

Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.)

**Periodical Part**

## Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 4/2020: Purpose-Driven Marketing

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 (Ed.) (2020) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 4/2020: Purpose-Driven Marketing, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 37, Iss. 4

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276093>

**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



4 | 2020 **SCHWERPUNKT** A Foundational Theory • Marketing-Hype oder langfristiges Erfolgskonzept • Corporate Political Activism • Corporate Volunteering • Agile Brand-Location • Sustainable Marketing Canvas **INSIGHTS** Oracle – Purpose ‘In These Uncertain Times’ **SPEKTRUM** Sustainability Apps im Shopping • Funktionalität und Nachhaltigkeit im Bergsportmarkt

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

## Purpose-Driven Marketing



# Marketing Review St. Gallen



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.

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

# Purpose-Driven Marketing

„Am Gewinn ist noch keine Firma kaputt gegangen“ – so lautet der Titel eines soeben erschienenen Buchs des bekannten Unternehmensberaters Hermann Simon. Als Wissenschaftler, der sich insbesondere mit den Themen Marketingcontrolling und Pricing beschäftigt, kann ich dieser Aussage voll und ganz zustimmen. Allerdings: Gewinn allein greift auch zu kurz.

Die vorliegende Ausgabe der Marketing Review St. Gallen beschäftigt sich daher mit dem Thema „Purpose-Driven-Marketing“. Der betriebswirtschaftliche „Purpose“ stellt die Frage nach dem *Sinn und Zweck der eigenen marktorientierten Tätigkeit*. Es geht dabei nicht lediglich um die klassischen betriebswirtschaftlichen Ziele wie Wachstum, Sicherheit und Gewinn, sondern um die Funktion des Unternehmens im übergeordneten System, also der Gesellschaft.

Eine unternehmerische Tätigkeit erfüllt nur dann einen Zweck, wenn sie dazu beiträgt, eine gesellschaftliche Aufgabe zu lösen. Der britisch-amerikanische Unternehmensberater Simon Sinek bezeichnet mit Purpose die Frage nach dem „Warum“, also der Antriebskraft des unternehmerischen Handelns, die eine Unternehmensführung zu klären habe, bevor es um das „Wie“ der Leistungserstellung oder das „Was“ des eigenen Leistungsangebots geht. Gerade in Zeiten, in denen Klimawandel, Digitalisierung und Pandemien wichtige Herausforderungen sind, erscheint die Suche nach Sinn besonders relevant – nicht nur für Unternehmer und

Manager, sondern auch für Konsumenten und Mitarbeitende. Das „Warum“ dient als Leitplanke und Schranke für die untergeordneten rein ökonomischen Ziele.

Ein führender deutscher Werbeverband hat in einer aktuellen Studie diese Hierarchie auf den Kopf gestellt und einen „Return on Purpose“ definiert und gefordert. Lohnt es sich betriebswirtschaftlich, einen Purpose zu verfolgen? Mit anderen Worten: Für den Fall, dass es sich „rechnet“, dann lassen sich auch Top-Management und Shareholder überzeugen, einen wohlfeilen gesellschaftlichen Zweck zu verfolgen. Doch was ist, wenn der „Return on Purpose“ negativ ausfällt? Verfolgt man ihn dann nicht mehr, weil er sich ja nicht rentiert? Meine persönliche Auffassung lautet: Ein aus Überzeugung gelebter echter gesellschaftlicher „Reason Why“ des unternehmerischen Handelns ist vorbildlich und „vor-betriebswirtschaftlich“. Ein vorgetäuschter „Purpose“ im schöngeistigen Gewand einer „Corporate Social Responsibility“ wird dagegen wie „Greenwashing“ langfristig immer einen negativen „Return on Purpose“ haben. Mit anderen Worten: *Lügen haben kurze Beine*. Es ist besser, ehrlich und unverblümt den Shareholder-Value als primäre Handlungsmaxime anzuerkennen, als einen Purpose vorzutäuschen.

Daher hoffe ich, dass die Beiträge Ihnen helfen, Ihre persönliche *Zweck-Ziel-Hierarchie* und somit das „Warum“ Ihrer persönlichen unternehmerischen Marketingtätigkeit zu reflektieren, zu bekräftigen und mit neuem Antrieb zu versehen.



**Prof. Dr. Sven Reinecke**  
Direktor des Instituts für Marketing und schriftführender Herausgeber der Marketing Review St. Gallen  
[sven.reinecke@unisg.ch](mailto:sven.reinecke@unisg.ch)

# 4/2020

## Schwerpunkt

### Interview

#### 06 „If you have no interest in purpose, make sure your product is a killer!“

Steve Walls is an international expert in the field of brand strategy, innovation and reputation. In the interview he reflects on the pros and cons of purpose-driven marketing.

The Interview is conducted **Martin Berger**

### Einordnung des Begriffs „Purpose“

#### 10 Purpose: A Foundational Theory for an Up-and-Coming Topic

This article contributes to the body of knowledge by presenting a foundational concept of „Purpose“, which explains the contemporary concept.

**Dominik Brendel**

#### 18 Purpose-Driven-Marketing

Marketing-Hype oder langfristiges Erfolgskonzept

Dieses Paper wirft einen kritischen Blick auf das viel besprochene Thema „Purpose“. Praxisbeispiele zeigen die Bandbreite des Purpose-Driven-Marketing-Ansatzes auf.

**Annett Stang**



### Der Purpose beeinflusst Stakeholder

#### 24 Don't Mix Business with Politics?

Understanding Stakeholder Reactions to Corporate Political Activism

Many corporations take stands on socio-political issues. This article explains how practitioners can maximize positive stakeholder reactions in doing so.

**Moritz Appels, Laura Marie Edinger-Schons, Daniel Korschun, Luisa Balk**

#### 32 Maximizing Participation in Corporate Volunteering

Companies increasingly use corporate volunteering programs to bring purpose to their employees' work lives and offer attractive job products. The right design and effective communication of these programs is discussed in this article.

**Michael Verbücheln, Laura Marie Edinger-Schons**



Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe

**Martin Berger, M.Sc.**

Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen (IfM-HSG)

## Spektrum | Marketingmanagement

**Der Purpose gestaltet die Strategie****40 Purpose-Driven-Branding: Agile Markenführung als „Brand-Ucation“**

Sind „Agilität“ und „Purpose“ ein Widerspruch? In diesem Beitrag wird das Konzept agiler Markenführung in Bezug auf Purpose-Driven-Brands diskutiert.

**Jan Lies**

**50 The Sustainable Marketing Canvas**

A New Decision-Making Tool

The Sustainable Marketing Canvas (SMC) is introduced as a tool for developing sustainable strategies and explained along a best-practice case study.

**Nikolina Fuduric**

## Oracle

**58 Purpose ‘In These Uncertain Times’**

Piano music, images of empty streets, voice-overs that invoke ‘these uncertain times’ and company promises to be there for consumers – a central theme in many marketing messages these days.

**Samuel van Deth**

**64 Sustainability Apps – The Key to Promoting Sustainable Shopping?**

Mobile apps assist shoppers at the point of sale to select the most environmentally sustainable products. This study generated insights on the successful design of such an app.

**Anna-Katharina Jäger, Anja Weber, Manfred Kirchgeorg**

**72 Funktionalität oder Nachhaltigkeit?**

Eine Bestandsaufnahme im Schweizer Bergsportmarkt

Die vorliegende Studie untersucht die Bedeutung einer nachhaltigen Entwicklung im Schweizer Bergsportmarkt sowie die Kundenwahrnehmung.

**Christian Moesch, Tim Marklowski, Tim Ströbel**

## Service

**17 Call for Papers****31, 39 Buchrezensionen****63 Literatur zum Thema: Purpose-Driven Marketing****79 Vorschau & Impressum**

# “If you have no interest in purpose, make sure your product is a killer!”

---

The current edition of the Marketing Review St. Gallen clearly shows that the topic of “Purpose” can at least be described as controversial. To reflect on the pros and cons of purpose-driven marketing, our doctoral research associate Martin Berger talked to an international expert in the field, Steve Walls. Steve has spent the last 25 years helping some of the biggest businesses on the planet better prepare for the future. These include Johnnie Walker, Smirnoff, Ford, Blackberry, Singapore Airlines, Lexus, JetBlue, Unilever, Audi, Nestle and many more. A belief in planning for the next quarter century, rather than only the next quarter, has seen him working in London, Singapore, Sydney, New York, Detroit and Toronto before finally laying down roots in Zurich, where he consults on brand strategy, innovation and reputation.

**The interview is conducted by Martin Berger, M.Sc., Research Assistant and Doctoral Student at the Institute of Marketing, University of St. Gallen**

**We have been hearing a lot about being a purpose-driven business recently, especially in connection with marketing. What is your view of the ongoing discussion on the purpose of a firm or, more precisely, purpose marketing?**

Pick up any advertising industry magazine, or, worse, scroll through any of the seemingly endless supply of LinkedIn articles by advertising agency planners, and you'd be forgiven for thinking that (after climate change) a lack of corporate purpose is the single most pressing issue of our age. The sheer volume of opinion on the matter is overwhelming, though the diversity of opinion is somewhat lacking. Therefore, it may come as a slight surprise that in most recent client surveys "purpose" isn't a pressing issue. Take for example the LSA-/SWA-Branchenindikator 2020, which asked marketeers to list the issues that would be at the forefront of their minds going into the new decade. They listed:

- the worrying decline in addressable audience (especially in the 18–34 demographic),
- issues around data-driven marketing – from compliance through to weakness in one-on-one messaging,
- navigating the move from an age of interruption to the age of invitation,

- the proliferation of new channels and the lag in agency knowledge around how to best use those channels,
- issues around organizational structures and roles throughout a period of digital transformation,
- the time cost of getting up to speed with marketing automation and the physical cost of getting programmatic advertising right,
- the struggle to recruit internal and agency expertise around new skills.

But, interestingly, they did not mention purpose, or purpose marketing a single time.

**Do you have an explanation for that?**

Purpose has become today's strategic Holy Grail for marketing agencies – this decade's Big Idea, Big Ideal, Big Fish, Big Money Maker (just think about all of that juicy workshop revenue). To put it short: Purpose is what many agencies, consultancies and coffee shop-based freelance strategists are planning to sell in 2020.

**If I understand you correctly, agencies are trying to sell their customers something they do not need? If so, what is their argument or selling point behind purpose projects?**

The argument for purpose goes something like this: "Purpose is necessary as it drives consistency of behavior. It's no longer enough that your communication is cohesive, the message needs to run through all that you do as a company."

**Steve Walls**  
Strategy Consultant





The simple argument here is that there's no point being out there talking about how you value the input of women if the news in the world features female whistle blowers talking about constant sexual harassment in your boardroom. People no longer only see the ads – they see everything. And so, everything that you do needs to be aligned, consistent and driven by a set of values that the company actually lives, from the CEO through to the call center operative. These days, the best communication in the world isn't going to help Uber, WeWork or Under Armour who find their values, behaviors or associations under constant scrutiny. And, of course, that consistency of action is useful for the communication, too. As the number of channels fragments, as digital media makes it harder to tell a lateral story and people start to see only fractions, fragments and retellings of what used to be campaigns, the need for a central narrative that drives consistency has never been stronger. Call it "Living your Purpose", call it "StoryDoing", call it "A Values Spine" – what agencies want more than anything is for the world to be simple. A world where the story that they're telling in communications isn't messed up by the behavior of the company in the boardroom. At this point the agency will rattle off Red Bull, Nike and Apple as examples of purpose-driven companies – though tellingly they will all have different versions of what they believe the central purpose to be.

**In your opinion, why haven't companies realized that? Aren't there any good reasons for companies to pursue their search for purpose?**

Don't get me wrong here, there are a few arguments for that apart from the standard agency reasoning I just mentioned. For instance:

**Tribalism**

The promise of the internet was that we would all be better informed and more tolerant and understanding of each other as a result. But, of course, the reality was different. Rather than being better informed these days we are merely more certain (about everything) than we have ever been in history. We have splintered into opinion ghettos and erected digital walls to keep out all but those who pass our 'purity tests', a select group of family, friends, influencers and brands allowed into our feeds.



This new reality, an audience walled off by its beliefs and prejudices, has led to the explosion in influencer marketing (with brands happy to pay big money to be a Kardashian's 'plus one' into a million social feeds).

Purpose offers an alternative to an over-reliance on influencer marketing. The idea that a brand can make it into an opinion ghetto by proving that it shares the beliefs of those inside that ghetto is an appealing alternative to the 'money in a brown envelope' currently being pursued by so many.

Here purpose gives you a genuine tie to a community. A chance to connect at a level deeper than association with a celebrity, to be more than just a product in a repertoire. To become a brand that customers buy into, not just from.

**Gravity**

The addressable advertising audience is shrinking as people skip, block and opt out of marketing communication. Premium services sell themselves on the idea of being "ad free" and it's the most valuable audiences that are disappearing first.



What this means, of course, is that there are fewer people coming in to the standard marketing funnel at the top, putting pressure on CMOs to improve efficiency through the funnel – just to stand still. But you can only optimize and re-optimize yourself to hit goals so many times before the sheer lack of customers coming in to be converted becomes insurmountable.

Agencies are using tactics like creating viral content that people want to share, controversy to get into news cycles or sponsoring something that fuels passion (think Mercedes and e-gaming), all in order to try to get around the fact that the audience for what they do is drying up.

And then there's gravity – and that's where purpose comes into play. Gravitational brands have their own pull. They don't have to go out and look for audiences because their presence brings audiences toward them. That gravitational pull, the argument goes, comes from a brand representing a moment or movement in culture, a brand sharing the values, mission and ambition of a cause dear to the hearts of a committed group. Get it right and people will want to know what your brand has to say on a given topic, will seek out your response to issues, will subscribe to see what you have to say before anyone else. Get it wrong and

you're Pepsi turning #BlackLivesMatter into a white girl's street party. Purpose can give you real gravity. But it's fraught with risk. If what you really have is a purpose patch, a point of view crafted by consultants and executed only by ad guys, then you are going to get it seriously, seriously wrong.

### Coherence & Compliance

A clear purpose from a company helps mitigate against disaster. It tells employees not only what to do, but very clearly states what they should never do. It sets the guard rails high against misinterpretation and miscommunication. Purpose helps you draw a clear boundary around behaviors, which in turn makes it easier for the dozens of companies employed throughout your funnel to do what's right and avoid disaster. It's the modern version of a style guide, but instead of talking fonts and kerning, it talks ethics and acceptability.



### From your experience, are companies with a clear purpose or mission performing better than their competitors?

Clients that have a genuine purpose, a tangible mission that they're determined to achieve will do better than the people in their category that don't.

Research carried out by Co:Collective in the US shows that companies who organize themselves around a mission or purpose have higher annualized growth rates, lower media spends and generate greater volumes of positive social media mentions as a result. More for less.

So if you are NASA trying to put a man on the moon, Tom's trying to put shoes on the feet of poor children, Tesla trying to destroy the carbon economy, JetBlue trying to bring real service back to air travel or GoJek trying to find ways for everyday Indonesians to earn an honest living then your genuine purpose is an asset. It will drive your actions and you will have a better chance of success as a result. But note the word "genuine".

All of the companies above are manifestations of a founder's desire to change the world. Their purpose, cause, quest, mission, reason to be is in their DNA. It is the reason that the company exists. None of the companies above got their purpose from a management consultant, a workshop

filled with scented markers and colorful voting hearts or from any third party contractor.

And if you did get your purpose from one of those sources we'd wager that you don't have a purpose, you just have a PowerPoint deck. An ugly PowerPoint deck. That cost you six figures.

### In other words, it does not matter if your company has no clearly defined purpose?

In almost every category, the leading brand is one that's driven by product, not by purpose: Amazon, Apple, Alibaba, Netflix, Toyota, Gillette, CocaCola, Shell, Allianz, Walmart, Johnson and Johnson, Nestle, Boeing, Pfizer, Facebook, Oracle, Microsoft, UPS, Fedex, Hyundai, Hitachi, McDonald's, HP, Diageo, ABB, Canon, PayPal, Heineken, Tata, WeChat, Xiaomi, TikTok, Samsung, LG.

Make something great and people will still buy the What, even if they don't know the How or the Why of it.

### Summarizing, what would you recommend to marketers or managers in general that are worrying about their purpose statements and/or purpose-driven campaigns?

If you have a driving purpose, a quest that your company is on to change the world, then good for you. You've given yourself a better shot at success.

"Clients that have a genuine purpose, a tangible mission that they're determined to achieve will do better than the people in their category that don't."

If you don't have that driving purpose and you feel that you need one, to motivate, inspire and set an internal direction then by all means look for one. But do it yourselves, don't ask a third party to define what you believe for you. It just won't work.

And if you have no interest in purpose, that's cool too. As long as the product or service you're providing is a killer. There's room out there for Tom's & Tesla, for Toyota & Telstra. Don't let your agency tell you otherwise. 🚩

# Purpose: A Foundational Theory for an Up-and-Coming Topic

---

Purpose is undisputedly high on the agenda of marketers and executives alike. However, the current body of knowledge cannot explain what actually constitutes the concept of purpose, leading to misinterpretations in practice. The theory presented here closes this gap and provides a foundational contribution to explaining this contemporary concept.

**Dominik Brendel**

**T**he American Association of Advertisers (ANA) selected *Brand Purpose* as “marketing word of the year 2018” (Mandese, 2018, para. 1). The US-based industry association Business Roundtable shook up the business news in 2019 by declaring its decades-standing maxim of shareholder value outdated. They suggested to turn towards a more inclusive concept surrounding the idea of purpose and overall stakeholder orientation (Business Roundtable, 2019). The 2020 World Economic Forum (WEF) declared a new manifest around *purpose* as ultimate ground and centre for an overall new form of capitalism as such (Schwab, 2019).

Yet, in theory and practice alike, there is at least some ambiguity and uncertainty about what actually constitutes the concept of *purpose* to the firm, and, consequently, the brand. The accepted definition is limited to the description of *purpose* as an element within the strategic framework of the firm, beyond profit maximization (Gartenberg, Prat, & Serafeim, 2018; Henderson & Van den Steen, 2015). However, this somewhat vague definition cannot explain the concept’s increasing significance in theory and practice, nor does it help to explain how managers might apply such a concept to their businesses.

In order to close this gap, the author conducted an empirical study among over 40 corporations and brands, such as Patagonia, Danone, Unilever and Whole Foods, which claim to operate in a *purpose*-driven manner. The data was collected from managers of those corporations through semi-structured interviews. Applying a classic grounded theory (CGT) research paradigm, the data were encoded, analysed and the findings interpreted by CGT’s coding strategy.

The study’s findings provide a substantive theory about the concept of

*purpose* that is theoretically abstract, yet grounded in practice-based data, that localises *purpose* in the overall normative framework of the firm and explains how it relates to brand strategy. This theory sheds further light on the managers’ motivation to implement such *purpose*. The latter is especially relevant, as the doctrine of shareholder orientation versus *purpose* might establish a conflicting strategic directive for the firm and its management. The theory is then embedded in corporate identity theory and normative strategy. The findings also explain the relations between the various concepts of the corporate normative framework, including mission, vision and values, brand theory and *purpose*. Finally, the theory differentiates *purpose* from the concept of corporate social responsibility (CSR).

### **In Search of Meaning: A Quest for the Roots of Purpose in Business**

Since Milton Friedman’s (1970) well-known argument against CSR as being out of scope for the corporation the maxim of shareholder orientation has become broadly accepted as the ultimate management doctrine for decades and, consequently, the main driver of managers’ decision making. In combination with utilitarian ethics and political deregulation, the concept of the economic man evolved as the underlying principle of corporate leadership, arguing that the decisions of humans, i.e. customers, employees and shareholders, are based on rational decision-making processes aimed at their own prosperity and welfare. The economic man would seek out what is best for himself and, consequently, all humans will be better off (Collier, 2019). Wrongly so, but anyway, this argumentation is often traced back to the foundations of the

#### **Dominik Brendel**

Strategy Advisor; Lecturer in Strategic Management, Entrepreneurship and Marketing at Hochschule Fresenius Cologne, Germany  
dominik.brendel@hs-fresenius.de

economic system of free market capitalism, more precisely, to the work of Adam Smith. Yet, it was actually Smith who first argued that the rationalism of the economic man cannot explain human behaviour sufficiently and that human actions are generally based on two principles in life, welfare and belonging (Smith, 2010a, 2010b). Smith stated that in case of doubt, humans would seek esteem over financial advantage, and esteem is the prerequisite for belonging, provided by society and community to each individual (Smith, 2010a). Thus, capitalism, as the systemic foundation in which corporations operate, would need to address both the welfare and the prosperity of each individual and also express esteem towards the individuals to create a sense of belonging to the society (Friedman, Friedman, & Edris, 2017).

In their seminal article, Porter and Kramer (2011) adopted this foundational thought and argued that for market capitalism, as a system, to survive, its flaws must be transformed from within. They argue that two major forces of neo-liberalism have induced problematic market mechanisms which may lead to the rejection of the system as a whole by its main contributors, the people. The first issue is corporations' externalisation of costs, e.g., of environmental harm or low wages, which then need to be systemically offset by society through transfer payments, while profits are internalized and ultimately transferred to shareholders via dividend payments. Secondly, the maxim of shareholder value is misleading the corporation's management to focus on short-term financial gains, deprioritizing or even neglecting long-termism in strategic development and investment decisions. This short-termism may lead to an acceleration of the first issue (cost externalisation and profit

internalisation). Thus, they conclude, the profit of the corporation should be seen in a broader sense, not limited to purely monetary results. Rather, the value created by the firm within a functioning, free-market, capitalist system should contribute to society at large, beyond delivering shareholder return.

“Not all profit is equal. Profits involving a social purpose represent a higher form of capitalism, one that creates a positive cycle of company and community prosperity.”

Porter & Kramer, 2011, p. 67

According to Porter and Kramer, this concept of *purpose* should be embedded at the centre of corporate normative strategy and will lead the organisation to act more sustainably, in terms of long-term value creation, as a responsible active member of society. Thus, the firm would enhance the common good

while equally enhancing individual prosperity (Gartenberg et al., 2018). Thus, the strategic corporate *purpose* should “(...) address the interest of all stakeholders: investors, employees, customers, governments, NGOs, and society at large” (Eccles & Serafeim, 2013, p. 52).

### **A Contemporary Theory of Purpose**

Building on the concept of *purpose* in the body of theory as explored above, The findings presented hereafter start with the explanation of the underlying motivation of the managers to apply such a concept from the firm's perspective. They lead to an integrated theoretical model, which may serve as a basis for further research, but may also be directly applied to business practice.

#### **Motivational Factors of Managers and Entrepreneurs: Activism**

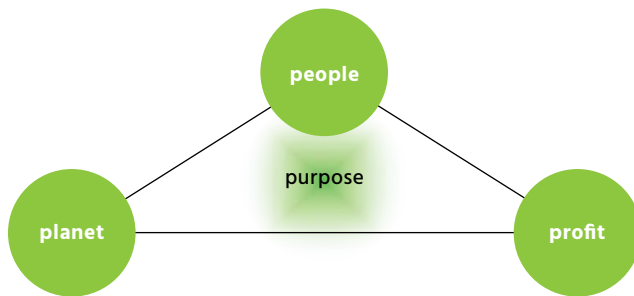
The underlying motivation leading executives to build *purpose*-driven businesses may be explained by the mechanism of activism due to a higher-order *purpose*.

Activism, as a generative mechanism, encompasses the activities of the corporate managers who not only take a

### **Management Summary**

Purpose is high on today's agendas. Yet there is significant confusion about the underlying elements and what the concept actually means and how purpose relates to other concepts of normative strategy. This article provides original insights, based on an empirical study with leading brands and organisations, about the theory behind the idea of purpose in relation to business and brand strategy. It concludes with a framework which managers can directly apply to their businesses and scholars can use as a foundation for further research about the concept and its significance in practice.

**Fig. 1: People, Planet and Profit, the Constitutional Elements of Purpose**



Source: Own Illustration.

stance towards societal challenges, but are active change agents via their business activities. The managers use their business processes and their influence on their overall value chain to proactively create positive impact on predefined challenges. This is an important differentiation, as in practice (as the findings show) the concept of CSR is perceived as a passive element, while activism due to a higher-order *purpose* is a call for concrete action. Thus, the motivation of entrepreneurs and corporate leaders who claim to steer *purpose*-driven businesses perceive CSR as important but as a passive, mainly reporting and stewardship mechanisms (Mackey, 2011). They rely on a different concept to provide positive change in the face of societal challenges: *purpose*.

#### A Definition of *Purpose* in Business

The research findings further allow to define the constitutional elements of the concept of *purpose*; these are interlinked and interwoven into a strategic triangle (figure 1). All elements are equally important and form the constitutional foundation of the business model. *Pur-*

*pose* at the core of the triangle leads the managers to seek a balance between the needs and demands of all stakeholders needs. This means that profit is proactively pursued, but in balance with a contribution to society (people) and the environment (planet) at large. Thus, the business model is not limited to financial profit, but intends to provide profit for society at large and the environment as well (see figure 1). The theory thus adapts the concept of people, planet and profit pursued by the B Corp initiative (Giddens, 2018) and proposes a model that provides a fundamental definition of the constituting elements of *purpose*.

As one manager participating in the study framed it: “What we refer to as *purpose* can only be at the intersection of people, planet and profit [...], it could not be any other way. We would not be able to ignore our employees’ needs regarding family time and at the same time communicate to our customers that our brand cares deeply about their parenthood. Or how would a large [environmental] footprint fit our leading brand that claims to care for the generations to come? It wouldn’t. And yes, [...], we need to make a profit, to invest in the future and also to ensure access to capital for future investments. But again, it’s the balance which everybody buys into. [...] But most important, it [*purpose*] is activating. It is at the centre of our daily activities and actions.”

#### Purpose and the Normative Framework of the Firm

This concept of *purpose* is adjunct to established elements in normative strategy frameworks, i.e. corporate vision, mission and values & principles. However, there are ambiguities and misinterpretations regarding the role of each concept. The study presented here explored the various elements and their components,

#### Main Propositions

1. Corporate purpose is the fourth element in the normative strategy framework of the firm, next to vision, mission, values & principles.
2. Brand purpose results from the transference of corporate purpose to the brand identity.
3. The concept of purpose in business is not identical with corporate social responsibility, but a paradigm to use business as a force for the common good.
4. The management’s personal belief system (purpose) translates into corporate activism.
5. The generative mechanism of corporate activism seeks to pro-actively and positively impact societal challenges through the business operations.

coming to the conclusion that *purpose* is a fourth, additional element in the normative strategy of the firm.

Vision is about providing a clear image of the future state the organisation tries to achieve, while the mission defines the strategic choices made by the organisation to achieve their vision. Values and principles accompany those choices and guide and steer ethical norms, behaviour and collaboration among all internal and external stakeholders. *Purpose* adds to this and provides, as the fourth element, the *raison d'être* for the organisation. This “reason for being” is not limited to taking a stance against something, but, as explored above, is profoundly based on the intended improvement the company wants to make, by impacting positively on people, planet and profit alike. These elements are summarised in figure 2.

Importantly, *purpose* is fundamentally related to the entrepreneurs’ and manager’s activism; it describes the intended change and positive impact they want to make by doing business. Thus, Patagonia claims to have one of the most efficient value chains and procurement processes of the textile and sports gear industry, according to their motto: “We’re in business to save our home planet”. They argue that this statement is a strong obligation to on-goingly review and adapt their value

chains and find new solutions where others in the industry have failed. This also leads to an increased profit potential, as it enables the organisation’s managers to make more efficient sourcing and procurement decisions than their competitors (Rogers, 2018).

### The *Purpose*-Driven Brand

The research findings also provide new clarity in the controversial discussion among scholars and practitioners regarding the definition of *purpose* in relation to brands and brand strategy.

First, to be *purpose*-driven, a brand necessarily requires an underlying *purpose*-driven business model. This relation between brand and business model seems obvious, but at least in practice it isn’t. Rather, this relationship is often neglected, leading to the term woke-washing; what green-washing is to CSR, woke-washing is to *purpose* (Watson, 2019). Thus, the constitution of the *purpose*-driven brand is dependent on the foundational constitution of the *purpose*-driven business model which, as explained above, aims at positively and equally impacting people, planet and profit. This also explains why *purpose* cannot be sufficiently explained as taking a stance or providing meaning; rather, *purpose* has to be hard-wired into an all-encompassing,

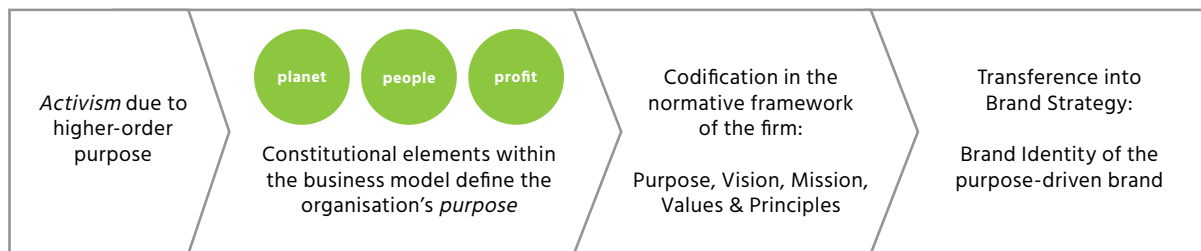
### Lessons Learned

1. Purpose is not some lofty concept or philosophically laden stance. Purpose is hardwired into business modelling and management. It encapsulates a corporation’s activism.
2. Running a purpose-driven organisation is an obligation with certain limitations; it is not for everybody, but for those who seek to change society pro-actively, it can become foundational.
3. It is essential to first define the firm’s normative framework with all four elements – vision, mission, values & principles, purpose. These elements are not interchangeable, as each element fulfils a necessary and specific role in the framework.
4. Purpose as part of the brand strategy must be grounded in an overall corporate purpose, which is centred at the core of the business model. Otherwise it becomes woke-washing and will backfire.

**Fig. 2: The Normative Framework of the Organisation**

Element	Objective	Role in normative framework
Purpose	Defines the contribution the organisation is making to society at large, environment and its stakeholders overall	Explains <i>why</i> the organisation exists
Vision	Defines the intended future conditions the organisation wants to see in the world	Explains <i>where</i> the organisation is headed
Mission	Develops the strategic choices made by the organisation to fulfil its purpose and achieve its vision	Explains <i>what</i> needs to be done
Values & Principles	Describes behaviours and ethical norms the organisation plays by (beyond legal obligations)	Explains <i>how</i> the organisation and its members act

Source: Own Illustration.

**Fig. 3: The Process of Constituting the Purpose-Driven Brand**

Source: Own Illustration.

stakeholder-oriented management paradigm. And it is this paradigm which ultimately allows truly *purpose*-driven brands to appeal to all stakeholders of the firm, especially their customers.

Therefore, the *purpose*-driven brand is nothing more, but also nothing less, than the usual transference of a business model into a brand identity and its positioning through the marketing-mix. But in the case of a *purpose*-driven brand the underlying business model must be serving an inclusive stakeholder model (as explained above) characterised by activism due to higher-order *purpose*.

### Theory of *Purpose* in Business and Brand Management

To summarise, the process of delivering a *purpose*-driven brand is based on the condition of defining the *purpose* of the business model. This *purpose*, overall, is positioned next to the vision, mission, values and principles of the organisation and resides within an integrative, normative, strategic framework of the firm which guides the organisation's actions and activities. These activities are related back to the management's, or the entrepreneur's, quest for proactive change and a positive impact on societal challenges at large. This motivation can be referred to as activism

due to higher-order *purpose*. Importantly, this proposition is a necessity for the *purpose*-driven brand, as otherwise any brand execution through the marketing mix would be flawed and might create harm to the brand and, consequently, the business itself.

### **Purpose, Brands and Customers: An Inclusive Paradigm for the Future of Business**

With the concept of *purpose* established, its implications for brand management can now be further elaborated.

As discussed earlier, esteem as a prerequisite of belonging is a significant element in (voluntary) relationships of people. As we know, people also form significant relationships with brands, even in forms comparable to those they form with people (Aaker & Fournier, 1995; Fournier, 1991, 1998). Today, the need for relating with consumer brands may even be enhanced; in many secular societies, esteem is not delivered through institutions any more. Rather, people increasingly seek meaning and sense-making in the relations they form with brands – and through the brand's *purpose* (Meynhardt, 2020). Therefore, *purpose* is not just a noble concept that the firm purports, it is also significant in forming lasting, enhanced brand–consumer rela-

tionships. There is increasing evidence that brands which convey a clear *purpose* are favoured in consumer's consumption and decision making processes (e.g. Keller, 2015; Marx & Garrido, 2019). Research also indicates increased repurchase rates for *purpose*-driven brands as compared to non-*purpose*-driven brands (e.g. Barton, Ishikawa, Quiring, & Theofilou, 2018; Hochman & Maynor, 2012). These effects are increasingly becoming clear to practitioners, and corporate giants such as Unilever therefore keep pushing their brand positionings to a more inclusive management paradigm where brands become institutionalised, metaphysical objects which represent a new approach to business management and the underlying business model (Unilever, 2019; Weed, 2017).


