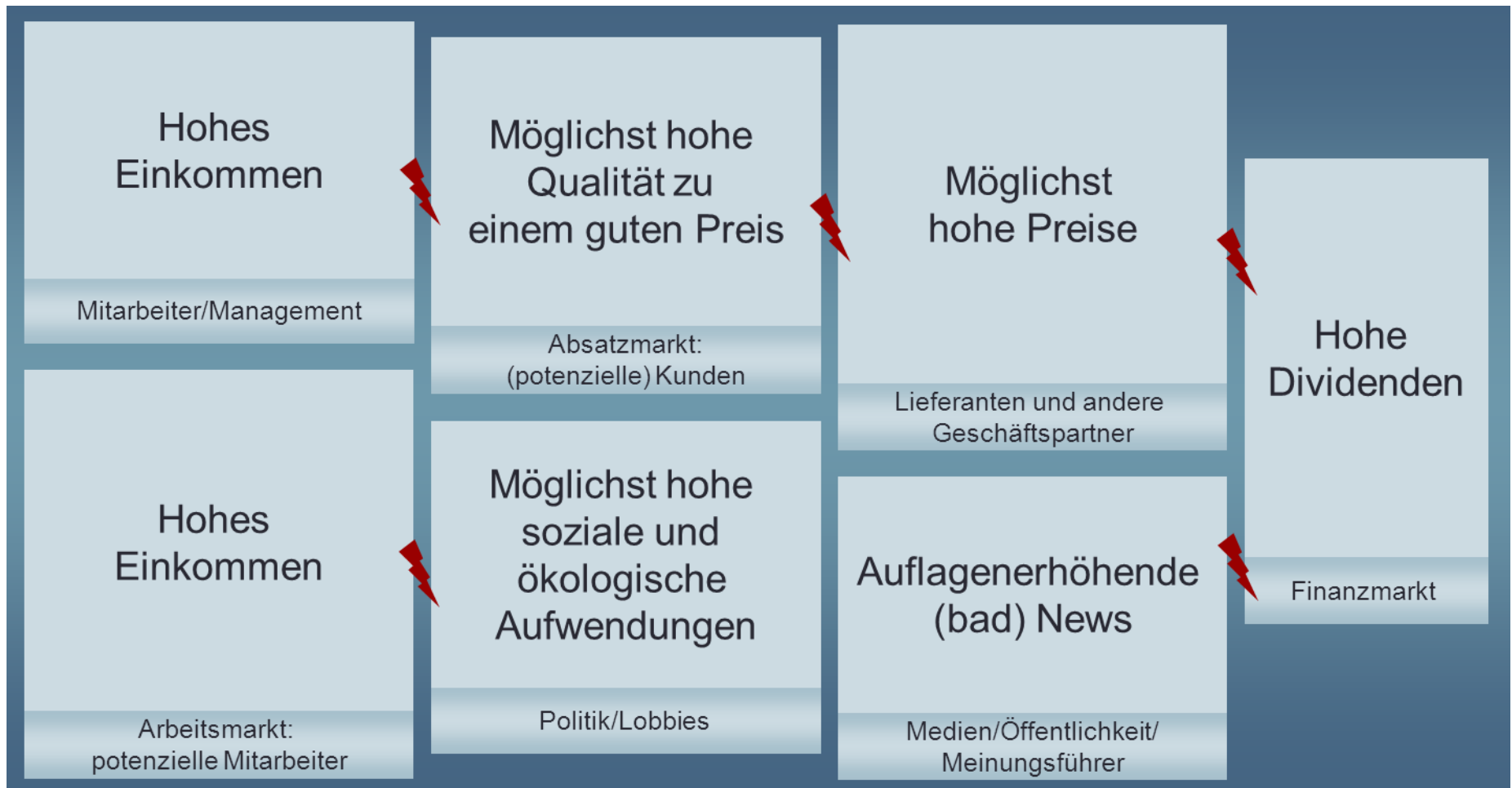
Da grundsätzlich die Ressourcen aller Stakeholder für die Wertschöpfung einer Organisation wichtig sind, gilt auch hier das ökonomische Prinzip:

Eine Organisation muss die Bedürfnisse ihrer Stakeholdergruppen ausgewogen, d.h. entsprechend der aktuellen Relevanz (Knappheit) der jeweiligen Beiträge zur Wertschöpfung, berücksichtigen

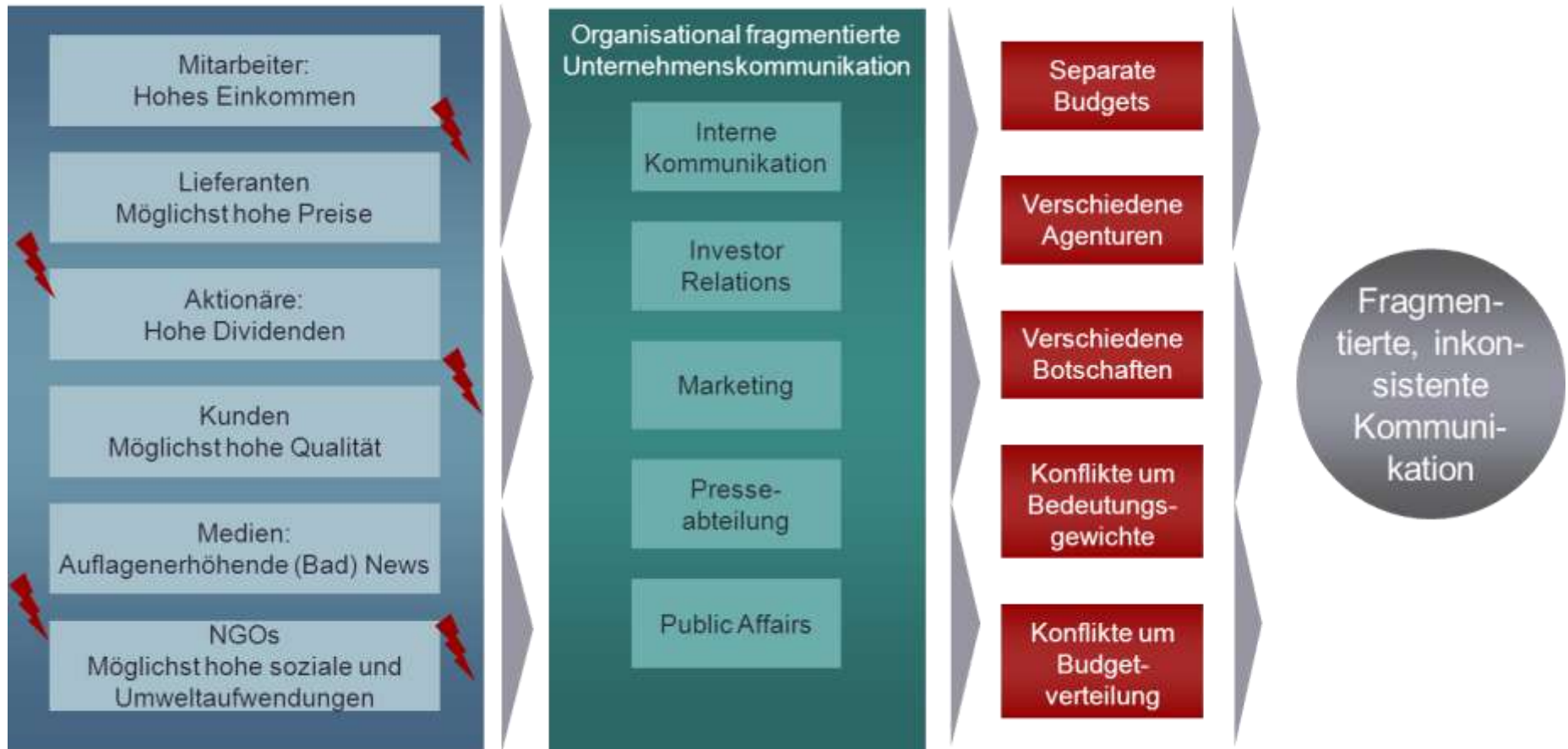
Besonderheiten von Unternehmensmarken: Vielfältige Anspruchsgruppen...



