

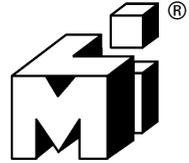
Lars Fiedler

Stakeholderspezifische Wirkung von Corporate Brands

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Innovatives Markenmanagement

Herausgegeben von
Professor Dr. Christoph Burmann,
Universität Bremen,
Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM®)



Professor Dr. Manfred Kirchgeorg,
HHL – Leipzig Graduate School of Management,
Lehrstuhl für Marketingmanagement



Marken sind in vielen Unternehmen mittlerweile zu wichtigen Vermögenswerten geworden, die zukünftig immer häufiger auch in der Bilanz erfasst werden können. Insbesondere in reiferen Märkten ist die Marke heute oft das einzig nachhaltige Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb. Vor diesem Hintergrund kommt der professionellen Führung von Marken eine sehr hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu. Dabei müssen zukünftig innovative Wege beschritten werden. Die Schriftenreihe will durch die Veröffentlichung neuester Forschungserkenntnisse Anstöße für eine solche Neuausrichtung der Markenführung liefern.

Lars Fiedler

Stakeholderspezifische Wirkung von Corporate Brands

Ein Modell zur integrierten Evaluation
und Steuerung von Unternehmensmarken

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation HHL – Leipzig Graduate School of Management, 2006

Gedruckt mit Unterstützung des Förderungs- und Beihilfefonds Wissenschaft der VG WORT.

1. Auflage Juni 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frauke Schindler / Nicole Schweitzer

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0642-3

Geleitwort

Trotz einer stark steigenden Bedeutung von Unternehmensmarken bestehen erhebliche Defizite in der theoretisch-konzeptionellen und empirischen Durchdringung dieses Themengebietes. Die Herausforderungen der Führung von Unternehmensmarken liegen insbesondere in den multiplen Zielgruppen- bzw. Stakeholderbezügen begründet. Hieraus resultieren spezielle Probleme bei der Positionierung und Profilierung von Unternehmensmarken. Im Mittelpunkt steht die Frage, inwieweit eine stakeholder-spezifische oder -übergreifende Positionierung, Profilierung und Kommunikation der Unternehmensmarke erfolgen kann. Dabei gilt es die Rolle und Einflussstärke verschiedener Stakeholder, wie z.B. Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre oder Journalisten, zu berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund verfolgt Dr. Lars Fiedler mit der vorliegenden Dissertationsschrift das Ziel, auf der Grundlage von verhaltens- und netzwerktheoretischen Überlegungen, einen Ansatz zur integrierten und stakeholderübergreifenden Steuerung und Führung von Unternehmensmarken zu entwickeln. Er legt eine beeindruckende Analyse vor, die sowohl im Hinblick auf die Relevanz der Forschungsfrage, die theoretische Reflexion als auch das methodische Vorgehen überzeugt.

Der Autor beschäftigt sich zunächst mit der Ableitung eines verhaltenstheoretischen Bezugsrahmens zur Analyse und Erklärung der Wahrnehmung und Wirkung von Unternehmensmarken. Dieser Bezugsrahmen beinhaltet eine stakeholderbezogene Modellierung. Für verschiedene Stakeholdergruppen werden stakeholder-spezifische wie auch stakeholderübergreifende Dimensionen des affektiven und kognitiven Markenimages identifiziert und operationalisiert. Besonders innovativ kann die Einbeziehung der Netzwerktheorie zur Abbildung der Interaktionseffekte zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen gewertet werden. Der Verfasser entwickelt erstmals im Kontext der Markenführung einen Ansatz zur Messung von stakeholderbezogenen Netzwerkeffekten. Im Rahmen einer empirischen Analyse gelingt es ihm, die Interaktionsintensität zwischen den Stakeholdergruppen zu erfassen. Dadurch ergeben sich für die Steuerung von Unternehmensmarken interessante Hinweise darüber, inwieweit affektive und/oder kognitive Dimensionen der Unternehmensmarke das Stakeholderverhalten beeinflussen und welchen Beitrag die Kommunikationsbeziehungen zwischen den Stakeholdergruppen zur Imagebildung gegenüber einer Unternehmensmarke leisten. In einer aufwändigen empirischen Untersuchung wird das Unternehmensmarkenimage einer Aktiengesellschaft aus der Sicht von sieben Stakeholdergruppen ermittelt. Darüber hinaus wurden Daten zur Vernetzungs- und Beeinflussungsintensität der Stakeholdergruppen erhoben.

Neben dem interessanten theoretischen und empirischen Ansatz überzeugt der Verfasser auch durch den souveränen Einsatz von multivariaten Analysemethoden und der Modellierung von PLS-Modellen mit reflektiven und formativen Konstruktspezifikationen. Trotz des hohen theoretischen und methodischen Anspruchs schlägt der Verfasser auch die Brücke zur Praxis der Markenführung. So münden seine Überlegungen in einem prägnanten Steuerungsansatz für Unternehmensmarken, der die komplexe Datenstruktur übersichtlich in einem Marken-Cockpit verdichtet.

Die vorliegende Dissertation ist der **10. Band** der **Buchreihe zum „innovativen Markenmanagement“** des Deutschen Universitäts-Verlags (DUV). Diese Reihe dokumentiert die Forschungsarbeiten des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM[®]) der Universität Bremen und des Lehrstuhls für Marketingmanagement (LMM) der HHL – Leipzig Graduate School of Management. Gleichzeitig sollen dadurch weitere Forschungsbemühungen zum innovativen Markenmanagement motiviert und ein reger Erfahrungsaustausch angestoßen werden. Als Mitherausgeber freue ich mich über jede Art von Feedback zu dieser Schriftenreihe und dem hier vorliegenden 10. Band (manfred.kirchgeorg@hhl.de). Es ist auch zukünftig geplant, mindestens drei Dissertationen pro Jahr in dieser Reihe zu veröffentlichen, um in kurzen Abständen immer wieder mit neuen Ideen das wachsende Interesse am Thema „innovatives Markenmanagement“ zu beleben.

Bereits bei der Vorstellung von Teilergebnissen der vorliegenden Untersuchung auf internationalen Konferenzen war eine außerordentlich positive Resonanz aus Expertenkreisen zu vernehmen. Dr. Lars Fiedler leistet mit seinen innovativen Überlegungen und dem herausragenden theoretischen und methodischen Vorgehen einen bedeutenden Forschungsfortschritt zur Analyse und Steuerung von Unternehmensmarken. Deshalb wünsche ich dem Autor, dass die vorliegende Dissertationsschrift eine gebührende Reflexion in Wissenschaft und Praxis erfährt.

Univ.-Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg

Vorwort

Das Thema Markenführung hat in den vergangenen Jahrzehnten in Wissenschaft und Praxis eine stark steigende Bedeutung erfahren. Dabei wandelte sich die Betrachtungsperspektive im Laufe der Zeit stetig und eine zunehmende Anzahl von Ziel- bzw. Stakeholdergruppen von Unternehmensmarken wurde in die Analyse einbezogen. Bereits in der frühen Phase meiner Recherche und insbesondere in zahlreichen Expertengesprächen wurde klar, dass die Notwendigkeit einer über alle Stakeholdergruppen konsistent und ganzheitlich gesteuerten Unternehmensmarke unstrittig ist. Trotzdem fehlte bisher ein praktikabler, empirisch geprüfter Ansatz zur Vermessung und Steuerung von Unternehmensmarken.

Vor dem Hintergrund dieses zentralen Forschungsdefizits leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zum besseren Verständnis der Wirkung von Corporate Brands in verschiedenen Stakeholdergruppen. Als Ausgangspunkt wird dazu auf Basis der notwendigen theoretischen Grundlagen die Relevanz der einzelnen Stakeholder analysiert. Für die als wichtig bewerteten Gruppen werden individuell angepasste psychographische Wirkungsketten entwickelt, die gemeinsam ein theoretisches Gesamtmodell bilden. Als weiterer innovativer Aspekt der Arbeit wird neben den kommunikativen Maßnahmen der Unternehmen auch die informelle Beeinflussung der Stakeholdergruppen untereinander berücksichtigt. Anschließend erfolgt eine umfassende empirische Validierung des theoretisch entwickelten Modells zur ganzheitlichen Evaluation und Steuerung von Unternehmensmarken mittels realer Daten. Anhand des ganzheitlichen Ansatzes zur Führung von Unternehmensmarken lassen sich direkte Implikationen für die Unternehmenspraxis ableiten.

