ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Kreutzer, Ralf T.

Article

Digitale Markenführung

PraxisWISSEN Marketing

Provided in Cooperation with:
AfM – Arbeitsgemeinschaft für Marketing

Suggested Citation: Kreutzer, Ralf T. (2018) : Digitale Markenführung, PraxisWISSEN Marketing, ISSN 2509-3029, Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM), Berlin, Vol. 3, Iss. 01/2018, pp. 1-18, https://doi.org/10.15459/95451.16

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/261127

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

PraxisWISSEN Marketing

AfM
Arbeitsgemeinschaft
für Marketing

eingereicht am: 11.12.2017
überarbeitete Version: 06.02.2018

Digitale Markenführung

Ralf T. Kreutzer

Das digitale Zeitalter bringt für die Markenführung neue Herausforderungen mit sich. Zum einen wollen die Kunden immer stärker an der Markenführung selbst mitwirken und äußern sich entsprechend in den sozialen Medien. Zum anderen stehen den Unternehmen viele weitere Gestaltungsfelder für die Markenführung zur Verfügung, die im Hinblick auf ihre Eignung für die eigene Marke zu prüfen sind. In diesem Spannungsfeld ist die digitale Markenführung auszugestalten. In diesem Beitrag geht es primär darum, das Augenmerk auf die Aspekte der Markenführung zu lenken, die in klassischen Werken zur Markenführung bisher deutlich vernachlässigt werden. Diese Aspekte sollen damit als Denkanstoß dienen, um die bestehenden Konzepte zur Markenführung an die Anforderungen des digitalen Zeitalters anzupassen, um zu der Notwendigkeit einer holistischen Markenführung zu entsprechen.

The digital age brings new challenges to brand management. On the one hand, customers want to become increasingly involved in brand management and express themselves accordingly in social media. On the other hand, companies have many other areas for brand management at their disposal, which must be examined with regard to their suitability for their own brand. In this field of tension, digital brand management has to be designed. The main purpose of this article is to focus attention on the aspects of brand management that have so far been neglected in classic branding works. These aspects are intended to serve as a food for thought to adapt existing branding concepts to the needs of the digital age to achieve the idea of a holistic branding.

Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer ist seit dem Jahr 2005 Professor für Marketing an der Berlin School of Economics and Law sowie Marketing und Management Consultant, Trainer und Coach. Er war 15 Jahre in verschiedenen Führungspositionen bei Bertelsmann, Volkswagen und der Deutschen Post tätig, bevor er im Jahr 2005 zum Professor für Marketing berufen wurde. Prof. Kreutzer hat durch regelmäßige Publikationen und Vorträge maßgebliche Impulse zu verschiedenen Themen rund um Marketing, Dialog-Marketing, CRM/Kundenbindungssysteme, Database-Marketing, Online-Marketing, den digitalen Darwinismus, Dematerialisierung, digitale Transformation, Change-Management, strategisches sowie internationales Marketing gesetzt und eine Vielzahl von Unternehmen im In- und Ausland in diesen Themenfeldern beraten und Führungskräfte auf Middle- und Top-Management-Ebene trainiert und gecoacht. Prof. Kreutzer ist ein gefragter Keynote-Speaker auf nationalen und internationalen Konferenzen. kreutzer.r@t-online.de

1. Rahmenbedingungen einer holistischen Markenführung im digitalen Zeitalter

Die Diskussionen zur Markenführung im digitalen Zeitalter werden häufig durch folgende **Fragen zur Markenführung** geprägt:

- Wie ist die Markenführung im digitalen Zeitalter auszugestalten?
- Welche Bedeutung kommt der Markenführung angesichts der Kommunikationsdominanz durch die Nutzer heute noch zu?
- Müssen Markenverantwortliche sich eher als „Moderatoren der Marke“ verstehen und stärker die Impulse aus dem Markt bei der Markenführung berücksichtigen?
- Oder müssen Sie – im Gegensatz dazu – sogar stärker darauf hinwirken, dass ihre Marke angesichts der hohen Informationskonkurrenz tatsächlich so wahrgenommen wird, die das aus Unternehmenssicht notwendig erscheint?
- Wie ist die Markenführung als Grundlage für die Erreichung einer Omnichannel-Exzellenz auszugestalten?

