



Online-Appendix

„Development of a Process Model for
Mission-Driven Corporate Rebranding“

„Entwicklung eines Prozessmodells für
missionsorientiertes Corporate Rebranding“

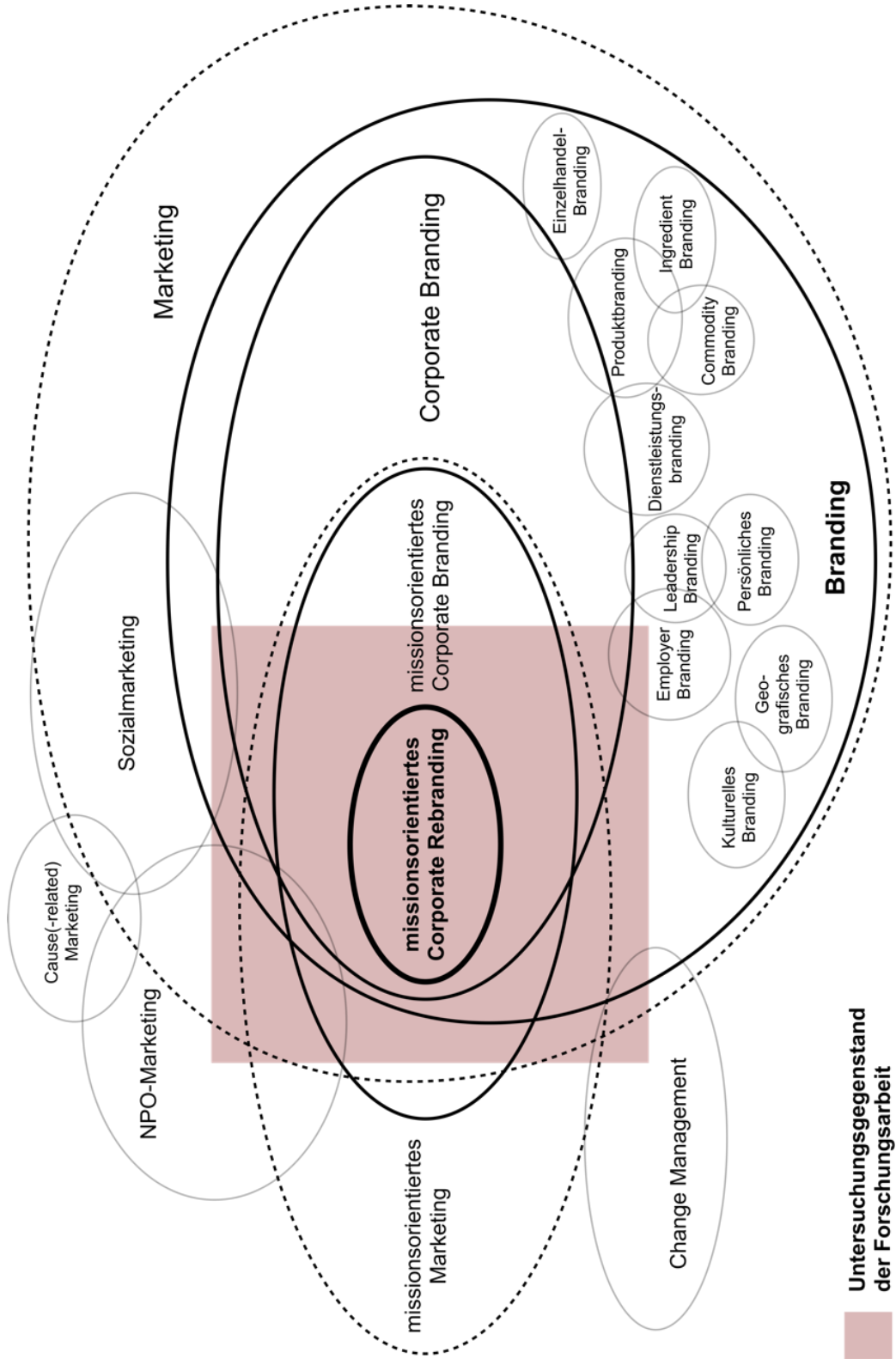
Saskia Hahn

Hamburg University of Music and Drama

Junior Management Science 9(4) (2024) 2082-2117

Anhang

A. Vergrößerte Darstellung der Abbildung 1



B. Keyword-Suche mittels Boolescher Operatoren

Suchstring	Sucheinstellung	Anzahl Ergebnisse*
NPO OR non profit OR nonprofit OR not for profit AND marketing	Beliebige Zeit; deutsch, englisch; inkl. Zitate	1.460.000
NPO OR non profit OR nonprofit AND branding	Beliebige Zeit; deutsch, englisch; inkl. Zitate	150.000
NPO OR non profit OR nonprofit AND rebranding	Beliebige Zeit; deutsch, englisch; inkl. Zitate	17.300
social enterprise OR social entrepreneurship AND branding	Beliebige Zeit; deutsch, englisch; inkl. Zitate	38.500
NGO OR non governmental AND branding	Beliebige Zeit; deutsch, englisch; inkl. Zitate	19.700
social OR cause OR mission OR conscious OR environmental OR ethical OR impact OR humanitarian AND branding	Beliebige Zeit; deutsch, englisch; inkl. Zitate	399.000
social OR cause OR mission OR conscious OR environmental OR ethical OR impact OR humanitarian AND rebranding	Beliebige Zeit; deutsch, englisch; inkl. Zitate	22.600
“social branding”	Beliebige Zeit; deutsch, englisch; inkl. Zitate	1.130
“social rebranding”	Beliebige Zeit; deutsch, englisch; inkl. Zitate	8
“ethical branding”	Beliebige Zeit; deutsch, englisch; inkl. Zitate	925
“ethical rebranding”	Beliebige Zeit; deutsch, englisch; inkl. Zitate	2
“conscious branding”	Beliebige Zeit; deutsch, englisch; inkl. Zitate	290
“conscious rebranding”	Beliebige Zeit; deutsch, englisch; inkl. Zitate	52
„corporate branding“	Beliebige Zeit; deutsch, englisch; inkl. Zitate	18.400
„corporate rebranding“	Beliebige Zeit; deutsch, englisch; inkl. Zitate	1.540
allintitle: corporate rebranding	Beliebige Zeit; deutsch, englisch; inkl. Zitate; Suchbegriff im Titel enthalten	161
branding OR rebranding -employer -leadership -service -product -retail -cultural -geo -personal -commodity -ingredient	Beliebige Zeit; deutsch, englisch; inkl. Zitate	25.800
allintitle: branding OR rebranding -employer -leadership -service -product -retail -cultural -geo -personal -commodity -ingredient	Beliebige Zeit; deutsch, englisch; inkl. Zitate; Suchbegriff im Titel enthalten	20.100

*Am Beispiel von *Google Scholar* und unter Verwendung eines privaten Fensters am 16.05.22.