*Purpose* has sometimes been short-sightedly described as a meaning-based element in branding and therefore has been neglected by managers as just another cost factor without lasting contribution to the business. However, this perspective falls short of an encompassing definition of what *purpose* actually is. *Purpose*, when solidly based on an all-stakeholder-oriented business model, i.e. a business model whose contribution is not limited to delivering profit to its shareholders, is fundamental for building and managing brands; more



precisely, the brands' relations with their customers. People are indeed searching for meaning, but they do not limit their efforts to searching, they also want to relate with brands in a more profound and meaningful way.

In conclusion, *purpose* is indeed a noble form of business and brand management, yet its constitution is not limited to meaning and sense-making. Rather, *purpose*-driven brands hard-

wire the founder's or the management's activism into the business model in order to drive positive change among all stakeholders, explicitly including the environment and society at large. In contrast to CSR, *purpose* is foundationally dependent on this generative mechanism of practical activism. The brands that represent such businesses may be categorised as *purpose*-driven brands. Yet this categorisation is founda-

tionally dependent on the underlying business model and must be coherently managed within the framework of the business activities and initiatives of the firm. Only then will the concept of *purpose* be enduring, and companies that apply such an idealistic approach to an inclusive management paradigm may be rewarded with higher returns, through profound and lasting brand-consumer relationships. 

## Literature

- Aaker, J., & Fournier, S. (1995). A brand as a character, a partner and a person: three perspectives on the question of brand personality. *Advances in Consumer Research*, 22(1), 391–395.
- Barton, R., Ishikawa, M., Quiring, K., & Theofilou, B. (2018). To Affinity and Beyond: From me to we, the rise of the purpose-led brand. *Accenture Strategy*. Retrieved from [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-competitiveagility-gcpr-pov.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-competitiveagility-gcpr-pov.pdf)
- Business Roundtable (2019). Our Commitment. Retrieved from <https://opportunity.business-roundtable.org/ourcommitment/>
- Collier, P. (2019). *The Future of Capitalism: Facing the New Anxieties*. London: Penguin Books.
- Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). The performance frontier. *Harvard Business Review*, 91(5), 50–60.
- Fournier, S. (1991). A meaning-based framework for the study of consumer-object relations. *Advances in Consumer Research*, 18(1), 736–742.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–373.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Friedman, H. H., Friedman, L. W., & Edris, S. (2017). Conscious capitalism vs. rapacious capitalism: lessons from King Leopold II. *Business Quest*, 1–20. Retrieved from <http://www.westga.edu/~bquest/2017/capitalism2017.pdf>
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2018). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1–18. doi:<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2840005>
- Giddens, M. (2018). The rise of B Corps highlights the emergence of a new way of doing business. *Forbes*, August 8, 2018. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/michelegiddens/2018/08/03/rise-of-b-corps-highlights-the-emergence-of-a-new-way-of-doing-business/#538afad2ed29>
- Henderson, R., & Van den Steen, E. (2015). Why do firms have “purpose”? The firm's role as a carrier of identity and reputation. *American Economic Review*, 105(5), 326–330.
- Hochman, K., & Maynor, K. (2012). Integrating your brand purpose: How Procter & Gamble's secret deodorant increased market share and profit through its brand purpose. *Journal of Brand Strategy*, 1(4), 327–332.
- Keller, V. (2015). The business case for purpose. *Harvard Business Review Analytic Services Report*. Retrieved from <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/ey/19392HBRReportEY.pdf>
- Mackey, J. (2011). What conscious capitalism really is. *California Management Review*, 53(3), 83–90.
- Mandese, J. (2018). 2018 Marketing Word(s) of the Year: ‘Brand Purpose’. *Marketing Daily*, December 6, 2018. Retrieved from <https://www.mediapost.com/publications/article/328947/2018-marketing-words-of-the-year-brand-purpose.html>
- Marx, B., & Garrido, M. (2019). HAVAS Meaningful brands 2019. Retrieved from <http://www.meaningful-brands.com>
- Meynhardt, T. (2020). Purpose ist kein Gutmenschentum. *Harvard Business Manager*, 2/2020. Retrieved from <https://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/timo-meynhardt-ueber-purpose-a-1304253.html>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review* 89(1–2), 62–77.
- Rogers, C. (2018). Patagonia on why brands ‘can’t reverse into purpose’ through marketing. *Marketing Week*, July 18, 2018.
- Schwab, K. (2019). *Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum, Dec. 2, 2019. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- Smith, A. (2010). *The Wealth of Nations*. London: Wiley.
- Unilever (2019). Unilever's purpose-led brands outperform. Press release, Nov 6, 2019. Retrieved from <https://www.unilever.com/news/press-releases/2019/unilevers-purpose-led-brands-outperform.html>
- Watson, I. (2019). Unilever CEO Alan Jope laments the 'woke-washing' ads 'polluting' brand purpose. *The Drum*, June 19, 2019. Retrieved from <https://www.thedrum.com/news/2019/06/19/unilever-ceo-alan-jope-laments-the-woke-washing-ads-polluting-brand-purpose>
- Weed, K. (2017). Interview with Keith Weed (CMO, Unilever). *Brand Management: Aligning Business, Brand and Behaviour*, University of London, London. Retrieved from <https://www.coursera.org/lecture/brand/3-11-interview-with-keith-weed-cmo-unilever-F5X2k>

## Call for Papers: Können wir Sie als 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 einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für den Leser sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

**Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als 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 [iris.schmutz@unisg.ch](mailto:iris.schmutz@unisg.ch) und [marketingreview@unisg.ch](mailto:marketingreview@unisg.ch)

### Schwerpunktthemen

**MRSG 2.2021: Die neue Welt der Markenkommunikation**

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 23.10.2020 an [philipp.scharfenberger@unisg.ch](mailto:philipp.scharfenberger@unisg.ch) und [marketingreview@unisg.ch](mailto:marketingreview@unisg.ch).



### Redaktionsleitung

**Iris Schmutz, M.Sc.**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
am Institut für Marketing der  
Universität St. Gallen

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

Start  
August  
2020

**Diplom Sales Executive (DAS)**

Lernen Sie fundierte und aktuelle Konzepte, Methoden und Instrumente, die Sie bei Ihrer täglichen Führungsarbeit in Vertrieb und Kundenmanagement unterstützen. Sie lernen, den Vertrieb nach neuesten Erkenntnissen zu führen und Erfolgsfaktoren gezielt umzusetzen. Nach erfolgreichem Absolvieren des Studiengangs schliessen Sie mit einem Diplom „Sales Executive HSG“ ab.

Sie besuchen 36 Studientage in 12 Modulen, nächster Start ist am 25. August 2020.

**Weitere Infos unter [www.ifm.unisg.ch/weiterbildung](http://www.ifm.unisg.ch/weiterbildung)**  
Gerne berät Sie Anna Bower auch persönlich zum Diplom Sales Executive (DAS) unter +41 71 224 71 80 oder per Mail an [anna.bower@unisg.ch](mailto:anna.bower@unisg.ch).

# Purpose-Driven-Marketing

## Marketing-Hype oder langfristiges Erfolgskonzept

---

Von Marken auf der Suche nach dem Sinn und der Bedeutung von Purpose für die Markenführung.

Dieses Paper wirft einen kritischen Blick auf das viel besprochene Fachthema. Wo kommt der neue Marketingansatz her? Welche Relevanz hat Purpose aus Sicht der Unternehmen und des Konsumenten? Eines sei schon mal gesagt: Purpose ist gekommen, um zu bleiben.

Anhand von Praxisbeispielen wird im Folgenden die Bandbreite des Purpose-Driven-Marketing-Ansatzes aufgezeigt. Es wird weiterhin beleuchtet, welchen Platz der Marketingansatz in der Markenführung einnimmt. Dabei wird sowohl die Konsumentensicht als auch die Unternehmensperspektive aufgegriffen.

**Annett Stang**

## Einordnung in das Aufgabengebiet des Marketings

Eine erste Annäherung kann über den Begriff „Haltung“ erfolgen. So stellt die Studie *Brands Ahead – die Zukunftsfähigkeit der Marke* (Scheffler & Panella, 2015) fest, dass Haltung einer von sechs Kerntreibern für erfolgreiche Marken ist. Marken müssen demnach über ihr Leistungsversprechen hinaus einen eigenen Standpunkt im Sinne einer Haltung finden. Hier wird versucht, der Positionierung einer Marke mittels Wertvorstellungen eine weitere Ebene über den funktionalen Benefit hinaus hinzuzufügen. Der Ansatz, eine Haltung zu beziehen und Werte zu vertreten, vor allem im gesellschaftsbezogenen Kontext, geht oft auch mit dem Begriff Purpose einher.

Eine andere Sichtweise ist die Ausrichtung der Markenkommunikation auf die Erwartung der Zielgruppen. Der globalen Havas Markenstudie (2019, Meaningful Brands) zufolge glauben 55% der Konsumenten, dass Marken eine wichtigere Rolle als Regierungen einnehmen, wenn es darum geht, die Welt zu einem besseren Ort zu machen. Allein in Deutschland erwarten 75% aller Deutschen von Marken eine klare politische Haltung. Durch die Inszenierung einer Marke in einem gesellschaftspolitischen und für die Zielgruppe relevanten Umfeld kann schnell Aufmerksamkeit geschaffen werden. Dieser kommunikative Ansatz spiegelt vor allem die Werte der Zielgruppe wider und soll die Identifikation der Zielgruppe mit der Marke vorantreiben. Kommunikationen dieser Art reagieren kurzfristig und eher einmalig auf gesellschaftspolitische Ereignisse und sind oft in Social-Media-Kanälen zu sehen.

Bei einer Annäherung der Thematik über einen unternehmensstrategischen Ansatz finden sich Strömungen in Richtung ganzheitlicher Nachhaltigkeitsstrategien. 2006 entwickelte sich zum Beispiel eine Community von Unternehmern, die Profit und Purpose in Einklang bringen wollen. Sie ordnen ihr unternehmerisches Handeln nicht der Gewinnerorientierung, sondern der Umweltorientierung sowie der Steigerung des Gemeinwohls unter. Diese Benefit-Corporations (B-Corp) leisten einen positiven Beitrag für alle Stakeholder (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Gemeinden, Umwelt) mit selbst auferlegten Zielen. Die B-Corp-Community, als die Organisation hinter den B-Corps, zertifiziert und überwacht die der Community angeschlossenen Unternehmen. Heute zählen in mehr als 50 Ländern bereits 2500 Unternehmen, wie z.B. Ben&Jerrys, Patagonia oder The Body Shop zur B-Corp-Community.

Ein erster Versuch einer Begriffserklärung ist im deutschsprachigen Raum von den Autoren Bruce und Jeromin zu finden (2020). Es wird der Corporate Purpose als

Begriff eingeführt, der den höheren Unternehmenszweck als langfristiges mehrwertschaffendes Versprechen beschreibt.

Dennoch bleibt bisher eine diffuse Abgrenzung des Purpose-Driven-Marketing-Ansatzes. Handelt es sich nun um eine Weiterentwicklung von Corporate-Social-Responsibility, ist er als reines Kommunikationsinstrument einzuordnen oder muss gar von einem Verständnis als ganzheitliche Unternehmensstrategie gesprochen werden? Zum jetzigen Zeitpunkt gibt es mehrere Spielarten.

## Spielarten aus der Praxis

### 1. Nike



„Purpose moves us“, so steht es auf der offiziellen Website des Unternehmens [nike.com](https://www.nike.com) geschrieben und beschreibt ganz klar, wofür das Unternehmen steht: „Our purpose is to unite the world through sport to create a healthy planet, active communities and an equal playing field for all.“ Mark Parker, Nike Chairman, Präsident und CEO wird darüber hinaus wie folgt zitiert: „In the face of today’s challenges – from climate change to inequality to how we unleash the potential of the next generation – I believe we need our boldest dreams yet.“ Dieser Anspruch wird stringent über den Marketingmix verfolgt und mündet schliesslich in allen Kommunikationskampagnen. Seinen Höhepunkt hatte diese Haltung sicherlich 2018 mit der polarisierenden Kampagne zum 30-jährigen Jubiläum des Slogans „Just do it!“ und Colin Kaepernick als einen der Markentestimonials. Die Kampagne zeigte Athle-

### Annett Stang

Marketingleiterin,  
RhönSprudel Gruppe  
(Egon Schindel Holding GmbH)

Tel.: +49 (0) 30 530231214  
stang@rhoensprudel-gruppe.de  
www.rhoensprudel-gruppe.de  
www.annett-stang.de

ten, die alle Hindernisse überwinden, sei es, weil sie Minderheiten sind, Behinderungen haben, sich gegen Religionsdogmen stellen. Diversität und Chancengleichheit im Sport, das ist der Auftrag der Kampagne. Die Botschaft „Glaube an etwas, selbst wenn es bedeutet, alles zu opfern. Just do it!“ bekommt neben der sportlichen Interpretation erst mit Kaepernick auch eine gesellschaftliche Haltung. Kaepernick engagiert sich aktiv gegen Rassismus und prangerte mit seinem Kniefall während der Nationalhymne die US-Polizeigewalt an. Er verlor auf diese Geste hin seinen Vertrag bei den San Francisco 49ers doch Nike stellt sich mit der weiteren Zusammenarbeit hinter den Sportler, der bereits seit 2011 für die Marke verpflichtet ist. Nicht nur für Kaepernick, auch für Nike war dies ein mutiger Weg, da diese Haltung unter den Markenfans nicht nur für Zuspruch sorgte.

## 2. Dove

Die Marke Dove aus dem Hause Unilever hat sich der Mission verschrieben, das Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein von Frauen zu stärken. Es geht vor allem um die Akzeptanz des eigenen Körpers und damit dem eigenen Schönheitsempfinden. Der Purpose dahinter wird auf der Website [dove.com](http://dove.com) erklärt.

Die Marke will ihren „Beitrag leisten zu einer Welt, in der individuelle Schönheit eine Quelle des Selbstwertgefühls und nicht des Selbstzweifels ist.“ Dove stellt somit gesellschaftliche Zwänge und Fashion-Ideale infrage und geht mit Wertschätzung für Frauen nicht über Äusserlichkeiten als Haltung voran. Bemerkenswert ist, dass Dove diese Haltung bereits seit 2004 mit der Einführung einer hautstraffenden Pflegeserie kommuniziert und sukzessive in die Marken-DNA überführt. Bei Dove ist der Purpose ein wesentlicher Teil der Markenpositionierung und eine klare Differenzierung zum Wettbewerb.



## 3. R+V Versicherung

Ein noch sehr junges Beispiel ist die Repositionierung der R+V Versicherung. Das Unternehmen versucht, aus dem rationalen Leistungsversprechen Sicherheit eine emotionale Kundenansprache über die Werte Gemeinschaft und Fürsorge umzusetzen. „Du bist nicht allein“ lautet der neue Slogan des Versicherers. Die neu entwi-



ckelte Haltungskampagne soll die Probleme Egoismus, Narzissmus und Selbstdarstellung, welche in vielen Teilen der heutigen Gesellschaft erlebbar sind, thematisieren. Dabei wird der WIR-Gedanke aus dem Leitbild der Versicherung, die für genossenschaftliche Werte steht, abgeleitet (Rauschkolb, 2020). In dem 60-sekündigen Spot, der auf YouTube läuft, werden verschiedene Zielgruppen und Lebenssituationen gezeigt, die gesellschaftliche Missstände wie Fake News, Vermüllung, Rücksichtslosigkeit oder Mobbing hinterfragen und für ein respektvolles Miteinander plädieren. Die R+V Versicherung ist in der Branche das erste Unternehmen, das sich so klar mit einer gesellschaftlichen Haltung positioniert und die Markenerlebnisse über das gesamte Geschäftsmodell zieht. (Unckrich, 2020)

## 4. Fisherman's Friend

In Deutschland gab es im Rahmen der Flüchtlingspolitik, beziehungsweise der Reaktion aus dem rechten Spektrum darauf, einige politischen Haltungskampagnen. So reagierte die Marke Fisherman's Friend 2015 auf die Fremdenfeindlichkeit und Übergriffe auf Flüchtlingsunterkünfte in Heidenau mit einem Facebook-Post und rief zu Toleranz und mehr Vielfalt auf. Das Bild zum Post titelte: Sind sie zu bunt, bist du zu braun. Neben der positiven Resonanz auf diesen Post gab es auch negative Stimmen, dass ein solches Thema nicht für Werbung missbraucht werden sollte (Kolf, 2015).



## Zusammenfassung

Der Megatrend Nachhaltigkeit und die damit verbundenen moralischen Wertevorstellungen vor allem bei Verbrauchern der Generation Millennials zeigen Auswirkungen sowohl auf das Konsumverhalten als auch auf die Erwartungshaltung an Unternehmen, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Aufgrund dieser geänderten Anforderungen hat sich der Purpose-Driven-Marketing-Ansatz in verschiedenen Spielarten entwickelt. Purpose-Driven-Marketing kann nur als langfristiges Erfolgskonzept gelingen, wenn es nicht als ausschliesslicher Kommunikationsansatz verstanden wird, sondern als strategisches Gesamtkonzept.

## Kernthesen

1. Der Marketingansatz Purpose-Driven-Marketing ist noch in seiner Entwicklung.
2. Die Spielarten reichen von der Reaktion auf politische Aktionen in Form von Social-Media-Kommunikationen bis hin zur Ausrichtung der Marketing-DNA und des gesamten Marketing-mixes.
3. Millennials sind die treibende Kraft für Purpose-Driven-Marketing.
4. Unternehmen müssen sich wieder mit dem „Why“ beschäftigen.
5. Die 4 Erfolgsfaktoren des Purpose-Driven-Marketings sind Ehrlichkeit, Transparenz, Glaubwürdigkeit und Konstanz.

### 5. fritz-kola

Auf der Website des Cola-Herstellers heisst es, „schwarze seele, gutes herz. Wir haben fritz-kola gegründet, um eine bessere kola zu machen.“ (fritz-kulturgüter GmbH, o. J.) Was genau „eine bessere Kola“ heisst, wird der individuellen Interpretation überlassen. Auffällig ist jedoch, dass die Marke schon immer sehr frech und laut in der Werbung auftritt. Mit teils witzigen, teils polarisierenden Headlines wird rund um den Benefit „wach“ gespielt. Seit 2011 beschäftigt sich das Unternehmen mit dem „Projekt Nachhaltigkeit“ und greift dies auch neben den Produktbotschaften (Willmroth, 2013) in den Werbemotiven auf. Zudem konnten in jüngster Zeit auch Motive mit politischer Haltung beobachtet werden. Sie wurden vor



Fotos: Unternehmen

allem in den sozialen Netzwerken veröffentlicht und reagieren auf aktuelle Situationen wie zur Europawahl im letzten Jahr oder die Ministerpräsidentenwahl in Thüringen Anfang dieses Jahres und reihen sich neben Fisherman's Friend als Beispiel für Haltung als singuläre Kommunikationsbotschaft ohne einen tiefergehenden übergeordneten Zweck.

### 6. Patagonia

Patagonia hat sich aus einem Hersteller von Kletterzubehör hin zu einem nachhaltigen Outdoor-Bekleidungs-Hersteller entwickelt. Nachdem sich die Gründer 1970 bewusst



wurden, mit der Kletterei und dem Zubehör die Umwelt dauerhaft zu schädigen, beschlossen sie, sich dem Umweltschutzgedanken zu verschreiben. Seither werden das Geschäftsmodell und die Wertschöpfungskette auf Nachhaltigkeit aufgebaut. Das Unternehmen hat einen weitest gehenden geschlossenen Kunststoff-Kreislauf etabliert. Die *Wirtschaftswoche* berichtete: „Schon in den Neunzigern machte Patagonia auf sich aufmerksam, als es Plastikflaschen in seinen Jacken verarbeitet. Inzwischen nehmen sie ganze Jacken zurück, schneiden sie auseinander, und verwerten die Einzelteile wieder.“ (Willmroth, 2013).

Patagonia verpflichtete sich schon 1986, 10 Prozent seines Gewinns an kleinere Umweltinitiativen zu spenden. Später erhöhte das Unternehmen dieses Engagement und spendet mindestens 1% seines Nettoumsatzes unabhängig vom Gewinn an Projekte zum Erhalt und Schutz der Umwelt. Seit 2012 ist Patagonia ein zertifiziertes B-Corporation.

### Herkunft des Purpose-Driven-Marketing-Ansatzes

Seit wann ist der Konsument auf der Suche nach dem Sinn bei Marken? Die Sinnhaftigkeit von Marken war schon immer gefordert. Allerdings lag der Sinn mehr in funktionalen Eigenschaften im persönlichen Kontext. Doch dies wandelt sich zunehmend. Laut der GfK gibt es neue Anforderungen bei Kaufentscheidungen, das Marktforschungsunternehmen spricht von der Phase der „Moralisierung der Märkte“ seit 2008. Treiber ist hier vor allem die Generation der Millennials, welche bereits 25% der Haushalte in 2020 ausmachen. Millennials handeln nach ganz eigenen Werten. Sie „vereinen mit Leichtigkeit Dinge, die früheren Generationen unvereinbar erschienen: Freiheit und Bindung, Spass und Verantwortung, Convenience und Sinn, chillen und Zeitstress, Öffent-

lichkeit und Schutz von Privatsphäre. Sie lieben regionale Produkte und internationale Küche, wollen es bequem und sofort aber fair und qualitativ, streben nach Karriere – in Wohnortnähe. Es geht um persönlichen Erfolg, aber nicht um jeden Preis und schon gar nicht auf Kosten sozialer Standards. Mehr denn je inszenieren sich also Millennials [...], weil sie das in der Awareness-Economy müssen. Aber sie tun es nicht länger egoistisch, sondern verantwortungsvoll. Die Zugehörigkeit zu Interessengruppen und der soziale Zusammenhalt sind überdurchschnittlich wichtig ...“ (Dr. Kecskes, o. J.). Es ist also davon auszugehen, dass Purpose-Driven-Marketing vor allem für die jüngeren Zielgruppen eine wichtige Rolle spielt. Sinn und Werte sind allerdings nicht nur bei Kaufentscheidungen relevant, sondern auch im Arbeitsleben der Millennials. Denn diese und die nachfolgende Generation möchten etwas Sinnstiftendes leisten. So zeigt die Studie *Generation Y* des Zukunftsinstitutes, dass „der Anteil derer, die dazu beitragen wollen, ‚die Welt ein wenig besser zu machen‘ (64 Prozent), höher ist als der jener, für die der Umstand, sich viel leisten zu können, als erstrebenswert gilt (58 Prozent). Materialismus ist in der Generation Y nicht anrühlich, sondern einfach Gegenwart, die nach einem neuen, übertragenen Fluchtpunkt verlangt. Einen sinnvollen, erfüllenden Job zu haben (87 Prozent), ist für fast jeden von ihnen ein wichtiges Lebensziel.“ (Huber & Rauch, o. J.)

### **Purpose-Driven-Marketing aus Unternehmenssicht**

Es nicht verwunderlich, dass es mit veränderten Marktbedingungen und Anforderungen der Zielgruppen auch entsprechende Antworten von Unternehmensseite gibt. Denn Unternehmen reagieren auf Trends und neue Anforderungen.

Während in den letzten Jahrzehnten das Marketing eher auf den Benefit als rationale Bedürfnisbefriedigung ausgerichtet war und diesen in den Mittelpunkt der Vermarktung und Markenkommunikation stellte, findet in den Marketingabteilungen gerade ein Umdenken statt.

Anders als in der Vergangenheit treten jetzt bei Purpose-Driven-Marketing-Ansätzen nicht die zentralen Fragestellungen „What“ und „How“ in den Mittelpunkt, sondern das „Why“. Jeder Unternehmer oder Manager sollte sein „Why“, also den Sinn seiner Unternehmung, kennen. Es geht darum, warum ein Unternehmen angetreten ist. Dabei meint es hier aber nicht die Profitsteigerung als alleinigen Treiber, sondern auf gleicher Ebene die Daseinsberechtigung im gesellschaftlichen, ökologischen oder sozialen Umfeld. Welche Motivation treibt das Unternehmen. Eigentlich keine neue Fragestel-

lung, ist dies doch die Grundübung jeder strategischen Überlegung. Allerdings haben sich viele alteingesessene Unternehmen weit von der Sinnfrage entfernt. Oft sind Manager umsatz- und profitgetrieben, der Spirit des Gründers vergessen oder gar unbekannt. Mit der Start-up-Szene ist der Sinn wieder zurück und an die Öffentlichkeit gelangt. Start-ups gründen sich in den meisten Fällen aus einem Sinn heraus. Sie wollen etwas besser oder anders tun, nicht nur ein bestehendes Bedürfnis bedienen, einen Beitrag für die Allgemeinheit leisten, für Werte stehen. Beispiele sind das Mineralwasser Viva con agua, welches sich für sauberes Trinkwasser weltweit einsetzt. Oder die Firma „Halm – Trinkhalme aus Glas“, welche fair, nachhaltig und plastikfreie Trinkhalme herstellen.

### **Zusammenfassung und Handlungsempfehlung**

Themen wie Umweltschutz, Tierwohl, Gesundheit oder soziales Engagement rücken näher in das Bewusstsein der Verbraucher. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass einige Verbrauchergruppen ihre Kaufentscheidungen von persönlichen Werten abhängig machen und dementsprechend Unternehmen nach ihrem gesellschaftlichen Beitrag hinterfragen. Und die Unternehmen müssen Stellung beziehen, um in das Relevant-Set dieser Verbraucher zu gelangen. Sie müssen darüber nachdenken, ob und wenn ja, welche Position sie beziehen möchten.

Wie diese Einstellung nach aussen getragen wird, muss im Marketingmix definiert werden. Erfolgreiches Marketing beschäftigt sich eingehend mit den Wünschen und Bedürfnissen der Zielgruppe, erkennt Trends und greift diese entsprechend in Produktangeboten und Kommunikation auf. Das erklärt, warum viele Marken Themen wie Nachhaltigkeit,

### **Handlungsempfehlung**

Marketingverantwortliche müssen darüber nachdenken, ob sie ihre Markenführung auf Purpose-Driven-Marketing ausrichten möchten. Wenn ja, muss neben dem Leistungsversprechen eine klare Wertedimension im gesamten Marketingmix erlebbar sein. Diese Wertedimension muss sich zwingend aus dem Unternehmenszweck, dem „Why“, nachvollziehbar herleiten. Wichtig ist zu verstehen, dass sich die Haltung einer Marke nicht nur über die Kommunikation zeigt, sie muss in allen Ebenen des Unternehmens gelebt werden.

Bio, Fair Trade in ihrer Kommunikation aufgreifen. Es ist jedoch nicht immer eine Kommunikationskampagne notwendig, um die Haltung des Unternehmens nach aussen zu tragen. Auch der Umgang mit Stakeholdern, Entscheidungen bei der Produktentwicklung oder die Verpackungswahl können die Einstellung eines Unternehmens transportieren. Schnell ein Siegel auf das Produkt aufzukleben oder eine schöne heile Welt vorzuspielen, ist allerdings zu kurz gedacht. Purpose-Driven-Marketing ist kein kurzfristig angelegter Benefit für Kommunikationskampagnen. Vielmehr steht eine konsequente Haltung in allen Entscheidungsebenen des Unternehmens dahinter. Es ist mehr als nur Marketing-Chi-Chi, es ist Unternehmensstrategie, die in Produkten und dem Handeln des Unternehmens sichtbar werden. Diese Strategie muss in klaren Leitbildern mit Werten und Prinzipien formuliert werden, an denen sich das Unternehmen mit allen Entscheidungen auch für den Marketingmix ausrichtet.


Es reicht hier allerdings nicht nur ein Lippenbekenntnis oder ein aufgesetzter Zweck, welcher der Zielgruppe gefallen könnte und gerade in den Trend passt. Umweltverbände, Aktivisten aber auch interessierte Verbraucher hinterfragen regelmässig Unternehmen hinsichtlich ihrer nachhaltigen Kriterien und Wertvorstellungen.

Ehrlichkeit, Transparenz und Glaubwürdigkeit sind 3 wesentliche Faktoren. Es muss in allen Aktivitäten gehalten werden, was in der Kommunikation versprochen wird. Eine feste Verankerung in der Marken-DNA und eine stringente Ausrichtung auf allen Ebenen des Marketingmix' sind für die Markenführung deshalb dringend notwendig. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist Konstanz. Nur so kann langfristig ein Mehrwert für Verbraucher und Unternehmen entstehen.

Wenn nun alle Marken sich einem höheren Zweck verschreiben, werden sie für den Verbraucher austauschbar. Es darf dann nie der Blick auf den Wettbewerb und damit auf die eigenen Stärken der Marke vergessen werden. Ein starker Markenkern mit klaren Wertedimensionen und Leistungsversprechen, gepaart mit einer dauerhaften Schaffung von Relevanz der Marke im aktuellen Kontext bringt Vertrauen und Erfolg für die Zukunft.

Die Studie *Meaning Brands* (Havas, 2019) definiert 3 Säulen für die Markenführung:

- 1. Personal Benefit:** „Wie verbessert die Marke mein Leben?“
- 2. Collective Benefits:** „Welche Rolle nimmt die Marke in der Gesellschaft ein?“
- 3. Functional Benefits:** „Was ist das Leistungsversprechen der Marke?“

Die Markenführung wird durch Purpose nicht auf den Kopf gestellt, vielmehr um den Punkt Verantwortung im gesellschaftlichen Kontext ergänzt. Purpose-Driven-Marketing ist vielleicht einmal als Hype gestartet. Dieser noch junge Marketingansatz entwickelt sich jedoch zu einem langfristigen Erfolgskonzept, wenn er als strategisches Gesamtkonzept gelebt wird. 

## Literatur

- B Lab (o. J.). About B Corps. Certified B Corporation. Abgerufen von <https://bcorporation.net/about-b-corps>
- Scheffler, H. & Panella, A. (2015). Brands Ahead (Studie Nr. 1; Die Zukunftsfähigkeit der Marke, S. 6–7).
- Dr. Bruce, A. & Jeromin, C. (2020). Corporate Purpose – Das Erfolgskonzept der Zukunft. Wie Unternehmen und Gemeinwohl von Haltung profitieren (1. Aufl.). Wiesbaden: SpringerGabler.
- fritz Kulturgüter GmbH (o. J.). Fritz Kola. Über uns. Abgerufen von <https://www.fritz-kola.de/ueber-uns/>
- Huber, T. & Rauch, C. (o. J.). Generation Y – Das Selbstverständnis der Manager von morgen. Signium International.
- Pitzke, M. (2018). Kommerz und Kontroverse. [spiegel.de](https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/colin-kaepnick-nike-setzt-mit-werbung-zeichen-und-profitiert-davon-a-1226741.html). Abgerufen von <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/colin-kaepnick-nike-setzt-mit-werbung-zeichen-und-profitiert-davon-a-1226741.html>
- Rauschkolb, E. (2020, Februar 10). Making-of unseres neuen TV-Spots „Du bist nicht allein.“ ruv-blog. Abgerufen von <https://www.ruv-blog.de/making-of-unseres-neuen-tv-spots-du-bist-nicht-allein/>
- Havas (o. J.). Meaningful Brands. [meaningful-brands.com](https://www.meaningful-brands.com/en/news). Abgerufen von <https://www.meaningful-brands.com/en/news>
- Havas (2019). Meaningful-brands-studie-2019. [havas.com](https://de.havas.com/work/meaningful-brands-studie-2019/). Abgerufen von <https://de.havas.com/work/meaningful-brands-studie-2019/>
- Dr. Kecskes, R. (o. J.). Millennials und iBrains: Zwei Generationen verändern Märkte. GfK.de. Abgerufen von <https://gfk.com/de/landing-pages-de/millennials/millennials-und-ibrains/>
- Nike (o. J.). Nike. Purpose. Abgerufen von <https://purpose.nike.com>
- Patagonia (o. J.). Patagonia. Unternehmensgeschichte. Abgerufen von <https://eu.patagonia.com/de/de/company-history/>
- Willmroth, J. (2013). Patagonia will einen besseren Kapitalismus. [wiwo.de](https://www.wiwo.de).
- Unckrich, B. (2020). R+V kämpft in neuem Markenauftritt gegen den Egoismus. [horizont.net](https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/haltungskampagne-rv-kaempft-in-neuem-markenauftritt-gegen-den-egoismus-180622). Abgerufen von <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/haltungskampagne-rv-kaempft-in-neuem-markenauftritt-gegen-den-egoismus-180622>
- Kolf, F. (2015). Sind sie zu bunt, bist du zu braun. [handelsblatt.com](https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/fishermans-friend-sind-sie-zu-bunt-bist-du-zu-braun/12244134.html?ticket=ST-959146-9b9L6ZRIXtvtFWb-m3lax-ap6). Abgerufen von <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/fishermans-friend-sind-sie-zu-bunt-bist-du-zu-braun/12244134.html?ticket=ST-959146-9b9L6ZRIXtvtFWb-m3lax-ap6>
- Unilever (o. J.). Unsere Vision. Dove. Abgerufen von <https://www.dove.com/de/stories/about-dove/our-vision.html>
- Zukunftsinstitut GmbH (o. J.). Zukunftsinstitut. Megatrends. Abgerufen von <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends>



# Don't Mix Business with Politics?

## Understanding Stakeholder Reactions to Corporate Political Activism

---

A growing number of corporations and CEOs take stands on socio-political issues such as gun ownership or immigration. Based on an empirical study including 488 respondents assessing 60 real cases of corporate political activism of the last years, this paper explains how practitioners can maximize positive stakeholder reactions in doing so.

