

Boycott oder Buycott: Wie sich Unternehmensaktivismus auf Verkaufszahlen auswirkt

Nooshin L. Warren

KEYWORDS

Unternehmensaktivismus, Markenaktivismus, Boycott, Buycott

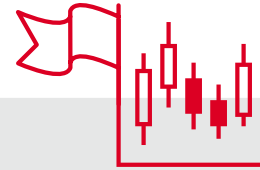
AUTORIN

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

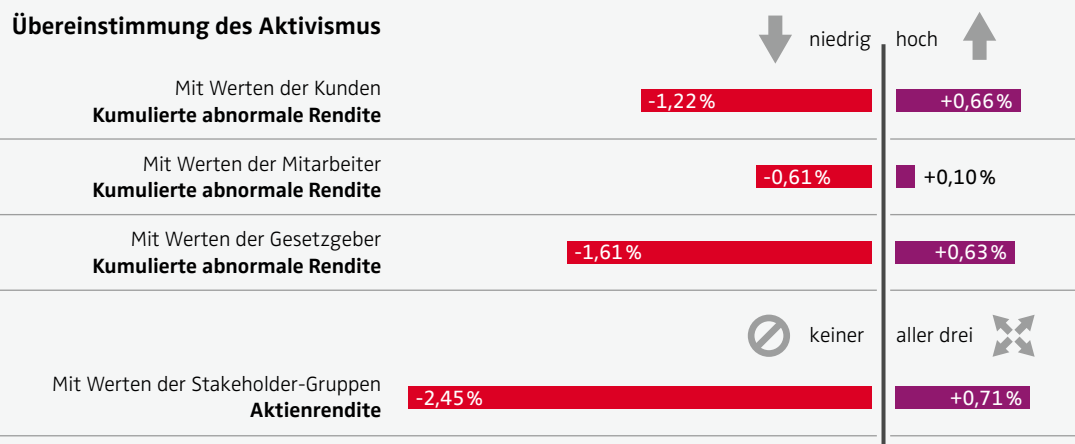
	<p>Amazon entfernt Waren mit der Flagge der Südstaaten-Konföderation von seiner Website.</p>	
	<p>Target unterstützt den nationalen LGBTQ Pride Month #takepride.</p>	
	<p>Chipotle verbietet Schusswaffen in den Filialen.</p>	
	<p>Lowe's zieht seine Werbung während der „All-American Muslim“-Reality-TV-Show des TLC-Netzwerks zurück.</p>	
	<p>Twitter kennzeichnet die Black-Lives-Matter-Bewegung mit einem speziellen Emoji.</p>	
	<p>JCPenney zeigt zwei lesbische Mütter in der Muttertags-Werbung im Jahr 2012.</p>	
	<p>Kroger schließt sich der Initiative gegen das offene Tragen von Schusswaffen in den eigenen Läden an.</p>	
	<p>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.</p>	



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

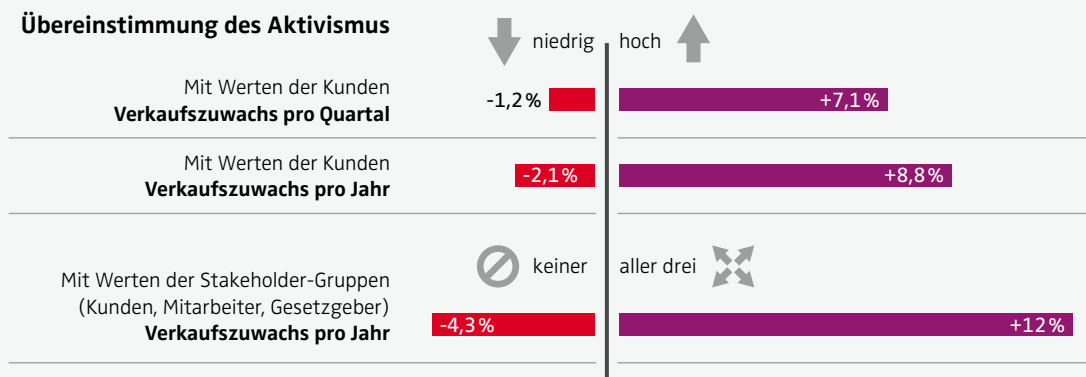


»

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>