

Corporate Brand Management

Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen

von

Franz-Rudolf Esch, Torsten Tomczak, Joachim Kernstock, Tobias Langner, Jörn Redler

3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Springer Gabler Wiesbaden 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 8349 3446 8

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Anspruchsgruppen identifizieren und als Maßstab nutzen

2

Torsten Tomczak und Joachim Kernstock

Zusammenfassung

In der heutigen Umwelt sehen sich Unternehmen mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Anspruchsgruppen – so genannten Stakeholdern – konfrontiert. Dabei haben Faktoren wie die Globalisierung, stärkere politische Regulationen, die neuen Medien oder ein sensibleres Konsumentenverhalten dazu geführt, dass der Einfluss der Stakeholder auf den Unternehmenserfolg erheblich zugenommen hat. Daher besteht die Hauptaufgabe des Corporate Brand Management in der Entwicklung und Vermittlung eines einheitlichen sowie konsistenten Unternehmensbildes über alle Stakeholder-Gruppierungen hinweg. Die zentrale Herausforderung für Unternehmen ist es folglich, die wechselseitigen Kommunikationsbeziehungen zwischen den einzelnen Stakeholdern zu analysieren, zu verstehen und ihnen gerecht zu werden. Hierzu stehen Unternehmen unterschiedliche Stoßrichtungen eines Corporate Brand Management zur Verfügung. Dieses Kapitel beschäftigt sich genauer mit der Herausforderung, dem Spektrum der Anspruchsgruppen-Interessen eine geeignete Corporate Brand Management-Strategie gegenüber zu stellen.

T. Tomczak (✉)

Forschungsstelle für Customer Insight, Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

E-Mail: torsten.tomczak@unisg.ch

J. Kernstock

Kompetenzzentrum für Markenführung St. Gallen (KMSG), St. Gallen, Schweiz

E-Mail: joachim.kernstock@km-sg.ch

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

F.-R. Esch et al. (Hrsg.), *Corporate Brand Management*,

DOI 10.1007/978-3-8349-3862-6_2

2.1 Corporate Brand Management an Anspruchsgruppen orientieren

Unternehmen werden zunehmend gezwungen, gegenüber den Forderungen von Anspruchsgruppen Stellung zu nehmen. Für den Fortbestand des Unternehmens bedarf es der sozialen *Legitimation* der Stakeholder. Kein Unternehmen kann heute mehr erfolgreich sein, ohne im Rahmen der Strategieformulierung auch den politischen, sozialen und technologischen Kontext zu beachten (Cummings und Doh 2000, S. 83). Ed Artzt, ehemaliger CEO von Procter & Gamble, umschreibt dies aus Sicht des Kunden wie folgt: „Consumer now want to know about the company, not just the products“ (zitiert nach Keller 2000, S. 118).

Stakeholder werden immer mächtiger. Sie haben mitunter wirksame Sanktionsmaßnahmen, um Unternehmen zu bestimmten Aktionen zu bewegen (Gomez und Wunderlin 2000, S. 432). So steigt der Druck auf die Unternehmen. Folgende Hintergrundentwicklungen sind für diesen Machtgewinn der Stakeholder mitverantwortlich:

- Durch die Globalisierung rücken die Unternehmen immer mehr zusammen.
- Der Wettbewerb um neue Märkte, aber auch um Kapital und Mitarbeiter verstärkt sich (Scholes und Clutterbuck 1998, S. 227; Wilden et al. 2010, S. 56). Um hier eine gute Position zu haben, muss bewusster mit den Stakeholdern umgegangen werden.
- Das Internet und andere Medien (s. dazu auch den Beitrag zu Neuen Kommunikationsinstrumenten in diesem Buch) ermöglichen den anspruchsvoller werdenden Konsumenten eine bessere Information über und Reaktion auf Unternehmensaktivitäten. Im digitalen Zeitalter von Social Media stellen diese Möglichkeiten für Unternehmen aber nicht nur eine Chance zur verbesserten Kundeninteraktion dar, sondern bergen auch ein hohes Gefahrenpotenzial. Beispielsweise erlitt das Energieunternehmen BP plc im Jahre 2010 im Rahmen des „Deepwater Horizon-Skandals“ insbesondere durch den Informationsaustausch in der Blogosphäre einen enormen Imageverlust (Euchner 2010, S. 7; Gregory et al. 2012, S. 31).
- Immer wieder wird der Einfluss von Unternehmen auf die Umwelt deutlich. Auf die negativen Einflüsse reagieren insbesondere unabhängige Gruppen, die mit wachsendem Umweltbewusstsein in der Bevölkerung immer bedeutsamer werden und immer mehr Druck ausüben können.
- Dieser Druck kann mitunter auch indirekt erfolgen, z. B. über die institutionellen Investoren als „verwundbarer Nerv“ des Unternehmens. Ein Beispiel hierfür sind die Drohungen gegen die Fondsmanager von Phillips & Drew, den einzigen Großinvestor von Huntingdon Life Sciences, einer Pharma-Firma, die durch Tierversuche in die Kritik geraten war. Diese Drohungen führten – nach Aussagen der Manager „unter anderem“ – zum Verkauf von Unternehmensanteilen und einem starken Rückgang der Umsätze von Huntingdon (Maitland 2000, S. III).
- Mitarbeiter erkennen zunehmend ihre Bedeutung für Unternehmen und werden „anspruchsvoller“. Entsprechende Mitarbeiterorganisationen, z. B. Gewerkschaften oder Mitarbeiter-Aktivitäten, wie Streiks, können das Unternehmensgeschehen empfindlich beeinflussen (Scholes und Clutterbuck 1998, S. 227). Höhere Fluktuation als der Wett-

bewerb oder Schwierigkeiten auf dem Recruitment-Markt können den Erfolg des Unternehmens empfindlich beeinträchtigen.

- Von Seiten vieler Regierungen wächst der Druck auf Unternehmen, sich sozial konform zu verhalten (z. B. beim Abbau von Arbeitsplätzen) (Scholes und Clutterbuck 1998, S. 228). Beispielsweise ist die andauernde Diskussion über die staatliche Regulation und Deckelung von Managergehältern in Deutschland ein Zeichen dieses Druckes (Hecker 2013, S. 46).
- Die Anspruchsgruppe der Fonds-Manager gewinnt an Bedeutung: Zunehmend managen professionelle Fondsmanager die Anlagen von (Klein –)Investoren. Sie stellen einen wichtigen Multiplikator dar und sind daher zentral für das Unternehmen. Um eine gute Position bei dieser Stakeholder-Gruppe zu haben, müssen Unternehmen den wachsenden Ansprüchen an die Performance und an die Berichterstattung genügen (Scholes und Clutterbuck 1998, S. 227).

Neben diesen Stakeholder-spezifischen Entwicklungen sehen sich Unternehmen immer mehr der Herausforderung gegenüber, dass *Stakeholder-Gruppen einander überschneiden* und miteinander verwoben sind. So kann ein und dieselbe Person auf der einen Seite Mitarbeiter, auf der anderen Seite aber auch Aktionär und Teil der breiten Öffentlichkeit sein. Die immer leichtere Informationsmöglichkeit durch die weltweite Vernetzung via Internet ermöglicht es, Unternehmen aus unterschiedlichsten Perspektiven zu erleben. Gerade die erweiterten Ziel- und Anspruchsgruppen der Corporate Brand und deren Vernetzung untereinander stellen erhöhte Anforderungen an das Corporate Brand Management. Diese Komplexität wird durch die Anzahl der Produkte und Dienstleistungen, die unter einer Corporate Brand geführt werden, noch weiter erhöht (Esch und Bräutigam 2001, S. 27). Essenzielle und zentrale Aufgabe des Corporate Brand Management muss es daher sein, ein über alle Stakeholder und Medien konsistentes Unternehmensbild abzugeben (Frigge und Houben 2002, S. 29). Insofern steht das Corporate Brand Management im Spannungsfeld zwischen der zielgruppengerechten Berücksichtigung der Anspruchsgruppeninteressen und der notwendigen Koordination (Meffert und Bierwirth 2005, S. 160).

