



DARE TO TAKE A STAND: PURPOSE BRAUCHT KOMPETENZ UND MUT

Editorial

Der Competence Circle Markenmanagement unterstützt Unternehmen auf dem Weg zu einer professionellen Markenführung und stellt sich den aktuellen Fragen der Märkte. Dort sorgt der Wertewandel für ein ganz neues Bewusstsein zu ethischen, sozialen und ökologischen Themen.

Mit ihrer Suche nach dem Sinn des eigenen Seins und dem konsequenten Ausrichten der Wertschöpfungskette am Purpose übernehmen Unternehmen nun mehr Verantwortung.

Marken, die sich nicht hinter leeren Plattitüden verstecken, können so neue Kunden erreichen und bestätigen ihrer Community immer wieder, dass sie eine richtige Wahl getroffen haben. Warum sich die Sinnfrage für Marken lohnt und wie es funktionieren kann, diskutieren wir in diesem Whitepaper und gern auch mit Ihnen persönlich in den Marketing Clubs.

Über die Autoren

Dr. Annette Bruce ist Inhaberin und Geschäftsführerin der Unternehmens- und Strategieberatung Creative Advantage. Sie ist ausgewiesene Expertin im Bereich der strategischen Unternehmensentwicklung. 2014 wurde sie als Vorbild-Unternehmerin vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ausgezeichnet.

Katrin Böhme ist Expertin für Markenkraft im Mittelstand und berät vor allem Ingenieure und Technologieunternehmen bei Markenpositionierung und -führung.

Katrin Böhme
Leiterin Competence Circle "Markenmanagement"

Abstract

Unser Wertesystem ist im Wandel. Themen wie **Nachhaltigkeit, Verantwortung und Fairness** nehmen derzeit bei Kunden und Konsumenten rapide an Bedeutung zu. Reines Profitstreben allein stellt insbesondere für nachwachsende Generationen, aber auch für Kunden und Konsumenten immer häufiger keine alleinige Daseinsberechtigung mehr dar. Spätestens seit unsere Jugend mit Fridays for Future von allen Akteuren mehr Verantwortung für ihre Zukunft fordert, kann sich kein Mensch und auch kein Unternehmen dem Thema verschließen. Umsatzrekorde, Marktanteilsgewinne und zufriedene Aktionäre allein sind keine ausreichenden Unternehmensziele mehr.

Heute wird von Unternehmen und Marken erwartet, dass sie Verantwortung übernehmen für die großen Themen unserer Zeit wie Umweltschutz, Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit. Statt Lippenbekenntnissen oder gar Greenwashing sollen Unternehmen neben Gewinnstreben auch einen **positiven Beitrag zur Entwicklung des Gemeinwohls** leisten.

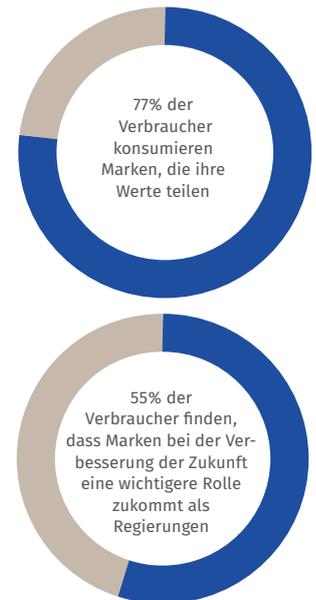
Für Unternehmen und Marken lohnt sich die Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und Zielen. Nicht nur steigern sie ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt erheblich, erste Studien zeigen auch, dass Unternehmen mit einem klar definierten und kommunizierten Purpose **überdurchschnittliches Wachstum** aufweisen.