Besonderheiten von Unternehmensmarken: ... mit vielfältigen, teils gegenläufigen Interessen



Konfligierende Interessen der Zielgruppen und organisational fragmentierte Unternehmenskommunikation erschweren eine konsistente Kommunikation



Lösungsansatz für die Corporate Brands: Corporate Reputations-Management ohne klar festgelegte Priorisierung der Anspruchsgruppen



Tendenzen zu Defizitausgleichsstrategien

Reputations-Kategorien geben Identitätsmatrizen vor

Die journalistische Behandlung von Corporate Brands führt zu einer Markenkommunikation nach Reputations-Kategorien

Der PR-Manager analysiert allgemeine Themen von öffentlichem Interesse und nimmt aus Unternehmensperspektive dazu Stellung

Die Defizite der vom „Markt geforderten Themen“ werden kommunikativ aufgefangen, ohne ein eigenes Profil zu entwickeln

Corporate Communications schöpft so nicht das differenzierende Potential von Marken aus

Folge in der Kommunikation: Uniformität in der Themenbesetzung: ... und was sagen Sie dazu?

Beispiel GM

The screenshot shows the General Motors website interface. At the top, there is a navigation bar with the GM logo and links for Home, Investor Information, Corporate Governance, Careers, Owner Center, and GM Retirees. Below this is a secondary navigation bar with a dropdown menu for GM Brand Web Sites and links for 24 Hour Test Drive, Current Offers, Dealer Locator, Search, Sitemap, Contact Us, and Privacy.

The main content area features a large banner for "GM EXPERIENCE LIVE @ THE 2003 NEW YORK AUTO SHOW APRIL 18 - 27". The banner includes a "VISIT GM EXPERIENCE LIVE" button and an image of a car's front end.

Below the banner, there are three main navigation columns:

- The Company**
 - › Corporate Info
 - › News & Events
 - › GM Ability: Citizenship & Responsibility
 - › Investor Information
 - › Careers
 - › Environment
 - › GM Experience Live
- Automotive**
 - › Vehicle Shopping
 - › Auto Brands
 - › Innovations
 - › Safety
 - › Parts & Services for Consumers
 - › Products & Services for Businesses
 - › Dealers
- Beyond Automotive**
 - › Advanced Entertainment Systems
 - › Financial Services
 - › Company Merchandise
 - › Specialized Transportation
 - › Residential Services
 - › OnStar
 - › GM Family First

In the "The Company" and "Automotive" columns, the items "Citizenship & Responsibility", "Innovations", "Safety", and "Environment" are circled in red, indicating a focus on these specific themes.

Folge: Uniformität in der Themenbesetzung: ... und was sagen Sie dazu?

Beispiel Ford

The screenshot shows the Ford Motor Company website interface. At the top, the logo 'Ford Motor Company' is on the left, and a navigation bar contains links for 'Home', 'Ford', 'Lincoln', 'Mercury', 'Mazda', 'Volvo', 'Jaguar', 'Land Rover', and 'Aston Martin'. Below this is a primary navigation menu with five items: 'Vehicles & Services', 'Heritage', 'Innovation', 'Dedication', and 'Company'. The 'Innovation' link is circled in red. The main content area features a large image of wind turbines with a secondary navigation bar overlaid at the bottom of the image, containing links for 'Environment', 'Community', 'Funding & Grants', 'Corporate Citizenship Reports', and 'Awards'. The 'Environment' link is also circled in red. Below the image, the 'Dedication' section is titled, and three content blocks are visible: 'Environment', 'Community', and 'Funding & Grants'. The 'Corporate Citizenship Reports' link is circled in red within the 'Funding & Grants' block.

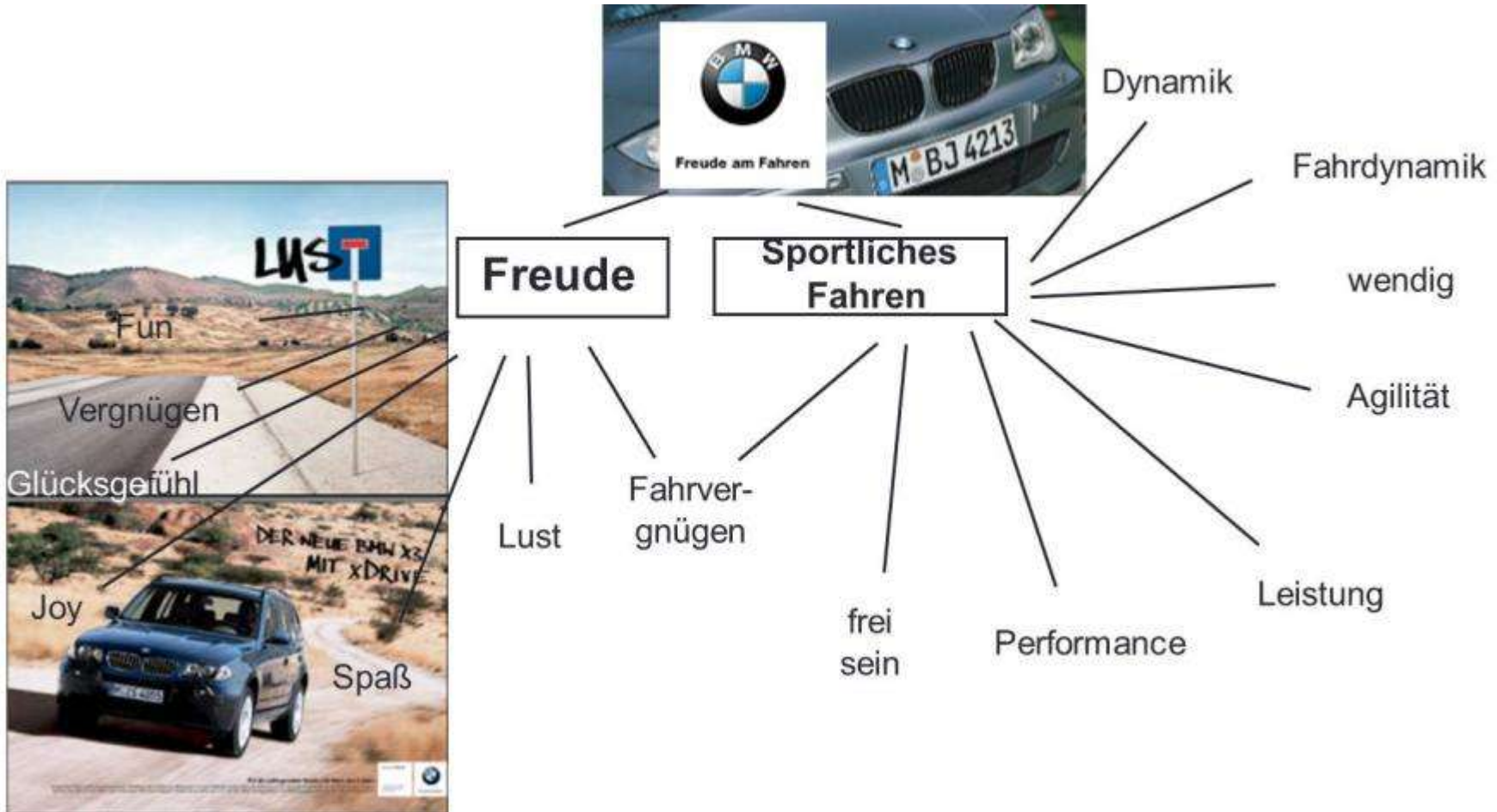
Folge: Uniformität in der Themenbesetzung: ... *und was sagen Sie dazu?*

Beispiel Henkel

The screenshot shows the Henkel corporate website. At the top left is a large image of a smiling man. To the right, the text "Das Unternehmen" is displayed. The Henkel logo and slogan "A Brand like a Friend" are in the top right. Below the main header is a horizontal navigation bar with four categories: "Innovation", "Nachhaltigkeit", "Einkauf & Distribution", and "E-Cards". The "Innovation" and "Nachhaltigkeit" categories are circled in red. On the left side, there is a vertical menu with items: "News", "Vision & Werte", "Wir über uns", "Geschäftsbericht 2002", "Geschäftsbericht 2001", "Unternehmensbereiche", "Unternehmensgeschichte", and "Corporate Citizenship". The "Corporate Citizenship" item is circled in red. Below the navigation bar, the text "Herzlich Willkommen bei Henkel!" is followed by a paragraph: "Erfahren Sie mehr über uns, unsere Unternehmensphilosophie und unsere Innovationsstärke."