Zum Erreichen der erläuterten Zielsetzungen und damit auch zum Gelingen der vorliegenden Arbeit haben zahlreiche Personen und Institutionen einen erheblichen Beitrag geleistet. Daher möchte ich mich an dieser Stelle herzlich bei allen Beteiligten bedanken. Der größte Dank gilt meinem Doktorvater und akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Manfred Kirchgeorg, ohne dessen umfangreiche fachliche und menschliche Unterstützung diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Durch seine stets freundliche und motivierende Art hat er am Lehrstuhl Marketingmanagement (LMM) der HHL – Leipzig Graduate School of Management ein einzigartiges Arbeitsumfeld geschaffen, welches einerseits Kollegialität und andererseits hervorragende fachliche Ergebnisse ermöglicht. Während der persönlichen Zusammenarbeit in Lehre, Forschung und Beratungsprojekten habe ich viel von ihm gelernt, was mich nachhaltig geprägt hat und für meinen weiteren Lebensweg in vielerlei Hinsicht hilfreich sein wird. Besonderer Dank gilt natürlich auch meinen weiteren Gutachtern, Herrn Professor Dr. Hagen Lindstädt von der Universität Karlsruhe (TH) und Herrn

Professor Dr. Christoph Burmann von der Universität Bremen. Trotz ihrer sehr eingeschränkten zeitlichen Ressourcen erstellten sie ihre Gutachten in kürzester Zeit und gaben wertvolle Hinweise zur Verbesserung der Arbeit. Außerdem möchte ich auch Herrn Professor Kevin L. Keller (PhD) für seine umfassende Unterstützung und seine inhaltlichen Anmerkungen während meines Forschungsaufenthalts an der Tuck School of Business at Dartmouth danken.

Weiterhin war auch Unterstützung aus der Praxis von entscheidender Bedeutung für das Entstehen dieser Arbeit. Insbesondere für die erfolgreiche Umsetzung der empirischen Befragung sei Herrn Jens Krause von TNS Infratest, Bielefeld und Herrn Marc Sasserath von Publicis Sasserath Brand Consultancy, Frankfurt am Main gedankt. Ausführliche Diskussionsrunden und vielfältige fachliche Anmerkungen haben deutlich zur praktischen Relevanz der Arbeit beigetragen.

Spannende wissenschaftliche Diskussionen und eine unvergessliche Zeit in Leipzig verdanke ich meinen Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl Marketingmanagement der HHL: Professor Dr. Oliver Klante, Dr. Steffen Hermann, Dipl.-Kffr. Eva Grobe, Dipl.-Kffr. Christiane Springer, Dipl.-Kfm. Elmar Günther, Evelyn Kästner (M.A.), Kathrin Jung (M.S. International Business), Marcela Parodi (MBA), Dipl.-Kfm. André Soudah sowie Claudia Pötschke, Nadine Horbas und Doreen Witzel. Bedanken möchte ich mich darüber hinaus auch bei weiteren Kolleginnen und Kollegen von anderen Lehrstühlen der HHL, die nicht nur als wissenschaftliche Mitarbeiter, sondern auch als private Wegbegleiter Garanten für viele positive Erlebnisse in Leipzig waren. Für die aufwändigen Korrekturarbeiten und wertvollen Anmerkungen danke ich Mirja Flacke (M.A.), Dipl.-Kfm. Elmar Günther, Dr. Steffen Hermann und speziell meinem langjährigen „Bürovorstand“ Dipl.-Kffr. Christiane Springer.

Besonders bedanken möchte ich mich bei meiner Freundin Birte, die mir während der Entstehung der Arbeit immer verständnisvoll und motivierend zur Seite stand und so einen erheblichen Beitrag zum Gelingen der Arbeit geleistet hat. Gemeinsam mit vielen Freunden, die für mich ebenfalls eine große Unterstützung waren, hat sie mich stets daran erinnert, dass es neben der Promotion noch andere wichtige Dinge im Leben gibt.

Den größten Dank schulde ich jedoch meinen Eltern und meinem Bruder Mark. Sie haben mich in jedem Lebensabschnitt mit hohem Engagement gefördert und unterstützt. Gleichzeitig gaben sie mir immer die Freiheit, meinen persönlichen Interessen zu folgen. Durch ihren familiären Rückhalt und ihre Prägung haben sie die Grundlage für die erfolgreiche Erstellung dieser Arbeit geschaffen. Euch widme ich diese Arbeit!

Lars Fiedler

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XXI
A Ganzheitliches Management von Corporate Brands als Herausforderung für die Marken- und Unternehmensführung	1
1 Corporate Brand Management im aktuellen Unternehmensumfeld.....	1
2 Definition relevanter Begriffe	9
3 Zielsetzung und Gang der Untersuchung.....	20
B Konzeptionelle Grundlagen und Entwicklung des theoretischen Modells	24
1 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Erfassung der Wahrnehmung und Wirkung von Corporate Brands	24
1.1 Grundlegende Forschungsmodelle des Käuferverhaltens	24
1.2 Wirkungsmessung auf Basis von Wirkungspfadmodellen	28
1.3 Einstellungen als Wirkungskomponente von Kommunikation	30
1.3.1 Forschungstheoretische Grundlagen von Einstellungen	31
1.3.2 Affektive Einstellungsdimension	34
1.3.3 Kognitive Einstellungsdimension	39
1.4 Wirkungsmessung auf Basis von Entscheidungsprozessen	42
1.5 Allgemeine Stufen von Entscheidungsprozessen	43
1.5.1 Bekanntheit und ähnliche Konstrukte	44
1.5.2 Detailwissen und Vertrautheit von Marken	46
1.5.3 Kauf- und Verwendungserwägung von Marken.....	47
1.5.4 Verhaltensabsicht in Bezug auf Marken	49
1.5.5 Stakeholderverhalten und Nachentscheidungsverhalten.....	50

1.5.6	Loyalität, Kundenbindung und Brand Commitment	52
1.6	Zusammenfassende Würdigung	56
2	Grundlagen und Bedeutung des Stakeholdermanagements.....	57
2.1	Theoretische Grundlagen des Stakeholdermanagements	58
2.1.1	Verständnis und Bedeutung des Stakeholdermanagements....	58
2.1.2	Klassifizierung und Strukturierung von Stakeholdergruppen....	64
2.1.3	Theorie zur Bedeutung von Stakeholdergruppen	67
2.1.4	Empirische Belege zur Bedeutung von Stakeholdergruppen ...	70
2.1.5	Vorauswahl der Stakeholdergruppen	73
2.2	Einzelne Stakeholdergruppen aus Sicht der Markenführung	74
2.2.1	Generische Anforderungen und Besonderheiten der stakeholderspezifischen Markenführung	75
2.2.2	Bedeutung und Spezifika der Markenführung gegenüber aktuellen und potenziellen Kunden.....	78
2.2.3	Bedeutung und Spezifika der Markenführung gegenüber aktuellen und potenziellen Mitarbeitern	80
2.2.4	Bedeutung und Spezifika der Markenführung gegenüber aktuellen und potenziellen Aktionären.....	84
2.2.5	Bedeutung und Spezifika der Markenführung gegenüber den Medien und der allgemeinen Öffentlichkeit.....	87
2.3	Grenzen des Stakeholderansatzes	90
2.4	Zusammenfassende Würdigung	91
3	Herleitung der Vernetzung von Stakeholdergruppen	92
3.1	Historie und Bereiche der sozialen Netzwerke.....	93
3.2	Netzwerkansätze in der Organisationsforschung.....	98
3.3	Netzwerkansätze in der marketingnahen Forschung	101
3.4	Theoretische Fundierung der Netzwerkanalyse	106
3.4.1	Prinzipien und Annahmen der Netzwerkanalyse	106

