



Hochschule Macromedia für angewandte  
Wissenschaften,  
University of Applied Sciences

# BACHELORARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades  
Bachelor of Arts

Die neue gesellschaftliche Rolle von Marken bei der  
Generation Y – Untersuchung zum Erfolgsfaktor  
Haltung bei der identitätsbasierten Markenführung

im Studiengang Medienmanagement  
Studienrichtung Markenkommunikation und Werbung

Erstprüfer:

Prof. Dr. Jochen R. Pampel

Vorgelegt von:

Vorname Name: Sven Ossenkopf

Matr.-Nr.: H-33161

Studiengang: Medienmanagement

Fachrichtung: Markenkommunikation und Werbung

Hamburg, im Juli 2017

## **Schlüsselwörter**

Markenführung, Werbekommunikation, Generation Y, Haltung, CSR, Gesellschaft, Politik, Marken Aktivismus

## **Key words**

Brand Management, Advertising, Communication, Generation Y, Attitude, CSR, Society, Politics, Brand Activism

# Management Summary

Diese Bachelorarbeit zum Thema „Die neue gesellschaftliche Rolle von Marken bei der Generation Y – Untersuchung zum Erfolgsfaktor Haltung bei der identitätsbasierten Markenführung“ ist von Sven Ossenkopf, Medienmanagement Student, im siebten Semester an der Hochschule Macromedia in Hamburg verfasst worden.

Ziel der Arbeit ist es, herauszufinden, inwiefern sich erfolgreiche Marken zukünftig auch bei weitergehenden gesellschaftlichen und politischen Fragen positionieren sollten. Ist die aktuelle Entwicklung nur ein kurzes Strohfeuer aufgrund einer angespannten politischen Lage oder werden Marken in der Zukunft zu einem Kompass bezüglich Werten und Moral? Fordert gerade die Generation Y immer stärker eine klare Haltung von ihren Marken und inwiefern hängt in Zukunft der unternehmerische Erfolg davon ab.

Zu Beginn werden die theoretischen Grundlagen zu den Themenkomplexen Corporate Social Responsibility und identitätsbasierte Markenführung erläutert. Im Anschluss erfolgt der Blick auf die Praxis, in der grundlegende Aspekte wie Chancen, Nutzen, Risiken und Kosten zum Thema Markenhaltung näher betrachtet werden. Anhand von Fallbeispielen soll aufgezeigt werden, wie eine Markenhaltung erfolgreich kommuniziert werden kann. Die Grundlagen werden anschließend mit den Aussagen aus den Experteninterviews und den Ergebnissen aus der Online-Umfrage mit den vom Autor formulierten Hypothesen verglichen.

Die wissenschaftliche Untersuchung zeigt, dass die Hypothesen verifiziert werden können. Daraus ergibt sich die Verifikation der These: Marken sollten sich auch bei weitergehenden gesellschaftlichen und politischen Fragen positionieren. Gerade in Zeiten von gesellschaftlichen Spannungen, können sich Marken mit einer Haltung vom Wettbewerb differenzieren und so Bedeutung im Leben ihrer Kunden erlangen. Die Generation Y fungiert hierbei als ein wichtiger Treiber. Für eine authentische Markenhaltung, sollte Unternehmensführung und Kommunikation den größtmöglichen Deckungsgrad erreichen.

## Abstract

This bachelor's thesis on the topic "The new social role of brands in Generation Y - Investigation into the Success Factor „Attitude“ of the Identity-Based Brand Leadership" was authored by Sven Ossenkopf, media management student, in the seventh semester at Macromedia University in Hamburg.

The aim of the thesis is to find out to what extent successful brands should also be postured in future social and political issues. Is the current development just a flash in the pan due to a tense political situation or will brands in the future become a compass regarding values and morality? If generation Y is increasingly demanding a clear stance from its brands, to what extent does entrepreneurial success depend on it in the future?

At the beginning of the thesis, the theoretical foundations of corporate social responsibility and identity-based brand management are explained. This is followed by a look at the practice, in which fundamental aspects such as opportunities, benefits, risks and costs regarding brand management are considered in more detail. Case studies will show how brand management can be successfully communicated. Afterwards, this basic information will be compared with the statements of the experts and the survey results with regard to the hypotheses of the author.

The scientific study shows that the hypotheses can be verified, thereby verifying the thesis. Brands should look to position themselves with wider social and political issues. Especially in times of social tensions, brands can differentiate themselves with an attitude of competition and thus gain meaning in the life of their customers. Generation Y acts as an important driver. For authentic branding, corporate management and communication should achieve the highest degree of coverage.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>S. 1</b>
<b>2. Theoretischer Bezugsrahmen.....</b>	<b>S. 3</b>
2.1 Begriffserklärung.....	S. 3
2.1.1 Haltung.....	S. 3
2.2 CSR – Historische Entwicklung und Begriffserklärung und Formen...	S. 4
2.3 CSR – Kritische Betrachtung.....	S. 6
2.4 Identitätsbasierte Markenführung.....	S. 7
2.5 CSR und Markenführung.....	S. 9
2.6 Markenkommunikation im Wandel.....	S. 10
2.6.1 Marken als Ausdruck der Unternehmensidentität.....	S. 10
2.6.2 Dialog und Transparenz.....	S. 11
2.6.3 Relevanz der Botschaft.....	S. 11
2.7 Werte und Merkmale der Generation Y.....	S. 12
<b>3. Der Erfolgsfaktor Haltung bei der Markenführung.....</b>	<b>S. 14</b>
3.1 Chancen, Nutzen, Risiken und Kosten.....	S. 14
3.1.1 Risiken und Kosten.....	S. 14
3.1.2 Chancen und Nutzen.....	S. 16
3.2 Mit dem Golden Circle zu einer übergeordneten Mission.....	S. 17
3.3 Marken im kulturellen Kontext.....	S. 19
3.4 Deduktive Wirkungsanalyse anhand ausgewählter Beispiele.....	S. 20
3.4.1 Heineken.....	S. 20
3.4.2 Barbie.....	S. 21
3.4.3 Nike.....	S. 23
3.5 Potentielle Fehlerquellen.....	S. 24
3.6 Nachhaltige Implementierung.....	S. 27
3.7 Möglichkeiten der Botschaftsgestaltung.....	S. 27

<b>4. Empirie.....</b>	<b>S. 28</b>
4.1 Methodenauswahl Experteninterview.....	S. 29
4.2 Methodenauswahl Online-Befragung.....	S. 30
4.3 Datenerhebung Experteninterview.....	S. 30
4.4 Datenerhebung Online-Befragung.....	S. 31
4.5 Auswertungsmethode Experteninterview.....	S. 31
4.6 Auswertungsmethode Online-Befragung.....	S. 34
<b>5. Analyse und Interpretation der Ergebnisse.....</b>	<b>S. 34</b>
<b>6. Fazit.....</b>	<b>S. 45</b>
<b>7. Literaturverzeichnis.....</b>	<b>S. 47</b>
<b>8. Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>S. 54</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>S. 60</b>

# Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1	Formen der CSR	S. 5
Abbildung 2	Identitätsbasierte Markenführung	S. 7
Abbildung 3	Generations	S. 12
Abbildung 4	Golden Circle	S. 17
Abbildung 5	World Apart	S. 20
Abbildung 6	Imagine	S. 21
Abbildung 7	Nike Women	S. 23
Abbildung 8	#DriveProgress	S. 24
Abbildung 9	Storytelling	S. 28
Abbildung 10	Ali Cola #toleranzschmeckt	S. 30
Abbildung 11	Positionierung	S. 35
Abbildung 12	Risiko	S. 35
Abbildung 13	Zukunft	S. 36
Abbildung 14	Aufgabe	S. 37
Abbildung 15	Werte	S. 37
Abbildung 16	Erwartung Lieblingsmarken	S. 38
Abbildung 17	Spannungen	S. 39
Abbildung 18	Werberestriktion	S. 41
Abbildung 19	Glaubwürdigkeit	S. 41
Abbildung 20	Werbung mit Haltung	S. 42
Abbildung 21	Grundwerte	S. 44
Tabelle 1	Auszug Kategorie System zur Auswertung des Experteninterviews	S. 32
Tabelle 2	Grafische Auswertung der Experteninterviews	S. 33
Tabelle 3	Übersicht Kategorienbildung	S. 61

# Abkürzungsverzeichnis

CSR      Corporate Social Responsibility



# 1. Einleitung

Die Halbzeitpause des Superbowl gehört zu den begehrtesten und teuersten Werbeflächen der Welt. Was in der Halbzeitpause des Superbowls 2017 jedoch auffiel, war die Anzahl an Werbespots mit politischem Inhalt. Die Spots von Budweiser, Coca-Cola sowie Airbnb befassten sich mit Menschen verschiedener Herkunft, Einwanderung und einer bunten Gesellschaft. Audi setzte sich in einem Spot für Frauenrechte ein und 84 Lumber kritisierte den Mauerbau des amerikanischen Präsidenten Donald Trump so deutlich, dass der Sender Fox diesen aufgrund von zu politischem Inhalt zensieren ließ. Bei Twitter kündigte Airbnb-Gründer Brian Chesky zudem an, sein Unternehmen werde in den kommenden vier Jahren insgesamt vier Millionen Dollar an die Flüchtlingshilfsorganisation International Rescue Committee (IRC) spenden. In der Halbzeitshow hingegen ist das von vielen erwartete politische Statement von Künstlerin „Lady Gaga“ ausgeblieben. Aber auch außerhalb des Superbowl gibt es viele Beispiele von Marken, die Haltung zeigen. Hornbach, Diesel und Skittles setzen ein Zeichen für eine offene Gesellschaft und gegen Intoleranz, Adidas und Reebok beweisen Haltung, was Frauenrechte angeht und Unitymedia, Ben & Jerry's, Burger King und ANZ setzen ein Statement gegen Homophobie.

An immer mehr Schnittpunkten in der kritischen und öffentlichen Debatte über gesellschaftlichen Grundsatzfragen, bewegen sich Marken, die mitreden, mit der Gesellschaft diskutieren und auch dementsprechend handeln.

Eine Studie von Havas Worldwide aus dem Jahr 2016 zeigt, dass wenn das Vertrauen in die Politik sinkt, die Erwartungshaltung an Marken deutlich ansteigt. An der Studie nahmen weltweit über 10.000 Personen aus 29 Ländern teil. Zwei Drittel der befragten Personen sagen, dass Unternehmen und Marken genauso viel Verantwortung wie Regierungen tragen, einen sozialen Wandel herbeizuführen. Es scheint, als können Marken gerade in unsicheren Zeiten punkten, wenn sie Menschen Orientierung bieten (Havas Worldwide, 2016).

Diese Arbeit hat als Ziel, die Frage zu beantworten, inwiefern sich erfolgreiche Marken zukünftig auch bei weitergehenden gesellschaftlichen und politischen Fragen positionieren sollten. Ist die Entwicklung nur ein kurzes Strohfeuer aufgrund einer angespannten politischen Lage oder werden Marken in der Zukunft zu einem Kompass bezüglich Werten und Moral? Fordert gerade die Generation Y immer mehr eine klare Haltung von ihren Marken und inwiefern hängt in Zukunft der unternehmerische Erfolg davon ab.

Die These der Arbeit liegt in der Annahme, dass Marken sich auch bei weitergehenden gesellschaftlichen und politischen Fragen positionieren sollten. In Bezug auf die These sind vier weitere Hypothesen gebildet worden:

**Hypothese 1:** Zukunftsfähige Marken differenzieren sich über ihre Haltung und ihren inneren Antrieb.

**Hypothese 2:** Die Generation Y fordert immer stärker eine Markenhaltung zu gesellschaftlichen und politisch relevanten Fragen.

**Hypothese 3:** Gesellschaftliche Spannung bietet Marken Potenzial, Bedeutung im Leben ihrer Kunden zu erlangen.

**Hypothese 4:** Unternehmensführung und Kommunikation müssen für eine authentische Markenhaltung den größtmöglichen Deckungsgrad erreichen.

Für die empirische Untersuchung der These und Hypothesen wird einmal die Forschungsmethode der Online-Befragung herangezogen sowie insgesamt drei Experten mit Hilfe eines halbstandardisierten Leitfadenterviews befragt, um die Hypothesen im Anschluss verifizieren oder verwerfen zu können.

Die Arbeit beginnt mit der theoretischen Grundlage, in denen zu Anfang der Begriff Haltung definiert wird. Es folgt die Einordnung der Markenhaltung in Bezug auf die identitätsbasierte Markenführung sowie das Konzept der Corporate Social Responsibility. Die theoretischen Grundlagen enden mit dem Kapitel zu den wichtigsten Änderungen bei der Markenkommunikation in den letzten Jahren sowie den Werten und Merkmalen der Generation Y. In Kapitel drei werden zunächst die Chancen, Nutzen, Risiken und Kosten beim Faktor Markenhaltung analysiert. Anschließend erfolgt das Konzept des Golden Circle sowie die Betrachtung von Marken im kulturellen Kontext. Anhand ausgewählter Beispiele werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie man eine Haltung erfolgreich kommunizieren kann. Es folgen potentielle Fehlerquellen und die nachhaltige Implementierung von Markenwerten im Unternehmen. Das vierte Kapitel befasst sich mit den empirischen Untersuchungen, inklusive der Wahl der Methode, Datenerhebung und Auswertungsmethode. In Kapitel fünf werden jeweils die Aussagen der Experten, die Ergebnisse der Online-Befragung und die theoretischen Grundlagen mit den Hypothesen verglichen und entsprechend beurteilt. Nachdem die Verifizierung bzw. Falsifizierung der Hypothesen erfolgt ist, wird abschließend die These überprüft.

## 2. Theoretischer Bezugsrahmen

In den folgenden Kapiteln werden die relevanten theoretischen Grundlagen für die Bearbeitung des vorliegenden Themas erläutert.

### 2.1 Begriffserklärungen

Für die folgende Arbeit ist es wichtig, den Begriff *Haltung* genauer zu definieren. Dafür sollen im folgenden Kapitel Definitionsansätze des Begriffs *Haltung* erläutert und herausgearbeitet werden, wie der Begriff *Haltung* im Kontext dieser Arbeit zu verstehen ist.

#### 2.1.1 Haltung

Dr. Frauke A. Kurbacher vom Institut für Philosophie der Universität Leipzig beschreibt *Haltung* in einer philosophischen Verortung als eine Offenbarung einer inneren Einstellung, „die auf einer eigenen Überzeugung beruht“ (Kurbacher, 2006). *Haltung* habe also etwas Intrinsisches und Theoretisches. *Haltung* bezeichne aber auch mehr als eine innere Einstellung nämlich das praktische Verhalten in konkreten Situationen. *Haltung* kann somit auch auf die Praxis bezogen sein und zum Gegenstand praktischer Theorie werden. Wenn man *Haltung* als etwas begreift, „was uns nicht zusätzlich zukommt“, sondern als etwas was wir sind in dem wir sie umsetzen, dann muss man sich auch die Frage stellen, wie man einen *Haltungsprozess* generiert. *Haltung* erweist sich demnach als so etwas wie eine Daseinsberechtigung. Sie schreibt: „Es ist ein Bezug auf unser je konkretes, prinzipiell veränderliches und doch eben "So (und gerade nicht anders) - Sein" (Kurbacher, 2006).

Dr. Jochen Berendes von der Hochschule Karlsruhe schreibt, dem Begriff *Haltung* „haftet etwas Würdevolles, Edles und Aristokratisches an. Er signalisiert Integrität, Stabilität, Konsequenz, vielleicht Berechenbarkeit [...] er zeigt einen (moralischen) Standpunkt und Standfestigkeit als (vermeintliches) Ideal an“ (Berendes, 2016). Er schreibt „*Haltung*“ und „*Einstellung*“ werden häufig als Synonyme geführt. Jedoch wirkt der Begriff der *Einstellung* weniger „diffus anspruchsvoll“ sondern „nüchterner, da er stärker kognitiv ausgerichtet“ zu sein scheint. Laut Berendes wird demnach in der Psychologie der Begriff *Haltung* eher vermieden (vgl. Berendes, 2016).

Haltung bezeichnet demnach eine innere Grundeinstellung, die das Denken und Handeln prägt. Es ist Ausdruck eines moralischen Standpunktes. Durch eine bestimmte innere Einstellung wird das Verhalten und Auftreten beeinflusst. Im Kontext dieser Arbeit bedeutet *eine Haltung haben*, dass Marken eine bestimmte Meinung und Position gegenüber einem politischen oder gesellschaftlichen Thema vertreten, welche sich auch auf das Handeln des Unternehmens auswirkt.

## **2.2 CSR – Historische Entwicklung, Begriffserklärung und Formen**

Corporate Social Responsibility (CSR) bezieht sich auf verschiedene Aspekte im Schnittstellenbereich zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. Damit kann auch eine Haltung gegenüber einem gesellschaftlichen Thema, die sich auf das Handeln des Unternehmens auswirkt, dem Corporate Social Responsibility zugeordnet werden. Im folgenden Kapitel soll der Begriff CSR näher erläutert sowie verschiedene Formen der CSR dargestellt werden.

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein Konzept der nachhaltigen Entwicklung und versteht sich als Beitrag von Unternehmen zum gesellschaftlichen Wohlergehen (vgl. Bassen et al. 2005, S. 231). Um welche Art von Unternehmen es sich handelt, ist dabei zu vernachlässigen, da es auf alle Arten und Formen von Unternehmen anwendbar sein kann. (vgl. Hiß, 2006, 23ff.), Der Begriff bezieht sich auf verschiedene Aspekte im Schnittstellenbereich zwischen Wirtschaft und Gesellschaft, sowie auf alle Dimensionen der Nachhaltigkeit. Neben den sozialen und ökologischen Zielen gehören auch ökonomische Überlegungen dazu (vgl. Fröhlich, 2015, S. 7). Die EU-Kommission erweiterte den Begriff 2011 in ihrer Definition noch um ethische Gesichtspunkte, wie die Einhaltung von Menschenrechten (vgl. Burckhardt, 2013b, S. 3). In der Literatur wird CSR oft als etwas Gutes tun („doing good“) verstanden. Dieses beruht auf freiwilliger Basis, welches innerhalb aber auch außerhalb des Kerngeschäftes liegen kann (vgl. Lin-Hi und Müller, 2013, S. 1928ff.). Zu den „doing good“-Maßnahmen gehören beispielsweise Sponsoring, Corporate Volunteering, Cause Related Marketing, sowie die Förderung von anderen sozialen Maßnahmen (ebd.) Währenddessen werden „doing good“-Aktivitäten oft auch als eine Werbestrategie für Unternehmen genutzt, die Kunden, potenzielle Mitarbeiter und aktive Mitarbeiter an das Unternehmen binden können.

CSR in der Kommunikation dient dazu „in den Dialog mit den Stakeholdern zu treten und diese einzubinden“. Die CSR-Kommunikation spielt eine wichtige Rolle für eine glaubwürdige und authentische Umsetzung. Melanie Draba definiert unter anderem folgende Vorteile bei der CSR-Kommunikation: Unternehmerische Verantwortung wird pro aktiv wahrgenommen, CSR-Kommunikation veranschaulicht die tatsächliche Einhaltung und baut so Vertrauen auf, innerhalb des Unternehmens kann ein Bewusstsein für gesellschaftlich verantwortliches Handeln aufgebaut werden und somit wird die Motivation der Mitarbeiter gefördert (vgl. Melanie Draba, 2012, S. 65).

### Formen der CSR

CSR lässt sich in eine nichtstrategische CSR und eine strategische CSR unterteilen (siehe Abb. 1). Eine nichtstrategische CSR ist grundsätzlich dadurch gekennzeichnet, dass es keinen Bezug der CSR-Aktivitäten zum Geschäftsmodell gibt. Hier lässt sich nochmal eine Unterteilung zwischen ethischer CSR und altruistischer CSR vornehmen (vgl. Waßmann, 2014, S. 13f, zit. nach vgl. Lantos 2001, S. 605). Die ethische CSR wird als Pflicht bzw. als sozialer Standard für das Unternehmen betrachtet. Beispiele hierfür wären Produktsicherheit und Vermeidung von selbstverursachter Umweltverschmutzung. Eine altruistische CSR bezeichnet Aktivitäten, die das Unternehmen über die gesellschaftlichen Normen hinaus durchführt. Im Sinne einer altruistischen CSR verwenden Unternehmen einen Teil ihrer Ressourcen oder Fähigkeiten dazu, um gesellschaftliche Probleme auf freiwilliger Basis zu lösen (vgl. Waßmann, 2014, S. 13f, zit. nach vgl. Lantos 2001, S. 608f).

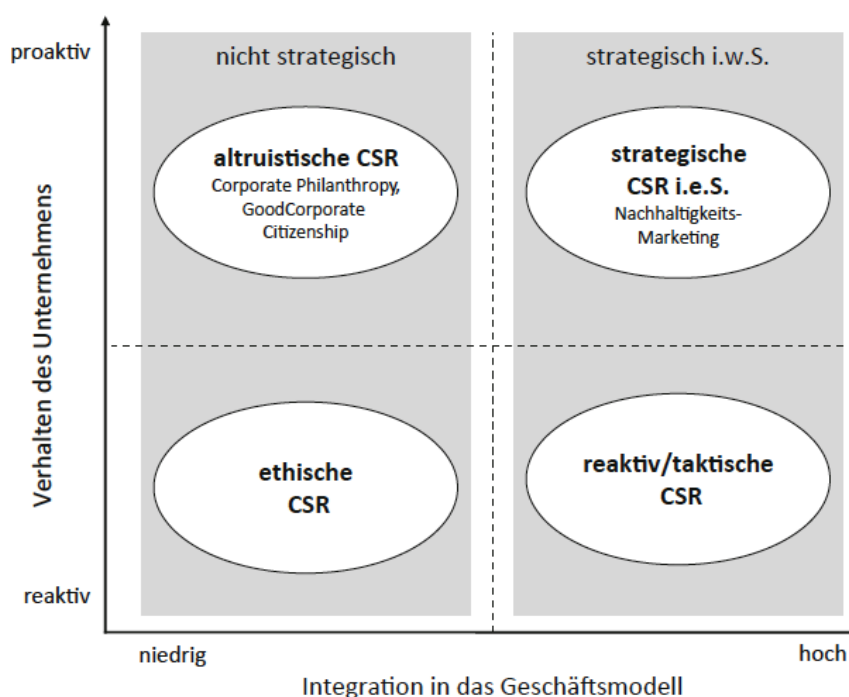


Abb. 1: "Formen der CSR" (Waßmann, 2014)

Strategische CSR zeichnet sich „im Gegensatz zu den nichtstrategischen CSR-Formen als integraler Bestandteil von Differenzierungsstrategien auf Geschäftsbereichs- oder Unternehmensebene aus“ (Waßmann, 2014, S. 16, zit. nach McWilliams et al. 2006, S. 4; Heugens und Dentchev 2007, S. 165). Ein Unternehmen, welches strategisch in CSR investiert, kann neben dem Nutzen für die Gesellschaft auch den eigenen Profit erhöhen. Hier lässt sich nochmal eine Unterscheidung zwischen strategischer CSR i.e.S. und reaktiver CSR vornehmen. Im Vergleich zu einer reaktiven CSR wird mit einer strategischen CSR nicht direkt auf Probleme reagiert, sondern proaktiv nach Gelegenheiten für ein Engagement gesucht (Waßmann, 2014, S. 17, zit. nach Busch et al. 2008, S. 954f; Porter und Kramer 2008b, S. 500; Wagner et al. 2009, S. 87). Wenn sich ein Unternehmen also reaktiv verhält, dann werden bestimmte CSR-Aktivitäten erst nach einem Fehlverhalten auf Druck von Stakeholdern implementiert

## **2.3 CSR – Kritische Betrachtung**

Seit Mitte der 1990er haben sich immer mehr Unternehmen mit CSR beschäftigt. Nachhaltiges Handeln wurde zum Modethema (vgl. Daske, 2016, S. 144). Immer mehr Verbraucher forderten Nachhaltigkeit und ökologisches Handeln. Die Unternehmen waren gezwungen, etwas zu ändern. Im folgenden Abschnitt werden die bisherigen CSR-Maßnahmen vieler Unternehmen kritisch hinterfragt.

Eine Studie der London Business School hat herausgefunden, dass Unternehmen, die sich mit CSR-Maßnahmen engagieren, oft nur ihren „moralischen Kredit“ erhöhen wollen, so dass sie einfacher Handlungen vornehmen können, die ethisch nicht zu rechtfertigen sind (vgl. The Telegraph, 2013). Auch Porter und Kramer sind der Ansicht, dass viele Unternehmen in der Vergangenheit versuchten, die Symptome ihrer sozial-ökologischen Missstände mit ihrem CSR-Engagement zu verschleiern. Dies führe zu einem Verlust der Glaubwürdigkeit zahlreicher CSR-Aktivitäten (vgl. Waßmann, 2014, S. 25, zit. nach Porter und Kramer 2011, S. 4).

CSR-Maßnahmen, die einfach hin und wieder öffentlichkeitswirksam einzelne Projekte unterstützen, passen nicht zum Kerngeschäft eines Unternehmens und sind daher weniger glaubwürdig. Erst wenn das Engagement als zentrale Mission des Unternehmens im Markenkern verankert ist, gewinnt es an Glaubwürdigkeit (vgl. Daske, 2016, S. 145). Gesellschaftliches Engagement sollte sich also in allen Bereichen des Unternehmens widerspiegeln auch in denen, die nicht unbedingt öffentlichkeitswirksam sind: Vom Personalwesen über die Produktion bis hin zur Lieferkette. Alles andere wird schnell als PR-Maßnahme zum Reinwaschen des

Markenimages wahrgenommen (Greenwashing). Unternehmen, die ihr Handeln als eine Mission verstehen, wirtschaften von innen heraus. Daher braucht es keine nachträgliche Maßnahmen mehr zur Beruhigung des eigenen Gewissens bzw. zur Beruhigung der Öffentlichkeit. Sandro Abbate schreibt in seinem Buch: „Marken als Sinnstifter – Identitätsbasierte Markenführung als Antwort auf den Wandel“, CSR sei oft nichts anderes als „sich von den Sünden des sinnentleerten Wirtschaftens rein zu waschen“ (Abbate, 2014, S. 62). Dabei ist zu beachten, dass CSR, bei richtiger Umsetzung, ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensführung bleibt.

## 2.4 Identitätsbasierte Markenführung

Das Konzept der identitätsbasierten Markenführung basiert auf Erkenntnissen der sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung. Die Grundannahme der identitätsbasierten Markenführung ist, dass die Identität der bestimmende Faktor ist, der eine Marke authentisch macht und für nachhaltige Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb sorgt. Die Wahrnehmung der Identität erfolgt einmal über das Selbstbild (Markenidentität) sowie das Fremdbild der Marke (Markenimage) (vgl. Abbate, 2014, S.63).