Auf alle die Ansprüche der Stakeholder muss das Unternehmen reagieren, um seine soziale und gesellschaftliche Legitimation nicht zu verlieren. Zudem muss die Umweltbeziehung proaktiv gefördert und geführt werden, um so die Basis für Wettbewerbsvorteile zu legen (Crilly und Sloan 2012, S. 1174; Schmid 1997, S. 633).

Beispiel

Rentenanstalt, ein führender Lebensversicherer in Europa mit Sitz in der Schweiz, mit über 10.000 Mitarbeitern und einem Bruttoprämienvolumen von über CHF 20 Mrd., musste sich nach einer schweren Krise am Markt neu orientieren. Schlüssel für die Wiederherstellung des Vertrauens bei internen und externen Anspruchsgruppen war die Lancierung einer internationalen Corporate Brand und die konsequente Umsetzung in allen Bereichen des Konzerns.

Unter Einbezug der Länder wurden Idee und Werte der Marke formuliert. Die Markeninhalte dienten als Ausgangspunkt für den gemeinsamen Namen „Swiss Life“ und das visuelle Erscheinungsbild.

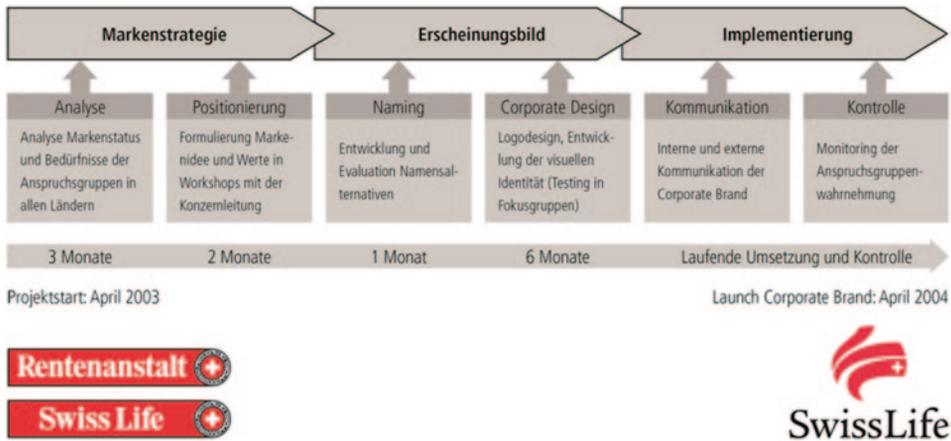


Abb. 2.1 Swiss Life

Markenidee: Wir engagieren uns, damit Menschen in eine sichere Zukunft blicken können. Ein Leben lang (s. Abb. 2.1). Werte: Expertise, Engagement, Nähe, Offenheit, Klarheit.

Heute dient die Marke Swiss Life als konzernübergreifender Orientierungspunkt für Mitarbeiter, Kunden, Inverstoren und die Öffentlichkeit. Sie wurde in allen Bereichen des Konzerns konsequent umgesetzt (Metadesign.ch 2005).

Um ein klares Unternehmensbild zu schaffen und um Stakeholder-Beziehungen gezielt aufbauen und pflegen zu können, bedarf es eines Mediums, eines Ankers, an dem Unternehmen ihre Botschaften und die Anspruchsgruppen ihre Assoziationen festmachen können. Diese Aufgabe kann die Corporate Brand erfüllen.

- ▶ Die Corporate Brand kann für Unternehmen als bedeutender Anker fungieren. Aus Sicht des Unternehmens für die zentralen Botschaften. Aus Sicht der jeweiligen Anspruchsgruppe für Erwartungen und zugeschriebene Assoziationen.

