



Entwicklung eines Prozessmodells für missionsorientiertes Corporate Rebranding

Development of a Process Model for Mission-Driven Corporate Rebranding

Saskia Hahn

Hamburg University of Music and Drama

Abstract

Big data, AI, geofencing - while the private sector is embracing modern approaches to make its brands even more influential, the third sector is cautiously approaching the idea of branding. Organisations need to engage with their corporate brand to influence their cohesion, credibility and perception of their social mission - in short, to remain competitive. However, there is a lack of appropriate marketing strategies. Previous studies have been based on self-legitimising logics without a scientific basis or provide explanations for individual factors and correlations, but not a holistic corporate rebranding strategy. Nor can it be a solution to impose the models of the private sector on the third sector - the requirements and characteristics of the organisations are too different. For this reason, this literature review first derives a catalog of principles for mission-driven corporate rebranding. The novel findings are compared to previous research and translated into a dedicated process model consisting of five phases and 25 steps. The model is explained using the example of a local African non-profit organisation. The results of this work make it clear that although mission-driven corporate rebranding is highly complex, it can also be mastered by practitioners without major capital investment. The practical process model could even stand up to application in profit-orientated companies and lead to more participation, motivation and communication here as well.

Zusammenfassung

Big Data, KI, Geofencing – während die Privatwirtschaft über moderne Ansätze grübelt, um ihre Marken noch einflussreicher zu machen, nähert sich der dritte Sektor der Vorstellung von Branding vorsichtig an. Organisationen müssen sich mit ihrer Unternehmensmarke auseinandersetzen, um Einfluss auf ihre Kohäsion, die Glaubwürdigkeit und Wahrnehmung ihres sozialen Auftrags zu nehmen – kurz gesagt: um wettbewerbsfähig zu bleiben. Es mangelt jedoch an geeigneten Marketinglehren. Bisherige Untersuchungen stützen sich auf selbst-legitimierende Logiken ohne wissenschaftliche Grundlage oder liefern Erklärungen für einzelne Faktoren und Zusammenhänge, nicht aber eine ganzheitliche Corporate Rebranding Strategie. Auch kann es keine Lösung sein, die Modelle der Privatwirtschaft dem dritten Sektor überzustülpen – zu unterschiedlich sind die Anforderungen und Eigenschaften der Organisationen. Aus diesem Grund wird in dem vorliegenden Literatur Review zunächst ein Prinzipienkatalog für missionsorientiertes Corporate Rebranding abgeleitet und anschließend im Abgleich mit früheren Forschungsarbeiten in ein dediziertes Prozessmodell – bestehend aus fünf Phasen und 25 Schritten – übersetzt. Das Modell wird anhand einer lokalen afrikanischen Nonprofit-Organisation erläutert. Die Ergebnisse dieser Arbeit verdeutlichen, dass missionsorientiertes Corporate Rebranding zwar eine hohe Komplexität birgt, aber auch von Praktiker:innen ohne großen Kapitaleinsatz gemeistert werden kann. Das praxistaugliche Prozessmodell könnte selbst einer Anwendung in profitorientierten Unternehmen standhalten und auch hier zu mehr Partizipation, Motivation und Kommunikation führen.

Keywords: corporate rebranding; mission-driven organization; model; nonprofit organization; social entrepreneurship

1. Einleitung

„Why can't you sell brotherhood like you sell soap?“ - Wiebe.¹

1.1. Problemstellung und Relevanz der Forschungsarbeit

Big Data und Künstliche Intelligenz (KI) legen den Grundstein für ein neues Branding²-Zeitalter: Im Jahr 2030 werden Marken in der Lage sein, sich selbst zu kreieren und zu führen. Durch den Zugriff auf einen unendlichen Datenpool aktueller Bedürfnisse und Trendprognosen werden Marken ungesättigte Nischen selbstständig aufspüren, individuelle Angebote entwickeln und diese der Kundschaft zur richtigen Zeit über den präferierten Kanal zuspähen. Über moderne *Blockchain*-, *Geofencing*- und *Smart-Home*-Technologien³ werden Marken ein Eigenleben führen, in dem sie vollkommen selbstständig Kaufentscheidungen treffen und sich untereinander vernetzen: Ein *Smart Fridge* wird auf Grundlage der Insulinwerte einer *Smart Watch* maßgeschneiderte Essenspläne entwerfen und nur Produkte eines bestimmten Markenökosystems einkaufen. Diese autonom geführten Marken werden auf globale Veränderungen reagieren, längst bevor die Gesellschaft den Wandel bemerkt. Marken werden sich also in Rekordzeit entwickeln und für eine veränderte Nachfrage wieder zersetzen. Das wird unser bisheriges Verständnis grundlegend verändern: Marken werden nicht mehr über Jahre hinweg etabliert und als Anker für Unternehmen und Verbraucher:innen verstanden; sie sind temporär, unbeständig und vermutlich mächtiger als je zuvor. Ob ein derartiges Zukunftsszenario, das Branchenberichte und Studien erwägen,⁴ wünschenswert oder in den nächsten acht Jahren plausibel ist, sei dahingestellt, es verdeutlicht jedoch das Potenzial von Marken⁵ und folgerichtig das Interesse von Wirtschaft, Forschung und Literatur an (Re)Branding.

Bereits heute gibt es kaum etwas, das sich nicht als Marke verkaufen lässt: Lebensmittel wie die *Chiquita* Banane, Zusatzstoffe wie *Nutrasweet*,⁶ Komiker:innen wie *Jeff Foxworthy*, Unternehmer:innen und Politiker:innen wie *Donald Trump*.⁷ Und es gibt kaum etwas, das eine erfolgreiche Marke

nicht kann: Wie sonst ließe sich erklären, warum *Kellogg's* plötzlich deutlich besser schmecken nach Bekanntgabe des Namens,⁸ warum die Enthüllung eines *Coca-Cola*-Logos Gehirnaktivität und Verhaltenspräferenz der Testpersonen gegenüber *Pepsi* so drastisch beeinflusst,⁹ warum sich Menschen attraktiver mit einer *Victoria-Secret*-Tasche fühlen oder klüger mit einem MIT-Kugelschreiber in der Hand?¹⁰ Warum erkennen mehr Befragte *Meister Propper*, der seit zehn Jahren aus der Werbung verschwunden ist, als den damals amtierenden Vizepräsidenten *George Bush*?¹¹ Und zu guter Letzt: Warum sollte Branding nicht genau so einen unstreitigen Einfluss auf *missionsorientierte Organisationen* (MO)¹² versprechen?

Bei gleichen Variablen, wie dem Preis, gewinnen laut *Parker und Parker* Markenprodukte immer gegenüber Produkten ohne Kennzeichnung.¹³ Diese Logik gilt nicht nur für Supermarktware, sondern auch für Spendenaufrufe: Wenn sich *Ruffles* gegen unbekannte Hersteller durchsetzt, warum sollte das gleiche nicht für das *Rote Kreuz* gelten?¹⁴ Der Halo-Effekt, den Marken versprechen – so wie *Victoria Secret* für Attraktivität steht oder *Jaguar* für Wohlstand – funktioniert auch unter wohltätigen Organisationen: Das *Rote Kreuz* steht für Mitgefühl und Schmerzlinderung.¹⁵

Während die profitorientierte Welt bereits über Jobbezeichnungen in einer neuer Marken-Ära grübelt und Wege für die gänzlich KI-gesteuerte Customer Journey schafft,¹⁶ scheinen sich auch MOs dem lange verpönten Buzzword „Branding“ und seinen facettenreichen Vorteilen anzunähern.¹⁷ Bei *Drucker* finden sich Hinweise darauf, dass Organisationen, die im Kern nicht auf Profit ausgerichtet sind, grundsätzlich eine Abneigung gegen Termini wie „Management“ und „Marketing“ aufweisen, weil zugehörige Methoden und Praktiken – folglich auch das Branding – mit den Werten und Zielen der Organisation unvereinbar scheinen: Welche:r Spender:in möchte schließlich, dass die Zuwendungen lediglich in weitere, unangenehme Akquisen an der Haustüre investiert werden, statt in die eigentliche soziale Arbeit?¹⁸ „You have to spend money to make money“ is widely accepted – but not so, in the nonprofit world“, argumentiert *Ebarb* und führt an,

¹ Wiebe, Gerhart: *Merchandising Commodities and Citizenship on Television*, Oxford, 1952, S. 679, zitiert nach Kotler und Zaltman 1971, S. 3.

² Die vorliegende Arbeit verwendet durchgängig die englischen Begriffe „Branding“ und „Rebranding“ aus Mangel an passenden und prägnanten, deutschen Übersetzungen und aus Gründen der Lesbarkeit. Darunter wird die Bildung einer Marke (Branding) bzw. ihre Neuausrichtung (Rebranding) verstanden. Eine genauere Differenzierung der beiden Begriffe wird in Kap. 1.2, Kap. 2.1.1 und Kap. 2.1.2 vorgenommen. Diese Begriffe bleiben im Genitiv unverändert; das gilt auch für weitere Anglizismen.

³ Eigennamen, Organisationen oder Konzepte werden im Folgenden kursiv geschrieben, mit Ausnahme von Begriffen in Anführungszeichen, Begriffen im Anhang und Akronymen.

⁴ Vgl. *Foresight Alliance* 2014, S. 3, S. 5-6, S. 12; vgl. *Hamburg Innovation GmbH* (Hrsg.) 2018, S. 8, S. 34; vgl. *Thiemann und Piel* 2020; vgl. *Weber* 2018, der den Begriff „Smart Brand“ nachdrücklich verwendet.

⁵ Dieses Potenzial birgt natürlich auch die Gefahr, dass Marken rigoros in den Rückstand geraten, sollten sie derartige Trends nicht implementieren (wie *Kodak* und *Gillette*, vgl. *Aaker* 1991, S. 219; *Brandtner* 2012).

⁶ Vgl. *Aaker* 1991, S. 30.

⁷ Vgl. *Parker und Parker* 2013, Kap. 4 „Everyone's favorite happy-go-lucky hick“; vgl. *Vinjamuri* 2004, S. 2.

⁸ Vgl. *Hartley, Robert*: *Marketing Mistakes*, New York, 1986, S. 91ff., zitiert nach *Aaker* 1991, S. 33.

⁹ Vgl. *McClure et al.* 2004, S.381ff.

¹⁰ Vgl. *Park und John* 2012, S. 684

¹¹ Vgl. *Vinjamuri* 2004, S. 5.

¹² Unter MOs werden im Folgenden sämtliche Organisationen zusammengefasst, die im Kern nicht auf Profit, sondern eine soziale Mission ausgerichtet sind. Neben nicht-profitorientierten Organisationen (NPOs), umfasst das auch Non-Governmental Organizations (NGO), Social Enterprises u. m. Dieser Terminus gehört bislang nicht zum etablierten, deutschen Wortschatz und wird in Kap. 2.2.1 genauer erläutert.

¹³ *Parker und Parker* 2013, Kap. 2 „What about those of us who aren't as big as Denny's?“.

¹⁴ Vgl. *Webster* 2002.

¹⁵ Ebd.

¹⁶ Vgl. *Foresight Alliance* 2014, S. 4ff; vgl. *Hamburg Innovation GmbH* (Hrsg.) 2018, S. 8.

¹⁷ Vgl. *Kylander und Stone* 2012, S. 37; vgl. *Pope et al.* 2009, S. 185, S. 198; vgl. *Vinjamuri* 2004, S. 2.

¹⁸ *Drucker* 1990, S. x, S. 40, S. 58ff.

dass man im dritten Sektor eher darüber spreche, wie wenig Geld eine Organisation ausbebe, statt über die Wirkung, die sie mit ihren Mitteln erziele. Nicht-profitorientiert sei schließlich ein Steuerstatus, kein Geschäftsmodell.¹⁹

Nicht nur Verbrauchende, auch Mitarbeitende könnten das Investieren der hartverdienten Fördermittel in Branding-Maßnahmen kritisieren, vielleicht sogar die Integrität ihrer Organisation in Frage stellen.²⁰ Es sei jedoch darauf verwiesen, dass Branding positive Auswirkungen auf die interne Moral und Kohäsion, sowie Kompetenz und Fokus haben kann – nämlich dann, wenn die Mitarbeitenden die Markenbotschaften selbst leben und den Markenbildungsprozess zur Verbesserung der strategischen Ausrichtung nutzen.²¹

Eine Marke ist längst kein bloßer Fundraising-Beschleuniger für MOs²², denn Branding hat nicht nur Auswirkungen auf Spender:innen, es kann eine Organisation besser im Wettbewerb um Partner:innen, Aktivist:innen und Arbeitskräfte positionieren.²³ Derartige Vorteile sind mit Blick auf die Entwicklungen im dritten Sektor überlebenswichtig für MOs geworden: Die Herausforderungen, mit denen sie zu kämpfen haben, zeichnen sich über Ländergrenzen hinweg ab – wie der Rückgang staatlicher und privater Fördermittel und das gegenläufige Wachstum der Sozialwirtschaft.²⁴ Megatrends, wie die Globalisierung und Digitalisierung, erhöhen den Druck auf MOs, ihre Angebote gegenüber anderen – darunter profitorientierten – Organisationen durchzusetzen²⁵, um eine zunehmend jüngere Zielgruppe mit geringerem Spendenaufkommen in einem derart reizüberfluteten Umfeld überhaupt zu erreichen.²⁶

Branding trägt zur wahrgenommenen Professionalität und Glaubwürdigkeit einer MO bei, was bedeutend für die Ansprache einer potenziellen Zielgruppe ist, aber auch Freiräume schaffen kann, um flexibler über deren Mittel zu verfügen.²⁷ Denn Branding hilft dabei, frühere Kommunika-

tionsfauxpas‘ oder undurchdachte Einfälle – wie ungeplante, amateurhafte Leitbilder und Logos – auszubügeln und die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, die Kernbotschaften ihrer Organisation verständlich, selbstbewusst und einheitlich zu kommunizieren.²⁸ Das ist gerade deswegen so wichtig, weil MOs aufgrund ihrer meist immateriellen, schwer greifbaren Leistungen vor der Hürde stehen, das soziale Problem und den Wert ihrer Arbeit zu vermitteln.²⁹ Branding verdeutlicht in diesem Fall nicht nur die Daseinsberechtigung einer MO, sondern kann ihr Anliegen nachdrücklicher an Politik und Gesellschaft herantragen.³⁰ Das *Memorial Sloan Kettering Krebszentrum* stellte im Rahmen seines Branding nicht die Einrichtung selbst in den Mittelpunkt, sondern die Aufklärung der Patienten:Patientinnen, das Krebszentrum sofort nach der Diagnose aufzusuchen, um so mehr Leben zu retten.³¹

Branding muss kein Deckmantel für reine Selbstdarstellung und Übertreibung sein und die Zielgruppe hinter Licht führen – auch wenn mit Blick auf manche profitorientierte Organisationen der Gedanke nahe liegt mag: Im zunehmenden Pool der Unternehmen, die ihre Branding-Maßnahmen darauf ausrichten, gesellschaftliche und ökologische Missstände anzuprangern (z. B. *Benetton* mit seiner *All the colors of the world*-Kampagne)³² wird die Abgrenzung zuweilen schwieriger zwischen jenen, die sich nun einmal in der Pflicht sehen, ihre Stimme für die Allgemeinheit zu nutzen, jenen, die darin eine Chance zur Reputationsstärkung und Ansprache einer bestimmten (meist jungen) Zielgruppe sehen und zuletzt auch den Unternehmen, die unter diesem Vorwand die negativen öko-sozialen Auswirkungen des Kerngeschäfts verschleiern wollen (sog. Greenwashing).³³ Auch vor diesem Hintergrund erscheint es schlüssig – aber wahrlich paradox dass MOs, die tatsächlich eine soziale Mission verfolgen, sich von dem Konzept Branding aus ethischen Gesichtspunkten distanzieren könnten.³⁴

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Branding für MOs einer Lose-Lose-Situation gleicht: Ohne Marke ist der Wettbewerb aussichtslos, mit Marke steht die Organisation in der ständigen Verantwortung, diese vermeintlich kommerzielle Disziplin zu rechtfertigen, um nicht ihre Glaubenssätze zu verraten und mit ihrer Existenz einzubüßen.³⁵

¹⁹ Ebarb 2019.

²⁰ Vgl. Chad 2016, S. 6, S. 10; vgl. Chapleo 2015, S. 15; vgl. Weisenbach Keller und Conway Dato-On 2009, S. 108ff.

²¹ Vgl. Balmer 2001b, S. 1-2; vgl. Durham und Duffett 2014, S. 4-6, S. 19; vgl. Greyser und Urde 2019, S. 83; vgl. Kylander und Stone 2012, S. 37; vgl. Sabir et al. 2021, S. 13-14, S. 18; vgl. Vinjamuri 2004, S. 2-3.

²² Ohnehin sind Forschungsergebnisse (wie jene von Durham und Duffett (2014, S. 7)), die einen direkten Zusammenhang von (Re)Branding und Fundraising bezeugen, mit Vorsicht zu genießen, da sie nicht ausreichend den Einfluss der einzelnen Variablen (z. B. die strategische Neuausrichtung), die häufig Teil des (Re)Branding sind, untersuchen.

²³ Vgl. Alameda 2018; vgl. Morand 2020; vgl. Durham 2015; vgl. Deutscher Markenmonitor 2021c; vgl. Durham und Duffett 2014, S. 4ff, S. 14; Finisterra do Paço et al. 2014, S. 11-12; vgl. Greyser und Urde 2019, S. 83; vgl. Kylander und Stone 2012, S. 37; vgl. Vinjamuri 2004, S. 3, S. 6; vgl. Weisenbach Keller und Conway Dato-On 2009, S. 106.

²⁴ Vgl. Morand 2020; vgl. Durham und Duffett 2014, S. 4; vgl. Finisterra do Paço et al. 2014, S. 11-13; vgl. Hahn 2021, S. 16-17; vgl. Iwankiewicz-Rak und Mróz-Gorgoń 2017, S. 126-127; vgl. Mirzaei et al. 2021, S. 186-187; vgl. Priller et al. 2012, S. 6-7; vgl. Weisenbach Keller und Conway Dato-On 2009, S. 106.

²⁵ Vgl. Chapleo 2015, S. 16; vgl. Korkmazdevrani 2019, S. 775; vgl. Meyer et al. 2013, S. 148-149, S. 227, S. 231; vgl. Priller et al. 2012, S. 7.

²⁶ Vgl. Drucker 1990, S. xi-xii; vgl. Meyer et al. 2013, S. 422; vgl. Sardovski 2022, S. 14-15; vgl. Weisenbach Keller und Conway Dato-On 2009, S. 106.

²⁷ Vgl. Kylander und Stone 2012, S. 38.

²⁸ Vgl. Durham und Duffett 2014, S. 16-18; vgl. Meyer et al. 2013, S. 421-422.

²⁹ Durham und Duffett schildern, dass nahezu alle der 350 befragten, amerikanischen NPOs Rebranding-Maßnahmen unternahmen, um ihre Arbeit besser greifbar zu machen [vgl. ebd., S. 4-11, S. 31ff.]; vgl. Drucker 1990, S. 39-40.

³⁰ Vgl. Cogan 2001, S. 15; vgl. Durham und Duffett 2014, S. 5; vgl. Ibrisevic 2019; vgl. Vinjamuri 2004, S. 5-7.

³¹ Vgl. Vinjamuri 2004, S. 5.

³² Vgl. Benetton Group 2022.

³³ Vgl. Foresight Alliance 2014, S. 8; vgl. Hahn 2021, S. 22; vgl. Mirzaei et al. 2021, S. 186-187; vgl. Veluchamy et al. 2021, S. 115ff. S. 122. Es sei darauf verwiesen, dass es auch Unternehmen gibt, die derartiges Social Branding [vgl. Kap. 2.2.1] aus einer Kombination dieser Gründe oder Weiterer betreiben.

³⁴ Vgl. Kylander und Stone 2012, S. 38ff.

³⁵ Vgl. Aaker 1991, S. 13ff.; vgl. Ritchie et al. 1999, S. 5, S. 21-24.

Nicht nur die geschilderten Stigmen oder die allseits bekannten finanziellen und personellen Engpässe im dritten Sektor erschweren das Branding,³⁶ in der Literatur hält sich insbesondere eine Behauptung vehement: Es mangelt an Verständnis über *missionsorientiertes (Re)Branding*³⁷. Zunächst einmal sei herkömmliches Branding ein äußerst umstrittenes, wenn nicht das am meisten missverständliche Konzept im Marketing, geprägt durch ein diffuses Bild in Privatwirtschaft und Wissenschaft, ohne Konsens über Definition oder Methodik.³⁸ Zudem widmeten sich vergangene Forschungsbemühungen vorrangig Teilbereichen, wie dem Produktbranding, nicht jedoch dem Corporate Branding, das nicht nur einzelne Angebote, sondern die gesamte Organisation als Marke auffasst.³⁹ Nun kommt hinzu, dass MOs auf diesen unzureichenden Wissensstand der profitorientierten Welt aufzubauen müssen, da derartige Marketinglehren üblicherweise nicht für ihre Bedürfnisse konstruiert wurden.⁴⁰ Das ist insofern hochproblematisch, da MOs einzigartige Charakteristika, wie etwa non-lineare Abläufe, heterogene, schwer messbare Ziele und komplexere Abhängigkeiten zwischen den diversen Zielgruppen aufweisen.⁴¹ Es zeigt sich immer wieder, dass kommerzielle Marketingmethoden ihren Anforderungen zwangsläufig nicht gerecht werden können.⁴² Laut Meyer et al. sei der Mangel an spezifischen Methoden nicht nur durch die prekäre Übertragbarkeit von kommerziellen Praktiken begründet, sondern auch der Tatsache geschuldet, dass der dritte Sektor zu komplex sei und sich niemals alle Organisationen über einen Kamm scheren ließen.⁴³ Ohnehin sind Organisationen keine statischen Konstrukte, sondern können im Laufe der Zeit hinsichtlich ihrer sozialen bzw. wirtschaftlichen Ausrichtung schwanken, sodass gelegentlich mehr oder weniger kommerzielle Instrumente zum Einsatz kommen.⁴⁴ Vor diesem Hintergrund stützt sich die vorliegende Forschungsarbeit auf die Argumentation nach Meyer et al., dass es (Marketing-)Methoden geben muss, die die Eigenarten von MOs achten, dennoch nicht blindlings

von den Führungskräften übernommen werden, sondern mit Blick auf den jeweiligen betrieblichen Kontext.⁴⁵ Das setzt jedoch zweifelslos ein Marketingwissen voraus, das de facto im dritten Sektor oft gar nicht vorhanden ist. Hier ist man sich zwar einig, dass die Marke ein maßgeblicher Differenzierungsfaktor ist – vielleicht sogar eine wichtigere Funktion als in kommerziellen Unternehmen erfüllt – bis heute herrscht aber kein Konsens darüber, was Marketing überhaupt ist und wie derartige Methoden generell umgesetzt werden können.⁴⁶

Wenn man diese Sachverhalte nun auf das Forschungsfeld überträgt, bedeutet das, dass ein Branding-Modell für MOs möglichst anpassbar und zudem leicht zugänglich und verständlich sein muss. Vor diesem Hintergrund ist fraglich, wie realitätsnah manche Corporate-Branding-Anleitungen der Fachliteratur sind: Ungeachtet ihrer Ausrichtung auf die Privat- oder Sozialwirtschaft benennen einige Autorinnen lediglich einzelne Faktoren oder Zusammenhänge für erfolgreiches Corporate Branding, ohne dass diese eine ganzheitliche, sachdienliche Strategie darstellen.⁴⁷ In anderen Quellen hingegen finden sich generelle Untersuchungen auf Branding-Strategien (wie Co-Branding), jedoch nicht die dazugehörigen Abläufe.⁴⁸ Manche Schriftsteller:innen bilden das Vorgehen wiederum ab, erläutern die einzelnen Prozessschritte jedoch gar nicht oder nicht ausreichend.⁴⁹ In manchen Werken finden sich zwar solche Prozessschritte, jedoch fehlt bei ihnen die (kontinuierliche) Kontrolle,⁵⁰ die unumstrittener Bestandteil einer jeden strategischen Handlung sein sollte.⁵¹

Mit Blick auf die Branding-Literatur, die sich gezielt an MOs wendet, zeigt sich ein weiteres Phänomen: Sie widmet sich entweder nur bestimmten Organisationen und Organisationsformen (wie nicht-profitorientierte Organisationen (NPOs) im Gesundheitswesen)⁵² oder einzelnen Termini (wie Markenimage/-persönlichkeit) und Disziplinen (wie der Messbarkeit der Brand Equity).⁵³ Umfassendere Ansätze für *missionsorientiertes Corporate Rebranding* (MCR) scheinen nur in der Populärliteratur aufzutauchen – und zwar massenhaft in Blogartikeln, die „komplette“ oder „ultimative“ Guides

³⁶ Vgl. Drucker 1990, S. 46; vgl. Priemer: Finanzierungsmix, in: Krimmer (Hrsg.) 2019, S. 115ff.; vgl. Muzellec und Lambkin 2006, S. 803; vgl. Pope et al. 2009, S. 191ff, S.195; vgl. Webster 2002.

³⁷ Hierunter werden (Re)Branding-Maßnahmen von MOs verstanden. Sie sind vom oben geschilderten Social (auch: Purposeful) Branding abzugrenzen, bei dem kommerzielle Unternehmen soziale bzw. ökologische Themen bewerben, um sich im Wettbewerb zu differenzieren [vgl. Mirzaei et al. 2021, S. 187].

³⁸ Vgl. Albisser 2022, S. 23-24ff.; vgl. Boldt 2010, S. 4; Parker und Parker 2013, Kap. „Really important note“, „What is brand really?“.

³⁹ Vgl. Ahonen 2008, S. 32, S. 36;; vgl. Chad 2016, S. 5; vgl. Schmitt 2012.

⁴⁰ Vgl. Chapleo 2015, S. 1; vgl. Drucker 1990, S. x-xi; vgl. Finisterra do Paço et al. 2014, S. 13-14; vgl. Iwankiewicz-Rak und Mróz-Gorgoń 2017, S. 126-129; vgl. Kylander und Stone 2012, S. 37.

⁴¹ Vgl. Anheier 2000, S. 4, S. 6-7, S. 13; vgl. Chad 2016, S. 11; vgl. Chapleo 2015, S. 7, S. 15; vgl. Drucker 1990, S. x; vgl. Hahn 2021, S. 29-30; vgl. Meyer et al. 2013, S. 145ff, S. 227ff, S. 239; vgl. Pope et al. 2009, S. 185, S. 194.

⁴² Vgl. Anheier 2000, S. 9-10ff.; vgl. Meyer et al. 2013, S. 153, S. 145ff.; vgl. Pope et al. 2009, S. 197-198.

⁴³ Vgl. Meyer et al. 2013, S. 145, S. 153; diese Wahrnehmung vertreten auch weitere Autoren aus früherer und heutiger Zeit, u. A. Chad (2016, S. 12) und Ritchie et al. (1999, S. 4).

⁴⁴ Vgl. Anheier 2000, S. 13.

⁴⁵ Vgl. Meyer et al. 2013, S. 153-154.

⁴⁶ Vgl. Chiagouris 2005, S. 30-33; vgl. Drucker 1990, S. x; vgl. Durham und Duffett 2014, S. 2, S. 4; vgl. Finisterra do Paço et al. 2014, S. 12; vgl. Iwankiewicz-Rak und Mróz-Gorgoń 2017, S.126ff; vgl. Mirzaei et al. 2021, S. 186; vgl. Pope et al. 2009, S. 184-185, S. 191, S. 195-198; vgl. Webster 2002; vgl. Weisenbach Keller und Conway Dato-On 2009, S. 106.

⁴⁷ Siehe bspw. die Werke von Balmer (2001b), Chad (2016), Hatch und Schultz (2001), Iwankiewicz-Rak und Mróz-Gorgoń (2017), Merrilees und Miller (2008) und Wittkamp (2015), der sich jedoch eher auf die Wahrnehmung unter Arbeitskräften bezieht und weitere Stakeholder:innen der Corporate Brand ausklammert.

⁴⁸ Siehe Wojciechowska (2022).

⁴⁹ Siehe Ahonen (2008), Lomax et al. (2002) und Muzellec und Lambkin (2006).

⁵⁰ Siehe Tevi und Otubanjo (2013). Ahonen (2008) erwähnt sie im Fließtext, eine grafische Hervorhebung fehlt.

⁵¹ Vgl. Meyer et al. 2013, S. 315ff, vgl. Schneider et al. 2007, S. 55-58ff.

⁵² Siehe Khosravizadeh et al. (2021) und Vinjamuri (2004), bei dem zudem die grafische Darstellung fehlt.

⁵³ Bei Iwankiewicz-Rak und Mróz-Gorgoń (2017, S. 128) findet sich eine detaillierte Aufführung. Siehe Kap. 2.1.3 zur Erläuterung von Brand Equity.

propagieren.⁵⁴ Diese verfolgen aber selbst-legitimierende Logiken, denen es an einer theoretischen Grundlage fehlt.⁵⁵

Aus der geschilderten wissenschaftlichen Lücke ergibt sich das Forschungsinteresse: die Besonderheiten von MCR sollen wissenschaftlich fundiert aufbereitet und systematisch in ein ganzheitliches und praxistaugliches Prozessmodell übertragen werden.

1.2. Zielsetzung, Methodik und Aufbau der Forschungsarbeit

Die vorliegende Arbeit soll einen wissenschaftlichen Beitrag zur Marketingforschung, speziell der Förderung von Branding in MOs, leisten. Dabei handelt es sich um ein Forschungsfeld, das als vergleichbar wenig untersucht gilt.⁵⁶

Mit Blick auf die im dritten Sektor vorhandene Aversion gegenüber herkömmlichen Praktiken und Begriffen aus den Bereichen Management und Marketing⁵⁷ wurde zunächst eine Übernahme der zugehörigen Termini für diese Forschungsarbeit hinterfragt. Diese Debatte wurde jedoch beigelegt, weil MOs mit dem Einsatz von Branding tatsächlich (per definitionem) ökonomische Ziele verfolgen, wie die Steigerung von Effizienz, Reichweite und Professionalität.⁵⁸ Eine betriebswirtschaftliche Konnotation verspricht gerade das.⁵⁹ Um dennoch die Eigenheiten von MOs hervorzuheben und die Pflege von eigenständigen Begriffssystemen im dritten Sektor zu fördern,⁶⁰ werden kommerzielle Bezeichnungen um den Zusatz „missionsorientiert“ erweitert: missionsorientiertes Marketing/Branding. Kapitel 2.2. erläutert deren Besonderheiten genauer.

Die Vielzahl von Subdisziplinen dieser beiden Untersuchungsgebiete erfordert eine genauere Eingrenzung des Forschungsfeldes. Abbildung 1 verdeutlicht, welche Konzepte in der vorliegenden Arbeit mehr oder weniger Beachtung finden. Kernbestand der Untersuchung ist das MCR, das jedoch nicht weiter unterteilt wird – z. B. nach geografischem oder kulturellem Kontext. Wie die Grafik abbildet, gehen aus dem Wortstamm „Branding“ zahlreiche Ausrichtungen, wie das Produkt- und Employer Branding⁶¹, hervor. Manche dieser Schwerpunkte überschneiden sich (z. B. Produkt- und Ingredient Branding). Es gibt weitere Ausprägungen, die aus Gründen der Lesbarkeit nicht grafisch abgebildet werden – so kann bspw. auch eine Produktmarke in einzelnen Punkten überarbeitet (sog. Brand Refresh/Renewal) oder wesentlich verändert (Rebranding) werden, digital erlebbar sein (sog.

Digital Branding) oder als Kooperation von mehreren Unternehmen entstehen (sog. Co-Branding). Die wichtigsten Disziplinen werden in Kapitel 2.1 erläutert. Das sog. „No-Brand-Branding“ findet im Folgenden keine Beachtung. Darunter werden Waren verstanden, die ohne Namensnennung, Logo oder ähnliche Elemente vermarktet werden, damit ihre Qualität erschwinglicher wird.⁶² Diese Kategorisierung wird abgelehnt, da schließlich auch derartige Handelsgüter einen gewissen Wiedererkennungswert haben und ein Vorstellungsbild kreieren, das ggf. zum Wiederkauf führt.

Es scheint, als würden täglich neue Branding- Unterkategorien (bspw. Healthcare Branding) aus dem Boden sprießen, die hier nicht alle erfasst werden können und sich ohnehin meist einem übergeordneten Konzept (bspw. dem Dienstleistungsbranding) zuordnen lassen.

Diese Forschungsarbeit fokussiert sich auf den Schwerpunkt Corporate Rebranding, da in der Praxis viele MOs aus primär unscheinbaren, wenig strukturierten Vorhaben entstehen und zunächst zahlreiche Tätigkeiten ausüben, die einem eher zeit- und kostenintensiven Prozess – wie dem Branding – vorweilen.⁶³ In diesen Fällen entwickelt sich die Unternehmensmarke peu à peu, oftmals ohne aktives Zutun der Organisation. Sofern diese Corporate Brand dann zu einem späteren Zeitpunkt angegangen und bewusst geformt wird, soll im Folgenden darunter bereits das Rebranding⁶⁴ verstanden werden.