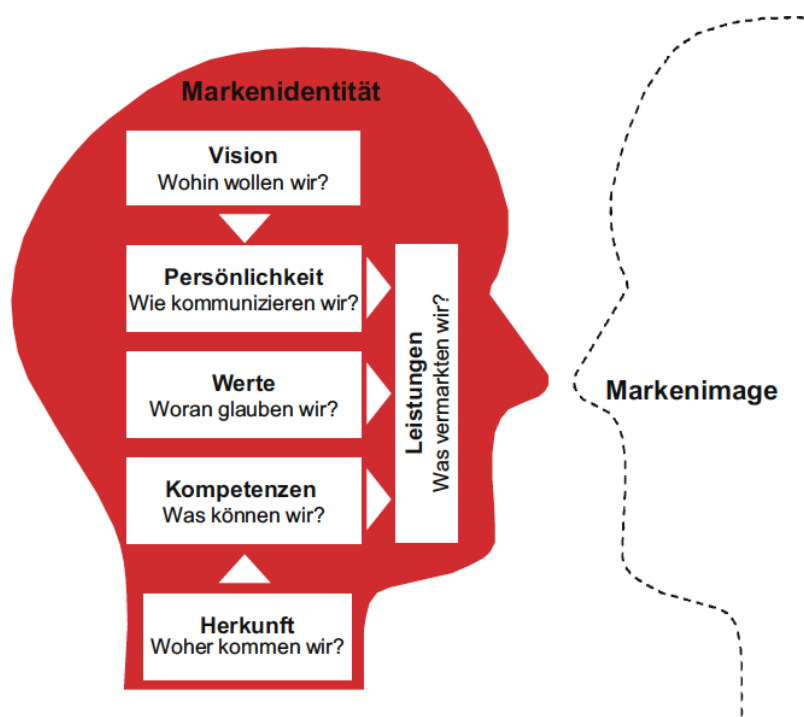


Abb. 2: „Identitätsbasierte Markenführung“ (Burmans, 2015)

Laut Burmann lassen sich sechs Komponenten bei der Markenidentität identifizieren (siehe Abb. 2). Die Markenherkunft stellt die Basis der Markenidentität dar, denn ohne

die Herkunft „fehlt es der Marke an einem Bezugspunkt zur Selbstreflexion“ (Burmann et al., 2015, S. 43ff).

Die Markenkompetenzen beruhen auf den „Ressourcen und den organisatorischen Fähigkeiten eines Unternehmens, welche die spezifischen Wettbewerbsvorteile der Marke absichern“ (Burmann et al., 2015, S. 43ff). Eine Marke kann sich im Markt nur bewähren oder sogar differenzieren, wenn die Marke der Konkurrenz gegenüber gleichwertig bzw. überlegen Kundenbedürfnis befriedigen kann.

Die Markenleistung bestimmt, wie die Marke für den Konsumenten nutzbar ist und woran die Mitarbeiter konkret arbeiten. Bei dieser Komponente der Markenidentität wird festgelegt, welchen funktionalen Nutzen eine Marke dem Nachfrager bietet.

Die Markenwerte geben vor, woran die Marke und ihre Führungskräfte sowie Mitarbeiter glauben. Sie repräsentieren die Grundüberzeugungen und bringen wichtige emotionale Komponenten der Markenidentität zum Ausdruck. Sie spielen auch für die Authentizität der Marke eine wichtige Rolle. In dieser Bachelorarbeit soll diese Komponente der Markenidentität näher beleuchtet und die Frage geklärt werden, ob diese Identitätskomponente in Zukunft prominenter in die Markenkommunikation eingebunden werden sollte.

Die Markenpersönlichkeit legt den Kommunikationsstil der Marke fest. Marken lassen sich durch ähnliche Persönlichkeitsmerkmale beschreiben wie Menschen. Marke A ist eher urban, jung und cool während Marke B eher konservativ, wertig und seriös wirkt. Es lässt sich zwar nicht die menschliche Persönlichkeit eins zu eins auf Marken übertragen, dafür ist die Identität eines Unternehmens mit 500, 1.000 oder 10.000 Mitarbeitern vielschichtiger als die eines einzelnen Menschen (vgl. Abbate, 2014, S.65). Dennoch hat diese Analogie eine große Relevanz, da „gewisse Phänomene, Kennzeichen und Mechaniken sowohl bei Menschen als auch bei Marken beobachtbar sind“ (Esch, 2016, S.14).

Die Markenvision gibt die langfristige Entwicklungsausrichtung einer Marke vor. Sie fungiert weiterhin als wichtige Motivation für die eigene Belegschaft. Wo möchte die Marke in 5 Jahren sein und was will sie werden? Herkunft und Vision bilden dabei den Rahmen für die Ausgestaltung der übrigen Komponenten.

Das Markenimage wird indirekt über die Gestaltung der Markenidentität beeinflusst und entspricht dem Fremdbild einer Marke. Die von der Marke gesendeten Informationen



werden von den Konsumenten decodiert. Dieses Vorstellungsbild der Marke, welches aus der individuellen Wahrnehmung einer Person resultiert, kann nicht gesteuert werden (vgl. Lenz, 2015). Das Image ist flüchtig und unterliegt „dem Zeitgeist, Moden, Trends und nicht zuletzt der Gunst der Zielgruppe. Jedoch eine bewusst gemachte, starke Identität bleibt konstant“ (Abbate, 2014, Vorwort).

Hilfreich für die identitätsbasierte Markenführung, und insbesondere zum Verständnis der Identitätskomponente „Markenwerte“ ist es, sich eine Marke wie einen Menschen vorzustellen. Menschen haben eine bestimmte Haltung gegenüber gesellschaftlichen Normen und Werten. Wie jeder Mensch sollten sich daher auch Marken zu den gesellschaftlichen Werten und Normen positionieren (vgl. faber&marker, 2017). Diese Positionierung bzw. Haltung ist ein wichtiger Bestandteil einer Identität. Indem eine Marke ihre Haltung nach außen vertritt, ist sie als unverwechselbare Persönlichkeit wahrnehmbar.

## **2.5 CSR und Markenführung**

In den vorherigen Kapiteln wurden die theoretischen Grundlagen des Corporate Social Responsibility sowie der Identitätsbasierten Markenführung erklärt. Im folgenden Abschnitt wird erläutert inwiefern sich CSR und die Identitätsbasierte Markenführung gegenseitig bedingen.

Marken zählen zu den wichtigsten Werttreibern von Unternehmen. Sie stehen für ein Versprechen, sind der verdichtete Ausdruck der Unternehmensidentität und ein relevantes Bindeglied zwischen Unternehmen und Gesellschaft. CSR impliziert Vertrauen, Transparenz und Partizipation. Also genau die Werte die auch Marken heute tragen sollten (vgl. Kichhof & Nickel, 2014, S.1).

Die Marke bzw. die Identitätsbasierte Markenführung transportiert und kommuniziert die CSR-Strategie in die Öffentlichkeit. Dies kann zur Steigerung der Markenpräferenz, der Markenloyalität und der Mehrpreisbereitschaft führen. Es geht dabei um die „Haltung eines Unternehmens, die sich in Richtung der Gesellschaft vor allem in der Marke ausdrücken kann.“ (Kichhof & Nickel, 2014, S.4). Gelingt es ein gesellschaftliches Engagement glaubwürdig in die Markenidentität eines Unternehmens zu integrieren, sind zunehmend strategische Wettbewerbsvorteile realisierbar. Denn mit der Integration von CSR in die Marke „ist auch die Grundlage für die unternehmensweite Nachhaltigkeitsstrategie geschaffen“ (Kichhof & Nickel, 2014,

S.18). Daher kann CSR die Marke stärken und die Marke wiederum ist die Schnittstelle zwischen der CSR-Strategie und dem wichtigsten Stakeholder – dem Kunden.

## **2.6 Markenkommunikation im Wandel**

Markenkommunikation befindet sich ständig im Wandel. Achim Feige definiert in seinem Buch „Good Business – Das Denken der Gewinner von morgen“ drei wesentliche Entwicklungsstufen bei der Markenführung. Die erste entspricht der traditionellen Reklame und Werbung, die sich nach 1945 bis in die 70er Jahre hinein entwickelt hat. Die zweite Stufe nennt Feige die moderne Markenführung. Diese entspricht dem aktuellen Markenverständnis und beginnt mit der Suche und Definition nach kaufentscheidenden Alleinstellungsmerkmalen (USP), um neue Wünsche zu wecken. Märkte werden hier nach wie vor segmentiert und Kundentypen bzw. Zielgruppen erfasst. Die dritte Stufe bildet sich laut Feige erst unter Pioniermarken heraus. Sie wird besonders durch die technologische Entwicklung des Internets und den damit einhergehenden Kundendialog unterstützt. In dieser Stufe wächst das sozialökologische Bewusstsein. In webbasierten Communities sind Marken Gesprächsmoderatoren und Identitätsstifter ( vgl. Feige, 2010, S. 122f). Die wichtigsten Veränderungen in Bezug auf Mediennutzung und Markenkommunikation, die einen großen Einfluss auf den Aspekt der Markenhaltung haben, sollen im folgenden Absatz näher erläutert werden.

### **2.6.1 Die Marke als Ausdruck der Unternehmensidentität**

Marken sind mehr als ein Logo, Claim oder Werbespot. Marken sind der verdichtete Ausdruck von Unternehmenspersönlichkeiten, welche dann wiederum auf den Werten und Leistungen des Unternehmens beruhen. Marken drücken diese Leistungen für den Kunden glaubwürdig und attraktiv aus und differenzieren das Unternehmen im Wettbewerb. Marken helfen, den Wert eines Unternehmens von innen nach außen zu vermitteln. Dadurch entsteht ein Mehrwert in den Köpfen der Menschen, der zu einer höheren Preisakzeptanz und Kundentreue führt. Die Marke ist also der Ausdruck der Unternehmensidentität (Feige, 2010, S. 119), Richtig ist aber auch, dass laut der Studie „Meaningful Brands“ der Havas Group von 2017, weltweit 74 % aller Marken überflüssig sind und 60% des produzierten Contents nicht relevant ist. Übersetzt heißt das, es wäre den Konsumenten egal, wenn 74% der Marken verschwinden würden (vgl. Berens, 2017). Daher ist es umso wichtiger, seiner Marke eine Daseinsberechtigung zu verschaffen. In folgender Arbeit soll daher überprüft werden,

inwiefern eine gesellschaftliche Haltung einen Teil dieser Daseinsberechtigung darstellen kann.

## **2.6.2 Dialog und Transparenz**

Soziale Netzwerke sorgen für einen immer stärker werdenden Dialog mit den Konsumenten. Dadurch ergeben sich einerseits Chancen, die Nutzer stärker zu integrieren und das Marken-Involvement zu steigern, andererseits ändern sich aber auch die Anforderungen an Transparenz und Glaubwürdigkeit. Marken werden mit ihren Fehlern oder wahrgenommenen Fehlritten sofort konfrontiert. Das kann beispielsweise Unzufriedenheit mit dem Produkt oder Service sein, oder auch unmoralisches oder unethisches Verhalten seitens des Unternehmens. Wenn sich die negativen Kommentare in den Netzwerken darüber häufen, werden auch andere Nutzer darauf aufmerksam gemacht und die Masse an negativen Kommentaren verstärkt sich weiter.

Kirchhof und Nickel schreiben in ihrem Buch: „CSR und Brand Management – Marken nachhaltig führen“, dass gerade die CSR-Welt sich zu Beginn fremd und bedrohlich anfühle, „hinter jeder Kurve lauert Gefahr: Skeptische NGO's und Prüfer, Medien, Kunden, die sich im Internet, bei Twitter und Facebook & Co. zu Wort melden und jeden vermeintlichen Fehltritt anprangern“ (Kirchhof & Nickel, 2014, S. 18). Dieser neue Anspruch an Glaubwürdigkeit und Transparenz ist demnach besonders bedeutend für die CSR-Kommunikation.

## **2.6.3 Relevanz der Botschaft**

In Zeiten des digitalen Medienwandels gehen die Botschaften zahlreicher Unternehmen in der Informationsüberflutung der sozialen Medien unter. Zwischen zahlreichen Katzen- und Kochvideos wird es schwer, mit einer Werbebotschaft die Aufmerksamkeit der Konsumenten zu erlangen. Die Zielgruppe kann so nicht mehr ausreichend erreicht werden (vgl. Leipzig School of Media, 2017). Jede Generation konsumiert auf unterschiedliche Weise Medien und daher ändert sich auch für Werbetreibende die Möglichkeit, ihre Zielgruppe zu erreichen. Die Generation Y ist immer aufgeschlossener gegenüber Paid-Content-Angeboten und greift häufiger zum Second Screen. 61% der Befragten zwischen 18 und 34 nutzen Streamingsdienste auf Abonnentenbasis. Bei der älteren Generation sind es hingegen nur 22% (goetzpartners, 2015). TV ist nicht mehr das Leitmedium dieser Generation. Statt des Leitmediums zählt heute der Leitgedanke, der im besten Fall auf allen Kanälen funktioniert – eine große Herausforderung für Werbetreibende. Je freier die

Mediennutzung und je vielfältiger die Kanäle, desto wichtiger ist die Relevanz der Botschaft, die eine Marke vermitteln will (vgl. Daske, 2016, S. 130). Die Botschaften müssen also freiwillig konsumiert werden. Branded-Content ist hier das Stichwort, also unterhaltende oder informierende Inhalte, die den potenziellen Kunden bereitgestellt werden. Content machen heißt heute, kanalübergreifend Geschichten zu erzählen (vgl. Daske, 2016, S. 202f).

## 2.7 Werte und Merkmale der Generation Y

### Begriffserklärung

„Eine Generation ist definiert als die Gesamtheit der Menschen ungefähr gleicher Altersstufe mit ähnlicher sozialer Orientierung und Lebensauffassung“ (Mangelsdorf, 2014, S. 24f). In der heutigen Zeit begegnen wir vor allem vier Generationen: den Babyboomern, der Generation X, der Generation Y sowie der Generation Z. Die amerikanische Marketing Fachzeitschrift Advertising Age publizierte den Begriff „Generation Y“ als erster im Jahr 1993. Damit sind alle Menschen gemeint, die zwischen 1980 und 2000 geboren wurden. Diese Zeitspanne ist nicht allgemeingültig und kann sich je nach Quelle leicht verschieben. In dieser Arbeit wird jedoch die Zeitspanne zwischen 1980 und 2000 verwendet. Die Namensgebung der Generation Y wird damit begründet, vieles zu hinterfragen („Why?“) und die Nachfolge-Generation der Generation X zu sein (vgl. Karl, 2015, S. 26).



**Abb. 3:** „Generations“ (Absolventa, 2017)

### Werte und Merkmale

Im folgenden Abschnitt sollen die wichtigsten Eigenschaften der Generation Y erläutert werden. Weiterhin sollen alle Eigenschaften, die von Bedeutung für den Erfolg einer Markenhaltung bei der Generation Y sind, näher betrachtet werden. Eine übergeordnete Rolle bei der Generation Y spielt die Suche nach Sinnhaftigkeit und Lebensinhalt. Sie haben ein „starkes Bedürfnis sich selbst zu verwirklichen, Erfüllung zu finden und die Welt zu verbessern“ (Mangelsdorf, 2014, S. 23f). Die neue Rolle der Individualisierung und Selbstverwirklichung hat dafür gesorgt, dass Alternativen zur

Normalfamilie an Bedeutung gewonnen haben. Dadurch werden alternative Lebensformen wie Alleinerziehende, Patchwork-Familien oder Homo-Ehe stärker mit eingebunden (vgl. Karl, 2015, S. 28).. Für die Generation Y ist die „permanente Bedrohung durch globale Erwärmung, Umweltverschmutzung und Terrorismus“ stets gegenwärtig. Aus dieser Unbeständigkeit und potentiellen Gefahr resultiert ein starkes Bedürfnis nach Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit. Familie und Freunde bieten Sicherheit und Zuflucht (vgl. Mangelsdorf, 2014, S. 25f). Soziale Wertschätzung und Loyalität untereinander sind demnach sehr wichtig. Generation Y neigt dazu, Hierarchien, Titel und traditionelle Statussymbole zu ignorieren. Eigentum ist nicht mehr länger ein Maßstab für den persönlichen Erfolg. Soziale Verantwortung für die Umwelt ist ein grundlegender Gedanke für die Generation Y. Sie ist mit Energiesparen, Recycling und Naturschutz aufgewachsen. Umwelt und Nachhaltigkeit sind damit zum Hygienefaktor geworden (vgl. Mangelsdorf, 2014, S. 26f). Diese Generation strebt aber auch nach Spaß und Freiheit. Eine erfüllte Freizeit ist wichtig. Darauf müssen sich auch Arbeitgeber einstellen. Sie fordert flexible Arbeitszeiten und Arbeitsmodelle. Dafür verschmilzt bei ihnen Freizeit und Arbeit mehr miteinander als bei vorherigen Generationen. Der Generation Y ist Echtheit und Authentizität sehr wichtig. Sie lässt sich ungern verbiegen, akzeptiert aber auch im Gegenzug die Individualität der anderen. Generation Y ist auch die erste Generation, die in der digitalen Welt erwachsen geworden ist. Soziale Netzwerke wie Twitter und Facebook sind fest in der Hand der Generation Y. Dort sind sie oft Meinungsführer und damit wichtige Influencer, also Multiplikatoren für Marken. Soziale Netzwerke sind wichtige Informationsquellen über Produkte und Leistungen, dementsprechend wichtig ist auch die Meinung der Generation Y (vgl. weclapp, 2015).

Dennoch ist zu beachten, dass ein Mensch dem Stereotyp seiner Generation nie komplett entsprechen wird. Persönliche Lebensumstände und kulturelle Unterschiede spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. Grobe Unterschiede zwischen den verschiedenen Generationen lassen sich so aber gut herausarbeiten und miteinander vergleichen.

### **Generation Y und Marken**

Christine Lischka, Managing Director bei Serviceplan Design Hamburg, schreibt in einem Beitrag für das Branchenmagazin *Page*, dass sich Marken auf neue Herausforderungen bei der Generation Y einstellen müssen. Es werden nicht mehr Marken geliebt, die sich schick präsentieren, sondern Marken, die involvieren und für Nachhaltigkeit und Verantwortlichkeit stehen. Dafür sieht sie unter anderem drei konkrete Faktoren: Responsibility, Authenticity sowie Experience. Symbole wie das

Fair Trade Zeichen auf Produkten haben eine Ausweisfunktion für soziale Verantwortung. Die Generation Y sucht nach Echtheit und Wahrheit. Marken können außerdem emotionale Verbindungen durch intensive Erlebnisse schaffen (vgl. Lischka, 2016). Lischka beschreibt hier ein neues Identifikationspotential für die Generation Y. Es geht also nicht nur darum, eine Marke des Gefallens wegen zu besitzen, sondern dass Marken ein Gefühl einer neuen Identität mittransportieren.

### **3. Der Erfolgsfaktor Haltung bei der Markenführung**

Im folgenden Abschnitt soll geklärt werden, inwiefern Haltung zum Erfolg bei der Markenführung beitragen kann. Was sind die Chancen und Risiken und wie kann ein Unternehmen zu einer authentischen inneren Haltung kommen bzw. wie implementiert man nachhaltig diese Haltung im Unternehmen. Anhand von Beispielen soll gezeigt werden, wie so eine Haltung erfolgreich kommuniziert werden kann.

#### **3.1 Chancen, Nutzen, Risiken und Kosten**

Der Faktor Haltung bei der Markenführung kann viele Chancen eröffnen und damit einen Nutzen für die Marken schaffen. Dem gegenüber stehen jedoch auch Risiken und damit mögliche Kosten. Chancen, Nutzen, Risiken und Kosten sollen in den folgenden Absätzen erläutert und anhand von Beispielen eingeordnet werden.

##### **3.1.1 Risiken und Kosten**

Zur Zeit des 51. Superbowls im Februar 2017 hatte der amerikanische Präsident Donald Trump eine Zustimmung von 44% bei der amerikanischen Bevölkerung (vgl. Zeit Online, 2017). 84 Lumber oder auch Budweiser nahmen mit ihren Spots direkt oder indirekt eine kritische Stellung zu Trumps Mauerbau-Plänen an der Grenze zu Mexiko ein. Es stellte also eine durchaus mutige Herangehensweise dar, eine politische Meinung gegenüber 44% der US-amerikanischen Bevölkerung zu vertreten, die womöglich anderer Meinung waren. Es besteht daher ein **Risiko**, potentielle Konsumenten zu verschrecken was einer Marke Marktanteile **kosten** kann.

Verschiedene gesellschaftliche Themen lassen sich in unterschiedliche Risikogruppen einordnen. Bei vielen Themen ist keine nennenswerte Gegenreaktion zu erwarten. Das können Themen sein wie Gleichberechtigung oder Toleranz. Hier wäre zu erwarten, dass eine große Mehrheit der Bevölkerung diesem Standpunkt zustimmt. Kritischer

wird es, wenn sich eine Marke in einer öffentlichen Debatte mit klaren Lagern positioniert und so die andere Seite verärgern könnte.

Ein Beispiel hierfür ist der Frühstückscerealien-Hersteller Kellogg's. Dieser wurde über Nacht zum Gesprächsthema in den sozialen Netzwerken. Die Rechtspopulisten um das Onlinemagazin Breitbart.com hatten unter dem Hashtag #DumpKelloggs zu einem Kaufboykott aufgerufen. Kellogg's hatte sich zuvor entschieden, nicht mehr auf der rechtslastigen Website zu werben. Begründung von Kellogg's: Die Werte der frauenfeindlichen Seite würden nicht mit den Familien-Werten von Kellogg's übereinstimmen (vgl. Karmapunkte, 2017). Breitbart reagierte mit einer online-Petition gegen Kellogg's-Produkte, die von mehr als 430.000 Menschen unterzeichnet wurde. Sogar die Kellogg's-Aktie brach danach kurzzeitig ein. Breitbart hat mit mehr als 40 Millionen Lesern in den USA eine sehr hohe Reichweite (vgl. Süddeutsche Zeitung, 2017). Jedoch entstand dadurch auch eine Gegenbewegung. Wer sich gegen Rechtspopulismus positionieren wollte, postete ein Selfie mit einer Kellogg's Packung unter dem gleichen Hashtag. Dieses Beispiel zeigt einerseits das Risiko, mit einer bestimmten Haltung Marktanteile zu riskieren, andererseits aber auch die Chance, intensive Aufmerksamkeit und Relevanz durch ein Statement zu einer gesellschaftlichen und politischen Angelegenheit zu erhalten. Eine große gesellschaftliche Debatte in den sozialen Netzwerken – und die Marke Kellogg's mittendrin. Inwiefern dieser Zustand für ein Unternehmen erstrebenswert ist, muss jede Marke für sich und mit Blick auf seine Ziele entscheiden.

Weiterhin könnte eine konkrete Haltung die Anzahl an strategischen Optionen negativ beeinflussen, wie etwa mögliche Internationalisierungsstrategien. Der Handlungsspielraum von Marken in einem von starkem Wettbewerb charakterisierten Markt könnte dadurch erheblich eingeschränkt werden. Beispielsweise die Möglichkeit, in Länder zu expandieren, in denen man solche Werte eben nicht so einfach vertreten kann, wie zum Beispiel Homosexuellenrechte im arabischen Raum oder auch in Russland (vgl. Bamberger & Wrona, 2013, S. 142). Weiterhin besteht das Risiko, bei einer mangelhaften Durchführung und Implementierung der Unternehmenswerte schnell als unglaubwürdig und nicht authentisch wahrgenommen zu werden. Marken erhalten durch die sozialen Netzwerke viel schnelleres und für alle sichtbares Feedback. Das schafft eine neue Transparenz, denen Marken gerecht werden müssen. Unglaubwürdige Kommunikation wird von den Konsumenten schnell durchschaut und dementsprechend kommentiert. Dadurch kann der gewünschte Effekt ausbleiben oder sogar der Marke schaden.

Wenn viele Marken die gleiche populäre Meinung kommunizieren, könnte auch eine gewisse Sättigung bei den Konsumenten eintreten. Während die ersten zwei Marken noch Aufmerksamkeit und im besten Fall Zustimmung für ihre Haltung gegenüber einem gesellschaftlichen Thema erhalten, wirkt die 10ten und 15ten Marke mit dieser öffentlichen Haltung wie Nachahmer. Dadurch leidet die Differenzierbarkeit und im schlimmsten Fall sind die Konsumenten sogar genervt von der immer gleichen Botschaft und könnten sich bevormundet fühlen. Eine gewisse Sensibilität für Timing ist hier von Wichtigkeit.

Marken, die sich im gesellschaftlichen Kontext verstehen bzw. als gesellschaftliche Akteure agieren und eben nicht als reines Verkaufs-Instrument, brauchen Mut. Für die Marken-Verantwortlichen bedeutet es, ein Stück weit loszulassen und Kontrolle abzugeben. Marken, die eine Haltung einnehmen, befinden sich automatisch in einer Diskussion deren Verlauf nicht vorhersehbar ist (vgl. Schmidlin, 2017). Der Erfolg einer Markenhaltung zu einem Thema lässt sich daher schwer planen und fordert eine Risikobereitschaft der Verantwortlichen.

### **3.1.2 Chancen und Nutzen**

Andererseits ist es eine große **Chance**, seiner Marke eine Relevanz zu geben. In Zeiten, in denen Menschen eine immer größere Medienauswahl haben und eine hohe Restriktion gegenüber klassischer Werbung herrscht, werden Werbebotschaften in Zukunft nur noch freiwillig konsumiert. Gerade die Generation Y als die erste Generation, die mit den neuen Medien aufgewachsen ist, bewegt sich zielsicher zwischen Netflix, Mediatheken und YouTube. 30 % der Generation Y hat inzwischen einen Ad-Blocker auf ihrem Desktop-Computer installiert (vgl. Markenartikel-Magazin, 2017). Die Generation Y mit klassischer Werbung zu erreichen, stellt eine immer größere Herausforderung dar (vgl. Meedia, 2017). In Zeiten der Reizüberflutung wird es immer schwieriger für Marken, sich zu behaupten. Dementsprechend müssen sie für die Kunden relevant sein. Eine Strategie des Markenmanagements kann darin bestehen, sich öffentlich mit einem gesellschaftlichen Thema zu verknüpfen, welches als relevant erachtet wird. Marken können so von der Aufmerksamkeit profitieren, die die Zielgruppe diesem Thema entgegenbringt. Marken, die es schaffen, glaubhaft eine Haltung zu verkörpern, verkaufen eine Wertewelt und werden somit zum Kulturträger. Damit differenzieren sie sich nicht mehr nur über den funktionalen und emotionalen Nutzen, sondern differenzieren sich nachhaltig gegenüber den Wettbewerbern (vgl. Schmidlin, 2017). Sie können den Kunden Halt und Orientierung in unruhigen Zeiten bieten. Der **Nutzen** einer starken Haltung liegt in erster Linie in der Stärkung der Marke



sowie der zunehmenden Aufmerksamkeit für diese, mit den dadurch verbundenen wirtschaftlichen Vorteilen.

