

# 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](mailto:chydock@calpoly.edu)

### Neeru Paharia

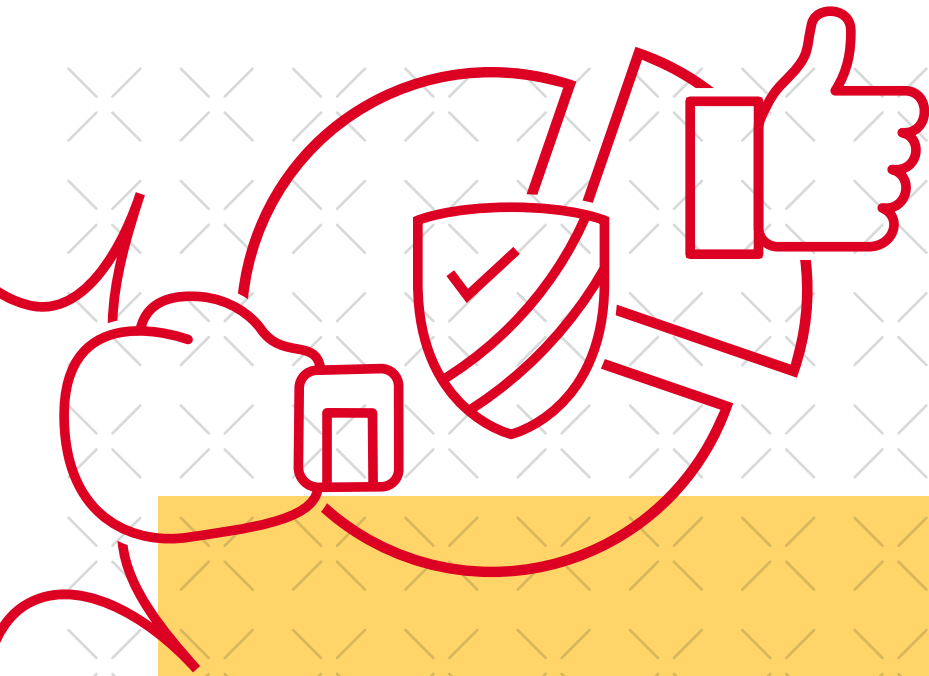
Associate Professor of Marketing, Georgetown  
University, McDonough School of Business  
[np412@georgetown.edu](mailto:np412@georgetown.edu)

### Sean Blair

Assistant Professor of Marketing, Georgetown  
University, McDonough School of Business  
[sean.blair@georgetown.edu](mailto: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.

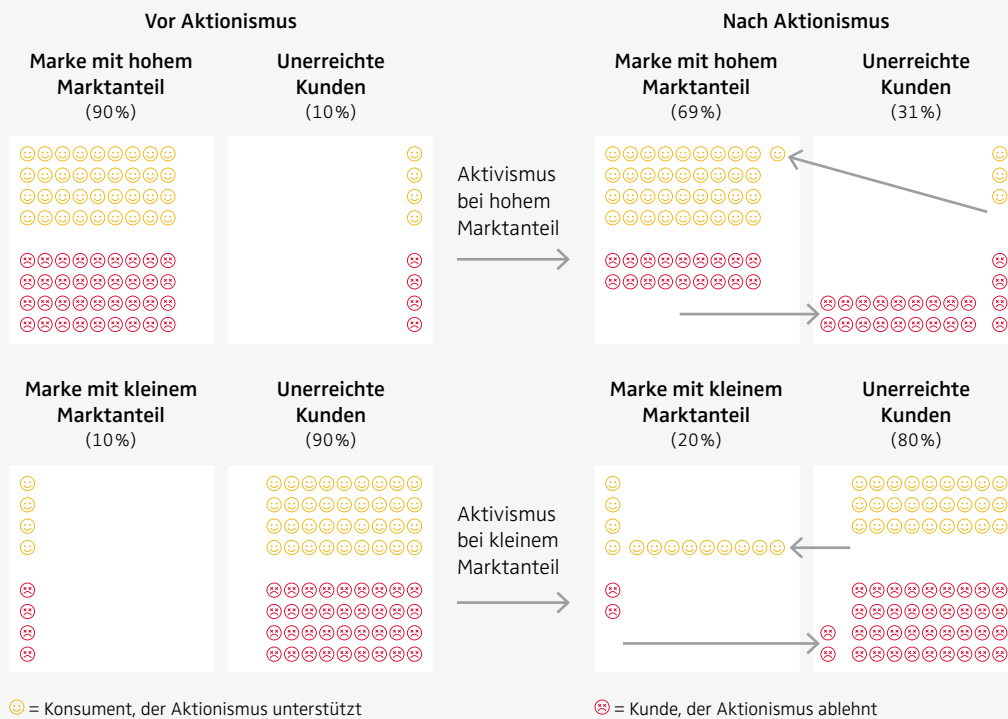


## BOX 1

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

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.