Bei Analysen zu diesen Fragen stößt man immer wieder auf Zitate wie diese: „Marke ist das, was die Kunden über die Marke sagen. Nicht mehr das, was die Marketer hinsichtlich der Markenführung beschließen“. Andere Aussagen lauten etwa: „Marketer müssen sich von dem Gedanken verabschieden, dass sie es sind, die eine Marke steuern oder führen oder inszenieren“. Andere Autoren meinen: „Wir dürfen als Unternehmen kein gewünschtes Markenimage mehr definieren. Wir müssen das Markenimage zusammen mit den Kunden gestalten“. Weitere Aussagen lauten sinngemäß: „Marke ist das, was die Kunden über die Marke sagen.“

Orientierung an diesen Aussagen würde m.E. eine **Resignation vor der Masse** und der **Verzicht auf eine Markenführung durch das Brand-Management** darstellen. Das sollte kein Marken- und Marketing-Verantwortlicher so akzeptieren.

Andere Marketing-Spezialisten vertreten die Meinung, dass sich das Marketing im Online-Zeitalter weg vom **Bowlingspiel** hin zum Flipperspiel entwickelt hat. Beim Bowlingspiel versuchen die Marketers noch, die Zielkunden genau anzuvisieren und diese auf der Bahn mit den Bowlingkugeln zu treffen. Im Idealfall wird dadurch ein Interessent oder ein Kunde gewonnen. Diese geradlinige Vorgehensweise haben Marketing-Flipperspieler „überwunden“. Beim **Flippern** haben sich das Spielfeld und die Mechaniken verändert. Das Ziel des Marketings bzw. präziser der Kommunikation besteht darin, dass die unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen (i.S. der Flipperkugeln), möglichst viele Kontakte zu (potenziellen) Kunden erreichen, um diesen so – Kontakt für Kontakt – zum Kauf oder Wiederkauf zu führen. Eine wichtige Veränderung besteht darin, dass Interessenten und Kunden bei diesem Spiel – stärker als bisher – selbst aktiv werden (bspw. in den sozialen Medien). Hierdurch können sich sowohl die Richtung wie auch die Intensität der initialen Kommunikation verändern (vgl. Hennig-Thurau et al. 2012, S. 9).

Viele der bei dieser Metapher beschriebenen Elemente werden in der Diskussion des Digital Branding sichtbar werden. Allerdings weist das Flippern entscheidende Aspekte auf, der bei einer gezielten Markenführung zu vermeiden sind: **Beliebigkeit** und **Zufälligkeit**. Wo die Flipperkugel letztendlich landet, welche Kundenkontakte

hergestellt werden, wer wie wo erreicht wird und wann das Spiel zu Ende geht, ist in hohem Maße zufallsabhängig. Dies sollte eine Markenführung – auch wenn dies immer schwieriger wird – zu vermeiden suchen, wenn ein überzeugender Auftritt erreicht werden soll. Beliebigkeit und Zufälligkeit sind keine Eckpunkte einer überzeugenden Markenführung.

Die **Verantwortung für die Markenführung** muss folglich bei den internen Stakeholdern verbleiben. Diese sind für eine langfristige und werthaltige Entwicklung der Marke verantwortlich und werden hierfür bezahlt. Sie dürfen deshalb ihre Verantwortung für die Marke nicht an „die Masse“ oder an ein Flipperspiel abgeben. Viel zu häufig wurde in der Vergangenheit schon sichtbar, dass sich die Masse schnell anderen Marken, Themen, Angeboten, Personen usw. zuwendet oder „neue“ Ideen zur kreativen Markenführung präsentiert, die diametral zu den Anforderungen der gleichen Menschen von gestern stehen. Verlässlichkeit und damit auch Vertrauen in einer Marke gingen bei einer permanenten Ausrichtung an diesen Erwartungen verloren.

Dieses **Postulat zur konsequenten Markenführung** bedeutet allerdings kein Verzicht darauf, **Anregungen, Wünsche und Ideen einer aktiven Brand-Community** in den Prozess der Markenführung einfließen zu lassen – ganz im Gegenteil. Nur die Letztentscheidung über die Einbindung in die Markenführung bleibt – auch im digitalen Zeitalter – den Unternehmensvertretern vorbehalten. Wie sonst soll sichergestellt werden, dass auch bei einer Einbindung verschiedener kommunikativer und distributiver Kanäle ein konsistenter Gesamteindruck erreicht werden kann?