Viele zukünftige hochqualifizierte Nachwuchskräfte sind der Generation Y zuzuordnen, die fordernder und selbstbewusster auftreten, als vorherige Generationen. Eine Studie des Berliner Trendence-Instituts ergab, dass bei der Wahl des Arbeitgebers Kriterien wie Work-Life-Balance, Spaß an der Arbeit und intellektuelle Herausforderung, aber auch soziale und gesellschaftliche Verantwortung des jeweiligen Unternehmens ganz oben stehen (vgl. Stalinski, 2015). Die Generation Y sieht Arbeit als Teil ihres Lebens. Die Grenze zwischen Privat- und Berufsleben schwimmt immer weiter. Dementsprechend muss Arbeit Sinn stiften und dazu beitragen, sich selbst verwirklichen zu können. Sie muss Identifikationspotenzial bieten und sollte deswegen auch mehr als nur ein Job sein (vgl. Abbate, 2014, S.30). Marken mit einer starken Haltung und hohem Identifikationspotential steigern also auch die Chancen, gut ausgebildete Fachkräfte für das Unternehmen zu gewinnen.

### 3.2 Mit dem Golden Circle zu einer übergeordneten Mission

Im folgenden Kapitel soll die Frage geklärt werden, wie ein Unternehmen eine innere Mission entwickeln kann, woraus sich dann auch eine Haltung zu gesellschaftlichen Themen ableiten lässt.

2009 veröffentlichte Simon Sinek den Bestseller "Start With Why". In diesem Buch geht es im Kern um das Konzept des "Golden Circle", ein einfaches und sehr hilfreiches Modell für den Aufbau von Markenstrategien. Sinek sagt mit seinem Golden Circle, dass nicht was wir tun, sondern warum wir etwas tun, entscheidend für den Erfolg ist und dafür, wie man von der Außenwelt wahrgenommen wird. Simon Sinek sagt, dass alle inspirierenden Organisationen

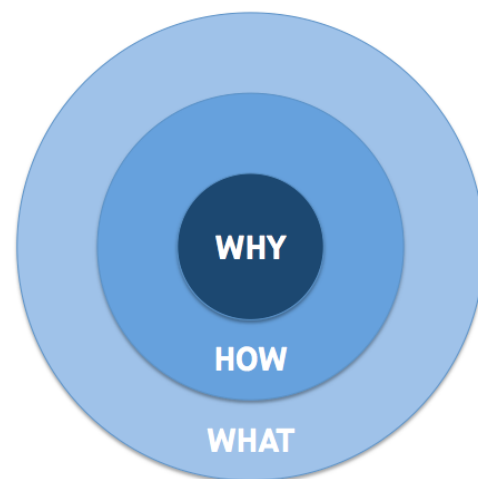


Abb. 4: "Golden Circle" (Eigene Darstellung, 2017)

oder Personen dieser Welt in der gleichen Weise denken, handeln und kommunizieren, egal ob es es sich um Apple, Martin Luther King oder die Brüder Wright handelt (vgl Sinek, 2009). Sinek unterteilt seinen Golden Circle in 3 Kreise. Der äußerste ist das "What", der mittlere das "How" und der innere das "Why". Nach Sinek

fragen die meisten Unternehmen zunächst nach dem was sie tun (also was ist das Produkt oder Dienstleistung), danach fragen sich manche, wie sie dies tun (was ist beispielsweise der USP) und nur wenige wissen, warum sie dies überhaupt machen. Auf die Frage, warum man etwas tut, darf in seinen Augen niemals die Antwort Profit sein – denn Profit ist lediglich ein Ergebnis einer Handlung (vgl. Towa-Digital, 2012).

Das Warum beantwortet die Frage, wem das Unternehmen nützt und woran das Unternehmen glaubt und ist damit ein kraftvolles Tool, wenn es darum geht, eine Haltung zu entwickeln. Hat ein Unternehmen bzw. eine Marke eine wirkliche Vision, verfolgt es ein langfristiges Ziel, das über das Unternehmen selbst hinausgeht. Das Unternehmen möchte mit seinen Tätigkeiten etwas Positives für die Welt bewegen oder zumindest für einen bestimmten Kundenkreis (vgl. Bernd Geropp, 2017).

Ein Beispiel dafür ist der Elektroauto-Hersteller Tesla. Der Übergang vom Benzinmotor zum Elektromotor ist ein wichtiges und zukunftsweisendes Thema in der Automobilbranche. Eine richtige Marktdurchdringung haben die Elektroautos von den großen Herstellern wie Volkswagen oder BMW aber auch 2017 immer noch nicht geschafft. In Deutschland waren 2016 nur 25.502 Autos elektrisch angetrieben (KBA, 2016a). Tesla, die nur Elektroautos produzieren, sind als neuer Player im Markt jedoch auf Erfolgskurs (auch wenn Tesla bisher noch keine Gewinne zu verzeichnen hat). Im Elektroautosegment überholte Tesla 2016 mit 2.545 verkauften E-Autos in Deutschland große Unternehmen wie BMW (2.415 E-Autos) oder Nissan (2.131 E-Autos) und sind Volkswagen (3.493 E-Autos) dicht auf den Fersen. Wieso schafft es Tesla, mehr Menschen für Elektroautos zu begeistern, woran große Marken wie Volkswagen, Audi und BMW scheitern (KBA, 2016b)? Der Grund ist, dass Tesla eine übergeordnete Mission lebt. Teslas Mission ist es nicht, Elektroautos zu verkaufen. Teslas Mission ist „die Beschleunigung des Übergangs zu nachhaltiger Energiegewinnung“ (vgl. Tesla, 2017). Es geht also um weitaus mehr als ein Auto, sondern darum, Mobilität neu und besser zu definieren. Diesen Anspruch können Volkswagen oder BMW nicht kommunizieren oder leben, da sie nach wie vor fast nur Benzin- oder Dieselaautos verkaufen. Teslas CEO Elon Musk fungiert als wichtiger Visionär, der die Massen von seiner Mission überzeugen kann. Tesla ist nicht nur eine Marke, sondern eine Bewegung, denen sich Menschen anschließen (vgl. Schmidlin, 2017). Damit bietet Tesla als Marke ein großes Identifikationspotential. Das Unternehmen nimmt damit eine klare Haltung zur Nachhaltigkeit und zur Zukunft der Mobilität ein. Tesla präsentiert sich als Partner auf dem Weg ins die Zukunft. Wer sich für besonders progressiv hält, fährt Tesla und damit wird das Identifikationspotential auf eine neue Stufe gehoben.

Denn verschreibt sich ein Unternehmen wie Tesla bzw. Elon Musk einer bedeutenden und weltverbessernden Sache, dann kann es damit auch andere Menschen begeistern. Empfinden die Menschen, dass die Vision wichtig und nützlich ist, werden sie das Unternehmen unterstützen wollen – ob als Mitarbeiter, als Kunde oder als Lieferant. Entscheidend dabei ist, dass eine Unternehmensvision sich damit beschäftigt, Nutzen für andere zu erbringen (vgl. Bernd Geropp, 2017). Aussagen, die sich nur auf die eigenen Vorteile des Unternehmers oder des Unternehmens fokussieren, sind keine Visionen. Diese übergeordnete Vision manifestiert sich dann in einer Haltung, die die Marken kommunikativ zum Ausdruck bringen können. Marken, die sich eine Daseinsberechtigung, einen „Purpose“ verschaffen wollen, können dies eben auch über einen politischen oder gesellschaftlichen Standpunkt erreichen (vgl. Husare, 2017). Eine Marke, die glaubhaft kommuniziert, dass sie sich um die Zukunft der Menschen bemüht, gewinnt stark an Aufmerksamkeit. An immer mehr Schnittpunkten in der öffentlichen Debatte und der kritische Auseinandersetzungen mit gesellschaftlichen Grundsatzfragen, bewegen sich Marken, die mitreden und mit der Gesellschaft diskutieren. Das können neben Nachhaltigkeit auch zukunftsweisende Themen wie soziale Verantwortung oder gesellschaftliches Zusammenleben sein (vgl. Daske, 2016, S.193).

### **3.3 Marken im kulturellen Kontext**

Tom Daske schreibt in seinem Buch „hello brand – zehn neue Kommunikationstrends für Markenmacher“, dass sich „an keinem anderen Brandship-Faktor die Zukunftsfähigkeit einer Marke so deutlich ablesen lässt, wie an dem der kulturellen, also gesellschaftlichen Relevanz“ (Daske, 2016, S.139).

Marken sollten und dürfen wieder glaubwürdig Verantwortung übernehmen. Gerade bei Aufgaben, die von anderen Akteuren nicht mehr wahrgenommen werden (vgl. Daske, 2016, S. 153). Wenn also der erwartete Appell bezüglich eines gesellschaftlichen Themas einer Künstlerin ausbleibt, wie in der Superbowl Halbzeitshow, dann eröffnen sich Chancen für Marken, auf sich aufmerksam zu machen. So titelte die New York Times zu Lady Gagas Auftritt: „Keine Kontroverse, viel Glitter“. Der Stern schrieb dafür über die Werbe-Halbzeitpause: "Ein politisches Statement und eine Protestnote reihte sich an die nächste“ (vgl. Stern, 2017).

Julian Daum widerspricht in einem Artikel für Business Punk. Er meint Marken seien nicht das Zugpferd für gesellschaftliche Bewegungen. Daum sagt, er wolle zwar nicht

jedem Unternehmen per se unterstellen Greenwashing, also eine bewusste Verbrauchertäuschung, zu betreiben. Aber es sei eben auch ein Fehler zu glauben es handele sich bei ihnen um Umwelt- und Sozialaktivisten für ein hehres Ziel ohne Eigeninteresse. Unternehmen seien eben nicht da um die Welt zu retten sondern um Geld zu verdienen (vgl. Daum, 2017).

Werbekommunikation und Marken waren schon immer eng an den Zeitgeist und die jeweilige Kultur gekoppelt. Starke Marken verstehen sich im gesellschaftlichen Kontext. Daske sagt aber, dass sich immer mehr ein Markenkult entwickelt hat, statt einer Markenkultur. Beim Markenkult dreht sich alles um die Marke: „Die Marke über alles“, während Markenkultur bedeutet: „Die Marke für alle“. Er beschreibt den nötigen Wandel von der „psychotischen Fixierung auf Kultprodukte hin zu einer Marke mit Mission (vgl. Daske, 2016, S. 140f). Marken müssen authentisch sein, um sie als gesellschaftliche Akteure zu etablieren.

### 3.4 Deduktive Wirkungsanalyse anhand ausgewählter positiver Beispiele

Anhand der Marken Heineken, Nike und Barbie sollen im folgenden Abschnitt Beispiele bezüglich Marken mit Haltung erläutert werden und welche Wirkung sie bei den Zielgruppen erzielen können. Diese Beispiele zeigen, wie eine Haltung werblich kommuniziert werden kann.

#### 3.4.1 Heineken

Heineken ist bekannt für seine "Social Experiments", die die Biermarke im Rahmen ihres globalen "Open Your World"-Auftritts spielt. Im neuesten Stunt „Worlds Apart“ treffen Menschen in echten Situationen in Zweiergruppen aufeinander. Die beiden Menschen haben sich zuvor noch nie gesehen. Das Besondere ist, dass die beiden Personen komplett verschiedene moralische, politische und gesellschaftliche Überzeugungen und Ansichten haben. Beispielsweise trifft eine



Abb. 5: „Worlds Apart“ (Youtube Kanal Heineken, 2017)

Feministin auf einen Feminismus-Gegner und ein Klimawandel-Aktivist auf einen Klimawandel-Leugner. Beide Personen wissen nichts von ihren gegensätzlichen Einstellungen und werden gebeten, zusammen eine kleine Aufgabe zu lösen. Danach sollen sie gegenseitig den Charakter des anderen beschreiben. Dabei verstehen sich alle Beteiligten gut und bescheinigen sich gegenseitig gute Charaktereigenschaften. Danach wird die wahre Identität mit einem jeweiligen Kurzfilm aufgelöst. Beide Personen kennen nun ihre gegensätzlichen Meinungen und Ansichten. Mit diesem Wissen sollen sie entscheiden, ob sie mit der anderen Person ein Bier trinken möchten. Doch mit den vorher gemachten positiven Erfahrungen entscheiden sich alle Beteiligten dafür, bei einem Heineken über ihre Differenzen zu sprechen. Heineken möchte zeigen, dass ein friedvolles Miteinander in unserer Gesellschaft von Toleranz und Offenheit gegenüber fremden Menschen abhängt und setzt damit ein Statement für eine offene Gesellschaft ohne Vorurteile. Cindy Tervoort, Head of Marketing bei Heineken sagt dazu: "Zusammen mit The Human Library wollen wir Menschen dazu inspirieren, sich mehr auf die Dinge zu konzentrieren, die uns vereinen, anstatt uns zu teilen. Wir unterstützen alle nicht die gleiche Fußballmannschaft, hören nicht die gleiche Musik und haben verschiedenen Geschmack in Sachen Kleidung. Wir wissen, dass wir uns nie auf alles einigen werden - aber es wird immer auch Gemeinsamkeiten geben. Egal ob im Jahr 1950, 2017 oder 2027: Wer offen ist, bekommt mehr vom Leben. Die Welt wird zu einem interessanteren Ort." (vgl. Horizont, 2017a). Mit über 13. Mio. YouTube Views ist das Experiment bezüglich Reichweite ein Erfolg. Heineken übersetzt mit diesem Spot seinen globalen Slogan „Open Your World“ auf eine neue Art und Weise. Der Slogan wird in eine klar definierte Haltung übersetzt. Heineken positioniert sich damit als moderne, globale und weltoffene Biermarke.

### 3.4.2 Barbie

Mattel startete 2015 ihre Barbie Kampagne „You Can Be Anything“. Die Kampagne soll Eltern zeigen, dass das Spielen mit Barbies die Fantasie und Vorstellungskraft ihrer Töchter unterstützt. Die Kampagne wird mit der Landingpage [Barbie.com/youcanbeanything](http://Barbie.com/youcanbeanything) im Netz verlängert. Der Spot „Imagine The Possibilities“ startet mit der Frage „What happens when girls are free to imagine they can be anything?“. Es werden echte

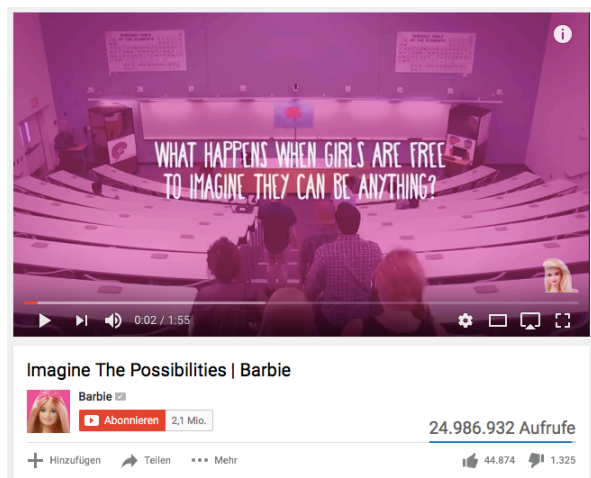


Abb. 6: „Imagine“ (Youtube Kanal Barbie, 2017)

Situationen mit einer versteckten Kamera begleitet. So wird die Vorlesung einer Universität, zum Erstaunen der anwesenden Studenten von einem kleinen Mädchen begonnen. Eine Frau ist überrascht, als sie mit ihrer Katze zum Tierarzt geht und von einem kleinen Mädchen im Arztkittel begrüßt wird. Es folgen noch weitere Situationen nach diesem Muster. Der Spot schließt mit den Worten: „When a girl plays with Barbie she imagines everything she can become“. Hier wird das Selbstbewusstsein von Frauen bzw. Mädchen zum Thema gemacht. Im zweiten Teil der Kampagne „Dads Who Play Barbie“ versucht Mattel, mit alten Stereotypen zu brechen. Im Spot sind mehrere Väter mit ihren Töchtern zu sehen, während sie zusammen mit Barbiepuppen spielen. Dabei tauchen die Väter in die Fantasiewelt ihrer Töchter ein. Die Botschaft lautet „Time spent in her imaginary world is an investment in her real world.“ Laut einer Studie der Wake Forest University in North Carolina sind Mädchen als Erwachsene selbstbewusster, wenn sie eine enge und kommunikative Beziehung zu ihren Vätern haben (vgl. Horizont, 2017a).

Die Generation Y ist erwachsen geworden und hat den ersten Nachwuchs bekommen. Sie ist und wird für Mattel die wichtigste Zielgruppe sein. Mit jeder Generation ändern sich aber auch die Werte und Normen. Unter Hochschulabgängern der Generation Y sind mittlerweile Frauen deutlich in der Überzahl. Eine Mehrheit von 51 % der befragten Frauen ist sich sicher, die Fähigkeit zu haben, in die höchsten Unternehmensposition aufzusteigen (vgl. Wirtschaftspsychologie aktuell, 2014). Lange Zeit wurde Barbie von Eltern kritisiert. Der Vorwurf: Die Puppen stehen aus Sicht vieler Erziehungsberechtigten für ein oberflächliches Frauenbild und tragen mit unrealistischen Körpermaßen dazu bei, dass junge Mädchen mit ihrem eigenen Körper unzufrieden sind. Während ältere Generationen zwar dieselbe Kritik äußerten, könnte das oberflächliche Frauenbild für die Generation Y ein klarer Grund sein, sich gegen einen Kauf zu entscheiden.

Mattel bzw. Barbie schafft es erfolgreich, sich gesellschaftlich neu zu positionieren. Dabei hilft eine starke und authentische Verbindung zu ihren Produkten. Barbie möchte zeigen, dass Mädchen alle Wahlmöglichkeiten haben und Barbie ihnen dabei helfen kann, alles auszuprobieren. Es handelt sich zwar nicht direkt um ein politisches Statement oder eine konkrete Forderung, aber in Zeiten intensiver Diskussionen bezüglich der Frauenquote in Unternehmen und gleicher Bezahlung für die gleiche Arbeit, hat es durchaus eine gesellschaftliche Relevanz.

### 3.4.3 Nike

Ikonische Marken wie Nike schaffen es immer wieder, Werte unmissverständlich zu verkörpern. Die Marke Nike ist so zum kulturellen Symbol aufgestiegen. Nikes Mission-Statement lautet: „To bring inspiration and innovation to every athlete in the world“. Der Mitgründer von Nike, Bill Bowerman, sagte hinzufügend: "If you have a body, you are an athlete." (vgl. Nike, 2017). Diese übergeordnete Mission spiegelt sich auch in der Kommunikation und in den Produkten von Nike wider.

Denn wenn jeder Mensch ein Athlet ist, bedeutet das auch, dass man niemanden ausschließt. Weder wegen seiner Religion, seiner Herkunft noch wegen seines Geschlechtes. In jedem steckt ein großartiger Sportler. Aus dieser inneren Mission lässt sich eine Haltung entwickeln, die im folgenden Abschnitt anhand von Beispielen aufgezeigt werden soll.

Mit dem aktuellsten Beispiel setzt Nike ein Zeichen für Geschlechtergleichheit in der arabischen Welt. Im Spot des Sportartikelherstellers werden Frauen dazu ermutigt, ihre persönlichen Träume



Abb. 7: “NikeWomen“ (YouTube Kanal Nike, 2017)

gegen alle gesellschaftlichen Widerstände und soziale Normen zu verwirklichen. Am Anfang des Spots fragt eine Off-Stimme „What will they say about you?“ und thematisiert so die Zweifel vieler junger Frauen in der arabischen Welt: Wie reagieren die Familie, die Freunde und die Gesellschaft, wenn man etwas tut, das von einer Frau eben nicht erwartet wird. Der Spot zeigt neben Amateur-Athletinnen auch professionelle Athletinnen aus dem arabischen Raum, die mit ihrem Mut und Erfolg ein Vorbild für viele andere Frauen sein können. Ein Statement für Geschlechtergleichheit in einer patriarchalischen Welt. Unter den Protagonisten des Films sind Parkour-Läuferin Amal Mourad, Eiskunstläuferin Zahra Lari, Popsängerin Balquees Fathi, Fechterin Inès Boubakri und Boxerin Arifa Bseiso. Erzählt wird der Spot von Fatima Al-Banawi, einer Sozialforscherin, Schauspielerin und Künstlerin aus Saudi-Arabien. Nike stellt alle Frauen aus dem Spot zudem in seinem internationalen Newsblog vor (vgl. Horizont, 2017b). Im März 2017 machte Nike Schlagzeilen damit, dass sie mit dem „Pro Hijab“ den ersten Sport-Hidschab entworfen haben. Viele muslimische Athletinnen konnten mit dem traditionellen Hidschab nicht ungestört Sport machen.

Das Problem wollte Nike lösen und beschrieb ihre Motivationen damit „den heutigen Pionierinnen zu dienen und noch mehr Frauen und Mädchen in der Region zu begeistern, die immer noch mit Barrieren und begrenztem Zugang zum Sport konfrontiert sind“ (vgl. N-TV, 2017). Nike erweiterte damit seine Haltung zur Gleichberechtigung auch in der eigenen Produktpalette. Dennoch gab es auch Kritik von arabischen Frauen, die dagegen hielten und bemängelten, dass muslimische Frauen nicht allein durch Mode ihre Freiheit und Macht in der arabischen Gesellschaft erhalten können (vgl. Huffingtonpost, 2017).

Weitere Beispiele und Maßnahmen dafür, wie Nike seine innere Mission kommunikativ übersetzt, sind die „Find Your Greatness“-Kampagne zu den Olympischen Spielen in London 2012 sowie die Plus-Size Linie 2017. Der „Find Your Greatness“ Spot kommuniziert, dass jeder großartig in etwas sein kann und dies nicht nur einigen wenigen Superstars vorbehalten ist. Das Video zeigt neben dem „idealtypischen“ Sportler die unterschiedlichsten Personen: Eine Frauenfußballmannschaft, Kinder jeglicher Herkunft, einen kleinen Jungen mit körperlicher Behinderung und viele mehr. Nike zeigt damit seine Haltung zur Vielfalt bzw. Sport als universelle Verbindung zwischen allen Menschen. Ein weiteres Zeichen für mehr Körpervielfalt setzte Nike mit der Plus-Size-Kollektion, die Größen bis 3XL enthalten (vgl. Larissa Königs, 2017). Auch hier manifestiert sich Nikes Mission, Sport für jeden zu ermöglichen.

### 3.5 Potentielle Fehlerquellen

Audi schaltete beim 51. Superbowl einen Spot, den Audi später mit dem Namen „Daughter“ bei YouTube veröffentlichte. In diesem nimmt ein Mädchen als einziges Mädchen bei einem Seifenkisten-Rennen teil. Im Off fragt sich der Vater, der zusieht, was er seiner Tochter später einmal erzählen wird. Muss er ihr später erzählen, dass ihr Großvater mehr wert ist als ihre Großmutter bzw. ihr Vater mehr als ihre Mutter? Wird sie trotz ihrer Bildung, Fähigkeiten und Intelligenz automatisch als weniger wert eingestuft als jeder Mann, den sie in ihrem Leben treffen wird? Oder kann er ihr am Ende doch etwas ganz

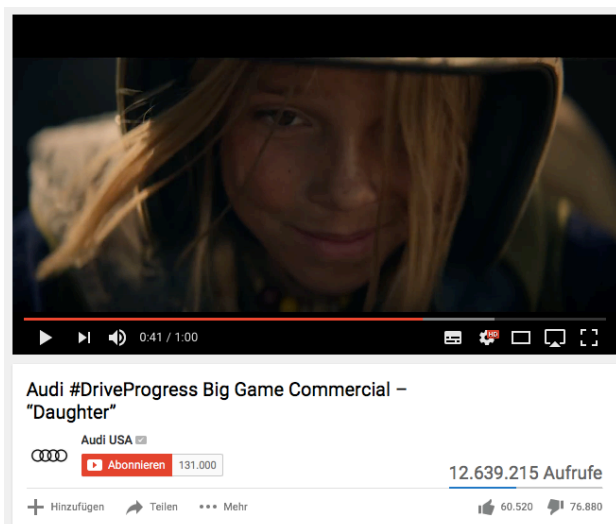


Abb. 8: “#DriveProgress“ (YouTube Kanal Audi USA, 2017)



anderes erzählen? Die Tochter gewinnt am Ende das Seifenkistenrennen und Vater und Tochter steigen in einen Audi.

Der Spot schließt mit einem Abbinde und der Headline: „Audi of America is committed to equal pay for equal work. Progress is for everyone“. Mit 12.618.410 Views (Stand 13.05.2017) wurde das Video millionenfach geklickt und hat sich damit eine durchaus beachtenswerte Reichweite erarbeitet. Jedoch stehen den 65.505 Likes des YouTube Videos 76.750 Dislikes gegenüber (vgl. Audi USA YouTube Kanal, 2017, Stand 15.03.17). Das Video wurde also öfter negativ als positiv gewertet. Daneben reihen sich unter dem Spot viele negative Kommentare ein. Was hat Audi mit dem Spot für gleiche Bezahlung bzw. Gleichberechtigung aus Kommunikationssicht falsch gemacht?

Markenexperte Franz-Rudolf Esch erzählt in seinem Buch: „Identität: Das Rückgrat starker Marken“ eine Anekdote von Mahatma Gandhi, dem berühmten indischen Widerstandskämpfer und friedlichen Revolutionär und erklärt damit auf prägnante Art und Weise auch das kommunikative Problem von Audis Superbowl-Spot.

Mahatma Gandhi wurde von einer Mutter aufgesucht, die bei ihm Hilfe und Rat suchte. Ihr Sohn habe massives Übergewicht. Die Mutter erzählte verzweifelt, dass sie keinen Zugang zu ihrem Jungen findet, um ihn auf den richtigen Weg zu bringen. Gandhi hört sich die Geschichte der Mutter an und bat den Sohn, zu schildern, wie er seinen Tag verbrachte und was er gerne aß und trank. Es stellte sich heraus, dass der Sohn sehr gerne und viel Süßes aß. Dies war der wesentliche Grund für sein starkes Übergewicht. Nachdem Gandhi nun im Bilde war, erhoffte sich die Mutter einen Rat. Gandhi jedoch tröstete die Mutter nur und bat sie in vier Wochen nochmals zu erscheinen. Wie vereinbart erschien die Mutter mit ihrem Sohn vier Wochen später bei Gandhi. Nachdem beide Platz genommen hatten, schaute Gandhi den Sohn an und sagte ihm eindringlich und voller Überzeugung: „Iss nichts Süßes mehr!“. Mehr nicht. Die Mutter war erstaunt und fragte Gandhi, warum er diesen Appell nicht schon vor vier Wochen an ihren Sohn gerichtet hatte. Die Antwort war ebenso einfach wie verblüffend. Seine Antwort lautete: „Weil ich vor vier Wochen selbst noch Süßes gegessen habe“ (vgl. Esch, 2016, S.15f)

In Audis sechsköpfiger oberster Führungsriege ist kein Mitglied eine Frau. In Audis Aufsichtsrat sind nur 16% Frauen vertreten. Das sind noch weniger als bei BMW mit einer Quote von 30 % (vgl. Forbes 2017). Somit wirkt ein Spot wie der von Audi, der sich im Grunde stark macht für die gleichen Rechte von Frauen und Männern, unglaublich. Audis Appell ist damit nicht authentisch. Authentizität bedeutet hier,

dass Markenkern und Markenwert den „größtmöglichen Deckungsgrad zwischen Unternehmensidentität und Kommunikation erreichen müssen“ (Abbate, 2014, S81). Der Anspruch der Marke und das Versprechen, das eine Marke kommuniziert, müssen auch erfüllt werden. Genau wie Gandhi, der erst mit Überzeugung seinen Appell an den Jungen richten konnte, als er selber das gelebt hat was er später dem Jungen nah bringen wollte. Man muss sich mit solchen Themen länger und bewusster auseinandersetzen. Das Motto muss lauten: „Tun Sie, was Sie sagen“. Werte-Kommunikation muss Teil einer Gesamtstrategie sein und sollte nicht nur dafür da sein, ein Thema oder ein Produkt gut zu verkaufen (vgl. Philine von Sell, 2017).

