



Markenreputation: Risiken für Image-schäden erkennen und steuern

AUTOREN

Susan Fournier

Allen Questrom Professor and Dean,
Professor of Marketing

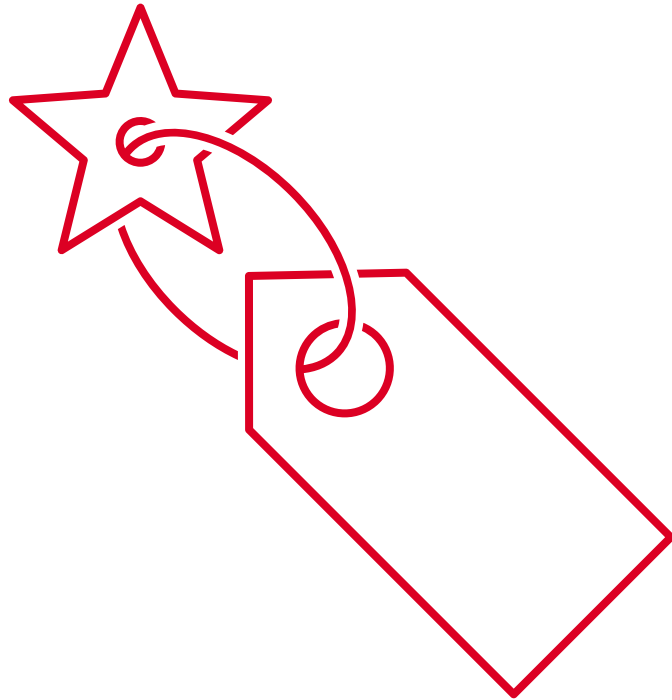
Shuba Srinivasan

Norman and Adele Barron Professor in
Management, Professor of Marketing

KEYWORDS

**Markenreputation, Markenrisiken,
Markenarchitektur, Personenmarken,
Markenaktivismus, digitales Marketing**

Beide: Boston University, Questrom School of Business, Boston, MA



Marken sind Assets, aber auch Risikofaktoren ✕ Marken sind wichtige Umsatzbringer und müssen deshalb auch im strategischen Risikomanagement eines Unternehmens berücksichtigt werden. Der Aufbau starker Marken reduziert die Schwankungen künftiger Cashflows und ermöglicht höhere Gewinne bei geringerem Risiko. Die Aktien starker Marken sind für breite Anlegerschichten interessant und in Rezessionsphasen oder bei Problemen mit einzelnen Produkten robuster und wertstabiler. Die Branding-Strategien eines Unternehmens können jedoch auch Gegenteiliges bewirken: mehr Risiko, weniger Einnahmen und im Extremfall sogar die Existenzgefährdung des Unternehmens.

Während makroökonomische Faktoren ein erhebliches Risiko darstellen, sind unternehmensspezifische Risikofaktoren für 80 % der durchschnittlichen Aktienvarianz ausschlaggebend. Ein wichtiger Faktor dabei ist das Markenreputationsrisiko, und Führungskräfte zählen dieses Risiko durchweg zu den drei größten Herausforderungen, mit denen ihr Unternehmen konfrontiert ist. Markenimage und -reputation geben an, wie die Marke von Kunden und anderen Interessensgruppen wahrgenommen wird. Das Markenreputationsrisiko ist der mögliche Schaden für das allgemeine Ansehen und die Wertschätzung gegenüber einer Marke und entsteht durch negative Markensignale. Es kann Shareholder Value zerstören, weil negative Publicity die Ertragschancen mindert. Finanzielle Risiken können auch durch Rechtsstreitigkeiten, Boykotte, Streiks und Proteste oder die Abwanderung von Kunden entstehen. Wir betrachten hier unternehmensindividuelle Risiken aus einer Markenperspektive, diskutieren, wie spezifische Markenstrategien vor Markenreputationsrisiken schützen können, und präsentieren Informationen und Indikatoren, die für das Management dieses Risikos erforderlich sind.



Erfolgreiche Markenführung erfordert die kontinuierliche Beobachtung und Steuerung marketingstrategischer Auslöser von Reputationsrisiken.



