

# Haltung zeigen – zwischen Verantwortung und Risiko

Politische Haltung zu zeigen, ist für Marken ein zweischneidiges Schwert. Zukunftsforscher Dr. Hannes Fernow vom Markt- und Sozialforschungsunternehmen GIM nennt typische Fallstricke und erläutert die Chancen politischer Markenkommunikation.

**markenartikel:** Sie haben jüngst die Studie *Haltung zeigen – Nutzen oder Schaden für Marken?* veröffentlicht. Gab es einen konkreten Moment oder Trend, der gezeigt hat: Jetzt ist es Zeit, das Thema politische Positionierung von Marken zu untersuchen?

**Dr. Hannes Fernow:** Es gab zwei entscheidende Impulse. Zum einen haben wir im vergangenen Jahr im Rahmen eines Trendtags zum Thema Diversity erlebt, wie ungeklärt und umstritten das Thema politische Haltung im Unternehmenskontext ist. Viele Markenverantwortliche wollen sich positionieren – gleichzeitig herrscht große Unsicherheit, etwa aus Angst vor Reputationsschäden und Kundenverlust. Die Bundestagswahlen in Deutschland haben ja gezeigt, wie fragmentiert die Gesellschaft ist. Zum anderen entwickelte sich die Purpose-Debatte, die durch Simon Sineks Bestseller *Start with Why* ins Rollen kam, in den vergangenen Jahren zu einer normativen Erwartung: Marken sollten über reine Gewinnziele hinaus gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Doch seit der Wirtschaftskrise und dem Trumpismus ist es wieder ruhiger geworden. Diese Gesamtentwicklung wollten wir nun systematisch aus Verbrauchersicht untersuchen – auch mit Blick auf konkrete ökonomische Effekte. Ist Markenaktivismus ein Treiber für wirtschaftlichen Erfolg? Oder eben nicht?

**markenartikel:** Eine Ihrer zentralen Erkenntnisse lautet: Marken können sich politisch äußern – müssen es aber nicht. Was genau meinen Sie damit?

**Fernow:** Unsere Daten zeigen: Zwei Drittel der Bevölkerung begrüßen es, wenn Marken Verantwortung übernehmen. Gleichzeitig passen aber nur rund 19

Prozent ihr Verhalten – etwa beim Kauf – auch entsprechend an. Es gibt also eine Lücke zwischen Zustimmung und tatsächlichem Handeln. Produktbotschaften bleiben deutlich glaubwürdiger und wirksamer. Das bedeutet für Marken: Eine politische Positionierung kann sinnvoll sein. Sie muss aber sehr gut zur Marke passen, strategisch fundiert und klar umsetzbar sein. Andernfalls kann sie sogar schaden.

**markenartikel:** Was macht eine politische Botschaft glaubwürdig?

**Fernow:** Glaubwürdigkeit entsteht, wenn die Botschaft in der DNA der Marke verankert ist – also zu Produkt, Branche und Unternehmensrealität passt. Das bedeutet auch: Die ideellen Überzeugungen müssen zu den kommerziellen Interessen passen. Eine Retail-Marke wie Edeka oder Kaufland etwa, die verstärkt zugewanderte Fachkräfte einstellt, kann das glaubhaft kommunizieren. In unserer Studie führte diese Botschaft zu einer fünf Prozent höheren Weiterempfehlung im Vergleich zur klassischen Produktwerbung. Eine Schokoladenmarke, die sich gegen Zucker in Lebensmitteln ausspricht und Werbeverbote für ungesunde Lebensmittel fordert, wirkt hingegen unglaubwürdig. Diese Botschaft hatte einen negativen Effekt auf die Markenwahrnehmung.

**markenartikel:** Welche Faktoren sind also letztlich zentral, um mit einer Positionierung einen positiven Effekt zu erzielen?

**Fernow:** Entscheidend sind vier Faktoren: Relevanz für die Zielgruppe, Meinungskongruenz, Glaubwürdigkeit und Legitimität der Botschaft. Wer diese Quadratur erfüllt, kann positive Effekte erzielen. Auch

## 2/3

begrüßen es, wenn Marken Verantwortung übernehmen, aber nur rund 19 % passen ihr Verhalten an

das Thema, das man aufgreift, ist wichtig. Inklusion, Vielfalt oder sexuelle Orientierung sind Beispiele für einen gewissen gesellschaftlichen Konsens, während Migration oder Nachhaltigkeitsmaßnahmen kontroverser diskutiert werden.