Ende Januar 2017 verhängt der amerikanische Präsident Donald Trump ein Einreiseverbot für Menschen aus sieben muslimischen Ländern. Trump gab als Grund den Schutz vor Terroristen an. Flüchtlinge aus Syrien konnten bis auf weiteres nicht mehr in die USA einreisen. Das gesamte Regierungsprogramm zur Aufnahme von Flüchtlingen auch aus anderen Ländern wurde für 120 Tage ausgesetzt (vgl. FAZ, 2017). Viele Unternehmen reagierten auf diesen Vorstoß. Darunter die Kaffee-Kette Starbucks. Starbucks Chef Howard Schultz bezeichnete Trumps Erlass als verwirrend und kündigte Pläne an, um in den nächsten fünf Jahren 10.000 Flüchtlingen Jobs bei Starbucks anbieten zu können (vgl. manager magazin, 2017). Ein klares Zeichen gegen das Einreiseverbot, welches das Image der Marke Starbucks auch in Deutschland als ein weltoffenes Unternehmen unterstützt. Diese Unternehmenswerte schienen jedoch in der Vergangenheit nicht ausreichend an alle Mitarbeiter kommuniziert worden zu sein. Ende 2016 bricht über Starbucks eine Empörungswelle herein, als bekannt wird, dass ein Obdachloser, der in einer Hamburger Starbucks-Filiale um Wasser bittet, dafür vier Euro berechnet bekam. Auf der Facebook-Seite der Filiale häuften sich die wütenden Kommentare über das Verhalten der Mitarbeiter. Starbucks reagierte und gab bekannt: „Wir werden detaillierte Nachforschungen zu dem Vorfall anstellen.“ Das beschriebene Verhalten widerspreche den Werten des Unternehmens. (Focus online, 2016).

Das Beispiel zeigt die Gefahren, wenn die Unternehmenswerte innerhalb des Unternehmens nicht ausreichend kommuniziert werden. Mitarbeiter können sich nur auf Grundlage der Unternehmenswerte verhalten, wenn sie ausreichend Wissen darüber erlangen können. Die Mitarbeiter sind ein sehr wichtiger Teil, wenn es darum geht, die Unternehmenswerte auch zu leben. Diese Mission, die sich aus den Werten, nach denen das Unternehmen handelt, ableitet, muss an alle Mitarbeiter in einer Form kommuniziert werden, die für sie attraktiv ist und in konkretem Handeln umgesetzt

werden kann. In allen möglichen beruflichen Situation und an jedem Tag (vgl. Abbate, 2014, S. 68).

### **3.6 Nachhaltige Implementierung**

In den vorherigen Kapiteln wurden erste Fehlerquellen und Voraussetzungen genannt, um erfolgreich eine Markenhaltung bzw. Werte im Unternehmen zu etablieren und nach außen zu kommunizieren. Folgende Faktoren sind für eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung notwendig:

1. Dem Unternehmen mit authentischen Stärken ein Gesicht geben: Die Markenwerte sollten ausformuliert werden oder als Markenmodell für alle zur Verfügung stehen. Bei einer Visualisierung sind sie jederzeit für die Mitarbeiter abrufbar.
2. Authentizität: Unternehmen müssen intern klarstellen, ob sie die kommunizierten Haltung überhaupt selber leben und leben können.
3. Mitarbeiter als wichtige Repräsentanten eines Unternehmens und damit auch der Unternehmenswerte: Es ist notwendig, die einzelnen Mitarbeiter als Markenbotschafter einzubeziehen und sie für die Unternehmenswerte zu sensibilisieren. Dies kann in Form von Markenworkshops geschehen.
4. Nur eine Haltung, hinter denen das Unternehmen klar erkennbar steht, kann intern verankert werden: Marken mit einer Haltung wachsen nur von innen nach außen. Sie entstehen nicht aus der Kommunikation heraus, sondern entwickeln ihre Haltung aus ihrer Identität. Diese Haltung muss sich in allen unternehmerischen Bereichen widerspiegeln (vgl. Abbate, 2014, S. 91).
5. Das Konkretisieren von Haltung: Markenwerte sollten präzise benannt werden und nicht schwammig formuliert sein, so dass sie keinen Interpretationsspielraum zulassen.
6. Konkrete Ableitung von Verhaltensweisen aus der Markenhaltung: Was kann man also konkret tun, um diese Markenwerte auch mit Leben zu füllen und erlebbar zu machen (vgl. Abbate, 2014, S. 35).

### **3.7 Möglichkeiten der Botschaftsgestaltung**

In den vorherigen Kapiteln habe ich beschrieben, dass eine Haltung im Unternehmen gelebt und aktiv nach außen getragen werden muss. Es ist eine Mission, die das Unternehmen aus den Werten ableitet, nach denen das Unternehmen handelt. Eine

Marke sollte dies auch in eine starke kommunikative Botschaft verpacken: Tu Gutes und sprich darüber. Eine Möglichkeit ist der Storytelling-Ansatz. Geschichten bewegen Menschen seit ihrer Kindheit. Über Geschichten transferieren Kulturen ihr Wissen und ihren Erfahrungsschatz (vgl. Abbate, 2014, S. 75).

Mit „Branded Storys“ haben Marken die Möglichkeit, sich glaubwürdig als gesellschaftlicher Akteur mit einer eigenen Persönlichkeit zu präsentieren. Je freier die Mediennutzung und je vielfältiger die Kanäle, desto wichtiger ist auch die Relevanz der Botschaft. Diese Botschaft lässt sich effektiv vermitteln, wenn sie in eine Geschichte eingebunden ist, die wir uns gerne anschauen und

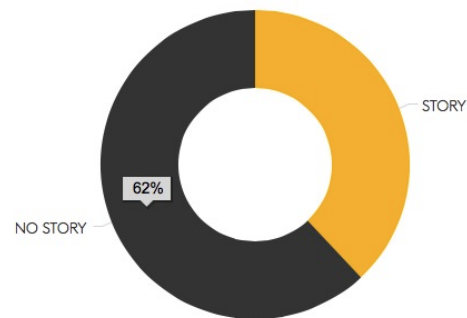


Abb. 9: „Storytelling“ (Kantar Millward Brown, 2017)

mit anderen teilen (vgl. Daske, 2016, S. 130). Das Meinungsforschungsinstitut Kantar Millward Brown hat herausgefunden, dass Werbung, die Geschichten erzählt, mehr involviert, nicht so schnell vergessen wird und leichter Emotionen hervorruft. Bisher wird aber erst in 4 von 10 Werbespots eine Geschichte erzählt (vgl. Kantar Millward Brown, 2017).

Soziales und gesellschaftliches Engagement kann dabei ein idealer Content-Lieferant sein. Wenn eine Marke in einen Dialog mit gesellschaftlichen Akteuren tritt, ist dies eine Story für die Kommunikation. Eine Geschichte, die erzählt, was die Marke im Innersten antreibt, hat das Potential, etwas Authentisches und Interessantes zu erzählen. Wer auf „kulturelle Bestätigungsfelder zurückgreifen kann, hat eine Story, hat den Content, hat den Anlass für eine Plattform, hat eine Ansprechhaltung für die erweiterte Zielgruppe, hat interessante Partner.“ (vgl. Daske, 2016, S. 151). Dabei sollten sich Marken nicht auf das Format Video beschränken, sondern auch andere Kanälen in Betracht ziehen, in denen sich Geschichten erzählen lassen.

## 4. Empirie: Haltung als Erfolgsfaktor für Marken

Die wissenschaftliche Methodik dieser Bachelorarbeit basiert auf der Befragung. Dabei wird einmal die Erhebungsmethode des Experteninterviews, sowie die Erhebungsmethode der Online-Befragung verwendet. Im Folgenden soll erklärt werden, aus welchem Grund sich diese beiden Methoden eignen, um die These und Hypothesen zu überprüfen. Anschließend werden die Erhebungsmethoden und die jeweilige Datenerhebung erläutert. Abschließend werden die Auswertungsmethoden vorgestellt.

## 4.1 Methodenauswahl Experteninterview

Unter Berücksichtigung der Ziele dieser Arbeit wurde sich für eine qualitative Forschung entschieden. Diese in Form von leitfadengestützten Experteninterviews sowie einer quantitativen Online-Befragung. Wie im Kapitel der identitätsbasierten Markenführung beschrieben, erfolgt die Wahrnehmung der Identität einmal über das Selbstbild (Markenidentität) sowie das Fremdbild der Marke (Markenimage). Das Selbstbild repräsentieren die Markenmacher in Form von Experten aus Werbeagenturen und Marketingmanagern auf Unternehmerseite.

Im Gegensatz zur quantitativen Befragung bieten Experteninterviews mehr Interpretationsmöglichkeiten. Um die Fragen vereinheitlichen zu können, wurde sich für ein leitfadengestütztes Interview entschieden (vgl. Anhang, S. 60). Das bringt den Vorteil, dass alle wichtigen Forschungsbereiche abgefragt werden können und die Interviews vergleichbar sind.

Nach der Auswahl der Forschungsmethode mussten Experten gewonnen werden. Die Experten sollten bereits Erfahrung mit dem Thema „Haltung und Marken“ gesammelt haben, aber auch weiterführendes Know-How im Bereich Marketing und Markenkommunikation aufweisen. Dabei sollte sowohl Erfahrung auf Unternehmerseite wie auch auf Agenturseite bestehen. Aus diesen inhaltlichen Ansprüchen haben sich folgende Experten bereit erklärt, mir meine Fragen zu diesem Thema zu beantworten:

Die Eiscreme-Marke Ben & Jerry's hat seit ihrer Gründung 1978 einen klaren sozialen Fokus. Neben einer Nachhaltigkeitsstrategie bezieht Ben & Jerry's auch klare Positionen zu politischen und anderen gesellschaftlichen Themen, wie beispielsweise die Rechte von Homosexuellen, Toleranz, Vielfältigkeit und soziale Gerechtigkeit in ihrer Markenkommunikation. **Anne Wortmann** leitet bei Ben & Jerry's seit August 2016 das Marketing für die Märkte in Deutschland, Österreich und der Schweiz, daneben leitet Sie das Social-Mission Management von Ben & Jerry's.

**Ilker Yilmazalp** arbeitet für die Agentur loved/Thjnk und war als Berater schon bei vielen namhaften Werbeagenturen tätig. Mit seinen Kollegen war er für die Kommunikation der Ali Cola verantwortlich. Ali Cola sorgte für Aufmerksamkeit, als sie Anfang 2017 den Inhalt ihrer Cola in verschiedenen Hautfarben anbot, um für mehr Toleranz zu werben. Auf dem Etikett am Flaschenhals steht die Frage: „Müssen Menschen weiß und Colas schwarz sein?“. Gründer von Ali Cola ist Aydin Umutlu, ehemaliger Kurierfahrer aus Hamburg. Sechs verschiedene Schattierungen haben die

Colas im klassischen Sixpack, darunter neben Weiß auch Schwarz, Hellbraun oder ein Gelbton (siehe Abb. 10). Die Botschaft: „Außen sind sie verschieden, aber innen alle gleich – genau wie die Menschen auf der ganzen Welt“, erklärt Umutlu.



**Stefanie Kuhnen** ist Leiterin der strategischen Planung bzw. Geschäftsführerin

Abb. 10: “Ali Cola #toleranzschmeckt“ (Ali Cola, 2017)

von Grabarz & Partner, der Agentur des Jahres 2015 mit über 260 Mitarbeitern und Sitz in Hamburg. Dabei verantwortet sie strategische Kampagnen für große Unternehmen wie Volkswagen, Burger King oder Ikea. Vor ihrer Zeit bei Grabarz & Partner war Kuhnen unter anderem für Reinhardts Integrated Branding, Weigertpirouzwolf und &Equity tätig.

## 4.2 Methodenauswahl Online-Befragung

Die von der Marke gesendeten Informationen werden von den Konsumenten decodiert, was in einem Markenimage resultiert. Daher sollen mit einer Online-Befragung auch die Meinungen und Einschätzungen der Konsumenten abgefragt werden (vgl. Anhang, S 80f.).

Bei der quantitativen empirischen Sozialforschung geht es darum, Phänomene in Form von Modellen, Zusammenhängen und insbesondere zahlenmäßigen Ausprägungen auf möglichst objektive Weise zu beschreiben sowie grundlegende Gesetzmäßigkeiten und Zusammenhänge zu entdecken und überprüfbar zu machen (vgl. Universität Innsbruck, 2017). Es werden in der Regel geschlossene Fragen gestellt. Die vorher definierten Hypothesen sollen mithilfe der Online-Umfrage überprüft werden. Sie eignet sich zur objektiven Messung und Quantifizierung von Sachverhalten und ist ideal, um objektive Daten über die Zeit zu vergleichen und daraus Entwicklungen abzulesen.

## 4.3 Datenerhebung Experteninterview

Die Interviews wurden mit den jeweiligen Experten entweder telefonisch geführt oder im direkten Gespräch. Gegenüber einem schriftlichen Interview kann man so direkte Nachfragen stellen und Unklarheiten vorbeugen. Mit Einverständnis der Experten wurden die Gespräche aufgezeichnet, transkribiert und dem jeweiligen Experten zur Autorisierung vorgelegt. Der Leitfaden wurde an den Experten angepasst, so dass

verschiedene Gesprächsschwerpunkte möglich waren. So konnten die Experten aus dem Agenturbereich allgemeinere Einschätzungen geben und die Experten auf Unternehmenseite tiefere Einblicke in ihre Unternehmenskultur bzw. Werte gewährleisten.

#### **4.4 Datenerhebung Online-Umfrage**

Die Online-Umfrage konnte in dem Zeitraum vom 05.06.2017 bis zum 05.07.2017 mit Hilfe des Umfrage-Online-Tools [umfrageonline.de](http://umfrageonline.de) durchgeführt werden. Verbreitet wurde die Umfrage vorwiegend über soziale Netzwerke. Ein besonderes Augenmerk wurde auf Universitäts- und Hochschul-Facebook-Gruppen gelegt. Da 41% der Generation Y Facebook täglich benutzen, ist dies ein guter Kanal zum Akquirieren von Nutzern (vgl. Adweek, 2016). Die Umfrage wurde von 214 Teilnehmern beantwortet, davon können 185 der Generation Y zugeordnet werden. Davon sind 59,5 % weiblich und 40,5 % männlich. Studenten machen mit 65,4% den größten Anteil der Befragten aus. Danach folgen Arbeitnehmer mit 27%. Mit dem Umfrage-Tool lassen sich die Datensätze exportieren und Antworten filtern. Dadurch wird auch eine tiefere Analyse gewährleistet. Für die Hypothese 1,3 und 4 werden die Antworten aller Befragten ausgewertet, Für die Hypothese 2 werden nur die Antworten der Generation Y analysiert.

Ob diese Befragung repräsentativ ist kann nicht eindeutig geklärt werden, denn eine Stichprobe ist dann repräsentativ, wenn diese in ihrer Zusammensetzung der Population möglichst stark ähnelt. Dazu muss jeder Person die gleiche Auswahlchance zugeordnet werden, die jedoch bei der vorliegenden Untersuchung nur bei einem vorhandenen Internetanschluss gewährleistet werden kann.

#### **4.5 Auswertungsmethode Experteninterview**

Für die Auswertung der Experteninterviews wird die strukturierende Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring angewandt. Nach dem Transkribieren erfolgt die Strukturierung und Kodierung des Materials. Dadurch können die Textpassagen den jeweiligen Kategorien zugeordnet werden. Die Auswertung entsteht in tabellarischer Form, wobei jede Tabelle aus den Spalten „Kategorie“, „Aussage des Experten“ und „Interpretation“ besteht. Die Kategorien bilden die vorher formulierten Hypothesen. Daher kann man im Rahmen des Vorgehens von einer deduktiven Kategorienbildung sprechen.

**Hypothese 1:** Zukunftsfähige Marken differenzieren sich über ihre Haltung und ihren inneren Antrieb.

**Hypothese 2:** Die Generation Y fordert immer stärker eine Markenhaltung zu gesellschaftlichen und politisch relevanten Fragen.

**Hypothese 3:** Gesellschaftliche Spannung bietet Marken Potenzial, Bedeutung im Leben ihrer Kunden zu erlangen.

**Hypothese 4:** Unternehmensführung und Kommunikation müssen für eine authentische Markenhaltung den größtmöglichen Deckungsgrad erreichen.

Für eine objektive Vergleichbarkeit wird für jede Kategorie bzw. Hypothese eine Tabelle in folgendem Muster erstellt (Gesamtes Kategorie System siehe Tab. 3, Anhang S. 61):

**Tab. 1: Auszug Kategorie System zur Auswertung des Experteninterviews, eigene Darstellung, 2017**

<b>Kategorie</b>	<b>Definition</b>	<b>Ankerbeispiel</b>	<b>Kodierregel</b>
<b>Hypothese 1:</b> Zukunftsfähige Marken differenzieren sich über ihre Haltung und ihren inneren Antrieb.	- Alle Aussagen, die sich auf Erfolgsfaktor Haltung beziehen - Aussagen, die sich auf den Mehrwert von Haltung beziehen	„Marken mit Haltung bieten eine Orientierung in politisch aufgeheizten Zeiten“	Grenzt sich zu anderen Kategorien durch den Bezug zum Erfolgsfaktor Haltung bei Marken ab.

So gibt es eine klare Definition, welche Textzitate unter die genannte Kategorie fallen. Beim Ankerbeispiel werden Textstellen angeführt, die als Beispiele für die entsprechende Kategorie dienen sollen. Um Abgrenzungsproblemen entgegen zu wirken, werden Regeln formuliert, um eine eindeutige Zuordnung zu ermöglichen. Die Aussagen der Experten werden dann den Kategorien zugeordnet und interpretiert. Nachdem für alle Interviews eine Analyse erfolgt ist, werden die Kernaussagen der Experten in einer Gesamtübersicht (siehe. Tab. 2) dargestellt. Die Kästen sind jeweils farbig hinterlegt worden, um die Hypothesen zu klassifizieren.



Tab. 2: Grafische Auswertung der Experteninterviews, eigene Darstellung, 2017

	Anne Wortmann	Ilker Yilmazalp	Stephanie Kuhnen
<b>Hypothese 1</b>	Wortmann hält es für wichtig, dass Marken eine Haltung einnehmen. Jedoch hängt der Erfolg vom inneren Antrieb ab, eine bestimmte Haltung einzunehmen.	Yilmazalp meint, Markenhaltung bietet eine Orientierung für Marken. Sie testet, warum es die Marke überhaupt gibt. Daraus entwickelt sich eine Leidenschaft. Beispiel: St. Pauli ist als Marke nur wegen der politischen Meinung weltweit so erfolgreich.	Unternehmenskultur ist der größte Kopierschutz für eine Marke. Marken müssen unabhängig von Werbung und Kommerz eine elementarere Rolle in der Gesellschaft einnehmen. Marken mit einer glaubhaften Haltung können Menschen hinter sich versammeln und eine Bewegung anführen.
<b>Hypothese 2</b>	Wortmann meint, die Generation Y ist informierter, vernetzter und tauscht sich über gesellschaftliche Themen aus. Sie hinterfragt nicht nur Produktionsprozesse sondern auch Werte von Marken. Wichtig dabei ist die Authentizität.	Die Generation Y ist nicht mehr so politisch. Die Werte sind weicher geworden.	Die Generation Y ist ein zentraler Treiber für diese Entwicklung. Einmal auf Grundlage ihrer neuen Rolle im Arbeitsmarkt wie auch als Konsument.
<b>Hypothese 3</b>	Auch in ruhigen Zeiten können Marken mit Haltung relevant sein. Denn erst dann wird es auch langfristig und authentisch aufgenommen.	Politische Marken und Statements gab es schon immer. Durch Phänomene wie Donald Trump etc. wirkt es medial nur stärker präsent.	Bietet große Chance für Marken. Wenn Politik sich wieder radikalisiert, sind auch Marken gefordert, Stellung zu beziehen. Brand Activism: Es geht nicht nur darum, eine Haltung zu haben, sondern auch wirklich etwas zu tun.
<b>Hypothese 4</b>	Markenführung und Unternehmensführung hängen bei Ben & Jerry's stark zusammen. Werte werden hier erst längere Zeit im Inneren gelebt, bevor sie nach außen kommuniziert werden.	Markenwerte kommen aus der Unternehmenskultur. Die Kommunikation von Ali Cola hängt stark vom Antrieb des Gründers ab und kommt damit aus dem Inneren des Unternehmens.	Integration als neuer Metatrend: Sozio-ökologische Rolle muss fest in das Unternehmen integriert werden. Trennung zwischen Ökologie und Ökonomie ist nicht länger möglich.

**Grün:** Unterstützt Hypothese explizit

**Gelb:** Unterstützt die Hypothese mit Einschränkung

**Rot:** Widerspricht der Hypothese explizit

## 4.6 Auswertungsmethode Online-Befragung

Das Online-Tool Umfrageonline.de erstellt aus den Ergebnissen Grafiken und unterstützt das Filtern von Antworten. Außerdem lassen sich die Ergebnisse für eine tiefere Analyse exportieren (beispielsweise für die Auswertung mit SPSS). Da das Skalenniveau entweder nominale oder ordinale Variablen aufweist, sind jedoch weitere Tests mit SPSS nicht zielbringend. Für diese Bachelorarbeit wird eine deskriptive Analyse durchgeführt. Die deskriptive Statistik zielt darauf ab, Informationen übersichtlich darzustellen. Dadurch lässt sich das „Wesentliche“ schneller erkennbar machen.

## 5. Analyse und Interpretation der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt sollen die vier Hypothesen auf Grundlage der Experteninterviews, der Online-Befragung sowie der theoretischen Grundlagen verifiziert oder verworfen werden.

### **Hypothese 1: Zukunftsfähige Marken differenzieren sich über ihre Haltung und ihren inneren Antrieb.**

Alle Experten unterstützen die Hypothese explizit. Kuhnen meint, dass die Unternehmenskultur der größte Kopierschutz sei, den ein Unternehmen und eine Marke haben kann. Sie merkt jedoch an, dass der Begriff „Brand Activism“ anstelle von „Haltung“ passender sei. Denn während für sie „Haltung“ erst einmal nur das „Reden über Werte“ repräsentiert, bedeutet „Brand Activism“, dass Marken auch wirklich etwas tun und auf Grundlage ihrer Haltung handeln. Kuhnen merkt an, dass Marken schon länger eine Haltung hätten. Dass sie dies aber wirklich in Aktionen übersetzen, sei neu und eine wichtige Weiterentwicklung. Es sei außerdem ein authentisches Tool, seine Markengeschichte wieder glaubwürdiger und spannender zu erzählen und so auch wieder eine realere und stärkere Rolle im Leben der Menschen einnehmen zu können (vgl. Anhang S. 73f.)

Auch Wortmann hält eine Markenhaltung für wichtig, da Marken merken, dass sie für etwas stehen müssen, um auch zukünftig relevant zu sein. Sie merkt jedoch an, dass der Erfolg stark von der Umsetzung und dem inneren Antrieb abhängt (vgl. Anhang S. 61). Yilmazalp meint, Markenhaltung bietet eine Orientierung für Marken. Sie testet, warum es die Marke überhaupt gibt. Daraus entwickelt sich eine Leidenschaft. Als Beispiel führt er den Fußballverein FC St. Pauli an. St. Pauli ist als Marke nur wegen

der politischen Haltung weltweit so erfolgreich. Menschen auf der ganzen Welt tragen FC St. Pauli-Pullover. Und das nicht, weil St. Pauli so erfolgreich Fußball spielt, sondern weil St. Pauli für etwas steht, was über den Fußball hinausgeht. Der Verein differenziert sich von anderen über seine Haltung (vgl. Anhang S. 67).

Die Märkte sind weitestgehend gesättigt. Überall herrscht ein starker Verdrängungswettbewerb, der immer weniger über einen spezifischen USP, also funktionalen Benefit, ausgefochten wird, sondern mehr über einen emotionalen Benefit, also darüber, was die Nutzer bei diesem Produkt fühlen und wie es nach außen wirkt. Dieser Benefit lässt sich jedoch inzwischen oft einfach kopieren. Die Alleinstellungsmerkmale von Marken sind also sowohl funktional als auch emotional in Gefahr. Marken, die sich auch in Zukunft differenzieren wollen, müssen einen Schritt weiter denken. Marken, die es schaffen, glaubhaft eine Haltung einzunehmen, entziehen sich dem Kampf um den nächsten emotionalen und funktionalen Benefit. Das Beispiel von St. Pauli, welches Yilmazalp anführt, macht diese nachhaltige Differenzierbarkeit deutlich und zeigt das neue Identifikationspotential einer Marke mit Haltung. St. Pauli steht für eine Sicht auf die Welt, die geprägt ist von Weltoffenheit, Progressivität und einem Funken Anarchie. St. Pauli verkauft eine Wertewelt, ein Weltbild und ist somit zum Kulturträger geworden. Dies ist ein Vorbild für viele Unternehmen und Marken. Denn dann werden Marken nicht nur konsumiert, sondern man formt mit Ihnen ein Stück seiner Identität.