Inhalt

Wirtschaft im Umdenken: Auf der Suche nach einem nachhaltigen Kapitalismus	02
Drei strategische Szenarien für Ihr Unternehmen	04
Wo Unternehmertum verpflichtet, hat Purpose schon lange Tradition	06
Viel Potential und weit mehr als der neue Marketing Buzz	07
Referenzen	08



Abb. 1: Haltung wird belohnt, HAVAS-Studie Meaningful Brands® 2019



Wirtschaft im Umdenken: Auf der Suche nach einem nachhaltigen Kapitalismus

Dass Corporate Purpose längst kein Einzelthema mehr ist, zeigt die im August 2019 gefasste Resolution des Business Round Table in den USA. Demnach sollen Unternehmen mit ihrem unternehmerischen Tun in gleicher Weise dem **Stakeholder Value** dienen wie dem Shareholder Value, d.h. gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreich sein und zum Gemeinwohl beitragen. Larry Fink, CEO des weltgrößten Vermögensverwalters Blackrock, schreibt zu Anfang jeden Jahres einen offenen Brief an die Vorstände der Unternehmen, in die Blackrock investiert ist. In den letzten drei Jahren war durchgehend „Purpose“ sein zentrales Thema und die damit einhergehende langfristig nachhaltige Unternehmensführung.

Auch in Deutschland hat sich eine Reihe von international tätigen Unternehmen in der „Value Balancing Alliance“ zusammengeschlossen. Eines ihrer Hauptziele ist die Entwicklung eines standardisierten Ansatzes zur Bestimmung des

Beitrags von Unternehmen zum Gemeinwohl. Dementsprechend ist es nicht überraschend, dass sich viele Unternehmen heute ein gut-klingendes Statement ausdenken und dieses zu ihrem Corporate Purpose deklarieren, um von den Vorteilen zu profitieren. In der Regel drücken Unternehmen dabei in einem empathischen Statement aus, in welcher Art und Weise sie dazu beitragen wollen, die Welt zu einem besseren Ort zu machen.

Das Problem ist, dass es sich bei diesen Statements häufig sehr viel mehr um einen kommunikationswirksamen Marketing-Claim handelt als um einen ernstzunehmenden Corporate Purpose. Denn Corporate Purpose muss der **Kern einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie** werden, soll er für Unternehmen und Gesellschaft die Vorteile bringen, die er leisten kann und nicht gut getarnt letztlich doch nur dem Anwachsen des Shareholder Values dienen.

Die Kennzeichen von Purpose-Washing

Wenn Purpose lediglich im Sinne eines Etiketts für eine werbewirksame Haltung gedacht wird, ist er ganz schnell als Marketingtrend entlarvt:

- Der Corporate Purpose ist nicht signifikant, d.h. er leistet keinen sinnvollen Beitrag zu einem nicht gelösten sozialen Bedürfnis wie z. B. zu den United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) oder zu einem in der lokalen Gemeinschaft kritischen Problem.
- Der Corporate Purpose ist nicht authentisch. Fehlende Authentizität erkennt man daran, dass der Corporate Purpose sich nicht aus den Kernwerten der Unternehmung heraus entwickelt hat, nicht in der Kultur des Unternehmens verankert ist und nicht als Richtschnur für große Unternehmensentscheidungen herangezogen wird.
- Der Corporate Purpose ist nicht profitabel, d.h. er hat keinen messbaren Mehrwert für das Unternehmen und treibt daher auch nicht seine eigene ständige Aktualisierung und Verbreitung voran.
- Der Corporate Purpose wird nicht ernsthaft implementiert, d.h. das Unternehmen misst den Erfolg seiner Führungskräfte und leitenden Angestellten nicht an ihrem Beitrag zur Umsetzung des Purpose.

Purpose entsteht immer im Kontext

Southwest Airlines kann als ein Unternehmen gesehen werden, das schon sehr früh durch die Formulierung eines Corporate Purpose nicht nur das eigene Unternehmen komplett neu aufgestellt hat, sondern eine ganze Industrie grundlegend verändert hat. In den 1970er Jahren war die Flugindustrie eine stark regulierte Branche, bei der verschiedene Fluglinien Monopole auf bestimmte Strecken hatten, was in hohen Preisen resultierte. In der Konsequenz waren damals nur ca. 15 Prozent der Bevölkerung jemals in einem Flugzeug geflogen. Vor diesem Hintergrund hatten die Unternehmenslenker Herb Kellerher und Rollin King die Idee „to give people the freedom to fly – in essence, to democratize the skies“. Das Konzept der Billigfluglinien war erfunden und wurde in den folgenden Jahren von vielen Airlines adaptiert.

