



Haltungs-
marketing
auf dem
Prüfstand

Seit wann verändern Limonaden die Welt?

ABBILDUNG: P&A, KI-GENERIERT

Seit Simon Sineks „Start with Why“ (2009) und spätestens seit dem gesellschaftlichen Wendepunkt rund ums Jahr 2020 scheint sich Marketing verändert zu haben: Unternehmen wollen plötzlich nicht mehr nur Produkte verkaufen oder Gewinne steigern. Sie wollen Haltung zeigen, die Welt retten, die Gesellschaft mitgestalten. Konsument:innen reiben sich die Augen: Ist das noch Werbung – oder schon Aktivismus? Der Frage geht auch **Hannes Fernow** von der GIM nach.

Sicher: In Dienstleistungen, Waren und der Kommunikation dazu manifestieren sich stets auch gesellschaftliche Werte und Normen. Diese unterliegen einem stetigen Wandel. Zum Teil wirken Marken mit ihren Produkten und Botschaften auch selbst auf Wertvorstellungen, Lebensstile und Konsumkulturen ein. Dennoch: Zuletzt lebten wir gefühlt in der Gesellschaft des ethischen Konsums, in der Limonadenhersteller für Toleranz kämpften, Hafermilchmarken CO₂-Kennzeichnungen politisch einforderten und sich Fahrzeughersteller wie Retailer im Pride Month unter der Regenbogenflagge versammelten. Darüber hinaus bekräftigten Unternehmensberater, dass diversere Teams produktiver und kreativer seien – und sogar, dass Haltungsmarken mehr verkauften.

Wenn der Wind sich dreht

Der gesellschaftliche Diskurs ist inzwischen gekippt, Konservative geben eher den Ton an. Selbst die Bundestagsverwaltung verbietet den Beschäftigten, offiziell an der Christopher-Street-Day-Parade am 26. Juli in Berlin teilzunehmen. Und viele Markenverantwortliche und Werbungtreibende stellen sich die Frage: Wollen wir vor dem Hintergrund der US-amerikanischen Anti-Diversitäts-Dekrete an unseren DEI-Grundsätzen und europäischen Wertvorstellungen überhaupt noch festhalten? Und was heißt eigentlich, „sich ihnen auch weiterhin zu verschreiben“? Klare Kante und Kommunikation mit Konsequenzen – oder nur ein bisschen davon auf der Website? Lohnt sich das Risiko, Ärger zu riskieren? Letztlich scheint sich Markenaktivismus seit der anhaltenden Wirtschaftskrise und dem Trumpismus zurückzuziehen.

All das wollten wir genauer verstehen und haben Verbraucher:innen gefragt: Lohnt sich Haltungsmarketing? Hat eine politische Positionierung wirtschaftliche Effekte auf die Marke, auf Marken-Sympathie, auf das Konsumverhalten?

Experimentaldesign für mehr Durchblick

Wichtig bereits bei der Studienkonzeption: sich nicht verzetteln oder mit zu grobem Besteck arbeiten. Erst ein differenziertes Studiendesign erlaubt eine

präzise Bewertung der Wirkung politischer Botschaften im Markenkontext. Unsere Untersuchung fokussiert dabei die Wirkung politischer Kommunikation auf die Marke selbst. Langfristige Effekte oder Auswirkungen auf andere Stakeholder (zum Beispiel die Belegschaft) sind bewusst ausgeklammert.

Die Basiszutaten: In einer Online-Befragung mit 1500 Personen im Dezember 2024 haben wir in einem Experimentaldesign systematisch untersucht, wie sich politische Kommunikation auf Marken auswirkt. Die Stichprobe wurde repräsentativ nach Alter, Geschlecht und Region quotiert sowie zusätzlich nach Parteipräferenz gewichtet.

Die Befragten sahen in Form von Sharepics konstruierte Markenbotschaften, genauer: entweder a) keine Botschaft, b) eine neutrale Produktbotschaft, c) eine progressive politische Botschaft oder d) eine konservative politische Botschaft. Wir hatten im ausgewogenen Branchenmix 30 Marken gewählt – meinungsstarke Marken wie Fritz-Kola oder Oatly und eher zurückhaltend kommunizierende wie Lindt oder Ralph Lauren.

Untersucht wurden acht politisch kontroverse Themen, darunter der Ukrainekrieg, Wahlerfolge der Partei AfD, Inklusion und Umweltpolitik.

Wir wollten Antworten auf zwei zentrale Fragestellungen erhalten: Erstens: Was bringt es, wenn sich Marken und Unternehmen in ihrer Kommunikation gesellschaftspolitisch engagieren? Ergeben sich wirtschaftliche Effekte für die Marke? Zum Beispiel zum einen auf der Funnel-Ebene zur Marken-Sympathie (Liking, Markenstärke) und zum anderen auf der Ebene des Verhaltens (Weiterempfehlung, Kauf). Als zentrale Zielgröße: die Kaufabsicht – ein valider Indikator für mögliche ökonomische Effekte.