3.4.2	Individuelle Akteure, Gruppen und Rollen	107
3.4.3	Beziehungen zwischen den Akteuren.....	113
3.4.4	Erhebungsmethoden	115
3.4.5	Eigenschaften und Darstellung von Netzwerken	118
3.5	Zentrale Konstrukte und Ansätze der Netzwerkforschung	122
3.5.1	Informelle Kommunikation	122
3.5.2	Soziale Macht als Merkmal des Kommunikators	126
3.5.3	Prädisposition für Beeinflussung als Charakteristikum des Kommunikanten	129
3.5.4	Beziehungsintensität als Merkmal der Kontaktsituation.....	133
3.5.5	Kommunikationswirkung durch Beeinflussung von sozialen Gruppen	136
3.5.6	Netzwerkeffektmodelle	141
3.5.7	Probleme der Netzwerktheorie und -analyse.....	144
3.6	Zusammenfassende Würdigung	147
4	Entwicklung des Bezugsrahmens und der Hypothesen	148
4.1	Zusammenfassender Bezugsrahmen des theoretischen Modells	148
4.2	Entwicklung allgemeiner Thesen über erwartete Zusammenhänge	154
4.3	Ableitung von operational zu prüfenden Hypothesen.....	157
C	Empirische Untersuchung.....	161
1	Design und Methodik der empirischen Untersuchung.....	161
1.1	Datenerhebung	161
1.2	Darstellung der Datengrundlage	164
1.3	Methoden der statistischen Auswertung	168
1.4	Grundsätzlicher Aufbau von PLS-Pfadmodellen	171
2	Kriterien zur Beurteilung von PLS-Modellen.....	177

2.1	Allgemeine Anforderungen an die Konstruktmessung	179
2.2	Kriterien zur Beurteilung von reflektiven Messmodellen.....	180
2.3	Kriterien zur Beurteilung von formativen Messmodellen	184
2.4	Gütebeurteilung von Strukturmodellen.....	190
2.5	Evaluierung des Gesamtmodells.....	193
3	Validierung der Modelle und empirische Ergebnisse	194
3.1	Prozess der Skalenentwicklung	194
3.2	Resultate des Validierungsprozesses pro Stakeholdergruppe.....	197
3.2.1	Evaluierung des Submodells für aktuelle Kunden	197
3.2.2	Evaluierung des Submodells für potenzielle Kunden	202
3.2.3	Evaluierung des Submodells für aktuelle Mitarbeiter.....	206
3.2.4	Evaluierung des Submodells für potenzielle Mitarbeiter.....	211
3.2.5	Evaluierung des Submodells für aktuelle Aktionäre	215
3.2.6	Evaluierung des Submodells für potenzielle Aktionäre.....	219
3.2.7	Evaluierung des Submodells für Medienvertreter.....	223
3.2.8	Fazit zur Qualität des Gesamtmodells.....	229
3.3	Vergleich der Gruppenmodelle.....	229
3.3.1	Verhaltenstheoretische Ergebnisse.....	229
3.3.2	Netzwerk- und kommunikationstheoretische Ergebnisse	232
3.4	Statistische Prüfung der Gruppen- und Effektdifferenzen	237
3.4.1	Differenzierbarkeit aller Stakeholdergruppen	239
3.4.2	Differenzen zwischen zwei Stakeholdergruppen	241
3.4.3	Differenzen zwischen den Imageeffekten.....	244
3.4.4	Differenzen zwischen den Vernetzungseffekten.....	245
3.5	Würdigung der postulierten Thesen und Hypothesen	246

3.6	Anwendung der empirischen Ergebnisse	249
3.6.1	Darstellungsformen aus netzwerktheoretischer Perspektive ..	250
3.6.2	Anwendung in der Unternehmenspraxis.....	252
D	Zusammenfassung und Fazit	257
1	Zusammenfassung der zentralen Resultate	257
2	Implikationen für die Führung von Unternehmensmarken.....	267
3	Kritische Würdigung der Untersuchungsergebnisse	269
4	Zukünftige Forschungsfelder.....	274
	Anhangsverzeichnis	277
	Anhang	277
	Literaturverzeichnis	295

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	23
Abbildung 2: Forschungsansätze des Käuferverhaltens	25
Abbildung 3: Konstrukte der Käuferverhaltens	27
Abbildung 4: Framework für die Analyse von Werbewirkung	29
Abbildung 5: Wirkungskomponenten der Werbung	30
Abbildung 6: Konzepte für die Einstellungsmessung.....	35
Abbildung 7: Drei-Speicher-Modell der elementaren kognitiven Prozesse.....	41
Abbildung 8: Phasen-Modell des Entscheidungsverhaltens	43
Abbildung 9: Consideration Set-Analyse	48
Abbildung 10: Kundenloyalität nach Homburg/ Fassnacht	53
Abbildung 11: Psychologische und faktische Kundenbindung	54
Abbildung 12: Stakeholderspezifische Wirkung von Corporate Brands.....	59
Abbildung 13: Bezugs-, Interessen- und Anspruchsgruppen der Unternehmung....	65
Abbildung 14: Stakeholdersphären nach dem Modell des Zürcher Ansatzes	66
Abbildung 15: Identitätsorientierte Koordination interner und externer Zielgruppen	77
Abbildung 16: Grundidee zur Vernetzung von Stakeholdern.....	92
Abbildung 17: Übersicht der relevanten Netzwerkkonzepte	94
Abbildung 18: Entwicklung der sozialen Netzwerkanalyse	95
Abbildung 19: Übersicht zur sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung.....	96
Abbildung 20: Fokale Geschäftsbeziehung in einem Unternehmensnetzwerk.....	101
Abbildung 21: Stakeholder-Referenzwertmodell für das Corporate Branding	103
Abbildung 22: Beispiel für ein Soziogramm.....	118

Abbildung 23: Strong und Weak Ties in Netzwerken	135
Abbildung 24: Allgemeiner theoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung	152
Abbildung 25: Allgemeines Pfadmodell für die empirische Analyse	153
Abbildung 26: Soziodemographische Merkmale der Befragten.....	165
Abbildung 27: Profildarstellungen der Bewertung der affektiven Image-Items	166
Abbildung 28: Profildarstellungen der Bewertung der generisch kognitiven Image-Items	167
Abbildung 29: Beispiel für ein einfaches Pfaddiagramm	172
Abbildung 30: Schematische Darstellung des PLS-Schätzalgorithmus.....	176
Abbildung 31: Ablauf der Gütebeurteilung bei PLS-Pfadmodellen	178
Abbildung 32: Alternative Modelle zur Feststellung der externen Validität	189
Abbildung 33: Soziogramm der Stakeholdereinflüsse	250
Abbildung 34: Soziogramm der Stakeholdereinflüsse unter Berücksichtigung der Unternehmenskommunikation.....	251
Abbildung 35: Konzeption eines Corporate-Branding-Cockpits.....	252
Abbildung 36: Anwendung des Corporate-Branding-Cockpits	255
Abbildung 37: Ansatz zur ganzheitlichen Führung von Corporate Brands	269