1. Das Grunddilemma des Corporate Branding
 - Notwendigkeit des Stakeholderansatzes
 - Mechanismen der Markenbildung
2. Thesen zum Markenaufbau bei Corporate Brands
3. Ergebnisse der Grundlagenstudie
4. Corporate Brand Strength Management mit dem Corporate Brand Census

Anforderung an einen Markenaufbau: Erzeugung klarer und eindeutiger Assoziationen in den Köpfen der Anspruchsgruppen – Beispiel BMW



Dilemma beim Management von Corporate Brands



1. Das Grunddilemma des Corporate Branding
 - Notwendigkeit des Stakeholderansatzes
 - Mechanismen der Markenbildung
2. Thesen zum Markenaufbau bei Corporate Brands
3. Ergebnisse der Grundlagenstudie
4. Corporate Brand Strength Management mit dem Corporate Brand Census

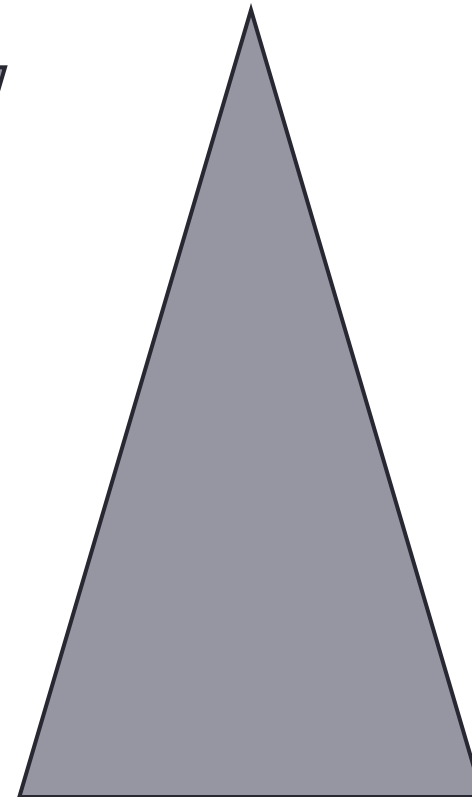
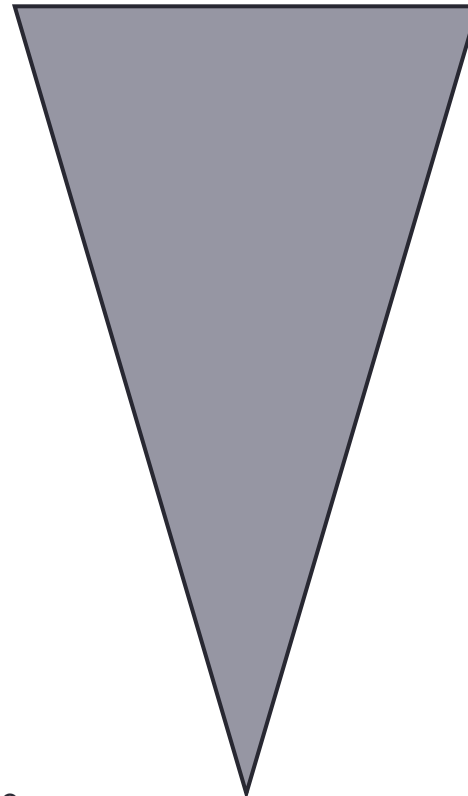
Relevanz ausgewählter Stakeholdergruppen für Product und Corporate Brands nach Kapferer

Stakeholdergruppe

Product Brand

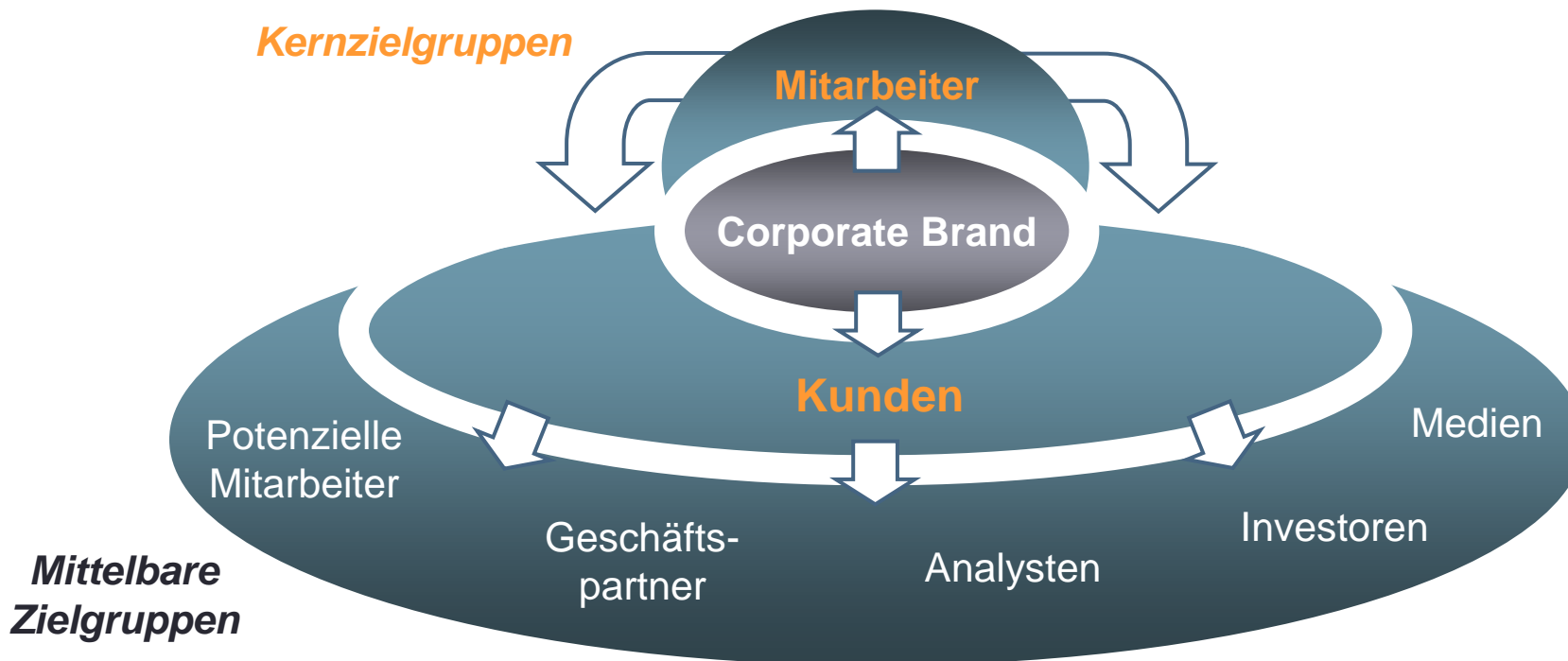
Corporate Brand

- Kunden
- Handelsorganisationen
- Mitarbeiter
- Lieferanten
- Presse/Medien
- Interessenvertretungen
- Gesellschaft
- Regulierungsbehörden
- Regierung
- Banken/Finanzmarkt
- Aktionäre