ABBILDUNG 1 > Markenportfolio-Risiken und relevante Indikatoren



Risiken für die Markenreputation durch die Markenportfolio-Strategie ✗ Aktionäre erwarten kontinuierliche Gewinnsteigerungen, die viele Unternehmen mittels Erweiterung ihres Markenportfolios durch Fusionen und Übernahmen, Neuprodukteinführungen oder Produktlinien-erweiterungen abzusichern versuchen. Die Art und Weise, wie neue Marken in bestehende Markensystematiken integriert werden – die strategische Markenarchitektur also –, vollzieht sich dabei oft eher ad hoc als strategisch geplant, und das bedeutet mehr Risiko. Eine Markendehnung nach unten kann das Markenimage gefährden und die wahrgenommene Qualität und Exklusivität der Marke beschädigen. Die Verknüpfung eines großen Produktportfolios mit einem einzigen Markennamen und -logo in einer Branded-House-Strategie kann Marken anfällig für Reputationsrisiken machen. Entgegen den Empfehlungen populärer Marketing-

experten sorgt auch eine Sub-Branding-Struktur wie die i-Produktlinie von Apple oder die 7er-, 5er- und 3er-Serie von BMW nicht für eine Risikoeindämmung, sondern verschärft eher die Risikoposition. Sub-Branding bietet einen gewissen Schutz gegen Überdehnung, Verwässerung, Rufschädigung und Kannibalisierung einer Marke. Jedoch erhöhen gerade die Eigenschaften, die für diese Strategie sprechen – eine breitere Aufstellung am Markt und Erweiterungen außerhalb des Markenkerns – das Risiko. Eine gemischte, hybride Markenarchitektur widerspricht hingegen der Logik der Finanzportfoliotheorie und schränkt die Möglichkeiten der Risikokontrolle durch Diversifizierung ein. Markenportfolio-Strategien müssen also die individuellen Markenreputationsrisiken berücksichtigen (siehe Abbildung 1), und Informationen zu den relevanten Kriterien sollten in ein Markenrisiko-Dashboard einfließen.



*Führungskräfte zählen das Markenreputationsrisiko
durchweg zu den drei größten Herausforderungen, mit denen
ihr Unternehmen konfrontiert ist.*



ABBILDUNG 2 > Risiken des digitalen Marketings und relevante Kriterien

Risiken im digitalen Marketing

Gefahr des Kontrollverlusts darüber, wie und wo Markeninhalte erscheinen



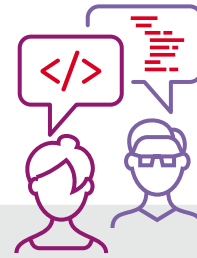
- > Prozentsatz des Werbebudgets für digitale Medien
- > Brand-Safety-Bilanz für Werbung in Social Media
- > Verzerrungen durch Programmatic Advertising
- > Positiv-/Negativ-Index für Inhalte auf Landingpages und Social-Media-Plattformen
- > Art der Entscheidungsfindung für Werbegestaltung
- > Betriebszugehörigkeit der Marketingmitarbeiter
- > Handlungsfähigkeit im Krisenfall bzw. Verfügbarkeit von PR-Spezialisten im Team

Beispiel: Nach der Veröffentlichung zweier umstrittener Kampagnen im November 2022 – eine zeigte Kinder mit einer Bondage-Teddy-Tasche, die andere Gerichtsdokumente zu einem Urteil um Kinderpornografie – erlitt die Marke Balenciaga einen erheblichen Imageschaden, der auf mangelnde Kontrolle über die Werbeinhalte der Marke zurückzuführen ist. In den sozialen Medien formierte sich unter dem Hashtag #CANCELBALENCIAGA massiver Widerstand.

Risiken für die Markenreputation, die sich durch digitales Marketing ergeben ✗ Im Jahr 2021 wurde in den USA für digitale Werbung deutlich mehr ausgegeben (64,4%) als für traditionelle Werbung (35,6%). Die Vorteile digitaler Kommunikation wie bessere Erreichbarkeit, Messbarkeit und Individualisierungsmöglichkeiten sind unbestritten. Doch in der digitalen Welt lauern auch Risiken wie Fake News, Datenschutzprobleme oder verzerrende Algorithmen, die die Markenreputation gefährden. Vorbei sind die Zeiten, in denen Manager ihre Medienpräsenz anhand demografischer Kriterien oder eines thematisch passenden Umfelds festlegen konnten, um ihre Markenbotschaft zu optimieren. In der digitalen Werbung entscheiden meist programmatische Algorithmen, die sich am Browserverlauf der Konsumenten orientieren. Das kann zu unerwünschten Ergebnissen führen, die Marken angreifbar machen. Ein derartiger Fall ging 2017 durch die Medien, als P&G feststellte, dass seine Marken auf YouTube neben extremistischen Websites zu finden waren. Das Unternehmen reagierte mit einer Reduktion des Budgets für digitale Werbung in Höhe von 140 Millionen US-Dollar. Viele Marken sahen sich in den letzten Jahren mit ähnlichen Problemen konfrontiert.