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Exemplarische Wertbeiträge und Interessen von Stakeholdern.....	70
Tabelle 2:	Wertbeiträge von Stakeholdergruppen.....	71
Tabelle 3:	Metaanalyse zur Stakeholder- und Zielgruppenbedeutung.....	72
Tabelle 4:	Art des betrachteten Netzwerkes	97
Tabelle 5:	Prinzipien, Annahmen und Herausforderungen der Netzwerkanalyse.....	107
Tabelle 6:	Stärken und Schwächen von Datenerhebungsmethoden	117
Tabelle 7:	Beispiel für eine gerichtete Soziomatrix	120
Tabelle 8:	Elementare Netzwerkeigenschaften.....	121
Tabelle 9:	Fragen zur Unterscheidung von reflektiven und formativen Messmodellen.....	171
Tabelle 10:	Evaluierungsschema für reflektive Messmodelle	184
Tabelle 11:	Evaluierungsschema für formative Messmodelle	190
Tabelle 12:	Evaluierungsschema für Strukturmodelle.....	193
Tabelle 13:	Evaluierung der reflektiven Messmodelle für aktuelle Kunden.....	198
Tabelle 14:	Evaluierung der formativen Messmodelle für aktuelle Kunden	199
Tabelle 15:	Einflussfaktoren auf das Brand Commitment aktueller Kunden	200
Tabelle 16:	Einflussfaktoren auf die Imagekomponenten aktueller Kunden	201
Tabelle 17:	Bestimmtheitsmaße und Stone-Geisser-Test-Ergebnisse für aktuelle Kunden	202
Tabelle 18:	Evaluierung der reflektiven Messmodelle für potenzielle Kunden	203
Tabelle 19:	Evaluierung der formativen Messmodelle für potenzielle Kunden.....	204
Tabelle 20:	Einflussfaktoren auf das Brand Commitment potenzieller Kunden....	205

Tabelle 21:	Einflussfaktoren auf die Imagekomponenten potenzieller Kunden....	205
Tabelle 22:	Bestimmtheitsmaße und Stone-Geisser-Test-Ergebnisse für potenzielle Kunden.....	206
Tabelle 23:	Evaluierung der reflektiven Messmodelle für aktuelle Mitarbeiter	207
Tabelle 24:	Evaluierung der formativen Messmodelle für aktuelle Mitarbeiter	208
Tabelle 25:	Einflussfaktoren auf das Brand Commitment aktueller Mitarbeiter....	209
Tabelle 26:	Einflussfaktoren auf die Imagekomponenten aktueller Mitarbeiter	210
Tabelle 27:	Bestimmtheitsmaße und Stone-Geisser-Test-Ergebnisse für aktuelle Mitarbeiter	211
Tabelle 28:	Evaluierung der reflektiven Messmodelle für potenzielle Mitarbeiter.	212
Tabelle 29:	Evaluierung der formativen Messmodelle für potenzielle Mitarbeiter	213
Tabelle 30:	Einflussfaktoren auf das Brand Commitment potenzieller Mitarbeiter	214
Tabelle 31:	Einflussfaktoren auf die Imagekomponenten potenzieller Mitarbeiter	214
Tabelle 32:	Bestimmtheitsmaße und Stone-Geisser-Test-Ergebnisse für potenzielle Mitarbeiter	215
Tabelle 33:	Evaluierung der reflektiven Messmodelle für aktuelle Aktionäre	216
Tabelle 34:	Evaluierung der formativen Messmodelle für aktuelle Aktionäre.....	217
Tabelle 35:	Einflussfaktoren auf das Brand Commitment aktueller Aktionäre.....	218
Tabelle 36:	Einflussfaktoren auf die Imagekomponenten aktueller Aktionäre.....	219
Tabelle 37:	Bestimmtheitsmaße und Stone-Geisser-Test-Ergebnisse für aktuelle Aktionäre.....	219
Tabelle 38:	Evaluierung der reflektiven Messmodelle für potenzielle Aktionäre ..	220
Tabelle 39:	Evaluierung der formativen Messmodelle für potenzielle Aktionäre ..	221
Tabelle 40:	Einflussfaktoren auf das Brand Commitment potenzieller Aktionäre .	222
Tabelle 41:	Einflussfaktoren auf die Imagekomponenten potenzieller Aktionäre .	223

Tabelle 42: Bestimmtheitsmaße und Stone-Geisser-Test-Ergebnisse für potenzielle Aktionäre	223
Tabelle 43: Evaluierung der reflektiven Messmodelle für Medienvertreter.....	224
Tabelle 44: Evaluierung der formativen Messmodelle für Medienvertreter	226
Tabelle 45: Einflussfaktoren auf das Brand Commitment von Medienvertretern .	227
Tabelle 46: Einflussfaktoren auf die Imagekomponenten bei Medienvertretern...	227
Tabelle 47: Bestimmtheitsmaße und Stone-Geisser-Test-Ergebnisse für Medienvertreter	228
Tabelle 48: Übersicht der Einflussfaktoren auf das Brand Commitment.....	230
Tabelle 49: Einflüsse der exogenen Variablen auf die Imagekomponenten der Stakeholder	233
Tabelle 50: Gesamteffekte der exogenen Variablen auf das Brand Commitment der Stakeholder.....	236
Tabelle 51: Signifikanztest über alle Stakeholdergruppen	240
Tabelle 52: Signifikanzprüfung des Pfades vom affektiven Image zum Commitment.....	242
Tabelle 53: Signifikanzprüfung des Pfades vom generisch kognitiven Image zum Commitment	243
Tabelle 54: Signifikanzprüfung des Pfades vom spezifisch kognitiven Image zum Commitment	243
Tabelle 55: Tests auf signifikante Differenzen der Imageeffekte	245
Tabelle 56: Tests auf signifikante Differenzen der Vernetzungseinflüsse	246

Abkürzungsverzeichnis

AK	Aktionäre
AMOS	Analysis of Moment Structures
AVL	Available
Bd.	Band
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
C	Consequence
ca.	circa
CI	Corporate Identity
d.h.	das heißt
DAX	Deutscher Aktien Index
DBW	Die Betriebswirtschaft
DEV	durchschnittlich erfasste Varianz
DL	Dienstleistung
Einw.	Einwohner
e.g.	example given
e.V.	eingetragener Verein
EG	Effektgröße
EQS	Equation based Structural Program
et al.	et alii, et alia, et alteri
etc.	et cetera
f., ff.	folgende, fortfolgende
FLK	Fornell-Larcker-Kriterium
FR	Faktorreliabilität
GB	Großbritannien
GfM	Gesellschaft für Marketing
H	Hypothese
HHL	Handelshochschule Leipzig
Hrsg.	Herausgeber

i.A.	in Anlehnung
i.e.	id est (das heißt)
IMP	Industrial Manufacturing and Purchasing Group
IR	Indikatorreliabilität
Jg.	Jahrgang
Kogn.	Kognitive
KU	Kunden
KZS	Kurzzeitspeicher
LISREL	Linear Structural Relations
Loy.	Loyalität
LZS	Langzeitspeicher
MA	Mitarbeiter
ME	Medienvertreter
MIMIC	Multiple Indicators and Multiple Causes
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NGO	Non Governmental Organisation
No.	Number
Nr.	Nummer
O	Organism
PA	Potenzielle Aktionäre
PK	Potenzielle Kunden
PLS	Partial Least Squares
PM	Potenzielle Mitarbeiter
Potenz.	Potenzielle
R	Response
REVAL	Reference Value
S	Stimulus
S.	Seite
S-O-R	Stimulus-Organism-Response
SERVQUAL	Service Quality
Sig.	Signifikanz
SIS	Sensorischer Informationsspeicher

SNAPS	Social Network Analysis Procedures
spez.	spezifische
u.a.	unter anderem
UK	United Kingdom
UM	Unternehmensmarke
URL	Uniform Resource Locator (Internetadresse)
USA	United States of America
usw.	und so weiter
Verh.	Verhalten
vgl.	vergleiche
VIF	Variance Inflation Factor
Vol.	Volume
vs.	versus
WWW	World Wide Web
WiST	Wissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium (Zeitschrift)
z.B.	zum Beispiel
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
ZfWU	Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik

A Ganzheitliches Management von Corporate Brands als Herausforderung für die Marken- und Unternehmensführung