**Moritz Appels, Dr. Laura Marie Edinger-Schons, Daniel Korschun, PhD, Luisa Balk**

**T**raditional managerial wisdom suggests that companies should keep their political views private. Yet, recent years have seen many companies abandon that approach, taking public stands on even the most divisive socio-political issues. To name only a few of the most prominent examples, Apple's Tim Cook advocated against LGBTQ discrimination (Pressman, 2017), Dick's Sporting Goods supported more rigorous gun control (Hsu, 2019), and Joe Kaeser of Siemens condemned the anti-immigration rhetoric of a German right-wing politician (Goldschmidt, 2018).

Some executives assert that taking an occasional stand is simply the right thing to do. In an open letter, Levi-Strauss CEO Chip Bergh writes, "We can't take on every issue ... [but] business has a critical role to play and a moral obligation to do something." But just as critical is how a company's stakeholders will react. And those stakeholders increasingly expect companies to be vocal. Polling suggests that expectations are not only widespread but continue to rise. According to the Edelman Trust Barometer (Edelman, 2019), the percentage of people expecting CEOs to take a lead on political change rather than waiting for governments to impose it has increased from 64% to 76% within the past year.

Notwithstanding these expectations, most managers intuit, and rightly so, that taking such stands also may involve considerable risk. After Chick-Fil-A's Dan Cathy mentioned his opposition to same-sex marriage in a radio interview, the chain of restaurants found supporters, but also faced boycotts from customers who felt alienated by his comments (Hsu, Hautala, & D'Urso, 2012). Similarly, after Nike launched a campaign featuring Colin Kaepernick, the American football quarterback who had launched a politi-

cal firestorm by kneeling during the national anthem at games to protest police violence against African Americans, its social media feed was filled with messages of support and outrage in equal parts; some posted videos setting their shoes on fire in protest.

As a recent phenomenon, these reactions of stakeholders to corporate political activism (CPA) have remained somewhat of a mystery. Thus, companies and CEOs are facing expectations to take over a new socio-political role which they may not feel adequately prepared for. The present article reports findings of a quantitative study which can enlighten managers who hope to understand what stakeholders really look for from companies that become activists in the political sphere. The findings suggest that a significant extent of stakeholders' reactions to CPA is driven by the choice of an issue as well as the design of the communication. Specifically, the findings suggest that by adopting a leadership position on a controversial issue in a way that is consistent with the company's values and by openly communicating the underlying motives, activist firms can garner their stakeholders' support.

### **Corporate Political Activism: A Nascent Phenomenon**

In the academic literature, corporate political activism is the "expression [by a corporation or its representatives] of a stance on some matter of current social or political debate, with the primary aims of visibly weighing in on the issue and influencing opinions in the espoused direction" (Hambrick & Wowak, 2019, p. 4).

Such activism can take a number of forms. It could involve an advertising campaign such as the Super Bowl advertising of American retailer Lumber

#### **Moritz Appels**

Doctoral Student at the Chair of Corporate Social Responsibility, University of Mannheim, Germany  
[mappels@mail.uni-mannheim.de](mailto:mappels@mail.uni-mannheim.de)

#### **Dr. Laura Marie Edinger-Schons**

Professor of Corporate Social Responsibility at the Chair of Corporate Social Responsibility, University of Mannheim, Germany  
Tel.: +49 (0) 621 181-1610  
[schons@bwl.uni-mannheim.de](mailto:schons@bwl.uni-mannheim.de)

#### **Daniel Korschun, PhD**

Associate Professor of Marketing at the LeBow College of Business, Drexel University, Philadelphia, USA  
[dek46@drexel.edu](mailto:dek46@drexel.edu)

#### **Luisa Balk**

Student at the Chair of Corporate Social Responsibility, University of Mannheim, Germany  
[lbalk@mail.uni-mannheim.de](mailto:lbalk@mail.uni-mannheim.de)

88, which provided a heartfelt story sympathetic to immigrants to the United States from Mexico, or Gillette’s “The Best Men Can Be” campaign addressing toxic masculinity.

It might also involve more formal position statements by company executives. This was the case when Apple CEO Tim Cook wrote a piece in The Washington Post to oppose Indiana’s Religious Freedom Restoration Act (RFRA). The RFRA allowed businesses in Indiana to cite religious freedom as a defensible reason to deny service to a customer, which Cook and other corporate leaders deemed discriminatory towards the LGBTQ community (Pressman, 2017).

Still other cases of CPA take place through exercising the company’s economic power. Bill Oesterle of Angie’s List used this tactic when he announced that the company would cancel a planned expansion in Indiana over the RFRA. The RFRA case also sheds light on the societal significance of CPA. A subsequent amendment which ensures that no discrimination against LGBTQ-people can be justified based on the RFRA has, at least in part, been credited to these (and other) activist business leaders’ vocal criticism.

Moreover, CPA is by no means restricted to the liberal political spect-

rum (see the introductory example of Chick-fil-A) or to the United States. For example, in Germany, Einhorn Condoms successfully organized a petition to eliminate the luxury goods tax on women’s hygiene products. Nalick, Josefy, Zardkoohi, and Bierman (2016) provide further examples for corporate activism from around the world.

### Stakeholder Reactions to Corporate Political Activism

What does extant academic research tell us about stakeholder reactions to corporate political activism? Perhaps the closest analog is the literature on corporate political influence via lobbying and campaign contributions (Hillman, Keim, & Schuler, 2004; Lux, Crook, & Woehr, 2011). However, these activities occur largely behind closed doors. CPA is distinct from these activities, because, by design, it is highly salient to the general public and sometimes vividly discussed in the media (Hambrick & Wowak, 2019; Nalick et al., 2016).

Therefore, the literature on corporate social responsibility (CSR) might, due to its emphasis on stakeholder perceptions, be a more suitable springboard to understanding reactions to CPA. Over the recent decades, this research suggests that stakeholders generally prefer

companies that take actions on topics of societal importance (Bhattacharya & Sen, 2003; Peloza & Shang, 2011). However, CSR activities such as donations to environmental causes are historically uncontroversial and generally perceived as beneficial to society. In contrast, firms that become politically activist make statements on socio-political issues which are “divisive, unsettled, emotionally charged, or contested” (Nalick et al., 2016, p. 384) and involve moral values bound to personal feelings that may not be universally supported.

Activism on these issues may evoke polarized affective reactions, ranging from animosity to admiration. Those stakeholders who agree with a company’s position might experience exhilaration and pride in its public expression, while stakeholders who disagree could be repelled (Hambrick & Wowak, 2019). Extant research indicates that stakeholders exhibit strong preferences for those companies which they feel politically aligned with, interact with them more often, and avoid companies of the opposite political camp (DellaPosta, Shi, & Macy, 2015; Khan, Misra, & Singh, 2013). Thus, CPA “can have a major effect – for good or for ill” (Hambrick & Wowak, 2019, p. 19) depending on how carefully it has been adjusted to a company’s core stakeholders. In Table 1, the literature on both positive and negative expected outcomes of CPA is summarized.

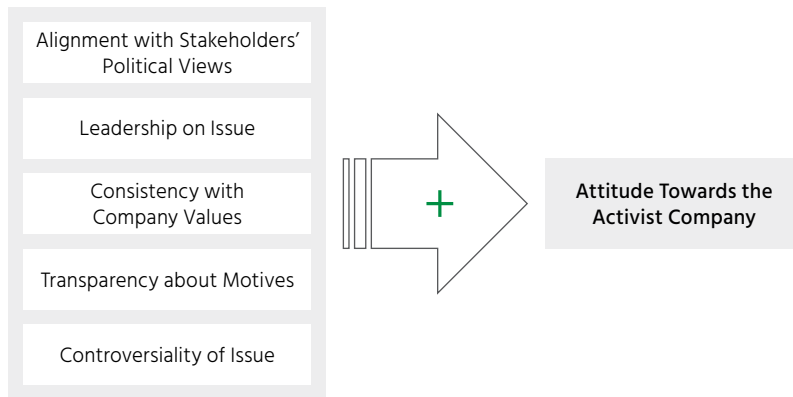
In sum, CPA can be risky but seems to develop into an omnipresent expectation that companies face. In the future, it might even be difficult to remain on a political “neutral ground” (Korschun & Smith, 2018). Indeed, Korschun, Aggarwal, and Rafieian (2019) provide experimental evidence that refraining from CPA can put off consumers if the company has previously positioned itself as strongly driven by moral values.

**Table 1: Consequences of Corporate Political Activism**

<b>Positive Outcomes / Chances</b>	<b>Negative Outcomes / Risks</b>
• Increased stakeholder identification	• Decrease in stakeholder identification
• Increased sales, loyalty, and positive word-of-mouth marketing	• Boycotts, protests, and negative word-of-mouth marketing
• Increased motivation, employee retention, and employer attractiveness	• Decreased motivation and politically motivated turnovers
• Anticipated change in legislation	• Loss of potential social ties with opposed politicians
• Adoption of company position in stakeholders’ beliefs	• Loss of public legitimacy

Source: Adapted from Hambrick & Wowak, 2019; Nalick et al., 2016.

**Fig. 1: Antecedents of Participants' Attitude Towards the Activist Company**



Source: Own illustration.

These new consumer expectations pose a challenge as, in the past, taking a political stand has been a taboo for many companies. Even more so, research warns that even when stakeholders generally agree with a company's social endeavors, they can be turned off if they feel that they are poorly enacted (Pelozo & Shang, 2011). Therefore, engaging in such new behaviors requires a clear understanding of what the company wants to stand for and how communications can be designed to avoid backlashes. If firms wish to take first steps into the direction of CPA, it is pivotal to understand how to minimize negative and maximize positive stakeholder outcomes. The following study aims to provide some advice in this regard.

### Methodological Approach

Leveraging the psychological approach often used in the CSR literature, this study investigates how stakeholders interpret CPA. To do so, the authors conducted an online survey amongst 488 US-based participants. The sample

represented a spectrum of political leanings (40.6% self-identified as politically left leaning, 26.4% as "middle of the road" and 33% as politically right leaning). Participants had an average age of 37 and were slightly more likely to report being female (55.9 %).

Participants read and assessed one out of a list of 60 real cases of CPA which occurred between the years 1990 and 2018 (the majority of them between 2015 and 2018). They first read a description of the company and its activism. Then, participants reported their attitude towards the company, perceptions of company and statement attributes, and their demographics. To subsequently elicit predictors of participants' attitude towards the company, the authors applied ordinary least squares regression.

### Getting the Most Out of Corporate Political Activism

As described above, stakeholders increasingly expect companies to engage in CPA but the risk of backlashes for

these companies is high. By statistically ruling out other possible but ineffective predictors of company attitudes following CPA, the study identifies factors that are most important to stakeholders when they evaluate and respond to CPA. These factors reveal some of the contingencies that managers should consider if their companies' activism is to contribute to, rather than harm, business performance. These factors are summarized in Figure 1.

### Alignment with Stakeholders' Political Views

Not surprisingly, our regression reveals that the degree to which the participant agrees with the company's political stand is a major predictor of subsequent reactions. This suggests that there is a great risk attached to statements that might go against the convictions of a majority of a company's stakeholders. On the other hand, companies who compellingly advocate for issues that their customers and employees care about, seem to have a chance of increasing support among their stakeholders.

### Taking the Lead

Companies and CEOs may either proactively assume a leadership role on a political issue or follow the lead of other first movers. Consider the case of Siemens' Joe Kaeser, who called out a right-wing party in Germany as racist and anti-Islam; other German companies refused to answer Kaeser's calls for public support of his position (Hegmann, 2018). Kaeser subsequently received vast media attention containing both public praise and criticism. On the other hand, in 2016, over 80 CEOs collectively signed a letter urging the North Carolina general assembly to repeal a bill which was regarded anti-

LGBT (Human Rights Campaign, 2016). This diffusion of moral responsibility among activists reduces the attention paid to each company individually (Hambrick & Wowak, 2019).

Taking leadership on an issue can be a powerful means of differentiation. The survey results suggest that stakeholders seem to, on average, appreciate the additional risk of a company 'sticking its neck out'. Respondents who perceive a company as having been among the first to take a stand on a political debate issue more positive attitudes towards that company.

Thus, the findings advise companies to not shy away from taking leadership positions on political issues if part of their motivation is to enhance business performance. Doing so can both serve them directly by eliciting more positive stakeholder reactions, but also indirectly by inspiring other companies to follow suit, making their political case more forceful.

### Being Consistent with Corporate Values

Anecdotal evidence as well as recent research suggest that avoiding corporate hypocrisy perceptions and ensuring consistency between words and deeds (Wagner, Lutz, & Weitz, 2009) as well as deeds and deeds (Scheidler, Edinger-Schons, Spanjol, & Wieseke, 2019) is key to ensuring positive stakeholder reactions to CSR activities. In the realm of CPA, consistency of a political stand with the core values of the company may just as well represent a crucial contingency. For instance, Patagonia, who has a track record of being attentive to its environmental impact, will likely be a more credible supporter of climate-friendly policies than a company who has previously been involved in environmental scandals.

The data suggests that, indeed, the perceived consistency of the activist statement with the overall firm values is associated with positive attitudes towards the company. For practitioners, this means that the issue as well as the manner and direction of engagement must be carefully chosen in light of a company's espoused values, its corporate culture and traditions, as well as prior activities. Companies ought to

"We can't take on every issue ... [but] business has a critical role to play and a moral obligation to do something."

Levi-Strauss, CEO Chip Bergh

identify issues which match their corporate values and state motives which are consistent with their prior actions (e.g., their CSR strategy).

### Ensuring Motive Transparency

As Simon Sinek (2011) proposed in his "Start with the Why", people often care less about what a company does than about the underlying motives. Anecdotal

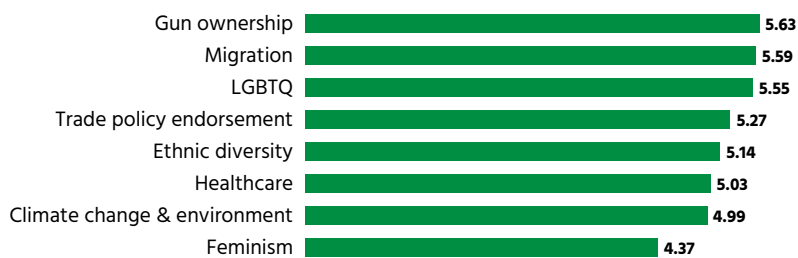
evidence from past CPA exemplifies how ambiguous the motives of companies to engage in such statements can appear. For instance, the opposition of Donald Trump's Muslim travel ban by multiple CEOs in 2017 can arguably be justified not only ethically but also financially, as the ban reduces the ability to employ global talent. Indeed, Apple CEO Tim Cook explained his opposition by stating that the company "would not exist without immigration, let alone thrive and innovate the way we do", thus, openly addressing the relevance of immigration for Apple's success. Marc Zuckerberg, on the other hand, took a more personal stand in a Facebook post expressing his feelings of moral obligation towards immigrants and, particularly, refugees (Newmyer, 2017).

Past research indicates that stakeholders typically react more favorably to morally motivated social involvement (Groza, Pronschinske, & Walker, 2011; Yoon, Gürhan-Canli, & Schwarz, 2006). However, companies which openly admit their financial interests in a social cause may still receive positive stakeholder reactions (Forehand & Grier, 2003). In line with these previous findings, the study results support that transparency in motives, be they ethical or financial in nature, benefits an activist company. The more transpa-

## Management Summary

A growing number of corporations and CEOs take stands on socio-political issues such as gun ownership or immigration. Based on an empirical study including 488 respondents assessing 60 real cases of corporate political activism of the last years, this paper explains how practitioners can maximize positive stakeholder reactions in doing so. Results indicate that by adopting a leadership position on a controversial issue in a way that is consistent with the company's values and by openly communicating the underlying motives, activist firms can garner their stakeholders' support.

**Fig. 2: Perceived Controversiality of Different Socio-political Issues**



Note: Bars denote average responses on a 7-point scale. Source: Own illustration.

rent a company is perceived regarding its motives, the more positive are participants' attitudes towards it. Practitioners should hence dare to openly state their claim in an issue – be it moral, economic, or both.

### Engaging in Controversial Issues

Although socio-political issues are generally controversial, they are not equally so. While topics such as gun ownership or migration evoke highly emotional debates among varying camps of society in the US, there is more convergence on topics such as climate change or gender equality. The same patterns are found in this study. Figure 2 orders the issue categories included in the study according to the degree to which participants viewed them as controversial. Interestingly, the data reveals a positive relationship between perceived issue controversy and attitudes towards the company.

The more controversial an issue is, the greater the risk to a firm that addresses it. This risk is at the core of why activism is revered as a most credible expression of corporate values (Hambrick & Wowak, 2019). Stakeholders may regard this activism as a signal that the company is morally courageous. The

implication for practitioners is that there is little reason to shy away from the most controversial political issues. In fact, it may sometimes be beneficial to

### Main Propositions

1. The most decisive determinant of stakeholders' reactions to corporate political activism is the extent to which they agree with the company's espoused position.
2. Stakeholders appreciate companies taking stands on highly controversial topics and taking a leadership role when addressing them.
3. Consistency of the political statement with the core values of the company is a crucial contingency factor when stakeholders assess a company's stance.
4. Stakeholders care about the motives that lead a company to take a certain political stand.


be vocal about an issue on which society is divided. Stakeholders may appreciate the company's bravery and infer that the company must truly care about the issue if it is willing to take the risk.

### Conclusion

This study set out to shed light on the emerging phenomenon of CPA. By reporting on evidence from a quantitative study, the authors first find that the most decisive determinant of stakeholder reactions is the extent to which stakeholders agree with the company's espoused position. As such, the first and foremost advice is to understand stakeholders' position on an issue before taking a side on it. Once having decided to engage in a socio-political issue, practitioners should choose a topic which is controversially discussed and take on a leadership role in addressing it. Moreover, the company should communicate the underlying motives transparently and be conscious about consistency with prior expressions of corporate values.

A note of caution is warranted. The participants in our study can best be understood as consumers. While current theorizing (Hambrick & Wowak, 2019) and experimental investigations (Burbano, 2020) of employee reactions to CPA reveal resemblance to those of consumers, the exact nature of these reactions is not yet sufficiently understood. Further, one could imagine that stakeholder groups such as suppliers or shareholders hold different expectations, e.g., regarding the additional risk related to leadership or controversy, as they have a more direct financial co-responsibility.

As such, our results most directly address marketing managers. For example, when designing an advertisement campaign, managers of a compa-

ny with recent environmental scandals but good rankings in diversity might prefer taking a stand on issues such as LGBTQ equality rather than climate change to signal value consistency. In the campaign, the motives should be openly stated; if the company aims to attract more LGBTQ people, then this should be addressed – perhaps by inviting job applications. Further, the stand will be more effective if it comes shortly after a highly controversial event (e.g., a legislative decision) such as the RFRA mentioned in the beginning. In this case, the company should be among the first to react to establish itself as a leader. Following this advice when contemplating the inclusion of CPA in companies’ marketing and public relations activities will allow managers to serve the cause as well as their business. 

## Lessons Learned

1. Companies should attempt to understand their stakeholders’ position on an issue before taking a side on it.
2. In doing so, they should not shy away from highly controversial topics but dare to address them, even before other companies take a stand.
3. Before making a statement, companies should be mindful of its consistency with the company’s values and prior actions.
4. Companies should transparently communicate the motives that led them to take a stand on a certain topic.

## Literature

- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer–Company Identification: A Framework for Understanding Consumers’ Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76–88. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.2.76.18609>
- Burbano, V. (2020). The Demotivating Effects of Communicating a Social-Political Stance: Field Experimental Evidence from an Online Labor Market Platform. *Management Science*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3562>
- DellaPosta, D., Shi, Y., & Macy, M. (2015). Why Do Liberals Drink Lattes? *AJS; American Journal of Sociology*, 120(5), 1473–1511. <https://doi.org/10.1086/681254>
- Edelman (2019, May 23). 2019 Edelman Trust Barometer. Retrieved from <https://www.edelman.de/research/2019-edelman-trust-barometer>
- Forehand, M. R., & Grier, S. (2003). When Is Honesty the Best Policy? The Effect of Stated Company Intent on Consumer Skepticism. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 349–356. [https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1303\\_15](https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1303_15)
- Goldschmidt, U. (2018, May 26). Joe Kaeser kontert AfD – warum CEOs politisch werden müssen. *Manager Magazin*. Retrieved from <https://www.manager-magazin.de/politik/deutschland/siemens-chef-kaeser-kontert-hassrede-der-afd-und-ist-vorbild-fuer-dax-ceos-a-1209455.html>
- Groza, M. D., Pronschinske, M. R., & Walker, M. (2011). Perceived Organizational Motives and Consumer Responses to Proactive and Reactive CSR. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 639–652. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0834-9>
- Hambrick, D. C., & Wowak, A. (2019). CEO Sociopolitical Activism: A Stakeholder Alignment Model. *Academy of Management Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0084>
- Hegmann, G. (2018, July 10). Siemens-Chef fühlt sich im Kampf gegen die AfD alleingelassen. Retrieved from <https://www.welt.de/wirtschaft/article179112692/Joe-Kaeser-Siemens-Chef-sieht-sich-im-Kampf-gegen-die-Afd-alleingelassen.html>
- Hillman, A. J., Keim, G. D., & Schuler, D. (2004). Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 30(6), 837–857. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.003>
- Hsu, T. (2019, March 12). Dick’s Sporting Goods Shifts From Guns Even as Sales Suffer. *The New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2019/03/12/business/dicks-sporting-goods-stock-gun-control.html>
- Hsu, T., Hautala, L., & D’Urso, W. (2012, August 1). Chick-fil-A fans and critics take to the streets. *Los Angeles Times*. Retrieved from <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2012-aug-01-la-fi-chick-fil-a-day-20120802-story.html>
- Human Rights Campaign (2016). More than 80 Major CEOs, Business Leaders Urge North Carolina Repeal Discriminatory Law. Retrieved from <https://www.hrc.org/blog/breaking-more-than-80-major-ceos-business-leaders-demand-north-carolina-rep>
- Khan, R., Misra, K., & Singh, V. (2013). Ideology and Brand Consumption. *Psychological Science*, 24(3), 326–333. <https://doi.org/10.1177/0956797612457379>
- Korschun, D., Aggarwal, A., & Rafeian, H. (2019). Taking a Stand: Consumer Responses to Corporate Political Activism. *SSRN Electronic Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2806476>
- Korschun, D., & Smith, N. C. (2018). Companies Can’t Avoid Politics – and Shouldn’t Try To. *Harvard Business Review*, 7. Retrieved from <https://hbr.org/2018/03/companies-cant-avoid-politics-and-shouldnt-try-to>
- Lux, S., Crook, T. R., & Woehr, D. J. (2011). Mixing Business With Politics: A Meta-Analysis of the Antecedents and Outcomes of Corporate Political Activity. *Journal of Management*, 37(1), 223–247. <https://doi.org/10.1177/0149206310392233>
- Nalick, M., Josefy, M., Zardkoohi, A., & Bierman, L. (2016). Corporate Sociopolitical Involvement: A Reflection of Whose Preferences? *Academy of Management Perspectives*, 30(4), 384–403. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0033>
- Newmyer, T. (2017). Trump’s Immigration Ban Ruptures Truce with Business, as Tech Leaders Speak Out. *Fortune*, January 29. Retrieved from <http://fortune.com/2017/01/28/tech-execs-criticize-trump-immigrant-ban/>
- Pelozo, J., & Shang, J. (2011). How Can Corporate Social Responsibility Activities Create Value for Stakeholders? A Systematic Review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0213-6>
- Pressman, A. (2017). Apple CEO Tim Cook Receives More Praise for LGBT Rights Advocacy. *Fortune*, April 17. Retrieved from <https://fortune.com/2017/04/17/apple-ceo-tim-cook-lgbt-free-speech/>
- Scheidler, S., Edinger-Schons, L. M., Spanjol, J., & Wieseke, J. (2019). Scrooge Posing as Mother Teresa: How Hypocritical Social Responsibility Strategies Hurt Employees and Firms. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 339–358. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3788-3>
- Sinek, S. (2011). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Paperback edition, Portfolio Penguin.
- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions. *Journal of Marketing*, 73(6), 77–91. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.77>
- Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377–390. [https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1604\\_9](https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1604_9)

# Buchrezension

## Nutzen für die Praxis

Die Hälfte des Buchs widmet sich handlungsorientiert den drei wichtigsten Gewinntreibern: dem Preis, dem Absatz und den Kosten.

Für studierte Betriebswirte liefert das Buch viele Beispiele insbesondere von „Hidden Champions“, die gewisse „gewinntreibende“ Massnahmen hervorragend implementieren, für Nicht-Betriebswirte zahlreiche relevante Preis-, Kosten- und Absatzberechnungen als eine Art Zusammenfassung betriebswirtschaftlicher Grundprinzipien.

Letztlich ist es ein Buch, das als ein engagiertes Plädoyer für eine Rückbesinnung auf den Gewinn als notwendige Voraussetzung auch für einen etwaigen „Purpose“ verstanden werden kann. Die derzeitige weltwirtschaftliche Krise macht das Buch aktueller denn je und unterstreicht die Relevanz der Gewinnerorientierung.

## Abstract

Genau zum Höhepunkt des Managementtrends „Purpose- oder Sinnorientierung“ veröffentlicht Hermann Simon ein Buch, das einen Kontrapunkt setzt, indem es sich explizit für eine verstärkte Rückbesinnung auf den „altbewährten“ Gewinn ausspricht: nicht im Sinne einer kurzfristigen, unethischen und skrupellosen Shareholder-Value-Maximierung, sondern im Sinne einer langfristigen Leitplanke.

Der Autor zeigt zunächst auf, dass Gewinn sehr unterschiedlich definiert werden kann: von Gewinn nach Steuern (EAT) bis zum bereinigten EBIDT-

DA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). Nach Hermann Simons Auffassung sind diese erweiterten Gewinndefinitionen durchaus gefährlich, weil sie zu Manipulation und zum „Aufblasen“ des Gewinns verleiten.

Das Werk liest sich wie die Rückbesinnung auf die Prinzipien eines „ehrbaren Kaufmanns“, indem klare Grundprinzipien der Betriebswirtschaftslehre in den Mittelpunkt gestellt werden. Simon spricht von einer „Gewinnwüste Deutschland“ aufgrund der vergleichsweise niedrigen Umsatz- und Kapitalrendite vieler dort ansässiger Unternehmen, lobt jedoch die Gewinnerorientierung der meisten Schweizer Unternehmen sowie zahlreicher „Hidden Champions“. Auch wenn so manch internationaler Vergleich zu Eigenkapitalquoten in dem Buch hinterfragt werden könnte, weil im deutschsprachigen Raum vermutlich höhere stille Reserven in den Bilanzen als in jenen anglo-amerikanischen Unternehmen schlummern, so argumentiert der Autor gradlinig für eine Rückbesinnung auf den Gewinn. **Prof. Dr. Sven Reinecke**



Hermann Simon

## AM GEWINN IST NOCH KEINE FIRMA KAPUTT GEGANGEN

Campus Verlag, 2020  
Gebundene Ausgabe, 260 Seiten  
EUR 34,00/CHF 42,90

ISBN: 978-3-593-51230-3

## Kernthesen

1. Der Gewinn ist die zentrale Kennzahl und notwendige Voraussetzung eines etwaigen „Purpose“.
2. Gewinn ist keine kurzfristige Shareholder-Value-Maximierung, sondern langfristige Leitplanke.
3. Die Wahl einer adäquaten Gewinndefinition ist von zentraler Bedeutung. Erweiterte Definitionen können zu einem verzerrten Bild der Situation beitragen.



# Maximizing Participation in Corporate Volunteering

---

Companies increasingly use corporate volunteering programs to bring purpose to their employees' work lives and offer attractive job products. Still, challenging questions remain concerning the right design and effective communication of these programs. This article provides answers to these questions to maximize employee participation in corporate volunteering.

**Michael Verbüchel, M.Sc., Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons**

In recent years, the experience of purpose and meaning at work has become increasingly important for employees. Opinion polls report that 9 out of 10 employees say that they would accept a pay cut for a more meaningful job (Achor, Reece, Kellerman, & Robichaux, 2018) and millennials report a five times higher likelihood of staying at a company if they feel purpose at work (PWC, 2016). Since job meaningfulness is associated with several benefits for both companies (e.g., higher employee engagement; May, Gilson, & Harter, 2004) and their employees (e.g., increased job satisfaction; Jaramillo, Mulki, & Boles, 2013), it seems fruitful to investigate strategies which companies can use to actively manage the job products which they market to their internal customers, i.e., their employees.

Companies often answer the call for purpose by introducing corporate volunteering programs, with more than 90% of the Fortune 500 companies offering some sort of corporate volunteering program (Boccalandro, 2009; Deloitte, 2017). Corporate volunteering (CV) programs describe practices and policies created by companies to coordinate and encourage employees to donate their time in support of a charitable cause (Grant, 2012; Henning & Jones, 2013; Rodell, 2013; Rodell, Sabey, & Rogers, 2019). The rapidly growing trend of CV can be traced back to the manifold positive effects of CV on various levels and for different stakeholders. Often described as a win-win-win scenario, numerous studies found that CV offers benefits for the companies (e.g., lower turnover; Jones, 2010), the volunteering employees (e.g., enhanced job-related skills; Peterson, 2004), and the partnering non-profit organizations (NPOs) (e.g., positive capacity development; Caligiuri, Mencin, & Jiang, 2013).

In order to realize such positive effects and bring meaning to employees' jobs, companies need to design their CV programs to maximize employee participation. However, little is known about the effectiveness of the currently observable varying designs of CV programs and the means of communicating them. Companies can, for instance, offer a CV program in which employees apply their professional skills—so-called “skills-based volunteering” (e.g., marketing experts supporting a NPO in developing a new marketing campaign)—or more “traditional” CV programs in which no specific skills are utilized, like painting a kindergarten (Cook & Burchell, 2018). Further, CV programs can differ in terms of the level of autonomy that employees have to co-create the volunteering experience (e.g., employees could be granted the possibility to choose and conduct their own social projects). Thus, the way the CV programs are designed and communicated will likely influence employees' intention

to participate and, eventually, determine the positive effects that employees as well as companies may reap. Hence, it seems to be worthwhile to investigate how companies can design and communicate their CV programs (e.g., in terms of utilization of professional skills or autonomy) to optimize employees' reactions.

### How Do Employees Form Their Decision to Participate in CV?

Research and business practice have so far mostly discussed the design of CV programs in terms of the utilization of professional skills and company support (Basil, Runte, Basil, & Usher, 2011; Booth, Park, & Glomb, 2009; McCallum, Schmid, & Price, 2013; Letts & Holly, 2017). In recent years, skills-based volunteering, in which employees apply their professional skills in order to support a non-profit or charitable organization, has been on the rise since it has gained a reputation for, e.g., enhancing leadership qualities (Letts & Holly, 2017). Given the vast variety of CV programs, a continuum can be mapped ranging from prototypically skills-based to purely traditional volunteering (see figure 1).