Es wäre sinnvoll, in diesem Bereich die Wachsamkeit zu erhöhen und einige der in Abbildung 2 vorgeschlagenen Kriterien zu nutzen sowie Werbeausgaben ausgewogen zu verteilen. Auch Social-Media-Monitoring wäre sinnvoll – und darauf zu achten, wer die Personen sind, die Kommunikationsentscheidungen treffen (siehe Box 1).

Risiken für die Markenreputation durch Personenmarken-Strategien ✗ Einige Marken sind eng verknüpft mit der Identität und dem Leben von Einzelpersonen, z. B. wenn die Unternehmensmarke den Namen des Gründers oder Leaders trägt, wie etwa bei Calvin Klein oder Martha Stewart, oder die Eigentümer bzw. Topmanager Promi-Status genießen (z. B. Elon Musk bei Tesla) oder mit Promis geworben wird (z. B. mit Tiger Woods für Nike). Personenmarken sind an sich schon weniger stabil und das menschliche Verhalten birgt ein zusätzliches Risiko für die Marke. Man denke z. B. an Uber, das am höchsten bewertete Pre-IPO-Unternehmen der Geschichte, und die finanziellen Verluste, die es aufgrund der Handlungen von CEO Kalanick erlitt. Oder an den tiefen Fall von Martha Stewart Living Omnimedia, nachdem Gründerin und Proponentin Martha Stewart inhaftiert wurde.



BOX 1

Die Risiken einer „Juniorisierung“ des Marketings

Die digitale Transformation birgt ein zusätzliches Reputationsrisiko, das sich aus der Neuausrichtung des Marketings als mehr technische und weniger kreative Funktion ergibt. Marketer müssen heute andere Dinge können als vor einigen Jahren, und Markenkommunikation kann auch mit einer jungen Belegschaft von relativ unerfahrenen Marketing-Technikern, die primär Kampagnen umsetzen und die Effizienz alternativer Werbepläne testen, gut realisiert werden. Juniorisierung bedeutet auch, dass Marketing-Führungskräfte auf höherer Ebene, die das klassische Repertoire der Markenführung beherrschen, durch technisch versiertere, aber weniger erfahrene und wirtschaftlich schlechter ausgebildete Mitarbeiter ersetzt werden. Im Zuge dieser Juniorisierung werden Marketingentscheidungen nach unten delegiert und direkt an der Umsetzungsfront von kaum geführten Mitarbeitern oder gar Freelancern getroffen. Früher war es üblich, dass die gesamte Markenkommunikation mehrere Ebenen durchlief und von Führungskräften freigegeben wurde. Im Paradigma der Juniorisierung gibt es solche Freigabeschleifen nur mehr selten. Als Ergebnis solcher Strukturen entstanden kritisierte Kampagnen wie z. B. 2019 von der Marke Dove, die in den sozialen Medien ein Inserat zeigte, auf dem sich eine dunkelhäutige Frau neben einer Dove-Lotion in eine hellhäutige Frau verwandelte. Der Tweet eines Nutzers bringt das auf den Punkt, worüber öffentlich gerätselt wurde: „Ist die Marketingstrategie von @Dove: vorher = dunkelhäutig und schmutzig, nachher = hellhäutig und sauber? Außerdem: *Wer* genehmigt solche Anzeigen?“



Die Wirtschaftswelt und das Verhalten ihrer Vertreter und Topmanager unterliegen heutzutage einer kritischen Beobachtung durch die Öffentlichkeit und das bedeutet mehr Risiko für Unternehmen. So löste beispielsweise die Berichterstattung über politische Präferenzen von Gründern und Vorstandsmitgliedern Boykottaktionen gegen L.L. Bean und SoulCycle aus. Unternehmen, deren Kerntätigkeit mit politisch brisanten Themen verknüpft ist, können ebenfalls ein Risiko darstellen, wie im Fall der Entlassung eines Vorstandsmitglieds des Whitney Museum of American Art aufgrund der Tatsache, dass sein Unternehmen Munition herstellt. Ein Topmanager von Samuel Adams stieß bei einer Firmenfeier auf eine Gesetzesvorlage zur Steuersenkung an, woraufhin Politiker aus Massachusetts zum Boykott aufriefen. CEOs und Manager stehen unter Druck, sich zu gesellschaftspolitischen Themen zu äußern, aber Vorsicht ist geboten, wenn kommerzielle und finanzielle Interessen des Unternehmens auf kulturelle Werte prallen. Ein inzwischen gelöschter Tweet des Generaldirektors der Houston Rockets zur Unterstützung der Demonstranten in Hongkong machte die NBA (National Basketball Association) – und eine Reihe von beteiligten Sponsoren wie Nike – zum Thema in den Beziehungen zwischen den USA und China und bedrohte die finanzielle Zukunft der Liga im bevölkerungsreichsten Land der Welt. Zu Memes wurden in den sozialen Medien parodistische Reaktionen auf Nikes „Believe in something“-Kampagne für Kaepernick, als das Unternehmen angesichts



