

M ARKETING

I NTELLIGENCE

R EVIEW

Markenaktivismus

UNTERNEHMENSAKTIVISMUS > BOYCOTT > BUYCOTT >
MARKENRISIKO > GESPALTENE GESELLSCHAFT >
POLITISCHES MARKETING > LOBBYING

CLEVER CONTENT
FRESH KNOWLEDGE

MARKETINGFORSCHUNG FÜR DIE PRAXIS

NIM Marketing Intelligence Review

Für Manager und Entscheider, die sich für aktuelle Marketingthemen, neue Forschungsergebnisse und > **frisches Marketingwissen** interessieren.

Die Zeitschrift wird als Themenheft fortgeführt, d.h. sie konzentriert sich weiterhin auf > **ein aktuelles Thema** pro Ausgabe. Die Inhalte liefern den Lesern Impulse und Wissen für ihr Marketing Business – auch mit dem Ziel, Marketingentscheidungen zu verbessern.

Herausgeber ist das > **Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e.V.**, ein interdisziplinäres, nicht-kommerzielles Forschungsinstitut zur Erforschung von Konsum- und Marktentscheidungen.
Das Institut ist Gründer und Ankeraktionär der GfK SE.

→ www.nim.org/mir/de



Editorial



Marketingmanager haben traditionell und fast instinktiv politische Kontroversen um jeden Preis vermieden. Während sich Unternehmen immer gern als Bewältiger gesellschaftlicher Herausforderungen wie Hunger, Armut oder Arbeitssicherheit präsentiert haben, waren sie bei polarisierenden und politisch umstrittenen Themen sehr zurückhaltend. Warum auch sollte ein Unternehmen diese Art von Kontroverse heraufbeschwören, so die Logik. Politisch besetzte Themen mögen zwar einige Kunden ansprechen, aber genauso wahrscheinlich werden andere verprellt. Als Basketball-Legende und Megamarke Michael Jordan in den 1980er-Jahren gefragt wurde, warum er seine Plattform nicht zur politischen Meinungsbildung nutze, antwortete er: „Republikaner kaufen auch Turnschuhe.“ Diese scherzhaft gemeinte Aussage spiegelt die damals vorherrschende Meinung perfekt wider.

Aber die Welt des Marketings ist gerade dabei, eine radikale Kehrtwendung zu machen. Marketingmanager schlagen die alten Vorsichtsmaßnahmen in den Wind und große Marken auf der ganzen Welt beziehen zunehmend Stellung zu umstrittenen Themen wie LGBTQ, Rassengerechtigkeit und Klimawandel. Vielleicht noch überraschender ist, dass einige Marken kontroverse Positionen gar als Aufhänger ihrer Kommunikationskampagnen nutzen. Zum Beispiel hat Netflix U-Bahn-Stationen mit „Rainbow is the new black“-Plakaten zugespflastert. Und Patagonia ging sogar so weit, dafür zu werben, die eigenen Jacken nicht zu kaufen, um überbordenden Konsum generell in Frage zu stellen.

Tun Netflix, Patagonia und andere Marken das Richtige? Viele kluge Köpfe beschäftigen sich mit dieser Frage und setzen sich mit Markenaktivismus als komplexes, vielschichtiges und neues Phänomen auseinander. In dieser Ausgabe der NIM Marketing Intelligence Review werden einige hochklassige Forschungsergebnisse vorgestellt. Die Artikel unterstreichen, dass Markenaktivismus gekommen ist, um zu bleiben.

Das vorliegende Heft bietet einen Leitfaden für Marketingmanager, über gesellschaftspolitische Themen nachzudenken und Markenaktivismus erfolgreich strategisch umzusetzen. Dabei beschäftigen wir uns nicht nur mit den Reaktionen der Konsumenten, sondern auch damit, wie Markenaktivismus auf Investoren, Mitarbeiter und Politiker wirkt. Alles in allem finden Sie einen 360-Grad-Blick auf eines der spannendsten und wichtigsten Marketingthemen unserer Zeit.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß mit dieser Ausgabe!

Daniel Korschun

Philadelphia, Juli 2021

Markenaktivismus

Stellung beziehen oder raushalten?



Inhalt

3

Editorial

6

Executive Summaries



10

Markenaktivismus: Gekommen, um zu bleiben

Daniel Korschun

Stakeholder nutzen Markenaktivismus, um abzuschätzen, wie sich Marken ihnen gegenüber verhalten werden.



18

Wie man gesellschaftspolitisch brisante Positionen zum Vorteil einer Marke nutzt

Susan Fournier, Shuba Srinivasan und
Patrick Marrinan

Unternehmen müssen beurteilen, welche Anliegen marketingtechnische Chancen bieten und die Markenresonanz verstärken.

26

Sollen Marken Stellung beziehen? Der Marktanteil beeinflusst die Erfolgschancen

Chris Hydock, Neeru Paharia und
Sean Blair

Wenn die öffentliche Meinung gespalten ist, ist es für große Marken riskanter, aktiv zu werden, als für kleine Marken.

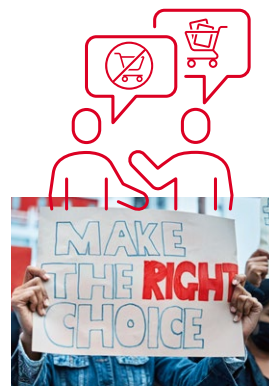


32

Boycott oder Buycott: Wie sich Unternehmens- aktivismus auf Verkaufszahlen auswirkt

Nooshin L. Warren

Boycotte klingen schneller ab als die Solidarität derjenigen, die eine Haltung unterstützen.

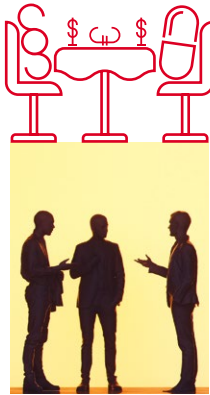


38

Lobbying und Geschäftserfolg: Über das Management des regulatorischen Umfelds

Kelly Martin, Brett Josephson, Gautham Vadakkepatt und Jean Johnson

Politische Marketingstrategien haben einen direkten und positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance.



56

Cass Bayes Business School: Rebranding als Distanzierung von Sklaverei

Interview

Caroline Wiertz, Professorin für Marketing und stellvertretende Dekanin, Bayes Business School, erklärt, warum die Business School einen neuen Namen hat und wie das Rebranding-Projekt umgesetzt wurde.



44

Meister-Twitterer Donald J. Trump: Die Geschichte des Niedergangs einer Marke

Ron Hill, Sanal Mazvancheryl und Ben Wright

Die Marke Trump ist nach Trumps politischen Aktionen während seiner Präsidentschaft massiv beschädigt.



62

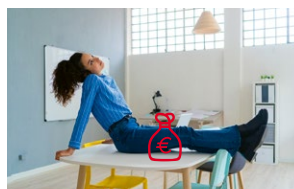
Editoren

50

Purpose beyond Profit: Worauf es ankommt, wenn Millennials auf Jobsuche gehen

Fabian Buder und Christine Kittinger-Rosanelli

Unternehmen, die es versäumen, einen „Purpose beyond Profit“ zu etablieren, schrumpfen ihren Talente-Pool.



63

Wissenschaftlicher Beirat

64

Impressum

65

Vorschau nächste Ausgabe

Executive Summaries



Markenaktivismus: Gekommen, um zu bleiben

Daniel Korschun

Markenaktivismus ist mehr als das Erfüllen einer sozialen Verantwortung. Er zielt darauf ab, die öffentliche Meinung proaktiv zu verändern. Das kann zur Verärgerung von Kunden führen, aber Stakeholder nutzen Markenaktivismus immer stärker, um die Werte eines Unternehmens zu verstehen und um abzuschätzen, wie sich Marken ihnen gegenüber verhalten werden. Und wenn sie es richtig angehen, müssen politisch aktive Marken auch keine Gewinne oder Marktanteile abgeben. Ein paar Grundprinzipien helfen Marken, das duale Ziel von gesellschaftspolitischem Einfluss und besseren Unternehmenskennzahlen leichter zu erreichen. Authentizität und ehrliches Engagement sind wichtig, und wer seine Stakeholder überzeugen möchte, muss ihnen mehr als nur einen Blick in die Auslage des Unternehmens gewähren. Solange Menschen ihre Entscheidung für eine Geschäftsbeziehung aus Positionen zu kontroversen gesellschaftspolitischen Themen ableiten, wird Aktivismus ein wichtiger Teil des Werkzeugkastens eines Marketingmanagers bleiben.

Wie man gesellschaftspolitisch brisante Positionen zum Vorteil einer Marke nutzt

Susan Fournier, Shuba Srinivasan und
Patrick Marrinan

Die eigenen Beschäftigungspraktiken, zivile Verantwortung, Philanthropie, Umweltanliegen, das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter oder Marketingkampagnen des Unternehmens: All diese Themen bergen gesellschaftspolitische Risiken. Dieses spannungsgeladene Markenumfeld erfordert eine Neuausrichtung der klassischen Markenvermarktung. Unternehmen müssen beurteilen, welche gesellschaftspolitischen Anliegen marketingtechnische Chancen bieten und die Markenresonanz verstärken. Es ist notwendig, die Welt aus einer aufgefrischten und aktualisierten Perspektive auf gesellschaftspolitisches Risikomanagement zu betrachten. Damit Manager das Umfeld, in dem sie sich bewegen, besser verstehen, reicht die Identifizierung von Chancen zur Umsatzsteigerung nicht aus. Sie müssen außerdem unterschiedliche Typen gesellschaftspolitischen Risikos identifizieren, katalogisieren und verfolgen und dann einen Rahmen implementieren, in dem das Risikomanagement funktioniert. Für Unternehmen, die diese Verantwortung ernst nehmen, ändert sich die Rolle der Marketing-Führungskräfte signifikant: vom Steigern der Verkaufszahlen zu einer Doppelrolle, die sowohl das Management von Risiken als auch von Erträgen umfasst.

→ Seite 10

→ Seite 18



Sollen Marken Stellung beziehen? Der Marktanteil beeinflusst die Erfolgschancen

Chris Hydock, Neeru Paharia und Sean Blair

Wenn die öffentliche Meinung zu einem sozialen Thema gespalten ist, ist es für große Marken riskanter, aktiv zu werden als für kleine Marken.

Solange der Ausgangsmarktanteil einer Marke hinreichend klein ist, kann gesellschaftspolitisches Engagement sogar dann zu einem Nettozuwachs an Kunden führen, wenn die Werthaltung der Marke von Konsumenten mehrheitlich abgelehnt wird. Im Gegensatz dazu verlieren große Marken selbst dann mehr als sie gewinnen, wenn es gleich viele Gegner wie Befürworter gibt. Eine hohe Produktqualität oder wettbewerbsfähige Preise sind keine ausreichende Absicherung gegen das Risiko „falscher“ Positionen. Die Konsumenten sind bereit, günstige Preise und hohe Qualität zu opfern, wenn ihnen eine Position missfällt. Marken können die Folgen ihres Aktionismus also auch bei traditionellen Wettbewerbsvorteilen zu spüren bekommen.

Boycott oder Buycott: Wie sich Unternehmensaktivismus auf Verkaufszahlen auswirkt

Nooshin L. Warren

Kritische Stakeholder und insbesondere Investoren sind oft besorgt, dass fragwürdiger Aktivismus zu Lasten von Gewinnen gehen könnte, und reagieren daher manchmal negativ. Im Durchschnitt mussten aktivistisch tätige Unternehmen einen Einbruch ihres Aktienkurses um ein halbes Prozent hinnehmen. Wenn die aktivistischen Aktionen mit den Werten der Stakeholder eines Unternehmens übereinstimmten, stiegen die Aktienkurse hingegen. Dieser Effekt war bei Kunden und Regierungen stärker als bei Mitarbeitern. Wenn bei allen drei Stakeholder-Gruppen keine Übereinstimmung der Wertebasis gegeben war, gab der Aktienkurs am stärksten nach. Markenaktivismus, dessen gesellschaftspolitische Anliegen mit denen der eigenen Kunden übereinstimmten, führte außerdem kurz- und längerfristig zu einem höheren Absatz.

Wer Erfolg haben will, anstatt abgestraft zu werden, sollte seine Engagements sorgfältig auswählen. Bevor man sich für kontroverse Themen engagiert, sollte man die wichtigsten Stakeholder wie Kunden, Regulierungsbehörden und Mitarbeiter genau analysieren.

→ Seite 26

→ Seite 32



Lobbying und Geschäftserfolg: Über das Management des regulatorischen Umfelds

Kelly Martin, Brett Josephson, Gautham Vadakkepatt und Jean Johnson

Unternehmen setzen sich nicht nur in aller Öffentlichkeit für oder gegen bestimmte Anliegen ein, sondern verfolgen ihre Interessen auch weniger sichtbar im Dunstkreis der Politik. Lobbying und andere Formen des Politikmanagements sind gängige Strategien, um das regulatorische Umfeld im Sinne des eigenen Unternehmens zu beeinflussen. Die Studie zeigt, dass politische Marketingstrategien einen direkten und positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance haben. Politisches Marketing reduziert marktbasiertere Risiken. Lobbying oder Beziehungen zu Regierungsmitgliedern wirken als Absicherung bei schlechter Konjunktur und gut vernetzte Unternehmen haben bessere Chancen, während wirtschaftlicher Schwierigkeiten staatliche Unterstützung zu erhalten. Konsumenten lehnen die Lobbying-Praktiken von Unternehmen hingegen eindeutig ab. Enge Verbindungen zwischen Unternehmen und Regierungen sind den meisten suspekt. Sowohl lobbyierende Unternehmen als auch Regierungen sollten deshalb das Reputationsproblem des politischen Marketings ernst nehmen und Regeln installieren, um möglichen Machtmissbrauch aller Beteiligten zu vermeiden.

Meister-Twitterer Donald Trump: Die Geschichte des Niedergangs einer Marke

Ron Hill, Sanal Mazvancheryl und Ben Wright

Trump's Frustration über die Mainstream-Medien („Fake News“) veranlasste ihn, seine Kommunikation auf soziale Medien und insbesondere auf Twitter zu konzentrieren. Eine Analyse seiner Tweets zeigt, dass diese als große Etappen der klassischen „Heldenreise“ interpretiert werden können. Am Ende seiner Präsidentschaft weigerte sich Trump jedoch, zurückzukehren und als Meister der politischen Welt und seiner früheren Geschäftswelt zu gelten. Die Wirkung auf die Marke Trump war verheerend. Auf dem Höhepunkt der Markenentwicklung hatte das Trump-Label einer Immobilie eine Preissteigerung um bis zu 20% gegenüber ähnlichen Immobilien gebracht. Im Gegensatz dazu wurden im Jahr 2018 Immobilien und Produkte der Marke Trump mit bis zu 38% Abschlag am Markt gehandelt und verloren nach dem zweiten Amtsenthebungsverfahren noch weiter an Boden. Eine Wende für die Marke Trump scheint unwahrscheinlich. Falls eine Wiederbelebung gelingen sollte, dann nur bei einem gänzlich neuen Zielmarkt – den typischen Trump-Wählern.

→ Seite 38

→ Seite 44



Purpose beyond Profit: Worauf es ankommt, wenn Millennials auf Jobsuche gehen

Fabian Buder und Christine Kittinger-Rosanelli

In einer Umfrage unter zukünftigen Führungskräften gaben Millennials an, was sie in ihrer Karriere motiviert. Die wichtigsten Kriterien waren ein positiver Einfluss auf die Gesellschaft, gefolgt von der Arbeit an interessanten und faszinierenden Projekten. Klassische Erfolgsmaßstäbe wie ein hohes Gehalt, weitreichende Entscheidungsbefugnisse, die Leitung eines großen Teams oder Macht über Menschen wurden als deutlich weniger wichtig eingestuft. Ein signifikanter Anteil der Befragten gab an, sich nicht auf eigentlich interessante Stellenangebote zu bewerben, wenn das Wertesystem des Arbeitgebers nicht mit den eigenen Werten übereinstimmt. Die „Leaders of Tomorrow“ wollen nachhaltigen Wandel, der alle Abläufe und die traditionellen Geschäftsmodelle umfasst. Unternehmen, die in diesen Belangen keine glaubwürdigen Akzente setzen, riskieren, den Anschluss zu verpassen. Wem es nicht gelingt, einen „Purpose beyond Profit“ zu etablieren, schrumpft seinen Talente-Pool.

Cass Bayes Business School: Rebranding als Distanzierung von Sklaverei

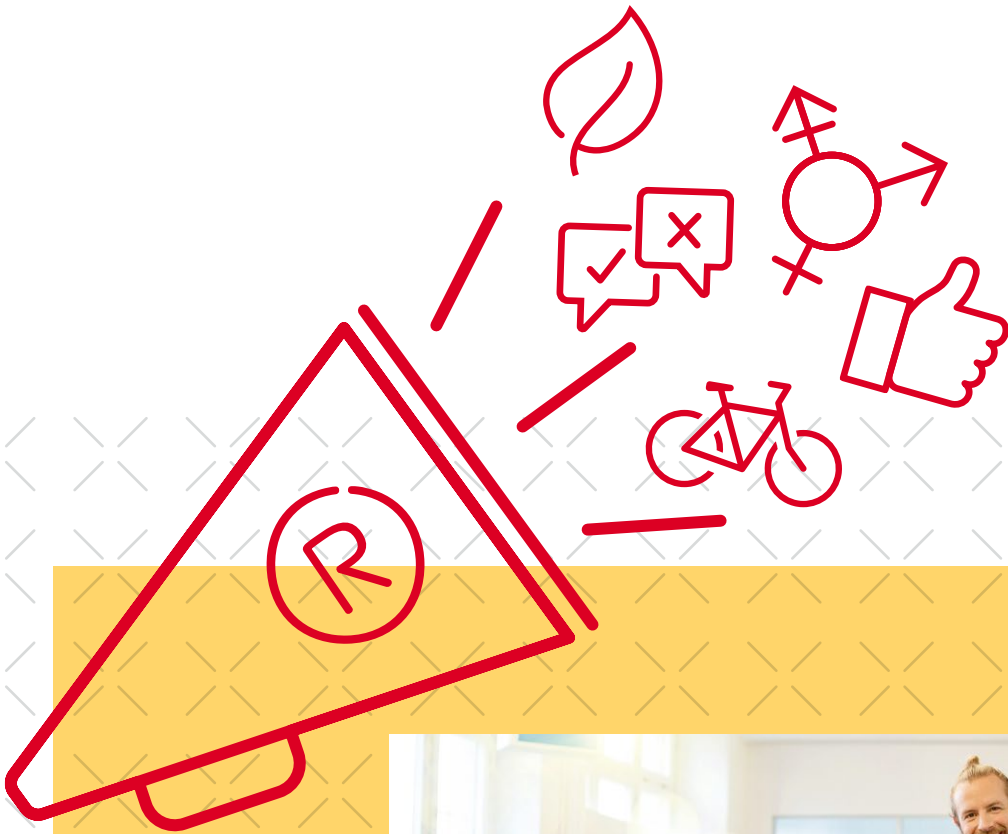
Interview mit Caroline Wiertz, Professorin für Marketing und stellvertretende Dekanin, Bayes Business School

Die Tötung von George Floyd durch einen Polizeibeamten im Juni 2020 rückte Marken mit historischen Verbindungen zu rassistischer Ungerechtigkeit ins Rampenlicht. Eine dieser Marken war die Cass Business School, Teil der City, University of London. Recherchen im Zuge der Proteste zeigten, dass der Namensgeber der Business School, Sir John Cass, ein großer Befürworter des Sklavenhandels war. Diese Tatsache führte zu einer heißen Debatte zwischen Befürwortern, die eine Namensänderung der Business School für einen moralischen Imperativ hielten, und Gegnern, die die Vernichtung von Markenwert befürchteten. Der Rat der Universität entschied schließlich für die Namensänderung, und die Schule firmiert nun als Bayes Business School. In diesem Interview gibt Caroline Wiertz, Professorin für Marketing und Leiterin der Projektgruppe für die Namensänderung, Einblicke in den offenen Innovationsprozess, in dem Cass die hochkomplexe Rebranding-Aufgabe umsetzte.

→ Seite 50

→ Seite 56





Stakeholder nutzen Markenaktivismus,
um abzuschätzen, wie sich Marken ihnen
gegenüber verhalten werden.



Markenaktivismus: Gekommen, um zu bleiben

Daniel Korschun

KEYWORDS

Markenaktivismus, Gesellschaftspolitischer Aktivismus, Aktives Engagement

AUTOR

Daniel Korschun

Associate Professor and Marketing Department
Head, Drexel University; Philadelphia, PA, USA
dek46@drexel.edu

Marken lassen sich zunehmend auf Kontroversen ein

× Markenaktivismus ist vielleicht der hervorstechendste und erstaunlichste Business-Trend der letzten Jahre. Während Markenmanager früher politische Kontroversen meist vermieden haben, steuern heute viele ihre Marken direkt in gesellschaftspolitisch turbulente Gewässer. Sie hoffen auf eine Superwelle, auf der sie sowohl zu einer verbesserten finanziellen Unternehmensperformance als auch zu einer besseren Gesellschaft reiten können. Es scheint, als ob sich täglich mehr Marken dafür entscheiden, öffentlich Stellung zu kontroversen gesellschaftspolitischen Themen zu beziehen. Oft haben diese Positionen keinen offensichtlichen Bezug zum Kerngeschäft der Marke. Von Black Lives Matter über LGBTQ-Themen bis hin zu Waffengesetzen, COVID-19-bezogener Politik und lokalen Taxigesetzen – kein Thema scheint zu polarisierend.

Manche vermuten, dass Markenaktivismus eine aktuelle Modeerscheinung ist. Aber scheinbar flüchtige Trends können sich als durchaus nachhaltig erweisen. Und tatsächlich ist Markenaktivismus das Ergebnis starker und langfristiger Kräfte, die auch in absehbarer Zukunft anhalten werden. Markenaktivismus ist gekommen, um zu bleiben, und Markenmanager sollten ein Verständnis dafür entwickeln, ob und wie sie sich engagieren könnten.

Was genau ist Markenaktivismus? ×

In den letzten sechs Jahren meiner Forschung habe ich hunderte Positionen zu gesellschaftspolitischen Themen untersucht und erkannt, dass es vor allem zwei wesentliche Merkmale sind, die Markenaktivismus charakterisieren (Abbildung 1). Erstens geht es um eine öffentlich erklärte Position zu einem kontroversen gesellschaftspolitischen Thema. Dies unterscheidet Aktivismus von Lobbying oder anderen Formen der politischen Einflussnahme, die hinter den Kulissen stattfindet. Markenaktivismus ist immer ein öffentlicher Akt, der sich in der Werbung, in sozialen Medien, in den Public Relations und anderen sichtbaren Kommunikationskanälen abspielt.

ABBILDUNG 1 > Was Markenaktivismus von anderen Formen des Engagements für gesellschaftspolitische Anliegen unterscheidet



Zweitens bedeutet Markenaktivismus aktive Fürsprache. Er geht über bloßes „Mitmachen“ hinaus, ist mehr als das Erfüllen einer sozialen Verantwortung. Vielmehr zielt er darauf ab, die öffentliche Meinung oder die Art und Weise, wie Bürger mit politischen Entscheidungsträgern interagieren, proaktiv zu verändern. Dies unterscheidet Markenaktivis-

mus von traditioneller Corporate Social Responsibility. Ein verantwortungsbewusstes Unternehmen ist vielleicht stolz auf die eigene Leistung in Bezug auf LGBTQ-Themen, aber ein aktivistisches Unternehmen unternimmt zusätzlich den Versuch, Unterstützung für das Thema zu gewinnen. Aktivistische Marken versuchen Menschen und andere Organisa-

BOX 1

Der Kampf von Patagonia gegen den Klimawandel

Patagonia bezeichnet sich selbst als aktivistisches Unternehmen. Besonders aktiv war es während der Trump-Administration durch eine harte Linie gegen eine Reihe von politischen Entscheidungen. Als der damalige Präsident den Schutz für einige Bundesparklandschaften aufhob, erklärte Patagonia auf seiner Website und in den sozialen Medien: „Der Präsident hat euer Land gestohlen.“ Mit Geld und Zeit kämpft die Marke gegen die Lockerung des Umweltschutzes und unterstützt Gesetze gegen den Klimawandel; bei der Verfolgung dieser Ziele setzt sie die eigene Reputation aufs Spiel. Mit Action Works hat Patagonia eine Initiative gegründet, die versucht, Kunden mit unterstützten Umweltschutzgruppen zu vernetzen und so den eigenen Anliegen mehr Gehör zu verschaffen. Patagonia hat sogar rund um den Black Friday Anzeigen geschaltet, in denen Menschen aufgefordert wurden, keine Produkte des Unternehmens zu kaufen, um einen nachhaltigeren Lebensstil zu fördern und unnötigen Konsum einzubremsen. In jüngster Zeit hat Patagonia den Radius seines Engagements über Umweltthemen hinaus ausgeweitet: Im Jahr 2021 spendete Patagonia 1 Million Dollar für den Kampf gegen restriktivere Wahlgesetze in Georgia.



BOX 2

Die UEFA und die Pride-Flagge

Im Juni 2021 wollte München seine Allianz-Arena während des „Euro 2020“-Spiels zwischen Deutschland und Ungarn in Regenbogenfarben beleuchten. Die Stadtregierung und viele Münchner hätten wenige Tage nach der Verabschiedung von Anti-LGBTQ-Gesetzen in Ungarn gern ein Zeichen gegen Homophobie gesetzt. Die veranstaltende UEFA untersagte die Aktion jedoch und erklärte, als politisch „neutrale Organisation“ so entscheiden zu müssen. Daraufhin beschlossen einige globale und viele lokale Marken, in die Bresche zu springen. Großsponsoren wie VW und Heineken bauten Regenbogenfarben in ihre Bannerwerbung bei den EM-Spielen ein. Andere Stadien in Deutschland und weiteren Ländern leuchteten am Tag des Spiels in Regenbogenfarben und die Pride-Flagge war in der Werbung omnipräsent.