C. Unzeitgemäße Definitionen von Marke und (Re)Branding, nach Jahr

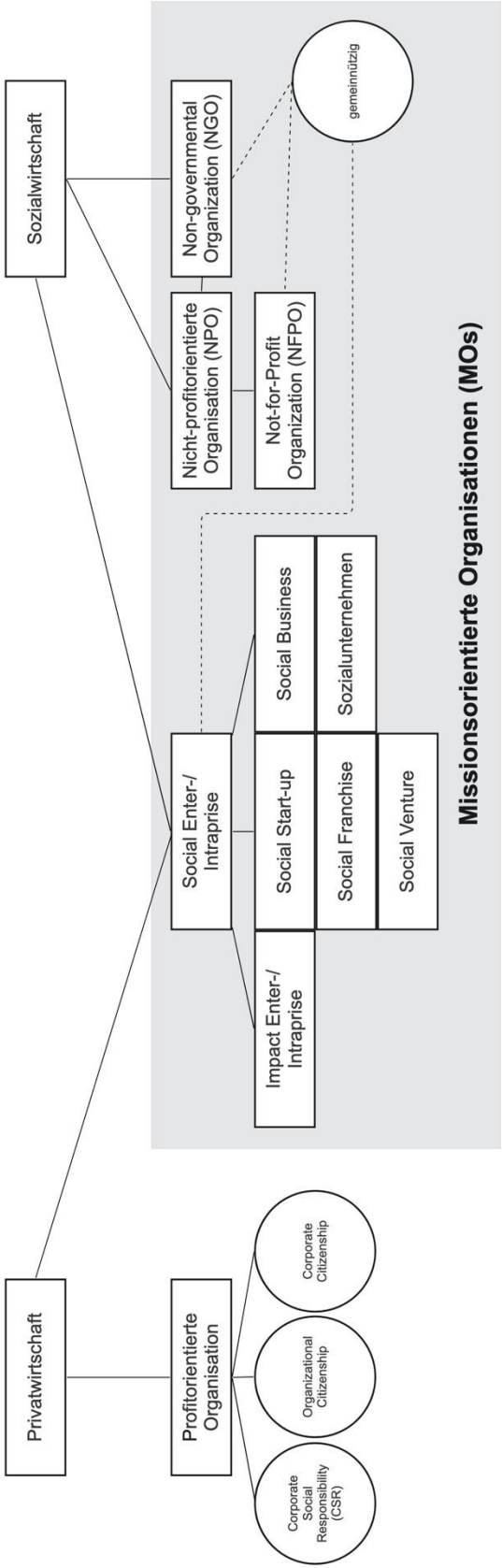
Jahr	Autor	Definition
1991	Aaker	„A brand is a distinguishing name and/or symbol (such as a logo, trademark, or package design) intended to identify the goods or services of either one seller or a group of sellers, and to differentiate those goods or services from those of competitors.“ (S. 21)
2006	Muzellec/ Lambkin	„A possible characterisation of rebranding is therefore the creation of a new name, term, symbol, design or a combination of them [...]“ (S. 805)
2013	Opuni/Baffoe	„Rebranding is basically changing an organization’s name [...]“ (S. 70)
2018	Meckel (Gabler Wirtschaftslexikon)	„Eine Marke kann als die Summe aller Vorstellungen verstanden werden, die ein Markenname oder ein Markenzeichen bei Kunden hervorruft bzw. beim Kunden hervorrufen soll, um die Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden. [...] Die Vorstellungen werden durch Namen, Begriffe, Zeichen, Logos, Symbole oder Kombinationen [...] geschaffen.“ (online)
2019	Wahrig Herkunftswörterbuch	„[...] die Bezeichnung für ein Warenzeichen oder Kennzeichen [...]“ (online)
2022	American Marketing Association	„A brand is a name, term, design, symbol or any other feature that identifies one seller’s goods or service as distinct from those of other sellers.“ (online)
2022	Duden	„[...] unter einem bestimmten Namen, Warenzeichen hergestellte Warenorte“ (online)
2022	Sardovski	„A brand is a name given to a product and/or service such that it takes on an identity by itself“ (S. 13)
o. J. (Gesetz)	Bundesamt für Justiz	„Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Klänge, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“ (online)

D. Zeitgemäße Definitionen von Marke und (Re)Branding, nach Jahr

Jahr	Autor	Definition
2002	Webster	„In essence, a brand is a piece of real estate you occupy in a person's mind, and the related impressions it leaves behind.“ (online)
2005	Daly/Moloney	„Therefore, since a brand consists of what may be termed tangible (the physical expression of the brand) and intangible (values, image, feelings) elements, rebranding may consist of changing some or all of those elements. As such, corporate rebranding may be envisaged as a continuum [...]“ (S. 30)
2005	Meffert et al.	„Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungs-fähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.“ (S. 6)
2013	Parker/ Parker	„Branding is defining your company’s personality in a way that makes the customer feel something significant about the business“ (chapter 1 ignition points) “Brand is one thing and one thing only. Brand is the one way you want customers to feel about your business. [Hervorhebung im Original]“ (chapter 2, what is brand really?)

2014	Durham/ Duffett	„In years past, people thought of rebranding as just a logo change. Today, people understand we're really talking about changing perceptions and growing reputations.“ (S. 8)
2014	Finisterra do Paço et al.	„[...] the term “brand” being understood as the set of perceptions formed about an organisation, company or product, based on all communications, actions and interactions. The brand is linked to the organisation's reputation, identity and image, in the eyes of stakeholders and the community.“ (S. 12)
2014	Roll	„The most important thing to remember is that a brand is not what a company does or what it looks like – it is what people believe the company does and how they feel about it.“ (online)
2015	Burmann et al.	„[...] ein Bündel aus funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen, deren Ausgestaltung sich aus Sicht der Zielgruppen der Marke nachhaltig gegenüber konkurrierenden Angeboten differenziert [...] Wirkungsperspektive [...]“ (S. 28)
2017	Horstmann	„[Eine Marke ist] ein Bündel aus funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen, deren Ausgestaltung sich aus Sicht der Zielgruppen der Marke nachhaltig gegenüber konkurrierenden Angeboten differenziert [...] Durch die Wahrnehmung von Marken [...] werden gespeicherte Informationen verfügbar, die aus transaktionskostentheoretischer Sicht die Such- und Informationskosten des Nachfragers verringern (Informations- und Orientierungsfunktion). [Es] lässt sich also ableiten, dass der Wertbeitrag einer Marke bei der Funktion ansetzt, die Marken für Nachfrager erfüllen.“ (S. 41)
2018	Alameda	„Branding at its essence is about creating the relationship you want to have with your audience to foster preference, loyalty and trust.“ (online)
2019	Ibrisevic	„A brand is a construct held in the minds of those aware of it. And brand management is the work of managing those associations.“ (online)
2020	Schmidt (Cantos Guide)	Eine Marke entspricht dem Empfinden und der Qualität des Erlebnisses, das Kunden beim Kontakt mit einem Unternehmen in irgendeiner Weise haben. Normalerweise setzt sie sich aus verschiedenen Komponenten wie Logo, visuellen Designs, Tonfall, Sprache, Slogans und weiteren zusammen.“ (S. 3)
2021	Zube	„In essence, branding acts as a mental cue for customers to retrieve relevant information and recollections about the brand including past experiences, perceptions, and associations that are critical components of consumer decision making“ (S. 2)

