

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

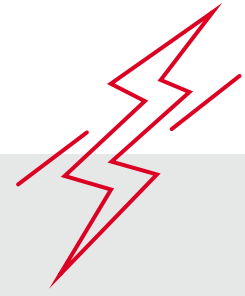
Patrick Marrinan

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%.

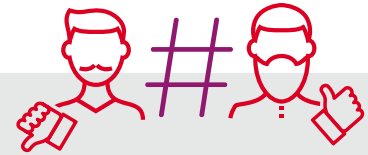
BOX 3



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.