Manager sollten ihre Risikopositionen nach Schweregrad und Eintrittswahrscheinlichkeit bewerten und kategorisieren.



der drohenden Umsatzeinbußen einen Rückzieher machte: „Believe in something. Unless it pisses China off.“

Manager tun gut daran, die Risiken ihrer Markenpersönlichkeiten zu überwachen. Sie sollten proaktiv ein klares Bild über die Interdependenz zwischen Person und Marke, die Bedeutung der Person für die Markenführung, die Stabilität der Persönlichkeit und die Verankerung der Person in kulturellen Diskursen entwickeln. Abbildung 3 enthält Vorschläge für relevante Kriterien.

Risiken für die Markenreputation durch gesellschaftspolitischen Unternehmensaktivismus ✕ Jeder Risikomanager kennt politische Risiken als makroökonomische Einflussfaktoren auf die Geschäftstätigkeit: der Krieg in der Ukraine, eine instabile britische Regierung, die Beziehungen

zwischen den USA und China. Weniger offensichtlich ist, dass politische Risiken auch durch gesellschaftspolitisch brisante und oft politisch eingefärbte Themen entstehen. Die Liste der aktuell heißen Themen ist lang: Gender, Geschlechtsidentität, ethnische Benachteiligung, Waffengesetze, Migration, Klimawandel, Datenschutz, Abtreibung, Diversity und Meinungsfreiheit. Das Thema ESG (Environmental, Social and Governance) macht die Angelegenheit noch komplexer. Unternehmen, die sich zu ESG-Zielen wie ethnische Diversität, Geschlechtergerechtigkeit oder CO₂-Neutralität verpflichten, haben angesichts dessen, dass Aufsichtsbehörden Rechenschaft einfordern, das zusätzliche Risiko, dass sie ihre Ziele nicht einhalten können. Dass sie ihre Marken durch dieses Engagement einem größeren Reputationsrisiko aussetzen, wird oft unterschätzt.

ABBILDUNG 3 > Personenmarken-Risiko und relevante Metriken

Risiken von Personenmarken

Risiko, wenn die Markenidentität eng mit lebenden Personen verbunden ist



- > Stärke der Verbindung zwischen Marke und Person
- > Einbindung der Person in die Unternehmensführung
- > Anzahl der Führungsfunktionen der Person
- > Sichtbarkeit/Prominenz der Person
- > Medienberichterstattung über die Person
- > Präsenz der Person in sozialen Medien
- > Mitgliedschaft in sichtbaren sozialen Netzwerken
- > Belege für Charakterschwächen, Hybris, moralische Flexibilität, Tendenz zu problematischem Verhalten
- > Verhältnis zwischen negativen und positiven Kommentaren in (sozialen) Medien
- > Sterblichkeitsrisiko

Beispiel: Im Oktober 2022 beendete Adidas die Partnerschaft mit Kanye West wegen provokanten Verhaltens wie dem Tragen eines „White Lives Matter“-T-Shirts und antisemitischen Äußerungen. Der gekündigte Lizenzvertrag war mit 1,5 Milliarden Dollar bewertet.



Gesellschaftspolitische Themen sind auch attraktive Anknüpfungspunkte für Unternehmen, die kulturelle Resonanz suchen. Marken- oder Werbestrategien, die versuchen, auf den Wellen gesellschaftspolitischer Themen zu reiten, gehen jedoch ein Reputationsrisiko ein, weil die Nutzung subtiler, heiß diskutierter kultureller Belange eine Gratwanderung ist. Ohne sorgfältige Ausführung und Glaubwürdigkeit kann die Verknüpfung einer Marke mit einer gesellschaftlichen Bewegung oder einem Anliegen als kulturelle Aneignung interpretiert werden. Ideologisch motiviertes aktivistisches Marketing kann leicht das Ziel verfehlen und bei Konsumenten Empörung statt Applaus auslösen. Beispiele dafür gibt es zuhauf. H&M sah sich mit Rassismuskonfrontationen konfrontiert, weil man für ein Sweatshirt mit der Aufschrift „Coolster Affe im Dschungel“ ein dunkelhäutiges Kind als Model einsetzte.