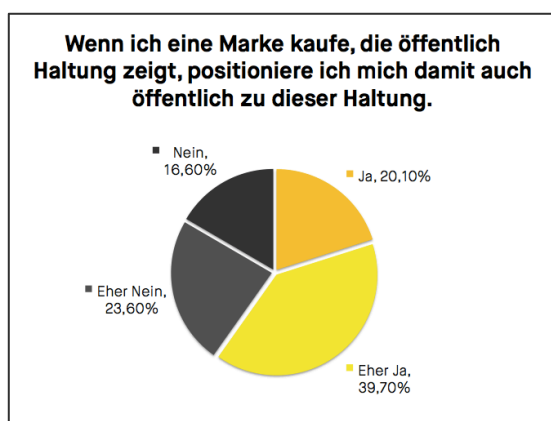


Abb. 12: **“Positionierung“** (Eigene Darstellung, 2017)

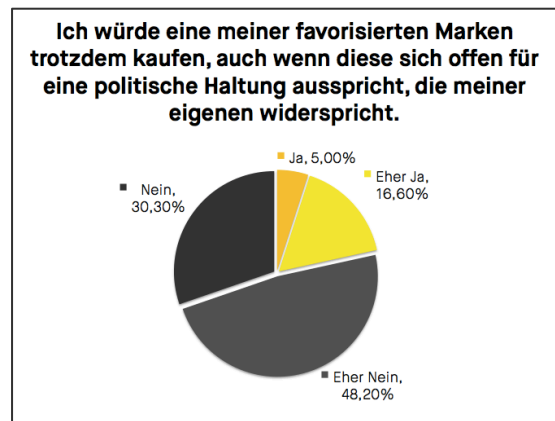


Abb. 11: **“Risiko“** (Eigene Darstellung, 2017)

Die Online-Umfrage bestätigt das Identifikationspotential von Marken mit Haltung: Fast **60%** meinen, dass man sich öffentlich zu einer Haltung positioniert, wenn man eine Marke kauft, die auch öffentlich diese Haltung kommuniziert (siehe Abb. 11). Es ist also durchaus ein Bewusstsein vorhanden, dass wenn man eine Marke mit Haltung

öffentlich trägt oder konsumiert, auch ein Transfer bezüglich Haltung zur eigenen Persönlichkeit stattfindet. Auch würden **78,5%** der Befragten ihre favorisierten Marken nicht mehr kaufen, wenn diese sich offen für eine politische Haltung aussprechen, die der eigenen widerspricht (siehe Abb. 12). Dies zeigt das Potential, die Wichtigkeit und die Kontroverse, die eine Haltung auslösen kann – jedoch auch das Risiko.

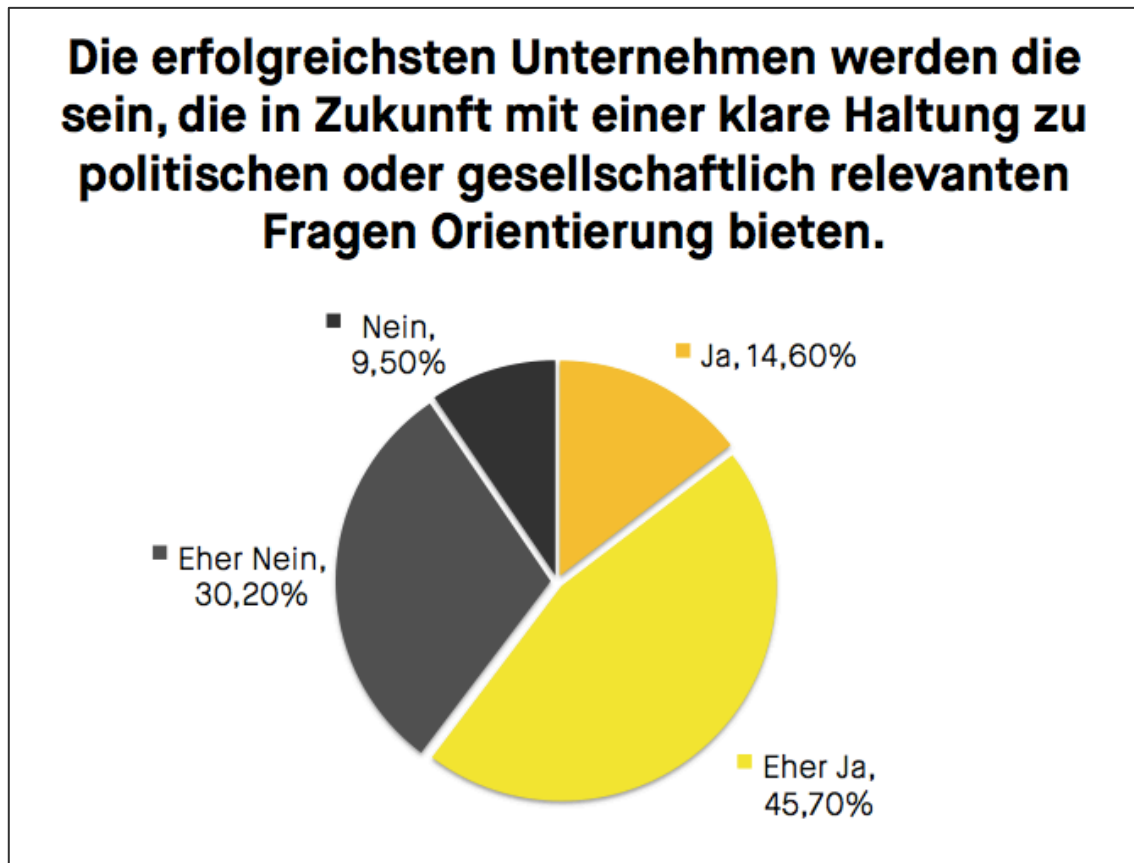


Abb. 13: **“Zukunft“** (Eigene Darstellung, 2017)

Insgesamt sehen auch die befragten Konsumenten die Unternehmen vorne, die in Zukunft mit einer klaren Haltung zu politischen oder gesellschaftlichen relevanten Fragen Orientierung bieten. **60,3 %** der Befragten sehen Unternehmen mit Haltung als die zukünftig erfolgreichsten Unternehmen (siehe Abb. 13).

Die Hypothese, dass sich zukunftsfähige Marken über ihre Haltung und ihren inneren Antrieb differenzieren, lässt sich auf Grundlage der Experten und der Online-Befragung verifizieren.

## Hypothese 2: Die Generation Y fordert immer stärker eine Markenhaltung zu gesellschaftlichen und politisch relevanten Fragen.

Die Experten Kuhnen und Wortmann unterstützen die Hypothese. Während Wortmann meint, die Generation Y sei informierter, vernetzter und tausche sich auch über gesellschaftliche Themen aus bzw. hinterfrage nicht nur Produktionsprozesse sondern auch die Werte von Unternehmen und Marken (vgl. Anhang S. 62), sieht Yilmazalp nicht, dass gerade die Generation Y eine immer stärkere Markenhaltung zu gesellschaftlichen und politisch relevanten Fragen fordert. Er meint, die Generation Y sei nicht mehr so politisch und die Werte dieser Generation seien weicher geworden und verwirft somit die Hypothese (vgl. Anhang S. 69). Kuhnen hingegen sagt, dass die Generation Y der zentrale Treiber für diese Entwicklung sei. Einerseits werde sie immer wichtiger für den Arbeitsmarkt und verändere damit auch die Unternehmenskultur vieler Unternehmen, andererseits treibe sie als Konsument mit bewussteren Kaufentscheidungen einen Wandel voran. Insgesamt meint sie, dass gerade die Generation Y immer stärker von Marken fordert, Stellung zu beziehen und auch an den Arbeitgeber entsteht bei dieser Generation eine neue Erwartungshaltung bezüglich Sinnhaftigkeit des Unternehmens (vgl. Anhang S. 74f.).

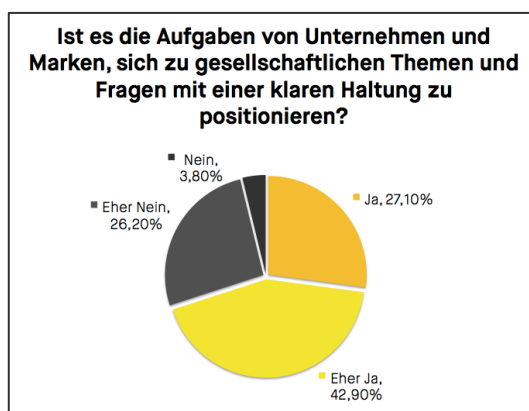


Abb. 14: "Aufgabe" (Eigene Darstellung, 2017)

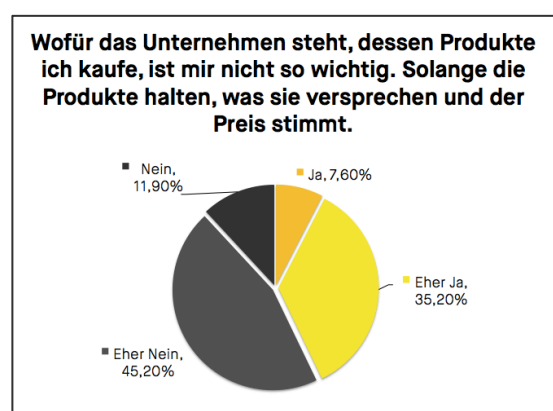


Abb. 15: "Werte" (Eigene Darstellung, 2017)

Für diese Hypothese werden nur die Antworten der Generation Y ausgewertet. Auch die Online-Befragung zeichnet hier ein differenziertes Bild. Einerseits meinen **70%** der Befragten der Generation Y, dass es zum Aufgabenbereich von Unternehmen und Marken gehört, sich zu gesellschaftlichen Themen und Fragen mit einer klaren Haltung zu positionieren (siehe Abb. 14). Auch ist es einer Mehrheit von **57,1%** nicht egal, wofür ein Unternehmen steht, auch wenn die Produkte halten was sie versprechen und der Preis stimmt (siehe Abb. 15).

Allgemein denkt die Zielgruppe der Generation Y also, dass es zum Aufgabenbereich von Marken gehört, eine Haltung zu gesellschaftlichen und politisch relevanten Fragen zu haben. Ihnen ist es auch nicht egal wofür ein Unternehmen steht. Auch sehen sie im Gesamtkontext, dass Haltung zum Erfolg beiträgt. Wird jedoch konkret gefragt, ob die Generation Y von ihren persönlichen Lieblingsmarken eine klare Haltung zu gesellschaftlich und politisch relevanten Fragen erwartet, bejahen nur **42,3%** der Befragten diese Frage (siehe Abb. 16). Dies zeigt die allgemeine soziale Erwünschtheit, welche die Zielgruppe dem Thema bereits zuordnet. Allgemein antwortet die Generation Y also, was sie denkt, wie es sein sollte. Stellt sie sich explizit eine Marke, in dem Fall ihre Lieblingsmarke, vor, scheinen andere Marken Aspekte wichtiger. **42%** sind jedoch immer noch ein hoher Wert, den Unternehmen und Marken nicht ignorieren sollten. Auch lassen die vorherigen Einschätzungen der Generation Y vermuten, dass sich die Anzahl bezüglich „Erwartung an die Lieblingsmarken“ in Zukunft noch weiter erhöht.

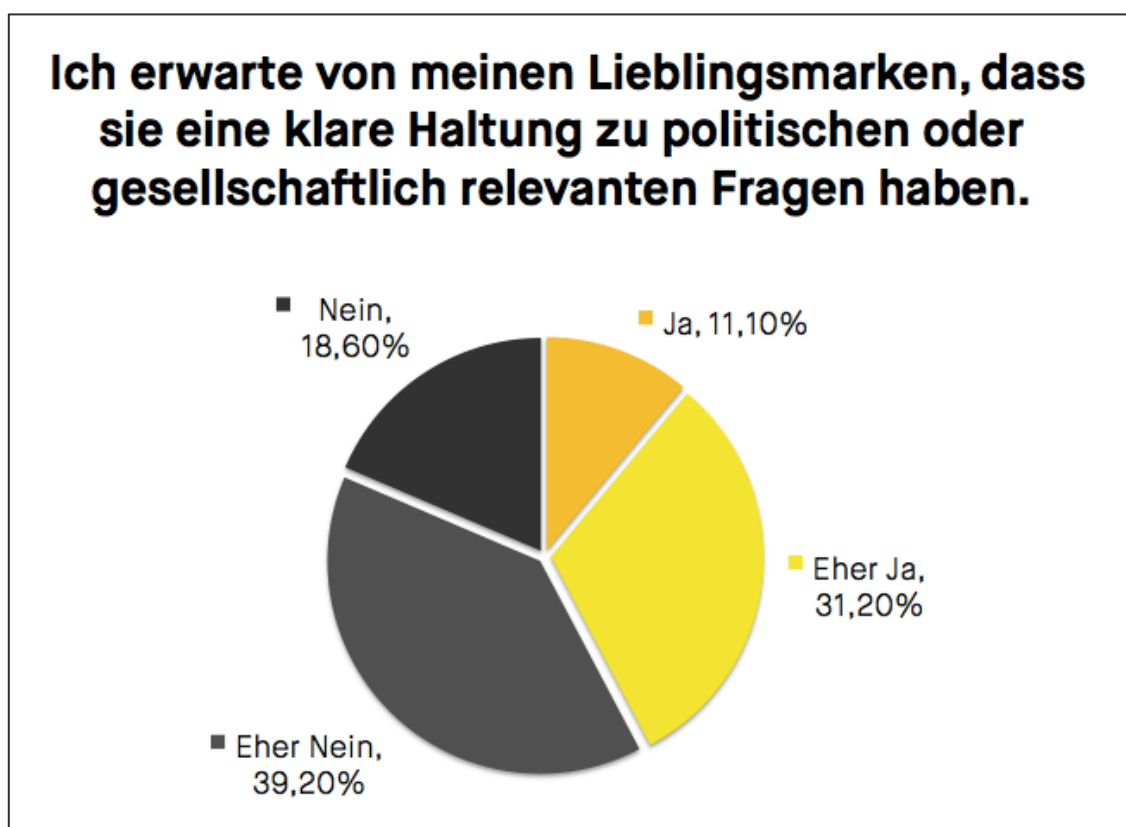


Abb. 16: **“Erwartung Lieblingsmarken“** (Eigene Darstellung, 2017)

Die Hypothese, dass die Generation Y immer stärker eine Markenhaltung zu gesellschaftlichen und politisch relevanten Fragen fordert, lässt sich also mit Einschränkungen verifizieren. Die Generation Y sieht es zwar als die Aufgabe von Marken, sich zu gesellschaftlichen Fragen zu positionieren, bei ihren Lieblingsmarken

erwartet eine Mehrheit der Generation Y jedoch keine Haltung zu politischen und gesellschaftlich relevanten Fragen. Wortmann und Kuhnen sind sich hingegen einig, dass die Generation Y ein wichtiger Treiber für diese Entwicklung sei, während Yilmazalp keinen direkten Bezug zur Generation Y sieht.

**Hypothese 3: Gesellschaftliche Spannung bietet Marken Potenzial, Bedeutung im Leben ihrer Kunden zu erlangen.**

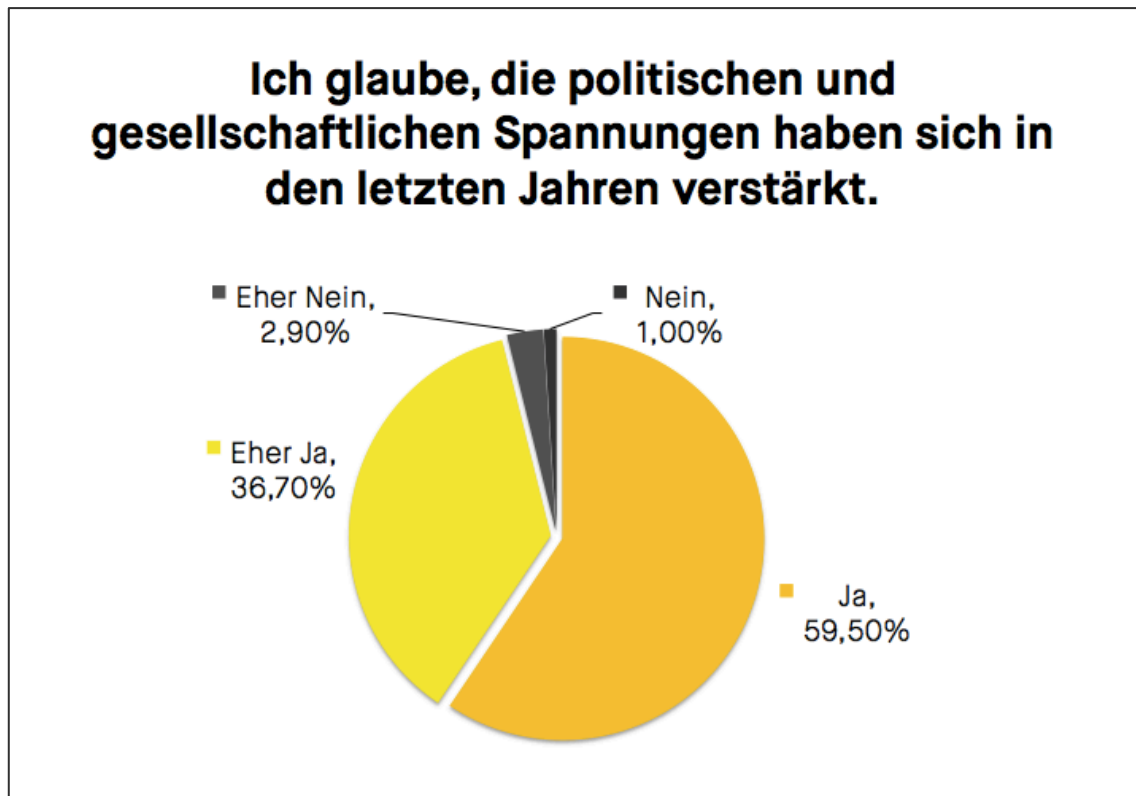


Abb. 17: **“Spannungen“** (Eigene Darstellung, 2017)

Eine große Mehrheit von **96,1%** der Befragten meint, dass sich die politischen und gesellschaftlichen Spannungen in den letzten Jahren verstärkt haben (siehe Abb. 17). Die Experten Wortmann und Yilmazalp relativieren dies jedoch und meinen, dass gesellschaftliche und politische Spannungen allgegenwärtig sind. Damit bestätigen sie die Hypothese mit Einschränkungen. Yilmazalp meint, dass durch medial stark präsente Themen und Phänomene wie Donald Trump eine Verunsicherung stattfindet (vgl. Anhang S. 67). Wortmann merkt an, dass dieses Phänomen etwas ist, was die heutige Zeit und besonders die Generation Y auszeichnet, nämlich dass sie es gewohnt ist, dass viel los ist und dass sie in der Annahme lebt, dass sich dies auch so schnell nicht ändert. Das Thema Haltung ist laut Wortmann also ein langfristiges Thema und nicht eines, was auf besonders starken politischen Spannungen beruht. Sie sagt, dass Marken gerade in ruhigeren Zeiten authentisch eine Markenhaltung

verkörpern können, da Marken nicht einfach auf ein politisch aufgeheiztes Thema springen, sondern sich langfristig für ein Thema interessieren und einsetzen (vgl. Anhang S. 61f).

Kuhnen hingegen unterstützt die Hypothese. Sie meint, dass sich Politik tatsächlich wieder radikalisiert und daher auch Unternehmen mehr denn je gefordert sind, Stellung zu beziehen. Sie sieht dieses Spannungsfeld als große Chance, denn Marken mit einer aktivierenden Haltung können es schaffen, Menschen hinter sich zu versammeln und als Meinungsführer vorweg zu gehen. Dadurch kann die Marken ihre Kunden stärker loyalisieren. In Zeiten von Werberestriktion und Ad-Blockern ist es für Kuhnen wichtig, dass Marken eine elementarere Rolle in der Gesellschaft einnehmen, die über Kommerz und Werbung hinausgeht. Sie merkt jedoch auch an, dass es zwar momentan noch eine Chance darstellt, es sich aber in 10-15 Jahren zum Hygienefaktor entwickeln wird. Unternehmen, die bis dahin ihre Markenführung nicht angepasst haben, könnten dann Probleme bekommen (vgl. Anhang S. 72f.).

Es ist jedoch unerheblich, ob sich die politischen und gesellschaftlichen Spannungen faktisch verstärkt haben, denn die Generation Y empfindet es so und damit entsteht ein Spannungsfeld für Marken. Marken können in Zeiten, in der die Zielgruppe eine gesellschaftliche und politische Verunsicherung spürt, Orientierung und Halt bieten. Wenn Marken ihre Rolle als gesellschaftlicher Akteur darin ausweiten, auch meinungsbildend und mitredender Teil dieser Gesellschaft zu sein, tragen sie nicht nur ihren Teil zur gesellschaftlichen Debatte bei, sondern formen damit eine unverwechselbare Identität.



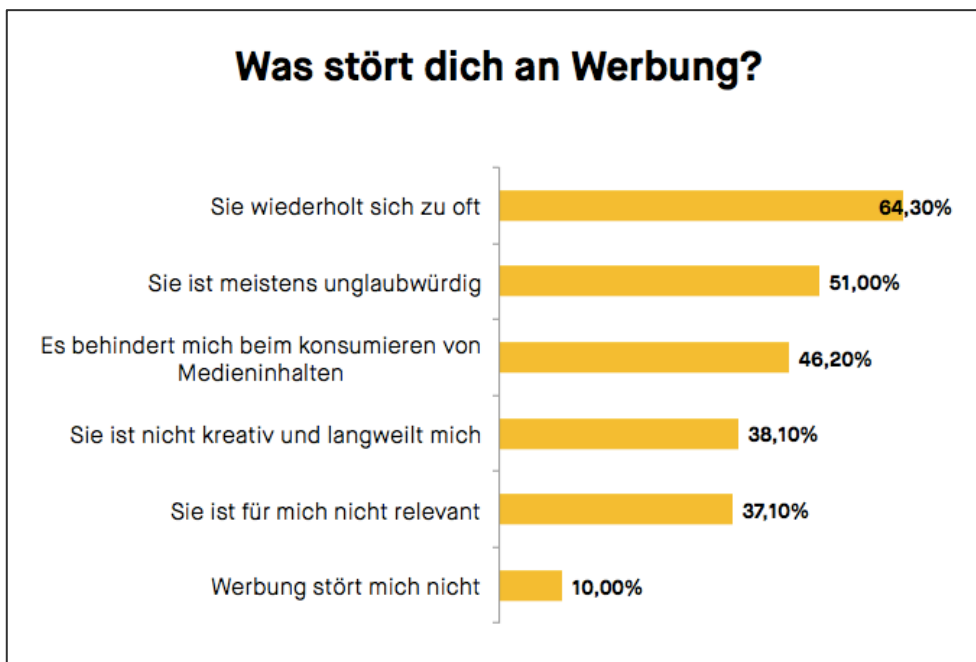


Abb. 18: **“Werberestriktion“** (Eigene Darstellung, 2017)

Nur **10%** der Befragten fühlen sich von Werbung nicht gestört. Das ist nicht weiter überraschend. Dennoch gibt es viele verschiedene Gründe, warum Werbung den Konsumenten missfällt (siehe Abb. 18). **64,3%** fühlen sich von Werbung gestört, da sie sich zu oft wiederholt. Weitere Faktoren sind Unglaubwürdigkeit (**51%**), die Behinderung beim Konsumieren von Medieninhalten (**46,2%**), fehlende Kreativität (**38,1%**), sowie fehlende Relevanz (**37,1%**). Die Gründe sind vielfältig, lassen jedoch den Schluss zu, dass gerade in Zeiten des digitalen Medienwandels das Problem der Markenkommunikation darin besteht, dass die Botschaft entweder in der Informationsflut untergeht oder aus den oben genannten Gründen als störend empfunden wird. Eine Markenstrategie könnte also sein, sich mit einem politischen oder gesellschaftlich aktuellen und für die Zielgruppe relevanten Thema zu verknüpfen. Dadurch bekommt die Marke die Aufmerksamkeit, die die Zielgruppe diesem gesellschaftlichen Thema entgegenbringt. Knapp die Hälfte stört bei Werbung die Unglaubwürdigkeit. Wenn es jedoch um das Einnehmen einer Haltung zu gesellschaftlichen Fragen geht, empfinden **70,9%** der Befragten dies als glaubwürdig bzw. eher glaubwürdig (siehe Abb. 19). Wenn die Botschaft also authentisch und glaubwürdig kommuniziert wird, gibt es eine

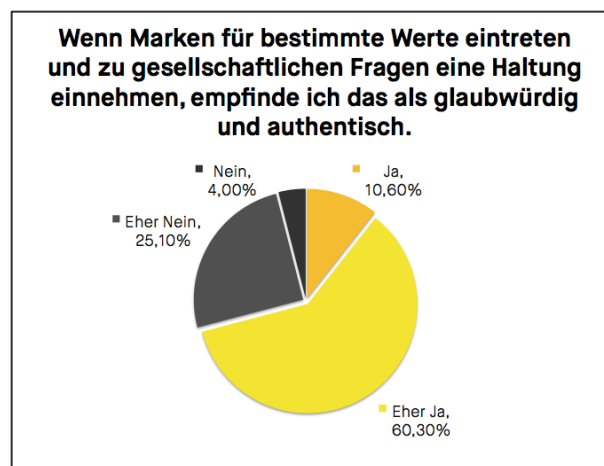


Abb. 19: **“Glaubwürdigkeit“** (Eigene Darstellung, 2017)

entgegenbringt. Knapp die Hälfte stört bei Werbung die Unglaubwürdigkeit. Wenn es jedoch um das Einnehmen einer Haltung zu gesellschaftlichen Fragen geht, empfinden **70,9%** der Befragten dies als glaubwürdig bzw. eher glaubwürdig (siehe Abb. 19). Wenn die Botschaft also authentisch und glaubwürdig kommuniziert wird, gibt es eine

große Chance, dass die Zielgruppe dies auch als authentisch und glaubwürdig wahrnimmt. Welche Voraussetzungen für eine authentische Markenhaltung benötigt werden, soll mit der nächsten Hypothese geklärt werden.

Die Hypothese, dass sich mit gesellschaftlichen Spannungen Potentiale für Marken eröffnen, Bedeutung im Leben ihrer Kunden zu erlangen, lässt sich auf Grundlage der Experten sowie der Online-Befragung verifizieren. Es lässt sich eine Verbindung zwischen dem Gefühl, der steigenden Spannung bei der Generation Y, sowie dem Anstieg an Kommunikation mit einem politischen Kontext, herstellen (über **55%** haben in letzter Zeit Werbung

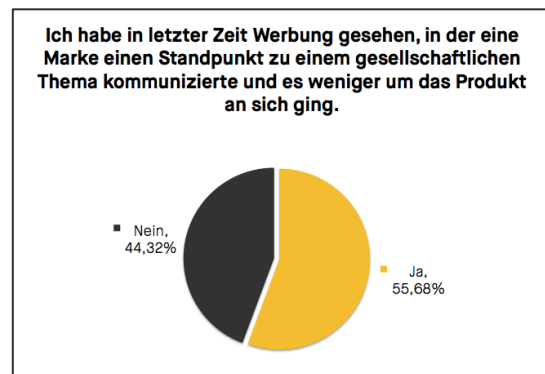


Abb. 20: **“Werbung mit Haltung“**  
(Eigene Darstellung, 2017)

gesehen, in der eine Marke einen Standpunkt zu einem gesellschaftlichen Thema kommunizierte, siehe Abb. 20). Die Experten merken jedoch an, dass sich Marken für eine nachhaltige und authentische Haltung nicht nur in politisch oder gesellschaftlich angespannten Zeiten äußern sollten. Kuhnen ergänzt, dass es sogar die gesellschaftliche Pflicht von Unternehmen sei, in politisch angespannten Zeiten Stellung zu beziehen.