Dieser Vorfall demonstriert einige der Schlüsselfragen, die sich Marken stellen müssen, wenn sie aktivistische Aktionen in Betracht ziehen: Sollen sie sich in eine öffentliche Kontroverse einbringen und ein umstrittenes Anliegen unterstützen? Für welche Themen lohnt es sich einzustehen – auch aus unternehmerischer Sicht? Wie sieht es mit spontanem Aktivismus aus – war das, was manche Marken bei der Euro 2020 gemacht haben, nicht reines „Rainbow Washing“ ohne ehrliches Engagement und könnte nach hinten losgehen? Und was die UEFA angeht: Sie muss sich die Frage gefallen lassen, ob nicht das Verbot eines Statements an sich schon ein Statement ist.



tionen davon zu überzeugen, sich auf ihre Seite zu stellen. Ein gutes Beispiel für ein aktivistisch tätiges Unternehmen ist Patagonia (Box 1).

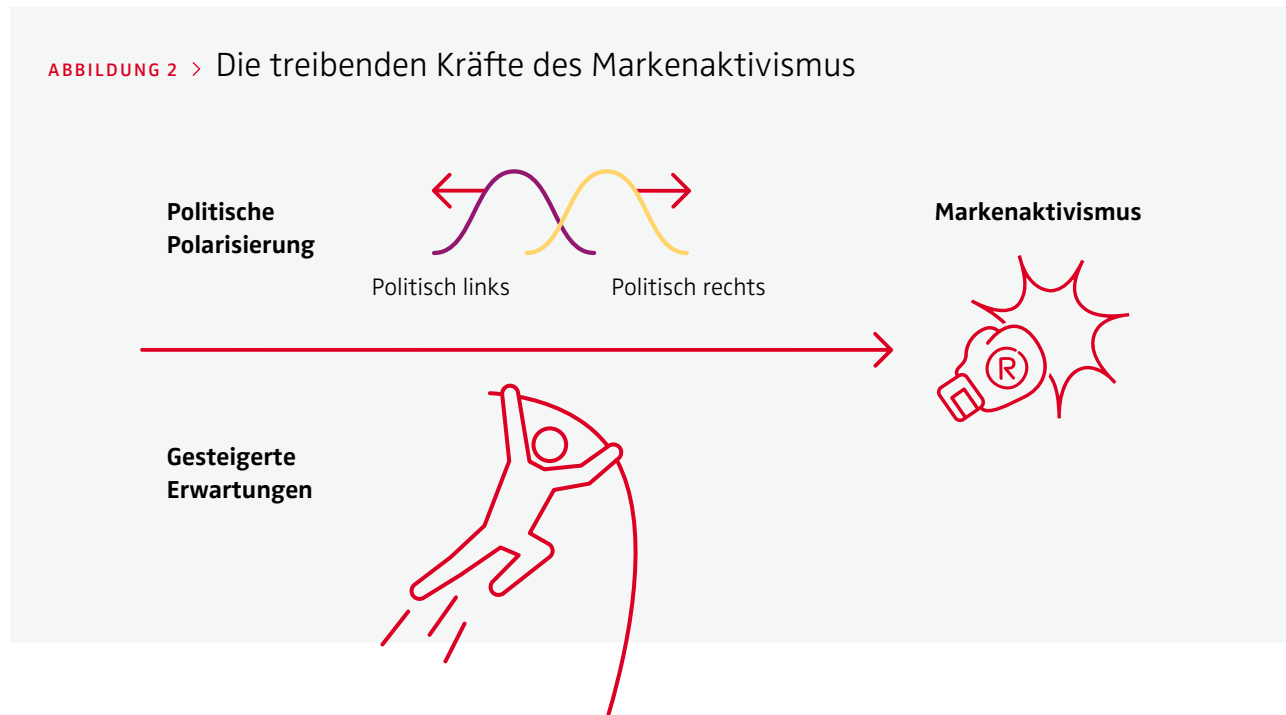
Obwohl Markenaktivismus als aktuelles Phänomen gilt, haben Unternehmen schon früher offen mit kontroversen gesellschaftspolitischen Themen geflirtet. In den 1980er- und 1990er-Jahren startete Benetton mittlerweile klassische Kampagnen, die sich zum Beispiel mit der Mafia in Italien oder Rassenthemen auseinandersetzten. Im Laufe der Jahre haben auch andere Marken gelegentlich kontroverse Themen aufgegriffen, aber erst in den letzten Jahren hat das Phänomen wirklich den Mainstream erreicht. Das ist nicht zufällig passiert, sondern ist Ergebnis des Zusammenspiels von Kräften, die sich seit Jahrzehnten aufgebaut und aktuell einen Höhepunkt erreicht haben.

Die treibenden Kräfte des Trends ✕ Die heutige Zeit ist politisch aufgeladen. Das [Pew Center](#) stellte fest, dass sich „der Grad an Spaltung und Feindseligkeit [in den Vereinigten Staaten] – einschließlich negativer Gefühle unter Parteihängern gegenüber Mitgliedern der gegnerischen Partei – vertieft hat“. Vieles deutet darauf hin, dass diese Polarisierung weiter zunimmt, auch in anderen Staaten.

Eine [Carnegie Endowment Studie](#) zeigt, dass populistische Politiker, Korruption und sogar Wirtschaftswachstum die Polarisierung weltweit weiter vorantreiben. Immer mehr Menschen finden sich an den äußeren Rändern des politischen Links-Rechts-Spektrums und die weniger lautstarke Gruppe in der Mitte wird immer kleiner. In Europa war die Polarisierung weniger ausgeprägt, aber auch in dieser Region nimmt sie zu. Der Kontinent erlebte beispielsweise erst kürzlich eine weitreichende öffentliche Debatte über LGBTG-Rechte rund um die Fußball-Europameisterschaft, an der sich viele Marken beteiligt haben (siehe Box 2).

Das politische Umfeld erklärt, warum Politik auch für Marken immer öfter zum Thema wird. Eine Erklärung dafür, dass Marken ihren Hut in den Ring werfen und aktiv werden wollen, ist es jedoch nicht. Der Hauptgrund, warum sich Markenaktivismus immer stärker durchsetzt, ist die gestiegene Erwartungshaltung der Konsumenten. Früher haben Konsumenten Unternehmen anhand von Preis und Qualität der Produkte beurteilt. In Märkten, in denen bei diesen Kriterien Unterschiede nur mehr schwer erkennbar sind, blicken die Konsumenten tiefer. Fast zwangsläufig beginnen sie, sich nicht mehr nur damit zu beschäftigen, was verkauft wird, sondern auch damit, wer es verkauft.

ABBILDUNG 2 > Die treibenden Kräfte des Markenaktivismus



Viele Marken haben sich dieser Herausforderung gestellt und setzen stärker auf die Vermittlung ihrer Werte. Es ist nicht ungewöhnlich, dass eine Marke beispielsweise ihr Engagement für soziale und ökologische Verantwortung bewirbt. Damit steigt aber auch die Erwartungshaltung. Betrachten wir beispielsweise eine Marke, die laufend über ihr Engagement für Diversity spricht. Wenn dann neue Gesetze zu LGBTQ-Rechten in Kraft treten, erwarten Konsumenten aus gutem Grund, dass die Marke zu den Regelungen eine Meinung hat. Wenn keine Stellungnahme kommt, reagieren die Konsumenten irritiert. Einfach ausgedrückt: Konsumenten wollen bei Marken, die sich mit ihrem Engagement für die Gesellschaft brüsten, nicht nur Worte, sondern auch Taten sehen, weil dies Rückschlüsse darauf zulässt, wie aufrichtig das Unternehmen diese Werte vertritt.

Was Manager oft übersehen ✗ Wenn Markenmanager überlegen, ein gesellschaftspolitisches Thema aufzugreifen, versuchen sie häufig abzuschätzen, wie viele Kunden die Position freut und wie viele erzürnt sein könnten. Traditionell geht man davon aus, dass sich Kunden, die mit einer aktivistischen Position nicht einverstanden sind, von der Marke verabschieden, während zustimmende Kunden loyaler werden. Auch wenn diese traditionelle Einschätzung ihre Berechtigung hat, denkt man mit dieser einfachen Faustregel nicht weit genug. Um das zu erklären, frage ich Marketingmanager oft, ob sie Freunde oder Familienmitglieder haben, die ganz andere politische Ansichten vertreten als sie selbst, was meistens der Fall ist. Ich frage dann: „Wie können Sie

jemanden tolerieren, der nicht mit Ihren politischen Überzeugungen übereinstimmt?“ Normalerweise ist die Antwort, dass der Freund oder das Familienmitglied ihnen in schwierigen Zeiten immer den Rücken stärkt, dass der Betroffene nicht missionarisch agiert und seine Absichten im Allgemeinen ehrenhaft sind.

Bei politisch aktiven Marken gilt die gleiche Logik. Die Menschen sind erstaunlich tolerant, solange sie das Gefühl haben, dass die Marke prinzipiell ihre Interessen vertritt, mit ihrem Aktivismus nicht zu aufdringlich ist und aufrichtig agiert. Dennoch beschäftigen sich zu viele Marketingmanager so sehr damit, inwieweit die öffentliche Meinung mit den eigenen Äußerungen übereinstimmt, dass sie den Kontext, in dem die Positionen interpretiert werden, völlig vergessen. Die isolierte Betrachtung eines politischen Standpunkts ignoriert die Gesamtheit der Beziehung zur Marke und es ist vor allem diese Beziehung, die den Menschen am Herzen liegt.

Diese Kurzsichtigkeit ist oft der Grund, warum Marketingmanager das Risiko aktivistischer Aktionen fürchten, während sie das Risiko, nichts zu tun, grob unterschätzen. Der Versuch, eine Position zu vermeiden oder bei einem kontroversen Thema neutral zu erscheinen, kann ebenfalls kontraproduktiv sein. Es wird so der Anschein erweckt, dass eine Marke ihre wahren Absichten oder Überzeugungen verbergen möchte. Die Kunden beginnen dann generell zu zweifeln und fragen sich, ob die Marke in anderen Bereichen ausreichend entgegenkommend agiert, beispielsweise bei

ABBILDUNG 3 > Wie man Markenaktivismus implementiert, um die Chancen auf dualen Erfolg zu erhöhen

- > Analysieren Sie die Bedürfnisse Ihrer Stakeholder
- > Übernehmen Sie eine führende Rolle
- > Lassen Sie Ihren Worten Taten folgen
- > Achten Sie auf Transparenz
- > Analysieren Sie die Risiken der spezifischen Position
- > Beobachten Sie Aussagen von Markensprechern
- > Bereiten Sie sich auf unerwartete Entwicklungen vor



einem Produktrückruf oder einem Abrechnungsproblem. Daher müssen Marketingmanager politischen Aktivismus als wesentlichen Kontaktpunkt betrachten, der den Kunden Herz und Seele einer Marke offenbart. Markenaktivismus ist ein starkes Signal, das in viele andere Aspekte der Markenbeziehung hineinstrahlt.

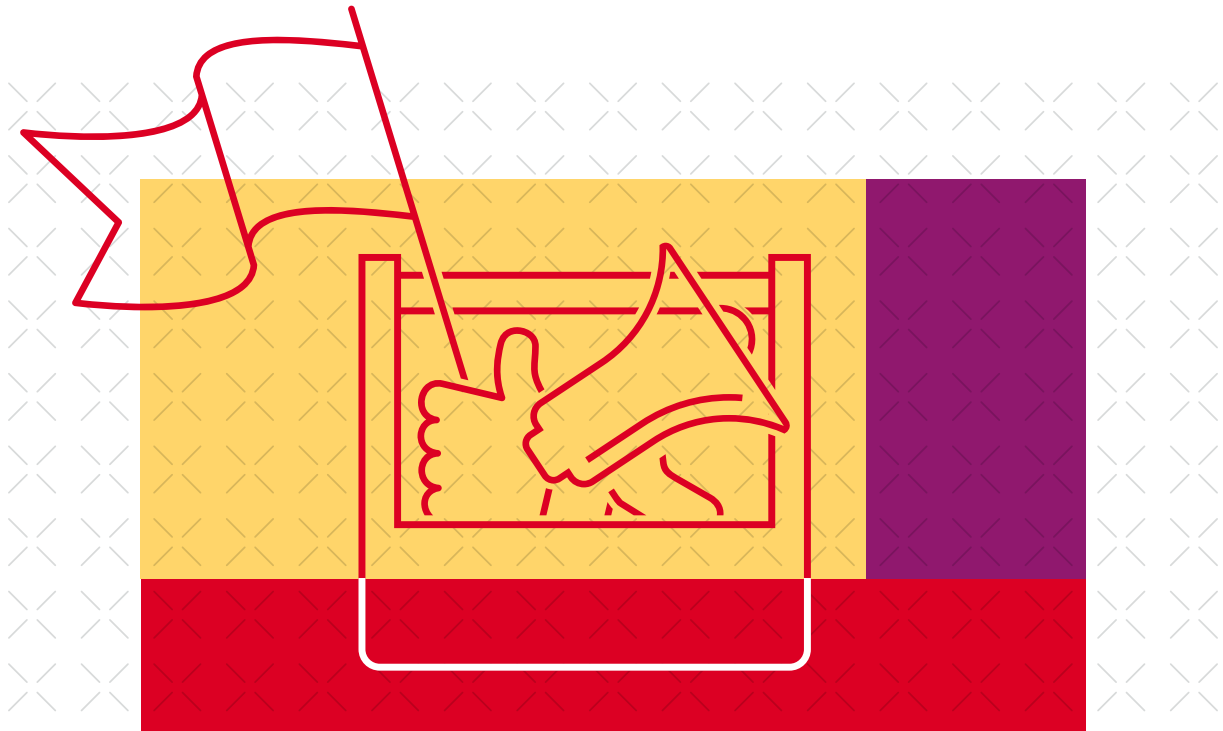
Wie man sicher durch politisch unruhige Gewässer navigiert ✗ Die meisten Marketingmanager verfolgen mit Markenaktivismus zwei Ziele. Auf der einen Seite wollen sie gesellschaftspolitischen Einfluss ausüben. Auf der anderen Seite wollen sie ihre Geschäftsergebnisse absichern oder sogar verbessern. Und wenn sie es richtig angehen, müssen politisch aktive Marken auch keine Gewinne oder Marktanteile abgeben. Es gibt eine ganze Reihe von Erfolgsbeispielen: Nike hat mit seiner Kampagne mit Colin Kaepernick, dem American-Football-Quarterback, der während der Nationalhymne niederkniete, viel Aufmerksamkeit auf das Thema der Rassenungerechtigkeit gelenkt. Dabei konnte die Marke in den Monaten, in denen die Kampagne lief, einen Umsatzanstieg verzeichnen. Natürlich gab es von einigen Seiten Widerstand: Es gab Personen, die ihre Nike-Kleidung verbrannten und Videos darüber in sozialen Medien teilten. Der meiste Widerstand war letztlich jedoch marginal und wurde durch das Wohlwollen der Kernzielgruppen von Nike mehr als wettgemacht.

Kürzlich, im Sommer 2021, riefen einige Republikaner zum Boykott von Coca-Cola, UPS und anderen Marken auf, die sich

gegen ein Gesetz in Georgia stellten, das den Zugang zum Wahlrecht einschränkte. Auch hier war der längerfristige Schaden für die Marken vernachlässigbar, obwohl Millionen von Kunden das neue Gesetz befürworteten.

Was können andere Marken aus diesen und anderen Erfolgsgeschichten mitnehmen? Ich habe ein paar Handlungsempfehlungen zusammengefasst, damit Marken das duale Ziel von gesellschaftspolitischem Einfluss und besseren Unternehmenskennzahlen leichter erreichen (Abbildung 3).

- > **Beschäftigen Sie sich mit den Bedürfnissen Ihrer Stakeholder** ✗ Marken benötigen die Unterstützung vieler unterschiedlicher Stakeholder. Wer sich gesellschaftspolitisch engagieren will, muss all diesen Gruppen zuhören. Markenmanager sollten nicht nur verstehen, wie die Gruppen zu bestimmten Positionen stehen, sondern auch, wie sich propagierte Themen auf deren Beziehung zum Unternehmen auswirken könnten. Konsumenten machen sich zum Beispiel Gedanken über die Produktqualität und bilden sich aufgrund eines vertretenen oder vermiedenen gesellschaftspolitischen Anliegens eine Meinung, wie das Unternehmen im Falle eines Produktfehlers oder eines Rückrufs reagieren könnte. Wie Buder und Kittinger-Rosaneli in ihrem Artikel (S. 50) ausführen, suchen potenzielle Mitarbeiter nach einer Möglichkeit, entsprechend ihren eigenen Werten aktiv zu werden, und Markenaktivismus kann diese Werte signalisieren. Aktionäre wiederum können Markenaktivismus ebenfalls als wertvoll betrachten,



wenn sie ihn als Mittel zur Steigerung der Markenprofitabilität betrachten, wie Warren in ihrem Artikel (S. 32) berichtet. Marketingmanager sollten deshalb prüfen, wie sich ihr Engagement auf wichtige Beziehungstreiber in den einzelnen Gruppen auswirkt.

- > **Übernehmen Sie bei einem Anliegen eine führende Rolle** ✕ Menschen arbeiten im Allgemeinen nicht gerne mit risikobehafteten Marken zusammen. Markenaktivismus ist in dieser Hinsicht jedoch anders. Entgegen der herkömmlichen Logik bewundern Menschen Marken, die riskante gesellschaftspolitische Positionen einnehmen. Das liegt daran, dass eine Marke, die sich zu einer kontroversen Position bekennt, signalisiert, dass ihr das Thema wirklich am Herzen liegt. Wer würde schon die eigenen Geschäftsergebnisse gefährden, wenn ihm das Thema nicht wichtig wäre? Mit anderen Worten: Markenaktivismus gilt als mutig, wenn die Marke auch etwas zu verlieren hat. Aus diesem Grund werden Marken, die eine zentrale Rolle bei einem Anliegen einnehmen, tendenziell mehr belohnt als Marken, die darauf warten, dass andere den ersten Schritt machen. Eine Marke zeigt Leadership bei einem Thema, indem sie es als erste anspricht oder sich so stark engagiert, dass sie den Diskurs rund um das Thema steuern kann.
- > **Lassen Sie Ihren Worten Taten folgen** ✕ Engagement zu zeigen, ist manchmal schwieriger als gedacht. Es reicht nicht aus, öffentlich für eine Sache einzutreten. Marken,

die Stellung beziehen, stehen unter Beobachtung und müssen auch ihre internen Abläufe hinterfragen. Wer Diversität und Rassengerechtigkeit unterstützt, ohne diese Werte in der eigenen Belegschaft umzusetzen, wird Probleme bekommen. In unserem Interview mit Caroline Wiertz (S. 56) sprechen wir über das Rebranding der Cass Business School in London im Zuge der Black-Lives-Matter-Bewegung. Zusätzlich zur Namensänderung startete die Business School auch weitere Initiativen für Mitarbeiter und Studenten. Erst damit konnte man glaubhaft machen, dass Rassengerechtigkeit und Inklusion ehrliche Anliegen sind. Glaubwürdigkeit ist eine Voraussetzung für erfolgreichen Aktivismus, und diese muss man sich durch entsprechendes Handeln innerhalb der Unternehmensgrenzen verdienen.

- > **Achten Sie auf Transparenz** ✕ Authentizität und ehrliches Engagement sind wichtig und wer seine Stakeholder überzeugen möchte, muss ihnen mehr als nur einen Blick in die Auslage des Unternehmens gewähren. Unternehmen, die nicht ausreichend transparent sind, stehen oft im Verdacht, etwas zu verheimlichen, und können sich Reputationsprobleme einhandeln. Solche Probleme sind typisch für Unternehmen, die Lobbying als Mittel der politischen Einflussnahme nutzen. Martin und ihre Co-Autoren (S. 38) halten Lobbying-Strategien für sehr effektiv zur Steigerung des Unternehmenswerts und zur Erzielung anderer Vorteile. Gleichzeitig fordern sie aber auch Unternehmen und Regierungen dazu auf, das Reputationsproblem des



Authentizität und ehrliches Engagement sind wichtig und wer seine Stakeholder überzeugen möchte, muss ihnen mehr als nur einen Blick in die Auslage des Unternehmens gewähren.



politischen Marketings ernst zu nehmen und Regeln zu installieren, die Machtmissbrauch durch alle Beteiligten verhindern. Mehr Transparenz könnte eine davon sein.

> **Analysieren Sie die Risiken einer spezifischen Position**

✗ Die Übereinstimmung der Werte von Key Stakeholdern mit gesellschaftspolitischen Initiativen macht Aktivismus weniger riskant, aber es gibt weitere Risikofaktoren. Hydock und Kollegen (S. 26) zeigen, dass der Marktanteil eine Rolle spielt: Sich aktivistisch zu engagieren, kann für Marken mit hohen Marktanteilen riskanter sein als für kleine Marken, weil dominante Marken mehr Kunden zu verlieren und weniger zu gewinnen haben. Die wirtschaftlichen Auswirkungen von Markenaktivismus kann man am besten beurteilen, indem man sowohl Effekte bei der Kundengewinnung als auch bei der Kundenbindung berücksichtigt.

> **Beobachten Sie Aussagen von Markenpartnern und eigenen Markensprechern**

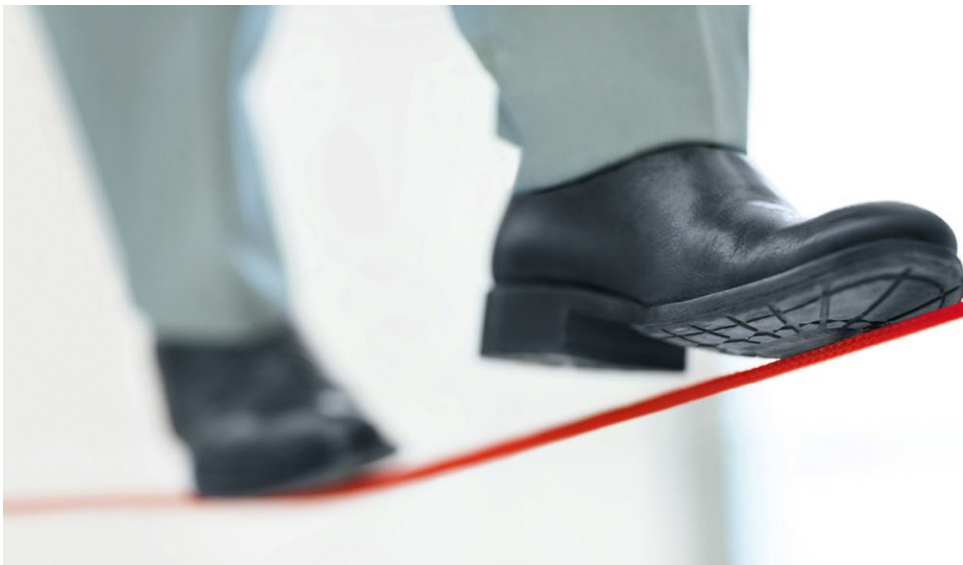
✗ Markenwahrnehmungen entwickeln sich bei jeder Interaktion der Menschen mit einer Marke. Hill und Kollegen (S. 46) zeigen, wie eine Personenmarke katastrophale Auswirkungen auf das mit der Person assoziierte Unternehmen haben kann. Sie analysierten die Auswirkungen von Donald Trumps Handlungen als Präsident der Vereinigten Staaten auf die kommerzielle Marke Trump und beschreiben die Zerstörung ihres Markenwerts in den letzten Jahren. Dieser Fall ist extrem, aber trotzdem lehrreich für Marketingmanager: Alle Persönlichkeiten, die mit einer Marke in Verbindung gebracht werden, sollten gut beobachtet werden. Dazu gehören die üblichen Verdächtigen wie Pressesprecher und bezahlte Influencer. Marketingmanager sollten aber auch auf den CEO, Mitarbeiter, Partnerorganisationen und alle anderen Personen achten, die als Sprecher der Marke gesehen werden können.

> **Bereiten Sie sich auf Überraschungen und unerwartete Entwicklungen vor**

✗ Fournier und Kollegen (S. 18) erörtern außerdem ein Risiko, das auch für Marken rele-

vant ist, die gar nicht aktivistisch sein wollen: Man kann auch ungeplant im gesellschaftspolitischen Spannungsfeld landen. Bekannte Beispiele umfangreicher negativer Medienberichterstattung gibt es zuhauf: Vom coolsten Affen im Dschungel auf einem H&M-Hoodie bis zur weißwaschenden Seife von Dove (siehe Beispiele auf Seite 20). Mögliche Quellen und Typen gesellschaftspolitischen Risikos sollten identifiziert, katalogisiert und beobachtet werden, um Frühwarnindikatoren und Aktionspläne für plötzliche Risikoereignisse zu erarbeiten. Marketingmanager, die in unvermeidlichen Krisenfällen handlungsfähig sein wollen, sollten intensive Kooperationen mit Kollegen in der Öffentlichkeitsarbeit und in anderen Funktionen pflegen.

Die neue Marketingrealität ✗ Markenaktivismus wird sich dauerhaft etablieren. Konsumenten, Mitarbeiter, Investoren und andere Stakeholder werden das Engagement der Marken in heiklen Angelegenheiten zunehmend als Mittel nutzen, um die Werte des Unternehmens zu verstehen und abzuschätzen, wie sich Marken ihnen gegenüber verhalten werden. Unter den richtigen Bedingungen können aktivistische Marken den politischen Diskurs mitgestalten und im Idealfall dabei noch ihre Geschäftsergebnisse verbessern. Ich habe zwar eine Reihe von Erfolgsfaktoren für Markenaktivismus beschrieben, aber Einheitsstrategie gibt es keine und Aktivismus ist wohl auch nicht für alle Marken der richtige Ansatz. Klar ist jedoch, dass das Beziehen von Positionen zu kontroversen gesellschaftspolitischen Themen ein wichtiger Teil des Werkzeugkastens eines Marketingmanagers bleiben wird, solange Menschen ihre Entscheidung für eine Geschäftsbeziehung daraus ableiten. ✗



Unternehmen müssen beurteilen, welche Anliegen marketingtechnische Chancen bieten und die Markenresonanz verstärken.