Es sei angemerkt, dass Abbildung 1 nicht die Überschneidungen aller verwandten Konzepte realitätsgetreu abbildet. Sie kann bspw. nicht dahingehend interpretiert werden, dass NPO-Marketing knapp zur Hälfte den Logiken des herkömmlichen Marketing folgt. Stattdessen soll die Grafik einen Eindruck der Abhängigkeiten zwischen den Ansätzen und in Bezug auf ihre übergeordneten Bereiche vermitteln. Sie sagt bspw. aus, dass sich einzelne Lehren des Change Management auch in Branding-Vorhaben wiederfinden.⁶⁵ Das Herausarbeiten derartiger Zusammenhänge ist für eine umfangreiche Recherche ausgesprochen hilfreich. Gerade weil das Kernthema der vorliegenden Arbeit so spezifisch und unzureichend erforscht ist, können auf diese Weise mehr Suchbegriffe generiert werden. Konkret bedeutet das, dass für die vorliegende Arbeit auch Quellen herangezogen werden, die sich bspw. dem kommerziellen Corporate Branding oder NPO-Marketing annähern, ohne dass sie in direktem Bezug zum MCR stehen. Einkreiste Forschungsfelder, die sich hingegen nicht mit dem in Abbildung 1 rot markierten Untersuchungsgegenstand überlappen, werden bei der Recherche systematisch mittels Boolescher Operatoren ausgegrenzt (bspw.: „NPO AND Corporate Branding -product“). Eine Auswahl der verwendeten Suchstrings befindet sich in Anhang B. Ausgehend von einzelnen Keywords wie „social

⁵⁴ Eine Google-Suche mit dem Suchstring „Corporate Branding AND npo OR nonprofit OR non-profit“ ergibt bspw. über 300 Millionen Einträge [Zugriff am 01.06.22].

⁵⁵ Siehe Morand (2020), GlobalOwls (2024) und Kimbarovsky (2024), um nur drei dieser Quellen zu nennen.

⁵⁶ Insb. in Bezug auf NPOs; vgl. Finisterra do Paço et al. 2014, S. 13ff.; vgl. Wojciechowska 2022.

⁵⁷ Vgl. Akbar et al. 2021, S. 4; Drucker 1990, S. x, S. 55-58.

⁵⁸ Siehe Kap. 1.1.

⁵⁹ Vgl. Meyer et al. 2013, S. 424, S. 426-427.

⁶⁰ Vgl. ebd.

⁶¹ Englische Bezeichnungen, die im Deutschen geläufiger als die spracheigenen Pendanten sind, werden für den Verlauf der Arbeit beibehalten (bspw. Corporate oder Employer Branding, Change Management).

⁶² Vgl. Bakalarska et al. 2017, S. 15.

⁶³ Vgl. Cogan 2001, S. 13, S. 47; vgl. Durham 2015; vgl. Todor 2014, S. 59-63.

⁶⁴ U. U. auch Brand Refresh/Renewal; siehe Kap. 2.1.2 für eine Differenzierung dieser Konzepte.

⁶⁵ Vgl. Canady 2017. Und vice versa, vgl. Shelton 2003, S. 192ff.

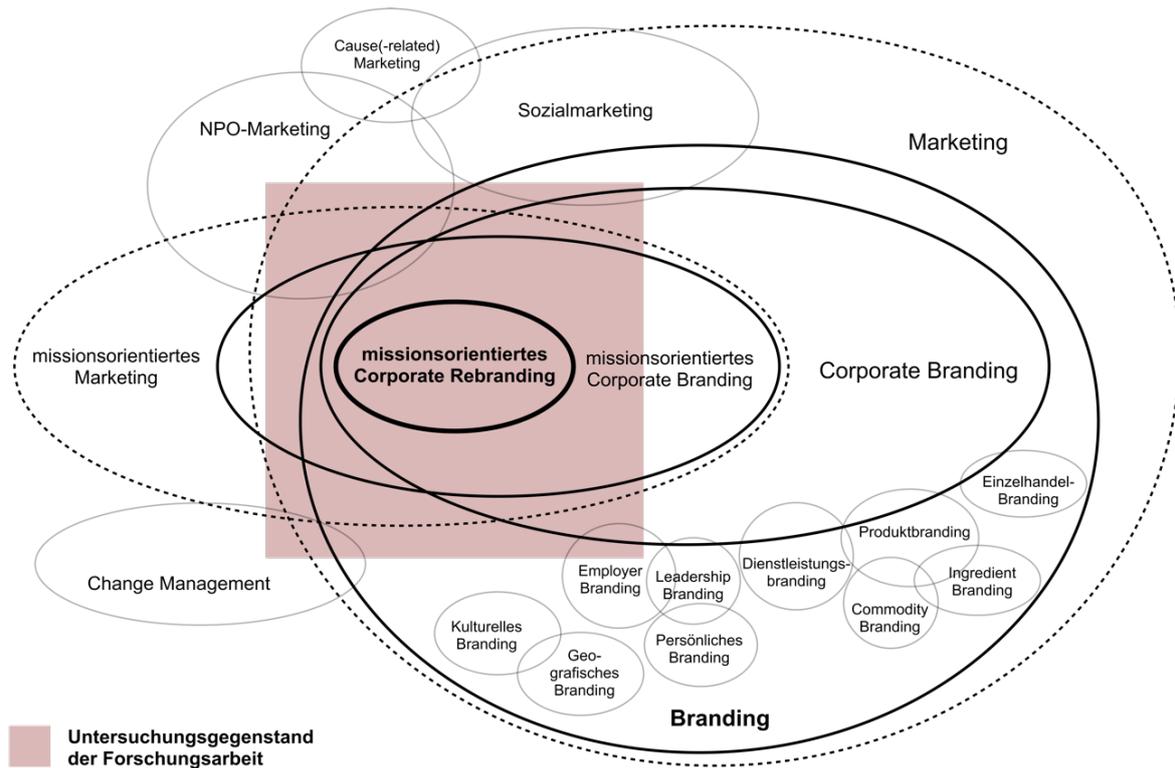


Abbildung 1: Untersuchungsgegenstand der Forschungsarbeit in Rot. Eigene Darstellung. Höhere Auflösung in Anhang A.

AND Branding“ können weiter generiert werden: cause, conscious, impact ... Branding. Die Suchstrings im Anhang verdeutlichen, dass sich die Anzahl der Ergebnisse von Branding zu Rebranding verringert und dass sich deutlich mehr Literatur zu Branding in NPOs, statt zu vergleichbaren Organisationen [wie Non-Governmental Organizations (NGOs)], ausfindig machen lässt.

Ermittlung und Durchsicht von vorhandenen Informationen stellen die erste Phase eines Literatur Review dar (sog. Analyse), auf die das Zusammentragen dieses eruierten Wissensstands folgt (sog. Synthese).⁶⁶ Das Literatur Review wurde als Forschungsverfahren für die vorliegende Arbeit gewählt und dient als Grundlage für die darauffolgende Erarbeitung eines neuen Prozessmodells für MCR.

Ein Literatur Review zeichnet sich dadurch aus, dass keine Primärforschung betrieben wird und dass Quellen verschiedener Herkunft verwendet werden.⁶⁷ Das kann Daten umfassen, die nicht unmittelbar dem Forschungsgebiet zuzuordnen sind.⁶⁸ Eine besondere Bedeutung kommt Standardwerken und der sog. Grauen Literatur zu – darunter Broschüren, Konferenzpräsentationen und Reporte.⁶⁹ Wie von Rowley und Slack empfohlen, legt die vorliegende Arbeit ihr Augenmerk auf akademische und wissenschaftliche Beiträge, da diese über eine solide, theoretische Basis und kritische Betrachtung der Untersuchungsgegenstände, sowie über ein

umfangreiches Literaturverzeichnis verfügen.⁷⁰ Letzteres ist für die Rückwärtssuche (sog. Schneeballsystem) relevant, bei der die zitierten Referenzen auf die grundlegende, gängige Literatur untersucht werden.⁷¹

Für das vorliegende Literatur Review werden ausschließlich kostenlos zugängliche, deutsch- oder englischsprachige Quellen und bevorzugt aktuellere Beiträge aus hochrangigen Journalen mit Peer-Review-Verfahren verwendet. Derartige Journale, aber auch Konferenzaufschriebe und Dissertationen, werden auf Onlinedatenbanken wie *ResearchGate* abgerufen. Ergänzend dazu werden die Bibliotheksbestände der *Hochschule für Musik und Theater Hamburg* und der *Münchener Stadtbibliothek* nach Büchern durchsucht. Für den Zugriff auf Internetquellen kommen elektronische Suchmaschinen zum Einsatz. Die genannten Suchstrings werden in einem privaten Fenster in *Google Scholar* eingegeben und so wissenschaftliche Quellen durch eine neutralere Suche ermittelt. In einem zweiten Schritt wird auch *Google* durchkämmt und zusätzlich praxisrelevante Populärliteratur identifiziert. Abbildung 2 skizziert die Vorgehensweise dieser Arbeit und somit den Ablauf des Literatur Review.

Nachdem in Kapitel 1 Gegenstand und Umfang der Forschungsarbeit diskutiert und qualitative, wie sprachliche Auswahlkriterien und Suchbegriffe definiert wurden, folgt in Kapitel 2 die Aufarbeitung der Literatur und das Zusammentragen des Wissensstands. Die Ausführungen in Kapitel 2

⁶⁶ Vgl. Cooper 1988, S. 106-107; vgl. Rowley und Slack 2004, S. 32.

⁶⁷ Vgl. ebd., S. 107; vgl. ebd., S. 31.

⁶⁸ Vgl. Rowley und Slack 2004, S. 32.

⁶⁹ Vgl. ebd., S. 33; vgl. George et al. 2014, S. 67-68.

⁷⁰ Vgl. Rowley und Slack 2004, S. 32.

⁷¹ Ebd., S. 33.

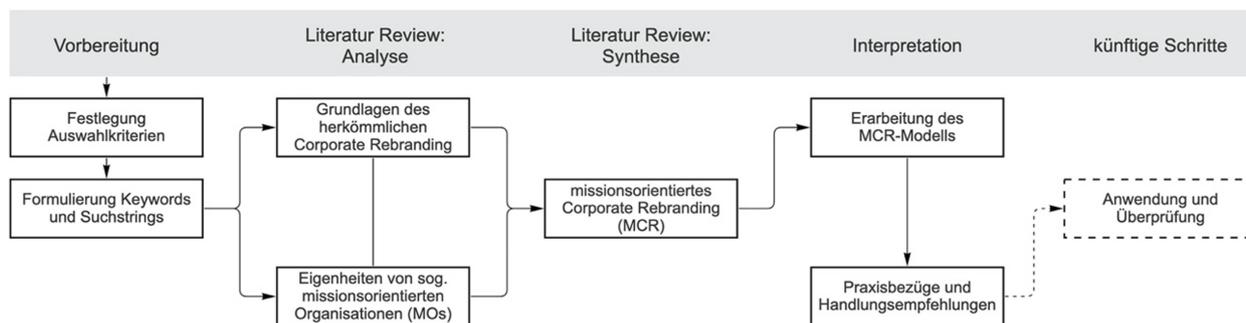


Abbildung 2: Vorgehensweise der Forschungsarbeit. Eigene Darstellung.

verfügen über einen gewissen Detaillierungsgrad, da das Literatur Review das Fundament dieser Arbeit ist. Die Themenfelder „Corporate Rebranding“ und „Missionsorientierte Organisationen“ werden aufgrund der geschilderten Unzulänglichkeiten der fachübergreifenden Literatur im Wesentlichen getrennt voneinander untersucht. Da die Unterkapitel eine ähnliche Struktur verfolgen und aufeinander aufbauen, wird der Untersuchungsgegenstand so immer mehr herausgeschliffen.

Entstehungsgeschichte und Wortherkunft des Branding werden vorweg beleuchtet, um aktuelle Entwicklungen und Diskrepanzen zwischen den Denkschulen aufzuzeigen. Eine erste Arbeitsdefinition zu Branding wird erarbeitet. Weitere, für diese Arbeit relevante Fachtermini werden im Folgenden in Fettschrift hervorgehoben und erläutert. Es folgt die Annäherung an das Corporate Rebranding durch Abgrenzung von anderen organisatorischen Bereichen. Die Verantwortlichkeiten, zeitlichen Abfolgen und Elemente des Corporate Rebranding werden geklärt.

Der zweite Teil des Kapitels widmet sich den Anforderungen, die MOs an das Corporate Rebranding stellen. Dafür werden zuerst die Organisationen des dritten Sektors, die von Bedeutung für die vorliegende Arbeit sind, beschrieben und grafisch differenziert. Ihre Charakteristika werden gesammelt und durch die Lupe des Corporate Rebranding betrachtet. Daraus lassen sich spezifische Herausforderungen ableiten, die im nachfolgenden Kapitel 3 in einen Prinzipienkatalog für MCR übersetzt und schließlich in das Prozessmodell umgewandelt werden. Obwohl das Literatur Review aus einer möglichst neutralen Perspektive verfasst wird, erfordern insb. diese Schritte die eigene Meinungsbildung der Autorin, da teils widersprüchliche Ansätze miteinander in Ausgleich gebracht werden sollen.⁷²

Die vorliegende Arbeit versteht unter einem Prozessmodell die vereinfachte, schematische Darstellung der chronologisch-sachlogischen Abfolge von Tätigkeiten.⁷³ Einen Prozess zeichnet aus, dass er sich über eine gewisse Zeit erstreckt und

allmählich herausbildet.⁷⁴ Es wird ein normatives Modell entwickelt, das einen Soll-Prozess abbildet.⁷⁵ In vielen Fällen, so auch beim MCR, laufen mehrere Prozesse auf unterschiedlichen Hierarchieebenen der Organisation zusammen und stellen ein äußerst komplexes Konstrukt dar, aus dem im Folgenden durch Abstraktion lediglich die Hauptaufgaben herausgefiltert werden.⁷⁶ Das bedeutet bspw., dass genauere Ausführungen zum Rechtsgebiet (sog. Markenrecht) oder zu sehr spezifischen Tätigkeiten wie der Namensfindung, Farbgebung und dem Einsatz von Kreativitätsmethoden nicht gemacht werden. Anspruch dieser Arbeit ist es schließlich, den MCR-Prozess möglichst ganzheitlich und anwenderfreundlich im vorgegebenen Umfang abzubilden.

Diese Forschungsarbeit richtet sich an Praktiker:innen in MOs der mittleren und oberen Führungsebene, Sachkundige und Forschende; sie verwendet Fachsprache.⁷⁷

Bei der Entwicklung des Schaubilds und seiner dazugehörigen Beschreibung werden des Öfteren Parallelen zu anderen Theoriemodellen aus dem profit- und nichtprofitorientierten Bereich gezogen. Diese wurden bereits in Kapitel 1.1 untersucht, um das Forschungsdefizit zu schildern. Es wurde herausgearbeitet, dass kein Modell einer Anwendbarkeit auf MCR standhält; in Kapitel 3 jedoch wird sich zeigen, dass aus der Kombination ihrer einzelnen Ansätze und unter Abgleich des Prinzipienkatalogs ein ganzheitlicheres Prozessmodell entwickelt werden kann. Einzelne Prozessschritte des neuen Modells werden anhand eines realen Praxisbeispiels anschaulich beschrieben.

Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse und Grenzen der empirischen Forschung diskutiert. Das MCR-Modell wird hinsichtlich seiner Qualität und Schwachstellen beurteilt. Es wird abschließend untersucht, für wen und in welchem Kontext das Modell eingesetzt werden kann.

Zuletzt werden die zentralen Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengetragen und Handlungsempfehlungen abgeleitet, die zu einer Nutzung und Weiterentwicklung des MCR-Modells motivieren sollen.

⁷² Vgl. Cooper 1988, S. 108-110.

⁷³ Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) 2022; vgl. Schneider et al.: Prozess- und Qualitätsmanagement, Zürich, 2008, S. 48, zitiert nach Durst et al. 2020. Gelegentlich wird ein Prozessmodell auch als „Vorgehensmodell“ bezeichnet.

⁷⁴ Vgl. Duden (2022b).

⁷⁵ Vgl. Schneider et al.: Prozess- und Qualitätsmanagement, Zürich, 2008, S. 48, zitiert nach Durst et al. 2020.

⁷⁶ Vgl. ebd.

⁷⁷ Vgl. Cooper 1988, S. 112.

2. Terminologische Grundlagen

„A transaction is a date. [...]“

A brand is a marriage.“ – Parker und Parker, 2013.⁷⁸

2.1. Corporate Rebranding

2.1.1. Geschichtlicher Hintergrund und Begriffsentwicklung des Branding

Mit Symbolen versehene Ziegelsteine zur Zeit der Pharaonen und das *Red-Bull*-Universum sind – genau genommen – beides Beispiele für Branding. Unser heutiges Markenverständnis baut auf einer sehr langen Entwicklungsgeschichte auf. Branding ist keine Erfindung unserer Zeit und doch eine neue, grundsätzlich andere Disziplin.⁷⁹

Vielen Definitionen gelingt es nicht, diese Weiterentwicklung seit den frühen Anfängen abzubilden. Einige von ihnen sind in Anhang C aufgeführt. Insb. jene Erklärungsansätze, die sich aus der Wortherkunft speisen, greifen zu kurz: Der deutsche Terminus „Marke“ ist seit dem 17. Jahrhundert bezeugt und geht aus dem französischen „marque“ (ursprünglich lat. „marka“) hervor: ein Kennzeichen.⁸⁰ Das deckt sich mit der Herleitung von „Branding“ aus dem altnordischen „brandr“ (dt. „brennen“), denn beide Begriffe spielen darauf an, dass Bauern/Bäuerinnen bereits früher ihr Vieh mit Brandzeichen versahen, um das Tier vom benachbarten Eigentum zu unterscheiden.⁸¹ Dabei handelt es sich um eine der ältesten Branding-Maßnahmen. In der Literatur finden sich weitere Exkurse in die Markengeschichte: von beschriebenen Wiskyfässern im frühen 16. Jahrhundert, zurück zu den Wasserzeichen auf italienischem Papier im 13. Jahrhundert und der markierten Tonware in Asien um 1.300 v. Chr.⁸² Diesen Beispielen ist gemein, dass Branding in seiner frühesten Form das Kennzeichnen eines Gegenstands durch ein Symbol und später auch durch Namen und Zahlen meinte.⁸³

Die Industrialisierung schließlich befeuerte das Phänomen des Markenartikels, denn Unternehmen begannen, ihre Ware zu verpacken und zu beschriften. Das Konzept der Produktmarke war geboren.⁸⁴ Mit dem Anstieg des globalen Hyper-Wettbewerbs, der Angleichung von Produktqualität und der wachsenden Bedeutung von Discountern und Einzelhändlern, müssen Hersteller außerhalb ihrer Preispolitik Differenzierungsmerkmale schaffen.⁸⁵ Eine Marke – insb. eine Unternehmensmarke – ist schwerer kopierbar und hat einen längeren Lebenszyklus als ein Produkt, ohne dass ständige Innovation nötig ist.⁸⁶ Eine Marke kann wertvoller und

leichter zu verteidigen sein als ein Patent, schreibt Aaker 1991.⁸⁷

Der Geltungsbereich des Branding wächst weiter, auch Personen und Länder werden zur Marke, der Schwerpunkt verlagert sich zudem vom Produkt- zum Corporate Branding.⁸⁸ Branding entwickelt sich schnell zur Schlüsselkomponente der Unternehmensstrategie, sogar zu „Kunst und Grundstein des [modernen] Marketing“;⁸⁹ ab sofort wird ausgehend von der Marke gehandelt.⁹⁰ Unternehmen sind bereit, immer größere Summen in ihre (Re)Branding-Maßnahmen zu investieren, trotz steigender Werbekosten.⁹¹ 1988 wird Kraft von Philip Morris für über 13 Milliarden US-Dollar, sprich 600% über dem Buchwert, gekauft.⁹² 2007 beträgt der Markenwert von Coca-Cola über 65 Milliarden US-Dollar und somit knapp 55% des Börsenwertes.⁹³ Die Beispiele von schwergewichtigen Investitionen in Marken häufen sich. Unter den Verbrauchenden übersteigt laut Boldt das Vertrauen in starke Marken jenes in Institutionen wie Kirche, Polizei und Regierung.⁹⁴

Obwohl sich (Re)Branding längst im allgemeinen Sprachgebrauch etabliert hat, zeichnen sich erst ab den 2000er Jahren vermehrt wissenschaftliche Bemühungen ab.⁹⁵ Insb. Aaker und Joachimsthaler prägen das Forschungsfeld.⁹⁶

Es dauert etwa ein weiteres Jahrzehnt, bis (Re)Branding auch im dritten Sektor breite Aufmerksamkeit findet, sowohl in Praxis, als auch Literatur.⁹⁷ Nicht nur aufgrund des in Kapitel 1.1 geschilderten, zunehmenden Wettbewerbs, auch weil immer mehr Führungskräfte von der Privat- in die Sozialwirtschaft wechseln und ihre Methoden mitbringen.⁹⁸ Nachdrücklich verändert sich auch die Wahrnehmung von MOs; von einem Zulieferer des Staates zum bedeutenden Arbeitgeber und zentralen Akteur bei der Erfüllung spezifischer Bedürfnisse. Mittlerweile ist die Rede von einem „Sektor“.⁹⁹ Zu den weltweit bekanntesten Marken zählen *Amnesty International* und *World Wildlife Fund (WWF)*.¹⁰⁰

In den 1990er Jahren findet ein Paradigmenwechsel statt, der unser Markenverständnis bis heute prägt: Von der frühen Auffassung, der:die Markeninhaber:in habe die Kon-

⁸⁷ Vgl. Aaker 1991, S. 163.

⁸⁸ Vgl. Albisser 2022, S. 14, S. 18; vgl. Hatch und Schultz 2003, S. 1041, S. 1044.

⁸⁹ Kotler, Philip: *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, New Jersey, 1997, zitiert nach: Ritchie et al. 1999, S. 1; vgl. auch Aaker 1991, S. 21.

⁹⁰ Vgl. Aaker und Joachimsthaler 2000, S. 33ff; vgl. Albisser 2022, S. 13; vgl. Ritchie et al. 1999, S. 1.

⁹¹ Vgl. Aaker 1991, S. 12, S. 21;

⁹² Vgl. ebd., S. 21; vgl. Sing 1988.

⁹³ Vgl. Boldt 2010, S. 1.

⁹⁴ Ebd., Verweis auf Esch, Franz-Rudolf: *Strategie und Technik der Markenführung*, München, 2008, S. 5ff.

⁹⁵ Vgl. Muzellec und Lambkin 2006, S. 804.

⁹⁶ Vgl. Schultz und Hatch 2003, S. 25.

⁹⁷ Vgl. Chapleo 2015, S. 2; vgl. Iwankiewicz-Rak und Mróz-Gorgoń 2017, S. 126-128; vgl. Kylander und Stone 2012, S. 37.

⁹⁸ Vgl. Drucker 1990, S.159ff.; vgl. Kylander und Stone 2012, S. 38; vgl. Vinjamuri 2004, S. 2.

⁹⁹ Vgl. Drucker 1990, S. ix, S. x; vgl. Finisterra do Paço et al. 2014, S. 11.

¹⁰⁰Vgl. Kylander und Stone 2012, S. 37.

⁷⁸ Parker und Parker 2013, Kap. 6 „Flash-in-the-pan is as flash-in-the-pan does“.

⁷⁹ Vgl. Aaker 1991, S. 21; Vgl. Boldt 2010, S. 4, vgl. Kenton 2022; vgl. Paul 2004.

⁸⁰ Vgl. Duden 2022a; Wahrig Herkunftswörterbuch 2019.

⁸¹ Vgl. Kenton 2022; vgl. Khan und Mufti 2007, S. 75.

⁸² Vgl. Aaker 1991, S. 21; vgl. ebd.; vgl. ebd.

⁸³ Vgl. ebd.; vgl. ebd.; vgl. ebd.

⁸⁴ Vgl. Boldt 2010, S. 1. vgl. Kenton 2022.

⁸⁵ Vgl. Aaker 1996, S. 28-29; vgl. Boldt 2010, S. 1; vgl. Todor 2014, S. 59.

⁸⁶ Vgl. Aaker 1991, S. 12, S. 21.; vgl. Hatch und Schultz 2001, S. 7; vgl. Weber 2018.

trolle über die Marke, ihren Wert und sämtliche Marketingbotschaften, die unweigerlich von den passiven, rational handelnden Verbrauchenden (Stichwort *Homo Oeconomicus*) aufgenommen werden, zur Annahme, dass eine Marke in den Köpfen der Zielgruppe entsteht und somit unbedingt im Zusammenspiel mit dieser kreiert wird.¹⁰¹ Diese neue Denkschule lässt sich durch die Herausforderungen unseres modernen, digitalen Zeitalters und den Kulturwandel erklären: Die Konsumierenden werden immer informierter, kritischer und anspruchsvoller.¹⁰² Sie kaufen nicht mehr aus Loyalität oder Mangel an Auswahl, sondern entscheiden sich bewusster für jene Marken, die ihnen mehr als eine reine Transaktion bieten, sondern sie auf einer emotionalen Ebene erreichen und ihre Werte und Interessen am besten vertreten.¹⁰³ Das Augenmerk verschiebt sich von innovativen, luxuriösen Marken hin zu jenen, die sozialbewusst, menschlich und vertrauenswürdig erscheinen.¹⁰⁴ Für Unternehmen ist es schwerer geworden, ihr Soll-Bild linear an die Zielgruppe zu vermitteln. Denn die Kundschaft ist involvierter und erwartet, dass eine Marke zu jeder Zeit und über jeden Touchpoint authentisch gelebt wird. Das bedeutet nicht nur über sämtliche Social-Media-Kanäle hinweg, sondern auch ungeachtet der internen Funktionen, Hierarchien und Märkte.¹⁰⁵ Anhand von Marken, die auf eine Jahrhunderte alte Geschichte zurückblicken, lassen sich diese radikalen Veränderungen und Zukunftstrends ablesen: So entwickelte *Faber-Castell* (gegründet im Jahr 1761 als Bleistifthersteller) erst vor wenigen Jahren eine Augmented Reality App, mit der Nutzer:innen ihre bemalten Papierfiguren zum Leben erwecken und durch Spielepisoden führen können.¹⁰⁶ Die Entwicklung von Branding ist keineswegs in Stillstand geraten.¹⁰⁷

Branding ist ein Gesamtkonzept mit ausufernder Komplexität. Es geht längst nicht mehr nur darum, Produkte aus der Anonymität zu heben – durch Logos, Farben oder Buchstaben. Ohnehin handelt es sich bei diesen lediglich um Elemente des Branding, was jedoch nicht implizieren soll, dass eine Marke zwangsläufig in ihrer Kombination oder Summe entsteht.¹⁰⁸ Den Definitionen in Anhang D gelingt es somit

eher, das neue Markenverständnis abzubilden.¹⁰⁹ Auf ihrer Grundlage wird eine Arbeitsdefinition ausgearbeitet, die in den folgenden Kapiteln schrittweise ergänzt wird.

Eine **Marke** (engl. „brand“) ist ein umfassendes Konstrukt aus funktionalen und nicht-funktionalen Nutzenbündeln, das seinen Bezugsgruppen nachhaltig eine Orientierungshilfe bei der Differenzierung gegenüber vergleichbaren Nutzenbündeln bietet. Eine Marke entsteht zwischen allen Bezugsgruppen und in der Gesamtheit aller Interaktionen. Der:die Markeninhaber:in kann, bedingt und ausgehend von den Bedürfnissen der relevanten Zielgruppe, auf die Wirkungsperspektive der Marke Einfluss nehmen. Dafür kommen in der Regel verschiedene Elemente, wie etwa ein systematisches Absatzkonzept, Qualitätsmanagement, aber auch Farben, Logos, Architektur und weitere, technische Details zum Einsatz, um die kognitive und emotionale Verknüpfung der Bezugsgruppen mit der Marke aktiv zu unterstützen. Dieser Prozess wird als „**Branding**“ bezeichnet.

2.1.2. Einordnung von Corporate (Re)Branding in den betrieblichen Kontext und Abgrenzung von verwandten Disziplinen

Obwohl eine Marke im Zusammenspiel zwischen allen Bezugsgruppen entsteht – bspw. im Außenauftritt der Mitarbeitenden oder externer Partner:innen, im Gespräch unter Kunden:Kundinnen und durch den Pressespiegel – gibt es Unternehmensbereiche, die sich besonders aktiv mit der Markenführung auseinandersetzen. Diese Verantwortlichkeiten sind abhängig davon, auf welcher Ebene das Branding stattfindet. Ungeachtet davon ist Branding aber immer eine Aufgabe des Marketing, denn beide Disziplinen hängen unmittelbar miteinander zusammen und befruchten sich gegenseitig. So kann bspw. eine bessere Markenwahrnehmung eine andere Preispolitik ermöglichen und andererseits kann eine Kommunikationspolitik über die veränderte Marke informieren.¹¹⁰

Beim Corporate Branding jedoch entstehen deutlich mehr Synergien zwischen den Abteilungen, als es bspw. bei einer Produktmarke der Fall ist.¹¹¹ In der Theorie und Praxis zeichnet sich ab, dass das Buy-in von Mitarbeitenden aus allen Unternehmensbereichen genutzt werden sollte (sog. Internal Branding).¹¹² Unter „Buy-in“ wird die allgemeine Akzeptanz gegenüber dem Branding verstanden, nicht die tatsächliche

pische Branding-Elemente erfolgreich sind [vgl. Parker und Parker 2013, Kap. 4 „Ignition Points“].

¹⁰⁹Interessanterweise manifestiert sich dieses neue Markenverständnis insb. in der Populärliteratur und in Internetquellen, darunter gewöhnliche Blogartikel. In der hochrangigen Fachliteratur finden sich hingegen häufiger veraltete Definitionen. Zudem ist das Erscheinungsjahr der Definition kein Indikator für den Erklärungsansatz. In anderen Worten: Definitionen jüngerer Zeit folgen nicht prinzipiell der neuen Denkschule.

¹¹⁰Vgl. Aaker 1991, S. 29; vgl. Ahonen 2008, S. 32; vgl. Balmer 2001a, S. 249; vgl. Chad 2016, S. 25; vgl. Muzellec und Lambkin 2006, S. 807; vgl. Ostapenko 2019; vgl. Todor 2014, S. 61.

¹¹¹Vgl. Balmer 2001a, S. 249ff.; vgl. Hatch und Schultz 2003, S. 1045; vgl. Muzellec und Lambkin 2006, S. 803-806.

¹¹²Vgl. Chad 2016, S. 24-25, S. 28; vgl. Cogan 2001, S. 33; vgl. Lomax et al. 2002, S. 5. Siehe Kap. 2.1.3.

¹⁰¹Vgl. Albisser 2022, S. 3-4, S. 14-16ff. ff.; vgl. Foresight Alliance 2014, S. 2, S. 5; vgl. Hedding et al. 2009, S. 20-21, S. 29-32ff. ff.

¹⁰²Vgl. Albisser 2022, S. 3-4, S. 19; vgl. Boldt 2010, S. 1-2; vgl. Foresight Alliance 2014, S. 2; vgl. Hamburg Innovation GmbH (Hrsg.) 2018, S. 8, S. 33; vgl. Ritchie et al. 1999, S. 18; Weber 2018.

¹⁰³Vgl. Albisser 2022, S. 2-4, S. 17; vgl. Bakalarska et al. 2017, S. 15; vgl. Foresight Alliance 2014, S. 7-8, S. 10.

¹⁰⁴Vgl. Bauer et al. 2011, S. 10; vgl. Foresight Alliance 2014, S. 7-8; vgl. Hamburg Innovation GmbH (Hrsg.) 2018, S. 33; Schmidt 2020a, S. 4; vgl. Weber 2018.

¹⁰⁵Vgl. Albisser 2022, S. 2-4ff.; vgl. Boldt 2010, S. 1; vgl. Deutscher Markenmonitor 2021b; vgl. Foresight Alliance 2014, S. 6; vgl. Weber 2018.

¹⁰⁶Vgl. Faber-Castell 2020.

¹⁰⁷Boldt (2010, S. 1ff.) führt als künftige Trends das sog. „Experience Branding“ und „5-Sence-Branding“ an. Auch der Deutsche Markenmonitor, 2021d, 2021g; Thiemann und Piel 2020 verdeutlicht, dass Markenerlebnisse zunehmend individualisierter, digitaler und interaktiver werden (müssen). Vergleiche auch Kap. 1.1.

