

Markenzweck und Markenerfolg

AUTOREN

Michael Zürn

Researcher

Fabian Buder

Head of Future & Trends

Matthias Unfried

Head of Behavioral Science

alle: Nürnberg Institut für Marktentscheidungen,
Nürnberg

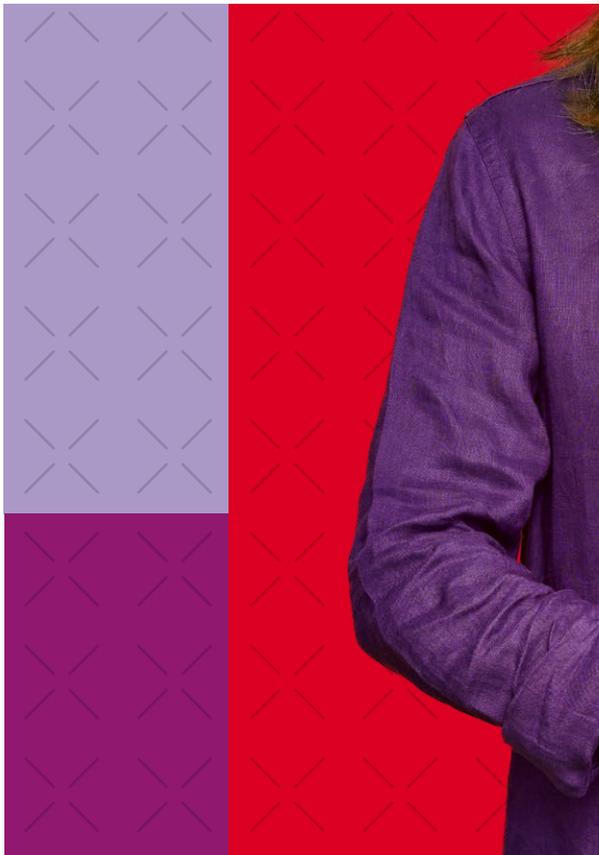
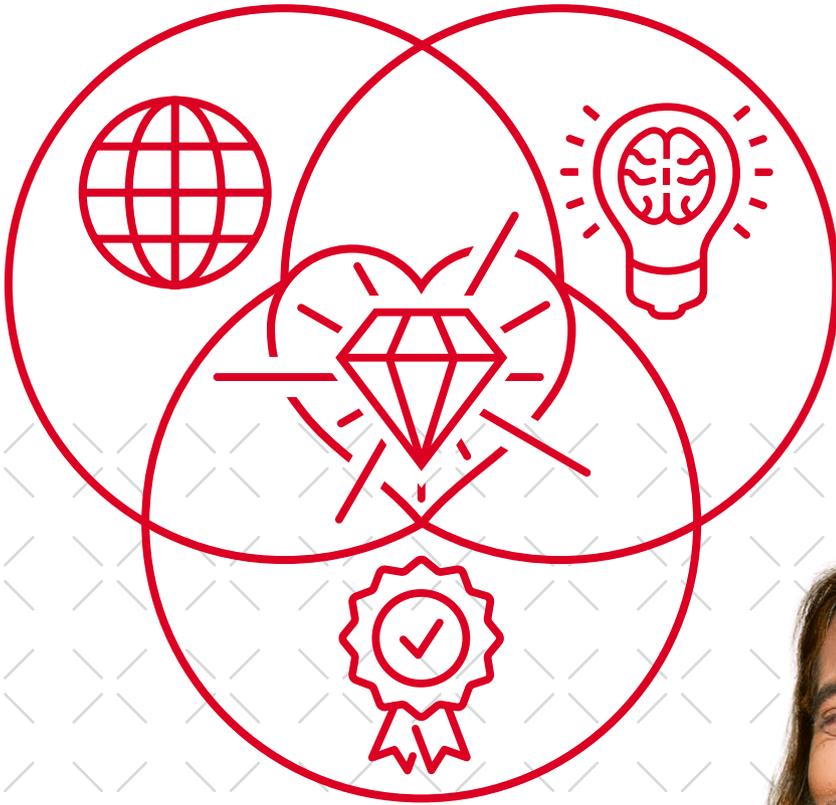
KEYWORDS