Quelle: In Anlehnung an Kapferer 2000, S. 223

Primäre Zielgruppen der Corporate Brand sind Kunden und eigene Mitarbeiter



Hypothese: Steigende Kundenrelevanz vom House of Brands zum Branded House



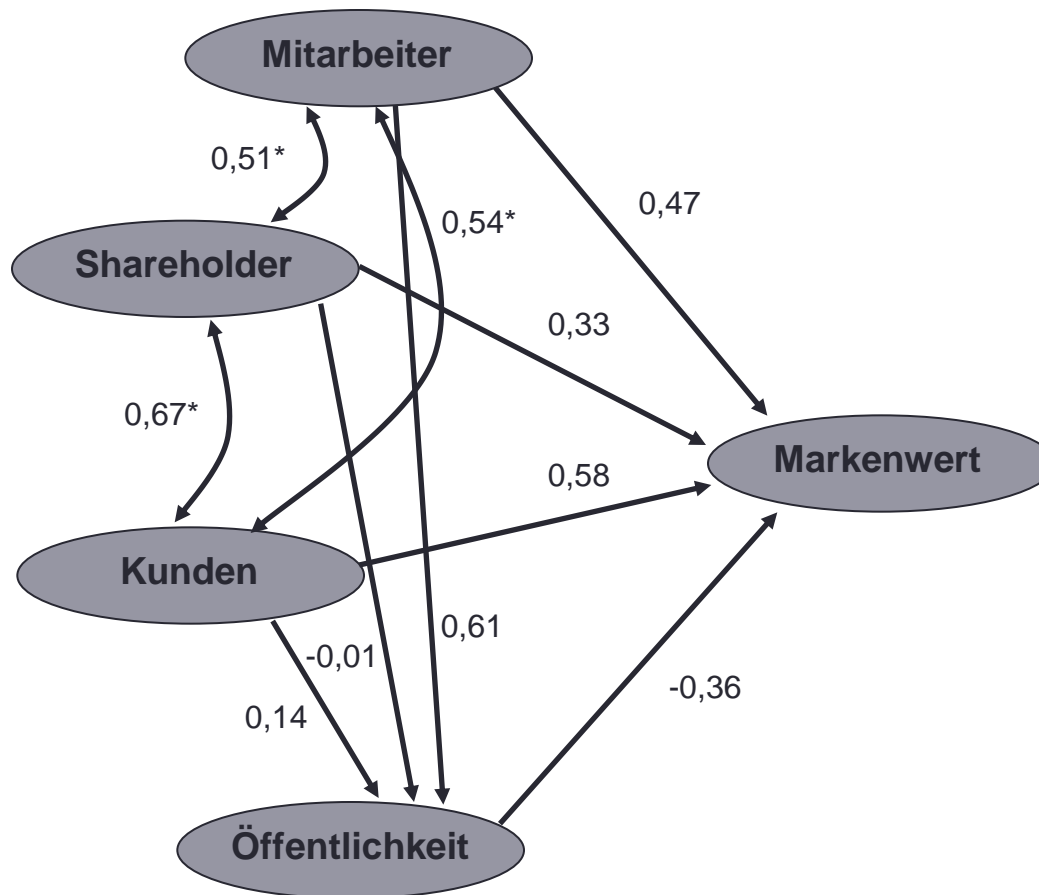
1. Das Grunddilemma des Corporate Branding
 - Notwendigkeit des Stakeholderansatzes
 - Mechanismen der Markenbildung
2. Thesen zum Markenaufbau bei Corporate Brands
3. **Ergebnisse der Grundlagenstudie**
4. Corporate Brand Strength Management mit dem Corporate Brand Census

1. Untersuchungsanlage

Erhebungsdaten

- ▶ Stichprobengröße: 200 Meinungsführer
 - ▶ Wirtschaftsjournalisten
 - ▶ Analysten
 - ▶ Top-Manager
 - ▶ Wirtschaftsprofessoren
 - ▶ Gewerkschaftsfunktionäre
 - ▶ BDI-Funktionäre und Handelskammern
- ▶ Befragung in Europa: D, F, GB
- ▶ Interview mit geschlossenen Skalen
- ▶ Abfrage von 5 Corporate Brands: Aventis, Nestlé, Nokia, DaimlerChrysler und P&G
- ▶ Interviewlänge: 15 Minuten
- ▶ Kausalmodellrechnung mit AMOS (SPSS)
- ▶ Datenerhebung: März 2004

Kausalmodell – alle Marken



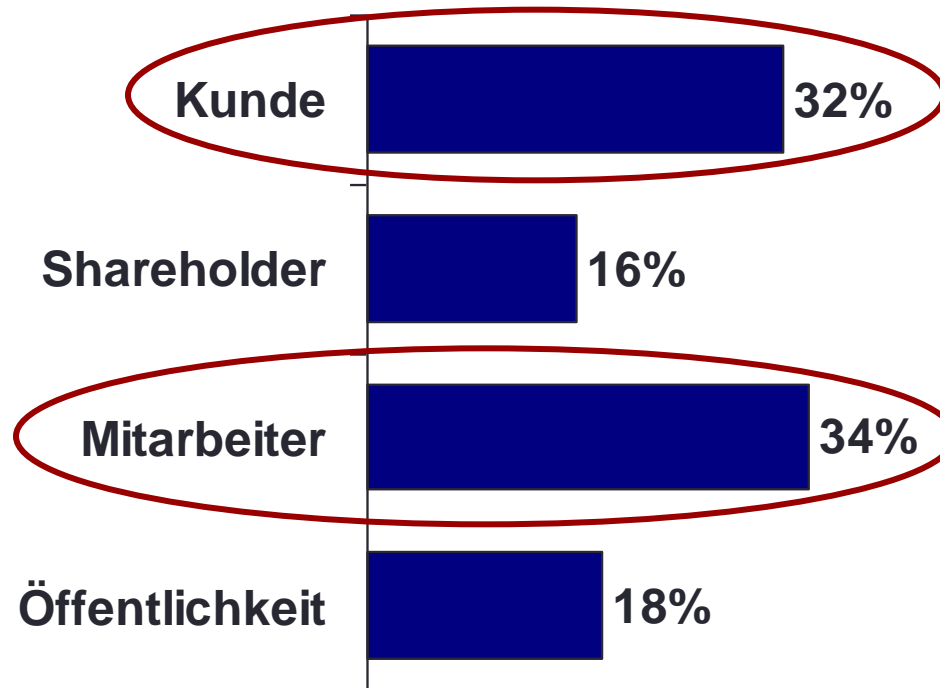
GFI = 0,979
AGFI = 0,954
NFI = 0,965
CFI = 0,986
RMR = 0,100
RMSEA = 0,040
Chi-Square = 40,595
p = 0,25
Degrees of freedom = 25

Wichtigkeiten:
Mitarbeiter 34%
Shareholder 17%
Kunde 31%
Öffentlichkeit 18%

*) Korrelationswerte

2. Relevanz der Stakeholder-Gruppen

Über alle untersuchten Corporate Brands zeigt sich die Hypothese der Relevanz von Mitarbeiter und Kunden bestätigt



Basis: Internationale Befragung bei Meinungsführern, März 2004

Die Kundenrelevanz variiert in Abhängigkeit vom Typ der Corporate Brand



Erkenntnisse aus der Grundlagenstudie

- Ein ganzheitliches Corporate Brand Management muss einem integrierten Stakeholderansatz folgen
- Dies bedeutet nicht Management nach dem Gießkannenprinzip, sondern effektives und effizientes Management mit Priorität der für die Markenstärke wichtigsten Stakeholdergruppen
- Die unterschiedlichen Typen von Corporate Brands bedingen ein differenziertes Erfassen der Relevanz der Stakeholdergruppen
- Die Kenntnis um die wichtigsten Stakeholdergruppen ist nötig für eine Erfolg versprechende Positionierung

Wirksames Management von Corporate Brands benötigt ein den individuellen Bedürfnissen angepasstes Management-Tool

1. Das Grunddilemma des Corporate Branding
 - Notwendigkeit des Stakeholderansatzes
 - Mechanismen der Markenbildung
2. Thesen zum Markenaufbau bei Corporate Brands
3. Ergebnisse der Grundlagenstudie
4. Corporate Brand Strength Management mit dem Corporate Brand Census

Grundidee

Trotz einer Vielzahl von unterschiedlichen Markenwert-Modellen im Markt fehlt bisher ein taugliches System zur Bewertung von Corporate Brands.