¹⁰⁸Schließlich gibt es auch Marken, wie Komiker:innen, die ohne derart ty-

Beschäftigung aller Mitarbeitenden im Prozess. Dieser Unterschied ist maßgeblich, da andernfalls das ohnehin zeitaufwendige Vorhaben je nach Organisationsgröße wohl kaum umsetzbar wird.¹¹³ Lomax et al. vermerken zudem, dass auch Vertraulichkeitsaspekte gegen die unternehmensweite Einbindung sprechen.¹¹⁴

Um die Akzeptanz unter den Mitarbeitenden zu fördern, wird bestimmten Schnittstellen – wie der Personalabteilung und der mittleren und oberen Führungsebene – eine besondere Rolle zuteil. Aaker empfiehlt, trotz der Einbindung funktionsübergreifender Teams eine Person oder einen Personenstamm hauptverantwortlich für das Branding zu machen. Drucker erwähnt eine dedizierte Abteilung: „Next, you have the problem of organizing the new. It must be organized separately. Babies don't belong in the living room, they belong in the nursery.“¹¹⁵ Aaker führt spezifische Berufsbezeichnungen auf – darunter „Brand (Equity) Manager“ und „Brand Champion“.¹¹⁶ Er macht außerdem darauf aufmerksam, dass ein Interessenkonflikt entsteht, wenn die Verantwortlichen auf Basis kurzfristiger Erfolge honoriert werden. Das sei häufig der Fall, gerade dann, wenn die Führungskräfte kulturbedingt rotieren und ihren Anspruchsgruppen Fachkenntnisse und Weitblick fehlen. Beim Branding aber müssen insb. langfristige und nachhaltige Ziele angesteuert werden.¹¹⁷ Eine Agentur über einen längeren Zeitraum mit dem Branding zu beauftragen, kann hier Abhilfe schaffen, zudem schärfen externe und unvoreingenommene Berater:innen den Blick auf das große Unterfangen. Das Management selbst kann u. U. die Komplexität des Prozesses gar nicht erst realistisch einschätzen.¹¹⁸

In der Literatur finden sich keine allgemeingültigen Angaben zu Dauer oder Kosten des Corporate Branding.¹¹⁹ Ohnehin stellt sich die Frage, ob eine moderne Definition von „Branding“ eine derartige Einordnung ermöglicht. Schließlich geht es nicht mehr nur um die zeitlich-begrenzte Ausarbeitung eines Kennzeichens oder von Vergleichbarem, sondern um die konstante Einflussnahme auf die Wirkungsperspektive der Marke. Die Zielgruppe soll konditioniert, nicht zu einem einzelnen Kaufabschluss bewegt werden.

Corporate Branding wird zunächst einmal auf der strategischen Ebene eingeläutet, in der Regel durch die Entscheidung des Senior Management.¹²⁰ Obwohl Erfolgsbeispiele

wie *Disney* und *Microsoft* den wirtschaftlichen Nutzen einer Unternehmensmarke gegenüber einzelnen Produktmarken belegen, muss Corporate Branding nicht für jede Organisation die richtige Entscheidung sein: Firmen, die auf neuen Märkten Risiken eingehen oder Ableger in umstrittenen Branchen (wie der Tabakindustrie) haben, möchten ihre Unternehmensmarke vielleicht nicht in Verbindung mit unerprobten bzw. ethisch bedenklichen Produkten bringen.¹²¹ In diesem Fall widmet sich das Branding den einzelnen Produkten oder Unternehmenszweigen.

Eine Unternehmensmarke steht auf einem Fundament, das zuerst gebaut werden muss. Laut Aaker handelt es sich dabei um die sog. Brand Identity, diese unterteilen Greyser und Urde weiter in Mission, Vision, Kultur und (Kern-)Kompetenzen der Organisation.¹²² An anderer Stelle tauchen die Begriffe „Markenkern“, „-persönlichkeit“, „-essenz“ und „Corporate Identity“ auf und es lässt sich feststellen, dass kein Konsens über die genaue Bedeutung dieser Konzepte herrscht.¹²³ Balmer führt an, dass sich viele dieser Begriffe in erster Linie aufgrund ihrer schwindenden Popularität und nicht ihrer Bedeutung unterscheiden.¹²⁴ Im Wesentlichen handelt es sich bei diesem Fundament um das Selbst- und Sollbild der Unternehmensmarke, ihre Werte und Versprechen. Die vorliegende Arbeit wählt dafür den Begriff „**Markenidentität**“ und erachtet lediglich eine Unterscheidung zur **Markenpersönlichkeit** als sinnvoll: Durch Persönlichkeitsmerkmale – wie Stil und Tonalität – tritt die Markenidentität nach außen hervor.¹²⁵

Die Markenidentität wird von der Führungsebene formuliert, bspw. in Form einer Corporate Brand Proposition oder Value Proposition.¹²⁶ Dann folgt die langfristige Zielsetzung des Branding und es werden konkrete Strategien erarbeitet, um diese Ziele in naher und ferner Zukunft in Ergebnisse umzuwandeln.¹²⁷ Das Branding verschiebt sich allmählich von der strategischen Ebene zu einem vorrangig operativen Geschäft.¹²⁸ Wie bereits erläutert, findet die Umsetzung der Branding-Maßnahmen auf mehreren Hierarchiestufen und eventuell extern statt. Sie obliegt nicht mehr länger nur der Unternehmensspitze. Bei der Entwicklung von Claim und Slogan ist bspw. zu erwarten, dass auch Mitarbeitende aus den Abteilungen Marketing und Vertrieb involviert werden. Dennoch fällt die laufende Überwachung der Unternehmensmarke in den Bereich des Management.¹²⁹ Dieser Prozess der Kontrolle und Anpassung wird vereinzelt als „Brand Management“ bezeichnet; er lässt sich aber nicht ent-

¹¹³Vgl. Chad 2016, S. 28; vgl. Lomax et al. 2002, S. 5.

¹¹⁴Vgl. Lomax et al. 2002, S. 6.

¹¹⁵Drucker 1990, S. 10.

¹¹⁶Aaker 1996, S. 343-346.

¹¹⁷Vgl. ebd., S. 34-35, S. 343-344.

¹¹⁸Vgl. ebd., S. 348; vgl. Chad 2016, S. 28; vgl. Lomax et al. 2002, S. 7.

¹¹⁹Häufiger tauchen Praxisbeispiele des Corporate Rebranding auf. deren Dauer reicht von einzelnen Monaten, bis zu zehnjährigen Unterfangen. Diese Angaben sind jedoch mit Vorsicht zu genießen, weil sie sich oft nur auf einen Aspekt des Rebranding – wie die Namensänderung – beziehen [vgl. Daly und Moloney 2005, S. 32ff.; vgl. Greyser und Urde 2019, S. 83; vgl. Lomax et al. 2002, S. 2ff.; vgl. Muzellec und Lambkin 2006, S. 804].

¹²⁰Griffin, Jennifer: To brand or not to brand? Trade-offs in Corporate Branding Decisions, *Corporate Reputation Review* (5), 2002, zitiert nach Muzellec und Lambkin 2006, S. 807.

¹²¹Vgl. Hatch und Schultz 2001, S. 3-4.

¹²²Vgl. Aaker 1996, S. 340; Greyser und Urde 2019, S. 83.

¹²³Vgl. Albisser 2022, S. 27; vgl. Balmer 2001a, S. 251-252; vgl. Greyser und Urde 2019, S. 83-84; vgl. Park und John 2012, S. 684; vgl. Parker und Parker 2013, Kap. 13, „Look where you are“.

¹²⁴Vgl. Balmer 2001a, S. 267-268.

¹²⁵Vgl. Mirzaei et al. 2021, S. 187ff. Siehe auch Kap. 2.1.3.

¹²⁶Vgl. ebd., S. 280-281; vgl. ebd., S. 84ff, sowie Aaker 1996, S. 340-341.

¹²⁷Vgl. Drucker 1990, S. 3-5, S. 34-36; vgl. Durham und Duffett 2014, S. 24; vgl. Todor 2014, S. 59.

¹²⁸Vgl. Hamburg Innovation GmbH (Hrsg.) 2018, S. 3.

¹²⁹Vgl. Balmer 2001a, S. 280.

scheidend vom Branding abgrenzen¹³⁰ und wird daher im Folgenden auch nicht gesondert betrachtet. Eine Unterscheidung von Branding und Rebranding, das sich im Verlauf des Markenzyklus und idealtypisch an das Ende der Wachstumsphase anschließt,¹³¹ erscheint jedoch sinnvoll, obwohl auch diese Grenzen verschwommen sind.

„Rebranding“ setzt sich aus zwei Wörtern zusammen, wovon das vorangestellte, englische „re“ zunächst einmal nur beschreibt, dass das Branding erneut betrieben wird. Rebranding ist deutlich fundamentaler als ein Brand Refresh (auch: Brand Renewal). *Sardovski* vergleicht letzteres treffend mit dem Auftragen einer neuen Wandfarbe oder einer moderneren Einrichtung: „the feeling is different, but the basic structure remains the same“.¹³² Um Rebranding von diesen vereinzelt, oberflächlichen Veränderungen abzugrenzen, taucht in der Literatur auch die Bezeichnung „Revolutionary Rebranding“ auf.¹³³ Die Veränderung des Unternehmensnamens wird als Beispiel genannt.¹³⁴ Die vorliegende Arbeit setzt nicht den Einsatz bestimmter Branding-Maßnahmen – wie die Namensgebung – für eine derartige Unterscheidung voraus, sondern orientiert sich an der Wirkungsperspektive der Marke; spricht daran, ob sich durch das Rebranding das grundlegende, interne wie externe Verständnis von der Marke verändert. Damit ist nicht zwangsläufig die Markenidentität gemeint. Auch sie kann vom Rebranding betroffen sein und doch empfiehlt es sich, bei großen Veränderungen nicht jeden Anker zu lichten.¹³⁵

Es sei an dieser Stelle erneut betont, dass Rebranding die Bezugsgruppen darüber informiert, dass sich die Unternehmensmarke wesentlich verändert (hat) – nicht ihr Name oder ihre Farbpalette. Idealerweise geht dem Rebranding also eine strategische Umstrukturierung (bspw. eine Veränderung auf der Führungsebene oder Neupositionierung) voraus, damit sich der Wandel nachhaltig in den Köpfen der Zielgruppe manifestiert.¹³⁶

Die Entscheidung, eine Unternehmensmarke dem Rebranding zu unterziehen, wird im Wesentlichen pro- oder reaktiv getroffen: Als Antwort auf eine Verbesserungs- oder Wachstumsmöglichkeit, oder als notwendige Reaktion auf ein Problem. Zu den häufigsten Gründen für Corporate Rebranding zählen strukturellen Änderungen (bspw. Fusionen),

geografische oder sektorale Ausdehnungen (aus *Scottish Telecom* wurde *Thus*), Neupositionierungen im Wettbewerb, Reputationsschäden und die Mitgestaltung kultureller Trends (wie der Wechsel zu einer nachhaltigeren Produktion).¹³⁷ Rebranding orientiert sich an Gründen, nicht dem Alter, der Größe, Branche, Rechtsform oder Struktur einer Organisation.¹³⁸ Rebranding muss jedoch kein Erfolgsrezept sein. Manche Vorhaben sind von vornherein zum Scheitern verurteilt, bspw. wenn die Marke durch das Rebranding auf einem aussterbenden Markt über Wasser gehalten werden soll. Es muss also abgewogen werden, ob Rebranding dem Aufgeben einer Marke vorzuziehen ist.¹³⁹

Eine ausführliche Situationsanalyse stellt somit den Ausgangspunkt des Corporate Rebranding dar. Auch Umfang und Kosten müssen berücksichtigt werden. In der Praxis zeichnet sich die Tendenz ab, den Aufwand des Rebranding zu unterschätzen.¹⁴⁰

Nachdem das Rebranding also strategisch vorbereitet wurde, werden – wie auch beim Branding – zunehmend mehr Bezugsgruppen involviert. Eine besondere Herausforderung stellt dabei die Mitarbeiter:innenführung dar, denn Unternehmens- und Selbstidentität der Mitarbeitenden können verwoben sein und wechselseitig wirken.¹⁴¹ Entscheidend für das erwähnte Buy-in ist eine gute Kommunikationskultur, begonnen bei der Erläuterung der Gründe für das bevorstehende Rebranding.¹⁴² Dann folgen Kommunikation und ggf. Einbeziehung der Kundschaft und weiterer Stakeholder:innen.¹⁴³ Diese sog. Co-Creation ist nicht nur erfolgsentscheidend für die Maßnahmen, sondern auch die externe Akzeptanz des Corporate Rebranding. Denn im Gegensatz zum Branding sollte es ihm gelingen, sowohl eine neue Zielgruppe zu gewinnen als auch die bestehende Kundschaft zu halten.¹⁴⁴ Grundsätzlich kann behauptet werden, dass Corporate Rebranding ganzheitlicher und somit herausfordernder als verwandte Disziplinen – wie das Produktbranding – ist.¹⁴⁵ Es kann zusammengefasst werden:

Beim **Corporate Rebranding** wird die gegenwärtige Unternehmensmarke maßgeblich verändert. Damit reagiert das Unternehmen aktiv oder reaktiv auf die Dynamiken seines Umfelds. Dieser Prozess kann u. a. durch ein verändertes Erscheinungsbild der Unternehmensmarke an die Bezugsgruppen kommuniziert werden.

¹³⁰Siehe Schmidt 2020a, S. 6-8. Kylander und Stone (2012, S. 38) verwenden sogar eine Definition für „Brand Management“, die überschneidungsfrei mit Definitionen zu Branding ist. Kap. 3.2 verdeutlicht, dass Kontrolle und Anpassung in den Aufgabenbereich des Branding fallen.

¹³¹Vgl. Sardovski 2022, S. 14.

¹³²Ebd., S. 15.

¹³³Bspw. bei Chad (2016, S. 18) oder Muzellec und Lambkin (2006, S. 804-806).

¹³⁴Vgl. Daly und Moloney 2005, S. 30ff.; vgl. Muzellec und Lambkin 2006, S. 806.

¹³⁵Vgl. Aaker 1996, S. 32; vgl. Chad 2016, S. 20ff.; vgl. Daly und Moloney 2005, S. 30ff.; vgl. Deutscher Markenmonitor 2021a. Synonyme für Anker könnten auch „Unternehmensvermächtnis“ (engl.: legacy) und „Unternehmensgeschichte“ (engl.: history) sein [vgl. Chad 2016, S. 23; vgl. Vinjamuri 2004, S. 10.].

¹³⁶Vgl. Ahonen 2008, S. 32; vgl. Durham und Duffett 2014, S. 24; vgl. Lomax et al. 2002, S. 1.

¹³⁷Vgl. Wojciechowska 2022, S. 971-972. Vgl. auch Muzellec und Lambkin 2006, S. 809ff., Todor 2014, S. 63. Praxisbeispiele finden sich bei Lomax et al. (2002, S. 4ff).

¹³⁸Wenngleich sich bspw. in manchen Industrien, wie im Finanz- und Energiewesen, mehr Rebranding-Beispiele finden lassen [vgl. Lomax et al. 2002, S.2-3; vgl. Muzellec und Lambkin 2006, S. 809-810].

¹³⁹Vgl. Aaker 1991, S. 207ff., S. 219ff.; vgl. Todor 2014, S. 63.

¹⁴⁰Vgl. Lomax et al. 2002, S. 6.

¹⁴¹Vgl. Chad 2016, S. 9, S. 26-28. vgl. Daly und Moloney 2005, S. 32

¹⁴²Vgl. ebd., vgl. Durham und Duffett 2014, S. 8; vgl. Muzellec und Lambkin 2006, S. 803, S. 816. An dieser Stelle werden die Überschneidungen von Rebranding und Change Management deutlich [vgl. Chad 2016, S. 16].

¹⁴³Vgl. Daly und Moloney 2005, S. 32; vgl. Lomax et al. 2002, S. 6.

¹⁴⁴Vgl. Parker und Parker 2013, Kap. 5ff „Death of the one, death of the brand“.

¹⁴⁵Vgl. Greyser und Urde 2019, S. 81-82.

2.1.3. Abläufe und Bestandteile von Corporate Rebranding

Nach Ahonen¹⁴⁶ besteht Corporate Rebranding aus vier Phasen, die sich überschneiden und nicht zwangsläufig in der folgenden Reihenfolge auftreten: Nach der oben genannten Situationsanalyse folgt die Planungsphase, bei der nicht nur Verantwortlichkeiten definiert und Mittel bewilligt werden: Ein Begriff, der in diesem Rahmen häufig fällt, ist das „Repositioning“. Durch die **Markenrepositionierung** will sich das Unternehmen der Zielgruppe besser präsentieren und sich im Wettbewerb hervorheben.¹⁴⁷ Das muss jedoch nicht zwangsläufig auf Kosten der Mitbewerber:innen geschehen; es können bspw. auch Strategien erarbeitet werden, um den Absatzmarkt für alle Anbieter:innen zu vergrößern. Dadurch lassen sich die zu erwartenden, starken Reaktionen der Konkurrenz gegenüber dem Rebranding lindern.¹⁴⁸

Bei der Positionierung werden der funktionale und emotionale (auch: symbolische) **Markennutzen** abgebildet.¹⁴⁹ Im Falle von *Red Bull* stellt das die Qualität des Energiedrinks dar, gepaart mit der individuellen Selbstverwirklichung der Konsumierenden – z. B. ihrem Gefühl, einer Community von Extremsport-Begeisterten anzugehören.¹⁵⁰ Mit diesem Beispiel wird deutlich, wie eng die Markenpositionierung mit der **Markenassoziation**¹⁵¹ verbunden ist. Die Markenassoziation beschreibt nicht nur die mentale Verknüpfung von Angebot und Attribut bzw. Gefühl, sondern kann sich auch auf ein bestimmtes Konzept, wie eine Produktkategorie, ausweiten: die Rede ist bspw. von „Tesa“ statt des „durchsichtigen Klebbands“ einer anderen Marke.¹⁵² Die Markenassoziation ist eine Steigerung der **Markenbekanntheit**, die lediglich Wiedererkennungswert und funktionale Einordnung einer Marke beschreibt.¹⁵³ Bestimmte Handlungen des Unternehmens können eine positive Markenassoziation bei der Zielgruppe begünstigen: bspw. die Personifizierung von unbelebten Objekten (*Amazon Alexa*), die Wahl von Testimonials (*Dirk Nowitzki* für *ING DiBa*), Markenbotschaftern:botschafterinnen (wie *Instagram*-Influencer) oder das Kreieren passender und prägnanter Ausdruckselemente – wie Farben (*Tiffany-Blau*), Symbole (*McDonald's Clown*),

Stimmen (*Seitenbacher*), Umgangston und Vokabular (*World Wrestling Entertainment*), Musik (*Telekom*), Geruch (*Abercrombie & Fitch*), Architektur (*Walt Disney Concert Hall*), Kleidung – sogar Tattoos und Piercings – der Mitarbeitenden (*EB Game*).¹⁵⁴ Die Möglichkeiten sind unendlich und doch bleibt der Einfluss eines Unternehmens auf sein übergeordnetes **Markenimage** beschränkt. Das Markenimage beschreibt die Wahrnehmung der Unternehmensmarke auf dem Zielmarkt. Im Gegenteil zur Markenidentität blickt sie nach außen und bildet die Ist-Wahrnehmung der Marke ab.¹⁵⁵ Im idealen Fall zeichnet sich keine Differenz zwischen Markenidentität und -image ab.¹⁵⁶ Abbildung 3 verdeutlicht ihre Beziehung zueinander.

Ein positives Image der Corporate Brand sichert oder verbessert den Bestand des Unternehmens, wohingegen ein schlechtes Image es vernichten kann.¹⁵⁷

Das Markenimage entsteht aus einer Reihe von Markenassoziationen sowie Erfahrungen der Zielgruppe mit der Unternehmensmarke – das sog. **Markenerlebnis**. Dieses kann vom Unternehmen mitgestaltet werden (bspw. durch den Service, Brand Content oder Events), oder weitgehend außerhalb der Kontrolle liegen (bspw. die Verbreitung von Informationen über Social Media oder die Handlungen der Konkurrenz).¹⁵⁸ Für (deutsche) Unternehmen stellt es – in Bezug auf ihr Branding – die größte Herausforderung dar, die Marke über sämtliche Touchpoints konsistent erlebbar zu machen.¹⁵⁹ In diesem Zusammenhang spielt das **Internal Branding**, bei dem sich auch die Mitarbeitenden markenkonform verhalten, eine immer entscheidendere Rolle.¹⁶⁰

Globale Unternehmensmarken stellen in puncto Markenkonsistenz eine besondere Herausforderung dar. Im Rahmen der Planungsphase wird entschieden, ob und welche Markenelemente – bspw. Absatzkonzept, Produkte, Name oder Logo – international beibehalten oder für den jeweiligen Kulturraum adaptiert werden.¹⁶¹

Auch Überlegungen zur **Umstrukturierung** der Unternehmensmarke finden in der Planungsphase Berücksichtigung. Möglichkeiten von strategischen Kooperationen (Co-Branding) oder Unterteilungen der Dachmarke (sog. Subbranding) werden eruiert.¹⁶²

Ahonen ordnet weitere Prozesse – die **Umgestaltung** und **Umbenennung** – der Planungsphase unter.¹⁶³ Die Literatur betrachtet den Unternehmensnamen als den wohl wichtigste

¹⁴⁶Vgl. Ahonen 2008, S. 35-36. Ahonen verweist dabei insb. auf Muzellec und Lambkin (2006). In vielen literarischen Werken finden sich vergleichbare Phasen und Prozesse von Corporate Rebranding. Ahonen wird als Repräsentantin gewählt.

¹⁴⁷Vgl. Schmidt 2020a, S. 23-26.

¹⁴⁸Bspw. können Konsumierende durch Kampagnen dazu animiert werden, bestimmte Produkte häufiger oder unter neuen Anlässen zu nutzen (wie den „Clinique's Twice-a-day-moisturizer“, kalorienarme Desserts oder das „Wet Tunes Shower-Radio“) [vgl. Aaker 1991, S. 209-212].

¹⁴⁹Vgl. Albisser 2022, S. 42-43; vgl. Vinjamuri 2004, S. 9-10. Bspw. in einem sog. Positionierungskreuz.

¹⁵⁰Vgl. Albrecht 2018.

¹⁵¹Ähnliche Begriffe – wie die „Markenwahrnehmung“ [bspw. bei Mirzaei et al. 2021, S. 188] – die sich nicht maßgeblich von den hier aufgeführten, fett markierten Termini unterscheiden oder für den Untersuchungsgegenstand weitgehend irrelevant sind, finden im Verlauf der Arbeit keine Beachtung.

¹⁵²Vgl. Aaker 1991, S. 30; vgl. Schmitt 2012, S. 10; vgl. Webster 2002. Der Nachteil an der engen Verknüpfung eines generischen Produkts mit einer Marke ist u. U. der Verlust des eingetragenen Markennamens.

¹⁵³Vgl. Aaker 1991, S. 29, S. 61; vgl. Finisterra do Paço et al. 2014, S. 14; vgl. Schmitt 2012, S. 8-9.

¹⁵⁴Vgl. Mirzaei et al. 2021, S. 187ff.; vgl. Parker und Parker 2013, Kap. 3 „It's a hap-hap-happy place“; vgl. Schmidt 2020a, S. 31-33; vgl. Vinjamuri 2004, S. 10-11; vgl. Zube 2021, S. 3.

¹⁵⁵Vgl. Aaker und Joachimsthaler 2000, S. 40; vgl. Albisser 2022, S. 29-30; vgl. Fahlevi 2021, S. 2.

¹⁵⁶Vgl. Kylander und Stone 2012, S. 39-41.

¹⁵⁷Vgl. Fahlevi 2021, S. 1.

¹⁵⁸Vgl. Schmidt 2020a, S. 27; Schmitt 2012, S. 10; vgl. Vinjamuri 2004, S. 10.

¹⁵⁹Vgl. Deutscher Markenmonitor 2021b.

¹⁶⁰Vgl. Deutscher Markenmonitor 2021c.

¹⁶¹Vgl. Aaker 1991, S. 227-228.

¹⁶²Vgl. Ahonen 2008, S. 35.

¹⁶³Vgl. ebd., S. 35-36.

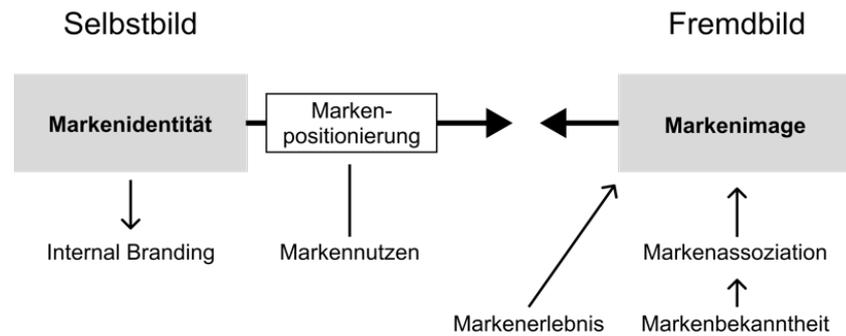


Abbildung 3: Markenidentität und -image. Eigene Darstellung.

ten Bestandteil einer Corporate Brand.¹⁶⁴ Obwohl nicht ausdrücklich davon die Rede ist, ist anzunehmen, dass Veränderungen vergleichbarer Elemente – wie Slogans – auch Teil der Planungsphase sind. Dabei handelt es sich um die letzten Schritte, die von der Markenpositionierung strategisch abgeleitet und realisiert werden.¹⁶⁵ Im Idealfall folgt ein Markttest. Spätestens hier werden weitere Stakeholder:innen – wie Kunden:Kundinnen – in das Corporate Rebranding involviert (Co-creation).¹⁶⁶

Mit dem zunächst internen, dann öffentlichen **Relaunch** der neuen Unternehmensmarke wird die dritte Phase, laut Ahonen die **Implementierung**, eingeläutet.¹⁶⁷ Weitere Prozesse werden nicht unter dieser genannt.

Das Corporate Rebranding endet schließlich mit der **Evaluierung** (auch: **Markencontrolling**). Als zu messendes Ergebnis des (Re)Branding, taucht in der Literatur meist die sog. **Brand Equity** auf. Als deutsches Pendant wird irrtümlicherweise oft der „Markenwert“ angeführt. Der Unterschied liegt darin, dass sich letzterer auf den monetären Wert der Marke – bspw. für einen Kauf – bezieht, wohingegen die Brand Equity die immaterielle Bedeutung der Marke für ihre Bezugsgruppen beschreibt. Sie beeinflusst den finanziellen Markenwert.¹⁶⁸ Brand Equity entsteht aus mehreren Komponenten (z. B. Markenassoziationen und -loyalität), die einzeln oder in ihrer Kombination gemessen werden können; bspw. quantitativ über die Anzahl der Wiederkäufe oder qualitativ über das Markenimage.¹⁶⁹ Dafür kommen standardisierte oder individualisierte Marktforschungsinstrumente zum Einsatz.¹⁷⁰ Die Brand Equity manifestiert sich über einen längeren Zeitraum als kurzfristige Vertriebsstrategien – z. B. Preisaktionen.¹⁷¹ Das erschwert ihre komplexe Bewertung zusätzlich.

Ungeachtet der übergeordneten Brand Equity sollten auch die Erfolge und Fehler des Corporate Rebranding evaluiert werden. Erste Ergebnisse zeichnen sich erfahrungsgemäß bereits innerhalb der ersten Monate und insb. beim operativen Tagesgeschäft ab – bspw. gelingt es den Mitarbeitenden schneller und selbstsicherer Brand Content herzustellen.¹⁷² Corporate Rebranding kann unter Berücksichtigung seiner ursprünglichen Ziele und Indikatoren bewertet werden. Weitere Faktoren stellen bspw. die Einprägung des neuen Markennamens, die Kunden:Kundinnenabwanderungsrate aufgrund des Rebranding oder die geänderte Preisbereitschaft dar.¹⁷³

Corporate Rebranding ist folglich eine ausgesprochen komplexe Unternehmensdisziplin unter herkömmlichen, kommerziellen Unternehmen. Somit lässt sich bereits erahnen, dass ihre Anwendung umso mehr Herausforderungen für MOs bereithält.

2.2. Missionsorientierte Organisationen (MOs)

2.2.1. Begriffsklärungen und Abgrenzungen zu verwandten Konzepten

Dem dritten Sektor wird weltweit eine wichtige Rolle zuteil: er ergänzt die von Staat und Wirtschaft erbrachten Leistungen, schafft zahlreiche Kultur- und Freizeitangebote, leistet einen wesentlichen Beitrag zur gesellschaftlichen Integration und zum Arbeitsmarkt¹⁷⁴ und ermöglicht eine vergleichbar schnelle und unbürokratische Katastrophenhilfe.¹⁷⁵

Zu ihm zählen jene Organisationen, die weder denen der Wirtschaft noch der öffentlichen Hand zuzuordnen sind, wenngleich eine sektorale Abgrenzung oft nicht ohne weiteres möglich ist.¹⁷⁶

¹⁷²Vgl. Durham und Duffett 2014, S. 21.

¹⁷³Vgl. Ahonen 2008, S. 35-36; vgl. Chad 2016, S. 27-28; vgl. Deutscher Markenmonitor 2021f.

¹⁷⁴Zuweilen verzeichnet der dritte Sektor den höchsten Beschäftigungsanstieg. Jede:r zehnte sozialversicherungspflichtig Beschäftigte arbeitet im dritten Sektor [vgl. Krimmer: Summary: Zivilgesellschaft im Überblick, und Priemer und Hohendanner: Wirtschaftlich Aktive, in: Krimmer (Hrsg.) 2019, S. 5, S. 46].

¹⁷⁵Vgl. ebd. Priemer et al.: Organisierte Zivilgesellschaft, S. 7; vgl. Meyer et al. 2013, S. 5ff.

¹⁷⁶Eine Herausforderung stellt bspw. die Zuordnung von Unternehmensstiftungen dar [vgl. Priemer: Größe und Entwicklung der organisierten Zivilgesellschaft in Deutschland, in: Krimmer (Hrsg.) 2019, S. 9].

¹⁶⁴Vgl. Aaker 1991, S. 26, S. 163; vgl. Muzellec und Lambkin 2006, S. 804; vgl. Ritchie et al. 1999, S. 27.

¹⁶⁵Vgl. Deutscher Markenmonitor 2021d; vgl. Vinjamuri 2004, S. 9-10.

¹⁶⁶Vgl. Ahonen 2008, S. 35; vgl. Foresight Alliance 2014, S. 5; vgl. Weber 2018.

¹⁶⁷Vgl. Ahonen 2008, S. 35-36.

¹⁶⁸Vgl. Schmidt 2020b.

¹⁶⁹Vgl. Aaker 1991, S. 48; vgl. Finisterra do Paço et al. 2014, S. 13ff.

¹⁷⁰Vgl. Schultz und Hatch 2003, S. 24.

¹⁷¹Vgl. Aaker 1991, S. 12-13.

Das bekannteste Beispiel für Organisationen des dritten Sektors sind NPOs. Ihre Beschreibung birgt jedoch gerade aufgrund des Terminus „nicht-profitorientiert“ Hürden: Es ist eine falsche Annahme, dass NPOs keine Profite erzielen (dürfen), denn auch sie wollen wirtschaftlich erfolgreich arbeiten, Reinerträge verzeichnen und Reserven bilden.¹⁷⁷ Immer wieder wird der seit den 70er-Jahren geläufige Negativbegriff in Frage gestellt, Alternativen dazu (wie „Freiwilligenorganisation“) erscheinen aber mindestens ebenso problematisch.¹⁷⁸ Die vorliegende Arbeit versteht NPOs im Sinne des englischen Ausdrucks „Not-For-Profit Organization (NFPO)“: zugehörige Organisationen sind im Kern nicht auf finanziellen Gewinn, sondern einen sozialen bzw. ökologischen Erfolg ausgerichtet, ohne das Erwirtschaften von Profiten auszuschließen. Eine Abgrenzung zu den NGOs erscheint unerheblich. Wörtlich genommen umfassen NGOs nämlich sämtliche Organisationen der Sozial- und Privatwirtschaft, solange sie nur nicht-staatlich sind.¹⁷⁹ Eine Unterscheidung wird lediglich zur gemeinnützigen Körperschaft gemacht: hierunter werden vom Finanzamt anerkannte, steuerbefreite Organisationen verstanden, die den Grundsätzen der Ausschließlichkeit, Unmittelbarkeit und Selbstlosigkeit folgen. Das muss nicht auf jede NPO zutreffen.¹⁸⁰

Ebenso Teil des dritten Sektors sind Social Enterprises¹⁸¹. Bei ihnen handelt es sich um hybride Organisationen, weil sie sowohl Elemente der profit- als auch nicht-profitorientierten Welt vereinen:¹⁸² Ihre Selbstlegitimierung ergibt sich aus einem sozialen bzw. ökologischen Problem, das sie durch den Einsatz unternehmerischer Mittel systemisch lösen. Sie verfolgen also gleichzeitig wohltätige und finanzielle Ziele. Kennzeichnend sind u. a. ihre komplexe und nachhaltige Finanzierungsstruktur, wirtschaftliche Steuerungsinstrumente und die Reinvestition von Gewinnen.¹⁸³ In der Literatur tauchen angeblich verwandte Phänomene von Social Entrepreneurship auf – darunter das Social Business und Social Start-up. In Anlehnung an Hahn werden diese im Folgenden höchstens als Unterformen von Social Entrepreneurship verstanden, da sich derartige Abgrenzungsversuche weder in Theorie noch Praxis bewiesen haben.¹⁸⁴ Selbst die un-

ter Autoren: Autorinnen beliebte Unterscheidung zum Social Intraprise (das angeblich innerhalb einer bestehenden Organisation stattfindet und keine Betriebsneugründung beinhaltet) wird – nach Hahn – abgelehnt und mit einem Social Enterprise gleichgesetzt.¹⁸⁵

Bislang hat sich kein Begriff etabliert, der die genannten Organisationsformen umfasst.