Wie man gesellschaftspolitisch brisante Positionen zum Vorteil einer Marke nutzt

Susan Fournier, Shuba Srinivasan
und Patrick Marrinan

KEYWORDS

**Markenrisiko, Gesellschaftspolitischer
Aktivismus, Markenrisikobewertung**

AUTOR*INNEN

Susan Fournier

Allen Questrom Professor and Dean, Questrom
School of Business, Boston University, USA
fournism@bu.edu

Shuba Srinivasan

Adele and Norman Barron Professor in
Management, Boston University, USA
ssrini@bu.edu

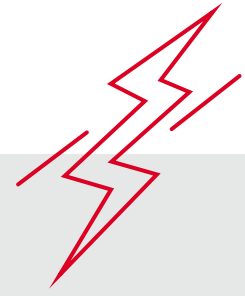
Patrick Marrinan

Principal and Co-Founder, Marketing Scenario
Analytica, New York, USA
patrick@msabrandrisk.com

Gesellschaftspolitisches Risiko – ein heißes Eisen im Marketing

✗ Auf der Suche nach wertschöpfender kultureller Resonanz haben sich große und kleine proaktive Marken mit Marketingkampagnen zu verschiedenen gesellschaftspolitischen Themen wie Rasse, Geschlecht, Diversität, Klima, Datenschutz, wirtschaftliche Ungleichheit, den #MeToo- und #Blacklivesmatter Bewegungen und vielem mehr ins Getümmel gestürzt. Von Waffenbesitz bis zu freier Meinungsäußerung und Immigration wird die Liste heikler Themen immer länger. Doch nicht alles gelingt. In den Medien finden sich verblüffend viele mangelhaft durchgeführte Kampagnen, die gegen neue Normen zu Gender, Diversität und anderen heiklen Themen verstoßen. Es gibt viele Beispiele für schiefgelaufene Versuche, die Chancen des aktuellen gesellschaftspolitischen Umfelds zu nutzen, und große Marken, die im Kreuzfeuer der Kritik landen. Box 1 listet Beispiele für die mehr als 2.000 Markenrisiko-Ereignisse auf, die wir in den USA untersucht haben, um die erhöhten Risiken gesellschaftspolitischer Themen für Unternehmen zu eruieren. Die Fehlritte sind beachtlich und wirken sich oft verheerend auf den Unternehmens- und Markenwert aus. Der 2019 Global Risk Management Report von Aon identifiziert „Reputations- und Markenschäden“ als zweitwichtigstes Risiko für Führungskräfte weltweit.

Risikobedingte Fallstricke gibt es zuhauf ✗ Das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern, die Umsetzung von Marketingkampagnen und -strategien, Kundeninteraktionen, Unternehmensabläufe sowie Reporting- und Berichtspflichten können Risikoereignisse auslösen, die den Cashflow und die Börsenbewertung eines Unternehmens beeinträchtigen (siehe Abbildung 1). Wenn die Verhaltensweisen von Unternehmen den neuen gesellschaftlichen Erwartungen

**BOX 1**

Bemerkenswerte Beispiele für schlecht gemanagtes Risiko gesellschaftspolitischer Aktionen

Die „Body Positive“-Verpackung der **Unilever-Marke Dove** (Oktober 2017): In den sozialen Medien kam es zu einem Shitstorm, als eine Werbung eine schwarze Frau darstellte, die bei der Verwendung einer Waschlotion offenbar „weiß-gewaschen“ wurde: ein Marketing Execution Risk Event.

H&M (Januar 2018): Ein Marketing Execution Risk Event wurde ausgelöst, als das Unternehmen einen schwarzen Jungen darstellte, der einen Hoodie mit der Aufschrift „Coolest Monkey in the Jungle“ (Coolster Affe im Dschungel) trug, was an eine bekannte rassistische Herabwürdigung erinnerte. Der Fauxpas wurde weltweit kritisiert, in Südafrika wurden einige H&M-Filialen durch Demonstranten gestürmt und in den sozialen Medien wurde der Fehlgriff durch Persönlichkeiten wie LeBron James und den Popstar The Weeknd verurteilt, die ihre Werbebeziehungen zur Marke unterbrachen.

Starbucks (April 2018): Nach einem offensichtlichen Vorfall von Racial Profiling in einer seiner Filialen sah sich das Unternehmen dazu veranlasst, seine 8.000 Filialen vorübergehend zu schließen, um ein Mitarbeitertraining gegen rassistische Vorverurteilung durchzuführen: ein Customer-Engagement Risk Event.

Wayfair (Juni 2019): Über 500 Mitarbeiter legten aus Protest gegen den Verkauf von Matratzen und Etagenbetten an US-mexikanische Auffanglager für Migranten die Arbeit nieder. Unter dem Hashtag #BoycottWayfair kündigten Kunden und Unternehmen auf Twitter an, dass sie Bestellungen beim Haushaltswaren-Online-Händler stornieren, Einkäufe retournieren und den Händler boykottieren würden, bis sich das Unternehmen entschuldige.

Peloton (Dezember 2019): Ein Marketing Execution Risk Event, ausgelöst durch ein frauenfeindliches Narrativ. Peloton erlebte einen Kurssturz durch eine Weihnachtswerbung, die die Interpretation zuließ, dass ein Mann seiner Frau einen Peloton-Heimtrainer schenkt, weil sie „in Form kommen muss“ – ein offenkundig nicht bedachter sexistischer Ausrutscher.

Coca-Cola (März 2021): Die Weltmarke gab Statements ab, die umstrittene neue Wahlgesetze in Georgia, dem Heimatstaat des Unternehmens, ablehnten. In einer Reaktion riefen republikanische Gesetzgeber und Trump zu einem Coke-Boycott auf – ein Fall von politischem Risiko.

General Motors (März 2021): Als General Motors von einer Gruppe prominenter afroamerikanischer Geschäftsleute aufgefordert wurde, die geringen Werbeausgaben in Medien mit dunkelhäutigen Besitzern zu erhöhen, blieb das Unternehmen zunächst untätig. Es kam zu einem Diversity-/Inclusion-Risk-Problem und der CEO von GM musste intervenieren.

Nike (Mai 2021): Nike ist bekannt dafür, sich in seiner Werbung als progressiv und verantwortlich zu präsentieren, aber Probleme in der eigenen Fertigung auszuklammern. Damit provozierte das Unternehmen Gegenwerbung, die auf zahlreiche Versäumnisse in der Lieferkette abzielte und Zwangsarbeit in chinesischen Fabriken aufzeigte. Der Preis für Nike: Rufschädigung und negative Schlagzeilen.



Markenrisikoereignisse mit gesellschaftspolitischem Bezug nehmen dramatisch zu.





ABBILDUNG 1 > Typologie der Markenrisiko-Events

Key Personnel Risk	Customer Engagement Risk	Marketing Strategy/ Execution Risk	Operating Risk	Regulatory Risk
Wenn sich Führungskräfte rufschädigend verhalten oder äußern.	Wenn Unternehmen Kunden schlecht behandeln oder beleidigen.	Wenn Werbung, Preise, Verpackung, Design, Vertrieb oder Marketingstrategie negative Konsumenten- oder Pressereaktionen hervorrufen.	Wenn Unternehmen in den eigenen Abläufen Fehler machen oder versagen.	Wenn Unternehmen gegen Gesetze oder Vorschriften bezüglich Unternehmensverhalten, Berichterstattung oder Compliance verstoßen.

Gesellschaftspolitische Risiken

Wenn das Verhalten von Unternehmen in den oben genannten fünf Risikokategorien den gültigen sozialen Normen oder gesellschaftlichen Erwartungen nicht entspricht oder heiße gesellschaftspolitische Themen tangiert.

ABBILDUNG 2 > So identifizieren und bewerten Sie gesellschaftspolitische Chancen, die sich für die Marke rechnen



Attraktivitätsbeurteilung einer gesellschaftspolitischen Chance

- > Aktualität
- > Nachhaltigkeit
- > Polarisierung
- > Tonalität
- > Resonanz
- > Widerstand



Beurteilung des Fits der Marke mit dem gesellschaftspolitischen Anliegen

- > Markenhistorie/DNA
- > Markenelemente
- > Glaubwürdigkeit und Authentizität bezüglich des Themas/Anliegens



Vorbereitung auf mögliche Probleme

- > Brainstorming möglicher Konsequenzen
- > Planung möglicher Szenarien
- > Analyse möglicher Präzedenzfälle
- > Vorbereitung von Aktionsplänen



Go/No Go Entscheidung für die aktivistische Kampagne



nicht entsprechen oder politisch aufgeladene Themen tangieren, werden gesellschaftspolitische Risiken schlagend, die sich – teilweise massiv – negativ auf den finanziellen Erfolg auswirken.

Unsere Untersuchungen zeigen, dass Markenrisikoereignisse mit gesellschaftspolitischem Bezug dramatisch zunehmen. Viele Faktoren tragen dazu bei, dass gerade jetzt solche Ereignisse gehäuft auftreten: Die sozialen Medien bieten eine perfekte Bühne für unmittelbare Kritik, Medien agieren zunehmend ideologisch und polarisierend, die steigende Unsicherheit in einer spannungsgeladenen Gesellschaft, die wachsende Kluft zwischen Arm und Reich, zunehmender sozioökonomischer Druck, mehr politisches Engagement von Unternehmen und die verstärkte Beachtung von Umwelt-, Sozial- und Corporate-Governance-Themen in den Vorstandsetagen kommen zum Tragen. Risikoaffine Themen können eine Weile vor sich hin köcheln und erreichen irgendwann im Umfeld eines aufgeheizten kulturellen Wandels ihren Siedepunkt. Im Sommer 2020 beeilten sich beispielsweise Dutzende Hersteller nach dem Tod des durch Polizeigewalt verstorbenen George Floyd und nachfolgenden Protesten in ganz Europa und den USA, alteingesessene Marken wie Uncle Ben's Reis, Aunt Jemima's Pfannkuchenmischung und Mrs. Butterworth's Ahornsirup zur Unterstützung der Black-Lives-Matter-Bewegung umzubenennen.

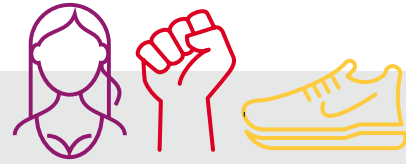
Um in diesem zunehmend tückischen Umfeld zurechtzukommen, benötigen Unternehmen neue Rahmenbedingungen und auf diese gesellschaftspolitischen Risiken abgestimmte Instrumente. Es geht aber nicht nur um ein Defensivspiel, bei dem Unternehmen versuchen, unbeabsichtigte Risiken und ihre negativen Auswirkungen zu vermeiden. Gesellschaftspolitische Risiken sind kulturelle Phänomene, die auch enorme Chancen für einen proaktiven Ansatz liefern. Deshalb müssen Unternehmen auch lernen, marketingtechnische Chancen zu beurteilen, um die Markenresonanz positiv zu verstärken.

Offensivspiele müssen gut vorbereitet und Schauplätze gezielt gewählt werden ✕ Entsprechende Risikoanalyse- und Steuerungssysteme helfen, wertschaffende Möglichkeiten für die gesellschaftspolitische Ausrichtung einer Marke zu identifizieren. Wer seine Hausaufgaben bei der Risikoanalyse gut erledigt, findet Möglichkeiten, die Markenpositionierung mit einer resonanten kulturellen Bedeutung neu aufzuladen und ihr die begehrte Authentizität zu verleihen. Wer schlampig ist, riskiert, als Mitläufer dazustehen. Das kann die Marke belasten und zu Unternehmensrisiken führen, die man in den Griff bekommen muss. Wir erläutern im Folgenden drei Prinzipien für eine fundierte Risikoabschätzung (siehe auch Abbildung 2).

- > **Bewerten Sie die Attraktivität einer gesellschaftspolitischen Chance** ✕ Das Potenzial unterschiedlicher Themen variiert stark und einige bergen mehr Risiken als andere. Wägen Sie sechs Faktoren ab: Aktualität – ist das Thema Teil des kulturellen Diskurses?; Nachhaltigkeit – ist das Thema ein stabiler Teil des gesellschaftlichen Fundaments oder nur eine flüchtige Modeerscheinung?; Polarisierung – gibt es klar identifizierbare und quantifizierbare Befürworter und Gegner des Themas und können diese gezielt angesprochen werden?; Tonalität – ist der gesellschaftspolitische Trend einheitlich positiv, negativ oder gemischt?; Resonanz – wie würden treue Kunden, Millennials und erwünschte neue Zielgruppen vermutlich reagieren?; Widerstand – wie groß ist das Potenzial für Gegenreaktionen und Boykotte? Das Ziel einer solchen Analyse ist es nicht, alle brisanten Themen auszufiltern, sondern sicherzustellen, dass Marken wissen, worauf sie sich einlassen, wenn sie ihren Namen an ein heikles Thema koppeln.
- > **Bewerten Sie den Fit Ihrer Marke mit dem gesellschaftspolitischen Thema** ✕ Kraft und Potenzial eines Trends sind eine Sache, der Fit mit der Marke aber eine andere. Wägen Sie drei Faktoren ab: Erstens Markenhistorie: Stimmt das Thema mit der Geschichte, den Kernwerten und der DNA Ihrer Marke überein? Zweitens Markendetails: Gibt es Markenelemente oder -ereignisse, die für das Thema eine unüberwindbare Hürde darstellen könnten? Und schließlich Authentizität: Ist das Engagement der Marke für das jeweilige Thema ehrlich und glaubwürdig?
- > **Vorbereitung auf mögliche Probleme** ✕ Schon vorab sollte sich ein multidisziplinäres Team in einer Szenario-Planung mit möglichen Risikofaktoren einer geplanten aktivistischen Marketingkampagne bei unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen beschäftigen. Konfrontieren Sie das Team mit möglichen Ereignissen, wie z.B. Medienberichten, rechtlichen Problemen, Fragen von Aufsichtsbehörden, Beschwerden von Kunden/Verbrauchern/Lieferanten bzw. Protesten und Reaktionen in sozialen Medien. Analysieren Sie Präzedenzfälle, um zu verstehen, wie sich ähnliche Risiken in der Vergangenheit entwickelt haben. Unkalkulierbare Risiken sollten entschärft und für akzeptable Risiken sollten konkrete Aktionspläne erarbeitet werden. Wird es gelingen, unvermeidliche Auswirkungen zu bewältigen?

Gesellschaftspolitische Kampagnen richtig durchführen: Worauf kommt es an? ✕ Wir haben mehrere Beispiele zusammengestellt, die zeigen, wie sich Attraktivität und Markenfit auswirken und warum ein proaktives Problemmanagement ratsam ist. In Box 2 wenden wir uns zunächst

BOX 2



Pepsi, Nike und die Black-Lives-Matter-Bewegung

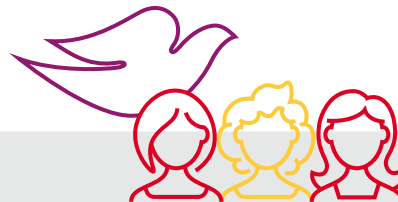
Zu negativer Berühmtheit hat es ein Werbespot von Pepsi aus dem Jahr 2017 gebracht, in dem Supermodel Kendall Jenner bei einem Fotoshooting in der Nähe einer von humorlosen Polizisten überwachten Straßendemonstration mit einer Pepsi in der Hand die sozialen Spannungen entschärft, indem sie das Getränk einem Polizisten gibt: Der lächelt, während die Menge jubelt. Die Gegenreaktion auf das, was weithin als plumpe Anbiederung an die Black-Lives-Matter-Bewegung interpretiert wurde, war so heftig, dass Pepsi die Anzeige innerhalb von 24 Stunden zurückzog.

Was ist da falsch gelaufen? Angesichts der Verdienste der „The Pepsi Generation“-Kampagne und des auch schon früher üblichen Einsatzes von Celebrities wie Beyoncé und Michael Jackson war das Thema an sich wohl keine schlechte Wahl. Aber was ist mit der Attraktivität? Das Thema unbewaffneter schwarzer Männer, die von der Polizei erschossen werden, war sicherlich hochbrisant und relevant. Außerdem war die Black-Lives-Matter-Bewegung mit glühenden Anhängern und Kritikern höchst polarisierend. Deshalb war bei einem Aufgreifen des Themas mit heftigen Gegenreaktionen zu rechnen. Pepsi hat zwar das Thema aufgegriffen, sich aber den vielfältigen Fragen rund um dieses soziale Thema entzogen und damit weder Fisch noch Fleisch geliefert. Die produzierte Werbung hat sich dem Thema nur halbherzig gestellt und so einhellige Empörung provoziert.

Anders Nike: Die Marke hat sich den Anliegen von Black Lives Matter mit ganzem Herzen und explizit durch eine „Just Do It“-Kampagne mit Colin Kaepernick gewidmet. Der ehemalige Quarterback der San Francisco 49ers hatte sich während der Nationalhymne aus Protest niedergekniet, um auf die Brutalität bei Polizeieinsätzen gegen Schwarze aufmerksam zu machen.

Nike traute sich offensichtlich zu, selbst bei einem politisch delikaten Thema, das sogar die amerikanische Flagge betraf, erfolgreich einen kontroversen Standpunkt zu vertreten. Die ersten Reaktionen waren negativ: Die Nike-Aktie fiel um fast drei Prozent und Kritiker posteten Bilder von brennenden Nike-Schuhen auf Twitter. Die weiteren Reaktionen gaben Nike jedoch auch in wirtschaftlicher Hinsicht recht. Für das Quartal, in dem die Anzeige veröffentlicht wurde, stieg der Umsatz und das Unternehmen meldete einen Gewinnsprung von 10% auf 847 Millionen Dollar. Die Nike-Aktie stieg aufgrund dieser Nachricht um 7,2%.

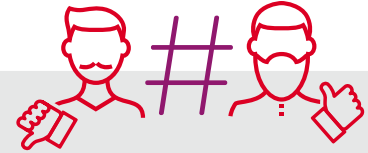
BOX 3



Dove und die Neudefinition weiblicher Schönheit

Als Dove während des Super Bowl Väter aufforderte, „mit ihren Töchtern zu sprechen, bevor es die Schönheitsindustrie tut“, agierte die Marke auf der Grundlage eines Forschungsprogramms der Harvard-Universität, das die Selbstwahrnehmung von Frauen besser verstehen wollte. Die Kampagne umfasste Kurzfilme, die Schönheit neu in Szene setzten, eine Partnerschaft mit den Pfadfindern und Frauenorganisationen sowie Fernsehwerbung, die sowohl Männer als auch Frauen dazu aufforderte, den kulturellen Diskurs über das vorherrschende unerreichbare Schönheitsideal zu ändern. In den zehn Jahren, in denen die Kampagne lief, stieg der Umsatz von 2,5 Milliarden Dollar auf 4 Milliarden Dollar. Einen Rückschlag gab es, als ein Journalist das Thema aufbrachte, dass der Mutterkonzern Unilever parallel auch für die sexistische Werbung der frauenfeindlichen Marke AXE verantwortlich war. Aber Dove ist weiter auf dem richtigen Weg und setzt sich unvermindert für die Rechte der Frauen ein. Die Marke sponsert derzeit einen landesweiten indischen Film mit dem Titel „Stop the Beauty Test“, in dem es um eine in Indien übliche Praxis geht, klassische weibliche Schönheitsmerkmale bei der Auswahl von Ehefrauen zu betonen. Die Idee ist, die Gesellschaft sanft, aber bestimmt dazu zu bewegen, diese unschöne Praxis zu stoppen, indem man betont, dass „es nicht nur eine Definition von Schönheit geben kann; Schönheit gibt es in allen Formen, Farben und Größen“.

BOX 4



Gillette und Egard Watches reiten die #MeToo-Welle

Gillette verfolgte das Ziel, Marktanteile zurückzugewinnen, die die Marke vor allem bei jüngeren Konsumenten an Harry's und Dollar Shave Club verloren hatte. Im Januar 2019 veröffentlichte Gillette deshalb einen Werbespot auf YouTube, der Themen wie „toxische Maskulinität“ – sexuelle Belästigung, Mobbing und missbräuchliches Verhalten – aufgreift und Männer dazu aufruft, für eigene Handlungen geradestehen und andere für deren Handlungen zur Verantwortung zu ziehen. Den langjährigen Slogan der Marke „The Best a Man Can Get“ ersetzte man durch „The Best a Man Can Be“. Während einige, darunter auch Promis, die Anzeige lobten, gab es in sozialen Medien sofort ein überwältigendes negatives Echo: Auf YouTube hagelte es mehr als doppelt so viele „Dislikes“ wie „Likes“. Es gab Boykottaufrufe und Mitarbeiter der verantwortlichen Werbeagentur erhielten gar Morddrohungen. Die Kommentare lieferten ein einhelliges Bild: „Gillette hat Mist gebaut“ und seine Kernzielgruppe von Millionen von Männern verärgert.

Führungskräfte von Gillette verteidigten umgehend Werbung und Botschaft und bekannten sich dazu, einen Beitrag leisten zu wollen, dass männliche Stereotype und Erwartungshaltungen in Bildern, Worten und vielem mehr hinterfragt werden. Die weitere Vorgangsweise sprach allerdings eine andere Sprache: Der Spot verschwand im Hintergrund, während wieder die traditionelle produktfokussierte Werbung der Marke prominent in den Medien platziert wurde.

Egard Watches ist im Vergleich zu Gillette ein Markenzweig. Trotzdem gelang es dem kleinen Schweizer Uhrenhersteller schnell, eine wirkungsvolle und mitreißende Anzeige als Antwort auf den Fauxpas von Gillette zu produzieren. Der Clip „What is a Man“ zeigt Männer, die Feuer bekämpfen, sich als Väter um Kinder kümmern und als Soldaten Familien beschützen. Jedes Bild wird mit gut recherchierten und relevanten Fakten unterstrichen, wie z.B. „Männer machen über 97% aller Kriegstoten aus“. Egards Botschaft lautet: „Wir sehen das Gute im Mann und es sei jetzt nicht die Zeit, Männer niederzumachen, sondern sie aufzubauen.“ Egards Spot erzielte in weniger als 24 Stunden 1.566.765 Views auf YouTube, bei einem Like-/Dislike-Verhältnis von 75 zu 1. Ein Großteil der Kommentare wurde nicht nur zur Unterstützung von Egard gepostet, sondern als direkte Replik auf Gillette.

zwei klassischen Beispielen zu und vergleichen Pepsis Bauchlandung in Zusammenhang mit der Black-Lives-Matter-Bewegung mit Nikes weitgehend erfolgreicher Arbeit im gleichen Umfeld. Die Beispiele zeigen deutlich, dass Marken ihr Engagement einer rigorosen Bewertung unterziehen sollten, wenn sie sich in diesem kontroversen Umfeld erfolgreich positionieren wollen. Diese Fälle veranschaulichen deutlich, dass die sorgfältige Abwägung gesellschaftlicher und markenbezogener Aspekte bei Marketingentscheidungen Standardpraxis werden sollte.

> Die Markenhistorie spielt eine wichtige Rolle ✕

Warum hat das gesellschaftspolitische Marketing rund um Black Lives Matter für Nike funktioniert, während „talking politics“ so viele andere in Schwierigkeiten gebracht hat? Eine objektive Betrachtung der bisherigen Markengeschichte ist wichtig, denn es geht um den Fit mit der Marke. Nike hat sich in seiner Kampagnengeschichte schon oft sozial kontroversen Themen gewidmet und Debatten

ausgelöst: Altersdiskriminierung mit dem 80-jährigen Läufer Walt Stack (1988), Rassendiskriminierung mit der „I am not a role model“-Kampagne mit Charles Barkley (1993), Diskriminierung von körperlich Behinderten in einer Kampagne, bei der Cate Blanchett mit Rollstuhlsportlern auftrat (1989) und HIV/AIDS mit dem Langstreckenläufer Rick Munoz (1995). Eines der denkwürdigsten öffentlich vertretenen Anliegen war die „If You Let Me Play“-Werbung von 1995, in der sich das Unternehmen für Chancengleichheit und Frauenrechte einsetzte. Da soziales Engagement in der Marken-DNA verankert ist, wusste das Unternehmen schon lange, dass politische Themen für die Marke attraktiv sind. Außerdem zeigten auch Konsumentenumfragen, dass Kaepernick breite Unterstützung genoss, vor allem unter jungen Sportlern und Superstars – wichtigen Zielgruppen, auf die sich das Unternehmen verlassen konnte. In der abschließenden Beurteilung sah Nike durch den Fit mit der Marken-DNA und mit Blick auf zukünftige Wachstumssegmente nachhaltige

Chancen gegenüber den zu erwartenden kurzfristigen Rückschlägen am Markt. Was für Pepsi toxisch war, war für Nike Gold wert.

- > **Auch ein weiteres klassisches Beispiel ist sehr lehrreich: Die Marke Dove von Unilever.** ✗ Wie Nike war auch Dove mit der langlaufenden „Real Beauty“-Kampagne – aus ähnlichen Gründen – sehr erfolgreich. Die Bindung von Dove an das Thema weiblicher Schönheit war eine authentische, glaubwürdige und über die Zeit gewachsene Erweiterung des Markenkerns.
- > **Es ist nicht nur wichtig, was man sagt, sondern auch, wie man es sagt** ✗ Gillette hat sich in einen ähnlichen kulturellen Diskurs eingebracht – in diesem Fall über männliches Verhalten im Kontext von #MeToo. Der Fall zeigt, dass gesellschaftspolitisches Marketing Nuancen beinhalten kann, die nicht sofort ersichtlich sind und deren Auswirkungen sich erst nach Jahren zeigen werden. Gillette hat seine Markenführerschaft mit dieser Initiative in Bedrängnis gebracht, während andere Marken wie der kleine Schweizer Uhrenhersteller Egard Watches die gleichen Herausforderungen mit bemerkenswerter Souveränität angegangen sind und die Risiken erfolgreich in Chancen umwandeln konnten. Mehr Sorgfalt und eine fundiertere Analyse mit Hilfe unseres gesellschaftspolitischen Risiko-Frameworks hätten Gillette zu einer Botschaft mit besserer gesellschaftlicher Resonanz verhelfen können. Beide Fälle sind in Box 4 dargestellt.

Aufrüsten für gesellschaftspolitische Analysefähigkeiten

✗ Unsere gesellschaftlich gesplante Welt erfordert umfassende Risikoanalyse-Fähigkeiten. Einige Unternehmen wie Brand Watch, Marketing Scenario Analytica, Yonder oder Spotted Risk haben sich bereits auf solche Analysen spezialisiert und können Unternehmen bei der Risikobeurteilung unterstützen. Spotted verwendet zum Beispiel ein Modell mit mehr als 200 Faktoren, mit dem es das Internet nach Hinweisen auf Fehlverhalten von Unternehmensleitern und Werbe-Testimonials durchforstet, um bei allfälligem Fehlverhalten die Marke rasch absichern zu können. Anhand solcher Daten können Marken unter anderem die Brisanz eines bestimmten gesellschaftspolitischen Problems, die Häufigkeit bestimmter Arten von Ereignissen oder typische Reaktionsweisen von Marken sowie die Effektivität der eigenen Maßnahmen beurteilen. Solche Erkenntnisse können Marken auch als Frühwarnindikator für potenzielle Probleme nutzen. Zum Beispiel kann erhöhte mediale Präsenz als Frühindikator für das Risiko von Schlüsselpersonen dienen. Wenn der CEO mehrmals täglich twittert – man denke nur an Elon Musk – oder Prominentenstatus mit hoher Sichtbarkeit genießt wie Martha Stewart in ihrer Blütezeit, sind auch unternehmens-



unabhängige öffentliche Auftritte heikel, vor allem wenn es aktive Communities von Anhängern und Gegnern gibt.

