

Achim Burkhardt

Die Kapitalmarktorientierung als Holzweg des Corporate Branding

1	Einleitung	1
2	Fundamentales Verkennen der Entstehung von Marken	2
3	Nichtberücksichtigung der Typenvielfalt von Corporate Brands	4
4	Fazit	5

1. Einleitung

Eines der wesentlichen Missverständnisse des Corporate Branding datiert wahrscheinlich auf das Jahr 1997. Damals veröffentlichte Kapferer sein - sicherlich berechtigt - viel beachtetes Werk *Strategic Brand Management*. Auf der Grundlage von Plausibilitätsüberlegungen und wahrscheinlich auch unter dem Eindruck des damaligen Hypes auf den Kapitalmärkten postuliert Kapferer darin, Investoren, Analysten und andere Zielgruppen des Finanzmarktes hätten die höchste Bedeutung für Corporate Brands. Relativ geringe Relevanz für Unternehmensmarken wiesen hingegen Mitarbeiter, die geringste Relevanz Kunden auf. Für Produkt- bzw. Leistungsmarken verhält sich die Bedeutung der Zielgruppen nach Kapferer genau reziprok (vgl. Abbildung 1).

Diese Relevanzabstufung wird seither von vielen Autoren mehr oder weniger unreflektiert übernommen und somit in ihrer Wirkung auf Theorie und Praxis des Markenmanagements systematisch verstärkt (Meffert/Bierwirth 2001, S. 8 f.; Keller 2003, S. 551 ff.; Esch/Bräutigam 2004, S. 135 f.), obwohl sie fundamentale Schwächen birgt.

Unserer Ansicht nach begibt man sich auf einen Holzweg, wenn man versucht, eine Marke über den Kapitalmarkt aufzubauen. Nachfolgend werden wir begründen, weshalb das so ist.

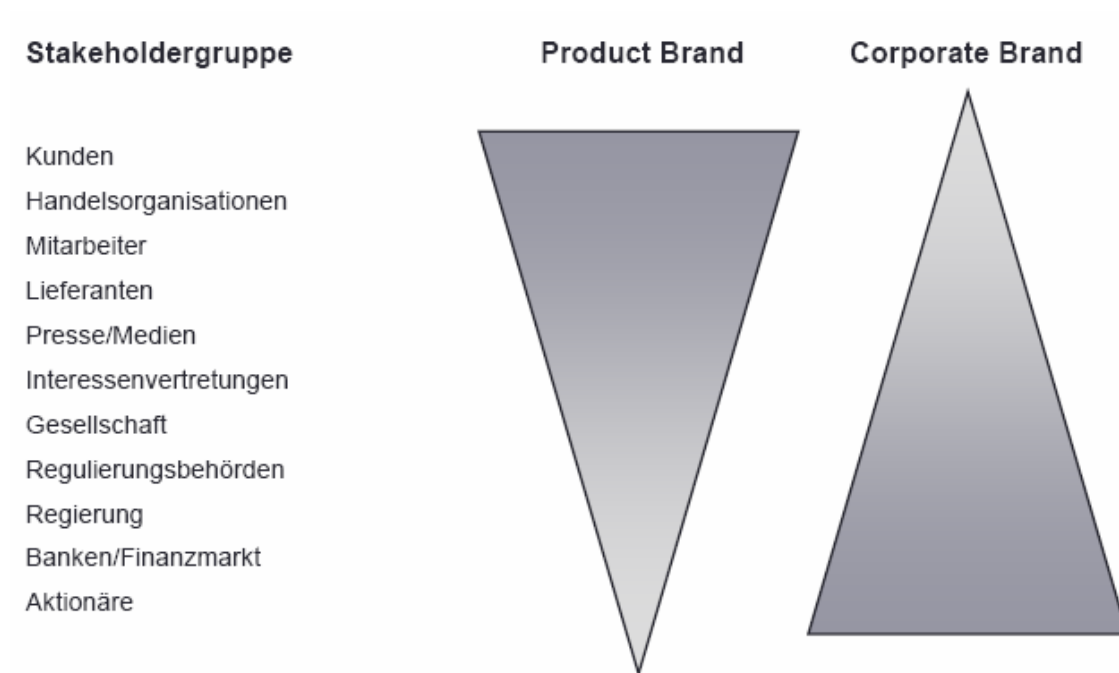


Abbildung1: Relevanz ausgewählter Stakeholdergruppen für Product und Corporate Brands nach Kapferer (Kapferer 2001, S. 223)