1 Corporate Brand Management im aktuellen Unternehmensumfeld

Nachdem viele Jahrzehnte Produktmarken im Fokus von Unternehmen und Wissenschaft standen, ist in den vergangenen Jahren eine **stark steigende Bedeutung der Corporate Brands**¹ zu verzeichnen. Diese Entwicklung zeigt sich besonders in der bis vor kurzem hauptsächlich durch Produktmarken dominierten Konsumgüterindustrie. Nachdem Konzerne wie z.B. Nestlé und Henkel schon seit einigen Jahren ihre Produktmarken durch die Nennung der Unternehmensmarke auf ihren Produkten unterstützen, verfolgt mit Unilever seit 2005 ein weiterer führender Konsumgüterhersteller eine solche Endorsement-Strategie.² Branchenübergreifend spiegelt sich die Bedeutung der Corporate Brand besonders deutlich im Anteil des Markenwertes am Gesamtunternehmenswert von vielen weltweit agierenden Unternehmen, der vielfach die 70%-Grenze übersteigt, wider.³ Diese Bedeutung beschränkt sich nicht auf Großkonzerne sondern gilt auch für kleine Unternehmen. So belegt eine Studie, dass „85 Prozent der Unternehmensgründer der Ansicht [sind], dass sich die Unternehmensmarke langfristig stark auf den Umsatz auswirkt.“⁴ Letztendlich wird diese Einschätzung der Praxisvertreter auch durch Marketingwissenschaftler bestätigt. So konstatiert z.B. Esch: „Das Corporate Brand Management wird von vielen Unternehmen immer noch unterschätzt. Wichtige Potenziale bleiben häufig ungenutzt. Der Aufbau einer starken Unternehmensmarke ist eine Investition in die Zukunft, die den Wert eines Unternehmens nachhaltig steigert.“⁵

Aus theoretischer Perspektive sind Corporate Brands in das übergeordnete Forschungsfeld des Markenmanagements einzuordnen, da es sich bei einer Unternehmensmarke um eine spezifische Ausprägungsform der Marke handelt. Somit ist der Bedeutungsanstieg von Corporate Brands nicht isoliert, sondern im Kontext der

¹ Der englische Begriff Corporate Brand und die deutsche Übersetzung Unternehmensmarke werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit als gleichwertig betrachtet und synonym verwendet.

² Vgl. Unilever (2004): Neuer Markenauftritt vorgestellt, Pressemitteilung vom 12. Mai 2004, Web-Seite: <http://www.unilever.de/30/index.html> (AVL), Stand: 09.08.2005.. Für Details zum Endorsement einer Marke vgl. Aaker, D. A./ Joachimsthaler, E. (2000): Brand Leadership, New York, S. 105ff. und Kapferer, J.-N. (2004): The New Strategic Brand Management - Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 3. Auflage, London, S. 307f.

³ Beispiele sind BMW, Nike oder Apple. Vgl. Aaker, D. A./ Joachimsthaler, E. (2000): Brand Leadership, New York, S.19f.

⁴ Vgl. w&v_online (2005): C4: Corporate Branding - Vom Wert der Marke, Web-Seite: <http://www.wuv.de/daten/studien/062001/305/summary.html> (AVL), Stand: 11.08.2005.

⁵ Esch, F.-R., et al. (2004): Corporate Brand Management - Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden, S. V.

heutzutage weitgehend unbestrittenen und vielfach belegten hohen **Relevanz von „klassischen“ Marken** zu sehen. Ein klares Indiz für die große Beachtung spiegelt sich dabei im Anstieg der Publikationen zu diesem Thema in den letzten Jahren wider. Neben der Anzahl von Veröffentlichungen, die sich international mittlerweile auf mehrere tausend beläuft,⁶ lassen sich auch direkte ökonomische Belege für den Beitrag von Marken zum Unternehmenserfolg anführen.⁷ Letztendlich wird die Bedeutung der Markenführung mittlerweile meist im gesamten Unternehmen anerkannt. So ergab eine Befragung von Führungskräften und Finanzentscheidern in Großunternehmen, dass 95,5 Prozent von ihnen eine klar definierte Markenstrategie als wichtig für den Unternehmenserfolg erachten.⁸ Darüber hinaus belegen verschiedene Studien die hohe Bedeutung von Marken für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung.⁹

Gründe für den hier konstatierten Wandel zu einer **größeren Markenorientierung** der Unternehmen¹⁰ gibt es viele, wobei jedoch der elementare Nutzen sowohl für Nachfrager als auch Anbieter eine zentrale Rolle spielt. Aus den zahlreichen verschiedenen Klassifizierungen der Funktionen von Marken¹¹ lassen sich die Informationseffizienz, die Risikoreduktion und der ideelle Nutzen als elementare Dimensionen der Markenrelevanz für die Nachfrager herauskristalisieren.¹² Darauf aufbauend ergibt sich für die Anbieter der Nutzen, dass Konsumenten aufgrund von Marken Präferenzen gegenüber unmarkierten Produkten entwickeln, die einerseits zu höheren Absatzmengen führen und andererseits die Durchsetzung von Preisprämien ermöglichen. Darüber hinaus erleichtert eine erfolgreich geführte Marke auch eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz und eine segmentspezifische Marktbearbeitung, die im Endeffekt zu einer besseren Kundenbindung führen soll. Insgesamt kann durch diese Einzelfunktionen auch das Oberziel der Steigerung des Unternehmens-

⁶ Vgl. Kranz, M. (2004): Die Relevanz der Unternehmensmarke - Ein Beitrag zum Markenmanagement bei unterschiedlichen Stakeholderinteressen, Frankfurt am Main, S. 1.

⁷ Vgl. Kernstock, J., et al. (2004): Zugang zum Corporate Brand Management, in: Esch, F.-R., et al. [Hrsg.]: Corporate Brand Management - Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden, S. 2f.

⁸ Vgl. Koch, K.-D./ Feige, A. (2005): Schon mit dem CFO geredet? in: Absatzwirtschaft, Marken 2005, S. 130.

⁹ Vgl. Tochtermann, T. C. A. (2004): Die Spitzenstellung ausbauen: Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Markenartikelindustrie - alte Wege zu neuer Stärke, in: Markenartikel, Nr. 4, S. 8ff.

¹⁰ Vgl. Urde, M. (1999): Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources, in: Journal of Marketing Management, Vol. 15, S. 117ff.

¹¹ Vgl. beispielhaft Fischer, M., et al. (2002): Markenrelevanz in der Unternehmensführung - Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2C-Märkte, Marketing Centrum Münster und McKinsey & Company Arbeitspapier Nr. 1, Münster, S. 10ff. und Keller, K. L. (2003): Strategic Brand Management - Building, Measuring and Managing Brand Equity, 2. Auflage, Upper Saddle River, S. 9ff.

¹² Vgl. Kranz, M. (2004): Die Relevanz der Unternehmensmarke - Ein Beitrag zum Markenmanagement bei unterschiedlichen Stakeholderinteressen, Frankfurt am Main, S. 31ff. und Fischer, M. (2004): Instrumente zur Messung der Marketingperformance, in: Thexis, Nr. 3, S. 333ff.

wertes besser erreicht werden.¹³ Die Bedeutung der Marke wird besonders im Hinblick auf die Herausforderungen durch die sich wandelnden marktbezogenen Rahmenbedingungen immer größer. Einerseits kommt es zu einer Informationsüberlastung der Nachfrager durch ein Überangebot qualitativ vergleichbarer Produkte bzw. Marken und kommunikativer Marketingmaßnahmen. Andererseits werden die Konsumenten zunehmend erlebnisorientierter und weisen inkonsistente Verhaltensmuster auf, die die Zielgruppenansprache erschweren.¹⁴ Unter diesen erschwerten Rahmenbedingungen bieten starke Marken und insbesondere Corporate Brands adäquate strategische Lösungsalternativen zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs.