Dazu bedarf es aber zunächst der Klärung, was genau die Anspruchsgruppen und damit die Zielgruppen der Corporate Brand sind.

2.2 Anspruchsgruppen-Orientierung ausbilden

Entstehung des Stakeholder-Denkens Der Begriff „stake“ taucht zum ersten Mal in dem Oxford Dictionary von 1703 auf: „(...) to have a stake in (an event, a concert etc.): to have something to gain or lose by the turn of events, to have an interest in: especially to have a stake in the country (said to those who hold landed property). Hence specifically a shareholder in (in a company)“ (zitiert nach Clarke 1998, S. 186). Einen wichtigen Schritt

in der Entwicklung einer Stakeholder-Theorie macht Penrose (1959), indem sie das Unternehmen als ein Bündel von „human assets and relationships“ versteht. Eine weitere Neuerung auf dem Wege zu einer Stakeholder-Theorie kommt 1963 von Ansoff und Stewart, die eine *Stakeholder-Analyse* explizit in ihren Unternehmensplanungsprozess miteinbeziehen. Lange Zeit werden die Stakeholder aber lediglich als Einflussfaktor im Rahmen der Analyse der unternehmensexternen Faktoren in der Planung berücksichtigt (Freeman und Reed 1983). Erst Mitte der 70er Jahre beginnt dann ein erstes Umdenken. Dill beschreibt dies als die Entwicklung weg von einem Denken in „stakeholder influence“ hin zu „stakeholder participation“ (Dill 1975).

Zu einem eigenständigen Ansatz entwickelte sich der Stakeholder-Gedanke aber erst in den 80er Jahren. Insbesondere Freeman (1984) leistete dabei einen wichtigen Beitrag. Sein Begriffsverständnis von Stakeholdern ist geprägt durch die wechselseitigen Beziehungen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen. Stakeholder sind „(...) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objective“ (Freeman 1984, S. 46).

Diese Wechselseitigkeit resultiert aus einer mehr oder weniger engen leistungs- bzw. anspruchsbezogenen Verknüpfung beider Seiten. Die Stakeholder sind demnach alle diejenigen, „(...) die Beiträge für das Unternehmen leisten und im Gegenzug Ansprüche an das Unternehmen geltend machen“ (Bühner 1997, S. 12; ähnlich auch Wentges 2000).

Ein weiterer Wandel in den Unternehmen in Richtung Stakeholder-Denken zeigt sich in dem zunehmend aktiven Management von Kunden-, Lieferanten-, Mitarbeiter- und Investoren-Beziehungen. IBM (U.K.)-Chef Cleaver argumentiert so: „Only by giving due weight to all key stakeholders can shareholder value be assured. (...) Only through deepened relationship with, and between, employers, customers, suppliers, investors and the community will companies anticipate, innovate and adept fast enough, while maintaining public confidence“ (zitiert nach Clarke 1998, S. 189).

In empirischen Studien kann die Bedeutung der Stakeholder belegt werden: Eine Langzeitstudie von Kotter und Heskett (2011) über 20 Jahre bei 200 Unternehmen zeigt, dass langfristige Profitabilität eindeutig mit einer entsprechenden Unternehmenskultur – als Ausdruck für das Anliegen des Unternehmens, Beziehungen zu allen Stakeholdern aufzubauen – korreliert ist. Berman et al. (1999, S. 502) und Kacperczyk (2009, S. 261) belegen, dass ein Stakeholder-orientiertes Management Einfluss auf das Verhältnis zwischen der Unternehmensstrategie und dem finanziellen Erfolg hat. Ein wichtiger Aspekt ist zudem der indirekte Effekt, den die Beziehung zu den Stakeholdern auf den finanziellen Unternehmenserfolg hat: So argumentieren Barney und Hansen (1994); Hill (1995); Jones (1995) und Wicks et al. (1999), dass sich der Aufbau von Vertrauen zwischen Unternehmen und Stakeholdern kostensenkend auswirkt und damit positiv auf den Unternehmenserfolg (Berman et al. 1999, S. 502). Ebenso induziert eine bessere/schlechtere Beziehung zu einer bestimmten Stakeholder-Gruppe Spill-Over-Effekte auf die Wahrnehmung der anderen Stakeholder vom Unternehmen (Calton und Lad 1995; Jones 1995).