2. *Fundamentales Verkennen der Entstehung von Marken*

Nach heute weitgehend gängiger Meinung handelt es sich bei Marken um **ein klares Vorstellungsbild (Assoziationen) von Leistungen in den Köpfen der Anspruchsgruppen**. Der wesensmäßige Bestandteil der Marke liegt nach unserer Meinung im Erfolg bei den Zielgruppen. Aber was bedeutet Erfolg in diesem Zusammenhang? Erfolg hat eine Marke dann, wenn sie die wesentlichen Markenfunktionen aus Sicht der Anspruchsgruppen besser erfüllt als der Wettbewerb. Markenfunktionen sind: **Risikoreduktion** (Sicherheit, Vertrauen), **Informationseffizienz** (Orientierung, Wiedererkennung, Herkunft, Kenntnis) sowie **ideeller Nutzen** (Selbstverwirklichung, Selbstdarstellung, Identifikation) (McKinsey 2004, S. 22).

Im Kern bietet die Marke also Lebenserleichterung und Lebenshilfe auch zur differenzierten Darstellung der eigenen Person. Dies erklärt ihren großen Erfolg in Zeiten, in denen klare Wertorientierungen fehlen und traditionelle Vertrauensinstanzen wie Kirche, staatliche Einrichtungen, politische Parteien etc. zunehmend als unglaubwürdig wahrgenommen werden (Esch 2004, S. 9).

Der Erfolg der Marke wurzelt im limbischen System des menschlichen Gehirns. Hier liegen durch Erfahrung gewonnene tiefe, oftmals unbewusste Verhaltens- und Bewertungsmuster sowie die Emotionalität des Menschen. Das limbische System steht für Stabilität. Im Cortex dagegen liegen die Rationalität, bewusste Zustände, die sprachlich zugänglich sind. Der Cortex verarbeitet riesige Mengen an Informationen und gilt als höchst instabil.

Betrachtet man nun den durch Analysten geprägten institutionellen Kapitalmarkt, der durch behauptete Rationalität der Bewertung von Unternehmen auf der Grundlage kurzfristig schwankender Unternehmensinformationen sowie spekulativer Elemente geprägt ist, so ist eigentlich unmittelbar einsichtig, dass hier direkt keine im limbischen System verankerte Markenbildung ansetzen kann. Ausnahme sind vielleicht die wenigen Unternehmen, die über Jahrzehnte hinweg eine finanzielle Performance hinlegen, welche die Erwartungen der chronisch unzufriedenen Analysten stets übertrifft. Doch wie viele gibt es davon? Auch im nicht institutionellen Kapitalmarkt überwiegen bei Anlegern Renditeerwartungen, die allzu leicht aufgrund des sehr instabilen Systems der Kapitalmärkte enttäuscht werden können. Wie kann es unter solchen Umständen - gemanagt durch das Unternehmen - zu Vertrauensbildung kommen?

Wir meinen, dass hier Markenbildung nur indirekt wirken kann, nämlich dann, wenn man als Verbraucher Marken, die aus Erfahrung ins limbische System gelangt sind, positiv bewertet - und jeder Anleger ist nun einmal auch Verbraucher. Oder rational: wenn man Marken zutraut, langfristig erfolgreiche Kundenbeziehungen aufzubauen und damit Absatzerfolge zu erzielen. Mit anderen Worten: erste Adresse der Markenbildung muss der Absatzmarkt sein und eben gerade nicht der Kapitalmarkt!