Die vorliegende Arbeit pflegt den Terminus „missionsorientierte Organisationen“ ein.

Abbildung 4 verdeutlicht, dass diese sehr divers, aber im Wesentlichen von profitorientierten Unternehmen abzugrenzen sind. Es sei angemerkt, dass selbst die Bezeichnung „profitorientiert“ Schwachstellen hat, da derartige Organisationen neben wirtschaftlichen Zielen auch weitere Interessen verfolgen, wie die der Kunden: Kundinnen.¹⁸⁶ In vielen Fällen [bspw. für Maßnahmen der Corporate Social Responsibility (CSR)] treten die kommerziellen Ansätze zur Profitmaximierung sogar zu Gunsten der sozialen bzw. ökologischen Interessen in den Hintergrund.¹⁸⁷ Entscheidend für eine Differenzierung zu den MOs ist, dass solch sozialverantwortliche Unternehmen eine gemeinnützige Mission dennoch nicht als zentrale Handlungsmaxime verfolgen.¹⁸⁸

Obwohl der dritte Sektor – u. a. aufgrund vielfältiger Aufgabenfelder und Rechtsformen – heterogen ist, zeichnen sich zahlreiche Gemeinsamkeiten zwischen MOs ab, die eigenständige Marketinglehren erfordern.¹⁸⁹ Sie werden im nächsten Kapitel beschrieben.

Seit den 70ern wird die Meinung vertreten, dass es eine sektorale Differenzierung von Marketing geben muss. Es entstehen zunehmend mehr Kategorien, wie etwa das NPO-Marketing, Sozial- und Cause(-related) Marketing.¹⁹⁰ Für die vorliegende Arbeit greifen diese Gattungen jedoch zu kurz, denn viele von ihnen erwecken zwar den Anschein, richten sich aber nicht ausdrücklich an MOs: Durch Sozialmarketing (auch: Social Marketing) sollen gemeinnützige Ideen und Praktiken an die Zielgruppe herangetragen und so ein gesellschaftlicher Wandel herbeigeführt werden. Sozialmarketing wird ebenso von profitorientierten Unternehmen und staatlichen Einrichtungen eingesetzt. Ein Beispiel ist die „Gurte retten Leben“-Kampagne des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVT).¹⁹¹ Das Cause(-related) Marketing auf der anderen Seite beschreibt eine strategische Allianz zwischen einem kommerziellen Un-

¹⁷⁷Vgl. Hahn 2021, S. 19-20; vgl. Meyer et al. 2013, S. 6.

¹⁷⁸In diesem Fall, weil u. U. nicht nur Volontäre zum Einsatz kommen [vgl. Drucker 1990, S. ix-x; vgl. Meyer et al. 2013, S. 5-6]. Meyer et al. merken zudem an, dass eine negative Abgrenzung (so auch „gewaltfreie Erziehung“) ja nicht zwangsläufig schlecht sein muss [vgl. ebd.].

¹⁷⁹Folglich sind alle NPOs nicht-staatlich, sprich NGOs [vgl. Hahn 2021, S. 20; vgl. Meyer et al. 2013, S. 7].

¹⁸⁰Vgl. Augsten 2008, S. 21ff.; vgl. Hahn 2021, S. 20.

¹⁸¹Die deutsche Bezeichnung „Sozialunternehmen“ ist breiter gefasst und betont u. a. nicht den Aspekt der Innovation [vgl. Hahn 2021, S. 1, S. 15]. Sie wird im Folgenden abgelehnt.

¹⁸²Nach Hahn (2021, S. 39-40) neigen sich Social Enterprises jedoch eher den Grundzügen einer NPO entgegen, da sich jede unternehmerische Handlung der sozialen Mission unterordnet.

¹⁸³Vgl. ebd., S. 44-48.

¹⁸⁴Bspw. wurde der Begriff „Social Business“ von Muhammad Yunus geprägt, dessen sieben Prinzipien für Social Business sich jedoch nicht auf den deutschen Raum übertragen lassen [vgl. ebd., S. 23]. Aus einer Vielzahl von Unterformen werden nur die gängigsten in der nachfolgenden Grafik erfasst.

¹⁸⁵Ein Social Enterprise kann somit sämtliche Formen der Neugründung annehmen [gl. ebd., S. 41].

¹⁸⁶Das verdeutlichen Modelle wie der Stakeholder-Ansatz oder die Balanced Scorecard [ebd., S. 22]. Drucker schreibt zurecht, dass Unternehmen, die sich nur auf ihre finanziellen Ergebnisse fokussieren, nicht lange überleben können [vgl. Drucker 1990, S. 107].

¹⁸⁷Hahn, S. 22; vgl. Fueglistaller et al. 2019, S. 387. Es ist an dieser Stelle unerheblich, ob dies aus wohltätigen oder bspw. werbewirksamen Gründen erfolgt.

¹⁸⁸Vgl. ebd., vgl. ebd.

¹⁸⁹Vgl. Meyer et al. 2013, S. 5.

¹⁹⁰Vgl. ebd., S. 232-234; vgl. Ahmad et al. 2019, S. 2 vgl. Akbar et al. 2021, S. 2.

¹⁹¹Vgl. ebd., S. 233; vgl. ebd., S. 115; vgl. ebd.; vgl. Helmig 2018; vgl. Veluchamy et al. 2021, S. 115-116.

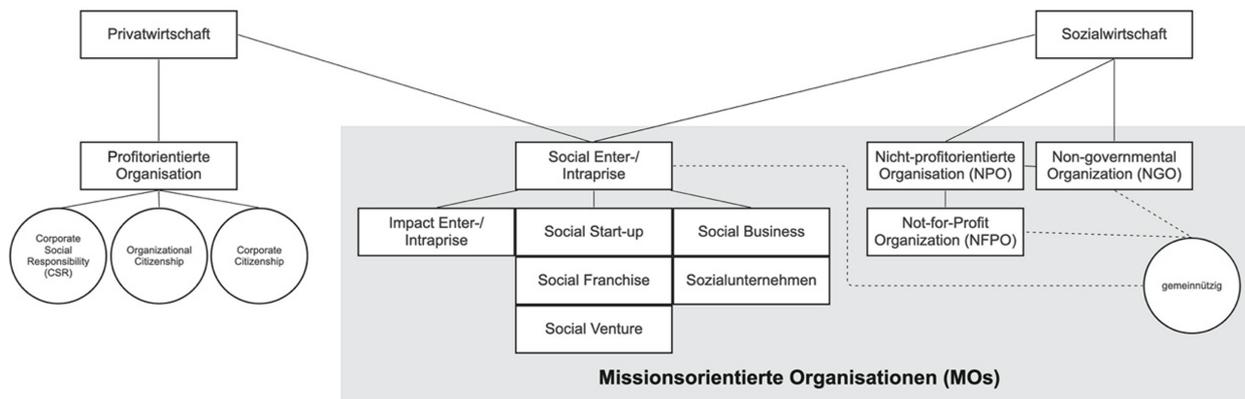


Abbildung 4: Umfang von missionsorientierten Organisationen (MOs) in grau und Abgrenzung verwandter Konzepte. Eigene Darstellung. Höhere Auflösung in Anhang E.

ternehmen und einer NPO, bei der sich beide Parteien (zumindest angeblich) gemeinsam für einen wohlthätigen Zweck verpflichten (bspw. Edeka und WWF).¹⁹²

Zuletzt erscheint auch das NPO-Marketing für MOs nicht ganz treffend, da es andere Organisationsformen – wie Social Enterprises, die sich maßgeblich von klassischen NPOs unterscheiden – terminologisch ausschließt. Nichtsdestotrotz beweisen seine Ansätze weitgehend Allgemeingültigkeit für MOs, wie der umbenannte Marketingmix deutlich macht: Statt Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik ist hier von „Leistungs-, Gegenleistungs-, Distributions- und Kommunikationspolitik“ die Rede.¹⁹³

Simultan mit dem Terminus „missionsorientiertes Marketing“ wird der Begriff „missionsorientiertes Branding“ eingepflegt. Dieses ist aus den gleichen Gründen vom NPO-Branding, Cause(-related) Branding und Social (auch: Purposeful) Branding abzugrenzen.¹⁹⁴ Auch hier lassen sich etliche Gemeinsamkeiten zum konventionellen Branding feststellen, wenngleich die Unterschiede von missionsorientierten und kommerziellen Organisationen eigene Branding-Theorien und -Modelle erfordern.

2.2.2. Herausforderungen beim missionsorientierten Corporate Rebranding (MCR)

Bereits in Kapitel 1 wurden Eigenheiten von MOs erwähnt, die auch im Zuge des Branding eine besondere Betrachtung erfordern, wie bspw. die Komplexität der Bezugsgruppen und die finanziellen und personellen Engpässe. Die dort aufgeführten Merkmale werden im Folgenden um weitere ergänzt, die sich prinzipiell ebenso von den Charakteristika kommerzieller Unternehmen unterscheiden. Dabei werden sämtliche Faktoren, die in der Literatur NPOs, NGOs und Social Enter-/Intraprises – sprich MOs – zugeschrieben werden, zusammengetragen, kategorisiert und tabellarisch erfasst. Tabelle 1 bildet sie ab, zur besseren Lesbarkeit empfiehlt sich jedoch Anhang F. Es sei angemerkt, dass es sich

um keine abschließende Auflistung handelt. Es wurden zudem nur Umstände berücksichtigt, die einen maßgeblichen, direkten oder indirekten Einfluss auf das MCR versprechen. Zudem weisen MOs auch Eigenschaften auf, die sich eher positiv auf das Branding auswirken, oder zumindest nicht als ausschließlich negative Faktoren ausgelegt werden können; bspw. die tendenziell eher flachen Hierarchien und eine netzwerkartige Organisationsstruktur, die zwar oftmals einen erhöhten Zeitaufwand bei der Entscheidungsfindung und Umsetzung bergen, auf der anderen Seite aber – zumindest in der Theorie – den Weg für eine transparente Kommunikationskultur, Kohäsion und das Internal Branding ebnet.¹⁹⁵ Tabelle 1 legt den Fokus jedoch gerade auf die negativen Ausprägungen eines Faktors, sprich die Herausforderungen, denen MOs im strategischen und operativen Alltag begegnen, damit auf ihrer Basis schließlich Konsequenzen für ein möglichst erfolversprechendes MCR abgeleitet werden können.

Im Wesentlichen lassen sich die diversen Faktoren in sechs Hauptkategorien einteilen: Rahmenbedingungen, Leistungserbringende, Leistungsbefähigende, Leistungsabnehmende, Mitbewerber:innen / potenzielle Partner:innen, weitere Stakeholder:innen / Öffentlichkeit. Die Kategorien sind farblich voneinander abgetrennt nach organisationalen Rahmenbedingungen (in rot), organisationsinternen Bezugsgruppen (in blau) und organisationsexternen Bezugsgruppen (in grau). Manche Bezeichnungen erscheinen etwas holprig, was der Tatsache geschuldet ist, dass die gängigen Termini der profitorientierten Welt nicht problemlos auf den missionsorientierten Bereich übertragen werden können: Die „Kundschaft“ beschreibt im konventionellen und vereinfachten Sinn eine Gruppe von Personen (Business to Consumer) oder Organisationen (Business to Business), die die Leistung eines Unternehmens¹⁹⁶ in Anspruch nehmen und dafür eine

¹⁹²Vgl. Meyer et al. 2013, S. 234.

¹⁹³Vgl. ebd., S. 232, S. 237.

¹⁹⁴Vgl. Mirzaei et al. 2021, S. 186ff.; vgl. Veluchamy et al. 2021, S. 116.

¹⁹⁵Vgl. Kylander und Stone 2012, S. 40ff.; vgl. Meyer et al. 2013, S. 150-151; vgl. Symblème n. d.

¹⁹⁶Es gibt weitere Formen der Transaktion, wie die von Privatperson zu Privatperson (Consumer to Consumer) oder zwischen Unternehmen und der öffentlichen Hand (Business to Administration), Mitarbeitenden (Business to Employee) oder Investoren (Business to Investor).

Kategorien	Subkategorien	Faktoren	Herausforderungen für MOs	Konsequenzen für MCR	
Rahmenbedingungen	Strukturelle Gegebenheiten	Wenig Förderung auf staatlicher Ebene	Notwendigkeit einer komplexen Finanzierungsstruktur	(externe Ursachen und somit Problem der Einflussnahme) ⇒ Erhöhte Notwendigkeit einer realistischen Planung	
		Erschwerte Administration (Buchführung, Gemeinnützigkeitsrecht etc.)	Erhöhter Zeitaufwand, Bürokratie > Mission		
	Ressourcen	Begrenzttes Budget, zweckgebundenes Budget und häufig kein Marketing-Fund	Wenig Flexibilität bei der Allokation finanzieller Mittel Keine Möglichkeit, sich eine externe Beratung zu leisten Innovation tritt in den Hintergrund	Druck, viele Dinge in kurzer Zeit zu erreichen Innovation tritt in den Hintergrund	⇒ Auf oberster Ebene Budget ausdrücklich für MCR bewilligen lassen ⇒ Realistische und rechtzeitige Budget- und Zeitplanung ⇒ Mit Spielraum kalkulieren ⇒ Rahmen schaffen, der Kreativität und Innovation erlaubt ⇒ Priorisierung der Vorhaben
		Begrenzte Zeit			
	Wohltätige Arbeit	Ausrichtung auf eine wohltätige Mission	Werte > Zweck, nach innen gerichteter Fokus Fehlende Marktorientierung Fehlender Fokus auf finanzielle Erfolge Tendenziell heterogene Ziele	Meist immaterieller, nicht monetärer Wert Ergebnisse liegen außerhalb der Organisation Oft nicht unmittelbare Ergebnisse Ergebnisse von diversen Faktoren abhängig	⇒ Umfeldanalyse ⇒ Externe Beratung / heterogenes Team für Objektivität ⇒ Clustern und Priorisieren der Ziele ⇒ Quantitative und qualitative, kurz- und langfristige Ziele setzen und Indikatoren zur Kontrolle festlegen ⇒ Konstante Kontrolle des MCR und der Umweltdynamiken ⇒ Entwicklungsverläufe aufzeichnen
		Schwere Messbarkeit			
	Organisationskultur	Demokratische Struktur, flache Hierarchien	Einigkeit zu erzielen ist schwierig da diverse Entscheidungsträger Erhöhter Zeitaufwand	Wenig Bereitschaft zur Innovation und Veränderung Widerstand bei radikalen Änderungen (wie Umbenennung der Unternehmensmarke) Ablehnung des Branding als „kommerzieller Trend“	⇒ Verantwortlichkeiten festlegen, Mitarbeitende priorisieren ⇒ Offen kommunizieren ⇒ Wertschätzung ausdrücken für Mitarbeitende und bisherige Unternehmensmarke, nicht grundlos Anker lichten ⇒ Widerstände ernstnehmen und aushalten ⇒ Gründe für MCR erläutern ⇒ Chancen darlegen, Risiken nicht verleugnen ⇒ MCR-Befürwortende einsetzen ⇒ Transparente, verständliche Ziele setzen ⇒ Maßnahmen abschließen, sodass sie nicht mehr geändert werden können ⇒ Fristen festlegen und einhalten
		Tendenziell traditionsreich			
		Informelle Regeln	Schwer zu durchblicken, begünstigt Missverständnisse und erschwert Kommunikation		
	Leistungserbringende (Mitarbeitende, Führungskräfte, Vorstand, Inhabende)	Diversität	Unterschiedliche Vergütung (bezahlt / unbezahlt) und Beschäftigungsdauer (projektbezogen / langfristig)	Mangelndes Interesse an Themen abseits des operativen Tagesgeschäfts	⇒ Einrichten einer dedizierten Abteilung für MCR ⇒ Heterogene Teamzusammensetzung zur Repräsentation ⇒ Konflikte erwarten, Ansprechpartner:in beauftragen ⇒ Dauer realistisch planen und kommunizieren ⇒ Kontinuierliche Kontrolle ⇒ Regelmäßige Meetingformate einführen ⇒ Agile, digitale Methoden verwenden (Kanban, Intranet) ⇒ Schulungen, Trainings und Markenguides etablieren
				Erhöhter Zeitaufwand	
				Schwierigkeit der Koordination	
Konfliktreiche Kombination der Arbeitskräfte					
Kenntnisse und Fähigkeiten		Beschäftigung auf Basis von Werten und Leidenschaft statt Kompetenz Ehrenamtliche Führung / Vorstand Mangel an Management- und Marketingmethoden für MOs	Wenig Verständnis für MCR	⇒ Gründe für MCR erläutern ⇒ Oberste Führungsebene und wichtige Schlüsselfunktionen involvieren ⇒ Nicht (nur) auf Basis kurzfristiger Erfolge honorieren ⇒ Stab für MCR auf Basis von Kompetenz wählen ⇒ MCR-Befürwortende einsetzen ⇒ Erwartungen an MCR-Team klar kommunizieren ⇒ Auf externe Beratung zurückgreifen ⇒ Durch Trainingsformate auf MCR vorbereiten ⇒ Verantwortung abgeben und vertrauen	
			Wenig Verständnis für Ressourcenallokation		
			Mangelnder Weitblick		
Selbstidentität		Idealisierung der Organisation („Wir sind die Guten“)	Hinderliches Selbstverständnis („Ich bin kein Leader / Marketer“, „Wir sind keine Marke“)	⇒ Gründe für MCR erläutern ⇒ Sinnhaftigkeit, sprich Bezug von MCR und Mission, hervorheben ⇒ Realistische Chancen / Risiken erarbeiten ⇒ Benchmarking, Vergleiche mit ähnlichen MCR-Vorhaben ⇒ Großzügige Um- und Innenfeldanalysen ⇒ Evaluation der Organisationsstruktur ⇒ Externe Beratung für mehr Objektivität beauftragen ⇒ Einrichten einer dedizierten Abteilung für MCR ⇒ Offen und konstante kommunizieren ⇒ Ziele und Maßnahmen greifbar machen ⇒ Zunächst kleine Ziele setzen und dann steigern ⇒ Widerstände erwarten und ernstnehmen ⇒ Maßnahmen für gesteigertes Buy-in, enge Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden ⇒ Kommunikation der Erfolge für Motivation und Vertrauen	
			Fehlende Wahrnehmung des Wettbewerbs		
	Ablehnung herkömmlicher Management- und Marketinglehren				
	Idealisierung der Tätigkeiten („Wir tun Gutes“)	Branding wirkt grundsätzlich irrelevant Branding wirkt grundsätzlich unethisch Skepsis gegenüber Investitionen, die nur unmittelbar der Mission zugute kommen Schwierigkeit der Priorisierung / Ausgrenzung			
		Hohe Identifikation der Einzelnen mit Mission	Mangelndes Interesse an Themen, die nicht unmittelbar auf Mission einzahlen MO soll (gemeinsame) Werte nicht verändern Fehlende Objektivität bei Entscheidungen		
Leistungsbefähigende (Partner:innen, Fördernde, Fördernde, Spender:innen)	Diversität	Komplexe Struktur der Fördernden (Unternehmen, staatliche Behörden, Privatpersonen)	Aufwendige Kommunikationspolitik	⇒ Segmentieren und Priorisieren beim MCR ⇒ Gezielte Ansprache / Kommunikation der neuen Marke ⇒ Zunächst Kernpartner:innen für MCR gewinnen	
	Machtposition	Zweckgebundenheit ihrer Zuwendungen	Mittel dürfen oft nicht für Marketing ausgegeben werden	⇒ Gründe für MCR erläutern ⇒ Transparente Kommunikation über Mittelverwendung ⇒ Realistische und messbare Erfolgsaussichten vorlegen	
Leistungsabnehmende	Diversität	Komplexe Struktur (z. B. Ruby Cup: Menstruierende in Industrienationen und Entwicklungsländern)	Aufwendige Kommunikations- und Distributionspolitik	⇒ Segmentieren und Priorisieren für ein gezielte Ansprache und Vertrieb der neuen Unternehmensmarke	
	Erfahrungen	Meist gesättigte Märkte	Hoher Wettbewerbsdruck, hohe Erwartungen der Abnehmer:innen	⇒ Differenzierungsmerkmale, emotionalen Nutzen zeigen ⇒ Zielgruppe informieren und sensibilisieren für Mission ⇒ Persönliche und emotionale Ansprache ⇒ Wahrheitsgetreuer Content, keine Übertreibungen	
		Skepsis und sog. Compassion Fatigue	Imagetransfer anderer Organisationen auf MOs	⇒ Erreichbare und messbare Ziele darlegen ⇒ Co-Creation mit der Zielgruppe und Testphase einhalten ⇒ Erfolge kommunizieren gegen Compassion Fatigue ⇒ Wertschätzung und Dankbarkeit ausdrücken	
Mitarbeiter:innen, potenzielle Partner:innen	Verbundenheit	Netzwerkstruktur, kein klassisches Wettbewerbsverständnis	Imagetransfer unter Organisationen	⇒ Umfeldanalyse ⇒ Differenzierungsmerkmale herausarbeiten ⇒ Co-Branding oder andere Möglichkeiten für ihren Einbezug abwägen, offene Kommunikation	
			Reaktionen anderer Organisationen		
Weitere Stakeholder:innen, Öffentlichkeit	Wahrnehmung	Skepsis und Compassion Fatigue	Generell erhöhte Aufmerksamkeit für MOs (u. A. durch Öffentlichkeit der Spenden)	⇒ Transparente, konsistente, einheitliche Kommunikation ⇒ Differenzierungsmerkmale hervorheben, Positionierung ⇒ Risiken prognostizieren, Krisenstab einrichten, PR-Arbeit ⇒ Werteorientierter, emotionaler und persönlicher Ausdruck ⇒ Erfolge kommunizieren (ggf. über Markenbotschafter)	
			Imagetransfer und allgemeiner Ruf von MOs		
			Geringes Interesse für eigentliche Mission		

Tabelle 1: Herausforderungen beim missionsorientierten Corporate Rebranding (MCR). Eigene Darstellung. Höhere Auflösung in Anhang F.

(in der Regel monetäre) Gegenleistung erbringen. Eine derart lineare Transaktion findet bei MOs oft nicht statt, bspw., weil jene Zielgruppe, die eine Leistung in Anspruch nehmen soll, nicht zahlungsfähig ist oder es sich dabei nicht um Personen oder Institutionen, sondern um die Natur (wie bei *Greenpeace*) oder Vergleichbares handelt. Um dennoch das eigene Bestehen zu sichern, sind MOs meist darauf angewiesen, von dritter Seite Mittel zu beziehen – die Rede ist von Unternehmen (bspw. im Rahmen sog. Corporate-Giving-Maßnahmen), Privatpersonen oder der öffentlichen Hand. Die MO erbringt dafür nicht zwangsläufig eine Gegenleistung.¹⁹⁷ Die vorliegende Arbeit unterscheidet somit zwischen leistungsabnehmenden und -befähigenden Zielgruppen. Abbildung 5 verdeutlicht die Zusammenhänge.

Die beiden Zielgruppen können in sich ebenso divers sein, wie das Beispiel *Ruby Cup* zeigt: Das Social Enterprise spendet für jede gekaufte Menstruationstasse eine weitere an eine afrikanische Frau.¹⁹⁸ Somit erbringt ein Teil der Leistungsabnehmenden (die Käufer:innen) eine monetäre Gegenleistung, wohingegen ein weiterer Teil (die Afrikanerinnen) ohne Gegenleistung begünstigt wird.

Auch bei der Personalstruktur zeigt sich eine wesentliche Besonderheit gegenüber profitorientierten Unternehmen: MOs beschäftigen sowohl bezahlte als auch nicht-bezahlte Arbeitskräfte.¹⁹⁹ Diese können weiter unterteilt werden in festangestellte oder projektbezogene Mitarbeitende, Führungskräfte, Vorstände und Inhabende. Die Bezugsgruppen stellen also durchaus diverse Zielgruppen dar, die aufgrund des Umfangs der Forschungsarbeit tabellarisch nicht genauer differenziert werden.

Eine weitere Kategorie organisationsexterner Bezugsgruppen bezieht sich auf die „Mitbewerber:innen, potenzielle Partner:innen“. Im Zusammenhang mit MOs lehnt die vorliegende Arbeit die Termini „Wettbewerber:innen“ oder „Konkurrent:innen“ ab, um das v. a. in der kommerziellen Welt vorherrschende Denkmuster einer Rivalität um Marktanteile zu durchbrechen. Stattdessen wird die Bezeichnung um den Zusatz „potenzielle Partner:innen“ ergänzt, um zu verdeutlichen, dass MOs grundsätzlich andere Personen oder Institutionen, die an der gleichen oder einer verwandten Mission bzw. Problemlösung beteiligt sind, als mögliche Alliierte anerkennen.²⁰⁰ In manchen Tätigkeitsbereichen, wie der Katastrophenhilfe, sind derartige Kooperationen essenziell. Zuweilen etablieren sich richtige Netzwerkstrukturen zwischen den MOs.²⁰¹

Nach der erfolgten Begriffsklärung werden nun aus den verschiedenen, organisationsinternen und -externen Katego-

rien insgesamt vier Faktoren und ihre Auswirkungen auf das MCR genauer untersucht. Sämtliche Faktoren, die in Tabelle 1 aufgeführt sind, werden in der Regel mehrfach in der Literatur genannt. Anhang G listet die Autoren:Authorinnen inkl. Seitenangaben auf.

Es wird sich zeigen, dass die Faktoren inner- und außerhalb ihrer Kategorien miteinander verwoben sind und somit nicht trennscharf abgegrenzt werden können.

Faktor „Wohltätige Arbeit“ (Rahmenbedingungen)

Dieser erste Faktor ergibt sich aus der Daseinsberechtigung einer jeden MO – ihrer sozialen bzw. ökologischen Mission. Es lässt sich beobachten, dass MOs zu einer Innenzentrierung und Werterationalität neigen. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass ihnen häufig Marktorientierung und Zweckrationalität fehlen.²⁰² Drucker schildert, dass man schließlich so davon überzeugt sei, etwas Gutes zu tun, dass die Außenwirkung – das Resultat der eigenen Maßnahmen – häufig heruntergespielt wird.²⁰³ Laut Ebarb richten MOs ihren Fokus lediglich auf die Nöte und Krisen in ihrem Umfeld und können sich keineswegs vorstellen, dass Umweltfaktoren sie von ihren noch so ehrbaren Zielen abhalten könnten.²⁰⁴ Selbst wenn man der Annahme folgt, dass MOs ohnehin einen Markt haben, so können sich dessen Bedürfnisse natürlich über die Zeit ändern und die Erfüllung der Mission beeinflussen.²⁰⁵ Die Behauptung von Stride, dass eine missionsorientierte Marke als Linse fungieren soll, die die Unternehmenswerte nach außen projiziert, wohingegen eine kommerzielle Marke als Spiegel die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe reflektiert,²⁰⁶ wird vor diesem Hintergrund sehr kritisch bewertet;²⁰⁷ viel eher muss MOs die Balance gelingen. Eine Mission, die nicht von einer zweck- bzw. marktorientierten Strategie begleitet wird, bleibt eben doch nur eine gute Intention.²⁰⁸ Eine Außenzentrierung ist nicht nur in Bezug auf die unmittelbare Missionserfüllung, sondern auch die finanzielle Bestandssicherung der Organisation (und somit die langfristige Missionserfüllung) notwendig.

Es ist also zu beobachten, dass MOs heterogenen, sogar widersprüchlichen Ziele nachgehen. Das wird auch beim oftmals konfliktären Zusammenspiel der so diversen internen und externen Bezugsgruppen deutlich.²⁰⁹ Ein Beispiel ist die Frage, ob die Interessen der zahlungsunfähigen Begünstigten oder die der Zuwender:innen verfolgt werden sollten. Die MO kann Gefahr laufen, sich zwischen mangelnder Wirtschaft-

²⁰²Vgl. ebd., S. 216, S. 227, S. 235; vgl. Ebarb 2019; vgl. Pope et al. 2009, S. 186-187.

²⁰³Vgl. Drucker 1990, S. 87, S. 107.

²⁰⁴Vgl. Ebarb 2019.

²⁰⁵Vgl. Drucker 1990, S. 33; vgl. Meyer et al. 2013, S. 228, S. 231, S. 239.

²⁰⁶Vgl. Weisenbach Keller und Conway Dato-On 2009, S. 109.

²⁰⁷Wohl bemerkt sollten sich auch profitorientierte Unternehmen zwischen Innen- und Außenzentrierung bewegen, um weder Gefahr zu laufen, als „kopfloses Huhn“ sich jedem Gesellschaftstrend zu unterwerfen noch als „arroganter Bastard“ externe Bedürfnisse zu verleugnen [Schultz und Hatch 2003, S. 19-20].

²⁰⁸Vgl. Drucker 1990, S. 45.

²⁰⁹Vgl. Chapleo 2015, S. 15 vgl. Meyer et al. 2013, S. 153, S. 228, S. 421; vgl. Pope et al. 2009, S. 192ff.

¹⁹⁷Vgl. Chad 2016, S. 11ff.; vgl. Drucker 1990, S. 41; vgl. Kamp et al. 2004, S. 8; vgl. Kiefl et al. 2022, S. 43; vgl. Meyer et al. 2013, S. 150, S. 239.

¹⁹⁸Vgl. Ruby Life Ltd. 2022a.

¹⁹⁹Vgl. ebd., S. 148; vgl. Chad 2016, S. 11ff.; vgl. Kamp et al. 2004, S. 8; vgl. Dathe und Priller: Der dritte Sektor in der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, in: Olk et al. 2010, S. 525; vgl. Pope et al. 2009, S. 187, S. 193-194.

²⁰⁰Vgl. IQ Consult GmbH und Evers & Jung GmbH 2018, S. 11 vgl. Meyer et al. 2013, S. 231.

²⁰¹Vgl. Meyer et al. 2013, S. 211-212.

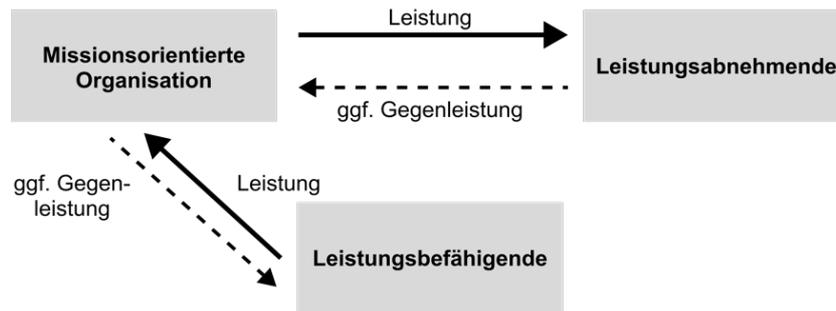


Abbildung 5: Zusammenspiel von MOs, leistungsabnehmenden und leistungsbefähigenden Zielgruppen. Eigene Darstellung.

lichkeit und der Verdrängung ihrer wohltätigen Motive (sog. Mission Drift/Displacement) zu bewegen.²¹⁰

Diese Diversität von Zielen erschwert die Kontrolle der eigenen Arbeit. Die schwierige Messbarkeit ist ebenso der Immaterialität und Zeitspanne der Leistungen geschuldet: Schlussendlich sind MOs tätig, um einen gesellschaftlichen bzw. ökologischen Wandel herbeizuführen – wie die Enttabuisierung der Menstruation und die Steigerung von Hygienestandards in Entwicklungsländern im Fall von *Ruby Cup* oder der Schutz von Artenvielfalt und Frieden am Beispiel von *Greenpeace*.²¹¹ Ihre Missionen sind somit auf Dauer angelegt und werden von qualitativen und externen Ergebnissen abgebildet, während sich kommerzielle Unternehmen prinzipiell an der eigenen, finanziellen Bilanz orientieren können.²¹² Auch MOs können auf ähnlich konkrete, zählbare Werte zurückgreifen – wie die Anzahl der verkauften Menstruationstassen oder ausgefüllter Spendenformulare – dennoch bilden diese oftmals nicht die eigentliche, gesellschaftliche bzw. ökologische Wirkung der Arbeit ab. Nicht alles, was wichtig ist, ist messbar, schreiben Meyer et al.²¹³ Das erschwert auch die Kommunikation mit Leistungsbefähigenden. Zudem ergeben sich viele Errungenschaften – wie ein gestiegener Artenbestand – im Zusammenspiel mit komplexen Umweltbedingungen und sind nicht nur von einem Faktor (der eigenen Tätigkeit) abhängig.²¹⁴

Damit sich die genannten Herausforderungen nicht zu unüberwindbaren Barrieren des MCR entwickeln, sollten MOs frühzeitig Verantwortung übernehmen und gegenlenken. Es können also Konsequenzen für das MCR abgeleitet werden, die Tabelle 1 in der jeweils letzten Spalte aufführt.