In order to better understand how the design and the communication of a CV program influences employees' willingness to participate, it is important to understand how employees form their decision to engage in CV in the first place. Prior research indicates that individuals constantly try to create meaning of the experiences they make

#### Michael Verbücheln, M.Sc.

Research Associate and Doctoral Candidate at the Chair of Corporate Social Responsibility, University of Mannheim, Mannheim, Germany

Tel.: +49 (0) 621 181-1619  
verbuecheln@bwl.uni-mannheim.de

#### Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons

Professor of Corporate Social Responsibility at the Chair of Corporate Social Responsibility, University of Mannheim, Mannheim, Germany

Tel: +49 (0) 621 181-1610  
schons@bwl.uni-mannheim.de  
<https://www.bwl.uni-mannheim.de/schons/>

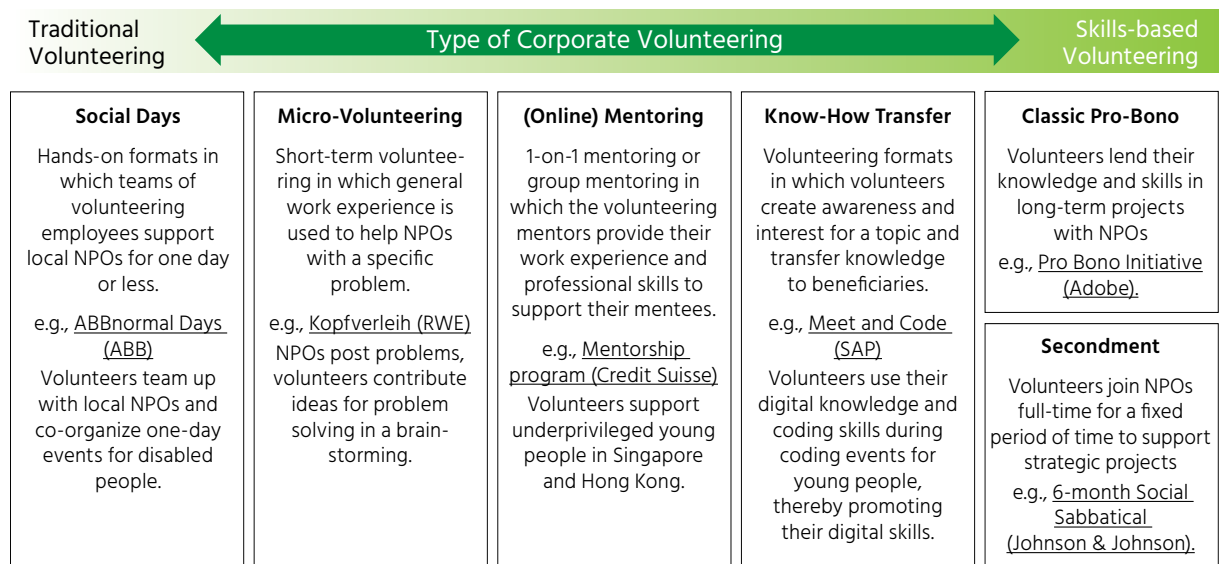
and the actions they take by scanning and interpreting cues in their environment – a process called sensemaking (Maitlis & Christianson, 2014; Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010; Weick, 1995). In this process, employees evaluate the potential future impact of their actions (Maitlis, 2005; Weick, 1993).

Transferred to the context of CV, this means that employees use the available information about the CV program to evaluate the potential positive outcomes of participating in such a program. More specifically, when forming their decision to participate in a CV program, employees consider the potential impact of their volunteering activity (Maitlis, 2005; Weick, 1993). When comparing traditional and skills-based volunteering programs, an increasing number of practitioners and researchers highlights that by utilizing specific professional skills, skills-based volunteers may make a stronger contribution to the supported non-profit and charitable organizations than traditional volunteers (e.g., America’s Charities, 2015; Letts & Holly, 2017). The perception of a stronger contribution to a social cause due to the application of professional skills (Cook & Burchell, 2018) may serve as an important cue in the sensemaking process and thus leads to a higher intention to participate in skills-

based volunteering formats as compared to traditional volunteering programs. Thus, skills-based volunteering is likely to lead to a higher intention to participate.

Another aspect that may influence the decision to participate in a CV program is the level of autonomy which volunteering employees are granted by their employer (Roddell, Breitsohl, Schröder, & Keating, 2016). Autonomy, i.e., the ability to self-organize experience and behavior, is crucial for understanding how one’s behavior is linked to a certain outcome (Deci & Ryan, 2000; deCharms, 1968; Ryan & Connell, 1989). In the CV context, autonomy can be realized via two different routes: First, employees can be actively involved in the design process of the volunteering program (e.g., by suggesting volunteering activities or helping to form partnerships with NPOs) (van Schie, Guentert, & Wehner, 2011). Second, volunteering employees can actively co-create the volunteering activity (e.g., by deciding on how the specific activities are carried out). When engaging in sensemaking, employees’ perceptions of their volunteering autonomy may become an important factor affecting their evaluations of how their individual actions contribute to the overall impact of the volunteering program. Further, when forming their intention to participate,

**Fig. 1: Range of Corporate Volunteering Formats Sorted by the Utilization of Professional Skills**



Source: Authors’ illustration based on Dreesbach-Bundy & Scheck, 2018; Raffaelli & Glynn, 2014.

such a perception of autonomy and the resulting sensemaking processes may represent an important driving factor. In summary, high levels of employees' perceived volunteering autonomy might positively affect their intention to participate in a CV program.

### Empirical Studies: Effective Design and Communication of CV Programs

#### Methodology

In order to gain a deeper understanding of how differently designed CV programs influence employees' intention to participate, a 2x3 between-subjects scenario experiment was distributed via email to a cross-sectional panel of German-speaking individuals recruited via a German online consumer panel. The experimental treatments included the type of program (i.e., skills-based versus traditional) and the level of volunteering autonomy (i.e., low, high, and control, with the control group not receiving any information on the degree of autonomy). Each participant was randomly assigned to one of the six treatment groups and read the description of a fictitious volunteering program including a description of the type of program (i.e., either skills-based or traditional) and the degree of volunteering autonomy (i.e., low, high, or control). Participants were asked to imagine that their own employer would introduce this program and they would have the possibility to participate. After reading the treatment texts, respondents were asked to state their intention to participate and answer several questions about their perception of the program as well as their demographics (i.e., age, gender, education).

The online survey was completed by 1,811 participants. 554 responses were excluded since these participants were not employed at the time of survey or values were missing, resulting in a final sample of N=1,257 employees. On average, the respondents were 45 years old (SD = 10.4). 66.1% of the respondents stated to be female, 33.7% male, and 0.2% others. The mean differences between the treatment groups were compared using an analysis of variance (ANOVA).

In addition to the scenario experiment, semi-structured interviews with 28 representatives of 24 large multinational companies were conducted to gain deeper insights into possible organizational factors that might influence the effects of program design and communication on the intention to participate. The practitioners chosen for the interviews were key informants as they were managing the topic of CV in

#### Management Summary

In recent years, employees' expectations of their jobs have shifted, with especially younger employees asking for more meaning and purpose at work. Corporate volunteering programs have been found to have the potential to provide experiences of meaningfulness and offer a compelling work environment in previous research. As a consequence, companies seek ways to maximize employee participation in such programs. This paper develops and tests a conceptual framework revealing how companies can design their corporate volunteering programs to optimize employees' willingness to participate.

#### Main Propositions

1. Employees show higher intention to participate in skills-based CV programs than in traditional programs.
2. This is especially the case when these programs have a high match with the company's core competencies.
3. Perceived autonomy of the volunteers increases employees' intention to participate in the CV program.
4. Companies should aim for the right level of autonomy to ensure that programs fit the company's purpose.
5. Employees deeply care about the social impact as well as their personal benefits from volunteering.

their respective organizations (mostly within the Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, or Human Resources Departments). Thirty large multinational companies were invited to participate in the interview study. All of these companies were publicly listed, headquartered in Germany, and reported some sort of CV activities. Out of these 30, 24 responded to the invitation, resulting in a response rate of 80%. The expert interviews were conducted

via phone, lasted 56 minutes on average, and were transcribed for the analysis. The analysis of the expert interviews started with the open coding of text blocks of the transcriptions into codes representing the general meaning of these text blocks. In a second cycle, patterns were identified and coded into overarching themes (Saldaña, 2013).

### Results of the Scenario Experiment

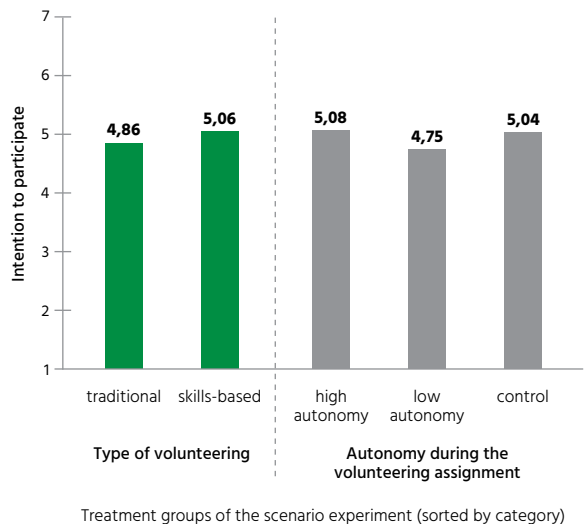
First, the results of the scenario experiment provide support for the assumption that employees' intention to participate in skills-based volunteering programs is higher than for a traditional format (see figure 2). Thus, when communicating such a CV program, it would be beneficial to highlight the potential for applying professional skills.

Second, employees' perceived level of autonomy during the CV program also affects their willingness to join. For CV programs with low levels of autonomy, the intention to participate is significantly lower than for CV formats that provide high levels of autonomy to the volunteering employees (also compared to the control group) (see figure 2).

### Insights Derived from the Expert Interviews

Based on the results of the scenario experiment, the expert interviews allow for a more detailed picture of the managerial challenges pertaining to the CV program design and communication and their influence on employees' intention to participate. Table 1 gives an overview of the overarching themes which appeared in the expert interviews.

**Fig. 2: Intention to Participate in CV Programs for Different Types of Volunteering and Levels of Autonomy**



Note: Means between groups are significantly different. Differences are significant at the  $p < .05$  level. Source: Own illustration.

In line with the results of the scenario experiment, the expert interviews revealed that CV programs in which employees are able to apply their professional skills are also seen as more attractive by the experts than traditional CV formats. However, many of the experts noted that it appears

**Table 1: Expert Interviews: Representative Quotes and Identified Themes**

Theme	Exemplary Quote
Utilization of professional skills	"The topic of knowledge transfer was very well received and was a lot of fun for everyone." (Expert 2)
Autonomy	"That happens a lot [co-creation of CV programs]. The employees can propose projects. The managers can suggest projects. There will also be a mixture of projects that we, as an employer, suggest." (Expert 7)
Duration of the program	"This is what we have called "the fastest volunteering in the world". [...] and it appealed to the target audience who always said: "I would love to do something, but I don't know when and I don't know what. I also do not want to have to deal with it for a long time." (Expert 12)
Fit with company	"We are a knowledge company from top to bottom and we have an incredible number of employees who explicitly like to volunteer in that way." (Expert 3)
Team building	"That is why we now have social days as part of our team building activities. It is also, I would say, very well received throughout the company." (Expert 11)
Societal impact	"We are good in marketing, we are good in product development, we are good in sales. So we are trying to develop new programs where we can use these kinds of skills to impact the local communities and our partners." (Expert 13)

Source: Expert interviews conducted by the authors.

to be crucial that these skills-based programs fit with the company's overall business activities and core competences (e.g., an IT company that provides CV activities related to digitalization) in order to increase employees' willingness to participate.

In addition, the expert interviews revealed that not only the utilization of professional skills but also the intended societal impact of the CV program should be highlighted in order to increase employees' intention to participate. By connecting the professional skills with the intended impact, employees can better evaluate the perceived meaning of the volunteering activity and how they can make a difference in society by using their job-related skills. In general, the anecdotal evidence from several of the interviewed experts indicates that CV programs seem to be most effective when companies offer a portfolio of CV opportunities that satisfy the various needs of different employees, of the supported non-profit organizations, and the company's management. For instance, while skills-based volunteering in general seems to be the thing to do, sometimes employees participate in volunteering activities not solely to find meaning in their jobs but just as well because they would like to get to know their colleagues better and have fun. The interviews show that in these cases traditional volunteering formats such as painting a kindergarten may be preferred. In addition, most traditional volunteering formats are less time-consuming than skills-based formats, allow for a higher number of volunteers, and are often used for team-building purposes.

The positive view regarding employees' autonomy resulting from the scenario experiment was fully supported by the statements in the expert interviews. By stressing not only the autonomy of employees during the volunteering assignment but by also providing autonomy through co-creation of the volunteering activities (e.g., when employees can propose a volunteering project) companies may enhance employees' intention to participate in CV programs. Ways to involve employees in the design process reported by the experts included corporate-wide competitions for ideas to support certain social causes or open dialogues via intranet platforms where employees were able to suggest new non-profit partners or engage in discussions on how to improve existing CV formats.

Although, on average, a positive effect of autonomy on the intention to participate can be observed, there might still be some reasons for limiting employees' freedom in CV programs. When CV is used as a tool for employee and

leadership development, it could be helpful to limit employees' involvement in designing the volunteering activity to ensure certain experiences during the CV program. In addition, it may be beneficial to set clear rules for the causes or organizations that may be collaborated with in order to ensure a fit with the overall corporate strategy. Some experts also highlight that in some cases autonomy has to be limited to guarantee a certain positive impact for the partnering non-profit organization.

Besides the utilization of skills and the employees' autonomy and involvement in the volunteering program, the duration of the CV activity also affects the decision to participate. The interviews reveal that employees who have not volunteered before seem to favor short-term volunteering, e.g., social days or micro-volunteering where less time commitment is required. Experts often refer to these CV activities as beginner programs or as formats that aim to spark interest in volunteering.

## Conclusion


CV programs have to be thoughtfully designed and communicated so that the participation of employees and the intended positive effects of the CV activities on perceived job meaningfulness and other business outcomes are maximized. Since employees' participation in CV has been shown to be associated with employee retention and employee engagement (Caligiuri et al., 2013; Jaramillo et al., 2013; Jones, 2010; May, Gilson, & Harter, 2004), maximizing employees' participation in CV does not only help to

## Lessons Learned

1. Develop CV programs which match with your company's core competencies.
2. Offer employees the possibility to use their professional skills to have a real social impact.
3. Actively involve employees to co-create not only the design of the CV programs but also the volunteering experience itself.
4. Set clear boundary conditions to ensure a fit with the overall corporate purpose.
5. Explain both the social impact as well as employees' personal benefits (e.g., team building).

create meaningfulness in employees' jobs but also provides competitive advantages for the company.

This paper provides seminal empirical evidence for the effects of differently designed CV programs and how they are communicated on employees' intention to participate. The results of both the scenario experiment and the expert interviews indicate that skills-based volunteering formats lead to a higher intention to participate than traditional volunteering programs, especially if they match the company's

core competences. Autonomy during the volunteering assignment and employee involvement in the design of the CV program also increase the participation rate. Thus, the present paper provides practical implications for managers of such programs and paves the way for a more detailed analysis of the relationship of CV program design, communication, and employees' participation in such programs. Future research should, e.g., compare different communication approaches in more detail. 

## Literature

- Achor, S., Reece, A., Kellerman, G. R., & Robichaux, A. (2018). 9 out of 10 people are willing to earn less money to do more-meaningful work. Harvard Business Review. Retrieved from [https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=hbr](https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work?utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_campaign=hbr)
- America's Charities (2015). The Impact of Skills-Based Volunteering: Tides are changing in the social good sector. CSR Blog. Retrieved from <https://www.charities.org/news/blog/impact-skills-based-volunteering>
- Basil, D., Runte, M., Basil, M., & Usher, J. (2011). Company support for employee volunteerism: Does size matter? *Journal of Business Research*, 64, 61–66.
- Boccalandro, B. (2009). Mapping success in employee volunteering: The drivers of effectiveness for employee volunteering and giving programs and Fortune 500 performance. Boston College Center for Corporate Citizenship. Retrieved from <https://ccc.bc.edu/content/ccc/reports/mapping-success-in-employee-volunteering--the-drivers-of-effecti.html>
- Booth, J. E., Park, K. W., & Glomb, T. M. (2009). Employer-supported volunteering benefits: Gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48, 227–249.
- Caligiuri, P., Mencia, A., & Jiang, K. (2013). Win-win-win: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units. *Personnel Psychology*, 66, 825–860.
- Cook, J., & Burchell, J. (2018). Bridging the gaps in employee volunteering: Why the third sector doesn't always win. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(1), 165–184.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- deCharms, R. (1968). *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behaviour*. New York: Academic Press.
- Deloitte (2017). *Deloitte Volunteering Survey*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/citizenship-deloitte-volunteer-impact-research.html?nc=1>
- Dreesbach-Bundy, S., & Scheck, B. (Eds.) (2018). *CSR and Corporate Volunteering – Mitarbeiter-engagement für gesellschaftliche Belange*. Berlin: Springer Gabler.
- Grant, A. M. (2012). Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review*, 37, 589–615.
- Henning, J. B., & Jones, D. A. (2013). Volunteer programs in the corporate world. In J. B. Olson-Buchanan, L. L. Koppes Bryan, & L. F. Thompson (Eds.), *Using industrial-organizational psychology for the greater good: Helping those who help others* (SIOP Organizational Frontiers series) (pp. 110–147). New York: Routledge Academic.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Boles, J. S. (2013). Bringing meaning to the sales job: The effect of ethical climate and customer demandingness. *Journal of Business Research*, 66, 2301–2307.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 857–878.
- Letts, C., & Holly, D. (2017). The promise of skills-based volunteering. *Stanford Social Innovation Review*, 15, 41–47.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48, 21–49.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8, 57–125.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- McCallum, S., Schmid, M. A., & Price, L. (2013). CSR: A case for employee skills-based volunteering. *Social Responsibility Journal*, 9, 479–495.
- Peterson, D. K. (2004). Benefits of participation in corporate volunteer programs: Employees' perceptions. *Personnel Review*, 33, 615–627.
- PWC (2016). *Putting purpose to work: A study of purpose in the workplace*. Retrieved from <https://www.pwc.com/us/en/purpose-workplace-study.html>
- Raffaelli, R., & Glynn, M. A. (2014). Turnkey or tailored? Relational pluralism, institutional complexity, and the organizational adoption of more or less customized practices. *Academy of Management Journal*, 57, 541–562.
- Rodell, J. B. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs? *Academy of Management Journal*, 56, 1274–1294.
- Rodell, J. B., Breitsohl, H., Schröder, M., & Keating, D. J. (2016). Employee volunteering: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 42, 55–84.
- Rodell, J. B., Sabey, T. B., & Rogers, K. M. (2019). "Tapping" into good will: Enhancing corporate reputation through customer volunteering. *Academy of Management Journal*, online pub. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0354>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749–761.
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- van Schie, S., Guentert, S.T., & Wehner, T. (2011). No corporate volunteering without volunteers. *Int. J. Business Environment*, 4, 121–132.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

# Buchrezension

## Nutzen für die Praxis

Die ausgiebigen Fallbeschreibungen sowie die Beispiele innerhalb der Kapitel machen das Buch zu einem anschaulichen und sehr verständlichen Werk. Die Anwendungsbeispiele machen den Transfer auf eigene Anwendungsgebiete leicht und lassen so die Evaluierung der Konzepte sowie konkrete Massnahmen für die eigene Arbeit zu. Die Vorstellung von Best Practices aber gleichzeitig auch einiger fehlgeschlagener Produkteinführungen trägt besonders zur Anschaulichkeit bei.

Das Buch enthält natürlich kein fertiges Rezept zur Innovationsbepreisung. Aber es enthält einige Hinweise auf mögliche Zutaten, Zutatenkombinationen und Anleitungen für Teilschritte im Umgang mit Innovationen.

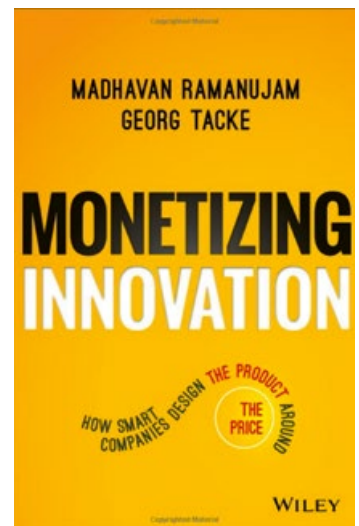
Preiskompetenz ist im Bereich des Innovationsgeschäftes häufig von nachrangiger Wichtigkeit. Daher sind Bücher wie dieses umso wichtiger, um eine Übersicht mit klaren Handlungsempfehlungen vorzustellen, welche auch für Fachfremde hilfreich sind. Für langjährig erfahrene Pricing-Manager kann *Monetizing Innovation* als interessante Lektüre dienen, die dazu inspirieren mag, von etablierten Preissetzungsmethoden abzuweichen und etwas Würze in die eigene Strategie zu bringen.

## Abstract

Das Buch arbeitet unter der Hypothese, dass Produkte um den Preis herum (nicht zu verwechseln mit einem spezifischen Preispunkt) designt werden sollten. Das spricht Preismanagern vermutlich aus der Seele, da ein Einbezug eben jener in

den Produktentwicklungsprozess zu meist erst spät erfolgt. Die Autoren beschreiben anhand einschlägiger und bekannter Beispiele, wie erfolgreiche Innovationsbepreisung gelingt – und gleichzeitig, welche Faktoren zum Scheitern führen können. Vor allem die explizite Thematisierung von Stolpersteinen, Hindernissen und oft begangenen Fehlern gibt dem Buch Gehalt und veranschaulicht die Grundhypothese. Allerdings scheint die Suche nach den „Fehlerquellen“ auf Probleme in der Monetarisierungsstrategie fokussiert. Viele Misserfolge mögen hier ihren Ursprung haben, jedoch liegen im gesamten Produktprozess noch einige andere Fallen vergraben. Insgesamt ist die ausführliche Thematisierung von Monetarisierungsstrategien im Kontext von innovativen Produkten aber ein nur selten zu findendes Objekt, was aber im Alltagsgeschäft eine grosse Zahl von Unternehmen beschäftigt oder beschäftigen sollte. Damit sind die Inhalte zunächst interessant für jeglichen Manager aus dem Innovationsgeschäft (Entrepreneurs, Pricing-Manager, Product-Developer usw.).

Iris Schmutz



Madhavan Ramanujam,  
Dr. Georg Tacke

## MONETIZING INNOVATION

How Smart Companies Design  
the Product Around the Price

Wiley Verlag, 2016  
Printausgabe (Englisch), 256 Seiten  
EUR 20,99 / CHF 38,90

ISBN: 978-1119240860

## Kernthesen

1. Ein Produkt sollte bereits während der Entwicklungsphase so gut getestet werden, dass es um einen Preis herum designt werden kann.
2. Die Gründe, warum Produkte nach Markteinführung nicht erfolgreich sind, können in vier Kategorien eingeteilt werden: Feature-Shocks, Minivations, Hidden Gems und Undeads.
3. Die vier Kategorien können anhand charakteristischer Aussagen und Umstände erkannt werden. Wie Preismanager die Anzeichen erkennen und die Fallen vermeiden können, wird im Buch detailliert erklärt.



# Purpose-Driven-Branding: Agile Markenführung als „Brand-Ucation“

---

Flexibilität, Interaktivität, Innovation – so schallt es aktuell aus Theorie und Praxis, wenn es um Agilitätskonzepte geht. Das gilt auch für die Markenführung im Social-Media-Zeitalter. Zugleich werden derzeit Marken bevorzugt, die einem höheren Sinn gerecht werden: sogenannte Purpose-Driven-Brands. – Sind „Agilität“ und „Purpose“ nicht ein Widerspruch? Und wie arbeitet „agile Markenführung“?

**Prof. Dr. Jan Lies**

## 1. Purpose-Driven-Brands als Zukunftsmarketing

Der Beitrag zeigt, dass diese scheinbar konträren Markenanforderungen von Agilität und Purpose nicht widersprüchlich sind. Mit Purpose-Driven-Brands fordern Stakeholder das ein, was sie schon immer gefordert haben: Sinnhaftigkeit. Für die Markenführung entsteht mit dem Beispiel von Purpose-Driven-Values ein umgekehrtes Markenmanagement des traditionellen „command & control“. Agilität in der Markenführung steht heute für eine wechselseitig-stete Erziehung von Marken und ihren Brand-Communities.

Der Ruf nach Sinnhaftigkeit oder „raison d'être“ („Daseinsberechtigung“, Kramer, 2017, S. 53) rührt aktuell aus dem steigenden Bewusstsein, dass die aktuellen wirtschaftspolitischen Konflikte, der Klimawandel, das Vermüllen des Planeten u.a.m. Lösungen brauchen, zu denen Unternehmen beitragen müssen. (Kline, 2018). Purpose kann auch priorisierte Werte wie Beauty (z.B. Kosmetik-Produkte), technologische Visionen (z.B. IT-Marken) oder Lifestyle- (z.B. Kaffee-Marken) Wertewelten beinhalten, sofern Stakeholder dies als höheren Sinn ihrer nahen und oder fernen Zukunft verstehen.

## 2. Ästhetische Marken als Purpose

Ein prominentes Beispiel für Brand-Purposing ist aktuell die Ästhetisierung der Marke, die nicht nur die „schöne Gestaltung“ von Produkten, sondern darüber hinaus auch Managemententscheidungen und/oder Produktionsprozesse umfassen kann. Das Werturteil „Schönheit“ betrifft dann nicht nur das Design von Produkten. In diesem Fall bekommt Ästhetik

dann eine Facette von Ethik und Moral (Lies, 2020). Diese Anforderungen bekommen Mode-, Pharma- oder Lebensmittelmarken zu spüren, wenn z.B. unethische Produktionsweisen in Entwicklungsländern zu digitalen Krisen („Shitstorms“) hierzulande führen. Besonders deutlich wurde in der Corona-Krise, wie Marken-Communities ihr Markenunternehmen „erziehen“ (siehe Box 2). Auch jenseits der Krise wird die dialogisch betriebene Markenführung selbst zu einer Anforderung von „Sinnhaftigkeit“ (Lies, 2018). Dialog meint hierbei eine „demokratisierte Markenführung“ (Assmusen, Harridge-March, Occhiocupo & Farquhar, 2013). Es gilt, Anforderungen im Gespräch mit Stakeholdern stetig in die Markenleistungen einzubauen, beispielsweise, indem Unternehmen Umweltinitiativen starten oder sich bürgerschaftlich engagieren (siehe Box 1).

Konkrete Markenanforderungen von Purpose und Ästhetik sind einerseits einzelfallabhängig. Wie die modeabhängige Ästhetik beispielsweise in Mode- oder Automobilmärkten (siehe unten) koppeln sie sich an aktuelle gesellschaftliche Bewegungen an. Andererseits gibt es grundlegende Ge-

**Prof. Dr. Jan Lies**

FOM Hochschule Dortmund

jan.lies@jan-lies.de

### Box 1: Aldi Nord – Ästhetisierung und Purpose

Eine Marke, die beispielhaft für den Trend der Ästhetisierung steht, findet sich etwa im Discount-Handel: So hat der Lebensmitteldiscounter Aldi Nord nicht nur sein Shop-Design aufgewertet, das im Vergleich zu vorher ästhetischer geworden ist. Die Marke folgt darüber hinaus auch der „ethischen Ästhetik“, indem der Claim „einfach besser leben“ den Trend der gesundheitsbewussten Ernährung aufgreift. Zudem wurde das Fairtrade-Sortiment nach und nach ausgeweitet. Auch gewährt das Handelsunternehmen Einblicke in seine Stakeholder-Dialoge auf seiner Website, beispielsweise zum nachhaltigen Konsum. Darüber hinaus hat Aldi in der Corona-Krise unter dem Hashtag „gemeinsamgehaltes“ eine Solidaritätskampagne gestartet (Rentz, 2020). Aldi präsentiert sich mit den aktuellen Markenthemen purpose-gerecht. Das Unternehmen steht mit dem steten Stakeholder-Dialog zudem für Agilität durch Brand-Ucation.

setzmässigkeiten, die überindividuell und zeitlos gelten: Den „goldenen Schnitt“ der Ästhetik – eine Art gestalterische Idealproportion im Design – gibt es auch als Basisanforderung von Purpose. Er findet sich in Tugenden wie Ehrlichkeit, Charakter und Integrität als Basis sinnstiftender Marken (Migliore, Howard & Gray, 2018). – Mit der aktuellen Bedeutung von Purpose-Driven-Brands passiert beispielsweise das, was die Gründerväter der Unternehmenskommunikation anmahnten. Unternehmen haben sich nachhaltig als „gute Bürger“ zu engagieren.

Dieser Anspruch des Corporate-Good-Citizenship war bereits in den 1950er-Jahren eine Basisanforderung an Unternehmen, indem sie sich beispielsweise für die Demokratie engagieren (Lies, 2015c.). Purpose ist also

nichts Neues. Neu ist, worin die aktuelle Markenästhetik zeitgeistig besteht. Neu ist zudem, dass Purpose mit der Macht sozialer Medien auch eingefordert wird. Die Konsequenz hieraus ist, dass Marken(unternehmen) von ihren Marken-Communities stetig lernen müssen, welche Anforderungen sie aktuell stellen (siehe unten).

Agilität in der  
Markenführung  
steht heute für eine  
wechselseitig-stete  
Erziehung von  
Marken und  
ihren Brand-  
Communities.

### Box 2: Purpose-Driven-Branding als agile Markenführung in der Corona-Krise

In der Krise erwarteten befragte Konsumenten, dass Marken „im neuen Alltag“ hilfreich sind. Ein Drittel erwartet sogar, dass Marken die Regierung in der Corona-Krise unterstützen (Kantar, 2020). Kurzgefasst, erwarten Konsumenten bürgerschaftliches Engagement oder „Systemrelevanz“ von Marken. Diese bildete den aktualisierten Krisen-Purpose. Auch Marken-Sinnhaftigkeit kann also der Stakeholder-Dynamik unterliegen. So hat ein namhafter Sportmodehersteller in der Corona-Pandemie seine Produktion auf Mund- und Nasenmasken zum Schutz gegen Viren umgestellt. Das Verantwortungsbewusstsein für Menschen war schon vor der Krise des Unternehmens ein zentraler Markenwert und folgt nun der neuen Erwartungshaltung. Ein anderer Marken-Sportartikelhersteller stellt seine Mietzahlungen einstweilig geschlossener Filialen ein. Die Massnahme war mit dem in der Krise erlassenen Mietmoratorium in Deutschland legal, doch nicht markenkonform. Die agile Markenführung wurde dem Management von der Marken-Community aus der Hand genommen, indem ein Shitstorm über das Markenunternehmen hereinbrach, um die neuen Erwartungen an Marken durchzusetzen. Tatsächlich musste das Unternehmen zurückrudern, folgte seiner Marken-Community und setzte die Mietzahlungen fort.

### 3. Agile Markenführung: zwischen Digitalisierung und dynamischer Werteprüfung

Eine neue Anforderung an Marken ist auch ihre Agilität. Spontan mag man entgegenen, dass der langfristige Aufbau von Markenwerten nichts mit Dynamik und Flexibilität zu schaffen haben kann – und erst recht nichts mit „Purpose“.

Agilität und Flexibilität werden zum Teil synonym verwendet. Werden die Begriffe unterschieden, gilt Flexibilität als reaktives, passives, operatives Verhalten und ist von der strategischen, adaptiv-vorausschauenden Agilität zu unterscheiden (Schmid & Schönbohm, 2020). Zu zentralen Kriterien erfolgreicher agiler Marken gehören beispielsweise die Prinzipientreue, Verantwortlichkeit, Offenheit oder Anpassungsfähigkeit. Sie integrieren also die Anforderungen dynamischer Märkte in ihre Markenführung. Studien ermitteln Marken wie Samsung, Google oder Dyson in den Top 5 agiler Marken (Landor, 2015).

Dass Agilität und Purpose kein Widerspruch sein muss, zeigt beispielsweise der Lebensmittelhersteller Rügenwalder Mühle. Ausgerechnet das traditionelle Familienunternehmen als Hersteller von Fleischerzeugnissen wird gleichzeitig zum „Veggie Pionier“ in Zeiten, in denen „Ernährung eine Religion“ geworden ist: „Food als Fashion“ (Bruce & Jeromin, 2016, S. 104) verbindet Purpose als nachhaltigen Konsum mit Agilität, wie weiter unten mit Bezug zu den Modemärkten genauer erklärt wird.

Getrieben wird diese Entwicklung von digitalen Technologien. Sie erfordern Medienkompetenzen, die Medienarbeit an die menschliche Kommunikation herangeführt und damit die Ansprüche an Marken neu defi-

niert. Lässt ein Unternehmen seine Marke twittern oder auf Instagram stylische Erlebniswelten präsentieren, nehmen Social-Media-Nutzer an, dass die Marken nicht nur technische, sondern auch soziale Echtzeitkompetenzen besitzen. Die Anforderung der so genannten „Sociability“ vor allem digitaler Marken, wird so sichtbar (Schmeißer & Schneiderbauer, 2010). Reaktion auf Anfragen oder gepostete Kommentare verbieten etwa langatmige Abstimmungsschleifen. Medien eignen sich nicht mehr als operative Fassade, hinter der Markenplanung per „command & control“ organisiert werden kann (Salameh, 2014). Erfüllung oder Entwicklung von „Purpose“ werden täglich von Stakeholdern überprüft. Dynamik und Agilität sind also kein Widerspruch stabiler Markenwerte, sondern kann im Gegenteil Beweisführung von Purpose sein. So können Dialog, Ästhetik und damit Purpose Teil der Agilität werden.

#### 4. Purpose-Driven-Marketing: Marken als geschlossene Systeme

Der Anspruch „Purpose“ stellt die Praxis der Markenführung auf den Kopf. Plötzlich bestimmen Konsumenten und andere Stakeholder Markenwerte, nicht nur in der Krise (vgl. Abb. 1).