Auf allen anderen Märkten oder bei allen anderen Stakeholdergruppen (außer den Mitarbeitern, die als Markenbotschafter oder bei Dienstleistungen als Teil der Marke direkte Adressaten sind) funktioniert Markenaufbau nur indirekt. Nämlich dann, wenn die Marken erfahrung- und erlebbare Leistungen im Sinne von Produkten oder Dienstleistungen erbringen, die das Leben erleichtern, angenehmer machen und es den Menschen erlauben, sich differenziert darzustellen. Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 2 dargestellt.

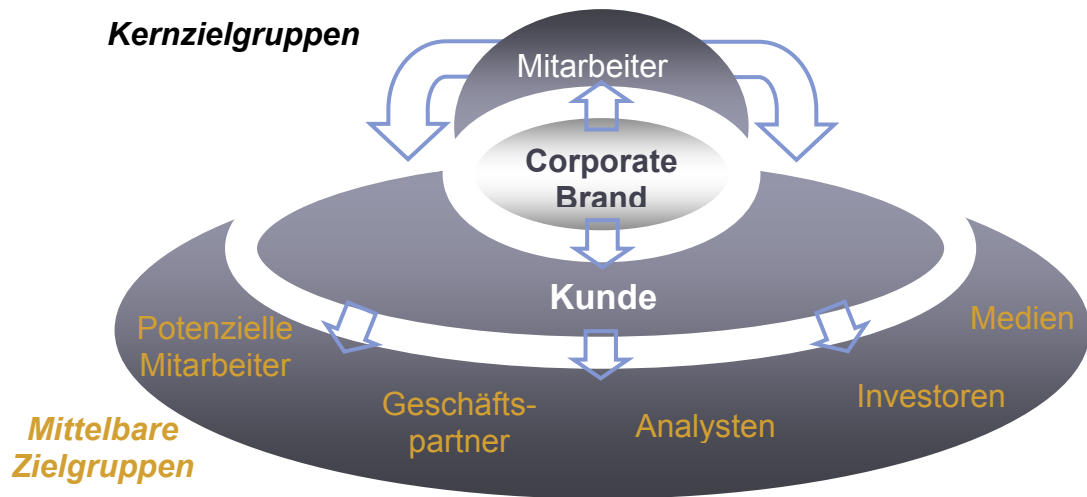


Abbildung 2: Zielgruppen von Corporate Brands

3. *Nichtberücksichtigung der Typenvielfalt von Corporate Brands*

Vergegenwärtigt man sich das Spektrum verschiedener Formen von Corporate Brands, das vom House of Brands (z.B. Procter & Gamble, Unilever) bis zum Branded House (z.B. Siemens, Nokia) (Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 105) reicht, so wird unmittelbar einsichtig, dass Corporate Brands sehr unterschiedlichen Einfluss auf die Kaufentscheidung von Kunden ausüben können (vgl. Abbildung 3).

Das Branded House ist bei erfolgreichen Marken immer hochgradig kaufentscheidungsrelevant, da die Produkte bzw. Dienstleistungen unter dem Namen der Corporate Brand vertrieben werden. Wie kann man ernsthaft davon ausgehen, dass in einem solchen Fall Investoren, Banken, die Regierungen etc. für den Markenaufbau und damit für das Markenmanagement wichtiger seien als Kunden, die über die getätigten Produkt- und Servicekäufe den Fortbestand des Unternehmens sichern?

Die von Kapferer vorgestellte Zielgruppenrelevanz kommt - wenn überhaupt - nur für House of Brands in Frage, die den Kunden komplett unbekannt sind. Allerdings kann man hier bei konsequenter Auslegung unseres Markenverständnisses nicht mehr von Marken bzw. Markenbildung sprechen (vgl. S. 2 f.).



Abbildung 3: Kundenrelevanz von Corporate Brand Typen

Eine auf der Grundlage von 200 Experteninterviews in Deutschland, Großbritannien und Frankreich von TAIKN und dem Marktforschungsinstitut Konzept & Markt durchgeführte Grundlagenstudie zur Bedeutung der Relevanz verschiedener Stakeholdergruppen für den Markenwert von Corporate Brands bestätigt die in Abbildung 3 postulierte These (vgl. Abbildung 4). Nokia und DaimlerChrysler weisen bei den durchgeführten Kausalanalysen mit je 40% Anteil die höchste Kundenrelevanz für den Markenwert der Corporate Brand auf. Bei Procter & Gamble als typischem Vertreter der House of Brands lag die Kundenrelevanz für den Markenwert bei lediglich 14%.