E. Vergrößerte Darstellung der Abbildung 4



F. Vergrößerte Darstellung der Tabelle 1

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 Einflussname) ⇒ Erhöhte Notwendigkeit einer realistischen Planung	
		Erschwerte Administration (Buchführung, Gemeinnützigkeitsrecht etc.)	Erhöhter Zeitaufwand, Bürokratie > Mission		
	Ressourcen	Begrenztes Budget, zweckgebundenes Budget und häufig kein Marketing-Fund	Wenig Flexibilität bei der Allokation finanzieller Mittel	⇒ Auf oberster Ebene Budget ausdrücklich für MCR bewilligen lassen	
		Begrenzte Zeit	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	⇒ Realistische und rechtzeitige Budget- und Zeitplanung ⇒ Mit Spielraum kalkulieren ⇒ Rahmen schaffen, der Kreativität und Innovation erlaubt ⇒ Priorisierung der Vorhaben	
Leistungs-erbringende (Mitarbeitende, Führungskräfte, Vorstand, Inhabende)	Wohltätige Arbeit	Ausrichtung auf eine wohltätige Mission	Werte > Zweck, nach innen gerichteter Fokus Fehlende Marktorientierung Fehlender Fokus auf finanzielle Erfolge	⇒ Umfeldanalyse ⇒ Externe Beratung / heterogenes Team für Objektivität ⇒ Clustern und Priorisieren der Ziele	
		Schwere Messbarkeit	Tendenziell heterogene Ziele Meist immaterieller, nicht monetärer Wert Ergebnisse liegen außerhalb der Organisation Oft nicht unmittelbare Ergebnisse Ergebnisse von diversen Faktoren abhängig	⇒ Quantitative und qualitative, kurz- und langfristige Ziele setzen und Indikatoren zur Kontrolle festlegen ⇒ Konstante Kontrolle des MCR und der Umweltdynamiken ⇒ Entwicklungsverläufe aufzeichnen	
		Demokratische Struktur, flache Hierarchien	Eignigkeit zu erzielen ist schwierig da diverse Entscheidungsträger Erhöhter Zeitaufwand	⇒ Verantwortlichkeiten festlegen, Mitarbeitende priorisieren ⇒ Offen kommunizieren ⇒ Wertschätzung ausdrücken für Mitarbeitende und bisherige Unternehmensmarke, nicht grundlos Anker lichten	
		Tendenziell traditionsreich	Wenig Bereitschaft zur Innovation und Veränderung Widerstand bei radikalen Änderungen (wie Umbenennung der Unternehmensmarke) Ablehnung des Branding als „kommerzieller Trend“	⇒ 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	
	Organisationskultur	Informelle Regeln	Schwer zu durchblicken, begünstigt Missverständnisse und erschwert Kommunikation	⇒ Einrichten einer dedizierten Abteilung für MCR ⇒ Heterogene Teamzusammensetzung zur Repräsentation	
			Mangelndes Interesse an Themen abseits des operativen Tagesgeschäfts Mangelnder Weitblick für langfristige Erfolge Problem der Konsistenz und Einheitlichkeit Schwierigkeit der Koordination Konfliktreiche Kombination der Arbeitskräfte	⇒ Konflikte erwarten, Ansprechpartner:in beauftragen ⇒ Dauer realistisch planen und kommunizieren ⇒ Kontinuierliche Kontrolle ⇒ Regelmäßige Meetingformate einführen ⇒ Agile, digitale Methoden verwenden (Kanban, Intranet) ⇒ Schulungen, Trainings und Markenguide etablieren	
	Kenntnisse und Fähigkeiten	Diversität	Unterschiedliche Vergütung (bezahlt / unbezahlt) und Beschäftigungsdauer (projektbezogen / langfristig)	Wenig Verständnis für MCR Wenig Verständnis für Ressourcenallokation Mangelnder Weitblick Geschwächte Vorbildfunktion, sofern wenig Verständnis und Bereitschaft für MCR	⇒ Gründliche Vorbereitung ⇒ Klare Verantwortlichkeiten und Rollen ⇒ Regelmäßige Kommunikation ⇒ Flexibilität bei Änderungen
			Beschäftigung auf Basis von Werten und Leidenschaft statt Kompetenz		⇒ Klare Verantwortlichkeiten und Rollen ⇒ Regelmäßige Kommunikation ⇒ Flexibilität bei Änderungen
		Ehrenamtliche Führung / Vorstand			⇒ Klare Verantwortlichkeiten und Rollen ⇒ Regelmäßige Kommunikation ⇒ Flexibilität bei Änderungen
					⇒ Klare Verantwortlichkeiten und Rollen ⇒ Regelmäßige Kommunikation ⇒ Flexibilität bei Änderungen

