

Universität St. Gallen - Institut für Marketing und Customer Insight (Ed.)

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 5/2023: Contemporary Branding

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Universität St. Gallen - Institut für Marketing und Customer Insight (Ed.) (2023) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 5/2023: Contemporary Branding, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 40, Iss. 5

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/301898>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St.Gallen

Contemporary Branding



Schwerpunkt

Das Erbe pflegen und ausbauen,
ohne zu verstauben –
Ein Interview mit Thomas P. Meier,
Chief Executive Officer, Ricola

Markenführung, die Brücken baut –
Ein Ansatz zur integrierten Markensteuerung

Return on Brand Investment –
Taking a Data-driven Approach to Branding

Auf Taten müssen Worte folgen

Fünf Thesen zum Thema Branding – zugespitzt

Ädverteising –
Dialekt in der geschriebenen Werbung

Social Media Influencers in Virtual Selling Tools

Gamification als Erfolgsfaktor moderner
Markenführung – Das Beispiel SHEIN

Spektrum

Lead-Scoring bei B-to-B-Unternehmen –
Eine Bestandsaufnahme



Universität St. Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight



Neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit

Wir bieten von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Zertifikats- und Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen in Marketing, Sales und Einkauf an. Individuell, berufsbegleitend und flexibel.

Program for Luxury Management Nächster Starttermin: 9. Oktober 2023 (9 Tage)

Intensivseminar Value-based Kundenmanagement Nächster Starttermin: 5. Dezember 2023 (3 Tage)

CAS Marketing Management Nächster Starttermin: 16. Januar 2024 (6x3 Tage)



Jetzt informieren:
imc.unisg.ch/weiterbildung

From insight to impact.

«Contemporary Branding»: Zeitgenössisches Markenmanagement

Marketing – und somit auch Markenführung – ist niemals objektiv, sondern letztlich immer konstruktivistisch geprägt: Entscheidend ist, was (potenziell) Konsumierende aufgrund von selektiver, subjektiver Wahrnehmung bzgl. einer Marke wissen, denken, glauben und fühlen. Es geht um das Bild in Kopf, Herz und Bauch – sowie darum, wie relevant und verfügbar eine Marke für die Konsumierenden ist.

Der Ausdruck «Branding» meint, dass Marketeers Marken aktiv managen sollten. Markenmanagement bezeichnet dabei die bewusste Gestaltung (Konzeption, Strategie), Führung (Einsatz der Marketinginstrumente, Begeisterung von Mitarbeitenden, Partnern und Konsumierenden) sowie die räumliche und zeitliche Entwicklung einer Marke (z.B. digitale Transformation). Mit «contemporary» ist gemeint, dass dieser Managementprozess immer wieder hinterfragt und auf die aktuelle Zeit angepasst werden muss.

Byron Sharp hat in seinen Büchern über Markenwachstum (*How Brands Grow*) das Konzept der Verfügbarkeit von Marken in den Mittelpunkt gestellt: Dabei unterscheidet er zwischen mentaler und physischer Verfügbarkeit. Letztlich verbindet er damit klassische Marketingmanagement-Ansätze unterschiedlicher «Schulen»: Mentale Verfügbarkeit ist, vereinfacht ausgedrückt, das Ergebnis klassischer Markenführung – der Aufbau von Markenwissen mit hoher Bekanntheit und eindeutigen, einzigartigen und relevanten Markenassoziationen. Physische

Verfügbarkeit bezeichnet das Konzept, wie einfach eine Marktleistung in Raum und Zeit erhältlich ist – also letztlich die Konsumreife. Je grösser der Distributionsgrad, je weniger Medienbrüche es für die Konsumierenden gibt und je geringer die erforderlichen Kaufanstrengungen, desto besser. Die Grundidee ist: Konsumierende sind träge; daher sollte man ihnen das Kaufen so einfach wie möglich machen. Dieses Prinzip ist sehr nah an den klassischen Ansätzen des Dialogmarketings (Siegfried Vögele), der Kundenprozessforschung, des Performance-Marketings oder des Customer-Journey-Managements in einer sogenannten «Omni-Channel»-Umgebung.

Beide Arten der Verfügbarkeit dürfen nicht getrennt gesehen werden, sondern gehören zusammen. Klassisches, «schönes» Branding allein ist meist nicht ausreichend für einen nachhaltigen Marketingenerfolg. Und einseitig dialogorientiertem Performance-Marketing, das den Konsumierenden das Kaufen einfach macht, fehlt der inhaltliche Kern. Mentale und physische Verfügbarkeit unterstützen sich gegenseitig – genau wie klassisches Branding und Performance-Marketing. Wie so oft im Marketing: Der Mix entscheidet.

Die vorliegende Marketing Review St. Gallen-Ausgabe beleuchtet das Thema «Branding» daher aus ganz unterschiedlichen Perspektiven. Die Aktualität der Beiträge unterstreicht die «zeitgenössische», moderne, digitale Sichtweise auf dieses klassische Markenthema. Viel Vergnügen bei der Lektüre!



Illustration: © Studio Nippoldt

Prof. Dr. Sven Reinecke
Direktor des Instituts für Marketing und Customer Insight und schriftführender Herausgeber der Marketing Review St. Gallen
sven.reinecke@unisg.ch

5 / 2023

Schwerpunkt

Interview

- 06 **Das Erbe pflegen und ausbauen, ohne zu verstauben**
Ein Interview mit Thomas P. Meier, Chief Executive Officer, Ricola
- Im Gespräch geht Thomas P. Meier darauf ein, wie das Familienunternehmen Ricola erfolgreich den Balanceakt zwischen Aktualität und Zeitgeist einerseits und Tradition und Kontinuität andererseits meistert.
- Das Interview führen [Sven Reinecke](#) und [Oliver Brockschmidt](#)

Integrierte Markenführung

- 12 **Markenführung, die Brücken baut**
Ein Ansatz zur integrierten Markensteuerung
- Die Autoren stellen ein integriertes Markenstrategie-Framework vor, welches Führungskräfte befähigt, vielfältige Stakeholder-Perspektiven zu vereinen und die Zusammenarbeit über Abteilungen hinweg zu fördern.
- [Lisa Krick](#), [Dominic Eberhardt](#), [Thiemo Groeneveld](#)
- 20 **Return on Brand Investment**
Taking a Data-driven Approach to Branding
- Credit Suisse's brand refresh in 2022 took a data-driven approach, combining classic inside-out analysis with customer and brand research, and adding AI-driven implicit and predictive testing.
- [Roman Reichelt](#), [Minh Dang Nguyen](#), [Stephanie Trachsel](#), [Anna Brenner](#)

Branding und Nachhaltigkeit

- 28 **Auf Taten müssen Worte folgen**
- In diesem Praxisbeitrag wird beschrieben, wie Unternehmen Nachhaltigkeitsthemen effektiv kommunizieren können, ohne sich dem Vorwurf des Greenwashings auszusetzen.
- [Christian Baertschi](#)

Provokatives Votum: Branding

- 36 **Fünf Thesen zum Thema Branding – zugespitzt**
- Der Autor beleuchtet, was die Strahlkraft des Brandings ausmacht und ruft zu einer differenzierten Betrachtungsweise auf.
- [Marc Rutschmann](#)

Branding und Kommunikation

- 42 **Ädverteising**
Dialekt in der geschriebenen Werbung
- Die Kernergebnisse einer grossangelegten Studie zur geschriebenen Werbung in Schweizerdeutsch, insbesondere deren Wahrnehmung sowie die potenzielle Wirkung von Dialekt auf die Marke, werden vorgestellt.
- [Sandro Bachmann](#), [Stephan Feige](#), [Matthias Koller](#)



Spektrum Marketingmanagement

68 Lead-Scoring bei B-to-B-Unternehmen Eine Bestandsaufnahme

Der Autor stellt aktuelle Ansätze, Methoden und Entwicklungen im Bereich des Lead-Scorings vor, auf denen basierend Anforderungen an Lead-Scoring-Modelle abgeleitet werden.

Marcel Gebhardt

Digital Branding

52 Perceived Role of Social Media Influencers in Virtual Selling Tools How Do Consumers Perceive the Influencer's Role in Fashion Hauls on Instagram, and How Do These Perceptions Affect Purchase Intentions?

Based on qualitative interviews, this study explores how consumers perceive social media influencers in virtual fashion hauls, their impact on purchase intention, and their similarity to traditional salespeople.

Luisa Mahn

60 Gamification als Erfolgsfaktor moderner Markenführung Das Beispiel SHEIN

Dieser Beitrag veranschaulicht anhand des weltgrößten Fast-Fashion-Konzerns SHEIN, wie Gamification durch spielerische Nutzungserfahrung in der Praxis gelingen und letztlich zu positivem Kaufverhalten führen kann. Negative Seiten der Gamification werden abgewogen.

Christoph Burmann, Gloria Germroth

Service

- 41 Call for Papers
- 67 Buchrezension
- 78 Literatur zum Thema:
Contemporary Branding
- 79 Vorschau & Impressum



Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe

Oliver Brockschmidt

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand
am Institut für Marketing und Customer Insight
(IMC-HSG) an der Universität St. Gallen

Illustration: © Studio Nippoldt

Das Erbe pflegen und ausbauen, ohne zu verstauben

Ein Interview mit Thomas P. Meier,
Chief Executive Officer, Ricola

Beim Stichwort «Contemporary Branding» denkt man schnell an die Marketingphilosophien der grossen börsennotierten Konsumgüterunternehmen. Doch wie stellen Familienunternehmen, die durch Tradition und Kontinuität geprägt sind, sicher, dass sie aktuell bleiben und dem Zeitgeist entsprechen? Thomas P. Meier, der Chief Executive Officer von Ricola, nimmt dazu nachfolgend Stellung.

Das Interview führen Prof. Dr. Sven Reinecke, Direktor, und Oliver Brockschmidt, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, beide am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG)

Herr Meier, welche Rolle spielt Kontinuität bei Ricola?

Die Pflege und der kontinuierliche Aufbau der Marke sind sicherlich ein zentraler Grund für unsere globale Markenbekanntheit. Dieses Thema wurde auch durch die Eigentümerfamilie stets unterstützt und gefördert. Kontinuität halte ich für ein ganz wichtiges Thema. Über Jahrzehnte arbeiten wir mit nahezu gleichen Bildwelten und auch das Ricola Soundlogo wird weiterhin eingesetzt. Ich habe sogar noch die Originalaufnahme von dem Herrn, der das Ende der 80er, Anfang der 90er gesungen hat. Man hat sich nie verleiten lassen, mal etwas anderes zu machen. Die heutige Markenstärke ist aus meiner Sicht das grösste und stärkste Asset von Ricola – und das ist eigentlich unglaublich für so ein kleines Schweizer Familienunternehmen.

Familienunternehmen sind häufig kontinuierlicher unterwegs als börsennotierte Unternehmen, haben dafür aber andere Herausforderungen. Was fordert Sie besonders heraus?

Neben der Kontinuität sind es insbesondere langfristige Investitionen, die Schlüssel unserer starken Marke sind. Wir investieren einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Kommunikation. Das hat einerseits damit zu tun, dass man die Marke kontinuierlich stärken will und gleichzeitig ist auch die Kategorie mit vielen grossen Playern hart umkämpft.

Eine zentrale Herausforderung ist: Wie können wir mit der Grösse des Geschäftes genügend Mittel erwirtschaften, um unsere überdurchschnittlichen, kontinuierlichen Investitionen in die Kommunikation sicherzustellen? Der Markt ist hart umkämpft, und es gibt viele grosse Player. Des Weiteren ist die Herstellung in der Schweiz sehr kostenaufwendig. Wir haben wahrscheinlich im Vergleich zu unseren Mitbewerbern höhere Herstellungskosten und weniger Umsatz, auch wenn wir prozentmässig viel investieren. Daher müssen wir schon gut überlegen, wieviel wir absolut in welches Medium investieren und wie viele neue Kampagnen entwickelt werden

«Swissness ist sehr, sehr wichtig für uns! [...] Sie wird auch überall genutzt, aber je weiter man von der Schweiz weggeht, desto positiver und klischeehafter wird das Image.»

Thomas P. Meier
Chief Executive
Officer, Ricola
ricola.com

Quelle: © Ricola Group AG,
Laufen.

sollen, da diese ja auch immer sehr kostenaufwendig sind.

Auf welche Medien setzen Sie hierbei am stärksten?

Da haben wir einen grossen Switch gemacht während Corona. Ricola ist über Fernsehen gross geworden – wie viele Marken. TV macht noch immer 50 bis 60 Prozent des Medienmixes aus, aber das lag mal bei 85 bis 90 Prozent. Nun investieren wir mit etwa 30 bis 35 Prozent viel stärker in die sozialen Medien. Dort können wir sehr gezielt auch Storytelling machen und mit Nutzern interagieren. In Frankreich hat das zum Beispiel auf TikTok super funktioniert, was uns sehr gefreut hat. Bei Metaverse beobachten wir zunächst einmal, wie sich die Dinge entwickeln, beteiligen uns aber derzeit nicht aktiv.

«Die heutige Markenstärke ist aus meiner Sicht das grösste und stärkste Asset von Ricola – und das ist eigentlich unglaublich für so ein kleines Schweizer Familienunternehmen.»

Bei vielen Marken stellt sich immer die Frage, ob sie eher auf Testimonials oder auf Influencer setzen. Wie ist das bei Ihnen?

Primär setzen wir auf Testimonials. Wir haben aber jetzt zum Beispiel Influencer aus der Schweiz zum Kräuteraanbauen eingeladen – und diese posten jetzt wirklich intensiv Botschaften wie «Ist ja Wahnsinn!», «Wenn ich das gewusst hätte...», «Ricola ist

ja so cool.». Letztlich überlasse ich die detaillierte Budgetaufteilung meinen Teams in den Ländern, aber insgesamt sind für uns Testimonials stärker gewichtet als Influencer.

Wir sponsern jetzt beispielsweise einen Schweizer alpinen Skirennfahrer, den Niels Hintermann. Das haben wir bewusst für den deutschsprachigen Raum gemacht, weil es Swissness, Berge und Volkssport verbindet. Sehr breit und nichts Elitäres – das ist uns sehr wichtig.

Welche Bedeutung hat denn Swissness für Ricola?

Swissness ist sehr, sehr wichtig für uns! Daher stellen wir ausgewählte Swissness-Elemente in den Mittelpunkt: Das ist die Schweizer Alpenwelt, also Kräuterwiese und Bergkulisse und der Jingle Ricola. Das sind Assets, die in jeder Kommunikation enthalten sind. Die Swissness wird auch überall genutzt, aber je weiter man von der Schweiz weggeht, desto positiver und klischeehafter wird das Image. Neben der Swissness sind es aber auch die Natürlichkeit und die Nachhaltigkeit der Marke, die auch bei den Kunden sehr gut ankommen.

Ist Ricola denn nachhaltiger als die Konkurrenz?

Das Herz von Ricola sind die Schweizer Alpenkräuter. Wir haben langfristige Partnerschaften mit über 100 Kräuterbauern, bei denen nach Bio und nach Knospenqualität angebaut wird. Und das verstehen wir wirklich als Partnerschaft. Wenn unsere Kräuterbauern beispielsweise neue Trocknungsanlagen brauchen, dann machen wir das gemeinsam. Das hat die Inhaberfamilie hervorragend gemacht. Was wir auch schon immer gemacht haben, ist nachhaltig zu bauen. Wir haben beispielsweise schon sehr früh mit Strom aus eigenen Photovoltaikanlagen unsere Gebäudeklimatisierung versorgt. Insbesondere der Familie ist es sehr wichtig, dass man auch Verantwortung übernimmt für Menschen, für Natur und auch fürs Geschäft. Es gibt auch die Ricola Foundation, die sich um das Thema Wildbienen kümmert. Das ist ein Engagement, das sehr grosszügig unterstützt wird. Wir sagen, dass die Bienen unsere Mitarbeiter sind, die uns immer helfen, Kräuter gedeihen zu lassen. Vor dreieinhalb Jahren haben wir eine integrierte, moderne Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt für das Unternehmen, machen Audits, ESG-Ratings und streben eine B-Corp-Zertifizierung an. Diesbezüglich passiert bei Ricola sehr viel – aber wir kommunizieren es kaum.





Kräutergarten in Zermatt. Quelle: © Ricola Group AG, Laufen.



Sollte man diese Massnahmen nicht gezielt claimen?

Nicht auf der Packung, das haben wir kontrovers diskutiert. Ich bin in gewissen Ländern offen, das auf der Rückseite anzubringen, z.B. UK oder USA, aber ich würde es eher über die Corporate Communications machen. Das Hauptthema bleiben für uns die Kräuter, Biodiversität und naturgemässer

Anbau unserer Rohstoffe. Bei den Rohstoffen stellen wir gerade auch noch den Zucker um. Wir wollten Schweizer Zucker und haben uns nun für Zucker mit IP Suisse-Zertifizierung entschieden. Da gibt es keine Fungizide und Herbizide, die Bauern kriegen einen anständigen Preis dafür, womit 80 Prozent unserer Mehrkosten zum Bauern gehen. Letzteres hat uns überzeugt, daher nun die Umstellung. Wichtig ist uns jedoch, dass wir unsere Nachhaltigkeit nicht dominant claimen. Wir kommunizieren eher defensiv über unsere Natürlichkeit. Wir sind eine Marke für jedermann «Everyone, everyday, everywhere». Und wir wollen als Marke nicht in die aktivistische oder ideologische Ecke gehen. Haltungsmarketing ist nicht unsere Sache.

Wie wird die Wahrnehmung der Marke gemessen?

Wir haben quartalsweise Brand-Tracker und fragen zusätzlich einmal im Jahr die Wahrnehmung ganz vieler Dimensionen ab: Nachhaltigkeit, Natürlichkeit, Gesundheit, Schweiz, Tradition, Innovation.



Ricola Raselli und Schuetz. Quelle: © Ricola Group AG, Laufen.



In Bezug auf die Messbarkeit: Welche KPIs sind für Sie persönlich am wichtigsten?

Wir schauen sehr stark auf «Household Penetration». Denn eine unserer Challenges besteht darin, dass zwar jeder die Marke kennt, jeder die Marke mag und jeder sagt «Ricola ist super!», jedoch die Frage «Wann hast du Ricola das letzte Mal gekauft?» nicht beantwortet werden kann. Unsere Haushaltsdurchdringung ist daher zu tief.

Ricola ist ja auch meistens kein geplanter Kauf ...

Genau, sehr stark impulsgetrieben. Unsere Mitbewerber sind oftmals ein Vielfaches stärker penetriert als wir. Also steht für uns momentan die Frage stark im Fokus, wie wir die Haushaltspenetration hochkriegen und mehr Leute erreichen. Beispielsweise stellt sich in den USA derzeit genau das Thema, wie wir aus dem Hustenregal rauskommen und in die Convenience-Stores reinkommen. Das gesamte «On the Go»-Geschäft ist für uns zentral.

Ist Ricola eigentlich eher ein Bonbon oder eher ein OTC-Produkt?

Als ich bei Ricola als CEO angefangen habe, gab es genau diesen Richtungskampf: Sind wir jetzt mehr OTC oder sind wir jetzt mehr Bonbon? Ich sollte entscheiden. Wir haben es dann mit vielen Experten erörtert, das war sehr spannend. Dann kamen wir zum Schluss, dass das genau die Stärke

von Ricola ist, dass wir beides haben. Wir sind keine Oder-Marke, sondern wir sind eine Und-Marke. Wir schmecken gut und wir tun Gutes. Und das ist ein Dual-Benefit. Diese Botschaft ist nicht einfach und eine Gradwanderung, aber wenn wir das hinkommen, dann passt das.

«Das Herz von Ricola sind die Schweizer Alpenkräuter. Wir haben langfristige Partnerschaften mit über 100 Kräuterbauern, bei denen nach Bio und nach Knospenqualität angebaut wird. Und das verstehen wir wirklich als Partnerschaft.»

Wo soll denn aus Ihrer Sicht die Reise hingehen mit Ricola? Wie sieht Ricola in 10 Jahren aus?

Ich möchte, dass wir das absolut natürlichste und nachhaltigste Bonbon sind, das es gibt. Und dass es auch so wahrgenommen wird. Mein Ziel ist es, global viel mehr Leute für diese tolle Marke, das tolle Produkt zu begeistern. Wir sind immer noch sehr stark Europa- und USA-lastig – es sollte wirklich ein globaler Reach werden.

Die Distribution und Logistik im Allgemeinen sind nicht mehr die grosse Herausforderung?

Die Bonbons werden alle in der Schweiz produziert. Abgepackt wird dann für Nordamerika in Nordamerika und in Asien für Asien. Dadurch können wir dann auch viel mehr mit verschiedenen Packungsvarianten und Seasonals spielen, oder auch Geschenkverpackungen in Asien. Das ist uns gut gelungen.

Wie wichtig sind diese Produktinnovationen wie saisonale Geschmäcker für die Markenaktualität?

Ich finde sie ziemlich wichtig. Man muss jedoch die Balance finden: Was kostet uns das und auch wie

nachhaltig ist das? In jedem Fall sehen wir schon, dass es für die Vitalität der Marke sehr gut ist.

Wie unterscheidet sich der Alltag eines Brand oder Product Managers bei einem börsennotierten Grossunternehmen von jenem bei Ricola?

Er kann bei Ricola viel mehr mitdiskutieren und ist involviert in Entscheidungsprozessen, die bei anderen viel weiter oben geführt werden. Also kann er eigentlich schon sehr viel zu strategischen Themen beitragen. Das ist sicher etwas, wo ich eine eindeutige Stärke bei Ricola sehe. Wir sind klein und wir wollen auch bewusst diese Kleinheit pflegen. Kurze Entscheidungswege, sehr unternehmerisch auch. Man kann auch als Angestellter unternehmerisch tätig sein, das finde ich ganz gut. Insgesamt sind wir dabei aber auch sehr familiär und die Leute, die das mögen, die finden das super.

Was schätzen Sie persönlich an Ricola am meisten?

Was ich persönlich an Ricola wertschätze ist, dass es wirklich ein Familienunternehmen ist, das langfristig ausgerichtet ist. Es ist wirklich ein Unternehmen mit edlen Motiven. Das ist auch etwas, was ich gerne noch ein bisschen mehr kommunizieren möchte. Ricola ist unglaublich verantwortungsvoll in allen Bereichen und es würde mich freuen, wenn das wie in der Schweiz auch im Ausland so wahrgenommen wird. ■

Historische Verpackung
– heutiges Design.
Quelle: © Ricola
Group AG, Laufen.



Markenführung, die Brücken baut

Ein Ansatz zur integrierten
Markensteuerung

Wie nie zuvor müssen Marken in einem Wertepanopticon bestehen und eine gemeinsame Stimme für Corporate, Employer und Sustainable Branding finden. Ein Balanceakt aus Stakeholder-Management und Markenintegrität. Wie kann ein integriertes Strategie-Framework befähigen, Perspektiven zu vereinen, konkrete Ziele zu formulieren und Silos zu überwinden?

Lisa Krick, Dominic Eberhardt, Thiemo Groeneveld

Permacrisis als Wort des Jahres 2022 (Sauer, 2022) umschreibt die global gefühlte Lage so knapp wie treffend. Volatile Märkte, disruptive Geschäftsmodelle sowie die Jahrtausendaufgabe, innerhalb unserer planetaren Grenzen zu wirtschaften, verstärken das Bedürfnis nach Halt und Orientierung (Meffert & Rausch, 2014). Ein «Weiter so» wird nicht mehr akzeptiert. Phänomene wie Massenproteste von Fridays for Future oder der Letzten Generation stehen für offenen Protest, aber auch Silent Quitting, Burnout und Co. finden ihre Ursache in unserer Weltlage (de Moor et al., 2020; Posmek, 2022; Mahand & Caldwell, 2023). Diese Situation betrifft nicht nur Organisationen, sondern uns alle – als Konsumierende, Arbeitnehmende und als Teil der Gesellschaft.

Wie Umfragen bestätigen, verlagern Menschen zunehmend ihre Hoffnung zur Lösung globaler Probleme in international operierende Unternehmen, da ihr Vertrauen in staatliche Organisationen erodiert (Edelman, 2022). Auch Medien und NGOs, die nicht direkt am Transaktionsprozess mit besagten Unternehmen beteiligt sind, schüren die gesteigerte Erwartungshaltung (Pawel et al., 2022). Die Finanzmärkte erhöhten ebenfalls den Druck auf Unternehmen weltweit. So wandte sich Larry Fink, Gründer und Vorstandsvorsitzender der weltgrößten Vermögensverwaltung BlackRock, mittlerweile mehrfach mit einem Brief an seine Shareholder, um die bedeutende Rolle von Unternehmen in ihrem gesellschaftlichen Kontext zu betonen.

«Der Klimawandel ist für die langfristigen Aussichten von Unternehmen zu einem entscheidenden Faktor geworden. [...] Das Bewusstsein ändert sich rasant, und ich bin überzeugt, dass wir vor einer fundamentalen Umgestaltung der Finanzwelt stehen. [...] Und weil die Kapitalmärkte künftige Risiken vorab einpreisen, werden wir bei den Kapitalallokationen schneller Veränderungen sehen als beim Klima selbst. Schon bald – und früher als von den meisten erwartet – wird es zu einer erheblichen Umverteilung von Kapital kommen. [...] Der Unternehmenszweck und der Umgang mit Stakeholdern werden immer wichtiger, wenn es darum geht, wie ein Unternehmen seine Rolle in der Gesellschaft definiert.» (Fink, 2022)

Damit spiegelte der Finanzmarkt erstens das schon länger existierende Kundenbedürfnis, Unternehmen sollten mehr soziale und ökologische Verantwortung übernehmen (vgl. Balderjahn et al., 2013). Zweitens etablierte der Brief das ESG-Thema endgültig im strategischen Management der Unternehmen.

Purpose als Antwort auf neue Herausforderungen?

Wengler (2020) diskutiert umfassend, wie die Veränderungen im globalisierten Wirtschaftssystem das Marketing und Mar-



Lisa Krick
Head of Strategy, MetaDesign GmbH
lisa.krick@metadesign.com

Dominic Eberhardt
Director Brand Strategy MetaDesign GmbH
dominic.eberhardt@metadesign.com

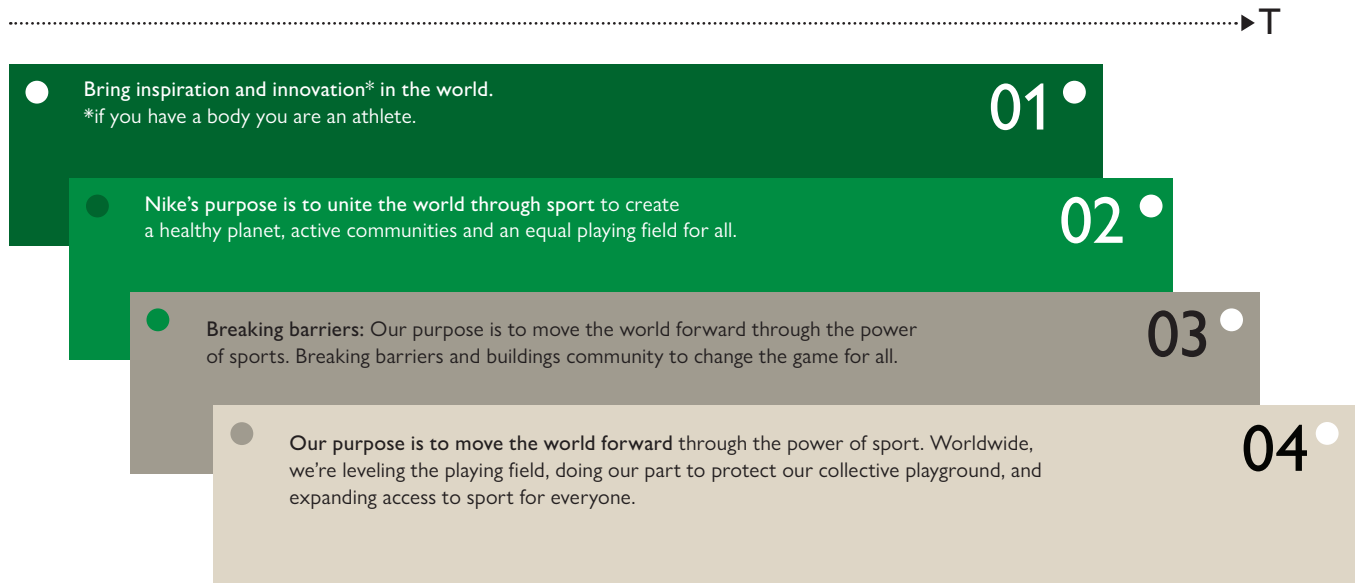
Thiemo Groeneveld
Senior Brand Strategist, MetaDesign GmbH
thiemo.groeneveld@metadesign.com

keting-Management gravierend und auf vielfältige Weise beeinflussen. Kundinnen und Kunden sowie ein erweitertes Publikum werden zunehmend von Kampagnen sensibilisiert, in denen Marken ihre Rolle in der Gesellschaft reflektieren (Markauskaitė & Rütelionė, 2022). Auch die Evolution bestehender Purpose-Statements zeichnet diesen Einfluss nach. Am Beispiel der Marke Nike lässt sich das wandelnde Selbstverständnis der Marke im Lauf der Zeit in der Purpose-Evolution nachzeichnen.

Das Beispiel von Nike demonstriert, wie sich ein gelebter Purpose auch finanziell auszahlen kann – als Earned Media. Zum Höhepunkt der Black-Lives-Matter-Bewegung verschaffte Colin Kaepernick als Spokesperson ein enormes mediales Echo. Kundinnen und Kunden feierten euphorisch Nikes klares Bekenntnis gegen Rassismus, während andere wutentbrannt ihre Sneaker auf Social-Media-Kanälen verbrannten. Die Kameras waren stets dabei – zur besten Sendezeit im linearen TV und rund um die Uhr auf TikTok, Instagram und Co. Marken, wie Bud Light (Anheuser Busch) oder M&Ms (Mars Wrigley) konnten sich mit politisch progressiven Statements ebenfalls erfolgreich in den sozialen Diskurs einbringen.

Was lässt sich bisher festhalten? Investorinnen und Investoren sowie Kundinnen und Kunden sprechen Marken ein grösseres Mandat zu, erwarten eine klare Haltung mit Verweis auf ihre gesamtgesellschaftliche Verantwortung. Diese neue Aufgabe bringt nicht nur Verpflichtungen mit sich, sondern zahlt sich bei glaubwürdiger Markenführung und cleverer Vermarktung auch medienwirksam aus.

Abb. 1: Die Purpose-Evolution von Nike



Quelle: Eigene Darstellung.

Marke als Treiber für Unternehmenstransformation begreifen

Das Potenzial einer stärker stakeholderorientierten Markenführung geht jedoch weit über purposegeleitetes Marketing hinaus. Viele Organisationen stehen vor der Aufgabe, ihre eigene Transformation voranzutreiben, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Aus Perspektive von Kundinnen und Kunden bedeutet das Veränderungen in Preis und Angebot, aus der Perspektive von Mitarbeitenden veränderte Prozesse und Arbeitsweisen. Aus Perspektive von Gesellschaft und Umwelt eine notwendige Veränderung hin zu nachhaltigem Wirtschaften, das mindestens einen klimaneutralen, bestenfalls einen klimapositiven Einfluss hat.

Marke kann in ihrer Übersetzungsfunktion hierbei zwei Anforderungen begegnen:

- (1) Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden sowie Partnerinnen und Partner mit auf die Reise nehmen und von der Zukunftsfähigkeit der Marke überzeugen (Meffert & Rausch, 2014) und
- (2) Stakeholdergerechte Kommunikation von Zielen und Vorteilen, um Transformation in Gang zu halten (Aggerholm et al., 2011).

Wie die Praxis zeigt, müssen sich Marken inmitten einer Unternehmenstransformation oft nicht völlig neu erfinden. Gerade familiengeführte Unternehmen weisen oft bereits verantwortungsvolle Praktiken auf. Die Markenidentität kann hier vielmehr vertieft werden, indem ökologische und ethische Erfolgsgeschichten herausgearbeitet werden, die das klassische Marketing erweitern (Kirchgeorg, 2012). So basiert beispielsweise die Transformationsgeschichte von Levis auf ihrem Gründer Levi Strauss, der sich aus seiner eigenen Geschichte als jüdischer Emigrant für faire Produktionsbedingungen von Gastarbeitern und Gastarbeiterinnen einsetzte.

Die Kraft von aktiver und integrierter Markensteuerung

Eine der größten Herausforderungen in der Praxis sind silo-artige Prozesse von Organisationen in den Bereichen Corporate, Employer und Sustainable Branding. Durch zeitlich versetzte und wenig ineinandergreifende Aktionen können Marken hierbei nicht ihr volles Potenzial entfalten. Es scheint, als würden insbesondere Employer Branding und Sustainable Branding noch zu sehr als reine Cost-Center in der Organisation verstanden, die nicht gemeinschaftlich betrachtet werden.

So werden beispielsweise bestehende CSR-Massnahmen oft verkürzt in ein Sustainable Branding überführt, obwohl bereits Liebl (2011) argumentierte, dass sich kurzfristige CSR-Massnahmen nicht zur strategischen Markendifferenzierung eignen. Es fehlt daher an relevanten und für Aufmerksamkeit sorgenden Konzepten.

Im Employer Branding fokussieren Organisationen oftmals nur auf das Gewinnen von Talenten (LinkedIn, 2018). Dabei ist in Zeiten grösserer Wechselbereitschaft der Arbeitnehmenden, eines sich verschärfenden Fachkräftemangels und Phänomenen wie Silent Quitting, das Halten und Motivieren von Talenten die viel herausfordernde Aufgabe (Lee et al., 2022). Marken müssen also jetzt und auch in Zukunft einen Weg finden, wie sie eine überzeugende Employee Journey kreieren, die im Einklang mit ihrem Markenversprechen steht und vermag, Mitarbeitende langfristig zu binden und zu begeistern. So wird die Employer Brand von The Ritz-Carlton durch ihre Gold-Standards getragen, die zur gelebten und erlebten Realität für Mitarbeitende werden:

«At The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C., «We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen».»
(Ritz, 2023)

Sustainable Branding, das nachhaltig begeistert

Wir glauben, dass sich Sustainable Branding zur Differenzierung und Profilierung von Marken eignet, wenn es im Einklang mit den Werten aller relevanten Stakeholder steht und in eine übergreifende Markenstrategie eingebettet wird. Gerade dann kann Sustainable Branding seine transformative Kraft entfalten, um neue Bedürfnisse und Verhaltensweisen bei Kundinnen und Kunden zu stimulieren (vgl. Kenning, 2014). So schafft die Marke nicht nur Akzeptanz für neue Preise oder Waren, sondern schafft vielmehr echte Nachfrage (vgl. Meffert & Rausch, 2014). Schon jetzt geben 70% der Konsumentinnen und Konsumenten an, dass Purpose und Mission eines Unternehmens ihre Kaufentscheidung massgeblich beeinflussen (Good. Must. Grow., 2022). Und auch für Talente und Mitarbeitende sind diese sehr entscheidend bei der Wahl ihres Arbeitgebers (Glassdoor, 2019). Trotz dieser grossen Bedeutung werden Nachhaltigkeitsstrategie und Branding-Aktivitäten häufig nicht integriert gedacht (Forbes, 2021).

Dabei kann es auch bei der Entsprechung des Sustainable Development Goals entscheidend sein, ein markenspezifisches Wirkungsfeld zu definieren, in dem das Unternehmen deutlich mehr tut, als die Standards zu erfüllen. Wo ein echtes Commitment deutlich wird und die Bereitschaft des Unternehmens in der Wahrnehmung einen echten Unterschied für alle Stakeholder macht. So setzt sich beispielsweise Tony's Chocolonely für eine

Schokolade ein, «die 100% frei von moderner Sklaverei ist»; die Marke lebt dadurch einen Weg zu fairen Produktionsbedingungen für die ganze Industrie vor (Tony's Chocolonely, 2023).

Employer Branding, das im Einklang zur Marke steht

Auch im Employer Branding ist zu beobachten, dass auf strategischer Ebene eine gemeinsame Grundlage fehlt. Zu oft wird in der Praxis kein Transfer zwischen dem Leistungsversprechen gegenüber Kundschaft und Arbeitnehmerschaft hergestellt. Die Einsicht in das Unternehmen über Bewertungsplattformen von Arbeitgebern, aber auch durch investigativen Journalismus macht Marken zu immer transparenteren Objekten. Kundinnen und Kunden identifizieren hierbei schnell mögliche Differenzen zwischen externer Darstellung und interner Kultur. Marken, die ihre Versprechen jedoch in Einklang gebracht haben, können das positive interne Markenimage zum Teil ihrer Markenidentität machen. Sie beweisen, dass sie Kunden in ihrer Doppelrolle auch als Arbeitnehmende ernst nehmen und werden damit erweiterten ethischen Konsumentenpräferenzen gerecht (vgl. Meffert & Hensmann, 2014, S. 31). So kommt beispielsweise Amazon zunehmend in Bedrängnis und konnte Wachstumserwartungen nicht gerecht werden, da Kunden vermehrt die Diskrepanz zwischen der kundenzentrierten Ausrichtung und arbeitnehmerfeindlichen Arbeitsbedingungen feststellen und weniger gewillt sind, dort zu kaufen (CNN Business, 2022).