Zweitens: Falls grundsätzlich Effekte möglich sind – was ist dann das richtige Thema? Eher eine progressive oder eher eine konservative Tendenz? Muss das Thema unbedingt zur Marke passen? Lieber Konsens- oder lieber Streitthemen?

Zusammengefasst kamen wir auf vier branchenübergreifend relevante Erkenntnisse:

1. Marken können sich politisch äußern – müssen es aber nicht

Politische Positionierungen werden zwar in der Tat begrüßt (zwei Drittel

der Befragten finden es gut, wenn Marken gesellschaftliche Verantwortung übernehmen), aber: Sie werden von Konsument:innen im Verhältnis dazu deutlich weniger eingefordert und in Kaufabsichten übersetzt. 19 Prozent beabsichtigen nur noch bei Unternehmen einzukaufen, die eine Haltung zu gesellschaftlichen Themen haben. Um es klar zu sagen: Produktbotschaften wirken glaubwürdiger und werden besser angenommen. Aber mehr dazu später.

Politische Botschaften, die potenziell gegen wirtschaftliche Interessen der Marke stehen und nicht zu ihrem Geschäftsfeld und ihren Produkten passen, haben keinen positiven Effekt (zum Beispiel Schokoladenmarken, die ein Werbeverbot für ungesunde Lebensmittel fordern). Sie wirken eher unglaubwürdig.

Es kann natürlich sein, dass das Motiv für Haltungsmarketing die Interessen bestimmter Stakeholder wie Mitarbeitenden oder Eigentümer:innen sind – doch dann ist die Frage nach dem gesamtökonomischen Effekt für die Marke zweitrangig, möglicherweise sogar irrelevant.

2. Wer Haltung zeigt, muss nicht laut sein – sondern smart

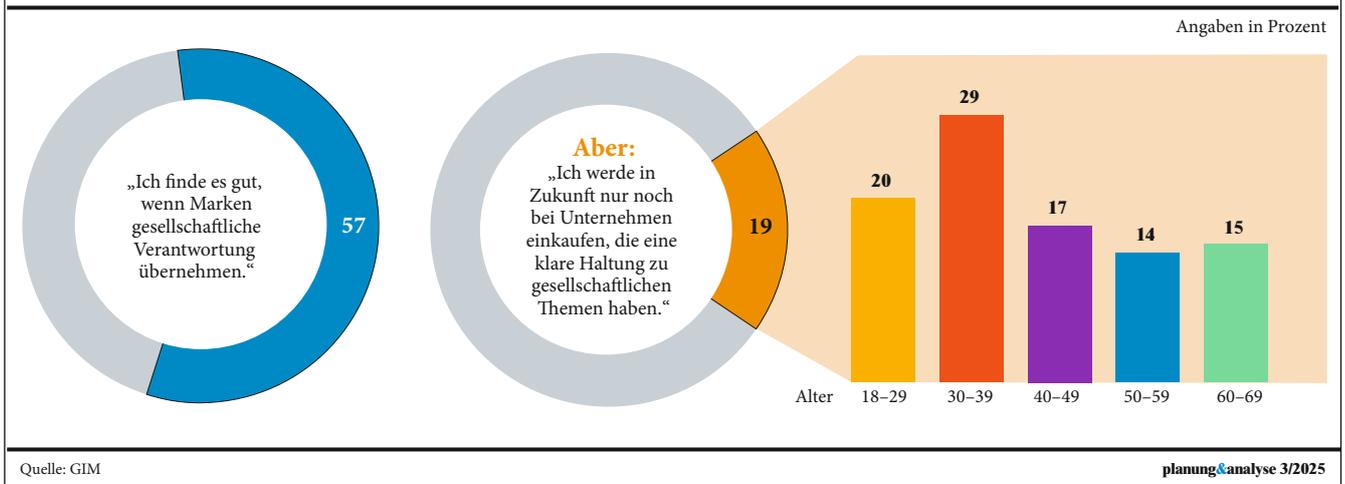
Lautstärke wird oft mit Wirkung verwechselt – vor allem in den sozialen Medien. Deshalb werden Shitstorms in ihrer Konsequenz überschätzt.

Smart ist es, sich im ersten Schritt klarzumachen, was man eigentlich will. Folgende vier Fragen empfehle ich, sich selbst zu stellen:

- Wollen wir uns überhaupt politisch äußern oder glauben wir nur, es tun zu müssen?
- Haben wir das Potenzial, uns politisch zu äußern?
- Wie viel Polarisierungs-Risiko wollen wir eingehen?
- Wen wollen wir erreichen beziehungsweise zu welcher Zielgruppe wollen wir die Bindung stärken?