**Hypothese 4: Unternehmensführung und Kommunikation müssen für eine authentische Markenhaltung den größtmöglichen Deckungsgrad erreichen.**

Um diese Hypothese zu verifizieren, werden besonders die Experteninterviews herangezogen. Die erfolgreiche Eismarke Ben & Jerry’s hat seit der Gründung einen starken sozialen Fokus und sieht diesen als seine Daseinsberechtigung an. Neben der „Ehe für Alle“ ist auch die soziale Gerechtigkeit ein großes Thema. Auch Ali Cola hat seit der Gründung und der Kampagne #toleranzschmeckt eine klare Haltung für Toleranz eingenommen. Ilker Yilmazalp, der Kampagnenverantwortliche für Ali Cola sowie Anne Wortmann, Marketingverantwortliche für Ben & Jerry’s in Deutschland, Österreich und der Schweiz können so wertvolle Einblicke in die Unternehmensstruktur sowie Unternehmenskultur von Marken mit Haltung geben. Auch Stefanie Kuhnen beschäftigt sich seit längerem mit diesem Thema und hat schon einige gesellschaftliche Projekte mit ihren Kunden umgesetzt.

Kuhnen spricht von dem neuen Metatrend „Integration“. Integration bedeutet für sie, Ökologie und Ökonomie nicht mehr getrennt voneinander zu betrachten. Kuhnen hält die ökologischen und gesellschaftlichen Probleme für so erheblich, dass Unternehmen es sich nicht mehr erlauben können, ihr Business nur noch aus ökonomischer Sicht zu betrachten. Daher sollte soziale Verantwortung auch fest in das Unternehmen und in das Businessmodell integriert werden. Unternehmen sollten Haltung und Aktivismus zu einem festen Bestandteil ihrer Marke machen, da sich auch das Bewusstsein der Gesellschaft stetig weiter entwickelt. Kuhnen meint, wenn Unternehmen nicht glaubwürdig ihre Werte auch in klare Aktionen übersetzen, werden diese schnell als nicht authentisch entlarvt (vgl. Anhang S. 72f.).

Als Beispiel führt Sie ihre Zusammenarbeit mit Burger King an. Stefanie Kuhnen hatte mit ihrer Agentur Grabarz & Partner, Burger King vorgeschlagen aus der Ungleichheit heraus, dass Frauen immer noch 23% weniger verdienen als Männer, den Whopper für Frauen 23% günstiger anzubieten, um auf diesen Gehaltsunterschied aufmerksam zu machen. Burger King lehnte jedoch ab mit dem Hinweis, dass sie selber nicht sicher stellen konnten, dass Frauen bei ihnen gleich viel verdienen wie Männer. Burger King erkannte die Gefahr, dass sie nicht glaubwürdig und authentisch diese Idee verkörpern konnten. Es ist also wichtig, sich auch intern dementsprechend zu verhalten (vgl. Anhang S. 75).

Anne Wortmann erklärt, dass sich Ben & Jerry's erst intensiv mit einem gesellschaftlichen Thema befasst, welches sie unterstützen wollen, bevor sie dieses öffentlich kommunizieren. Sie führt „Black Life Matters“ als ein Beispiel aus den USA an, wo Ben & Jerry's erst Jahre mit der Organisation und dem Team zusammen gearbeitet hat, bevor die Unterstützung für dieses Thema kommuniziert wurde. Anne Wortmann ist davon überzeugt, dass man die Werte, für die man in der Öffentlichkeit einsteht, zunächst auch im Kleinen, Inneren leben sollte. Auch das Thema „Ehe für alle“ unterstütze Ben & Jerry's seit rund 40 Jahren. So haben sie die Sozialleistungen als einer der ersten für gleichgeschlechtliche Paare geöffnet und daher trauen sie sich auch in der Öffentlichkeit, laut für dieses Thema einzustehen (vgl. Anhang S. 62f.).

Auch das Unternehmen Ali Cola mit Gründer Aydin Umutlu gibt es, weil das Unternehmen bzw. der Gründer die Welt toleranter machen möchte aufgrund von eigenen negativen Erfahrungen. Yilmazalp erklärt, dass Ali Cola deswegen auch die Flüchtlingsorganisation Kiro unterstütze, um diesem inneren Antrieb Nachdruck zu verleihen (vgl. Anhang S. 68).

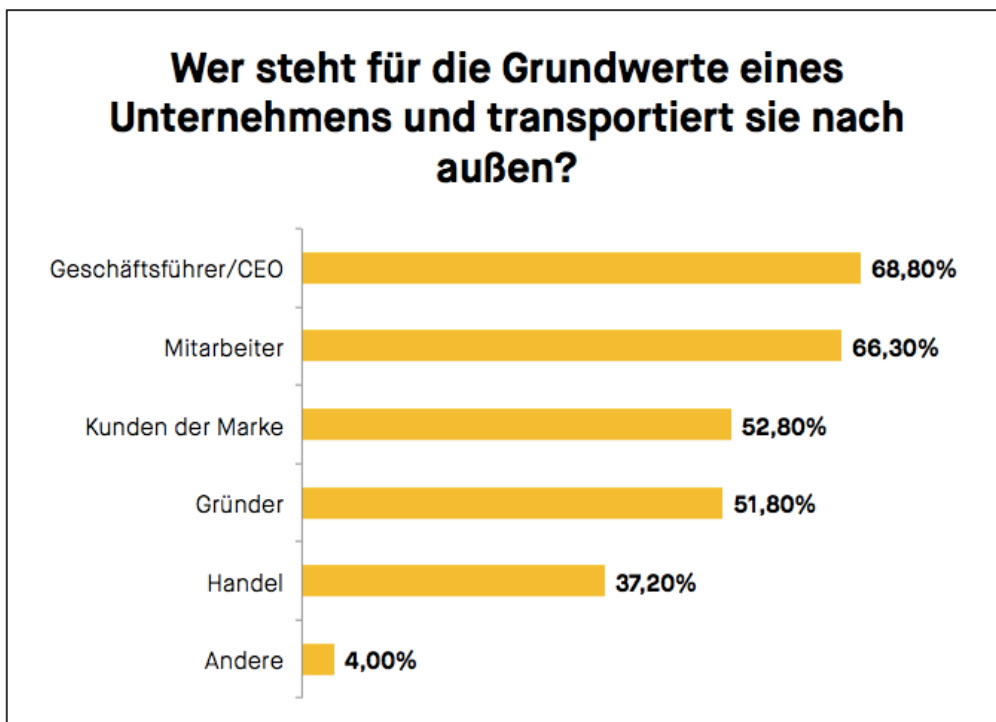


Abb. 21: **“Grundwerte“** (Eigene Darstellung, 2017)

Die Befragten sehen insbesondere den Geschäftsführer bzw. CEO für die Werte eines Unternehmens verantwortlich, dicht gefolgt von den Mitarbeitern (siehe Abb. 20). Dies zeigt, dass auch die Konsumenten gerade die internen Akteure in der Pflicht sehen, die Unternehmenswerte zu transportieren. Mitarbeiter sind also wichtige Repräsentanten eines Unternehmens und damit auch der Unternehmenswerte. Es ist notwendig, die einzelnen Mitarbeiter als Markenbotschafter zu verstehen. Die Mitarbeiter müssen die Werte erlebbar machen und daher kann man sagen, dass die Werte und die Haltung nicht in Werbeagenturen definiert werden sollten, sondern in den Unternehmen selbst.

Die Hypothese, dass Unternehmensführung und Kommunikation für eine authentische Markenhaltung den größtmöglichen Deckungsgrad erreichen müssen, lässt sich mit Hilfe der Experteninterviews, der Online-Befragung sowie mit dem Wissen aus den theoretischen Grundlagen verifizieren.

### Resultat

Auf Grundlage der empirischen Untersuchung hat sich herausgestellt, dass sich Hypothese 1, 3 und 4 verifizieren lassen. Hypothese 2 lässt sich mit Einschränkung verifizieren. Aus diesem Grund kann die These „Marken sollten sich auch bei weitergehenden gesellschaftlichen und politischen Fragen positionieren“, verifiziert werden.

## 6. Fazit

Trump, Putin, Erdogan, Brexit, AfD, Hasskommentare, Flüchtlingskrise, Spaltung, Terrorismus – gesellschaftliche Konflikte sind momentan allgegenwärtig und medial präsent.

Fritz Cola, AirBnB, Starbucks, Ben & Jerry's, Heineken, Diesel – An immer mehr Schnittpunkten in der kritischen und öffentlichen Debatte über gesellschaftlichen Grundsatzfragen, bewegen sich Marken, die mitreden, mit der Gesellschaft diskutieren und auch dementsprechend handeln. Corporate Social Responsibility beschränkt sich nicht mehr nur auf eine ökologisch und sozial einwandfreie Produktionskette, sondern definiert sich immer stärker durch sozialpolitische und gesellschaftliche Aspekte. Die Identität einer Marke erweitert sich durch eine Haltung gegenüber gesellschaftlichen Grundsatzfragen. Es ist der nächste Schritt einer Marke, um als unverwechselbare Persönlichkeit wahrgenommen zu werden. Großer Treiber dieser Entwicklung: Die Generation Y, deren Anspruch an Marken von Authentizität geprägt ist. Sie suchen nach Sinnhaftigkeit und Echtheit – in ihrer neuen Rolle als Arbeitnehmer und als Konsument.

Werbung nervt – und das nicht erst seit heute. Aber je vielfältiger die Kanäle sind und je freier die Mediennutzung wird, desto wichtiger wird die Relevanz der Werbebotschaft. Ad-Blocker und Second Screen machen es den Werbetreibenden schwer, die Generation Y mit klassischer Werbekommunikation zu erreichen. Leeres Marketing und Werbeversprechen beeindrucken diese Generation nicht mehr. Marken müssen wieder zum Kulturträger werden und das bedeutet, dass Marken sich vom Markenkult entfernen müssen: „Die Marke für alle“ statt „die Marke über alles“. So werden nicht mehr Marken geliebt, die sich schick präsentieren, sondern Marken, die involvieren. Sie definieren das interaktive Beziehungsmanagement mit ihren Kunden und Konsumenten neu. Marken sollten und dürfen wieder glaubwürdig Verantwortung übernehmen, denn eine Marke, die glaubhaft kommuniziert, dass sie sich um die Zukunft der Menschen bemüht, gewinnt an Aufmerksamkeit und Relevanz.

Markenkommunikation braucht Botschaften – und zwar echte. Starke Marken erzählen Geschichten – die sie nicht mehr erfinden müssen. Aber starke Marken handeln auch auf Grundlage ihrer Haltung und agieren als Aktivisten. Denn Marken mit Haltung haben das Potenzial, als Meinungsführer zu agieren und so soziale Bewegungen zu starten und anzuführen. Die Identifikation mit einer Marke wird so auf ein neues Niveau

gehoben und verstärkt. Mit diesen Marken formt man ein Stück seiner Identität. Das Resultat: Schwer erschütterbare und krisenfeste Loyalität der Markenanhänger.

Dabei geht es nicht darum, einen politisch korrekten Spot an den nächsten zu reihen, sondern die Marke wieder elementarer in die reale Welt der Kunden zu platzieren. Haltung muss nicht unbedingt Teil der Werbekommunikation werden, aber Haltung sollte Teil der Marke sein, denn Marken werden nicht mehr im Marketing oder in Agenturen „gemacht“. Marken entstehen aus dem inneren Antrieb eines Unternehmens.

## 7. Literaturverzeichnis

Abbate, Sandro (2014). Marken als Sinnstifter – Identitätsbasierte Markenführung als Antwort auf den Wandel. Wiesbaden, Springer Gabler

Adweek (2016). Survey: 41% of Millennials Use Facebook Every Day (Infographic) [HTML]. In: <http://www.adweek.com/digital/survey-41-of-millennials-use-facebook-every-day-infographic/>, eingesehen am 12.06.2017

Bamberger, Ingolf; Wrona, Thomas (2013). Strategische Unternehmensführung – Strategien, Systeme, Methoden, Prozesse. München, Verlag Franz Vahlen

Bassen, Alexander; Jastram, Sarah; Katrin Meyer (2005): Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserklärung. In: Zeitschrift für Wirtschaft- und Unternehmensethik 2, S. 231–236. Online verfügbar unter [http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/2\\_2005/6\\_2\\_14\\_%20Bassen\\_Jastram\\_Meyer\\_Ideenforum.pdf](http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/2_2005/6_2_14_%20Bassen_Jastram_Meyer_Ideenforum.pdf)

Berendes, Jochen (2016). Eine Frage der Haltung? Überlegungen zu einem neuen (und alten) Schlüsselbegriff für die Lehre [HTML]. In: [https://www.hs-karlsruhe.de/fileadmin/hska/SCSL/Lehre/Report44\\_Artikel-Berendes.pdf](https://www.hs-karlsruhe.de/fileadmin/hska/SCSL/Lehre/Report44_Artikel-Berendes.pdf), eingesehen am 27.06.2017

Berens, Andreas (2015). Warum Haltung sich am Ende bezahlt macht [HTML]. In: <https://stories4brands.com/2017/02/06/warum-haltung-sich-am-ende-bezahlt-macht-super-bowl-trump-marken/>, eingesehen am 01.06.2017

Bernd Geropp (2017). Beantwortet Ihr Unternehmen die Frage nach dem „Warum“? [HTML]. In: <https://www.mehr-fuehren.de/die-frage-nach-dem-warum/>, eingesehen am 27.05.2017

Burckhardt, Gisela (Hg.) (2013): Einführung und Überblick. in Corporate Social Responsibility - Mythen und Maßnahmen: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Burmann, Christoph; Halaszovich, Tilo; Schade, Michael; Hemmann, Frank (2015). Identitätsbasierte Markenführung, Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. Wiesbaden, Springer Gabler

Daske, Tom (2016). hello brand – Zehn neue Kommunikationstrends für Markenmacher. München, Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Daum, Julian (2017). Brands sind nicht die Zugpferde gesellschaftlicher Bewegungen [HTML]. In: <http://www.business-punk.com/2017/06/brands-als-oeko-aktivisten/>, eingesehen am 10.07.2017

Draba, Melanie (2012). Marketingethik: Kritische Betrachtung der Corporate Social Responsibility als Marketinginstrument. Hamburg, Diplomica Verlag GmbH

Esch, Franz-Rudolf (2016). Identität – Das Rückgrat starker Marken. Frankfurt am Main, Campus Verlag GmbH

faber&marke (2017). Markenidentität? Markenpersönlichkeit? Vom Unwort Markenidentität [HTML]. In: <http://www.faber-marke.de/de/Markenidentitäten>, eingesehen am 28.05.2017

Feige, Achim (2010). Good Business: Das Denken der Gewinner von morgen. Hamburg, Murmann Verlag GmbH

Focus online (2016). Obdachloser muss bei Starbucks vier Euro für heißes Wasser bezahlen [HTML]. In: [http://www.focus.de/regional/hamburg/eklat-in-hamburg-obdachloser-muss-bei-starbucks-vier-euro-fuer-heisses-wasser-bezahlen\\_id\\_6229905.html](http://www.focus.de/regional/hamburg/eklat-in-hamburg-obdachloser-muss-bei-starbucks-vier-euro-fuer-heisses-wasser-bezahlen_id_6229905.html), eingesehen am 22.05.2017

Forbes (2017). Why Audi's Super Bowl Ad Failed [HTML]. In: <https://www.forbes.com/sites/jeffkaufin/2017/02/06/why-audis-super-bowl-ad-failed/#5ebbbdb17868>, eingesehen am 14.05.2017

Fröhlich, Elisabeth (2015): CSR und Beschaffung. Theoretische wie praktische Implikationen eines nachhaltigen Beschaffungsprozessmodells. 1. Auflage. Berlin: Springer Gabler (Management-Reihe Corporate Social Responsibility).

goetzpartners (2015). Mediennutzung: Paid Content für die Generation Y zunehmend attraktiv [HTML]. In: <https://www.marktforschung.de/nachrichten/marktforschung/mediennutzung-paid-content-fuer-die-generation-y-zunehmend-attraktiv/>, eingesehen am 01.06.2017



Havas Worldwide (2016). Project Superbrand: 10 Truths Reshaping the Corporate World [PDF]. In <http://mag.havas.com/prosumer-report/superbrand/>, eingesehen am 27.06.2017

Hiß, Stefanie (2006): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Zugl.: Bamberg, Univ., Diss., 2005. Frankfurt/Main: Campus Verl. (Campus Forschung, 907).

Horizont (2017a). BBDO feiert die Väter, die mit ihren Töchtern Barbie spielen [HTML]. In: <http://www.horizont.net/marketing/auftritte-des-tages/Ruehrende-Kampagne-BBDO-feiert-die-Vaeter-die-mit-ihren-Toechtern-Barbie-spielen-145570>, eingesehen am 18.05.2017

Horizont (2017b). Nikes starkes Plädoyer für Gender Equality in der arabischen Welt [HTML]. In: <http://www.horizont.net/agenturen/auftritte-des-tages/Just-Do-It-Nikes-starkes-Plaedoyer-fuer-Gender-Equality-in-der-arabischen-Welt-146275>, eingesehen am 28.05.2017

Huffingtonpost (2017). Nike zeigt Muslima im Werbespot - und handelt sich heftige Kritik von arabischen Frauen ein [HTML]. In: [http://www.huffingtonpost.de/2017/03/08/mode-fur-muslimas-gleichberechtigung-frauentag\\_n\\_15237052.html](http://www.huffingtonpost.de/2017/03/08/mode-fur-muslimas-gleichberechtigung-frauentag_n_15237052.html), eingesehen am 28.05.2017

Husare (2017). Cultural Branding – ein neues Markenparadigma? [HTML]. In: <http://www.husare.de/husare-akademie-archiv/cultural-branding-ein-neues-markenparadigma/>, eingesehen am 28.05.2017

Kantar Millward Brown (2017). Advertising: Make a lasting Impression [HTML]. In: [http://www.millwardbrown.com/Documents/Reports/Make\\_a\\_Last\\_Impression/default.aspx?access=yes](http://www.millwardbrown.com/Documents/Reports/Make_a_Last_Impression/default.aspx?access=yes), eingesehen am 01.06.2017

Karl, Christian (2015). Wie konsumiert die Generation Y? Empirische Untersuchung und konkrete Maßnahmen zur Kundengewinnung. Hamburg, Diplomatica Verlag

Karmapunkte (2017). Nach Trump: Ist Haltung ist wieder en vogue? [HTML]. In: <http://karmapunkte.com/articles/nach-trump-ist-haltung-ist-wieder-en-vogue>, eingesehen am 24.05.2017

KBA (2016a). Anzahl der Elektroautos in Deutschland von 2006 bis 2017 [HTML]. In <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/265995/umfrage/anzahl-der-elektroautos-in-deutschland/>, eingesehen am 27.06.2017

KBA (2016b). Bestand der Personenkraftwagen mit Elektroantrieb in Deutschland nach Marken (Stand: 1. Januar 2016) [HTML]. In <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/694193/umfrage/personenkraftwagen-mit-elektroantrieb-in-deutschland-nach-marken/>, eingesehen am 27.06.2017

Kirchhof, Anne-Kathrin; Nickel, Oliver (2014). CSR und Brand Management – Marken nachhaltig führen. Berlin Heidelberg, Springer Verlag

Kurbacher, Frauke Annegret (2006). Was ist Haltung? Philosophische Verortung von Gefühlen als kritische Sondierung des Subjektbegriffs [HTML]. In <https://www.theomag.de/43/fk6.htm>, eingesehen am 27.06.2017

König, Larissa (2017). Nike hat jetzt eine Plus-Size Linie [HTML]. In: <http://noizz.de/fashion/nike-hat-jetzt-eine-plus-size-linie/xmrx9l>, eingesehen am 28.05.2017

Leipzig School of Media (2017). Content-Marketing und Brand Storytelling: Marken zeigen Haltung [HTML]. In: <https://www.leipzigschoolofmedia.de/news/artikel-lesen/article/content-marketing-und-brand-storytelling-marken-zeigen-haltung.html?cHash=8c0f705c5776aaf45b90a92459792976>, eingesehen am 01.06.2017

Lenz, Andreas (2015). Identitätsbasierte Markenführung – Das Konzept [HTML]. In <https://www.dietrichid.com/branding/identitaetsbasiertemarkenfuehrung/>, eingesehen am 27.06.2017

Lin-Hi, Nick; Müller, Karsten (2013): The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. In: Journal of Business Research 66, S. 1928–1936.

manager magazin (2017). Starbucks will 10.000 Flüchtlinge einstellen [HTML]. In: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/donald-trumps-einreiseverbot-starbucks-will-fluechtlinge-einstellen-a-1132276.html>, eingesehen am 22.05.2017

Mangelsdorf, Martina (2014). 30 Minuten – Generation Y. Offenbach, GABAL Verlag GmbH

Markenartikel-Magazin (2017). Markenkommunikation: Generation Z will Werbung mitgestalten [HTML]. In: [http://www.markenartikel-magazin.de/no\\_cache/unternehmen-marken/artikel/details/10016187-markenkommunikation-generation-z-will-werbung-mitgestalten/?print=98](http://www.markenartikel-magazin.de/no_cache/unternehmen-marken/artikel/details/10016187-markenkommunikation-generation-z-will-werbung-mitgestalten/?print=98), eingesehen am 03.07.2017

Meedia (2017). re:publica 2017: Desinteresse an klassischen Medien bei Millennials als Nährboden für Fake News [HTML]. In: <http://meedia.de/2017/05/09/republica-2017-desinteresse-an-klassischen-medien-bei-millennials-als-naehrboden-fuer-fake-news/>, eingesehen am 15.05.2017

Nike (2017). Nike Mission Statement [HTML]. In: [https://help-en-us.nike.com/app/answer/a\\_id/113](https://help-en-us.nike.com/app/answer/a_id/113), eingesehen am 28.05.2017

N-TV (2017). Nike rüstet Athletinnen mit "Pro Hijab" aus [HTML]. In: <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Nike-ruestet-Athletinnen-mit-Pro-Hijab-aus-article19734770.html>, eingesehen am 28.05.2017

Philine von Sell (2017). Was Audi beim Super-Bowl-Spot falsch gemacht hat [HTML]. In: [https://www.wuv.de/marketing/was\\_audi\\_beim\\_super\\_bowl\\_spot\\_falsch\\_gemacht\\_hat](https://www.wuv.de/marketing/was_audi_beim_super_bowl_spot_falsch_gemacht_hat), eingesehen am 14.05.2017

Sandra Stalinski (2015). Generation Y krepelt Arbeitsmarkt um – Spaß, Selbstverwirklichung und Yoga [HTML]. In: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/generationy100.html>, eingesehen am 15.05.2017

Schmidlin, Vincent (2017). Cultural Branding – ein neues Markenparadigma? [HTML]. In: [https://www.wuv.de/agenturen/mehr\\_rueckgrat\\_marken\\_muessen\\_wieder\\_zu\\_kulturtraegern\\_werden](https://www.wuv.de/agenturen/mehr_rueckgrat_marken_muessen_wieder_zu_kulturtraegern_werden), eingesehen am 28.05.2017

Sinek, Simon (2009). Simon Sinek: Wie große Führungspersönlichkeiten zum Handeln inspirieren [HTML]. In:

[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=de](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=de), eingesehen am 11.06.2017

Stern (2017). Gut gegen Böse - auch beim Football ging es gegen Trump [HTML]. In: <http://www.stern.de/sport/superbowl--gut-gegen-boese---auch-beim-football-ging-es-gegen-trump-7314352.html>, eingesehen am 11.06.2017

Süddeutsche Zeitung (2017). Sturm in der Müsli-Schüssel [HTML]. In: <http://sz-magazin.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/45327/Sturm-in-der-Muesli-Schuessel>, eingesehen am 24.05.2017

Tesla (2017). Über Tesla [HTML]. In: [https://www.tesla.com/de\\_DE/about](https://www.tesla.com/de_DE/about), eingesehen am 27.05.2017

The Telegraph (2013). Good behaviour link to bosses' unethical actions [HTML]. In: <http://www.telegraph.co.uk/finance/jobs/10468940/Good-behaviour-link-to-bosses-unethical-actions.html>, eingesehen am 13.05.2017

Towa Digital (2012). Inspirierender Mensch: Simon Sinek [HTML]. In: <https://www.towa-digital.com/news/simon-sinek/>, eingesehen am 27.05.2017

Universität Innsbruck (2017). Quantitative Methoden [PDF]. In: [https://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior-lecturer/bernd\\_lederer/downloads/quantitativdatenerhebungsmethoden.pdf](https://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior-lecturer/bernd_lederer/downloads/quantitativdatenerhebungsmethoden.pdf), eingesehen am 12.06.2017

Universität Zürich (2015). Corporate Social Responsibility zahlt sich nicht aus [HTML]. In: <http://www.media.uzh.ch/de/medienmitteilungen/archive/2015/corporate-social-responsibility-zahlt-sich-nicht-aus.html>, eingesehen am 13.05.2017

Waßmann, Jan (2014). Grundlagen der CSR aus der Perspektive des Marketings – Historische Entwicklung und Begriffserklärung. Wiesbaden, Springer Verlag

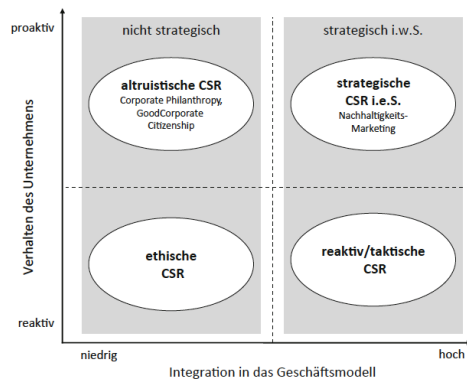
weclapp (2015). Was die Generation Y für dein Marketing bedeutet [HTML]. In: <https://www.weclapp.com/de/blog/marketing-generation-y/>, eingesehen am 15.05.2017

Wirtschaftspsychologie aktuell (2014). Millennial-Frauen: qualifiziert, kommunikativ,

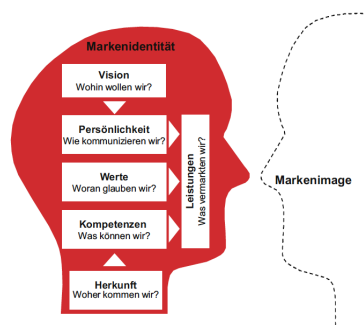
aufstiegsbereit [HTML]. In: <http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/nachrichten/nachrichten-20140314-millennial-frauen-qualifiziert-kommunikativ-aufstiegsbereit.html>, eingesehen am 15.05.2017

Zeit Online (2017). Trump ist der unbeliebteste US-Präsident [HTML]. In: <http://www.zeit.de/politik/ausland/2017-02/us-praesident-donald-trump-umfragen-bevoelkerung-beliebtheit>, eingesehen am 15.05.2017

## 8. Abbildungsverzeichnis



**Abb. 1:** Formen der CSR (Waßmann, 2014) Waßmann, Jan (2014). Grundlagen der CSR aus der Perspektive des Marketings – Historische Entwicklung und Begriffserklärung. Wiesbaden, Springer Verlag



**Abb. 2:** Identitätsbasierte Markenführung (Burmam, 2015) Burmann, Christoph; Halaszovich, Tilo; Schade, Michael; Hemmann, Frank (2015). Identitätsbasierte Markenführung, Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. Wiesbaden, Springer Gabler