Vor diesem Hintergrund kann schon hier angedeutet werden, wie eine **holistische Markenführung** zu verstehen ist: als Prozess der Entwicklung und emotionalen Aufladung einer Marke sowie der Kommunikation zentraler Nutzenelemente einer Marke zur Erreichung einer Differenzierung im Wettbewerb durch relevante Kundenvorteile (Customer-Advantages) unter Einsatz unterschiedlicher Kanäle bei gleichzeitiger (partieller) Einbindung relevanter Stakeholder (insb. der Kunden) – als integraler Bestandteil eines ganzheitlichen Markenführungsansatzes. Dieser holistische Markenführungsansatz ist besonders wichtig, weil im Zuge der digitalen Markenführung keine zusätzlichen Silos in den Unternehmen aufgebaut werden dürfen.

2. Grundlagen einer holistischen Markenführung

Aus der Innensicht eines Unternehmens ist **Marke** i.S. der **Markenidentität** als das Zielbild zu verstehen, das bei den relevanten Zielgruppen entstehen soll. In der Außensicht bezeichnet Marke die Art und Weise, wie diese in den Augen der Zielpersonen wahrgenommen und erlebt wird (i.S. des **Markenimages**). Die Zielsetzung der Markenführung besteht darin, die definierte Markenidentität nach außen erlebbar zu machen, um durch relevanten Kundennutzen (Customer-Advantage) einer Marke eine (positive) Differenzierung im Wettbewerb zu verschaffen und Präferenzen für das eigene Angebot aufzubauen.

Für den **Aufbau der Marke** können verschiedene Elemente zum Einsatz kommen. Hierzu zählen der Name, eingesetzte Begriffe, Abbildungen, Zeichen, Symbole, Logos (visuell/akustisch), Düfte, Symbole oder eine Kombinationen von diesen. Zusätz-

lich geht es darum, wie eine Marke in der On- und Offline-Welt inszeniert wird, welche Promotoren eingesetzt werden und wie die markenbezogene Kommunikation ausgestaltet wird. Hierdurch soll ein Beitrag zur **Identifikation von Angeboten** und damit eine **Orientierungshilfe beim Kauf** geschaffen werden. Um sich positiv von Wettbewerbsangeboten abzuheben, sind mit der Marke zum anderen konkrete Nutzenbündel zu verbinden, die für die Nachfrager eine Relevanz aufweisen. Die Gesamtheit dieser Aufgaben wird als **Markenführung** bzw. **Branding** bezeichnet (vgl. zu weiteren Definitionen Schmidt 2016, S. 4ff., Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 328; Baumgarth 2014, S. 1ff.).

Die **Aufgabenfelder der Markenführung** sind in Abb. 1 zu finden. Basierend auf einer **Markensituationsanalyse** ist die **strategische Markenführung** zu konzipieren. Hier geht es im Kern um die Klärung der eigenen Markenidentität, die Erarbeitung der angestrebten Positionierung sowie die Festlegungen von Markenarchitektur und Marken-Portfolio. Im Zuge der **operativen Markenführung** wird die Gesamtheit der markenbezogenen Maßnahmen konkret erarbeitet und umgesetzt. Die Brandbreite reicht von der Verpackungsgestaltung, der Präsentation am POS über die Kommunikation in den Online- und Offline-Medien bis hin zu markenbezogenen Events. Alle derartigen Maßnahmen sind in ein umfassendes **Markencontrolling** einzubinden, um die jeweiligen Wirkungen dieser Maßnahmen zu erfassen und die Beiträge der Marke zur Wertschöpfung für das gesamte Unternehmen zu ermitteln (vgl. weiterführend Schmidt 2016, S. 23ff.).