Überblickt man die dargelegten Probleme, eint sie eine isolierte Betrachtung oder Verkürzung der Markenidentität. Die unzureichende Integration der Stakeholder-Perspektiven gefährdet damit eine umfassende und überzeugende Markenidentität.

Zusammenfassung

Dieser Praxisbeitrag behandelt die Herausforderungen vielfältiger Stakeholder-Erwartungen für eine zeitgemässe und stringente Markenführung. Beginnend mit einer kurzen Gegenwartsdiagnose, die das erweiterte Anforderungsprofil für Marken reflektiert, werden anschliessend gängige Hürden in der praktischen Umsetzung von Corporate, Employer und Sustainable Branding diskutiert. Der Beitrag schliesst mit dem Vorschlag eines integrierten Markenstrategie-Frameworks, der Stakeholder-Perspektiven umfassend adressiert und damit eine integrierte und integrale Markenführung ermöglicht.

Das Impact Framework

Wie der Text bisher aufzeigt, bewegen sich Marken in einem Balanceakt aus Stakeholder-Management und Marktintegrität. Das nachfolgende sogenannte «Triple Impact Framework» soll Marken dabei helfen, unterschiedliche Perspektiven besser zu integrieren, um Silos zu überwinden und gemeinsam eine

Das «Triple Impact Framework» soll Marken dabei helfen, unterschiedliche Perspektiven besser zu integrieren [...] und gemeinsam eine stringente Markenidentität glaubwürdig zum Leben zu erwecken.

stringente Markenidentität glaubwürdig zum Leben zu erwecken. Die Genese des Triple Impact Frameworks beruht auf einer praktischen, iterativen Entwicklung, bei der bestehende, überarbeitete und neue Markenstrategien in ein holistisches Gesamt-Framework überführt wurden.

Das Framework adressiert die drei wesentlichen Perspektiven, aus denen Menschen Marken begegnen: Aus Perspektive der Kundinnen und Kunden, der Arbeitnehmenden und als er-

weiterter Teil der Gesellschaft. In der heutigen Transparenzgesellschaft performt eine Marke in einem Panopticon eines gesellschaftlichen Wertediskurses – im Foucaultschen Sinne (vgl. Foucault, 1994) –, in dem Marke immer überwacht wird, sich fortwährend selbst kontrolliert und anpasst. Innerhalb dieses Panopticons muss Marke befähigt sein, durch Corporate, Employer und Sustainable Branding ihre Identität sinnhaft und widerspruchsfrei zum Ausdruck zu bringen, um bei besagten Stakeholdern den gewünschten Impact zu erzeugen.

Dieser spezifische Impact lautet wie folgt:

- (1) **Impact Kundinnen und Kunden:** Beziehungsaufbau bei loyalen Kundinnen und Kunden sowie Beziehungsaufbau bei sich neu orientierenden Interessentinnen und Interessenten.
- (2) **Impact Mitarbeitende:** Aufmerksamkeit und Interesse bei Bewerberinnen und Bewerbern sowie Loyalität und Ambassadorship bei Mitarbeitenden.
- (3) **Impact Gesellschaft:** Akzeptanz und Gunst bei der Gesellschaft, am Kapitalmarkt, bei NGOs sowie staatlichen Interessenvertretungen.

Das Framework zielt darauf ab, durch eine authentische Markenführung gegenüber den wichtigsten drei Stakeholdergruppen Synergieeffekte zu schaffen. Macht Marke glaubwürdig nachvollziehbar, welchen Beitrag sie für Gesellschaft und Umwelt leisten kann, beeinflusst dies zugleich auch das Bild als attraktive Arbeitgeber und ebenso als Marke im Wettbewerb um die Gunst von Kundinnen und Kunden als auch vice versa.

Mithilfe des Kerns des Frameworks – bestehend aus Purpose, Kompetenzen, Experience und Vision – lassen sich drei spezifische Value-Propositions für die jeweiligen Stakeholder ableiten. Die Value-Propositions werden jeweils durch das Markenerlebnis prägenden Parametern – Culture, Attitude, Product-Benefit (Cooper, 2019) – sowie die Glaubwürdigkeit des Markenversprechen unterstützenden Proof-Points – Employee-Benefits (Shabbir & Wisdom, 2020), Impact Targets und Reasons to Believe (Reeves, 2017) – flankiert.

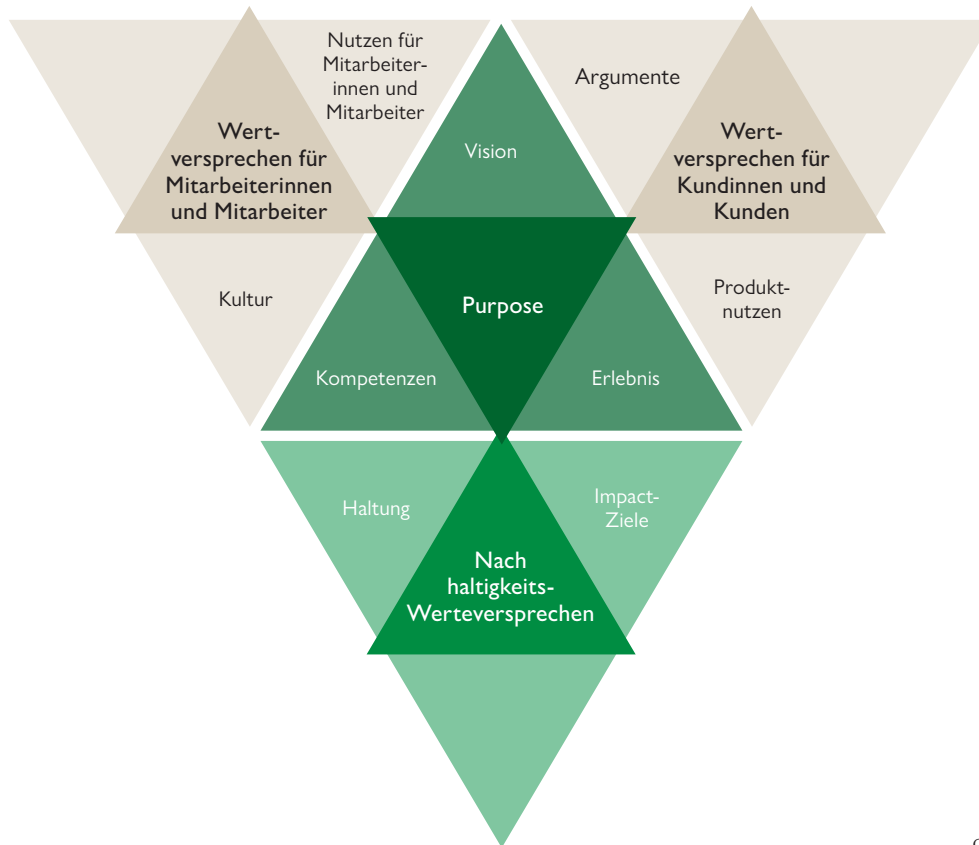
Kern des Frameworks

Das Purpose-Statement ist von zentraler Bedeutung für die Definition der Marke und beschreibt im Kern des Frameworks, wofür die Marke antritt und wie sie sich in einem gesamtgesellschaftlichen Kontext einordnet. Als weitere Elemente ordnen sich Kompetenzen, Experience und Vision im Zentrum des Frameworks an. Diese drei konstitutiven Elemente definieren neben dem Purpose, wie die Marke sich inhaltlich positioniert und erlebbar wird. Diese «Minimum Viable Brand» bildet den Referenzrahmen für die Ableitung stakeholderspezifischer Inhalte.

Kernthesen

- 1 Marken müssen ihr Anforderungsprofil nachschärfen, um den gesteigerten Bedürfnissen vielfältiger Stakeholder gerecht zu werden.
- 2 Marken, die erfolgreiches Stakeholder-Management betreiben, können so ihre Unternehmenstransformation zielführend begleiten.
- 3 Corporate, Employer und Sustainable Branding werden noch zu oft isoliert betrieben, um Marke integer und konsistent gegenüber ihren Stakeholdern erscheinen zu lassen.
- 4 Ein Strategieansatz, der die wichtigsten Stakeholder-Perspektiven umfassend adressiert, ermöglicht eine effektivere Markenführung.

Abb. 2: Impact Framework



Quelle: Eigene Darstellung.

Customer Impact

Die Inhalte des Kerns des Frameworks werden im Customer-Impact-Dreieck aus Kunden übersetzt und spezifiziert. Die Customer-Value-Proposition (Payne et al., 2017) beschreibt das Leistungsversprechen der Marke gegenüber Kundinnen und Kunden. Sie beantwortet die WHY-Frage: Warum sollte man sich für diese Marke entscheiden? Mit dem Brand/Product Benefit wird das markenspezifische HOW definiert: Wie erreicht man sein gewünschtes Ziel durch diese Marke? Ferner konkretisieren die Reasons to Believe (RTB), warum die Marke in der Lage ist, ihr Versprechen zu halten und definiert somit das WHAT: Was stärkt das Vertrauen, dass die Marke ihr Versprechen einhalten kann?

Employee Impact

Die Inhalte des Kerns des Frameworks werden im Employee-Impact-Dreieck aus der Perspektive von Arbeitnehmerinnen

und Arbeitnehmern übersetzt und spezifiziert. Die Employee-Value-Proposition (Barrow & Mosley, 2011) konkretisiert das Angebot der Marke gegenüber potenziellen und aktuellen Mitarbeitenden. Sie beantwortet die Frage des WHY: Warum sollte man für diese Marke arbeiten? Culture gibt Antwort auf das HOW: Wie handelt und verhält sich die Marke? Die Employee Benefits beantworten das WHAT: Was leistet die Marke für mich als Mitarbeiterin und Mitarbeiter?

Sustainable Impact

Die Sustainable-Value-Proposition adressiert die Überführung des Purpose-Statements in ein Leistungsversprechen, das sich an den erweiterten Stakeholder-Kreis richtet. Mit dem WHY wird die Frage beantwortet: Warum gibt es die Marke und welchen Beitrag leistet sie für Umwelt und Gesellschaft? Die Attitude bringt zum Ausdruck, wie das Thema Nachhaltigkeit seitens der Marke verstanden und gelebt wird, definiert damit das HOW: Wie nimmt die Marke ihre Verantwortung gegen-

über der Gesellschaft und der Umwelt wahr? Was ist ihre Rolle oder ihr Angang des Themas? Mit klaren Impact-Targets, wie beispielsweise die UN Sustainable Development Goals – dem WHAT – wird positiver Fortschritt transparent und messbar gemacht und die Frage beantwortet: Was sind die Ziele der Marke auf ihrem Weg zu einer nachhaltigeren Marke?

Durch den modularen Aufbau können die unterschiedlichen Erwartungshorizonte der Stakeholder einzeln berücksichtigt und bedarfsgerecht angepasst werden. Bei Anpassung eines

oder mehrerer Subsegmente oder gar des Kerns des Frameworks, sollten die Interdependenzen kontrolliert werden, um sicherzustellen, dass alle Elemente sinnhaft ineinandergreifen. Die ganzheitliche Betrachtungsweise der wesentlichen Stellhebel der Marke eignet sich, um oft parallel, aber selten orchestrierte, taktische bis strategische Ansätze aus Brand, HR, Communications und CSR-Departments zu vereinen. Hierbei besteht die Chance, frühzeitig alle relevanten internen Stakeholder in den Strategieprozess der Marke einzubeziehen, um gemeinsam eine Sprache zu finden und ein gemeinsames Zielbild zu definieren. Richtig operationalisiert, können markenrelevante Veränderungen frühzeitig antizipiert werden, da mehrere Monitoring-Organe der Organisation Insights und Impulse generieren. Dies macht Markensteuerung agiler, integrativer und systematischer und stattet so Markenverantwortliche besser aus, um auch in herausfordernden Zeiten erfolgreich zu navigieren.

Handlungsempfehlungen

- 1 Überprüfe, ob die Marke die Bedürfnisse eines erweiterten Stakeholder-Kreises adressiert.
- 2 Überzeuge mit einem umfassenden Markennarrativ, das Haltung zeigt, von der Zukunftsfähigkeit der Marke.
- 3 Implementiere die Haltung der Marke in allen Unternehmensbereichen, um die Transformation der Unternehmung effektiv zu begleiten.
- 4 Integriere frühzeitig Verantwortliche aus Corporate, Employer und Sustainable Branding in den Strategieprozess der Marke, um alle wesentlichen Stakeholder-Perspektiven zu berücksichtigen.

Fazit

Wie zu Beginn dieses Artikels herausgestellt wurde, fordert die gesellschaftlich zunehmende Verantwortungsverschiebung von staatlichen Institutionen zu privatwirtschaftlich operierenden Organisationen Marken dazu auf, sich in einem grösseren Stakeholder-Kreis zu positionieren. Die gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen auf ökologischer sowie sozialer Ebene und die damit einhergehende Notwendigkeit, bestehende Unternehmen zu transformieren, erfordert von Marken ein detailliertes Stakeholder-Management. Die unterschiedlichen Interessen, Werte und Erwartungen stellen Marken vor die Aufgabe, ein stichhaltiges Narrativ zu entwickeln, das hinreichend Antworten liefern kann.

Abb. 3: WHY, HOW, WHAT der Impact-Felder

	WHY (Warum)	HOW (Wie)	WHAT (Was)
Impact-Kundschaft	Wertversprechen für Kundinnen und Kunden	Marken-/Produktnutzen	Argumente
	Warum sollte man diese Marke kaufen?	Wie erreicht man sein gewünschtes Ziel mithilfe der Marke?	Was lässt einen glauben, dass die Marke ihr Versprechen einhalten kann?
Impact-Mitarbeitende	Wertversprechen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Kultur	Nutzen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
	Warum solltest du für die Marke arbeiten?	Wie agiert und verhält sich die Marke im Alltag?	Was bietet die Marke dem und der Einzelnen, der/die für sie arbeitet?
Impact-Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeits-Wertversprechen	Haltung	Impact-Ziele
	Warum sollte der Marke weiterhin erlaubt werden, betrieben zu werden?	Wie nehmen wir unsere Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt wahr?	Welche Ziele verfolgt die Marke auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Marke?

Quelle: Eigene Darstellung.

Marken, die in der Lage sind, konsistent über den Erwartungshorizont zu navigieren, können hierbei von positiver Resonanz in der Gesamtgesellschaft profitieren, während andere Marken der erhöhten Kritik von Konsumierenden, Medien und interessierter Öffentlichkeit unterliegen. Organisationen, die ihre Marke strategisch ganzheitlich definieren sowie Corporate, Employer und Sustainable Branding in einem umfassenden Ansatz zusammenführen, können zukünftig nachhaltig ihr Image schärfen und somit im sich verschärfenden Wertediskurs bestehen. Durch aktive Stellungnahmen und klare Commitments gilt es, die Zukunftsfähigkeit der Marke zu untermauern und die Weiterentwicklung der eigenen Organisation intern sowie extern zu begleiten. Das vorgestellte modulare Impact-Modell kann diesen Anforderungen gerecht werden, indem es die Marke strategisch konsistent aufstellt und spezifische Anknüpfungspunkte für ihre Stakeholder definiert, um diese anschließend effektiv aussteuern zu können. ■

Literatur

- Balderjahn, I., Buerke, A., Kirchgeorg, M., Peyer, M., Seegebarth, B. & Wiedemann K.-P. (2013). Consciousness for sustainable consumption: Scale development and new insights in the economic dimension of consumers' sustainability. *Academy of Marketing Science*, 3(4), 181–192. <http://dx.doi.org/10.1007/s13162-013-0057-6>
- Barrow, S. & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- Brzustewicz, P., Escher, I., Hatami, A., Hermes, J., Keränen, A. & Ulkuniemi, P. (2022). Emergence of social impact in company–NGO relationships in corporate volunteering. *Journal of Business Research*, 140, 62–75. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.089>
- CNN Business. (2022). Amazon stock plunges as growth slows. <https://edition.cnn.com/2022/04/28/tech/amazon-earnings-loss/index.html>
- Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial marketing management*, 76, 36–47. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.005>
- De Moor, J., Uba, K., Wahlström, M., Wennerhag, M. & De Vydt, M. (2020). Protest for a future II: Composition, mobilization and motives of the participants in Fridays For Future climate protests on 20-27 September, 2019, in 19 cities around the world. <http://dx.doi.org/10.17605/OSF.IO/ASRUW>
- Edelman. (2022, 31. Januar). Edelman Trust Barometer 2022. <https://www.edelman.de/research/edelman-trust-barometer-2022>
- Fink, L. (2022). Eine grundlegende Umgestaltung der Finanzwelt. Blackrock. <https://www.blackrock.com/ch/privatanleger/de/larry-fink-ceo-letter>
- Forbes. (2021, 10. Februar). Why corporate strategies should be focused on sustainability. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/02/10/why-corporate-strategies-should-be-focused-on-sustainability/?sh=355273477e9f>
- Foucault, M. (1994). *Überwachen und Strafen: Die Geburt des Gefängnisses* (2.Auf.). Suhrkamp.
- Fournier, S. & Avery, J. (2011). Managing brands by managing brand relationships. Perspectives on Brand Management. In M. Uncle (Hrsg.), *Perspectives on brand management* (S. 225–248). Tilde University Press.
- Glassdoor. (2019). Glassdoor's mission & culture survey 2019. <https://www.glassdoor.com/about-us/app/uploads/sites/2/2019/07/Mission-Culture-Survey-Supplement.pdf>
- Good. Must. Grow. (2022). Declining purchasing power slows momentum for purposeful shopping according to tenth annual conscious consumer spending index [Pressemitteilung]. <https://goodmustgrow.com/ccsi>
- Herzberg F., Mausner B. & Snyderman B. B. (1959). *The Motivation of Works* (2. Auflage). John Wiley & Sons.
- Ind, N. & Bjerke, R. (2007). *Branding governance: A participatory approach to the brand building process*. John Wiley & Sons.
- Joyce Stuart, H. (2011). An identity-based approach to the sustainable corporate brand. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 139–149. <http://dx.doi.org/10.1108/13563281111141660>
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Publishers.
- Keller, K. L. (2001). *Building customer-based brand equity. A blueprint for creating strong brands*. Marketing Science Institute, 107.
- Kenning, P. (2014). Sustainable Marketing: Definition und begriffliche Abgrenzung. In H. Meffert, P. Kenning & M. Kirchgeorg (Hrsg.), *Sustainable Marketing Management: Grundlagen und Cases* (S. 3–20). Springer Professional.
- Kirchgeorg, M. (2010). Ökomarketing. *Gabler Wirtschaftslexikon*. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10606/nachhaltigkeitsmarketing-v8.html>
- Kryger Aggerholm, H., Esmann Andersen, S. & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in Sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>
- Lee, C. C., Lim, H. S., Seo, D. (J.) & Kwak, D.-H. A. (2022). Examining employee retention and motivation: The moderating effect of employee generation. *Evidence-based HRM*, 10(4), 385–402. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2021-0101>
- Liebl, F. (2011). Corporate Social Responsibility aus Sicht des Strategischen Managements. In J. Raupp, S. Jarolimek & F. Schultz (Hrsg.), *Handbuch CSR. VS Verlag für Sozialwissenschaften* (S. 305–326). https://doi.org/10.1007/978-3-531-92639-1_16
- LinkedIn. (2018). *The 2018 global recruiting trends report*. <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/chapter2-diversity-global-recruiting-trends-2018.pdf>
- Mahand, T. & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting: Causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1). <http://dx.doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Markauskaitė, R. & Rütelionė, A. (2022). Causes of consumer materialistic and green value conflict: A systematic literature review. *Sustainability*, 14(9), 5021–5039. <https://doi.org/10.3390/su14095021>
- Meffert, H. & Hensmann, J. (2014). Entwicklungsstufen des Nachhaltigkeitsmanagements: Von der Betriebs- über die Markt- zur Gesellschaftsorientierung. In H. Meffert, P. Kenning & J. Hensmann (Hrsg.), *Sustainable Marketing Management: Grundlagen und Cases* (S. 21–35). Springer Professional.
- Meffert, H. & Rauch, C. (2014). Sustainable Branding: Konzept, Wirkungen und empirische Befunde. In H. Meffert, P. Kenning & J. Hensmann (Hrsg.), *Sustainable Marketing Management: Grundlagen und Cases* (S. 159–174). Springer Professional.
- Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 467–489. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
- Posmek, J. (2022). Die Fridays for Future-Bewegung Deutschland–Skizzierung eines ethnographischen Forschungsprogramms. *Soziale Passagen*, 14(1), 215–224. <http://dx.doi.org/10.1007/s12592-022-00406-8>
- Reeves, R. (2017). *Reality in advertising*. Lulu Publishing.
- Ritz. (2023). Gold Standards. Ritz Carlton. <https://www.ritzcarlton.com/en/about/gold-standards>
- Sauer, N. (2022, 11. November). Permacrisis: What it means and why it's word of the year for 2022. *The Conversation*. <https://theconversation.com/permacrisis-what-it-means-and-why-its-word-of-the-year-for-2022-194306>
- Shabbir, M. S. & Wisdom, O. (2020). The relationship between corporate social responsibility, environmental investments and financial performance: evidence from manufacturing companies. *Environmental Science and Pollution Research*, 27, 39946–39957. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-10217-0>
- Tony's Chocolonely. (2023). *Mission*. <https://tonyschocolonely.com/de/de/unsere-mission>
- Wengler, S. (2020). *Grundlagen des Marketing im digitalen Zeitalter*. Access Marketing Management.
- Yohn, D. L. (2013). *What great brands do: The seven brand-building principles that separate the best from the rest*. John Wiley & Sons.

Return on Brand Investment

Taking a Data-driven Approach
to Branding

The Credit Suisse 2022 brand refresh took a data-driven approach, combining classic inside-out analysis with customer and brand research and adding layers of implicit and predictive testing using the latest technologies. The new brand positioning and design drove KPIs and generated a positive return on brand investment, proving that brands can drive business.

Roman Reichelt, Minh Dang Nguyen, Stephanie Trchsel, Anna Benner

Until a few years ago, branding at Credit Suisse (CS) was perceived as either all-encompassing as in “everything the firm does”, or narrowly focused on design and execution only. The task for marketing and brand leaders was largely one-dimensional: managing a logo, an inflexible corporate design and a long-winded positioning statement. The latter was only verbally linked to the business strategy, without a direct contribution to the business. CS wanted to change this.

As a global bank, CS faces the challenge of serving extremely diverse target groups. In Switzerland, CS provides banking services to four key private target groups: retail clients, affluent clients, high-net-worth individuals and ultra-high-net-worth individuals. Additionally, CS serves Swiss corporate clients of all sizes, from small and medium enterprises (SMEs) to large Swiss corporations. Outside Switzerland, CS provides wealth management services to (ultra-)high-net-worth individuals ((U)HNWIs) and investment banking services to a broad range of institutional, corporate and selected private clients. For reasons of feasibility and cost effectiveness, the quantitative studies mentioned in this paper focused mainly on the Swiss home market, a limitation that was mitigated by involving internal stakeholders from all regions and divisions in the process and by conducting thorough checks with strategists in China, Singapore, Australia, Hong Kong and the USA.

Due to its broad reach across many different segments and markets, the CS brand is well known in the global financial services industry, so it was critical to ensure a thorough approach to the brand refresh and to establish clear KPIs. KPIs such as the impact of branding on business consideration (Court et al., 2009), recall of value propositions, and correct attribution of the brand (Wagner, 2017) had been objectives of individual campaigns, but not been on the brand scorecard. Credit Suisse wanted to change this and set the goal that every marketing

deliverable had to equally demonstrate (a) brand impact, (b) business impact, and (c) customer relevance. Thus, the challenge for the leading brand managers was clear: reinvent the brand and turn it into a positive ROI business case by (a) defining a differentiating brand positioning, (b) proving that branding can drive business consideration, and (c) meeting client needs by making the brand more digital and flexible.

With such a challenge, the question was how to conceptualize the planned brand refresh. The process consisted of several steps, combining a wide range of empirical research methods to ensure a data and insight-driven development process (see figure 1). CS combined relevant insight-out findings from internal workshops with an outside-in view based on quantitative and qualitative brand research data. To uncover unconscious drivers of behavior and truly understand brand perception and the impact of brand design on attention and cognitive processing, the teams, in corporation with external research institute LINK Marketing Services, also included innovative research approaches such as implicit research (Gawronski & De Houwer, 2014) and artificial intelligence (AI), which are often neglected in organizational research (Uhlmann et al., 2012). These more innovative approaches helped to define the bestselling proposition in a truly data-driven way. Rather than discussing the brand based on the subjective preferences of decision makers and partners, CS sought an agnostic view on which attributes and design elements would have a significant business impact.

The result: applying the new branding increased business KPIs even before any changes in the brand design (Reichelt & Nguyen, 2022). With the new branding in place, value proposition recall improved by up to 20 %, correct brand attribution increased by up to 50 %, and business consideration improved by up to 26 % – an effect that could be isolated and attrib-



Roman Reichelt
Managing Director and
Global Chief Marketing Officer,
Credit Suisse AG, Zurich,
Switzerland
roman.reichelt@credit-suisse.com

Minh Dang Nguyen
Managing Director and
Global Head, Brand,
Strategy & Advertising,
Credit Suisse AG, Zurich,
Switzerland
dang.nguyen@credit-suisse.com

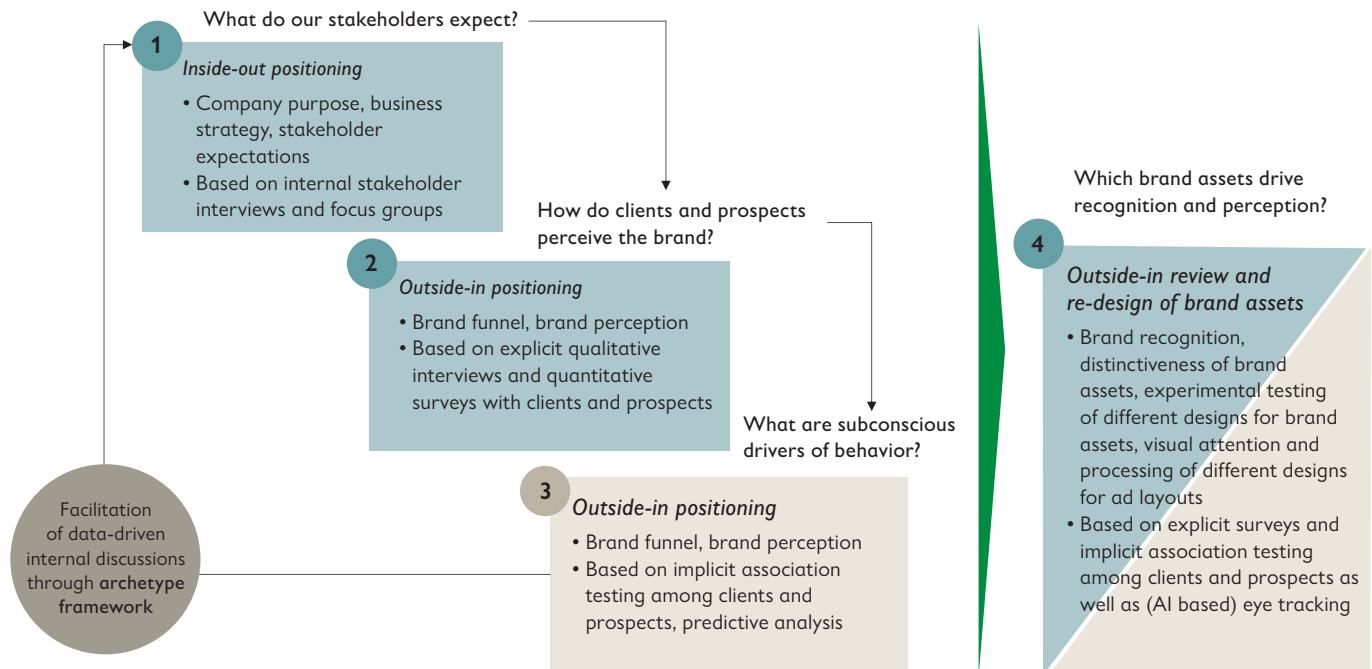
Stephanie Trachsel
Director and Global Head,
Brand, Strategy & Insights,
Credit Suisse AG, Zurich,
Switzerland
stephanie.trachsel@credit-suisse.com

Anna Benner
Vice President and Manager
Research & Insights Brand & Clients,
Credit Suisse AG, Zurich,
Switzerland
anna.benner@credit-suisse.com

uted to the new branding, while media budgets could be reduced by up to 35 %.

Admittedly, the brand refresh could not prevent the demise of CS in March 2023 and its takeover by rival bank UBS. However, the relevance of the brand – particularly in the Swiss home market – has not been ignored and at the time of writing this publication the continuation of the Swiss entity of CS in Switzerland under the Credit Suisse brand is still being discussed. In Switzerland, the CS brand has been instrumental in driving business growth for both private and corporate clients. Despite the takeover by competitor UBS this branding case conducted

Figure 1: Methodological Approach to the Credit Suisse Brand Refresh



Source: Authors' own illustration based on CS Brand Refresh, 2023.

from January 2022 to April 2023 remains valid and demonstrates a comprehensive, innovative, and impactful brand refresh approach that may be used as a blueprint for other branding efforts.

Credit Suisse Brand Challenges to Overcome

To understand the performance of the CS brand and identify key challenges, regular brand tracking surveys had been established across the four Swiss private client segments, Swiss SMEs, and (U) HNWI audiences in key global markets. Data was collected annually from these target groups via quantitative online surveys, measuring the brand funnel and brand perception of CS versus key competitors. The data from these studies showed that neither performance at the top of the sales funnel, defined by Court

et al. (2009) as awareness and familiarity, nor performance at the bottom of the funnel, i.e., conversion and loyalty, were problematic. However, consideration was identified as the key brand challenge across all markets and audiences.

Conversion rates from familiarity to consideration were much lower for CS compared to key competitors – some competitors even achieved conversion rates up to 2x higher. The CS brand and its offerings were well known but often did not make it into the consideration set, suggesting that brand perception could be a business disabler. To transform the brand into a business enabler, consideration was defined as the KPI against which all future branding efforts would be measured. Knowing the approximate value of CS clients across all segments, it was determined that a 1 % increase in global brand consideration could unlock up to CHF 10 billion in net new assets

(Credit Suisse Research Institute, 2021). This analysis had an impact internally – discussions around investing in the brand moved away from “artful play” to investment in a business and profit driver. The challenges were clear, and the multi-step empirical approach (see figure 1) was initiated.

To start with an “inside-out” approach and gain a better understanding of internal expectations of the brand, workshops and interviews were conducted with senior management and customer-facing employees across business units and regions. The result was a shared understanding that the brand needed to be more closely aligned with the business strategy. Thus, the first step was an in-depth analysis of the company’s purpose statement: “We build lasting value by serving our clients with care and entrepreneurial spirit.” For branding and marketing purposes, the statement was too vague and

there were mixed reactions regarding its appeal. “Lasting values” implies slow, generational thinking, while “entrepreneurial spirit” implies speed and agility in decision-making. Internal discussions revealed that the company’s offering to entrepreneurs and top executives was perceived as a real differentiator. In addition, biannual global internal brand research via a quantitative online survey representative of all CS employees (n = 1,479) showed that it was also a key source of employee pride, building on Credit Suisse’s rich heritage as a bank founded by an entrepreneur. Individuals with an entrepreneurial mindset, entrepreneurs and senior executives were therefore at the heart of the growth strategy. However, the wording of the brand promise excluded all private banking client segments. The challenge was therefore to redefine CS’s positioning so that it became the core differentiator in the market, while staying close to this “entrepreneurial spirit” and clearly articulating “what” and “how” to win for all client segments.

Advertising post-test studies in representative panels among corporate and private clients in Switzerland showed that the brand design was no help either. In an advertising post-test in 2019, more than 80 % of respondents in a representative online survey of the Swiss population (n = 1,280) could not spontaneously recall the CS advertising, and 90 % did not correctly attribute the campaign to CS. Moreover, five different corporate logos were in use, all tied to an inflexible design system that was not very suitable for use in digital media. With brand design shortcomings reducing ad recall and correct brand attribution, this was a clear business case. Investing in a more appealing positioning and more effective brand design would require some up-front investment but would save budgets in the long run, as more prospects would remember CS’s value proposition and less marketing would be required afterwards – a sequence considered best practice (Betsch & Märki, 2017).

Management Summary

In bank marketing, branding is in danger of being reduced to the management of a logo and corporate design, complicated positioning statements that have weak links to the business, and an inflexible, outdated branding system. To refresh the Credit Suisse brand, the branding team worked with the classic approaches of an inside-out view combined with customer and brand research, but also added additional steps that prioritized implicit and predictive testing using the latest methods and technologies, including AI. The result was a new brand positioning and design, based on iterative, insightful analyses of all research items that delivered significant increases in all relevant KPIs despite reduced marketing budgets, making it a successful brand business case.

Building on this inside-out positioning work, the second step involved analyzing brand tracking data from explicit annual online studies in Switzerland, based on a population representative survey of private individuals (n = 1,215) and a corresponding survey of financial decision makers in Swiss SMEs (n = 564), as well as data from a global brand tracking study among (U)HNWIs in selected key markets (n = 586). The key finding from all these studies was that CS lacked brand perception strength to differentiate itself from competitors and failed to outperform competitors on both dimensions of the purpose statement, “building lasting values” and “entrepreneurial spirit”. To gain a deeper understanding of client needs

and market expectations, this analysis was then complemented by a qualitative study comprising 28 interviews with clients and relationship managers. The study uncovered different emotional segments with different needs and desires (e.g., status and prestige vs. adventure and inspiration) and then mapped these needs against how credibly they were already perceived as part of the CS brand equity.

Combining the results of the inside-out and the outside-in research suggested a direction between strengthening “entrepreneurship” and maintaining “security”. These attributes, however, were found to be non-differentiating and not conducive to growth. Thus, in a third step, to uncover hidden and subconscious drivers of behavior and to define a brand positioning that would improve consideration, the teams ventured beyond the standard corporate brand research toolkit into the realm of implicit research. An in-depth empirical modelling of implicit brand perception based on 45 items was conducted, where the 45 items were presented and spontaneous responses were analyzed using a reaction time based implicit association test to uncover unconscious attitudes towards the brand (figure 2, step 2). The data was collected and analyzed in two independent samples, one consisting of private individuals representative of the Swiss population (n = 484) and the other of financial decision makers in Swiss SMEs (n = 243).

Main Propositions

- 1 Brand strategy is in danger of being reduced to the management of a complicated positioning statement with a weak or no link to business strategies.
- 2 Branding or corporate design tends to be developed on the basis of personal taste only.
- 3 Getting branding right is a business case and not a cost case.

The analysis was carried out using universal structure modelling with Bayesian Neural Networks (a statistical tool for identifying linear and nonlinear relationships between variables) and provided a performance/importance map of the strength of the implicit association between the Credit Suisse brand and each attribute (performance), and the strength of the causal effect of being known for this attribute and business consideration as the dependent variable (importance) (see figure 2, step 3). This provided answers to two important questions:

- (1) How is the brand currently perceived?
- (2) How should the brand be perceived to improve consideration?

The result was an accurate and holistic diagnostic map. To bring together the findings from all three steps, various internal stakeholder groups discussed and then translated these findings into

a more accessible framework known as brand archetypes (Pearson, 1991).