**Abb. 3:** Generations (Absolventa, 2017) In: <https://www.absolventa.de/karriereguide/tipps/xyz-generationen-arbeitsmarktueberblick>, entnommen am 02.06.17

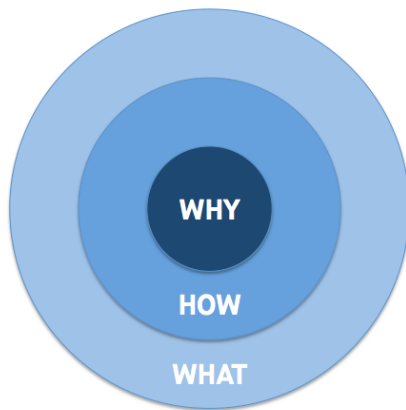


Abb. 4: Golden Circle (Eigene Darstellung, 2017)



Abb. 5: World Apart (YouTube, 2017) In:

<https://www.youtube.com/watch?v=8wYXw4K0A3g>, entnommen am 26.12.16



Abb. 6: Imagine (YouTube Kanal Barbie, 2017). In

<https://www.youtube.com/watch?v=l1vnsqbnAkk>, entnommen am 19.06.17

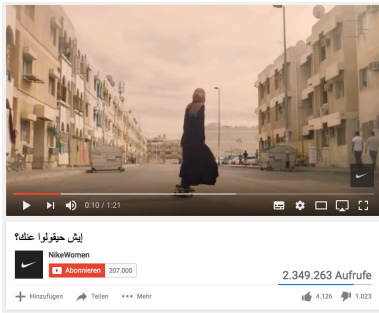


Abb. 7: Nike Woman (YouTube Kanal Nike, 2017). In [https://www.youtube.com/watch?v=9BAeEbZ\\_TVE](https://www.youtube.com/watch?v=9BAeEbZ_TVE), entnommen am 19.06.17

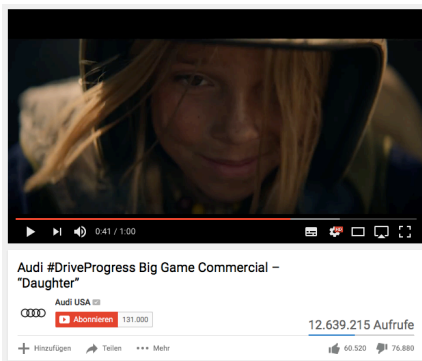


Abb. 8: #DriveProgress (YouTube Kanal Audi USA, 2017). In [https://www.youtube.com/watch?v=G6u10YPk\\_34](https://www.youtube.com/watch?v=G6u10YPk_34), entnommen am 19.06.17

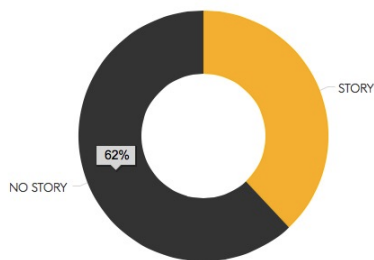


Abb. 9: Storytelling (Kantar Millward Brown, 2017) In: [http://www.millwardbrown.com/Documents/Reports/Make\\_a\\_Lastning\\_Impression/default.aspx?access=yes](http://www.millwardbrown.com/Documents/Reports/Make_a_Lastning_Impression/default.aspx?access=yes), entnommen am 02.06.17





Abb. 10: Ali Cola #toleranzschmeckt (Ali Cola, 2017). In <https://twitter.com/tlrnzschrnckt>, entnommen am 28.06.17

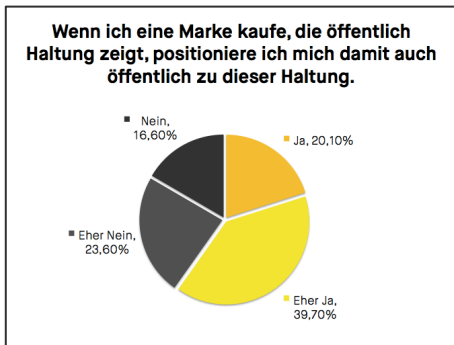


Abb. 11: Positionierung (Eigene Darstellung, 2017)



Abb. 12: Risiko (Eigene Darstellung, 2017)

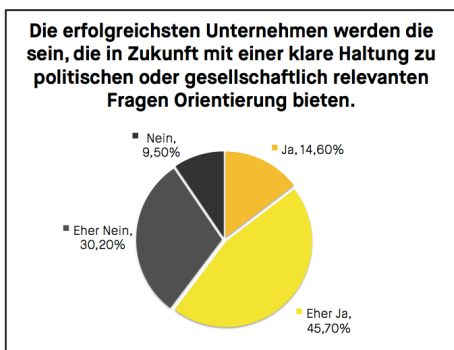


Abb. 13: Zukunft (Eigene Darstellung, 2017)

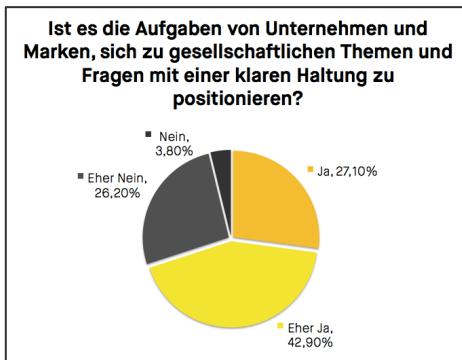


Abb. 14: Aufgabe (Eigene Darstellung, 2017)

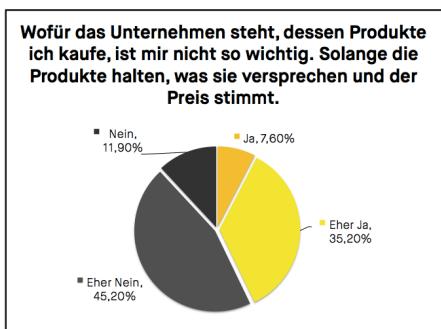


Abb. 15: Werte (Eigene Darstellung, 2017)

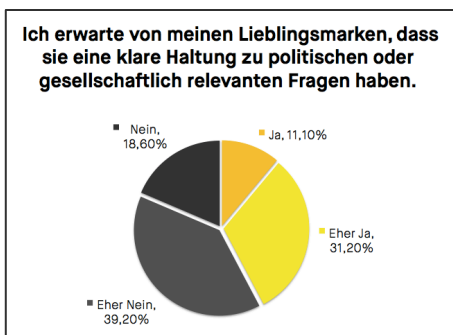


Abb. 16: Erwartung Lieblingsmarken (Eigene Darstellung, 2017)

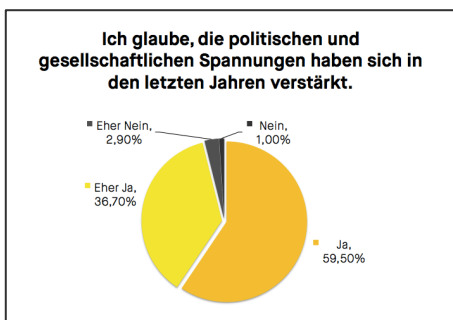


Abb. 17: Spannungen (Eigene Darstellung, 2017)

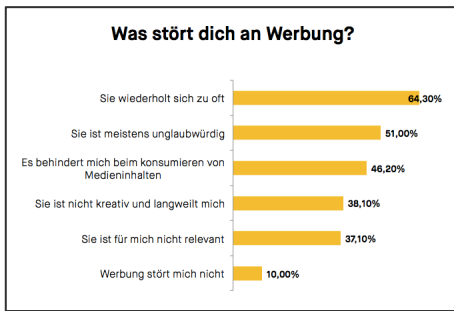


Abb. 18: Werberestriktion (Eigene Darstellung, 2017)

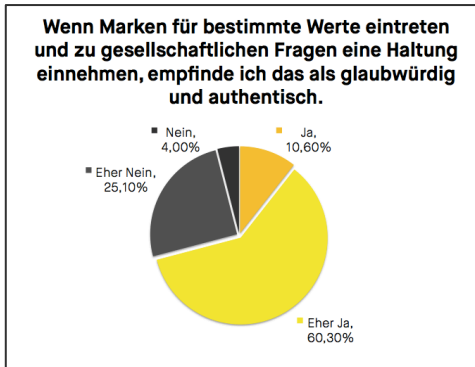


Abb. 19: Glaubwürdigkeit (Eigene Darstellung, 2017)

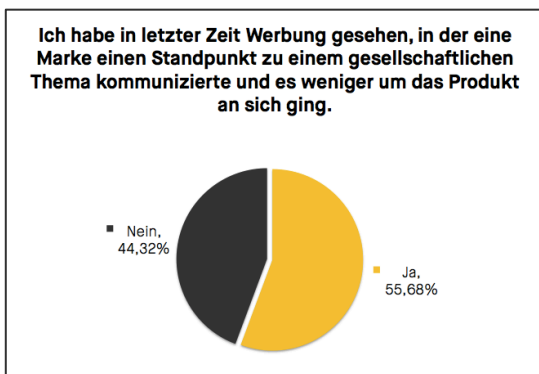


Abb. 20: Werbung mit Haltung (Eigene Darstellung, 2017)

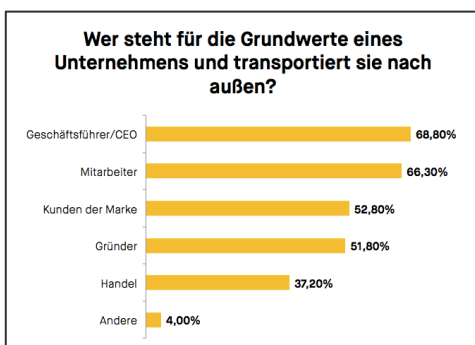


Abb. 21: Grundwerte (Eigene Darstellung, 2017)

# Anhang

## Interviewleitfaden Experteninterview

Wie kommt es, dass sich Marken in die gesellschaftliche Debatte einbringen?  
Normalerweise halten sich Unternehmen und Marken lieber raus, um nicht anzuecken.

Ist dies gerade nur ein kurzes Strohfeuer aufgrund einer angespannten politischen Lage, oder werden sich Marken bzw. Unternehmen immer mehr ihrer gesellschaftlichen Rolle bewusst?

Denken Sie, dass gerade jüngere Generationen (Generation Y / Millennials) mehr von Marken erwarten, auch eine gesellschaftliche Haltung einzunehmen und sinnstiftend zu agieren?

Welche Chancen ergeben sich für eine Marke, wenn sie sich mit einem gesellschaftlichen Thema verknüpft?

Lässt sich die Zukunftsfähigkeit einer Marke an der gesellschaftlichen Relevanz ablesen?

Sind Werte und Haltung ein Marketingmittel oder ein Ausdruck der Unternehmensausrichtung?

Wie findet ein Unternehmen Themen, die zur eigenen Marke passen, und gleichzeitig für die Menschen Nutzen stiften.

Es werden viele Menschen über gesellschaftliche Themen (Ehe für Alle, Frauenrechte, Toleranz etc.) anders denken. Glauben Sie, dass diese Menschen sich dadurch von der Marke abwenden oder nimmt man solche Verluste in Kauf?

Tun sich aufgrund der Risiken besonders große Konzerne schwer damit, sich mit einem gesellschaftlichen Thema zu verknüpfen?

Tab. 3: **Übersicht der Kategorienbildung**, eigene Darstellung, 2017

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
<p><b>Hypothese 1:</b> Zukunftsfähige Marken unterscheiden sich über ihre Haltung und ihren inneren Antrieb.</p>	<p>- Alle Aussagen, die sich auf den Erfolgsfaktor Haltung beziehen - Aussagen, die sich auf den Mehrwert von Markenhaltung beziehen</p>	<p>„Marken mit Haltung bieten eine Orientierung in politisch aufgeheizten Zeiten“</p>	<p>Grenzt sich zu anderen Kategorien durch den Bezug zum positiven Einfluss von Markenhaltung ab.</p>
<p><b>Hypothese 2:</b> Die Generation Y fordert immer stärker eine Markenhaltung zu gesellschaftlichen und politisch relevanten Fragen.</p>	<p>- Alle Aussagen, die sich auf die Generation Y beziehen.</p>	<p>„Die Generation Y fordert mehr Haltung von Marken“</p>	<p>Grenzt sich zu anderen Kategorien durch den Bezug zur Generation Y ab.</p>
<p><b>Hypothese 3:</b> Gesellschaftliche Spannung bietet Marken Potenzial, Bedeutung im Leben ihrer Kunden zu erlangen</p>	<p>- Alle Aussagen, die sich auf gesellschaftliche und politische Spannungen beziehen</p>	<p>„Erhöhte politische Spannungen bergen Potentiale für Marken“</p>	<p>Grenzt sich zu anderen Kategorien durch den Bezug zum Thema gesellschaftliche Spannung ab.</p>
<p><b>Hypothese 4:</b> Unternehmensführung und Kommunikation müssen für eine authentische Markenhaltung den größtmöglichen Deckungsgrad erreichen.</p>	<p>- Aussagen, die sich auf die Unternehmensführung beziehen - Beispiele aus dem Unternehmen, wie man Haltung lebt</p>	<p>„Damit in unserem Unternehmen die Werte authentisch sind, haben wir folgende Maßnahmen:..“</p>	<p>Grenzt sich zu anderen Kategorien durch den Bezug zur Unternehmenskultur und Unternehmensführung ab.</p>

## **Experteninterview Anne Wortmann, Country Business Lead bei Ben & Jerry's**

**Wie kommt es eigentlich, dass sich Marken in die gesellschaftliche Debatte einbringen? Normalerweise halten sich Unternehmen und Marken lieber raus, um nicht anzuecken.**

Ich denke, dass Marken einfach merken, dass sie für etwas stehen müssen, um auch zukünftig relevant zu sein. Gerade in der heutigen Zeit. Viele Marken möchten Millennials ansprechen. Das ist natürlich eine sehr interessierte Zielgruppe, die auch immer stärker Dinge hinterfragt. Nicht nur Produktionsprozesse, sondern auch die Haltung von Marken. Daher ist es für Marken wichtig, eine Haltung einzunehmen und diese dann auch konsequent zu vertreten. Ich denke, das Ganze ist sehr stark Zielgruppen getrieben.

**Denken Sie, dass gerade jüngere Generationen (Generation Y / Millennials) mehr von Marken erwarten, auch eine politische Haltung einzunehmen?**

Ja das denke ich schon. Sie sind sehr viel informierter. Sie wollen wissen, was hinter den Produkten steht. Die Generation Y ist extrem gut vernetzt und tauscht sich auch über solche Themen aus.

**Viele Marken nehmen momentan eine Haltung zu bestimmten gesellschaftlichen Themen ein. Ist dies gerade nur ein kurzes Strohfeuer aufgrund einer angespannten politischen Lage, oder werden sich Marken bzw. Unternehmen immer mehr ihrer gesellschaftlichen Rolle bewusst?**

Ich glaube, dass es ein größeres Thema ist. Es gibt diese angespannte politische Situation nicht erst seit gestern. Das ist etwas, was die heutige Zeit und besonders unsere heutige Zielgruppe auszeichnet, nämlich dass wir es gewohnt sind, dass viel los ist und dass wir in der Annahme leben, dass es sich auch so schnell nicht ändert. Insofern glaube ich nicht, dass das Thema Haltung nur kurzfristig davon beeinflusst wird, sondern dass es ein langfristigeres Thema ist. Ich glaube, dass Marken mit Haltung auch in ruhigeren Zeiten noch relevant sein können. Erst dann ist es wirklich authentisch, wenn man eben nicht einfach auf ein angeheiztes politisches Thema springt, sondern sich langfristig für ein Thema einsetzt. Es müssen ja auch nicht nur politische Themen sein. Das können ja auch gesellschaftliche und soziale Themen sein, die zwar einen Link in die Politik haben, aber durchaus auch breiter gefächert sein können.

### **Sind Werte und Haltung ein Marketingmittel oder ein Ausdruck der Unternehmensausrichtung?**

Das muss jede Marke für sich selber beantworten. Ich denke hier, kommt es sehr stark auf den inneren Antrieb oder die grundlegende Motivation an, eine bestimmte Haltung einzunehmen. Für Ben & Jerry's kann ich sagen, dass es eben kein Marketinginstrument ist. Wir verfolgen schon seit unserer Gründung 1978 einen sozialen Zweck. Wir sagen selber, dass wir ohne unsere „Social Mission“ eigentlich gar keine Daseinsberechtigung haben weil, mal ganz überspitzt gesagt, Eiscreme-Marken gibt es schon genug auf der Welt. Unser Ziel ist es, die Kraft unseres Businesses zu nutzen, um einen positiven Wandel auf der Welt voran zu treiben. Das ist unser innerer Antrieb. Das unterscheidet Ben & Jerry's von vielen anderen Marken. Und dass Authentizität von Markenaktivitäten insbesondere von der Millennial-Zielgruppe sehr stark hinterfragt wird, zeigt jüngst das Echo auf den Werbespot von Pepsi.

### **Sie haben mit Pepsi eben ein Negativ-Beispiel genannt. Wann wird eine Verknüpfung mit einem gesellschaftlichen Thema authentisch?**

Wir stellen uns selber auch jedes Mal die Frage, wann wir mit einem Thema an die Öffentlichkeit gehen. Die „Ehe für alle“ z.B. unterstützen wir seit rund 40 Jahren. Das fing damit an, dass wir die Sozialleistungen für gleichgeschlechtliche Paare geöffnet haben und seitdem unterstützen wir das und daher trauen wir uns, auch in der Öffentlichkeit laut für dieses Thema einzustehen, weil das einfach ein Grundwert ist, den wir fest bei uns verankert haben. Gleichzeitig sind wir sehr vorsichtig, mit Themen raus zu gehen, bei denen wir das Gefühl haben, wir haben intern noch nicht genug unsere Hausaufgaben gemacht. „Black Life Matters“ ist ein weiteres Beispiel aus den USA, wo wir erst Jahre mit der Organisation und dem Team zusammen gearbeitet haben, bevor wir dann kommuniziert haben, dass wir das Thema unterstützen. Wir sind überzeugt, dass man die Werte, für die man in der Öffentlichkeit einsteht, zunächst auch im Kleinen, Inneren leben sollte.

### **Es werden viele Menschen über gesellschaftliche Themen (Ehe für Alle, Frauenrechte, Toleranz etc.) anders denken. Glauben Sie, dass diese Menschen sich dadurch von der Marke abwenden oder nimmt man solche Verluste in Kauf?**

Ja, solche Verluste nehmen wir ganz klar in Kauf. Wir sind der Überzeugung, dass es das Richtige ist und deswegen scheuen wir uns nicht davor, eine durchaus kontroverse Diskussion auszulösen. Wir wissen, dass einige Leute kritisch dem Thema gegenüber stehen und sich deswegen abwenden, aber das ist dann nun mal so. Unser Gründer Jerry hat einmal gesagt: „If you happen to believe what Ben & Jerry's is supporting, and involved in, then you should support the company. If you don't believe in what we

are supporting, don't support it". Das gilt für uns noch heute.

**Sie engagieren sich für mehr soziale Gerechtigkeit. Werden diese Standards auch im Unternehmen gelebt? Beispielsweise was Mindestlohn etc. angeht? Sind solche Werte also fest in der Unternehmenskultur verankert?**

Ja, absolut. Wir haben zum Beispiel in den USA die „Living Wage Policy“. Wenn jemand für uns 40 Stunden in der Fabrik arbeitet, dann sollte man damit auch wirklich so viel Geld verdienen, dass man davon gut leben kann. Dieser wird jedes Jahr neu verhandelt und neu berechnet: Was kostet Kleidung, was kosten gute und gesunde Lebensmittel, was kostet eine vernünftige Wohnung. Das ergibt in den USA ca. das Doppelte vom Mindestlohn. Das ist auch die grundlegende Philosophie, dass wir immer bei uns selber anfangen müssen.

**Wie stark ist der Einfluss von den Ben & Jerry's Gründern auf diese Unternehmenskultur?**

Die Gründer haben schon einen sehr starken Einfluss auf die Unternehmenskultur.



## Analyse und Auswertung Experteninterview mit Anne Wortmann

Kategorie	Expertin: Anne Wortmann	Interpretation
<b>Hypothese 1:</b> Zukunftsfähige Marken differenzieren sich über ihre Haltung und ihren inneren Antrieb.	„Daher ist es für Marken wichtig, eine Haltung einzunehmen und diese dann auch konsequent zu vertreten“	Es ist wichtig für Marken, eine Haltung einzunehmen. Jedoch hängt der Erfolg vom inneren Antrieb ab, eine bestimmte Haltung einzunehmen.
	„Ich denke, hier kommt es sehr stark auf den inneren Antrieb oder die grundlegende Motivation an, eine bestimmte Haltung einzunehmen.“	
<b>Hypothese 2:</b> Die Generation Y fordert immer stärker eine Markenhaltung zu gesellschaftlichen und politisch relevanten Fragen.	„Sie sind sehr viel informierter. Sie wollen wissen, was hinter den Produkten steht. Die Generation Y ist extrem gut vernetzt und tauscht sich auch über solche Themen aus.“	Anne Wortmann meint, die Generation Y ist informierter, vernetzt und tauscht sich über gesellschaftliche Themen aus. Hinterfragt nicht nur Produktionsprozesse sondern auch Haltung von Marken. Wichtig dabei ist die Authentizität.
	„Gerade in der heutigen Zeit. Viele Marken möchten Millennials ansprechen. Das ist natürlich eine sehr interessierte Zielgruppe, die auch immer stärker Dinge hinterfragt. Nicht nur Produktionsprozesse, sondern auch die Haltung von Marken.“	

	<p>„Und dass Authentizität von Markenaktivitäten insbesondere von der Millennial-Zielgruppe sehr stark hinterfragt wird, zeigt jüngst das Echo auf den Werbespot von Pepsi“.</p>	
<p><b>Hypothese 3:</b> Gesellschaftliche Spannung bietet Marken Potenzial, Bedeutung im Leben ihrer Kunden zu erlangen</p>	<p>„Ich glaube, dass Marken mit Haltung auch in ruhigeren Zeiten noch relevant sein können. Erst dann ist es wirklich authentisch, wenn man eben nicht einfach auf ein angeheiztes politisches Thema springt, sondern sich langfristig für ein Thema einsetzt.“</p>	<p>Auch in ruhigen Zeiten können Marken mit Haltung relevant sein. Denn erst dann wird es auch langfristig und authentisch.</p>
	<p>„Unsere heutige Zielgruppe zeichnet aus, dass wir es gewohnt sind, dass viel los ist und dass wir in der Annahme leben, dass es sich auch so schnell nicht ändert. Insofern glaube ich nicht, dass das Thema Haltung nur kurzfristig davon beeinflusst wird, sondern dass es ein langfristigeres Thema ist.“</p>	
<p><b>Hypothese 4:</b> Unternehmensführung und Kommunikation müssen für eine authentische Markenhaltung den größtmöglichen Deckungsgrad erreichen.</p>	<p>„Für Ben &amp; Jerry's kann ich sagen, dass es eben kein Marketinginstrument ist. Wir sagen selber, dass wir ohne unsere <i>Social Mission</i> eigentlich gar keine Daseinsberechtigung haben weil, mal ganz überspitzt gesagt, Eiscrème-Marken gibt es schon genug auf der Welt.“</p>	<p>Markenführung und Unternehmensführung hängen bei Ben &amp; Jerry's stark zusammen. Werte werden hier erst im Inneren gelebt, bevor sie kommuniziert werden.</p>

	<p>„Das ist auch die grundlegende Philosophie, dass wir immer bei uns selber anfangen müssen. Wir haben zum Beispiel in den USA die „Living Wage Policy.“</p>	
	<p>„Wir sind überzeugt, dass man die Werte, für die man in der Öffentlichkeit einsteht, zunächst auch im Kleinen, Inneren leben sollte.“</p>	

## **Experteninterview Ilker Yilmazalp, Beratung bei loved/Thjnk.**

**Wie kommt es eigentlich, dass sich Marken in die gesellschaftliche Debatte einbringen? Normalerweise halten sich Unternehmen und Marken lieber raus, um nicht anzuecken.**

Da gibt es zwei Möglichkeiten. Einerseits gibt es die Marke, die schon immer eine politische Seite hatten und natürlich Marken, die das Thema jetzt eher kurzfristig für sich entdecken. Politische Marken und politische Statements gab es nämlich schon immer. Es fällt jetzt nur stärker auf, weil mit beispielsweise Trump der politische Diskurs wieder stärker in den Vordergrund rückt.

Ein Beispiel für ersteres ist St. Pauli. St. Pauli ist eine Weltmarke, weil sie politisch sind und schon immer politisch waren. St. Pauli ist eine Fußballmannschaft, die als erste eine politische Meinung hatte, gegen Nazis und gegen Homophobie. Das hat St. Pauli zu einer unfassbar erfolgreichen Marke gemacht, weltweit sieht man Menschen mit St. Pauli Pullover. Budweiser ist ein Beispiel für die zweite Möglichkeit. Beim Superbowl gab es einen Spot, der sich für die Vorteile von Einwanderung ausspricht. Weil auch der Budweiser Gründer damals aus Deutschland nach Amerika eingewandert ist und daraufhin Budweiser kreiert hat. Ich kaufe Budweiser aber jetzt nicht komplett ab, dass es eine tolerante Marke ist, die für Weltoffenheit steht. Auf mich wirkt wie eine PR Maßnahme.

Auch bei Ali Cola ging es nicht darum, jetzt auf den politischen Zug aufzuspringen. Die Marke Ali Cola gibt es nur deswegen. Der Gründer Aydin Umutlu ist ein 40 Jahre alter Kurierfahrer, der sich oft anders behandelt gefühlt hat. Er erzählt die Geschichte immer gerne wie er beim Bäcker jedes mal erlebte, dass er nicht bedient wurde bzw. erst sehr spät. Dann kam Thilo Sarazzin mit seinem Buch: „Deutschland schafft sich ab“. Aydin Umutlu haben die Thesen unheimlich aufgeregt und noch mehr war er verletzt, wie viele ihm doch Recht gegeben haben. Und daraufhin wollte er was tun. Dadurch entstand die Ali Cola – die Cola für Toleranz.

**Welche Chancen ergeben sich für eine Marke, wenn sie sich mit einem gesellschaftlichen Thema verknüpft?**

Simon Sinek und sein „Golden Circle“ bringen es gut auf den Punkt. Wenn man eine klar definierte Haltung hat, sagst du nicht, was du machst, sondern wieso du es machst. Dann hat man einen roten Faden in allem was man tut. Mit einer klaren Haltung weiß man in welche Richtung man als Marke gehen will. Eine Haltung ist also eine sehr gute Orientierung für eine Marke Es stärkt die Marke, weil alles, was man

daraufhin tut, kann man auf das *Wieso* hin prüfen. Daraus entwickelt sich bestenfalls eine Leidenschaft und leidenschaftliche Marken sind erfolgreicher.