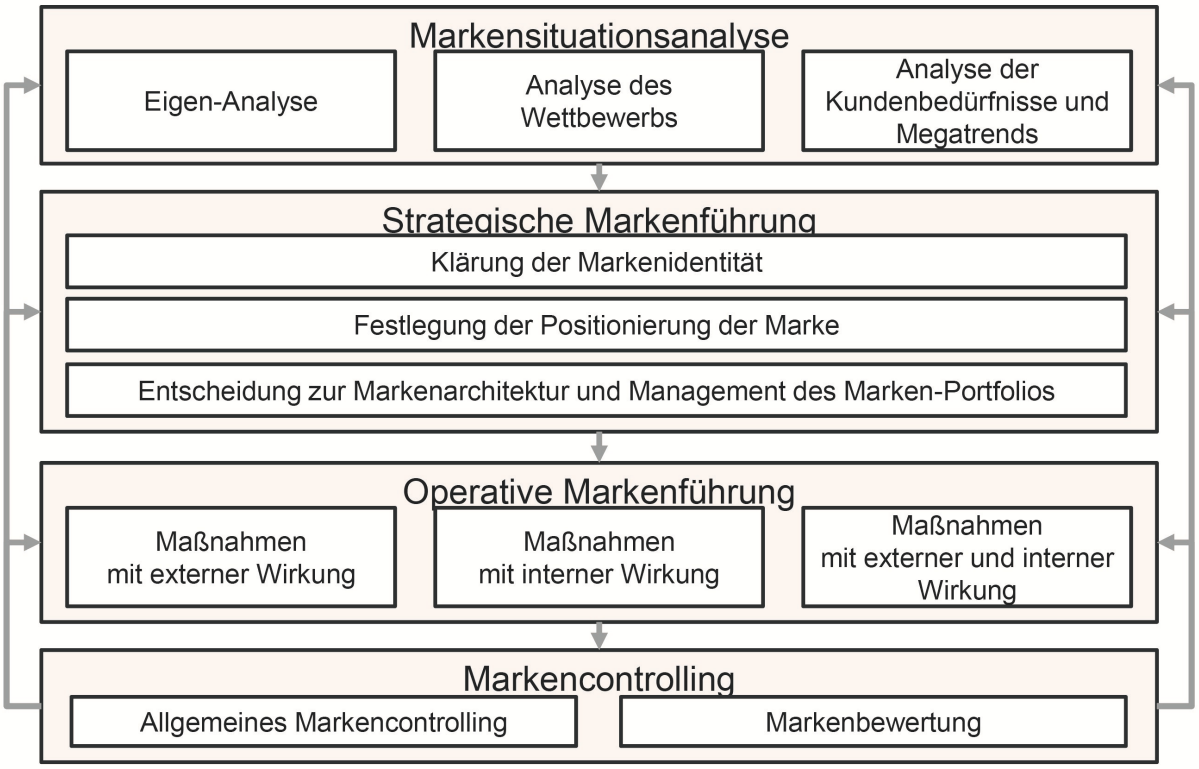

Abb. 1 Bezugsrahmen der Markenführung (Schmidt 2016, S. 24)

Doch was versteht man unter **digitaler Markenführung** bzw. Digital Branding? Die digitale Markenführung umfasst die Definition, den Aufbau, die Entwicklung und die Kommunikation einer Marke im digitalen Kontext, um durch diese Maßnahmen zur Erreichung von Marketing-Zielen des Unternehmens beizutragen. Bei der digitalen Markenführung sind weitere Gestaltungselemente zu berücksichtigen, die der klassischen Markenführung weitgehend fremd waren. An dieser Stelle sei bereits an die Unabhängigkeit der Kommunikation von Raum, Zeit und Device, an die Vielzahl der zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle (Stichwort: Omnichannel) sowie an die Möglichkeiten zum besseren „Zuhören“ zu denken.

Dabei darf die digitale Markenführung nicht isoliert betrieben werden. Das Ziel besteht in einer **holistischen Markenführung**, die online- und offline-basierte Aktivitäten zu einem konsistenten Gesamtbild zusammenführt. Die digitale Markenführung hat – quasi als Teilmenge der holistischen Markenführung – die Aufgabe, die zugrunde liegende Brandstory über die Online-Touch-Points der verschiedenen Kanäle in einer konsistenten Form weiterzuführend und idealerweise zusätzliche spannende Inhalte und Formen der Begegnung mit der Marke bereitzustellen.

Welche Herausforderungen eine holistische Markenführung zu meistern hat, zeigt der Blick auf eine typische **Customer-Journey** in Abb. 2. Hier wird sichtbar, welche **On- und Offline-Touch-Points** genutzt werden können. Die dort gezeigten Touch-Points stellen allerdings nur eine kleine Auswahl der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten dar. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Grenze zwischen Online und Offline an Bedeutung verliert, weil Interessenten und Kunden – auch mobil – kontinuierlich zwischen den verschiedenen Welten hin- und herwechseln. Deshalb ist von **Noline** zu sprechen. Markenkonzepte müssen heute „Noline“ entwickelt und implementiert werden, um kanalübergreifend einen konsistenten Gesamteindruck aufzubauen. Damit nicht erst die Empfänger die einzelnen Kommunikationshappen zusammensetzen müssen – um ggf. festzustellen, dass diese gar nicht miteinander harmonieren.