Sucht man nach theoretischen Erklärungsmodellen für Purpose-Driven-Brands als neue Macht von Marken-Communities, so findet sich in der Systemtheorie eine Antwort. Niklas Luhmann steht für die Bedeutung geschlossener soziale Systeme. Er erklärt die Organisation der Welt mit der Evolution von Systemen, die sich ausschliesslich auf der Basis von Beobachtung nach eigenen Regeln organisieren. Sie gelten deshalb als konstruktivistisch. Unternehmen oder

### Zusammenfassung

Zwei Markentrends scheinen aktuell zu kollidieren: Einerseits wird Agilität in vielen Unternehmensbereichen gefordert und auf Marken angewandt. Echtzeitkompetenz digital geführter Marken ist nur ein aktuelles Beispiel hierfür. Andererseits sollen Marken einem höheren Sinn gerecht werden: dem Purpose. Dieser Beitrag zeigt, dass sich diese beiden Trends nur vordergründig widersprechen. Bei genauerem Hinsehen ergibt sich vielmehr, dass das gegenseitige Lehren und Lernen von Markenwerten ein agiler Prozess ist. Als Dialog zwischen Markenunternehmen und -Community leistet er die zeitgeistige Aktualisierung von Markenwerten. Dazu können auch aktuell sinnstiftende Aspekte wie etwa in der Corona-Krise gehören, ohne Markenprinzipien zu widersprechen.

Stakeholder-Gruppen wie kritische Verbrauchergruppen sind Beispiele für beobachtbare Systeme (Rüegg-Stürm & Grand, 2019). Ein System ist annahmegemäss geschlossen, weil es Operationen stets nach eigenen Regeln entscheidet und zugleich operative Eingriffe von aussen unmöglich sind. Diese Annahme steht für ein pessimistisches herkömmliches Management, weil die Kernkompetenz der Intervention infrage gestellt wird (Luhmann, 2006). Beispiele, die Luhmanns Idee belegen, sind vielfältig: Die Markenmacht von Stakeholdern in der Krise gehört hierzu. Ein anderes Beispiel ist die Komplexität von Unternehmen. Sie wächst, obwohl das Management diese typischerweise zu verhindern versucht. Solche Beispiele zeigen, dass (Sub-)Systeme nur ihren eigenen Regeln folgen und nicht per Intervention veränderbar sind. Dennoch bedingen die Handlungen von Markenunternehmen und Marken-Community einander, indem sie sich gegenseitig beobachten. Obwohl Marken und Unternehmen keinen direkten Zugriff aufeinander haben, interagieren sie auf Basis gegenseitiger Beobachtung. Marken-

### Abb. 1: Stakeholder Purpose-Campaigning



Quelle: Facebook, 20.11.2019.

Communities folgen jeweils ihrem eigenen „Sinn“, wie Luhmann wohl formulieren würde. Der aktuelle Ruf nach „Purpose“ der Marken-Communities von Unternehmen beinhaltet sogar wörtlich den Ruf nach „Sinn“.

### 5. Agilität: Management als Beobachten und beobachtet werden

Luhmann bekommt auch Recht, wenn er die zentrale Bedeutung von Beobachtung für die Herleitung des Handelns hervorhebt (Luhmann, 2009). Purpose-Driven-Brands sind ein aktuelles Beispiel dafür, dass Stakeholder ihre Marken beobachten, hiernach ihr Handeln ausrichten und ihre Ansprüche durchsetzen.

Die Markendynamik in Mode und Automobilmärkten, aber auch die Markensanktionierung in der Corona-Krise des oben genannten Sportmodeherstellers zeigt die Macht gegenseitiger Beobachtung, obwohl sie operativ keinen Zugriff aufeinander haben.

Die Führung agiler Marken findet sich beispielsweise in Mode- und Automobilmärkten. Die Zyklen der „Mode der Saison“ oder der „Facelift“ des

neuen Sportwagens sind nicht nur ein Dokument des Dialogs mit der Aushandlung aktualisierter Gestaltungsanforderungen. Sie sind zugleich Beispiele agiler Marken. Sie brauchen die Fähigkeit, ihre Werte zeitgeistig und stetig an Stakeholder-Ansprüche anzupassen, ohne die Kernleistungsversprechen der Marken zu vernachlässigen. Nicht nur Farben, Schnitt, Stoffe unterliegen dem ästhetischen Urteil der Saison: Auch Produktionsweisen oder Materialien müssen den ästhetischen Anforderungen gerecht werden – und zwar über den aktuellen Modezyklus hinaus. Trotz dieser markttypischen

Teil ragen die Markenversprechen in den Lifestyle ihrer Communities hinein, wenn es beispielsweise um Markenversprechen des nachhaltigen Konsums geht. Auch diese Beispiele zeigen, dass Agilität und Purpose sich nicht widersprechen, sondern im Gegenteil notwendige Ergänzungen sein können, um Stakeholder-Ansprüche zu befriedigen. Dass immer kürzer werdende Modezyklen in den genannten Märkten gerade nicht dem Nachhaltigkeitsaspekt gerecht werden können, ist logisch (Lies, 2018). Daher wird die Entwicklung schneller werdender Modezyklen nur so lange funktionieren,

Marken lehren nicht nur ihre Markenwerte, sondern lernen zugleich stetig von ihren Communities, wo wie welche Markenwerte zu aktualisieren sind.

Dynamik finden sich auch in solchen Märkten zum Teil Marken mit Purpose, wenn es etwa um die Achtung von Menschenrechten in Drittweltländern geht oder der schonende Umgang mit Ressourcen die Fertigung prägt. Zum

wie die Stakeholder diesen Widerspruch nicht zur Kenntnis nehmen.

Offensichtlich ist die Idee geschlossener Systeme alles andere als ineffektiv in ihrer gegenseitigen Beeinflussung. Digitalisierung hat mit Social Media geradezu zu einer Beobachtungsverpflichtung seitens der Unternehmen geführt. Markenmanagement wird also zentral zu einem gegenseitigen Beobachtungsinstrument von Unternehmen und ihren Brand-Communities. Agilität war schon ursprünglich mehr als „dynamisiertes IT-Projektmanagement“ und beinhaltet beispielsweise auch die Integration von Stakeholder-Ansprüchen (Zhang & Sharifi, 2000). Das ist keine neue Erkenntnis. Neu ist dabei, dass Marken nicht nur inside-out geführt werden können, sondern zugleich eine Outside-in-Kompetenz erfordern. Eine doppelte Agilität. Das heisst: Marken

### Kernthesen

1. Agilität meint im Gegensatz zur Flexibilität die strategische, adaptiv-vorausschauende Dynamik, sodass Agilität eine wichtige Kompetenz der Markenführung ist.
2. Agilität und Purpose widersprechen sich nicht, sondern bedingen einander in dynamischen Märkten. Das Werteversprechen von Marken ist auf Basis der gegenseitigen Beobachtung von Marken(-unternehmen) und ihren Communities stetig zu aktualisieren.
3. Sich stetig ändernde Anforderungen wie „Markenästhetik“ oder „Purpose“ erfordern eine didaktische Markenführung als dialogischen Prozess steten Lehrens und Lernens von Markenwerten: Brand-Ucation.

lehren nicht nur ihre Markenwerte, sondern lernen zugleich stetig von ihren Communities, wo wie welche Markenwerte zu aktualisieren sind. Agilität beinhaltet also notwendig einen Lehr- und Lernauftrag (Kitchin, 2003).

## 6. Brand-Ucation: gegenseitiges Lehren und Lernen von Markenwerten

Diese Gleichzeitigkeit des Lehrens und Lernens erleben derzeit vor allem digital geführte Marken. Digitale Medien sind nicht mehr nur Präsentationsflächen für strahlend dargestellte Marken, sondern Interaktionsräume mit Speicherfunktion. Für die Markenführung ist es darum ertragreich, Markenführung mit der Didaktik als Lehren und Lernen zusammenzuführen (Lies, 2015a). Die wohl deutlichste konzeptionelle Nähe von Marken als edukative Instanzen bietet die Diskussion von Markenwissen. Starke Marken basieren aus dieser Sicht auf der Kenntnis von Markenwerten, die die Community teilt (Aaker, 1996). Das Markenmanagement erschliesst sich typischerweise eine eigene Lehr- und Lerntheorie, indem auf der einen Seite mit psychologischer Analyse des Konsumentenverhaltens meist in Bezug auf ausgewählte Aspekte wie Preis, Qualität oder Service Rückschlüsse auf image- und/oder kaufrelevante Markeninhalte gezogen werden. Auf der anderen Seite wenden die Marketing- und Markenkommunikation die Erkenntnisse an, z.B. mit neuen Medien oder den Möglichkeiten der Marketing-Intelligence. So entsteht für die Markenführung eine Vielzahl von Veröffentlichungen, die z.B. Markenbekanntheit, Images und Markenwerte betrachtet, ohne aber systematisch die Didaktik als Lehr- und Lernbedingungen von Markeninhalten einzubeziehen.

## Abb. 2: Brand-Ucation – die gemeinsame Entwicklung von Didaktik und Markenmanagement

					<b>Konstruktivistische Didaktik:</b> Sie greift in Teilen auf die Interaktionstheorien zurück, betont die Bedeutung geschlossener Systeme (etwa seit den 1990ern). Lehre setzt hier auf die Selbstorganisation von Wissensprozessen. Wissen orientiert sich an Wissen der Lernenden und nicht an dem, was Dritte vorgeben.
					<b>Branding 3.0 &amp; 4.0:</b> Marken als soziale Systeme – Brand-Communities als „Social Movements“, die z.B. Purpose als Wert mittels Social Media einfordern.
					<b>Marketing 3.0 &amp; 4.0:</b> Die Menschen- und Werteorientierung im Marketing (seit etwa den 1980ern), was seit den 2000ern durch Digitalisierung dynamisiert wird.
					<b>Kommunikations- und Interaktionstheorien:</b> Seit etwa den 1970er-Jahren wird die Bedeutung von Kommunikation, Interaktion und damit Beziehungen zwischen Lehrenden und Lernenden für die Vermittlung von Wissen betrachtet. Mitgestaltung als Teil des Lernerfolgs.
					<b>Lerntheoretische Didaktik:</b> Planendes und analysierendes Lehren. Nach dem „Was“ der bildungstheoretischen Didaktik liegt der Fokus nun auf dem „Wie“. Die Suche nach der optimierten Lehrform für „Blended Learning“ (seit etwa den 1960ern).
					<b>Branding 2.0:</b> Positionierung und Differenzierung zunehmend ähnlicher Produkte
					<b>Marketing 2.0:</b> Seit etwa den 1970er-Jahren konzentriert sich das Marketing auf den Konsumenten.
					<b>Bildungstheoretische Didaktik:</b> Lehren und Lernen als Prozess der bildenden Begegnung (seit den 1950ern): Die Frage nach Inhalten vor dem Hintergrund der aktuellen Gesellschaft mit der materialen Bildung: Menge von (Lexikon-)Wissen und formale Bildung (Methodenwissen).
					<b>Branding 1.0:</b> Die Marke als definiertes Set von Qualitätsattributen.
					<b>Marketing 1.0:</b> Der Prototyp des Marketings stellt das Produkt und den Markt in den Mittelpunkt. Marketing als Absatz von Marktleistungen 2.
<b>1950</b>	<b>1960</b>	<b>1970</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>	

Quelle: Eigene Darstellung.

## 7. „Brand-Ucation“: konstruktivistische Lernen durch gegenseitige Erziehung

Didaktik setzt sich wissenschaftlich und praktisch mit Lehren und Lernen auseinander und gilt als Handlungsfeld der Pädagogik, also der Erziehung (Kron, Jürgens & Standop, 2014). Zeichnet man grob ihre Entwicklung der Nachkriegszeit ab (Riedl, 2004; Terhart, 2005), so haben sich Lehren und Lernen als Prozess der bildenden Begegnung seit etwa den 1950er-Jahren mit vorgegebenen Lerninhalten vor dem Hintergrund der jeweiligen Gesellschaft zur konstruktivistischen Di-

daktik weiterentwickelt. Man könnte sagen, dass Luhmann auch in der Bildung Spuren hinterlassen hat. Dort findet heute die Bedeutung geschlossener Systeme für die Vermittlung von Wissen Beachtung, indem der Lehrer als Coach gruppenspezifische Selbstlernprozesse fördert. Das folgende Treppenmodell beschreibt grob die gemeinsame Entwicklung von Didaktik und Branding, das sich an die Marketing-Versionen 1.0 bis 3.0 anlehnt (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017). Die Stufen schematisieren zugleich, dass neue Lernansätze nicht dazu führen, dass vorige gänzlich verschwinden. Vielmehr bleiben sie anteilig erhalten, wie

## Handlungsempfehlungen

Konsumentenrelevantes Purposing in der Markenführung erfordert ...

1. ... eine dialogische Markenführung in Echtzeit, die für sich ein Ausdruck von Ästhetik, Ethik ist und damit grundlegend „purpose-gerecht“ ist.
2. ... eine stete Beweisführung der Authentizität von Marken durch gegenseitige Beobachtung von Marken und ihren Communities, die Digitalisierung nicht nur ermöglicht, sondern fordert.
3. ... eine Interaktionsplattform, wie z.B. Social Media, um stetig von der Brand-Community zu lernen, welche Sinnanforderungen an sie gestellt werden.
4. ... gegenseitige Bildung und Erziehung („Education“) von Marken und ihren Brand-Communities, um produktbezogene und darüber hinausgehende Werte zu harmonisieren.

das Rieplsche Gesetz besagt (Lies, 2015b). Dass die Abbildung gegenseitige Beeinflussungen nicht darstellt und zeitliche Unschärfen beinhaltet, wird zugunsten der schematisch dargestellten kongenialen Entwicklung von Markenmanagement und Didaktik vernachlässigt (siehe Abb. 2).

Tatsächlich waren Marken zu Beginn unternehmensdefinierte Symbole in Anlehnung an Qualitätssiegel. Entsprechend wurde das zu vermittelnde Markenwissen inside-out bestimmt. Später wurden Marken als Branding 2.0 zu abgrenzenden Leistungsversprechen. Marken wurden interaktiver so-

wie auch die Interaktion in der Wissensvermittlung in der Didaktik Beachtung fand, die beispielsweise in der Beziehungsdidaktik hervorgehoben wurde. Lernerfolg wird hier zentral in Abhängigkeit der Beziehungsqualität von Lehrenden und Lernenden betrachtet.

## 8. Didaktische Prinzipien agiler Markenführung

Angewandt auf die Markendidaktik, wird also das „Wie“ des Lernens betont. In diese Didaktik-Stufe fallen also Marken als Events und damit als Erlebniswelten. Der Ansatz „Edutainment“ ist wohl so alt ist wie die Menschheitsgeschichte, hat aber z.B. als Storytelling erst in den 1990er-Jahren in die Marketingdidaktik Einzug gehalten (Singhal & Rogers, 2001). Insgesamt ergibt sich eine Kongenialität aus Markenführung und Bildung: „Branding“ und „Education“

**Abb. 3: Beispiele didaktischer Markenführung**

Marke	Ansätze der Markendidaktik	Zentrale Instrumente
Hornbach	Die Marke setzt seit Jahren auf Storytelling und führt die Rezipienten ohne direkten Produktbezug mit emotionalen Projektgeschichten zur Marke. Emotionale Einbindung stärkt die Erinnerungsleistung und Identifikation (Nielsen, 2019).	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Storytelling als Prinzip der Illustration</li> <li>· Emotionalisierung als Prinzip der Motivation</li> </ul>
Netflix	Die Marke arbeitet zentral mit Content-Marketing: Neben der Datenanalyse zur Identifikation der Anforderungen von Streaming-Kunden pflegt Netflix den Stil seiner Community: „Wer dem Netflix-Twitterkonto folgt, dürfte den Eindruck haben, ein Kumpel twittert, so akkurat und selbstironisch trifft das Social-Media-Team den Zeitgeist (...)“ (Jacobson, 2019).	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Stete Streaming-Datenanalyse als Prinzip der Gegenseitigkeit</li> <li>· Content als autodidaktisches Lernen</li> </ul>
Red Bull	Das konsequente Claiming (Red Bull verleiht Flügel) in der Above-the-Line-Kommunikation steht für Storytelling in Kombination mit Events als Erlebnisplattform (Customer-Experience-Management) (Schmitt & Mangold, 2004).	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Claiming als Reduzierung und Illustration</li> <li>· Events als Erlebnis</li> <li>· Storytelling als Prinzip der Illustration</li> </ul>
Sixt	Gelernte Signale (Schriftzug, Farbkombination orange-schwarz) in immer neuer, aktueller, oft humoristischer Aufbereitung präsentieren (Munzinger & Wenhart, 2012).	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Markensignale als Reduzierung und Illustration</li> <li>· Humor als Motivation</li> </ul>
True Fruits	Die Smoothie-Marke steht für schrille, sexistische und provokative Werbung und wird z.T. als „Enfant Terrible“-Marke bezeichnet. Die Polarisierungsstrategie spaltet die Kommentare in „diskriminierend und skandalös“ und „authentisch, mutig, hoch-effektiv“ (Flaig, 2019).	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Provokation als Motivation und Illustration</li> </ul>

Quelle: Eigene Abbildung.

Institut für Marketing



Universität St.Gallen



**Reichern Sie Ihre Ideen mit Substanz an und reservieren Sie sich einen Platz in der passenden Weiterbildung.**

**Intensivstudium Kommunikation und Management (CAS)**

Nächster Start: 25. August 2020 (6x3 Tage)

**Intensivstudium Verkaufsmanagement (CAS)**

Nächster Start: 25. August 2020 (6x3 Tage)

**Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter [ifmhs.g.ch/weiterbildung](http://ifmhs.g.ch/weiterbildung) oder lassen Sie sich beraten:  
Doris Maurer, Telefon +41 71 224 28 55,  
[doris.maurer@unisg.ch](mailto:doris.maurer@unisg.ch)**

«Wissen schafft  
Wirkung» 



**Abb. 4: Lehr- und Lerntechniken angewandter Markendidaktik**

Zentrale didaktische Prinzipien	Beispiele der Markendidaktik
<p><b>Prinzip der Reduzierung:</b> Die Fokussierung komplexer Themen ohne Sinnverfälschung zur Vereinfachung des Lernens</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Der Markenkern mit der hoch verdichteten Markenidentität, um die Wahrnehmung komplexer Organisationen zu senken (Adjouri, 2008).</li> <li>· Der unterscheidungsstarke und klangvolle Markenname, Claims und Slogans, um Aufmerksamkeit zu erzeugen und die (ungestützte) Wiedererkennung zu stärken (Spörrle, Tumasjan, Becker &amp; Moser, 2008).</li> </ul>
<p><b>Prinzip der Illustration:</b> Konzeptionelle Auseinandersetzung mit der Wahrnehmung und schlüssige Darstellung zur Steigerung der Lern-effektivität und der Gedächtnisleistung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Marke als Wahrnehmungssymbole, die selektive Aufmerksamkeit erregen, z.B. für das Design und / oder den Stil der Produkte (Kreuzbauer &amp; Malter, 2007).</li> <li>· Storytelling: Trainingseinheiten werden lebendig, wenn die Lernenden beginnen, ihre eigenen Geschichten zu erzählen, und wenn Geschichten unvergesslich sind und die Weitergabe von Wissen erleichtern (Kadembo, 2012).</li> </ul>
<p><b>Prinzip der Motivation:</b> Motivation als Steigerung der Lernbereitschaft</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Markensozialität und Teilungsfähigkeit zur Stimulierung von Markeninteraktion (Christodoulides, 2009).</li> <li>· Marken als Erlebnisplattform (Schmitt &amp; Mangold, 2004).</li> <li>· Marken als Werbespiele, zum Beispiel Videospiele, die als Markenunterhaltung konzipiert werden (Wise, Bolls, Kim, Venkataraman &amp; Meyer 2008).</li> </ul>
<p><b>Prinzip der Autodidaktik:</b> Statt Lehnanweisungen zu erteilen, organisieren Lernende sich selbst</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Markenerfahrung: Produktbezogene Erfahrungen haben einen grösseren Einfluss auf Entscheidungen als gemerkte Informationen (Park, Mothersbaugh &amp; Feick, 1994).</li> </ul>
<p><b>Prinzip der Gegenseitigkeit:</b> Beziehungs-didaktik als Gegenseitigkeits- und Umfeld-bedeutung des Lehrens und Lernens</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Dialog als „demokratisierte Markenführung“ mit gegenseitiger Anspruchs-vermittlung (Asmussen et al. 2013).</li> <li>· Purposing als gegenseitige Erziehung mit dem Lehren und Lernen von Marken-werten und Stakeholder-Claims zur Stabilisierung von Markenbeziehungen.</li> </ul>

Quelle: Eigene Abbildung.

wird zu „Brand-Ucation“. Betrachtet man bekannte Marken, lassen sich zentrale Ansätze von Brand-Ucation ablesen (siehe Abb. 3).

Schaut man auf die beispielhaften didaktischen Prinzipien (Riedl, 2004.; Reusser, 2008), lassen sich Markenkommunikationstechniken strukturieren (vgl. Abb. 4). Prinzipien wie „Motivation“; „Autodidaktik“ und „Gegenseitigkeit“ legen stetes Lehren und Lernen als agilen Grundprozess an. Sie ermöglichen, die Bedeutung der Outside-in-Lehre der Markenführung einzusortieren. So ist beispielsweise das Purposing markendidaktisch fundiert:


Mit dem Prinzip der Autodidaktik wird auf die Selbstorganisation des Lernens gesetzt und damit eine weitere Facette der Agilität instrumentalisiert, die sich kongenial in der Bedeutung von viralen Prozessen, beispielsweise

Purpose ist nicht eindeutig definierbar, sondern wird spezifisch und zeitgeistgetrieben von Stakeholdern bestimmt.

in den Social Media, findet. Nutzergenerierter Content wird so zu von Marken-Communities selbst erarbeitetem Markenwissen, das einfach nur humoristisch-unterhaltend sein kann, aber hier auch den Ruf nach Sinnhaftigkeit transportieren kann.

### 9. Fazit: „Purpose“ als Ausdruck steten Lernens und Lehren „sinn-voller“ Marken

Purpose ist nicht eindeutig definierbar, sondern wird spezifisch und zeitgeistgetrieben von Stakeholdern bestimmt. Allgemein geht es um sinnstiftende Zukunftsversprechen

und damit die Daseinsberechtigung von Marken. Der Purpose von Marken kann auch kurzfristig dem Zeitgeist unterworfen sein, wie auch die Forderung nach Engagement gegen das Virus in der Corona-Krise zeigt. Dass von Unternehmen wie Sportartikelherstellern Systemrelevanz gefordert wird, wäre wohl vor der Krise mild belächelt worden. Wenn ein Markenunternehmen ein Purpose-Driven-Brand, also eine „sinn-volle“ Marke führen will, ist Agilität als Anwendung konstruktivistischer Markendidaktik ein wichtiger Ansatz hierfür, um stetes Lehren und Lernen von Markenwerten anzulegen. 

## Literatur

- Aaker, D.A. (1996). Building strong brands. New York: Free Press.
- Adjouri, N. (2008). Marken leben nicht von Images, sondern von stabilen Bedeutungen. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 29–39.
- Asmussen, B., Harridge-March, S., Occhiocupo, N. & Farquhar, J. (2013). The multi-layered nature of the internet-based democratization of brand management. *Journal of Business Research*, 66(9), 1473–1483.
- Bruce, A. & Jeromin, C. (2016). Agile Markenführung: Wie Sie Ihre Marke stark machen für dynamische Märkte. Wiesbaden: SpringerGabler.
- Christodoulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*, 9(1), 141–144.
- Flaig, M. (2019). Warum True Fruits alles richtig macht. w&v-online. Abgerufen von [https://www.wuv.de/marketing/warum\\_true\\_fruits\\_alles\\_richtig\\_macht](https://www.wuv.de/marketing/warum_true_fruits_alles_richtig_macht)
- Jacobson, N. (2019). Marketingmacht Netflix: Wie der Streaming-Gigant seine Serien zu Popkultur-Hits macht. Abgerufen von <https://www.absatzwirtschaft.de/marketingmacht-netflix-wieder-streaming-gigant-seine-serien-zu-popkultur-hits-zu-macht-152789/>
- Kadembo, E.M. (2012). Anchored in the story: The core of human understanding, branding, education, socialisation and the shaping of values. *The Marketing Review*, 12(3), 221–231.
- Kantar (2020). Das Kantar Covid-19 Barometer, Studie mit 25.000 Verbrauchern in über 30 Ländern zu ihren Einstellungen, Mediengewohnheiten und Erwartungen während der COVID-19-Pandemie. Abgerufen von <https://www.kantardeutschland.de/covid-19-barometer/>
- Kitchin, T. (2003). Brand sustainability: it's about life...or death. In N. Ind. (Hrsg.), *Beyond Branding: How the New Values of Transparency and Integrity are changing the world of brands* (S. 69–86). Biddles: Norfolk.
- Kline, L. (2018). Driving positive engagement through purpose. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 6(3), 241–248.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken: Wiley.
- Kramer, M. (2017). Brand purpose: The navigational code for growth. *Journal of Brand Strategy*, 6(1), 46–54.
- Kreuzbauer, R. & Malter, A.J. (2007). Product Design Perception and Brand Categorization. *Advances in Consumer Research*, 34, 240–246.
- Kron, F.W., Jürgens, E. & Standop, J. (2014). *Grundwissen Didaktik*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Landor (2017). The agility paradox. Abgerufen von <https://landor.com/the-agility-paradox>
- Lies, J. (2020). Aesthetics Rising from Beauty to Reputation Management. *Corporate Reputation Review*.
- Lies, J. (2018). Ästhetik als interaktive Wertschöpfung des Marketings – nicht nur in der Automobilindustrie. *Marketing Review* St. Gallen, 5, 888–894.
- Lies, J. (2015a). Basiswissenschaften der PR: Didaktik. In J. Lies (Hrsg.), *Theorien des PR-Managements: Geschichte – Basiswissenschaften – Wirkungsdimensionen* (S. 147–152). Wiesbaden: SpringerGabler.
- Lies, J. (2015b). PR-Geschichte – das Schichtenmodell. In J. Lies (Hrsg.): *Theorien des PR-Managements: Geschichte – Basiswissenschaften – Wirkungsdimensionen* (S. 52–57). Wiesbaden: SpringerGabler.
- Lies, J. (2015c). PR-Theorien: Normative Ansätze. In J. Lies (Hrsg.), *Theorien des PR-Managements – Geschichte – Basiswissenschaften – Wirkungsdimensionen* (S. 180–210). Wiesbaden: SpringerGabler.
- Luhmann, N. (2006). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2009). *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl Auer.
- Migliore, R.H., Howard, N.C. & Gray, D.M. (2018). Contemporary Marketing evolves. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 12(2), 98–104.
- Munzinger, U. & Wenhart, C. (2012). *Marken erleben im digitalen Zeitalter: Markenerleben messen, managen, maximieren*. Wiesbaden: SpringerGabler.
- Nielsen, M. (2019). Mehrebenen Storytelling in der Werbung: Zur Hierarchisierung von Werbegeschichten aus narrativer Perspektive. In S. Heinemann (Hrsg.), *Werbegeschichte(n): Markenkommunikation zwischen Tradition und Innovation* (S. 129–146). Wiesbaden: SpringerVS.
- Park, C.W., Mothersbaugh, L. & Feick, L. (1994). Consumer knowledge assessment. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 71–82. DOI: 10.1086/209383
- Rentz, I. (2020). Aldi und McCann feiern die neue Art des Zusammenseins. Abgerufen von <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/gemeinsamgehtalles-aldi-und-mccann-feiern-die-neue-art-des-zusammenseins-182267>
- Reusser, K. (2008). Empirisch fundierte Didaktik - didaktisch fundierte Unterrichtsforschung – eine Perspektive zur Neuorientierung der Allgemeinen Didaktik. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, Sonderheft, 9, 219–237.
- Riedl, A. (2004). *Grundlagen der Didaktik*. Wiesbaden: Franz Steiner Verlag.
- Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2019). Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt. Bern: UTB Haupt.
- Salameh, H. (2014). What, When, Why, and How? – A Comparison between Agile Project Management and Traditional Project Management Methods. *International Journal of Business and Management Review*, 2(5), 52–74.
- Schmeißer, D.R., & Schneiderbauer, C. (2010). Sociability als Erfolgsfaktor digitaler Markenführung. *Planung & Analyse*, 2–6 (Sonderdruck).
- Schmid, W. & Schönbohm, R. (2020). *Agil und digital: Ein Leitfaden für Führungskräfte*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schmitt, B. & Mangold, M. (2004). Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil: Mit Customer Experience Management Marken und Märkte Gewinn bringend gestalten. Wiesbaden: Gabler.
- Singhal, A. & Rogers, E. (2001). The Entertainment-Education Strategy in Communication Campaigns. In R.E. Rice & C. Atkins (Hrsg), *Public Communication Campaigns*. Thousand Oaks, Sage Publications (S. 343–356).
- Spörrle, M., Tumasjan, A., Becker, F. & Moser, K. (2008). „... aber der Name wird niemals vergessen werden“ – Eine Bestandsaufnahme der Psychologie des Markennamens. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 5–14.
- Terhart, E. (2005). Über Traditionen und Innovationen oder: Wie geht es weiter mit der Allgemeinen Didaktik? *Zeitschrift für Pädagogik*, 51(1), 1–13.
- Wise, K., Bolls, P.D., Kim, H., Venkataraman, A. & Meyer, R. (2008). Enjoyment of Advertising and Brand Attitudes. *Journal of Interactive Advertising*, 9(1), 27–36.
- Zhang, Z. & Sharif, H. 2000. A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496–513.

# The Sustainable Marketing Canvas

## A New Decision-Making Tool

---

In many industries there is a growing interest for sustainable marketing strategies. The solutions available today are fragmented and not scalable. To remedy this, the Sustainable Marketing Canvas (SMC) is introduced as a comprehensive tool for developing sustainable strategies. The German outdoor brand VAUDE is presented as a best-practice case study.

**Dr. Nikolina Fuduric**

**M**entioning “marketing” and “sustainability” in the same sentence still has the tendency to awaken disbelief. These concepts are perceived to take opposite sides on a values spectrum. However, the marketing discipline is not inherently against being purpose-oriented and serving the tenets of sustainability. The current theories and practices simply do not fully recognize its potential for impact on different levels of society. This is because marketing decision-making incentives still emphasize business performance through increasing demand, quarterly growth and a narrow perspective of who the customer is. There is no doubt that such short-term goals ignore long-term sustainability.

Despite the historic insularity of marketing’s purpose, questions about sustainable consumption and business practices have become more insistent. The days of a few perfunctory, requisite sentences about corporate social responsibility (CSR) in an annual report are gone and have now evolved into serious strategic priorities for firms (Epstein, 2018). As Unilever’s group CEO, Patrick Cescau, recently said:

“We have come to a point now where this agenda of sustainability and corporate responsibility is not only central to business strategy, but will increasingly become a critical driver of business growth ... how well and how quickly businesses respond to this agenda will determine which companies succeed and which will fail in the next few decades” (Epstein, 2018, p. 23).

Similarly, BlackRock, the world’s largest investment management firm with \$7 trillion in assets, has announced that it will place the focus of its investment strategy on climate change (Fink, 2020). In his letter to CEOs, BlackRock CEO Larry Fink stated: “Awareness is rapidly changing, and I believe we are on the edge of a fundamental reshaping of finance” (Fink, 2020).

Soon after that letter, BlackRock joined Climate Action 100+, a group of more than 370 investment managers with a combined \$41 trillion in assets. Together, the campaign’s members are pressuring the world’s biggest emitters of greenhouse gases to reduce their environmental impact.

The outlook is more pessimistic with regard to consumers. Research shows that an attitude–behavior gap exists, with consumer beliefs about sustainable consumption not translating into sustainable purchases (Peattie, 2016). Therefore, the responsibility for sustainable impact presently seems to rest with governments and firms. On the corporate level, marketing, with its broad sphere of influence, is perfectly poised to engender positive change. The problem, though, is that there is still an either/or mentality. Either we create green/social/sustainable marketing strategies or we

### **Dr. Nikolina Fuduric**

Professor of Sustainable Marketing & Product Management at the Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten, Switzerland

[nikolina.fuduric@fhnw.ch](mailto:nikolina.fuduric@fhnw.ch)  
[www.nikolinafuduric.com](http://www.nikolinafuduric.com)

create “normal” marketing strategies. What would happen if this illusory boundary were erased? Can we imagine a situation in which professional marketing offers value propositions for a range of stakeholders, simultaneously taking into account human dignity, environmental stewardship and long-term economic viability?

The present knowledge on sustainable marketing has some sticky issues. Existing theory is insufficient for breaking through knowledge silos. Scaling best practices has proven insignificant and an incompatibility between the logic of marketing and of sustainability still exists (Mohr, Price, & Rindfleisch, 2016). What remains is the stubborn fragmentation of green and social marketing, as well as an ever-elusive common understanding of sustainable marketing.