**markenartikel:** Wie homogen sind Zielgruppen politisch wirklich? Ist es nicht riskant, sich klar zu positionieren, wenn Konsumenten so unterschiedlich ticken?

**Fernow:** Zielgruppen sind in der Tat selten homogen. Selbst Marken wie Fritz-Kola haben keine rein linke Konsumentenschaft. Entscheidend ist deshalb: Kenne deine Zielgruppe – und zwar empirisch, nicht nur nach Bauchgefühl. Meinungskongruenz ist hierbei ein Schlüsselfaktor für den Markeneffekt politischer Botschaften. Dabei geht es darum, wie sehr die Kernzielgruppe der geäußerten Meinung zustimmt. Ohne Zustimmung der Kernzielgruppe verpufft die Botschaft oder kann sogar schaden.

**markenartikel:** Was bedeutet diesbezüglich Ihre Erkenntnis, dass konservative Botschaften selbst bei konservativen Zielgruppen kaum Wirkung zeigen?

**Fernow:** Tatsächlich sehen wir: Progressive Botschaften können einen positiven Effekt haben – vorausgesetzt, sie passen zur Marke und Zielgruppe. Konservative Botschaften hingegen erzielen selbst bei einem konservativen Publikum keinen Zusatzeffekt. Es gibt also kein einfaches Gleichgewicht der Extreme. Vielmehr sprechen progressive, moralisch aufgeladene Botschaften eher die emotionale Seite an und sind glaubwürdiger – mit größerer Wirkung.



Dr. Hannes Fernow, Senior Director Foresight bei der GIM Gesellschaft für innovative Marktforschung: »Haltung muss integraler Bestandteil der Marke sein.«

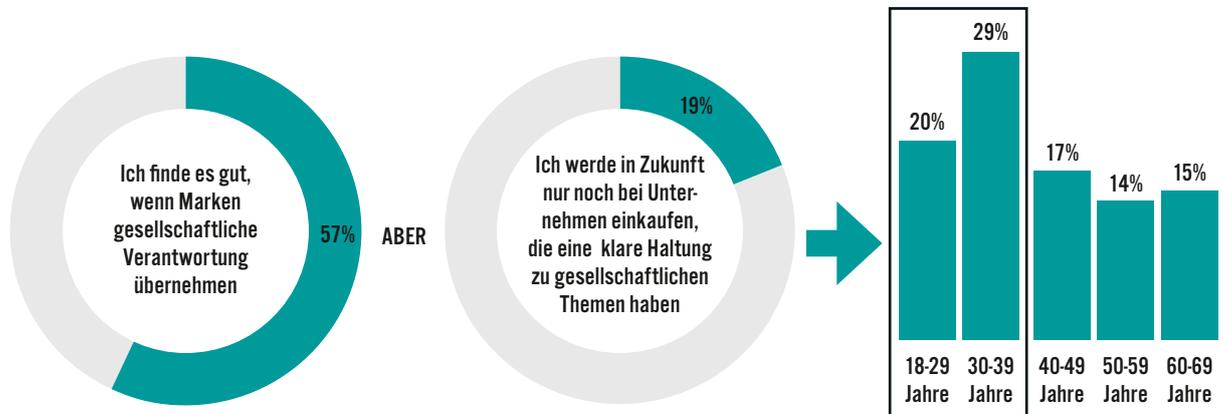
**markenartikel:** Sie empfehlen deshalb: Wer Haltung zeigt, muss nicht laut sein, sondern klug. Wie sieht kluge Haltungskommunikation konkret aus?

**Fernow:** Lautstärke wird häufig mit Wirkung verwechselt – das greift zu kurz. Gerade in den sozialen Medien sehen wir das oft, wo Shitstorms in ihrer Wirkung und ihren Konsequenzen angesichts des Volumens gern überschätzt werden. Dabei flaut der Sturm meist recht schnell wieder ab. Kluge und sensible Haltungskommunikation beginnt mit Selbstreflexion: Will ich mich wirklich äußern – oder nur,

## Wenn eine Marke sich mit politischer Kommunikation positionieren will, dann müssen möglichst viele dieser vier Faktoren gegeben sein



## Marken sind keine politischen Akteure, eine politische Positionierung wird nicht erwartet



Es gibt zwar eine grundsätzliche Erwartungshaltung an Marken, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden – aber nur Jüngere richten ihr Konsumverhalten auch substantieller an der politischen und ethischen Resonanz mit Marken aus

weil ich denke, ich müsste? Habe ich die Glaubwürdigkeit und strategische Grundlage für die Positionierung? Wie viel Risiko will ich eingehen? Wen will ich erreichen? Wer Haltung zeigen will, braucht eine entsprechend belastbare Markendefinition, Zielgruppenklarheit und konsistente Handlungen. Wer klug kommuniziert, kennt seine Leitplanken.

macht wird. Einzelaktionen ohne Substanz hingegen bergen das Risiko der PR-Falle.