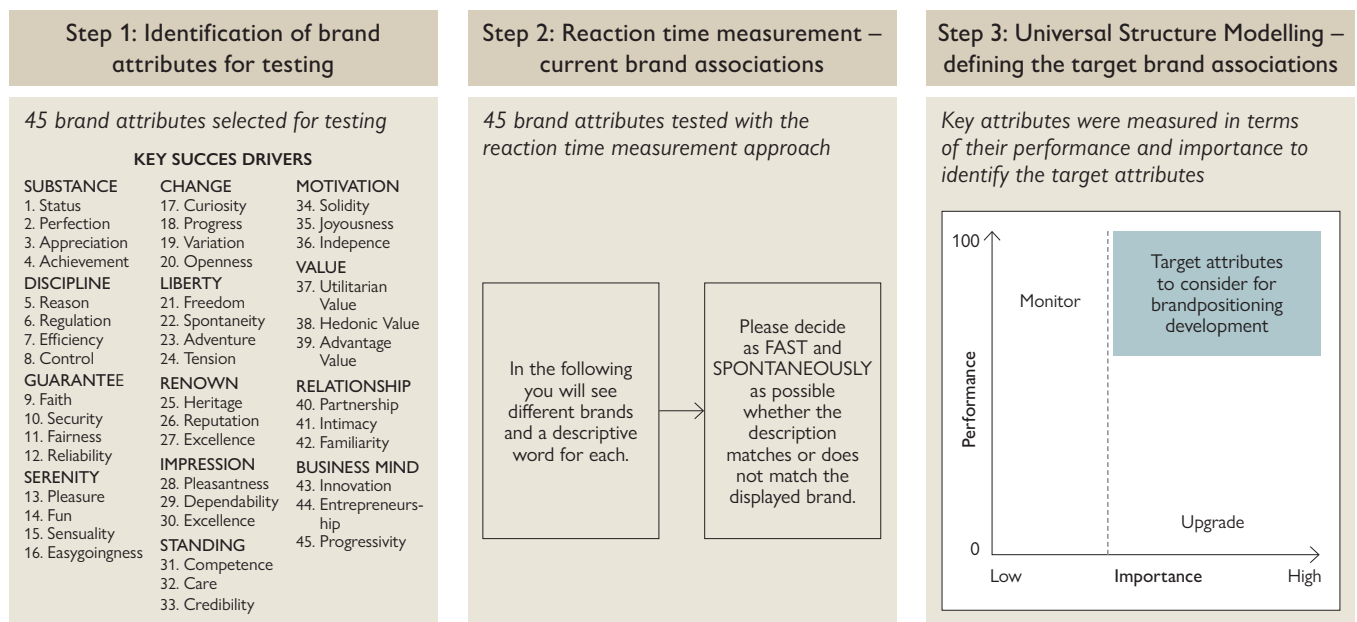
As a result of this process, the desired archetype for the CS brand was identified as the “magician” – a brand known for its vision, ability to transform and create remarkable experiences in the world (Mark & Pearson, 2001). A banking brand truly associated with this archetype would have a higher conversion from awareness to business outreach. From an inside-out perspective, this archetype also complemented the company purpose which emphasized the “entrepreneurial spirit”. The result was a new and simplified CS brand positioning: “Creating value for the Curious and Courageous”. A two-word equity expression where both words begin with a C and end with an S, which helps anchor these words in employees’ minds.

To explain the revised brand positioning, it was presented to the employees on a single page (see figure 4, top panel), com-

prising: the new brand positioning in one sentence; the company purpose stating “why” CS exists; the brand’s “roots” as the three differentiated ways in which CS approaches business; the brand’s “wings” as the three unique personality traits; and finally, the core messages linking the brand to business priorities.

The new positioning was mapped across all private and corporate client segments. Global checks were conducted in China, Hong Kong, Singapore, India, USA and Australia to identify local and cultural interpretations of “Curious and Courageous”. In addition, the positioning was also applied to the CSX sub-brand, exploring what “curiosity” and “courage” could mean in the context of digital banking. This process revealed, for the first time, that a brand positioning could be found that appeals not just to entrepreneurs but can also be transferred to other audiences and contexts. CS brand research showed in a quantitative online

Figure 2: Universal Structure Modelling of 45 Key Attributes Based on CS Performance and Importance



Source: Brand tracking analysis study, LINK Marketing Services AG, 2020.

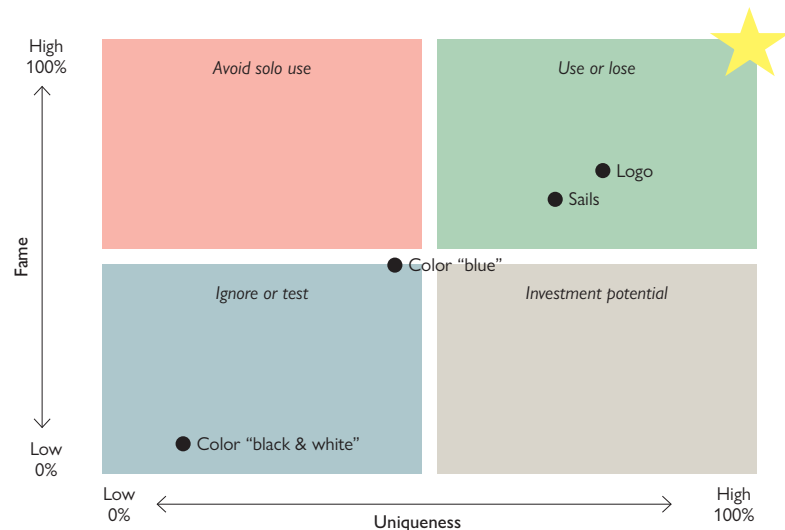
survey among global (U)HNWIs (n = 445) that those who associated CS with “curious and courageous” had significantly better perceptions of CS than those who did not (+170 % positive perceptions). More significantly, the new brand positioning had a significantly stronger positive impact on perceptions than the original company purpose statement.

Leveraging Research to Optimize Brand Design

Lafley and Martin (2013) claim that execution is the only strategy your clients will see. Hence, CS invested in innovative scientific methods to refresh the brand design to enable brand identification (Kapferer, 2008). Some of the existing brand elements were contributing to an unpopular, cold, and outdated brand design. However, it was unclear which brand elements were valuable and which elements could best be aligned with the new positioning. Sharp and Romaniuk (2016) suggest that the value of a brand element is defined by its distinctiveness, which enables (potential) customers to notice, recognize and recall the brand.

Ultimately, audiences can only form (new) associations with a brand if they are exposed to messages and are able to link these messages to the brand. The Ehrenberg-Bass Institute for Marketing

Figure 3: CS Brand Elements to Drive Brand Fame and Uniqueness



Source: Authors' own illustration based on Ehrenberg-Bass Institute, 2011.

Science has developed a tool (Distinctive Asset Measurement) which helps to identify distinctive assets along two dimensions: fame – defined as the percentage of people who associate the brand with the element – and uniqueness – defined as the percentage of all associations with the various elements. By means of a quantitative online survey among private retail clients and affluent individuals in Switzerland (n = 252), existing CS brand assets were mapped along the grid formed by these two dimensions (see figure 3).

This test revealed two key findings. First, only two brand elements had sufficient distinctiveness to build attribution – the CS logo and the CS icon (the sails). Second, the “black and white” color scheme was not distinctive, suggesting that a new color palette should be introduced while retaining the “Credit Suisse blue”. The logo and sails, as the only assets with sufficient distinctiveness, became a priority in the creative development of the new brand design.

The results of this process led to several updates to the brand design (see figure 4). Six different corporate logos were reduced to one to increase brand recognition. Artificial intelligence (AI) simulated eye-tracking via neurons (a tool that predicts attention with >90 % accuracy based on a database of existing eye-tracking data) and an online eye-tracking study with webcam respondents (n = 540) informed the optimal logo placement across touchpoints, rather than designers relying on subjective preferences. A new, distinctive asset was created – the sails were to be used on their own to create a

Lessons Learned

- 1 Understand the business challenge the brand needs to solve, e.g. by a purchase funnel analysis to identify gaps against competitive benchmarks.
- 2 Take an exploratory, outside-in approach to identify a business that drives the positioning and align it with the inside-out business strategy.
- 3 Leverage all insights gained through an iterative process of internal, external and implicit association testing combined with predictive analysis to test deliverables throughout the process and inform creative development.

new brand icon, similar to Nike’s swoosh. Quantitative pre-tests showed that when the stand-alone sails were used as the AI indicated, liking increased by up to 7 % compared to the version without sails, and brand recognition increased by 36 %. The black and white color palette was replaced with the colors of sunrise and sunset, based on the idea that curious and courageous people are the first to rise each day and the last to retire at night. A/B testing using implicit association tests in an online survey of private individuals in Switzerland (n = 571) suggested that certain shades from the new color palette could increase positive associations for CS by up to 10 %. Finally, new brand elements such as sonic elements were introduced to cover more digital touchpoints. The final sonic logo was tested in an A/B design (n = 220) for certain explicit KPIs such as brand fit and liking, but also for implicit associations. This research showed that the new sonic logo increased positive associa-

tions such as “useful”, “attractive”, “good” for the brand by an average of 32 %.

Return on Brand Investment: Measuring the Impact

The result was a real return on data. By addressing the key challenges with an inside-out and outside-in analysis of brand positioning and brand perception combined with insights from implicit association testing and predictive analysis, the brand refresh delivered a positive impact on the business. Following the implementation of the new branding, overall marketing ROI increased as A/B testing showed a branding-driven uplift in business consideration of more than 15 %, directly addressing one of the key challenges. Post-test results exceeded pre-test predictions across all audiences.

All campaigns implemented with the new branding showed increases in ROI despite significantly reduced media investments (see figure 5).

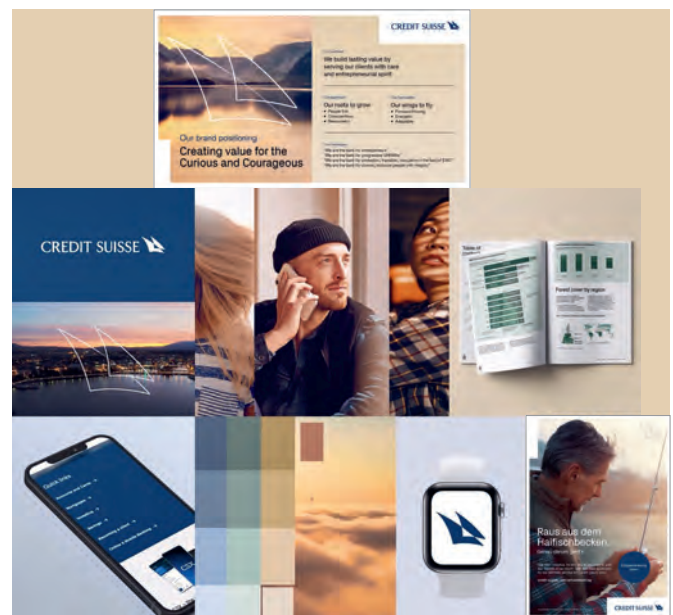
CS’s private banking campaign for Switzerland, targeting affluent and HNW clients, was the first campaign under the new branding, and post-campaign analyses via a quantitative online survey (n = 850) showed a positive impact on the business. Consideration increased by 21 % among those who had seen the campaign compared to those who had not. Correct brand attribution increased by 40 % among the primary target audience of Swiss affluent and HNWIs (n = 350) versus 29 % among the general public, compared to a previous campaign, although all other aspects – motifs, messages and products – had remained unchanged. All this was achieved with an 8 % reduction in media spend compared to the previous campaign, demonstrating increased marketing effectiveness.

Figure 4: New Credit Suisse Brand Positioning and Design vs. the Old Branding

Old branding



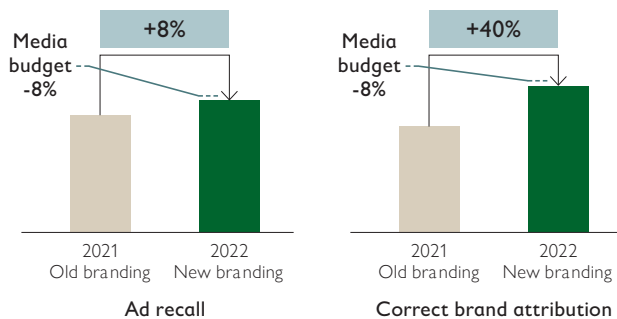
New brand positioning & design



Source: Final output CS Brand Refresh 2023.

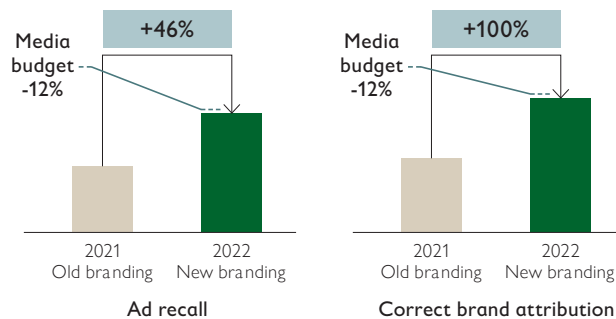
Figure 5: Post-campaign Test Results After Implementing the New Branding

Private Bank Campaign CH (B2C)



Source: CS Private Banking post-campaign research, 2022.

Bank for Entrepreneurs CH (B2B)



Source: CS BFE post-campaign research, 2023.

Follow-up campaigns with the new branding also confirmed the impressive impact of the brand refresh on marketing effectiveness. For a second campaign, targeting corporate clients and entrepreneurs in Switzerland, post-campaign performance was measured via a quantitative online survey (n = 564) and showed a 26 % increase in business consideration among those who had seen the campaign compared to those who had not. The new branding doubled the percentage of correct brand attribution compared to a previous campaign, despite a 12 % decrease in media spend year on year.

Conclusion

It is easy to treat brands one-dimensionally and to reduce brand management to the lowest level, managing just a corporate logo or an outdated brand positioning. However, it is the task of modern brand managers to take their discipline further and demonstrate to non-marketing stakeholders the impact of the brand on the business. The CS branding team demonstrated this by not only combining internal views on the brand with those of customers and prospects but going further to capture the subconscious drivers of behavior via implicit association testing

and predictive analytics. Combining the insights from all this research ensured a successful refresh of the CS brand, driving business consideration and all key brand KPIs while reducing overall media spend to achieve such effects – a clear case of return on brand investment.

Although the demise of CS could not be prevented by this successful brand

refresh, the lessons here apply to all marketers: ensuring that brands are presented and managed as a data-driven business case is vital, and the importance of branding should be made clear to those with a vested interest in strong business performance.

NOTE: This project was implemented before Credit Suisse was acquired by UBS.

References

- Betsch, S., & Märki, P. (2017). Von der strategischen Positionierung zum Design. In A. Baetzgen (Ed.), *Brand Design: Strategien für die digitale Welt*. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009, June 1). The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>
- Credit Suisse Research Institute. (2021, June). *Global wealth databook 2021*. <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/research/publications/global-wealth-databook-2021.pdf>
- Gawronski, B., & De Houwer, J. (2014). Implicit measures in social and personality psychology. In H. T. Reis, & C. M. Judd (Eds.), *Handbook for research methods in social and personality psychology*. Cambridge University Press.
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Publishers.
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). *Playing to win: How strategy really works*. Harvard Business Review Press.
- Mark, M., & Pearson, C. S. (2001). *The hero and the outlaw: Building extraordinary brands through the power of archetypes*. McGraw Hill Professional.
- Pearson, C. S. (1991). *Awakening the heroes within: Twelve archetypes to help us find ourselves and transform our world*. Harper Collins.
- Reichelt, R., & Nguyen, M. D. (2022). Boring-2-boring beenden – warum nicht! *Marketing Review St. Gallen*, 2022(3), 6–13.
- Sharp, B., & Romaniuk, J. (2016). *How brands grow*. Oxford University Press.
- Uhlmann, E. L., Leavitt, K., Menges, J. I., Koopman, J., Howe, M., & Johnson, R. E. (2012). Getting explicit about the implicit: A taxonomy of implicit measures and guide for their use in organizational research. *Organizational Research Methods*, 15(4), 553–601. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428112442750>
- Wager, F. (2017). *Brand Design als Werkzeug der Wertschöpfung*. In A. Baetzgen (Ed.), *Brand Design: Strategien für die digitale Welt*. Schäffer-Poeschel Verlag.

Auf Taten müssen Worte folgen

Bei der Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen ist der Vorwurf von Greenwashing praktisch unvermeidbar. Dieser Tatsache muss proaktiv begegnet werden.

Christian Baertschi

Nachhaltigkeit ist aus ökologischer Perspektive eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden. Etabliert wurde der Begriff durch die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, welche 1987 den Brundtland-Bericht veröffentlichte (WCED, 1987). Unter Greenwashing werden irreführende oder falsche Umweltaussagen verstanden. Eine allgemeine, international anerkannte Definition für diese «Grünfärberei» ist bisher allerdings weder im akademischen noch im juristischen Umfeld vorhanden. Das will die Europäische Union jetzt ändern (Abnett, 2023) – und macht Greenwashing damit für Unternehmen zu einem Thema, das nicht länger ignoriert werden kann.

Konkret schlägt die Europäische Kommission gemeinsame Kriterien gegen irreführende Umweltaussagen vor, damit Verbraucherinnen und Verbraucher mehr Sicherheit und grössere Transparenz bei der Bewertung von Waren und Dienstleistungen erhalten (European Commission, 2022). Keine einfache Aufgabe: Der «Ecolabel Index», das grösste globale Verzeichnis von Umweltzeichen, erfasst derzeit 456 Umweltzeichen in 199 Ländern und 25 Industriesektoren (Ecolabel, 2023). Und: Zahlreiche weitere, am Markt vorhandene Labels werden dort gar nicht geführt. 2020 waren in Europa rund 230 Umweltzeichen aktiv, von denen 48 Prozent auch einige soziale Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigen. Im Lebensmittelbereich existieren europaweit 901 Kennzeichnungssysteme und in der EU sind 100 private Umweltzeichen erfasst (European Commission, 2013). Diese Gütesiegel unterscheiden sich in Bezug auf ihren sektoralen Schwerpunkt, ihre Unterteilung in E, S und G, ihren geografischen Geltungsbereich, den Zertifizierungsprozess und die Art der Zertifizierungsorganisation oder -stelle sowie den Zertifizierungsumfang (z.B. auf Produkt- oder Unternehmensebene). Ein Dschungel, der für Unternehmen, die sich zertifizieren lassen wollen, wie auch für Verbraucherinnen und Verbraucher, die ihre Kaufentscheidung auf der Grundlage glaubwürdiger Nachhaltigkeitssiegel treffen möchten, schwer zu durchschauen und noch schwieriger nachzuprüfen ist.

Grossangelegte Untersuchungen über Tausende von Angeboten und Produkten anhand einer umfangreicheren Prüfung zeigten, dass rund 95 Prozent der Umweltaussagen von Unternehmen als Greenwashing eingestuft werden können (UL Solutions, 2010). Wer auch immer zum Thema Nachhaltigkeit kommuniziert, kann sich also ganz plötzlich dem Vorwurf der «Grünfärberei» ausgesetzt sehen. Ob die «Verurteilung» am Ende gerechtfertigt ist, ist völlig irrelevant: Lediglich Wahrnehmung und Aussenwirkung sind entscheidend.



Christian Baertschi

Unternehmer und Kommunikationsberater
Inhaber Open Opportunities,
Mitgründer Real Naturation Ltd.
Ehem. Group-CEO und VPR der
Serviceplan Gruppe Schweiz
christian.baertschi@open-opportunities.com
www.realnaturation.com

Keine Kommunikation ist auch keine Lösung

Als logische Konsequenz könnte man zum Schluss kommen, auf die Kommunikation von Umweltthemen gänzlich zu verzichten. Das muss nicht heissen, dass ein Unternehmen die konsequente Reduktion des ökologischen Fussabdruckes nicht aktiv angeht; es wird lediglich darauf verzichtet, die entsprechenden Aktivitäten gegen Aussen zu proklamieren. Das ist nicht Greenwashing, sondern Greenhushing – «Grünfärberei» wird «Grünflüsterei».

Jedoch: Das Aussetzen von Nachhaltigkeitskommunikation gegenüber externen Anspruchsgruppen ist längerfristig keine Lösung, da sich Unternehmen damit unnötig einschränken, Chancen vergeben und ihren wahrgenommenen Beitrag am Wandel zu einer nachhaltigeren Welt artifiziell schmälern.

Mehr noch: «Kommunikation bedeutet Macht», schrieb HSG-Professorin Johanna Gollnhofer kürzlich (Gollnhofer, 2023). Sie bezog sich auf eine wissenschaftliche Studie, welche darlegte, dass via adäquater Kommunikation das ökologische Verhalten von Konsumentinnen und Konsumenten gefördert werden kann. Marketingtreibende haben die wichtige Aufgabe, durch Kommunikation ökologische Verhaltensweisen attraktiv darzustellen und diese damit aktiv zu fördern. Mit Greenhushing können sie diese Aufgabe nicht erfüllen.

Zudem spielt Kommunikation in gesättigten Märkten längerfristig eine entscheidende Rolle, um Positionierungen zu verankern und Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Das Schweigen zu Nachhaltigkeitsthemen mag allenfalls in Einzelfällen als befristeter taktischer Entscheid eine Möglichkeit sein, um Aktivitäten im Nachhaltigkeitsbereich voranzutreiben, welche

man längst hätte angehen müssen. Doch auf lange Sicht gilt: Unternehmen mit einer konstant hohen ESG-Leistung erzielen eine 2,6-mal so hohe Aktienrendite gegenüber Unternehmen mit mittleren Werten, wie eine Studie von Accenture kürzlich darlegte (Accenture, 2022). Ein Kommunikationsverzicht ist deshalb betriebswirtschaftlich nicht empfehlenswert.

Zusammenfassung

95% der Umweltaussagen von Unternehmen können als Greenwashing bezeichnet werden. Gegen Selbiges gehen Regulatoren nun konsequent vor. Neben einer differenzierten Kommunikation und der Offenlegung der tatsächlichen Herausforderungen müssen Unternehmen via Übergangsplänen transparent aufzeigen, wie die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden können, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden. Entrepreneur, die die anstehende Transformation heute als Chance nutzen, haben langfristig die besten Erfolgsaussichten.

Kernthesen

- 1 Regulatoren gehen immer engagierter gegen irreführende Umweltaussagen vor. Unternehmen müssen die negativen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit transparent darstellen.
- 2 Keine Kommunikation ist keine Lösung, denn Unternehmen schränken sich damit unnötig ein, verpassen Chancen und werden ihrer Verantwortung nicht gerecht.
- 3 Praxisorientierte Kommunikationsleitplanken helfen, negative Berichterstattung zu vermeiden, aber absolute Sicherheit gibt es nicht.
- 4 Übergangspläne müssen die nachhaltige Transformation realistisch aufzeigen – die Neuformulierung des Unternehmenszweckes mit Nachhaltigkeits-Buzzwords reicht nicht aus.
- 5 Der Wandel zu einer konsequent nachhaltigen Wirtschaftsweise betrifft alle. Wer ihn schnell und entschlossen annimmt, kann durch die Veränderungen grosse unternehmerische Chancen realisieren.

Zahlreiche Fallstricke sind vermeidbar

Unternehmen, die sich auf die positiven Klimaaspekte von Produkten oder Dienstleistungen berufen, müssen auch die negativen Auswirkungen ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit aufzeigen. So sieht es die Europäische Union vor – und dahin entwickeln sich die Regularien. Um «Greenwashing» zu verhindern, schlägt die Europäische Kommission gemeinsame Kriterien gegen irreführende Umweltaussagen vor. Gemäss EU sind heute mehr als die Hälfte der analysierten Umweltaussagen von Firmen vage, irreführend oder unbegründet. Auch das Vertrauen der Verbraucherinnen und Verbraucher in das, was die Firmen sagen, ist gering (European Commission, 2022). Kein Wunder, mag man denken, wenn man sich bewusst macht, wie viele höchst problematische Floskeln und Termini im gegenwärtigen Diskurs befindlich sind:

Klimaneutral, kohlenstoffneutral, 100% CO₂-Kompensation et al.

Solche Begriffe wären nur zulässig, wenn Kohlenstoff durch zusätzliche Aufwendungen aus der Atmosphäre entfernt wird. Dieses Konzept wird gemeinhin als «Additionality» bezeichnet. Das ist heute in aller Regel jedoch nicht der Fall. Aktuell entfernen bloss 4 Prozent der Projekte und Aktivitäten im Bereich des Klimaschutzes tatsächlich Kohlenstoff aus der Atmosphäre. 96 Prozent verhindern lediglich weiter steigende Emissionen von klimaschädlichen Gasen (TSVCM, 2020).

Superlative anstelle von Spezifität

Die eigenen Produkte als die «grünste Lösung, die man kaufen kann» anzupreisen, ist keine Lösung, sondern eine Kapitulationserklärung. Denn die verborgene Aussage dahinter lautet: «Wir machen es nicht besser als die anderen, wir machen es nur weniger schlecht.» Auch geringfügige Er-rungenschaften aufzuführen, welche über lange Zeiträume hinweg erzielt wurden, ist inakzeptabel: Zu behaupten, man puste heute fünf Mal weniger Emissionen in die Atmosphäre als vor zwanzig Jahren, kann immer noch bedeuten, dass man die Umwelt enorm gefährdet – nur eben weniger als früher.

«50 Prozent Reduktion bis 2030»

Die Angabe eines Referenzmassstabs wird Voraussetzung für transparente und aufrichtige Kommunikation. Eine Reduktion um 50 Prozent gegenüber 2020 ist nicht annähernd so ambitioniert wie eine Reduktion gegenüber 1990. Die Kommunikation von Zielen ohne Angabe der Zeitperiode ist bewusste Täuschung. Es ist wie ein Rennen, bei welchem der Startpunkt nach dem Startschuss festgelegt wird. Ausserdem stehen Reduktionsziele in einer wechselseitigen Abhängigkeit, die offengelegt werden muss: Will man den Verbrauch einer Ressource reduzieren, muss man in der Regel den Verbrauch

einer anderen steigern. Man trifft immer eine Wahl; und diese Wahl muss transparent begründet werden.

Biologisch abbaubar, kompostierbar, biobasiert

Nur weil ein Turnschuh aus einem Material gefertigt wird, das aus dem Meer gefischt wurde, ist er noch nicht nachhaltig. Konsumenten werden mit der Aussage getäuscht, dass Plastik nicht gleich Plastik sei. Bioplastik ist nicht immer vollkompostierbar. Mit welcher Energiequelle es hergestellt wurde, ist meist unklar. Kompostierbar heisst nicht, dass etwas sich komplett in unproblematische Stoffe zersetzt (Ibanez, 2016).

Schon anhand dieser Beispiele wird offensichtlich, dass übertriebene Vereinfachungen – ein essenzielles Werkzeug erfolgreicher Kommunikation – im Falle von Nachhaltigkeitsthemen nicht angezeigt sind. Viel eher wird das Weglassen und Vorenthalten von detaillierteren und differenzierteren Informationen zur potenziellen Gefahr für die Reputation.

Praktisches Vermeiden von Greenwashing

Gleich vorweg: Eine Garantie gegen Beschwerden über Greenwashing gibt es nicht. Auch bei Vorliegen verbindlicher, rechtlicher Normen wird es diese in Zukunft nicht geben. Das hat mit der Grösse und Komplexität des Themas und der Aufgabe, den Wirkungszusammenhängen sowie mit dem unterschiedlichen Nachhaltigkeitsverständnis diverser Anspruchsgruppen zu tun. Für die einen stehen Emissionen im Vordergrund, andere berücksichtigen stärker die sozialen Aspekte und wieder andere verstehen unter Nachhaltigkeit schlichte Naturbelassenheit (PracticalESG, 2022). Die Interpretation, was nachhaltig sei, variiert von Person zu Person und auch von Unternehmen zu Unternehmen. Einfache «Ja-oder-Nein-Antworten» gibt es häufig nicht. Notwendig ist eine differenzierte und abwägende Betrachtung, welche auch die Zeitachse berücksichtigt. Anhand der nachfolgenden, praxisorientierten Leitplanken können allerdings die gravierendsten Fehler vermieden werden:

Aussagekräftige Kommunikation von Nachhaltigkeitsinitiativen ist immer mit der Strategie oder der Geschäftsidee des Unternehmens verknüpft.

Gute Nachhaltigkeitskommunikation zeigt deutlich, wie sehr sie mit dem Kerngeschäft des Unternehmens verbunden ist. Angaben, die ungenügenden Bezug zu den Geschäftsgrundlagen haben, gelten als irreführend oder gar betrügerisch. Entsprechend sind in verschiedenen Ländern bereits Behörden regulatorisch tätig geworden, um solche Missstände und Verstösse gegen die Lauterkeit zu rügen. So rügte die Selbstregulierungsbehörde der britischen Werbebranche eine internationale Airline, weil sie deren Werbebotschaft

als irreführend befand. Die Botschaft könne so verstanden werden, dass die Airline bereits erhebliche Schritte vollzogen habe, um ihren Einfluss auf die Umwelt zu vermindern. Die eingeleiteten Initiativen, befand Advertising Standards Authority, würden aber erst in der Zukunft konkrete Ergebnisse zeigen (ASA, 2023). Aber auch in der Schweiz hat die Stiftung für Konsumentenschutz beim Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) Beschwerde gegen acht Unternehmen eingereicht. Dem Konsumentenschutz ist die Bewerbung von «klimaneutralen» Handyabos, «CO₂-neutralem» Heizöl oder «klimapositivem» Kinderbrot ein Dorn im Auge (Stiftung für Konsumentenschutz, 2023).

Auf lange Sicht gilt:
Unternehmen mit einer konstant hohen ESG-Leistung erzielen eine 2,6-mal so hohe Aktienrendite gegenüber Unternehmen mit mittleren Werten.

Versprechen über zukünftige Nachhaltigkeitsmassnahmen müssen realistisch sein und mit dem heutigen Stand der Technik bewältigt werden können.

Natürlich können und sollen Zielsetzungen durchaus ambitioniert sein. Sie werden jedoch schnell als leere Versprechungen wahrgenommen. Dazu gehört unter anderem das populäre «Netto-Null-Versprechen», bezogen auf einen weit entfernten Zeitpunkt. Übertrieben optimistische Nachhaltigkeitsaussagen, die als nicht realisierbar eingestuft werden, gelten schnell als inhaltslose oder absichtliche Falschaussagen. Problematisch sind Aussagen auch, wenn diese technologische Fortschritte in den nächsten Jahren voraussetzen, welche nicht garantiert sind (ClimateAction, 2022). Darunter fallen auch langfristige Ziele ohne messbare kurzfristige oder mittelfristige Meilensteine. Wenn einer der weltgrössten Nahrungsmittelkonzerne heute behauptet, seinen Netto-Null-Fahrplan ohne Kompensationen erreichen zu können, dann interessiert es, wie dieses ambitionierte Ziel realistisch erreicht werden soll. Heute stammen mehr als 90% der Treibhausgasemissionen aus der Wertschöpfungskette des Unternehmens, davon sind zwei Drittel aus der Beschaffung von Zutaten (Bloomberg, 2023).

Authentische Unterstützung durch den CEO und die oberste Führungsebene ist zwingende Voraussetzung.

Unternehmen, die es mit ihren Nachhaltigkeitsverpflichtungen ernst meinen, müssen die volle öffentliche Unterstützung ihres CEO und der obersten Unternehmensleitung haben. Empirische

Untersuchungen belegen, dass mangelnde Beteiligung des CEO ein guter Indikator ist, dass sich Unternehmen nicht ernsthaft für Nachhaltigkeit einsetzen. Aktivitäten, die in erster Linie von Marketing- und Kommunikationsabteilungen statt von der Geschäftsleitung vorangetrieben werden, gelten als nicht substanziell (Eccles, 2020). Hinzu kommt die Frage nach einer solchen persönlichen Haftung. Im vergangenen Jahr wurde ein deutsches Finanzinstitut von Justizbeamten gestürmt. In der Folge musste der Vorstandsvorsitzende zurücktreten, weil das Unternehmen angeblich die Nachhaltigkeit einiger seiner Finanzprodukte übertrieben habe (SZ, 2022).

Solide, wissenschaftlich verifizierte und von Dritten geprüfte Basisdaten als Grundlage für die Berichterstattung der eigenen Nachhaltigkeitsanstrengungen.

Nachhaltigkeitsdaten sind von internen Erhebungen abhängig. Deshalb ist externe Auditierung wichtig, um glaubwürdig zu kommunizieren. Die Datengrundlage zur Bestimmung von Nachhaltigkeitszielen und deren Erreichung sollte denselben Kontrollen und Überprüfungen standhalten, wie dies von Finanzdaten verlangt wird. Damit wird bereichs- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit im Unternehmen zwingende Notwendigkeit und die Finanzabteilung wird durch die konsequente Datenerhebung auf zu erwartende

zukünftige Regulierungsanforderungen im Reporting-Bereich vorbereitet.

Breitenwirksame Kommunikation gegen Aussen nur bei Massnahmen, bei denen die Unternehmung eine aktive Rolle in der Umsetzung einnehmen.

Immer wieder werden in der Nachhaltigkeitskommunikation Aktivitäten in den Vordergrund gestellt, welche ein geringes Engagement des eigenen Unternehmens bedingen. Die positive, breitenwirksame Darstellung von Unternehmensanstrengungen, die man aus regulatorischen Gründen sowieso tun muss oder aus ökonomischen Gründen tun würde, ist irreführend, durchschaubar und unehrlich. Auffällig ist hier die Präsenz der fossilen Brennstoffindustrie im Sponsoring von Sportveranstaltungen und -mannschaften. Wer die Team-Sponsoren an der Tour de France anguckt, merkt schnell, dass hier ein Trick genutzt wird, welchen bereits die Tabakindustrie perfektioniert hat.

Konzentration auf Unternehmensziele und -fortschritte und nicht auf isolierte Bereichsziele, Abteilungsanstrengungen, einzelne Angebote oder ausgewählte Marken.

Nachhaltigkeit ist heute nicht mehr beschränkt auf eine Zielgruppe, sondern in unterschiedlicher Ausprägung für alle An-



Quelle: © Adobe Stock.

spruchsgruppen relevant. Nachhaltigkeitsinitiativen erfordern deshalb die Beteiligung aller Aspekte der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens. Offenlegungen und Mitteilungen müssen dies in ihrem Inhalt widerspiegeln. Die Integration von formellen Beiträgen aus mehreren Abteilungen stellt sicher, dass inhaltlich umfassend kommuniziert wird. Versprechen und Massnahmen, welche sich auf einzelne Angebote oder selektiv ausgewählte Marken beziehen, werden als Augenwischerei erkannt.

Zudem muss Kommunikation sich immer nach den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen richten. Nur wenige Menschen lesen Nachhaltigkeitsberichte und setzen sich aktiv damit auseinander. Wer die verschiedenen Anspruchsgruppen kennt und auch versteht, kann die Botschaften und die Art und Weise wie diese vermittelt werden, viel gezielter anpassen und so eine hohe Relevanz der Aussagen sicherstellen.

Übernehmen eines Führungsanspruchs als nachhaltiges Unternehmen bedingt Verantwortung, Verbindlichkeit und Vertrauen.

Verantwortung geht über die eigene Unternehmenssicht hinaus und muss im grösseren Kontext wahrgenommen werden. Dazu gehört die Frage, welchen Beitrag die Branche, in der man tätig ist, leisten kann und wie Massnahmen unternehmensübergreifend angegangen werden können. Ebenso gehört dazu die Übernahme der Verantwortung für umfassende Emissionsziele (Scope 1, 2 und 3) sowie kompromisslose Gewissenhaftigkeit gegenüber sozialen Auswirkungen.

Verbindlichkeit wird erreicht durch Festsetzung der richtigen und relevanten Ziele und eine wirklichkeitsnahe Umsetzung mit realistischen Versprechen in absehbarem Zeithorizont. Dabei darf nicht vergessen gehen, dass ESG und Nachhaltigkeit nicht dasselbe sind. ESG basiert auf Standards von Gesetzgebern, Investoren und ESG-Reporting-Organisationen. Nachhaltigkeitsstandards werden auch von Standardisierungs-Organisationen festgelegt, sind jedoch wissenschaftlich fundierter.

Purpose: Heiliger Gral oder kurzfristige Augenwischerei?

Zurzeit erleben Unternehmens-Vision und Marken-Mission eine Wiedergeburt als Unternehmens-Purpose (Sinek, 2009). Ohne die Differenzierung der verschiedenen Konzepte beziehungsweise deren unterschiedliche Betrachtungswinkel im Detail zu sezieren, gibt es einige Gemeinsamkeiten: Alle erfordern belastbare Kommunikations- und Organisationsfähigkeiten, können eine Quelle der Ermächtigung für Teams und Organisationen sein und werden letztendlich von Men-

Handlungsempfehlungen

Nachhaltigkeitskommunikation muss immer mit der Strategie und der Geschäftsidee des Unternehmens verknüpft sein. Lösungen müssen die realistische, zeitnah umsetzbare Antwort auf echte Probleme sein und nicht auf illusorische Ambitionen und Zukunftswünsche, die unter gesellschaftlichem Druck formuliert werden. Notwendig ist der Anspruch, die heutigen Wertschöpfungsprozesse grundlegend neu zu gestalten. Nachhaltigkeit ist dann keine Bedrohung mehr, sondern eine unternehmerische Chance. Denn: Wo es viel zu verlieren gibt, gibt es auch viel zu gewinnen.

schen vorangetrieben, die Veränderung aktiv gestalten wollen. Alle drei definieren ein langfristiges Ausrichtungsziel, das eine gemeinsame Marschrichtung vorgibt.