This article puts forth that the lack of a comprehensive framework acts as a barrier to developing sustainable marketing strategies. A practitioner’s approach is taken by integrating the key domains of marketing and sustainability into a practical decision-making tool. This tool is the Sustainable Marketing Canvas (SMC) that is based on the 7Ps of marketing (product, price, place, promotion, people, process, physical evidence) and the 3Ps of sustainability (people, planet and profitability). VAUDE Sport GmbH & Co. KG, a sustainable German outdoor brand, is presented as a best-practice case study.

The methodological approach of this paper is qualitative. It began with a literature review establishing the theoretical and practical fragmentation of the sustainable marketing field. Then, secondary research evaluated VAUDE company documents and external communiqués. Finally, an expert interview with VAUDE CEO Dr. Antje von Dewitz took place in September 2019.

The goals of this article are:

- To establish a theoretical basis as to why sustainable marketing is not comprehensive and scalable with the present knowledge and tools.
- To introduce the logic of the Sustainable Marketing Canvas (SMC) and its components.
- To exemplify VAUDE as a case to present the coherency and the usefulness of the SMC.
- To provide readers with insights on how to use the SMC in their firms.

### **The Sustainable Marketing Canvas and its Components**

The benefit of a canvas for practitioners is in its visual and multi-level structure (Osterwalder & Pigneur, 2010). It reduces complexity to something manageable by providing horizontal and vertical coherence. A sustainable version of Osterwalder & Pigneur's canvas already exists in the Triple-Layered Business Model Canvas (Joyce & Paquin, 2016). Here, the addition of social and environmental factors rounds out a sustainability framework on the business strategy level (Joyce & Paquin, 2016). On the functional level, however, a literature review reveals that a decision-making and planning tool for sustainable marketing is still missing. Before introducing the Sustainable Marketing Canvas, understanding sustainable marketing is the first step.

#### **Sustainable Marketing**

Talking about sustainable marketing is like the old joke of four blind men holding different parts of an elephant trying to describe the animal to each other and no one agreeing. Yet, no one is wrong. They are just describing different aspects of the same thing, and the same holds true for sustainable marketing.

Ecological marketing began in the early 1960's as a reaction to Rachel Carson's book, *Silent Spring* (Carson, 2002). After her book, more scrutiny was given to production's effects on the environment. In the 1970's, marketing thought leaders joined in and broadened the conversation toward social justice and de-marketing (Kotler & Levy, 1971; Kotler & Zaltman, 1971). In the 1980s/90s the discussion moved to green marketing, a more product- and ecologically oriented sustainability which is still present today.

Social marketing, on the other hand, has a long history with campaigns attempting to change human behavior from stopping smoking to eating healthier foods (Kotler, 2011). Both types of marketing have their dark sides witnessed as

green-washing and psychological manipulation. Instead of gaining consumers' trust, these fake sustainability promises added to more confusion and cynicism.

In the literature, there are two streams of scrutiny with regard to sustainable marketing. The first stream considers the action of sustainable marketing strategy (Braungart, McDonough, & Bollinger, 2007; Sheth, Sethia, & Srinivas, 2011) and the second stream the context where that action takes place (Andreasen, 1994; Bhattacharya, 2010; Elkington, 1997; Kotler & Zaltman, 1971; Peattie & Belz, 2010). The action of sustainable marketing is found in the process of planning, implementing and controlling the design/development of products, their pricing, promotion and distribution in a manner that meets stakeholder needs (Fuller, 1999; Kotler & Armstrong, 2014; Kotler & Levy, 1971; Kotler & Zaltman, 1971). Peattie and Belz (2010) offer the contextual aspect where sustainable marketing involves building and maintaining sustainable relationships with customers, the social environment and the natural environment. The core of their idea is reminiscent of the concept of planet, people and profit or the 3Ps of the triple bottom line (Elkington, 1997).

#### **The Triple Bottom Line**

The United Nation's Brundtland Report (United Nations, 1987) first provided a context for explaining sustainability that was categorized into three Es – environment, equity and economics. Later, the three Es were transformed into the three Ps (people, planet, profit) or the triple bottom line by Elkington (Elkington, 1997). Since then, this concept has been widely used as a framework for understanding sustainability's reach and context.

### **Management Summary**

Marketing is suited to make an impact on sustainability issues because its domain of influence is so broad. Presently, there is a fragmentation between "normal" marketing strategy and "specialty" disciplines like green, social, and sustainable marketing. The Sustainable Marketing Canvas is introduced as a tool to remedy this fragmentation. It offers a coherent and comprehensive framework for marketing practitioners to generate sustainable marketing strategies and plans. The outdoor brand VAUDE is used as an example case.

**Table 1: The Sustainable Marketing Canvas**

Triple Bottom Line	Product	Place	Price	Promotion	Physical Evidence	Processes	Employees
Planet	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Product Design</li> <li>· Product Production</li> <li>· Disposal</li> <li>· Recovery</li> <li>· Reuse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Transportation CO2/H2O Pollution</li> <li>· Warehousing/ Storage Issues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· True Environmental Costs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Materials Used</li> <li>· Green Promises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Buildings</li> <li>· Office Furniture</li> <li>· Office Supplies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Partnerships in Recycle, Share, Rent Economy</li> <li>· Certifications</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mobility Services</li> </ul>
People	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Production Conditions</li> <li>· Exposures</li> <li>· Risks from Usage</li> <li>· Risks from Disposal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Transportation CO2/H2O Pollution Effects on People</li> <li>· Warehousing/ Storage Effects on People</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fair Wages</li> <li>· Fair Benefits</li> <li>· Training</li> <li>· Health</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Social Justice Promises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Work Conditions</li> <li>· Services at Work</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Creating New Partnerships &amp; Communities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Community Work</li> <li>· Charity Work</li> <li>· Employee Education</li> </ul>
Profit	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fair input Prices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· True Costs of Transportation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· True Cost Accounting to Reflect Fair Prices</li> <li>· Price Component Transparency</li> <li>· Value Pricing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Transparency</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· True Costs</li> <li>· Usage/Waste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· True Cost Accounting</li> <li>· Usage/Waste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Profit Sharing</li> </ul>

Source: Own illustration.

The triple bottom line invites marketing strategy to see the social, ecological and long-term economic feasibility as factors equally important and in interaction with one another. The “people” variables refer to social dimensions of a community or region and may include measurements of education, equity and access to social resources, health and well-being, quality of life, and social capital. The “planet” factors represent the natural environment. They include air and water quality, energy consumption, natural resource use, and the presence of solid and toxic wastes. Finally, the “profit” aspect includes social and environmental dimensions to measure the true cost of doing business, for example, by pricing common pool resources (Elkington, 1997).

### The 7Ps and Sustainability

The 4Ps/7Ps have been criticized for being so conceptually flawed that as a paradigm they are deemed useless for sustainability challenges (Ahi & Searcy, 2013; Brindley & Oxborrow, 2014; Czinkota, Kaufmann, & Basile, 2014). On the other hand, there are a myriad of articles devoted to the nexus of sustainability and the individual Ps. A sampling includes: product topics having to do with design, recycling, upcycling (Braungart et al., 2007); pricing strategies used to regulate demand (Peattie, 2016) and true cost ac-

counting (Lovins et al., 1999); the discussion revolving around CO2 reduction in the supply chain (Theißen & Spindler, 2014); promotions focusing on certification and label transparency (Borin, Cerf, & Krishnan, 2011), or promoting sustainable lifestyles (Gordon, Russell-Bennett, & LeFebvre, 2016). All this research is interesting and important but fragmented. Apart from this theoretical work-in-progress, practitioners need a tool for actionable, sustainable marketing strategies now.

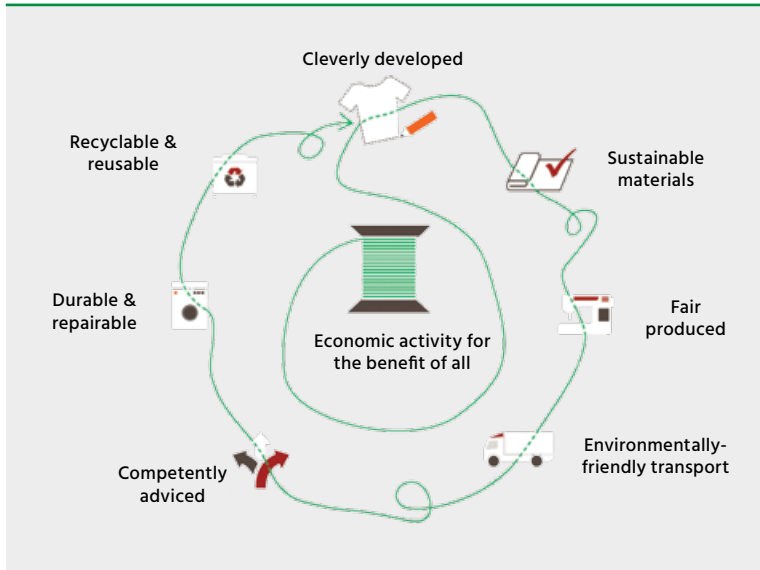
### Introducing the Sustainable Marketing Canvas

The solution to this fragmentation is to merge the 7P marketing strategy categories with the context of the triple bottom line to create the Sustainable Marketing Canvas (table 1).

The Sustainable Marketing Canvas follows this logic:

- 1) Map your present sustainable marketing strategies and actions.
- 2) Evaluate if these marketing strategies make sense in your industry, business & corporate strategy.
- 3) Create key performance indicators (KPIs) or consider if certifications exist to measure performance in each area.
- 4) Evaluate if new sustainable strategies should be included to harness new value propositions.

**Fig. 1: The VAUDE Value Chain**



Source: VAUDE, 2019.

- 5) Decide which sustainable marketing activities are “flagships” to be used to inform stakeholders through digital and analog content.
- 6) Regularly control and reevaluate.

The categories in each box of the canvas are suggestions for orientation and meant as prompts for reflection. Two examples of this process are:

- Promotion/people: What promises can we make about social justice in our value chain?
- Price/profit: Does our pricing strategy reflect true costs? Are all price components transparent?

The benefits of the SMC are manifold. It de-mystifies and reorders sustainable marketing by describing it more holistically. It reduces complexity. New value propositions are suddenly revealed because the marketing context has been broadened. Finally, it invites inter-disciplinary cooperation in mapping a sustainable way forward.

### **A Sustainable Marketing Canvas Case: VAUDE Sport GmbH & Co. KG**

Since 1974, VAUDE has been Europe’s premier sustainable outdoor brand. It employs 500 people at the company seat

in Obereisenbach, Germany. It is a family-run company and at its helm is CEO Dr. Antje von Dewitz. There is an extensive commitment not only to lower their impact on the planet, but also to take a visionary leadership role in the textile industry. Textile production is one of the worst ecological disasters in the world. It has huge resource needs, is chemical-intensive and engenders enormous waste. In terms of social justice, rarely is there good news about the wages, benefits and working conditions of textile workers.

The firm adheres to tenets of the “Economy for the Common Good” (Gemeinwohl-Ökonomie) where commercial success is measured not only in financial terms, but equally in social and ecological terms. Dr. von Dewitz stresses that the Economy for the Common Good is an excellent instrument to sensitize stakeholders to the true costs incurred by unsustainable business practices (von Dewitz, pers. comm.).

Dr. von Dewitz emphasizes that VAUDE’s sustainability strategies are not some random points of engagement for isolated topics, but instead are based on where “we, as a company, have significant influence and thus, responsibility” (von Dewitz, pers. comm.). It is important to VAUDE’s management that there are coherent and meaningful interlinkages in their sustainability activities. An example of an incoherent strategy would be VAUDE creating solutions for palm oil deforestation. Though important, it is not a sustainability strategy within their business focus.

Through this embeddedness in the textile industry and their coherent strategy, VAUDE has transformed their functional 7P marketing strategies into many value propositions

### **Main Propositions**

1. Think differently: Challenge the notion of siloing sustainable marketing from “normal” marketing.
2. Re-structure: The comprehensive structure of the Sustainable Marketing Canvas (SMC) remedies siloization.
3. Simple adoption: The SMC is based on two well-known frameworks – the 7Ps and the triple bottom line.
4. Far-reaching: The SMC supports a sustainable marketing line of questioning across industries and firm sizes. It is suited for strategy as well as tactics.

for their stakeholders supporting 3P sustainability strategies (VAUDE, 2019). In our conversation in September 2019, I asked Dr. Antje von Dewitz how VAUDE's sustainability activities are managed along the value chain and translated into value propositions. She answered from the perspectives of the environmental, social and business impact (see figure 1).

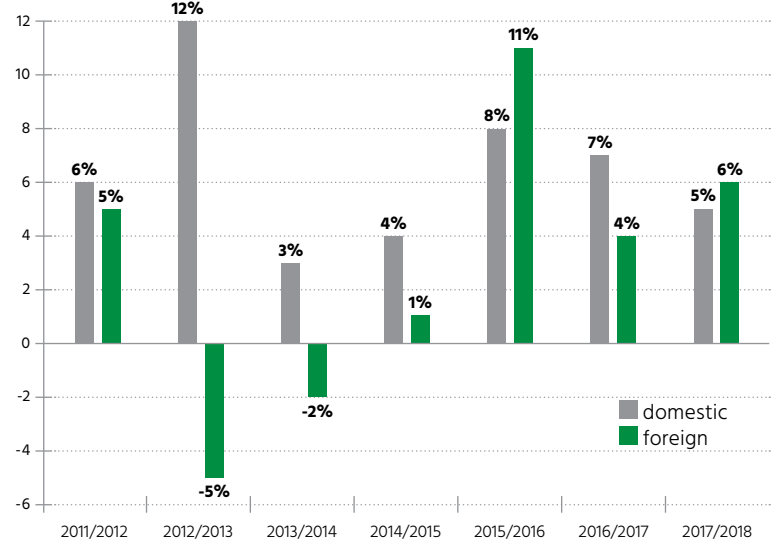
VAUDE manages its environmental impact with activities on different levels. The first step is to pay attention to sustainable product design, followed by a sustainable value chain. Their overseas suppliers get training in sustainable factory management. Logistics are optimized to reduce CO2 emissions. Solutions are created to give new life to what remains of their products or to dispose of them responsibly. There are explicit strategies for waste, wastewater, water usage, biodiversity, emissions, energy, material consumption, and transport (VAUDE, 2019).

VAUDE's social impact on their suppliers is managed through various policies, including: no forced labor, fair wages, equal opportunity, humane working hours and conditions. Their overseas production managers get people management training. They are members of FairWear, one of the strictest oversights in the textile industry. Their employees in Germany show high satisfaction rates and low turnover. VAUDE encourages women to step into leadership positions not by decree or quotas, but by creating an enabling culture. They provide on-site childcare, flexible hours, and home office possibilities. There is a commitment to support mobility through public transportation, car sharing, or biking to work. The physical buildings and office spaces are thoughtfully designed to increase well-being

## Lessons Learned

1. Only address sustainability topics relating to the firm's business or industry processes.
2. Map all present activities on the Sustainable Marketing Canvas for an overview.
3. Envision where the future of the firm should be and start strategizing next steps with KPIs.
4. Look for new sustainability value propositions that might be meaningful for target customers and stakeholders.
5. Feed your new value proposition stories into your content marketing strategy.

**Fig. 2: VAUDE Sales Growth 2011–2018**



Source: VAUDE, 2019.

based on sustainable and natural building materials. To support the employees' eating habits, there is an on-site "Bio-Kantine" (von Dewitz, pers. comm., September 2019). There is even an outreach program called the Sustainable Business Academy where VAUDE employees share their knowledge and experiences with firms and institutions through different educational programs.

Beyond environmental and social good works, a healthy profitability ensures that VAUDE has an economic future. Indicators show that sustainability is a profitable act of value creation. In comparison with the previous year, sales in 2018 increased by 5.3% to a total of 105 million Euros (figure 2). International sales have surpassed domestic sales for four years in a row.

VAUDE's particular form of business transparency engenders trust among their stakeholders. This, in turn, acts as a powerful market differentiator (von Dewitz, personal communication, September 2019). A benefit from their corporate and employer branding message is the ability to attract partners and employees who are aligned with their purpose (VAUDE, 2019). On the operative marketing level, this purpose seeking and living serves as a resource for riveting content. They use their value chain experiences to create meaningful, believable content for their analog and digital marketing.



**Table 2: VAUDE’s Sustainable Marketing Canvas**

Triple Bottom Line	Product	Place	Price	Promotion	Physical Evidence	Processes	Employees
<b>Planet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Green Shape: Own certification</li> <li>· Blue Sign: Strictest, independent textile certification</li> <li>· Certified natural, recycled &amp; biobased materials</li> <li>· Packaging policy</li> <li>· Quality management: Avoiding hazardous substances</li> <li>· Avoidance of questionable technology (Gen-tech, nanotech)</li> <li>· Recycle/Reuse strategies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Reduction of logistics footprint: Production in Germany and in EU</li> <li>· Asia production: Clean &amp; transparent</li> <li>· Transportation analysis to reduce CO2</li> <li>· Green logistics policy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pay premium prices for environmentally sustainable supplies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Recycled paper</li> <li>· Minimize resources for promotions</li> <li>· Environmentally friendly travel policy for sales team/ (all personnel)</li> <li>· Forever Yours campaign promoting “Long term use, good care, maintenance, repair when necessary. Resell, donate or pass it on. Just don’t discard.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Electricity &amp; Heating 100% renewable energy</li> <li>· Biodiversity in Obereisenbach through green roofs, parking transformed into natural areas</li> <li>· CO2 neutral headquarters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Reduced business travel</li> <li>· Environmental stewardship program for suppliers</li> <li>· Product repair options</li> <li>· VAUDE rental service – iRentit</li> <li>· International nature protection projects</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mobility through the establishment of new bus lines in &amp; around Obereisenbach</li> <li>· Car sharing scheme</li> <li>· Bike-to-Work initiative</li> <li>· Recycling/ composting at work</li> </ul>
<b>People</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Supplier empowerment program</li> <li>· No hazardous materials for customers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· No hazards in warehousing VAUDE products and inputs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fair wage for production</li> <li>· Training benefits for production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Promises upheld through visits, programs, and extra initiatives “Biomass ovens in China”</li> <li>· Transparent and fact-based sustainability report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Clean, healthy work conditions in Asia.</li> <li>· Attractive, lightfilled offices in Germany.</li> <li>· Climbing wall</li> <li>· Bike racks close to building</li> <li>· Sustainable/ natural building materials</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Asian worker training, humane work conditions (Fairwear)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· “Made in Germany” local jobs</li> <li>· Childcare</li> <li>· Bio-Cafeteria</li> <li>· Trust culture</li> <li>· Education</li> <li>· Work/private life balance</li> <li>· Active development of women in management</li> </ul>
<b>Profit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Product prices reflect fair input prices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Transportation is minimized through green logistics as a cost saver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Management price/cost transparency for employees and suppliers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Management of promotions campaigns with focus on less waste and cutting costs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cost cutting through renewable sources of energy</li> <li>· Reduced energy bills due to green roofs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· All processes are assessed for resource maximization and reduction of waste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fair wage</li> </ul>

Source: VAUDE, 2019.

The interview with Dr. von Dewitz revealed a variety of VAUDE’s sustainable strategies. A clear picture of how they fit into one holistic sustainable marketing strategy is shown in VAUDE’s SMC in Table 2.

In VAUDE’s pursuit of transparency, each aspect of the SMC has a KPI or an external certification as a benchmark of how they are doing. As a result, VAUDE has a litany of international and German awards and certifications. They


include, but are not limited to, the 2017 European Business Award for Environmental & Corporate Sustainability, the German Sustainability Award, FAIRWEAR and, last but not least, their own label, GREENSHAPE (for more detailed VAUDE KPI & certification information, see <https://csr-report.vaude.com>).

What can firms learn from VAUDE’s Sustainable Marketing Canvas? First, the simple act of mapping activities

supports big picture thinking and helps avoid amputated sustainable actions. Second, complexity is reduced to simplicity, which aids inter-disciplinary planning. Third, filling out a canvas is not a sustainable action in itself. Sustainability results from the actions that are inspired by the canvas and from how they are carried out and measured.

## Conclusion

As much as marketing has had a role in hindering sustainability, it also has solutions because its domain of influence is so broad. So far, the disciplines of green, social, and sustainable marketing have made a difference, but they have not

scaled. Scaling can happen if there is a systematic, integrated and comprehensive framework bringing sustainable marketing concepts into one strategic and operative whole. The Sustainable Marketing Canvas is an attempt at explicitly linking the functions of marketing to its effects on the environment, on social justice and on long-term profitability. It is also a call for action. McDonagh and Prothero (2014) ask: “Can marketing and marketers be trusted with the topic of sustainability?” According to Antje von Dewitz, her team and this author, not only should marketing be trusted with sustainability, it should have a leading role at transforming why and how we do business. 

## Literature

- Ahi, P., & Searcy, C. (2013). A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 52, 329–341.
- Andreasen, A. R. (1994). Social marketing: its definition and domain. *Journal of Public Policy & Marketing*, 13(1), 108–114.
- Bhattacharya, C. B. (2010). Introduction to the Special Section on Stakeholder Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 1–3.
- Borin, N., Cerf, D., & Krishnan, R. (2011). Consumer effects of environmental impact in product labeling. *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 76–86.
- Braungart, M., McDonough, W. W., & Bollinger, A. (2007). Cradle to cradle design: creating healthy emissions – a strategy for eco-effective product and system design. *Journal of Cleaner Production*, 15(13–14), 1337–1348.
- Brindley, C., & Oxborrow, L. (2014). Aligning the sustainable supply chain to green marketing needs: A case study. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 45–55.
- Carson, R. L. (2002). *Silent Spring*. First Mariner Books.
- Czinkota, M., Kaufmann, H. R., & Basile, G. (2014). The relationship between legitimacy, reputation, sustainability and branding for companies and their supply chains. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 91–101.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- Epstein, M. J. (2018). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing & Measuring Corporate, Social, Environmental and Economic Impacts*. Berrett-Koehler Publishers.
- Fink, L. (2020). A Fundamental Reshaping of Finance. BlackRock Letter to CEOs, January 2020. Retrieved from [https://www.blackrock.com/ch/individual/en/larry-fink-ceo-letter?siteEntryPassthrough=true&cid=ppc:CEOLetter:Google:responsive:CH:sitelink&gclid=CjwKCAiAhJTtyBRAvEiwAln2qBzA6RJGvC5tFpFQ5-QGbyWLXXfVLTf4LfQxHo\\_bulJt4C-dU9KotS-BoC4hEQAvD\\_BwE&gclid=aw.ds](https://www.blackrock.com/ch/individual/en/larry-fink-ceo-letter?siteEntryPassthrough=true&cid=ppc:CEOLetter:Google:responsive:CH:sitelink&gclid=CjwKCAiAhJTtyBRAvEiwAln2qBzA6RJGvC5tFpFQ5-QGbyWLXXfVLTf4LfQxHo_bulJt4C-dU9KotS-BoC4hEQAvD_BwE&gclid=aw.ds)
- Fuller, D. A. (1999). *Sustainable Marketing: Managerial & Ecological Issues*. Sage.
- Gordon, R., Russell-Bennett, R., & Lefebvre, R. C. (2016). Social marketing: the state of play and brokering the way forward. *Journal of Marketing Management*, 32(11–12), 1059–1082.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486.
- Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 132–135.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing (Global Edition 15)*. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Levy, S. (1971). De-marketing, yes, de-marketing. *Harvard Business Review*, 74–80.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35, 3–12.
- Lovins, A., Lovins, H., & Hawkins, P. (1999). A road map for natural capitalism. *Harvard Business Review*, 77.
- McDonagh, P., & Prothero, A. (2014). Sustainability marketing research: past, present and future. *Journal of Marketing Management*, 30(11–12), 1186–1219.
- Mohr, J., Price, L., & Rindfleisch, A. (2016). Marketing in and for a sustainable society. *Review of Marketing Research*, 13, 29–59.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons Inc.
- Peattie, K., & Belz, M. F. (2010). Sustainability marketing – an innovative conception of marketing. *Marketing Review* St. Gallen, 5, 8–15.
- Peattie, K. (2016). Green Marketing. In M. J. Baker & S. Hart (Eds.), *The Marketing Book*. 7th ed. (pp. 373–398). Routledge.
- Sheth, J. N., Sethia, N. K., & Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 21–39.
- Theißen, S., & Spinler, S. (2014). Strategic analysis of manufacturer–supplier partnerships: an ANP model for collaborative CO2 reduction management. *European Journal of Operational Research*, 233(2), 383–397.
- United Nations (1987). *Brundtland Report – Our Common Future*. Oxford University Press.
- VAUDE (2019). 2018 Sustainability Report. Retrieved from <https://csr-report.vaude.com/>

# Purpose *'In These Uncertain Times'*

---

Piano music, images of empty streets, voice-overs that invoke *'these uncertain times'* and company promises to be there for consumers. Sounds familiar? All have been a central theme in many marketing messages these days.

**Samuel van Deth**



**S**ean Haney, a digital marketer at a software company, made an ad compilation called ‘Every Covid-19 Commercial Is Exactly the Same’ after noticing similarities as he worked from home with the television on in the background. While this compilation really makes clear how uncreative these attempts are, most consumers will have already labeled these ads as unauthentic, and therefore ineffective.

*Brandwashing* is the word that is commonly used to label marketing like this. It is used to describe the misuse of purpose by business that doesn’t align with the values the company shows normally. All to really ‘wash the brand’ with marketing. It is one of many bad examples of purpose-driven marketing.

### No More ‘Plain Vanilla’

Purpose is a relatively new practice in business. In the 90’s and 00’s it was enough if a mission statement described how the company expected to make money long term. New times bring new expectations on what companies are for, and we have seen an increased interest in the sociopolitical goals for companies. The word mission is often swapped for purpose. Nike wants to unite the world through sports, Unilever wants to make sustainable living a commonplace, Ikea wants a better everyday life for many. This provides a challenge for marketing. Because for marketers plain vanilla long was the flavor of choice. Meaning marketing was often safe, predictable and stayed far from a sociopolitical perspective.

In this article we take a better look at examples of applied purpose-driven marketing, good ones and bad ones. Finally, some thoughts on using data & privacy as one of the drivers for purpose marketing.

### The 6 P’s of Purpose

Ben & Jerry’s was in the eighties one of the first companies that started actively supporting political activism in their campaigns or product names. Examples are ice-cream tastes like “Hubby Hubby” in support of same sex marriages or “Yes Pecan” in support of Barack Obama’s presidential campaign. While risking offending part of the buying audience, it also builds deeper relationships with others. And, most importantly make the icecream of Ben & Jerry’s stand out in a market full of boring brands. So how to do it right?

Jay Curley – Global Head of Integrated Marketing at Ben & Jerry’s - has recently published an article where he defined the 6 p’s or purpose. It is a framework “to deploy traditional business marketing tools, techniques, and channels to advance social change, not just sell more stuff.” It starts with defining a ground rule. Brands should follow acti-

### Samuel van Deth

Director CX  
Marketing Strategy EMEA  
ORACLE Nederland BV  
Samuel.van.Deth@Oracle.com  
twitter handle: samuelvandeth



**Purpose ‘In these uncertain times’** Everything sounds the same (Photo: Nurture Digital)

vism, not create it. Activists are the experts not brands. Then it defines the 6 P's you need to consider. Purpose – your core values, People – the real connection with the people in the movement, Policy – tangible change: it really moves something, Power – resources a company commits in support, Publishing – storytelling a brand can deliver and Pop Culture – the creativity to bring the message across.

### Don't Do It?

Nike is often credited for having one of the best slogans in marketing. "Just do it". However, in support of the anti-racism movement it delivered a post with the slogan "For once, don't do it". It was not the first time for Nike to support political activism for equality. It must have been one of the first times for adidas – their largest and most fierce competitor – to endorse the statement and share it on their own social channels. Receiving similar number of likes. Nike has faced serious impact by taking a stance for political activism, including numerous shoe burnings. The question is whether it is 'marketing wise' smart to follow as adidas. Is equality as embedded in adidas' purpose as Nike's? Do they deliver their own storytelling and pop culture? Not really. While it must be seen as a sympathetic move in a time where people seem to stand up against each other, it doesn't really connect in a broader way to adidas' own purpose.

### Culture Eats Strategy for Breakfast

The best marketers in the world understand marketing can't be a cheap trick. Sure, cheap tricks will work once or twice, but to be truly impactful marketing needs alignment with the strategy and the culture of an organization. The management consultant Peter Drucker is credited for coming up with the quo-



### "For once, don't do it"

Twitter post in support of the anti-racism movement.

Source: <https://twitter.com/adidas>

te on "Culture eats strategy for breakfast", which can be fully applied to purpose-driven marketing.

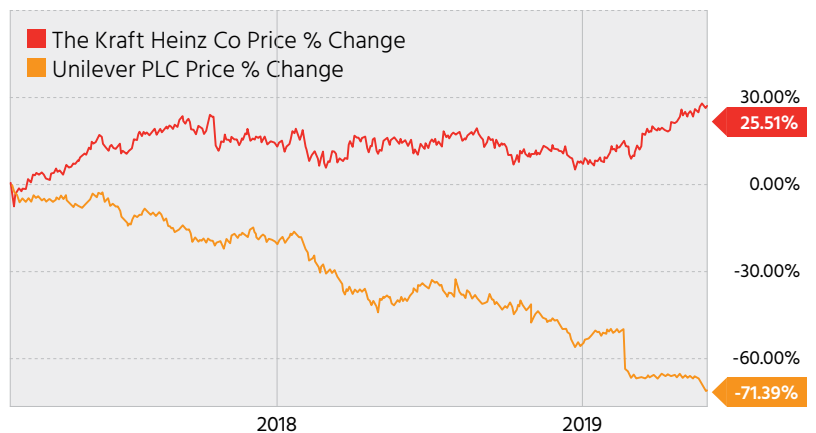
Without owning the purpose as an elementary part of the culture of a company, it will be very hard to make purpose-driven marketing successful. When Nike stands up for equality it knows it is

woven throughout the company. When Nike gets attacked on the number of colored people in VP positions, it has a solid answer. If another company tries to make an equality stand just for a campaign, it can create a backlash. So, when we talk about purpose-driven marketing, we really need to start thinking about purpose-driven business.

### Unilever vs Kraft-Heinz – Purpose vs Margin

Paul Polman, Unilever's former CEO, has often been credited for being one of the first CEO's at a large corporate to make a real stance for sustainability, and make purpose a central topic in the business. Likely partly inspired by success of the marketing campaigns from the Ben & Jerry's brand – acquired by Unilever. Polman scraped short term targets and aligned the company towards three sustainability goals. Improving health and well-being for more than 1 billion, reducing environmental impact by half and enhancing livelihoods for millions.

Fig. 1: Unilever vs Kraft-Heinz or Purpose vs Margin: Their Stock Value Over Time



Jun 02 2019, 10:17 AM EDT. Source: <https://seekingalpha.com/article/4267820-kraft-heinz-when-time-comes-to-buy-you-wont-want-to>.

Late 2017 Polman's ambition suddenly seemed at risk. Kraft-Heinz, a merger created by an activist investment group, 3G Capital, unveiled plans to acquire Unilever with a bid of \$143 billion. Kraft-Heinz boosted way better margins and expected shareholders to accept a solid acquisition price. 3G Capital had been the group behind several large mergers and was known for ruthless cost cutting to drive efficiencies of scale and generate stronger margin and short-term shareholder value. In the bid for Unilever 3G Capital had the further support of Warren Buffett's Berkshire Hathaway Inc.

Needless to say, 3G as a main shareholder meant no good news for Polman's sustainability goals. Polman opposed strongly and has been able to shake off the acquisition attempt. In the end mainly because Warren Buffet supposedly didn't believe in hostile takeovers. What is interesting, is what happened next.

### The Short, the Long

As a side effect of the merger attempt Unilever realized it needed to better balance short- and long-term goals to be able to guide its own destiny. A renewed focus on providing shareholders the appropriate value they expect, based on a solid margin that likely impact the sustainability goals in some effect. If we look at the stock price of the two companies Unilever & Kraft-Heinz it becomes apparent that the strategy has paid off dramatically. Unilever's value has surged – way above peer growth – while Kraft-Heinz value has declined strongly.

What the Unilever vs Kraft-Heinz story teaches us are two things:

1. There is no such thing as sustainability vs margin. Both need to be aligned to be applied successful.



**Data privacy** as a differentiator in ads by Apple Inc. in Las Vegas

Source:  
<https://www.pinterest.com/pin/828451293931880435/>

As a countereffect several companies take the opposite angle and use a different handling of consumer data as a main differentiator for their business.

2. If balanced and executed well, long-term value creation is likely to outpace short term profits.

In other words, Unilever set the business book example that purpose-driven business is a valid business practice.