Ein Corporate Brand Modell muss die spezifischen Besonderheiten berücksichtigen:

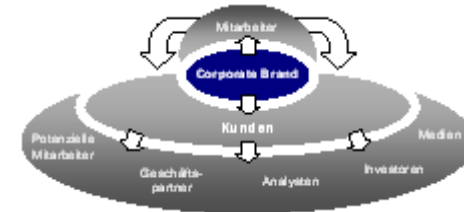
- ▶ Corporate Brands sind auf unterschiedlichen Märkten präsent
- ▶ Corporate Brands sind nicht auf feste Marktstrukturen angewiesen
- ▶ Corporate Brands unterliegen den gleichen Wirkungsmechanismen und Gesetzen wie klassische Marken
- ▶ Der Erfolg oder Nutzen von Corporate Brands ist genau so zu definieren wie für klassische Marken



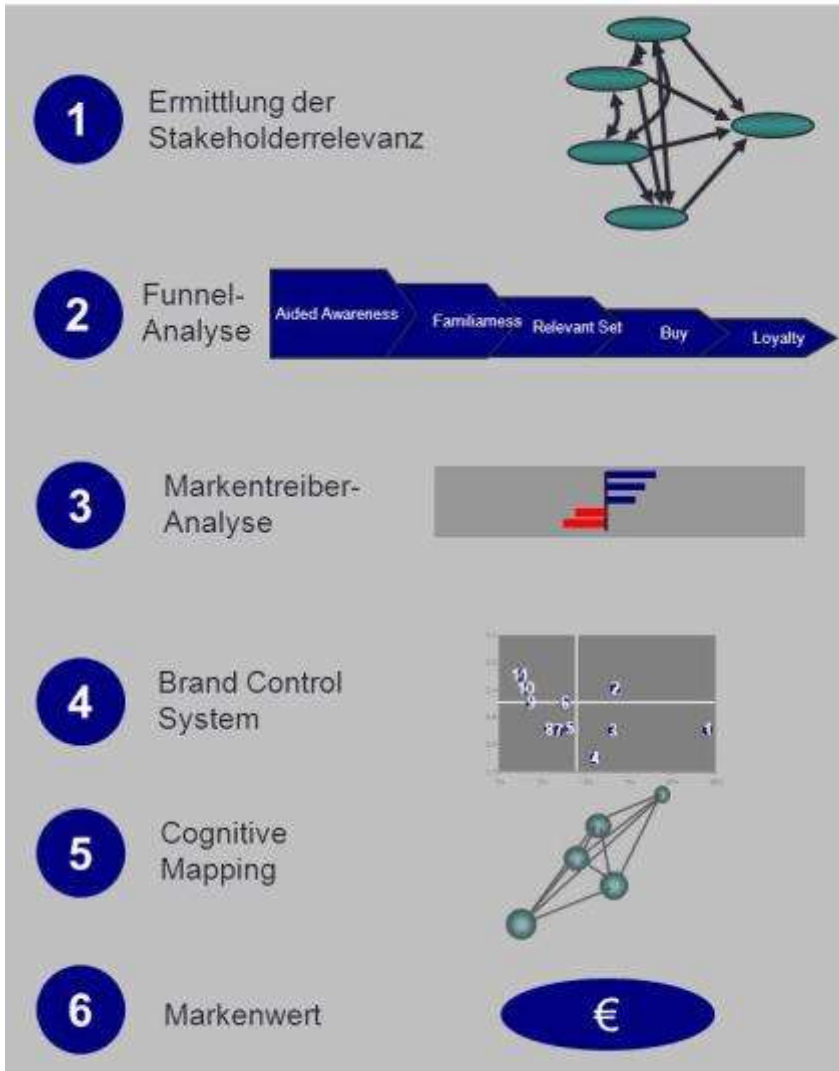
Ziele des Corporate Brand Census

- Ermittlung der Markenstärke von Corporate Brands dem Stakeholder-Ansatz folgend, d.h. unter Berücksichtigung der *unterschiedlichen* Stakeholdergruppen bei der Ermittlung der Markenstärke (nicht nur der Kunden)
 - **Diagnose des Entscheidungsprozesses und der Klarheit des Markenbildes**
- Integrierte Kommunikation der Kommunikation zu den unterschiedlichen Stakeholdergruppen
 - **Inhaltliche und prozessuale Markenführung**
- Kontinuierliche, regelmäßige Überprüfung der Markenstärke von Corporate Brands sowie der Treiber (Test/Retest)
 - **Controlling**

Zielgrößen des Corporate Brand Census



- ▶ Relevanz der Zielgruppen für die Markenstärke
- ▶ Gap-Analyse Interne-Externe Wahrnehmung (Workshops-Erhebung)
- ▶ Klarheit des Markenbildes
- ▶ Teilindices zur Markenstärke (aus Entscheidungsprozess und Klarheit des Markenbildes)
- ▶ Gesamt-Markenstärke-Index aus Teilindizes
- ▶ Identifizierung der Markentreiber bei den einzelnen Stakeholdergruppen (Markentreiberanalyse – Einflussgrößen auf den Entscheidungsprozess)
- ▶ Identifizierung des optimalen Kommunikationsmixes zur Beeinflussung der Markentreiber bei den relevanten Stakeholdergruppen
- ▶ Grundlage für eine Optimierung der Ressourcenallokation zu einzelnen Stakeholdergruppen



- Entwicklung prägnanter Positionierungen
- Effektive stakeholderorientierte Kommunikation
- Effizienter Einsatz der Kommunikationsmittel
- Effektive und effiziente Optimierung der Prozesse zu den Brand Touchpoints

- Stärken und Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb auf Funnelstufen
- Spezifische Stärken und Schwächen der CB je Stakeholdergruppe und Funnelstufe
- Optimale Grundlagen für Markencontrolling