Ein Vergleich über alle untersuchten Corporate Brands (Nokia, P&G, Nestlé, DaimlerChrysler und Aventis) ergab, dass die Shareholder lediglich zu 16% markenwertrelevant sind. Damit rangiert diese Zielgruppe der Corporate Brand in ihrer regressionsanalytisch ermittelten Bedeutung für den Markenwert hinter der Öffentlichkeit (18%), den Kunden (32%) und den Mitarbeitern (34%).

4. Fazit

Abschließend möchten wir zur Thematik der Kapitalmarktrelevanz von Marken zwei Zitate renommierter Experten anführen:

„We spoke with two leading analysts and inquired about the role brand valuation plays in their evaluation of a company. The answer: None.“
(Lippincott Mercer)



Abbildung 4: Kundenrelevanz bei Corporate Brands

„Brand leaders...“outperform the S&P Index significantly... On average, the stock return of brand leaders is 320% higher than that of the returns of the S&P 500 companies.“
(Risser/Joachimsthaler 2002, S. 2)

Die verwirrende Gegensätzlichkeit der Aussagen hat ihre Ursache genau in den in diesem Papier beschriebenen Mechanismen. Ein primärer Markenaufbau in Richtung des Kapitalmarktes macht keinen Sinn, weil Analysten und damit institutionelle Anleger nicht einmal pekuniäre Markenwerte bei der Beurteilung von Unternehmen besonders hoch gewichten.

Risser/Joachimsthaler haben dagegen in ihrer Untersuchung „Brand leaders“ über ihre Relevanz für die Kunden und die Mitarbeiter operationalisiert. Mit anderen Worten: hier wurden auf den Käufermärkten starke Marken in ihrer Auswirkung auf die kapitalmarktrelevante Performance untersucht. Das positive Ergebnis stärkt damit unsere zentrale These:

Wirksamer Markenaufbau kann nur über die unmittelbaren Zielgruppen der Corporate Brand, die Mitarbeiter sowie die Kunden erfolgen.

Die übrigen Stakeholder müssen als mittelbare Zielgruppen für den Markenaufbau begriffen werden. Diese Stakeholdergruppen haben stets ihre eigenen Agenden im Hinblick auf Marken (z.B. Medien steigern mit Nachrichten über starke Marken (bevorzugt Bad News) ihre Auflagen;

Zulieferer versprechen sich Markentransfers und eine Sicherung ihrer Umsätze). Eine positive Wirkung von Marken setzt bei diesen Zielgruppen aber immer einen erfolgreichen Markenaufbau bei Kunden voraus. Dann wirken langfristige Differenzierung, Risikoreduktionsaspekte zusammen mit zukünftigen Wachstumserwartungen auch auf den Kapitalmarkt. (D'Esopo o.J., S. 1)

Literaturverzeichnis

Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2000): Brand Leadership, New York

D'Esopo (o.J.): Brand's Impact on Shareholder Value,
http://www.lippincottmercer.com/publications/ts_0504_valuation.shtml

Esch, F.R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden

Esch, F.R./Bräutigam, S. (2004): Corporate- und Product Brands in die Markenarchitektur integrieren, in: Esch, F.R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (Hrsg.): Corporate Brand Management, Wiesbaden, S. 129-148

Kapferer, J.-N. (2001): Strategic Brand Management, 2. Auflage, London

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

McKinsey&Company (2004): Mega-Macht Marke - Erfolg messen, machen, managen, Frankfurt/Wien

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

Risser, J.L./Joachimsthaler, E. (2002): Getting the Most out of Your Branding Effort,
http://www.vivaldipartners.com/us_EN/downloads/Getting%20The%20Most%20.pdf