Während das Corporate Branding einerseits eine spezielle Ausprägung bzw. Anwendung der klassischen Markentheorie darstellt, ist es gleichzeitig aufgrund seiner Anspruchsgruppenorientierung sehr eng mit dem **Stakeholderansatz** verbunden, der ebenfalls in den letzten Jahren eine stark zunehmende Beachtung erfahren hat. Dieses theoretische Konzept versteht die Akteure des Umwelt-, Gesellschafts- und Wirtschaftssystems, denen sich ein Unternehmen im Rahmen seiner Leistungserstellung und -vermarktung gegenübersteht, als Bestandteile eines Netzwerkes.¹⁵ Der Bedeutungsanstieg des Stakeholderansatzes ist zum Teil durch die wachsende Kritik an der bis dahin vorherrschenden starken Shareholderorientierung zu erklären.¹⁶ Da unterschiedliche Stakeholdergruppen aufgrund abweichender Eigeninteressen verschiedene und manchmal auch konfliktäre Ansprüche an ein Unternehmen stellen können, gilt es, deren operative und strategische Bedeutung abzuschätzen und sowohl die Marken- als auch Unternehmensführung entsprechend auszurichten. Zentrale Felder der Stakeholderforschung befassen sich mit der Identifikation und Bedeutung von verschiedenen Stakeholdern und mit dem Zusammenhang zwischen Stakeholdermanagement und klassischen Unternehmenszielen. Es zeigt sich insgesamt, dass der Stakeholderansatz ein zunehmend akzeptiertes theoretisches Kon-

¹³ Für eine gute Übersicht über den Markennutzen aus Anbietersicht vgl. Meffert, H., et al. (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement, in: Meffert, H., et al. [Hrsg.]: Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung; Mit Best Practice-Fallstudien, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 11ff.

¹⁴ Zu den marktbezogenen Rahmenbedingungen der Markenführung vgl. allgemein Esch, F.-R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, München, S. 27ff.

¹⁵ Vgl. Hermann, S. (2005): Corporate Sustainability Branding - Nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken, Wiesbaden, S. 4f. und Freeman, R. E. (1984): Strategic Management - A Stakeholder Approach, Boston, S. 25.

¹⁶ Vgl. Janisch, M. (1993): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement - Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern, S. 107ff.; Speckbacher, G. (1997): Shareholder Value and Stakeholder Ansatz, in: DBW, Nr. 5, S. 632ff. und Schmid, S. (1998): Shareholder-Value-Orientierung als oberste Maxime der Unternehmensführung? Kritische Überlegungen aus der Perspektive des Strategischen Managements, in: Zeitschrift für Planung, Nr. 9, S. 221ff.

zept mit einer steigenden Zahl von Publikationen im konzeptionellen Bereich darstellt.¹⁷ Aufgrund verschiedener methodischer Probleme, bedingt durch die hohe Komplexität des Themas, ist die Menge der umfassenden empirischen Untersuchungen bisher jedoch noch recht gering, so dass weiterführende empirische Analysen zu diesem Themenbereich wünschenswert sind.

Für die **steigende Bedeutung von Corporate Brands und der Stakeholderorientierung** gibt es viele Gründe, die einerseits durch Veränderungen im Unternehmensumfeld entstehen und andererseits aus der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung resultieren:

- Auf den Absatz- und Ressourcenmärkten wächst der Wettbewerb, so dass die zielgruppengerechte Ansprache der verschiedenen Stakeholdergruppen von existenzieller Bedeutung für den langfristigen Erfolg von Unternehmen wird. Eingängige Beispiele für diese Entwicklung sind die wachsenden Probleme von Unternehmen, ausreichend Mittel über den Kapitalmarkt zu akquirieren¹⁸ oder hochqualifizierte Arbeitskräfte über den Arbeitsmarkt zu gewinnen.¹⁹
- Zahlreiche Stakeholdergruppen, wie z.B. Mitarbeiter, werden sich ihrer Bedeutung für die Unternehmen zunehmend bewusst und setzen ihre Forderungen mit mehr Nachdruck durch.²⁰ Auch die Gesellschaft, häufig vertreten durch Regierungen, verlangt mehr soziales und ökologisches Verhalten von Unter-

¹⁷ Vgl. Mitchell, R. K., et al. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, S. 853ff.; Schaltegger, S. (1999): Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholdern der Unternehmung, in: *Die Unternehmung*, Jg. 53, Nr. 1, S. 3ff.; Kennedy, A. (2001): Das Ende des Shareholder Value - Warum Unternehmen zu langfristigen Wachstumschancen zurückkehren müssen, München, S. 1ff. oder Walker, S. F./ Marr, J. W. (2001): *Stakeholder Power - A Winning Plan for Building Stakeholder Commitment and Driving Corporate Growth*, Cambridge.

¹⁸ Vgl. Bramann, J. (2004): Investorenbindung als ein Ziel des Finanzmarketing - Eine Analyse des Verhaltens privater Investoren von DAX-Unternehmen, Bamberg, S. 1ff.

¹⁹ Zum Thema Arbeitsmarkt bzw. Employer Branding vgl. z.B. Ambler, T./ Barrow, S. (1996): The Employer Brand, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 4, No. 3, S. 185ff.; Teufer, S. (1999): Die Bedeutung des Arbeitgeberimage bei der Arbeitgeberwahl - Theoretische Analyse und empirische Untersuchung bei High Potentials, Wiesbaden und Gmür, M., et al. (2002): Employer Branding - Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing, in: *Personal*, Nr. 10, S. 12ff.

²⁰ Vgl. speziell zu den Anforderungen von potenziellen Arbeitnehmern exemplarisch Kirchgeorg, M./ Lorbeer, A. (2002): Anforderungen von High Potentials an Unternehmen - eine Analyse auf der Grundlage einer bundesweiten Befragung von High Potentials und Personalentscheidern, HHL-Arbeitspapier Nr. 48, Leipzig und Grobe, E. (2003): Corporate Attractiveness - eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus Sicht von High Potentials, HHL-Arbeitspapier Nr. 50, Leipzig. Zur Macht von Stakeholdern vgl. Gomez, P./ Wunderlin, G. (2000): Shareholder valueorientierte Unternehmensführung - Das Konzept des Performance Managements, in: Hinterhuber, H. H., et al. [Hrsg.]: *Das neue strategische Management - Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung*, Wiesbaden, S. 432.

nehmen. Darüber hinaus werden zuvor wenig berücksichtigte Anspruchsgruppen, wie z.B. Kleinaktionäre, durch ihre Interessenverbände besser vertreten.

- Die zunehmende Beachtung des ökonomischen Markenwertes²¹ führt dazu, dass Unternehmensmarken als wichtiges Asset des Unternehmens gesehen werden und gegenüber den oft weniger bekannten Produktmarken an Beachtung gewinnen. Somit werden auch Entscheidungen über einen passenden Unternehmensnamen, die im Rahmen der zunehmenden Unternehmenskäufe und -fusionen getroffen werden müssen, wichtiger.²²
- Aufgrund der fortschreitenden Internationalisierung nimmt die Bedeutung von Herkunftsländern („made in“) ab und wird durch vertrauenswürdige Unternehmensmarken („made by“) abgelöst.²³ Darüber hinaus steigt durch die zunehmende Globalisierung die Visibilität weltweit agierender Konzerne.
- Außerdem erleichtern die neuen Medien allgemein die schnelle Verbreitung von Informationen über Unternehmen und ermöglichen so einen deutlich höheren Wissensstand der Anspruchsgruppen.²⁴

Insgesamt zeigt sich daher eine steigende Relevanz der Stakeholdergruppen, die in direkter Konsequenz zu einem Bedeutungszuwachs der Stakeholderorientierung führt. Durch diese Entwicklungen wird die Führung der Unternehmensmarke noch wichtiger, da es trotz der steigenden Komplexität durch neue Zielgruppen gilt, eine möglichst konsistente Corporate Brand zu präsentieren.²⁵

²¹ Vgl. Aaker, D. A. (1992): Management des Markenwerts, Frankfurt am Main; Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1, S. 1ff.; Esch, F.-R. (1993): Markenwert und Markensteuerung: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, in: Thexis, 10. Jg., Nr. 5/6, S. 56ff. und Kapferer, J.-N. (1997): Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 2. Auflage, London.