- ▶ Das Verständnis der wechselseitigen Kommunikationsbeziehungen zwischen den Anspruchsgruppen stellt eine der zentralen Herausforderungen für ein erfolgreiches Corporate Brand Management dar.

Stakeholder-Gedanken und Kontrollsysteme Erste prominente Stakeholder-gerechte Führungs- und Kontrollsysteme kamen mit der Balanced Scorecard auf, die neben den finanziellen Kennzahlen gleichberechtigt Kennzahlen in den Bereichen Kunden, Mitarbeiter und interne Strukturen/Systeme, wie Prozesse, Technologien, Innovation etc., erfasst (Kaplan und Norton 1996).

Die Situation in den Unternehmen ist heute bereits an vielen Punkten durch eine Stakeholder-Orientierung geprägt. Allerdings ist fraglich, inwieweit Stakeholder Value „lediglich“ ein moralischer Anspruch ist, den die Unternehmen zu erfüllen versuchen, während die tatsächlich handlungsleitenden Kriterien nach wie vor die Anteilseigner und damit die finanziellen Kennzahlen sind. Dies ist sicherlich auch von Land zu Land verschieden. Auf der anderen Seite werden die „Pressure Groups“ zunehmend mächtiger und an Einzelfällen zeigt sich immer wieder, dass sie erheblichen Einfluss auf die Performance von Unternehmen nehmen können. Dies wird möglicherweise zukünftig ein grundlegendes Umdenken einschließlich der Anpassung von Zielen und Systemen (z. B. Controlling-systemen) bedeuten. „Being a ‚good corporate citizen‘ is rapidly becoming a matter of survival than a choice...“ (Scholes und Clutterbuck 1998, S. 228 f.).

2.3 Stakeholder und Stakeholder-Gruppen erkennen, Anspruchsgruppen definieren

Unternehmen sehen sich von verschiedenen Umfeldern umgeben: ökonomisch, ökologisch, technologisch, politisch oder gesellschaftlich. Diese Umfeldern wiederum sind interdependent. Konstitutives Merkmal des Anspruchsgruppen-Konzeptes sind die wechselseitigen Beziehungen – Austausch- und Kommunikationsbeziehungen, hinter denen ein spezifischer Fluss von Leistung und Gegenleistung steht – zwischen Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen. Grundsätzlich können die internen, die Teil des Unternehmens sind, von den unternehmensexternen Anspruchsgruppen unterschieden werden (Schmid 1997, S. 633; Sponheuer 2010, S. 62). Abbildung 2.2 gibt eine Übersicht über die verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen und zeigt die spezifischen Leistungen und Gegenleistungen von Stakeholdern und Unternehmen.

Relevanz von Anspruchsgruppen unterscheiden Neben der generellen Unterscheidung nach der Unternehmenszugehörigkeit, können Anspruchsgruppen zudem entsprechend ihrer Relevanz für das Unternehmen klassifiziert werden. Je nach spezifischer Unternehmenssituation variiert die Bedeutung der einzelnen Stakeholder-Gruppen (Schmid 1997, S. 634): Man unterscheidet grundsätzlich zwischen den „Contractual“ – oder auch pri-