			<p>Mangel an Management- und Marketingmethoden für MOs</p> <p>Idealisierung der Organisation („Wir sind die Guten“)</p> <p>Idealisierung der Tätigkeiten („Wir tun Gutes“)</p> <p>Hohe Identifikation der Einzelnen mit Mission</p>	<p>Aufkommende Irritation und Frustration</p> <p>Schwierigkeit der Einheitlichkeit und Kommunikation</p> <p>Hinderliches Selbstverständnis („Ich bin kein Leader / Marketer“, „Wir sind keine Marke“)</p> <p>Fehlende Wahrnehmung des Wettbewerbs</p> <p>Fehlende Marktorientierung</p> <p>Ablehnung herkömmlicher Management- und Marketinglehren</p> <p>Branding wirkt grundsätzlich irrelevant</p> <p>Branding wirkt grundsätzlich unethisch</p> <p>Skepsis gegenüber Investitionen, die nur unmittelbar der Mission zugute kommen</p> <p>Schwierigkeit der Priorisierung / Ausgrenzung</p> <p>Mangelndes Interesse an Themen, die nicht unmittelbar auf Mission einzahlen</p> <p>MO soll (gemeinsame) Werte nicht verändern</p> <p>Fehlende Objektivität bei Entscheidungen</p>	<p>MCR-Befürwortende einsetzen</p> <p>Erwartungen an MCR-Team klar kommunizieren</p> <p>Auf externe Beratung zurückgreifen</p> <p>Durch Trainingsformate auf MCR vorbereiten</p> <p>Verantwortung abgeben und vertrauen</p> <p>Gründe für MCR erläutern</p> <p>Sinnhaftigkeit, sprich Bezug von MCR und Mission, hervorheben</p> <p>Realistische Chancen / Risiken erarbeiten</p> <p>Benchmarking, Vergleiche mit ähnlichen MCR-Vorhaben</p> <p>Großzügige Um- und Innenfeldanalysen</p> <p>Evaluation der Organisationsstruktur</p> <p>Externe Beratung für mehr Objektivität beauftragen</p> <p>Einrichten einer dedizierten Abteilung für MCR</p> <p>Offen und konstante kommunizieren</p> <p>Ziele und Maßnahmen greifbar machen</p> <p>Zunächst kleine Ziele setzen und dann steigern</p> <p>Widerstände erwarten und ernstnehmen</p> <p>Maßnahmen für gesteigertes Buy-in, enge Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden</p> <p>Kommunikation der Erfolge für Motivation und Vertrauen</p>
Leistungsbefähigende (Partner:innen, Fördernde, Spender:innen)	Diversität	Komplexe Struktur der Fördernden (Unternehmen, staatliche Behörden, Privatpersonen)	Aufwendige Kommunikationspolitik		
	Machtposition	Zweckgebundenheit ihrer Zuwendungen	Mittel dürfen oft nicht für Marketing ausgegeben werden		
Leistungsabnehmende	Diversität	Komplexe Struktur (z. B. Ruby Cup: Menstruierende in Industrienationen und Entwicklungsländern)	Aufwendige Kommunikations- und Distributionspolitik		
	Erfahrungen	Meist gesättigte Märkte	Hoher Wettbewerbsdruck, hohe Erwartungen der Abnehmer:innen		
Mitbewerber:innen, potenzielle Partner:innen	Verbundenheit	Skepsis und sog. Compassion Fatigue	Imagetransfer anderer Organisationen auf MOs		
	Wahrnehmung	Netzwerkstruktur, kein klassisches Wettbewerbsverständnis	Geringes Engagement der Zielgruppe		
Weitere Stakeholder:innen, Öffentlichkeit	Wahrnehmung	Skepsis und Compassion Fatigue	Imagetransfer unter Organisationen		
	Wahrnehmung	Skepsis und Compassion Fatigue	Reaktionen anderer Organisationen		
			Müssen u. U. einbezogen werden		
			Generell erhöhte Aufmerksamkeit für MOs (u. A. durch Öffentlichkeit der Spenden)		
			Imagetransfer und allgemeiner Ruf von MOs		
			Geringes Interesse für eigentliche Mission		
			Umfeldanalyse		
			Differenzierungsmerkmale herausarbeiten		
			Co-Branding oder andere Möglichkeiten für ihren Einbezug abwägen, offene Kommunikation		
			Transparente, konsistente, einheitliche Kommunikation		
			Differenzierungsmerkmale hervorheben, Positionierung		
			Risiken prognostizieren, Krisenstab einrichten, PR-Arbeit		
			Werteorientierter, emotionaler und persönlicher Ausdruck		
			Erfolge kommunizieren (ggf. über Markenbotschafter)		

G. Nennungen der Faktoren in der Literatur

Subkategorien	Faktoren	Herausforderungen für MOs	Erwähnungen in der Literatur
Rahmenbedingungen			
Strukturelle Gegebenheiten	Wenig Förderung auf staatlicher Ebene	Notwendigkeit einer komplexen Finanzierungsstruktur	Vgl. Kiefl et al. 2022, S. 13, S. 71; vgl. Meyer et al. 2013, S. 33; vgl. Unterberg et al. 2015, S. 95, S. 114-117
	Erschwerte Administration (Buchführung, Gemeinnützigkeitsrecht etc.)	Erhöhter Zeitaufwand, Bürokratie > Mission	Vgl. Kiefl et al. 2022, S. 16; vgl. Meyer et al. 2013, S. 33
Ressourcen	Begrenztes 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	Vgl. Chapleo 2015, S. 15; vgl. Cogan 2001, S. 5; vgl. Drucker 1990, S. 41; vgl. Ebarb 2019; vgl. Pope et al. 2009, S. 191, S. 195-196; vgl. Webster 2002
	Begrenzte Zeit	Druck, viele Dinge in kurzer Zeit zu erreichen; Innovation tritt in den Hintergrund	Vgl. Pope et al. 2009, S. 192-193; vgl. Vinjamuri 2004, S. 3ff.
Wohltätige Arbeit	Ausrichtung auf eine wohltätige Mission	Werte > Zweck, nach innen gerichteter Fokus; fehlende Marktorientierung; fehlender Fokus auf finanzielle Erfolge; tendenziell heterogene Ziele	Vgl. Chapleo 2015, S. 7; vgl. Dathe/Priller: Der dritte Sektor in der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, in: Olk (Hrsg.) et al. 2010, S. 525; vgl. Drucker 1990, S. 8, S. 45, S. 81, S. 87; vgl. Ebarb 2019; vgl. Meyer et al. 2013, S. 216, S. 421; vgl. Pope et al. 2009, S. 186-187; vgl. Weisenbach Keller/Conway Dato-on 2009, S. 109
	Schwere Messbarkeit	Meist immaterieller, nicht monetärer Wert; Ergebnisse liegen außerhalb der Organisation; oft nicht unmittelbare Ergebnisse; Ergebnisse von diversen Faktoren abhängig	Vgl. Cogan 2001, S. 4, S. 17, S. 47; vgl. Drucker 1990, S. 4, S. 34, S. 39-40, S. 47, S. 108; vgl. Durham/Duffett 2014, S. 12ff.; vgl. Finisterra do Paço et al. 2014, S. 14ff.; vgl. Meyer et al. 2013, S. 180; vgl. Pope et al. 2009, S. 186-188
Organisationskultur	Demokratische Struktur, flache Hierarchien	Einigkeit zu erzielen ist schwierig, da diverse Entscheidungsträger; erhöhter Zeitaufwand	Vgl. Chad 2016, S. 21; vgl. Kiefl et al. 2022, S. 67; vgl. Meyer et al. 2013, S. 145, S. 150-151; vgl. Schultz/Hatch 2003, S. 22
	Tendenziell traditionsreich	Wenig Bereitschaft zur Innovation und Veränderung; Widerstand bei radikalen Änderungen (wie Umbenennung der Unternehmensmarke); Ablehnung des Branding als „kommerzieller Trend“	Vgl. Chad 2016, S. 10, S. 20; vgl. Chapleo 2015, S. 15-17; vgl. Drucker 1990, S. 10, S. 39; vgl. Meyer et al. 2013, S. 227; vgl. Pope et al. 2009, S. 194ff.; vgl. Ritchie et al. 1999, S. 22; vgl. Schultz/Hatch 2003, S. 20-21
	Informelle Regeln	Schwer zu durchblicken, begünstigt Missverständnisse und erschwert Kommunikation	Vgl. Meyer et al. 2013, S. 216
Leistungserbringende			
Diversität	Unterschiedliche Vergütung (bezahlt / unbezahlt) und Beschäftigungsdauer (projektbezogen / langfristig)	Mangelndes Interesse an Themen abseits des operativen Tagesgeschäfts; mangelnder Weitblick für langfristige Erfolge; Problem der Konsistenz und Einheitlichkeit; Schwierigkeit der Koordination; Konfliktreiche Kombination der Arbeitskräfte	Vgl. Chad 2016, S. 10-11ff., S. 21; vgl. Kamp et al. 2004, S. 8; vgl. Dathe/Priller: Der dritte Sektor in der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, in: Olk (Hrsg.) et al. 2010, S. 525; vgl. Meyer et al., S. 148; vgl. Pope et al. 2009, S. 187, S. 193-194; vgl. Ritchie et al. 1999, S. 5-6; vgl. Weisenbach Keller/Conway Dato-on 2009, S. 116-117
Kenntnisse und Fähigkeiten	Beschäftigung auf Basis von Werten und Leidenschaft statt Kompetenz	Wenig Verständnis für MCR; wenig Verständnis für Ressourcenallokation	Vgl. Chapleo 2015, S. 15, S. 17; vgl. Meyer et al. 2013, S. 235; vgl. Pope et al. 2009, S. 194-196; vgl. Weisenbach Keller/Conway Dato-on 2009, S. 107
	Ehrenamtliche Führung / Vorstand	Mangelnder Weitblick; geschwächte Vorbildfunktion, sofern wenig Verständnis und Bereitschaft für MCR	Vgl. Drucker 1990, S. 143; vgl. Pope et al. 2009, S. 186-187, S. 193-196; vgl. Symblème o. J.; vgl. Weisenbach Keller/Conway Dato-on 2009, S. 107