Wie das Beispiel vor dem Hintergrund der heutigen Herausforderungen zeigt, unterliegt auch Corporate Purpose

dem Wandel der Zeit. Heute gehören gerade Billigfluglinien zu den Unternehmungen, von denen dringend ein zeitgemäßer Corporate Purpose gefordert wird, der Lösungen für die Herausforderungen des Klimawandels inkorporiert und nicht allein darauf abzielt, das Kundenbedürfnis, möglichst günstig die Welt bereisen zu können, erfüllt.

Da wir an die Kraft eines gut definierten und implementierten Corporate Purpose glauben, legen wir in unserer Definition besonderen Fokus auf die Schaffung von langfristigem Mehrwert, der entweder ein Problem der globalen Marktumwelt nachhaltig adressiert oder im lokalen Umfeld von Menschen Probleme löst, die unmittelbar mit der Geschäftstätigkeit und dem Wertschöpfungsprozess des Unternehmens in Verbindung stehen.

▶▶ Definition Corporate Purpose

„Corporate Purpose definiert den höheren Unternehmenszweck, der über die reine Gewinnorientierung hinausgeht. Das Ziel ist dabei die Definition und Einlösung eines langfristig Mehrwert-schaffenden Versprechens entweder im lokalen Umfeld des Unternehmens oder dem globalen Marktumfeld, das in direktem Zusammenhang mit der Wertschöpfung des Unternehmens steht.“ (Bruce, Jeromin 2020)

Zur Verdeutlichung dieser Definition ist das Beispiel der Spül- und Reinigungsmittelmarke Method sehr anschaulich: „Glückliche vier Wände: ein glückliches, gesundes und sauberes Zuhause ohne Nebenwirkungen für jeden“.

Mit diesem Purpose hat sich die Marke in verhältnismäßig kurzer Zeit erfolgreich am Markt etabliert. Die Gründer von Method haben ihren Purpose konsequent in einer Reihe von Aktivitäten und Maßnahmen umgesetzt. Die gesamte Wertschöpfungskette wird im Sinne des Purpose gesteuert und optimiert, was sich u.a. in umweltfreundlicher Beschaffung, kontrollierten Herstellungsprozessen und Verpackungen aus 100 % recyceltem Plastik zeigt.

Mit dem Purpose-basierten Ansatz der Unternehmensführung geht bei Method außerdem eine hohe

Transparenz in der Unternehmensführung und der Produktion einher. Method ist bereits seit 2007 eine zertifizierte „B Corporation“. Diese Organisation prüft Unternehmen auf diverse Nachhaltigkeitsziele mit dem Anspruch, Profit und Purpose in Einklang zu bringen. Method gehörte 2018 zu den am besten bewerteten Unternehmen weltweit und kann besonders im ökologischen Bereich punkten.

Entscheidend für eine auf Basis von Corporate Purpose erfolgreiche Unternehmensführung ist, dass der definierte Purpose das Maß aller Dinge für jede Entscheidung darstellt. Das erfordert konkret, dass jede Entscheidungsoption an ihrem Beitrag zur Umsetzung des Corporate Purpose gemessen wird und zweifelsfrei die Option das Rennen macht, die einen höheren oder besseren Beitrag zur Realisierung des definierten Corporate Purpose darstellt.

Hashtags

#DMVCompetence #Coci #Markenmanagement #CociMM #purpose #corporatepurpose #brandpurpose #meetyourwhy #unternehmenszweck #geldverbesserer #DMV

Die drei strategischen Szenarien von Corporate Purpose

Der Schritt zur **Entwicklung und Implementierung** eines Corporate Purpose ist eine tiefgreifende Entscheidung und gerade für etablierte Unternehmen und Marken mit einer Reihe von Veränderungen und Anpassungen verbunden.

Die folgenden drei Szenarien gehen von der Grundannahme aus, dass das Unternehmen gemäß unserer Definition von Corporate Purpose Nutzenerzeugung für die Marktumwelt und externe Stakeholder mit in seine Zielsetzungen einbezogen hat. Die Szenarien lassen sich trennscharf unterscheiden, sodass sie eine leichte individuelle Einordnung in den Kontext eines Unternehmens erlauben.

Purpose-basierter Unternehmensaufbau

Beim Purpose-basierten Unternehmensaufbau geht es um die Etablierung eines ganz neuen Angebots. Dies kann sich auf die Gründung eines Unternehmens oder auf die Einführung einer neuen Marke innerhalb eines bestehenden Markenportfolios beziehen (s. Abb. 2).