Markenführung braucht Markenrisikomanagement ✗

Das heutige spannungsgeladene Markenumfeld erfordert eine Neuausrichtung der klassischen Markenvermarktung. Es ist notwendig, die Welt aus einer aufgefrischten und aktualisierten Perspektive auf gesellschaftspolitisches Risikomanagement zu betrachten. Damit Manager das Umfeld, in dem sie sich bewegen, besser verstehen, reicht die Identifizierung von Chancen zur Umsatzsteigerung nicht aus. Sie müssen außerdem unterschiedliche Typen gesellschaftspolitischen Risikos identifizieren, katalogisieren und verfolgen und dann einen Rahmen implementieren, in dem das Risikomanagement funktioniert. Für Unternehmen, die diese Verantwortung ernst nehmen, ändert sich die Rolle der Marketingführungskräfte signifikant: vom Steigern der Verkaufszahlen zu einer Doppelrolle, die sowohl das Management von Risiken als auch von Erträgen umfasst. ✗



LITERATURHINWEISE

Fournier, Susan; Srinivasan, Shuba; & Marrinan, Patrick (2020): "Re-envisioning marketing for an age of risky business," Working Paper, Boston University Questrom School of Business.

Srinivasan, Shuba; Fournier, Susan; & Marrinan, Patrick (2021): "How to assess your brand's Socio-Economic-Political Risks?" Working Paper, Boston University Questrom School of Business.

Sollen Marken Stellung beziehen? Der Marktanteil beeinflusst die Erfolgschancen

Chris Hydock, Neeru Paharia und Sean Blair

KEYWORDS

**Branding, Markenaktivismus,
Identitätsbasierter Konsum, Marktanteil**

AUTOR*INNEN

Chris Hydock

Assistant Professor of Marketing, California
Polytechnic State University, Orfalea College
of Business
chydock@calpoly.edu

Neeru Paharia

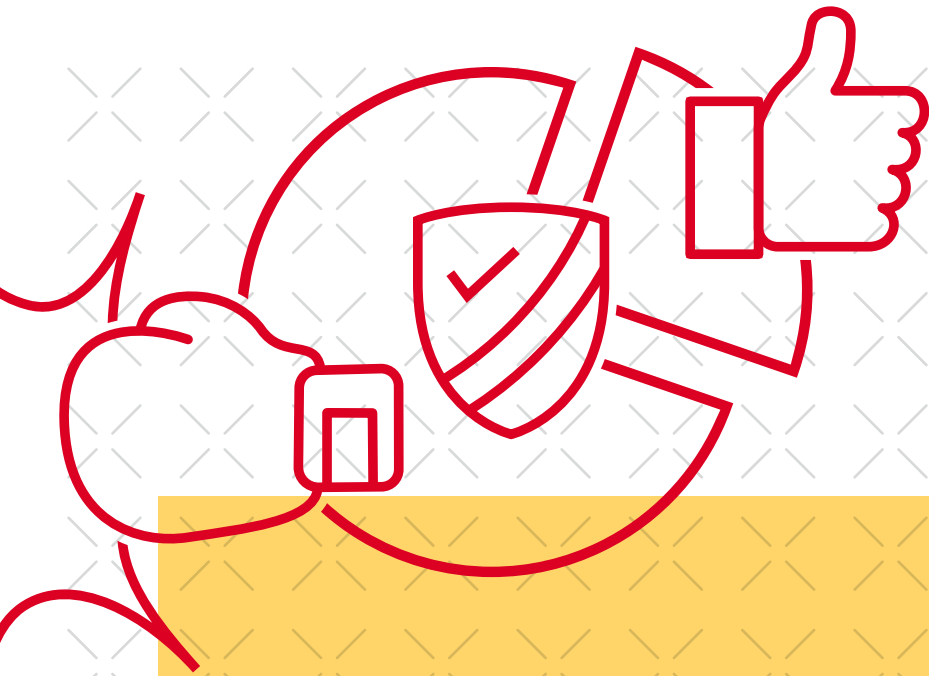
Associate Professor of Marketing, Georgetown
University, McDonough School of Business
np412@georgetown.edu

Sean Blair

Assistant Professor of Marketing, Georgetown
University, McDonough School of Business
sean.blair@georgetown.edu

Immer mehr Marken positionieren sich durch Aktivismus ✕ Marken beziehen zunehmend öffentlich Stellung zu kontroversen gesellschaftspolitischen Themen. Einige bemerkenswerte Beispiele: Nach der Schießerei an der Parkland School in Florida strich Delta Airlines Vergünstigungen für Mitglieder der National Rifle Association. In Reaktion auf ein neues Gesetz in North Carolina, das die Nutzung öffentlicher Toiletten gemäß dem Geburtsgeschlecht vorschrieb, sagte PayPal die Pläne zur Eröffnung eines neuen Betriebszentrums in diesem Bundesstaat ab. Die National Football League führte eine umstrittene Regel ein, die es Spielern verbot, während der Nationalhymne aus Protest gegen Rassendiskriminierung niederzuknien. Kurz darauf reagierte Nike mit einer vielbeachteten Werbekampagne mit Colin Kaepernick, dem bekanntesten Protagonisten der Proteste. Viele Marken äußerten sich auch zu Donald Trumps unfundierten Behauptungen von Wahlbetrug anlässlich der US-Präsidentenwahl 2020.

Klare Positionen werden von Konsumenten erwartet, aber von Managern gescheut ✕ Konsumenten fordern von Marken immer öfter klare gesellschaftspolitische Positionen ein, während sich die Bevölkerung parallel dazu in ihren politischen Ansichten zunehmend polarisiert: eine herausfordernde Situation für Marken, denn klare Positionen zu kontroversen Themen sind zwar für einige Konsumenten attraktiv, können andere aber massiv verärgern. Außerdem zeigen Untersuchungen, dass verärgerte Kunden oft stärker gegen die Initiativen von Marken vorgehen als Befürworter diese unterstützen. Im CMO Survey 2018, einer Umfrage unter Marketingleitern, meinte die überwältigende Mehrheit (83%), dass es für ihr Unternehmen unangebracht sei, „zu politisch brisanten Themen Stellung zu beziehen“. Unseren



Wenn die öffentliche Meinung gespalten ist, ist es für große Marken riskanter, aktiv zu werden, als für kleine Marken.

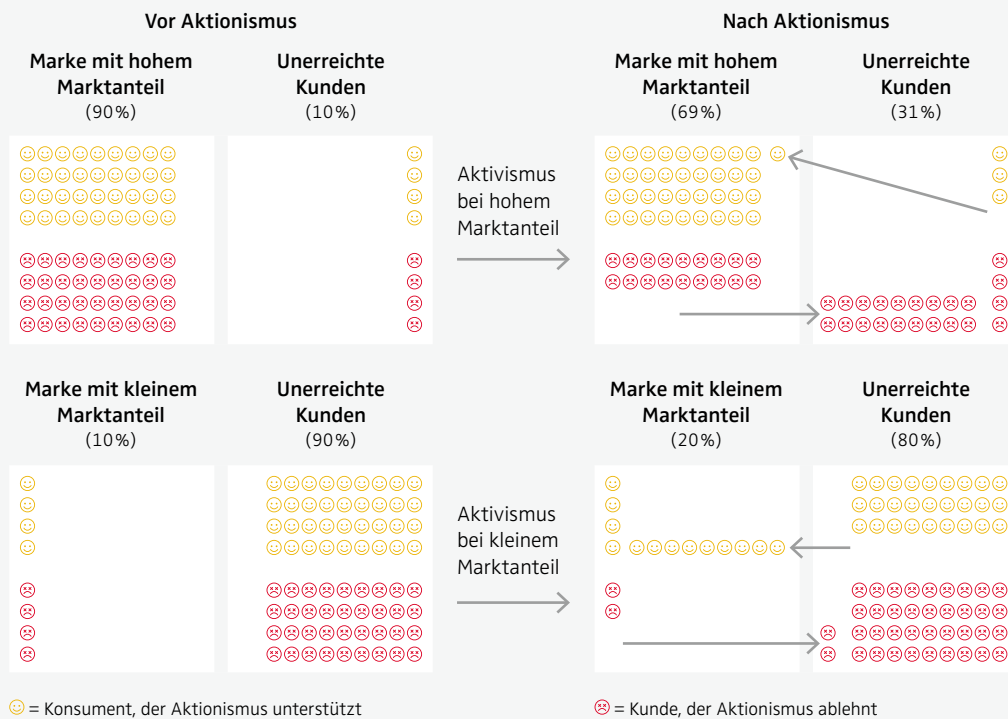


BOX 1

Warum Marken mit großen Marktanteilen leichter Kunden verlieren, wenn sie für kontroverse Themen eintreten

Kunden, die mit dem Markenaktivismus nicht einverstanden sind, kehren der Marke möglicherweise den Rücken, während Nicht-Kunden, die mit vertretenen Positionen sympathisieren, vielleicht zu Kunden werden. Bei dieser Umverteilung wird deutlich, dass es für Marken mit großen Marktanteilen mehr Kunden zu verlieren als zu gewinnen gibt, während bei Marken mit kleinen Marktanteilen das Gegenteil der Fall ist. Wenn man davon ausgeht, dass jeweils 50 % der Bevölkerung die Position einer Marke unterstützen oder ablehnen und Gegner der Position doppelt so stark reagieren wie Befürworter, dann verlieren Marken mit Marktanteilen über 33 % unter sonst gleichen Bedingungen Kunden, während Marken mit einem Marktanteil unter 33 % Kunden gewinnen.

ABBILDUNG 1 > Konzeptionelles Modell für die Reaktion des Gesamtmarktes auf den Markenaktivismus



Anmerkung: Aktivismus wird gleichmäßig unterstützt/abgelehnt (50% pro/50% contra); angenommener Negativity Bias = 2 (Verlust von 50% der Ablehner, Zuwachs von 25% bei Befürwortern)

Wir haben ein quantitatives Modell (siehe Abbildung 1) entwickelt, um zu verstehen, wann eine Marke in Abhängigkeit von ihrem Marktanteil letztlich Kunden gewinnt oder verliert, und mehrere Experimente durchgeführt, um diese Effekte zu testen. Unsere Ergebnisse bestätigten einen Negativity Bias – stärkere Wirkung bei ablehnender Haltung – auf individueller und auf Marktebene. Es zeigte sich auch, dass ein als authentisch empfundener Aktivismus eines Unternehmens die positiven Effekte auf Gesamtmarktebene verstärkte.



Marken mit kleineren Marktanteilen haben gute Chancen, von Aktivismus zu profitieren, während Marken mit größeren Marktanteilen eher mit Nachteilen rechnen sollten.



Untersuchungen zufolge können jedoch einige Marken von ihrem Einsatz für gesellschaftlich relevante Themen tatsächlich profitieren. Der einzelne Konsument reagiert auf Aktivismus gemäß den eigenen Überzeugungen, auf Gesamtmarktebene hängt der Effekt aber auch vom Marktanteil der Marke ab: Marken mit kleineren Marktanteilen haben gute Chancen, von Aktivismus zu profitieren, während Marken mit größeren Marktanteilen eher mit Nachteilen rechnen sollten.

Detailerkennnisse aus unseren Experimenten ✕

- > **Konsumenten handeln im Einklang mit ihren Überzeugungen, aber unmittelbare Reaktionen sind stärker, wenn sie nicht übereinstimmen** ✕ Unsere Ergebnisse bestätigten, dass Konsumenten eher aktivistische Marken wählten, wenn die Haltung der Marke mit ihrer eigenen übereinstimmte, bzw. nicht wählten, wenn es keine Übereinstimmung gab. Auch den in Abbildung 1 angenommenen Negativity Bias spiegeln die individuellen Reaktionen der Konsumenten wider: Unabhängig vom Marktanteil der Marken war die Wahrscheinlichkeit höher, einen bestehenden Kunden mit anderer Werthaltung zu verlieren, als einen neuen Kunden mit gleicher Werthaltung zu gewinnen. Dennoch hing der Nettoeffekt des Aktivismus für den Gesamtmarkt auch vom Marktanteil ab: Die Marke mit kleinem Marktanteil gewann mehr Kunden, als sie durch Aktivismus verlor, während die Marke mit großem Marktanteil mehr Kunden verlor, als sie gewann, selbst wenn sie qualitativ überlegen war. Die Wahrscheinlichkeit, dass bestehende Kunden mit einer gegenläufigen Werthaltung abtrünnig wurden, war etwa doppelt so hoch wie die Wahrscheinlichkeit, dass neue Kunden, die die Position befürworteten, gewonnen werden konnten.
- > **Kleine Marken können von Aktivismus profitieren, selbst wenn der größte Teil der Konsumenten die Haltung ablehnt** ✕ Wenn der Ausgangsmarktanteil einer Marke hinreichend klein ist, kann gesellschaftspolitisches Engagement sogar dann zu einem Nettozuwachs an Kunden führen, wenn die Werthaltung der Marke von Konsumenten mehrheitlich abgelehnt wird. Eines der Experimente zeigte, dass eine Marke mit kleinem Markt-

anteil Kunden gewann, obwohl 72% der Teilnehmer die Position ablehnten. Im Gegensatz dazu verlieren große Marken selbst dann mehr als sie gewinnen, wenn es gleich viele Gegner wie Befürworter gibt.

- > **Authentizität ist wichtig, vor allem für gleichdenkende Konsumenten und kleine Unternehmen** ✕ Unsere Experimente zeigen weiter, dass kleine Marken besonders dann profitieren, wenn ihre Aktionen authentisch erscheinen. Das liegt daran, dass Konsumenten aktivistische Marken nur dann unterstützen, wenn sie von einem ehrlichen Interesse der Marken ausgehen. Konsumenten, denen eine Position nicht gefällt, werden die Marke hingegen unabhängig von der Authentizität der Aktion mit geringerer Wahrscheinlichkeit kaufen. Dazu haben wir in einem Experiment Kaufsituationen simuliert, in denen Konsumenten zwischen verschiedenen Sneaker-Modellen wählen konnten. Variiert wurden der Marktanteil der Marken, die Qualitätsbeurteilung und der Authentizitätsgrad der gesellschaftspolitischen Aktion des Unternehmens. Bevor die Konsumenten ihre Schuhe wählten, wurden drei Teilnehmergruppen gebildet. Eine Gruppe erhielt die Information, dass sich eine Marke für ein strengeres Waffengesetz einsetze und Insider das Anliegen als authentisch betrachten würden; der zweiten Gruppe wurde mitgeteilt, dass eine

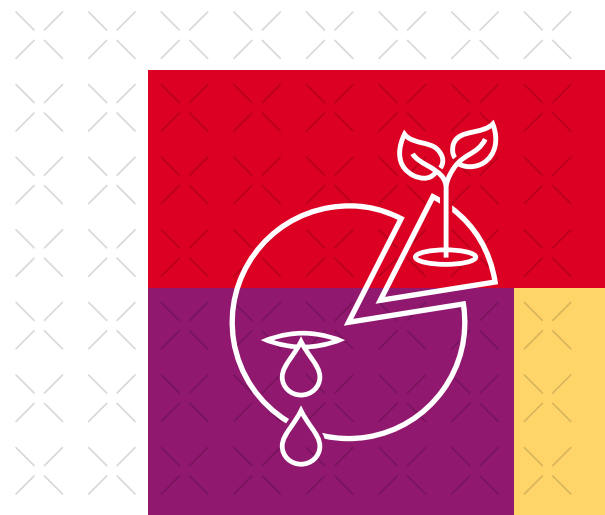
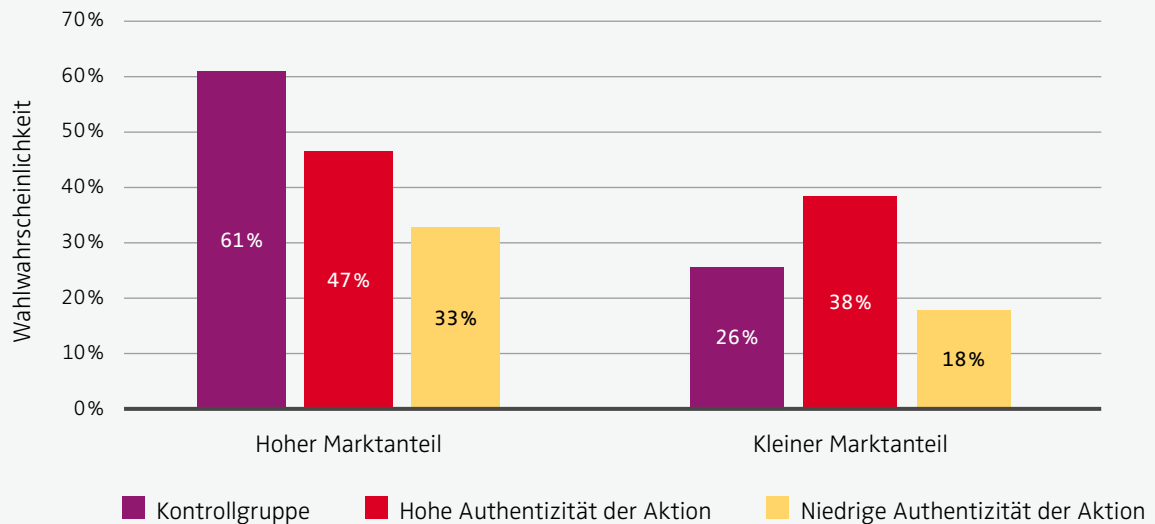


ABBILDUNG 2 > Die kleine Marke gewann nur dann Marktanteile, wenn ihr Aktivismus als authentisch betrachtet wurde



Marke für ein strengeres Waffengesetz eingetreten sei, aber Insider die Aktion als Marketingtrick bezeichneten; der dritten Gruppe wurden keine Informationen über eine gesellschaftspolitische Position gegeben. Wir haben den Einfluss des Marktanteils und des Aktionismus sowie dessen Authentizität auf die Wahlentscheidung analysiert.

Abbildung 2 zeigt links, dass die starke Marke mit einem großen Marktanteil verliert, wenn sie sich politisch engagiert (im Vergleich zu einer Bedingung ohne Aktionismus; violetter Balken), und zwar unabhängig davon, ob die Aktion authentisch (roter Balken) oder nicht authentisch (gelber Balken) war. Wenn sich jedoch eine Marke mit einem kleinen

Ausgangsmarktanteil (rechte Hälfte der Grafik) engagierte, gewann sie Marktanteile (relativ zu einer Situation ohne Aktionismus; violetter Balken), wenn die Aktion authentisch war (roter Balken), verlor aber Marktanteile, wenn die Aktion nicht authentisch war (gelber Balken).

Kein Aktivismus ohne fundierte Kundenanalyse und ohne Umsetzungsplan ✕ Unsere Ergebnisse betreffen einen Kontext, in dem die Kunden einer Marke und die Bevölkerung insgesamt heterogene Werthaltungen haben. Wenn die Überzeugungen der Kunden weitgehend übereinstimmen, kann es selbst für große Unternehmen von Vorteil sein, im Sinne dieser Werthaltungen aktiv zu werden. Vor allem gut

»

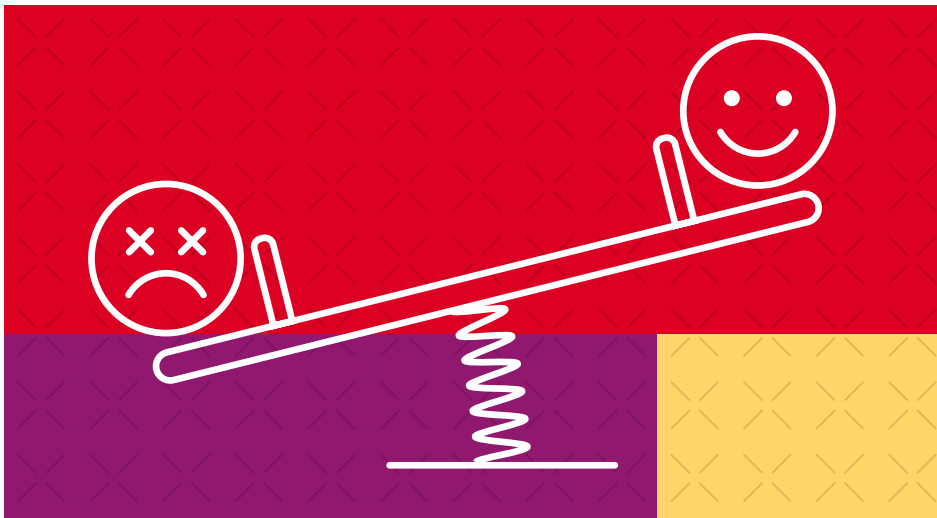
Wenn der Ausgangsmarktanteil einer Marke hinreichend klein ist, kann gesellschaftspolitisches Engagement sogar dann zu einem Nettozuwachs an Kunden führen, wenn die Werthaltung der Marke von Konsumenten mehrheitlich abgelehnt wird.

«

»

Eine hohe Produktqualität oder wettbewerbsfähige Preise sind keine ausreichende Absicherung gegen das Risiko „falscher“ Positionen.

«



etablierte Marken sollten sich vor einem Engagement für gesellschaftspolitische Anliegen mit dem Wertesystem ihrer Zielgruppen auseinandersetzen, da sie bei kontroversen Themen mit größeren Einbußen rechnen müssen. Eine hohe Produktqualität oder wettbewerbsfähige Preise sind keine ausreichende Absicherung gegen das Risiko „falscher“ Positionen. In unseren Experimenten waren die Konsumenten bereit, günstigere Preise und höhere Qualität zu opfern, wenn ihnen eine Position missfiel. Marken können die Folgen ihres Aktionismus also auch bei traditionellen Wettbewerbsvorteilen zu spüren bekommen.

Für kleine Marken ist der Einklang des Aktionismus mit den Überzeugungen der Kunden weniger kritisch, solange ihr Engagement authentisch ist, was allerdings leichter gesagt als getan ist. Wenn auch Mitbewerber die gleichen Positionen vertreten, besteht laut unseren Experimenten die Gefahr, dass die Authentizität in Frage gestellt wird. Marken, die auf den Aktivismus-Zug aufspringen, sollten deshalb vorsichtig agieren und es möglichst vermeiden, als unauthentische Nachahmer gesehen zu werden. ✕



ORIGINALPUBLIKATION

Hydock, Chris; Paharia, Neeru; & Blair, Sean (2020): "Should Your Brand Pick a Side? How Market Share Determines the Impact of Corporate Political Advocacy," *Journal of Marketing Research*, Vol. 57 (6), 1135–1151.

LITERATURHINWEISE

Hydock, Chris; Paharia, Neeru; & Weber, T. J. (2019): "The Consumer Response to Corporate Political Advocacy: A Review and Future Directions", *Customer Needs and Solutions*, Vol. 6 (3), 76–83.

Weber, T.J.; Hydock, C.; Ding, W.; Gardner, M.; Jacob, P.; Mandel, N.; Spratt, D. E.; & Van Steenburg, E. (2021): "Political Polarization: Challenges, Opportunities, and Hope for Consumer Welfare, Marketers, and Public Policy." *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 40 (2), 184–205. 0743915621991103.



Boykotte klingen schneller ab als die Solidarität derjenigen, die eine Haltung unterstützen.



Boycott oder Buycott: Wie sich Unternehmensaktivismus auf Verkaufszahlen auswirkt

Nooshin L. Warren

KEYWORDS

Unternehmensaktivismus, Markenaktivismus, Boycott, Buycott

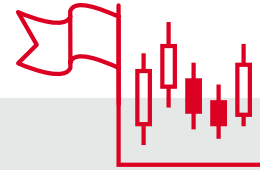
AUTORIN

Nooshin L Warren

Assistant Professor of Marketing, Eller College of Management, University of Arizona, USA
nwarren@arizona.edu

Immer mehr Unternehmen beziehen Stellung ✕ Aktuell gibt es viele kontroverse gesellschaftspolitische Herausforderungen und die sozialen Medien ermöglichen es unterschiedlichsten Gruppierungen, sich am Diskurs über polarisierende Themen wie Rassengerechtigkeit, Geschlechterfragen, Einwanderung und soziale Gerechtigkeit zu beteiligen. Und es sind nicht nur Konsumenten, die kontroverse Anliegen leidenschaftlich unterstützen: Immer öfter wird auch erwartet, dass sich Marken und Unternehmen einem sogenannten „Purpose“ widmen und sich öffentlich für oder gegen bestimmte Themen engagieren, und viele tun dies tatsächlich. So hat Nike zum Beispiel eine Anzeige mit Colin Kaepernick geschaltet, um seinen Protest gegen brutale Polizeieinsätze und Rassendiskriminierung zu unterstützen. Andere Marken färben ihre Logos in Regenbogenfarben, um sich mit dem Pride Month und der LGBT-Gemeinschaft zu solidarisieren. Andere Unternehmen nehmen konservativere Positionen ein, wie Chick-fil-A, die in ihren Botschaften das Urteil zur Gleichstellung der Ehe gleichgeschlechtlicher Paare verurteilen. Unabhängig vom Inhalt solcher Botschaften wird es jedoch immer sowohl unterstützende als auch ablehnende und wütende Kunden geben. Während Unterstützer ihre Solidarität in den sozialen Medien äußern, schließen sich Gegner oft zusammen, um einen #Boycott zu organisieren, oder sie posten Videos, in denen sie Produkte zerstören. Die Entscheidung, ob und wie sich Marken gesellschaftspolitisch engagieren, sollte deshalb wohlüberlegt sein.

Boycott oder Buycott: Was wirkt stärker? ✕ Ob kritische Stakeholder-Gruppen mit Widerstand auf Aktivismus reagieren, ist oft schwer vorherzusagen. Kunden mit einer ähnlichen Gesinnung werden bestrebt sein, das Unternehmen zu belohnen, verärgerte Kunden könnten hingegen auf Rache sinnen. Können sich kontroverse Standpunkte auszahlen,



BOX 1

Studie: Wie wirkt sich Markenaktivismus auf Aktienkurse und Umsätze aus?