Eine essenzielle Aufgabe kommt der Zielsetzung zu, um an dieser Stelle nur ein Beispiel zur Interpretation der Tabelle zu liefern: Da MOs vielseitige Abhängigkeiten aufweisen und Funktionen erfüllen, müssen sie ihre Ziele unbedingt clustern und priorisieren (gerade aufgrund ihrer Ressourcenknappheit; siehe Faktor „Ressourcen“). Das gilt für ihren betrieblichen Alltag ebenso wie für das MCR. Der Fokus muss dabei

auf zweckorientierten Zielen liegen. Maßnahmen, die rechtlich und moralisch sind, aber voraussichtlich kaum Resultate erzielen, müssen vernachlässigt werden. Laut Drucker stellt gerade das eine Schwierigkeit unter MOs dar.²¹⁵ Die Mission der MO gibt selbstverständlich die Richtung der Zielsetzung vor, wenngleich sie nicht eine Restriktion sein soll. Für das MCR müssen Ziele definiert werden, die die hochkomplexe, unternehmerische Realität abbilden. Das bedeutet, dass verschiedene Arten von Zielen – darunter quantitative und qualitative, finanzielle und Lernziele – festgelegt werden müssen. Bspw. kann sich eine MO das Ziel setzen, die Markenbekanntheit innerhalb einer bestimmten Zielgruppe in den nächsten fünf Jahre zu verdoppeln. Da davon auszugehen ist, dass viele Ergebnisse erst nach einiger Zeit erzielt werden können, müssen langfristige Ziele heruntergebrochen und damit frühzeitig ablesbar werden. Es könnte ein Ziel sein, dass es Mitarbeitenden gelingt, aufgrund des neuen Branding-Guides die Social-Media-Beiträge in der Hälfte der Zeit fertigzustellen oder dass die Rate wiederholter Spenden im ersten Quartal nach Relaunch der Unternehmensmarke um 10% ansteigt.²¹⁶ Es müssen also verschiedene, wertgenerierende Ziele definiert und möglichst messbaren Indikatoren zugeordnet werden. Das gilt auch für qualitative Ziele: sie müssen sich nicht zwangsläufig in Zahlen abbilden lassen und doch in irgendeiner Form (wenn auch subjektiv) beurteilbar sein.²¹⁷ Daraus erschließt sich auch die Konsequenz, die Markencontroller:innen, dazu zu befähigen, die Erfolge des MCR nach teils subjektiven Maßstäben zu bewerten.²¹⁸

Faktor „Selbstidentität“ (Leistungserbringende)

Eng mit den Faktoren „Wohltätige Arbeit“, „Organisationskultur“ und „Kenntnisse und Fähigkeiten“ verbunden ist die Selbstidentität der Leistungserbringenden. Es zeigt sich eine besondere Verbundenheit der Arbeitskräfte mit der Unternehmensmarke einer MO.²¹⁹ Vermutlich gerade deswe-

²¹⁵Vgl. Drucker 1990, S. 8.

²¹⁶Vgl. Durham 2015. Im besten Fall werden Indikatoren festgelegt, mit denen sich der Einfluss von externen Bedingungen auf die Spender:innenbindungsrate möglichst (rechnerisch) ausgrenzen lässt, sodass die Erfolge des MCR besser sichtbar werden.

²¹⁷Vgl. Drucker 1990, S. 47-48; vgl. Meyer et al. 2013, S. 180.

²¹⁸Vgl. Meyer et al. 2013, S. 180.

²¹⁹Vgl. ebd., S. 248.

²¹⁰Vgl. Meyer et al. 2013, S. 231-232.

²¹¹Vgl. Drucker 1990, S. 39 vgl. Greenpeace International 2022; vgl. Ruby Life Ltd. 2022b.

²¹²Vgl. Drucker 1990, S. 34, S. 107-108.

²¹³Meyer et al. 2013, S. 180.

²¹⁴Vgl. Finisterra do Paço et al. 2014, S. 18.

gen, weil ein großer Teil von ihnen aus intrinsischen, nicht-monetären Beweggründen der Tätigkeit nachgeht. Damit einher geht der Anspruch, dass die Organisation ihre persönlichen Werte vertritt, was wiederum zur Ablehnung des MCR führen kann; schließlich soll die vertraute Unternehmensmarke einen strategischen Wandel durchlaufen und u. U. ihre Werte und Ausrichtung verändern.²²⁰ Gerade unter MOs zeigt sich das Phänomen, dass die interne Einstellung gegenüber vermeintlich kommerziellen Paradigmen – und gerade gegenüber dem Corporate Rebranding – zur größten Herausforderung im Prozess wird.²²¹ Eine grundsätzliche Skepsis sowie hohe Ansprüche an Mitbestimmung und Konsensorientierung (siehe Faktor „Organisationskultur“) sind mindestens zu erwarten.²²²

Der Einbezug von Mitarbeitenden ist ebenso notwendig wie herausfordernd, gerade weil ihnen betriebswirtschaftliche Kenntnisse (siehe Faktor „Kenntnisse und Fähigkeiten“) und Außenorientierung fehlen. Das macht sich z. B. dadurch bemerkbar, dass Ausgaben prinzipiell eher als Verschwendung, statt als Investition betrachtet werden, dass Marketing den schlechten Ruf von „Werbung“ genießt, dass der technologische Fortschritt kaum genutzt wird, dass (insb. ehrenamtliche) Führungskräfte ihre Rolle als Führungspersonlichkeiten ablehnen und dass generell die Meinung vertreten wird, die eigene MO sei ja keine Marke, die gemanagt werden muss, oder „Wohlätigkeit“ sei Marke genug.²²³

Aufgrund der persönlichen Bindung an eine MO fehlt den Beteiligten u. U. die nötige Objektivität, um das MCR erfolgreich auszugestalten – bspw. bei der Um- und Innenfeldanalyse oder der Überarbeitung ihrer Markenpersönlichkeit. Ihnen kann der Abstand fehlen, eine Botschaft, die sie selbst betroffen macht, marktkonform zu kommunizieren.²²⁴ Zum Beispiel indem der soziale Missstand und die Rolle der Spender:innen übertrieben dargestellt werden. *Hirsh und Schmulowitz* nutzen den Begriff „Poverty Porn“.²²⁵ Ein anderes Beispiel ist die Verwendung von urheberrechtlich geschütztem Material, weil es ja der wohlthätigen Mission zugute kommt.²²⁶ Die fehlende Sachlichkeit kann auch gerade dann in Erscheinung treten, wenn eine externe Agentur aus dem gleichen Grund mit dem MCR beauftragt wird und Veränderungen ankündigt. Insb. Mitarbeitenden, die seit vielen Jahren Teil der Organisation sind, dürfte es schwerfallen, die Kontrolle abzugeben.²²⁷

²²⁰Vgl. Aaker 1991, S. 222 vgl. Chapleo 2015, S. 15-16.

²²¹Vgl. Chad 2016, S. 10.

²²²Vgl. Meyer et al. 2013, S. 145, S. 153.

²²³Vgl. ebd., S. 235; vgl. Chad 2016, S. 11; vgl. Drucker 1990, S. 34, S. 39; vgl. Ebarb 2019; vgl. Kylander und Stone 2012, S. 38-39; vgl. Pope et al. 2009, S. 186-189ff., S. 192-193, S. 195ff.; vgl. Weisenbach Keller und Conway Dato-On 2009, S. 107-108. Zu diesem letzten Punkt schreibt Drucker treffenderweise: „It's much easier to sell the Brooklyn Bridge than to give it away.' Nobody trusts you if you offer something for free.“ [Drucker 1990, S. 39].

²²⁴Vgl. Hirsh und Schmulowitz 2021; vgl. Kylander und Stone 2012, S. 39-40.

²²⁵Vgl. Hirsh und Schmulowitz 2021.

²²⁶Vgl. ebd.

²²⁷Vgl. Schultz und Hatch 2003, S. 20ff; vgl. Vinjamuri 2004, S. 10ff.

Faktor „Machtposition“ (Leistungsbefähigende)

In der Praxis zeigt sich, dass Leistungsbefähigende eine Zuordnung ihrer Mittel fordern und dabei manche Zwecke der MO, die in ihren Augen nicht eindeutig der Mission zugute kommen, systematisch ausgrenzen. Besonders davon betroffen sind Marketingaktivitäten, somit auch das MCR.²²⁸ Eventuell besteht ein Zusammenhang mit der Besonderheit, dass MOs von ihren Leistungsbefähigenden oft ohne Gegenleistung Unterstützung beziehen; das versetzt die Geber:innen in eine deutliche Machtposition und räumt ihnen Mitspracherecht ein. Zudem ergibt sich eine klare Überschneidung mit dem Faktor „Ressourcen“, weil Mittel, die der MO zur Verfügung stehen, dedizierten, internen Budgettöpfen zugeordnet sind und nicht flexibel (bspw. für Branding-Maßnahmen) allokieren werden können.²²⁹

Faktor „Wahrnehmung“ (Weitere Stakeholder:innen, Öffentlichkeit)

In Kapitel 1.1 wurde erwähnt, dass unter kommerziellen Unternehmen der Trend zu beobachten ist, einen gemeinnützigen Zweck zur Gewinnung neuer Zielgruppen und schlussendlich zur Profitmaximierung zu verfolgen. Das hat zu einem gewissen Misstrauen unter Verbrauchenden geführt, das sich u. U. auf MOs auswirkt.²³⁰ Ein sog. „Image Spillover“ macht sich außerdem unter den wohlthätigen Organisationen bemerkbar; hier tritt das Phänomen auf, dass die öffentliche Wahrnehmung einer individuellen MO durch das durchschnittliche Image vergleichbarer Organisationen bestimmt wird.²³¹ Die erwähnten Netzwerkstrukturen begünstigen das zusätzlich. Das macht MOs ausgesprochen abhängig von den Handlungen ihrer Mitbewerber:innen und Partner:innen.

Hinzu kommt, dass MOs grundsätzlich mehr öffentliches und mediales Interesse als vergleichbare, profitorientierte Unternehmen auf sich ziehen, weil sie schließlich im Namen des Allgemeinwohls tätig sind. Das versetzt sie häufiger in die Lage, ihr Handeln zu rechtfertigen – vor der Gesellschaft, sowie den Regierungsbehörden, die ebenso zu ihren Bezugsgruppen zählen.²³² Selbstverständlich bringt diese erhöhte Aufmerksamkeit auch Vorteile mit sich; sie dient als Bühne, um die Mission und Tätigkeiten der Organisation leichter nach außen zu tragen. Aber auch hier stoßen MOs auf eine große Herausforderung, die sich durch die eigenen Handlungen kaum beeinflussen lässt – nämlich eine prinzipielle Abwehrhaltung der Gesellschaft gegenüber sozialen bzw. ökologischen Missständen. Bei *Drucker* taucht die Bezeichnung „Compassion Fatigue“ auf: Das viele Elend der Welt härtet die Menschen einerseits ab, andererseits macht es sie hoffnungslos, sodass sie wenig Interesse an den Bestrebungen von MOs zeigen.²³³

²²⁸Vgl. Pope et al. 2009, S. 187-188, S. 192-193.

²²⁹Vgl. ebd., S. 187-188; vgl. Chapleo 2015, S. 16.

²³⁰Vgl. Mirzaei et al. 2021, S. 187.

²³¹Vgl. Ritchie et al. 1999, S. 6.

²³²Vgl. ebd., S. 7, S. 14.

²³³Vgl. Drucker 1990, S. 42.

Resümierend lässt sich feststellen, dass MOs auf diversen Ebenen komplexen und teils verstrickten Herausforderungen begegnen, die das MCR erschweren. Einige von ihnen sind inkomparabel in Bezug auf profitorientierte Unternehmen und nur schwer zu steuern. Die meisten von ihnen jedoch können gemeistert werden, sofern die Organisation folgerichtige Konsequenzen zieht. Aus jedem der 13 übergeordneten Faktoren in Tabelle 1 können Konsequenzen abgeleitet werden. Sie werden im Folgenden in einen handlungsleitenden Prinzipienkatalog zusammengetragen.

3. Das MCR-Modell

„Without strategy, execution is aimless.
Without execution, strategy is useless.“ – Chang.²³⁴

3.1. Prinzipienkatalog für MCR

Aus den gesammelten Konsequenzen können insgesamt 18 Prinzipien für erfolgreiches MCR formuliert werden. Anhang H verdeutlicht die Zuordnung von Konsequenzen zu diesen Prinzipien. Einzelne Konsequenzen (wie „Gründe für MCR erläutern“) können mehreren Prinzipien (in diesem Fall „Sinnhaftigkeit hinterfragen“ und „Kommunizieren und integrieren“) zugewiesen werden. Zudem sind die Prinzipien miteinander verbunden (bspw. „Kommunizieren und integrieren“ und „Motivation erhalten“).

Die 18 Prinzipien lauten:

1. **Sinnhaftigkeit hinterfragen:** Die Entscheidung für MCR wird bewusst und ausgehend von der Markenidentität getroffen.
2. **Ausgangssituation ermitteln:** Das MCR wird durch eine ausgiebige und ehrliche Um- und Innenfeldanalyse eingeleitet.
3. **Chancen-Risiken abwägen:** Externe wie interne Chancen und Risiken werden frühzeitig prognostiziert.
4. **Anker würdigen:** Das MCR blickt demütig auf die Markengeschichte zurück und lernt von ihr.
5. **Ziele setzen:** Realistische und wertgenerierende Ziele, die sich hinsichtlich ihrer Tragweite und Dauer unterscheiden, werden festgelegt und priorisiert.
6. **Erfolgskennzahlen festlegen:** Es werden möglichst messbare, eventuell auch subjektive Indikatoren bestimmt, damit künftige Erfolge erkennbar werden.
7. **Rahmen einhalten:** Finanzielle und zeitliche Vereinbarungen werden in Hinblick auf potenzielle Überschreitungen (insb. aufgrund von Kreativität und Innovation) getroffen und eingehalten.
8. **Rückhalt gewinnen:** Personen, die intern oder extern eine Schlüsselfunktion erfüllen, werden frühzeitig als Befürwortende des MCR gewonnen.
9. **Objektivität gewährleisten:** Durch externe Beratung und/oder ein heterogenes, repräsentatives MCR-Team wird eine gewisse Objektivität bei Entscheidungen gewährleistet.
10. **Dedizierte Abteilung einrichten:** Auf Basis von Kompetenz und Erfahrung wird eine Abteilung mit der Umsetzung, Kommunikation und Überwachung des MCR beauftragt und entsprechend ausgebildet.
11. **Weitere Ressourcen bereitstellen:** Neben den personellen Ressourcen werden auch Finanz- und Sachmittel für das MCR allokiert.
12. **Kommunizieren und integrieren:** Die relevanten Bezugsgruppen werden über alle Phasen des MCR hinweg durch eine offene und einheitliche Kommunikationskultur informiert und ggf. aktiv in den Prozess integriert.
13. **Markt-Mission Balance halten:** Die neue Unternehmensmarke überzeugt durch eine konsequente Ausrichtung am Markt sowie ihrer Identität.
14. **Widerstände bewältigen:** Interne wie externe Widerstände, die sich gegen das MCR richten, werden frühzeitig erkannt und souverän gehandhabt.
15. **Testphase durchlaufen:** Die entscheidenden MCR-Maßnahmen werden vorab einem relevanten Testmarkt präsentiert und Erkenntnisse unmittelbar eingearbeitet.
16. **Beteiligte schulen:** Die internen Bezugsgruppen werden mithilfe eines MCR-Leitfadens geschult, um die neue Unternehmensmarke einheitlich und eigenständig nach außen zu tragen.
17. **Kontrollieren:** Sowohl die Durchführung des MCR als auch die Umweltdynamiken werden fortlaufend beobachtet und Entwicklungsverläufe für die Steuerung aufgezeichnet.
18. **Motivation erhalten:** Durch die Kommunikation von Erfolgen des MCR, sowie Wertschätzung und Dankbarkeit an alle Bezugsgruppen, bleibt die Motivation im Prozess erhalten.

Interessanterweise ist beim Lesen dieser Prinzipien kein wesentlicher Unterschied zu den Voraussetzungen von Corporate Rebranding in konventionellen, profitorientierten Unternehmen erkennbar. Mit Blick auf die Hintergründe und Umsetzung dieser Prinzipien wird jedoch die Ausrichtung auf MOs ersichtlich. Um das zu verdeutlichen und dennoch nicht dem nachfolgenden Prozessmodell vorwegzueilen, wird an dieser Stelle nur das Prinzip Nummer 12 genauer erläutert: „Die relevanten Bezugsgruppen werden über alle Phasen des MCR hinweg durch eine offene und einheitliche Kommunikationskultur informiert und ggf. aktiv in den Prozess integriert.“

²³⁴Chang, Morris, zitiert nach Dess et al. 2021, S. 13.

Dabei handelt es sich um ein komplexes Prinzip, das sich aus verschiedenen Faktoren, sogar allen übergeordneten Kategorien in Tabelle 1, speist: Es wurde bereits dargelegt, dass die Leistungsbefähigenden aufgrund ihrer emotionalen Verbundenheit, sowie der Idealisierung von Organisation und Tätigkeit das MCR grundsätzlich ablehnen könnten. Hinzu kommt, dass Mitarbeitende und Führungskräfte häufig auf Basis von Leidenschaft, nicht Kompetenz, beschäftigt werden (u. a. da es sich um eine unentgeltliche Arbeit handeln kann)²³⁵ und vermutlich nicht über die Kenntnis verfügen, den Wert des MCR zu beurteilen. Um sie dennoch von Anfang an in das MCR zu involvieren, mindestens eine breite Akzeptanz für den Prozess (Buy-in) zu gewinnen, sollte eine MO ihre sorgfältig eruierten Gründe für das MCR anschaulich darlegen. Im besten Fall kann auch der Rahmen, in dem der Prozess stattfinden soll (bspw. die Dauer) mitgeteilt werden.

Eine Kommunikation über die Gründe empfiehlt sich auch gegenüber den relevanten Leistungsbefähigenden. Diese könnten einerseits um eine für das Branding zweckgebundene Zuwendung gebeten werden, andererseits soll sichergestellt werden, dass sie nicht die wohlwältige Ausrichtung der von ihnen geförderten Organisation prompt infrage stellen und u. U. ihre Mittel zurückziehen.²³⁶

Die Kommunikation – und damit verbunden Buy-in und Motivation – der internen Bezugsgruppen über das MCR hochzuhalten, kann sich für MOs schwierig gestalten. Das ist insb. der Diversität ihrer Arbeitskräfte geschuldet: Neben Lohnarbeitern:arbeiterinnen werden MOs zu einem erheblichen Teil von Volontären:Volontärinnen in sämtlichen Funktionen und Hierarchiestufen getragen, die meist nur auf Teilzeit und oft nicht dauerhaft beschäftigt sind.²³⁷ Demgegenüber steht das MCR als ein ausgesprochen komplexer Prozess, der einen Ressourceneinsatz – darunter den von Arbeitskräften – über einen längeren Zeitraum und hohe Kohäsion erfordert.²³⁸ Das wirft einerseits die Frage auf, wie über die Dauer des MCR hinweg einheitlich kommuniziert werden kann (bspw. aufgrund der zu erwartenden unterschiedlichen Arbeitszeiten) und andererseits, wie anschließend die neue Unternehmensmarke konsequent von den Mitarbeitenden gelebt werden soll (sofern gerade die unbezahlten Arbeitskräfte häufig rotieren).

Chad schildert einen Praxisfall aus der nicht-profitorientierten Welt, bei dem nicht alle Mitarbeitenden zugleich über das geänderte Markenerscheinungsbild informiert wurden und dieses Fehlverhalten für großen Unmut sorgte.²³⁹ Gerade weil sich die Arbeitskräfte so eng mit ihrer Organisation verbunden fühlen, können eine mangelnde Kommunikation und fehlende Rücksichtnahme zu großer Frustration und Ablehnung des gesamten MCR-Prozesses, vielleicht sogar der

Organisation, führen. MCR kann nicht über Command and Control durchgesetzt werden. Es müssen also Kommunikationsformate etabliert werden, die den Charakteristika der MO und ihren Arbeitskräften gerecht werden – wie regelmäßige, virtuelle Meetings an den Tagen, an denen sich die meisten Schnittstellen unter den Beschäftigten ergeben, Einträge im Intranet und die Nutzung agiler Methoden wie Kanban-Tafeln. Zusätzlich sollten Maßnahmen – wie Workshops – etabliert werden, die das Buy-in und die interne Kohäsion fördern.²⁴⁰

Je nach Organisationsgröße und Vertraulichkeitsaspekten können nicht alle Arbeitskräfte aktiv am MCR beteiligt werden. In diesem Fall empfiehlt sich ihre Segmentierung und Priorisierung. Wie bereits erläutert, muss Schlüsselfunktionen eine besondere Rolle im Prozess zuteil werden.²⁴¹ Das trifft auch auf externe Bezugsgruppen, darunter die Leistungsbefähigenden, zu: Es ist nicht zu erwarten, dass einmalige Spender:innen das gleiche Interesse wie langjährige Geschäftspartner:innen am MCR zeigen. Auch sie sollten gezielt angesprochen und ggf. eingebunden werden. U. U. sollten sie über die Mittelverwendung im Rahmen des MCR sowie die Prozessziele und Errungenschaften fortlaufend informiert werden.²⁴² Eventuell können so über den Prozessverlauf hinweg sogar noch weitere Mittel für das Unterfangen generiert werden.

Abhängig von der Organisationsstruktur können auch andere MOs, darunter Mitbewerber:innen, am MCR beteiligt werden (ggf. durch ein Co-Branding). Mindestens aber sollten sie – je nach Grad der Verbundenheit und Tragweite des MCR – über das Vorhaben informiert werden. *Kylander und Stone* merken an, dass das Rebranding ein Machtungleichgewicht unter MOs hervorbringen kann. Schlussendlich aber sollte derartigen Organisationen daran gelegen sein, kollektive – nicht individuelle – Interessen zu verfolgen.²⁴³

Zuletzt umfasst das zwölfte Prinzip auch die Kommunikation mit den Leistungsabnehmenden, weiteren Stakeholder:innen und der Öffentlichkeit: Die Mitteilung über das MCR und schließlich die Präsentation der neuen Unternehmensmarke sind ein zweiseitiges Schwert: Auf der einen Seite sind MOs aufgrund der allgemeinen Skepsis gegenüber (ursprünglich) kommerziellen Disziplinen, der genannten Compassion Fatigue und des öffentlichen Drucks²⁴⁴ gut darin beraten, ihr Vorhaben möglichst proaktiv und transparent zu kommunizieren. Zudem können sie so unmittelbar mehr Aufmerksamkeit und Begeisterung für ihre Unternehmensmarke generieren. Auf der anderen Seite aber laufen sie Gefahr, gerade ihre bisherigen Leistungsabnehmer:innen zu verlieren. In der Literatur finden sich Ansätze, das Rebranding diskret durchzuführen, sodass externe Zielgruppen die Änderungen lediglich als Modernisierung auffassen.²⁴⁵ Sofern ein offenkundigerer Ansatz gewählt wird, kann es von

²³⁵Vgl. Pope et al. 2009, S. 193-196; vgl. *Symblème n. d.*

²³⁶Vgl. Ritchie et al. 1999, S. 22.

²³⁷Vgl. Drucker 1990, S. 130ff.; vgl. Meyer et al. 2013, S. 148, S. 247; vgl. Dathe und Priller: Der dritte Sektor in der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, in: Olk et al. 2010, S. 526; vgl. Pope et al. 2009, S. 187ff.

²³⁸Vgl. Deutscher Markenmonitor 2021a; vgl. Ritchie et al. 1999, S. 23-25; vgl. Webster 2002.

²³⁹Vgl. Chad 2016, S. 23-24.

²⁴⁰Vgl. Chapleo 2015, S. 11-12; vgl. Deutscher Markenmonitor 2021a.

²⁴¹Siehe Kap. 2.1.2.

²⁴²Vgl. Drucker 1990, S. 43.

²⁴³Vgl. Kylander und Stone 2012, S. 39-40.

²⁴⁴Siehe Kap. 2.2.2.

²⁴⁵Vgl. Daly und Moloney 2005, S. 32-33; vgl. Todor 2014.

Vorteil sein, vorab insb. die Sinnhaftigkeit des MCR zu belegen und das Versprechen für eine gleichbleibende Qualität der Angebote oder den Fortbestand der Unternehmenswerte zu garantieren.²⁴⁶

Dem aufmerksamen Leser wird nicht entgangen sein, dass die 18 Prinzipien in einer bewussten Reihenfolge angeordnet wurden. Sie orientieren sich am Ablauf des nachfolgenden MCR-Prozessmodells. Einige Prinzipien, darunter die hier ausführlich beschriebene Kommunikation, können jedoch nicht den einzelnen Prozessschritten zugeordnet werden, da sie über alle Phasen hinweg von der MO eingehalten werden sollten.

3.2. Entwicklung eines Prozessmodells für MCR unter Berücksichtigung vergleichbarer Modelle und anhand eines Praxisbeispiels

Es wird deutlich, dass sich diese 18 Prinzipien unterschiedlichen Phasen des MCR zuordnen lassen. Sofern man sie sinngemäß clustert²⁴⁷ werden grundsätzlich fünf Phasen deutlich: Hinterfragen, Planen, Umsetzen, Leben und das simultane Kontrollieren. Die ersten vier Phasen überschneiden sich zwar und können stellenweise zeitgleich und wechselseitig ablaufen, grenzen im Wesentlichen aber in der genannten Reihenfolge aneinander an. Das trifft auch auf die ihnen untergeordneten 25 Prozessschritte zu.

Eine genaue Zuordnung der Prinzipien zu den Prozessschritten findet sich in Anhang I.

Dieser Prozess ist nicht linear, sondern zyklisch – wie das nachfolgende Schaubild verdeutlicht. Das Prozessmodell ist eine Interpretation der Kapitel 1.1 und 2, vorangegangener Theoriemodelle und des entwickelten Prinzipienkatalogs.

Es sollte ein Schaubild entwickelt werden, das alleinstehend nutzbar ist und die hohe Komplexität des MCR verständlich abbildet. Das macht es zu einem umfangreichen Modell, das im Rahmen dieser Forschungsarbeit nicht vollumfassend und exakt beschrieben werden kann. Nichtsdestotrotz werden alle Prozessschritte so weit ausgeführt, dass sie eine Anwendung des Modells unter Praktikern:Praktikerinnen, Sachkundigen und Forschenden ermöglichen und ihnen dennoch den gewollten Interpretationsspielraum einräumen. Aus dem gleichen Grund wurden die 25 Prozessschritte nicht nummeriert oder als Flowchart dargestellt; es soll damit signalisiert werden, dass bei einer Nutzung des Modells der einzigartige, betriebliche Kontext beachtet werden muss. U. U. fallen einzelne Prozessschritte weg oder werden in einer anderen Reihenfolge ausgeführt.

Das Schaubild wird im Uhrzeigersinn durchlaufen und beginnt idealtypisch mit dem Prozessschritt „Ist analysieren“. Dass es sich bei dem Modell um eine Idealvorstellung des

MCR handelt, machen auch die Phasen „Planen“ und „Umsetzen“ deutlich: In der Praxis korrelieren sie miteinander, weil sich nicht alle Pläne umsetzen lassen und ggf. Kursänderungen und Neuplanungen erfordern. Das Schaubild skizziert diese verwobenen Abläufe jedoch nicht.

Um das Modell einerseits möglichst anschaulich zu erläutern und andererseits auf eine grundsätzliche Praxistauglichkeit zu untersuchen, werden einzelne Prozessschritte anhand der Organisation *Kiserem Epilepsy Awareness Foundation* (KEAF) beschrieben.

Die KEAF wurden 2016 von ihrem gleichnamigen Gründer und Geschäftsführer *Fred Kiserem* als NPO ins Leben gerufen und ist seitdem in Kiambu, Kenia, ansässig.²⁴⁸ Die Organisation verfolgt die Vision, das gesellschaftliche Bewusstsein für Epilepsie zu schärfen und vorherrschende Missverständnisse in der afrikanischen Kultur – wie etwa das Gleichsetzen von Epilepsie mit einer dämonischen Besessenheit – auszuräumen. Dafür hat sich die KEAF zur Aufgabe gemacht, die Interessen von Epileptikern:Epileptikerinnen durch Aufklärungsarbeit, Ausbildungsprogramme und Zugang zu Medikamenten zu vertreten. Das geschieht u. a. durch Schulbesuche und Medienauftritte des vierköpfigen Vorstands, sowie Computer-, Entrepreneurship- und Kosmetologiekurse, die sich speziell an die Betroffenen, aber auch an Ortsansässige richten und sie für den Arbeitsmarkt qualifizieren sollen.²⁴⁹ Nach eigenen Angaben trägt sich die KEAF ausschließlich durch Spenden und Beiträge der Kursteilnehmer:innen und nicht durch Zuwendungen der öffentlichen Hand, medizinischen Einrichtungen oder kommerziellen Unternehmen.²⁵⁰ Sie ist unabhängiges Mitglied der *Epilepsy Connections Affiliated* (ECA), einer internationalen Datenbank und zentralen Anlaufstelle für Organisationen, die im Bereich der Epilepsie tätig sind. Die ECA ermöglicht kostenlose Dienstleistungen wie Website Hosting, Social Media Management und die Vernetzung zu vergleichbaren Einrichtungen.²⁵¹ Die KEAF und verwandte kenianische Organisationen werden durch das *National Epilepsy Coordination Committee* (NECC) koordiniert und betreut – darunter auch die *Kenya Association for the Welfare of People with Epilepsy* (KAWE), die ebenfalls Aufklärungsarbeit leistet und Medikamente verteilt²⁵² und somit als Mitbewerberin der KEAF betrachtet wird. Anhang K vermittelt einen ersten Eindruck über die inhaltliche und visuelle Ähnlichkeit der Organisationen.

Nachdem die grundlegenden Organisationsstrukturen, Abhängigkeiten und Zielgruppen geklärt wurden, werden weitere Ausführungen zur *Kiserem Epilepsy Awareness Foundation* fortan nur gemacht, sofern sie der Veranschaulichung des Modells dienen.

²⁴⁶Vgl. Chad 2016, S. 23.

²⁴⁷Wie bereits erläutert, lassen sich manche Prinzipien nicht klaren Prozessphasen zuordnen, andere hingegen können mehreren zugeordnet werden. Als eine Einheit clustern lassen sich bspw. „Sinnhaftigkeit hinterfragen“, „Ausgangssituation ermitteln“ und „Chancen-Risiken abwägen“, da sich alle drei auf den Zeitraum vor der Planung und Umsetzung des MCR beziehen. Diese Periode wird als „Hinterfragen“ bezeichnet.

²⁴⁸Vgl. Kiserem Epilepsy Awareness Foundation 2019a, 2022.

²⁴⁹Vgl. ebd.; vgl. ebd. Kiserem Epilepsy Awareness Foundation 2019b, 2019c, 2019d.

²⁵⁰Vgl. Kiserem Epilepsy Awareness Foundation 2019d, 2019e.

²⁵¹Vgl. Epilepsy Connections Affiliated n. d.; vgl. Kiserem Epilepsy Awareness Foundation 2019c.

²⁵²Vgl. Kenya Association for the Welfare of People with Epilepsy n. d. a, n. d. b; vgl. National Epilepsy Coordination Committee n. d.