Viele Projektverantwortliche für Nachhaltigkeitsinitiativen meinen mit der Neudefinition des Unternehmenszwecks («Purpose») ein trojanisches Pferd für die Transformation zum nachhaltigen Unternehmen gefunden zu haben. Man hofft, das Thema endlich mit der gewünschten Glaubwürdigkeit bei Mitarbeitenden und Unternehmensleitung verankern zu können. Taktisch mag das kurzfristig zweckdienlich sein. Langfristig ist es begrenzt sinnvoll und latent gefährlich. Erstens, weil man den eigentlichen Fokus des Unternehmenszweckes und die Eigenständigkeit der Positionierung aus den Augen verliert. Zweitens, weil man Nachhaltigkeit zur Marketing- und Positionierungs-Initiative degradiert und damit die Tragweite der langfristig notwendigen Unternehmenstransformation unterschätzt.

Wenn bestehende, im Markt etablierte Unternehmen und Brands mit unveränderten Handlungsweisen Nachhaltigkeit als Kern ihres Purpose definieren, dann ist das nicht glaubwürdig. Zudem schwächt es das Leistungsversprechen, welches das Unternehmen erfolgreich gemacht hat. Auch in Zukunft werden Attribute wie Bequemlichkeit, Komfort oder Genuss die Entscheidungen von Konsumentinnen und Konsumenten für Produkte oder Dienstleistungen prägen. Nachhaltigkeit ist Voraussetzung für unternehmerisches Überleben und wird zur Grundvoraussetzung für die langfristige Daseinsberechtigung eines Unternehmens.

Der Wert, den ein Unternehmen schafft, liegt in seinem Beitrag zur Gesellschaft, und dazu gehört ein Verhalten, das die Lebensgrundlage unserer Spezies nicht unwiderruflich schädigt. Mit der Neudefinition des Purpose ist die Umsetzung



Quelle: © Adobe Stock.

Der Wert, den ein Unternehmen schafft, liegt in seinem Beitrag zur Gesellschaft, und dazu gehört ein Verhalten, das die Lebensgrundlage unserer Spezies nicht unwiderruflich schädigt.

(noch) nicht festgelegt und die Gefahr ist gross, dass man im Unternehmen das Thema als vordergründig erledigt betrachtet.

Die Verbindlichkeit der Übergangspläne

Nachhaltigkeit ist nicht gelöst mit einem sauberen Abfalltrennsystem und Duschen für die Belegschaft, welche mit dem Fahrrad pendelt. Zwingende Notwendigkeit ist die Übernahme der uneingeschränkten Verantwortung für alle Aktivitäten, welche die Möglichkeiten künftiger Generationen gefährden und damit die konsequente Ausrichtung auf ein Denken und Handeln, welche den Verbrauch und die Wiederherstellung aller verwendeter Ressourcen berücksichtigen. Wenn es um Klimaschutz geht, haben zahlreiche Unternehmen viel über das «Was» (Reduktion der Netto-Emissionen auf Null), das «Warum» (es ist gut für den Planeten und für's Geschäft) und sogar das «Wann» („spätestens 2050 Netto-Null« oder ähnlich) gesagt. Über das «Wie» wird bisher aber zu wenig gesprochen. Dieses Versäumnis entgeht Beobachterinnen und Beobachtern, die auf der Suche nach Greenwashing sind, nicht.

Die Zahl der Unternehmen, welche sogenannte Übergangspläne veröffentlicht haben, ist beschränkt. Immer mehr wird verlangt, dass neben umfangreichen Nachhaltigkeits-

berichten konkrete Übergangspläne im Detail erklären, wie die langfristig versprochenen Ziele in der Tat erreicht werden sollen. Erwartet werden belastbare Daten, anhand derer beurteilt werden kann, ob ein Unternehmen die gemachten Versprechen einhalten können wird. Übergangspläne sind der einzige Weg, um glaubwürdig aufzuzeigen, wie man die Netto-Null-Ziele zu erreichen gedenkt. Spätestens bei der Ausarbeitung konkreter Übergangspläne wird im Unternehmen klar, dass umfassende Transformationsschritte notwendig sind, um langfristig nachhaltig zu wirtschaften und damit den gesellschaftsverträglichen Fortbestand des Unternehmens sicherzustellen. Die Förderung von Resilienz in einer Welt, die Nachhaltigkeit verlangt, wird zum Antrieb für die Unternehmensleitung und ökologisch und sozial verträgliches Wirtschaften zur zwingenden Voraussetzung für eine langfristige Daseinsberechtigung. Damit einher geht die aktive Auseinandersetzung mit dem wahren Wert, den ein Unternehmen für das direkte und indirekte Umfeld und damit für die Gemeinschaft schafft. Was ist der Beitrag des Unternehmens zu einer besseren Gesellschaft, einem glücklichen Leben für alle Anspruchsgruppen und zur Pflege der Natur als der Grundlage unseres Lebens (Beal, 2017)? Und hier schliesst sich der Bogen zum Purpose – jetzt allerdings unter Berücksichtigung der fundamentalen Transformation zu einer Art wirtschaftlichen Agierens, welche notwendig ist, damit eben dieser Purpose mehr ist als das extern in Auftrag gegebene Werbeversprechen ohne Fundament.

Nachhaltigkeit als unternehmerische Chance

Bei der detaillierten Ausarbeitung konkreter Übergangspläne wird die Tragweite der notwendigen Transformation bewusst. Schliesslich sind alle Unternehmen früher oder später direkt davon betroffen. Ignoranz funktioniert möglicherweise kurzfristig, gefährdet jedoch den langfristigen Fortbestand des Unternehmens.

Hier gibt es eine gewisse Vergleichbarkeit mit der Digitalisierung. Viele Unternehmensleitungen dachten zu Beginn, dass mit dem Wechsel vom Faxgerät zu E-Mail der grosse Schritt bereits vollzogen und die Digitalisierung damit abgeschlossen sei. Nur um Jahre später zu realisieren, dass neue Marktteilnehmer das bestehende Geschäftsmodell fundamental disruptieren.

Konsequenterweise sollte Nachhaltigkeit nicht als Bedrohung, sondern als neue unternehmerische Chance gesehen werden (McKinsey, 2021). Viele erfolgreiche Geschäftsmodelle sind ohne fundamentale Veränderung nicht zukunftsfähig. Die unternehmerische Verantwortung für Wertschöpfungsketten muss heute von deren Beginn bis zu deren Ende getragen wer-

den (Gurnani, 2020). Das geht deutlich weiter als die einfache Reduktion des eigenen, ökologischen Fussabdrucks.

Wie bei allen Veränderungsprozessen bestimmt die persönliche Grundeinstellung massgeblich, wie mit diesem Sachverhalt umgegangen wird. Sieht man das Ganze als Bedrohung oder als Chance? Beides ist möglich, aber die Bereitschaft, Veränderung zu akzeptieren und selbst aktiv voranzutreiben, macht unsere «Epoche der Transformation» zur Opportunität und deren Gestalter zu Optimisten. Diese brauchen wir unbedingt. Die negativen Auswirkungen des vom Menschen verursachten Wandels betreffen Wasserknappheit und Nahrungsmittelproduktion, Gesundheit und Wohlbefinden, Städte, Siedlungen und Infrastruktur sowie Ökosystemstruktur und Verschiebung des Artenspektrums. Extreme werden mit jeder weiteren Erwärmung verbreiteter und ausgeprägter. Tempo und Umfang

der bisherigen Klimaschutzmassnahmen reichen nicht aus, um den Klimawandel zu bekämpfen. Das ist keine politisch gefärbte Aussage, sondern das Fazit des letzten IPCC-Reports, dessen Lektüre für jede Führungskraft wichtiger ist als jede andere Managementliteratur (IPCC, 2023).

Unternehmen, die diese wissenschaftlich einwandfrei belegten Veränderungen als Chance interpretieren, haben die besten Aussichten zu überleben und langfristig erfolgreich zu sein. Vorbei ist die Zeit, als man Nachhaltigkeit als kurzfristiges Thema mit ungenügender Bedeutsamkeit behandeln konnte. Es ist die Kraft, welche in den kommenden Jahren und Jahrzehnten unsere Wirtschaft und unser Leben fundamental verändern wird. Im Gegensatz zur Digitalisierung gibt es jedoch einen fundamentalen Unterschied: Diesmal geht es ums Überleben – nicht nur des Unternehmens, sondern unserer Spezies. ■

Literatur

Abnett, K. (2023, 13. Januar). EU plans law forcing companies to prove green claims are real – draft. Reuters. <https://www.reuters.com/business/sustainable-business/eu-plans-law-forcing-companies-prove-green-claims-are-real-draft-2023-01-13/>

ASA. (1.3.2023, 1. März). ASA Ruling on Deutsche Lufthansa AG t/a Lufthansa. Advertising Standards Authority. <https://www.asa.org.uk/rulings/deutsche-lufthansa-ag-a22-1169419-deutsche-lufthansa-ag.html>

Accenture. (2022, 20. Januar). Measuring sustainability. Creating value. <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/measuring-sustainability-creating-value>

Beal, D., Eccles, R., Hansell G., Lesser, R., Unnikrishnan, S., Wendy, W. & Young, D. (2017, Oktober). Total societal impact: A new lens for strategy. The Boston Consulting Group. <https://media-publications.bcg.com/BCG-Total-Societal-Impact-Oct-2017.pdf>

Bloomberg. (2023, 28. Juni). Nestle puts KitKat carbon neutrality in greenwashing graveyard. https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-06-28/nestle-drops-carbon-neutral-pledge-for-kitkats-san-pellegrino-and-perrier?in_source=embedded-checkout-banner

Bonini, S. & Swartz, S. (2014, 1. Juli). Profits with purpose: How organizing for sustainability can benefit the bottom line. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/profits-with-purpose-how-organizing-for-sustainability-can-benefit-the-bottom-line>

Climate Action 100+. (2022, 13. Oktober). Climate Action 100+ net zero company benchmark shows continued progress on net zero commitments is not matched by development and implementation of credible decarbonisation strategies. <https://www.climateaction100.org/news/climate-action-100-net-zero-company-benchmark-shows-continued-progress-on-net-zero-commitments-is-not-matched-by-development-and-implementation-of-credible-decarbonisation-strategies/>

Eccles, R., Johnstone-Louis, M., Mayer, C. & Stroehle, J. C. (2020, September). The Board's Role in Sustainability: A new framework for getting directors behind ESG efforts. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/09/the-boards-role-in-sustainability>

Ecolabel Index (2023). <https://www.ecolabelindex.com>

European Commission (2022, 30. März). Impact Assessment Report. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022SC0085>

European Commission. (2013, Dezember). Consumer market study on the functioning of voluntary food labelling schemes for consumers in the European Union. https://commission.europa.eu/document/download/97a0c665-f219-4949-adcc-9c99382badd4_en?filename=food-labelling-scheme-final-report_en.pdf

Gollhofer, J. (2023). Zwischen Greenwashing und Greenhushing. In SWA. (Hrsg.), Jahresbericht 2022 (S. 6–7). <https://swa-asa.ch/wAssets/docs/jahresberichte/de/2022-jahresbericht-swa.pdf>

Gurnani, C. P. (2020, 7. Januar). Sustainability and profitability can co-exist: Here's how. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/sustainability-profitability-co-exist/>

Haanaes, K., Dalsace, F. & Henderson, J. E. (2022, 18. August). How to identify greenwashing. IMD. <https://www.imd.org/ibyimd/brain-circuits/how-to-identify-greenwashing/>

Ibanez, L. (2016). Ecolabels: Are they environmental-friendly? In A. Marciano & G. Ramello (Hrsg.), Encyclopedia of law and economics. Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7883-6_520-1

IPCC. (2023, März). Synthesis report (AR6): Climate change 2023. https://report.ipcc.ch/ar6sytr/pdf/IPCC_AR6_SYR_LongerReport.pdf

McKinsey & Company. (2021, 28. April). How companies capture the value of sustainability: Survey findings. <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/how-companies-capture-the-value-of-sustainability-survey-findings?cid=eml-web>

PracticalESG.com. (2022, Januar). Checklist: Avoiding greenwashing & greenwashing in ESG communications. <https://practicalesg.com/wp-content/uploads/2021/10/Avoiding-Greenwashing-Checklist-2.pdf>

Sinek, S. (2009). Start with why: How great leaders inspire everyone to take action. Penguin Random House UK.

Stiftung für Konsumentenschutz. (2023, 7. Juli). <https://www.konsumentenschutz.ch/medienmitteilungen/zwoelf-beschwerden-wegen-greenwashing/>

Süddeutsche Zeitung. (2022, 31. Mai). Razzia bei Deutsche-Bank-Tochter DWS wegen Greenwashing-Verdachts. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/dws-razzia-greenwashing-deutsche-bank-esg-1.5594533>

TSVCM Taskforce on Scaling Voluntary Carbon Markets. (2020, 6. Juli). Phase II Report. https://icvcm.org/wp-content/uploads/2022/03/TSVCM_Phase_2_Report.pdf

UL Solutions (formerly TerraChoice). (2010). Greenwashing Report 2010. <https://www.ul.com/insights/sins-greenwashing>

World Commission on Environment and Development (WCED). (1987, Oktober). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Fünf Thesen zum Thema Branding – zugespitzt

Branding ist in aller Leute Munde. Mit Branding füllt man nach wie vor Konferenzsäle – und das seit Jahrzehnten. Was macht die Strahlkraft des Brandings aus? Woher diese Begeisterung?

Ich versuche, eine Antwort zu geben.

Gleich anschliessend aber die Fragen: Führt Branding zum Erfolg – zum Erfolg von Unternehmen? Lohnt es sich, in Branding zu investieren? Branding hat seine Berechtigung, keine Frage. Aber für den Unternehmer, der daran denkt, in Branding zu investieren – für ihn lohnt sich eine etwas differenziertere Betrachtung. Dazu die fünf Thesen, die folgen.

Dr. Marc Rutschmann

These 1

Der Brand zählt! Erfolgreiche Unternehmen verfügen über einen «guten und starken» Brand.

Der Brand ist wichtig und verschafft dem Unternehmen Vorteile. Ein Blick auf die bekannten Ratings bestätigt uns das: Der «Best Global Brands» von *Interbrand* und jener von *Forbes* zeigen klar: Erfolg und Brand haben einen Zusammenhang. Der Brand der top gelisteten Unternehmen strahlt Vertrauen aus, gibt der Kundschaft Sicherheit und ein gutes Gefühl. Ein Vorteil für jedes Unternehmen, das über einen angesehenen Brand verfügt.

Wichtig deshalb die Frage: Was fördert den Brand? Den Ursachen eines Brands auf die Spur kommen. Wissen, wo der Unternehmer, die Managerin, eingreifen kann, um zu dem gewünschten Resultat zu gelangen – zu einem hervorragenden Brand. Die Stellschrauben kennen.

These 2

Branding hingegen ist voller Tücken: Erzeugt eine Illusion von Machbarkeit.

Die Endung *-ing* steht für eine Tätigkeit und unterstellt Machbarkeit. Branding nährt die Vorstellung, man könne einen Brand planen und ihn dann erzeugen. Man müsse nur Kommunikation betreiben – so die herrschende Meinung – und dafür sorgen, dass die Kundschaft das Unternehmen, das Produkt, «richtig» sieht, das heisst, einer definierten Positionierung entsprechend.

Damit die Kommunikation auch die erhoffte Wirkung zeitigt, müsse man sie einfach «kreativ» umsetzen. Und dann hoch dosieren. Wir sprechen von Werbung, multimedial eingesetzt – on- und



Dr. Marc Rutschmann
Geschäftsleiter und Gründer der Agentur
Dr. Marc Rutschmann AG
Marc.Rutschmann@mrutschmann.com
www.mrutschmann.com

offline. Selbstverständlich alle Touchpoints, sämtliche Berührungspunkte mit den Kundinnen und Kunden, seien einzubeziehen.

Das klingt einleuchtend. Verführerisch auch. Es vermittelt das Gefühl, man befinde sich «oben» und halte einen Stellhebel in Händen, damit «unten» – im Markt – die Wirkung entstehe. Also *top-down* ist die Denkweise.

Es lohnt sich der Blick auf *down*, auf das «Unten»: Was ereignet sich wirklich im Markt, was ist der Effekt auf der Ebene der Kundschaft? Nehmen die Kundinnen und Kunden die Kommunikation so entgegen, wie sie abgesendet wurde, verinnerlichen sie die Inhalte dieser Kommunikation und handeln sie folgerichtig? Kaufen sie auch?

Hier tauchen Fragen auf. Denn auf der Ebene der Kundinnen und Kunden wirken noch ganz andere Faktoren, die massgebend sind, dass die Kundschaft tatsächlich handelt und kauft. Es sind Faktoren, die leicht aus dem Blick geraten, wenn die Begeisterung für Branding einmal entfacht ist. Wenn ein Marketingmanager die Kommunikation als den Hebel in seinen Händen wähnt.

These 3

Branding ist populär. Eine Verwechslung von Ursache und Wirkung dürfte dabei eine Rolle spielen.

Ist ein begehrtlicher Brand die Folge von Massnahmen des Brandings oder ist

Erfolg und Brand haben einen Zusammenhang.
Der Brand der top gelisteten Unternehmen strahlt Vertrauen aus, gibt der Kundschaft Sicherheit und ein gutes Gefühl.
Ein Vorteil für jedes Unternehmen, das über einen angesehenen Brand verfügt.

Zurück in die Realität des Marketings. Es würde bedeuten: Die Kundin oder der Kunde hat das Produkt eines Unternehmens gekauft, genutzt, verkostigt usw.; den Service erlebt. In der Folge bildet sich im Kopf dieser Kundschaft heraus, was man unter einem *Brand* versteht.

Folgt man dieser Logik, dann verliert Branding etwas von seinem Glamour. Es verschiebt die Aufmerksamkeit auf die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens: Der Kundschaft Produkte und Services anzubieten, die ihr gefallen, die sie wertschätzt. Ziemlich bodenständige Tugenden, mit viel Arbeit verbunden.

These 4

Die Kommunikation als Stellhebel in Händen – ein herrliches Gefühl!

Wenn man an Branding denkt, ist die Kommunikation nicht weit – es ist ein festes Assoziationsgefüge. So kommen die Expertinnen und Experten für Kommunikation ins Spiel.

Ihre Fachdisziplin ist zuoberst angesiedelt. An der Spitze des Unternehmens sind sie verantwortlich dafür, dass die Positionierung des Unternehmens durchgesetzt wird, ausstrahlt und in den Köpfen der Kundschaft ankommt. Die Kommunikation ist gleichsam der Stellhebel in ihren Händen. Das kann euphorisierend wirken, gibt ein Gefühl der Souveränität und impliziert auch eine gewisse künstlerische Freiheit in der Umsetzung. Diese soll «kreativ» sein, wird gefordert. Sie soll überraschen, wird auch genannt und der Kundschaft gefallen.

Bewegt diese Kommunikation auch die Kundinnen und Kunden? Führt sie diese auf den Weg zum Kaufen? Der Erfolg wird in der Praxis daran gemessen, ob die Botschaft angekommen ist bei der Kundschaft und ob sie ihr gefällt. Ob

sie sie antreibt; sie bewegt zu handeln, lässt sich bekanntlich nicht erfragen – Kundinnen und Kunden können darauf keine gültige Antwort liefern. *Liking* und *Wanting*, nämlich Gefallen auf der einen Seite und Begehren auf der anderen Seite, sind zwei verschiedene Vorgänge im Gehirn des Menschen. *Liking* und *Wanting* laufen in separaten neuronalen Schaltkreisen ab, sagt uns die Neurowissenschaft. Letzteres, das Begehren, durchquert evolutionsgeschichtlich alte Hirnregionen, zu denen das Bewusstsein keinen Zugang hat.

Kann deshalb vom betreffenden Menschen auch nicht artikuliert werden.³

Bewegt diese Form von Kommunikation die Kundinnen und Kunden – diese Frage ist im Zuge der Begeisterung für Branding in den Hintergrund gerückt.

These 5

Auf das Verhalten kommt es an: Die Handlung zählt.

Was ist entscheidend? Worauf kommt es letztlich an? Fragen wir die Unternehmerin, den CEO – sie werden uns eine einfache Antwort liefern: Die Kundschaft soll kaufen. Gewiss werden Unternehmerinnen und Unternehmer noch andere Ansprüche nennen, was für sie wichtig sei. Aber Umsatz und Ertrag stehen im Zentrum. Die Kasse muss klingeln, sagt der Händler.

Übersetzt auf die Kundschaft: Sie soll sich hinbewegen an den Ort des Kaufes – im Internet, am Telefon oder im Ladengeschäft – und die Reise soll mit einer Kaufhandlung enden. Man kann diesen Vorgang auch als einen Prozess auffassen. Als Abfolge von Handlungen, die mit dem Kauf enden. So betrachtet, reduziert sich vieles auf die einfache Frage: Was löst eine Handlung aus? Und schon ist man mitten in der Verhaltensforschung, die mit einem enormen

Wissensschatz aufwartet.⁴ Sie liefert Antworten auf die Frage: *Warum verhält sich der Mensch so, wie er sich verhält?*

Nicht «Meinung», «Image» und andere mentale Konstrukte stellt die Verhaltensforschung ins Zentrum, vielmehr: Automatismen, die im Menschen angelegt sind und die er reflexartig an den Tag legt, unbewusst. Was ist genetischen Ursprungs und was ist gelernt oder kulturell erworben? Was sind Prägungen, die auf frühere Erlebnisse zurückzuführen sind und die ihn geneigt machen, auf eine bestimmte Art zu reagieren? Gewohnheitsmuster, die sich einschleifen.

Zurück auf die Betrachtung von «oben» und von «unten» – top-down oder bottom-up. Die Positionierung geschieht oben, und oben setzen die Massnahmen des Brandings an. Die Verhaltensforschung hingegen befasst sich mit dem *Unten* – auf dem Boden der Realität, wo die Kunden sich bewegen.

Was bedeutet das für die Kommunikation eines Unternehmens? Wenn die Zielsetzung lautet: Die Kommunikation soll das Kaufen fördern, den Umsatz beleben, dann sind hier, in der Verhaltensforschung, die Rezepte zu suchen. Sie verfügt über einen enormen Wissensschatz, der in der Praxis der Marketingkommunikation noch kaum Eingang gefunden hat. Daraus geht eine verhaltenssteuernde Kommunikation hervor. Diese zielt nicht auf Meinungen, auf Images oder Brands ab. Sie löst bei der Kundschaft die Handlung aus.

Das spricht nicht gegen das Branding. Aber diese Betrachtung kann helfen, Ordnung in das System der Kommunikation zu bringen: Es ordnet die Zielsetzungen. Es weist der auf den Brand ausgerichteten Kommunikation ein Ziel zu, das sie realistischere auch erreichen kann. Zum einen. Und es klärt die Ziele der verhaltenssteuernden Kommunikation, nämlich konkret Handlungen auszulösen. Nach Klärung

der Zielsetzung kann das Management auch einen Entscheid fällen und die Ressourcen zuteilen: Welche Art von Kommunikation wünscht es – was erachtet das Management als zuträglich für den Unternehmenserfolg.

Zugegeben, wir sind hier in einen theoretischen und etwas abstrakten Diskurs hineingeraten. Aber lassen wir noch kurz die *anekdotische Evidenz* sprechen. Blicken wir auf Unternehmen, denen wir ohne Vorbehalt den Erfolg zusprechen: *Google* als Beispiel, *Amazon* oder das Modeunternehmen *Zara*.

Die Brüder Sergey Brin und Larry Page, die Gründer von *Google*, waren wohl davon beseelt, die beste Suchmaschine auszutüfteln. Sie erreichten damit ein paar Tausend Leute; diese wurden beglückt von den sofortigen Antworten auf Fragen; sie nutzten *Google* erneut, häufiger, und sie erzählten in ihrem Freundeskreis davon; die Medien griffen das Thema auf. So drehte sich die Erfolgsspirale nach oben. Heute rangiert *Google* in diversen Brand-Rankings an oberster Stelle. Welche Rolle spielte dabei das Branding? War Branding ursächlich für den Erfolg?

Der Kern eines Brands liegt in der unternehmerischen Tätigkeit und in dem, was sie hervorbringt.

Und *Amazon*? Vermutlich ähnlich entstanden. Haben Sergey Brin, Larry Page von *Google* oder Jeff Bezos von *Amazon* sich damals Gedanken über ihren Brand gemacht? Vermutlich nicht ernsthaft. Oder Amancio Ortega und seine Frau Rosalía, die Gründer von *Zara*, das als grösstes Modeunternehmen der Welt gilt, und das erklärtermassen keine Werbung macht?

Es war nicht Branding, das diese Unternehmen zum Erfolg geführt hatte. Aber ein Brand ist entstanden. Hervorgegangen aus unternehmerischen Tugenden und – wir können vermuten – aus einer Vielzahl von taktischen Kommunikationsmassnahmen und deren Wirkung.

Und zum Schluss noch dies: Branding kann wirken!

Typischerweise machen sich Gründer wenig Gedanken über den Brand ihres Unternehmens und ihrer Produkte. Der Brand geht einfach hervor, er wächst heran, gleichsam als unbeabsichtigte Nebenerscheinung von unternehmerischen Tätigkeiten.

Wird das Ergebnis der unternehmerischen Tätigkeit geschätzt und beglückt es die Kundinnen und Kunden, so entsteht etwas in ihren Köpfen, das man als «Brand» bezeichnen kann. Die Kundinnen und Kunden behalten das nicht für sich. Sie werden weitertragen, was sie erworben und was sie erlebt haben. Sie werden das ihren Freundinnen und Freunden zeigen und darüber reden.

So wächst der Brand heran, entsteht wie von selbst.

Dass man eine unternehmerische Hervorbringung noch kleiden kann, das Äussere pflegen und die Ausstrahlung verstärken, ist bestimmt nicht abwegig. Ist die natürlichste Sache der Welt.

Aber es muss passen. Es muss harmonieren mit der Persönlichkeit des Unternehmens, der Produkte. Und dem, was die Kundschaft erlebt.

Die spitz formulierten fünf Thesen richten sich gegen die Übertreibungen im Branding. Gegen eitle Bemühungen, einen Brand zu kreieren, ihn zu schaffen. Der Kern eines Brands liegt in der unternehmerischen Tätigkeit und in

dem, was sie hervorbringt. Dieser Kern gehört nicht in die Hände der Werber – er kann nicht von aussen aufgesetzt werden. Der organisch gewachsene Brand kann hingegen zum Strahlen gebracht und verbreitet werden. Die edle Aufgabe von Branding.

1 Eine umfassende Übersicht zu den empirischen Analysen sowie Meta-Analysen liefert Geise, W. (1984). Einstellung und Marktverhalten. Thun. Siehe dazu auch Mummendey, H.D. (1988). Verhalten und Einstellung. Springer Verlag.

2 So erreichte die Zahl von Publikationen zum Thema «attitude and attitude change» 1970 ihren Höhepunkt; 1990 sank die Zahl der Publikationen zu diesem Thema auf ein Drittel. Siehe Albarracin, C. & Shavitt, S. (2017). Attitudes and attitude change. Annual Review of Psychology, 69(1), 1–29.

3 Als einer der führenden Forscher von neurobiologischen Motivationssystemen gilt Kent C. Berridge und sein Team in BERRIDGE LAB. Einen Überblick über den Stand dieser Forschung; Berridge, K. C. (2022). Neuroscience of Liking and Wanting. Berridge Lab. Eine Übersicht über neurobiologische Prozesse, die Aufschluss über die Wirkung von Kommunikation geben, findet sich Rutschmann, M. (2018). Kaufprozessorientiertes Marketing: Stop Branding, Start Selling! Springer Gabler.

4 Die Verhaltenswissenschaften blicken auf eine lange Tradition zurück. Unter vielerlei Begriffen wurde das Verhalten von Menschen (und anderen Tieren) erforscht, darunter: Anthropologie; vergleichende Verhaltensforschung; Evolutionsbiologie des Menschen (Humanethnologie); auch der Behaviorismus zählt dazu. Seit einigen Jahrzehnten leisten die Verhaltensökonomie, die Behavioral Economics, einen namhaften Beitrag und schliesslich auch die biologisch orientierten Neurowissenschaften. Zu einem aktuellen Stand siehe Sapolsky, R. (2018). Behave: The biology of humans at our best and worst. Random House UK.

Literatur

Albarracin, C. & Shavitt, S. (2017). Attitudes and attitude change, Annual Review of Psychology, 69(1), 1–29. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011911>

Berridge Labs. (2022). Neuroscience of liking and wanting. <https://sites.lsa.umich.edu/berridge-lab/research-overview/neuroscience-of-linking-and-wanting/>

Geise, W. (1984). Einstellung und Marktverhalten. Thun.

Mummendey, H. D. (1988). Verhalten und Einstellung. Springer Verlag.

Rutschmann, M. (2018). Kaufprozessorientiertes Marketing: Stop Branding, Start Selling! Springer Gabler.

Sapolsky, R. (2018). Behave: The biology of humans at our best and worst. Random House UK.



Call for Papers

Können wir Sie als Autorin oder Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einer Person aus der Wissenschaft und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für die Leserschaft sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden. Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autorin oder Autor gewinnen?

Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stösst und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an sven.reinecke@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktt Themen

MRSG 2.2024: Metaverse Retailing: The Next Frontier in Retailing

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 9. Oktober 2023 an marketingreview@unisg.ch



Redaktionsleitung

Susanna Renner, M.Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marketing und Customer Insight (IMC-HSG) an der Universität St. Gallen

Illustration: © Studio Nippoldt



Universität St. Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

CUSTOM
EXECUTIVE
PROGRAMS

Weiterbildung für Ihr Unternehmen

Expertise in Marketing, Kommunikation, Sales & Digitaler Transformation



Download Broschüre

Ädverteising

Dialekt in der geschriebenen Werbung

Kommunikation und Werbung in gesprochenem Dialekt ist für Unternehmen in der Schweiz schon länger ein sehr relevantes Thema. Seit einigen Jahren wird verstärkt auch in der geschriebenen Werbung Schweizerdeutsch eingesetzt. Der Beitrag schildert die Kernergebnisse der ersten empirischen Studie zur geschriebenen Werbung in Dialekt, insbesondere deren Wahrnehmung sowie die potenzielle Wirkung von Dialekt auf die Marke.

Sandro Bachmann, Stephan Feige, Matthias Koller

Geschriebene Werbung auf Schweizerdeutsch führte jahrelang ein Nischendasein und wurde nur von wenigen Unternehmen eingesetzt. Diese konnten sich damit aber umso nachhaltiger vom Wettbewerb differenzieren.

Neben der bereits legendären Kampagne von Ovomaltine, die heute noch im Volksmund ist, war Bico mit «Für ä tüüfä gsundä Schlaf» ein weiteres Unternehmen, das es nachhaltig in die Köpfe der Kunden geschafft hat. Deutlich Fahrt aufgenommen hat Markenkommunikation auf Schweizerdeutsch erst in den letzten fünf Jahren beispielsweise mit der Werbung von Schützengarten. Aktuell kann man fast von einem Trend sprechen, den viele Unternehmen nutzen, aktuell beispielsweise auch Hero oder die Migros mit ihrem aktuellen Claim «Migros macht meh für d'Schwii» (vgl. Abb. 1).

Man kann dabei verschiedene Strategien beobachten: Die meisten Unternehmen, vor allem solche, die national auftreten und keine spezifisch regionale Herkunft haben oder kommunizieren wollen, beabsichtigen, einen Dialekt zu nutzen, der für den Laien nicht sofort klar verortet werden kann. Ein solcher Dialekt wird u.a. von der Kommunikationswelt häufig als «Bahnhofsbuffet-Olten-Dialekt» bezeichnet (mehr dazu unten). Ein Beispiel hierfür ist die Swisscom. Daneben gibt es Unternehmen, die explizit den Dialekt ihrer Region verwenden und sich damit offenkundig vor allem in ihrer Region oder als Unternehmen aus einer bestimmten Region positionieren wollen wie beispielsweise «Bärn TODAY» als Plattform der CH Media in Bern oder eine Ferienregion wie Graubünden in der Schweiz. Und schliesslich gibt es Unternehmen, die national auftreten und in den verschiedenen Sprachregionen an der jeweils dort gesprochenen Sprache orientieren wie beispielsweise Coop (vgl. Abb. 2).

Die Nutzung des Schweizerdeutschen ist dabei nicht auf Schweizer Unternehmen beschränkt. Auch Coca-Cola nutzt mit der Marke Fanta Schweizerdeutsch, wie auch in Teilen die Kommunikation von McDonald's oder Electrolux. Die Intention ist dabei in vielen Fällen klar, eine emotionale Bindung zu den Schweizer (oder Zürcher oder Berner) Konsumentinnen und Konsumenten herzustellen und sich von Wettbewerbern ohne spezifische Herkunft abzuheben. Der Trend zur Werbung auf Dialekt kann damit als eine Fortsetzung und Umsetzung des Swissness-Ansatzes gesehen werden, der seit den 2000er Jahren zunehmend Bedeutung erlangt hat (vgl. Feige et al., 2016, S. 9, Feige et al., 2017, S. 4 f.).

Gleichzeitig ist das Wissen über die Wirkung von Dialekt in der Werbung sehr begrenzt. In der Forschung wurde in den letzten Jahren dazu wenig gearbeitet. Ausserdem beziehen sich die meisten Arbeiten auf gesprochene Sprache. Ergänzend kann auch vermutet werden, dass sich Umgang,



Sandro Bachmann

Redaktor Schweizerisches Idiotikon
Tel.: +41 (0) 44 6342528
sandro.bachmann@idiotikon.ch
www.idiotikon.ch

Stephan Feige

Geschäftsführer htp St. Gallen und Fachstellenleiter an der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ)
Tel.: +41 (0) 44 5424997
sfeige@htp-sg.ch
www.htp-sg.ch

Matthias Koller

CEO Publicis Zürich
Tel.: +41 (0) 44 2653275
matthias.koller@publicis.com
www.publicis.ch

Wahrnehmung und Wirkung von geschriebenem Dialekt stetig verändert aufgrund der Tatsache, dass vor allem jüngere, aber eingeschränkt auch ältere Menschen in der Schweiz dank den sozialen Medien auch schriftlich wesentlich häufiger auf Dialekt kommunizieren als dies früher der Fall war (vgl. Stähli et al., 2011, S. 5).

Die Unternehmen sind mehrheitlich im Experimentiermodus und es gibt viele einmalige Ansätze, die weder systematisch ausgewertet werden noch als strategisches Instrument kontinuierlich optimiert werden. Eine Ausnahme hierbei stellt allenfalls die Werbung von Coop dar, die über viele Jahre immer wieder Dialekt eingesetzt und dabei auch ein gewisses Praxiswissen aufgebaut hat.

In der Summe gibt es daher einen grossen Forschungsbedarf. Dieser umfasst grundsätzliche Fragen, inwieweit Dialekt die Aufmerksamkeit erhöhen kann, verstanden wird und wel-

Abb. 1: Dialekt in der Schweizer Werbung



Quelle: Eigene Studie, von Unternehmen zur Verfügung gestellt.

che Wirkung er am Ende auf die Wahrnehmung einzelner Kommunikationsmassnahmen und die Marke des Absenders in der Summe hat. Hierzu soll der Bericht über das empirische Forschungsprojekt einen Beitrag leisten.

Schriftlich kommunizieren auf Schweizerdeutsch – im Alltag und in der Werbung

Die vorliegende Studie befasst sich mit geschriebener, nicht gesprochener Werbung. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig zu verstehen, dass Schrift – auch wenn man ihr eine gewisse Autonomie nicht absprechen kann – in aller Regel ein Abbild gesprochener Sprache ist (vgl. Dürscheid, 2016, S. 36–41). Nicht umsonst ist das Wort *Sprache* von *sprechen* abgeleitet. Das Deutsche verwendet, wie die allermeisten europäischen Sprachen, eine Alphabetschrift, d.h. die Schrift bezieht sich mehr oder weniger genau auf die Einzellaute im sprachlichen System. Eine einheitliche und verbindliche Rechtschreibung gibt es für das Deutsche erst seit der sogenannten «II. Orthographischen Konferenz» von 1901, welche auch die Grundlage für die Reformen von 1996 und 2006 bildet. Orthografische Regelwerke halten die teilweise arbiträren Richtlinien verbindlich fest, richten sich aber immer auch nach geltenden Verschriftungstraditionen und versuchen, davon sinnvolle orthografische

Regeln abzuleiten, die bestimmten graphematischen Prinzipien entsprechen (vgl. dazu Dürscheid, 2016, S. 127–164).