In einer Untersuchung habe ich gemeinsam mit Kolleginnen Daten zu knapp 300 Markenaktivismus-Ereignissen zwischen 2011 und 2016 von 142 börsennotierten US-Unternehmen aus 39 Branchen gesammelt. Abbildung 1 zeigt Beispiele für Aktivismus aus unserem Sample. Wir analysierten vor allem zwei Schlüsselfaktoren – Aktienkurse und Umsätze – sowie die Reaktionen von Investoren und Kunden auf die Aktivitäten. Als zusätzliche Faktoren berücksichtigten wir die Übereinstimmung des Wertesystems von Mitarbeitern und Kunden sowie der politischen Ausrichtung der State Governments mit der vertretenen Position. Wir zeigen, dass Standpunkte gegen die Interessen wesentlicher Stakeholder den Unternehmenswert beeinflussen können. Der Einfluss des Wertesystems mehrerer Stakeholder-Gruppen macht die Beurteilung von Aktivismus noch komplexer, da nicht alle Unternehmen Stakeholder mit ähnlichen politischen Ideologien haben.

Unter den Beispielen in Abbildung 1 genoss Lowe's die Unterstützung all seiner konservativen Konsumenten und Angestellten und der Regierung in North Carolina. JCPenneys liberale Unterstützung der LGBTQ-Gemeinschaft wurde hingegen von seinen konservativen Konsumenten und Angestellten und der texanischen Regierung einmütig verurteilt. Andere Unternehmen sind jedoch mit unterschiedlichen Reaktionen ihrer Stakeholder konfrontiert. Zum Beispiel war die liberale Unterstützung der LGBTQ-Gemeinschaft durch Target mit dem Wertesystem seiner Konsumenten und der Regierung von Minnesota im Einklang, aber sie entsprach nicht der konservativ geprägten Werthaltung der Mehrheit der Mitarbeiter.

Markenaktivismus beeinflusst Aktienkurse ✕ Unternehmen, die Aktivismus betrieben, mussten im Durchschnitt einen Einbruch ihres Aktienkurses um ein halbes Prozent hinnehmen. Das scheint nicht viel, aber bei großen Unternehmen handelt es sich dabei durchaus um Millionenbeträge. Bei Nike bedeutet beispielsweise ein um ein halbes Prozent reduzierter Aktienwert einen Rückgang des Firmenwertes um fast 500 Millionen US-Dollar innerhalb einer Woche. Bei genauerer Betrachtung sieht man jedoch, dass Aktivismus auch positive Anlegerreaktionen hervorrufen kann. Wenn die aktivistischen Aktionen mit den Werten der Stakeholder eines Unternehmens übereinstimmten, stiegen die Aktienkurse. Wenn man Gruppen von Unternehmen mit hoher und niedriger Übereinstimmung der Werte verglich, war der Effekt bei Kunden und Regierungen stärker als bei Mitarbeitern, wie Abbildung 2 zeigt. Wenn bei allen drei Stakeholder-Gruppen keine Übereinstimmung der Wertebasis gegeben war, gab der Aktienkurs hingegen gar 3 % nach.

Markenaktivismus steigert tendenziell den Umsatz ✕ Im Durchschnitt führte Markenaktivismus, dessen gesellschaftspolitische Anliegen mit denen der eigenen Kunden übereinstimmten, zu einem höheren Absatz – auch längerfristig. Während Unternehmen Umsatzeinbußen hinnehmen mussten, wenn der Aktivismus nicht mit den Werten ihrer Kunden übereinstimmte, waren die Umsatzgewinne im Falle einer hohen Übereinstimmung erheblich und wirkten sich nicht nur auf den Quartals-, sondern auch auf den Jahresumsatz aus, wie in Abbildung 3 dargestellt. Wenn nicht nur die Werte der Kunden, sondern auch die der Regierungen und der Mitarbeiter übereinstimmten, war der Umsatzeffekt mit einer Steigerung von 12 % jährlich am stärksten.

auch wenn man einige Kunden damit vor den Kopf stößt? Weitere Stakeholder, wie beispielsweise Investoren, könnten besorgt sein, dass fragwürdiger Aktivismus zu Lasten von Gewinnen geht, und könnten daher ebenfalls negativ reagieren. Und auch Erkenntnisse aus der Psychologie und Medienwissenschaft mahnen zur Vorsicht: Wütende Tweets und Videos ziehen mehr Aufmerksamkeit auf sich und sorgen in den sozialen Medien für mehr Aufsehen als positive Emotionen. Dieser Effekt wird Negativity Bias genannt. In einem Forschungsprojekt haben wir untersucht, ob und unter welchen Bedingungen Markenaktivismus dennoch eine erfolgversprechende Strategie sein kann.

Boykotte klingen bald ab ✕ Im Kontext von Aktivismus scheinen negative Konsumentenreaktionen weniger schwerwiegend zu wirken als in anderen Kontexten: Unsere Erkenntnisse zeigen, dass Boykotte schneller abklingen als die Solidarität derjenigen, die eine Haltung unterstützen. Nike konnte zum Beispiel trotz der Empörung über die Kaepernick-Werbung ein Umsatzwachstum von über 30% verzeichnen. Durch Markenaktivismus gelingt es also, Markenidentität zu bilden und die Kundenbindung zu stärken. Kunden bevorzugen Beziehungen zu Marken mit einem Purpose, der mit den eigenen Überzeugungen im Einklang ist und mit dem sie sich identifizieren können. Diese Beziehun-

ABBILDUNG 1 > Beispiele für Aktivismus aus der Stichprobe der Studie

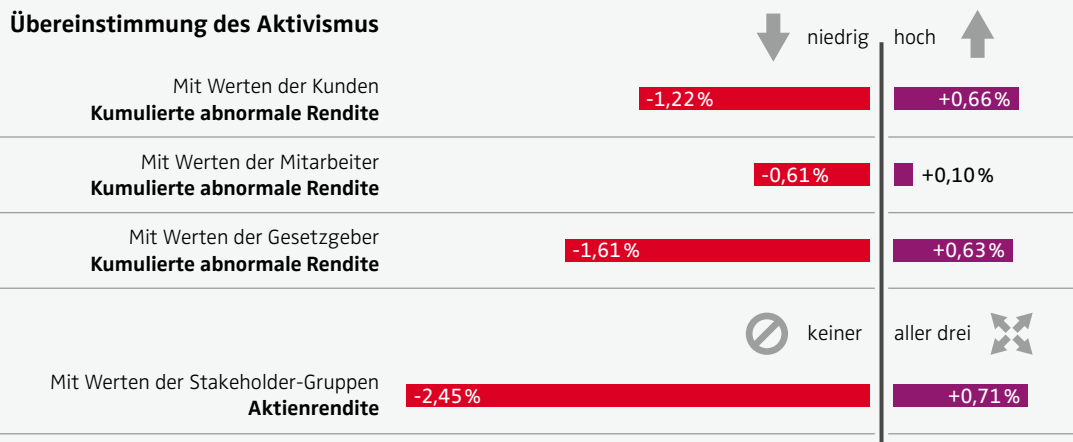
	Amazon entfernt Waren mit der Flagge der Südstaaten-Konföderation von seiner Website.	
	Target unterstützt den nationalen LGBTQ Pride Month #takepride.	
	Chipotle verbietet Schusswaffen in den Filialen.	
	Lowe's zieht seine Werbung während der „All-American Muslim“-Reality-TV-Show des TLC-Netzwerks zurück.	
	Twitter kennzeichnet die Black-Lives-Matter-Bewegung mit einem speziellen Emoji.	
	JCPenney zeigt zwei lesbische Mütter in der Muttertags-Werbung im Jahr 2012.	
	Kroger schließt sich der Initiative gegen das offene Tragen von Schusswaffen in den eigenen Läden an.	
	Die Marke Dorito (PepsiCo) führt Doritos Rainbow Chips ein, das erste Doritos-Produkt, das regenbogenfarbige Doritos-Chips enthält und von der Pride-Flagge inspiriert ist.	



Wenn die aktivistischen Aktionen mit den Werten der Stakeholder eines Unternehmens übereinstimmen, stiegen die Aktienkurse.



ABBILDUNG 2 > Wie Investoren je nach Übereinstimmung der Aktion mit den Werten der Stakeholder auf Aktivismus reagieren

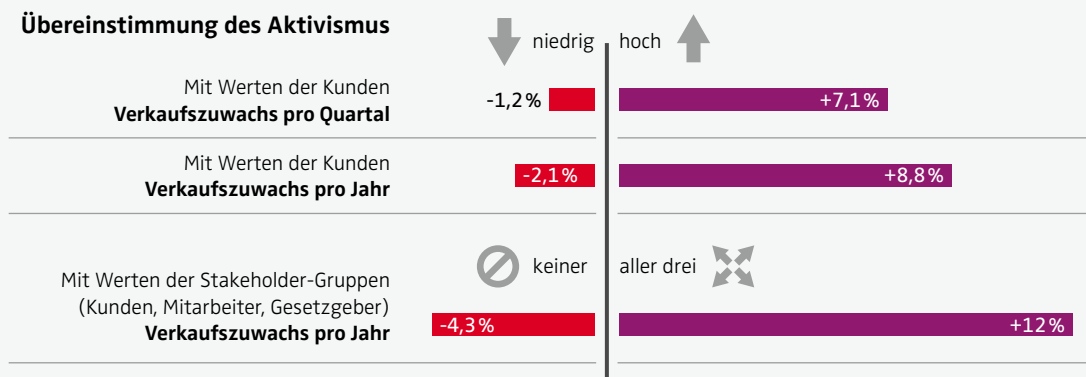


»

Im Durchschnitt führte Markenaktivismus, dessen gesellschaftspolitische Anliegen mit denen der eigenen Kunden übereinstimmten, auch längerfristig zu einem höheren Absatz.

«

ABBILDUNG 3 > Reaktion der Kunden auf Aktivismus



gen sind nachhaltiger als Reaktionen, die auf Ärger basieren. Markenaktivismus kann Unternehmen deshalb durchaus als strategische Wachstumsoption dienen und sollte nicht als kostspieliger und investorenfeindlicher Nebenschauplatz abgetan werden. Allerdings sind kontroverse Positionen ein rutschiges Pflaster und jeglicher Aktivismus muss achtsam geplant und ausgeführt werden.

Eckpfeiler des erfolgreichen gesellschaftspolitischen Aktivismus ✕ Die folgenden Empfehlungen helfen Unternehmen, auf festem Boden zu bleiben und Markenaktivismus erfolgreich umzusetzen.

> **Wählen Sie Ihre Themen mit Sorgfalt** ✕ Wer Erfolg haben will anstatt abgestraft zu werden, sollte seine Engagements sorgfältig auswählen. Bevor Sie sich für kontroverse Themen engagieren, sollten Sie sich Ihre wichtigsten Stakeholder wie Kunden, Regulierungsbehörden und Mitarbeiter genauer ansehen. Unsere Studie hat gezeigt, dass die Ausrichtung an den Werten der Kunden besonders relevant ist, und zwar sowohl bei den Verkaufszahlen als auch bei den Reaktionen der Investoren.

> **Überlegen Sie, wie Sie Ihr Engagement kommunizieren**

✕ Da Investoren den strategischen Wert von Aktivismus oft skeptisch betrachten, ist es wichtig, die Motive für das Engagement sowie dessen Umfang und ertragsrelevante Zielsetzungen zu erklären. Investoren tendierten dazu, handfeste Taten stärker zu bestrafen als bloße Erklärungen. Sie reagierten auch negativer, wenn Initiativen vom CEO eines Unternehmens persönlich und nicht von einem Vertreter angekündigt wurden. In diesen Fällen schienen Investoren besonders besorgt, dass Investitionen in kontroverse gesellschaftliche Anliegen zu Lasten der Unternehmensgewinne gehen könnten. Im Gegensatz dazu erreichten Unternehmen, die darlegen konnten, dass ihr Engagement den Geschäftsinteressen nützt, eher positive als negative Reaktionen von Investoren. Die finanziellen Folgen von kontroverser Unternehmensaktivismus hängen also davon ab, wer diesen ankündigt und wie gut der Betreffende die wichtigsten Stakeholder von dessen strategischem Wert überzeugt.

> **Kooperieren Sie mit anderen Marken** ✕ Wenn Sie bei Ihren Kunden und Stakeholdern keine einheitliche Position



erwarten, kann man erwägen, mit anderen Unternehmen zu kooperieren, um gemeinsam ein Anliegen zu vertreten. Die Tech-Giganten und andere Unternehmen aus dem Silicon Valley haben sich beispielsweise zusammengetan, um gemeinsam die „Ehe für alle“ und die Klärung des Rechts auf gleichgeschlechtliche Ehen durch die obersten Gerichte zu fordern. Die Firmenbosse untermauerten diese gesellschaftspolitische Forderung dabei mit finanziellen Argumenten. Wenn Unternehmen kollektiv Aktivismus betreiben, rücken sie Themen mehr in den Mittelpunkt und sichern sich damit breitere Unterstützung. Wer verärgert ist, muss diesen Ärger auf mehrere beteiligte Unternehmen verteilen und der negative Effekt wird dadurch geringer.

> **Leben Sie Ihre Forderungen im eigenen Unternehmen**

✗ Mögliche positive finanzielle Auswirkungen sollten Unternehmen jedoch nicht dazu verleiten, Aktivismus als reine Strategie der Ertragssteigerung zu nutzen. Die Gesellschaft muss von der Authentizität des Anliegens überzeugt werden. Konsumenten, denen ein Thema wichtig ist, beobachten Unternehmen bezüglich der öffentlich vertretenen Anliegen sehr genau und verlangen Rechenschaft für alle internen und externen Aktivitäten, die das Thema widerspiegeln. Wer sich für Vielfalt und Rassengerechtigkeit einsetzt, ohne diese in der eigenen Belegschaft oder den Führungsgremien ausreichend umzusetzen, muss mit

Gegenwind rechnen. In den USA musste beispielsweise der Personalchef von Adidas zurücktreten, weil er nicht entschlossen genug gegen Rassismus in den eigenen Reihen vorgegangen war. Wer sich auf große Worte beschränkt, wird sehr wahrscheinlich abgestraft, selbst wenn die vertretenen Anliegen von Kunden oder Mitarbeitern geteilt werden.

In polarisierten Gesellschaften ist es riskant, Partei zu ergreifen, aber keine Stellung zu beziehen, birgt ebenfalls Risiken. Viele Kunden ziehen es vor, mit Marken und Unternehmen Geschäfte zu machen, die einen Zweck oder Purpose verfolgen, der über reine Geschäftsinteressen hinausgeht. Wer sich mit den potenziellen Risiken von Unternehmensaktivismus auseinandersetzt und diesen fundiert umsetzt, dem kann es gelingen, gewünschte gesellschaftliche Entwicklungen und gleichzeitig die eigene Geschäftsentwicklung zu fördern. ✗



ORIGINALARTIKEL

Bhagwat, Y.; Warren, N. L.; Beck, J. T.; & Watson, G. F. (2020): "Corporate Sociopolitical Activism and Firm Value", *Journal of Marketing*, Vol. 84(5), 1–21. <https://doi.org/10.1177/0022242920937000>

Lobbying und Geschäftserfolg: Über das Management des regulatorischen Umfelds

Kelly Martin, Brett Josephson, Gautham Vadakkepatt und Jean Johnson

KEYWORDS

**Beeinflussung des regulatorischen Umfelds,
Lobbying, Pharmazeutische Industrie**

AUTOR*INNEN

Kelly D. Martin

Professor of Marketing, College of Business,
Colorado State University, Fort Collins, CO, USA
kelly.martin@colostate.edu

Brett W. Josephson

Professor of Marketing, George Mason University,
Fairfax, VA, USA
bjosephs@gmu.edu

Gautham G. Vadakkepatt

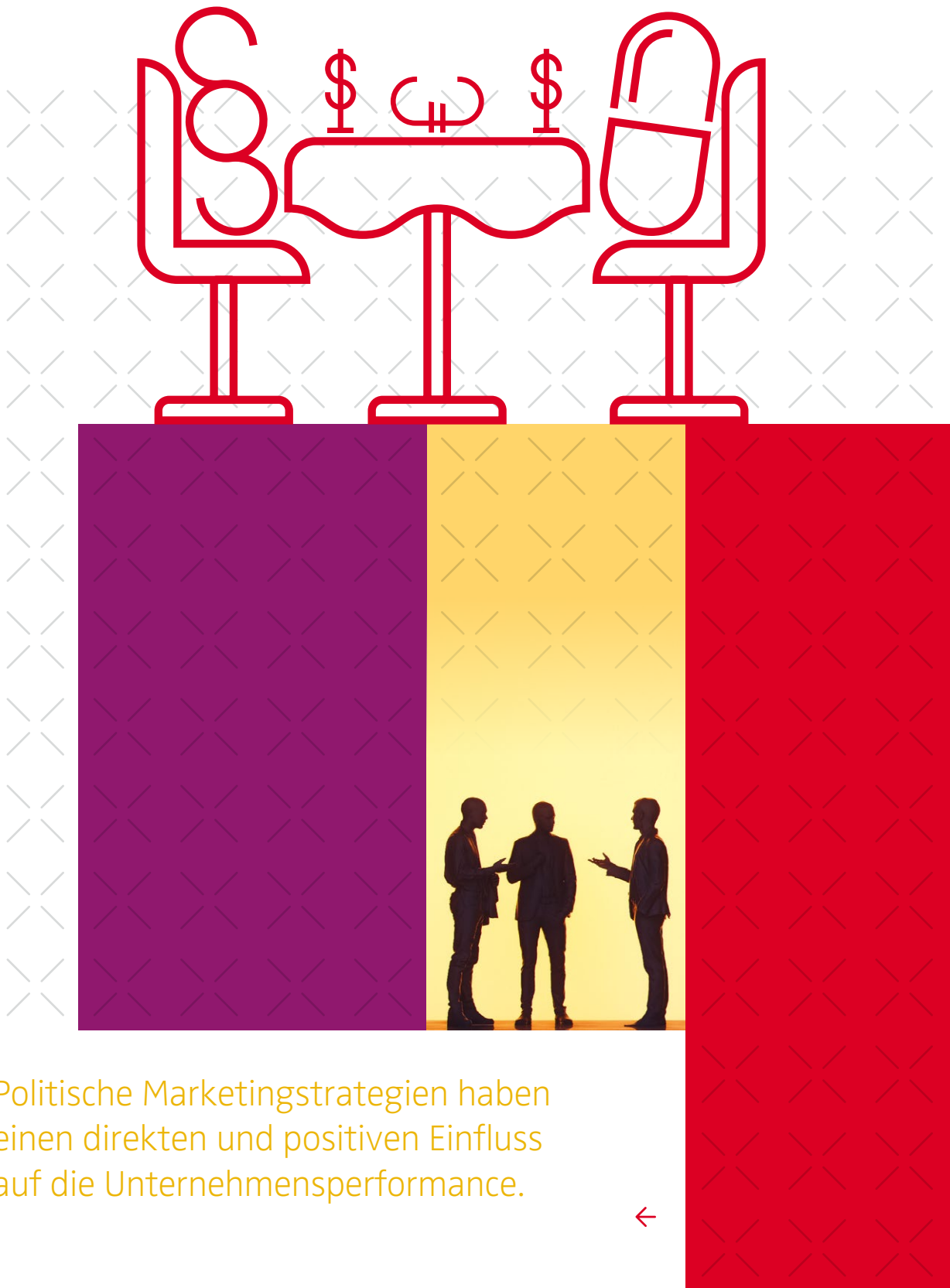
Assistant Professor of Marketing, George Mason
University Mason University, Fairfax, VA, USA
gvadakke@gmu.edu

Jean L. Johnson

Emeritus Professor of Marketing, Carson College
of Business, Washington
State University, Pullman, WA, USA
johnsonjl@wsu.edu

Im Regulierungsdschungel ✕ Unternehmen setzen sich nicht nur in aller Öffentlichkeit für oder gegen bestimmte Anliegen ein, sondern verfolgen ihre Interessen auch weniger sichtbar im Dunstkreis der Politik. Lobbying und andere Formen des Politikmanagements sind gängige Strategien, um das regulatorische Umfeld im Sinne des eigenen Unternehmens zu beeinflussen. Weltweit nimmt die Regulierung der Wirtschaftswelt stetig zu, in einigen Ländern und Branchen sogar dramatisch. In den letzten Jahren wurden beispielsweise Pharmaunternehmen und Hersteller medizinischer Geräte in der EU einer Vielzahl neuer oder verschärfter Vorschriften und Formen der Aufsicht über nahezu jeden Aspekt ihrer Geschäftstätigkeit unterworfen. Regierungen beschäftigen durch ihre Vorschriften sowie Monitoring- und Compliance-Regeln nicht nur Rechts- und Sicherheitsabteilungen, inzwischen sind fast alle organisatorischen Abläufe und viele kundenseitige Produktmarktstrategien von Regulierungen betroffen. Das heißt, dass Unternehmen in ihrem Wettbewerbsumfeld nicht mehr nur Kundenwünsche berücksichtigen können. Regierungen und Aufsichtsbehörden haben zunehmend ein Mitspracherecht dabei, wie Kundennutzen gestiftet und kommuniziert werden kann. Daher ist es nicht verwunderlich, dass Unternehmen proaktiv und immer stärker versuchen, ihr regulatorisches Umfeld zu managen. Viele Unternehmen geben jährlich Millionenbeträge für Lobbyarbeit aus.

Politmarketingstrategien und potenzielle Erfolge ✕ Politmarketingstrategien umfassen Aktivitäten wie Spenden an politische Kandidaten und politische Aktionskomitees (PACs und Super-PACs in den USA bzw. Vereine und Interessensgemeinschaften), Stellungnahmen zu Gesetzesentwürfen sowie das Knüpfen von Beziehungen zu Regierungsvertre-



Politische Marketingstrategien haben einen direkten und positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance.



»
*Im Allgemeinen steigert strategisches
 Politmarketing den Unternehmenswert.*
 «

ABBILDUNG 1 > Politisches Marketinginstrumentarium und typische Ziele



tern und politisch motivierte Werbung. Diese Lobbying-Aktivitäten sind die primären Mittel, mit denen Unternehmen gewünschte politische und legislative Ziele anstreben. Typische Ziele der Lobbying-Arbeit sind unternehmensrelevante regulatorische oder politische Ergebnisse, wie z. B. günstige Steuersätze, der Erhalt von Regierungsaufträgen und eine gelockerte Regulierungsaufsicht (siehe Abbildung 1).

Obwohl Unternehmen viele finanzielle und personelle Ressourcen für politisches Marketing und die Zusammenarbeit mit Regulierungsbehörden und Gesetzgebern aufwenden, erreichen interessanterweise nur sehr wenige Unternehmen

substanzielle politische Veränderungen. Tatsächlich zeigen Studien zu Lobbying, dass das Streben nach politischen Veränderungen zwar ein Ziel der Lobbying-Bemühungen von Unternehmen ist, dass aber auch die Bewahrung eines vorteilhaften Status Quo und der Aufbau von Beziehungen weitere wichtige Motive sind.

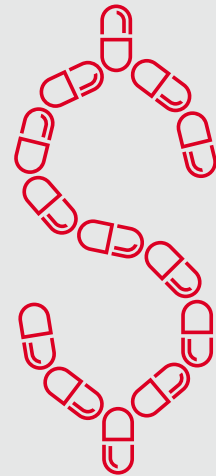
Angesichts der langfristigen und höchst unsicheren Ergebnisse von Politmarketingstrategien ist es überraschend, dass Investoren meist mit Begeisterung auf strategische Lobbying-Initiativen reagieren. Investoren achten eindeutig nicht nur auf kritische Performance-Kennzahlen wie Aktienkurse und

BOX 1

Studie: Wie Lobbying im Pharmasektor wirkt

Unsere Studie konzentrierte sich auf den Pharmasektor. Wir untersuchten pharmazeutische und medizintechnische Unternehmen, die von 2003 bis 2014 an US-Börsen gehandelt wurden. Dieser Sektor ist der großzügigste politische Spender aller Branchen und besonders stark regulatorischen und politischen Eingriffen unterworfen. Die Pharmaindustrie zeichnet sich außerdem durch hohe F&E-Investitionen und Werbeausgaben aus. Als Kennzahlen für die Studie erhoben wir die Ausgaben für Politmarketing der einzelnen Unternehmen aus Datenbanken mit staatlich vorgeschriebenen Berichten. Aus Unternehmensberichten entnahmen wir Leistungskennzahlen sowie Ausgaben für F&E und Werbung. Ziel der Studie war es, mehr über Reaktionen der Investoren und die Interdependenzen zwischen F&E, Werbung und Politmarketing zu erfahren.

Die Ergebnisse unserer Analysen zeigen, dass politische Marketingstrategien die Unternehmensperformance direkt und positiv beeinflussen und im Zusammenspiel mit Marktstrategien sowie F&E und Werbung unterschiedlich wirken.



Für Unternehmen, die stark in der Werbung sind, scheinen politische Manöver weniger kritisch.



Risiko, sondern offensichtlich auch darauf, wie Unternehmen mit Regierungen und Aufsichtsbehörden zusammenarbeiten, und passen ihre Einschätzungen meist positiv an. Außerdem scheint sich, geht man von Forschungsergebnissen zu diesem Thema aus, auch allgemein die Meinung zu etablieren, dass politische Manöver günstig für die finanzielle Performance von Unternehmen sind. In der im Folgenden vorgestellten Studie haben wir untersucht, ob diese wohlwollende Beurteilung tatsächlich gerechtfertigt ist (Box 1).

Wie Politmarketing mit Wertkreations- und Kommunikationsstrategien zusammenspielt ✕

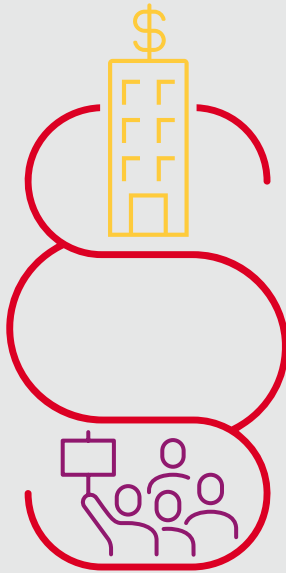
> **Politmarketing steigert den Unternehmenswert und senkt das marktbezogene Risiko** ✕ Im Allgemeinen steigert strategisches Politmarketing den Unternehmenswert. Investoren scheinen politische Marketingstrategien als üblichen Teil der Geschäftstätigkeit in der Pharmabranche und als Schutzschild gegen Marktschwankungen zu erwarten. In der Tat bestätigen unsere Ergebnisse, dass politisches Marketing marktbezogene Risiken reduziert.