	Mangel an Management- und Marketingmethoden für MOs	Aufkommende Irritation und Frustration; Schwierigkeit der Einheitlichkeit und Kommunikation	Vgl. Chapleo 2015, S. 1; vgl. Drucker 1990, S. x-xi; vgl. Finisterra do Paço et al. 2014, S. 13-14; vgl. Iwankiewicz-Rak/Mróz-Gorgoń 2017, S. 126-129; vgl. Kylander/Stone 2012, S. 37.
Selbstidentität	Idealisierung der Organisation („Wir sind die Guten“)	Hinderliches Selbstverständnis („Ich bin kein Leader / Marketer“, „Wir sind keine Marke“); fehlende Wahrnehmung des Wettbewerbs; fehlende Marktorientierung; Ablehnung herkömmlicher Management- und Marketinglehren	Vgl. Chapleo 2015, S. 15; vgl. Drucker 1990, S. 34, S. 39, S. 48-50; vgl. Ebarb 2019; vgl. Hirsh/Schmulowitz 2021; vgl. Kylander/Stone 2012, S. 39-40; vgl. Meyer et al. 2013, S. 153; vgl. Pope et al. 2009, S. 186-187, S. 195-196; vgl. Ritchie et al. 1999, S. 21; vgl. Weisenbach Keller/Conway Dato-on 2009, S. 107-109
	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	Vgl. Drucker 1990, S. 87ff., S. 107ff.; vgl. Ebarb 2019; vgl. Kylander/Stone 2012, S. 38-39
	Hohe Identifikation der Einzelnen mit Mission	Mangelndes Interesse an Themen, die nicht unmittelbar auf Mission einzahlen; fehlende Objektivität bei Entscheidungen	Vgl. Aaker, S. 222; vgl. Chapleo 2015, S. 15-16; vgl. Meyer et al. 2013, S. 248.
Leistungsbefähigende			
Diversität	Komplexe Struktur der Fördernden (Unternehmen, staatliche Behörden, Privatpersonen)	Aufwendige Kommunikationspolitik	Vgl. Chad 2016, S. 11ff.; vgl. Drucker 1990, S. 41; vgl. Kamp et al. 2004, S. 8; vgl. Kiefl et al. 2022, S. 43-44ff.; vgl. Meyer et al. 2013, S. 150, S. 239, vgl. Pope et al. 2009, S. 192-193
Machtposition	Zweckgebundenheit ihrer Zuwendungen	Mittel dürfen oft nicht für Marketing ausgegeben werden	Vgl. Drucker 1990, S. 43; vgl. Pope et al. 2009, S. 187-188, S. 193
Leistungsabnehmende			
Diversität	Komplexe Struktur (z. B. Ruby Cup)	Aufwendige Kommunikations- und Distributionspolitik	Vgl. Drucker 1990, S. 123; vgl. Pope et al. 2009, S. 192-193, S. 193; vgl. Ritchie et al. 1999, S. 6-7
Erfahrungen	Meist gesättigte Märkte	Hoher Wettbewerbsdruck, hohe Erwartungen der Abnehmer:innen	Vgl. Chapleo 2015, S. 16; vgl. Drucker 1990, S. xi-xii; vgl. Korkmazdevrani 2019, S. 775; vgl. Meyer et al. 2013, S. 148-149, S. 227, S. 231, S. 422; vgl. Pope et al. 2009, S. 193; vgl. Priller et al. 2012, S. 7; vgl. Sardovski 2022, S. 14-15; vgl. Weisenbach Keller/Conway Dato-on 2009, S. 106
	Skepsis und sog. Compassion Fatigue	Imagetransfer anderer Organisationen auf MOs; geringes Engagement der Zielgruppe	Vgl. Cogan 2001, S. 4; vgl. Drucker 1990, S. 42; vgl. Hirsh/Schmulowitz 2021; vgl. Kylander/Stone 2012, S. 38-40; vgl. Mirzaei et al. 2021, S. 187
Mitbewerber:innen, potenzielle Partner:innen			
Verbundenheit	Netzwerkstruktur, kein klassisches Wettbewerbsverständnis	Imagetransfer unter Organisationen; Reaktionen anderer Organisationen; müssen u. U. einbezogen werden	Vgl. Kylander/Stone 2012, S. 39-40; vgl. Meyer et al. 2013, S. 211-212, S. 231; vgl. Pope et al. 2009, S. 193; vgl. Ritchie et al. 1999, S. 6
Weitere Stakeholder:innen, Öffentlichkeit			
Wahrnehmung	Skepsis und Compassion Fatigue	Generell erhöhte Aufmerksamkeit für MOs (u. A. durch Öffentlichkeit der Spenden); Imagetransfer und allgemeiner Ruf von MOs; geringes Interesse für eigentliche Mission	Vgl. Drucker 1990, S. 42; vgl. Kylander/Stone 2012, S. 38ff.; vgl. Mirzaei et al. 2021, S. 187; vgl. Pope et al. 2009, S. 193; vgl. Ritchie et al. 1999, S. 6, S. 14; vgl. Weisenbach Keller/Conway Dato-on 2009, S. 108