**Sind Werte und Haltung ein Marketingmittel oder ein Ausdruck der Unternehmensausrichtung?**

Ich beobachte immer wieder, dass wenn es nicht authentisch und echt ist, dann wackelt das Ganze irgendwann. Ali Cola ist kein Marketinggag. Ali Cola gibt es, weil das Unternehmen bzw. der Gründer die Welt toleranter machen möchte aufgrund von eigenen negativen Erfahrungen. Aber natürlich kann man mit so einem Thema von sich Reden machen, was auch einen Impact auf das Marketing hat. Wir haben Anfragen aus Stockholm und Australien. Ali Cola war sogar im thailändischen Morgenmagazin. Deswegen unterstützen wir mit Ali Cola auch *Kiro*, eine Organisation, die Flüchtlingen hilft. Allgemein ist meine Erfahrung, dass immer wenn aus der Werbung etwas Gutes entsteht, wird dies immer erst einmal kritisiert, dass die Werbung dies für sich nutzt.

**Denken Sie, dass gerade jüngere Generationen (Generation Y / Millennials) mehr von Marken erwarten, auch eine politische Haltung einzunehmen?**

Ich persönlich finde, dass die Werte der Generation Y weicher sind und dass da nicht mehr so eine starke politische Haltung ist. Ich finde die Generation Y sehr gemütlich. Was man auch im Arbeitsleben merkt. Die Work-Life-Balance ist ihnen wichtiger geworden, was wir auch in den Agenturen zu spüren bekommen.

**Wie kann eine Marke ein gesellschaftliches Thema finden, das zu ihr passt?**

Erstmals ist eine Marke ohne Haltung eine schlechte Marke. Eine Marke muss in dir was bewirken. Wenn du den Namen, den Claim oder den Jingle hörst, hast du gleich Bilder und Assoziationen im Kopf. Wenn das eine Marke nicht schafft, hat es kein Markenbild, hat es keine Markenwerte. Und die Markenwerte kommen aus der Unternehmenskultur heraus. Die Unternehmenskultur kommt aus der Historie, aus den Gründern oder aus den Mitarbeitern. Aus den Werten der genannten Akteure bilden sich dann die Unternehmenswerte.

**Es werden viele Menschen über gesellschaftliche Themen anders denken. Glauben Sie, dass diese Menschen sich dadurch von der Marke abwenden oder nimmt man solche Verluste in Kauf?**

Viele Marken bedienen ja nicht alle Gesellschaftsschichten und tauchen dann auf einmal in eine Nische ab, wenn sie eine Haltung zu einem bestimmten Thema entwickeln. Bei Ali Cola wussten wir von Anfang an, dass wir Leute haben, die

dagegen sind. Gerade im Internet wurde auch viel gegen diese Idee geschossen. Von harmloser Werbekritik, bis zu offen rechtsradikalen Parolen wie „So ne Neger-Brühe kommt mir nicht in Haus“, gab es alles in den Kommentarspalten auf den sozialen Netzwerken. Gründer Aydin Umutlus Antwort war daraufhin, dass keine Kommentare gelöscht werden. Wenn wir mit Toleranz werben, können wir nicht der Diskussion entgehen. Wir gehen auf die Kommentare ein, weil der Dialog ein Teil unserer Aufgabe ist. Und insgesamt kann man sagen, dass es viel mehr Leute gut finden als es Leute gibt, die dagegen sind.

## Analyse und Auswertung Experteninterview mit Ilker Yilmazalp

Kategorie	Experte: Ilker Yilmazalp	Interpretation
<p><b>Hypothese 1:</b> Zukunftsfähige Marken differenzieren sich über ihre Haltung und ihren inneren Antrieb.</p>	<p>„Erstmals ist eine Marke ohne Haltung eine schlechte Marke. Eine Marke muss in dir was bewirken.“</p>	<p>Markenhaltung bietet eine Orientierung für Marken. Sie testet warum es die Marke überhaupt gibt. Daraus entwickelt sich eine Leidenschaft. Beispiel: St. Pauli ist als Marke nur wegen der politischen Meinung weltweit so erfolgreich.</p>
	<p>„Mit einer klaren Haltung weiß man, in welche Richtung man als Marke gehen will. Eine Haltung ist also eine sehr gute Orientierung für eine Marke. Es stärkt die Marke, weil alles, was man daraufhin tut, kann man auf das <i>Wieso</i> hin prüfen. Daraus entwickelt sich bestenfalls eine Leidenschaft und leidenschaftliche Marken sind erfolgreicher. „</p>	
	<p>„Ein Beispiel für ersteres ist St. Pauli. St. Pauli ist eine Weltmarke, weil sie politisch sind und schon immer politisch waren. St. Pauli ist eine Fußballmannschaft, die als erste eine politische Meinung hatte, gegen Nazis und gegen Homophobie. Das hat St. Pauli zu einer unfassbar erfolgreichen Marke gemacht, weltweit sieht man Menschen mit St. Pauli Pullover.“</p>	

<p><b>Hypothese 2:</b> Die Generation Y fordert immer stärker eine Markenhaltung zu gesellschaftlichen und politisch relevanten Fragen.</p>	<p>„Ich persönlich finde, dass die Werte der Generation Y weicher sind und dass da nicht mehr so eine starke politische Haltung ist. Ich finde die Generation Y sehr gemütlich. Was man auch im Arbeitsleben merkt“</p>	<p>Die Generation Y ist nicht mehr so politisch.</p>
<p><b>Hypothese 3:</b> Gesellschaftliche Spannung bietet Marken Potenzial, Bedeutung im Leben ihrer Kunden zu erlangen</p>	<p>„Politische Marken und politische Statements gab es schon immer. Es fällt jetzt nur stärker auf, weil mit beispielsweise Trump der politische Diskurs wieder stärker in den Vordergrund rückt.“</p>	<p>Politische Marken und Statements gab es schon immer. Durch Trump etc. fällt es nur stärker auf.</p>
<p><b>Hypothese 4:</b> Unternehmensführung und Kommunikation müssen für eine authentische Markenhaltung den größtmöglichen Deckungsgrad erreichen.</p>	<p>„Und die Markenwerte kommen aus der Unternehmenskultur heraus. Die Unternehmenskultur kommt aus der Historie, aus den Gründern oder aus den Mitarbeitern.“</p> <p>„Auch bei Ali Cola ging es nicht darum, jetzt auf den politischen Zug aufzuspringen. Die Marke Ali Cola gibt es nur deswegen.“</p> <p>Aydin Umutlu haben die Thesen unheimlich aufgeregt und noch mehr war er verletzt, wie viele ihm doch Recht gegeben haben. Und daraufhin wollte er was tun. Dadurch entstand die Ali Cola – die Cola für Toleranz.</p>	<p>Markenwerte kommen aus der Unternehmenskultur. Die Kommunikation von Ali Cola hängt stark vom Antrieb des Gründers ab und kommt damit aus dem Inneren des Unternehmens.</p>



## **Experteninterview Stefanie Kuhnen, Geschäftsführerin Grabarz & Partner**

**Wie kommt es, dass sich Marken in eine gesellschaftliche Debatte einbringen? Normalerweise halten sich Unternehmen und Marken lieber raus um nicht anzuecken.**

Die erste Metaebene, die dazu beiträgt ist, dass sich Politik tatsächlich wieder radikalisiert und das zwingt alle Teile der Gesellschaft, Stellung zu beziehen, egal ob Menschen oder Unternehmen. Der zweite Grund ist Zielgruppen getrieben: Ich glaube schon, dass die Millennials langsam mehr von Marken einfordern, Stellung zu beziehen und auch an die Arbeitgeber entsteht eine neue Erwartungshaltung.

Früher haben Marken ganz bewusst gesagt: Bloß keine Politik oder Religion! Das war ja immer eine Grundregel. Man wollte keinen verärgern, weil man alle Teile der Gesellschaft als Kunden gewinnen wollte. Deswegen finde ich die Entwicklung seit Trump auch sehr spannend, denn ich finde es als Marke schon mutig, weil man definitiv Kunden verlieren kann und das bedeutet für Unternehmen bares Geld. Es ist Teil der gesellschaftlichen Entwicklung und es ist Teil der Arbeitnehmer- und Konsumentenentwicklung. Es wird von dir als Unternehmen erwartet und in dem Moment bist du bereit, Verluste in Kauf zu nehmen, weil du gleichzeitig andere Kunden stärker loyalisierst.

**Ist dies gerade nur ein kurzes Strohfeuer aufgrund einer angespannten politischen Lage, oder werden sich Marken bzw. Unternehmen immer mehr ihrer gesellschaftlichen Rolle bewusst?**

Ich glaube, dass wir an einem Metatrend angekommen sind, der „Integration“ heißt. Und Integration bedeutet für mich, dass wir uns früher erlauben konnten, Sachen voneinander zu trennen und alles dem Erfolg untergeordnet haben. Wir haben gesagt, Ökonomie ist wichtig und Ökologie eben nicht. Hauptsache ich bin erfolgreich und ob ich dann auch noch sozial und verantwortungsbewusst bin, ist mir egal. Was wir aber jetzt sehen, ist dass wir mit dieser Strategie nicht weiterkommen, weil wir zu große ökologische und gesellschaftliche Probleme haben, so dass wir uns nicht mehr erlauben können, die Sachen nur noch aus ökonomischer Brille zu betrachten.

Unternehmen muss klar sein: „Du bist nicht nur zum Geld verdienen da, sondern hast auch eine Rolle in der Gesellschaft also integriere das auch in dein Unternehmen“. Mach es zum Teil deiner Marke. Du musst es nicht zum Teil deiner Werbung machen

aber zum Teil deiner Marke. Ich glaube, wir als Agenturen müssen da noch viel Aufklärungsarbeit leisten. Das Bewusstsein der Gesellschaft entwickelt sich weiter. Ein Unternehmen muss lernen, die soziale Rolle und die ökologische Rolle zu integrieren. Eine große Firma mit 300.000 Angestellten kann nicht mehr sagen ‚ich habe keine soziale und gesellschaftliche Verantwortung, was vor 30 Jahren noch möglich war.

Es ist also kein Strohfeuer, sondern eine Entwicklung. Wir müssen aufhören alles immer voneinander getrennt zu betrachten, sondern müssen Unternehmen stärker als Teil der Gesellschaft sehen, die deswegen auch einen Teil der gesellschaftlichen Verantwortung übernehmen müssen.

**Denken Sie, dass gerade jüngere Generationen (Generation Y / Millennials) mehr von Marken erwarten, auch eine gesellschaftliche Haltung einzunehmen und sinnstiftend zu agieren?**

Es gibt ja die Tendenz, dass sich viele über die Generation Y ein bisschen lustig machen, weil alle sagen, die pennen nur noch und wollen nicht mehr richtig arbeiten. Doch jede Generation verändert irgendwas. Ich glaube, es gibt zwei Dinge, die man ihnen zuschreiben kann. Ich glaube die Generation Y verändert einmal die Arbeitswelt: Sie möchte, dass ihr Beruf und ihr Arbeitgeber eine Sinnhaftigkeit hat und es nicht nur um Profit geht. Und damit verändern sie auch die Unternehmenskultur. Sie sind also ein zentraler Treiber dafür, dass einmal die Unternehmen sich im Inneren verändern aber auch als Konsument bewirken sie einen Wandel, indem sie bewusstere Kaufentscheidungen treffen.

**Welche Chancen ergeben sich für eine Marke, wenn sie sich mit einem gesellschaftlichen Thema verknüpft? Bietet gesellschaftliche Spannung Marken Potenzial, Bedeutung im Leben ihrer Kunden zu erlangen?**

Marken mit Haltung können Kundengruppen noch stärker loyalisieren. Die Kunden sagen: „Ich finde es gut, was die Marke macht, deswegen schließe ich mich dieser Marke an und kaufe sie“. Und es ist gleichzeitig das Risiko, Leute so vor den Kopf zu stoßen und sie damit vielleicht zu verlieren.

Für mich ist der Begriff „Brand Activism“ auch der passendere Begriff dafür. Wenn man „Activism“ googelt und sich die Definition auf Wikipedia anschaut, kommen Sachen wie: „Auf die Straße gehen“ oder „Petitionen unterschreiben“. Es geht also wirklich darum Dinge zu tun und das ist für mich die Weiterentwicklung. Es geht nicht nur darum eine Haltung zu haben, sondern auch wirklich was zu tun und danach zu handeln. Es ist eine Chance und ein tolles Tool, seine Markengeschichte noch

glaubwürdiger und authentischer zu erzählen. Nach dem Motto: „Walkt he Talk“ und „Put your Moeny where my mouth is“. Ein Unternehmen quatscht also nicht nur von ihren Werten und macht einen hoch emotionalen Film daraus, sondern sie auch machen wirklich etwas und das macht für mich „Activism“ aus. Die Konsumenten merken, dass da wirklich was hinter steckt mit allen Ecken und Kanten und dann können Marken als Fackelträger vorweg gehen und Menschen hinter sich versammeln und so wieder eine viel realere und stärkere Rolle im Leben der Menschen einnehmen.

Wenn du eine große Marke sein willst, dann sei halt auch eine große Marke und verhalte dich wie eine. CSR verbinden ganz viele noch mit Ökologie und Nachhaltigkeit. Dabei hat CSR nicht nur die Nachhaltigkeitssäule sondern hat auch noch sozialpolitische und gesellschaftliche Aspekte. Und da können große Unternehmen was zu sagen und als Meinungsführer interagieren. „Brand Activism“ ist eben auch gesellschaftlich und politisch zu verstehen und nicht eben nur als Nachhaltigkeit.

Wenn ich merke, dass die Gesellschaft immer weiter auseinander driftet, ist es für Marken eine große Chance, als Unternehmen in dieses Spannungsfeld rein zu gehen und Menschen hinter sich zu versammeln. Im Moment ist es eine Chance aber in zehn bis fünfzehn Jahren wird es Hygienefaktor sein und dann wird es für Unternehmen schwer, das nachzuholen.

**Lässt sich die Zukunftsfähigkeit einer Marke an der gesellschaftlichen Relevanz ablesen? Bzw. unterscheiden sich zukünftige Marken über ihre Haltung und ihren inneren Antrieb?**

Ich glaube, das war schon immer so. Relevanz war schon immer entscheidend für eine Marke, aber Werbung wird immer durchschaubarer und interessiert immer weniger Menschen. Daher muss ich auch unabhängig von Werbung und Kommerz irgendwie relevant bleiben. In dem Moment wo ich als Fritz Cola sage, ich bin nicht nur eine tolle Cola und du findest mich in dem und dem Laden sondern ich auch eine Rolle in der Gesellschaft einnehme, wird das Ganze viel elementarer. In Zeiten von Werbehass und Ad-Blockern würde ich diesen Satz also mehr denn je unterschreiben. Außerdem ist eine Unternehmenskultur inklusive gelebter Werte der größte Kopierschutz, den ein Unternehmen haben kann und so kann man sich nachhaltig im Wettbewerb differenzieren.

**Sind Werte und Haltung ein Marketingmittel oder ein Ausdruck der Unternehmensausrichtung/Unternehmensidentität?**

Wir hatten Burger King einmal vorgeschlagen aus „Burger King“ einen Tag lang „Burger Queen“ zu machen. Aus der Ungleichheit heraus, dass Frauen immer noch 23% weniger verdienen als die Männer, wollten wir den Whopper für Frauen 23% günstiger machen, um auf diesen Gehaltsunterschied aufmerksam zu machen. Burger King hatte das damals aber abgelehnt, weil sie zurecht meinten, wir können uns gesellschaftlich nicht so positionieren, da wir intern gar nicht sicher stellen können, dass bei uns die Frauen gleich viel verdienen. Man muss also aus dem Unternehmen kommen und gucken was diese für Werte haben und ob sie sich dementsprechend verhalten. Sonst wird's peinlich.

**Wie findet ein Unternehmen Themen, die zur eigenen Marke passen und gleichzeitig für die Menschen Nutzen stiften bzw. wie wird eine Markenhaltung authentisch?**

Ich glaube, das größte Risiko ist, dass eine Marke ihre Werte nicht glaubwürdig lebt und dann schnell als nicht authentisch entlarvt wird. Du musst aus dem Kern der Marke kommen. Was für Werte habt ihr und für welche Werte könnt ihr glaubhaft einstehen und daraus kannst du dann Aktivitäten entwickeln.

Es gibt da ja viele Arten von gesellschaftlichem Engagement: Beispielweise „Social Activism“ oder „Cultural Activism“. Unter dem Bereich „Brand Activism“ gibt es noch viele Unterkategorien. Ein Unternehmen kann sich also auf verschiedenen Feldern engagieren. Man muss als Unternehmen gucken wofür man glaubhaft einstehen kann. Auch bei der Superbowl Halbzeitpause habe ich mir oft gedacht: Ok wo habt ihr denn jetzt diese Werte her? Da fällt mir sofort Audi ein.

**Tun sich aufgrund der Risiken besonders große Konzerne damit schwer sich mit einem gesellschaftlichen Thema zu verknüpfen? Und müssen Große Unternehmen dann nicht aufpassen das kleinere Unternehmen ihnen den Rang ablaufen?**

Ich fand es total spannend, zu sehen, wie viele amerikanische Unternehmen auf diese politischen Themen aufspringen. Und da waren viele große Unternehmen dabei wie Audi oder Budweiser. Von daher glaube ich nicht mal unbedingt, dass es großen Unternehmen schwerer fällt. Ich habe mich als nächstes gefragt, wie die deutschen Unternehmen damit umgehen und ich finde, denen fällt so etwas deutlich schwerer. Die Frage ist also nicht so sehr, ob das Unternehmen groß oder klein ist, sondern eher die Frage, worauf beruht der Unterschied zwischen amerikanischen und deutschen Unternehmen und das hat mehr mit der Mentalität des Unternehmens zu tun als mit der Größe. Ich denke, bedingt durch die zwei Weltkriege haben wir es sehr in der DNA,

uns nicht mehr so stark politisch aus dem Fenster zu lehnen. Ich glaube dennoch, sie sollten es unbedingt tun, sonst wird es tatsächlich irgendwann zum Nachteil.

Es ist auch ein strukturelles Problem. Unternehmen wie Innocent Smoothies oder Ben & Jerrys sind schon von vornherein ganz anders aufgebaut und für die ist es natürlich leichter. Konzerne wie Volkswagen, Ikea oder Nivea, die schon seit 50-60 Jahren agieren, haben natürlich Leichen im Keller bis zum Umfallen. Und das liegt einfach am System, daher ist es für sie schwerer.

## Analyse und Auswertung Experteninterview mit Stefanie Kuhnen

Kategorie	Experte: Stefanie Kuhnen	Interpretation
<b>Hypothese 1:</b> Zukunftsfähige Marken differenzieren sich über ihre Haltung und ihren inneren Antrieb.	„Außerdem ist eine Unternehmenskultur inklusive gelebter Werte der größte Kopierschutz, den ein Unternehmen haben kann und so kann man sich nachhaltig im Wettbewerb differenzieren.“	Unternehmenskultur ist der größte Kopierschutz den ein Unternehmen haben kann. Werbung wird immer durchschaubarer.
	„Relevanz war schon immer entscheidend für eine Marke aber Werbung wird immer durchschaubarer und interessiert immer weniger Menschen. Daher muss ich auch unabhängig von Werbung und Kommerz irgendwie relevant bleiben. In dem Moment, wo ich als Fritz Cola sage, ich bin nicht nur eine tolle Cola und du findest mich in dem und dem Laden sondern ich auch eine Rolle in der Gesellschaft einnehme wird das Ganze viel elementarer.“	Daher müssen Marken unabhängig von Kommerz eine elementarere Rolle in der Gesellschaft einnehmen. Marken mit einer glaubhaften Haltung können Menschen hinter sich versammeln und eine Bewegung anführen.
	„Die Konsumenten merken, dass da wirklich was hinter steckt mit allen Ecken und Kanten und dann können Marken als Fackelträger vorweg gehen und Menschen hinter sich versammeln und so wieder eine viel realere und stärkere Rolle im Leben der Menschen einnehmen.“	
<b>Hypothese 2:</b> Die Generation Y fordert immer stärker eine	„Ich glaube, die Generation Y verändert einmal die Arbeitswelt: Sie möchte, dass ihr Beruf und ihr Arbeitgeber eine Sinnhaftigkeit	Die Generation Y ist ein zentraler Treiber für diese Entwicklung. Einmal auf Grundlage

<p>Markenhaltung zu gesellschaftlichen und politisch relevanten Fragen.</p>	<p>haben und es nicht nur um Profit geht. Und damit verändern sie auch die Unternehmenskultur. Sie sind also ein zentraler Treiber dafür, dass einmal die Unternehmen sich im Inneren verändern, aber auch als Konsument bewirken sie einen Wandel, indem sie bewusstere Kaufentscheidungen treffen.“</p>	<p>ihrer neuen Rolle im Arbeitsmarkt wie auch als Konsument.</p>
	<p>„Der zweite Grund ist Zielgruppen getrieben: Ich glaube schon, dass die Millennials langsam mehr von Marken einfordern, Stellung zu beziehen und auch an die Arbeitgeber entsteht eine neue Erwartungshaltung. „</p>	
<p><b>Hypothese 3:</b> Gesellschaftliche Spannung bietet Marken Potenzial, Bedeutung im Leben ihrer Kunden zu erlangen</p>	<p>„Wenn ich merke, dass die Gesellschaft immer weiter auseinander driftet, ist es für Marken eine große Chance, als Unternehmen in dieses Spannungsfeld rein zu gehen und Menschen hinter sich zu versammeln“</p>	<p>Es bietet eine große Chance für Marken. Wenn Politik sich wieder radikalisiert, sind auch Marken gefordert, Stellung zu beziehen. Brand Activism: Es geht nicht nur darum, eine Haltung zu haben, sondern auch wirklich was zu tun.</p>
	<p>„Die erste Metaebene, die dazu beiträgt ist, dass sich Politik tatsächlich wieder radikalisiert und das zwingt alle Teile der Gesellschaft Stellung zu beziehen, egal ob Menschen oder Unternehmen“</p>	
	<p>„Für mich ist der Begriff „Brand Activism“ auch der passendere Begriff dafür. [...] Es geht nicht nur darum, eine Haltung zu haben sondern auch wirklich was zu tun und danach zu handeln. Es ist eine Chance und ein tolles Tool, seine Markengeschichte noch</p>	

	gläubwürdiger und authentischer zu erzählen. Nach dem Motto: „Walkt he Talk“	
<p><b>Hypothese 4:</b> Unternehmensführung und Kommunikation müssen für eine authentische Markenhaltung den größtmöglichen Deckungsgrad erreichen.</p>	<p>„Ich glaube, dass wir an einem Metatrend angekommen sind der „Integration“ heißt. [...] Unternehmen muss klar sein: „Du bist nicht nur zum Geld verdienen da, sondern hast auch eine Rolle in der Gesellschaft, also integriere das auch in dein Unternehmen“. Macht es zum Teil deiner Marke. „Du musst es nicht zum Teil deiner Werbung machen aber zum Teil deiner Marke.“</p>	<p>Integration als neuer Metatrend: Sozio-ökologische Rolle muss fest in das Unternehmen integriert werden. Trennung zwischen Ökologie und Ökonomie ist nicht länger möglich.</p>
	<p>„Es ist auch ein strukturelles Problem. Unternehmen wie Innocent Smoothies oder Ben &amp; Jerrys sind schon von vornherein ganz anders aufgebaut und für die ist es natürlich leichter.“</p>	
	<p>„Ich glaube das größte Risiko ist, dass eine Marke ihre Werte nicht glaubwürdig lebt und dann schnell als nicht authentisch entlarvt wird. Du musst aus dem Kern der Marke kommen. Was für Werte habt ihr und für welche Werte könnt ihr glaubhaft einstehen und daraus kannst du dann Aktivitäten entwickeln. „</p>	



# Online-Umfrage zum Thema „Marken und Haltung“

## 1) Was stört dich an Werbung? \*

(Mehrfachauswahl möglich)

- Sie ist für mich nicht relevant
- Es behindert mich beim konsumieren von Medieninhalten
- Sie ist nicht kreativ und langweilt mich
- Sie wiederholt sich zu oft
- Sie ist meistens unglaubwürdig
- Werbung stört mich nicht

## 2) Ich glaube, die politischen und gesellschaftlichen Spannungen haben sich in den letzten Jahren verstärkt \*

- Ja
- Eher Ja
- Eher Nein
- Nein

## 3) Ist es die Aufgaben von Unternehmen und Marken, sich zu gesellschaftlichen Themen und Fragen mit einer klaren Haltung zu positionieren? \*

Beispielsweise: Ehe für Alle, Frauenrechte, Toleranz, Einwanderung, Diversity etc.

- Ja
- Eher Ja
- Eher Nein
- Nein

## 4) Ich habe in letzter Zeit Werbung gesehen, in der eine Marke einen Standpunkt zu einem gesellschaftlichen Thema kommunizierte und es weniger um das Produkt an sich ging. \*

- Ja
- Nein

**5) Wofür das Unternehmen steht, dessen Produkte ich kaufe, ist mir nicht so wichtig. Solange die Produkte halten, was sie versprechen und der Preis stimmt. \***

- Ja
- Eher Ja
- Eher Nein
- Nein

**Seite 2**

**6) Wenn Marken für bestimmte Werte eintreten und zu gesellschaftlichen Fragen eine Haltung einnehmen, empfinde ich das als glaubwürdig und authentisch. \***

- Ja
- Eher Ja
- Eher Nein
- Nein

**7) Die erfolgreichsten Unternehmen werden die sein, die in Zukunft mit einer klare Haltung zu politischen oder gesellschaftlich relevanten Fragen Orientierung bieten. \***

- Ja
- Eher Ja
- Eher Nein
- Nein

**Ich würde eine meiner favorisierten Marken trotzdem kaufen, auch wenn diese sich offen für eine politische Haltung ausspricht, die meiner eigenen widerspricht. \***

- Ja
- Eher Ja
- Eher Nein
- Nein

**8) Wer steht für die Grundwerte eines Unternehmens und transportiert sie nach**

**außen? \***

(Mehrfachauswahl möglich)

Mitarbeiter

Geschäftsführer/CEO

Gründer

Handel

Kunden der Marke

**9) Ich erwarte von meinen Lieblingsmarken, dass sie eine klare Haltung zu politischen oder gesellschaftlich relevanten Fragen haben. \***

Ja

Eher Ja

Eher Nein

Nein

**10) Wenn ich eine Marke kaufe, die öffentlich Haltung zeigt, positioniere ich mich damit auch öffentlich zu dieser Haltung. \***

Ja

Eher Ja

Eher Nein

Nein

**11) Geschlecht \***

Männlich

Weiblich

**12) Wie alt bist du?**

Unter 18

18-37

38-52

Über 52

**Beruf \***

Schüler/in

Student/in

Auszubildende/r

Arbeitnehmer/in

Arbeitgeber/in

Arbeitslos

# Eidesstattliche Erklärung

Ich, \_\_\_\_\_

geboren am \_\_\_\_\_

erkläre hiermit, die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt zu haben. Dabei habe ich mich keiner anderen Hilfsmittel bedient als derjenigen, die im beigefügten Quellenverzeichnis genannt sind.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind von mir als solche kenntlich gemacht.

....., den .....  
Studienort

.....  
Unterschrift Studierende/r (= Verfasser/in)