Schweizerdeutsche Dialekte¹ (wie Dialekte im Allgemeinen) haben jedoch keine verbindliche, normierte Orthografie. Dass eine solche bisher nicht geschaffen wurde, liegt nicht nur an der Diglossie-Situation in der Schweiz (vgl. Christen et al., 2019, S. 26–30; Petkova, 2012), also dass selbst heute noch Schweizerdeutsch v.a. gesprochen, Standarddeutsch v.a. geschrieben

Zusammenfassung

Schweizerdeutsch wurde in der Marketingkommunikation lange Zeit sehr wenig genutzt, weil das Vorurteil bestand, dies könnte der Kompetenzwahrnehmung von Marken schaden. Diese Befürchtungen werden durch die vorliegende Studie widerlegt und es wird gezeigt, dass die Verwendung von Schweizerdeutsch Chancen für die Profilierung einer Marke bietet. Allerdings kann man nicht Schweizerdeutsch schreiben, ohne sich für einen spezifischen Dialekt zu entscheiden; gleichzeitig ist die Verschriftung von Schweizerdeutsch anspruchsvoll und sollte im Zweifelsfall durch einen Dialektologen begleitet und mit den Kundinnen und Kunden getestet werden.

wird – aus diesem Grund bezeichnet man in der Schweiz den Dialekt gerne als «Mundart», die Standardsprache als «Schriftdeutsch» (vgl. Decurtins, 2017, S. 194) – sondern auch am Umstand, dass sich die schweizerdeutschen Dialekte u.a. auch in der Aussprache stark voneinander unterscheiden und eine

Auch für die Werbung gilt, dass man sich an das Standarddeutsche in der geschriebenen Kommunikation gewöhnt hat.

einheitliche Schreibweise durchzusetzen somit kein einfaches Unterfangen wäre. Die umfassendste Herausarbeitung einer einheitlichen Schreibung, die allen schweizerdeutschen Dialekten gerecht wird, wurde 1938 von Eugen Dieth konzipiert, die sogenannte «Dieth-Schreibung» (vgl. Dieth, 1986). Während die Dieth-Schreibung von gewissen Mundartautorinnen

und -autoren oder in gewissen Kontexten auch von Linguistinnen und Linguisten verwendet wird, schreibt man im Alltag heute in der Regel «so wie man etwas ausspricht», denn im Alltag geht es meist nicht darum, wie phonetisch genau man seinen eigenen Dialekt in der Schrift abbilden kann, es spielen vielmehr praktische Überlegungen eine Rolle (vgl. Ruoss, 2019, S. 182): Die Schreibung der meisten Dialektsprecherinnen und -sprecher (bzw. -schreiberinnen und -schreiber) richtet sich in vielen Fällen an der in der Schule gelernten, standarddeutschen Orthografie. Dies sieht man beispielsweise daran, dass etwa langes *i* von vielen auch dann als <ie> verschrieben wird, wenn man nicht zwei Vokale (einen Diphthong) spricht (z.B. *viel* statt *viil*, *Galerie* statt *Galerii* usw.), wie das sonst für die meisten Entsprechungen im Schweizerdeutschen gilt (z.B. standarddeutsch *schieben* [ʃiːbən] vs. zürichdeutsch *schiebe* [ʃieβ]). Gerade dieses Beispiel illustriert, dass die Devise «man schreibt, wie man spricht» häufig nicht strikt eingehalten wird, auch wenn sich die jeweiligen Sprecherinnen und Sprecher (bzw. Schreiberinnen und Schreiber) dessen nicht bewusst sind.

Abb. 2: Verschiedene Werbestrategien bzgl. Schweizerdeutsch in der Werbung

Nationaler Ansatz ohne Absicht der regionalen Einordnung



Klar erkennbare Absenderregion

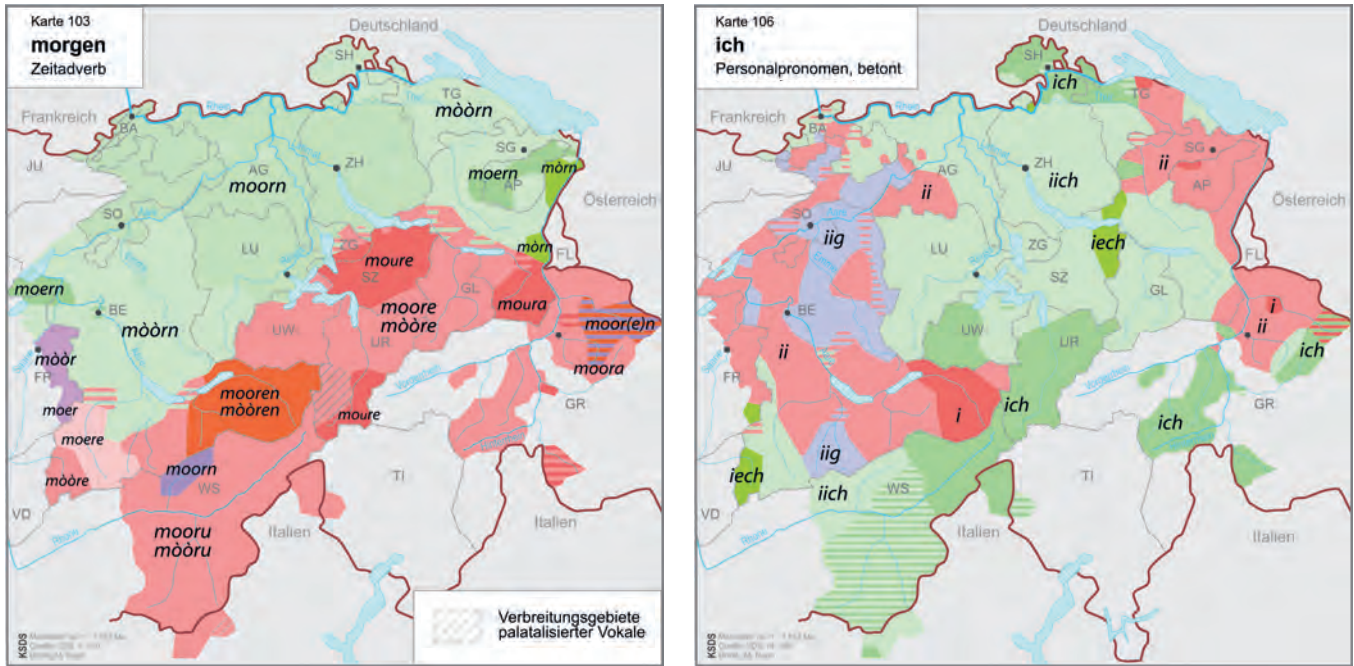


Quelle: Eigene Studie, von Unternehmen zur Verfügung gestellt.

Differenzierte Werbung in verschiedenen Regionen, hier am Beispiel Zürich und Bern



Abb. 3: Verbreitungskarten zur Aussprache der Wörter <morgen> und <ich> aus dem Kleinen Sprachatlas der deutschen Schweiz



Quelle: Christen et al., 2019, S. 103, 106; vgl. auch SDS II 140; III 195.

Gerade bei der Diskussion um die Schreibung auf Dialekt in der Werbung sind die obigen Überlegungen in besonderem Masse relevant. Selbst wenn sich die Verschriftung des Dialekts auch in der privaten Kommunikation in einem gewissen Spannungsfeld befindet (vgl. Müller, 2011; Felder, 2020), ist dieses gerade in der Werbung ungleich grösser, insbesondere wenn es um Faktoren wie Verständlichkeit und Dialektauthentizität geht. Denn man muss sich nicht nur fragen, ob man auf Standarddeutsch oder auf Schweizerdeutsch kommuniziert, sondern auch, wie man das Schweizerdeutsche verschriftet und welchen Dialekt

man wählt: Schreibt man eher standardnah, kann das die Verständlichkeit fördern, aber es leidet die Dialektauthentizität, schreibt man eher dialektnah, ist es umgekehrt. Erfolgreich zwischen Dialektauthentizität und Verständlichkeit zu navigieren, setzt also eine bewusste Entscheidung voraus. Noch komplexer wird es aber, wenn es um die Frage der Dialektwahl geht. Einerseits ist es in der geschriebenen Sprache viel schwieriger als in der gesprochenen Sprache, einen Text als in einem bestimmten Dialekt verfasst zu erkennen, weil nicht alle dialektalen Unterschiede in der Schrift auf einfache Weise

Tabelle 1: Beispiele für verschiedene Verschriftungstraditionen (Auswahl)

Schreibung anhand regionaler Verschriftungstradition	Schreibung ohne regionale Verschriftungstradition	Erläuterung
<i>schrybe, wyt</i>	<i>schriibe, wiiit</i>	<y> statt <ii> für langes <i>i</i> im Raum Bern, teilweise Basel
<i>ech, Frede</i>	<i>ich, Fride</i>	<e> statt <i> für offenes <i>i</i> im Raum Aargau und Luzern
<i>Lozäärn, Brogg</i>	<i>Luzäärn, Brugg</i>	<o> statt <u> für sogenanntes verdumpftes <i>u</i> im Raum Luzern

Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 4: Studiendesign: Standarddeutsche vs. Schweizerdeutsche Sujets



Quelle: Eigene Studie, von Unternehmen zur Verfügung gestellt.

Bei der Sympathie war das Bild positiv gemischt. Schweizerdeutsche Werbung wurde im Mittelwert nie weniger sympathisch wahrgenommen und im Einzelfall auch klar besser.

wiedergegeben werden können (oder wollen). Ein typisches Beispiel dafür ist etwa der Fakt, dass es in gewissen Dialekten drei verschiedene *e*-Qualitäten gibt, man sich im Alltag aber in der Regel zwischen <ä> und <e> entscheiden muss. Viele dialektale Merkmale gelten für grössere Dialektgebiete und sind also nicht einfach nur einem Dialekt zuzuordnen, gleichzeitig fassen die vielfach im Alltag verwendeten Bezeichnungen in Form von «Kantonsdialekten» in der sprachlichen Realität zu kurz, da klare Grenzen über das gesamte Sprachsystem hinweg nur selten vorkommen (vgl. Scherrer & Stoeckle, 2016, Bachmann et al., 2023). Einen Ausgleichsdialekt, der alle schweizerdeutschen Dialekte miteinschliesst, gibt es allerdings ebenso

wenig (vgl. Christen, 2007); entscheidet man sich dafür, auf Dialekt zu kommunizieren, wird man also unweigerlich gewisse Regionen dialektal ausschliessen, selbst in der Schrift. Im Swisscom-Sujet aus Abb. 2 fallen beispielsweise die Wörter *morn* «morgen» und *i* «ich» auf, welche die verwendete Varietät bereits klar als westlichen Dialekt eingrenzen, auch wenn dies womöglich nicht intendiert war (vgl. Abb. 3).

Dazu kommen spezifische regionale Verschriftungstraditionen, die zwar dabei helfen können, dialektale Bezugspunkte zu knüpfen, gleichzeitig aber für gewisse Leserinnen und Leser ungewohnt sein können (vgl. Tab. 1).

In der vorliegenden Studie wurde untersucht, wie unterschiedliche Dialekte in ihrer schriftlichen Form auf die Probandinnen und Probanden wirken. Um die Zuordenbarkeit der einzelnen Stimuli zu den unterschiedlichen Dialekten zu gewährleisten, wurde eine eher dialektnahe Verschriftung verwendet, gegebenenfalls aber Rückmeldungen von Gewährspersonen und/oder den jeweiligen Markenverantwortlichen berücksichtigt (vgl. Abb. 4). Die Autoren haben ausserdem darauf geachtet, dass die Übertragung der Stimuli in den jeweiligen Dialekt

wo nötig auch auf Ebene der Morphologie, der Syntax und der Lexik stattfand, nicht nur auf Ebene der Phonologie bzw. Graphie. Aufgrund der vielen verschiedenen Faktoren, die auf die Wahrnehmung und mentale Repräsentation der Dialekte und deren Verschriftung Einfluss nehmen können, ist allerdings nicht ausgeschlossen, dass z.B. konkrete Schreibungen einen Einfluss auf die Resultate haben können. Im folgenden Abschnitt stellen wir die Studie und ihre Ergebnisse genauer vor.

Studienergebnisse

Im November 2022 sowie Januar/Februar 2023 wurden insgesamt drei Studien mit gesamthaft 6300 Befragten durchgeführt. Die Befragungen wurden online mithilfe der LINK- und YouGov-Panels in der Schweiz durchgeführt. In einer ersten Studie wurden Grundlagen zum Gebrauch und zur Wahrnehmung von Dialekt untersucht. In der zweiten Studie wurde experimentell insbesondere die implizite Wahrnehmung von fünf verschiedenen Schweizer Dialekten sowie des Standarddeutschen erhoben. In der dritten Studie wurden Werbesujets miteinander verglichen, die in Bezug auf die Sprache angepasst wurden, um jeweils Standarddeutsch mit Schweizerdeutsch zu vergleichen – bei ansonsten gleichem Sujet. Für diese Studie wurden in Partnerschaft mit sieben Unternehmen neun Marken mit insgesamt 44 Sujetvarianten in die Studie einbezogen. Diese Befragung erfolgte implizit sowie explizit. Jeder und jedem Befragten wurde nur jeweils eine Sujetvariante einer Marke gezeigt und im Anschluss Fragen zur Werbung und zur Marke gestellt. Es wurden also keine

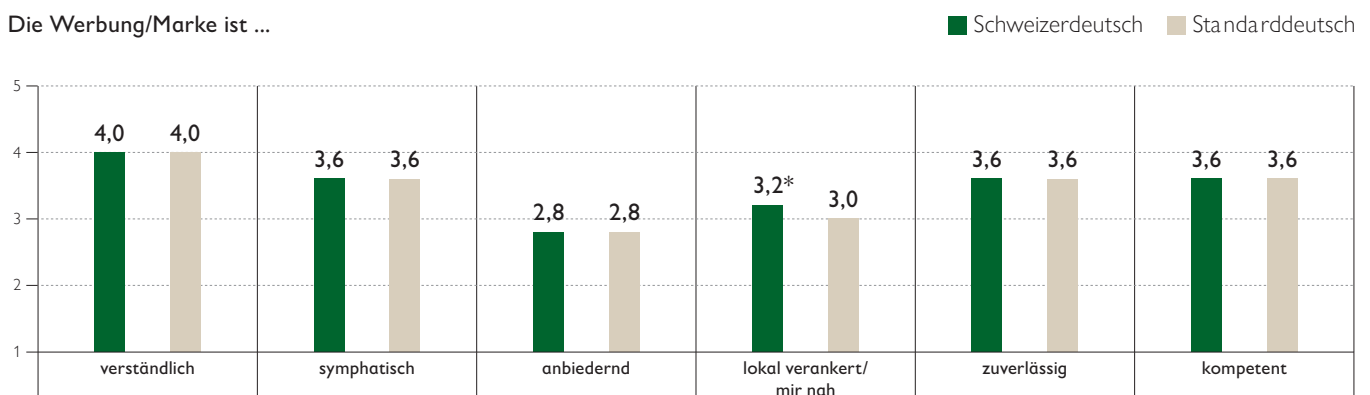
Meinungen oder Bewertungen zur jeweiligen Sprachversion abgefragt, sondern deren Folge für die Wirkung der Werbung (vgl. als exemplarische Befragungsalternativen Abb. 4). Dieser Beitrag fokussiert sich auf die dritte Studie und die explizite Abfrage der Wahrnehmung der Werbesujets.

Abgefragt wurden hierbei insbesondere sechs Aspekte:

- die Verständlichkeit des Sujets
- die Sympathie für das Sujet
- inwiefern das Sujet allenfalls als anbietend wahrgenommen wird
- die lokale Verankerung bzw. inwiefern den Befragten die Marke nach dem Betrachten des Sujets emotional «nah» ist
- die Wahrnehmung der Zuverlässigkeit der Marke
- sowie deren Kompetenzwahrnehmung.

Im Durchschnitt über alle Befragten und die verschiedenen untersuchten Sujets konnten wir beobachten, dass die Unterschiede zwischen einem Sujet auf Schweizerdeutsch und einem auf Standarddeutsch vor allem in der Wahrnehmung der lokalen Verankerung lagen (vgl. Abb. 5). Diese wurde beim schweizerdeutschen Sujet als höher bewertet. Interessanterweise waren die Unterschiede bei ausländischen Unternehmen grösser als bei schweizerischen. Zugespitzt könnte man also folgern, dass ausländische Unternehmen sogar eine grössere Chance haben, wenn sie auf Schweizerdeutsch kommunizieren als schweizerische – die ja ohnehin schon als lokal verankert wahrgenommen werden (eine grundsätzliche Glaubhaftigkeit der Marketingkommunikation und eine gute Umsetzung vorausgesetzt).

Abb. 5: Unterschiede in der Wahrnehmung von Schweizerdeutsch und Standarddeutsch in der Werbung bei einem ausländischen Unternehmen



*Der Unterschied ist gemäss Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Test verbundener Stichproben signifikant (Signifikanzniveau von .001). Quelle: Eigene Darstellung.

Die anderen Aspekte unterschieden sich in vielen Fällen nicht substantiell. Dies soll aber noch vertieft angeschaut werden.

Die Verständlichkeit ist im Mittelwert bei schweizerdeutscher und standarddeutscher Kommunikation sehr vergleichbar. Eine Ausnahme betrifft Personen, die von sich selbst in einer separaten, vorab gestellten Frage sagen, den verwendeten Dialekt nicht gut zu verstehen. Dies sind je nach Region 5–20% der Stichprobe, zumeist aber etwas unter 10%. Diese Personen geben auch bei den einzelnen Sujets an, diese schlechter zu verstehen. Gleichzeitig nehmen sie die Werbung und den Absender in der Folge auch schlechter wahr: weniger sympathisch, etwas anbiedernder, weniger lokal verankert, weniger kompetent und zuverlässig. Eine weitere Ausnahme sind längere und komplexere Texte oder solche, die a priori evtl. weniger Interesse wecken. Hierbei konnte im Einzelfall ebenfalls eine geringere Verständlichkeit beobachtet werden.

Bei der Sympathie war das Bild positiv gemischt. Schweizerdeutsche Werbung wurde im Mittelwert nie weniger sympathisch wahrgenommen und im Einzelfall auch klar besser. Vergleichbares gilt für den Aspekt der Anbiederung. Insbesondere bei ausländischen Unternehmen könnte man vermuten, dass Kommunikation auf Schweizerdeutsch negativ wahrgenommen wird. Dies konnten wir in der Studie – naturgemäß mit «guten Beispielen» der Kommunikation – nicht beobachten.

Interessant ist zudem, dass die Aspekte der Kompetenz und Zuverlässigkeit bei schweizerdeutscher Kommunikation nicht gelitten haben. Gemäss Doktrin des Schweizer Fernsehens, dass die «seriösen» Nachrichten in der *Tagesschau* z.B. grundsätzlich auf Standarddeutsch gesprochen werden und erst beim Wetter auf Schweizerdeutsch gewechselt wird, gibt es auch in der Kommunikation teilweise die Vermutung, dass Standarddeutsch im Vergleich als kompetenter wahrgenommen wird. Dies konnte weder allgemein noch für «seriöse» Branchen wie Banken, Versicherungen oder Telekom bestätigt werden.

Bei der Frage, ob jüngere und ältere Personen Schweizerdeutsch unterschiedlich wahrnehmen, was aufgrund der unterschiedlich häufigen Verwendung sozialer Medien, WhatsApp usw. vermutet wurde, konnten keine grundsätzlichen Unterschiede erkannt werden. Unterschiede gab es lediglich bei einigen Finanzdienstleistern, bei denen sich der Mittelwert fallweise aus einer etwas besseren Bewertung bei den Jüngeren und einer etwas schlechteren bei Älteren zusammensetzte.

Eine weitere These, dass Unternehmen konsistent entweder vollständig auf Standarddeutsch oder Schweizerdeutsch kommunizieren sollten, konnte ebenfalls nicht bestätigt werden.

Kernthesen

- 1 Beim Einsatz des Schweizerdeutschen verbessert sich die Wahrnehmung lokaler Verankerung v.a. bei ausländischen Unternehmen.
- 2 Die Verständlichkeit bei schweizerdeutscher und standarddeutscher Markenkommunikation ist vergleichbar.
- 3 Die Sympathie einer Werbebotschaft wird bei der Verwendung von Dialekt im Vergleich mit der Verwendung von Standarddeutsch ähnlich oder besser eingestuft.
- 4 Schweizerdeutsche Werbebotschaften werden mindestens so kompetent wahrgenommen wie standarddeutsche.
- 5 Eine Mischung aus Standarddeutsch und Schweizerdeutsch kann in der richtigen Situation durchaus Sinn ergeben.

Handlungsempfehlungen

- 1 Schweizerdeutsch in der Werbung zu verwenden, ist in vielen Fällen attraktiv und kann eine Marke emotionaler Nähe positiv positionieren, ohne Glaubwürdigkeit und Seriosität zu verlieren oder anbiedernd zu wirken.
- 2 Entscheidet man sich bei einer Werbekampagne für das Schweizerdeutsche, muss man sich unweigerlich auch entscheiden, welchen Dialekt man wählt, denn keinen bestimmten Dialekt zu wählen, ist nicht möglich.
- 3 Damit die Verwendung von Dialekt bei einer Kampagne zum Vorteil wird, ist es wichtig, den passenden Dialekt in der passenden Situation zu verwenden, d.h., dass auch diese Parameter vorgängig getestet werden sollten.
- 4 Im Zweifelsfall gilt es, auf die Expertise von Linguistinnen und Linguisten sowie Dialektologinnen und Dialektologen oder Mundartschriftstellerinnen und -schriftstellern zurückzugreifen, insbesondere, da es in der Schweiz verhältnismässig viel Forschung zum und Literatur auf Schweizerdeutsch gibt.

Im Gegenteil schnitten Werbesujets, die beide Varietäten mischen und beispielsweise eine Schweizerdeutsche Headline verwenden und diese mit Zusatzinformationen auf Standarddeutsch ergänzen, mindestens nicht schlechter ab als Sujets, die vollständig in einer Sprache getextet wurden.

Implikationen für die Marketingkommunikation

Marketingkommunikation ist schon lange keine Sache des Bauchgefühls mehr. Man orientiert sich an wissenschaftlichen Studien, an Testergebnissen und erfolgreichen Fallstudien. Es wird so viel getestet, real-time-optimiert und auf Grund von Datenanalysen massgeschneiderte Botschaften punktgenau, zur richtigen Zeit im richtigen Umfeld ausgespielt, wie noch nie. Immer mit dem Ziel, das vorhandene Kommunikationsbudget möglichst erfolgreich, effizient und vor allem effektiv einzusetzen. Und dennoch gibt es sie noch: Themenfelder, die bisher gänzlich unberührt blieben von Grundlagenforschung und repräsentativen Erhebungen. Themen, bei denen Marketingfachleute sowie Werberinnen und Werber nach wie vor fast ausschliesslich auf ihren Bauch hören. Dazu gehörte bislang, wie die verschiedenen Deutschschweizer Dialekte von der potenziellen Zielgruppe und der bestehenden Kundschaft verstanden und wahrgenommen werden. Insbesondere in der geschriebenen Sprache. Bei der Wahl des Dialekts scheint es bisher kein Problem zu sein, dass ein subjektives Bauchgefühl als Entscheidungsgrundlage reicht, obwohl wir heute wissen, dass gewisse Dialekte anderen gegenüber persönlich bevorzugt werden – z.B. weil sie für uns besser verständlich sind oder weil wir spezifische Assoziationen mit einem Dialekt haben.

Für Schweizerinnen und Schweizer ist es oft ungewohnt, in einem offiziellen Umfeld vom geschriebenen Standarddeutschen abzuweichen und Dialekt in geschriebener Form einzusetzen. Auch für die Werbung gilt, dass man sich an das Standarddeutsche in der geschriebenen Kommunikation gewöhnt hat. Nachvollziehbarerweise kann das Gefühl aufkommen, dass Seriosität und Glaubwürdigkeit verloren gehen und die Marke gar weniger professionell wahrgenommen wird, wenn Dialekt dem Standarddeutschen vorgezogen wird. Dank der nun vorliegenden Studie kann diese Annahme widerlegt werden. Auch rationale und komplexe Themen, wie sie etwa in der Finanzindustrie zu finden sind, können in geschriebenem Dialekt beworben werden, ohne dass die Markenverantwortlichen befürchten müssen, die eigene Marke verliere deswegen an Glaubwürdigkeit oder schneide generell in der rationalen Wahrnehmung schlechter ab. Auch die vorherrschende Meinung, ein internationales Unternehmen erscheine anbiedernd oder ungläubwürdig, wenn es Dialekt verwendet, wurde in der Studie nicht bestätigt und bietet

für internationale Marken durchaus die Chance, Nähe zur Zielgruppe zu schaffen.

Natürlich schneiden nicht alle Dialekte gleich gut ab. So ist es möglich, sich auf klare Präferenzen der Deutschschweizerinnen und Deutschschweizer zu berufen. Vorherrschende Meinungen bezüglich Dialekt-Präferenz konnten grundsätzlich bestätigt werden: Bern- und Bündnerdeutsch werden in der ganzen Schweiz erkannt, gut verstanden und sympathisch wahrgenommen. Wieso also sollte man sich nicht dieser beliebten Dialekte bedienen und auf sehr polarisierende oder gar mit Abneigung belegte Dialekte wie Basel- oder Zürichdeutsch setzen? Fest steht auch, dass Dialekte, die besser verstanden und weniger eindeutig einer Region zugeordnet werden können, nicht einem «Bahnhofsbuffet-Olten-Dialekt» im Sinne eines nicht regional verankerten Schweizerdeutsch entsprechen. Denn einen solchen Dialekt gibt es schlichtweg nicht (vgl. Abs. 2). Darum ist es für Agenturen und insbesondere die Kreativen von zentraler Bedeutung zu verstehen, wieso dieser Begriff überhaupt bemüht wird: Sucht man einen Dialekt, der nicht eindeutig einer Region zugeordnet werden kann, weil sich dadurch mehr Rezipienten angesprochen fühlen? Oder geht es einzig um die Verständlichkeit der Botschaft?

Abschliessend kann attestiert werden, dass auch in der geschriebenen Werbung summarisch keine nachteiligen Konsequenzen zu befürchten sind, wenn im (richtigen) Dialekt kommuniziert wird. Auch nicht für rationale, erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen oder für globale Marken, die in der Schweiz Fuss fassen wollen. Generell gilt aber nach wie vor: Will man wissen, welcher Dialekt der beste für die jeweilige Ausgangslage ist, sollte dies mittels Tests evaluiert werden. Wird bei der nächsten Performance-Kampagne getestet, welcher Call-to-Action am besten funktioniert, dann sollte also auch gleich getestet werden, in welcher Sprache respektive in welchem Dialekt die besten Ergebnisse erzielt werden. ■

1 Dialekte bilden die areale Dimension von Sprache ab, es handelt sich um eine sogenannte diatopische bzw. geografische Sprachvarietät. Neben dieser diatopischen Dimension – wozu z.B. auch Regiolekte, Urbanolekte usw. gehören – unterscheidet man sprachliche Varietäten aber auch noch anhand des kommunikativen Kontexts in eine diaphasische Dimension (z.B. Register, Stil, Jargon), anhand der Identität und des gesellschaftlichen Kontexts des Sprechers in eine diastratische Dimension (z.B. Soziolekt, Jugendsprache, Ethnolekt) sowie weiteren Dimensionen (insb. Diamesie, Diachronie; vgl. dazu Sinner, 2014). In der sprachlichen Realität interagieren all diese verschiedenen Dimensionen miteinander, da sich jede Sprachbenutzerin und jeder Sprachbenutzer unweigerlich und jederzeit innerhalb dieser verschiedenen Dimensionen verortet; Dialekte sind also nur ein Mosaiksteinchen sprachlicher Komplexität, aber gerade in der Schweiz stellen sie eine wichtige Komponente sprachlicher Identität dar (vgl. Ruoss & Schröter, 2020).

2 Vgl. dazu SDS I 15–25 bzw. exemplarisch auch Christen et al., 2019, S. 80–81. In der Dieth-Schreibung werden die drei Schreibvarianten deswegen auch grafisch unterschieden, <ä> für überoffenes e, <è> für offenes e, <e> für geschlossenes e, vgl. z.B. Chääs [xæ:s], Chèes [xe:s] und Chees [xe:s] <Käse>.

Literatur

Bachmann, S., Bart, G. & Glaser, E. (2023). Der syntaktische Atlas der deutschen Schweiz. Ergebnisse und Ausblick. In Schweizerisches Idiotikon (Hrsg.), Jahresbericht 2022 (S. 24–46).

Christen, H., Glaser, E. & Friedli, M. (2019). Kleiner Sprachatlas der deutschen Schweiz (7. Aufl.). Huber.

Christen, H. (2007). «Bahnhofbuffet-Olten-Dialekt» und «nicht-richtiger Dialekt»: Zustand und Zukunft schweizerdeutscher Dialekte. Sprachspiegel. Schweizerische Zeitschrift für die deutsche Muttersprache, 63(5), 146–156.

Decurtins, J. (2017). Dynamik der Sprachnormen in der deutschen Schweiz. In D. Perrin & U. Kleinberger (Hrsg.), Doing applied linguistics: Enabling transdisciplinary communication (S. 194–199). De Gruyter.

Dieth, E. (1986). Schwyzertütschi Dialäktschrift: Dieth-Schreibung (2. Aufl.). Sauerländer.

Dürscheid, C. (2016). Einführung in die Schriftlinguistik. (5. aktual. und korr. Aufl.). Vandenhoeck & Ruprecht.

Feige, S., Annen, R., von Matt, D. & Reinecke, S. (2016). Swissness Worldwide 2016: Image und internationaler Mehrwert der Marke Schweiz. Thesis.

Feige, S., Annen, R., Hirsbrunner, R. & Scharfenberger, P. (2017). Regionalprodukte: Was ist Herkunft wert? Thesis.

Felder, S. (2020). Individuelle Verschriftungsmuster in schweizerdeutschen WhatsApp-Chats. Stilistische Variation und Akkommodation als Einflussfaktoren auf die Graphemwahl. In J. Androutsopoulos & F. Busch (Hrsg.), Register des Graphischen: Variation, Interaktion und Reflexion in der digitalen Schriftlichkeit (S. 92–132). de Gruyter.

Hotzenköcherle, R., Baumgartner, H., Schläpfer, R., Trüb, R. & Zinsli, P. (1962). Sprachatlas der deutschen Schweiz. 8 Kartenbände, 2 Einführungsbände, 1 Abschlussband. Francke.

Imwinkelried, D. (2019, 19. März). Hast Du deine Ovo heute schon gehabt? NZZ.

Müller, C. M. (2011). Dialektverschriftung im Spannungsfeld zwischen standardnah und lautnah: Eine korpuslinguistische Untersuchung der Rubrik Dein SMS in der Aargauer Zeitung. In H. Christen, F. Patocka & E. Ziegler (Hrsg.), Struktur, Gebrauch und Wahrnehmung von Dialekt (S. 155–178). Praesens.

Petkova, M. (2012). Die Deutschschweizer Diglossie: Eine Kategorie mit fuzzy boundaries. Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik, 42(4), 126–154. <https://doi.org/10.1007/BF03391262>

Ruoss, E. (2019). Schweizerdeutsch und Sprachbewusstsein: Zur Konsolidierung der Deutschschweizer Diglossie im 19. Jahrhundert. De Gruyter.

Ruoss, E. & Schröter, J. (2020). Schweizerdeutsch: Sprache und Identität von 1800 bis heute. Schwabe.

Scherrer, Y. & Stoeckle, P. (2016). A quantitative approach to Swiss German: Dialectometric analyses and comparisons of linguistic levels. Dialectologia et Geolinguistica 24, 92–125. <http://dx.doi.org/10.1515/dialect-2016-0006>

Sinner, C. (2014). Varietätenlinguistik: Eine Einführung. Narr Francke Attempto.

Stähli, A., Dürscheid, C. & Béguelin, M.-J. (2011). sms4science: Korpusdaten, Literaturüberblick und Forschungsfragen. Linguistik Online 48(4), 3–18. <http://dx.doi.org/10.13092/lo.48.330>



Universität St. Gallen

Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Executive & Leadership Coaching

Certificate of Advanced Studies (CAS) in 7 Modulen

Werden Sie ein zertifizierter, professioneller Coach, der Führungspersonen befähigt, schwierige Managementsituationen zu bewältigen und Herausforderungen lösungsorientiert anzugehen. Oder entwickeln Sie Ihre eigene Führungskompetenz in der Leitung von Expertenteams oder in Ihrer Funktion als VR(P), Business Angel, Unternehmer(in) oder Anwalt/Anwältin.

Hochkarätige Referierende begleiten Sie individuell auf Ihrem Weg zum eigenen Coachingprofil.



Dr. Florian Schulz
+41 71 224 70 45
cascoaching@unisg.ch
cascoaching.ch

AB
JANUAR
2024



Social Media Influencers in Virtual Selling Tools

How Do Consumers Perceive the
Influencer's Role in Fashion Hauls on
Instagram, and How Do These
Perceptions Affect Purchase Intentions?

This study examines the perception of the role of social media influencers (SMIs) in the virtual sales tool of fashion hauls from a consumer perspective and its influence on purchase intention. The results show that the role of SMIs is partly comparable to that of traditional salespeople. The behavioral impact depends on the consumers' relationship with the SMIs.

Luisa Mahn, M.Sc.

Digital branding through social media marketing is playing an increasingly important role for brands (Vrontis et al., 2020). For example, brands are partnering with social media influencers (SMIs) to promote their products. Previous research has shown that SMIs can significantly influence their followers' behavior (De Veirman, Cauberghe, & Hudders, 2017) and that products promoted by SMIs are bought more often (Taylor, 2020). On the social media platform Instagram, so-called fashion hauls have established themselves as an advertising format. Fashion hauls are short videos that are typically posted by SMIs, in their stories and not in the feed, to introduce recently bought fashion products to their followers (Harnish & Bridges, 2016; Jeffries, 2011; Schwemmer & Ziewiecki, 2018; Sykes & Zimmerman, 2014). In fashion hauls, SMIs act in a sales-like manner, encouraging their followers to buy the promoted products by aggressively presenting and advertising them. In contrast, in most other types of feed posts and story formats, SMIs advertise products in a more casual and indirect way, so that product promotion is more discreet and not perceived as a sales pitch. Compared to other current trends in digital branding, such as co-creation with SMIs, fashion hauls explicitly focus on the advisory and informative sales character. Because Instagram posts in picture format are static, products in such posts can only be shown as a snapshot; conversely, in videos and thus in fashion hauls the products can be shown dynamically and from all sides. To a certain extent, SMIs act like traditional salespeople in this scenario because they present the products to their followers in detail. In fashion hauls, SMIs represent the brand, including the brand values, just as traditional salespeople do, thus contributing to (digital) branding. Furthermore, SMIs often wear the products and style them in complete outfits according to their own tastes, thus taking on the role of fashion stylists. In addition, considering that SMIs can take on the role of a virtual friend, a well-established concept identified in



Luisa Mahn, M.Sc.
 Doctoral Candidate,
 markstones Institute of Marketing,
 Branding & Technology,
 University of Bremen, Germany
luisa.mahn@gmx.de

influencer research (Bond, 2016), they may also embody this role in fashion hauls.

In summary, SMIs can take on different roles in fashion hauls. The central question of this study is how consumers perceive the role of SMIs in fashion hauls and how these roles influence purchase intention. To answer this question, 31 qualitative, semi-structured guided interviews were conducted with female Instagram users.

The findings of this study are especially relevant for marketers. By understanding how consumers perceive SMIs in virtual sales tools and how this perception influences purchase intention, brand managers can determine how SMIs should act in fashion hauls. In the future, fashion hauls can thus be designed in a more targeted manner and implemented more effectively in the digital branding strategy.

Theoretical Foundations and Research Assumptions

State of Research on Fashion Hauls

Although many brands now use fashion hauls on Instagram as virtual sales tools,

no research has addressed this topic yet. Therefore, there is a need for research that examines the effects of fashion hauls on brand-related goals. Moreover, little research has addressed (fashion) hauls on YouTube. One of the few exceptions is Jeffries (2011), who analyzed the socio-demographic characteristics of haulers. Sykes and Zimmerman (2014) investigated the production of hauls by analyzing hauls on YouTube. Harnish and Bridges (2016) conducted four studies to investigate the role of self-monitoring on the intention to create hauls, thus providing psychologically oriented research without any brand reference. Schwemmer and Ziewiecki (2018) analyzed 139,475 YouTube videos from 2009 to 2017 and found that beauty and fashion are mainly promoted on YouTube in the form of (fashion) hauls.

Classification of SMIs

In influencer research, SMIs are often classified using key figures (Campbell & Farrell, 2020; Piehler et al., 2021). A relatively new approach categorizes SMIs according to the role they perform in different advertising formats (Gross & Wangenheim, 2018; Marwick, 2015; Rundin & Colliander, 2021). For example, Marwick (2015) categorizes SMIs

according to the “micro-celebrity” techniques they use for achieving attention (Instagram celebrity, pseudo-celebrity, or luxury enthusiast), and Gross and Wangenheim (2018) classify them by attributing the roles of snooper, informer, entertainer, or infotainer.

