

Krick, Lisa; Eberhardt, Dominic; Groeneveld, Thiemo

Article

Markenführung, die Brücken baut – Ein Ansatz zur integrierten Markensteuerung

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Krick, Lisa; Eberhardt, Dominic; Groeneveld, Thiemo (2023) : Markenführung, die Brücken baut – Ein Ansatz zur integrierten Markensteuerung, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 40, Iss. 5, pp. 12-19

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/301900>

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

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

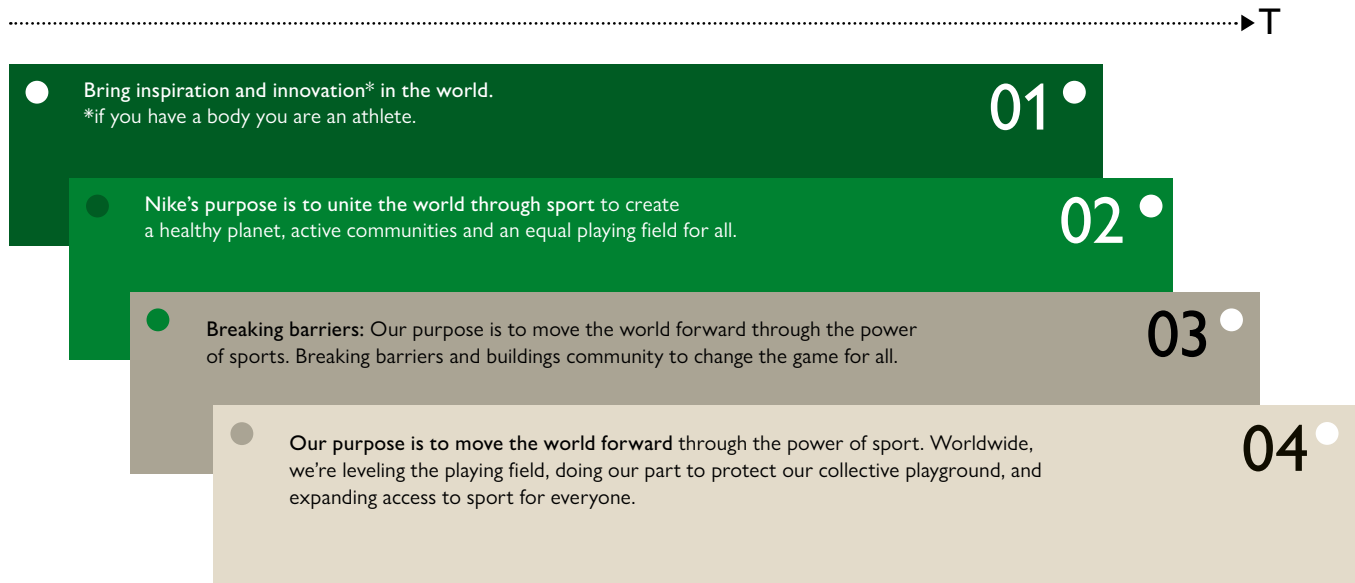
Thiemo Groeneveld
Senior Brand Strategist, MetaDesign GmbH
thiemo.groeneveld@metadesign.com

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 Historie 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-

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.

weiterer 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.

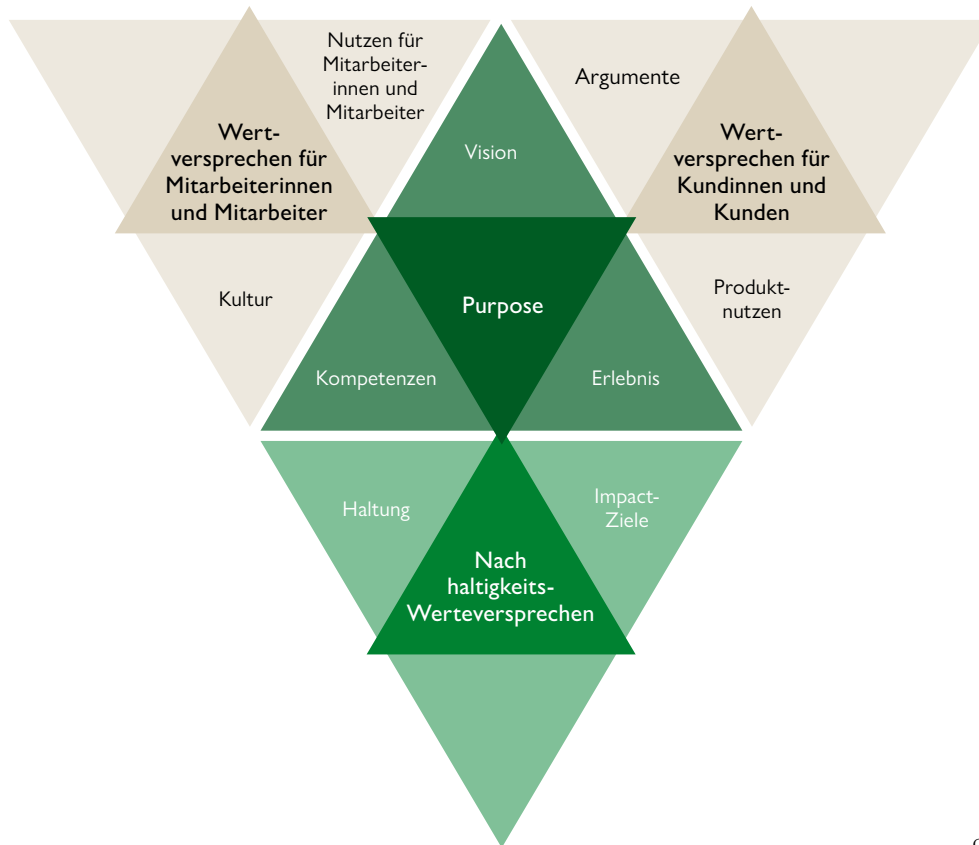
Das Framework zielt darauf ab, durch eine authentische Markenführung gegenüber den wichtigsten drei Stakeholdergruppen Synergieeffekte zu schaffen. Macht Marke glaubwürdig nachvollziehbar, welchen Beitrag sie für Gesellschaft und Umwelt leisten kann, beeinflusst dies zugleich auch das Bild als attraktive 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.

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/10.1108/1356328111141660>
- 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/10.1108/1356328111141642>
- 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.