Gillettes „The Best Men Can Be“-Kampagne, die man als Reaktion auf die #MeToo-Bewegung entwickelt hatte, wurde in den sozialen Medien im Verhältnis 70:1 als Zurschaustellung toxischer Männlichkeit kritisiert und trug dazu bei, dass 8 Milliarden Dollar an Markenwert abgeschrieben werden mussten. Peloton erlebte einen Kurssturz von 11%, ausgelöst durch eine Werbung, in der ein Ehemann seiner Frau ein Peloton schenkte, damit – so die Anmutung – diese durch mehr Bewegung auch ja weiterhin schön und schlank bleiben könne.

In Abbildung 4 werden Indikatoren zur Steuerung gesellschaftspolitischer Risiken vorgeschlagen. Manager sollten ihre Risikopositionen nach Schweregrad und Eintrittswahrscheinlichkeit bewerten und kategorisieren. Bei Markenversprechen mit gesellschaftspolitisch relevanten Themen



Ideologisch motiviertes aktivistisches Marketing kann leicht das Ziel verfehlen und bei Konsumenten Empörung statt Applaus auslösen.



ABBILDUNG 4 > Risiken des gesellschaftspolitischen Aktivismus und relevante Indikatoren

Risiken des gesellschaftspolitischen Aktivismus

Risiko durch Engagement in kontroversen gesellschaftspolitischen Angelegenheiten



- > Politische Relevanz der Produktkategorie
- > Menge der Kommentare zu gesellschaftspolitischen Themen in sozialen Medien
- > Relation positive/negative Stimmung in sozialen Medien
- > Fit der gesellschaftspolitischen Kampagne mit Markenhistorie und -werten
- > Verträglichkeit mit Markenversprechen/-vision
- > Stärke und Wert der Marke

Beispiel: Der Cadbury Unity Bar, ein Schokoriegel mit weißer, dunkler, heller und gemischter Schokolade, wurde 2019 mit guten Absichten auf den Markt gebracht, um Diversity zu unterstützen, scheiterte aber am Vorwurf des Woke-Washings.

müssen Vor- und Nachteile sorgfältig abgewogen werden. Ideologisch geprägte Marketing- und Kommunikationsstrategien sollten zu den Kampagnen- und Markenwerten passen. Auch sollte man vorab prüfen, wie viele Befürworter und Gegner die Positionen haben. Starke Marken müssen mit mehr Gegenwind rechnen und sollten deshalb Reaktionen besonders aufmerksam beobachten.

Dashboards für Markenreputationsrisiken können Probleme verhindern ✘ Eine erfolgreiche Markenführung erfordert die kontinuierliche Beobachtung und Steuerung der vier marketingstrategischen Auslöser von Reputationsrisiken für Marken: Markenportfolio-Strategien, digitale Marketingstrategien, Personenmarken-Strategien und gesellschaftspolitischer Unternehmensaktivismus. Spezialisierte Risikomonitoring-Anbieter wie Sustain Analytics, Brand Watch, Marketing Scenario Analytica, Yonder oder Spotted Risk haben dafür hilfreiche Orientierungsrahmen und Methoden entwickelt. Durch die Analyse relevanter Kriterien können Marken unter anderem das Ausmaß einzelner Risiken für die Markenreputation, die Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmter Ereignisse, alternative Reaktionsszenarien und die Wirksamkeit ihrer Maßnahmen beurteilen. Die obigen Abbildungen liefern Ideen dafür, was ein Dashboard für diese Zwecke enthalten

könnte. In der Welt des Risikomanagements ist Prävention die beste Medizin und die präsentierten Vorschläge können Marken helfen, Frühwarnindikatoren für potenzielle Probleme zu entwickeln. ✘



LITERATURHINWEISE

Fournier, S., Srinivasan, S., & Eckhardt, G. (2022). Gaining legitimacy by managing a brand's socio-political risks. (Working Paper). Boston University Questrom School of Business.

Fournier, S., Srinivasan, S., & Marrinan, P. (2021). Turning socio-political risk to your brand's advantage. NIM Marketing Intelligence Review, 13(2), 18-25.

Hsu, L., Fournier, S., & Srinivasan, S. (2016). Brand architecture strategy and firm value: How leveraging, separating, and distancing the corporate brand affects risk and returns. Journal of the Academy of Marketing Science, 44(2), 261-280.