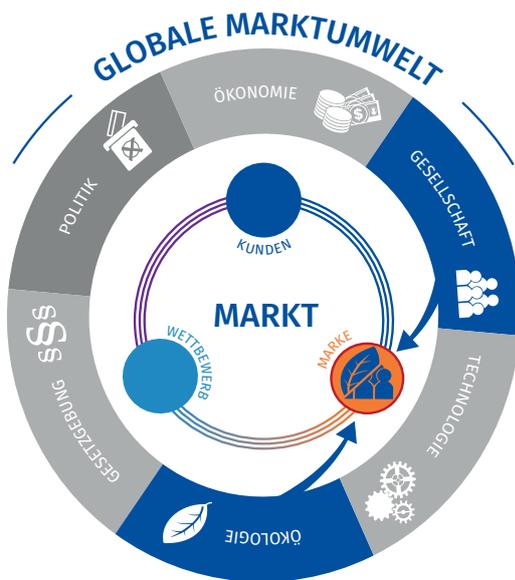


Abb. 2: Purpose-basierter Unternehmensaufbau

Ein anschauliches Beispiel für eine Unternehmensneugründung ist die Firma **enway**. Das 2017 gegründete deutsche Start-Up hat es sich zum Ziel gesetzt, die Energiewende zu demokratisieren und voranzubringen. Im Zusammenhang mit dem Megathema Klimawandel haben die Gründer für sich akzeptiert, dass dieser nicht mehr komplett aufgehalten werden kann. Als ihren Corporate Purpose haben sie daher formuliert: „die Klimakrise maximal minimieren“. Um diesen Purpose zu verfolgen, wurde das Angebot auf vielfältige Weise so gestaltet, dass die Verbreitung und die Nutzung von erneuerbaren Energien gefördert werden.

Enway bietet dazu eine Plattform, die es unterschiedlichen Stakeholdern ermöglicht, an der Energiewende zu partizipieren und diese aktiv voranzutreiben. Auf der Plattform kommen Investoren, Stromerzeuger, Privatpersonen und Bau-Dienstleister zusammen. Fokus des Angebots ist aktuell der Bezug von Strom aus erneuerbaren Quellen direkt vom Erzeuger. Anhand von Filtern können private Abnehmer ihre/n persönliche/n ÖkostromerzeugerIn auswählen und werden zu Vertragspartnern. Enway bietet dafür die Plattform und diverse Services, zum Beispiel den Anbieterwechsel für den Abnehmer. Selbst ist enway kein Energieproduzent, sondern ermöglicht den Stakeholdern die Kooperation.

Das Szenario des Purpose-gestützten Aufbaus bietet einerseits einen zugänglicheren Weg zur Etablierung eines Corporate Purpose, da die Gründer eine von Grund auf entsprechende Wertschöpfungskette etablieren können, die i.d.R. auch vom Kapitalmarkt gut angenommen wird. Andererseits ist der Anbieter jedoch so gut wie immer in einer Herausforderer-Rolle – wie enway gegenüber großen Energieunternehmen. Er muss entweder gegen etablierte Konkurrenz antreten oder im Falle einer innovativen Alleinstellung langfristig in der Lage sein, Kunden zu gewinnen und zu binden.

Purpose-gestützte Differenzierung

Dieses Szenario besitzt die größte praktische Relevanz, da es sich auf bestehende Unternehmen bezieht und die dargestellten Handlungsimplikationen grundsätzlich auch für jedes Unternehmen gangbar sind (Abb. 3). Der Markt befindet sich bei diesem Szenario in einem reifen Stadium mit etablierten Anbietern, die schon über einen längeren Zeitraum am Markt aktiv sind. Eine Differenzierung über klassische funktionale oder emotionale Benefits ist dementsprechend relativ schwer möglich. Zusätzlich steigt der Wettbewerbsdruck durch das Auftreten neuer Marktakteure mit innovativen Angeboten oder Geschäftsmodellen. Grundsätzlich ist dieses Szenario aber für jedes Unternehmen gangbar und kann sogar im Gegenteil verhindern, dass ein Unternehmen trotz hoher Vergleichbarkeit der Angebote unter Wettbewerbsdruck gerät.