Another new approach defines SMI roles in relation to the advertised brand (Rundin & Colliander, 2021). Depending on the advertising format, SMIs can embody different roles and thus perform different functions. Rundin and Colliander (2021) identify three main roles (with corresponding sub-roles):

- spokesperson (billboard, stylist, and ambassador),
- co-creator (consultant and co-designer), and
- co-owner (sole proprietor, facilitator, and partner).

As virtual salespeople, SMIs can assist consumers at specific points in the purchasing process and, as brand ambassadors, strengthen the brand in the digital environment.

In connection with fashion hauls, the role of the spokesperson is particularly relevant—above all, the role of the stylist. As the spokesperson, the SMI is responsible for presenting the product and sharing his or her experiences with the product. With the sub-role of stylist, SMIs also have the freedom to design the content and thus the staging of the product themselves. With regard to fashion, this means that SMIs can put together individual outfits and thus give the product presentation its own aesthetic touch.

The Perceived Role of SMIs in Fashion Hauls

In fashion hauls, SMIs sometimes perform functions that would otherwise be performed by salespeople. In stationary retail, salespeople are employed to actively influence consumers; foster the establishment, development, maintenance, and strengthening of customer relationships; represent the brand including the brand values; and ensure customer satisfaction. An additional function is to inform customers about the product features and the brand (information function). Salespeople are also responsible for providing holistic support to customers, from the pre-sales phase through to the usage phase. As brand representatives, salespeople influence the attitude and image formation of consumers (Weitz & Bradford, 1999). All of these efforts ultimately serve to generate sales.



Source: © Adobe Stock.

During fashion hauls, SMIs should also actively influence their followers; establish, develop, and maintain a relationship with them; inform them about the products, sizes, fit, and the ordering process; represent the brand; and ultimately generate sales. From a theoretical perspective, SMIs are functionally comparable to traditional salespeople and can therefore be classified as virtual salespeople. So far, however, no research has examined whether consumers also perceive the role of influencers in fashion hauls in this way.

Therefore, conceptual considerations are relevant to address the first research question of the study. Questions about the roles of traditional and virtual salespeople are raised to determine their comparability in fashion hauls from a consumer perspective.

Success Factors in Influencer Marketing

There is a well-established research stream that focuses on the success drivers of traditional salespeople (Stros et al., 2019; Verbeck, Dietz, & Verwaal, 2011). By contrast, no comparable research exists to date in the influencer context. Research on the success drivers of traditional salespeople can be transferred to SMIs to a limited extent only because of the fundamental differences between traditional and virtual salespeople in terms of the contact point, the contact intensity, the interaction frequency and the relationship level.

The frequent contact between followers and SMIs can lead to the development of emotional closeness, such that SMIs can become parasocial friends (Bond, 2016). Therefore, it is possible that consumers perceive SMIs in fashion hauls not as virtual salespeople but as parasocial friends. The corresponding literature is based on Horton and Wohl's (1956) PSR theory, which suggests that followers can form a one-way emotional relationship a parasocial relationship (PSR) – with SMIs that resembles a friendship.

Previous research has shown that followers trust SMIs with whom they have a PSR. Trust is therefore a downstream component of a PSR and can have a positive influence on purchase intention (Uzunoğlu & Kip, 2014). The psychological principle of liking according to Cialdini (2006) would also suggest that consumers are more likely to be influenced and persuaded to buy something by SMIs they like. By contrast, the relationship with traditional salespeople tends

to be more distanced and professionally oriented. In the present study, the relationship of consumers with advertising SMIs is examined to investigate the influence of a PSR with the SMI on the perception and effect of fashion hauls and on purchase intention.

The Role of SMIs as Stylists in Fashion Hauls

One of the biggest differences between traditional and virtual sellers is product presentation. When presenting products, traditional salespeople cater to customers' tastes and use their entire assortment to do so (Stros et al., 2019). In contrast, in fashion hauls SMIs act not only as salespeople but also as models and fashion stylists (Rundin & Colliander, 2021). They present the products as worn, usually as an entire outfit (which provides added value: inspiration on how to combine the products). When influencers present the products while wearing them, consumers are likely to have a better idea of how the products would look on them, which can increase the persuasiveness of the product recommendation.

This assumption can be explained by fluency theory. Processing fluency is defined as the ease with which information can be processed (Alter & Oppenheimer, 2009). Graf, Mayer, and Landwehr (2017, p. 394) define processing fluency as "a subjective feeling of ease or difficulty associated with any type of mental processing". Processing fluency influences consumers' judgment (Alter & Oppenheimer, 2009; Graf, Mayer, & Landwehr, 2017; Winkielman et al., 2003). For example, the same stimulus is rated more positively when it can be processed with high rather than low fluency (Winkielman et al., 2003). Applied to fashion hauls, consumers can process product advertising more easily if the SMIs put on the clothes and present them in fully styled outfits. This higher processing fluency might make it possible for consumers to like and potentially buy

Management Summary

This study examines the perceived role of SMIs in the virtual sales tool of fashion hauls from a consumer perspective and its influence on purchase intention. The results show that the role of SMIs is partly comparable to that of traditional salespeople. The behavioral impact depends on how consumers perceive the SMI's role.

products that SMIs are wearing in fashion hauls that they would never consider in a store. If this hypothesis is confirmed, brands may be able to achieve higher sales through fashion hauls.

Method of Research

This study uses qualitative research to reach inductive conclusions based on the assumptions guiding this research (Bryman, 2016). Qualitative research is the method of choice when analyzing mechanisms and modes of action that cannot be derived from existing theory. It is suitable in this context since no studies have investigated fashion hauls on Instagram to date. The aim of this study is to develop a deeper understanding of consumers' perceptions of fashion hauls. Qualitative, semi-structured guided interviews were used for this purpose.

Following Robinson (2013), suitable participants were selected according to defined criteria, identified as gender, age, fashion affinity, knowledge of the stimulus, and regular contact with the stimulus.

In line with the definition, female participants aged 14 to 34 years were recruited, because this is the age group most likely to use social media platforms (Statista, 2022) and the majority of fashion hauls

on Instagram are aimed at female consumers. The mean age was 25.3 years, and participants had to follow at least one influencer on Instagram, have a medium to high affinity for fashion, be aware of fashion hauls, and follow them regularly. 31 interviews were conducted in person, via video call or by phone, from November 12, 2021 to January 14, 2022, and lasted between 15 and 60 minutes. For further details see the online Appendix.

All interviews were conducted by the author herself. The author took care to avoid influencing the participants by keeping the conversation neutral. The interviews were recorded and then transcribed into detailed reports with the verbatim statements of the participants. All interviews were conducted with German participants, and the responses were translated into English by two native speakers working independently of each other, with the two versions being superimposed to produce the final version. The interviews were then evaluated with qualitative content analysis using MAXQDA software, following Kuckartz (2019).

Findings

Perceived Role of SMIs in Fashion Hauls

In order to clarify the role consumers ascribe to SMIs in fashion hauls, participants were asked whether they compared SMIs in fashion hauls to traditional salespeople, and the interviews support this idea. SMIs seem to be able to give product-related advice, which is one of the functions of traditional salespeople.

Therefore, it can be concluded that SMIs provide their followers with information that can help them make a purchase decision, just like traditional salespeople. This observation confirms the hypothesis that the salesperson concept is transferred to SMIs as virtual salespeople in fashion hauls.

However, while SMIs do provide their followers with product-related information, they cannot give the personalized advice consumers may receive in retail outlets, which limits the comparability of traditional and virtual salespeople.

Influence of the Relationship Between SMIs and Consumers

The interviews showed that the participants primarily bought products advertised by SMIs with whom they have a PSR and/or with whom they identify. The participants stated that they compare their own body shape with that of the SMI in order to be able to draw conclusions about how the advertised garments would look and fit on them. Emotional closeness and identification with the SMI therefore seem to have a positive influence on purchase intention. These

findings are consistent with previous research (Piehler et al., 2021).

A new relevant finding of the present study is that SMIs are still perceived as parasocial friends even when they aggressively promote products, provided an emotional closeness exists. As long as there is a stable emotional relationship between the consumer and the SMI, this type of product advertising does not seem to damage the close PSR.

The Role of SMIs as Stylists in Fashion Hauls

Almost without exception, participants stated that they were inspired by SMIs in fashion hauls, both in terms of new products and new brands. Participants also reported that they do not specifically look for products in fashion hauls; rather, they are spontaneously inspired by the SMIs.

Therefore, the most important finding regarding inspiration is that consumers permit SMIs in fashion hauls to inspire them to buy new products even when they actually have no need for them.

One advantage of fashion hauls is that products are presented in fully styled outfits, with the SMI taking on the role of a stylist. As a result, fashion hauls inspire consumers not only in terms of an individual product but also in terms of the overall outfit, styling options, and accessories. According to the interview results, the advertising of clothing in fully styled outfits seems to have a relevant added value for the participants. The higher processing fluency resulting from this way of presentation may also lead to a more positive evaluation of the clothing advertised in the fashion haul and subsequently to a higher purchase intention. Possibly, part of the success of fashion hauls is based on this type of



Source: © Adobe Stock.

product presentation. It was also found that fashion hauls mostly take place in the SMIs' own living quarters (bedroom, living room, hallway, etc.). This embedding of the fashion hauls in the everyday life of the SMIs was felt by many participants to be particularly authentic.

Conclusion, Managerial Implications, and Limitations

This study examines the roles consumers ascribe to SMIs in virtual sales tools and how SMIs in different roles influence consumer behavior. So far, research has focused primarily on the conceptualization of different roles (Campbell & Farrell, 2020; Gross & Wangenheim, 2018; Marwick, 2015; Rundin & Colliander, 2021) but not on empirical evidence for downstream behavioral effects of these roles.

Based on the findings, this study proves that fashion hauls are an effective sales and digital branding tool for (fashion) brands. From a functional point of view, it seems that SMIs in fashion hauls act like virtual salespeople for a brand, and to some extent, consumers perceive this role as such. As virtual salespeople, SMIs can assist consumers at specific points in the purchasing process (e.g., size advice, product advice, recommendation of current, fashionable garments) and, as brand ambassadors, strengthen the brand in the digital environment. Rundin and Colliander (2021) do not differentiate the role of the virtual salesperson, so the present study complements previous research. A relevant success factor identified in the interviews is SMIs' special product presentation in fashion hauls. Products are presented in a worn condition, which likely contributes to a higher processing fluency and makes it easier for consumers to imagine wearing the product themselves. The present findings provide initial evidence that this factor increases the persuasive power of the products, because

clothing can only fully unfold its effect when it is worn. One of the clearest findings is the inspirational function of SMIs in fashion hauls. If SMIs act as stylists, the inspirational function of SMIs is a relevant added value for consumers that can positively influence their purchase behavior.

Moreover, novel moderating factors in the role attribution from the consumer perspective are identified. The novel contribution is that consumers perceive SMIs as parasocial friends even in aggressively "salesy" fashion hauls. From this, the author infers that these relationships are solid and stable and persist in different situations. The data show that the greater the emotional closeness between the consumer and the SMI, the higher the probability that the advertised products will be bought. Consumers perceive fashion hauls as a recommendation from a friend and trust them more than, for example, a recommendation from a traditional

salesperson or "pure advertising." In addition, SMIs are constantly evaluated by other users and thus build up a certain reputation. If an SMI has a generally good reputation (positive comments, many likes, many followers), this can also lead to an increase in trustworthiness.

From a brand perspective, these insights are particularly relevant, as they can help marketers use fashion hauls in a more targeted manner in their digital branding strategy. Great potential was identified for brands to generate additional sales even in otherwise saturated markets. First, considering that the participants frequently mentioned the importance of SMIs communicating product-related information in fashion hauls, marketers should brief SMIs on this topic. As a result, in the virtual sales tool of fashion hauls, consumers could also receive advice from SMIs as virtual sales assistants, similar to that provided by traditional sa-

Main Propositions

- 1 Fashion hauls are an effective sales and digital branding tool for (fashion) brands.
- 2 From a theoretical perspective, SMIs are functionally comparable to traditional salespeople and therefore can be classified as virtual salespeople.
- 3 The closeness of consumers' parasocial relationship to advertising SMIs influences the perception of SMIs in fashion hauls and their impact on purchase intention.
- 4 Consumers can process product advertising more easily if the SMIs put on the clothes and present them in fully styled outfits.

Lessons Learned

- 1 Since the participants emphasized the importance of product-related information in fashion hauls, marketers should brief SMIs accordingly.
- 2 Brands should recognize SMIs as virtual salespeople who address consumers on a more personal level than traditional salespeople in retail outlets.
- 3 Consumers trust the product recommendations of SMIs to a much greater extent than those of traditional salespeople, provided they have a (close) PSR with the SMI.
- 4 For consumer inspiration, brands should ensure that SMIs present their products in fully styled outfits.

lespeople in a retail store. Second, brands should ensure that SMIs present their products in fully styled outfits. Consumers attach great importance to seeing how the products look on the body and in complete outfits, and this can increase the likelihood that consumers buy the advertised products.

In the future, brands should recognize SMIs as virtual social media salespeople who engage with consumers on a more personal level than traditional in-store salespeople. In this role, SMIs can make a significant contribution to positioning and strengthening brands in the digital environment. In fashion hauls, SMIs appear trustworthy because they

share their personal experiences with the products. In addition, consumers trust their product recommendations to a much greater extent than those of traditional salespeople, provided they have a (close) PSR with the SMI. As fashion hauls are designed to encourage consumers to make purchases, they can lead to overconsumption of inferior products. To counteract this, SMIs should consider the brands they cooperate with and choose those that take sustainability aspects into account.

Finally, the limitations of this study should be mentioned. One limitation of the study is the sample: only German women were interviewed. Furthermore,

the study is industry-specific and limited to fashion brands. Future research could address these issues.

When brands cooperate with SMIs, they always give up some control. Brands should therefore check beforehand whether the SMIs fit their brand and their values. With regard to fashion hauls, brands should also check whether the SMIs are in line with the fashion style, as otherwise there may be a negative impact on the image. ■



For a further supplementary table to the article, visit: [unisg.link.MRSG-Mahn](https://unisg.link/MRSG-Mahn)

References

- Alter, A. L., & Oppenheimer, D. M. (2009). Uniting the tribes of fluency to form a metacognitive nation. *Personality and Social Psychology Review*, 13(3), 219–235. <http://dx.doi.org/10.1177/1088868309341564>
- Bond, B. J. (2016). Following your ‘friend’: Social media and the strength of adolescents’ parasocial relationships with media personae. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 19(11), 656–660. <http://dx.doi.org/10.1089/cyber.2016.0355>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th Ed). Oxford University Press.
- Campbell, C., & Farrell, J. R. (2020). More than meets the eye: The functional components underlying influencer marketing. *Business Horizons*, 63(4), 469–479. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.03.003>
- Cialdini, R. B. (2006). *Influence: The psychology of persuasion* (revised Ed.). Harper.
- De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798–828. <http://dx.doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>
- Graf, L. K. M., Mayer, S., & Landwehr, J. R. (2017). Measuring processing fluency: One versus five items. *Journal of Consumer Psychology*, 28(3), 393–411. <http://dx.doi.org/10.1002/jcpsy.1021>
- Gross, J., & Wangenheim, F. v. (2018). The big four of influencer marketing: A typology of influencers. *Marketing Review St. Gallen*, (2), 30–38.
- Harnish, R. J., & Bridges, K. R. (2016). Mall haul videos: Self-presentational motives and the role of self-monitoring. *Psychology and Marketing*, 33(2), 113–124. <http://dx.doi.org/10.1002/mar.20858>
- Horton, D., & Wohl, R. R. (1956). Mass communication and para-social interaction: Observations on intimacy at a distance. *Psychiatry*, 19(3), 215–229. <https://doi.org/10.1080/00332747.1956.11023049>
- Jeffries, L. (2011). The revolution will be soooo cute: YouTube ‘hauls’ and the voice of young female consumers. *Studies in Popular Culture*, 33(2), 59–75. <http://dx.doi.org/10.2307/23416384>
- Kuckartz, U. (2019). Qualitative text analysis: A systematic approach. In G. Kaiser, & N. Presmeg (Eds.), *Compendium for early career researchers in mathematics education* (pp. 181–197). Springer.
- Marwick, A. E. (2015). Instafame: Luxury selfies in the attention economy. *Public Culture*, 27(1), 137–160. <http://dx.doi.org/10.1215/08992363-2798379>
- Piehler, R., Schade, M., Sinnig, J., & Burmann, C. (2021). Traditional or ‘instafamous’ celebrity? Role of origin of fame in social media influencer marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 30(4), 408–420. <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2021.1909107>
- Robinson, O. C. (2013). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25–41. <http://dx.doi.org/10.1080/14780887.2013.801543>
- Rundin, K., & Colliander, J. (2021). Multifaceted influencers: Toward a new typology for influencer roles in advertising. *Journal of Advertising*, 50(5), 548–564. <https://doi.org/10.1080/00913367.2021.1980471>
- Schwemmer, C., & Ziewiecki, S. (2018). Social media sellout: The increasing role of product promotion on YouTube. *Social Media + Society*, 4(3), 1–20. <http://dx.doi.org/10.1177/2056305118786720>
- Statista. (2022). Distribution of Instagram users worldwide as of October 2021, by age group. <https://www.statista.com/statistics/325587/instagram-global-age-group/>
- Stros, M., Riha, D., Rihova, E., & Lim, L. L. K. (2019). Personal sales success factors in a wealthy automotive market environment. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 6(1), 24–39. <https://doi.org/10.15549/jecar.v6i1.270>
- Sykes, S., & Zimmerman, J. (2014). Making sense of haul videos: Self-created celebrities fill a fashion media gap. CHI ‘14 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems, 2011–2016. <https://doi.org/10.1145/2559206.2581359>
- Taylor, C. R. (2020). The urgent need for more research on influencer marketing. *International Journal of Advertising*, 39(7), 889–891. <http://dx.doi.org/10.1080/02650487.2020.1822104>
- Uzunoglu, E., & Kip, S. M. (2014). Brand communication through digital influencers: Leveraging blogger engagement. *International Journal of Information Management*, 34(5), 592–602. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.04.007>
- Verbeck, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 407–428. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>
- Vrontis, D., Makrides, A., Christofi, M., & Thrassou, A. (2020). Social media influencer marketing: A systematic review, integrative framework and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 617–644. <http://dx.doi.org/10.1111/ijcs.12647>
- Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27, 241–254. <https://doi.org/10.1177/0092070399272008>
- Winkielman, P., Schwarz, N., Fazendeiro, T. A., & Reber, R. (2003). The hedonic marking of processing fluency: Implications for evaluative judgment. In J. Musch, & K. C. Klauer (Eds.), *The psychology of evaluation: Affective processes in cognition and emotion* (pp. 189–217). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.



JETZT
ABO
BESTELLEN



Hier gelangen Sie
zu unserem Shop

Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren? Dann schliessen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab. Ihr Premium-Magazin für Marketing im D/A/CH-Raum.

Qualität ohne Kompromisse.

Gamification als Erfolgsfaktor moderner Markenführung

Das Beispiel SHEIN

Marken nutzen Gamification, um auf sich aufmerksam zu machen. Der weltgrösste Fast-Fashion-Konzern SHEIN zeigt, wie Gamification durch spielerische Nutzungserfahrung in der Praxis gelingen und letztlich zu positivem Kaufverhalten führen kann. Der Beitrag weist zugleich auf die negativen Seiten von Gamification hin und bietet praktische Handlungsempfehlungen.

Prof. Dr. Christoph Burmann, Gloria Germroth

Vielen Marken fällt es zunehmend schwer, Nachfrager langfristig zu binden und ihre Markenloyalität zu erhöhen (Meffert et al., 2019). Zudem können jüngere Zielgruppen mit klassischen Marketing-instrumenten kaum noch erreicht werden (Rühle, 2023). Gamification erscheint vielen deswegen als Königsweg, um jüngere Zielgruppen enger an Marken zu binden. Der Begriff Gamification beschreibt Spielelemente (z.B. Punktesammlung, Fortschrittsbalken, Abzeichen, Trophäen, Avatare, usw.), die spielerische Nutzungserfahrungen in einem Nicht-Spiel-Kontext ermöglichen (Deterding et al., 2011). Für die Wirkung dieser Spielelemente ist das Gefühl wichtig, durch das Spielen Teil eines grösseren Ganzen zu sein. Im digitalen Kontext können gamifizierte Inhalte auch in Form von Werbespielen (Advergames) oder Werbung in Spielen (In-Game-Advertising) vorkommen.

Der Blick auf die Entwicklung anderer Industriezweige veranschaulicht, dass Gamification vielfältig einsetzbar ist. So fallen knapp 29% auf den Handel, gefolgt vom Bildungs-, Banken- und Gesundheitswesen (Fortunebusiness, 2020).

Shopping-Apps wie die des weltgrössten Fast-Fashion-Anbieters SHEIN sind gespickt mit gamifizierten Inhalten und gleichen mehr einer Spiele-Plattform als einem normalen Online-Shop (vgl. Abb. 1). SHEIN erzielte 2021 einen Umsatz von ca. 30 Milliarden US-\$ (Solveta, 2021), hat gamifizierte Shopping-Erlebnisse perfektioniert (Eisenbrand, 2022; Evans, 2023) und wächst weltweit seit vielen Jahren in überdurchschnittlich hohem Tempo.

SHEIN-Kundinnen und -Kunden können auf vielfältige Weise Punkte sammeln, um diese anschliessend in Rabatte oder kostenlosen Versand umzuwandeln. Möglichkeiten hierfür sind u.a. die Teilnahme an Minispielen, die über Social Media verbreitet werden, die Online-Bewertung von gekauften Produkten samt Foto-Upload oder das tägliche Einchecken

in die SHEIN-App. Die Aufmerksamkeit für die Marke wird so erhöht und die Motivation gesteigert, mit SHEIN in regelmässigem, möglichst engem Kontakt zu stehen. Dies führt oft zu einer erhöhten Kundenbindung und Kaufabsicht (Eppmann et al., 2020). Ein weiteres Phänomen,

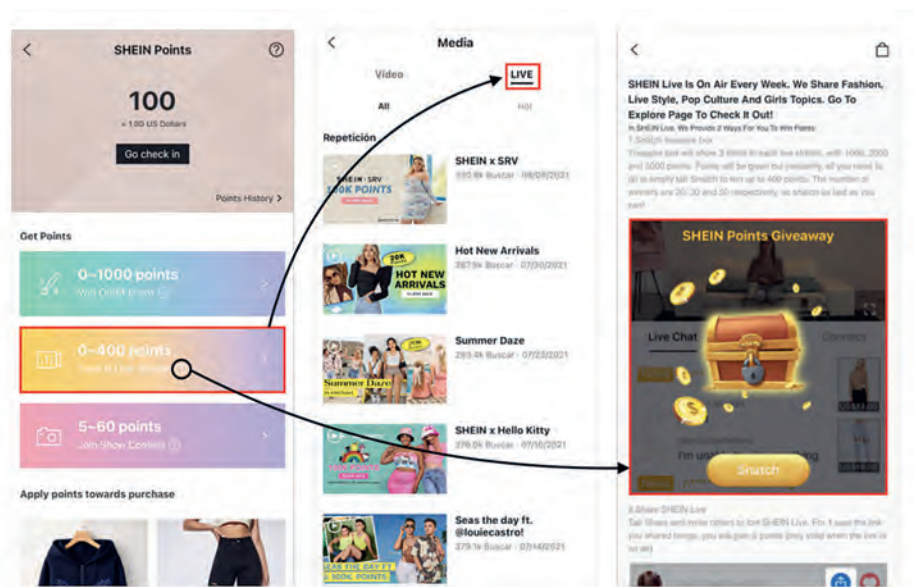
Prof. Dr. Christoph Burmann
 Professor für Innovatives Markenmanagement und Marketing, markstones Institute of Marketing, Branding & Technology Universität Bremen
 Tel.: +49 (0) 421 218-66570
 burmann@uni-bremen.de
<https://www.uni-bremen.de/markstones>

Gloria Germroth
 Doktorandin am markstones Institute of Marketing Branding & Technology Universität Bremen
 Tel.: +49 (0) 160 93474200
 germroth@uni-bremen.de
<https://www.uni-bremen.de/markstones>

welches massgeblich durch SHEIN geprägt wurde, sind «SHEIN Hauls» (oder «SHEIN Beutezüge»). Allein auf TikTok existieren unter dem Hashtag #SHEINhaul 9,4 Milliarden Videos (Stand: 15. April 2023), in denen Nutzerinnen und Nutzer stolz ihre «Beutezüge» bei SHEIN zeigen

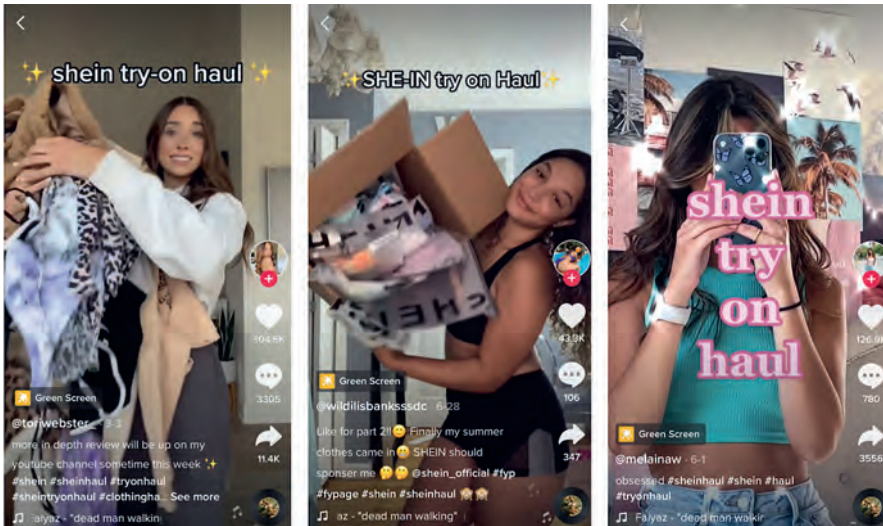
Abb. 1: Inszenierung des Shopping-Erlebnisses mittels Gamification

Eine von vielen Möglichkeiten, bei SHEIN Punkte zu ergattern, das Einloggen in «SHEIN-Live», um neueste Trends angezeigt zu bekommen.



Quelle: Talonex, 2022.

Abb. 2: SHEIN-Fashion-Hauls auf TikTok



Quelle: Zwieglińska, 2021.

und von ihren Rabatten durch die in Mini-spielen gesammelten Punkte berichten (TikTok, 2023). Diese Zurschaustellung des eigenen Warenkorb und das Besiegen anderer Spielerinnen und Spieler wird von SHEIN-Nutzenden oft als ein spielerischer Wettkampf empfunden (vgl. Abb. 2).

SHEIN ist nur ein Beispiel von vielen neuen und sehr erfolgreichen Marken, die ehemals «dröges» Online-Shopping in emotional anregende spielerische Erlebnisse verwandeln. Es erscheint deswegen plausibel, dass der weltweite Markt für Gamification-Anwendungen bis 2027 auf

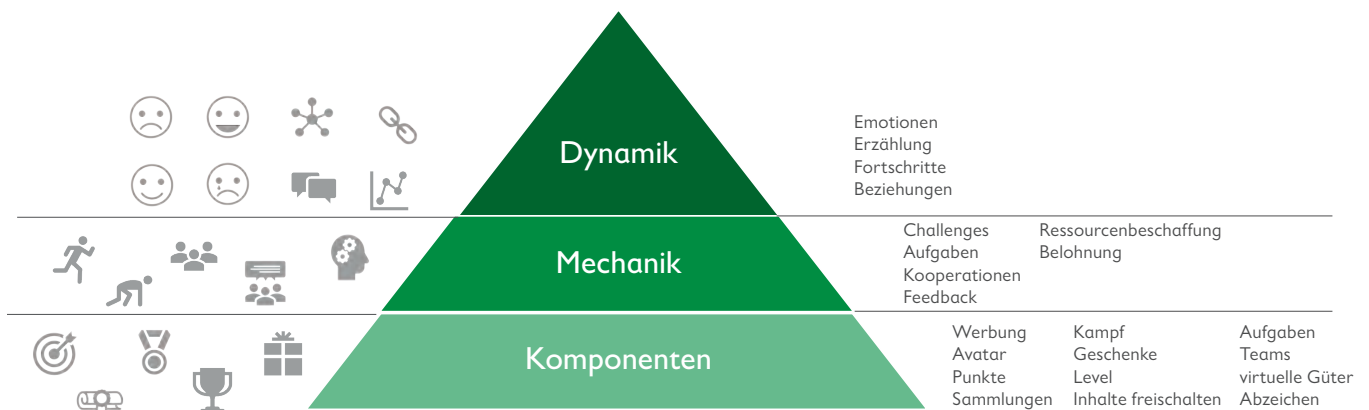
über 37 Mrd. US-\$ ansteigen soll, was einem jährlichen Wachstum von 25% entsprechen würde (Fortunebusiness, 2020).

1. Forschungsstand

Spielelemente sind für das Verständnis von Gamification von grosser Bedeutung, denn sie sind deren Grundbausteine (Werbach & Hunter, 2012). Während der Begriff «Serious Games» vollständige Spiele in einem Nicht-Spiele-Kontext beschreibt, umfasst die Gamification lediglich einzelne Spielelemente und überträgt diese ebenfalls in einen Nicht-Spiele-Kontext (Deterding et al., 2011). Einen Überblick möglicher Spielelemente zeigt Abb. 3.

Werbach und Hunter konstruieren ein Modell von Spielelementen, die drei Ebenen mit unterschiedlichem Abstraktionsgrad zugeordnet sind. Diese drei Stufen unterteilen sich in Dynamik, Mechanik und Komponenten. Hierbei ist eine Ebene immer mit der nächst höheren verbunden. Die Dynamik beschreibt den Gesamteffekt einer gamifizierten Anwendung, während die Mechanik ein grundlegender Prozess gamifizierter Anwendungen

Abb. 3: Auswahl von Spielelementen



Quelle: In enger Anlehnung an Werbach & Hunter, 2012; Costa & Aparicio, 2018.

ist. Komponenten setzen Dynamik und Mechanik in konkrete Aktivitäten um (Werbach et al., 2012). Beispielsweise erhalten Nutzerinnen und Nutzer durch die Erreichung des nächsten Levels (Komponente) ein wichtiges Feedback (Mechanik) und es wird ihnen dadurch ein Gefühl von Fortschritt (Dynamik) vermittelt (Sailer, 2016). Spielelemente von allen drei Ebenen lassen sich in den Minispielen von SHEIN wiederfinden. Ein exemplarisches Beispiel der in der SHEIN-App verwendeten Minispiele ist das «SHEIN Freundschaftswerbung-Spiel» (Abb. 4). Das Spiel kann nur in der App und mit einem aktiven Nutzerkonto gespielt werden. Wenn das Spiel gestartet und die erste Runde eingeleitet wird, haben die Nutzerinnen und Nutzer maximal 48 Stunden Zeit, das Spiel zu Ende zu spielen. Zu Beginn werden den Spielerinnen und Spielern elf verschiedene Belohnungen und eine Endbelohnung auf einem Spielbrett gezeigt. Um die Endbelohnung (im gezeigten Bsp. 150 € Guthaben) zu erhalten, müssen alle elf vorherigen Belohnungen erfolgreich erspielt werden. Die Spielerinnen und Spieler benötigen mindestens 100 erspielte Münzen, um anschliessend auf die Schaltfläche «Ziehen» klicken zu können, um eine Chance auf eine Belohnung zu erhalten. Mit jeder weiteren Runde erhalten die Spielerinnen und Spieler mehr Münzen. Um noch mehr Münzen einzusammeln, werden die Spielerinnen und Spieler zusätzlich aufgefordert, Freundinnen und Freunde einzuladen, die helfen sollen. Hierzu wird ein personalisierter Spiele-Link über bspw. den Instagram-Feed oder andere soziale Medien geteilt, um Freundinnen und Freunde zu animieren, sich ebenfalls bei SHEIN anzumelden und an dem Spiel teilzunehmen. Wenn man keine Chance erspielt, um in die nächste Runde zu kommen, verfallen alle Punkte und die Spielerinnen und Spieler müssen von vorne anfangen (Shein, 2023). In dieser Spieleanwendung finden sich mehrere Spielelemente aus allen drei Ebenen von Abb. 3. Das Sammeln von Münzen, die Freischaltung in ein nächstes Level, ein er-

lebter Fortschritt, die Bildung von Teams oder das Eingehen von Kooperationen und die damit einhergehende Beziehung zwischen den Spielerinnen und Spielern verdeutlichen, wie Spielelemente in einer Gamification-Anwendung integriert werden können. Die Nutzerinnen und Nutzer werden so kontinuierlich motiviert, sich immer wieder in die App einzuloggen, um neue Chancen zu erspielen und dadurch Belohnungen wie Rabatte oder andere Vergütungen zu erhalten. Zusätzlich erfolgt eine Verbreitung über unterschiedliche soziale Medien und das Anwerben neuer Nutzerinnen und Nutzer. Dies erhöht die Bekanntheit von SHEIN und vermittelt ein positives Gefühl von Spiel und Spass. Wird solch ein spielerisches «Glücksgefühl» nicht ausgelöst, kann dies ein Grund sein, warum Gamification-Anwendungen nicht den gewünschten Effekt hervorrufen (Hamari, 2013).

Zusammenfassung

Nutzerinnen und Nutzer können heutzutage von Unternehmen und Marken durch eine Vielzahl unterschiedlicher, digitaler Kommunikationsmöglichkeiten angesprochen werden. Diese Kommunikationsflut macht es Marken jedoch zunehmend schwerer, gezielt auf sich und ihre Produktbotschaften aufmerksam zu machen. Gamification kann hierzu als ein probates Mittel dienen und wird als Instrument der Markenführung immer beliebter. Dieser Beitrag veranschaulicht anhand des weltgrössten Fast-Fashion-Konzerns SHEIN aus China, wie Gamification durch spielerische Nutzungserfahrung in der Praxis gelingen und letztlich zu positivem Kaufverhalten führen kann. Er weist zugleich auf die negativen Seiten der Gamification hin und bietet Handlungsempfehlungen für die Praxis.

In der Wissenschaft wurde bereits ausgiebig über verschiedene Spielelemente geforscht. So konnte beispielsweise festgestellt werden, dass der Einsatz von Spielelementen das Markenengagement von Verbraucherinnen und Verbrauchern verbessert (Vitkauskaitė & Gatautis, 2018; Bista et al., 2012; Insley & Nunan, 2014). Dieses erhöhte Markenengagement steigert dann die Absicht, eine App stärker zu nutzen, Electronic Word of Mouth zu betreiben und eine Marke positiv zu bewerten (Bitrian et al., 2021). Gamification kann zudem die Aufmerksamkeit von Nutzerinnen und Nutzern beeinflussen, indem es mittels Spielelementen Emotionen weckt und eine positive Stimmung erzeugt. Allerdings kann diese Emotionalisierung auch dazu führen, dass die zu vermittelnden Produktinformationen der Marke schlechter wahrgenommen werden. Wenn vertrauenswürdige Marken Gamification einsetzen, kann aufgrund dieser Aufmerksamkeitsverzerrung die Aufmerksamkeit für Produktinformationen auf das Niveau einer Marke mit geringem Vertrauen sinken (Eppmann et al., 2020). Dies unterstreicht einen wichtigen Aspekt von Gamification, denn Aufmerksamkeit gilt als wichtiger Erfolgsindikator in den sozialen Medien (Hiddessen, 2020; Schmelting, 2017).

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die spielerische Erfahrung mit positiv-emotionalen Empfindungen, welche durch die geschickte Kombination von Spielelementen in einer Gamification-Anwendung hervorgerufen werden (Eppmann et al., 2018). Spielen Kundinnen und Kunden bei SHEIN ein Minispiel und gewinnen Punkte, die sie anschliessend als Rabatt einlösen können, löst dies eine positive Empfindung aus. Teilen sie hinterher mit anderen ihr Erlebnis in den sozialen Medien, kommt als verstärkender Effekt ein positiv-emotionales Gemeinschaftserlebnis hinzu. Diese Erfahrungen sind ein wichtiger Wirkmechanismus bei der Nutzung von Spielelementen (Huotari & Hamari, 2012). Um das spielerische Er-

Abb. 4: Beispielhafte Einsatzmöglichkeiten von Spielelementen

SHEIN
Freundschaftswerbung-Spiel



Weitere Möglichkeit, Freunde einzuladen und zu gewinnen



Quelle: Shein, 2023.

lebnis zu fördern, spielen positive Emotionen und das völlige «Eintauchen» in das Spiel (sog. Flow-Zustand) eine sehr grosse Rolle (Deterding et al., 2011).