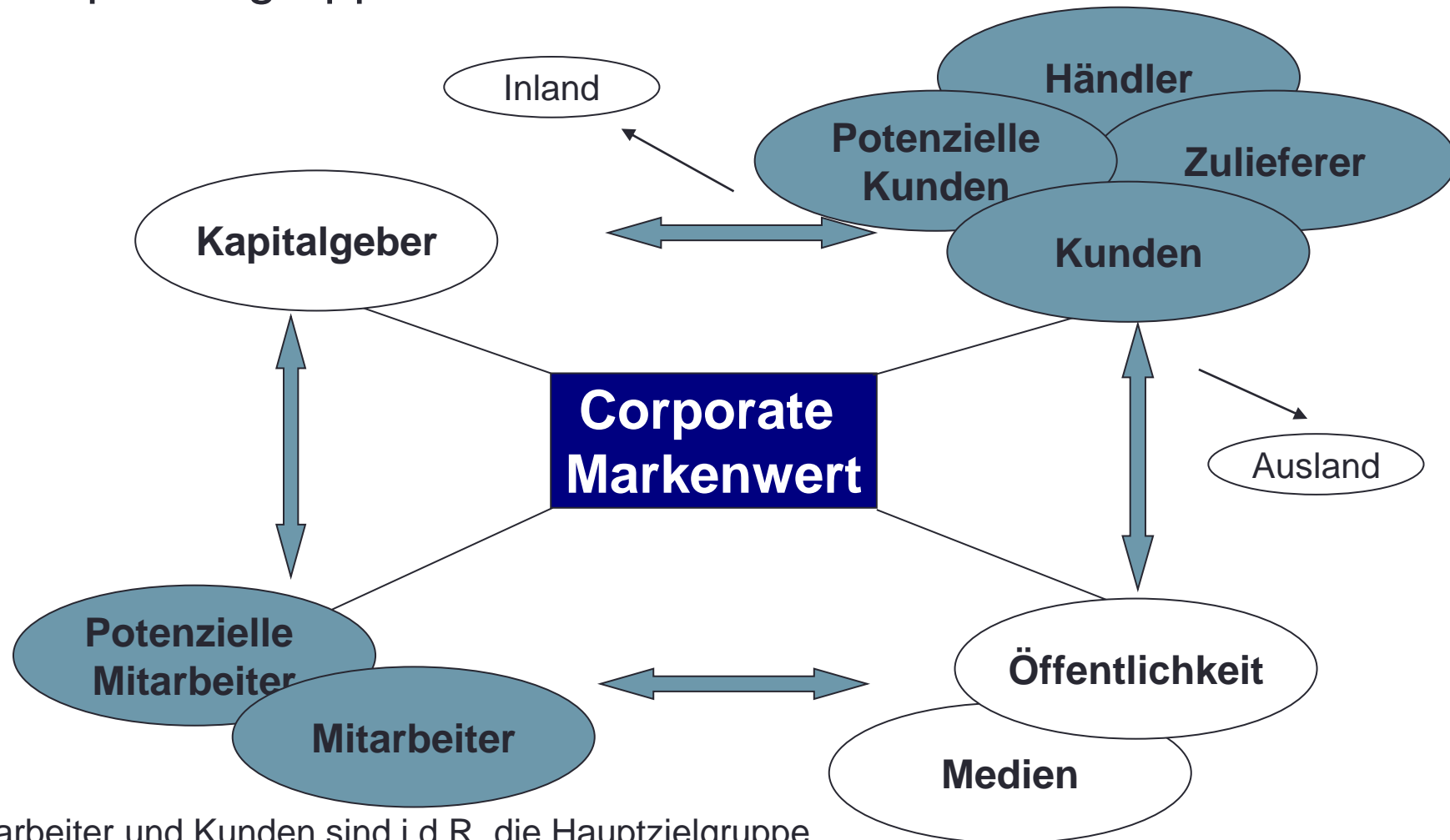
- Identifikation der Markentreiber je Stakeholdergruppe und Funnelstufe
- Optimierung der Kommunikationsmaßnahmen
- Optimierung des Prozessmanagements
- Grundlage für gezieltes Benchmarking

- Positionierung der Marken
- Portfolioanalyse zur Optimierung des Markenimages
- Identifikation der Imageeigenschaften mit der größten Hebelwirkung auf den Markenerfolg

- Assoziationsmanagement (primäre Assoziationen, Tracking)
- Prägnanz Markenbild innerhalb der Stakeholdergruppen und über die Stakeholdergruppen hinweg

- Zentrale Kenngröße Markencontrolling
- Bilanzierung Markenwert
- Markenakquisitionen

Anspruchsgruppen des Unternehmens



Mitarbeiter und Kunden sind i.d.R. die Hauptzielgruppe

Outside In: Erhebung und Stichprobe

Gesamtstichprobe bei Ergänzungen von Stakeholdergruppen

Mitarbeiter (n = 250)	potenzielle Mitarbeiter (n = 250)	Shareholder (n = 250)	Lieferanten (n = 100)	Kunden (n = 250)	Händler (n = 250)	Öffentlichkeit / Kenner (n = 250)	Medien- Vertreter (n = 100)
--------------------------	---	--------------------------	--------------------------	---------------------	----------------------	---	-----------------------------------

Kausalanalyse zur Bedeutung
der einzelnen Stakeholdergruppen

SWOT-Analyse
aus Sicht der
Personal-
märkte

SWOT-Analyse
aus Sicht der
Kapitalmärkte

SWOT-Analyse
aus Sicht der
Güter-
märkte

SWOT-Analyse
aus Sicht der
Öffentlichkeit

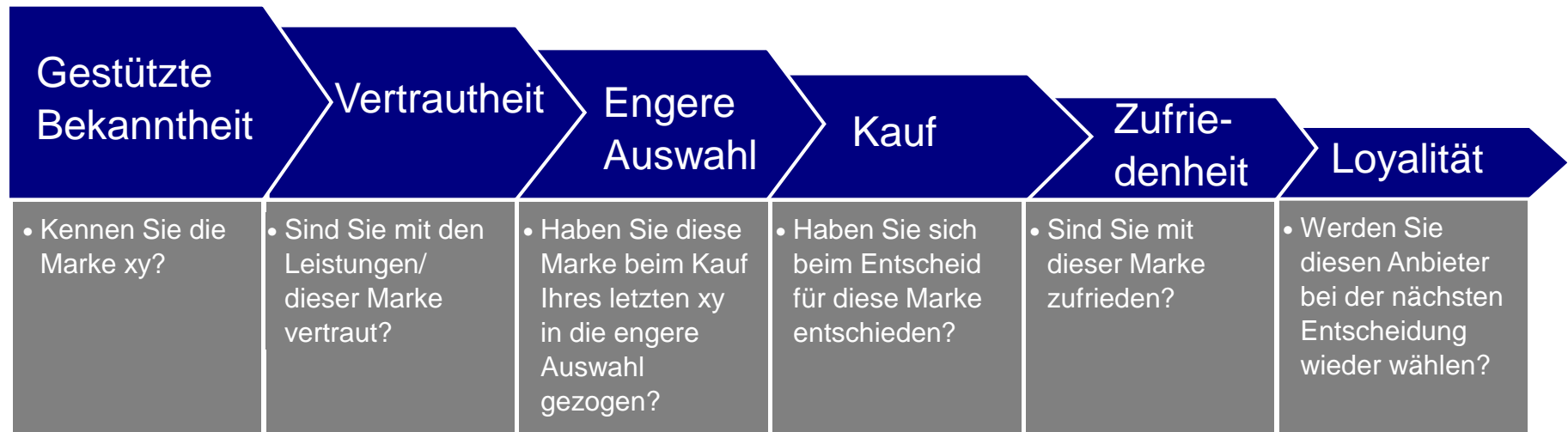
Markenwert der Corporate Brand (Markenstärke-Index)

Analysefeld: Relevanz der Stakeholdergruppen und damit zusammenhängende Entscheidungsfelder



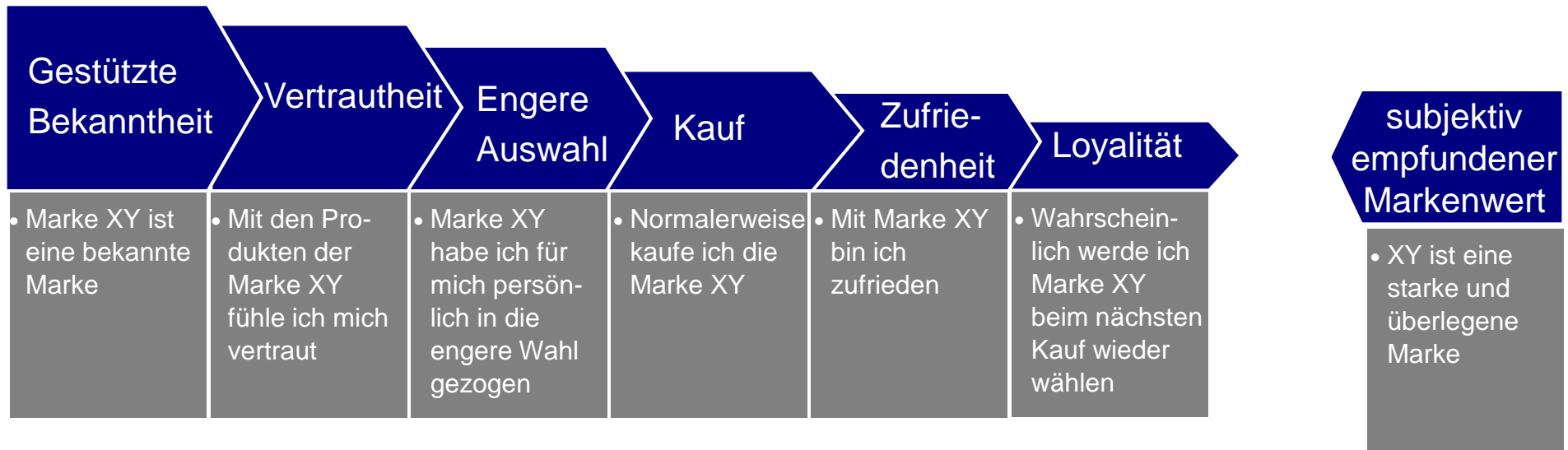
Analysefeld: Relevanz der Stakeholdergruppen und damit zusammenhängende Entscheidungsfelder