Ein aktuelles Beispiel für eine Purpose-gestützte Differenzierung ist die Direktbank **DKB**. Unter dem Motto **#Geldverbesserer** investieren sie das von ihren Kunden angelegte Geld gezielt für nachhaltige Zwecke. Das Unternehmen orientiert sich dabei u.a. an den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen. Aus denen haben sie sich auf die Felder „Erneuerbare Energie“, „Gute Arbeitsplätze und nachhaltiges Wachstum“ sowie „Innovation und Infrastruktur“ konzentriert. Nach eigenen Angaben ist die DKB z. B. der größte Finanzierer für erneuerbare Energien unter den deutschen Banken. Auf diese Weise hat das Unternehmen Aktivitäten zur Einlösung ihres Corporate Purpose direkt in das typische Geschäftsmodell und die Wertschöpfungskette einer Bank integriert.



Abb. 3: Purpose-gestützte Differenzierung

Der Corporate Purpose ist somit ein zentraler Baustein, mit dessen Hilfe sich das Unternehmen bzw. die Marke von der Konkurrenz differenzieren kann. Idealerweise steigt durch die Purpose-orientierten Aktivitäten das Identifikationspotential für die Kunden, damit diese sich möglichst langfristig – ohne große preisliche Zugeständnisse – an das Unternehmen binden.

Purpose-zentrierte Transformation

Corporate Purpose kann auch als Triebfeder für einen tiefgreifenden Wandel von Unternehmen und Marken dienen, wie dies beim Tabakkonzern **Philip Morris** der Fall ist. Bei diesem Szenario zwingen weitreichende Veränderungen zentraler Faktoren der Marktumwelt die Akteure eines Marktes zum Handeln, da sie existenzbedrohend sein können. Oft wirken mehrere solcher Faktoren zusammen, wie aktuell häufig eine steigende Bedeutung ökologischer Aspekte, die Digitalisierung oder die Veränderung gesellschaftlicher Werte (s. Abb. 4). Bei Philip Morris ist der Ausgangspunkt das sowohl regulatorisch als auch im Empfinden der Menschen veränderte Wertesystem gegenüber Tabak-Produkten. Philip Morris hat hierauf konsequenter als seine Mitbewerber mit einem strategischen Wandel zu rauchfreien Alternativprodukten reagiert.

Bei Philip Morris resultiert diese Transformation in der umfassenden Neuaufstellung von Geschäftsmodell und Wertschöpfungskette. Der Corporate Purpose ist in diesem Fall der zentrale Treiber auf dem Weg zu einer erfolgreichen Unternehmenstransformation. Unter dem Purpose „Eine rauchfreie Zukunft gestalten“ soll mittel- bis langfristig das klassische Kerngeschäft von Tabak-Zigaretten komplett aufgegeben werden zugunsten von sogenannten „schadstoffreduzierten Produkten“. Momentan konzentriert sich das Unternehmen dabei auf elektronische Tabakerhitzer unter der Marke IQOS. Auf diese wird aktuell fast das komplette Marketingbudget konzentriert. Dies hat u.a. zur Folge, dass ehemalige Top-Marken des Konzerns, wie z. B. Marlboro, so

gut wie gar nicht mehr marketingseitig unterstützt werden. Die Transformation beschränkt sich aber nicht nur auf die Vermarktungsebene. Um im Markt der elektronischen Tabakerhitzer erfolgreich zu sein, muss sich Philip Morris vom Zigaretten- zum Technologieunternehmen wandeln und auch ganz neue Kompetenzen und Ressourcen aufbauen, wie z. B. einen Kundendienst, digitale Kompetenzen und neue direkte Business-to-Customer-Beziehungen.