Das Flow-Erlebnis ist u.a. aus der Forschung zu Computerspielen bekannt. Es beschreibt einen psychologischen Zustand, indem sich eine Person intensiv auf den aktuellen Moment konzentriert und seine Aktivitäten als intrinsisch motivierend empfindet (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002; Nikic-Cemas, 2020). Bei der Nutzung gamifizierter Markeninhalte entsteht – idealerweise – ein Flow-Erlebnis, welches meist Glücksgefühle erzeugt und dadurch die Konzentration auf die Aktivität weiter verstärkt (Strahring, 2017). Mit zunehmender Nutzung von Spielelementen erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Nutzer positive spielerische Erfahrungen

erleben und in einen als angenehm erlebten Flow-Zustand kommen (Huotari & Hamari, 2017; Hamari & Koivisto, 2014).

Spielerische Elemente und Erlebnisse sprechen intrinsische und extrinsische Bedürfnisse an (Fischer et al., 2011). Der Zweck gamifizierter Inhalte besteht u.a.

darin, die Motivation in Bezug auf bestimmte Aktivitäten zu fördern (Sailer, 2016). Intrinsische Bedürfnisse zeichnen sich durch eine höhere Stabilität aus. Deswegen sind sie zur Beeinflussung menschlichen Verhaltens effizienter. Extrinsische Belohnungsanreize können hingegen über die Zeit nachlassen, wenn sie häufig angewendet werden oder zur Selbstverständlichkeit werden (Fischer et al., 2011).

Vor diesem Hintergrund kann Gamification auch negative Effekte mit sich bringen (Andrade et al., 2016). Gamification kann das Streben nach extrinsischer Belohnung verstärken. Dies kann eine echte Bindung an die Marke verhindern, da oft nur intrinsische Motivation eine längerfristige Bindung des Kunden zur Marke sicherstellt (Hyrynsalmi et al., 2017).

Ebenso eignen sich Unternehmen bei der Gamifizierung oft Daten an, ohne dass die Nutzerinnen und Nutzer etwas davon mitbekommen (Šimůnková, 2018). Auch kann es zu einem Gefühl der Manipulation (Hyrynsalmi et al., 2017) bis hin zur Sucht oder Abhängigkeit kommen (Andrade et al., 2016; Šimůnková, 2018). Ein suchtmännlicher Zustand ist auch bei einigen intensiven SHEIN-Nutzerinnen und -Nutzern zu beobachten. Die Suchtgefahr kann auch durch eine übermässige Aktivierung extrinsischer Motivation und durch den Flow-Zustand verstärkt werden, wenn sich Nutzerinnen und Nutzer in den Spielen «verlieren» (Busch, 2018).

Kernthesen

- 1 Gamification gilt mittlerweile als vielversprechendes Mittel, um Kundinnen und Kunden zu binden und deren Engagement zu erhöhen.
- 2 SHEIN setzt gamifizierte Anwendungen mit überdurchschnittlichem Erfolg ein und erlangt mittlerweile eine sehr hohe Reichweite.
- 3 Jedoch ist nicht jede Marke für Gamification geeignet und Vor- und Nachteile sollten individuell von Unternehmen abgewogen werden.

Die Hauptzielgruppe von SHEIN ist die Generation Z (Geburtsjahrgänge 1995–2012), die zu 62% angeben, nachhaltige Marken beim Einkaufen zu bevorzugen und zu 73% bereit sind, mehr Geld für nachhaltige Produkte auszugeben (First Insigth, 2019). Ausserdem fordert die Generation Z von Marken mehr nachhaltiges und ethisches Engagement (Haus von Eden, 2023). Die Generation Z erliegt jedoch gleichzeitig dem sog. Fast-Fashion-Paradoxon, indem 72% angeben, Fast-Fashion-Angeboten nicht widerstehen zu können und ein Drittel der Generation Z sagt, dass er bzw. sie sogar «süchtig» nach Fast-Fashion ist (Trendup, 2021). Dieses paradoxe Verhalten kann durch die geschickte Nutzung der Gamification und den Flow-Zustand beim Spielen erklärt werden.

SHEIN nutzt Gamification, um sein Markenimage positiv zu beeinflussen. So zeigt eine aktuelle, qualitative Studie mit 30 regelmässigen SHEIN-Nutzerinnen aus der Generation Z, dass zwei Drittel der Befragten die Missstände in der Produktion bei SHEIN und in der Fast-Fashion-Industrie kannten, aber trotzdem bei SHEIN kaufen. Dieses paradoxe Verhalten wirkt für die interviewten Nutzerinnen oft belastend, was sich in konkret geäusserten Scham- und Schuldgefühlen ausdrückt. Zur Kompensation wurde darauf verwiesen, dass die Spiele vom negativen SHEIN-Image ablenken würden (Germroth & Burmann, noch nicht veröffentlicht). Diese Möglichkeit zur positiven Imagegestaltung mittels Gamification ist für SHEIN sehr wichtig, denn SHEIN hat immer stärker mit Plagiatsvorwürfen, Kritik an seinem Umwelt- und Sozialverhalten und an seinen zahlreichen Greenwashing-Aktivitäten zu kämpfen (Fashionunited, 2021; Handelszeitung, 2021).

Offenkundig gelingt es beispielsweise SHEIN sehr gut, durch massive Gamification seine sehr junge und nahezu ausschliesslich weibliche Zielgruppe von den grossen eigenen Problemen bei der Nachhaltigkeit wirkungsvoll

abzulenken. Dies ist ein spannendes Forschungsfeld der Zukunft, denn bislang steckt die Forschung zum Greenwashing noch in den Kinderschuhen (Szabo & Webster, 2020; Brüninghaus & Burmann, noch nicht publiziert).

2. Fazit und Handlungsempfehlungen

In der heutigen, digitalen Welt ist es eine zunehmende Herausforderung, als Marke mit seiner Botschaft herauszustechen und potenzielle Kundschaft auf sich aufmerksam zu machen. Gamification stellt ein probates Mittel dar, um neue Kommunikationswege zu nutzen und Kundinnen und Kunden an sich zu binden. In der Wissenschaft wird davon ausgegangen, dass Gamification zukünftig verstärkt als ein wirksames Instrument zur Beeinflussung des Markenimages eingesetzt wird, vor allem bei jungen Zielgruppen (Milanesi et al., 2022; Huotari & Hamari, 2017). Gamification kann zudem gut zum Aufbau von Communitys genutzt werden, Gesprächsstoff und Interaktionen in sozialen Medien fördern und zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit der Markenbotschaft führen. Dies setzt jedoch voraus, dass Marken eine für die Zielgruppe interessante Botschaft besitzen.

Wenn man als Unternehmen gamifizierte Inhalte integrieren möchte, sollte man folgende Aspekte berücksichtigen:

- Das Vertrauen der Konsumentinnen und Konsumenten in eine Marke spielt bei der Aufmerksamkeit für die zu übermittelnden Produktinformationen eine zentrale Rolle. Setzt eine Marke mit niedrigem Vertrauen gamifizierte Inhalte ein, kann dies zu erhöhter Aufmerksamkeit führen. Bei Marken mit hohem Vertrauen kann jedoch die Aufmerksamkeit für die Produktinformationen der Marke durch Gamification reduziert werden (Eppmann et al., 2020). Gamification ist deswegen nicht für jede Marke in gleicher Weise geeignet.

Handlungsempfehlungen

- 1 Spielelemente oder spielerische Erlebnisse sollten direkt mit der Marke oder den Markeninformationen verknüpft werden.
- 2 Das Vertrauen in eine Marke ist zentraler Bestandteil bei der Aufmerksamkeit auf Produktinformationen und kann durch Gamification beeinflusst werden.
- 3 Digitale Einsatzmöglichkeiten von Belohnungssystemen ermöglichen eine intensivere Kundenbindung und eine verstärkte Neukundenakquise.
- 4 Mögliche, negative Aspekte wie Zwang sollten beim Einsatz von Gamification vermieden werden.

- Spielelemente oder spielerische Erlebnisse sollten im Idealfall direkt mit der Marke oder den von der Marke übermittelten Informationen verknüpft werden. SHEIN verwendet z.B. in seinen Minigames Spielelemente, die Kleidung oder Beauty-Produkte darstellen und als reale Produkte bei dem Händler gekauft werden können. So sind der Markenbezug und die gegebene Information im Gehirn des Kunden direkt hergestellt und mit einer positiven Emotion wie Freude, Spass oder Kreativität verbunden. Dadurch werden weitere Touchpoints geschaffen und der Kunde zum Produktkauf angeregt. Die Anwendung der App oder der Besuch auf der Homepage bleiben darüber hinaus für Konsumentinnen und Konsumenten weiterhin interessant.
- Belohnungssysteme wie das Sammeln von Punkten sprechen vor allem die Be-

standkundenschaft an, deren Bindung zum Unternehmen oder der Marke weiter intensiviert wird. Das Prinzip der Kundenkarte wird im Marketing schon ausgiebig und erfolgreich angewendet, aber ein digitales Punktesystem, welches Kundinnen und Kunden spielerisch aufbauen können, hat weitere Vorteile. So können bspw. Punkte im Freundeskreis (und ggf. potenzieller Neukundschaft) geteilt oder diese zu einem Spiel eingeladen werden, um mitzuhelfen, noch mehr Punkte zu erlangen. Im besten Fall werden diese Helfer dann selber zur Kundschaft.

- Wichtig ist zudem, dass Nutzerinnen und Nutzer das Spiel «freiwillig» spielen und nicht unter Druck oder Zwang gesetzt werden. Als Folge davon könnten die Nutzerinnen und Nutzer ansonsten schnell das Interesse an der Webseite oder App verlieren oder sogar eine Abneigung gegenüber der Marke entwickeln.

Gamification hat jedoch auch einige unerwünschte Effekte, die bei der Umsetzung berücksichtigt werden sollten. Hier ist vor allem die Ablenkung von der Markenbotschaft durch das Spielen zu nennen. Gelingt eine Gamification-Umsetzung erfolgreich, haben im besten Fall alle beteiligten Parteien (Marke, Nutzerinnen und Nutzer) «viel Spass beim Spielen».

Literatur

Andrade, F. R. H., Mizoguchi, R. & Isotani, S. (2016). The bright and dark sides of gamification. In A. Micarelli, J. Stamper & K. Panourgia (Hrsg.), *Intelligent tutoring systems*. 13th International Conference (ITS 2016) (S. 176–186). Springer.

Bista, S. K., Nepal, S., Colineau, N. & Paris, C. (2012). Using gamification in an online community. 8th International Conference on Collaborative Computing: Networking, Applications and Worksharing (S. 611–618).

Bitrián, P., Buil, I. & Catalán, S. (2021). Enhancing user engagement: The role of gamification in mobile apps. *Journal of Business Research*, 132, 170–185. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.028>

Brininghaus, D. & Burmann, C. (noch nicht publiziert). The golden way to counteract consumers' perceived greenwashing.

Busch, P. (2018). Spielerische Ansätze in der Internationalen Zusammenarbeit: Gamification und Serious Games als Alternative zum traditionellen Methodenportfolio. Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

Costa, C. & Aparicio M. (2018). Gamification: Software usage ecology, in *International Science and Technology Conference*, 1, 92–100. Harvard University.

Deterring, S., Dixon, D., Khaled, R. & Nacke, L. (2011). From games design elements to gamification: Defining “gamification”. 15th International Academic Mindtrek Conference. <http://dx.doi.org/10.1145/2181037.2181040>

Eisenbrand, R. (2022, 28. Januar). Shopee, Meesho & SHEIN: Diese Shopping Apps haben Amazon überholt – dank Gamification? OMR. <https://omr.com/de/daily/shopee-meesho-SHEIN-gamification/>.

Eppmann, R., Klein, K. & Bekk, M. (2018). WTG (Way to Go)! How to take gamification research in marketing to the next level. *MARKETING ZFP*, 40(4), 44–52. <http://dx.doi.org/10.15358/0344-1369-2018-4-44>

Eppmann, R., Bekk, M., Klein, K. & Völkner, F. (2020). Understanding the (negative and positive) effects of gamification for companies. *Marketing Science Institute Working Paper Series 2020 (Report No. 20-114)*.

Evans, B. (2023). The new gatekeepers. <https://www.ben-evans.com/presentations>.

Fashionunited. (2021, 28. Juni). SHEIN: Plagiatsvorwürfe quälen den chinesischen Fast-Fashion-Riesen. <https://fashionunited.de/nachrichten/mode/SHEIN-plagiatsvorwurfe-quaelen-den-chinesischen-fast-fashion-riesen/2021062841592>

First Insight. (2019). The state of consumer spending: Gen Z shoppers demand sustainable retail. <https://www.firstinsight.com/white-papers-posts/gen-z-shoppers-demand-sustainability>

Fischer, L. & Wiswede, G. (2011). *Grundlagen der Sozialpsychologie* (2. Aufl.) Oldenbourgverlag.

Fortunebusiness. (2020). Gamification market size, share & COVID-19 impact industry analysis, 2020–2027. <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/gamification-market-100632>

Germroth, G. & Burmann, C. (noch nicht veröffentlicht). Interview zum Nutzerverhalten von SHEIN-Konsumenten.

Hamari, J. (2013). Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service. *Electronic Commerce Research & Applications*, 12(4), 236–245. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2013.01.004>

Hamari, J. & Koivisto, J. (2014). Measuring flow in gamification: Dispositional flow scale-2. *Computers in Human Behavior*, 40, 133–143. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2014.07.048>

Handelszeitung. (2021, 6. Juni). Mehr SHEIN als sein. <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/warum-nestle-nachhaltiger-ist-als-shein-340929>

Haus von Eden. (2023). Widersprüche der Gen Z: Das Fast-Fashion Paradox. <https://www.hausvonden.de/sustainability/widersprueche-gen-z-fast-fashion-paradox>

Hiddessen, J. (2020). Interaktionen mit Social Media Influencern als Instrument zur Markenprofilierung. Springer.

Huotari, K. & Hamari, J. (2012). Defining gamification: A service marketing perspective. In *Association for Computing Machinery (Hrsg.), 16th International Academic MindTrek Conference* (S. 17–22).

Huotari, K. & Hamari, J. (2017). A definition for gamification: Anchoring gamification in the service marketing literature. *Electronic Markets*, 27(1), 21–31. <http://dx.doi.org/10.1007/s12525-015-0212-z>

Hyrnsalmi, S., Kimppa, K. K., Smed, J. & Hyrnsalmi, S. (2017). The shades of grey: Datenherrschaft in data-driven gamification. 1st International Workshop on Data-Driven Gamification Design in Conjunction with Mindtrek.

Insley, V. & Nunan, D. (2014). Gamification and the online retail experience. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 42(5), 340–351. <http://dx.doi.org/10.1108/IJRDM-01-2013-0030>

Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele* (13. Aufl.). Springer Gabler.

Milanesi, M., Guercini, S. & Runfola, A. (2022). Let's play! Gamification as a marketing tool to deliver a digital luxury experience. *Electronic Commerce Research*. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10660-021-09529-1>

Nikic-Cemas, I. (2020). Virtual Reality als neuartiges Kommunikationsinstrument der internen, identitätsbasierten Markenkommunikation. Springer Gabler.

Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow optimal experience and its role in development. In R. Snyder & S. J. Lopez (Hrsg.), *Handbook of positive psychology* (S. 89–105). Oxford University Press.

Rønholdt, N. & Overgaard, M. (2020). An exploratory study: The fast fashion paradox. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.33506.15049>

Rühle, L. (2023, 10. Februar). Social Shopping wird immer beliebter. YouGov. <https://business.yougov.com/de/content/45212-social-shopping-wird-immer-beliebter>

Sailer, M. (2016). Wirkung von Gamification auf Motivation. In M. Sailer (Hrsg.), *Die Wirkung von Gamification auf Motivation und Leistung: Empirische Studien im Kontext manueller Arbeitsprozesse* (S. 97–126). Springer.

Schmeling, P. (2017, 29. August). Marketing Trends 2018: Was von 2017 übrig blieb. Divia. <https://www.di-via.de/blog/marketing-trends-2018-was-von-2017-%C3%BCbrig-blieb>

Šimůnková, K. (2018). Hybrid ludic engagement: A manifesto. *Sociální studia*, 15(2), 119–143.

Solveta. (2021). SHEIN – Die Quintessenz. https://www.ddv.de/fileadmin/user_upload/pdf/Verband/Publikationen/QuintessenzZUF.pdf

Strahinger, S. & Leyh, C. (2017). *Gamification und Serious Games: Grundlagen, Vorgehen und Anwendungen*. Springer. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-16742-4>

Szabo, S. & Webster, J. (2020). Perceived greenwashing: The effects of green marketing on environmental and product perceptions. *Journal of Business Ethics*, 171(4), 719–739. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-020-04461-0>

Talonex. (2022, 13. Juli). Inside SHEIN's strategy: Why H&M and ZARA are losing to the newcomer. <https://blog.talonex.com/SHEIN-business-strategy-hm-zara>

TikTok. (2023). #sheinhaul. <https://www.tiktok.com/tag/SHEINhaul>

Trendup. (2021). Thredup's gen z fast fashion report. <https://newsroom.thredup.com/gen-z-fast-fashion-report>

Vitkauskaitė, E. & Gatautis, R. (2018). Points for posts and badges to brand advocates: The role of gamification in consumer brand engagement. 51st Hawaii International Conference on System Sciences. <http://dx.doi.org/10.24251/HICSS.2018.143>

Werbach, K. & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.

Zwieglinska, Z. (2021, 31. August). Inside SHEIN's strategy for winning over gen-z shoppers and young designers. Glossy. <https://www.glossy.co/fashion/inside-SHEINs-strategy-for-winning-over-gen-z-shoppers-and-young-designers>

Buchrezension

Abstract

In *The Future of Purpose-Driven Branding: Signature Programs for Business and Society* betont der Markenexperte David Aaker die entscheidende Bedeutung des sozialen Engagements von Unternehmen, um langfristige Relevanz sicherzustellen. Er hebt hervor, dass es nicht mehr ausreicht, sich nur auf die Reduzierung des Energieverbrauchs oder gelegentliche Wohltätigkeitsaktionen zu konzentrieren. Stattdessen müssen Unternehmen existenzielle gesellschaftliche Herausforderungen mit innovativen und wirkungsvollen Programmen angehen.

Um zukünftig erfolgreich zu sein, betont Aaker die Notwendigkeit, eine klare Mission und Kultur zu schaffen, die soziale und umweltbezogene Bemühungen unterstützen und fördern. Dabei spielen sogenannte «Signature-Programme» eine zentrale Rolle, die ein glaubwürdiges Engagement für soziale Belange repräsentieren und die Kernbotschaft des Unternehmens vermitteln. Durch den gezielten Einsatz dieser Programme können Unternehmen ihre Marken stärken, ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen und eine starke Verbindung zu Kunden, Investoren und Mitarbeitern aufbauen.

Für den Aufbau von Signature-Marken nennt er fünf wesentliche «Must Dos»:

- 1) Unternehmen sollten durch eine definierte Markenmission, Vision, Positionierung und prägnanten Slogan einen klaren «Brand North Star» zur Orientierung und Inspiration schaffen.
- 2) Es müssen «Brand Communities» aufgebaut werden, die Menschen mit gemeinsamen Interessen und Ansichten zusammenbringen, funktionale Informationen bereitstellen und zugleich sozialen Mehrwert bieten.

- 3) Um emotionale Verbindungen herzustellen und Skepsis zu reduzieren, sollten «Brand Stories» eingesetzt werden.
- 4) Jedes Unternehmen sollte zudem eine «Silver Bullet Brand» haben. Dies können Features, Services, die Gründer oder Stories sein, die eine Antwort darauf geben «Why this Program?» und so zur Glaubwürdigkeit und Differenzierung der Marke beitragen.
- 5) Wenn ein Programm bereits einen echten Einfluss erzielt «Scale the Program».

Aaker hebt deutlich hervor, dass die Übernahme sozialer Führung für ein Unternehmen essenziell ist, um in einem dynamischen Geschäftsumfeld erfolgreich zu sein. Unternehmen, die diese Strategie vernachlässigen, riskieren an Bedeutung zu verlieren und von ihren Zielgruppen und der Gesellschaft als irrelevant wahrgenommen zu werden.

Nutzen für die Praxis

Aaker fokussiert in diesem Buch die Bedeutung des Aufbaus starker «Signature-Marken», wobei er fünf wesentliche Branding-«Must Dos» hervorhebt. Diese Massnahmen helfen dabei, eine starke und einprägsame Marke zu etablieren, die nachhaltig erfolgreich und insbesondere bedeutsam ist. Mit klaren Handlungsempfehlungen und zahlreichen Praxisfällen wird das Wissen verständlich vermittelt und die Umsetzbarkeit der Empfehlungen sichergestellt. *The Future of Purpose-Driven Branding* bietet einen umfassenden Leitfaden für Unternehmen, die ihre Markenwirkung steigern und einen positiven gesellschaftlichen Beitrag leisten möchten.

Oliver Brockschmidt



David Aaker

The Future of Purpose-Driven Branding

Signature Programs that Impact & Inspire Both Business and Society
Morgan James Publishing, 2022
Taschenbuch, 260 Seiten
CHF 26,90 / EUR 19,99
ISBN: 978-1-63195-988-2

Kernthesen

- 1 Soziales Engagement von Unternehmen ist entscheidend, um existenzielle gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen und langfristig relevant zu bleiben.
- 2 «Signature-Programme» sind essenziell, um glaubwürdig das Engagement für soziale Belange zu vermitteln und damit die Markenstärke und Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.
- 3 Durch die Umsetzung der fünf Branding-«Must Dos» können Unternehmen starke und bedeutsame Marken aufbauen und zugleich einen positiven gesellschaftlichen Beitrag leisten.

Lead-Scoring bei B-to-B- Unternehmen

Eine Bestandsaufnahme

Lead-Scoring umfasst die Bewertung und Priorisierung potenzieller Kaufinteressierter. Zu diesem Zweck wird versucht, die individuelle Kaufwahrscheinlichkeit vorherzusagen. Dieser Schritt stellt eine der wichtigsten und schwierigsten Aufgaben im Vertriebsprozess dar. Vor diesem Hintergrund befasst sich der Beitrag mit dem aktuellen Stand des Lead-Scorings in Wissenschaft und Praxis.

Marcel Gebhardt

Ein in der B-to-B-Praxis zentrales Steuerungsinstrument, um Marketing- und Vertriebsressourcen und -aktivitäten konsequent auf Verkaufschancen und -potenziale auszurichten, ist der Marketing & Sales Funnel. Er repräsentiert eine Darstellung der aufeinander aufbauenden Stufen eines Verkaufsprozesses von der Identifikation interessierter Unternehmen über deren Priorisierung bis hin zur Konvertierung in Verkaufsabschlüsse. So werden im Laufe eines Vertriebsprozesses aus einer Vielzahl an Interessenten weniger echte Leads, wovon nur eine Teilmenge zu zahlender Kundschaft wird (vgl. Gebhardt & Gebhardt, 2019). Daraus ergibt sich der trichterförmige Aufbau (vgl. Abbildung 1). Je enger der Trichter nach untenhin wird, desto konkreter werden die Beziehungen und desto wahrscheinlicher wird der Kaufabschluss (vgl. Gebhardt & Gebhardt, 2019). Das primäre Ziel besteht vor diesem Hintergrund darin, die «richtigen» Leads durch den Verkaufstrichter zur Vertriebsreife zu entwickeln.

Ein Grossteil der Leads wird in der Praxis im Bereich Marketingkommunikation generiert. Wenn ein Lead eine vordefinierte Qualität erreicht, wird er an den Vertrieb übergeben. Dieser Übergang stellt eine der zentralen Schnittstellen zwischen Marketing und Vertrieb dar (siehe Abbildung 1) und ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor innerhalb des Funnels. Nur wenn die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb abgestimmt ist, funktioniert und es gelingt, «reife» Leads an den Vertrieb zu übergeben, kann der Vertrieb diese effektiv in Abschlüsse konvertieren. Zu diesem Zweck werden Leads im Marketing bewertet und priorisiert und ausschliesslich «hoch-priorisierte» Leads weitergeleitet (vgl. bspw. D'Haen et al., 2016; Dunkan & Elkan, 2015). Dieser Schritt wird auch als Lead-Scoring bezeichnet und umfasst die Analyse und Bewertung potenzieller Kundschaft auf Basis statischer Kunden- (z.B. soziodemografische Kriterien) und dynamischer Verhaltensattribute (z.B. Surfverhalten) mit dem Ziel, bereits in einer frühen Phase die Wahrscheinlichkeit eines späteren Kaufs zu schätzen, Leads zu priorisieren und eine fokussierte Vertriebsarbeit zu ermöglichen (vgl. Paschen et al., 2020). Lead-Scoring stellt im Kern also eine Prognoseaufgabe dar, in Form eines Klassifikationsproblems (vgl. z.B. Gabryel et al., 2018); z.B. Konvertierung eines Leads in eine Opportunity: ja/nein.

Verlässliche Prognosen von Kaufwahrscheinlichkeiten und belastbare Lead-Priorisierungen haben eine grosse praktische Relevanz. Dies lässt sich nachvollziehen, wenn man sich die negativen Auswirkungen vor Augen führt, die mit Fehlpriorisierungen einhergehen; dazu gehören (vgl. Nygård & Mezei, 2020; Paschen et al., 2020):

- Fehlallokation begrenzter und kostenintensiver Marketing- und Vertriebsressourcen
- Zeitverschwendung bei der Evaluation und Ansprache «unreifer» Leads im Vertrieb



Marcel Gebhardt
 Professor für ABWL,
 insb. B-to-B Marketing & Technical Sales,
 Hochschule Mannheim,
 Fakultät für Wirtschaftsingenieurwesen
m.gebhardt@hs-mannheim.de

- Verlust von Verkaufspotenzialen
- Fehlplanung und -steuerung im Vertrieb

Monat (2011) konstatiert hierzu:

«Sales leads are the lifeblood of industrial companies, yet determining which leads are likely to convert to bookings is often based upon guesswork or intuition. This results in a waste of resources, inaccurate sales forecasts, and potential loss of sales.»

(Monat, 2011, S. 192)

Lead-Scoring ist eine der wichtigsten und gleichzeitig eine der schwierigsten Aufgaben im gesamten Verkaufsprozess (vgl. Trailer, 2006; Moncrief & Marshall, 2005). Vor diesem Hintergrund befasst sich der Beitrag mit aktuellen Ansätzen, Methoden und Entwicklungen im Bereich des Lead-Scorings. Ziel ist es, den aktuellen Stand in Wissenschaft und Praxis zu beleuchten sowie einen Ausblick zu entwickeln, indem Anforderungen an Lead-Scoring-Modelle abgeleitet werden.

Konzeptionelle Grundlagen: Typischer Aufbau des Marketing & Sales Funnels

- *Suspects* umfassen alle noch nicht qualifizierten Kontakte, bei denen vermutet wird, dass sie als Käufer infrage kommen.

Zusammenfassung

- 1 Verlässliche Prognosen von Kaufwahrscheinlichkeiten und belastbare Lead-Priorisierungen haben eine grosse praktische Relevanz.
- 2 Lead-Priorisierung wird in vielen Unternehmen nach wie vor auf Basis von Bauchentscheidungen oder mithilfe einfacher Nutzwertanalysen durchgeführt.
- 3 In der Wissenschaft wurden viele Fragen aus dem Bereich Lead-Scoring noch nicht ausreichend untersucht.

Es handelt sich um «Verdächtige», die grundsätzlich interessant sind (vgl. Gebhardt & Gebhardt, 2019).

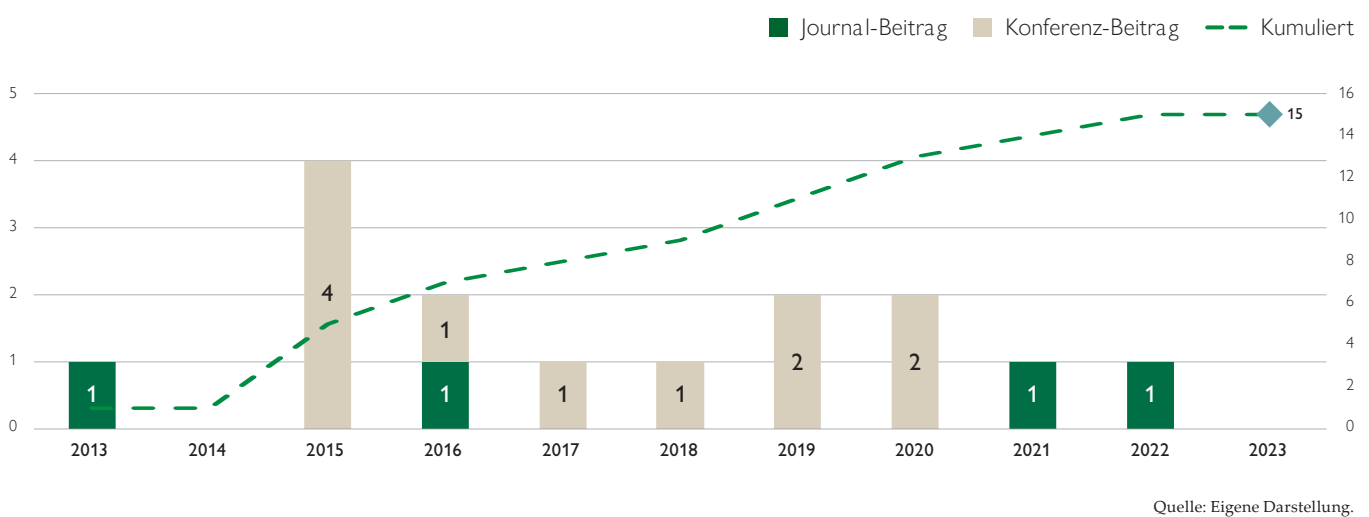
- *Open Leads* umfassen die hinsichtlich Zielkundenkonsistenz qualifizierten Kontakte. Zur Beurteilung dienen Merkmale wie Grösse, Branche, Tätigkeit. Darüber hinaus ist der Kundenstatus von Bedeutung. Anhand der Kriterien lassen sich die potenziellen Käufer konkretisieren. Open Leads sind so dem Zielkundenprofil entsprechende «Verkaufsspuren». Sie haben noch nicht zwingend einen Bedarf ausgedrückt.
- *Marketing Qualified Leads (MQL)* sind weiter qualifizierte und nach Kaufwahrscheinlichkeiten priorisierte Interessierte. Zu diesem Zweck erfolgt eine zentrale Bewertung. Dieser Schritt wird als Lead-Scoring bezeichnet (vgl. Duncan & Elkan, 2015; Dordevic, 2019). Hierzu werden weitere Merkmale herangezogen (z.B. Finanzindikatoren). Zudem werden die Interaktionen bewertet. Alle Touchpoints fliessen in die Bewertung ein. Auf Basis der Kundenmerkmale und der Art/Anzahl der Touchpoints lassen sich Lead-Scores ermitteln. Je höher der Score, desto höher die Kaufwahrscheinlichkeit. Leads, die eine gewisse Kaufwahrscheinlichkeit erreichen, werden an den Vertrieb übergeben (vgl. z.B. Mortensen et al., 2019). Alle weiteren werden im Rahmen von Lead-Nurturing-Kampagnen systematisch weiter mit Informationen versorgt und bearbeitet, bis sie die für die Übergabe erforderliche Reife erreicht haben (vgl. Monat, 2011).
- *Sales Accepted Leads (SAL)*: Diese Stufe stellt die Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb dar. Es ist wichtig, dass ein Verständnis darüber existiert, wann ein Lead «reif» ist. Die Einhaltung der Kriterien wird vertriebsseitig überprüft. Bei Verifizierung des Potenzials wird der Lead an den Aussendienst weitergegeben.

Abb. 1: AIDA-Modell und Marketing & Sales Funnel



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 2: Entwicklung der wissenschaftlichen Publikationen zu Lead-Scoring-Methoden und -Prozessen von 2010 bis 2023



- *Sales Qualified Leads (SQL)*: Nach der Übergabe der Leads an den Aussendienst erfolgt die Kontaktaufnahme. Ein Lead erreicht den Reifegrad eines SQL, wenn der Vertrieb den Bedarf, das Interesse sowie den groben Investitionszeitraum validiert hat (vgl. Nygård & Mezei, 2020).
- *Opportunities* sind unmittelbar bevorstehende Verkaufschancen. Zur Beurteilung, ob ein Lead den Reifegrad einer Opportunity erreicht (hat), werden in der Praxis häufig die weitverbreiteten BANT-Kriterien (Budget, Authority, Need, Time) herangezogen. Sind die Kriterien erfüllt, so liegt eine konkrete Verkaufschance vor.
- *Order*: Konvertierung der Opportunities in Kaufabschlüsse im Rahmen der Auswahlprozesse und Verhandlungen.

Entgegen einiger Auffassungen in der Literatur (vgl. z.B. D'Haen & Van den Poel, 2013; Eitle & Buxmann, 2019) eignet sich der Marketing & Sales Funnel nicht nur für die Akquise von Neukundschaft, sondern genauso für die systematische Bearbeitung und Nachverfolgung von Bestandskundschaft (bspw. im Rahmen von Verkaufskampagnen).

B-to-B-Lead-Scoring in der Wissenschaft

Die Erhebung des Stands der Forschung erfolgte auf Grundlage einer umfassenden Literaturrecherche. Hierfür wurde eine sys-

tematische Recherche der einschlägigen Literatur mithilfe der Literaturdatenbanken Google Scholar sowie EBSCOhost unter Verwendung der folgenden Suchbegriffe durchgeführt: lead scoring, lead prioritization, lead prediction, sales funnel prediction, predictive prospecting, sales propensity. Es wurden nur Studien ausgewählt, die die Vorhersage von Einzelfallkaufwahrscheinlichkeiten zum Gegenstand haben und einen B-to-B-Kontext betrachten. Abbildung 2 fasst die Entwicklung der Anzahl der Journal- und Konferenzbeiträge von 2010 bis Januar 2023 zusammen.

Wie aus Abbildung 2 hervorgeht, existieren auf den ersten Blick verhältnismässig wenig wissenschaftliche Beiträge (insbesondere peer-reviewed), die sich explizit mit Modellen, Methoden und Prozessen rund um das Thema Lead-Scoring befassen. Mortensen et al. (2019) hält hierzu fest:

«The academic work that does exist either is related to forecasting aggregate sales instead of scoring opportunity level propensity, or is based on custom algorithms that fall outside the standard tools used by data scientists in industry.»

(Mortensen et al., 2019, S. 1)

Tabelle 1: Literaturüberblick zum Forschungsfeld Lead-Scoring

Autorenschaft	Jahr	Forschungsziele	Datenbasis	Methoden/Algorithmen
D'Haen und Van den Poel	2013	Quantitatives 3-Phasen-Modell zum Lead-Scoring bei Neukunden	<ul style="list-style-type: none"> • Kundendaten eines Telekommunikationsdienstleisters • Suspect-Daten aus externer Datenbank 	<ul style="list-style-type: none"> • Phase 1 (Ähnlichkeitssuche zwischen Suspects und Bestandskunden): Look-Alike-Modell • Phase 2 (Modelltraining): Log. Regression, Entscheidungsbaum, Neuronales Netz • Phase 3: Gewichtung der Ergebnisse aus 1 und 2
Bohanec et al.	2015	Machine-Learning-basiertes Lead-Scoring	Keine konkrete Angabe	Prognosewettbewerb bestehend aus: <ul style="list-style-type: none"> • Naive Bayes Klassifikator • Entscheidungsbaum • Random Forest Klassifikator
Duncan und Elkan	2015	Machine-Learning-basiertes Lead-Scoring	<ul style="list-style-type: none"> • Fallstudie 1: Funneldaten eines SaaS-Anbieters • Fallstudie 2: Funneldaten eines Softwareanbieters 	Gradient Boosting Klassifikator
Yan et al.	2015a	Machine-Learning-basiertes Lead-Scoring	Funneldaten eines <i>Fortune 500</i> Technologieunternehmens	Log. Regression
Yan. et al.	2015b	Machine-Learning-basiertes Lead-Scoring	Funneldaten eines <i>Fortune 500</i> Technologieunternehmens	Hawkes-Prozesse und -Lernalgorithmen
D'Haen et al.	2016	Quantitatives Entscheidungssystem zum Lead-Scoring bei Neukunden	<ul style="list-style-type: none"> • Kundendaten eines Energieversorgers • Web-Crawling zur Datenanreicherung 	Log. Regression
Sung et al.	2016	Machine-Learning-basiertes Lead-Scoring	Cloud Platform Website	Prognosewettbewerb bestehend aus: <ul style="list-style-type: none"> • Log. Regression • Naive Bayes Klassifikator • Entscheidungsbaum • Random Forest Klassifikator • Gradient Boosting Klassifikator • Adaptive Boosting Klassifikator • K-Nearest Neighbor Klassifikator
Benhaddou und Leray	2017	Datenbasierte Kriterienselektion für Lead-Scoring-Modelle	Kundendaten eines Softwareunternehmens	Bayes'sches Netz
Gabryel et al.	2018	Text-Mining-basiertes Lead-Scoring-System	Lead-Daten einer polnischen Bank	«Bag of Words»-Algorithmus
Mortensen et al.	2019	Machine-Learning-basiertes Lead-Scoring	Funneldaten eines Papierverarbeitungs- und Verpackungsunternehmens	Prognosewettbewerb bestehend aus: <ul style="list-style-type: none"> • Log. Regression • Entscheidungsbaum • Random Forest Klassifikator • Gradient Boosting Klassifikator
Eitle und Buxmann	2019	Machine-Learning-basiertes Lead-Scoring	Funneldaten eines <i>Fortune 500</i> Softwareunternehmens	Prognosewettbewerb bestehend aus: <ul style="list-style-type: none"> • Random Forest Klassifikator • Support Vector Machine • eXtreme Gradient Boosting Klassifikator • Gradient Boosting Klassifikator
Nygård und Mezei	2020	Machine-Learning-basiertes Lead-Scoring	Keine konkrete Angabe	Prognosewettbewerb bestehend aus: <ul style="list-style-type: none"> • Log. Regression • Entscheidungsbaum • Random Forest Klassifikator • Neuronales Netz
Thiess et al.	2020	Gestaltungsgrundsätze für erklärbare Modelle zur Vorhersage von Kaufwahrscheinlichkeiten	Fallstudie mit MAN Energy Solutions	Konzeptionelle Arbeit
Marvasti et al.	2021	Analyse des Online-Surfverhaltens von Leads zur Vorhersage der zugehörigen Funnelstufe	<ul style="list-style-type: none"> • Simulationsstudie • Fallstudie (keine konkreten Angaben) 	Hidden Markov Model
Rohaani et al.	2022	Machine-Learning-basiertes Lead-Scoring	Funneldaten eines Aftersales-Service-Anbieters	Prognosewettbewerb bestehend aus: <ul style="list-style-type: none"> • Log. Regression • Gradient Boosting Klassifikator • Random Forest Klassifikator

Quelle: Eigene Darstellung.