Smart ist es auch, im zweiten Schritt konkret zu prüfen, ob man eigentlich das Potenzial hat, sich politisch zu äußern. Eine Voraussetzung besteht darin, dass die passende Haltung integraler Bestandteil der Markenidentität ist. Haltung muss von innen heraus und überzeugend gelebt werden. Marken wie Vaude, Patagonia, Volvo, Ben & Jerry's, Einhorn oder Oatly können da authentisch an eine gewisse Kontinuität anknüpfen.

Haltung allein verkauft nicht



Und im dritten Schritt liegt Smartness darin, die Leitplanken zu beachten: Also die Quadratur aus 1. Relevanz für den Konsumenten, 2. Kongruenz mit der Meinung der Zielgruppe, 3. Glaubwürdigkeit und 4. Legitimität.

3. Haltung sollte in der Markenstrategie verankert sein

Darüber hinaus muss man sich darüber im Klaren sein: Punktuelle Statements reichen nicht, sie werden schnell wieder vergessen oder wirken kontraproduktiv. Die Ausnahme ist natürlich, man trifft mit gutem Timing auf hohe mediale Aufmerksamkeit. In der Regel aber muss politische Positionierung unverwechselbar in der DNA von Marken liegen – vor allem auch thematisch. Politisches Image entsteht oftmals auch gar nicht durch explizite Marken-Kommunikation (wie beispielsweise bei Tesla), sondern insbesondere aus dem allgemeinen Markenimage. So erklärt sich das starke Nachhaltigkeits-Image von Nivea aus der Familienaffinität, der Sanftheit und Universalität der Produkte, weniger aus der Nachhaltigkeitskommunikation selbst.

In unserer Studie haben wir über zwei Achsen die Glaubwürdigkeit von Marken-Botschaften verortet. Zum einen zeigt sich, wie glaubwürdig eine Marke bei „progressiven“ Botschaften wahrgenommen wird – zum anderen, wie glaubwürdig das bei politisch „konservativen“ Botschaften ausfällt. Der Befund: Glaubwürdig progressiv sind Marken wie Weleda, Oatly, Alpro – während beispielsweise BMW, VW und Birkel glaubwürdig konservativ sind. In der Tendenz zeigt sich: Gro-

ßen Konzernen und Marken werden konservative Botschaften eher abgenommen.

„Alternative“ Marken sind deutlich glaubwürdiger hinsichtlich progressiver Botschaften. Politisch flexibel, weil quasi „Alleskönner“, sind Marken wie Gerolsteiner, Fritz-Kola oder Adidas. Die Ergebnisse lassen sich aber nicht so interpretieren, dass diese Verortung in Einklang mit der tatsächlichen Kommunikation stünde. Die Verortung des politischen Images entsteht vielmehr durch das Produkt (zum Beispiel Alpro) oder den erlebbaren Markenkern (zum Beispiel Lindt oder Birkel) – und eben deutlich weniger über dezidiert politische Kampagnen.

Daher: Wer Haltung bei gesellschaftlich kontroversen Themen zeigen will, sollte daraus kein spontanes

PR- oder Marketingprojekt machen. Stattdessen muss die zur Debatte stehende Form gesellschaftspolitischer Verantwortungsübernahme eine Konsequenz vorausgegangener Positionierungen sein – sie muss in der Strategie des Unternehmens verankert sein.

4. Produktbotschaften sind durchschnittlich 1,5-mal glaubwürdiger als politische Statements – aber Markenführung geht über Kampagnen-Kommunikation hinaus

In diesem Artikel und in der darin vorgestellten Studie geht es vorrangig um Kommunikation. Dabei gilt: Produktbotschaften liegen klar im Benefitbereich der Marken – sie wirken in der Regel kompetenter, glaubwürdiger und werden besser angenommen. Im Umkehrschluss: Wenn eine gesellschaftliche Verantwortung nicht in der Markenmission verankert ist, sollte man produktferne, politische Botschaften tendenziell sein lassen.

Letztlich kommt es darauf an, dass eine Marke wissen muss, wofür sie sich starkmachen will. Andernfalls ist sie schneller irrelevant, als ihr lieb ist. Und dieses innere Anliegen, das Wofür sollte letztlich auch eine Antwort auf die Frage liefern, was die Gesellschaft braucht – und vom Unternehmen und ihrer Marke erhalten kann. Für die Glaubwürdigkeit und den Erfolg ist entscheidend, dass das in den Kontext des eigenen Geschäftsfeldes, der Kunden-Bedürfnisse, der eigenen Produkte und des eigenen Werte-Kompasses eingebettet ist – und sich nicht treiben lässt von viralen Online-Trends und zum Beispiel auf LinkedIn algorithmisch verstärkt aufpoppenden Zeitgeist-Themen. ■

Der Autor



Dr. Hannes Fernow ist Trend- und Zukunftsforscher beim internationalen Markt- und Sozialforschungsinstitut GIM. Er ist verantwortlich für die Langfriststudie „Values & Visions 2030“, unter anderem zu prägenden Wertorientierungen im Jahr 2023.

h.fernnow@g-i-m.com