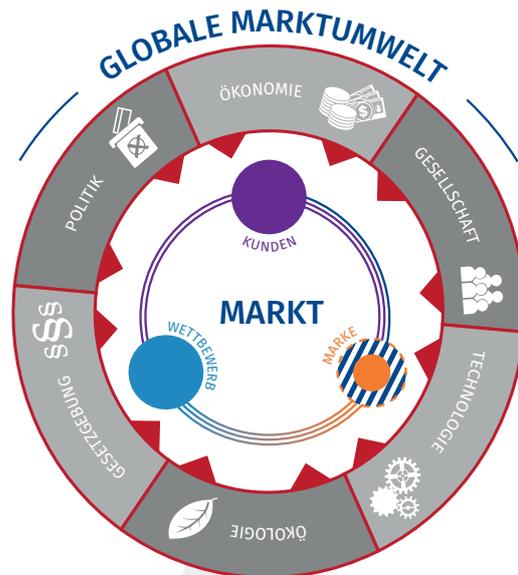


Abb. 4: Purpose-zentrierte Transformation

Dieses Szenario unterscheidet sich von der Purpose-gestützten Differenzierung neben der unterschiedlichen Druckwirkung der globalen Marktumwelt im Umfang und in der Intensität der Veränderungen, die durch die Etablierung des Corporate Purpose ausgelöst werden. Ein solcher Transformationsprozess ist entsprechend deutlich anspruchsvoller zu managen als ein Ansatz der Purpose-gestützten Differenzierung und die Verwirklichung erfordert einen längeren Zeithorizont.

Wo Unternehmertum verpflichtet, hat Purpose schon lange Tradition

In der lauten Diskussion um Sinn und Werte lohnt sich auch ein Blick auf einen eher stillen Teil der Wirtschaft, in dem das Geschäftsmodell den Purpose manchmal ganz selbstverständlich in der DNA hat: beim inhabergeführten Mittelstand. Da stellt sich der Unternehmer nicht selten mit ganzer Kraft in den Dienst seiner Kunden und übernimmt Verantwortung für seine Mitarbeiter, Geschäftspartner und das Gemeinwohl.

Das passiert meist intuitiv und ohne Strategie. Dafür aber mit einem moralischen Kompass, der schon über Generationen weitergegeben wurde und mit Tugenden wie Ehrlichkeit, Fleiß und Fairness eine klare Haltung fordert. Also nicht der große Auftritt, sondern gelebtes Unternehmertum.

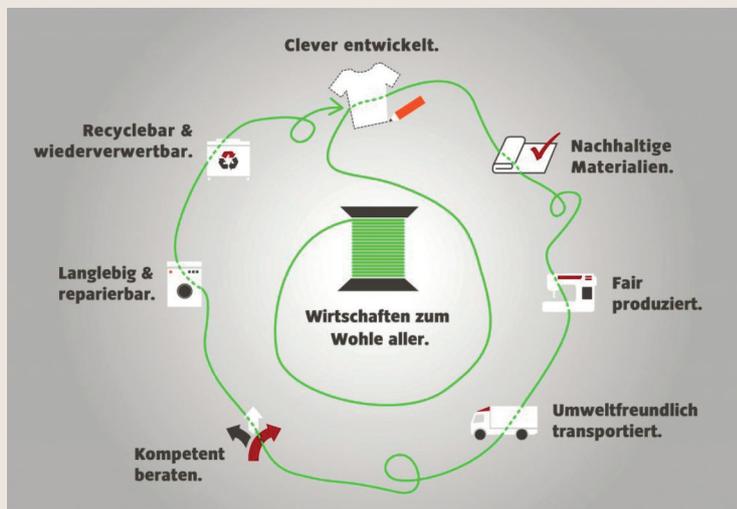
Integrität und Idealismus allein begründen allerdings auch im Mittelstand noch keinen echten Unternehmenssinn. Ohne Frage bietet eine charismatische Unternehmerpersönlichkeit mehr Ansätze für einen glaubhaften Purpose, als die Verpflichtung gegenüber einem anonymen Shareholder Value. Aber nicht das Ego bestimmt die neue „bessere Welt“, sondern die Gemeinschaft.

Und so wird Purpose seine tatsächliche Kraft erst entfalten, wenn es gelingt, gewachsene Werte und neue (soziale) Ideen als Treiber des eigenen Geschäftsmodells zu etablieren und in konkrete Lösungen für Kunden zu übersetzen.

Der mittelständische Anbieter für Outdoor-Bekleidung VAUDE zeigt schon seit Jahren erfolgreich, wie sich der ganzheitlich definierte „grüne Faden“ der Nachhaltigkeit von der Entwicklung, über langlebige Materialien bis zur Wiederverwendbarkeit durch alle Phasen des Produktlebenszyklus zieht. Auch in der Unternehmenszentrale in Tettang wird der eigene Anspruch z.B. mit einem strengen Abwassermanagement, Klimaneutralität oder Bio-Produkten in der Kantine immer wieder mit Leben erfüllt. Purpose im Mittelstand zu gestalten heißt also vor allem, der Haltung zu den Handlungen eine Stimme zu geben.