²² Vgl. speziell zum Thema Unternehmensfusionen Brockdorff, B. (2003): Die Corporate Brand bei Mergers & Acquisitions - Konzeptualisierung und Integrationsentscheidung, Bamberg, S. 1ff. oder übersichtsartig Brockdorff, B./ Kernstock, J. (2001): Brand Integration Management - Erfolgreiche Markenführung bei Mergers & Acquisitions, in: Thexis, Nr. 4, S. 54ff. Für die umfangreiche Literatur zur Markenarchitektur vgl. z.B. Bräutigam, S. (2004): Management von Markenarchitekturen - Ein verhaltenswissenschaftliches Modell zur Analyse und Gestaltung von Markenportfolios, Giessen, S. 1ff.; Esch, F.-R./ Bräutigam, S. (2001): Corporate Brands versus Product Brands? Zum Management von Markenarchitekturen, in: Thexis, 18. Jg., Nr. 4, S. 27ff. oder Aaker, D. A./ Joachimsthaler, E. (2000): The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge, in: California Management Review, Vol. 42, No. 4, S. 8ff.

²³ Vgl. Meffert, H./ Bierwirth, A. (2001): Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke - Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding, in: Thexis, Jg. 18, Nr. 4, S. 5.

²⁴ Vgl. ausführlich zu den Chancen des Internet Oechsle III, S. J. (2002): Brands and Broadband - A Communication Opportunity, in: Corporate Reputation Review, Vol. 5, No. 2/3, S. 176ff.

²⁵ Vgl. z.B. Kernstock, J., et al. (2004): Zugang zum Corporate Brand Management, in: Esch, F.-R., et al. [Hrsg.]: Corporate Brand Management - Marken als Anker strategischer Führung von Unterneh-

Trotz der erläuterten zunehmenden Relevanz der Unternehmensmarke befasst sich die **wissenschaftliche Forschung** bisher aufgrund der großen Komplexität des Themas primär konzeptionell mit dem Themengebiet oder fokussiert sich auf einzelne Aspekte. So behandelt *Bierwirth* in einer grundlegenden Arbeit die Führung von Unternehmensmarken²⁶ und *Hermann* entwickelt einen Prozess für nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken.²⁷ Neben diesen theoretischen Arbeiten hat *Kranz* erstmals eine umfangreiche empirische Untersuchung vorgestellt, die die Relevanz der Unternehmensmarke basierend auf ihren Kernfunktionen für den Nachfrager belegt.²⁸ Darüber hinaus existieren zahlreiche Untersuchungen, die sich mit den isolierten Perspektiven der Corporate Brand beschäftigen. Die meistbeachtete Zielgruppe des Corporate Branding mit der längsten Forschungs- tradition sind die Kunden, über deren Behandlung eine Vielzahl von Publikationen existiert.²⁹ Zu den weiteren Stakeholdergruppen der Unternehmen gibt es ebenfalls Arbeiten, die sich beispielsweise mit dem Arbeitsmarkt,³⁰ dem Kapitalmarkt³¹ oder der allgemeinen Öffentlichkeit bzw. den Medien³² befassen. In der un-

men, Wiesbaden, S. 6ff. und Meffert, H./ Bierwirth, A. (2005): Corporate Branding - Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen, in: Meffert, H., et al. [Hrsg.]: Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 182.

²⁶ Vgl. Bierwirth, A. (2003): Die Führung der Unternehmensmarke - Ein Ansatz zum zielgruppenorientierten Corporate Branding, Frankfurt am Main.

²⁷ Vgl. Hermann, S. (2005): Corporate Sustainability Branding - Nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken, Wiesbaden.

²⁸ Vgl. Kranz, M. (2004): Die Relevanz der Unternehmensmarke - Ein Beitrag zum Markenmanagement bei unterschiedlichen Stakeholderinteressen, Frankfurt am Main.

²⁹ Z.B. Lorbeer, A. (2003): Vertrauensbildung in Kundenbeziehungen - Ansatzpunkte zum Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden; Freundt, T. C. (2006): Verhaltensrelevanz emotionaler Markenimages - eine inter-industrielle Analyse auf empirischer Grundlage, Wiesbaden; Scharff, A. (2005): Kundenabwanderung bei Übernahmen und Fusionen - Eine interaktions- und netzwerktheoretische Perspektive am Beispiel des Business-to-Business-Bereichs, Wiesbaden.

³⁰ Vgl. Grobe, E. (2006): Employer Branding - verhaltenstheoretische Analyse als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken, Leipzig, Dissertation (unveröffentlicht, erscheint in 2006). Während Arbeiten unter dem Thema Employer Branding sich primär mit potenziellen Arbeitskräften befassen, ist die interne Markenführung tendenziell auf aktuelle Arbeitnehmer ausgerichtet. Vgl. dazu Bruhn, M. (1999): Internes Marketing - Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen - Implementierung - Praxisbeispiele, 2. Auflage, Wiesbaden; Wittke-Kothe, C. (2001): Interne Markenführung - Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten, Wiesbaden oder Burmann, C./ Zepplin, S. (2004): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement - State-of-the-Art und Forschungsbedarf, Arbeitspapier Nr. 7 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen, Bremen, S. 24ff.

³¹ Die zielgerichtete Bearbeitung der Akteure auf dem Kapitalmarkt wird häufig unter dem Stichwort Investor Relations betrachtet. Vgl. dazu Ebel, B./ Hofer, M. B. (2003): Investor Marketing - Aktionäre erfolgreich gewinnen, Investoren langfristig binden, Börsenkurse nachhaltig steigern, Wiesbaden, S. 1ff. und Bramann, J. (2004): Investorenbindung als ein Ziel des Finanzmarketing - Eine Analyse des Verhaltens privater Investoren von DAX-Unternehmen, Bamberg, S. 1ff.

³² Die Medien und die breite Öffentlichkeit werden meist unter dem Oberbegriff Public Relations behandelt. Vgl. zu diesem Thema Zühlsdorf, A. (2002): Gesellschaftsorientierte Public Relations - Eine strukturationstheoretische Analyse der Interaktion von Unternehmen und kritischer Öffentlichkeit,

ternehmerischen Praxis spiegeln sich diese Sichtweisen in den verschiedenen Abteilungen, wie z.B. der Personal-, der Investor-Relations- und der Public-Relations-Abteilung wider und belegen damit auch deren fehlende Integration. Abschließend kann jedoch festgehalten werden, dass bereits zahlreiche Arbeiten zu theoretischen Aspekten und den isolierten Wirkungsperspektiven der Unternehmensmarke auf einzelne Stakeholdergruppen existieren. Bisher fehlen jedoch umfassende, integrative Ansätze zur Messung der Wirkung und der Steuerung von Unternehmensmarken, die umsetzbare Handlungsvorschläge für das Corporate Branding liefern.³³

Dieser Mangel an umfassenden Mess- und Steuerungsansätzen widerspricht dabei deutlich der in der Literatur häufig angetroffenen Forderung, „ein klares, einheitliches und unverkennbares Bild von einer Unternehmensmarke bei allen Stakeholdergruppen aufzubauen“.³⁴ Folglich wird dieser **Ruf nach einer integrierten und stakeholderübergreifenden Führung der Unternehmensmarke** langfristig auch nicht rein normativ bleiben können, sondern muss durch empirische Fakten belegt werden, um eine wissenschaftliche Fundierung zu erhalten. „Die Wissenschaft ist in diesem Zusammenhang gefordert, entsprechende Instrumente für die zielgruppenbezogene Koordination zu entwickeln.“³⁵ Dies wird im Hinblick auf die momentane gesamtwirtschaftliche Marktsituation noch dringlicher, da in den letzten Jahren durch erhöhten Kostendruck und anhaltend angespannte Absatzmärkte eine zunehmende Bestrebung zur Steigerung der Effektivität und Effizienz der Unternehmensaktivitäten zu konstatieren ist. Gerade im Marketingbereich müssen in anhaltenden Rezessionszeiten Budgetkürzungen und -umschichtungen von langfristigen Investments in die Marke zu kurzfristigeren Marketing-Mix-Instrumenten mit direkter Erfolgswirkung hingenommen werden.³⁶ Vor diesem Hintergrund sind auch im Marketing die Erfolgsmessung und die Verbesserung der Input-Output-Relation zu einem zentralen Ziel ge-

Wiesbaden, S. 109ff. und Kirf, B. (2002): Der Stakeholder-Kompass - Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation, Frankfurt am Main, S. 1ff.