Erst seit dem Jahr 2015 werden regelmässig einschlägige Publikationen veröffentlicht – wenngleich auch nur vereinzelt. Vor dem Hintergrund der praktischen Relevanz verlässlicher Lead-Priorisierungen ist dies überraschend; umso mehr, da viele Unternehmen heutzutage vor einem neuen Potenzial in Form einer neuen Dimension der Verfügbarkeit strukturierter und unstrukturierter Daten stehen und vielversprechende Datenanalysekonzepte existieren. Sung et al. (2016), Syam und Sharma (2018) genauso wie Paschen, Wilson und Ferreira (2020) stellen vor diesem Hintergrund explizit die Bedeutung von Machine-Learning und umfassender Kunden- und Vertriebsdatennutzung zur evidenzbasierten Lead-Priorisierung heraus, ohne dabei jedoch methodischen Erkenntnisfortschritt in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen.

Ein genauerer Blick in die Literatur zeigt, dass die einschlägigen Studien, die sich explizit mit der Entwicklung von Modellen und Methoden zur Priorisierung von Leads auf Einzelkunden-Ebene befassen, durchaus performante quantitative Ansätze entwickelt haben und deren spezifische Einsatzmöglichkeiten aufzeigen. Da der Grossteil dieser Studien wissenschaftliche Konferenzbeiträge sind (vgl. Abbildung 2), lässt sich die Vermutung anstellen, dass die Forschung in dieser Nische noch relativ am Anfang steht.

Relevante Beiträge im Forschungsfeld Lead-Scoring sind in Tabelle 1 zusammengefasst (chronologisch sortiert).

Die vergleichsweise junge Lead-Scoring-Literatur zeigt, dass versucht wird, auf Grundlage von Einzelfallstudien das Potenzial von Machine-Learning-Algorithmen für die Vorhersage von Kaufwahrscheinlichkeiten auf Einzelfallkundenebene nutzbar zu machen. Gemeinsames Ziel der Studien ist es, auf Basis geeigneter Prädiktoren möglichst gute Vorhersagen für Kauf- bzw. Konversionswahrscheinlichkeiten zu generieren. Die Prädiktoren, die dabei herangezogen werden, beziehen sich auf demografische (statische) sowie verhaltensbezogene (dynamische) Kundenattribute (vgl. z.B. Rohaan et al., 2022; Nygård & Mezei, 2020; D’Haen et al. 2016; Benhaddou & Leray, 2017; Monat, 2011). Zu den demografischen Merkmalen zählen beispielsweise Branche, Grösse, Sitz, Finanzkennzahlen, etc.; die verhaltensbezogenen umfassen beispielsweise Kaufhistorie (Häufigkeit, Wert, Kategorie), Kundenstatus, Art und Anzahl Interaktionen (z.B. Webinarteilnahme, Messebesuch, etc.).

Als Datenbasis dienen den Studien Kunden-/Funneldaten von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Zwar kommen zur Entwicklung der Vorhersagen überwiegend die gängigen Klassifikationsalgorithmen wie Logistische Regression, Entscheidungsbaum-, Random Forest Tree-, Naive Bayes-, Gradient Boosting- oder Support Vector Machine-Klassifikatoren zum Einsatz (vgl. Tabelle 1). Ein Vergleich der Studien sowie der

Qualität der entwickelten Ansätze ist dennoch aufgrund der unterschiedlichen Settings nicht ohne Weiteres möglich. So unterscheiden sich die untersuchten Einzelunternehmen erstens im Hinblick auf Grösse, Branche, Unternehmenssitz sowie Vertriebs- und Kundenstruktur. Zweitens unterscheiden sich Ziele und Reichweite der Prognosemodelle: Sie reichen von einstufigen (Lead-to-Opportunity- oder Lead-to-Order-Wahrscheinlichkeiten) (z.B. D’Haen et al., 2013; Yan et al., 2015a; Yan et al., 2015b; D’Haen et al., 2016; Benhaddou & Leray, 2017; Mortensen et al., 2019) bis hin zu mehrstufigen Vorhersagen, die mehrere Ebenen im Funnel betreffen (Lead-to-Opportunity-to-Order-Wahrscheinlichkeiten) (z.B. Duncan & Elkan, 2015; Eitle & Buxmann, 2019; Marvasti et al., 2021). Drittens wird eine Vergleichbarkeit erschwert durch die unterschiedlichen Vorgehensweisen, Prozesse und das notwendige spezifische Kontextwissen (z.B. Branche, Kunden) zur Entwicklung der Prognosemodelle.

Aus der Literaturanalyse gehen darüber hinaus die folgenden zentralen Erkenntnisse hervor:

- In vielen der Studien wird die Güte unterschiedlicher Modelle und Algorithmen in Form empirischer Prognosewettbewerbe verglichen. Dabei werden deskriptive Evaluationen der Ergebnisse vorgenommen, aus denen jedoch nicht hervorgeht, ob einzelne Ansätze anderen systematisch überlegen sind (signifikante Unterschiede zwischen den Ergebnissen?).
- Die bisher entwickelten Lead-Scoring-Methoden behandeln die Prognoseerstellung überwiegend im Sinne eines «Black-box-Vorgangs». So kann von aussen nicht ohne Weiteres nachvollzogen und beurteilt werden, wie genau die Ergebnisse zustande kommen und aufgrund welcher Faktoren

Kernthesen

- 1 Lead-Scoring ist eine der wichtigsten und gleichzeitig eine der schwierigsten Aufgaben im gesamten Verkaufsprozess.
- 2 Eine flächendeckende Implementierung Machine-Learning-basierter Lead-Scoring-Methoden scheitert bis dato an fehlendem «Können» und/oder mangelndem «Wollen».
- 3 Der Erfolg neuer Lead-Scoring-Methoden wird entscheidend von der Akzeptanz der damit arbeitenden Mitarbeitenden determiniert.

Leads priorisiert werden. In Thies et al. (2020) und Bohanec et al. (2017) finden sich zwar erste Empfehlungen und Gestaltungsprinzipien zur Ableitung von Explainable Artificial Intelligence (XAI)-Modellen, die erklärbare Vorhersagen treffen sollen. Diese sind jedoch eher konzeptioneller Natur. Insbesondere hier besteht noch weiterer Forschungsbedarf.

Ergebnissen von Lead-Scoring direkt befasst und entsprechend aussagefähig sind. Die zentralen Ergebnisse sind in Abbildung 3 dargestellt. Die Ergebnisse stellen aufgrund des kleinen Stichprobenumfangs nur erste Vermutungen dar. Es sind weitere empirische Studien erforderlich, die die Beobachtungen konkretisieren und aus denen sich generalisierbare Aussagen ableiten lassen. Aus diesem Grund werden die hier angestellten Argumentationen zunächst verstärkt mit Erkenntnissen aus der Literatur untermauert.

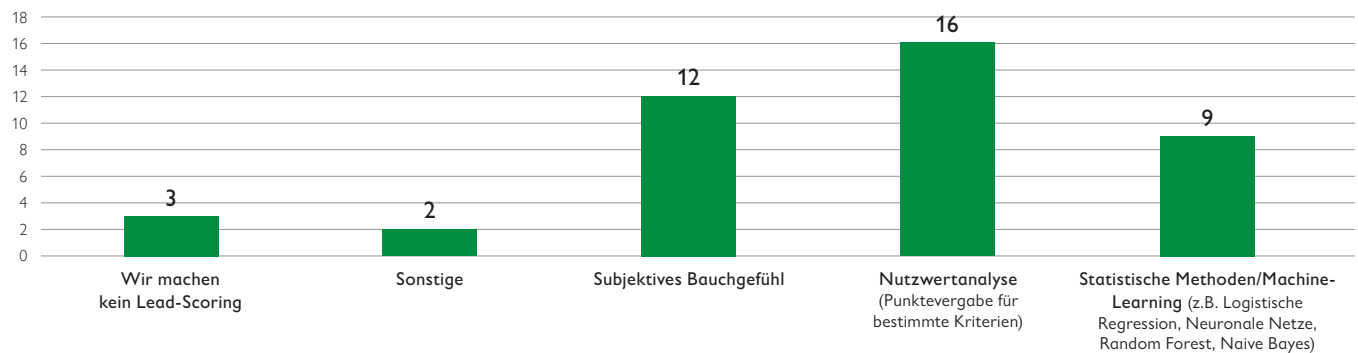
Lead-Scoring in der B-to-B-Praxis

Um ein Lead-Scoring der B-to-B-Praxis zu erhalten, wurde eine Online-Kurzumfrage zu verwendeten Lead-Scoring-Methoden unter Vertriebsexperten deutscher Unternehmen aus unterschiedlichen Industriegüterbranchen durchgeführt (N = 42) (Stichprobenverteilung über Branchen: 46% Maschinen- und Anlagenbau, 21% Metallverarbeitung, 12% Automotive, 9% Elektrotechnik, 6% HVAC, 3% Chemische Industrie, 3% Software). Dopplungen wurden ausgeschlossen. Es wurden zudem ausschliesslich Antworten von Expertinnen und Experten berücksichtigt, die selbst mit der Durchführung oder den

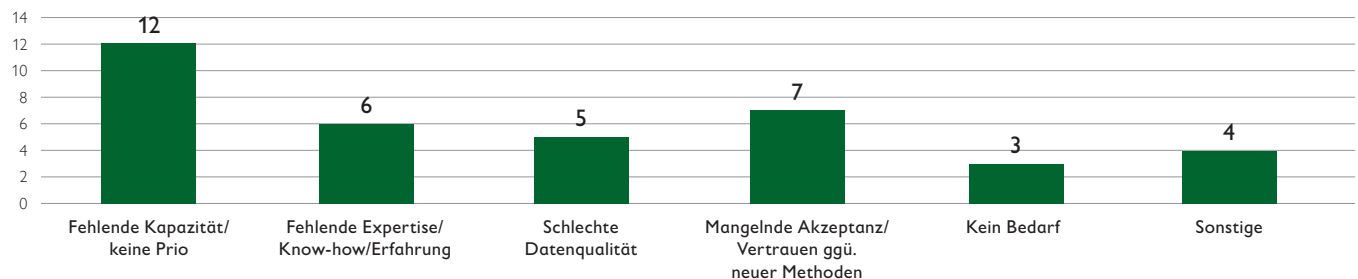
Die Umfrageergebnisse verdeutlichen, dass Lead-Priorisierungen in vielen Unternehmen nach wie vor Bauchentscheidungen sind und/oder mithilfe einfacher Nutzwertanalysen und Annahmen durchgeführt werden. Vielversprechende Ansätze aus dem Bereich moderner Datenanalysekonzepte/Machine-Learning kommen Stand heute nicht flächendeckend zum Einsatz. Dies gilt vermutlich über alle B-to-B-Branchen und Unternehmensgrößen hinweg. Diese Beobachtung deckt sich auch mit den bisherigen Erkenntnissen aus der Literatur (siehe z.B. Nygård & Mezei, 2020; Eitle & Buxmann, 2019; Duncan & Elkan, 2015).

Abb. 3: Umfrageergebnisse

Verwendete Lead-Scoring-Methoden
(Anz. Nennungen)



Mögliche Gründe, dass Machine-Learning für Lead-Scoring bisher nicht zum Einsatz kommt
(Anz. Nennungen; mehrere Aussagen je Teilnehmerin und Teilnehmer möglich)



Quelle: Eigene Darstellung.

«Most sales managers believe that they understand the key observable lead characteristics (e.g. whether or not there is an approved project, whether or not the project is funded, presence or absence of competition, urgency) that determine whether or not a lead will convert; however, few sales managers validate their assumptions or use quantitative tools to determine conversion probability of individual or aggregate leads.»

(Monat, 2011, S. 178)

Die verwendeten pragmatischen Praxisansätze führen dabei häufig zu verzerrten Ergebnissen (vgl. Duncan & Elkan, 2015). Diese lassen sich zurückführen auf eine zumeist willkürliche Auswahl, Wertung und Gewichtung der Lead-Kriterien. Gleiches gilt für die Festlegung der Wirkbeziehungen zwischen den Prädiktoren. Insbesondere nicht-lineare Effekte bleiben zudem unberücksichtigt. Hierzu ein einfaches Beispiel (vgl. dazu Duncan & Elkan, 2015): Ein potenzieller Kunde, der viele Webinare besucht, wird mit einer einfachen Nutzwertanalyse hoch priorisiert, da er für jede Webinarer Teilnahme x Punkte «sammelt». Es ist jedoch anzunehmen, dass die Grenzkaufwahrscheinlichkeit ab einer bestimmten Anzahl an Webinarer Teilnahmen abnehmend ist – eine weitere Teilnahme geht dann nicht mit einer Steigerung der implizierten Kaufwahrscheinlichkeit einher. Vielmehr ist von einer umgekehrten Wirkrichtung in Form einer umgekehrten U-Kurve auszugehen, sodass eine häufige Teilnahme eher ein negatives Signal darstellt (z.B. Teilnahme von Wettbewerbern). Dieses Beispiel zeigt, dass die restriktiven Annahmen und limitierten Analysemöglichkeiten einfacher Nutzwertanalysen schnell zu Verzerrungen führen können.

Die Umfrageergebnisse lassen zudem erste Gründe vermuten, weshalb moderne Lead-Scoring-Algorithmen bisher nicht zum Einsatz kommen. Die angegebenen Gründe können dabei im Wesentlichen auf fehlendes «Können» und mangelndes «Wollen» zurückgeführt werden. Fehlendes «Können» meint fehlende Kapazität und/oder fehlendes Know-how und Erfahrung, um geeignete Ansätze zu entwickeln. Mangelndes «Wollen» bezieht sich auf eine in der Praxis häufig vorherrschende Algorithmus-Aversion. Unter Algorithmus-Aversion wird dabei die Ablehnung von nachweislich überlegenen Algorithmen durch Menschen verstanden, nachdem sie festgestellt

Handlungsempfehlungen

- 1 Befassen Sie sich mit den Potenzialen datenbasierter Lead-Scoring-Modelle; prüfen und vergleichen Sie die Performanz aller relevanten Klassifikationsalgorithmen.
- 2 Befassen Sie sich mit der Entwicklung erklärbarer Prognosemodelle (XAI).
- 3 Integrieren Sie alle statischen und dynamischen Kunden- und Verhaltensattribute, die für die Vorhersage relevant sein können; Kontextwissen zu Ihrem Unternehmen, Ihren Kunden und Umfeld sind von besonderer Bedeutung.
- 4 Befassen Sie sich mit den für die Implementierung neuer Methoden erforderlichen Change-Prozessen zum Abbau etwaiger Akzeptanz- und Nutzungsbarrieren.

haben, dass auch diese sich irren, d.h. fehlerhafte Vorhersagen generieren können (vgl. Dietvorst et al., 2015). Dieses Phänomen ist deshalb von grosser Bedeutung, da eine perfekte Vorhersage auch mit komplexen Modellen und Methoden nicht erreicht werden kann (vgl. Dietvorst et al., 2015). Allgemeine Gründe für eine Ablehnung sind dabei vielfältig. Sie reichen von mangelndem Vertrauen in die Algorithmen bis hin zu kognitiven Verzerrungen (Bias), wie übermässiges Vertrauen in das subjektive «Bauchgefühl» (Overconfidence-Bias) (vgl. Logg et al., 2019; Sadun et al., 2017), Satisficing-Effekte, Bestätigungsfehler, Bevorzugung des Status quo sowie irrationalen Reaktionen auf neue Informationen und Evidenzen (vgl. Sadun et al., 2017; Sharma et al., 2014). Darüber hinaus sind häufig die Komplexität der Entscheidungssituation sowie die Intransparenz des Zustandekommens von Ergebnissen bei Verwendung komplexer Algorithmen zentrale Akzeptanzbarrieren (vgl. Sadun et al., 2018; Brynjolfsson & McAfee, 2017). Im Kontext des akquisitorischen Vertriebs dürfte die Aversion dabei aufgrund der Limitiertheit der Vertriebskapazitäten sowie der monetären Bedeutung des individuellen Vertriebs Erfolgs für Vertriebsmitarbeitende besonders stark ausgeprägt sein.

Anforderungen an Lead-Scoring-Modelle von morgen

Auf Basis des Stands der Forschung sowie der Beobachtungen in der Praxis lassen sich wesentliche Anforderungen an Lead-

Scoring-Modelle und -Prozesse von morgen ableiten. Diese determinieren mitunter auch den weiteren Forschungsbedarf in diesem Themengebiet.

Zunächst gilt für neue Lead-Scoring-Ansätze, dass sie selbstlernend ausgestaltet sein sollten, d.h. von dokumentierten Verkaufsfällen und deren Ausgänge kontinuierlich lernen. Auf dieser Basis lassen sich dynamische Veränderungen und die Komplexität des Kundenverhaltens sukzessive abbilden. Selbstlernend heisst darüber hinaus, dass systematisch neue Datenquellen zur weiteren Informationsanreicherung und Qualifizierung der Leads erschlossen und in die Vorhersage integriert werden. Hier sind insbesondere Verhaltensdaten, beispielsweise das Surfverhalten auf der eigenen Website oder Aktivitäten und Interaktionen auf Social-Media-Plattformen, denkbar. Mittels API-Schnittstellen lassen sich solche Daten direkt an die Prognosemodelle übermitteln und für die Parametrisierung verfügbar machen, um die Vorhersage in Echtzeit zu konkretisieren.

Darüber hinaus sollten Ansätze immer probabilistisch sein und eine sinnvolle Interpretation erlauben (z.B. Wahrscheinlichkeit einer Opportunity-Conversion), informations- und leadquellenübergreifend ausgestaltet sein und möglichst sämtliche verfügbare Verhaltens- und Demografiedaten integrieren sowie dabei nur solche Daten verwenden, die zum Zeitpunkt der Prognoseerstellung auch tatsächlich verfügbar sind. In diesem Zusammenhang sind skalierbare Ansätze erforderlich, die mit unterschiedlichem Input arbeiten, auch bei wenigen verfügbaren Daten zu verlässlichen Ergebnissen kommen und nach Möglichkeit sowohl Opportunity-Konversions- als auch Kaufwahrscheinlichkeiten vorhersagen können.

Vor dem Hintergrund der vermuteten, im Vertriebsbereich besonders stark ausgeprägten Algorithmus-Aversion könnten zudem XAI-Modelle, die den Anwenderinnen und Anwendern nachvollziehbar aufzeigen, warum ein Lead hoch

priorisiert wird, dazu beitragen, Implementierungshürden abzubauen.

«The research into the acceptance of decision support systems [...] shows that users are more likely to adhere to recommendations when an explanation facility is available [...].»

(Bohanec et al., 2017, S. 416)

Entgegen einiger Ansichten in der Literatur sollten diese Ansätze dabei zwar vollautomatisiert ablaufen, jedoch sollte gleichzeitig die Möglichkeit eines manuellen Eingriffs durch Menschen bestehen, im Sinne einer Mensch-Maschinen-Kollaboration. So kann einerseits zusätzliche Expertise bspw. bei Sonderfällen integriert werden, andererseits kann die Akzeptanz und Nutzung auf Seite der Mitarbeitenden gesteigert werden, indem attributionale Effekte Berücksichtigung finden. Ergänzend dazu gilt es, adäquate organisatorische Strukturen zu entwickeln, die zum Abbau von Akzeptanz- und Nutzungsbarrieren auf Individualebene beitragen können. Diese können beispielsweise Anreizsysteme oder Kommunikationsmassnahmen in Form von Success-Stories und Storytelling umfassen. Zur Akzeptanz von Lead-Scoring-Modellen besteht im Allgemeinen noch erheblicher Forschungsbedarf. Hier könnten die bewährten Technologieakzeptanzmodelle (z.B. Technology Acceptance Model (TAM)) als theoretische Fundierung zur Erklärung des Phänomens herangezogen werden.

Fazit

Marketing & Sales Funnel Management ist kein neues Thema. Neu sind jedoch viele der Methoden und Prozesse entlang



Quelle: © Adobe Stock.

des Funnels. Dies trifft auch auf die Aufgabe des Lead-Scoring zu. Der Stand der Forschung zeigt, dass die Wissenschaft mit der Entwicklung neuer, performanter Lösungen begonnen hat, jedoch noch am Anfang steht und in vielen Subbereichen Forschungsbedarf besteht. Ein Blick in die Praxis macht deutlich, dass sich viele Unternehmen nach wie vor auf manuelle/subjektive Modelle stützen, mit all den Nachteilen

und Problemen, die damit verbunden sind. Evidenzbasierte Entscheidungen erscheinen auf dieser Basis fraglich.

Der Beitrag versucht, vor diesem Hintergrund erste Anforderungen an künftige Lead-Scoring-Modelle abzuleiten. Hier sind jedoch weitere Studien erforderlich, die sich im Detail mit den einzelnen Entwicklungen (bspw. XAI) auseinandersetzen. ■

Literatur

- Benhaddou, Y. & Leray, P. (2017). Customer relationship management and small data. Application of bayesian network elicitation techniques for building a lead scoring model. 4th ACS/IEEE International Conference on Computer Systems and Applications (AICCSA 2017) (S. 251–255). <http://dx.doi.org/10.1109/AICCSA.2017.51>
- Bohanec, M., Borštnar, M. & Robnik-Šikonja, M. (2015). Integration of machine learning insights into organizational learning: A case of B2B sales forecasting. 28th Bled eConference (S. 338–352). https://doi.org/10.1007/978-3-319-38974-5_7
- Bohanec, M., Borštnar, M. & Robnik-Šikonja, M. (2017). Explaining machine learning models in sales predictions. Expert Systems with Applications, 71, 416–428. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2016.11.010>
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2017). Von Managern und Maschinen. Harvard-Business-Manager, 11, 22–34.
- D’Haen, J. & Van den Poel, D. (2013). Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. Industrial Marketing Management, 42(4), 544–551. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.006>
- D’Haen, J., Van den Poel, D., Thorleuchter, D. & Benoit, D. (2016). Integrating expert knowledge and multilingual web crawling data in a lead qualification system. Decision Support Systems, 82, 69–78. <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2015.12.002>
- Dietvorst, B., Simmons, J. & Massey, C. (2015). Algorithm aversion: People erroneously avoid algorithms after seeing them err. Journal of experimental psychology, 144 (1), 114–126. <http://dx.doi.org/10.1037/xge0000033>
- Dordevic, A. (2019). Optimizing of digital marketing processes through modeling of lead-scoring. International Scientific Conference on Information Technology and Data Related Research (Sinteza 2019) (S. 32–37). <http://dx.doi.org/10.15308/Sinteza-2019-32-37>
- Duncan, B. & Elkan, C. (2015). Probabilistic modeling of a sales funnel to prioritize leads. 21st ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (S. 1751–1758). <http://dx.doi.org/10.1145/2783258.2788578>
- Eitle, V. & Buxmann, P. (2019). Business analytics for sales pipeline management in the software industry: A machine learning perspective. 52nd Hawaii International Conference on System Sciences (S. 1013–1022). <http://dx.doi.org/10.24251/HICSS.2019.125>
- Gabryel, M., Damaševičius, R. & Przybyszewski, K. (2018). Application of the bag-of-words algorithm in classification the quality of sales leads. International Conference on Artificial Intelligence and Soft Computing (S. 615–622). http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-91253-0_57
- Gebhardt, M. & Gebhardt, L. (2019). Datenbasierte Ansätze der Lead-Generierung. Marketing Review St. Gallen, 36(5), 76–82.
- Logg, J., Minson, J. & Moore, D. (2019). Algorithm appreciation: People prefer algorithmic to human judgment. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 151, 90–103. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.12.005>
- Marvasti, N., Huhtala, J.-P., Yousefi, Z., Vaniala, I., Upreti, B., Malo, P., Kaski, S. & Tikkanen, H. (2021). Is this company a lead customer? Estimating stages of B2B buying journey. Industrial Marketing Management, 97, 126–133. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.003>
- Monat, J. (2011). Industrial sales lead conversion modelling. Marketing Intelligence & Planning, 29 (2), 178–194. <http://dx.doi.org/10.1108/02634501111117610>
- Moncrief, W. & Marshall, G. (2005). The evolution of the seven steps of selling. Industrial Marketing Management, 34, 13–22. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.06.001>
- Mortensen, S., Christison, M., Li, B., Zhu, A. & Venkatesan, R. (2019). Predicting and defining B2B sales success with machine learning. 2019 Systems and Information Engineering Design Symposium (SIEDS) (S. 1–5). <http://dx.doi.org/10.1109/SIEDS.2019.8735638>
- Nygård, R. & Mezei, J. (2020). Automating lead scoring with machine learning: An experimental study. 53rd Hawaii International Conference on System Sciences (S. 1439–1448). <http://dx.doi.org/10.24251/HICSS.2020.177>
- Paschen, J., Wilson, W. & Ferreira, J. (2020). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. Business Horizons, 63, 403–414. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.003>
- Rohaani, D., Topan, E. & Groothuis-Oudshoorn, C. (2022). Using supervised machine learning for B2B sales forecasting: A case study of spare parts sales forecasting at an after-sales service provider. Expert Systems with Applications, 188, 1–13. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2021.115925>
- Sadun, R., Bloom, N. & van Reenen, J. (2018). Die wichtigste Disziplin. Harvard Business Review, 18 (1), 36–45.
- Sadun, R., Bloom, N. & van Reenen, J. (2017). Why do we undervalue competent management: Neither great leadership nor brilliant strategy matters without operational excellence. Harvard Business Review, 17 (9/10), 120–127.
- Sharma, R., Mithas, S. & Kankanhalli, A. (2014). Transforming decision-making processes: A research agenda for understanding the impact of business analytics on organisations. European Journal of Information Systems, 23 (4), 433–441. <http://dx.doi.org/10.1057/ejis.2014.17>
- Sung, C., Zhang, B., Higgins, C. & Choe, Y. (2016). Data-driven sales leads prediction for everything-as-a-service in the cloud. IEEE International Conference on Data Science and Advanced Analytics (S. 557–563). <http://dx.doi.org/10.1109/DSAA.2016.83>
- Syam, N. & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. Industrial Marketing Management, 69, 135–146. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.019>
- Thiess, T., Müller, O. & Tonelli, L. (2020). Design principles for explainable sales win-propensity prediction systems. 15th International Conference on Wirtschaftsinformatik. http://dx.doi.org/10.30844/wi_2020_c8-thiess
- Trailer, B. (2006). Understanding what your sales manager is up against. Harvard Business Review, 84, 48–55.
- Yan, J., Gong, M., Sun, C., Huang, J. & Chu, S. (2015a). Sales pipeline win propensity prediction: A regression approach. IFIP/IEEE International Symposium on Integrated Network Management, Ottawa, Kanada, 11. – 15. Mai, 854–857. <http://dx.doi.org/10.1109/INM.2015.7140393>
- Yan, J., Zhang, C., Zha, H., Gong, M., Sun, C., Huang, J., Chu, S. & Yang, X. (2015b). On machine learning towards predictive sales pipeline analytics. 29th AAAI Conference on Artificial Intelligence (S. 1945–1951). <http://dx.doi.org/10.1609/aaai.v29i1.9455>

Literatur zum Thema: Contemporary Branding

Bücher

Aaker, D. A. (2018).

Creating signature stories: Strategic messaging that persuades, energizes and inspires. Morgan James Publishing.

Baumgarth, C. (2018).

B-to-B-Markenführung: Grundlagen – Konzepte – Best Practice (2. Ausg.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-05097-9>

Burmann, C., Riley, N. M., Halaszovich, T., Schade, M., Klein, K. & Piehler, R. (2023). Identity-Based Brand Management: Fundamentals – Strategy – Implementation – Controlling. Springer.

Esch, F. R. (2021).

Purpose und Vision: Wie Unternehmen Zweck und Ziel erfolgreich umsetzen, plus E-Book inside (ePub, mobi oder pdf). Campus Verlag.

Artikel

Cheng, Y. & Jiang, H. (2022).

Customer–brand relationship in the era of artificial intelligence: understanding the role of chatbot marketing efforts. *Journal of Product & Brand Management*, 31(2), 252–264.
<http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-05-2020-2907>

Ebrahim, R. S. (2020).

The role of trust in understanding the impact of social media marketing on brand equity and brand loyalty. *Journal of Relationship Marketing*, 19(4), 287–308.
<https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1705742>

Keller, K. L. (2023).

Looking forward, looking back: developing a narrative of the past, present and future of a brand. *Journal of Brand Management*, 30(1), 1–8.
<http://dx.doi.org/10.1057/s41262-022-00309-2>

Sands, S., Campbell, C. L., Plangger, K. & Ferraro, C. (2022).

Unreal influence: leveraging AI in influencer marketing. *European Journal of Marketing*, 56(6), 1721–1747.
<http://dx.doi.org/10.1108/EJM-12-2019-0949>

Setkute, J. & Dibb, S. (2022).

«Old boys’ club»: Barriers to digital marketing in small B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 102, 266–279.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.022>

Sobande, F. (2019).

Woke-washing: «intersectional» femvertising and branding «woke» bravery. *European Journal of Marketing*, 54(11), 2723–2745.
<https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0134>

Steenkamp, J. B. E. (2020).

Global brand building and management in the digital age. *Journal of International Marketing*, 28(1), 13–27.
<http://dx.doi.org/10.1177/1069031X19894946>

Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J. B. E., O’Guinn, T. C. G. & Schmitt, B. (2020).

Branding in a hyperconnected world: Refocusing theories and rethinking boundaries. *Journal of Marketing*, 84(2), 24–46.
<https://doi.org/10.1177/0022242919899905>

Vesal, M., Siahtiri, V. & O’Cass, A. (2021).

Strengthening B2B brands by signalling environmental sustainability and managing customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 92, 321–331.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.024>

Zusammengestellt von
Oliver Brockschmidt

Thema der nächsten Ausgabe: Data and Creativity

ChatGPT, Bard, Dalle-E und andere KI-gesteuerte Apps stellen unser klassisches Verständnis davon infrage, wie Marketing dazu beiträgt, Marken, Unternehmen und ihre Angebote zu differenzieren. Marketing, wie wir es kennen, ist jedoch – zumindest heute – immer noch auf die Kreativität von Menschen angewiesen, sei es in der Marketingabteilung, in Werbeagenturen oder Markenberatungen. Aber die Fortschritte in der intelligenten Automatisierung, angetrieben durch Big Data, können den «menschlichen Faktor» ersetzen und/oder ergänzen. Innovative Ansätze, die menschliche Kreativität mit analytischen Erkenntnissen und digitalen Schnittstellen verbinden, könnten den Weg zu neuen Marketingaktivitäten ebnen.

Doch wie können Advanced Analytics, maschinelles Lernen und intelligente Automatisierung genutzt werden, um eine verwertbare Wissensbasis zu schaffen, die nicht nur hilft, die Handlungen der Kundinnen und Kunden zu verstehen, sondern auch eine echte Differenzierung auf dem Markt zu erreichen? Welche Methoden sind geeignet, um aus Datenstrukturen eine nachhaltige Positionierung oder effektive Marketingkampagnen abzuleiten? Für diese Ausgabe der MRSG freuen wir uns über Beiträge sowohl aus der Wissenschaft als auch aus der Praxis, die belegen, wie sich schlagkräftige Marketingansätze durch die Kombination von Kreativität und (digitaler) Kundenkenntnis gewinnen lassen.

Impressum

Marketing Review St. Gallen
Thesis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
und Customer Insight
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Redaktionsleitung
Universität St. Gallen
Susanna Renner, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 40
susannaelisa.renner@unisg.ch

Redaktion & Satz
Communication
Network Media
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15
Deivis Aronaitis,
Alexandra Budik

Schlussredaktion
Wolfgang Mettmann (deutsch)
Renate Schilling (englisch)

Layout & Produktion
deivis aronaitis design | dad |
Leonrodstrasse 68
D-80636 München
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14
grafik@da-design.lt

Titelbild
© Adobe Stock (zolitons)

Anzeigenleitung
Susanna Renner, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 40
susannaelisa.renner@unisg.ch

Insights
Die Inhalte unter dieser Rubrik
sind aus der Marketingpraxis
gesponserte Beiträge.

Leserservice
Magdalena Britt
Telefon: +41 (0) 71 224 71 52
magdalena.britt@unisg.ch

Druck & Verarbeitung
Aumüller Druck
GmbH & Co. KG
Kennwort:
Marketing Review St. Gallen
Weidener Strasse 2
D-93057 Regensburg

Herausgeber
Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführend)
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Johanna Gollhofer
Prof. Dr. Dennis Herhausen
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Christian Hildebrand
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Dr. h.c. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Dirk Zupancic
Mitbegründer Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Heinz Weinhold-Stünzi †

Beirat
Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin
Andreas Balazs
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim
Dr. Hans-Jürg Bernet
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c.
Manfred Bruhn, Basel
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch,
Oestrich-Winkel
Prof. Dr. Jürgen Häusler
Prof. Dr. Manfred Krafft, Münster
Prof. Dr. Michael Löffler
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert,
Münster
Prof. Dr. Anton Meyer, München
Prof. Dr. Dominique von Matt
Dr. Michael Reinhold
Felix Richterich
Urs Riedener
Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
Alexander Stanke

**Bezugsmöglichkeit und
Erscheinungsweise**
Das Heft erscheint sechsmal
jährlich, Auflage: 2500 Exemplare.
Bestellmöglichkeiten und Details
zu den Abonnementbedingungen
sowie AGB finden Sie unter
www.marketing-review.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck
Die Zeitschrift sowie alle in ihr
enthaltenen einzelnen Beiträge
einschliesslich sämtlicher Abbildungen,
Grafiken, Fotos sind urheberrechtlich
geschützt. Sofern eine Verwertung nicht
ausnahmsweise ausdrücklich vom
Urheberrechtsgesetz zugelassen ist,
bedarf jedwede Verwertung eines Teils
dieser Zeitschrift der vorherigen
schriftlichen Zustimmung des Verlages.
Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Nachdrucke, Bearbeitungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen,
öffentliche Zugänglichmachung sowie die
Einspeicherung und Verarbeitung von
Teilen dieser Zeitschrift in Datenbanken
und die Verarbeitung oder Verwertung
über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing Review
St. Gallen sind mit grösstmöglicher
Sorgfalt erstellt. Die Redaktion
übernimmt jedoch keine Gewähr für
die Richtigkeit, Vollständigkeit und
Aktualität der abgedruckten Inhalte.
Für den Inhalt der Werbeanzeigen ist
das jeweilige Unternehmen bzw. die
jeweilige Gesellschaft verantwortlich.

Für unverlangt eingesicherte
Manuskripte, Fotos und Illustrationen
wird keine Gewähr übernommen.

Marketing Review St. Gallen
erscheint im 40. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544

Alles Inklusiv!



Mit dem Abo der
Marketing Review St. Gallen
PRINT & ONLINE

Print-Abonnentinnen und -Abonnenten
lesen das E-Journal in ihrem
persönlichen Kundenkonto kostenlos!

Lesen Sie Marketing Review St. Gallen
im E-Journal mobil