Lobbying oder Beziehungen zu Regierungsmitgliedern können als eine Art Versicherung bei schlechter Konjunktur dienen und gut vernetzte Unternehmen haben bessere Chancen, während wirtschaftlicher Schwierigkeiten staatliche Unterstützung zu erhalten.

> **Stärken in F&E reduzieren den Bedarf an Lobbying** ✕ In manchen Fällen war das Zusammenspiel aus Politmarketingstrategien und den F&E-Investitionen eines Unternehmens jedoch auch weniger günstig: Der Unternehmenswert nahm ab und gleichzeitig erhöhte sich das unternehmensspezifische Risiko. Dieser Befund legt nahe, dass die Finanzmärkte Politmarketing und F&E als Substitute betrachten. Das heißt, wenn ein Unternehmen eine leistungsfähige F&E-Abteilung hat – insbesondere in einer so innovationsintensiven Branche wie der Pharmaindustrie – kann allein die Innovationskraft den Unternehmenswert steigern und es sollten weniger politische Manöver erforderlich sein. Auf der anderen Seite können Unternehmen, die in der F&E schwach oder ungeschickt

BOX 2

Lobbying und der Konsument



Meinungsumfragen zeigen, dass Konsumenten die Lobbying-Praktiken von Unternehmen eindeutig ablehnen. Enge Verbindungen zwischen Unternehmen und Regierungen sind den meisten suspekt: Wenn Unternehmen einen unverhältnismäßig großen Einfluss auf Gesetzgeber und diejenigen haben, die ihre Handlungen überwachen und kontrollieren sollen, könnten zu viele Freiräume für Eigeninteressen entstehen – womöglich zu Lasten der Konsumenten. Manager könnten dazu verleitet sein, sich auf Begünstigungen durch Regierungen zu verlassen, anstatt den Kundennutzen auszubauen. Politisches Marketing könnte Regierungen auch dazu motivieren, im Sinne einzelner Unternehmen ganze Märkte zu schaffen oder zu schützen. Lobbying-Einfluss ermöglicht Machtmissbrauch, dem sich Konsumenten machtlos ausgeliefert fühlen.

In vielen Fällen investieren Unternehmen jedoch auch Zeit in Lobbyarbeit, um regulatorische Erleichterungen zu erreichen, die den Kunden zugutekommen können. Kunden können von der Beseitigung von Hürden profitieren, die den Zugang zu neuen Produkten oder innovativen Lösungen behindern. Wenn Pharmafirmen oder Hersteller medizinischer Geräte Lobbyarbeit für eine beschleunigte Produktzulassung betreiben, erhalten Kunden beispielsweise einen schnelleren Zugang zu lebensrettenden Behandlungen oder eine bessere Lebensqualität als ohne Lobbying.

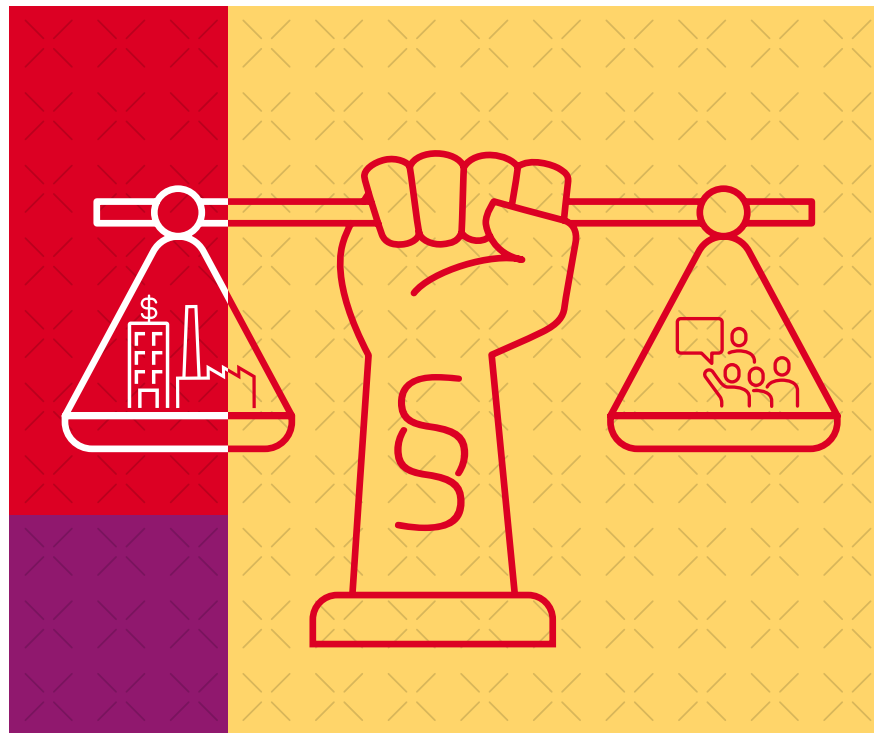
angestellt sind und weniger gute und sichere oder in sonstiger Hinsicht mangelhafte Produkte anbieten, von Lobbyarbeit profitieren. Sie sind stärker auf die regulatorischen und politischen Vorteile ihres Politmarketings angewiesen als Unternehmen mit stärkerer F&E.

- > **Hohes Innovationspotenzial plus intensives politisches Marketing wirken gut zusammen** ✕ In anderen Fällen haben wir jedoch festgestellt, dass ein sehr hohes Niveau von sowohl F&E als auch politischem Marketing gut zusammenwirkt und positive Ergebnisse bringt. Wir vermuten, dass Investoren ein sehr hohes F&E-Niveau bzw. ein starkes Innovationspotenzial auch politischer Einflussnahme zuschreiben. Denken Sie an politische Verbindungen, die Zulassungsprozesse für Medikamente erleichtern, den Eintritt in neue Märkte ermöglichen, Off-Label-Anwendungen von Produkten zulassen oder wertvolle Patente schützen. In solchen Fällen können gezielte politische Kontakte direkt wertschöpfende Investitionen wie F&E zusätzlich unterstützen. Die Finanzmärkte sehen

den kombinierten Einsatz und leiten daraus positive Signale für die Unternehmensleistung ab.

- > **Starke Werbung macht politische Manöver weniger kritisch** ✕ Beim Zusammenspiel von Politmarketingstrategien mit dem Werbeaufwand von Unternehmen konnten wir nur Auswirkungen auf das marktbasiertere Risiko feststellen, was wiederum Substitutionseffekte nahelegt. Für Unternehmen, die stark in der Werbung sind, scheinen politische Manöver weniger kritisch. Ähnlich wie beim Zusammenwirken mit F&E konnte Lobbying in Kombination mit Werbung das Unternehmen vor allem gegen das allgemeine Marktrisiko absichern. Auf den Unternehmenswert gab es keine signifikanten Effekte und es wurde diesbezüglich als unnötig betrachtet.

Politisches Managementkapital – wenig Geld mit viel Wirkung ✕ In unseren Analysen haben wir auch die Elastizitäten von Investitionen in politisches Marketing, F&E und Werbung getestet und festgestellt, dass der Return on In-



vestment bei Politmarketing viel größer ist als bei Werbung oder F&E-Kapital. Da Lobbying außerdem marktbasierter Risiken im Zusammenspiel mit F&E und Werbung zu reduzieren vermag, stellt es eine wichtige Form der Unternehmensversicherung dar. Das könnte erklären, warum Investoren politisches Marketing von Unternehmen belohnen. Da die meisten Branchen mit zunehmenden Regulierungen konfrontiert sind, sollten Marketingmanager politische Marketingstrategien als nützlichen Teil ihres Instrumentariums betrachten und möglicherweise sogar deren Einsatz verstärken.

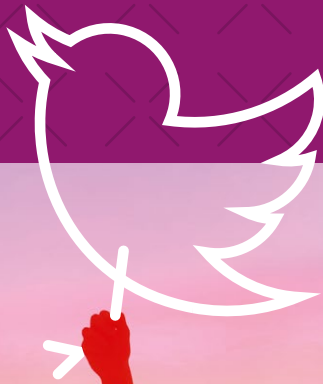
In vielen Ausgangssituationen sind politische Marketingstrategien für Unternehmen von Vorteil und den Aufwand wert. Unternehmen, die Lobbying betreiben, haben einen höheren Marktwert, einen höheren ROA und profitieren oft überproportional. Wenn Investoren von Lobbying erfahren, belohnen sie diese Unternehmen entsprechend. Bei Konsumenten und in der Öffentlichkeit hat Lobbying hingegen einen schlechten Ruf, ungeachtet der möglichen Vorteile und trotz möglicher direkter positiver Effekte für Kunden (Box 2). Während also

Lobbying und Lobbyisten in der Öffentlichkeit als unethisch gelten, werden sie von Investoren immer noch als potente Mittel für eine positive Unternehmensentwicklung betrachtet. Längerfristig wären sowohl lobbyierende Unternehmen als auch Regierungen gut beraten, das Reputationsproblem des politischen Marketings ernst zu nehmen und Regeln zu installieren, um möglichen Machtmissbrauch aller Beteiligten zu vermeiden. ✕



ORIGINALARTIKEL

Martin KD; Josephson BW; Vadakkepatt GG; & Johnson JL. (2018): "Political Management, Research and Development, and Advertising Capital in the Pharmaceutical Industry: A Good Prognosis?", *Journal of Marketing*, Vol. 82(3), 87-107. doi:10.1509/jm.15.0297



Die Marke Trump ist nach Trumps politischen Aktionen während seiner Präsidentschaft massiv beschädigt. →



Meister-Twitterer Donald Trump: Die Geschichte des Niedergangs einer Marke

Ron Hill, Sanal Mazvancheryl und Ben Wright

KEYWORDS

Twitter, Politisches Marketing, Markenmanagement, Markenwert, Human Brands

AUTOREN

Ron Hill

Professor of Marketing and Public Policy
ronhill@american.edu

Sanal Mazvancheryl

Assistant Professor of Marketing
sanal@american.edu

Ben Wright

Lecturer Marketing
bwright@american.edu

All: Kogod School of Business, The American University, Washington DC, USA

Unruhen auf dem Kapitol: Gut gegen Böse und Hässlich

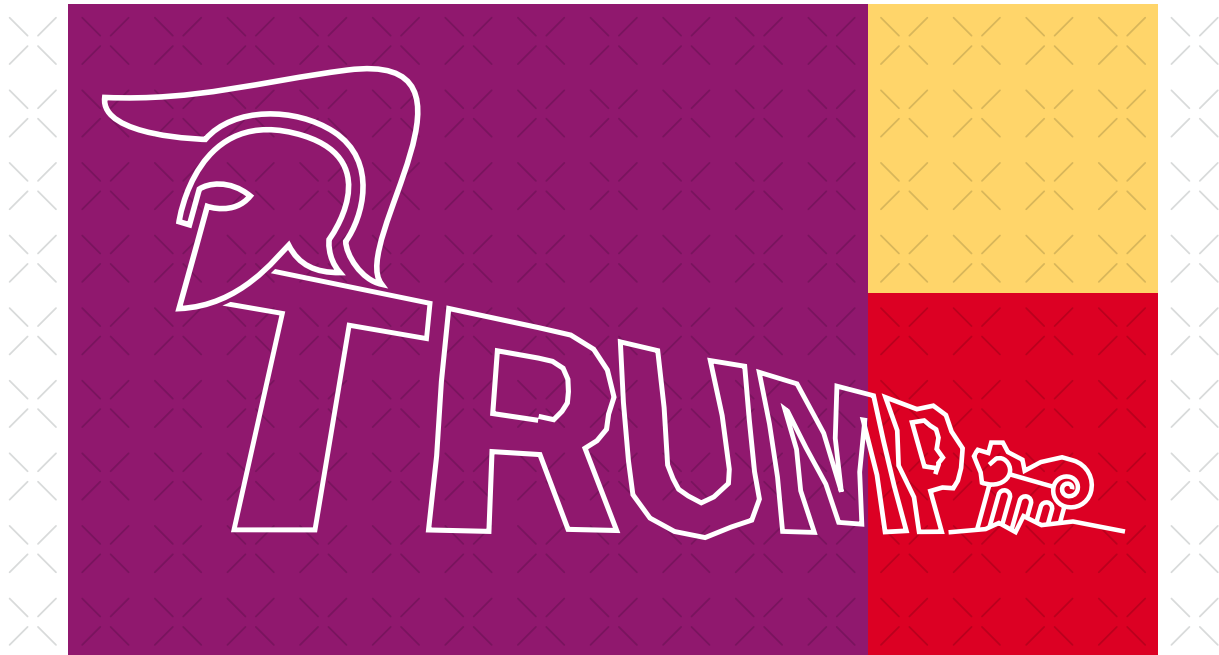
× Der 6. Januar 2021 wird den amerikanischen Bürgern als einprägsames historisches Ereignis in Erinnerung bleiben, vergleichbar mit anderen Tragödien wie den Anschlägen vom 11. September 2001 und der Ermordung von Präsident John F. Kennedy 1963. Die weltweit ausgestrahlten Aufnahmen haben Gefühle der Panik, Wut, Frustration und andernorts sogar der Freude ausgelöst. Doch unabhängig von individuellen Reaktionen kam das Ereignis nicht aus heiterem Himmel. Präsident Trump hatte die sozialen Medien, insbesondere Twitter, schon über geraume Zeit als Megaphon benutzt, um vermeintliche Erfolge zu verherrlichen, vermeintliche Feinde zu verunglimpfen und seine treue Gefolgschaft zu den Waffen zu rufen. Bis zu diesem Ereignis hatten ihm die Tech-Giganten lediglich gelegentlich auf die Finger geklopft, wenn er seine Anhänger belogen und aufgestachelt hatte. Der Aufruhr brachte das Fass jedoch zum Überlaufen und Trumps Accounts wurden auf den meisten sozialen Medien zunächst gesperrt, dann gelöscht. Diese Ereignisse und ihre Nachwirkungen werden in der gesamten Gesellschaft noch lange nachhallen und massiven Einfluss auf Politik und Wirtschaft nehmen.

Die Geschichte hinter Trumps Tweets im Lauf der Zeit

× Nach den Ereignissen wurde gegen Trump ein weiteres Amtsenthebungsverfahren (Impeachment) eingeleitet. Damit wurde ihm die zweifelhafte Ehre zuteil, als einziger Präsident zweimal angeklagt zu sein, wobei sich nur zwei weitere Präsidenten in den USA überhaupt einem solchen Verfahren stellen mussten. In unterschiedlichen Tweets haben Kritiker Belege für Trumps Missetaten gesucht und auch gefunden. Allerdings konzentrierte sich die Überprüfung seiner Postings meist auf spezifische Botschaften oder Ideen und weniger auf das Gesamtbild – und dabei kann es passieren, dass man vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sieht. Klar ersichtlich ist, dass Trump im Normalfall Lob sich selbst und seinen Anhängern vorbehielt, während er viele

ABBILDUNG 1 > Donald Trumps Heldenreise aus der Perspektive von Campbells Monomythos





andere mit negativen, oft persönlichen Bemerkungen bedachte. Zunächst waren seine Tweets noch eher ausgewogen zwischen positiven und negativen Beiträgen, die Kommentare wurden jedoch zunehmend negativer und enthielten rebellische Handlungsaufforderungen für seine Basis. Vor diesem Hintergrund entwickelte unser Forschungsteam eine Methodik, um die Gesamtheit der 50.000 Trump-Posts auf seinem Twitter-Account zu verstehen. Dabei lehnten wir uns am Mythos der Heldenreise des amerikanischen Professors für Literatur und Mythologie, Joseph Campbell, an und nutzen diesen als Analyseraster. Campbell beschreibt universelle Muster und Phasen, die in allen Abenteuergeschichten und Heldenepen zu finden sind und einen diesen zugrundeliegenden Monomythos bilden. Trumps Aufstieg und Fall wird in Abb. 1 und im folgenden Abschnitt (kursiv gesetzt) aus der Perspektive von Campbells Rahmen beschrieben. Im Anschluss werden die Auswirkungen dieser Geschichte auf die wirtschaftliche Entwicklung der Marke Trump analysiert.

Donald Trump als Held seiner eigenen Geschichte

× Trump hat nie die Aufmerksamkeit der Medien gescheut, und als er Präsident wurde, wurde sein Bedürfnis nach Berichterstattung noch stärker. Seine Frustration über die Mainstream-Medien („Fake News“) und die bohrenden Fragen der Reporter veranlassten ihn dazu, die Kommunikation mit seinen Anhängern primär auf die sozialen Medien zu konzentrieren. Trotz seines fortgeschrittenen Alters bezeichnete er sich als „Twitter-Wunderkind“ („I’m the Ernest Hemingway

of 140 characters.“). Unsere Analyse zeigt, wie jede Phase der Heldenreise seinen Status stärkte. Abbildung 1 zeigt die Phasen und Stadien von Trumps Heldenreise und illustriert die einzelnen Stadien mit typischen Tweets oder anderen Aussagen Trumps. *Die erste Etappe ist der Aufbruch des Helden Trump aus der vertrauten Welt der Wirtschaft in die unbekannte Welt der Politik. Er wird von „den Unterdrückten“ und Systemverlierern zu diesem Abenteuer gerufen, um Amerika wieder zu alter Größe zu verhelfen – „Make America Great Again“. Diese Aufgabe erfordert seine übernatürlichen Kräfte, und nur er ist in der Lage, diese zu bewältigen.*

Der Held Trump überschreitet die Schwelle zur neuen Welt und legt sich mit Feinden an, die ihn von seiner Bestimmung abhalten wollen. Diese Phase hat zwei miteinander verknüpfte Facetten, die das Geschehen während seiner Amtszeit widerspiegeln: „Bewährungsproben“ und „Die Höhle des Löwen“. In dieser Phase beseitigt er Hindernisse, besiegt Feinde und kämpft gegen sogenannte Schurken. Die Prüfungen sollten ihm Energie entziehen, aber er kann diese regelmäßig bei Kundgebungen mit unerschütterlichen Anhängern neu aufladen. Mit unverminderter Kraft führt er seine Mission fort.

Die letzte Phase ist die Rückkehr in sein früheres Leben am Ende der Präsidentschaft. Den Umständen entsprechend geht der Held Trump nur ungern, weil seine Mission, die Bürger zu retten, erst teilweise umgesetzt ist. Um weiter-

»

Sollte die Marke Trump sich wieder erholen, wird sie wohl von einem anderen Zielpublikum getragen werden.

«

zumachen, gäbe es nur einen gangbaren Weg: einen Fuß in der Politik zu behalten, d.h. zum Elder Statesman aufzusteigen, und gleichzeitig die Position als milliardenschwerer Geschäftsmann wieder einzunehmen. Zum Nachteil seiner wirtschaftlichen Chancen hat er sich jedoch seine Option verewitelt, als Meister in beiden Welten zurückzukehren, indem er vor und nach der Wahl unbegründete Behauptungen über weitreichenden Wahlbetrug verbreitet hat. Die Liste seiner vermeintlichen Gegner wurde immer länger: von „linksradikalen“ Demokraten bis hin zu den Republikanern im Kongress und in den State Governments, denen es nicht gelang, die Wahl zu kippen. Wie bereits erwähnt, hat die Erstürmung des Kapitols durch Teilnehmer seiner Veranstaltung vom 6. Januar, die mit der Auszählung der Stimmen des Electoral College durch den US-Kongress zusammenfiel, seine Heldenaura für alle außer seine glühendsten Anhänger beschädigt oder gar zerstört.

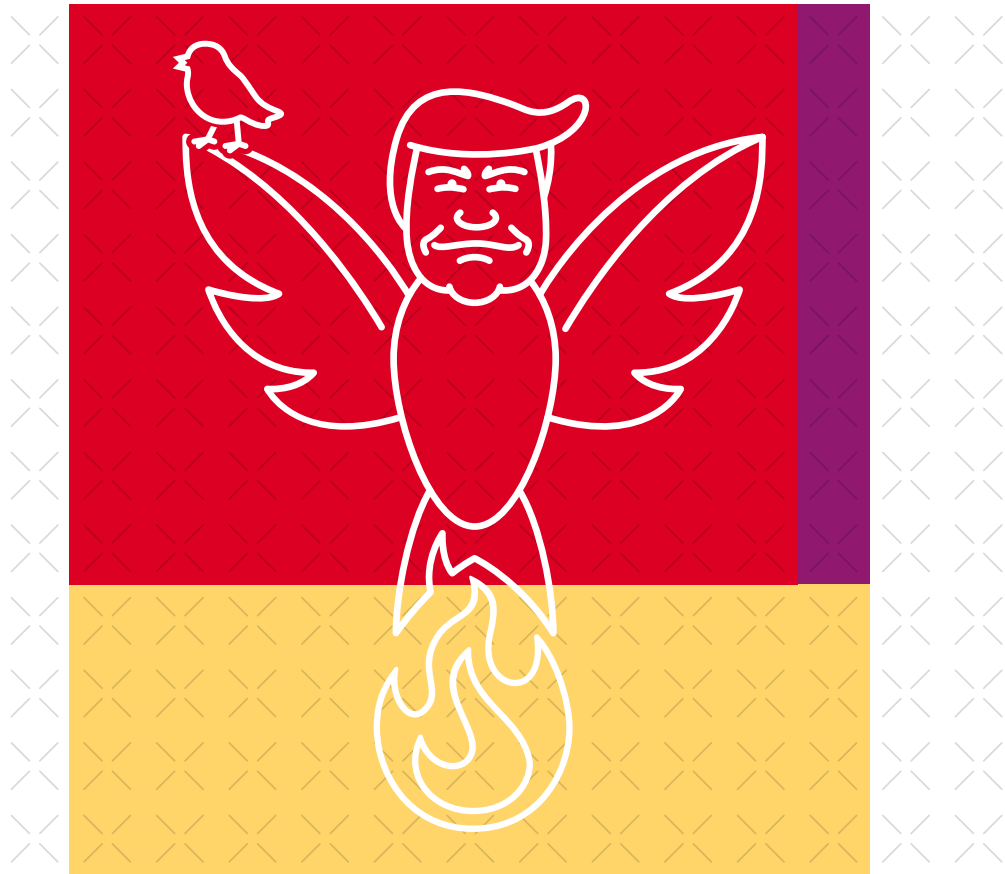
Geschäftliche Rückschläge und die Zerstörung der Marke Trump ✕

> **Die glorreichen Tage der Marke Trump** ✕ Lange bevor Trump mit einem scharfen Rechtskurs in die Politik wechselte und bevor er ein TV-Reality-Star in „The Apprentice“ war, war die Marke Trump eine der stärksten Human Brands in den USA, auch wenn sie damals schon kontrovers war. Mit seinem Mix aus Angeberei, unverschämten Zitaten, clowneskem Verhalten und bombastischen Behauptungen, die nur selten Faktenchecks standhielten, sicherte er sich die Aufmerksamkeit der nach Einschaltquoten strebenden Medien. Es gelang ihm, eine Marke aufzubauen, die bei einer wohlhabenden Zielklientel die Idee von Luxus, Exklusivität und Opulenz verkörperte – einer ganz anderen Gesellschaftsschicht als die „Trump Basis“, die er später im politischen Leben umwerben sollte. Dieses Markenimage ermöglichte Trump, seine Marke zusätzlich zu den Kerngeschäftsbereichen Immobilien, Golfclubs und Casinos in entfernte Kategorien wie Steaks, Fluglinien, Hemden, Wodka und eine höchst fragwürdigen „Universität“ auszudehnen und Markenlizenzen zu vergeben. Auch seine Tochter Ivanka beteiligte sich und erweiterte die Marke um eine Bekleidungs- und Accessoires-Linie. Zwar scheiterten die meisten Markenerweiterungen und führten zu einer Reihe von Konkursen, aber es gab auch einige bemerkenswerte Ausnahmen. Auf dem Höhepunkt der Markenentwicklung erzielte eine als „Trump“ gebrandete Immobilie (die nur

selten Trumps Eigentum war) bis zu 20% höhere Preise als vergleichbare Immobilien. Tatsächlich zeigen Berichte, dass Trump sein Nettovermögen im Jahr 2013 auf 8,7 Milliarden Dollar (illegal) aufblähte und dabei 4,1 Milliarden Dollar an „Markenwert“ geltend machte.

> **Der Niedergang der Marke beginnt** ✕ Im Jahr 2015 verkündete Trump seine Präsidentschaftskandidatur und schon bald gab es erste Kontroversen bezüglich seines Verhaltens und früherer Kommentare über Frauen – noch vor der Veröffentlichung der „Access Hollywood“-Tonbänder. Es folgten – nicht wirklich unerwartet – rassistische und einwanderungsfeindliche Äußerungen und Tweets und damit begann der unvermeidliche Niedergang der Marke Trump. Unternehmen fingen an, ihre Beziehungen zur Marke zu kappen. Beispielsweise beendete NBC die Zusammenarbeit mit Trump und Nordstrom listete 2015/16 Ivankas Kleidungsline aus. Es wäre zwar für jede Marke schwierig gewesen, gleichzeitig im politischen Raum und als Konsumentenmarke aktiv zu sein, aber für eine Marke, deren primärer Sprecher mit aufrührerischer Rhetorik aufwartet, war Schaden vorprogrammiert. Polarisierende Social-Media-Kommentare wie „Es gab gute Menschen auf beiden Seiten“ nach der Kundgebung in Charlottesville sowie kontroverse und drakonische politische Standpunkte haben die Marke massiv beschädigt. Eine Analyse der Associated Press ergab, dass im Jahr 2018 Immobilien und Produkte der Marke Trump mit einem Abschlag von bis zu 38% gegenüber dem Markt allgemein verkauft wurden. Nach seinem Amtsenthebungsverfahren im Jahr 2019, der Wahlniederlage und seiner beispiellosen Weigerung, die Ergebnisse einer fairen US-Wahl anzuerkennen, verlor die Marke in den meisten der von Brand Keys verfolgten Produktkategorien weiter an Boden.