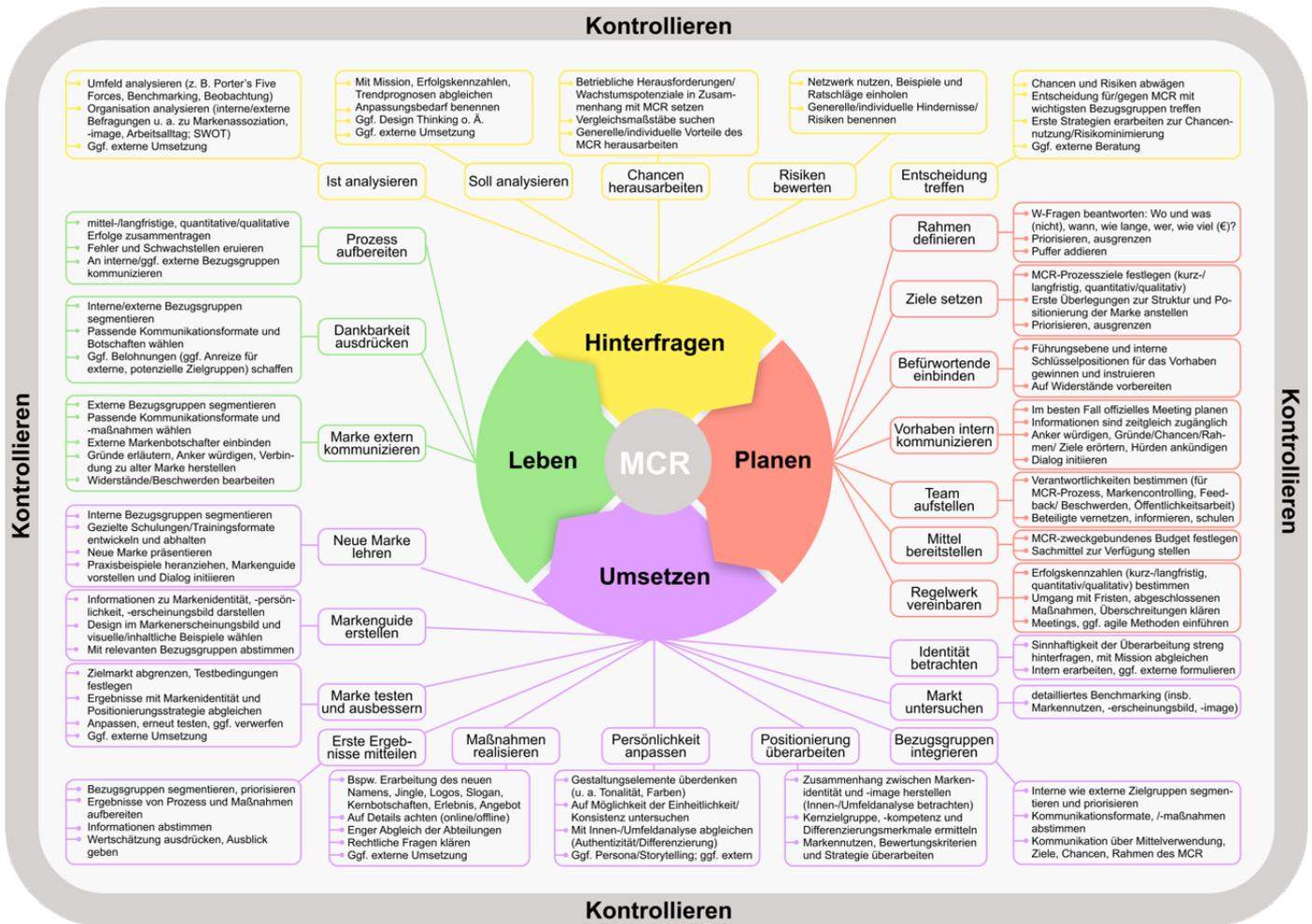


Abbildung 6: Das MCR-Prozessmodell. Eigene Darstellung. Höhere Auflösung in Anhang J.

Hinterfragen

Beinahe jedes der in Kapitel 1 herangezogenen Theoriemodelle erwähnt einen Stimulus, der dem MCR vorangeht. Bei Ahonen handelt es sich dabei um Entscheidungen, Ereignisse oder Prozesse, die einen Wandel bewirken.²⁵³ Muzellec und Lambkin führen einen Wechsel auf struktureller, strategischer oder externer Ebene an.²⁵⁴ Da nicht davon ausgegangen werden kann, dass sich eine Gelegenheit zum MCR unaufgefordert ankündigt, empfiehlt diese Arbeit, zuerst eine Untersuchung des Umfelds und der eigenen Organisation unter Abgleich mit dem Sollzustand vorzunehmen. Ziel dieser ersten Phase ist, herauszufinden, wie mit der Unternehmensmarke verfahren werden soll – ob sie unverändert bleiben kann, gravierende oder einzelne Änderungen durchlaufen soll (Rebranding bzw. Brand Refresh/Renewal) oder aufgegeben werden muss. Diese anfänglichen Schritte werden auf oberster Führungsebene und in regelmäßigen Perioden – bspw. alle drei Jahre, sofern keine akute Notwendigkeit besteht – durchgeführt.

Das Einbeziehen einer externen Beratung kann schon in diesem frühen Stadium hilfreich sein, da MOs der Abstand für eine derart fundamentale Entscheidung fehlen könnte.

Die Analyse nimmt je nach Detaillierungsgrad und Methode einzelne Tage oder mehrere Wochen in Anspruch. Dennoch stellt sie die kürzeste Phase im MCR-Prozess dar.

Zuerst sollten Organisationen ihr **Ist analysieren**: Mit bekannten Werkzeugen, wie PESTEL und Porter's Five Forces, können sie zunächst einen Überblick über die allgemeine Marktstruktur, Branchenkräfte, und makroökonomische Entwicklungen gewinnen. Die Spastics Society konnte im Rahmen ihrer Umfeldanalyse feststellen, dass der Terminus „Spastiker“ als überholt und stigmatisierend empfunden wurde und Vorbehalte gegenüber der gleichnamigen Organisation auslöste.²⁵⁵

Um solche Einschläge zu lokalisieren, empfiehlt sich für die KEAF ein Blick auf die Handlungen des verwandten Vereins KAWE und der Dachverbände ECA und NECC. Dann sollte auch eine Feldbeobachtung oder Zielgruppenbefragung in Erwägung gezogen werden. So lassen sich die aktuellen Pro-

²⁵³Siehe Ahonen 2008, S. 35.

²⁵⁴Siehe Muzellec und Lambkin 2006, S. 820.

²⁵⁵Vgl. Lomax et al. 2002, S. 4.

bleme und Bedürfnisse von Epileptikern: Epileptikerinnen identifizieren und mit den Leistungen der Organisation abgleichen. Zudem können Erkenntnisse zur Markenassoziation und dem Image der KEAF gewonnen werden. Die Organisation könnte teilstandardisierte Fragebögen an die Kursteilnehmer:innen aushändigen. Dieses Forschungsverfahren lässt sich auch auf die eigenen Mitarbeitenden anwenden, um Rückschlüsse auf die Organisationsabläufe zu ziehen, aber auch um Diskrepanzen zwischen Unternehmensvision, -image und -kultur aufzudecken.

Eine besondere Rolle bei der Situationsanalyse kommt der Überprüfung des Geschäftsmodells zu. Dieses beschreibt, wie die Unternehmensstrategie verwirklicht wird; u. a. wie die MO Wert für ihre Zielgruppen generiert (bspw. durch Kursangebote), welche Kooperationen (bspw. zur ECA) und Ressourcen (bspw. Computer) genutzt werden und wie sie Einnahmen erzielt (bspw. durch den Verkauf der Kurserzeugnisse).²⁵⁶

Ein derart ganzheitlicher Ansatz wäre für ein Produktrebranding eher nicht notwendig.

Wie schon dargelegt, weisen MOs nicht-lineare und komplexere Abhängigkeiten als profitorientierte Organisationen auf, was die Abbildung ihrer betrieblichen Zusammenhänge erschwert. Vorlagen wie das *Business Model Canvas* und seine Adaptionen, die sich gezielt an MOs richten,²⁵⁷ erweisen sich hier als hilfreich.

Bei genauerer Betrachtung des Geschäftsmodells der KEAF zeigt sich, dass die Einrichtung Tätigkeiten nachgeht, die nicht erkennbar auf ihre Mission einzahlen; wie z. B. die Ausgabe von Hygieneartikeln oder die Unterstützung anderer Organisationen beim Fundraising.²⁵⁸ Hier wird das in Kapitel 2.2.2 geschilderte Problem der Priorisierung unter MOs deutlich: Auf Kosten von Arbeitszeit und Fokus verfolgen sie Maßnahmen, die zwar ehrenwert sind, aber für die eigentliche Mission wohl kaum Resultate erzielen. Zudem begünstigt eine zweckfremdete Ausrichtung die sog. Markenverwässerung.²⁵⁹

Um festzustellen, welche Ressourcen, Aktivitäten, Zielgruppen, Kommunikations- und Vertriebskanäle eine Überarbeitung erfordern, folgt ein Abgleich mit der Mission, einst festgelegten Erfolgskennzahlen oder den Jahresplänen. MOs werden nun also ihr **Soll analysieren**: Wie viele Epileptiker:innen möchte KEAF in den nächsten fünf Jahren bei ihrem Einstieg in die Berufswelt begleiten? Sollen Kurse auch außerhalb der Region Kiambu oder digital angeboten werden, damit mehr Betroffenen geholfen wird? Die Organisation beantwortet, wohin sie sich entwickeln möchte. Auf dieser Grundlage lässt sich einschätzen, welche Rolle das MCR dabei spielt. Es wird beurteilt, welche Wachstumspotenziale oder Rückschläge das MCR bergen kann und inwiefern

der betriebliche Kontext auf diesen Prozess einwirkt. Organisationen müssen also generelle und individuelle **Chancen herausarbeiten** und **Risiken bewerten**. Dabei sollten Vergleichsmaßstäbe zum Einsatz kommen; bspw. können Mitbewerber:innen mit ähnlichen Vorhaben oder frühere Rebranding-Versuche der eigenen Organisation als Anhaltspunkte dienen.

Für die KEAF verspricht ein Corporate Rebranding eine verbesserte Differenzierung gegenüber dem Verein KAWE, eine professionellere Wahrnehmung unter Dauerspender:innen, die ggf. deswegen bereit sind, künftig höhere Summen zu investieren, und eine besser automatisierte Bewerbung um Förderausschreibungen. Ein Vorteil bei der Umsetzung stellt der betriebswirtschaftliche Hintergrund ihres Vorstands und der Kursleiter:innen dar.²⁶⁰ Es ist zu erwarten, dass sie mit strategischen Aufgaben – wie der Markenrepositionierung – betraut werden können. Im Gegensatz zur Ausgestaltung des Markenerscheinungsbildes; ihre Website und Social-Media-Auftritte legen die Vermutung nahe,²⁶¹ dass kreative Fähigkeiten im Team nicht vorhanden sind oder nicht genutzt werden. Das vermittelt einen ersten Eindruck davon, welche nachfolgenden Prozessschritte u. U. ausgelagert werden müssen (Outsourcing) – falls denn ein MCR durchgeführt werden soll. „Sailing against a current is difficult, especially with a craft not designed for that.“, schreibt Aaker.²⁶² Es muss abgewogen werden, ob die betrieblichen Herausforderungen unüberwindbare Barrieren darstellen oder steuerbar sind. Eventuell können langjährige Mitarbeiter:innen in einer angestoßenen Debatte den Erfolg des MCR in ihrem Organisationskontext besser einschätzen als rotierende Führungskräfte.

Sofern die **Entscheidung getroffen** wird, gilt das MCR hiermit als eingeläutet. Nur wenige Theoriemodelle und Autoren: Autorinnen – darunter *Vinjamuri* und *Khosravizadeh et al.* – erwähnen den Abgleich dieser Argumente und die bewusste Entscheidung für den Prozess.²⁶³

Planen

Auch verwandte Konzepte in der Literatur sehen als nächstes die Planungsphase vor. Ausnahmen finden sich bei *Tevi und Otubanjo* und *Lomax et al.*, die keine grundsätzliche Abgrenzung zur Umsetzungsphase treffen.²⁶⁴ *Khosravizadeh et al.* stellen der strategischen Neuausrichtung jedoch die Umbenennung und -gestaltung der Unternehmensmarke voran, auch bei *Ahonen* erscheint die Zuordnung der einzelnen Prozessschritte zu ihren übergeordneten Phasen willkürlich.²⁶⁵

²⁶⁰Vgl. Kiserem Epilepsy Awareness Foundation 2019a.

²⁶¹Insb. negativ auffallend sind Satzbau, sprachlicher Ausdruck sowie Rechtschreibfehler, Bildauflösung und inkonsequente Nutzung von Logo(s) und Farben. Siehe auch Anhang K.

²⁶²Aaker 1991, S. 219.

²⁶³Siehe Khosravizadeh et al. 2021, S. 958ff. und Vinjamuri 2004, S. 6ff.

²⁶⁴Siehe Lomax et al. 2002, S. 9 und Tevi und Otubanjo 2013, S. 89-92.

²⁶⁵Siehe Ahonen 2008, S. 33-36 und Khosravizadeh et al. 2021, S. 958ff. Wie in Kap. 2.1.3 erläutert, führt Ahonen sowohl Prozesse der Umstrukturierung und -positionierung als auch der Umgestaltung unter der Planungsphase an und er benennt lediglich den Relaunch als Bestandteil der Implementierungsphase.

²⁵⁶Vgl. Blenko et al. 2019; vgl. Fueglistaller et al. 2019, S. 141, S. 159; vgl. Hahn 2021, S. 28ff.

²⁵⁷Ein Beispiel ist das Social Entrepreneurship Canvas von Hahn [siehe Hahn 2021, S. 57ff.].

²⁵⁸Vgl. Kiserem Epilepsy Awareness Foundation 2019a.

²⁵⁹Vgl. Schmidt 2020a, S. 85-88.

Die vorliegende Forschungsarbeit ordnet dieser zweiten Phase mehrere Schritte zu, die in keinem der anderen Theorie-Modelle ausdrücklich zur Sprache kommen: Befürwortende einbinden, Team aufstellen, Mittel bereitstellen, Regelwerk vereinbaren.²⁶⁶

Für die Umsetzung dieser Phase ist das obere und mittlere Management hauptverantwortlich. Es ist von einem mehrwöchigen Zeitraum auszugehen.

Als erstes sollte die Organisation den **Rahmen definieren**, in dem sie das MCR ausführen möchte. Lomax et al. heben unter diesem Punkt hervor, dass es Managern:Managerinnen gelingen muss, Umfang und Komplexität des Vorhabens sowie Fachkenntnisse und Fertigkeiten ihrer Teams realistisch einzuschätzen und Unvorhersehbares einzuplanen.²⁶⁷ Das MCR-Prozessmodell orientiert sich an diesen Grundzügen und schlägt vor, die W-Fragen zu beantworten: „Wo und was (nicht)?“ bezieht sich auf die Bereiche und Elemente der Unternehmensmarke, die ein Rebranding durchlaufen sollen. Globale Marken halten an dieser Stelle fest, welche Länderzweige betroffen sind. Tendenziell gelten etablierte und erfolgreiche Marken als risikoscheuer, große Veränderungen einzuläuten.²⁶⁸ Vielleicht kann bereits hier eine Einschätzung getroffen werden, was vom Rebranding verschont bleiben soll – wie etwa der Markenname.

„Wann?“ beantwortet, zu welchem Zeitpunkt das MCR stattfinden soll. Grundsätzlich erzielen Organisationen, die das Rebranding von einer personellen Veränderung begleiten lassen, eine höhere Erfolgsquote.²⁶⁹ Sofern ohnehin ein Führungswechsel ansteht, empfehlen Durham und Duffet, diesen vor Prozessbeginn durchzuführen und die neuen Arbeitskräfte direkt in das MCR einzubinden.²⁷⁰ Das greift der Frage „Wer?“ vorweg und doch sei nochmals angemerkt, dass langjährige und freiwillige Mitarbeiter:innen einen unschätzbaren Einfluss auf die Prozessergebnisse und interne Akzeptanz der neuen Unternehmensmarke nehmen und gleichermaßen beteiligt werden sollten. Weitere Aussagen zur Teamaufstellung werden unter den nachfolgenden Punkten gemacht.

Außerdem werden unter diesem Prozessschritt Gedanken zum Outsourcing, Co-Branding und anderen strategischen Kooperationen ausgeführt.

Der Zeitraum („Wie lange?“) und das Budget („Wie viel?“) werden festgelegt und mit dem zuvor beschriebenen Vorhaben („Wo und was?“) in Einklang gebracht. Für

²⁶⁶Wenngleich dort die Bedeutung des Buy-in und der Finanzmittel angeschnitten werden: Ahonen [S. 35-36], Lomax et al. [S. 1, S. 5-7], Muzellec und Lambkin [S. 814-815, S. 820] und Tevi und Otubanjo [S. 89-92] erwähnen zwar (sinngemäß) die Co-Creation der Unternehmensmarke mit den Mitarbeitenden und die Bedeutung von Zielen und Mitteln, jedoch nicht das Einrichten einer dedizierten Abteilung, Budgets oder von Erfolgskennzahlen. Es macht zudem den Anschein, als würden Lomax et al. Mitarbeitende aus der Strategiefindung ausgrenzen und nur an der Umsetzungsphase beteiligen [siehe S. 5-7]. Vinjamuri erwähnt lediglich, dass die organisationsinternen Marketeers mit dem Branding beauftragt werden könnten oder dass die wichtigsten Stakeholder:innen der Neupositionierung zustimmen sollten [siehe S. 7, S. 12].

²⁶⁷Vgl. Lomax et al. 2002, S. 9.

²⁶⁸Vgl. Kylander und Stone 2012, S. 41.

²⁶⁹Vgl. Durham und Duffett 2014, S. 24-25.

²⁷⁰Vgl. ebd.

MOs, die über kein Kapital verfügen können, muss das nicht zwangsläufig das Ende ihres MCR bedeuten: ihnen stehen dennoch zahlreiche, kreative Maßnahmen zur Verfügung.²⁷¹ Sie werden in den nachfolgenden Prozessschritten angedeutet.

Zuletzt werden sowohl zeitliche als auch finanzielle Spielräume einkalkuliert, damit Innovation und Lerneffekte möglich werden.

Wie in Kapitel 2.2.2 erläutert, werden Führungskräfte nun für den bevorstehenden Prozess sowohl kurz- und langfristige, als auch quantitativ oder subjektiv messbare, qualitative **Ziele setzen** und dokumentieren. Sie können bspw. nach Muss-/Soll-/Kann-Zielen priorisieren. Das Bestimmen von Erfolgsindikatoren erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt unter Einbeziehen der Beschäftigten, denen schließlich die Umsetzung des MCR obliegt

Bevor das Vorhaben intern und offiziell angekündigt wird, sollten MOs **Befürwortende einbinden**, die als Fürsprecher:innen die Akzeptanz des MCR unter den Mitarbeitenden ankurbeln, Widerstände abfangen und künftig auch die neue Markenidentität vorleben.

Am Beispiel der KEAF könnte der vierköpfige Vorstand, allen voran *Fred Kiserem*, die Fürsprache übernehmen. Ein großer Vorteil der Organisation ist, dass die Führungskräfte so eng am operativen Alltag beteiligt sind.²⁷² Dennoch sollten auch Mitarbeitende der unteren Hierarchieebenen, die vielleicht aufgrund ihrer Erfahrung oder Dauer ihrer Tätigkeit eine Schlüsselfunktion erfüllen, eingebunden werden.

Die Befürwortenden sind nicht mit Markenbotschaftern:botschafterinnen gleichzusetzen; diese werden erst zu einem deutlich späteren Zeitpunkt relevant, wenn es darum geht, die neue Unternehmensmarke auf dem externen Zielmarkt zu präsentieren.

Der nächste Prozessschritt birgt einige Herausforderungen: Organisationen müssen ihr **Vorhaben intern kommunizieren**, und zwar auf eine Weise, die dem betrieblichen Kontext gerecht wird, Motivation erzeugt und eine realistische Erwartungshaltung herstellt. Die Forschungsarbeit empfiehlt daher, wie folgt vorzugehen: Es wird ein offizielles und organisationsweites (u. U. digitales oder hybrides) Meeting angekündigt, seine Inhalte werden bis dahin zurückgehalten. Zur Vorbereitung kann ein Fragenkatalog erarbeitet werden. Zu Beginn der Versammlung werden die Herkunft und das Vermächtnis der Unternehmensmarke gewürdigt und Hintergründe des Rebranding ausführlich dargelegt. Der Zusammenhang zur Mission wird hergestellt und Vorurteile gegenüber derartig kommerziellen Marketingpraktiken abgefangen. Es darf in Aussicht gestellt werden, welche Erfolge die neue Marke verzeichnen soll und welche Bereiche, Elemente oder Werte keiner Änderung unterliegen werden. Indem die Organisation bereits in einem so frühen Stadium die zu erwartenden Hürden benennt, stellt sie Vertrauen

²⁷¹Vgl. Chapleo 2015, S. 1, S. 13, S. 18; vgl. Parker und Parker 2013, Kap. „Preface“.

²⁷²Vgl. Kiserem Epilepsy Awareness Foundation 2019a, 2019b; vgl. Lang 2019.

unter ihren Arbeitskräften her und kann Einfluss auf die spätere Frustrationstoleranz nehmen. Es muss ein Dialog eröffnet werden, in dem die Mitarbeitenden ihre Sorgen und Vorschläge einbringen können. Widerstände werden ernstgenommen und von den Führungskräften oder Befürwortenden beantwortet. Im Anschluss an das Meeting folgt eine schriftliche Zusammenfassung, auch um Spekulationen unter den Nicht-Anwesenden vorzubeugen.

Erst jetzt sollten Organisationen ein **Team aufstellen**, das weitgehend für die Umsetzung, Kontrolle sowie interne und externe Kommunikation des MCR zuständig ist. Diese dedizierte Abteilung kann eine Ergänzung zur externen Beratung – sofern eine beauftragt wird – darstellen. Die Aufgabe des Teams ist es nicht, das Rebranding alleinverantwortlich durchzuführen, viel eher vertritt es die Unternehmensmarke. Damit keine Einzelinteressen verfolgt werden und Synergien entstehen können, sollte es heterogen zusammengesetzt werden. Die Aufgaben werden zugeteilt und ihre Träger:innen geschult.

Bei der KEAF könnte es schwierig werden, die Rolle von *Fred Kiserem* zu definieren, weil die Unternehmensmarke sehr eng an ihn gebunden ist. Das wirft auch die Frage auf, wie andere Teammitglieder von ihrem Mitspracherecht unvoreingenommen Gebrauch machen können. Ergänzend zu *Kiserem* sollten funktionsübergreifend ehrenamtliche und bezahlte Mitarbeitende auch außerhalb von Vorstand und Management eingebunden werden – bspw. aus den Entrepreneurship- und Computerkursen.

Die Führungskräfte werden Sach- und finanzielle **Mittel bewilligen**, damit sowohl strategische als auch kreative Aufgaben des MCR realisierbar werden.

Die KEAF könnte Kursräume, sowie Tafeln, Computer und EDV-Programme bereitstellen. Eine Software, mit der später Grafiken kostenlos, ohne Vorkenntnisse und zeitgleich im Team erstellt werden können, ist *Figma*.²⁷³ Es gibt weitere Ressourcen, auf die MOs umsonst oder über kooperierende Institutionen – wie die ECA – zugreifen können.

Die Organisationen müssen ein **Regelwerk vereinbaren**, das Fragen zur Zusammenarbeit unter den Prozessbeteiligten, zur Erfolgsmessung und zum Umgang mit Problemen und Fristen beantwortet. U. a. wird festgehalten, in welchem Rhythmus und Setting Meetings stattfinden, wie oft an die Führungsebene und andere Mitarbeitende berichtet wird, was bei Überschreitungen des festgelegten Rahmens passiert, wie langfristige Ziele heruntergebrochen und qualitative Ziele messbar gemacht werden können.

Die KEAF ist zu einem Großteil von Spenden abhängig und es mag naheliegen, den Erfolg des MCR hiernach zu messen. Der Einfluss von Branding auf Fundraising darf jedoch nicht überschätzt werden; in den meisten Fällen gibt es keinen direkten Zusammenhang oder er lässt sich aufgrund der Vielzahl von Faktoren, die auf das Spendenverhalten einwirken, nicht herausarbeiten.²⁷⁴ Eine deutlich größere Errungenschaft könnte sein, dass Epileptiker:innen ihren Zustand

als eine unverschuldete und behandelbare Krankheit begreifen. Neben diesem langfristigen Ziel können kurz- und mittelfristige Erfolge, wie die Markenassoziation über Befragungen unter Kursteilnehmenden und Ortsansässigen, gemessen werden.

Umsetzen

Die Zeitspanne zwischen offiziell dem Startschuss für das MCR und Relaunch der Unternehmensmarke wird als „Umsetzung“ bezeichnet. Sie kann Arbeitskräfte sämtlicher Hierarchieebenen involvieren. Sie stellt die aufwendigste Phase im Prozess dar und kann mehrere Monate, u. U. sogar Jahre, in Anspruch nehmen. Länger dauert nur der sich anschließende Abschnitt „Leben“, der aber deutlich passiver von der Organisation gestaltet wird, und das zu jeder Phase simultan verlaufende „Kontrollieren“.

Charakteristisch für die Umsetzungsphase sind die hohe Einbindung interner und externer Stakeholder:innen in den Schaffensprozess, die Entwicklung des Markenerscheinungsbildes und die Schulung des Personals, um die neue Marke nach außen zu tragen. Diese Aspekte tauchen auch bei *Ahonen*, *Khosravizadeh et al.*, *Lomax et al.*, *Muzellec und Lambkin*, *Tevi und Otubanjo* und *Vinjamuri* auf.²⁷⁵ Auch andere Prozessschritte – z. B. der Markttest – sind erfolgsentscheidend für das MCR, sie werden aber von den wenigsten Autor:innen genannt. Lediglich *Vinjamuri* hebt die Testphase hervor, jedoch soll diese bereits vor der Umgestaltung und Entwicklung der Kernbotschaften stattfinden,²⁷⁶ sodass ein essenzieller Teil der Marke gar nicht vom Testmarkt beurteilt wird.

Als erstes werden die MCR-Verantwortlichen die **Identität betrachten**, die ihre Unternehmensmarke einzigartig macht. Auch dieser Prozessschritt kann herausfordernd sein, weil der Spagat zwischen Herkunft und Loyalität gegenüber der Marke und Relevanz für den aktuellen und künftigen Zielmarkt gelingen muss. Gerade in der heutigen Zeit, in der externe Bezugsgruppen immer größeren Einfluss auf die Marke nehmen, kann eine Anpassung notwendig sein.²⁷⁷ Sofern es zu einer Neuformulierung kommen soll, wird diese aus der Mission abgeleitet und schlägt im besten Fall eine Brücke zwischen Altem und Neuem. Die Identität kann – so auch am Beispiel der KEAF – eng mit den Werten ihres:ihres Gründers:Gründerin verwurzelt sein und lässt sich nicht autonom von neuen Mitarbeitenden oder Agenturen umsetzen.²⁷⁸

Es folgt eine erneute Analyse; die MOs sollten ihren **Markt untersuchen** – dieses Mal jedoch, um konkrete Schritte zur Markenpositionierung und -persönlichkeit abzul-

²⁷⁵Lomax et al. unterteilen die Stakeholder:innen weiter nach Projekt Leadership, Mitarbeitenden, Kunden:Kundinnen und Agenturen [2002, S. 5-9]. Khosravizadeh et al. erwähnen u. a. das Logo-Design [2021, S. 958] und Tevi und Otubanjo ordnen allen Prozessschritten grafisch das Internal Branding über [2013, S. 91].

²⁷⁶Siehe *Vinjamuri* 2004, S. 9.

²⁷⁷Vgl. Kap. 2.1.1 sowie Schultz und Hatch 2003, S. 20.

²⁷⁸Vgl. Iftekharruddin 2011, S. 68-69. Chad spricht auch von „Corporate Memory“ [Chad 2016, S. 20].

²⁷³Vgl. *Figma*, Inc. n. d.

²⁷⁴Vgl. *Durham* 2015; vgl. *Finisterra do Paço et al.* 2014, S. 14.

ten. Dafür richten sie den Blick auf ihre Zielgruppen, Mitarbeiter:innen, und andere Vergleichsmaßstäbe (wie vorbildliche Organisationen).

Bei einem Vergleich der KEAF mit KAWÉ kann festgestellt werden, dass beide Organisationen sehr ähnliche Zielgruppen, Angebote und Gestaltungselemente haben. Ähnlichkeiten sind sogar bei Ansprache, Design und Farbwahl auffallend; bspw. verwenden beide NPOs lilafarbene Uniformen, Flyer und Webauftritte.²⁷⁹ Ein Vorteil der Ähnlichkeit liegt darin, dass die KAWÉ als Referenzpunkt dienen kann und sich ihre Abläufe studieren lassen: Wie werden die Mitglieder auf die Organisation aufmerksam gemacht? Wie kommuniziert die KAWÉ ihren Markennutzen, welche Veranstaltungen initiiert sie und wie pflegt sie ihre Beziehungen zu den Spendern:Spenderinnen? Gute Einblicke erhält eine MO vielleicht, indem sie gegenüber einer anderen als Interessentin auftritt oder sie bezuschusst. Auf all diesen Erfahrungswerten lässt sich aufbauen.

Ein weiterer Baustein sind die Leistungsabnehmer:innen: Bei der KEAF wird deutlich, dass die Organisation verschiedene Logos, Wortlaute und sogar Namen nutzt.²⁸⁰ Über eine Befragung des Zielmarkts lässt sich herausfinden, welche Assoziationen diese Elemente erwecken. Eine globale Marke muss in diesem Punkt sehr sorgfältig vorgehen und je nach kulturellem Hintergrund ihre Märkte einzeln untersuchen.²⁸¹

Ein Vorteil ist, dass sich die KEAF aufgrund ihrer Kursangebote sehr nah an den Leistungsabnehmenden bewegt, was auch dem nächsten Schritt zugute kommt: MOs sollten ihre internen und externen **Bezugsgruppen integrieren**. Je nach Grad der Abhängigkeit können hierunter sogar Partner:innen und Förderer:Förderinnen zählen, obwohl das zu einem zunehmend komplexeren Unterfangen führt. Es muss ein Kompromiss zwischen Marken-Diktatur und -Anarchie gefunden werden, durch den weder die Marktausrichtung noch -identität verleugnet wird. Dafür müssen die Bezugsgruppen unbedingt priorisiert werden. Manchen darf mehr Mitspracherecht eingeräumt werden. Die Co-Creation kann eher passiv (bspw. durch Feedback-Schleifen) oder aktiv (bspw. durch Ideenwettbewerbe oder bei der gemeinsamen Entwicklung einer neuen Dienstleistung) stattfinden. Unter diesem Prozessschritt sollten auch Kommunikationswege vereinbart werden – wie Meetings, Intranets und E-Mail-Verteiler. Es muss u. a. berücksichtigt werden, ob die Bezugsgruppen über einen Internetzugang verfügen und wo sie ansässig sind. Wie sich zeigt, können die Mitglieder der KEAF insb. über Social Media erreicht werden.

Als nächstes müssen MOs ihre **Positionierung überarbeiten**. Laut *Vinjamuri* geht es darum, zu betonen, welche Kernkompetenzen die Organisation hat, was sie von ihren Mitbewerbern:Mitbewerberinnen unterscheidet und wie die

Differenzierungsmerkmale an die Zielgruppe kommuniziert werden können. All diese Aspekte bringt das *Brand Positioning Statement* zum Ausdruck: „[Marke X] ist die beste [Kontext] für [Kernzielgruppe] um [wesentlicher Unterschied], weil [Begründung für den Unterschied].“²⁸² *Schmidt* merkt an, dass ein solches Statement nur zur internen Nutzung dienen und grafisch ergänzt werden soll²⁸³ – zum Beispiel durch ein Netzdiagramm, das die wichtigsten funktionalen und emotionalen Nutzenbündel der eigenen MO und vergleichbarer Organisationen bewertet. Mehrere Quellen warnen aber vor dem Versuch, für jede:n (potenzielle:n) Kundin:Kunden alles sein zu wollen. Der Erfolg liegt in der Reduktion: „Would you rather get a large number of people vaguely aware that you exist - or get a smaller number of people to actually make a donation?“²⁸⁴ Es kommt auf die Intensität, nicht auf die Quantität der Kunden:Kundinnenbeziehungen an. Organisationen sollten zudem nur wenige Attribute, diese dafür einprägsam, kommunizieren.

Am Beispiel der KEAF könnte das Statement wie folgt lauten: „Die *Kiserem Epilepsy Awareness Foundation* ist die Ausbildungs- und Anlaufstelle für Epilepsie-Kranke in Kiambu, um persönliche, maßgeschneiderte Kurse und Gesundheitsleistungen in Anspruch zu nehmen und ein Leben in der Community aufzubauen, weil die Angebote der Organisation von Menschen, die den selbstbewussten Umgang mit Epilepsie vorleben, entwickelt und umgesetzt werden.“ Beim Vergleich zur KAWÉ zeigt sich nämlich gerade das: Ein Alleinstellungsmerkmal ist es, dass *Fred Kiserem* und ein Teil seines Teams selbst an Epilepsie erkrankt sind. Die Mitarbeitenden der KAWÉ hingegen scheinen zwar einen unternehmerischen Hintergrund, aber kaum einen persönlichen Bezug zur Krankheit zu haben.²⁸⁵ Dieser Vorteil ihnen gegenüber darf herausgearbeitet werden und sämtliche Maßnahmen vorgeben. Er zeigt auch auf, welche Leistungen der Organisation hintenangestellt werden sollten – wie die Fundraising-Betreuung anderer MOs, die keineswegs auf den im Statement geschilderten Markennutzen einzahlt.

Durch die Persönlichkeit tritt die Identität der Unternehmensmarke nach außen. Wenn Organisationen nun ihre **Persönlichkeit anpassen**, achten sie darauf, dass sie der erarbeiteten Markenpositionierungsstrategie gerecht werden. Das lässt sich gut anhand der KEAF erklären: Es wurde erarbeitet, dass die NPO einen sehr persönlichen und individuellen Ansatz im Umgang mit Epileptikern:Epileptikerinnen verfolgt. Es wäre also hinderlich, standardisierte Angebote, eine sachliche, distanzierte oder automatisierte Ansprache, einen hochtrabenden Wortschatz und kühle Farben zu wählen.