Anspruchsgruppen	erbrachte Leistung für das Unternehmen	geforderte Gegenleistung vom Unternehmen
Interne Anspruchsgruppen		
Eigentümer	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenkapital 	<ul style="list-style-type: none"> • Einkommen • Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals • Mitgestaltung
(Top-) Management	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenz • Engagement • dauerhafte Wertsteigerung • Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> • Einkommen • Macht, Einfluss, Prestige • Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten • Arbeit = Lebensinhalt
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitskraft • Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Einkommen • Arbeitsplatzsicherheit • soziale Sicherheit • sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten • Status, Anerkennung, Prestige
Externe Anspruchsgruppen		
Fremdkapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> • Fremdkapital 	<ul style="list-style-type: none"> • sichere Kapitalanlage • ausreichende Verzinsung • Vermögenszuwachs
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • termingerechte Leistung • hochwertige Güter 	<ul style="list-style-type: none"> • stabile und faire Lieferbeziehungen • günstige Konditionen • Zahlungsfähigkeit der Abnehmer
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Kauf der Produkte • Markentreue 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitativ und quantitativ befriedigendes Preis-/Leistungsverhältnis • Service, günstige Konditionen etc.
Staat und Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • öffentliche Sicherheit und Ordnung • Infrastruktur • Legitimität 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerzahlung • Sicherung der Arbeitsplätze • Sozialleistungen • positive Beiträge zur Infrastrukturgestaltung • Einhaltung von Rechtsvorschriften, Gesetzen und Normen • Beiträge zur Kultur/Wissenschaft
Umgebung	<ul style="list-style-type: none"> • umweltverträgliches Verhalten etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltkonformes Verhalten
Absatzmittler	<ul style="list-style-type: none"> • angemessene Präsentation und Verkauf der eigenen Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnen von Margen • Profilierung über die angebotenen Marken
Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> • kooperatives Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • kooperatives Verhalten

Abb. 2.2 Leistung und Gegenleistung der internen und externen Anspruchsgruppen gegenüber den Unternehmen. (Quelle: in Anlehnung an Schmid 1997, S. 663)

mären – Stakeholdern und den „Community“ bzw. sekundären Stakeholdern. Zu primären Stakeholdern gehören diejenigen, die direkt auf die Unternehmenstätigkeit Einfluss nehmen können, wie Anteilseigner, Mitarbeiter, Kunden, Absatzmittler, Lieferanten oder Gläubiger. Es bestehen klar erkennbare Bindungen (formaler, offizieller oder vertraglicher Art) zum Unternehmen. Die Gruppe der sekundären Stakeholder umfasst diejenigen, die indirekt mit dem Unternehmen verbunden sind, wie die Konsumenten im allgemeinen, regulierende und gesetzgebende Institutionen, Einflussgruppen (pressure groups), Medien, (lokale) Verbände etc. (Charkham 1992, S. 8 ff.). Wenn auch die strategische Relevanz der primären Anspruchsgruppen aufgrund der potenziellen Einflussnahme auf die Unternehmenstätigkeit grundsätzlich größer ist, so gewinnen angesichts höherem Informationsniveau und besserer Bewusstseinsbildung die sekundären Stakeholder an Einfluss und damit an Bedeutung für das Unternehmen.

Die aufgeführten Stakeholder-Gruppen können wiederum nach ihrer unternehmensspezifischen Relevanz *hierarchisiert* werden. Mehrere Kriterien sind dabei ausschlaggebend (Schmid 1997, S. 634; Scholes und Clutterbuck 1998, S. 231):

- Welche/wie starke Auswirkungen hat die Strategie auf die anvisierte Anspruchsgruppe (Grad des Strategie-Impacts)?
- Wie groß sind die Spielräume des Unternehmens, sich der erwarteten Gegenleistung zu entziehen (Abhängigkeitsgrad)?
- Wie stark ist der mögliche Einfluss, den die Anspruchsgruppe auf das Unternehmensgeschehen nehmen kann (Einflussgrad)?
- Wie hoch sind die gemeinsamen Werte und Ziele (je höher, desto wahrscheinlicher ist es, einen Kompromiss zu finden) (Grad der Zielkonformität)?
- Wie gut kennt man die Ansprüche der Stakeholder bzw. kann man diese einschätzen (Unsicherheits-/Vertrautheitsgrad)?