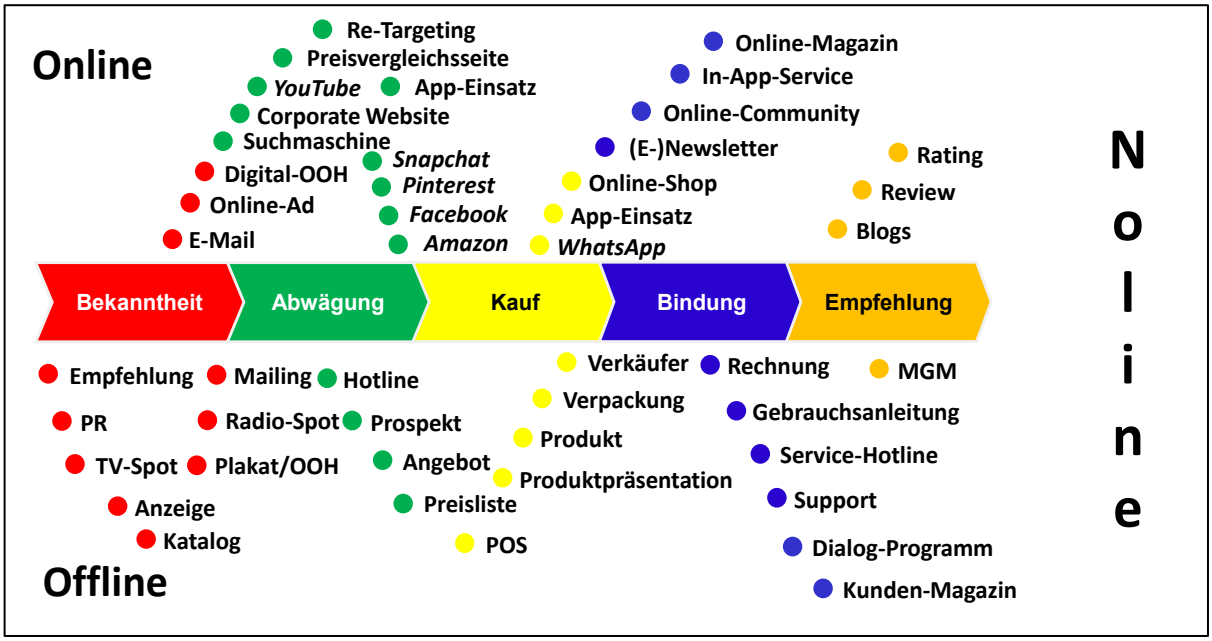

Abb. 2 Beispiel einer Customer-Journey – von Online und Offline zu Noline

3. Aufbau einer holistischen Markenführung

3.1 Grundlagen einer holistischen Markenführung

Die große Herausforderung für die holistische Markenführung besteht darin, dass eine **Vielzahl von Kommunikationskanälen** im Hinblick auf ihre Eignung für den eigenen Markenaufbau zu überprüfen ist. Gleichzeitig kommt es zu einer **Machtverschiebung in der Kommunikation**. Bei Dialogen und Diskussionen – nicht nur, aber insb. in den sozialen Medien – sollte das Grundprinzip des unternehmerischen Handelns eine **Kommunikation auf Augenhöhe** sein. Das belehrende, (vermeintlich) besser informierte und/oder kritisierende Unternehmen bzw. dessen so agierende Repräsentanten werden in der heutigen Zeit immer weniger auf Akzeptanz stoßen. Dies gilt noch stärker für viele Arten der monologischen Kommunikation. Bei jeder Anfrage, bei jedem Dialogbeitrag in einer Community, einem Forum oder einem Blog ist vor einer Reaktion darauf zunächst einmal davon ausgehen, dass dahinter ggf. ein gut vernetzter Kommunikator steht. Diesem – aber nicht nur diesem, sondern auch allen anderen Diskutanten – ist mit Wertschätzung und Respekt zu begegnen.