**markenartikel:** Haben Sie ein Beispiel?

**Fernow:** Wenn ich nur zum Pride Month mein Logo mitsamt Regenbogenflagge gestalte, mich aber sonst nie zu CSR-Themen äußere und engagiere, dann passt das nicht zusammen. Es gibt natürlich Ausnahmen, wenn man mit einem guten Timing eine hohe mediale Aufmerksamkeit erreicht. Aber generell reicht das nicht. Eine politische Position muss zur DNA der Marke passen.

**markenartikel:** Sie haben angesprochen, dass Produktbotschaften oft wirksamer sind – und zwar durchschnittlich 1,5-mal glaubwürdiger als politische Statements, so eine Erkenntnis aus Ihrer Studie. Was bedeutet das konkret für Markenverantwortliche?

**Fernow:** Das bedeutet: Politische Botschaften sind kein Low-Risk-High-Reward-Spiel. Wenn, dann muss man es richtig machen. Wenn gesellschaftliches Engagement nicht zur Markenausrichtung gehört, empfiehlt es sich aktuell eher, auf klassische Produktkommunikation zu setzen. Das ist nicht nur risikoärmer, sondern oft auch wirksamer. Eine glaubwürdige Hal tungskommunikation braucht strategische Vorbereitung, sonst besteht die Gefahr des Vertrauensverlusts. Damit eine Botschaft wirken kann, müssen die potenziellen Kunden der Marke auch glauben, dass man es inhaltlich ernst meint. Und diese Glaubwürdigkeit kann nur entstehen durch eine zum Markenkern passende Botschaft und tatsächliche Handlungen, kurzum: Erlebbarkeit.



*Echte Wirkung entsteht nicht durch Aktionismus – sondern durch konsistentes, glaubwürdiges Handeln.*

Dr. Hannes Fernow, GIM

**markenartikel:** Müssen Haltung und Kommunikation also zwingend in der Markenstrategie verankert sein? Oder reichen punktuelle Statements?

**Fernow:** Punktuelle Statements wirken selten nachhaltig. Sie werden schnell vergessen oder, was oft schlimmer ist, als opportunistisch wahrgenommen. Haltung muss also integraler Bestandteil der Marke sein, in Prozessen und Kultur verankert. Wer sich kontinuierlich und authentisch zu einem Thema äußert – wie etwa Patagonia, Volvo oder die Telekom beim Thema Hass im Netz und ihrer #NoHateSpeech-Kampagne –, kann damit langfristig Profil aufbauen. Sofern dies jedenfalls nicht durch widersprüchliche und opportunistische Meinungsäußerungen zum Beispiel von CEOs wieder zunichte ge-

**markenartikel:** Wie wird sich das Thema in den nächsten Jahren weiterentwickeln? Was würden Sie Marken heute mitgeben, die das Gefühl haben, unter Druck zu stehen, etwas sagen zu müssen?

**Fernow:** Kurzfristig beobachten wir einen konservativen gesellschaftlichen Turn – auch viele Unternehmen reagieren zurückhaltender. Die Empfehlung an sie: Nicht jedem vermeintlichen Meinungszwang nachgeben und sich zu jedem Thema äußern – sondern sich auf die eigene Markenstärke stützen. Auch Nicht-Aktivismus kann positive Effekte haben, und so manche Ad-hoc-Kampagne wäre zum aktuellen Zeitpunkt kontraproduktiv. Langfristig aber bleibt Haltung relevant – etwa bei gesellschaftlich und wirtschaftlich etablierten Themenfeldern wie sozialer Fortschritt und Nachhaltigkeit. Der Klimawandel ist ja zum Beispiel kein kurzfristiger Trend, sondern langfristige Wirklichkeit.

**markenartikel:** Was wäre also Ihr Fazit?

**Fernow:** Kurz zusammengefasst: Wer Haltung zeigt, sollte das aus Überzeugung tun und aus einer langfristig umsetzbaren Strategie ableiten. Denn echte Wirkung entsteht nicht durch Aktionismus – sondern durch konsistentes, glaubwürdiges Handeln. Haltung muss in Unternehmen bereits von innen heraus gelebt werden, um integraler Bestandteil der Markenidentität mit auch monetärem Mehrwert werden zu können. ■

Interview: Vanessa Göbel