Um sich einen Eindruck davon zu verschaffen, wie die Zielgruppe fühlt, denkt und handelt, sollte eine Persona entwickelt werden. Mit ihr wird ein:e Kernkunde:kundin – bspw.

²⁷⁹Siehe Kenya Association for the Welfare of People with Epilepsy n. d. a, n. d. b; Kiserem Epilepsy Awareness Foundation 2019a, 2019c, 2022. Siehe auch Anhang K.

²⁸⁰Es tauchen zusätzlich auf: Kiserem Epilepsy Foundation, Kiserem Foundation, Kiserem Epilepsy Center [siehe *FemmeHub* 2021 und Kiserem Epilepsy Awareness Foundation 2019c, 2019e].

²⁸¹Vgl. Aaker 1991, S. 229.

²⁸²Vgl. *Vinjamuri* 2004, S. 7-8.

²⁸³Vgl. *Schmidt* 2020a, S. 23-26.

²⁸⁴*Brooks* 2013. Vgl. auch *Albisser* 2022, S. 44; *Parker und Parker* 2013, Kap. 2 „Ignition Points“ ff. und *Schmidt* 2020a, S. 83.

²⁸⁵Siehe Kenya Association for the Welfare of People with Epilepsy n. d. a und Kiserem Epilepsy Awareness Foundation 2019a.

eine Spenderin oder ein Nutzer – detailliert beschrieben. Der Steckbrief enthält Angaben zu Geschlecht, Alter, Wohnort, Ausbildung, Einkommen, Vorlieben u. m.²⁸⁶ Es ist einfacher, mit einem Blick auf die Persona, Kommunikationsmaßnahmen und Preise festzulegen oder Markenerlebnissen zu kreieren, statt hypothetische Annahmen zu treffen.

Beim sog. emotionalen Branding geht es darum, menschliche Marken zu entwickeln, damit sich ihre Zielgruppen bestmöglich mit ihnen identifizieren und erwiesenermaßen langfristige Beziehungen aufbauen können.²⁸⁷ Die KEAF ist fürsorglich, vertrauenswürdig, integer, sympathisch, zugänglich und erfahren. Nachdem ihre Persönlichkeit formuliert wurde, müssen alle Touchpoints, an denen sie erlebbar wird, untersucht werden: Wäre unsere Persona an den Kursen interessiert? Sind sie bezahlbar? Welchen Zahlungsvorgang wünschen sich unsere Spender:innen? Sollten wir unseren Service eher über *WhatsApp*, statt per E-Mail anbieten? Sind die Informationen auf unserer Webseite angemessen? Unter dieser letzten Frage wäre auch zu beurteilen, ob die Verwendung von urheberrechtlich geschützten *Shutterstock*-Videos im Blog oder die explizite Darstellung von Gewalt gegenüber einem KEAF-Mitglied wirklich in Einklang mit dem angegebenen Wert „Integrität“ steht.²⁸⁸ Die Markenpersönlichkeit macht sich eben nicht nur in schnell formulierten Leitbildern, sondern im Detail und über eine Reihe von Ereignissen bemerkbar. Alle Touchpoints müssen aufeinander abgestimmt und die Kernbotschaften über einen langen Zeitraum hinweg kommuniziert werden können. Es muss geprüft werden, ob es sinnvoll ist, in diesem oder den anschließenden Prozessschritten externe Hilfe in Anspruch zu nehmen: Welchen Wert liefert schließlich eine Agentur, die Flyer druckt, einen Markenguide erarbeitet oder Social-Media-Beiträge vorformuliert, wenn die MO nicht über die Ressourcen verfügt, diese Maßnahmen im Anschluss auch selbstständig und über die Jahre hinweg umzusetzen?

Es wird die Verzahnung mit dem nächsten Punkt deutlich: Organisationen werden nun ihre geplanten **Maßnahmen realisieren**. Dabei handelt es sich um den umfangreichsten Schritt im Prozessmodell. Die Möglichkeiten, die den MOs zur Auswahl stehen, sind so individuell wie ihre Persönlichkeiten. Es lassen sich nicht alle erfassen, weshalb nur einzelne Optionen am Beispiel der KEAF geschildert werden:

Storytelling ist ein wesentlicher Bestandteil des emotionalen Marketing und ein erfolgsversprechender Ansatz, um die persönlichen und praxisnahen Leistungen der KEAF zu betonen. Mit Storytelling gelingt es, Fakten zur Organisation in eine narrative Struktur einzubetten, um das Engagement sowie Identifikations- und Lernprozesse der Zielgruppe zu fördern.²⁸⁹ Das könnte z. B. so aussehen, dass aus den über hunderttausend Epilepsie-Kranken in Kenia²⁹⁰ drei Schicksa-

le, denen die KEAF einen Berufseinstieg ermöglicht hat, herausgegriffen und mit Bildern und Interviews auf der Webseite und in den Kursräumen abgebildet werden. Das kann nicht nur einer Compassion Fatigue vorbeugen, sondern verdeutlicht den Fördernden die Mission und Erfolge der Organisation und drückt gegenüber den Betroffenen Verständnis und Annahme aus.

Eine weitere Möglichkeit könnte es sein, jedem: jeder Spender:in eine Paten:Patinnenschaft mit einem erkrankten KEAF-Mitglied anzubieten, dessen Ausbildungskosten übernommen werden sollen. Über die Dauer der Förderung wird die Beziehung über Fortschrittsberichte zur betreuten Person und den persönlichen Austausch hochgehalten.

Die Beziehung zu den Mitgliedern auf der anderen Seite kann durch Markenerlebnisse in der sog. Brand Community gepflegt werden – bspw. durch kursübergreifende Spieleabende und Wettbewerbe oder online in Foren.²⁹¹ Hierfür können auch Up- oder Cross-Selling-Strategien zum Einsatz kommen – bspw. durch Paketpreise mehrerer Kurse.

Um die Organisation neuen Zielgruppen näher zu bringen, eignen sich Tage der offenen Tür, Podiumsdiskussionen oder Social-Media-Lifestreams, bei denen *Fred Kiserem* persönlich auftritt. Dass die KEAF inhaltlich und namentlich so eng mit ihm verwurzelt ist, trägt maßgeblich zu ihrer Wahrnehmung als vertraute und vertrauensvolle Organisation und Kooperationspartnerin bei. Daher sollte keine Maßnahme – etwa die Umbenennung – ergriffen werden, die diese Assoziation zwischen KEAF und *Kiserem* beeinträchtigt.

Unter dem vorliegenden Prozessschritt könnte auch das Markenerscheinungsbild überarbeitet werden. Fehlerhafte Logos und irrtümliche Nennungen der Organisation sollten entfernt werden. Bislang ist das kenianische Logo grundsätzlich in Einklang mit der oben erarbeiteten Positionierungsstrategie, wenngleich es das Alleinstellungsmerkmal der KEAF – ihren persönlichen Ansatz – besser unterstreichen könnte; bspw. durch abstrakte Silhouetten oder Profile der Afrikaner:innen. Sollte die Organisation eine Globalisierung anstreben, stünde das Logo vor einer grundsätzlichen Überarbeitung.

Auch die Webseite müsste dringend und insb. auf Usability, Wortlaut und Rechtschreibfehler geprüft werden.²⁹²

Zuletzt könnte es auch sinnvoll sein, (erstmalig) einen Slogan zu kreieren, der die Tätigkeitsfelder oder Zielgruppen der KEAF eingrenzt, da der Name der Organisation allein nur wenig aussagekräftig ist; bspw. „Empowering individuals. Educating society.“ oder „We give people living with epilepsy a voice and a future.“.

Es zeigt sich, dass MCR auch ohne KI, Augmented Reality Apps und andere technische Errungenschaften oder den Einsatz von viel Budget möglich ist.

²⁸⁶Vgl. Parker und Parker 2013, Kap. 10 „Demographically yours“.

²⁸⁷Vgl. Mirzaei et al. 2021, S. 188, S. 195; vgl. Schmitt 2012, S. 10-12.

²⁸⁸Siehe Kiserem und Lang 2019 und Kiserem Epilepsy Awareness Foundation 2019c.

²⁸⁹Vgl. Serrat 2008, S. 1.

²⁹⁰Dabei handelt es sich um eine veraltete Dunkelziffer, da die Angaben zu

Epilepsie-Kranken zwischen 10.000 und einer Million schwanken. Nur ein Bruchteil der Betroffenen ist registriert [vgl. Kariuki 2017; vgl. World Health Organization Africa (WHO) 2014].

²⁹¹Vgl. Schmitt 2012, S. 11, S. 13

²⁹²Siehe z. B. „(...) empower our members to become better people“, die Satzabbrüche, fehlenden Quellenangaben und Auswahl der Zahlungsmittel [siehe Kiserem Epilepsy Awareness Foundation 2019c, 2019d].

Da Organisationen die Motivation ihrer Mitarbeitenden über den langwierigen Prozess aufrechterhalten wollen und ohnehin nicht lange auf die frühen Erfolge des MCR warten müssen,²⁹³ sollten sie ihre **ersten Ergebnisse mitteilen**, Wertschätzung ausdrücken und einen Ausblick auf die letzten Meter bieten. Dies kommunizieren sie nicht nur gegenüber den Beteiligten, sondern auch den übrigen Arbeitskräften, Partnern:Partnerinnen, vielleicht sogar Großspendern:spenderinnen. Nichtsdestotrotz muss beachtet werden, dass die entwickelten Maßnahmen noch keinen Markttest überstanden haben und ggf. vor einer Anpassung stehen. Statt des vermeintlich neuen Logos könnte bspw. mitgeteilt werden, dass bereits jetzt eine höhere Produktivität und Kohäsion oder ein gestiegenes Interesse der Mitarbeitenden an den Unternehmenszielen erkennbar werden.

Dann folgt die Reifepfung des MCR: Organisationen werden ihre entwickelte **Marke testen und ausbessern**, um herauszufinden, ob ihre Zielgruppe u. a. die Kernbotschaften, das neue Portfolio oder Logo versteht und sie glaubwürdig und ansprechend findet.²⁹⁴ Organisationen grenzen dafür ihre Zielmärkte ab, legen Testbedingungen fest und wählen eine geeignete quantitative oder qualitative Forschungsmethode aus. Dieser Schritt kann professionell über eine Marktforschungsagentur, aber auch im kleinen, internen Rahmen umgesetzt werden.²⁹⁵ Die Kursleiter:innen der KEAF könnten bspw. im Anschluss an ihren Unterricht das neue Leitbild und den Slogan an die Wand projizieren und eine Fokusgruppe initiieren. Ergänzen lässt sich diese um eine Umfrage unter *Facebook*-Abonnenten:Abonnentinnen, aber auch Personen auf der Straße, die in keinem Bezug zur KEAF stehen.

Sofern der Markttest nicht die erhofften Erfolge des MCR widerspiegelt, sollten sich MOs an *Druckers* Daumenregel orientieren: „If at first you don't succeed, try once more. Then do something else“. Neue Strategien funktionieren meist nicht auf Anhieb, ergänzt *Drucker*, die Herausforderung bestehe darin, zu hinterfragen, warum dem so ist und es besser machen zu können. Manche Erfolge stellten sich erst nach zahlreichen Anläufen ein, das aber sei die Ausnahme und stünde in Konflikt mit den begrenzten Ressourcen.²⁹⁶

Damit die realisierten Maßnahmen ihre Wirkung entfalten und die Unternehmensmarke in den nächsten Monaten und Jahren konsistent über sämtliche Touchpoints hinweg gelebt wird, sollten MOs einen **Markenguide erstellen**. Dabei handelt es sich um ein digitales oder physisches Dokument, das alle Markenwerte und Richtlinien u. a. zur Nutzung von Layout, Farbschemata, Schriftarten, Tonfall und zum angestrebten Verhalten im Service zusammenfasst. Jeder:jede Mitarbeiter:in erhält Zugang zum Markenguide und damit auch zu den wichtigsten Materialien – bspw. Logos in Graustufen und Mustertexte.

Ein Teil des MCR-Teams wird für die Einhaltung dieser Richtlinien beauftragt und evaluiert in regelmäßigen Abständen

den die Umsetzung im Unternehmen. Auf potenzielle Unstimmigkeiten wird reagiert.²⁹⁷

Für die KEAF könnten die Lehrer:innen der Computerkurse den Markenguide grafisch umsetzen. Im besten Fall spiegelt er das Design der Unternehmensmarke selbst wider. Besonders wichtig wäre die Erstellung von Templates für Social-Media-Beiträge oder Spendenausschreibungen und Förderpöfe.

Der Markenguide dient auch der Verdeutlichung, wenn MOs nun ihre **neue Marke lehren**. Durch diesen Prozessschritt wird sichergestellt, dass die Mitarbeitenden ein klares Bild der Marke haben und dazu befähigt sind, im Sinne dieser zu denken und zu handeln. Nichtsdestotrotz wird dieser Schritt in deutschen Unternehmen häufig übergangen und die so ausführlich erarbeitete Strategie bleibt schlussendlich in der Schublade liegen.²⁹⁸

Fred Kiserem mag zwar eine entscheidende Rolle als Vertreter der Organisation zukommen, aber auch Lehrkräfte, Fundraiser:innen und die übrigen Mitarbeitenden verkörpern die Marke. Auch sie sollen lernen, wie sie diese in ihren unterschiedlichen Funktionen zum Leben erwecken können. Ob die gängigen Formate – darunter Intranet, Newsletter und Mitarbeiter:innenzeitschriften –²⁹⁹ den Aufwand für die KEAF rechtfertigen, sei dahingestellt, ein persönliches Training erscheint jedoch umsetzbar: Innerhalb des Trainings wird zunächst die neue Unternehmensmarke inhaltlich als auch visuell vom MCR-Team präsentiert. Erneut werden die genauen Gründe zu den einzelnen Überarbeitungen und Erfolge hervorgehoben und die Wertschätzung an die Mitarbeitenden ausgedrückt. Mit den Teilnehmern:nehmerinnen wird anhand von Praxisbeispielen das Handlungsspektrum der Marke abgesteckt. Es geht also nicht darum, die Richtlinien um jeden Preis durchzusetzen, sondern den Organisationsmitgliedern ein Verständnis für die Marke zu vermitteln und den Umgang mit den Materialien – wie dem Markenguide – zu erleichtern. Damit entfällt auch die Notwendigkeit, jeden ihrer Außenkontakte, jeden Social-Media-Beitrag und jede Grafik zu kontrollieren. Es soll eine partizipative Form der Markenführung angestrebt werden, die auf Vertrauen aufbaut.³⁰⁰

Leben

Diese vierte Prozessphase wird in keiner der herangezogenen Quellen ausreichend gewürdigt: *Vinjamuri* zählt nach der genannten Schulung keine weiteren Schritte mehr auf, *Ahonen* beschreibt, dass nach dem Relaunch lediglich die Evaluation folge und *Tevi* deutet grafisch an, dass sich aufgrund des Rebranding quasi unmittelbar ein neues Markenimage manifestiere.³⁰¹ Durch diese Phase aber beweist die MO, dass sie ihr

²⁹⁷Vgl. Chad 2016, S. 24; vgl. Kylander und Stone 2012, S. 40; vgl. Schmidt 2020a, S. 15.

²⁹⁸Vgl. Deutscher Markenmonitor 2021e.

²⁹⁹Vgl. Deutscher Markenmonitor 2021c.

³⁰⁰Vgl. Kylander und Stone 2012, S. 40-41.

³⁰¹Siehe Ahonen 2008, S. 35 *Tevi* und Otubanjo 2013, S. 90-92 und Vinjamuri 2004), S. 11-12. Es sei auch erneut darauf verwiesen, dass die Imagebildung nicht so direkt beeinflusst werden kann [vgl. Kap. 2.1.3].

²⁹³Vgl. Durham und Duffett 2014, S. 20-21.

²⁹⁴Vgl. Vinjamuri 2004, S. 8-9.

²⁹⁵Vgl. ebd.

²⁹⁶Vgl. Drucker 1990, S. 54. Zitat auf Seite 54.

Markenversprechen einlöst und die neue Unternehmensmarke nicht nur eine schöne Hülle ist. Nur sofern ihr das gelingt, können Loyalität und langjährige Kunden:innenbeziehungen aufgebaut und erhalten werden.³⁰²

Insofern kann diese Phase mehrere Jahre dauern, bis nämlich der MCR-Prozess von neuem beginnt. Branding ist schließlich die konstante Einflussnahme auf die Wirkungsperspektive der Marke und somit wohl nie gänzlich abgeschlossen.³⁰³

Es handelt sich bei ihr um die erste Phase, die absolut jeden:jede Mitarbeiter:in betrifft.

Da ihre Ausgestaltung hochindividuell ist, bildet das Prozessmodell nur die drei Schritte ab, die jede MO durchlaufen sollte – begonnen mit dem Relaunch:

Wie in Kapitel 3.1 erläutert, kann ein mehr oder weniger offensiver Ansatz gewählt werden, mit dem Organisationen ihre neue **Marke extern kommunizieren**.

Da davon auszugehen ist, dass die externen Bezugsgruppen der KEAF bereits vom MCR erfahren haben – aufgrund ihrer Beteiligung am Prozess oder der engen Beziehung untereinander und zur Organisation (siehe „Bezugsgruppen integrieren“) – sollten die Prozessergebnisse proaktiv präsentiert werden. Für die KEAF wurden eher subtile Rebranding-Maßnahmen empfohlen – wie die Slogan-Entwicklung, Website-Überarbeitung und Ausgestaltung von Markenerlebnissen. Nichtsdestotrotz könnte die Neupositionierung der Organisation insb. Fragen der Vertraulichkeit unter Mitgliedern aufwerfen: Die KEAF will persönlicher werden und dafür u. a. Tage der offenen Tür und Medienauftritte initiieren, Spender:innen mit Erkrankten vernetzen und Leidens- wie Erfolgsgeschichten der Epileptiker:innen zugänglich machen. Somit können sich auch die Wahrnehmung der einzelnen Mitglieder in der Öffentlichkeit und ihr enger Bezug zur KEAF verändern. Ihnen muss unbedingt vermittelt werden, dass die KEAF, obwohl sie neue Zielgruppen erschließen und sich professionalisieren will, dem engen und individuellen Austausch mit ihren Mitgliedern treu bleiben, ihn sogar ausbauen wird. Es muss kommuniziert werden, dass die Öffentlichkeitsarbeit den Anliegen von Epileptikern:innen zugute kommt und dass Datensicherheit gewährleistet wird; kein Mitglied wird unwillentlich zur Schaubühne. Der Relaunch gegenüber Mitgliedern könnte im Rahmen von Unterrichtseinheiten oder Community-Events stattfinden. Vielleicht lässt sich ein „Launch Day“ in der Schule organisieren, um einzelne Maßnahmen vorzuführen und die für die Teilnehmenden relevanten Veränderungen zu erläutern. Der Dialog wird angeregt und Beschwerden und Widerstände gegen die neue Marke angenommen.

Für Organisationen, die aufgrund ihrer Bekanntheit und der Umsetzung weniger subtiler Maßnahmen – wie der Umbenennung oder internationalen Expansion – mehr Öffentlichkeitsinteresse erwecken, stellt die externe Kommunikation des MCR eine größere Herausforderung dar: Sie sollten ihren früheren Namen und die daran geknüpften Werte

nicht abrupt verbannen, sondern die Bezugsgruppen allmählich mit dem neuen Look vertraut machen und signalisieren, dass die Markenversprechen erhalten bleiben. Dafür können Markenbotschafter:innen zum Einsatz kommen – wie Kunden:Kundinnen, die sich stark mit der Marke identifizieren und sie gegenüber Dritten empfehlen. Durch Programme wie *SparkToro* können Organisationen ihre Botschafter:innen im Netz ausfindig machen und sie mit den neuen Informationen zur Marke versorgen.³⁰⁴ In der Literatur finden sich auch Beispiele zu ausschweifenden Launch-Paraden, Gebäudeverkleidungen und Werbegeschenken,³⁰⁵ die für zahlreiche MOs aber unerschwinglich sein dürften.

Damit die Motivation nicht abreißt und der Weg für künftige Rebranding-Vorhaben geebnet wird, sollten Organisationen ihre **Dankbarkeit ausdrücken** und mit etwas Abstand zum Relaunch auch den **MCR-Prozess aufbereiten**.

MOs sollten mindestens verbal ihre Wertschätzung gegenüber allen Mitarbeitenden, Partnern:Partnerinnen und Leistungsabnehmern:abnehmerinnen, die in den letzten Monaten ungeachtet ihrer Beteiligung am Rebranding, Vertrauen und Loyalität zur Organisation bewiesen haben, zum Ausdruck bringen. So könnten für sie Anreize – wie Rabatte – geschaffen werden, die zusätzlich das Interesse unter bislang unerschlossenen Zielgruppen an der neuen Unternehmensmarke wecken.

MOs dürfen ihre mittel- und langfristigen Erfolge kommunizieren, müssen aber auch Schwachstellen des Prozesses eruieren. Befragungen unter den KEAF-Mitarbeitenden und Kursteilnehmer:innen können hilfreich sein. Jede Marke macht Fehler und nicht immer verläuft das MCR erfolgreich. Organisationen, die Schwächen verbergen oder herunterspielen, können an Glaubwürdigkeit einbüßen.³⁰⁶

Kontrollieren

Der letzte Schritt „Prozess aufbereiten“ soll nicht andeuten, dass die Evaluation des MCR nur abschließend und einmalig erfolgt. Stattdessen findet sie parallel zu den übrigen vier Phasen statt. Das wird lediglich bei *Lomax et al.* deutlich: Sie erwähnen die kontinuierliche Überwachung der Reaktionen von Stakeholdern:Stakeholderinnen und marktlicher Veränderungen. Außerdem empfehlen sie Organisationen, sich für das Monitoring externe Unterstützung zu suchen.³⁰⁷

Wie die Umsetzung des MCR gemessen wird, gibt das zuvor vereinbarte Regelwerk vor. Manche Erfolgsindikatoren – wie die flächendeckende Wahrnehmung von Epilepsie in der lokalen Bevölkerung – können am besten über Marktforschungsagenturen gemessen werden. Andere hingegen können intern erhoben werden – wie die Kunden: Kundinnenabwanderungsrate, die gestiegene Anzahl von Kursteilnehmer:innen oder die verkürzte Dauer bei der Bewerbung um Förderetats.

³⁰⁴Vgl. Brand Trust GmbH n. d.; vgl. Schmidt 2020a, S. 56-58.

³⁰⁵Siehe bspw. Daly und Moloney 2005, S. 33-34.

³⁰⁶Vgl. Schmidt 2020a, S. 74-75.

³⁰⁷Vgl. Lomax et al. 2002, S. 7-9.

³⁰²Vgl. Aaker 1991, S. 28ff., S. 44ff; vgl. Schmidt 2020a, S. 64.

³⁰³Vgl. Kap. 2.1.2.

Es fällt auch in den Aufgabenbereich der Markencontroller, zu überprüfen, ob die ergriffenen Maßnahmen tatsächlich in Einklang mit der Mission stehen, ob sie gleichermaßen der Markenidentität und den dynamischen Marktbedürfnissen gerecht werden. Ursprüngliche Ziele und Entscheidungen dürfen hinterfragt werden. Das mikro- und makroökonomische Umfeld der MO kann sich verändern und neue Chancen wie Risiken für das fortschreitende MCR offenbaren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass auf Grundlage des Prinzipienkatalogs und unter Berücksichtigung vorangegangener Kapitel und Rebranding-Modelle ein dediziertes und ganzheitliches Prozessmodell für MCR entwickelt werden konnte. Obwohl es ihm besser als anderen Schaubildern und Darlegungen gelingt, den Anforderungen von MOs zu begegnen, birgt es Unzulänglichkeiten und Herausforderungen für Anwender:innen, die nachfolgend ausgeführt werden.

4. Diskussion der Ergebnisse und kritische Würdigung der Forschungsarbeit

*„Your brand is a gateway
to your true work.“ – Buck.³⁰⁸*

Bei der Anwendung auf das Praxisbeispiel wurden keine wesentlichen Schwachstellen des Prozessmodells sichtbar, die bereits jetzt eine Überarbeitung des Schaubilds erfordern. Allerdings konnten aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit und ihrer Zielsetzung nicht alle Prozessschritte detailliert betrachtet und auf die KEAF angewandt werden. Manche dieser Schritte (bspw. Maßnahmen realisieren) stellen selbst so umfangreiche Prozesse dar, dass sie in eigenen, ergänzenden Schaubildern abgebildet werden sollten. Andere Themen (bspw. die Klärung rechtlicher Fragen), die in der Praxis viel Raum einnehmen, mussten gänzlich ausgeklammert werden. Obwohl das Modell den inhaltlichen Ansprüchen mancher Prozessabläufe nicht gerecht wird, nimmt es bereits jetzt eine Dimension an, die auf Praktiker:innen überwältigend wirken könnte. Das ist selbstverständlich der unternehmerischen Realität von MOs, der Komplexität des Branding und den Herausforderungen einer jeden strategischen Handlung, geschuldet.

An dieser Stelle soll auch die Bedeutung der strategischen Planung in Frage gestellt werden: Vor dem Hintergrund einer zunehmend digitalen und volatilen Welt und Wirtschaft durchlaufen viele Strategien einen aufwendigen Entwicklungsprozess in der Gegenwart und bewähren sich doch nicht in der Zukunft. Zudem fehlt vielen Führungskräften, die mit der Strategieplanung beauftragt sind, ein Bezug zum operativen Alltag und ihre Maßnahmen bleiben undurchführbar.³⁰⁹ In beiden Fällen jedoch verschafft das entwickelte Modell etwas Abhilfe: durch eine konstante und übergeordnete Kontroll-Phase und den Einbezug diverser Bezugsgruppen in den Prozess.

Das Praxisbeispiel beweist, dass das MCR zwar nicht trivial, aber dennoch umsetzbar ist. Es wurde eine kleine, regionale NPO gewählt, die bereits auf den ersten Blick Schwächen im Geschäftsmodell und dessen Umsetzung aufweist und über keine große Reichweite oder Budget verfügt. Dadurch kann sie als Vergleichsmaßstab für viele weitere MOs dienen. Die Ausführungen zur KEAF wurden auf Grundlage frei zugänglicher und ggf. überholter Internetquellen gemacht, weil sie lediglich der Veranschaulichung des Schaubilds dienen sollten. Sofern das Modell unter den Realbedingungen der KEAF getestet werden soll, müssen ergänzende Tiefeninterviews mit den Führungskräften und Mitarbeitenden der Organisation geführt werden, um die mutmaßlichen Angaben und Empfehlungen auf ihre Plausibilität und Aktualität zu untersuchen.

Ohnehin wurde der MCR-Prozess nur anhand dieser Organisation durchlaufen und es kann keine Aussage zur Repräsentanz der Ergebnisse getroffen werden. Es ist zu erwarten, dass insb. globale Organisationen zahlreichen Herausforderungen beim MCR begegnen, die von dem Modell und auch dem Prinzipienkatalog nicht beantwortet werden. Dies war nicht Zielsetzung der Forschungsarbeit. Um diese Anforderungen zusammenzutragen, muss ein entsprechend größerer Literaturumfang gewählt werden. Dennoch wurden bereits beim vorliegenden Literatur Review zahlreiche Mehrfachnennungen identifiziert (wie Anhang G verdeutlicht). Die Recherche wurde eingestellt, da keine neuen Ansätze mehr erkannt wurden und es zu häufigen Dopplungen kam.

Da nur die Autorin für die Literaturrecherche und Interpretation der Ergebnisse verantwortlich war, konnten Kausalzusammenhänge nicht intersubjektiv hergestellt werden. Folglich kann durchaus ein Mangel an Objektivität in Hinblick auf den Prinzipienkatalog und das Prozessmodell geltend gemacht werden. Manche Faktoren, die Einfluss auf das MCR nehmen können, wurden nicht angemessen gewürdigt, weil ihre Erörterung nicht dem Zweck der Forschungsarbeit entspricht. Ohnehin konnten aufgrund des vorgegebenen Umfangs nur vereinzelt die interpretierten Herausforderungen für MOs und MCR-Prinzipien erläutert werden.

Es wurde hervorgehoben, dass es sich bei dem entwickelten Schaubild um eine Idealvorstellung des MCR handelt und seine Aussagekraft strittig bleibt. Das liegt nicht nur am Forschungsverfahren, sondern auch an der Tatsache, dass der dritte Sektor ausgesprochen heterogen ist und viele Abläufe des Rebranding hochindividuell sind. Um eine gewisse Allgemeingültigkeit des Modells zu unterstreichen, wurden externe Fallbeispiele und internationale, praxisnahe Literatur herangezogen und Ausführungen über den Kontext der KEAF hinaus gemacht. Das Modell eignet sich nicht nur für Organisationen einer bestimmten Branche, Größe oder Nationalität. Vielleicht können sich sogar profitorientierte Unternehmen die Forschungsergebnisse zunutze machen. Das Modell mag zwar auf Herausforderungen von MOs aufbauen, denen Unternehmen vielleicht gar nicht erst begegnen, nichtsdestotrotz könnten ihnen die abgeleiteten Prinzipien und Prozessschritte dabei helfen, mehr Partizipation, Motivation und Kommunikation für ihr Rebranding zu generieren;

³⁰⁸Buck, Dave, zitiert nach Khara 2017.

³⁰⁹Vgl. Schneider et al. 2007, S. 49-57.

bspw. weil ein großer Fokus auf die Erläuterung der Gründe für das MCR gelegt wird und Maßnahmen nicht diktatorisch vorgegeben, sondern durch Co-Creation erarbeitet werden. In anderen Worten: Herkömmliche Unternehmen werden bei Anwendung des Modells keinen Schaden nehmen, viel eher einen Nutzen davontragen.

Ein großer Vorteil ist, dass das Schaubild aufgrund seiner Darstellung Flexibilität bei der Nutzung suggeriert: Es gibt einen Überblick über alle wesentlichen Bestandteile des MCR und veranschaulicht, wie die Phasen ineinandergreifen, ohne Organisationen einen genauen Ablauf aufzudrängen. MOs mit einem sehr kleinen Personenstamm könnten bspw. im Kreise aller Mitarbeitenden die Entscheidung für das MCR treffen und sind so nicht darauf angewiesen, zu späterer Stelle Befürwortende einzubinden oder das Vorhaben intern zu kommunizieren. Vielleicht lassen sich erste Ergebnisse auch deutlich früher im Prozess mitteilen oder es kann in Zusammenarbeit mit der Agentur von vornherein ein Team aufgestellt werden, das dann für die nachfolgende Rahmenvereinbarung und Zielsetzung verantwortlich ist. Viele Schritte sind ohnehin nicht klar voneinander abgegrenzt oder ergänzen sich: Die Marktuntersuchung im Rahmen der Umsetzungsphase stellt möglicher Weise eine Dopplung zur frühen Ist-Analyse dar. Das Modell hebt diese Zusammenhänge grafisch nicht hervor. Es setzt die einzelnen Prozessschritte auch nicht hinsichtlich ihres Umfangs und ihrer Dauer zueinander in Relation: Manche Schritte sind so umfangreich, dass sie mehrere Monate in Anspruch nehmen, während andere (bspw. Entscheidung treffen) innerhalb weniger Stunden durchlaufen werden können. Das Modell bildet auch keine Wechselwirkungen ab, die u. a. durch das simultane Kontrollieren oder durch gleichzeitige Branding-Maßnahmen auf einer anderen Unternehmensebene (bspw. Produktrebranding) auftreten. Es soll keineswegs angedeutet werden, dass MCR in einem Vakuum stattfindet, unabhängig von externen Einflüssen – sei es aus anderen Abteilungen, Unternehmenszweigen oder der Außenwelt. Genauso wenig liegt der Erfolg einer Organisation rein in ihrer Marke begründet. Corporate Rebranding ist lediglich ein Türöffner. Sollten sich Organisationen auf den Prozess einlassen, obliegt es ihnen, selbst zu entscheiden, welche Schritte und Abfolgen für den eigenen, betrieblichen Kontext Sinn machen, und mit welcher Akkuratess diese durchgeführt werden sollen. Das Prozessmodell ist keine Patentlösung, sondern ein Hilfsmittel. Für Anwender:innen führt kein Weg daran vorbei, sich genauestens mit dem MCR auseinanderzusetzen, damit das Modell seinen Wert entfalten kann. Die vorliegende Arbeit unterstützt dies durch eine vereinfachte Darstellung hochkomplexer Vorgänge und ihrer begleitenden Beschreibung mit Praxisbeispielen. Um einerseits die künftige Nutzung des Modells noch intuitiver und erfolgsversprechender zu machen und um andererseits die Forschungserkenntnisse auch außerhalb des eruierten Gültigkeitsrahmens zu validieren, werden im Folgenden Handlungsempfehlungen abgeleitet.