Markenzweck, Gewinn, Purpose beyond Profit, Kundennutzen, Externe Effekte, Net Promoter Score (NPS)

Neue Herausforderungen erfordern neue Erfolgskennzahlen ✕ Das Jahr 2022 war leider geprägt von vielen tragischen Naturkatastrophen und humanitären Krisen: Waldbrände in Nordamerika und Europa, Wirbelstürme im Atlantik, Überschwemmungen auf dem indischen Subkontinent und nicht zu vergessen die anhaltende Hungerkrise in Afrika und ein Krieg in Europa. Die Vereinten Nationen (UN) haben 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung festgelegt, um die Aufmerksamkeit der Weltöffentlichkeit auf die dringendsten Herausforderungen zu lenken. Die Organisation selbst verfügt nur über begrenzte Möglichkeiten und motiviert deshalb die Regierungen aller Länder, gesetzliche Regelungen zu beschließen, die die Erreichung dieser Ziele unterstützen. Erfreulich ist, dass auch private Unternehmen in den letzten Jahrzehnten immer mehr Verantwortung übernommen haben. Viele sehen ihre Daseinsberechtigung nicht mehr nur in der Erzielung von Shareholder Value, sondern verfolgen immer öfter auch einen Purpose beyond Profit, indem sie sich auch um die Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf dritte Parteien kümmern. Bislang war es jedoch gar nicht so einfach, den Purpose eines Unternehmens in strategische und operative Entscheidungen einzubeziehen, weil es dafür keine zuverlässigen Kennzahlen gab. Nicht umsonst heißt es: „Was man nicht messen kann, kann man nicht managen.“

Die Ziele unternehmerischer Tätigkeit: Was liegt jenseits des Gewinns? ✕ Im Grunde ist der Zweck eines jeden Unternehmens ziemlich offensichtlich: Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die für Kunden Nutzen stiften. Im Gegenzug sind Kunden bereit, einen Preis zu zahlen, der dem Unternehmen das Erreichen seiner finanziellen Ziele ermöglicht. Das heißt, der grundlegende Zweck eines Unternehmens besteht darin, Nutzen für Kunden und Gewinne für Unternehmer oder Aktionäre zu generieren. Beide Ziele sind eng miteinander verknüpft und nur zusammen erreichbar.

»
*Die Quantifizierung von Purpose beyond Profit
ist nicht einfach, aber höchst relevant.*
«





BOX 1

Der Perceived Purpose Score: Wie Konsumenten den Zweck eines Unternehmens durch die Markenwahrnehmung bewerten

Ob ein Unternehmen einen Purpose beyond Profit verfolgt, ist nicht leicht zu messen. Oft basiert die Bewertung auf der Analyse und Integration von Unternehmenskommunikation, öffentlichen Dokumenten, Marketingmaterialien und Presseberichten von und über eine Marke. Konsumenten bewerten Unternehmen jedoch in der Regel nicht als abstrakte juristische Personen oder durch die Lektüre ihrer Geschäftsberichte, sondern bilden sich ihre Meinung eher bei ihren Kontakten mit Marken-Touchpoints. Deshalb überlässt es unser Ansatz den Konsumenten, diese Informationen zu integrieren. Es sind schließlich die subjektiven Markenbilder, die sich aus den eigenen Interpretationen der Konsumenten ergeben und ihre Einstellungen, ihr Kaufverhalten und damit den Erfolg einer Marke bestimmen.

Daher haben wir einen konsumentenbasierten Ansatz zur Bewertung des Marken Zwecks verwendet und ein Messinstrument – die Perceived Purpose Scale – entwickelt, das die drei oben genannten Ausrichtungen des Unternehmenszwecks abdeckt. Dazu haben wir eine Reihe von konkreteren Unterzielen für jede Zweckdimension definiert (siehe Abbildung 1 für Beispiele). Wir baten Konsumenten, ihren subjektiven Eindruck hinsichtlich der Bedeutung der einzelnen Ziele für bestimmte Marken zu bewerten. Anschließend fügten wir die Antworten der Teilnehmer zu einem dreidimensionalen Wert (Index 0 – 100) für den wahrgenommenen Zweck jeder Marke zusammen. Der Wert gibt an, welche Bedeutung die Konsumenten den drei Zweckdimensionen – Erzielung von finanziellem Erfolg, Bereitstellung von Kundennutzen und Berücksichtigung von Effekten auf Dritte – für eine Marke zuschreiben.