### Privacy for Purpose

Purpose can be driven from many things. Early on Google introduces the mantra 'Don't be Evil' to keep the idealistic early days and differentiate from the corporate world. In 2015 Google changed it to 'Do the right thing'. Not

long after dropping the notion completely. Coincidence or not, in the recent years Google – and other Silicon Valley internet companies like Amazon and Facebook – are coming under increased scrutiny by regulators at home and abroad of misusing consumer data to build and maintain monopolies.

Another growing critique is that these tech companies optimize their algorithm to trigger the 'monkey brain' of humans with quick rewards such as like's, auto replay & smart recommendations. All in the aim for more reach and more (advertising) revenue. But as a side effect it often creates socially unwanted outcomes like social disconnection, distraction to the life that really matters and higher goals an individual might have. The Center of Humane Technology – founded by Tristan Harris, a former Design Ethicist at Google – is one of the main bodies trying to create transparency on how humans are increasingly being steered through technology.

As a countereffect several companies take the opposite angle and use a different handling of consumer data as

a main differentiator for their business. Either by really helping consumers based on the data they leave behind, not the business per se, or to make sure their privacy is better protected. Apple is one of the companies being most loud about privacy as a key value they protect. Also using it actively in their marketing.

Another more subtle example is IKEA. In a very candid release they have shared how they have struggled with their data management. They aim to open a dialogue to explain in a better way what the data is that is left behind when visiting Ikea physically or digitally. And provide clear granular means to control the data. At times where large competitors like Amazon and other retailers are actively selling consumer data or using that data to target ads, it is a smart move to take the protective approach for the consumer.

### Help People see Data in New Ways – Driving Purpose at Oracle

At Oracle we have seen a change in our marketing in recent days. From a dated bright red; the style has transcended in natural colors and a more

delicate use of the brand logo. A style that now carries its own name ‘Redwood’ and is being applied throughout the business. But it is not just looks. As part of an overall cultural change, Oracle’s mission also changed. From a


Oracle can support any company compete on data with the big guys, but perhaps now in a more humane way.

non-descriptive statement on what we do; it has become a clearer statement focused on what Oracle is here for: Help people see data in new ways, discover insights and unlock endless possibilities.

Oracle’s data technology has been fundamental for the growth of the largest internet companies like Amazon and Salesforce to run their business on. But also enables the groundbreaking research at CERN, supports the World Bees project and delivers symptom tra-

cing systems for the COVID-19 pandemic outbreak. Oracle has always been well known for scalable data management and data security topics. However, it has not always been well marketed. Purpose is an interesting element. Certainly, in combination with the concerns on data monopolies and privacy concerns around the large consumer internet brands. Oracle can support any company compete on data with the big guys, but perhaps now in a more humane way.

### Purpose is not a Trick

Purpose marketing has substantial potential. However as with many good things it has quickly gathered the marketing books as a cheap trick. To avoid that pitfall purpose-driven marketing needs to be tightly woven into the culture of the company. While there is no disagreeing real purpose-driven companies can outperform purely commercial-driven companies. There is also no purpose-driven business without business itself. It even needs to be able to survive the sharks of commercial business. Also, to be effective, it can’t be vanilla. It needs to be strong, stand out, make a stand. 

### References

- <https://www.wsj.com/articles/in-these-uncertain-times-coronavirus-ads-strike-some-repetitive-notes-11587355261>
- <https://www.fastcompany.com/3056389/why-google-was-smart-to-drop-its-dont-be-evil-motto>
- <https://www.wsj.com/articles/ikea-promises-new-data-controls-for-consumers-11580383800>
- <https://www.linkedin.com/pulse/6ps-brand-activism-jay-curley/>
- <https://youtu.be/j1MsEI9cTRc>



# Literatur zum Thema: Purpose-Driven Marketing

Literaturhinweise zusammengestellt von Milena Bielefeldt und Martin Berger

## Bücher

Platschke, K. (2020). *Nachhaltigkeit als Marken-Purpose*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Reichert, J. (2019). *Purpose-Marketing: Unternehmen als Sinn- und Wertelieferanten, Zu einer neuen und alten Entwicklung im Marketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

## Artikel

Blount, S. & Leinwand, P. (2019). Why are we here. *Harvard Business Review*, 6. Abgerufen von <https://hbr.org/2019/11/why-are-we-here>

Bonchek, M. & France, C. (2018). Connect Profit and Purpose. *Harvard Business Review*. Abgerufen von <https://hbr.org/2018/06/how-marketers-can-connect-profit-and-purpose>

Gartenberg, C., Prat, A. & Serafeim, G. (2018). Corporate Purpose and Financial Performance. *Organization Science*, Forthcoming, 30(1). Abgerufen von [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2840005&download=yes](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2840005&download=yes)

Hoeffler, S. & Keller, K. L. (2002). Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78–89. <https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.78.17600>

Jahdi, K.S. & Acikdilli, G. (2009). Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding? *J Bus Ethics* 88, 103–113. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0113-1>

Kociatkiewicz, J. & Kostera, M. (2019). Our Marketing is Our Goodness: Earnest Marketing in Dissenting Organizations. *J Bus Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04396-1>

Kuhn, M. (12.03.2020). Warum sich Purpose-Marketing für Marken auszahlt. Abgerufen von <https://t3n.de/news/purpose-marketing-fuer-marken-1259772/>

Malnight, W., Buche, I. & Dhanaraj, C. (2019). Put purpose at the core of your strategy. *Harvard Business Review*, 5. Abgerufen von <https://hbr.org/2019/09/put-purpose-at-the-core-of-your-strategy>

Moorman, C., van Heerde, H. J., Moreau, C. P. & Palmatier, R. W. (2019). Challenging the Boundaries of Marketing. *Journal of Marketing*, 83(5), 1–4. <https://doi.org/10.1177/0022242919867086>

O'Brian, D., Main, A., Kounkel, S. & Stephan, A.R. (2019). Purpose is everything. How brands that authentically lead with purpose are changing the nature of business today. Abgerufen von <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html>

Redaktion Absatzwirtschaft (2019). Wie wichtig ist Purpose fürs Marketing – und für Konsumenten? Abgerufen von <https://www.absatzwirtschaft.de/wie-wichtig-ist-purpose-fuers-marketing-und-fuer-konsumenten-167029/>

Seeger, C. (2020). Welchem Höheren Wert dienen sie? *Harvard Business Manager*, 2. Abgerufen von <https://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/purpose-fuer-unternehmen-a-1304229.html>

Sidibe, M. (2020). Marketing meets mission. *Harvard Business Review*, 3. Abgerufen von <https://hbr.org/2020/05/marketing-meets-mission>

Szablewska, N. & Kubacki, K. A. (2018). Human Rights-Based Approach to the Social Good in Social Marketing. *J Bus Ethics*, 155, 871–888. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3520-8>



# Sustainability Apps – The Key to Promoting Sustainable Shopping?

---

Consumers increasingly express the desire to buy more sustainable goods, but they can hardly assess which products are actually “green”. Mobile apps could assist shoppers at the point of sale to select the most environmentally sustainable products, for instance by comparing products or providing additional information. Our user-centric qualitative research provides first insights on how such an app should be designed to overcome purchase barriers. Furthermore, we test the influence of the developed sustainability app on consumers’ purchase intention and decision certainty in an experimental study.

**Anna-Katharina Jäger, Dr. Anja Weber, Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg**

**A**s a result of the growing public awareness for global warming and environmental pollution, consumers are increasingly paying attention to the environmental sustainability of products. According to a recent consumer study across 28 countries, at least 40% of consumers can be classified as “purpose-driven consumers” who care about issues such as sustainability and recycling and are also willing to change their shopping habits to reduce their environmental impact (IBM Institute for Business Value, 2020). Indeed, a more sustainable consumer behavior could make an enormous contribution to slowing down climate change, since 60% of global CO<sub>2</sub> emissions are caused by private consumption (Ivanova et al., 2016). For instance, a shift of consumers to more organic food products could lead to a significant mitigation of agriculture emissions and help protect biodiversity (Müller, Bautze, Meier, & Gattinger, 2016).

However, at the point of sale it is hard for consumers to assess which product is the most sustainable one due to a lack of information and comparability between products. Furthermore, consumers are often prone to misconceptions, such as the assumption that locally produced food is always sustainable. Among German consumers, local production is one of the top three purchasing criteria for food (Loeck & Inhoffen, 2018). However, many consumers do not know that this aspect plays a very small role in the environmental footprint of a product. The transport of food from the producer to the retailer represents only about 4% of its CO<sub>2</sub> footprint, while the production process is responsible for the major part (Weber & Matthews, 2008). In contrast, only 25% of German consumers pay attention to whether a product is organic. Hence, this aspect is ranked far below local production by consumers, although it is far more important with regard to the CO<sub>2</sub> footprint (Loeck & Inhoffen, 2018).

Former research indicates that such information asymmetries as well as a lack of trust in, and understanding of, sustainability labels are key barriers to sustainable consumption (Grunert, Hieke, & Wills, 2014). To change purchasing patterns, consumers have to know what sustainable consumption means and which products are the “greenest”. Therefore, the present paper aims to develop a tool that informs consumers about the sustainability of products at the point of sale and to test whether such a tool can shift purchasing decisions towards more sustainable products. Thereby, we hope to support producers and retailers of sustainable products in marketing these goods, leading to an overall more sustainable economy.

### Reducing Information Asymmetries with “Green Apps”

Modern technology might help reduce information asymmetries and thus increase sustainable purchasing decisions. Smartphones are now ubiquitous and offer consumers the opportunity to learn about a product’s environmental impact at every point of the customer journey through mobile apps such as “CodeCheck” or “GoodGuide”. Nevertheless, there is surprisingly little empirical research on the effect of these information apps on consumers’ intentions and behavior (O’Rourke & Ringer, 2016). Furthermore, previous research indicates that too much information via apps could be counterproductive: consumers require fast and simple decision support, especially in buying situations in which they often experience time pressure (Lehner, Mont, & Heiskanen, 2016; Young, Hwang, McDonald, & Oates, 2010). Another factor potentially inhibiting the positive effects of sustainability information apps not researched so far are contradictions between pre-existing beliefs and new information provided by the app. For instance, if consumers see

#### Anna-Katharina Jäger

Research Associate at the Deutsche Post Chair of Marketing, especially E-Commerce and Cross-Media Management, HHL Leipzig Graduate School of Management, Leipzig, Germany  
anna.jaeger@hhl.de

#### Dr. Anja Weber

Assistant Professor at the Deutsche Post Chair of Marketing, especially E-Commerce and Cross-Media Management, HHL Leipzig Graduate School of Management, Leipzig, Germany  
a.weber@hhl.de

#### Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg

Chair Holder of the Deutsche Post Chair of Marketing, especially E-Commerce and Cross-Media Management, HHL Leipzig Graduate School of Management, Leipzig, Germany  
manfred.kirchgeorg@hhl.de

that the product they assumed to be sustainable has received a low sustainability rating in the app, this might increase their uncertainty and make a decision more difficult (Hasan, 2012).

To fill these research gaps, we applied a multi-method approach intended to shed light on the following research questions:

- Which informational purchasing barriers exist for sustainable products?
- How should a sustainability information app be designed to meet consumers' needs and overcome these purchasing barriers?
- Can such an app influence consumers' buying intentions and decision certainty?
- What happens if the information in the app contradicts the existing decision criteria of consumers (e.g. their preference for local food)?

### The App Design Process: Integrating the Consumer Perspective

To design and test a sustainability information app that meets consumers' requirements, we actively integrated consumers into the design process in two steps:

- 1) identification of the main barriers to the purchase of organic food,
- 2) definition of the key app functionalities.

We used qualitative focus groups to consider in depth a variety of consumer opinions that were condensed by the joint discussion (Stewart & Shamdasani, 2014). In the first step, we organized three focus groups. Each group consisted of seven 'sustainability potentials', i.e. consumers who are interested in sustainable products but do not buy them regu-

larly for various reasons. The participants were selected with regard to diversity in socio-demographic characteristics (61.9% female; 32.2 years on average) and received monetary compensation for their participation. In each focus group, consumers discussed their latest shopping experiences and associations with sustainable products. In transcribing and coding these discussions, four central purchase barriers were identified:

- 1) Lack of trust:** Due to a lack of knowledge about the certification criteria and monitoring standards of various sustainability labels, consumers cannot assess how trustworthy they are.
- 2) Lack of information:** There is a lack of knowledge, even among interested consumers, about what is sustainable, which terms (e.g., "organic") are legally protected and how the production of various goods might affect the environment.

### Management Summary

Mobile apps can enable consumers to compare products with regard to their sustainability based on a single, easily understandable criterion and, thereby, significantly increase purchase intentions for sustainable products. However, if the information provided contradicts the consumers' beliefs about sustainability (e.g., regional = sustainable), this will trigger confusion. In the long term, sustainability apps also offer the opportunity to better educate consumers about a sustainable lifestyle.

**3) Conflict between various sustainability aspects:** Consumers cannot assess the relative importance of different sustainability indicators, for instance, whether organic products packed in plastic are "better" than conventional products without packaging, so they often unintentionally buy unsustainable products.

**4) Lack of convenience and time:** Consumers report that they have no time and desire to perform intensive research on product sustainability and want to make a quick and easy decision in the store (often based on simple criteria such as price, packaging, or habit).

The focus group discussions also revealed several food product categories for which consumers find it particularly challenging to make a purchase decision and evaluate their sustainability. The environmental impacts of animal products and processed products are particularly hard to assess for consumers. We later selected three of these products – milk, eggs, and apple juice – as test products for the app development.

In a second step, the identified purchase barriers were presented to two other focus groups consisting of six consumers each (58.3% female; 29.1 years on average). They discussed how an app should be designed to reduce the presented barriers. The identified main requirements were implemented in the final app. In particular, consumers want to be able to regulate the depth of information provided and they ask for a single 'eco score' to be able to quickly compare products (see Table 1 for a full list of requirements)

The final version of the app provides three different levels of detail, which enables consumers to call up information according to their own requirements: (1) the category page dis-

**Table 1: Overcoming Barriers to Purchasing Sustainable Products by a Sustainability Information App: Design Criteria**

	Lack of trust	Lack of information	Conflict between sustainability aspects	Lack of convenience and time
Optimized for <b>mobile</b> phones, but no app download required (= browser version)				+++
<b>Single sustainability indicator</b> integrating multiple sustainability aspects		++	+++	++
<b>Color coding and sorting</b> of the products according to the sustainability indicator			++	+++
Possibility to <b>gradually learn more</b> about individual sustainability aspects of products	+	+++	+	
Product <b>labels</b> should be explained (certification criteria + controls)	+++			
The <b>origin</b> of the products should be stated as precisely as possible	++	++		

Source: Own illustration.

plays all products of a category ranked by an eco score from “1” (= highly recommended) to “6” (= less recommended), (2) the product page lists the factors included in the eco score (e.g., energy consumption, CO<sub>2</sub> emissions), the origin, and the certification standards and (3) an extended product page provides additional information (see figure 1).

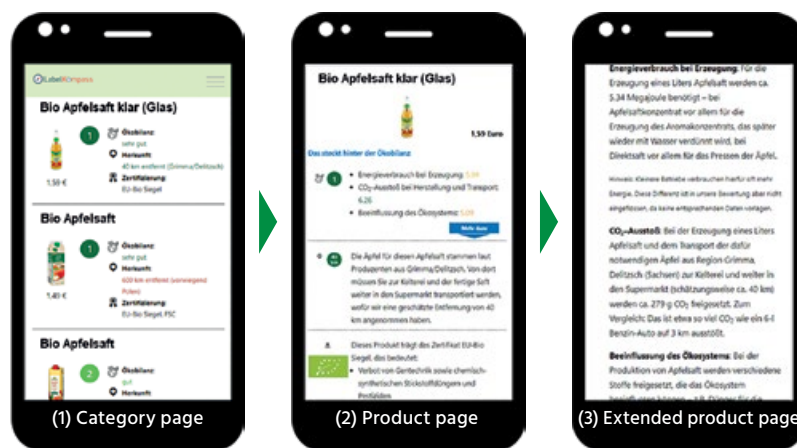
Following the procedure proposed by Vlaeminck, Jiang, and Vranken (2014), eco scores for all products were calculated via individual life cycle assessments based on secondary data. The assessment includes various sustainability factors such as energy consumption, CO<sub>2</sub> emissions, land use, and transport. The weighting of the individual factors was carried out according to Sala, Cerutti, and Pant (2018), with minor adaptations. The products are ranked according to this eco score. The score is presented using color-coded numbers next to each product (from green to red). The meaning of the score is also verbally explained for each product (e.g., “very good” for the top score “1”). Furthermore, the

transportation distance and certification type (e.g., EU organic label) are shown for each product to enable a quick product comparison based on key metrics. By clicking on the products, consumers can access further information on the different sustainability indicators and labels.

**Experimental Testing of the App**

To empirically test the app and its potential impact on consumer choices, we conducted an experiment with three groups: the first group received information via the mobile app, the second group via a static product ranking, and

**Fig. 1: Screenshots of the Different Levels of Information Provided by the App**



Source: Own illustration.

the third group served as a control group. The app group could freely browse the developed app and, thereby, access in-depth sustainability information. In contrast, the second group only saw the products' eco score ranking and product price. The app group and the ranking group both received the information that an independent scientific institution had calculated the eco scores. We compared the app group with the ranking group to investigate whether such a simpler decision tool might be even more effective in increasing sustainable product choice. Both groups (app and ranking) agreed that the information was easy to understand ( $M_{App} = 4.09$ ,  $M_{Rank} = 4.20$ ,  $t(25) = -1.01$ ,  $p > 0.10$ ; item measured on a 5-point scale: 1 = fully disagree, 5 = fully agree). The control group received no sustainability information but had to work on a filler task to keep the cognitive load comparable in all three groups.

363 German consumers ( $n_{App} = 135$ ,  $n_{Rank} = 127$ ,  $n_{Control} = 101$ ) were recruited by a professional panel provider to ensure a representative sample (54.3% females, average age: 43.1 years, 50.7% qualified for/graduated from university). All participants answered the survey on their smartphones to create a situation similar to the use of the mobile app in the store. The respondents were asked to imagine that they wanted to buy milk, apple juice, and eggs in their local supermarket. Then, participants could browse through the app/ranking for as long as they wanted (the next page could be accessed only after 60 seconds) and make a fictitious purchase decision for each of the products. To achieve a realistic setting, we used the products offered by a cooperating retailer: 11 types of milk, 9 types of eggs and 14 apple juices. All groups saw the products listed in the same order, with pictures and the current retail prices.

## Eco Score Shifts Consumer Decisions

Within the juice and egg categories, we can see a shift of consumer choices towards sustainable products: more than half of the app/ranking group picked one of the two top-ranked products. In contrast, only about one-third of the control group opted for these products (see Table 2). However, there was a different pattern in the milk category. Here, selection of the local milk (second-best ranking) increased in the app group compared to the ranking/control groups, since only the app group received

information about the transportation distance. Despite a higher price and a lower eco score, many customers in the app group chose the milk produced nearby instead of the best-ranked one with a longer transportation distance. In the juice category, the best-ranked juice was locally produced. Hence, there was no discrepancy for the app group between the eco score and the purchase criterion of regionality. As expected, the information about the local origin convinced more customers in the app group to select the top-listed juice (app: 47%, ranking: 24%; see Table 2).

It was not possible to determine the transportation distance for the eggs, so the app group received no additional information compared to the ranking group. Therefore, the eco score information shifted consumers' choices in both groups to one of the two best-ranked eggs (app: 56%, ranking: 63%, control: 33%; see Table 2).

## Conflicting Information Reduces Decision Certainty

After each product choice, we asked consumers to state the reason for their choice. For all product categories, the app/ranking group mentioned the product's eco score as a decision criterion (app: 18–25%, ranking: 12–15% of stated reasons; see Table 3). Shoppers in the app group frequently mentioned local origin as a purchase criterion (milk: 16%, juice: 22%; see Table 3). In contrast, members of the ranking group mentioned more often than the app group that they weighed price and eco ranking when selecting milk (app: 5%, ranking: 16%; see Table 3). Overall, the app group's data confirms that many shoppers are likely to consider transportation distance as the main driver for their purchase decision if such information is made available.

### Main Propositions

1. It is hard for customers to evaluate and compare the sustainability of different products in a product category.
2. A mobile app can help consumers to compare products and make sustainable buying decisions.
3. Because too much information confuses customers, a simple product ranking according to their sustainability score works better than a complex information app that provides detailed product information.
4. Low sustainability ratings of locally produced food can confuse consumers because consumers overestimate the importance of a product's transportation distance from the producer to the store for its environmental footprint.

**Table 2: Product Choices per Category After Browsing the App, the Ranking or Receiving No Additional Information**

Products: eco ranking and attributes	Retail price (in €)	App group (n=135)	Ranking group (n=127)	Control group (n=101)
<b>Milk</b>				
M1: rank „1“, organic	1.15	17%	} 32%	} 47%
M2: rank „1“, organic	0.99	15%		
M3: rank „2“, local*	1.40	12%	29%	19%
M4: rank „2“, local	1.35	9%	1%	1%
<b>Juice</b>				
J1: rank „1“, organic, local	1.59	47%	} 58%	} 50%
J2: rank „1“, organic	1.49	11%		
J3: rank „2“, organic	1.99	4%	26%	10%
J4: rank „2“, organic	1.99	2%	2%	2%
<b>Eggs</b>				
E1: rank „1“, free-range	2.49 (10 eggs)	39%	} 56%	} 63%
E2: rank „1“, free-range	1.69 (6 eggs)	16%		
E3: rank „2“, organic	2.99 (6 eggs)	11%	23%	14%
E4: rank „2“, organic	3.79 (10 eggs)	4%	5%	13%
			6%	6%

\* "local" corresponds to a transportation distance below 50 km; no transportation distance shown for eggs  
Source: Own illustration.

When asking consumers how certain they felt about their choice (e.g., “I was unsure which milk/apple juice/eggs I should buy”, 1 = fully disagree, 5 = fully agree), we found significant differences between the app and ranking groups in the milk and egg categories: consumers in the app group felt more

uncertain whether they had made the right decision (milk:  $M_{App} = 2.61$ ,  $M_{Rank} = 2.21$ ;  $p < 0.01$ ; eggs:  $M_{App} = 2.55$ ,  $M_{Rank} = 1.99$ ;  $p < 0.01$ ; ANOVA with post-hoc Scheffé tests). Hence, the additional information in the app made the decision more complicated for consumers as they had to consider several

decision criteria and partially conflicting information (e.g., local origin vs. best eco ranking in the milk category). In the juice category, the app group did not face any information conflicts: the top-ranked product was also the local one, so there was no conflicting information that could increase their decision uncertainty.

### Lessons Learned

1. Four purchase barriers need to be addressed to increase sustainable consumption: lack of trust, lack of information, conflict between sustainability aspects, and lack of convenience and time.
2. Mobile apps offer the opportunity to provide consumers with relevant information about products’ environmental impact and guide their purchase.
3. Providing consumers with simple but credible information (e.g., a product ranking incorporating different sustainability aspects) will make consumers feel more confident in their purchase decisions.
4. Avoiding information conflicts by focusing on a single eco score can help facilitate consumers’ choices.

### App Users Neglect In-Depth Information

We collected information about app user behavior via Google Analytics. Mostly, consumers visited the category pages only and spent about 1.5 minutes on the milk and juice category pages and about 40 seconds on the egg category page. The decreasing viewing times may be explained by the order of presentation as consumers first received the link to the milk category page, followed by juice and eggs. Only about 10% of the users also visited one of the

**Table 3: Purchasing Criteria per Category in the Three Experimental Groups**

Most frequently mentioned purchasing criteria per category*	App group (in % of total mentions)	Ranking group (in % of total mentions)	Control group (in % of total mentions)
<b>Milk</b>			
Price	23%	19%	23%
Eco score	20%	15%	
Price/eco ratio	5%	16%	
Local production	16%	2%	3%
Brand	10%	15%	24%
<b>Juice</b>			
Price	12%	17%	13%
Eco score	18%	15%	
Price/eco ratio	6%	10%	
Local production	22%	1%	6%
Packaging (glass)	18%	22%	25%
<b>Eggs</b>			
Price	19%	19%	16%
Eco score	19%	12%	
Price/eco ratio	9%	9%	
Free-range/animal welfare	21%	19%	31%
Organic production	11%	8%	14%

\*Top 4 criteria mentioned by the app group plus “price/eco ratio” as top purchase criterion in the ranking group  
 Source: Own illustration.

product pages for the top-listed products to receive further information, with an average viewing time of 20 seconds for juice and eggs and 40 seconds for milk. In sum, the app user data reveals that few consumers will actively pay attention to more detailed sustainability information. Most users only consider the easily accessible and condensed information provided by the first level of the app, i.e. the category page (cf. figure 1).

**Consumers Overrate Regionality**

Overall, our results show that consumers seem to include all the information presented on the app’s first level when making their decision: the eco score, the transportation distance, and the price. The qualitative focus groups and the experimental study revealed that German consumers perceive the product’s local origin as an essential

purchase criterion. Many consumers opt for the local product even if this means they have to pay a premium price and make small sacrifices regarding the products’ eco score. However, as the “food miles” account only for a small proportion of the environmental footprint, this does not significantly contribute to sustainability (Weber & Matthews, 2008). At the same time, consumers are more uncertain about their decision in such cases. Presumably, the contradiction between the objective eco score and consumers’ conviction that local production equals sustainability, which they have learned over many years due to advertising and public opinion, leads to this confusion.

**Limitations and Future Research**

Despite these interesting findings, the presented study has some limitations

which should be amended by future research. First, only purchase intentions were investigated, which might deviate from purchase behavior at the point of sale due to an intention–behavior gap (Sheeran & Webb, 2016). Furthermore, consumers may not take the time to use a decision aid like the app in real purchase situations – or only highly involved consumers will do so. Therefore, the app acceptance and its impact on actual purchase decisions should be tested in a field experiment. This should also examine potential incentives for motivating consumers to use the app. Second, our results only allow conclusions on the short-term effects of the information app. Maybe consumers will try out the app as a new tool at the point of sale and shift their consumption behavior accordingly, but it is rather unlikely that they will regularly check on changes in eco scores. Therefore, producers who are

making efforts to improve the eco scores of their products should investigate ways to encourage consumers to use the app regularly and investigate long-term effects in more detail. Third, several other interesting variables that might interact with the product rating should be included in further studies, e.g., more or less sustainable brand images or consumers' former purchasing habits. Contradictions between brand images or purchasing habits and the information provided via the app could have similar effects as the discrepancy between sustainability rating and local production described above.

### Key Takeaways for Managers and Outlook

Many consumers struggle to identify the most sustainable products in the supermarket. This study shows that mobile apps can be a promising tool to

stimulate sustainable purchase decisions. By providing an easily understandable eco score incorporating various sustainability aspects via a mobile app, producers and retailers can make it easier for consumers in stressful buying situations. However, the app design is crucial: consumers do not want too much information and get confused by, in their eyes, contradictory content. The results show that the objective sustainability assessment of a product does not always correspond to consumers' expectations. For instance, consumers overestimate the importance of local production for the ecological foot-print of a product. Therefore, the products' origin should not be emphasized if this information does not match the eco score.

Even though the sustainable shopping app represents an effective means to stimulate sustainable consumption, it seems to be insufficient to overcome common consumer miscon-

ceptions. Therefore, in the long run it is crucial to find ways to better educate interested consumers about sustainability aspects of consumption. Digital technology might be effectively applied for this purpose as well. Research shows that apps offer the opportunity to engage and educate users in a playful way (Kim, Lin, & Sung, 2013). Interactive apps could facilitate a more sustainable lifestyle by integrating different areas of life such as food, clothing, and mobility. Combining easily accessible information with direct feedback and understandable in-depth information might be a promising approach. Although information contradicting consumers' beliefs and habits can lead to confusion, as in the present study, this might initiate a learning process to change attitudes and behavior in the long run (Chaiken, Wood, & Eagly, 1996). 🌱

## Literature

- Chaiken, S., Wood, W., & Eagly, A. H. (1996). Principles of persuasion. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles* (pp. 702–742). New York: Guilford.
- Grunert, K. G., Hieke, S., & Wills, J. (2014). Sustainability labels on food products: Consumer motivation, understanding and use. *Food Policy*, 44, 177–189. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2013.12.001>
- Hasan, U. (2012). Cognitive dissonance and its impact on consumer buying behaviour. *IOSR Journal of Business and Management*, 1(4), 7–12. <https://doi.org/10.9790/487X-0140712>
- IBM (2020). Meet the 2020 consumers driving change: Why brands must deliver on omnipresence, agility, and sustainability. Retrieved from <https://www.ibm.com/downloads/cas/EXK4XKX8>
- Ivanova, D., Stadler, K., Steen-Olsen, K., Wood, R., Vita, G., Tukker, A., & Hertwich, E. G. (2016). Environmental impact assessment of household consumption. *Journal of Industrial Ecology*, 20(3), 526–536. <https://doi.org/10.1111/jiec.12371>
- Kim, E., Lin, J.-S., & Sung, Y. (2013). To app or not to app: Engaging consumers via branded mobile apps. *Journal of Interactive Advertising*, 13(1), 53–65. <https://doi.org/10.1080/15252019.2013.782780>
- Lehner, M., Mont, O., & Heiskanen, E. (2016). Nudging – a promising tool for sustainable consumption behaviour? *Journal of Cleaner Production*, 134, 166–177. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.086>
- Loeck, D., & Inhoffen, L. (2018). Regionalität als Kaufkriterium bei Lebensmitteln. Retrieved from <https://bit.ly/38LcjrN%3D%3D>
- Müller, A., Bautze, L., Meier, M., & Gattinger, A. (2016). Organic farming, climate change mitigation and beyond: Reducing the environmental impact of EU agriculture. Retrieved from [https://www.ifoam-eu.org/sites/default/files/ifoameu\\_advocacy\\_climate\\_change\\_report\\_2016.pdf](https://www.ifoam-eu.org/sites/default/files/ifoameu_advocacy_climate_change_report_2016.pdf)
- O'Rourke, D., & Ringer, A. (2016). The impact of sustainability information on consumer decision making. *Journal of Industrial Ecology*, 20(4), 882–892. <https://doi.org/10.1111/jiec.12310>
- Scialabba, N. E.-H., & Müller-Lindelauf, M. (2010). Organic agriculture and climate change. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 25(2), 158–169. <https://doi.org/10.1017/S1742170510000116>
- Sheeran, P., & Webb, T. L. (2016). The intention–behavior gap. *Social and Personality Psychology Compass*, 10(9), 503–518. <https://doi.org/10.1111/spc3.12265>
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (2014). *Focus Groups: Theory and Practice*. Applied Social Research Methods: v. 20. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Vlaeminck, P., Jiang, T., & Vranken, L. (2014). Food labeling and eco-friendly consumption: Experimental evidence from a Belgian supermarket. *Ecological Economics*, 108, 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.10.019>
- Weber, C. L., & Matthews, H. S. (2008). Food-miles and the relative climate impacts of food choices in the United States. *Environmental Science & Technology*, 42(10), 3508–3513. <https://doi.org/10.1021/es702969f>
- Young, W., Hwang, K., McDonald, S., & Oates, C. J. (2010). Sustainable consumption: Green consumer behaviour when purchasing products. *Sustainable Development*, 18(1), 20–31. <https://doi.org/10.1002/sd.394>



# Funktionalität oder Nachhaltigkeit?

## Eine Bestandsaufnahme im Schweizer Bergsportmarkt

---

Die zunehmende Sensibilisierung für nachhaltiges Konsumverhalten spielt über verschiedene Branchen hinweg eine grosse Rolle. Die vorliegende Studie untersucht die Bedeutung einer nachhaltigen Entwicklung im Schweizer Bergsportmarkt sowie deren Wahrnehmung durch die Kunden. Ein spezielles Augenmerk wird dabei auf den Einsatz von Nachhaltigkeitslabels gelegt.

**Dr. Christian Moesch, Tim Marklowski, M.Sc., Prof. Dr. Tim Ströbel**

**D**er vorliegende Beitrag widmet sich dem Thema Nachhaltigkeit mit einer breit angelegten Untersuchung im Schweizer Bergsportmarkt. Die ausgewählte Branche eignet sich insbesondere, da es sich um einen wachsenden Markt mit steigenden Verkaufszahlen handelt und die Konsument\*innen zudem aufgrund ihrer naturnahen Aktivitäten bezüglich Nachhaltigkeitsfragen überdurchschnittlich sensibilisiert sind (vgl. ASMAS, 2019; EOG, 2019; Lamprecht, Fischer & Stamm, 2014). Nachhaltigkeit spielt beispielsweise bei Fragen zu den Arbeitsbedingungen in den Herstellungsländern oder zum Einsatz toxischer Chemikalien bei der Herstellung von Bekleidung eine wichtige Rolle (Santen, Brigden & Cobbing, 2016). Da die Bedeutung von Nachhaltigkeitsfragen in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird, können die Erkenntnisse der durchgeführten Studie zum Bergsportmarkt auch wertvolle Implikationen für andere Branchen liefern (vgl. Krüger, von Schubert & Wittberg, 2010; Osranek, 2017; Schneider & Schmidpeter, 2015).

### Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen

Zur Konkretisierung des Nachhaltigkeitsbegriffs wird die sogenannte *Triple Bottom Line* (Ökonomie, Gesellschaft und Ökologie) angeführt (WCED, 1987). Die drei Nachhaltigkeitsdimensionen beeinflussen sich gegenseitig und sollen gleichwertig berücksichtigt werden (Osranek, 2017; Praum & Wohnhas, 2015; Wachter, 2012). Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen zeichnen sich demnach dadurch aus, dass neben Rentabilitätsüberlegungen auch soziale und ökologische Kriterien angemessen bedacht werden. Ein Unternehmen, welches alle drei Dimensionen in seiner Strategie vereint und zielführend in alle Aktivitäten und Prozesse integriert, kann als nachhaltig bezeichnet werden (Schneider & Schmidpeter, 2015).

Unternehmerisch orientiertes Nachhaltigkeits- oder Responsibility-Management kann aber auch kritisch gesehen werden. Zum einen sind globale Nachhaltigkeitsziele nur durch insgesamt weniger Konsum und nicht durch eine Verkaufssteigerung nachhaltiger Güter und Dienstleistungen zu erreichen. Konsequenterweise würde dies bedeuten, neben der Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Kriterien zu zurückhaltendem Konsum aufzurufen und Kunden zu einer längeren Nutzungsdauer zu motivieren. Als Vorreiter hat sich im Bergsportmarkt diesbezüglich die Marke Patagonia etabliert, die konsequent zur Reparatur bereits gekaufter Produkte aufruft und dadurch paradoxerweise ihren Umsatz deutlich steigern konnte (Hepburn, 2015). Zum anderen ist die glaubwürdige Kommunikation einer unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie herausfordernd. Schnell

#### Dr. Christian Moesch

Dozent am Institut für Sportwissenschaft der Universität Bern; Forschungsschwerpunkte Sporttourismus, Sport und Nachhaltige Entwicklung, Sportökonomie und Sportspiele

[christian.moesch@ispw.unibe.ch](mailto:christian.moesch@ispw.unibe.ch)

Tel.: +41 (0) 31 6318320

[www.ispw.unibe.ch](http://www.ispw.unibe.ch)

#### Tim Marklowski, M.Sc.

M.Sc. in Sport Science an der Universität Bern, seither Projektleiter Bergsport, Mountain Wilderness Schweiz

[tim.marklowski@mountainwilderness.ch](mailto:tim.marklowski@mountainwilderness.ch)

Tel.: +41 (0) 31 3723000

[www.mountainwilderness.ch](http://www.mountainwilderness.ch)

#### Prof. Dr. Tim Ströbel

Professor für Marketing und Sportmanagement an der Universität Bayreuth; Forschungsschwerpunkte Markenaufbau und Markenführung, innovative Sponsoringstrategien sowie digitale Transformation im Sport

[tim.stroebel@uni-bayreuth.de](mailto:tim.stroebel@uni-bayreuth.de)

Tel.: +49 (0) 921 555808

[www.mas.uni-bayreuth.de](http://www.mas.uni-bayreuth.de)

kann der Vorwurf von opportunistischem Verhalten im Raum stehen und entsprechende Aktivitäten werden als reine PR-Massnahmen bewertet. Aus diesem Verdacht heraus hat sich der Begriff Greenwashing etabliert, der beschreibt, dass ein Unternehmen zu Unrecht nachhaltiges Engagement für sich in Anspruch nimmt (Dahl, 2010; Elving, 2013; Siano, Vollero, Conte & Amabile, 2017).

Um Nachhaltigkeitsbemühungen möglichst objektiv und transparent zu gestalten, wird vermehrt auf die Anwendung spezifischer Labels gesetzt. Typischerweise zertifiziert dabei eine unabhängige Instanz (z.B. eine Stiftung) die ergriffenen Massnahmen, wodurch eine erhöhte Glaubwürdigkeit bei geringerem Informationsaufwand für die Kunden angestrebt wird. Für die Unternehmen soll sich dadurch ein gewisser Spielraum bezüglich Kommunikations- und Preispolitik eröffnen. Die Vielfalt an Labels in den verschiedenen Branchen ist gross. Tabelle 1 zeigt eine Auswahl an Labels für die Bekleidungsindustrie. Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere Nachhaltigkeits- oder auch Tierschutzlabels, wie z.B. der Responsible-Down-Standard (RSD) zur Verbannung von Lebendrupf und Zwangsernährung bei der Daunengewinnung.

Während Labels Unternehmen helfen, nachhaltige Produkte und Dienstleistungen am Markt sichtbar zu machen und gezielt zu kommunizieren, stellt sich die Frage, wie diese Bemühungen wahrgenommen werden und die Kaufentscheidung beeinflussen. Die Wirkung von Labels wird in der Literatur kritisch diskutiert (u.a. Atkinson & Rosenthal, 2014; Bickart & Ruth, 2012; Harbaugh, Maxwell & Roussillon, 2011; Moon, Costello & Koo, 2017). Zertifizierungen von externen Stellen, z.B. öffentliche Behörden, werden zwar grundsätzlich als glaubwürdige Informationsquellen erachtet, allerdings wird bei produktspezifischen Merkmalen u.U. den Hinweisen der Hersteller wiederum mehr Vertrauen geschenkt. Die Wahrnehmung von Nachhaltigkeitslabels kann somit abhängig von ihrem Ursprung und ihrer Kommunikation sowie der generellen Einstellung der Kunden variieren. Nachhaltigkeitsclaims in der Unternehmenskommunikation, die nur schwer nachprüfbar sind, können Misstrauen auslösen. Insbesondere die Unsicherheit bezüglich der abgebildeten Standards kann den Nutzen von Labels vermindern und sogar der Glaubwürdigkeit von Unternehmen schaden.

Eine Metastudie zur Nachfrage nach verantwortungsvollen Produkten in der EU zeigt, dass Kunden selten bewusst nachhaltige Produkte einkaufen, sondern eher auf Qualität, Preis, Farbe und Design achten (Ravasio & Pasquinelli, 2013). Pfluger (2011) konnte in einer Studie zur Nachfrage bei Sportartikeln zeigen, dass die Wahrnehmung der unternehmerischen Verantwortung in Bezug auf Nachhaltigkeit zwar als Mehrwert gesehen wird, diese aber nur geringfügig zu einer zusätzlichen Zahlungsbereitschaft führt. Bei ausreichender Information und vergleichbaren Eigenschaften bezüglich Preis und Qualität ziehen die meisten Kunden aber

das nachhaltige Produkt vor. Die Verwendung von Labels, die eine nachhaltige Produktion attestieren und eine breite Bekanntheit genießen, können bei Konsument\*innen zu Vertrauen führen. Ravasio und Pasquinelli (2013) konnten aber zeigen, dass entsprechende Informationen häufig nicht ausreichend klar und verständlich aufbereitet werden.

### Schweizer Bergsportmarkt

Der Bergsport- bzw. Outdoor-Markt ist ein gewichtiger Bestandteil der Sportartikelbranche. Wird der Schneesport miteinbezogen, erzielt dieser Bereich in der Schweiz knapp die Hälfte des gesamten Umsatzes des Sportmarkts (ASMAS, 2019). Mit Abstand am meisten nachgefragt werden Bekleidung und Schuhe. Zubehör wie Rucksäcke, Zelte, Klettermaterial und weitere Accessoires haben eine geringere Bedeutung (EOG, 2019). In der Folge wird der Fokus in erster Linie auf den Bekleidungsbereich gelegt, in dem sich aus ökologischer Sicht eine Vielzahl von Konfliktfeldern ergeben (Umweltbundesamt, 2011). Der Anbau von Naturrohstoffen benötigt z.B. enorme Flächen mit entsprechend hohem Wasserbedarf. Ebenso wird der Einsatz von Chemikalien und schwer abbaubaren Hilfsmitteln in der Herstellung kritisch diskutiert. Bei der sozialen Nachhaltigkeitskomponente werden Arbeitsrechte und -standards, Arbeitsgesundheit und -sicherheit sowie Gerechtigkeit und Geschlechtergleichstellung als kritische Themen identifiziert (Gezmer, 2015).

Den Kern des Bergsportmarkts bilden die Unternehmensmarken, der Detailhandel, die Verkaufspersonen sowie die Konsumierenden. Als exogene Kräfte wirken weitere Akteure wie NGOs (u. a. Greenpeace, WWF, Vier Pfoten),

**Tab. 1: Labels in der Bekleidungsindustrie**

Art	Ziel(e)	Beispiel(e)
Sozial-label	Sicherstellung gerechter Arbeits- und Handelsbedingungen in der Textilindustrie. Akzente in Richtung umweltfreundlichere Produktion.	 
Umwelt-label	Reduktion der Umweltbelastung durch die Textilindustrie.	
Nachhaltigkeits-label	Optimierung sozialer und ökologischer Wirkungen. Ganzheitliche Bewertung der relevanten Nachhaltigkeitsaspekte.	  

Quelle: Eigene Darstellung.

### Zusammenfassung

Nachhaltigkeitslabels bieten für Unternehmen die Möglichkeit, der wachsenden Bedeutung dieser Thematik gerecht zu werden und ausgewählte Attribute ihrer Produkte gezielt am Markt zu kommunizieren. Die Untersuchung im Schweizer Bergsportmarkt zeigt, dass ausgewählte Labels das Potenzial haben, Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufzubauen, gleichzeitig auf der Nachfrageseite aber ein namhaftes Informationsdefizit bezüglich Zweck und Standards besteht. Um die Wirksamkeit zu erhöhen und negative Effekte zu minimieren, muss die Labelvielfalt reduziert und deren Kommunizierbarkeit verbessert werden.



der Staat, Medien, andere Industrien und die Bevölkerung auf den Bergsportmarkt ein. NGOs können beispielsweise auf Missstände in der Produktion hinweisen, der Staat kann über die Gesetzgebung gewisse Praktiken verbieten oder die Medien lenken die Aufmerksamkeit auf sensible Themen. Innovationen bei Herstellungsprozessen in anderen Industrien, gesellschaftliche Entwicklungen wie neue Sporttrends oder ein steigendes Nachhaltigkeitsbewusstsein, können massgeblichen Einfluss auf den Bergsportmarkt haben.

### Studie zur Nachhaltigkeit im Schweizer Bergsportmarkt

Um den Umgang mit Nachhaltigkeitsfragen sowie den gezielten Einsatz von Labels im Bergsportmarkt zu erörtern, wurden von Juni bis November 2017 insgesamt 15 Interviews mit Führungspersonen von Unternehmensmarken und Detailhändlern sowie sechs weitere Gespräche mit unabhängigen Expert\*innen von Labels, Branchenverbänden und Fachmagazinen durchgeführt. Zudem wurden die Wahrnehmung und Relevanz der Nachhaltigkeitsbemühungen sowohl auf Kundenebene als auch über die Verkaufspersonen im Detailhandel in einer Online-Befragung erfasst. Insgesamt nahmen 646 Konsument\*innen an der Befragung teil, während 59 Verkaufspersonen vom Schweizer Marktführer Bächli Bergsport AG entweder persönlich oder per Online-Fragebogen Auskunft gaben. Dieser Methodenmix ermöglichte es, die relevanten Perspektiven in die Analyse einfließen zu lassen und diese zusammenzuführen.

### Nachhaltigkeitsstrategien der Unternehmensmarken und Detailhändler

Die Interviewten sind sich einig, dass die Relevanz der Nachhaltigkeitsthematik sowohl auf Angebots- wie auch auf Nachfrageseite an Bedeutung gewonnen hat und diese Entwicklung weiter anhalten wird. Trotzdem wird der Markt für nachhaltige Produkte aktuell als überschaubar eingestuft. Expert\*innen schätzen den Anteil der Kunden, die beim Kauf ernsthaft auf Nachhaltigkeit achten, auf 10 bis 20%. Die Chefredakteurin einer Fachzeitschrift spricht von einem gestiegenen Nachhaltigkeitsbewusstsein, welches sich noch nicht in eine konkrete Nachfrage übersetzt. Die Change-Managerin eines Nachhaltigkeitslabels hält fest, dass Nachhaltigkeit für die breite Masse noch kein entscheidendes Kriterium ist. Die Thematik ist bei der Bekleidung deutlich präsenter als beim weiteren Zubehör oder im Bereich Ski. Dies wird darauf zurückgeführt, dass es sich um das grösste Marktsegment handelt und die Sensibilisierung der Kunden aufgrund von Kampagnen verschiedener NGOs und Medienberichten am weitesten fortgeschritten ist. Dementsprechend sind viele Standards auf den Bekleidungs- und Textilbereich ausgerichtet.

Labels und Zertifizierungen werden von den Expert\*innen als wichtig eingestuft. Alle befragten Unternehmen setzen selber Labels ein, um sich strategisch am Markt zu positionieren. Allerdings fällt der Entscheid zum Einsatz von Labels mehrheitlich reaktiv, wenn gewisse Themen von NGOs oder den Medien aufgegriffen werden. Dies gilt nicht nur für den Einsatz, sondern auch für die Entwicklung entsprechender Labels. Auch die Grösse des Unternehmens scheint einen Einfluss zu haben. Je grösser ein Unternehmen ist, desto stärker steht es im öffentlichen Fokus, wodurch die Relevanz der Nachhaltigkeitsthematik und dadurch die Wahrscheinlichkeit für den Einsatz von Labels und Zertifizierungen steigt. Teilweise entscheiden sich Unternehmen aber auch bewusst gegen eine Kommunikation. Als Argument wird unter anderem angeführt, dass die eigene Marke selbst für entsprechende Merkmale stehe und deshalb keine zusätzliche Kommunikation über ein Nachhaltigkeitslabel nötig sei. Auch sind sich die Unternehmen bewusst, dass Kunden nur dann bereit sind, mehr zu bezahlen, wenn sie verstehen, was an einem Produkt mit Label nachhaltiger ist als an seinem konventionellen Pendant. In den Interviews wurde daher mehrfach betont, dass Nachhaltigkeit durchaus auch ohne Labels möglich ist und gelebt wird. Die unabhängigen Expert\*innen sehen es allerdings als Problem, wenn die Nachhaltigkeitsbemühungen nicht kommuniziert werden (sogenanntes *Greenhushing*), weil dadurch Potenzial zur Steigerung des Bekanntheitsgrades von Labels und zur Sensibilisierung der Konsument\*innen ungenutzt bleibt.

Es herrscht Einigkeit, dass es am Bergsportmarkt insgesamt zu viele Labels gibt und die dahinterstehenden Werte und Kriterien oft zu wenig transparent sind. Ein wichtiges Ziel ist es daher, wenige relevante Labels für die gesamte Branche zu schaffen. Entsprechende Initiativen scheitern gemäss den befragten Expert\*innen aber häufig daran, dass die Unternehmen nicht bereit sind, Standards anderer Firmen zu übernehmen, da sie einen Wettbewerbsnachteil befürchten.

### Wahrnehmung der Konsument\*innen und Verkaufspersonen

Wenn es um Entscheidungen in Umwelt- und Nachhaltigkeitsfragen geht, besteht eine Inkonsistenz zwischen Be-

wusstsein und tatsächlichem Verhalten (vgl. u. a. Carrigan & Attalla, 2001; De Haan & Kuckartz, 1996; Diekmann & Preisendörfer, 1992; Terlau & Hirsch, 2015). Dieser Einstellungs-Verhaltens-Gap ist unter anderem auf Informationsdefizite sowie intrinsische und externe Handlungsbarrieren zurückzuführen (Haubach, Moser, Schmidt & Wehner, 2013; Pepper, Jackson & Uzzell, 2009). Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, wurden neben den Konsument\*innen gezielt auch Verkaufspersonen befragt, welche in direktem Kontakt mit den Kunden stehen und das Verhalten beim Kaufentscheid unmittelbar miterleben.

Bei der Frage nach den wichtigsten Faktoren beim Kauf von Bergsportausrüstung, wurden von Konsument\*innen und Verkaufspersonen übereinstimmend Funktionalität und Qualität genannt. Nachhaltigkeitsaspekte spielen lediglich eine untergeordnete Rolle. Während 26% der Kunden angeben, häufig oder sehr häufig nach Nachhaltigkeitsaspekten zu fragen, liegt die Einschätzung der Verkaufspersonen mit 12% deutlich tiefer. Das Interesse ist dabei etwas stärker auf ökologische als auf soziale Aspekte ausgerichtet. Fast 32% der Kunden geben an, häufig oder sehr häufig nach Labels und Zertifizierungen zu fragen, während die Erfahrungen der Verkaufspersonen mit einem entsprechenden Wert von nur gerade 7% ein grundlegend anderes Bild zeigen.

Etwas mehr als ein Drittel der Konsument\*innen gibt an, eines oder mehrere Nachhaltigkeitslabels zu kennen. Dabei erreichen Labels wie Fairtrade, bluesign oder Fair Wear Foundation die höchsten Bekanntheitswerte. Werden den Befragten konkrete Labels mit Logo vorgelegt, steigt der Bekanntheitsgrad deutlich. Mit Abstand das bekannteste Label ist Fairtrade. Rund 66% geben an, sowohl das Label wie auch

## Kernthesen

1. Trotz zunehmender Sensibilisierung der Kunden ist Nachhaltigkeit (noch) kein zentrales Verkaufsargument im Bergsport.
2. Nachhaltigkeitslabels sind eine geeignete Möglichkeit für Anbieter, um sich am Markt zu positionieren und die eigenen Nachhaltigkeitsbestrebungen sichtbar zu machen.
3. Die Wirksamkeit von Nachhaltigkeitslabels wird durch Informationsdefizite, die unübersichtliche Labelvielfalt und den Einstellungs-Verhaltens-Gap geschmälert.
4. Unternehmen verzichten teilweise bewusst auf die Kommunikation hinsichtlich der Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards, da sie Gefahren für die angestrebte Positionierung befürchten.



die Aussage dahinter zu kennen, während 33% zwar das Label erkennen, aber keine Aussage zuordnen können. Die Bekanntheit aller anderen Labels fällt deutlich tiefer aus. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass Fairtrade auch im Lebensmittelbereich sehr verbreitet ist. Überraschend ist, dass 16% der befragten Verkaufspersonen keine Nachhaltigkeitslabels nennen können.

Wenn sich Konsument\*innen über Nachhaltigkeitsaspekte informieren, geschieht dies am häufigsten (68%) durch eigene Recherchen im Internet. Labels und Zertifizierungen stellen mit 58%, noch vor den Verkaufspersonen (44%), die zweitwichtigste Informationsquelle dar.

## Synthese und Diskussion

Die Konsument\*innen schätzen ihr Interesse an Nachhaltigkeitsaspekten selbst höher ein als die Verkaufspersonen und Expert\*innen. Dies könnte auf die angesprochene Diskrepanz zwischen Bewusstsein und tatsächlichem Verhalten zurückzuführen sein. Während Konsument\*innen aufgrund ihres Nachhaltigkeitsbewusstseins ein hohes Interesse an nachhaltigen Produktions- und Vertriebspraktiken bekunden, erleben die Akteure auf der Angebotsseite das tatsächliche Verhalten, bei dem Produktmerkmale wie Funktionalität, Qualität und Design in den Vordergrund rücken. Die involvierten Akteure sind sich aber dennoch einig, dass die Bedeutung der Nachhaltigkeitsthematik weiter steigen wird.

Ob eine Positionierung über Nachhaltigkeit Sinn macht oder nicht, ist auch davon abhängig, welchen Einfluss dieser Aspekt auf das Kaufverhalten hat. Die Befragten halten übereinstimmend fest, dass Nachhaltigkeit primär einen Zusatznutzen darstellt und für den Kaufentscheid in den meisten Fällen nicht ausschlaggebend ist. Wenn es um die zusätzliche Zahlungsbereitschaft geht, klaffen die Meinungen auseinander. Während die Anbieterseite nur bei einer kleinen Zielgruppe eine zusätzliche Zahlungsbereitschaft ausmacht, signalisieren die Konsument\*innen Bereitschaft, auch nennenswerte Beträge für mehr Nachhaltigkeit auszugeben. Werden mögliche Verzerrungen auf der Nachfrageseite aufgrund sozialer Erwünschtheit miteinbezogen, scheint das Potenzial für zusätzliche Renditen durch nachhaltige Produkte limitiert. Die Selbsteinschätzungen der Konsument\*innen zeigen aber, dass das Thema präsent und relevant ist, Emotionen auslöst und dadurch Potenzial für entsprechende Marketingbotschaften bietet.

Inwiefern Nachhaltigkeitslabels das passende Instrument sind, um Zielgruppen anzusprechen und sich als Unternehmensmarke strategisch zu positionieren, lässt sich aus der Untersuchung nicht abschliessend bestimmen. Es kann

aber festgehalten werden, dass Nachhaltigkeitslabels im Bergsportmarkt auf der Nachfrageseite grundsätzlich Glaubwürdigkeit geniessen und eine wichtige Informationsquelle darstellen. Allerdings ist deren Bekanntheit gering, kann doch lediglich ein Drittel der befragten Konsument\*innen ein Nachhaltigkeitslabel nennen. Erschwerend kommt hinzu, dass die entsprechenden Kenntnisse auch bei den Verkaufspersonen mangelhaft sind. Trotzdem ergibt sich ein kommunikativer Wert von Labels und Zertifizierungen, da diese auch bei geringer Bekanntheit glaubwürdig die Wahrnehmung der unternehmerischen Verantwortung in diesem sensiblen Themenfeld belegen können.

## Fazit und Ausblick


Nachhaltigkeitslabels scheinen geeignete Instrumente zu sein, um sich im Bergsportmarkt als verantwortungsvolle Unternehmensmarke zu positionieren. Positiv ist insbesondere die Glaubwürdigkeit bei den Konsument\*innen im Vergleich zu eigenen Nachhaltigkeitsclaims. Limitierende Faktoren sind die zu grosse Vielfalt sowie der ungenügende Bekanntheitsgrad, welche die Kommunizierbarkeit erschweren. Um die Wirkung zu erhöhen, müssen die Transparenz und der Wiedererkennungsgrad am Markt erhöht werden. Massnahmen dazu sind die Reduktion existierender Labels, die Schaffung branchenübergreifender Labels mit einfach vermittelbaren Kriterien, die zielgruppenorientierte Vermarktung der Labels, die

## Handlungsempfehlungen

1. Nehmen Sie Nachhaltigkeit als Marketingthema ernst und integrieren Sie Ihre Aktivitäten in ein umfassendes CSR-Management, um die Glaubwürdigkeit der eigenen Marke zu steigern.
2. Gestalten Sie das Agenda-Setting bezüglich der Nachhaltigkeitsthematik proaktiv mit, anstatt nur auf Anforderungen aus dem Umfeld zu reagieren.
3. Kooperieren Sie innerhalb Ihrer Branche und versuchen Sie gemeinsam, die relevanten Nachhaltigkeitslabels zu identifizieren und deren Kommunikation zu optimieren.
4. Kommunizieren Sie das Einhalten von Nachhaltigkeitsstandards so einfach wie möglich und so ausführlich wie nötig über zielgruppengerechte Kanäle, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufzubauen sowie Informationsdefizite zu minimieren.
5. Informieren und schulen Sie Verkaufspersonen im Detailhandel bezüglich Nachhaltigkeitsthemen und -labels und stellen Sie für den Online-Handel entsprechende Beratungsfunktionen zu Verfügung.

vermehrte Nutzung zeitgemässer Kommunikationskanäle (z.B. Social Media), die Kompetenzsteigerung von Verkaufspersonen sowie generell die Sicherstellung des Informationsflusses von der Unternehmensmarke über den Handel mit seinen Verkaufspersonen bis hin zu den Konsument\*innen. Dabei gilt es, der Vermittlung dieser spezifischen Informationen beim stark wachsenden Online-Handel speziell Rechnung zu tragen.

Da die meisten Unternehmen die Zeichen der Zeit erkannt haben und sich in Nachhaltigkeitsfragen über das gesetzlich vorgegebene Mass hinaus engagieren, lässt sich eine klare Positionierung in diesem Bereich nur realisieren, wenn eine proaktive und konsequente Nachhaltigkeitsstrategie umge-

setzt wird, wie dies beispielsweise bei Patagonia der Fall ist. Labels und Zertifizierungen können dabei ein wichtiges Element im Marketing sein, müssen aber zwingend durch flankierende Massnahmen unterstützt werden. Der Widerspruch zwischen Verkaufsförderung und Nachhaltigkeit kann aber auch bei einer konsequenten Positionierung nicht komplett aufgelöst werden. Wenn eine nachhaltige Entwicklung im Sinne der eingangs angesprochenen SDGs ernsthaft verfolgt werden soll, braucht es eine Abkehr vom Wachstumsparadigma und ein Marketing, das nicht ausschliesslich verkaufsfördernd agiert, sondern für einen rücksichtsvollen Umgang mit den knappen Ressourcen sensibilisiert. 

## Literatur

- ASMAS Verband Schweizer Sportfachhandel. (2019, April). Marktzahlen. Abgerufen von <https://www.asmas.ch/aktuell/marktdaten-als-archiv/>
- Atkinson, L. & Rosenthal, S. (2014). Signaling the green sell: The influence of eco-label source, argument specificity, and product involvement on consumer trust. *Journal of Advertising*, 43(1), 33–45.
- Bickart, B. A. & Ruth, J. A. (2012). Green eco-seals and advertising persuasion. *Journal of Advertising*, 41(4), 51–67.
- Carrigan, M. & Attalla, A. (2001). The myth of the ethical consumer – do ethics matter in purchase behaviour?. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 560–578.
- Dahl, R. (2010). Green Washing. Do you know what you're buying?. *Environmental Health Perspectives*, 118(6), 246–252.
- De Haan, G. & Kuckartz, U. (1996). Umweltbewusstsein. Denken und Handeln in Umweltkrisen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Diekmann, A. & Preisendörfer, P. (1992). Persönliches Umweltverhalten. Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 44(2), 226–251.
- EOG European Outdoor Group (2019, April). Knowledge Hub. Abgerufen von <https://europeanoutdoorgroup.com/latest-eog-research-reveals-growth-in-climbing-category-in-2018-but-a-flatter-overall-picture-for-the-outdoor-market/>
- Elving, W. J. (2013). Scepticism and corporate social responsibility communications: the influence of fit and reputation. *Journal of Marketing Communications*, 19(4), 277–292.
- Gezmer, I. (2015). Kleider machen Menschen. Förderung von Sozial- und Umweltstandards in der Industrie. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- Harbaugh, R., Maxwell J. W. & Roussillon, B. (2011). Label Confusion: The Groucho Effect of Uncertain Standards. *Management Science*, 57(9), 1512–1527.
- Haubach, C., Moser, A., Schmidt, M. & Wehner, C. (2013). Die Lücke schliessen – Konsumenten zwischen ökologischer Einstellung und nicht-ökologischem Verhalten. *Wirtschaftspsychologie*, 13(2/3), 43–57.
- Hepburn, J. S. (2015). In Patagonia (Clothing): A Complicated Greenness. *Fashion Theory. The Journal of Dress, Body and Culture*, 17(5), 623–645.
- Krüger, W., von Schubert, B. & Wittberg, V. (2010). Die Zukunft gibt es nur einmal! Plädoyer für mehr unternehmerische Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Gabler.
- Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H. (2014). Sport Schweiz 2014. Sportaktivität und Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Moon, S. J., Costello, J. P. & Koo, D. M. (2017). The impact of consumer confusion from eco-labels on negative WOM, distrust, and dissatisfaction. *International Journal of Advertising*, 36(2), 246–271.
- Osranek, R. (2017). Nachhaltigkeit in Unternehmen. Überprüfung eines hypothetischen Modells zur Initiierung und Stabilisierung nachhaltigen Verhaltens. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pepper, M., Jackson, T. & Uzzell, D. (2009). An examination of the values that motivate socially conscious and frugal consumer behaviours. *International Journal of Consumer Studies*, 33(2), 126–136.
- Pfluger, T. (2011). Die Nachfrage nach ökologischen Sportartikeln. Eine empirische Studie. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Praun, K. & Wohnhas, N. (2015). Corporate Responsibility. Jubiläumsausgabe - Bestandsaufnahme und Zukunftsperspektiven für Corporate Responsibility. Frankfurt am Main: ACC Verlag & Services GmbH.
- Ravasio, P. & Pasquinelli, I. (2013). The better consumer in Europe: the trends fashion companies should watch to make good decisions. London: TexSture Limited.
- Santen, M., Brigden, G. & Cobbing, M. (2016). Leaving Traces. The hidden hazardous chemicals in outdoor gear. Greenpeace product test 2016. Hamburg: Greenpeace. Abgerufen von [https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/greenpeace\\_outdoor\\_report\\_01\\_2016\\_21.pdf](https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/greenpeace_outdoor_report_01_2016_21.pdf)
- Schneider, A. & Schmidpeter, R. (2015). Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Heidelberg: Springer Gabler.
- Siano, A., Vollero, A., Conte, F. & Amabile, S. (2017). "More than words": Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal. *Journal of Business Research*, 71, 27–37.
- Terlau, W. & Hirsch, D. (2015). Sustainable Consumption and the Attitude-Behaviour-Gap Phenomenon – Causes and Measurements towards a Sustainable Development. *International Journal on Foodsystem Dynamics*, 6(3), 159–174.
- Umweltbundesamt (2011). Umweltstandards in der Textil- und Schuhbranche. Ein Leitfaden auf Basis der BVT-Merkblätter der EU. Umweltbundesamt: Dessau-Rosslau.
- UNGA United Nations General Assembly (2015, 25. September). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Abgerufen von [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)
- Wachter, D. (2012). Nachhaltige Entwicklung. (3., aktualisierte Aufl.). Zürich: Rüegger Verlag.
- WCED World Commission on Environment and Development (1987). Our Common Future. [Brundtland Report]. New York: Oxford University Press.

# Thema der nächsten Ausgabe: Sales Automation

Artificial Intelligence, Machine-Learning und Predictive Analytics lassen im Vertrieb derzeit keinen Stein auf dem anderen. Der Einsatz neuer Technologien ermöglicht eine schnelle, individualisierte und ressourcensparende Form der Kundenbearbeitung. Insbesondere repetitive Aufgaben und Standardprozesse bergen ein hohes Automatisierungspotenzial. Zielgerichtete Digitalisierung von Touchpoints macht die Interaktion für Kunden nicht nur einfacher, sondern wertet im Optimalfall die gesamte Custo-

mer-Experience auf. Das Ziel von Sales Automation besteht nicht nur darin, die Effizienz von Prozessen, sondern auch die Effektivität von Vertriebsentscheidungen zu steigern. Gleichzeitig kommen mit der Implementierung grosse Herausforderungen in Organisation und Kundenbearbeitung, Infrastruktur sowie Prozessoptimierung. Die kommende Ausgabe zum Thema „Sales Automation“ soll diese und andere Themen besprechen, diskutieren und Anwendungsgebiete aufzeigen.

## Impressum

### Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag  
Universität St. Gallen  
Institut für Marketing  
Dufourstrasse 40a  
CH-9000 St. Gallen

### Kooperationspartner

Friedrich M. Kirn  
MIM Marken Institut München  
GmbH  
Ridlerstrasse 35a  
D-80339 München

### Redaktionsleitung Universität St. Gallen

Iris Schmutz, M.Sc.  
Telefon: +41 (0) 71 224 28 34  
iris.schmutz@unisg.ch

### Redaktion und Satz

Communication Network Media  
Ridlerstrasse 35a  
D-80339 München  
Telefon: +49 (0) 89 7295 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.it

### Anzeigenleitung

Friedrich M. Kirn  
Telefon: +49 (0) 89 7295 99-15  
kirn@marke41.de

### Titelbild

© VichienPetchmai/iStockphoto

### 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. Thomas Bieger  
Prof. Dr. Dennis Herhausen  
Prof. Dr. Andreas Herrmann  
Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführend)  
Prof. Dr. Christian Hildebrand  
Prof. Dr. Thomas Rudolph  
Prof. Dr. Christian Schmitz  
Prof. Dr. Marcus Schögel  
Prof. Dr. Torsten Tomczak  
Prof. Dr. Dr. h.c. 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  
Dr. Michael Löffler  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert,  
Münster  
Prof. Dr. Anton Meyer, München  
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  
Prof. Dr. Raimund Wildner, Nürnberg

### Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal jährlich,  
Auflage: 3600 Exemplare.  
Bestellmöglichkeiten und Details  
zu den Abonnementbedingungen  
sowie AGB finden Sie unter  
[www.marketing-review.ch](http://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 eingeschickte  
Manuskripte, Fotos und  
Illustrationen wird keine Gewähr  
übernommen.

Marketing Review St. Gallen  
erscheint im 37. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544



# Alles Inklusiv!

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



Laden Sie sich kostenlos die **keosk App** herunter und lesen Sie Marketing Review St.Gallen mobil.

Print-Abonnenten lesen das E-Journal in Ihrem persönlichen Kundenkonto kostenlos!

[www.keosk.de](http://www.keosk.de)

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)