³³ Für einen ersten praxisorientierten Ansatz, dem jedoch die notwendige theoretische Verankerung fehlt, vgl. Franzen, O., et al. (2005): Markenwert und Stakeholder, in: Markenartikel, Heft 12, S. 35ff. und Burkhardt, A., et al. (2005): Integriertes Stakeholder-Management für starke Corporate Brands, Schriftenreihe Marketing, Heft 6, Göttingen-Rosdorf.

³⁴ Kernstock, J., et al. (2004): Zugang zum Corporate Brand Management, in: Esch, F.-R., et al. [Hrsg.]: Corporate Brand Management - Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden, S. 8. Für weitere Beispiele vgl. Davies, G./ Chun, R. (2002): Gaps Between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand, in: Thexis, Vol. 5, No. 2/3, S. 146 und Tomczak, T., et al. (2001): Corporate Branding - Die zukunftsweisende Aufgabe zwischen Marketing, Unternehmenskommunikation und strategischem Management, in: Thexis, No. 4, S. 3.

³⁵ Meffert, H./ Bierwirth, A. (2005): Corporate Branding - Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen, in: Meffert, H., et al. [Hrsg.]: Markenmanagement - Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 160.

³⁶ Vgl. Tomczak, T./ Belz, C. (1993): Marketingbudgets in der Rezession, in: Thexis, Nr. 10, S. 1ff.

worden. Grundvoraussetzung zur Erreichung dieser Effektivitäts- und Effizienzziele sowie eines besseren Controlling der Markenführungsaktivitäten ist eine konsistente Messung der relevanten Produkt- und insbesondere Unternehmensmarken.

Die **Verhaltenswissenschaft** bietet verschiedene Ansätze auf deren Basis Messinstrumente für das Controlling von Marken entwickelt werden können, die sowohl den Ansprüchen wissenschaftlicher Forschung als auch den Anforderungen der unternehmerischen Praxis genügen.³⁷ Eine Reihe zentraler theoretischer Ansätze basieren dabei auf dem neo-behavioristischen Stimulus-Organism-Response-Modell (S-O-R-Modell), welches in der bisherigen Marketingliteratur primär auf den Endkunden angewendet wurde. Aufgrund der multiplen Anspruchsgruppensausrichtung des Corporate Branding, wäre für diese Arbeit, ebenso wie für fast alle anderen Ansätze der Verhaltenswissenschaft, eine Anpassung an die verschiedenen Stakeholdergruppen notwendig. In diesem Kontext können die Instrumente des Corporate Branding allgemein als Stimulus (S-Komponente) verstanden werden. Die Bekanntheit der Marke vorausgesetzt, sind im Rahmen des Organism (O-Komponente) die Einstellungsbildung und nachfolgend die Verhaltensabsicht von Relevanz für die theoretische Modellierung.³⁸ Die Reaktion bzw. Response der Markenrezipienten (R-Komponente) kann durch eine kurz- und eine langfristige Komponente abgebildet werden. Durch die für jede Stakeholdergruppe angepasste Operationalisierung der einzelnen Konstrukte ist so eine umfassende Erfassung der Unternehmensmarke grundsätzlich möglich.

Bei der Erfassung von isolierten Stakeholderperspektiven der Corporate Brand würde implizit angenommen werden, dass die verschiedenen Anspruchsgruppen nicht miteinander interagieren und sich damit auch nicht gegenseitig beeinflussen. Dies würde jedoch sowohl der Intuition als auch der gängigen wissenschaftlichen Meinung über die Vernetzung von sozialen Gruppen widersprechen, da die informelle Kommunikation zwischen sozialen Akteuren ihre Meinungsbildung und ihr Verhalten erheblich beeinflusst.³⁹ Ein für die Marketingforschung damit zwar weitgehend neuarti-

³⁷ Für Standardwerke vgl. z.B. Staehle, W. H. (1999): *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8. Auflage, München; Kroeber-Riel, W./ Weinberg, P. (2003): *Konsumentenverhalten*, 8. Auflage, München oder Trommsdorff, V. (2004): *Konsumentenverhalten*, 6. Auflage, Stuttgart. Eine der ersten bedeutenden Arbeiten zum S-O-R-Modell stammt z.B. von Cyert, R. M./ March, J. G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Engelwood Cliffs.

³⁸ Zur Rolle von Einstellungen vgl. Bagozzi, R. P., et al. (1989): *An Investigation into the Role of Intentions as Mediators of the Attitude-Behavior Relationship*, in: *Journal of Economic Psychology*, Vol. 10, No. 1, S. 35ff.

³⁹ Vgl. Whyte, W. H. (1954): *The Web of Word-of-Mouth*, in: *Fortune*, November, S. 140ff. und Johnson Brown, J./ Reingen, P. H. (1987): *Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior*, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, December, S. 350ff.

ger aber trotzdem nahe liegender Ansatz ist hingegen, die **verschiedenen Stakeholder als Akteure eines sozialen Netzwerkes** mit gegenseitigen Interaktionseffekten zu betrachten. Durch die Erfassung des Einflusses einzelner Anspruchsgruppen auf andere Akteure im Stakeholdernetzwerk kann so auch die Bedeutung einzelner Gruppen bestimmt werden. Die Ursprünge der Netzwerktheorie liegen weit zurück und lassen sich bis ins Jahr 1908 verfolgen.⁴⁰ Seitdem haben sich zu diesem Forschungsgebiet viele theoretische Ansätze und empirische Untersuchungen aus verschiedenen Wissenschaftsbereichen, wie z.B. der Soziologie, der Anthropologie, der Soziometrie oder auch den Wirtschaftswissenschaften entwickelt.⁴¹ Die Idee zur Verbindung der Netzwerktheorie mit der Stakeholdertheorie wurde bisher von *Rowley* und *Hermann* aufgegriffen.⁴² Dabei gehen die Autoren bisher wenig ins Detail und beschränken sich auf konzeptionelle Betrachtungen. Für das vorliegende Vorhaben kommen daher verschiedene Konzepte der sozialen Netzwerktheorie in Betracht.⁴³

2 Definition relevanter Begriffe

Um zu gewährleisten, dass die Ergebnisse von wissenschaftlichen Untersuchungen nachvollziehbar und vergleichbar sind, müssen die konzeptionellen Variablen eindeutig definiert werden.⁴⁴ Im Verlauf dieses Abschnitts sollen daher die folgenden grundlegenden Begriffe geklärt werden: **Marke, Markenimage, Unternehmung, Stakeholder, stakeholderspezifisch, Unternehmensmarkenimage, Corporate Branding, Wirkung von Unternehmensmarken, Corporate Reputation und soziales Netzwerk.**

Je nach definitorischer Abgrenzung lassen sich die ersten Wurzeln der Markenführung nahezu 150 Jahre zurückverfolgen, wobei das **Verständnis der Markenführung** seitdem einem **ständigen Wandel** unterworfen ist. Während in der ersten Phase die Marke noch als reines Eigentumszeichen verstanden wurde und damit die

⁴⁰ Vgl. Simmel, G. (1968 (1908)): Soziologie - Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung, 5. Auflage, Leipzig.

⁴¹ Für eine Übersicht über verschiedene Netzwerkansätze vgl. z.B. Weyer, J. (2000): Soziale Netzwerke - Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, München, S. 5ff.

⁴² Vgl. Rowley, T. (1997): Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences, in: Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, S. 887ff. und Hermann, S. (2005): Corporate Sustainability Branding - Nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken, Wiesbaden, S. 135ff.

⁴³ Für die Beschreibung von Netzwerkeigenschaften vgl. z.B. Tichy, N. M./ Fombrun, C. J. (1979): Social Network Analysis in Organizational Settings, in: Human Relations, Vol. 32, No. 11, S. 507ff.; Schenk, M. (1984): Soziale Netzwerke und Kommunikation, Tübingen, S. 1ff. und Köhne, M. (2004): Die Bedeutung von intraorganisationalen Netzwerken für den Wissenstransfer in Unternehmen, Bamberg, S. 109ff.

⁴⁴ Vgl. Churchill, G. A. J. (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: Journal of Marketing Research, Vol. 16, February, S. 67.