> **Der ultimative Absturz** ✕ All diese Themen verblassen jedoch im Vergleich mit dem Rückschlag, den die Marke nach dem Aufstand und Angriff von Trump-Anhängern auf das US-Kapitol am 6. Januar einstecken musste, dem ein zweites Impeachment folgte. Am härtesten traf Trump vermutlich der Verlust des PGA-Golfturniers in seinem Golfclub in New Jersey im Jahr 2022, da der Vorstand der PGA of America kurz nach den Ereignissen des 6. Januar von seinem Recht Gebrauch machte, den Vertrag zu kündigen. Die PGA, die auf eine über 100-jährige Geschichte des



Golfsports zurückblicken kann, gab dazu eine deutliche Erklärung ab, in der es heißt: „Die Durchführung der PGA Championship, eines der vier großen US-Golfturniere, bei Trump Bedminster wäre schädlich für die Marke PGA of America.“ Außerdem kündigte die Deutsche Bank, einer der Hauptkreditgeber Trumps, an, an keinen weiteren Geschäften mehr interessiert zu sein. Die Stadt New York hat ebenfalls beschlossen, alle Verbindungen zu Trumps Unternehmen zu kappen. Während sich andere Human Brands, wie etwa Martha Stewart, von Mini-Skandalen erholt haben, scheint eine Wende für die Marke Trump unwahrscheinlich.

Wird der Held zurückkehren können? ✕ Während viele Heldenreisen in der Mythologie und in Hollywood ein Happy End haben, bei dem der Held triumphierend und gereift in sein ursprüngliches Land zurückkehrt, ist der „größte Präsident aller Zeiten“ politisch und mit seinen Marken in geschäftlichen Angelegenheiten gescheitert – zumindest vorerst. Selbst als das zweite Impeachment erneut fehlschlug, weil sich erschreckend viele Republikaner weigerten, für ein Impeachment des ehemaligen Präsidenten zu stimmen, schien Trumps Rückkehr in der Welt der großen Politik eher unwahrscheinlich. In Anbetracht der Dimension der Probleme,

die zu Trumps Sturz führten, und der vielen rechtlichen Probleme, mit denen er konfrontiert ist, scheint die Marke Trump auf absehbare Zeit kaum rettbar. Sollte sie sich wieder erholen, wird sie wohl von einem anderen Zielpublikum getragen werden: hauptsächlich weißen Amerikanern, die mit ihrem Schicksal unzufrieden sind und die Schuld dafür bei jemandem anderen suchen wollen. Kann Trump finanziell überleben, indem er MAGA-Hüte und -T-Shirts verkauft und Spenden sammelt, die auf der Prämisse basieren, dass er noch einmal an die Macht kommen kann? Nur die Zeit wird diese Fragen beantworten. ✕



LITERATURHINWEISE

Campbell, J (1968): „The Hero with a Thousand Faces“, NJ: Princeton University Press.

Hill, R., Wright, B., and Bennett, A. (2021): „Storytelling and the Hero’s Journey: The Trump Brand and Social Media,“ working paper.

<https://hbr.org/2020/02/how-do-consumers-feel-when-companies-get-political>

<https://www.nytimes.com/2021/01/11/business/trump-brand-capitol-mob.html>

Purpose beyond Profit: Worauf es ankommt, wenn Millennials auf Jobsuche gehen

Fabian Buder und Christine Kittinger-Rosanelli

KEYWORDS

Millennials, Werte, Karrieremotive, Jobmotivation, Umfrage, Leaders of Tomorrow

AUTOR*INNEN

Fabian Buder

Head of Future & Trends Research
fabian.buder@nim.org

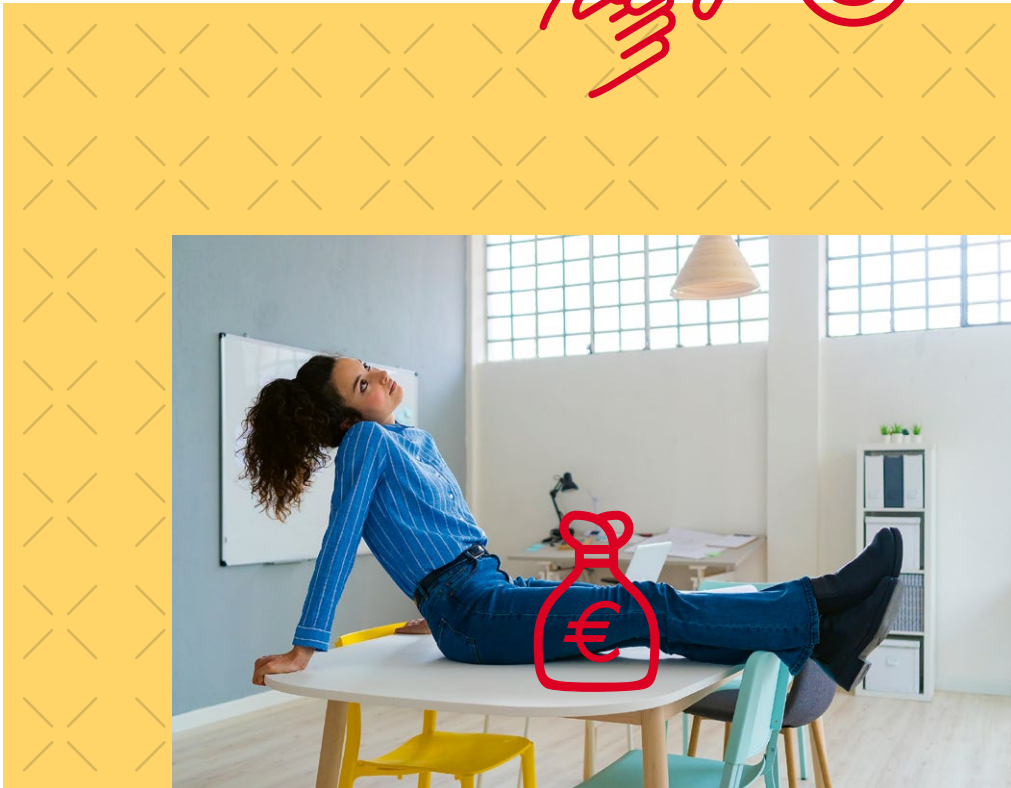
Christine Kittinger-Rosanelli

Managing Editor NIM MIR
Christine.kittinger@nim.org

Beide: Nürnberg Institut für
Marktentscheidungen
Nürnberg, Deutschland

Die Generationen Y und Z rücken nach ✕ Die nächste Generation von Führungskräften ist in einer wohlhabenden und digitalen Welt aufgewachsen. Dank des technischen Fortschritts sind die Digital Natives permanent vernetzt und erhalten – meist kostenlos – Informationen aus aller Welt in Echtzeit. Sie haben eine neue Vorstellung von Raum und Zeit. Es gilt als völlig normal, ständig über diverse Geräte und Anwendungen mit anderen zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten. Unsere Welt ist sehr bequem geworden, aber die jungen Generationen Y, die Millennials, und Z, die noch Jüngeren, bemerken auch immer mehr die möglichen Schattenseiten unseres Lebensstils und den Preis, den wir dafür vielleicht zahlen müssen. In den letzten Jahren sind viele global brisante Themen in den Fokus gerückt und die junge Generation steht an vorderster Front beim Kampf gegen unerwünschte Entwicklungen. Proteste gegen die Wall Street, die große Gefolgschaft von Greta Thunberg im Kampf gegen den Klimawandel oder Demonstrationen gegen Rassendiskriminierung sind zu globalen Bewegungen geworden. Wie verhält sich diese Generation am Arbeitsplatz? Wie führen sozial- und umweltbewusste junge Talente Unternehmen und für welche Jobs interessieren sie sich? Eine seit 2015 jährlich stattfindende Umfrage (Box 1) liefert ein klares Bild: Die junge Generation bevorzugt „Purpose“, also Sinnhaftigkeit des Tuns, gegenüber „Profit“.

Die Leaders of Tomorrow suchen nach sinnstiftender Arbeit und Purpose ✕ In der Umfrage von 2015 haben wir Millennials gefragt, was sie in ihrer Karriere motiviert, und sie die drei wichtigsten Kriterien auswählen lassen, an denen sie den Erfolg ihrer beruflichen Laufbahn 10 Jahre später messen würden (Abbildung 1). Einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft zu haben, war das wichtigste Kriterium für den beruflichen Erfolg, das von 46% der Leaders of Tomorrow gewählt wurde, gefolgt von der Arbeit an interessanten und faszinierenden Projekten (34%).



Unternehmen, die es versäumen, einen „Purpose beyond Profit“ zu etablieren, schrumpfen ihren Talente-Pool.





BOX 1

Die Umfrage „Voices of the Leaders of Tomorrow“

Das Nürnberg Institut für Marktentscheidungen führt jedes Jahr eine Umfrage zu arbeitsbezogenen Werten, Meinungen und Prioritäten unter den Teilnehmern der jährlichen Konferenz „St. Gallen Symposium“ durch. Die Teilnehmer sind meist jünger als 30 und stammen von allen Kontinenten. Das Symposium findet an der Universität St. Gallen in der Schweiz statt. Bei der zweitägigen Veranstaltung treffen sich aktuelle Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft und tauschen sich mit der nächsten Generation von Führungskräften aus. Diese „Leaders of Tomorrow“ qualifizieren sich entweder über einen globalen Essay-Wettbewerb, der sich an Doktoranden richtet, oder werden aufgrund ihrer beruflichen bzw. akademischen Leistungen ausgewählt. Höchstwahrscheinlich wird diese ausgewählte Gruppe einen bedeutenden Einfluss auf zukünftige wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen haben. Die Kernthemen unserer Umfrage veränderten sich im Laufe der Jahre, aber eine Erkenntnis tauchte immer wieder auf: Die Leaders of Tomorrow erwarten von ihren Arbeitgebern Sinn und sind eher motiviert, die Welt zu einem besseren Ort zu machen, als Status und Geld zu vermehren. In diesem Artikel zitieren wir aus den Berichten 2015 und 2019. Die vollständigen Jahresberichte der Umfragen sind unter nim.org und symposium.org verfügbar.

Die klassischen Maßstäbe für beruflichen Erfolg wie ein hohes Gehalt (14%), weitreichende Entscheidungsbefugnisse (12%), die Leitung eines großen Teams (5%) oder Macht über Menschen (3%) wurden als deutlich weniger wichtig eingestuft. Soziale Erwünschtheit könnte hier eine Rolle spielen, da das Streben nach Geld und Macht in der Generation der Digital Natives als „uncool“ gilt. Aber es gibt zusätzliche Indikatoren dafür, dass die jüngere Generation nicht bereit ist, bei ihren Werthaltungen Kompromisse einzugehen.

Ein überzeugender Purpose wiegt finanzielle Anreize auf

✗ Um zu überprüfen, ob die angehenden Führungskräfte ihren Worten auch Taten folgen lassen, haben wir sie in der Welle 2019 gefragt, welche Rolle ein „Purpose beyond Profit“, also ein Unternehmenszweck jenseits des Profits, bei ihren bisherigen Bewerbungen gespielt hat. Welche Kompromisse sind sie bei der Auswahl potenzieller Arbeitgeber eingegangen? Sind die tatsächlich getroffenen Entscheidungen der Millennials im Einklang mit ihrem erklärten Ziel, die Welt zu verbessern? Die Ergebnisse sind ernüchternd für

Unternehmen, die versuchen, Talente vor allem über wettbewerbsfähige Gehälter und Zusatzleistungen zu gewinnen. Unternehmen, die nicht für einen klar artikulierten Purpose und spezifische Werthaltungen stehen, schaffen es möglicherweise nicht einmal auf die Longlist der jobsuchenden High Potentials. Die Leaders of Tomorrow handeln tatsächlich konform mit ihren Werten und streben nicht nach traditionellen Top-Level-Führungskarrieren. Diejenigen, die bereits Erfahrungen bei der Jobsuche hatten, berichteten, dass sie potenzielle Arbeitgeber auf einen für sie bedeutsamen Purpose beyond Profit geprüft haben. Ein signifikanter Anteil der Befragten gab an, sich nicht auf eigentlich interessante Stellenangebote zu bewerben, wenn das Wertesystem des Arbeitgebers nicht mit den eigenen Werten übereinstimmt, oder sogar schon interessante Jobangebote aus diesem Grund abgelehnt zu haben. Mehr als 40% der Befragten gaben an, dass sie bereits ein Jobangebot mit geringerer Bezahlung angenommen haben, um für einen Arbeitgeber zu arbeiten, der zu einem persönlich bedeutsamen Anliegen beiträgt (Abbildung 2). Natürlich ist Geld nicht irrelevant,

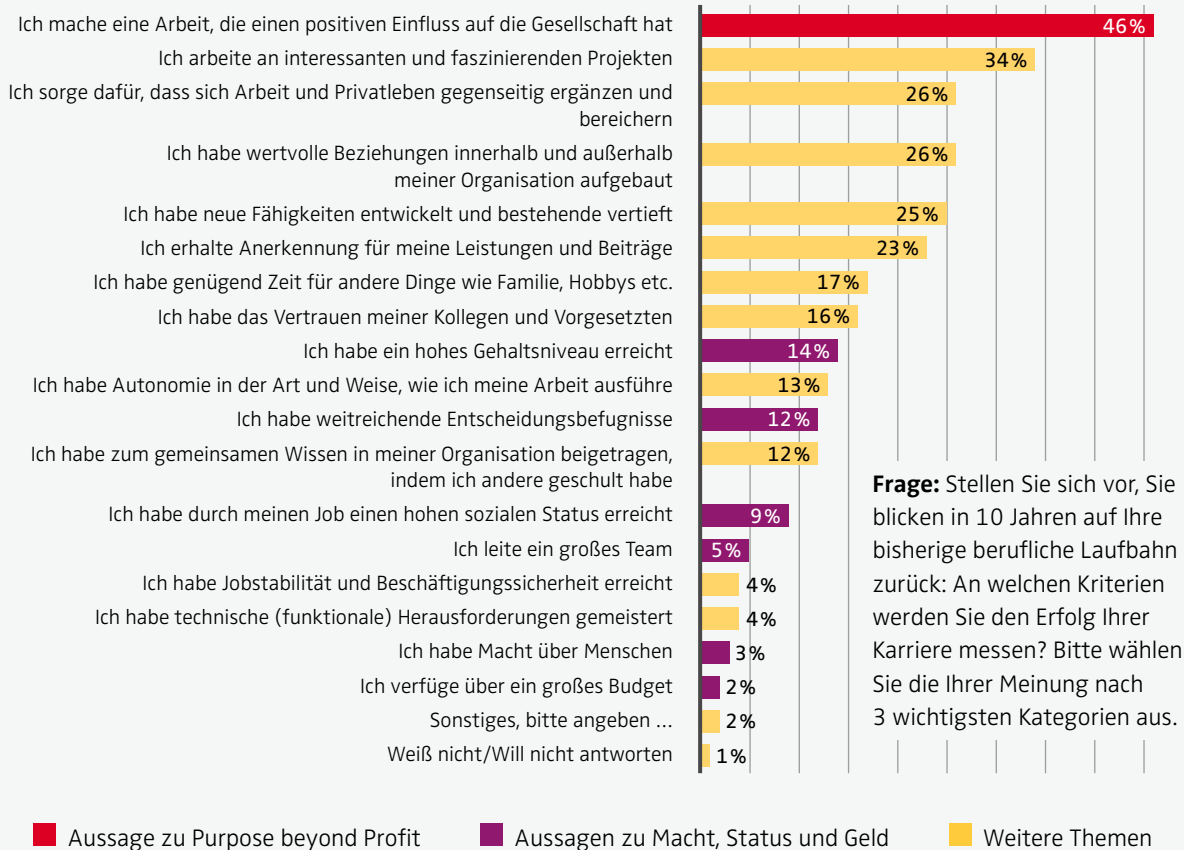


Die Befragten sehen die Unternehmen in der Pflicht, durch ihren Einfluss den Zustand der Welt zu verbessern.



ABBILDUNG 1 > Die „Leaders of Tomorrow“ suchen den beruflichen Erfolg in erster Linie in einer sinnvollen Tätigkeit und nicht in Macht, Status und Geld

Kriterien für Karriereerfolg



n = 1095; „Leaders of Tomorrow – Welle 2015“, © GfK Verein & St. Gallen Symposium | Quelle: Global Perspectives Barometer 2015

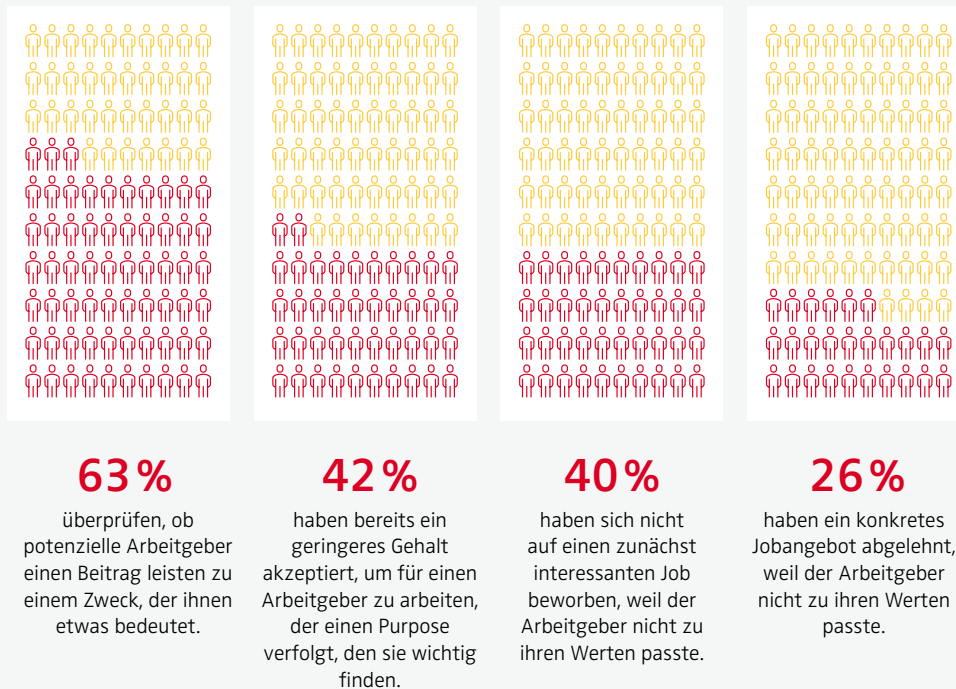
aber es ist nur eines der „drei Ps“, wie es einer der befragten Leaders of Tomorrow formulierte: Payment, Purpose und People müssen im Gleichgewicht sein. Mit anderen Worten: Die Bezahlung sollte angemessen sein, die Aufgabe sinnvoll und die Kollegen sympathisch und fair.

In der Geschäftswelt findet ein Mentalitätswandel statt

× Junge Talente bevorzugen nicht nur Unternehmen, die sich für gesellschaftlich relevante Belange einsetzen, sie sind auch bereit, eine aktive Rolle bei der Gestaltung einer stärker Stakeholder-orientierten Unternehmensmentalität zu spielen. Sie wenden sich gegen einen zu starken Fokus auf

Gewinn- und Shareholder-Value-Maximierung, der in ihren Augen die Geschäftswelt derzeit noch dominiert (Abbildung 3). Für die befragten Leaders of Tomorrow ist die Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft eine ganz andere: Unternehmen sollten sich mehr als Instrumente zur Förderung des menschlichen Wohlergehens betrachten. Die Befragten sehen die Unternehmen in der Pflicht, durch ihren Einfluss den Zustand der Welt zu verbessern. Sie betonen die Verantwortung der Unternehmen, nicht nur für ihre Aktionäre Wert zu stiften, sondern für alle Stakeholder einschließlich der Mitarbeiter, der Gesellschaft und der Umwelt Nutzen zu schaffen. Profit- und Effizienzziele zugunsten der Aktionäre

ABBILDUNG 2 > Die Leaders of Tomorrow reden nicht nur schön, sondern handeln bei ihrer Jobsuche auch entsprechend



Frage: Wenn Sie in der Vergangenheit auf Jobsuche waren oder über Jobangebote entschieden haben, haben Sie tatsächlich einmal eines der folgenden Dinge getan? Bitte markieren Sie die Dinge, die Sie tatsächlich mindestens einmal getan haben.

Prozent der Fälle | Mehrere Antwortmöglichkeiten

n = 851 Toptalente mit Erfahrung in der Jobsuche aus n = 1028; „Leaders of Tomorrow – Welle 2019“

© Nürnberg Institut für Marktentscheidungen & St. Gallen Symposium: Voices of the Leaders of Tomorrow 2019

rücken in ihrer Prioritätenliste nach unten. Trotzdem wäre es natürlich naiv zu glauben, dass Geld für die befragten Top-Talente keine Rolle spielt.

Eine glaubwürdige Positionierung in ideologischen Fragen ist eine Voraussetzung, um Top-Talente anzuziehen

× Unternehmen, die es versäumen, einen Purpose beyond Profit zu etablieren, schrumpfen ihren Talente-Pool. Zukünftige Führungskräfte sehen ihr Arbeitsleben als Aktionsplattform für positiven Wandel. Sie wollen Veränderung und betrachten ihr Berufsleben als besten Hebel, auch tatsächlich etwas zu bewirken. Sie glauben, dass Unternehmen einen stärkeren Einfluss haben können als Non-Profit-Organisationen oder Regierungen. Dementsprechend suchen sie

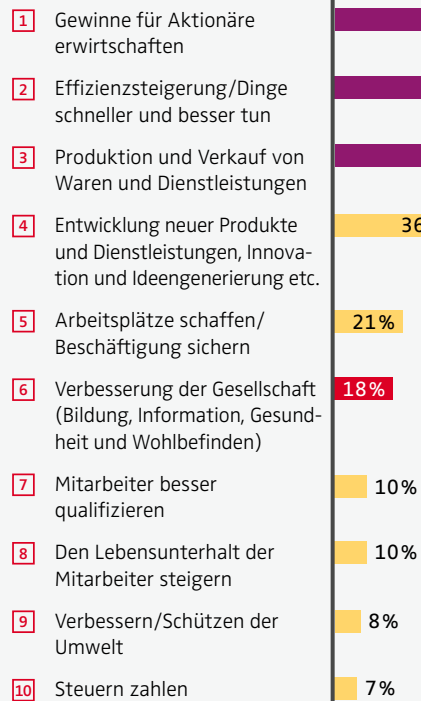
nach Jobs mit einem sinnvollen Purpose, investieren Zeit in die Suche nach geeigneten Aufgaben und sind sogar bereit, finanziell attraktive Angebote abzulehnen, wenn die Werte des Unternehmens nicht ansprechend sind.

Um als sinnstiftend zu gelten, reichen jedoch traditionelle CSR-Aktivitäten, Markenaktivismus oder entsprechende Statements nicht aus. Die Leaders of Tomorrow wollen nachhaltigen Wandel, der alle Abläufe und die traditionellen Geschäftsmodelle umfasst. Unternehmen, die in diesen Belangen keine glaubwürdigen Akzente setzen, riskieren, den Anschluss an die Zukunft zu verpassen. Es wird notwendig, einen „Business as usual“-Modus durch Geschäftsmodelle mit nachhaltigen Zielsetzungen zu ersetzen und eine inspi-

ABBILDUNG 3 > Die Leaders of Tomorrow setzen neue Prioritäten: Die Verbesserung der Gesellschaft wird wichtiger als der Shareholder Value

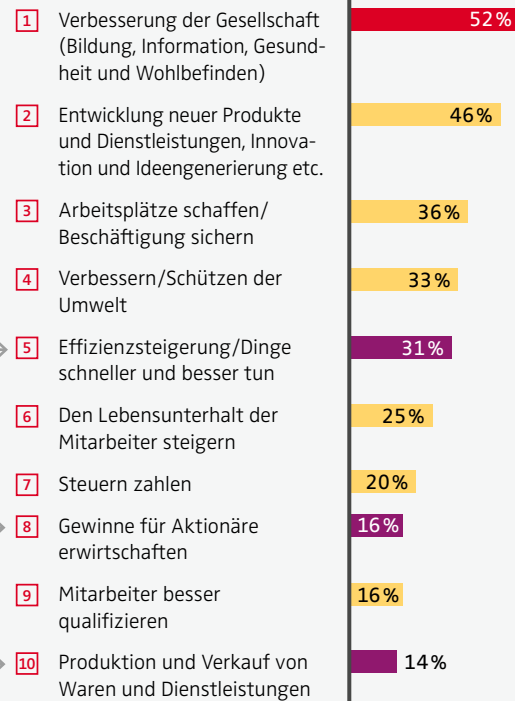
Prioritäten der aktuellen Generation von Unternehmensführern aus der Perspektive der Leaders of Tomorrow

Rang



Aufgaben der Unternehmen aus Sicht der Leaders of Tomorrow

Rang



Frage 1: Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Prioritäten der aktuellen Generation von Wirtschaftsführern (meist 40 bis 60 Jahre alt) in dem Land, in dem Sie derzeit leben? Bitte wählen Sie bis zu 3 Punkte aus der Liste aus. Die derzeitige Generation von Unternehmensführern (meist 40 bis 60 Jahre alt) setzt die Prioritäten auf ...

Frage 2: Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Aufgaben von Unternehmen in dem Land, in dem Sie derzeit leben? Bitte wählen Sie bis zu 3 Punkte aus der Liste aus. Im Allgemeinen ist es am wichtigsten, dass Unternehmen ...