H. Prinzipienkatalog für MCR

Nr.	Prinzipien	Ausprägungen
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 Schlüssel-funktion 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.	⇒ Externe Beratung (für mehr Objektivität) beauftragen
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.	⇒ Verantwortlichkeiten festlegen, Mitarbeitende priorisieren ⇒ MCR-Fürsprecher einsetzen ⇒ Einrichten einer dedizierten Abteilung für MCR ⇒ (Konflikte erwarten,) Ansprechpartner:innen beauftragen ⇒ Stab für MCR auf Basis von Kompetenz wählen ⇒ Erwartungen an MCR-Team klar kommunizieren ⇒ Durch Trainingsformate auf MCR vorbereiten ⇒ Verantwortung abgeben und vertrauen ⇒ (Risiken prognostizieren,) Krisenstab einrichten, PR Arbeit
11	Weitere Ressourcen bereitstellen	Neben den personellen Ressourcen werden auch Finanz- und Sachmittel für das MCR allokiert.	⇒ Auf oberster Ebene Budget ausdrücklich für MCR bewilligen lassen
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.	⇒ Gründe für MCR erläutern ⇒ Offen (und konstant) kommunizieren / Transparente, konsistente, einheitliche Kommunikation ⇒ Dauer realistisch planen und kommunizieren ⇒ Regelmäßige Meetingformate einführen ⇒ Agile, digitale Methoden verwenden (Kanban, Intranet) ⇒ Maßnahmen für gesteigertes Buy-in, enge Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden ⇒ Segmentieren und Priorisieren (der Leistungsbefähigenden) beim MCR ⇒ Transparente Kommunikation über Mittelverwendung ⇒ Co-Creation mit der Zielgruppe ⇒ Co-Branding oder andere Möglichkeiten für ihren Einbezug abwägen, offene Kommunikation
13	Markt-Mission Balance halten	Die neue Unternehmensmarke überzeugt durch eine konsequente Ausrichtung am Markt sowie ihrer Identität.	⇒ Gezielte Ansprache / Kommunikation der neuen Marke ⇒ Segmentieren und priorisieren für ein gezielte Ansprache und Vertrieb der neuen Unternehmensmarke ⇒ Differenzierungsmerkmale herausarbeiten / hervorheben ⇒ Emotionalen Nutzen zeigen ⇒ Positionierung ⇒ Zielgruppe informieren und sensibilisieren für Mission ⇒ Persönliche und emotionale Ansprache ⇒ Wahrheitsgetreuer Content, keine Übertreibungen ⇒ Erfolge kommunizieren gegen Compassion Fatigue ⇒ Werteorientierter, emotionaler und persönlicher Ausdruck
14	Widerstände bewältigen	Interne wie externe Widerstände, die sich gegen das MCR richten, werden frühzeitig erkannt und souverän gehandhabt.	⇒ Widerstände erwarten, ernstnehmen und aushalten

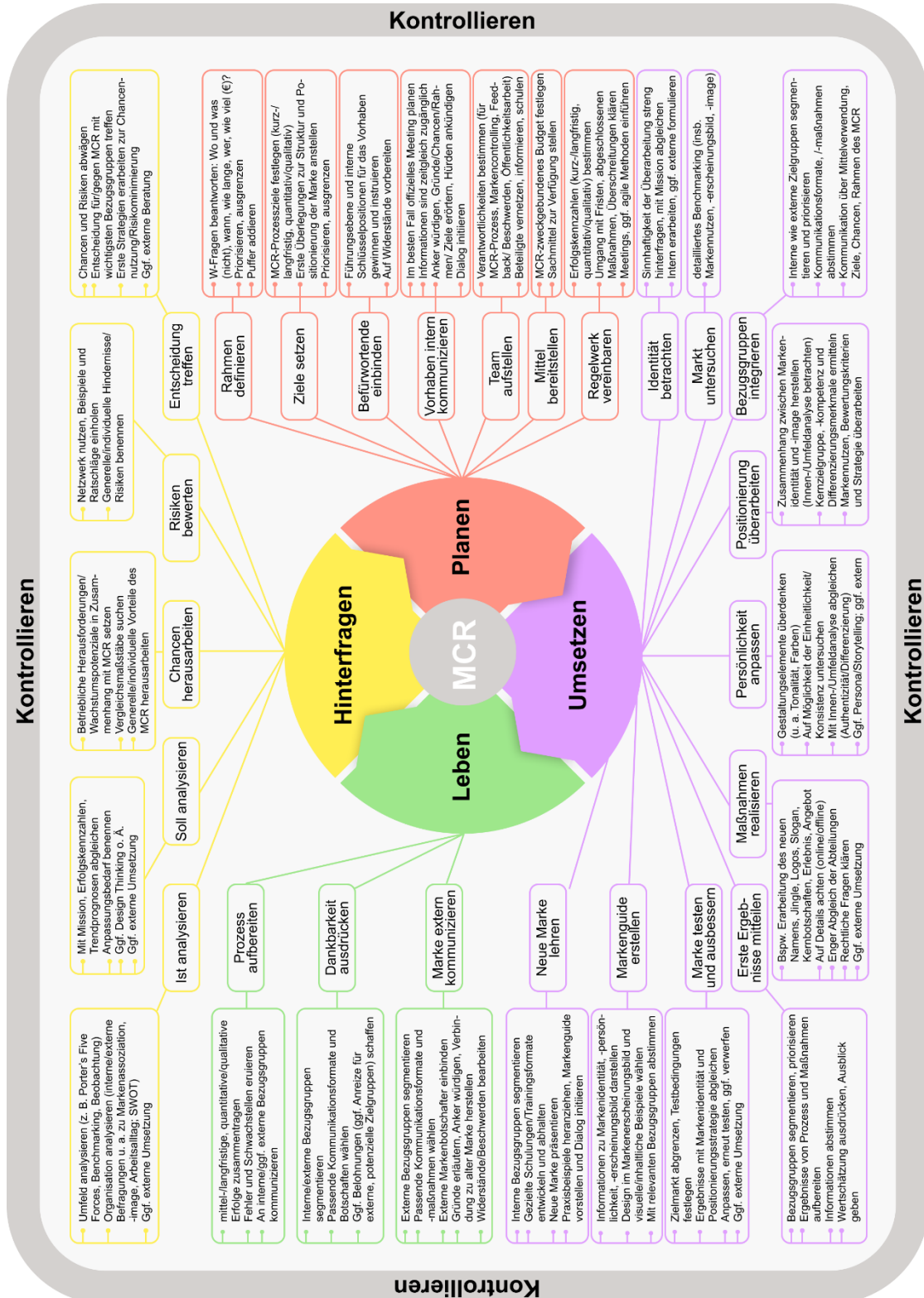
15	Testphase durchlaufen	Die entscheidenden MCR-Maßnahmen werden vorab einem relevanten Testmarkt präsentiert und Erkenntnisse unmittelbar eingearbeitet.	⇒ (Co-Creation mit der Zielgruppe und) Testphase einhalten
16	Beteiligte schulen	Die internen Bezugsgruppen werden mithilfe eines MCR-Leitfadens geschult, um die neue Unternehmensmarke einheitlich und eigenständig nach außen zu tragen.	⇒ Schulungen, Trainings und Markenguide etablieren
17	Kontrollieren	Sowohl die Durchführung des MCR als auch die Umweltdynamiken werden fortlaufend beobachtet und Entwicklungsverläufe für die Steuerung aufgezeichnet.	⇒ Konstante Kontrolle des MCR und der Umweltdynamiken ⇒ Entwicklungsverläufe aufzeichnen
18	Motivation erhalten	Durch die Mitteilung von Erfolgen des MCR, sowie Wertschätzung und Dankbarkeit an alle Bezugsgruppen, bleibt die Motivation im Prozess erhalten.	⇒ (Nicht (nur) auf Basis kurzfristiger) Erfolge honorieren ⇒ Kommunikation der Erfolge für Motivation und Vertrauen (und gegen Compassion Fatigue) ⇒ Wertschätzung und Dankbarkeit ausdrücken