In der Studie bewerteten 400 deutsche Konsumenten den wahrgenommenen Zweck der 100 wertvollsten Marken der Welt (gemäß der Rangliste der globalen Markenberatung Interbrand). Zusätzlich untersuchten wir, ob Marken, die den Eindruck vermitteln, sich mehr um positive Effekte auf Dritte zu kümmern, am Ende vielleicht sogar erfolgreicher sind. Zur Beantwortung dieser Frage haben wir die Indexwerte der 100 Marken in den drei Zweckdimensionen herangezogen, um eine zentrale Kennzahl der Markenführung zu prognostizieren, den Net Promoter Score (NPS) einer Marke. Um diese etablierte „Kennzahl, die man zum Wachsen braucht“ (gemäß einem klassischen Artikel in der Harvard Business Review) für jede Marke zu berechnen, baten wir unsere Teilnehmer, auf einer Skala von 0 = überhaupt nicht wahrscheinlich bis 10 = sehr wahrscheinlich anzugeben, ob sie die Marke im Freundes- und Familienkreis empfehlen würden. Anschließend wurde der Anteil der „Detraktoren“ (ausgedrückt durch eine Bewertung von 0 bis 6) vom Anteil der „Promotoren“ (ausgedrückt durch Bewertungen von 9 oder 10) abgezogen, um den NPS für jede Marke zu ermitteln. Daraus ergibt sich für Marken, die mehr Befürworter als Kritiker haben, ein positiver NPS, bei Marken, bei denen die Kritiker in der Überzahl sind, ein negativer NPS.



Verschiedene Ausprägungen des Unternehmenszwecks sind parallel realisierbar, aber jedes Unternehmen oder jede Marke verfolgt einen individuellen Mix an Zielen und Zwecken.



ABBILDUNG 1 > Zweckdimensionen und Beispiele für Unterziele aus der Perceived Purpose Scale



Finanzieller Erfolg

- > Unternehmensgewinne
- > Finanzielle Sicherheit für Unternehmensinhaber
- > Kosteneffizienz im Unternehmen



Kundennutzen

- > Lösung von Problemen der Nutzer
- > Nutzererlebnis
- > Sicherheit für die Nutzer



Effekte auf Dritte

- > Ökologisch und sozial nachhaltige Investition der Gewinne des Unternehmens
- > Lösung von gesellschaftlichen und ökologischen Problemen
- > Positiver Beitrag für die Gesellschaft



Die Bereitschaft zur Weiterempfehlung steigt, je höher der Wert einer Marke bezüglich der Effekte auf Dritte ist.



Die Transaktionen zwischen Unternehmen und Kunden können sich jedoch auch auf Dritte, nicht direkt an der Transaktion Beteiligte, auswirken. Es entstehen externe Effekte, die sowohl positiv als auch negativ sein können: Ein Urlaub in fernen Ländern mag den Reisenden fantastische Erlebnisse bieten und der Tourismusindustrie Einnahmen beschern, aber er verursacht auch erhebliche CO₂-Emissionen, die die Erderwärmung fördern, was letztlich uns alle betrifft. Billiges Palmöl macht viele Produkte für die breite Masse erschwinglich, aber die Plantagen zerstören allzu oft ganze Ökosysteme. Setzt sich die Belegschaft eines Unternehmens dagegen aus Mitgliedern sozialer Gruppen zusammen, die sonst miteinander in Konflikt stehen, kann die bloße Zusammenarbeit soziale Reibungen zum Wohle der Allgemeinheit verringern. Darüber hinaus kann auch das Kerngeschäft eines Unternehmens wohltätige Komponenten haben, z. B. wenn für jedes verkaufte Produkt ein Teil des Kaufpreises in Spenden fließt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Zweck eines Unternehmens neben dem Streben nach finanziellem Erfolg und der Schaffung von Kundennutzen auch in der Realisierung positiver Effekte für Dritte, z. B. Dienstleistungen für die Gemeinschaft und wohltätige Aktivitäten, oder der Verringerung negativer Nebenwirkungen, z. B. durch die Reduktion oder Kompensation von Emissionen, liegen kann. Diese verschiedenen Ausprägungen des Unternehmenszwecks sind parallel realisierbar, aber jedes Unternehmen oder jede Marke verfolgt einen individuellen Mix an Zielen und Zwecken.