Abfragen im Rahmen der Kauftrichter-Analyse



Individuelle Brand Decision Funnel

Wichtigkeiten der Funnel-Stufen



- Formulierung der Funnelstufen in Form von skalierten Items (10er Skala)
- Ermittlung der Bedeutungsgewichte mit Hilfe eines Regressionsmodells
- Resultat: Gewichteter Funnel-Performance-Index für jede Stakeholdergruppe



Individuelle Brand Decision Funnel I

Fragebogen Kunden/Potenzielle Kunden

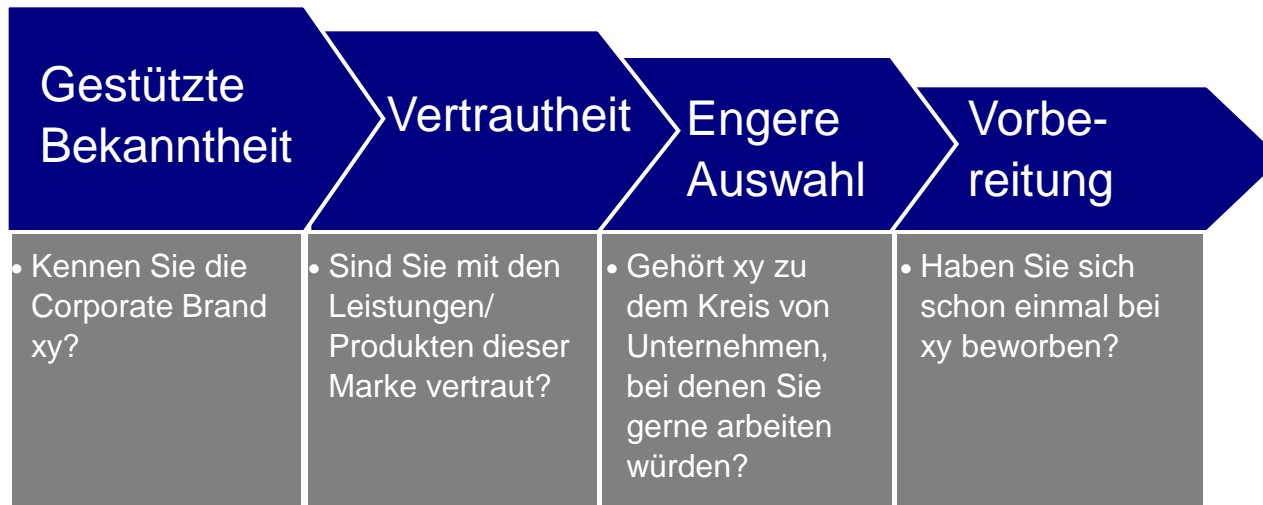


Für Corporate Brands mit Portfolio analog (auch für die übrigen Funnel):

• Kennen Sie Marke xy?	• Sind Sie mit einer Marke von xy vertraut?	• Haben Sie eine Marke von xy beim Kauf Ihres letzten xy in die engere Auswahl gezogen?	• Haben Sie sich beim Kauf Ihres letzten xy für eine Marke von xy entschieden?	• Sind Sie mit dieser Marke von xy zufrieden?	• Werden Sie die Marke von xy das nächste Mal wieder wählen?
------------------------	---	---	--	---	--

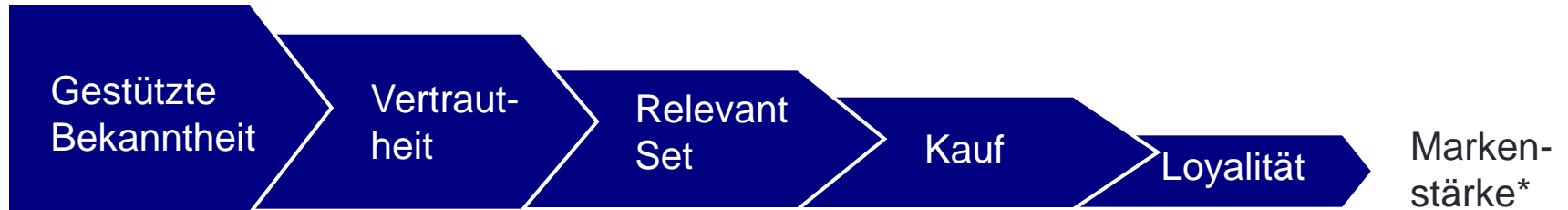
Individuelle Brand Decision Funnel

Fragebogen Potenzielle Mitarbeiter



Markenstärke als Erfolgsindikator im Markencontrolling

Wichtigkeiten für die Kauftrichterstufen zur Identifikation der Markentreiber: Kundensicht



	Gestützte Bekanntheit	Vertrautheit	Relevant Set	Kauf	Loyalität	Markenstärke*
Ausprägung in %	98	74	22	11	68	
<i>DaimlerChrysler</i>						65
Wichtigkeit in %	36	5	13	13	33	
Ausprägung in %	99	88	63	34	74	
<i>Volkswagen AG</i>						69
Wichtigkeit in %	7	4	14	14	62	
Ausprägung in %	93	80	22	8	81	
<i>BMW Group</i>						55
Wichtigkeit in %	24	10	21	21	23	

*) Maximalwert = 100%

Basis: 1.000 Autofahrer, Februar 2006

Das Brand Control System zur Analyse der Stärken und Schwächen

- ▶ Das Brand Control System analysiert zielgerichtet die Stärken und Schwächen von Marken.
- ▶ Im Rahmen der Markenführung kommt es darauf an, durch einen eigenständigen Markenauftritt eine Differenzierung in den Köpfen der Nachfrager zu erreichen.

Wie trennscharf werden die Marken im Wettbewerbsumfeld wahrgenommen?

Wo zeigen sich Ansatzpunkte für eine verbesserte Markenpositionierung?

Welche Eigenschaften der Marke erlauben die größte Hebelwirkung für den Markenerfolg?