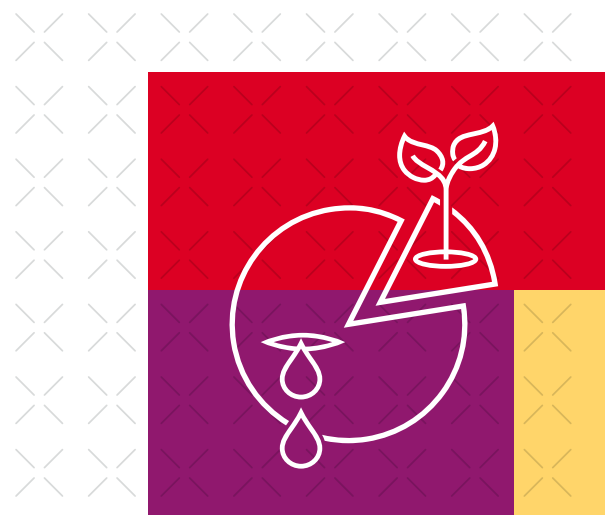
Untersuchungen zufolge können jedoch einige Marken von ihrem Einsatz für gesellschaftlich relevante Themen tatsächlich profitieren. Der einzelne Konsument reagiert auf Aktivismus gemäß den eigenen Überzeugungen, auf Gesamtmarktebene hängt der Effekt aber auch vom Marktanteil der Marke ab: Marken mit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

### Detailerkennnisse aus unseren Experimenten ✕

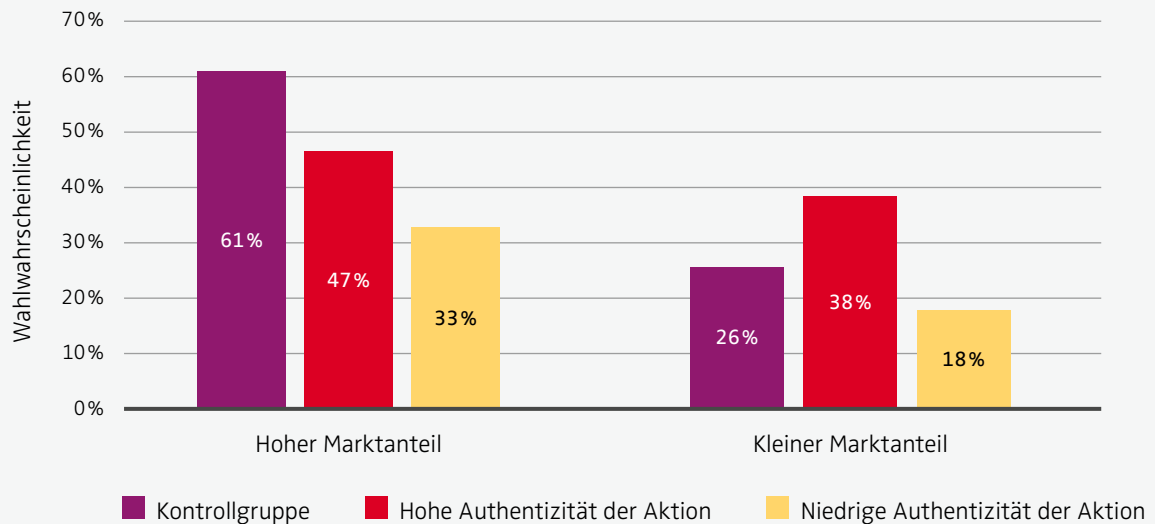
- > **Konsumenten handeln im Einklang mit ihren Überzeugungen, aber unmittelbare Reaktionen sind stärker, wenn sie nicht übereinstimmen** ✕ Unsere Ergebnisse bestätigten, dass Konsumenten eher aktivistische Marken wählten, wenn die Haltung der Marke mit ihrer eigenen übereinstimmte, bzw. nicht wählten, 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

»

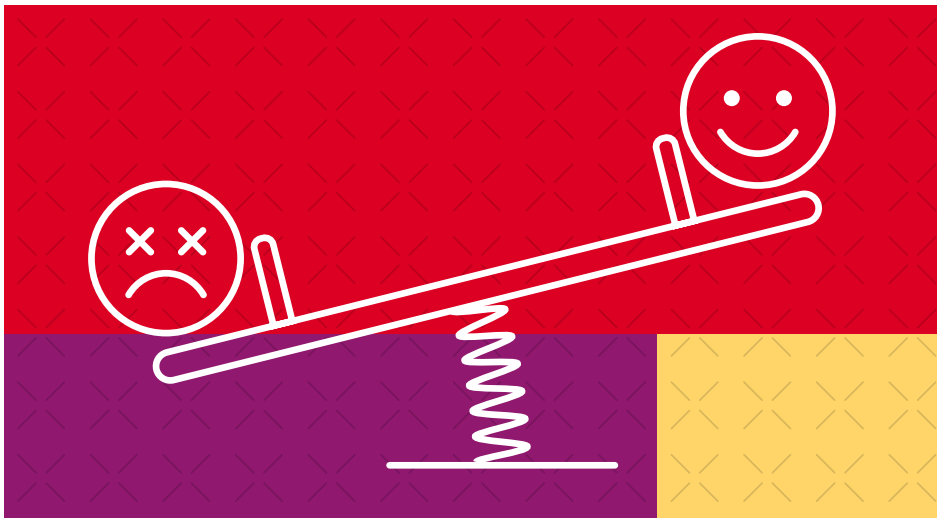
*Wenn der Ausgangsmarktanteil einer Marke hinreichend klein ist, kann gesellschaftspolitisches Engagement sogar dann zu einem Nettozuwachs an Kunden führen, wenn die Werthaltung der Marke von Konsumenten mehrheitlich abgelehnt wird.*

«

»

*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.