Es ist längst an der Zeit, den „Doing good“ Ansatz nicht mehr nur als Understatement zu kultivieren, sondern als Asset zu verstehen, mit dem man unmittelbar und direkt einen deutlichen Unterschied machen kann.

Der grüne Faden von VAUDE



Ein ganzheitlicher Ansatz zum ökologischen Fußabdruck: Der „grüne Faden“ von VAUDE bietet nachhaltige Lösungen über den gesamten Produktlebenszyklus.

Quelle: VAUDE

Viel Potential und weit mehr als der neue Marketing Buzz

Ein in der Wertschöpfungskette des Unternehmens integrierter und umfassend implementierter Corporate Purpose ist weit mehr als ein weiteres Buzzword. Die Herausforderung liegt dabei nicht so sehr in der Entwicklung des Corporate Purpose – denn zu lösende Probleme gibt es genug – sondern vielmehr in der Umsetzung im Unternehmen.

Wie die dargestellten Szenarien gezeigt haben, geht die Implementierung in der Regel mit tiefgreifenden Veränderungen etablierter Strukturen, Verantwortlichkeiten und vor allem der Wertschöpfungskette einher.

Doch auf die Mutigen wartet ein Erfolgsbeitrag, wie er derzeit aus wohl kaum einer anderen Veränderung heraus im Unternehmen realisierbar ist. Ganz abgesehen davon, dass es mit Sicherheit für jeden im Unternehmen befriedigender ist, einen Beitrag zur Lösung der Themen unserer Zeit zu leisten, als allein den Aktienwert eines Unternehmens zu steigern.





Autorin:
Dr. Annette Bruce
Creative Advantage
GmbH

Autorin und Leiterin des CoCi:
Katrin Böhme
MARKENwelten



Referenzen

Dr. Annette Bruce, Christoph Jeromin - Corporate Purpose - das Erfolgskonzept der Zukunft. Wie Unternehmen und Gemeinwohl von Haltung profitieren (2020). SpringerGabler 2020

HAVAS-Studie Meaningful Brands® (2019) www.meaningful-brands.com

Fink, L. (2019). Profit & Purpose. Letter to CEOs. BlackRock. <https://www.blackrock.com/americas-offshore/2019-larry-fink-ceo-letter>. Zugegriffen: 17. Januar 2020

FAZ. (2019). Amerikas Unternehmenslenker rufen zur Nachhaltigkeit auf. <https://www.faz.net/aktuell/finanzen/finanzmarkt/usa-business-roundtable-distanziert-sich-vom-shareholder-value-16342395.html>. Zugegriffen: 11. September 2019

Value Balancing Alliance www.value-balancing.com

United Nations Sustainable Development Goals
www.un.org/sustainabledevelopment/

Kontakt DMV-Geschäftsstelle

Telefon: 0211.864 06-0

competence@marketingverband.de

Kontakt Competence Circle

Katrin Böhme

boehme@marketingverband.de

Competence Circle

Die neun Competence Circle bilden eine inhaltliche Themen- und Kompetenz-Plattform für den DMV und sorgen mit ihrer Expertise u.a. durch die Erstellung der Whitepapers für einen Know-how Transfer auf allen Ebenen des Deutschen Marketing Verbands. Die einzelnen Gruppen stehen für folgende neun Themen:

- 1 **Bewegt**bild
- 2 **Customer Excellence**
- 3 **Data Driven Marketing & Decision Support Pricing**
- 4 **Employer Branding**
- 5 **Markenmanagement**
- 6 **Marketingplanung und -optimierung**
- 7 **Pricing & Market Strategy**
- 8 **Sponsoring**
- 9 **Technologie, Innovation & Management #ccTIM**

Impressum

Herausgeber

Deutscher Marketing Verband e.V. (DMV)

Sternstrasse 58, D-40479 Düsseldorf

Fon +49 (0) 211.864 06-0

info@marketingverband.de

marketingverband.de

Bildrechte: Adobe Stock

ISSN (Print) 2512-5842

ISSN (Online) 2512-5656