5. Zusammenfassung und Ausblick

„A great brand is a story that's never completely told.“ – Bedbury.³¹⁰

Branding gehört seit vielen Jahrzehnten zum Standardrepertoire der kommerziellen Unternehmensführung. Vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels und den technologischen Errungenschaften unserer Zeit bricht eine Ära an, in der Unternehmensmarken als noch einflussreicher angesehen und mit neuen Ansätzen und Werkzeugen ausgerüstet werden. Dieser Fortschritt zeichnet sich jedoch nicht unter missionsorientierten Organisationen (MOs) ab – sprich jenen, die eine Profitmaximierung nicht als zentrale Handlungsmaxime verfolgen: Vielen von ihnen fehlt ein grundlegendes Verständnis für Branding oder die Bereitschaft, eine so umstrittene Disziplin auszuüben. Schließlich genießt Branding den Ruf einer kommerziellen Praktik, mit der Unternehmen ihr Image aufpolieren, Fehlritte vertuschen und sich zu mehr Marktanteilen verhelfen wollen.

Dass profitorientierte Unternehmen als das Maß aller Dinge gelten, verdeutlicht auch der Mangel an Brandingmethoden für MOs: Ihnen stehen Modelle zur Verfügung, die sich auf die Logiken der Privatwirtschaft stützen. Organisationen des dritten Sektors weisen jedoch einzigartige Charakteristika auf, die alternative Instrumente für die Entwicklung und Neuausrichtung ihrer Unternehmensmarken (Corporate Branding bzw. Rebranding) legitimieren. Zwar gibt es Instrumente, die vermeintlich einer Anwendung auf MOs standhalten, doch handelt es sich dabei eher um selbst-legitimierende Konstrukte oder vereinzelte Faktoren und Abläufe, die keine ganzheitliche Strategie darstellen. Folglich sollte ein wissenschaftlich fundiertes und praxistaugliches Prozessmodell für missionsorientiertes Corporate Rebranding (MCR) entwickelt werden, das die Anforderungen von MOs abbildet und seinen Nutzern:Nutzerinnen dennoch einen Interpretationsspielraum für die Anwendung auf den individuellen, betrieblichen Kontext gewährt.

Nachdem die Notwendigkeit und die Vorteile von MCR erörtert und den Unzulänglichkeiten bisheriger Theoriemodelle gegenübergestellt wurden, erfolgte eine grafische Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands zu verwandten Disziplinen. Durch diese Darstellung konnten der Umfang und die Zielsetzung der Forschungsarbeit begründet und Suchoperatoren für das nachfolgende Literatur Review abgeleitet werden.

Da es sich beim MCR um ein ausgesprochen spezifisches und unzureichend erforschtes Thema handelt, wurde der Wissensstand aus zwei Forschungsfeldern zusammengeführt: „Corporate Rebranding“ und „Missionsorientierte Organisationen“.

Zunächst wurden generelle Zuständigkeiten, Bestandteile und Abläufe des Corporate Rebranding beschrieben, die später als Bauteile des Prozessmodells dienten; wie etwa das Buy-in der Mitarbeitenden, die Bedeutung einer langfristigen

³¹⁰Bedbury, Scott, zitiert nach Peters 2001, S. 8.

Zielsetzung und das Zusammenspiel von Markenneupositionierung und -persönlichkeit. Es wurde aufgezeigt, dass Corporate Rebranding ohnehin ein komplexes Konzept ist, das für MOs umso mehr Herausforderungen bereithält.

Diese Herausforderungen wurden durch eine länderübergreifende Literaturdurchsicht identifiziert und in sechs Hauptkategorien geclustert. Neben den offensichtlichen Unterschieden von MOs gegenüber profitorientierten Unternehmen (wie etwa ihre Personal- oder Einkommensstruktur) konnten auch weniger signifikante Merkmale von MOs (bspw. die Zweckgebundenheit ihrer Zuwendungen, die Selbstidentität der Mitarbeitenden und das Phänomen „Compassion Fatigue“) als relevant für das Corporate Rebranding eingestuft werden. Obwohl manche Faktoren außerhalb der Kontrolle einer Organisation liegen, können die meisten beeinflusst werden. Dafür wurden Konsequenzen abgeleitet und in 18 Prinzipien für erfolgreiches MCR übersetzt. Interessanterweise lässt sich anhand der allein stehenden Prinzipien kein wesentlicher Unterschied zum herkömmlichen Corporate Rebranding feststellen.

Auf ihrem Fundament konnte schließlich das MCR-Prozessmodell entwickelt werden. Der Prozess ist zyklisch und setzt sich aus fünf Phasen zusammen, die ineinandergreifen und stellenweise simultan, sogar wechselseitig, ablaufen. Ihnen können 25 Schritte untergeordnet werden. Diese benennen die Hauptaufgaben im Prozess. Das Modell stellt eine Abstraktion des MCR dar; es bietet einen Überblick über die komplexen Abläufe und Zusammenhänge. Zur Erweiterung und Erklärung des Modells wurden hypothetische Aussagen zum Corporate Rebranding einer kenianischen, nicht-profitorientierten Organisation (NPO) gemacht. Diese eignet sich aufgrund ihrer Struktur und ihrer Entwicklungspotenziale als Vergleichsmaßstab für andere MOs.

Jede der fünf Prozessphasen wurde erst in Bezug auf ihre Dauer und Verortung in der Unternehmenshierarchie beschrieben und mit den Abläufen anderer profit- und nicht-profitorientierter Theoriemodelle verglichen. Dann folgte die Erläuterung der Prozessschritte anhand des Praxisbeispiels und weiterer, fiktiver Szenarien. Es wurde belegt, dass sich das Modell auf diverse Organisationskontexte anwenden lässt. Außerdem wurden Wege zur Umsetzung des MCR ohne großen Kapitaleinsatz aufgezeigt.

Das entwickelte Modell hat zwar bislang keine markanten Schwachstellen, allerdings stellt es den Anspruch, dass sich Anwender:innen genaustens mit seiner Komplexität auseinandersetzen und Prozessabläufe gedanklich zu Ende zu bringen, die in der vorliegenden Arbeit nur angeschnitten wurden. Es wurden weitere Grenzen des Modells und der zugrundeliegenden Prinzipien erörtert, die vor allem auf den Umfang und das Forschungsverfahren der Arbeit zurückzuführen sind.

Diese Forschungsarbeit dient als explorativer Ausgangspunkt für künftige Untersuchungen. Es bieten sich zahlreiche Möglichkeiten, die Ergebnisse zu verifizieren und den größten Nutzen aus dem MCR-Modell zu ziehen:

- Alle Prozessschritte sollten unter den Realbedingungen des Praxisbeispiels durchlaufen und beschrieben werden.
- Um einerseits die theoretische Grundlage des Modells zu untermauern und andererseits seine Praxistauglichkeit zu überprüfen, sollte es mit weiteren Theoriemodellen verglichen und auf mehrere MOs angewendet werden. Für letzteres bietet sich die Zusammenarbeit mit Branding-Agenturen und die Übersetzung des Schaubilds und des Prinzipienkatalogs ins Englische an.
- Der Prinzipienkatalog kann um zusätzliche Herausforderungen, denen MOs im operativen Alltag begegnen, erweitert werden. Ergänzungen für globale Organisationen sollten gemacht werden. Womöglich lassen sich kulturelle Unterschiede beim MCR erkennen und herausarbeiten.
- Aufbauend auf der Modellbeschreibung kann eine Begleitbroschüre erarbeitet werden, die für die Anwender:innen Templates, Fragenkataloge und Checklisten bereithält. Dadurch können Prozessschritte und -maßnahmen noch anschaulicher abgebildet werden – wie etwa die Entwicklung einer Persona oder des Markenguides.
- Der Prinzipienkatalog und das Prozessmodell sollten auf eine Anwendbarkeit bei profitorientierten Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen kontrolliert werden.
- Es kann untersucht werden, ob das Modell durch Umformulierung der Prozessschritte auch für Corporate Branding-Vorhaben eingesetzt werden kann.
- Durch weitere Abstraktion könnte das Modell in ein Instrument des Lean Management umgewandelt werden, mit dem es Organisationen gelingt, ihre MCR-Prozesse zu verschlanken und Unternehmensmarken agiler und rascher aufzubauen.

Dieser letzte Punkt ist gerade deshalb interessant, weil sich unser Markenverständnis auch in Zukunft weiterentwickeln und neue Chancen und Anforderungen für Unternehmensmarken eröffnen wird. Es ist zu hoffen, dass MOs zunehmend mit eigenen Marketinglehren ausgestattet werden, damit sie den künftigen Szenarien mit Zuversicht begegnen können.

Literatur

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press.
- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. The Free Press.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. The Free Press.
- Ahmad, F., Hamid, S. A. R., & Qaisar, M. N. (2019). Advancing the field of social marketing through the lens of group dynamics: An overview and research agenda. *Global Economics Review*, 4(3), 1–10.

- Ahonen, M. (2008). Corporate re-branding process: A preliminary theoretical framework. *Conference on Corporate Communication*, 31–38.
- Akbar, B., Foote, L., Lawson, A., French, J., Deshpande, S., & Lee, N. (2021). The Social Marketing Paradox: Challenges and Opportunities for the Discipline. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*.
- Alameda, L. (2018). Why Nonprofit Branding Is Essential to Your Organization's Mission: And What to Do About It. Verfügbar 6. Juni 2022 unter <https://www.nonprofitpro.com/post/why-nonprofit-branding-is-essential-to-your-organizations-mission-and-what-to-do-about-it/>
- Albisser, M. (2022). *Brand Content und Brand Image: Experimentelle Studie über die Wirkung von Brand Content auf Imagedimensionen*. Springer VS.
- Albrecht, R. (2018). Ein Marketing-Unternehmen, das Flügel verleiht. Verfügbar 1. Juni 2022 unter <https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article172114087/Red-Bull-Ein-Marketing-Unternehmen-das-Fluegel-verleiht.html>
- American Marketing Association. (2022). Branding. Verfügbar 19. Mai 2022 unter <https://www.ama.org/topics/branding/>
- Anheier, H. (2000). Managing Non-profit Organisations: Towards a New Approach. *Civil Society Working Paper*, (Bd. 1).
- Augsten, U. (2008). *Steuerrecht in Non-Profit-Organisationen* (1. Auflage). Gabler Verlag.
- Bakalarska, A., Kim, H., & Webb, E. (2017). *Emerging Issues with Traditional Branding: What Are the Present Alternatives? An Analysis of the 'No Brand' Strategy*.
- Balmer, J. (2001a). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing Through the Fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248–291.
- Balmer, J. (2001b). The Three Virtues and Seven Deadly Sins of Corporate Brand Management. *Journal of General Management*, 27(1).
- Bauer, T., Klepper, C. D., Perrey, J., & Tochtermann, T. (2011). *Die Marke macht's: Die Bedeutung der Marke und Markenindustrie in Deutschland*. Markenverband e.V., McKinsey & Company.
- Benetton Group. (2022). All the Colors of the World. Verfügbar 10. Juni 2022 unter https://www.benetton.com/inside/article_all-the-colors-of-the-world.html
- Blenko, M., Mackrell, L., & Rosenberg, K. (2019). *Operating Models: How Nonprofits Get from Strategy to Results* (Techn. Ber.). The Bridge-span Group [online]. Verfügbar 6. Juni 2022 unter <https://www.bridgespan.org/insights/library/organizational-effectiveness/nonprofit-operating-models>
- Boldt, S. (2010). *Markenführung der Zukunft: Experience Branding, 5-Sence-Branding, Responsible Branding, Brand Communities, Storytising und E-Branding*. Diplomica Verlag.
- Brand Trust GmbH. (n. d.). Markenbotschafter. Verfügbar 14. Juli 2022 unter <https://www.brand-trust.de/de/glossar/markenbotschafter.php>
- Brandtner, M. (2012). Der Niedergang von Kodak oder der entmystifizierte Technologie-Mythos. *Solutions (Handelsblatt Media Group GmbH)*. [online]. Verfügbar 9. Juni 2022 unter <https://www.absatzwirtschaft.de/der-niedergang-von-kodak-oder-der-entmystifizierte-technologie-mythos-200689/>
- Brooks, J. (2013). How to Kill Your Fundraising. Verfügbar 6. Juni 2022 unter <https://www.futurefundraisingnow.com/future-fundraising/2013/09/how-to-kill-your-fundraising.html>
- Bundesamt für Justiz. (n. d.). Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (Markengesetz - MarkenG) § 3 Als Marke schutzfähige Zeichen. Verfügbar 19. Mai 2022 unter https://www.gesetze-im-internet.de/markeng/_3.html
- Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI). (2022). Prozessmodelle. Organisationshandbuch. Verfügbar 18. Mai 2022 unter https://www.organdbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/62_Dokumentationstechniken/624_Prozessmodelle/prozessmodelle-node.html
- Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M., & Hemmann, F. (2015). *Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Gabler.
- Canady, E. (2017). The Successful Brand Knows How to Manage Change. Verfügbar 16. Mai 2022 unter <https://www.business2community.com/branding/successful-brand-knows-manage-change-01854071>
- Chad, P. (2016). Corporate Rebranding: An Employee-Focused Nonprofit Case Study. *Faculty of Business - Papers (Archive)*, (991).
- Chapleo, C. (2015). Brand 'Infrastructure' in Nonprofit Organizations; Challenges to Successful Brand Building? *Journal of Marketing Communications*, 21(3), 1–24.
- Chiagouris, L. (2005). Nonprofit Brands Come of Age. *Marketing Management*, 14(5), 30–33.
- Cogan, S. (2001). *Branding for Nonprofit Organizations* [Diss., Rowan University]. Verfügbar 3. Juli 2022 unter <https://rdw.rowan.edu/etd/1554>
- Cooper, H. M. (1988). Organizing Knowledge Syntheses: A Taxonomy of Literature Reviews. *Knowledge in Society*, 1, 104–126.
- Daly, A., & Moloney, D. (2005). Managing Corporate Rebranding. *Irish Marketing Review*, 17(1&2), 30–36.
- Dess, G., McNamara, G., Eisner, A., & Lee, S.-H. (2021). *Strategic Management: Text and Cases* (10. Aufl.). McGraw-Hill Education.
- Deutscher Markenmonitor. (2021a). Brand Driven Transformation – ein Marathon, den man gewinnen kann. *GMK Markenberatung [online]*. Verfügbar 6. Mai 2022 unter <https://www.deutscher-markenmonitor.de/news/brand-driven-transformation-ein-marathon-den-man-gewinnen-kann>
- Deutscher Markenmonitor. (2021b). Herausforderungen der Markenführung. *GMK Markenberatung [online]*. Verfügbar 6. Mai 2022 unter www.deutscher-markenmonitor.de/studie/digitalisierung-und-marke-herausforderungen-der-markenfuehrung
- Deutscher Markenmonitor. (2021c). Internal Branding. *GMK Markenberatung [online]*. Verfügbar 6. Mai 2022 unter <https://www.deutscher-markenmonitor.de/studie/internal-branding>
- Deutscher Markenmonitor. (2021d). Marke und Design. *GMK Markenberatung [online]*. Verfügbar 6. Mai 2022 unter <https://www.deutscher-markenmonitor.de/studie/markenarchitektur>
- Deutscher Markenmonitor. (2021e). Marke, Organisation & Führung. *GMK Markenberatung [online]*. Verfügbar 6. Mai 2022 unter <https://www.deutscher-markenmonitor.de/studie/marke-organisation-fuehrung>
- Deutscher Markenmonitor. (2021f). Markencontrolling. *GMK Markenberatung [online]*. Verfügbar 6. Mai 2022 unter <https://www.deutscher-markenmonitor.de/studie/markencontrolling>
- Deutscher Markenmonitor. (2021g). Trends der Markenführung. *GMK Markenberatung [online]*. Verfügbar 6. Mai 2022 unter <https://www.deutscher-markenmonitor.de/studie/herausforderungen-der-markenfuehrung-trends-der-markenfuehrung>
- Drucker, P. (1990). *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. Routledge.
- Duden. (2022a). Marke. *Bibliographisches Institut GmbH*. Verfügbar 6. Juni 2022 unter <https://www.duden.de/node/93793/revision/414461>
- Duden. (2022b). Prozess. *Bibliographisches Institut GmbH*. Verfügbar 18. Mai 2022 unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Prozess>
- Durham, S. (2015). The Rebrand Effect: Will rebranding really help you raise more funds? *Big Duck*. Verfügbar 6. Juni 2022 unter <https://bigduck.com/insights/better-communications-raise-money-from-donors/>
- Durham, S., & Duffett, A. (2014). *The Rebrand Effect: How significant communications changes help nonprofits raise more money*. Big Duck, FDR Group.
- Durst, M., Hertkorn, S., Eischer, C., & Schweisser, N. (2020). Was ist ein Prozessmodell? Eine einfache Erklärung. *Der Prozessmanager*. Verfügbar 18. Mai 2022 unter <https://der-prozessmanager.de/aktuell/wissensdatenbank/prozessmodell>
- Ebarb, T. (2019). Nonprofits fail – Here's seven reasons why. *NANOE*. Verfügbar 6. Juni 2022 unter <https://nanoe.org/nonprofits-fail/>
- Epilepsy Connections Affiliated. (n. d.). Home. Verfügbar 11. Juli 2022 unter <https://www.epcona.org/>
- Faber-Castell. (2020). Colour to life. Verfügbar 22. Mai 2022 unter <https://www.youtube.com/watch?v=UIaCv-n7Q4w>
- Fahlevi, M. (2021). Corporate branding in banking environment: Evidence from acquisition process. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 729(1).

- FemmeHub. (2021). Ndoto Zetu Uwezo Wetu for the Kiserem Epilepsy Foundation. *FemmeHub*. Verfügbar 14. Juli 2022 unter <https://www.femmehub.com/2021/09/19/ndoto-zetu-uwezo-wetu-for-the-kiserem-epilepsy-foundation/>
- Figma, Inc. (n. d.). Produkte: Design. Verfügbar 13. Juli 2022 unter <https://www.figma.com/de/design/>
- Finisterra do Paço, A. M., Gouveia Rodrigues, R., & Rodrigues, L. (2014). Branding in NGOs – its influence on the intention to donate. *Economics and Sociology*, 7(3), 11–21.
- Foresight Alliance. (2014). Brands 2030: Ten forecasts on the future of brands and branding. *Washington*. Verfügbar 6. Juni 2022 unter <https://www.foresightalliance.com/2014/08/04/the-ai-brand/>
- Fueglistaller, U., Fust, A., Müller, C., Müller, S., & Zellweger, T. (2019). *Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz* (5. Aufl.). Springer Gabler.
- George, G., Ferguson, L. A., & Pearce, P. (2014). Finding a needle in the haystack: performing an in-depth literature search to answer a clinical question. *Nursing: Research and Reviews*, 4, 65–76.
- GlobalOwls. (2024). How to Improve Your Nonprofit Marketing Strategy in 2024 [Templates and Tools Included]. *GlobalOwls [online]*. Verfügbar 25. November 2024 unter <https://globalowls.com/nonprofit-marketing/>
- Greenpeace International. (2022). Our values. *Greenpeace*. Verfügbar 3. Juli 2022 unter <https://www.greenpeace.org/international/explore/about/values/>
- Greysen, S., & Urde, M. (2019). *What does your corporate brand stand for? It's harder to create a strong identity for an entire company than for a product. This tool kit can help you get there.* Harvard Business Review.
- Hahn, S. (2021). *Anforderungen an das Business Model Canvas bei der Geschäftsmodellentwicklung eines Social Entrepreneurship: Die Geschäftsmodellentwicklung und -visualisierung von „Chariooh“* [Diss., Technische Hochschule Ingolstadt].
- Hamburg Innovation GmbH (Hrsg.) (Hrsg.). (2018). *Szenarien der Marktführung im digitalen Zeitalter. Abschlussbericht der Szenario-Workshopreihe.* Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hamburg.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041–1064.
- Heding, T., Knudtzen, C., & Bjerre, M. (2009). *Brand management: Research, theory and practice.* Routledge.
- Helmig, B. (2018). Social Marketing. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Verfügbar 7. Juli 2022 unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/social-marketing-43356/version-266687>
- Hirsh, J., & Schmulowitz, K. (2021). 5 unethical social media practices all nonprofits should avoid. *NonProfit PRO*. Verfügbar 6. Juni 2022 unter <https://www.nonprofitpro.com/article/5-unethical-social-media-practices-all-nonprofits-should-avoid/>
- Horstmann, F. (2017). *Wirkung von Private Label Brands auf Retailer Brands: Möglichkeiten zur Markenprofilierung im deutschen Lebensmittel Einzelhandel.* Springer Fachmedien.
- Ibrisevic, I. (2019). 7 essential tips for building a strong nonprofit brand. *Donorbox*. Verfügbar 6. Juni 2022 unter <https://donorbox.org/nonprofit-blog/building-a-strong-nonprofit-brand/>
- Itekharruddin, N. (2011). *Exploring the role of cultural branding strategy in brand building* [Diss., Lancaster University Management School].
- IQ Consult GmbH & Evers & Jung GmbH. (2018). *Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum.* Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Verfügbar 10. April 2021 unter <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/praxisleitfaden-soziales-unternehmertum.html>
- Iwankiewicz-Rak, B., & Mróz-Gorgoń, B. (2017). The role of branding in the non-profit organizations. *Handel Wewnętrzny*, 2(367), 125–134.
- Kamp, L., Kotlenga, S., & Nägele, B. (2004). Einleitung: Die Tagung vor dem Hintergrund einer Untersuchung zum dritten Sektor. *Der Dritte Sektor - Wege zur Stabilisierung und Unterstützung von beschäftigungspolitischen Potentialen von Not-for-Profit-Organisationen.*
- Kariuki, S. (2017). Kenya has gaps in diagnosing and managing epilepsy. *The Conversation*. Verfügbar 16. Juli 2022 unter <https://theconversation.com/kenya-has-gaps-in-diagnosing-and-managing-epilepsy-78857>
- Kenton, W. (2022). Brand. Verfügbar 6. Juni 2022 unter <https://www.investopedia.com/terms/b/brand.asp#toc-history-of-brands>
- Kenya Association for the Welfare of People with Epilepsy. (n. d. a). About us. Verfügbar 15. Juli 2022 unter <https://kawe-kenya.org/about/organization-structure/?currency=KES>
- Kenya Association for the Welfare of People with Epilepsy. (n. d. b). Home. Verfügbar 11. Juli 2022 unter <https://kawe-kenya.org/>
- Khan, S. U., & Mufti, O. (2007). The hot history & cold future of brands. *Journal of Managerial Sciences*, 1(1), 76–87.
- Khera, S. (2017). Amp up your personal brand to crack the code to success. *YourStory*. Verfügbar 22. Juli 2022 unter <https://yourstory.com/2017/11/personal-brand-improvement/amp>
- Khosravizadeh, O., Vatankhah, S., Baghian, N., Shahsavari, S., Ghaemmoahadi, M. S., & Ahadinezhad, B. (2021). The branding process for healthcare centers: Operational strategies from consumer's identification to market development. *International Journal of Healthcare Management*, 14(4), 956–964.
- Kiefl, S., Scharpe, K., Wunsch, M., & Hoffmann, P. (2022). 4. Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2021/2022. Verfügbar 29. Juni 2022 unter https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2022/04/4_DSEM_web.pdf
- Kimbarovsky, R. (2024). Nonprofit Branding: Complete Guide to Building a Strong Nonprofit Brand in 2024. *Crowdspring [online]*. Verfügbar 25. November 2024 unter <https://www.crowdspring.com/blog/nonprofit-branding/>
- Kiserem, F., & Lang, P. (2019). Please help Mary Manjiru - a victim of epilepsy - but also violent sexual assault. Verfügbar 11. Juli 2022 unter <https://www.kiseremeaf.org/post/please-help-mary-manjiru-a-victim-of-epilepsy-but-also-violent-sexual-assault>
- Kiserem Epilepsy Awareness Foundation. (2019a). About us. Verfügbar 11. Juli 2022 unter <https://www.kiseremeaf.org/about-us>
- Kiserem Epilepsy Awareness Foundation. (2019b). Get involved. Verfügbar 11. Juli 2022 unter <https://www.kiseremeaf.org/contact>
- Kiserem Epilepsy Awareness Foundation. (2019c). Home. Verfügbar 11. Juli 2022 unter <https://www.kiseremeaf.org/>
- Kiserem Epilepsy Awareness Foundation. (2019d). Our programs. Verfügbar 11. Juli 2022 unter <https://www.kiseremeaf.org/awareness>
- Kiserem Epilepsy Awareness Foundation. (2019e). You can make secure donations to Kiserem Foundation via PayPal. Verfügbar 11. Juli 2022 unter <https://www.kiseremeaf.org/post/you-can-make-secure-donations-to-kiserem-foundation-via-paypal>
- Kiserem Epilepsy Awareness Foundation. (2022). Kiserem Epilepsy Foundation. Verfügbar 11. Juli 2022 unter <https://www.facebook.com/KiseremEpilepsyAwarenessFoundation>
- Korkmazdevrani, T. (2019). Market orientation and brand orientation in the nonprofit sector. *Innovation and Global Issues Congress*.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35, 3–12.
- Krimmer (Hrsg.) (2019). *Datenreport: Zivilgesellschaft.* Springer VS.
- Kylander, N., & Stone, C. (2012). The role of brand in the nonprofit sector. *Stanford Social Innovation Review*, 10(2), 37–41.
- Lang, P. (2019). Bringing EEG services to our offices, close to people who need it. Verfügbar 11. Juli 2022 unter <https://www.kiseremeaf.org/post/bringing-eeg-services-to-our-offices-close-to-people-who-need-it>
- Lomax, W., Mador, M., & Fitzhenry, A. (2002). Corporate rebranding: Learning from experience. *Kingston Business School Occasional Paper Series*, (48).
- McClure, S., Li, J., Tomlin, D., Cypert, K., Montague, L., & Montague, R. (2004). Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks. *Neuron*, 44, 379–387.
- Meckel, A. (2018). Marke. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Verfügbar 6. Juni 2022 unter <https://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marke-36974/version-260421>
- Meffert, H., Burmann, C., & Koers, M. (2005). *Markenmanagement: Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung* (2. Aufl.). Gabler.

- Merrilees, B., & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 537–552.
- Meyer, M., Sims, R., & Badelt, C. (2013). *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (5. Aufl.). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Mirzaei, A., Webster, C., & Siuki, H. (2021). Exploring brand purpose dimensions for non-profit organizations. *Journal of Brand Management*, 28, 186–198.
- Morand, T. (2020). The Ultimate Guide to Nonprofit Branding. *Personify WildApricot [online]*. Verfügbar 6. Juni 2022 unter <https://www.wildapricot.com/blog/nonprofit-branding>
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803–824.
- National Epilepsy Coordination Committee. (n. d.). Who we are. Verfügbar 11. Juli 2022 unter <http://epilepsykenya.org/volunteers/>
- Olk, T., Klein, A., & Hartnuss, B. (Hrsg.). (2010). *Engagementpolitik*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Opuni, F. E., & Baffoe, M. S. (2013). The effectiveness of rebranding as a comparative study of Ghanaian business using the principles of corporate rebranding. *Journal of Marketing and Management*, 4(2), 69–77.
- Ostapenko, M. (2019). *Nonprofit-Branding. Ein Widerspruch in sich?* GRIN Verlag. Verfügbar 6. Juni 2022 unter <https://www.grin.com/document/457910>
- Park, J. K., & John, D. R. (2012). Got to get you into my life: Do brand personalities rub off on consumers? *Advances in Consumer Research*, 38, 684.
- Parker, H., & Parker, B. (2013). *Billion-Dollar Branding: brand your small business like a big business and great things happen*. Morgan James Publishing.
- Paul, M. (2004). Marken mit Geschichte. Und die Geschichte der Marke. *Solutions (Handelsblatt Media Group GmbH)*. Verfügbar 6. Juni 2022 unter <https://www.absatzwirtschaft.de/marken-mit-geschichte-und-die-geschichte-der-marke-207720/>
- Peters, T. (2001). *The heart of branding. Tom Peters' Manifestos 2002: The Brawl with no rules series*.
- Pope, J., Sterrett-Isely, E., & Asamoah-Tutu, F. (2009). Developing a marketing strategy for nonprofit organizations: An exploratory study. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(2), 184–201.
- Priller, E., Alschner, M., Dross, P., Paul, F., Poldrack, C., Schmeisser, C., & Waitkus, N. (2012). *Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung Projektgruppe Zivilengagement.
- Ritchie, R., Swami, S., & Weinberg, C. (1999). A brand new world for nonprofits. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 4(1), 26–42.
- Roll, M. (2014). What is rebranding? It is probably not what you think it is. Verfügbar 11. Mai 2022 unter <https://martinroll.com/resources/articles/branding/what-is-rebranding-it-is-probably-not-what-you-think-it-is/>
- Rowley, J., & Slack, F. (2004). Conducting a Literature Review. *MCN The American Journal of Maternal/Child Nursing*, 27(6), 31–39.
- Ruby Life Ltd. (2022a). How we give. Verfügbar 29. Juni 2021 unter <https://rubycup.com/pages/how-we-give>
- Ruby Life Ltd. (2022b). Welcome to Ruby Cup, Our story. Verfügbar 3. Juli 2022 unter <https://rubycup.com/pages/about-us>
- Sardovski, V. (2022). The difference between the life cycle of the brand and the life cycle of the product. Rebranding and brand refresh. *International Scientific Journal „Innovations“*, 1, 13–16.
- Schmidt, C. (2020a). *Ausführlicher Branding Guide: Cantos moderner Ansatz für unverwechselbares, überzeugendes Branding*. Canto GmbH.
- Schmidt, C. (2020b). Brand Equity und Markenwert im Vergleich: Worin unterscheiden sie sich? Verfügbar 6. Juni 2022 unter <https://www.canto.com/de/blog/brand-equity-und-markenwert/>
- Schmitt, B. (2012). The consumer psychology of brands. *Journal of Consumer Psychology*, 22, 7–17.
- Schneider, J., Minnig, C., & Freiburghaus, M. (2007). *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen*. Haupt Berne.
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (2003). The cycles of corporate branding: The case of the LEGO company. *California Management Review*, 46(1), 6–26.
- Serrat, O. (2008). *Storytelling*. Asian Development Bank.
- Shelton, S. J. (2003). *Brand driven change: Using brand as a vehicle for change management*. The Australian Graduate School of Entrepreneurship, Swinburne University.
- Sing, B. (1988). Kraft to be sold to Philip Morris for \$13.1 billion. *Los Angeles Times*. Verfügbar 21. Mai 2022 unter <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-1988-10-31-mn-339-story.html>
- Syblème, C. (n. d.). 10 things nobody tells you about working for NPOs. Verfügbar 6. Juni 2022 unter <https://www.lifehack.org/articles/work/10-things-nobody-tells-you-about-working-for-npos.html>
- Tevi, A., & Otubanjo, O. (2013). Understanding corporate rebranding: An evolution theory perspective. *International Journal of Marketing Studies*, 5(3).
- Thiemann, R., & Piel, M. (2020). Augmented Reality – die Evolution der Markenszenierung? *GMK Markenberatung*. Verfügbar 6. Mai 2022 unter <https://www.gmk-markenberatung.de/detail/augmented-reality-die-evolution-der-markenszenierung>
- Todor, R.-D. (2014). The importance of branding and rebranding for strategic marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 7(56), 59–64.
- Unterberg, M., Richter, D., Jahnke, T., Spiess-Knafl, W., Sänger, R., & Förster, N. (2015). *Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs?* [Endbericht für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)]. evers & jung GmbH.
- Veluchamy, R., Gupta, R., Sagar & Chowdhury, R. (2021). Impact of social issues in marketing, 115–123.
- Vinjamuri, D. (2004). What's in a name? Branding comes to the nonprofit world. *Journal for Nonprofit Management*.
- Wahrig Herkunftswörterbuch. (2019). Marke. Verfügbar 6. Juni 2022 unter <https://www.wissen.de/wortherkunft/marke>
- Weber, M. (2018). The Smart Brand – was Marken in Zukunft leisten müssen. Verfügbar 6. Juni 2022 unter <https://www.marconomy.de/the-smart-brand-was-marken-in-zukunft-leisten-muessen-a-768777/?r=ext>
- Webster, K. K. (2002). Branding the non-profit. *MarketingProfs*. Verfügbar 7. Juni 2022 unter <https://www.marketingprofs.com/2/kwebster1.asp>
- Weisenbach Keller, E., & Conway Dato-On, M. (2009). NPO branding: preliminary lessons from major players. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15(2), 105–121.
- Wittkamp, M. (2015). *NPO branding and migrant volunteerism: An application of branding towards the attraction of migrant volunteerism*. Karlsruhe: Karlsruhochschule.
- Wojciechowska, N. (2022). Is there a link between corporate rebranding motives and strategies? Evidence from the Warsaw Stock Exchange. *Proceedings of the International Business Information Management Association*, 36, 966–983.
- World Health Organization Africa (WHO). (2014). Kenya national guidelines for the management of epilepsy launched. *World Health Organization (WHO)*. Verfügbar 16. Juli 2022 unter <https://www.afro.who.int/news/kenya-national-guidelines-management-epilepsy-launched>
- Zube, K. (2021). *Rectifying racism: An examination of consumer perception on corporate branding* [Diss., Mary Baldwin University]. Verfügbar 7. Juni 2022 unter <https://marybaldwin.edu/>