I. Zuordnung der Prinzipien zu den Prozessschritten

Nr.	Prinzipien		Ausprägungen
1	Sinnhaftigkeit hinterfragen	Die Entscheidung für MCR wird bewusst und ausgehend von der Markenidentität getroffen.	Phase „Hinterfragen“: Ist analysieren, Soll analysieren, Chancen herausarbeiten, Risiken bewerten, Entscheidung treffen
2	Ausgangssituation ermitteln	Das MCR wird durch eine ausgiebige und ehrliche Um- und Innenfeldanalyse eingeleitet.	Phase „Hinterfragen“: Ist analysieren, Soll analysieren Phase „Umsetzen“: Markt untersuchen
3	Chancen-Risiken abwägen	Externe wie interne Chancen und Risiken werden frühzeitig prognostiziert.	Phase „Hinterfragen“: Chancen herausarbeiten, Risiken bewerten Übergeordnet „Kontrollieren“
4	Anker würdigen	Das MCR blickt demütig auf die Markengeschichte zurück und lernt von ihr.	Phase „Planen“: Rahmen definieren, Team aufstellen Phase „Umsetzen“: Identität betrachten, Bezugsgruppen integrieren
5	Ziele setzen	Realistische und wertgenerierende Ziele, die sich hinsichtlich ihrer Tragweite und Dauer unterscheiden, werden festgelegt und priorisiert.	Phase „Planen“: Ziele setzen Übergeordnet „Kontrollieren“
6	Erfolgskennzahlen festlegen	Es werden möglichst messbare, eventuell auch subjektive Indikatoren bestimmt, damit künftige Erfolge erkennbar werden.	Phase „Planen“: Regelwerk vereinbaren
7	Rahmen einhalten	Finanzielle und zeitliche Vereinbarungen werden in Hinblick auf potenzielle Überschreitungen (insb. aufgrund von Kreativität und Innovation) getroffen und eingehalten.	Phase „Planen“: Rahmen definieren, Regelwerk vereinbaren Übergeordnet „Kontrollieren“

8	Rückhalt gewinnen	Personen, die intern oder extern eine Schlüsselfunktion erfüllen, werden frühzeitig als Befürwortende des MCR gewonnen.	Phase „Planen“: Befürwortende einbinden, Team aufstellen
9	Objektivität gewährleisten	Durch externe Beratung und/oder ein heterogenes, repräsentatives MCR-Team wird eine gewisse Objektivität bei Entscheidungen gewährleistet.	Phase „Planen“: Team aufstellen, Regelwerk vereinbaren Phase „Umsetzen“: Bezugsgruppen integrieren, Marke testen und ausbessern Übergeordnet „Kontrollieren“
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.	Phase „Planen“: Team aufstellen Phase „Umsetzen“: Neue Marke lehren
11	Weitere Ressourcen bereitstellen	Neben den personellen Ressourcen werden auch Finanz- und Sachmittel für das MCR allokiert.	Phase „Planen“: Mittel bereitstellen
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.	Phase „Planen“: Vorhaben intern kommunizieren, Regelwerk vereinbaren Phase „Umsetzen“: Bezugsgruppen integrieren, Erste Ergebnisse mitteilen, Marke testen und ausbessern, Neue Marke lehren Phase „Leben“: Marke extern kommunizieren, Prozess aufbereiten
13	Markt-Mission Balance halten	Die neue Unternehmensmarke überzeugt durch eine konsequente Ausrichtung am Markt sowie ihrer Identität.	Phase „Planen“: Ist analysieren, Soll analysieren Phase „Umsetzen“: Identität betrachten, Markt untersuchen, Bezugsgruppen integrieren, Marke testen und ausbessern
14	Widerstände bewältigen	Interne wie externe Widerstände, die sich gegen das MCR richten, werden frühzeitig erkannt und souverän gehandhabt.	Phase „Hinterfragen“: Risiken bewerten Phase „Planen“: Team aufstellen, Regelwerk vereinbaren Phase „Umsetzen“: Erste Erfolge mitteilen Phase „Leben“: Dankbarkeit ausdrücken, Prozess aufbereiten
15	Testphase durchlaufen	Die entscheidenden MCR-Maßnahmen werden vorab einem relevanten Testmarkt präsentiert und Erkenntnisse unmittelbar eingearbeitet.	Phase „Umsetzen“: Marke testen und ausbessern
16	Beteiligte schulen	Die internen Bezugsgruppen werden mithilfe eines MCR-Leitfadens geschult, um die neue Unternehmensmarke einheitlich und eigenständig nach außen zu tragen.	Phase „Umsetzen“: Markenguide erstellen, Neue Marke lehren
17	Kontrollieren	Sowohl die Durchführung des MCR als auch die Umweltdynamiken werden fortlaufend beobachtet und Entwicklungsverläufe für die Steuerung aufgezeichnet.	Phase „Hinterfragen“: Ist analysieren, Soll analysieren, Chancen herausarbeiten, Risiken bewerten Phase „Planen“: Regelwerk vereinbaren Phase „Umsetzen“: Markt untersuchen, Erste Ergebnisse mitteilen, Marke testen und ausbessern Phase „Leben“: Prozess aufbereiten Übergeordnet „Kontrollieren“
18	Motivation erhalten	Durch die Mitteilung von Erfolgen des MCR, sowie Wertschätzung und Dankbarkeit an alle Bezugsgruppen, bleibt die Motivation im Prozess erhalten.	Phase „Umsetzen“: Erste Ergebnisse mitteilen Phase „Leben“: Dankbarkeit ausdrücken, Prozess aufbereiten