Die Wahrnehmung des Markenzwecks durch Konsumenten ✕ Angesichts der vielen Herausforderungen für unsere Gesellschaft ist es sinnvoll, dass Unternehmen mehr als nur ihren Gewinn betrachten. Aber gibt es verlässliche Messgrößen, um zu beurteilen, welche Unternehmen und Marken

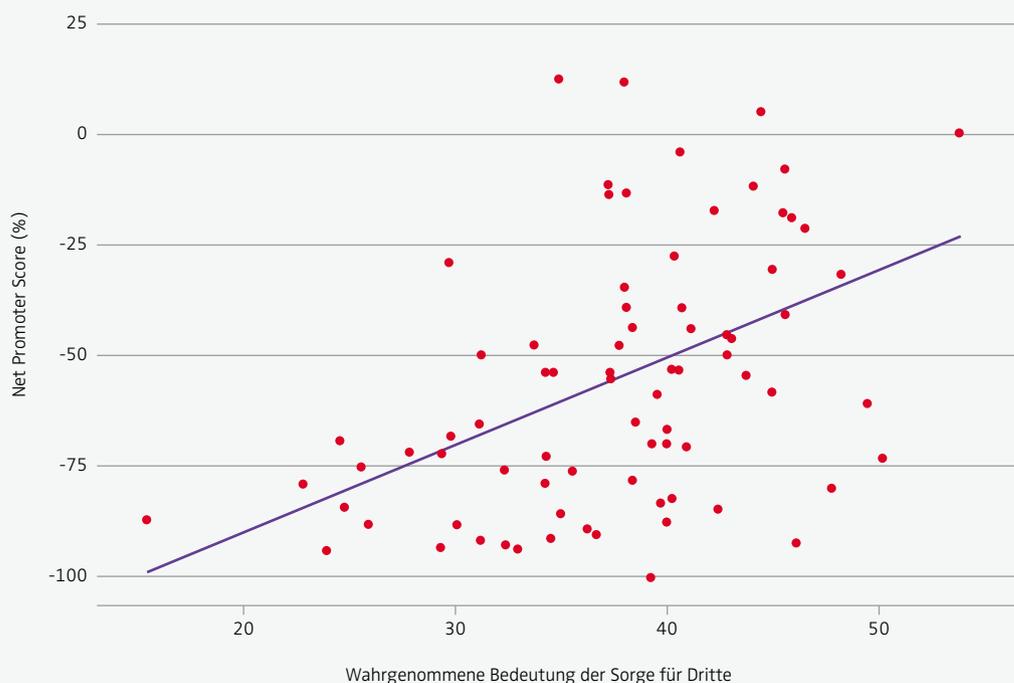
einen Purpose beyond Profit verfolgen und welche nicht? Und wenn wir solche Messgrößen hätten, wie würden diese mit anderen Unternehmenskennzahlen zusammenspielen? Könnte die Berücksichtigung der Interessen Dritter die Unternehmen sogar dabei unterstützen, ihre traditionellen Ziele zu erreichen? Die Forscher des Nürnberg Institut für Marktentscheidungen haben ein Forschungsprojekt durchgeführt, um einige dieser Fragen zu beantworten. Box 1 beschreibt die Studie.

Beziehungen zwischen den Zweckdimensionen ✕ Die Untersuchung zeigte eine deutlich ausgeprägte Hierarchie in der Bewertung der Zweckdimensionen von Marken durch Konsumenten: Finanzieller Erfolg wird als die wichtigste Zweckdimension wahrgenommen, gefolgt von der Schaffung von Kundennutzen, während die Wirkung auf Dritte als am wenigsten wichtig für die untersuchten 100 wertvollsten Marken angesehen wird.