Prozent der Fälle | Mehrere Antwortmöglichkeiten

n = 1028; „Leaders of Tomorrow – Welle 2019“

© Nürnberg Institut für Marktentscheidungen & St. Gallen Symposium: Voices of the Leaders of Tomorrow 2019



LITERATURHINWEISE

Buder, F. & Neus, A. (2015): „Global Perspectives Barometer 2015 – Voices of the Leaders of Tomorrow“, GfK Verein & St. Gallen Symposium. <https://www.nim.org/forschung/studien/global-perspectives-barometer-voices-leaders-tomorrow/2015>

Buder, F.; Schmitt, N.; Kahdemann, D.; & Artykova, K. (2019): „Voices of the Leaders of Tomorrow: Purpose Beyond Profit“, Nürnberg Institute for Market Decisions & St. Gallen Symposium. <https://www.nim.org/forschung/studien/voices-leaders-tomorrow/2019>

rierende Führungskultur zu entwickeln. Die Integration von Purpose beyond Profit in das tägliche Handeln eines Unternehmens wird ein entscheidender Faktor im „War for Talent“ sein, während finanzielle Anreize und Vorteile für zukünftige Führungskräfte nur zweitrangig zu sein scheinen. ✕

Cass Bayes Business School: Rebranding als Distanzierung von Sklaverei

Interview mit Caroline Wiertz, Professorin für Marketing und stellvertretende Dekanin, Bayes Business School

Die Tötung von George Floyd durch einen Polizeibeamten im Juni 2020 führte zu Protesten in den USA und in ganz Europa, und einige Marken mit historischen Verbindungen zu rassistischer Ungerechtigkeit rückten ins Rampenlicht. Eine dieser Marken war die Cass Business School, Teil der City, University of London, die nach einer Schenkung im Jahr 2002 nach der Stiftung von Sir John Cass benannt wurde. Recherchen im Zuge der Proteste zeigten, dass der Namensgeber der Stiftung und damit der Business School, Sir John Cass, ein Kaufmann des 17. Jahrhunderts, ein großer Befürworter des Sklavenhandels war. Er war an der Royal Africa Company beteiligt und hatte direkten Kontakt zu Sklavenagenten in Afrika und der Karibik. Diese Tatsache führte zu einer heißen Debatte zwischen Befürwortern einer Namensänderung der Business School aus einer moralischen Verpflichtung heraus und Gegnern einer solchen Änderung, die die Vernichtung von Markenwert befürchteten. Der Rat der Universität entschied schließlich für die Namensänderung, und die Schule firmiert nun als Bayes Business School, benannt nach Thomas Bayes und seinem berühmten Theorem. In diesem Interview gibt Caroline Wiertz, Professorin für Marketing und Leiterin der Projektgruppe für die Namensänderung, einen Einblick in den offenen Innovationsprozess, in dem Cass die hochkomplexe Rebranding-Aufgabe umsetzte.



Daniel Korschun ✕ *Als die ersten Nachrichten kamen, dass Sir John Cass aktiv am Sklavenhandel beteiligt war, war Ihnen da sofort klar, dass Ihre Business School in Schwierigkeiten sein könnte?*

Caroline Wiertz ✕ Die Tatsache war für uns neu. Sir John Cass galt bis dahin einfach nur als Philanthrop und Namensgeber der Sir John Cass Foundation, einer Stiftung, die auf der Grundlage seines Testaments gegründet worden war. Als

Marketing-Professorin hatte ich sofort das Gefühl, dass wir reagieren und vielleicht auch unseren Namen ändern müssen.

Wie wichtig war der Name Cass für Ihre Marke?

Glücklicherweise war Sir John Cass nicht unser Gründungsvater oder sonst zentral für unsere Geschichte. Wir wurden erst 2002 zur Cass Business School, nachdem wir eine Spende von 5 Millionen Pfund von der Sir John Cass Foundation für



← CAROLINE WIERTZ

ÜBER DIE BAYES BUSINESS SCHOOL (EHEMALS CASS)

Die Bayes Business School wurde 1966 als Business School der City, University of London gegründet. Sie ist unter den bestplatzierten Business Schools in Großbritannien und eine von nur etwa 100 Schulen weltweit, die konstant unter den von den drei größten und einflussreichsten Akkreditierungsorganisationen für Business Schools dreifach akkreditierten ist. Die mehr als 4.000 Studierenden und über 40.000 Alumni kommen aus der ganzen Welt.

Im Jahr 2002 übersiedelte die Business School nach einer Spende der Sir John Cass Foundation in neue Räumlichkeiten und änderte ihren Namen in Cass Business School. Dies war Teil einer Strategie zur Markenbildung als internationale Business School in einem von US-Universitäten dominierten Markt. Der Campus befindet sich nahe der City of London und Shoreditch – den Finanz- und Tech-Zentren Londons.

Aufgrund der Verbindungen von Sir John Cass zur Sklaverei wurde die Organisation 2021 umbenannt und heißt nun Bayes Business School, nach Thomas Bayes, einem nonkonformistischen Theologen und Mathematiker, der für seine grundlegenden Arbeiten zur bedingten Wahrscheinlichkeit bekannt ist.

www.bayes.city.ac.uk

ÜBER CAROLINE WIERTZ

Caroline Wiertz ist Professorin für Marketing und stellvertretende Dekanin an der Bayes Business School. Sie war Leiterin der Task Force, die das Rebranding der Business School verantwortete. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Konsumentenforschung und New Media Marketing. In ihrer früheren Funktion als Associate Dean for Entrepreneurship betreute sie City Ventures, die Dachorganisation, die alle Entrepreneurship-Aktivitäten der Universität entwickelt und durchführt.

DER INTERVIEWER

Daniel Korschun, Professor für Marketing an der Drexel University, Philadelphia, USA, führte das Interview im Juni 2021.



*Eine Namensänderung allein wäre reines „Virtue Signalling“.
Es war von Anfang an klar, dass die Namensänderung nur eine
wichtige symbolische Geste sein kann.*



ein neues Gebäude erhalten hatten. Damals wurde beschlossen, eine eigene Marke für die Business School unabhängig von der Universität aufzubauen, und die Schule wurde von City University Business School in Cass Business School umbenannt. Die Stiftung leistet generell großartige Arbeit bei der Unterstützung der Ausbildung junger Menschen in London, und wir arbeiten sehr gut zusammen.

Welche Möglichkeiten gab es, um aus dem Dunstkreis des Sklavengeschäfts herauszukommen?

Wie Sie sich vorstellen können, waren die Diskussionen dazu sehr emotional. Aus der Marketingperspektive gab es mehrere Möglichkeiten: Wir hätten argumentieren können, dass Cass zu einer eigenständigen, von der Person losgelösten Marke geworden ist und wir unseren Namen nicht ändern müssen. Oder wir hätten CASS zu einem Akronym für etwas anderes machen können. Beide Optionen hätte man damit argumentieren können, dass es wohl klüger wäre, Geld für Projekte zu Gleichberechtigung, Diversity und Integration anstatt für eine Namensänderung auszugeben. Tatsächlich war es jedoch eine moralische Frage der Gesinnung unserer Organisation, und die Änderung des Namens war ein wichtiges Signal für unsere Werte.

Was wussten Sie damals über die Einstellung Ihrer Stakeholder zu einer Namensänderung?

Um ein besseres Bild der Stimmungslage zu bekommen, haben wir eine Stichprobe von Studierenden und Alumni sowie alle Mitarbeiter nach ihrer Meinung gefragt. Die Ergebnisse dieser kurzen Befragung waren sehr gemischt: Die Mitarbeiter waren größtenteils für, Studierende mehrheitlich für und Alumni mehrheitlich gegen eine Namensänderung. Es war von Anfang an klar, dass man nicht alle glücklich machen kann. Es war auch klar, dass eine einfache Abstimmung über ein Thema, das die Grundwerte der Organisation und die Rechte von Minderheiten betrifft, nicht in Frage kam.

Wie kam es zu der Entscheidung, den Namen zu ändern?

Entscheidungen zur Reputation werden vom Rat unserer Mutteruniversität, der City, University of London, getroffen.

Unser Dekan hat die Namensänderung empfohlen, um die moralische Integrität der Cass zu schützen, und das hat der Rat am 6. Juli dann auch beschlossen. Die Entscheidung wurde am 9. Juli öffentlich bekanntgegeben. Wenn man einen Namen streicht, braucht man natürlich einen neuen Namen und muss auf unterschiedlichste Fragen und Kontroversen vorbereitet sein. Für die Bearbeitung dieser Themen hat die Business School eine Task Force eingesetzt.

Also bereits einen Monat nachdem die Sklaverei-Nähe von Sir John Cass in die Medien kam, war die Namensänderung fix. Wie kam es, dass Sie die Verantwortung für das heikle Thema der Implementierung eines neuen Namens übernommen haben?

Als eine der länger dienenden Marketingprofessorinnen hatte ich erwartet, dass ich mitwirken sollte, aber ich befand mich zu dieser Zeit auf Sabbatical. Nach der Ankündigung der Namensänderung war klar, dass es dringend ein koordiniertes Vorgehen braucht, und Ende Juli habe ich schließlich zugestimmt, die Leitung zu übernehmen und mich offiziell zu engagieren.

Bei Unternehmensaktivismus wie diesem sind viele skeptisch und fragen sich, ob genug getan wird, um das Problem zu lösen, oder ob nur Kosmetik betrieben wird. Reicht es, den Namen zu ändern, um moralische Integrität zu beweisen?

Nein, definitiv nicht. Eine Namensänderung allein wäre reines „Virtue Signalling“. Es war von Anfang an klar, dass die Namensänderung nur eine wichtige symbolische Geste sein kann und dass wir beim Thema Rassengerechtigkeit viel mehr tun müssen. Deshalb haben wir auch das Motto „changing more than a name“ unter unseren alten Namen und unser Logo gesetzt, das wir bis zu einer Neubenennung behalten mussten, denn rechtlich und praktisch kann man ja nicht namenlos sein.

Das bedeutet, dass Sie eigentlich zwei Projekte laufen hatten: „den Namen zu ändern“ und „mehr als nur den Namen zu ändern“?

Ja, für mich war die Namensänderung vor allem ein Mittel, um andere Themen aufzuwerfen und den Druck zu machen, diese auch tatsächlich umzusetzen. Sie war sehr nützlich, um den Fokus auf die wirklich wichtige und notwendige Arbeit zu richten, die jetzt tatsächlich stattfindet. Es war also klar, dass es nicht bei Kosmetik bleiben kann.

Also hat die Entdeckung der Geschichte von Cass den Umgang der Business School mit Rassengerechtigkeit beeinflusst?

Ja, ganz massiv! Gleich im Sommer haben wir eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt und Probleme innerhalb der Organisation aufgezeigt. Wir haben jetzt zwei Co-Direktoren für Rassengerechtigkeit und Inklusion, die Teil des Senior-Leadership-Teams sind. Sie arbeiten an mehreren Initiativen für mehr Diversität sowohl für Mitarbeiter als auch für Studierende und in Zukunft auch für Alumni. Wie in vielen Business Schools in Großbritannien ist unser Führungsteam nach wie vor überwiegend männlich und weiß. Außerdem sind wir dabei, unseren gesamten Lehrplan zu überarbeiten. Wir sind eine globale Business School mit Studierenden aus der ganzen Welt, und das muss sich auch in unserem Lehrplan, unseren Beispielen und Gästen und Ähnlichem widerspiegeln.

Was ist mit der Spende, die Sie von der Sir John Cass Foundation erhalten haben? Hat niemand verlangt, dass Sie die 5 Millionen Pfund zurückzahlen?

Das war von Anfang an eine der größten Fragen. Die Leute waren wütend und meinten, wenn ihr das Geld nicht zurückgibt, ist alles andere sinnlos. Aber das Geld an die Stiftung zurückzugeben, hätte niemandem geholfen. Die Stiftung war ja nicht das Problem, weil sie wirklich tolle Arbeit für die richtigen Leute leistet. Das eigentliche Problem war, dass wir einen Sklavenhändler würdigten, indem wir ihm die Ehre erwiesen, seinen Namen zu führen. Mit dem Segen der Stiftung beschlossen wir, das Geld in einen Stipendienfonds für schwarze, in Großbritannien ansässige Studierende aus weniger privilegierten Verhältnissen umzuwidmen. Wir verpflichteten uns, pro Jahr 10 Stipendien für Studierende zu finanzieren.

Dieses Programm wird also symbolisch mit dem Geld finanziert, das von der Stiftung eingebracht wurde?

Ja, und wir finanzieren nicht nur die Studiengebühren, sondern auch die Lebenshaltungskosten und bieten ein umfassendes Unterstützungsprogramm für die Studierenden. Außerdem engagieren wir uns in einem Outreach-Programm an lokalen Schulen, um die richtigen Schüler zu identifizieren

und zu einer Bewerbung zu ermutigen. Damit richten sich die Stipendien speziell an Menschen, die das Erbe von Sir John Cass betroffen hätte, also im Wesentlichen an schwarze Studierende mit Wohnsitz in Großbritannien.

Kommen wir noch einmal auf die Namensänderung zurück. Ich habe gehört, dass es ziemlich viel Widerstand gegen das Auflösen des Namens gegeben hat. Wie hat sich dieser geäußert?

Eine Gruppe von Alumni hat auf der change.org-Plattform eine Petition dagegen gestartet und rund 4.000 Menschen haben diese Petition unterschrieben: Studierende und Alumni und möglicherweise auch andere. Alumni waren wohl die größte Gruppe von Gegnern.

Haben Sie ihre Motive näher erforscht?

Ja. Wir wollten 100%ige Transparenz für den Prozess und haben sehr proaktiv in Newslettern etc. kommuniziert. Als Reaktion darauf erhielten wir Hunderte von E-Mails zur Namensänderung. Außerdem haben wir uns in den sozialen Medien umgehört. All diese Daten dienten als Grundlage für eine Stakeholder-Positionsanalyse. Im Grunde haben wir uns angesehen, wer für und wer gegen die Änderung ist, und die Positionen klassifiziert, um übereinstimmende Bereiche zu identifizieren. Wir haben auch versucht, auf jede einzelne „ernsthafte“ E-Mail zu antworten, um weitere Erklärungen anzubieten.



Ich nehme an, die Auswirkung der Namensänderung auf den Markenwert war ein heißes Thema?

Einige meinten, der Wert der Marke würde schwinden und damit auch der Wert ihres hart erarbeiteten und teuren Diploms. Für einige schien die koloniale Geschichte Großbritanniens sehr weit weg, und sie maßen dem Thema Rassengerechtigkeit keine große Bedeutung bei, vor allem, weil sie während ihres Studiums bei uns keine Diskriminierung erlebt haben. Das ist natürlich gut, aber es bedeutet nicht, dass das überall gilt und dass Rassismus nicht existiert. Einige betrachteten die Namensänderung als Anschlag auf die Kultur und Geschichte des Landes. Andere meinten wiederum, dass sie kein Diplom mit dem Namen eines Sklavenhändlers wollten und dass sie für die Ausbildung und nicht für ein Diplom bezahlt hätten. All diese unterschiedlichen Positionen zum Markenwert und anderen Themen halfen uns also, herauszufinden, wie wir mit der Namensänderung umgehen sollten.

Wie sind Sie bei der Suche nach dem neuen Namen vorgegangen?

Einige waren offensichtlich verärgert, dass sie vor der Entscheidung zur Namensänderung nicht umfassender konsultiert worden waren, und deshalb wollten wir sie so weit wie möglich in die Findung des neuen Namens einbeziehen. Und auch aus der Marketingperspektive macht es Sinn, alle Stakeholder einzubeziehen. Unsere Marke gehört nicht nur uns, sondern allen Stakeholdern. Und wir müssen sicherstellen, dass sie unsere Markenbotschafter bleiben, insbesondere unsere 40.000 Alumni auf der ganzen Welt.

Deshalb haben Sie sich entschieden, die Suche nach einem neuen Namen mittels Crowdsourcing durchzuführen?

Ja, offene Innovation führt zu wirklich guten Ergebnissen, und wer aktiv beteiligt war, ist eher bereit, das Ergebnis zu akzeptieren, auch wenn es nicht das bevorzugte ist. Also haben wir die Naming Project Group gegründet, die die eigentliche Arbeit in einem sehr partizipativen Prozess erledigen sollte. Zusätzlich installierten wir einen Lenkungsausschuss, in dem alle Interessengruppen vertreten waren – Studierende, Alumni, Mitarbeiter, Arbeitgeber. Dieser sollte letztlich entscheiden, welcher Name dem Universitätsrat zur endgültigen Entscheidung empfohlen werden sollte.

Wie haben Sie das Crowdsourcing organisiert und wer durfte mitmachen?

Zwischen August und Dezember hatten wir über 30 Treffen mit verschiedenen Gruppen, bei denen wir den Boden für die Crowdsourcing-Übung bereitet haben. Wir sprachen

über die Geschichte von Sir John Cass und darüber, warum die Namensänderung wichtig ist. Gleichzeitig haben wir ein eigenes Portal zur Namensfindung aufgebaut. Es war für alle unsere Alumni, alle Mitarbeiter und alle Studierenden zugänglich. Sieben Wochen lang, im Dezember und Januar, konnte man sich registrieren und Namensvorschläge machen sowie die Namensvorschläge anderer liken. Für die Namen gab es Richtlinien: Cass war zum Beispiel nicht erlaubt.

Können Sie uns ein paar Zahlen zum Output nennen?

Sicher. Über 2.200 Personen haben sich registriert und wir haben über 500 Namensvorschläge erhalten – viel mehr als erwartet – und kamen auf 155 unterschiedliche Vorschläge, die den Namensrichtlinien entsprachen. Unabhängig davon arbeiteten wir auch mit einer Branding-Agentur zusammen, um noch eine andere Art von Input zu erhalten. Insgesamt hatten wir dann 211 Namen zur Bewertung.

Wie haben Sie diese eingegrenzt?

Zunächst haben wir mit Markenanwälten zusammengearbeitet, die eine ganze Reihe von Namen aus markenrechtlichen Gründen eliminieren mussten. Dann gab es ein Bewertungskomitee, dessen Mitglieder jeden Namen anhand einer Neun-Punkte-Skala nach Glaubwürdigkeit, Überzeugungskraft und Unverwechselbarkeit bewerteten. Daraus haben wir eine Liste mit den 35 Namen erstellt, die am besten abgeschnitten haben. Für diese haben wir uns dann internationale Übersetzungen angeschaut und weitere Checks durchgeführt, z. B. in Bezug auf Rassengleichheit und Inklusion, außerdem markenrechtliche Überprüfungen auf internationaler Ebene. Und bei Personennamen mussten wir natürlich eine Due-Diligence-Prüfung durchführen, um sicherzustellen, dass der persönliche Hintergrund sauber ist. 13 Namen bekamen grünes Licht und schafften es auf eine Longlist, die dann vom Lenkungsausschuss auf eine Shortlist mit vier Namen reduziert wurde.

Und daraus haben Sie sich dann für die Bayes Business School entschieden?

Ja, wir haben eine weitere große Befragung durchgeführt. Der Fragebogen enthielt eine Begründung und eine Markengeschichte für jeden der vier Namen, die wiederum bewertet wurden. Er wurde an unsere 40.000 Stakeholder (Alumni, Mitarbeiter, Studierende und Studieninteressierte) verschickt und wir erhielten etwa 8.300 Antworten. Die Analyse ergab, dass Bayes über alle Stakeholder-Gruppen, Regionen, Geschlechter, Studiengänge, nationale Hintergründe und Ethnien hinweg am beliebtesten war. Der vollständige Bericht mit allen Daten kann auf unserer Website heruntergeladen werden.



Was qualifiziert Bayes als Namensgeber? Warum passt er zur Marke?

Der Name wurde schon im ursprünglichen Portal von sieben Personen vorgeschlagen – und zwar von Mitarbeitern, Alumni und Studierenden – und war auch einer der am häufigsten „gelikten“ Namen. Er war also von Anfang an eine beliebte Option. Die heimliche Verbindung mit Thomas Bayes ist, dass er auf einem schönen alten Friedhof neben der Business School begraben ist. Viele Uni-Leute wissen das und es ist durchaus üblich, manchmal dorthin zu pilgern. Aber die eigentliche Resonanz liefert das Bayes'sche Theorem, das besagt, dass wir unsere Überzeugungen im Verhältnis zum Gewicht neuer Beweise aktualisieren sollten. Diese Botschaft bringt unsere Namensänderung auf den Punkt und ist generell wichtig in der heutigen Welt voller festgefahrener und einseitiger Ansichten. Darüber hinaus ist unsere Business School stark präsent in den Bereichen Finanzen und Versicherungsmathematik, so dass der Mathematiker Bayes unserer Community nahesteht.

Endlich ein Konsens – gut gemacht, ein großartiges Projekt! Haben Sie einen Ratschlag für Marketers, die mit ähnlichen Rebranding-Problemen konfrontiert sind?

Mein erster Rat wäre, sich intensiv mit Stakeholdern auseinanderzusetzen und eine fundierte Stakeholder-Positionsanalyse durchzuführen. Man muss die unterschiedlichen Positionen kennen, denn nur dann kann man eine gute Strategie entwickeln. Zweitens würde ich nicht nur intensive Kommunikation empfehlen, sondern 100%ige Transparenz. Es wird nie einen totalen Konsens geben, aber es hilft, wenn alle Schritte und Ergebnisse offen zugänglich sind.

Danke für den guten Rat. Und übrigens, ich finde die 'Frequently Asked Questions' auf Ihrer Website großartig. Es ist das erste Mal, dass ich auf FAQs gestoßen bin, die mich wirklich interessiert haben.

Danke, das freut mich. Sie sind das Ergebnis unseres Zuhörens und wir haben sehr viel zugehört. Und sie geben Aufschluss darüber, was für ein Jahr wir hatten.

Vielen Dank, dass Sie diese Erfahrung mit uns teilen. Dieses Jahr muss in der Tat sehr herausfordernd gewesen sein: Pandemie plus Namensänderung! Ich wünsche Ihnen gute Erholung und eine glänzende Zukunft für die erfolgreich umbenannte Bayes Business School. ✕

Editoren

ÜBER DANIEL KORSCHUN

Daniel Korschun ist Associate Professor of Marketing und Marketing Department Head am LeBow College of Business der Drexel University und Fellow des Center for Corporate Reputation Management sowie des Center for Corporate Governance bei LeBow. Zu seinen Fachgebieten gehören Markenaktivismus, Corporate Social Responsibility, Unternehmensreputation, Internes Marketing, Marketingstrategie und die Reputation von Ländern. Korschun hat seine Forschungsarbeiten im Journal of Marketing, der MIT Sloan Management Review, dem Journal of the Academy of Marketing Science, dem Journal of Public Policy & Marketing, dem Journal of Business Research und dem Journal of Business Ethics veröffentlicht. Er ist Co-Autor der beiden Bücher „Leveraging Corporate Responsibility: The Stakeholder Route to Business and Social Value“ (Cambridge University Press) und „We Are Market Basket: The Story of the Unlikely Grassroots Movement That Saved a Beloved Business“. Er berät Unternehmen bei der Entwicklung innovativer CSR-Praktiken, die sowohl für Unternehmen als auch für die Gesellschaft einen Mehrwert schaffen.



EDITOR

Daniel Korschun

Department Head of Marketing and Associate Professor, Drexel University; Philadelphia, PA, USA
dek46@drexel.edu



MANAGING EDITOR

Christine Kittinger-Rosanelli

NIM Marketing Intelligence Review
Nürnberg Institut für Marktentscheidungen
christine.kittinger@nim.org

Wissenschaftlicher Beirat

Anja Dieckmann

Professorin für Wirtschaftspsychologie,
Hochschule Aalen, Deutschland

Giana Eckhardt

Professorin für Marketing,
King's College London, England

Susan Fournier

Questrom Professor in Management,
Professorin für Marketing,
Questrom School of Business,
Boston University, USA

Nicole Koschate-Fischer

Professorin für Marketing,
Friedrich-Alexander Universität,
Erlangen-Nürnberg, Deutschland

Andreas Neus

Geschäftsführer und Vizepräsident,
Nürnberg Institut für Marktentscheidungen,
Nürnberg, Deutschland

Srinivas Reddy

Professor für Marketing,
Singapore Management University, Singapore

Werner Reinartz

Professor für Marketing,
Handel und Kundenmanagement,
Universität zu Köln, Deutschland

Bernd Skiera

Professor für Electronic Commerce,
Johann Wolfgang Goethe-Universität,
Frankfurt am Main, Deutschland

Caroline Wiertz

Professorin für Marketing,
Bayes Business School,
City, University of London, England

Impressum

HERAUSGEBER

Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V.
Gründer und Ankeraktionär der GfK SE
Steinstraße 21
90419 Nürnberg
Deutschland
Tel +49 911 95151983
Fax +49 911 376 77872
E-Mail: hello@nim.org
www.nim.org
Vereinsregister des Amtsgerichts Nürnberg VR200665

Das Nürnberg Institut für Marktentscheidungen ist ein nicht-kommerzielles und interdisziplinäres Institut zur Erforschung von Konsum- und Marktentscheidungen und Ankeraktionär der GfK SE. An der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis erforscht das NIM, wie sich Marktentscheidungen auf Basis neuer Trends, neuer Technologien und neuer Informationsquellen voraussichtlich ändern werden. Ziel ist es, sowohl die Entscheidungen von Verbrauchern als auch die Entscheidungen von Marketingverantwortlichen besser zu verstehen und durch dieses Wissen auch dazu beizutragen, die Qualität von Marktentscheidungen zu steigern.

Die NIM Marketing Intelligence Review (zuvor GfK Marketing Intelligence Review) versteht sich als Fachmagazin für Marketing und richtet sich an Manager und Marktforscher, die sich für neue Erkenntnisse und Methoden der wissenschaftlichen Marketingforschung interessieren. Sie erscheint zweimal pro Jahr.

Die Herausgeber arbeiten mit großer Sorgfalt. Trotzdem können sich Daten verändern und Fehler passieren. Das NIM übernimmt deshalb keine Haftung oder Garantie für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte. Die in der Publikation ausgedrückten Meinungen decken sich nicht unbedingt mit denen des NIM.

COPYRIGHT

Alle Rechte vorbehalten.
Kein Teil dieser Publikation darf ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Herausgebers reproduziert werden.

GRAFISCHE UMSETZUNG

DESIGNBÜRO, Stephan Hasselbauer

DRUCK

Druckhaus Haspel Erlangen e. K.

ABONNEMENT

75 € per annum

ISSN 2627-4841

ONLINE VERSION

www.nim.org/mir/de



VORSCHAU
NÄCHSTE AUSGABE

Nachhaltiger Konsum

Was Konsum bedeutet und wie er nachhaltiger werden kann

Daiane Scaraboto

Schluss mit Plastiktüten: Wie man Widerstand gegen Nachhaltigkeitsverordnungen reduziert

Alison M. Joubert, Claudia Gonzalez-Arcos, Daiane Scaraboto, Jorgen Sandberg und Rodrigo Guesalaga

Nachhaltiger Konsum als Verantwortung der Konsumenten – Ein Trojanisches Pferd des Neoliberalismus?

Craig Thompson und Ankita Kumar

Barrieren bei ethischen Entscheidungen

Rebecca Walker Reczec, Julie Irwin und Danny Zane

Wie digitale Plattformen bewussten Konsum fördern

Rob V. Kozinets

Veganer und Impfungen: Über konkurrierende Identitätskonzepte

Michael Beverland

→ Die nächste Ausgabe erscheint im Mai 2022