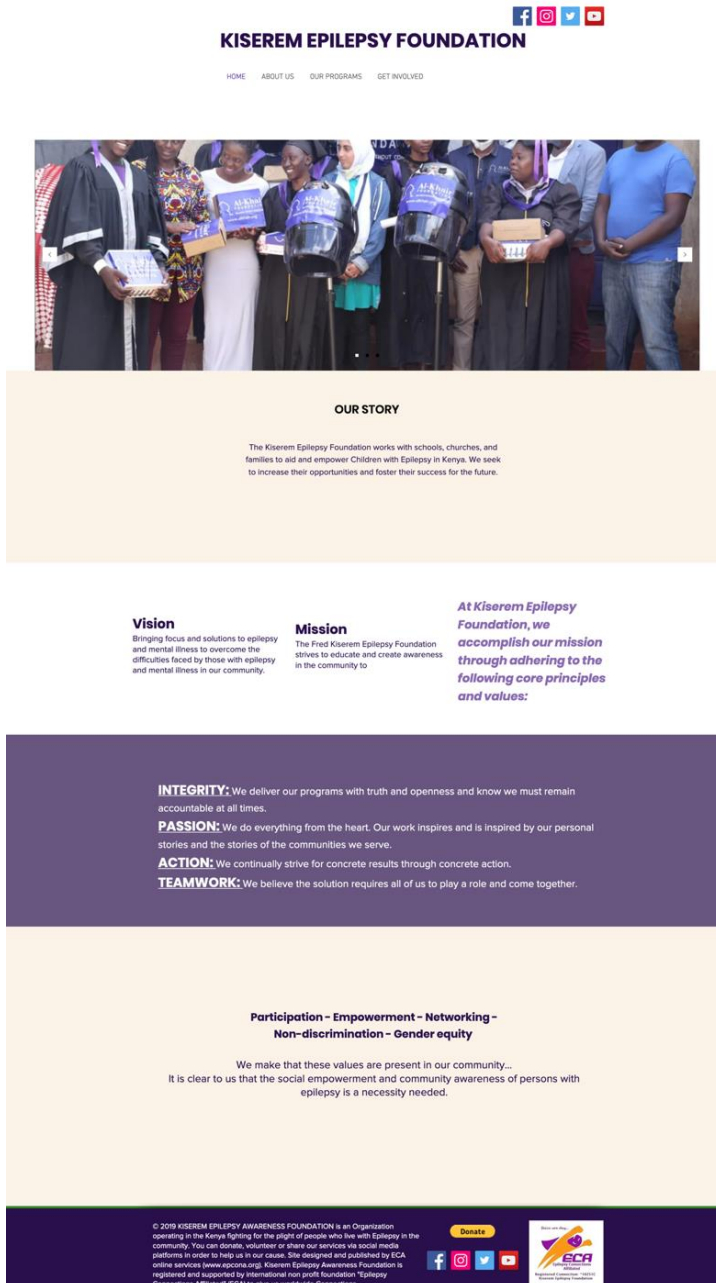
J. Vergrößerte Darstellung der Abbildung 6



K. Übersicht der KEAF-Logos und Farben und Webseiten-Abgleich mit der KAWF

Kiserem Epilepsy Awareness Foundation (KEAF):

Webseite „Home“:



Heterogene Logos:



Mangelnde Bildqualität:



Webseite „About us“:



About the KISEREM EPILEPSY FOUNDATION

The Kiserem epilepsy foundation is an organization that was formed in 2016 and registered under the societies act. We are based in the informal settlements of Gituru Mathira in Nairobi county. The aim of the organization is to create awareness about epilepsy and empower people with epilepsy and mental health in our community with various activities that may make them sustainable. In Kenya more than 1 million people are suffering from epilepsy according to the national epilepsy coordination committee and only 20 percent of us are affected by well epilepsy medicines due to poverty and ignorance, most people still believe that epilepsy is a worm in the brain or they are demons as an organization we are de-mythifying the old age myths on epilepsy.

Our Programs

1. Assist with Medication and Healthcare:

4 out of 5 people living in Kenya with this condition do not have access to epilepsy medication. One of our Foundation's key mandates is to help people gain access to life-saving medications through financial aid. We also provide transportation assistance to medical services and have a visiting nurse conduct EEGs to monitor the condition free of charge. In addition, we advocate for people living in Kenya to receive medical care for Epilepsy.

2. Educate, Monitor, and Counsel:

Our staff and volunteers make periodic home visits to educate individuals and families on how best to manage the condition, to assist in any obstacles preventing them from taking their medication or getting other essential services, and to counsel them through the sometimes overwhelming amount of information that comes with this diagnosis. We also have an open door policy at our headquarters and encourage members to drop by to discuss and manage their condition.

3. Raise Awareness in the Community:

We hold seminars, classes, and conferences at community venues such as local schools, churches, clinics, etc. to dispel myths and misinformation. We also use local media to spread our mission and tell our stories.

4. Empower and Provide Vocational Training:

We assist our members in obtaining resources that would allow them to continue going to school or work; this has included giving out female sanitary napkins, installing glass windows at schools, and providing supplies to classrooms. We aim to provide technical training in tailoring and computer literacy to empower those with epilepsy and their caregivers to better enter and remain in the workforce. We also include basic business skills to encourage members towards self-sufficiency.

5. Fundraise:

We run both our own fundraising events plus assist other groups in organizing and advertising their own fundraisers. All our fundraiser proceeds go directly to helping those with epilepsy in our community.



Our Team Leaders



FRED KISEREM

Kiserem holds a diploma in community resource management and a diploma in marketing management. He has worked in various NGO sectors both national and international organizations. He is in charge of designing the project and fundraising of the project. He is a person living with epilepsy and an ambassador for epilepsy representing the national epilepsy coordination committee.



THOMAS KHAEMBA

PROJECT MANAGER
He has a degree in Economics and information technology from Mwingi university and has a diploma in community development. He has passion on mental health awareness. He has worked with local and international NGOs with over 2 years of experience. He doubles up as the accountant and the computer teacher.



EZEKIEL SILA

He holds a diploma in fashion and design from Mkuuni institute. He has more than 5 years' experience in tailoring and dress making. He has adequate experience in working with various textile industries for over 5 years. She facilitates the tailoring and dress making as well as mentorship. As a person living with epilepsy he has proved that they can work and earn a decent living like any one else.



STELLA OBARE

She holds a diploma in cosmetology from Buruburu institute of professional and has more than 7 years' experience. She is currently teaching the cosmetology class.



Heterogene Farben:

Farbschema der KEAF

Primäre Farben

#FBF3E8

#685680

#CBB8E4

Weitere Farben

#886AB0

#522594

#29124A

Signalfarben

#FFC437

#886CAE

#318F1A

Neutrale Farben

#E0E9E9

#DBDBDB

#83858F

#FFFFFF

#000000

Farben des Logos

#000000

#B90711

#0A650C

#FFFFFF

Kenya Association for the Welfare of People with Epilepsy (KAWE):

Webseite „Home“:

KAWE
KOMESHA KIFAPA

Home About Us Advice and Information Shop Resources Gallery and Videos Well wishers Contact Us Donate

Can we help you today? Call +25472294268
Email: info@kawe-kenya.org

Community at Heart

Knowledge Management
Epilepsy Information

Support Group

School Program

Abridged

GET INVOLVED

VOLUNTEER

SHARE YOUR STORY

ONLINE SHOP

DONATE

Webseite „Gallery and Videos“:

KAWE
KOMESHA KIFAPA

Home About Us Advice and Information Shop Resources Gallery and Videos Well wishers Contact Us Donate

Community at Heart

Staff Cohesion

Trainings and Seminars

Video Gallery

Living With Epilepsy and Covid

Showing an Epilepsy Story

Managing Epilepsy in the Community

Facebook

Twitter

Instagram

YouTube

LinkedIn

WhatsApp

Telegram

Facebook Messenger

WhatsApp

Telegram

Facebook

Twitter

Instagram

YouTube

LinkedIn

WhatsApp

Telegram

Facebook Messenger

WhatsApp

Telegram

[Stand vom 20.07.22]