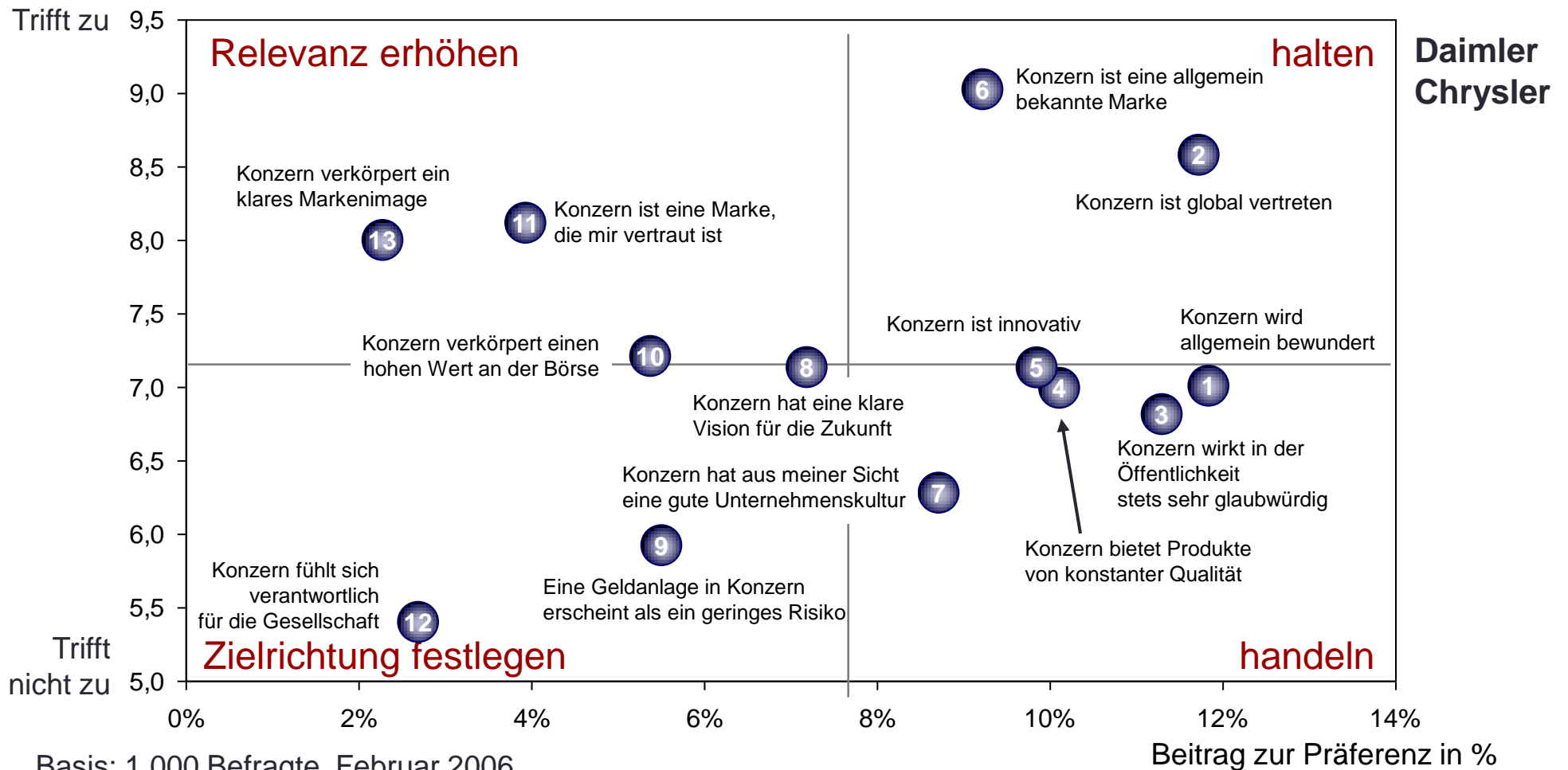
Wichtigkeit der Imageeigenschaften

Imageeigenschaften Beitrag zur Präferenz



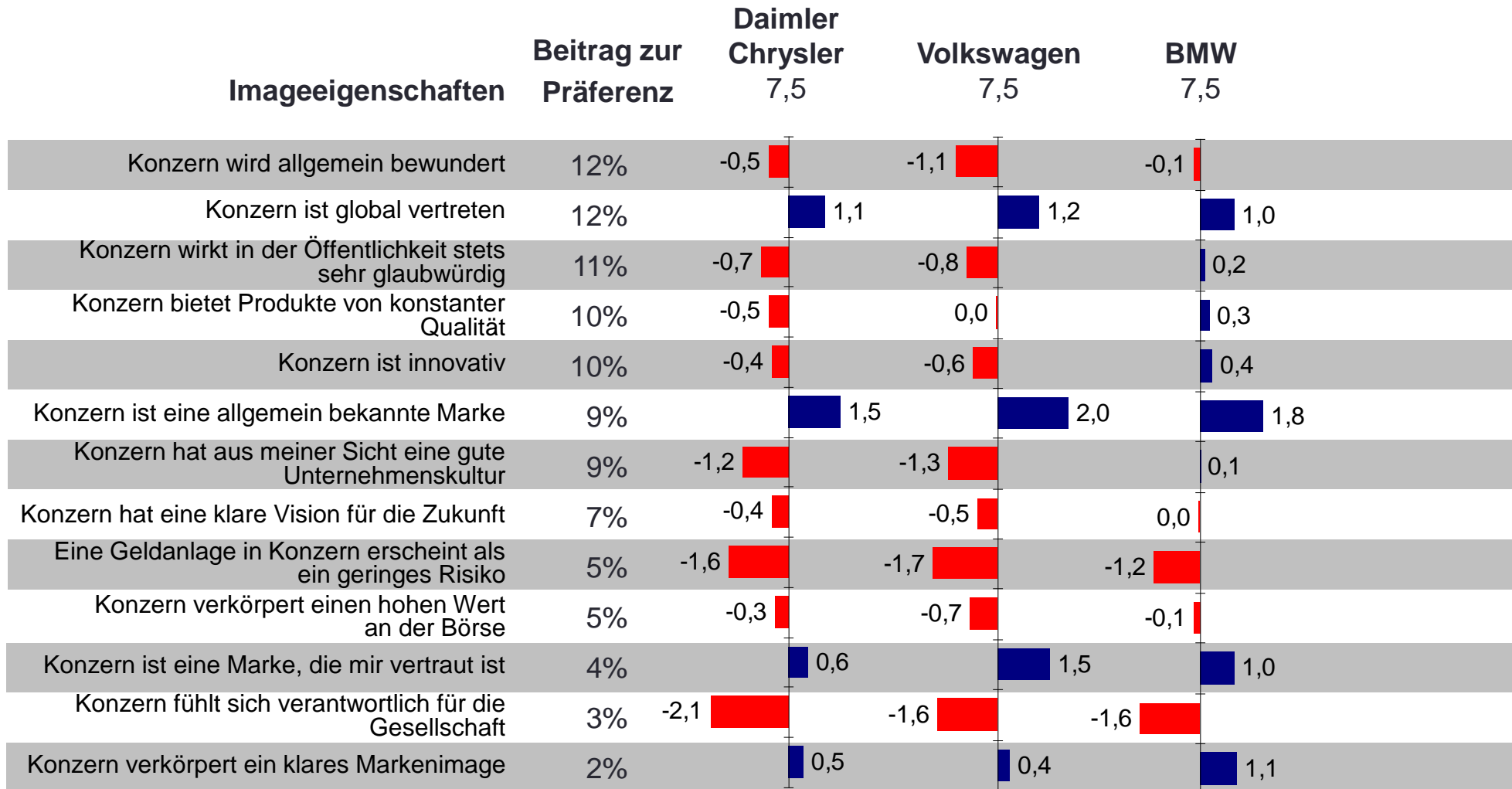
Basis: 1.000 Befragte, Februar 2006

Image-Beurteilung im strategischen Handlungs-Portfolio Kundensicht



Basis: 1.000 Befragte, Februar 2006

Stärken-/ Schwächen-Profile: Kundensicht



Basis: 1.000 Befragte, Februar 2006

10-er Skalierung: 10 = „trifft zu“; 1 = „trifft nicht zu“

Analysefeld: Markenstärkeindex und Markenwert



Corporate Brand Census

- ▶ Das erste Markenstärkemodel, das der Forderung nach einem integrierten Stakeholderansatz von Corporate Brands in vollem Umfang Rechnung trägt
- ▶ Das erste Modell, das auch die Stärke von Corporate Brands der Typen House of Brands und Endorsed Brands erfassen kann
- ▶ Das erste Markenstärkemodel, das für alle relevanten Stakeholder einer Corporate Brand sowohl die Klarheit des Markenbildes als auch die Entscheidungsprozesse inklusive Treiber erfasst
- ▶ Optimale Entscheidungsgrundlage für die Markenführung von Corporate Brands
- ▶ Optimale Entscheidungsgrundlage zum Aufbau eines echten Markencontrolling

Corporate Brand Census

www.konzept-und-markt.com