Wichtige Veränderungen sind bei den von (potenziellen) Kunden in Anspruch genommenen sogenannten **Brand-Touch-Points** festzustellen. Unter Brand-Touch-Points sind die Berührungspunkte zwischen Interessenten/Kunden und einer Marke zu verstehen. Die bisherigen Ansätze zum **Management der Brand-Touch-Points** konzentrieren sich häufig noch auf die **Kontaktpunkte der unternehmenseigenen Sphäre,** die das Unternehmen selbst „betreut“ (vgl. Abb. 3). Dazu zählen die Kontakte zum Verkäufer im Einzelhandel genauso wie zum Außendienst oder zu Mitarbeitern im Customer-Service-Center. Zu den Brand-Touch-Points in der Offline-Welt gehören neben den stationären Geschäften auch Flyer, Kataloge, Beilagen, Rechnungen sowie die Verpackungen. Wichtige Online-Touch-Points der Marke sind die eigene Homepage, eigene Apps, ein YouTube-Channel sowie Marken-Auftritte bei Facebook, Pinterest etc. Auch E-Mails, E-Newsletter, Werbebanner, Corporate Blogs sowie die von einer Marke betriebenen Online-Foren und -Communitys stellen solche Brand-Touch-Points dar. Alle diese Touch-Points können in der Pre-Sales-, Sales- und/oder After-Sales-Phase angesprochen werden (vgl. Abb. 3; Kreutzer 2016, 2018).

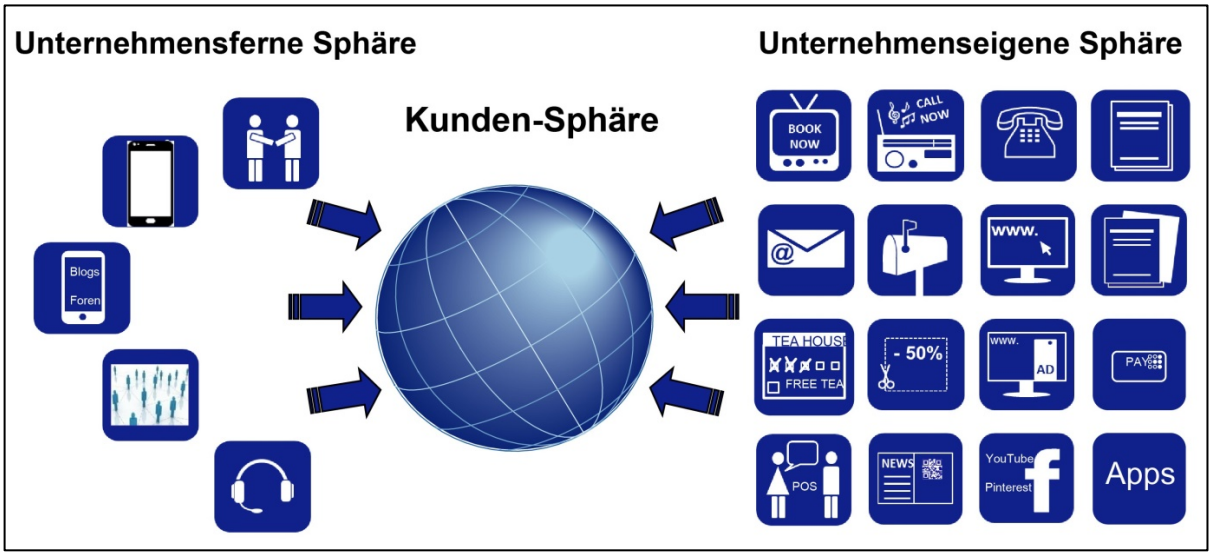

Abb. 3 Erweitertes Konzept der Brand-Touch-Points

Konzentriert sich ein Unternehmen nur auf diese Touch-Points, bleiben viele (neue) Touch-Points ungenutzt und ungesteuert, auf die ein Interessent oder Kunde im Vorfeld oder parallel zu einem Kauf oder einer Produktnutzung bzw. der Inanspruchnahme einer Dienstleistung zugreift.

Zu den **Kontaktpunkten der unternehmensfernen Sphäre** zählt nicht nur der Austausch im privaten Umfeld, sondern auch die Beschäftigung mit Unternehmen und deren Angeboten im Internet – jenseits der unternehmensgesteuerten Auftritte (vgl. Abb. 3). Für die Informationsgewinnung der Interessenten und Kunden gewinnen solche Blogs, Communitys und Fangruppen, Bewertungsplattformen zunehmend an Bedeutung. Deshalb sind auch diese in das **Brand-Touch-Point-Management** zu integrieren.