Aus der Beantwortung dieser Fragen bekommt man Einblick in die tatsächliche *Machtbasis* der Anspruchsgruppen, über ihre Sanktionsmöglichkeiten sowie über den Willen, diese Macht auch auszuüben. Daraus ergeben sich drei Typen von Anspruchsgruppen, die entsprechend ihrer potenziellen Einflussstärke variieren: Bezugsgruppen, Interessensgruppen und strategische Anspruchsgruppen (Schmid 1997, S. 634).

Bezugsgruppen sind alle Gruppen, die in irgendeiner Weise mit dem Unternehmen in Kontakt stehen. Der Grad der Bindung, Machtgrundlage sowie der Wille zur Machtausübung sind verhältnismässig gering.

Zwischen den *Interessensgruppen* und dem Unternehmen bestehen hingegen tatsächliche direkte bzw. indirekte Beziehungen. Diese Anspruchsgruppen haben daher ein unmittelbares Interesse an den Verhaltensweisen des Unternehmens. Neben dem Ausmaß an Bindung sind hier auch die Machtgrundlage sowie der Wille, diese Macht auszuüben, größer (Madrian 1998, S. 49).

Die *strategischen Anspruchsgruppen* hingegen sind am stärksten mit dem Unternehmen verbunden. Sie verfügen über ein großes Ausmaß an Macht und auch verstärkt über den Willen, diese einzusetzen. Der Zweck und das Überleben des Unternehmens hängen von diesen ab, da sie über wirksame Sanktionsmechanismen verfügen, falls ihre Anforderungen nicht erfüllt werden (s. Abb. 2.3). Bei diesem Ansatz der Klassifikation von Anspruchsgruppen handelt es sich um ein dynamisches Konzept, d. h., dass die Einteilung in diese drei Gruppen mit der Zeit und der sich ändernden Unternehmenssituation variieren kann (Schmid 1997, S. 634). Darüber hinaus sind die Grenzen zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen fließend (Duncan und Moriarty 1997, S. 60).

- ▶ Corporate Brand Management verlangt ein effektives Management der Beziehungen mit strategischen Anspruchsgruppen.



Abb. 2.3 Bezugs-, Interessen- und strategische Anspruchsgruppen als Stakeholder des Unternehmens

2.4 Optionen eines Stakeholder-orientierten Corporate Brand Management differenzieren

Wie aufgezeigt, sind Unternehmen von verschiedenen Umfeldern umgeben, denen sehr unterschiedliche Stakeholder zuzuordnen sind. Da es Unternehmen vor dem Hintergrund des hohen finanziellen und zeitlichen Aufwandes kaum möglich ist, den Ansprüchen aller Stakeholder in vollem Ausmaß gerecht zu werden, müssen Schwerpunkte gesetzt und Zielsetzungen vorgegeben werden.

- ▶ Ziel eines Stakeholder-Managements soll es sein, einen bestmöglichen Interessensausgleich zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen und den Unternehmen zu schaffen.

Dies sollte sich in der *Corporate Brand Management-Strategie* ausdrücken, die sich u. a. in einer entsprechenden Markenarchitektur widerspiegelt.

Markenarchitekturen können mehr oder weniger differenziert sein und bewegen sich auf einem Kontinuum, welches auf der einen Seite von dominierenden Dach- bzw. Unternehmensmarken und auf der anderen Seite von dominierenden Produktmarken begrenzt wird (s. hierzu die vertiefenden Ausführungen in den weiteren Beiträgen in diesem Buch). Da beide Ansätze in ihrer reinen Form sowohl Stärken als auch Schwächen aufweisen, setzen immer mehr Unternehmen auf Ansätze, die Corporate Brands und Produktmarken zu komplexen Markenarchitekturen kombinieren.