Zusätzlich haben wir die Beziehungen zwischen den einzelnen Zweckdimensionen näher untersucht. Erstens nehmen die Konsumenten den Zweck, Kundennutzen zu schaffen, als unabhängig vom Streben nach finanziellem Erfolg wahr. Zweitens sehen Konsumenten die Bereitstellung von Kundennutzen in einem positiven Zusammenhang mit der Berücksichtigung von Effekten auf Dritte. Drittens wird die Ausrichtung der Geschäftstätigkeit auf diese externen Effekte als gegenläufig zum Ziel des finanziellen Erfolgs wahrgenommen. Eine Marke kann also in den Augen der Konsumenten sowohl nach finanziellem Erfolg als auch nach Schaffung von Kundennutzen streben, aber das parallele Streben nach finanziellem Erfolg und positiven externen Effekten wird als widersprüchlich betrachtet.

Geschäftserfolg durch gute Taten? ✕ Um zu prüfen, ob ein wahrgenommener Purpose beyond Profit gut für das Unternehmen ist, haben wir die Beziehung zwischen unseren

ABBILDUNG 2 > Korrelation zwischen dem wahrgenommenen Interesse der Marken an den Belangen Dritter und der Weiterempfehlungsbereitschaft



»
*Es kann von Vorteil sein, als
 gemeinwohlorientierte Marke
 wahrgenommen zu werden.*
 «



Zweckdimensionen und dem Net Promoter Score untersucht. Unsere Analysen zeigen, dass weder der finanzielle Erfolg noch die Dimension des Kundennutzens signifikant mit dem NPS zusammenhängen. Jedoch steigt die Bereitschaft zur Weiterempfehlung, je höher der Wert einer Marke bezüglich der Effekte auf Dritte ist. In Abbildung 2 veranschaulicht die violette Linie die positive Beziehung zwischen diesen beiden Werten. Das heißt, wenn es darum geht, einen loyalen Kundenstamm aufzubauen, der die Marke bei potenziellen Neukunden weiterempfiehlt, kann es von Vorteil sein, als gemeinwohlorientierte Marke wahrgenommen zu werden. Es muss jedoch angemerkt werden, dass unser methodischer Ansatz keine kausalen Interpretationen dieser Beziehungen zulässt. Wir können nur sagen, dass Marken mit einem eher gemeinwohlorientierten Zweck mehr Net Promoters haben als andere. Vielleicht lassen gute Taten ein Unternehmen florieren, vielleicht können es sich aber auch nur erfolgreiche Unternehmen leisten, Gutes zu tun.

Perceived Purpose Scores können Markenentscheidungen unterstützen ✕ Die Quantifizierung von Purpose beyond Profit ist keine leichte Aufgabe, aber höchst relevant. Unsere Markenbewertung ist ein Beispiel für eine theoretisch fundierte und konsistente Quantifizierung des Markenzwecks aus Sicht der Konsumenten. Wir fanden eine positive Korrelation zwischen dem NPS und einem wahrgenommenen

Purpose beyond Profit. Das stützt die Annahme, dass sich die Unterstützung sozialer oder ökologischer Anliegen auszahlen kann. Insgesamt legt die Studie den Grundstein für eine systematischere, rigorose Untersuchung von Purpose beyond Profit. Bislang haben wir nur eine einzige Kennzahl für den Markenerfolg getestet, aber künftige Analysen sollen auch zusätzliche KPIs berücksichtigen, um das Bild zu vervollständigen. Im Markenmanagement ist es von entscheidender Bedeutung, zu verstehen, wie Kunden eine Marke aktuell in allen drei Zweckdimensionen wahrnehmen, aber auch, welche Wahrnehmung man in Zukunft erreichen will. Unser Tool kann bei der Entscheidungsfindung helfen, indem es die effizientesten Wege aufzeigt, um das gewünschte Ziel zu erreichen. ✕



LITERATURHINWEISE

Reichheld, F. (2003). The one number you need to grow. Harvard Business Review, 81(12), 46-54.

Zürn, M. K., & Unfried, M. (2023). Three dimensions of brand purpose: serving shareholders, customers and third parties. NIM Working Paper.