Die Corporate Brand Management-Strategie kanalisiert also u. a., wie sehr die verschiedenen Anspruchsgruppen mit einer einheitlichen Marke oder mit spezifischen Marken (oder eben mit Kombinationsformen) angesprochen werden.

Als erste Option steht Unternehmen eine *One-Firm-Branding-Strategie* zur Verfügung. In diesem Fall existiert im Unternehmen nur eine einzige Marke, für die Produkte gleichermaßen wie für das Unternehmen. Damit werden auch alle Stakeholder mit derselben Marke angesprochen. Als Beispiel kann die Marke Siemens genannt werden: Die Kunden kaufen die Produkte mit der Marke Siemens, die Aktionäre kaufen die Siemens-Aktie, die (potenziellen) Mitarbeiter arbeiten bzw. interessieren sich für das Unternehmen Siemens, und Siemens steht mit derselben Marke mit all seinen Aktivitäten im Blick der breiten Öffentlichkeit. Weitere Beispiele sind der Lebensmittelhersteller Hero oder der durch das Produkt Ketchup bekannte Hersteller Heinz. Zentraler Vorteil dieser Strategie ist es, dass hohe Synergieeffekte erzielt werden können. So zahlt jede Aktion, die man auf der Corporate Brand-Ebene durchführt auch auf die Markenstärke der Produktmarken ein und umgekehrt. Dies – und das ist die Kehrseite der Medaille – kann auch gleichermaßen auf negative Spill-Over-Effekte übertragen werden. Zwei weitere Vorteile sprechen jedoch für diese Strategie:

- Erstens verlangen Konsumenten zunehmend Informationen über die Herkunft der Produkte.
- Zweitens sind die Kommunikationskosten in den vergangenen Jahren so rapide angestiegen, dass es schon allein aus Kostenüberlegungen oft nicht ratsam ist, zwei oder mehrere Marken zu führen.

Die *Separate-Branding-Strategie* steht der One-Firm-Branding-Strategie diametral entgegen. In diesem Fall werden die Produktmarken völlig unabhängig und ohne jeglichen Bezug zu der Corporate Brand geführt. Dies hat auch zur Folge, dass man gegenüber den unterschiedlichen Stakeholdern mit unterschiedlichen Marken agieren kann. So tritt das Unternehmen beispielsweise gegenüber dem politischen und dem sozialen Umfeld, also gegenüber der sogenannten Financial Community, gegenüber der breiten Öffentlichkeit oder gegenüber der Presse mit der Corporate Brand auf. Auf Produktebene hingegen, also gegenüber den Konsumenten, werden andere unabhängige Marken geführt.

- Dies hat, umgekehrt zu der One-Firm-Branding-Strategie, den Hauptvorteil, dass man auf Produktebene sehr unabhängig und ohne Vorsicht vor negativen Spill-Over-Effekten agieren kann. Procter & Gamble war lange Zeit ein Beispiel für diese Strategie. In letzter Zeit werden aber auch hier Bedenken laut, ob man nicht eine stärkere Verknüpfung von Unternehmens- und Produktmarken schaffen müsste, unter anderem um dem Bedürfnis der Konsumenten nach Transparenz gerecht werden zu können.
- Bei VW zeigen sich Grenzen einer Separate-Branding-Strategie: So ist den Konsumenten trotz (mit Ausnahme der Marke VW) der getrennten Führung von Produkt- und Corporate Brand bewusst, dass beispielsweise Seat oder Skoda auch der Volkswagen AG zugeordnet werden. Dies äußert sich in Kannibalisierungseffekten, die dadurch entstehen, dass Kunden nicht mehr bereit sind, für ein Auto, das ein nahezu baugleiches Innenleben hat, einen Aufpreis zu zahlen.



<http://www.springer.com/978-3-8349-3446-8>

Corporate Brand Management

Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen

Esch, F.-R.; Tomczak, T.; Kernstock, J.; Langner, T.; Redler,

J. (Hrsg.)

2014, XIII, 645 S. 184 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-3446-8