Viele Unternehmen vernachlässigen nach wie vor die Kontaktpunkte der unternehmensfernen Sphäre – da sie sich einer direkten Steuerung und Beeinflussung entziehen. Gleichwohl haben diese Kontaktpunkte einen zentralen Einfluss auf das Entscheidungsverhalten der Interessenten und Kunden, weil **Kundenbewertungen und Statements heute in Online-Foren und auf Bewertungsplattformen** eine höhere Glaubwürdigkeit zugeschrieben wird als den Inhalten der Unternehmenskommunikation selbst. Folglich ist das Brand-Touch-Point-Management entsprechend weiterzuentwickeln, indem die verschiedenen Formen der Meinungsäußerung von Interessenten und Kunden in den Gesamtprozess zu integrieren sind (vgl. auch Esch, 2015; Esch/Knörle 2016).

3.2 Ausgestaltung des Digital Branding als Bestandteil der holistischen Markenführung

Vor dem Hintergrund der diskutierten Rahmenbedingungen sollten Unternehmen als integralen Bestandteil des Digital Branding ein **Rating- und Review-Management** installieren, um die Erlangung von (guten) Kundenbewertungen nicht dem Zufall zu

überlassen. Die Verantwortlichen aus den Bereichen Marketing und Sales müssen erkennen, dass sie ihre Kunden einladen und freundlich motivieren sollten, positive Bewertungen über das Unternehmen auf den verschiedenen Plattformen zu hinterlassen. Nach und nach werden die Unternehmen dann mit „guten“ Informationen auf den einschlägigen Bewertungsportalen vertreten sein. Wenn ein Unternehmen dank einer sehr guten Suchmaschinenoptimierung auf Platz 1 landet, bei der Kundenbewertung aber nur ein Stern von fünfen sichtbar ist, ist das keine erfolgreiche digitale Markenführung (vgl. vertiefend Kreutzer/Land 2017, S. 193ff.).

Das Review- und Rating-Management beschreibt ein Handlungsfeld, dessen Bedeutung viele Unternehmen heute noch nicht ausreichend erkannt haben. Da Kundenbewertungen einen signifikanten Einfluss auf den Kaufentscheidungsprozess haben, sind alle Unternehmen gut beraten, deren Bedeutung für die holistische Markenführung zu ermitteln und ein entsprechendes Konzept aufzubauen. Im Kern geht es beim Rating- und Rating-Management darum, möglichst viele qualitativ hochwertige und positive **Social Signals** zu gewinnen. Dazu gehören Kommentare, Shares, Likes und Bewertungen, die auf verschiedenen Plattformen abgegeben werden können. Hier geht es im Kern um eines: den Vertrauensaufbau für die Marke!

Bei der digitalen Markenführung ist zusätzlich berücksichtigen, dass sich die externen Stakeholder nicht mehr auf die reine Rezeption der vom Unternehmen übermittelten Inhalte beschränken. Neben die eigene **Brand-Experience des Kunden** treten die **Interaktionen Dritter mit einer Marke**, die sich über digitale Kanäle in Realtime weltweit verbreiten können. Die digitalen Medien bieten den Stakeholdern – und hier insb. den Kunden – eine Vielzahl von Plattformen für eine eigene markenbezogene Kommunikation, die unabhängig vom Unternehmen erfolgen und das Brand-Image massiv mitgestalten und mitprägen kann. Dabei geht es vermehrt um **Erfahrungen Dritter mit einer Marke**. Dieser sogenannte **User-Generated Content** erfolgt über Likes, Comments, Shares, Tweets, durch Bewertungen auf den entsprechenden Plattformen (bspw. Yelp, HolidayCheck, TripAdvisor), aber auch über Kreationen auf YouTube, Vimeo, Instagram oder Pinterest oder durch Aktivitäten in (kundeneigenen) Blogs oder Communitys. Abb. 4 verdeutlicht diese Entwicklung. Damit wird deutlich, dass bei der (digitalen) Markenführung weitere Aspekte zu berücksichtigen sind, weil auch diese einen nachhaltigen **Einfluss auf die Entstehung des Brand-Value** haben – für Unternehmen und Stakeholder gleichermaßen.

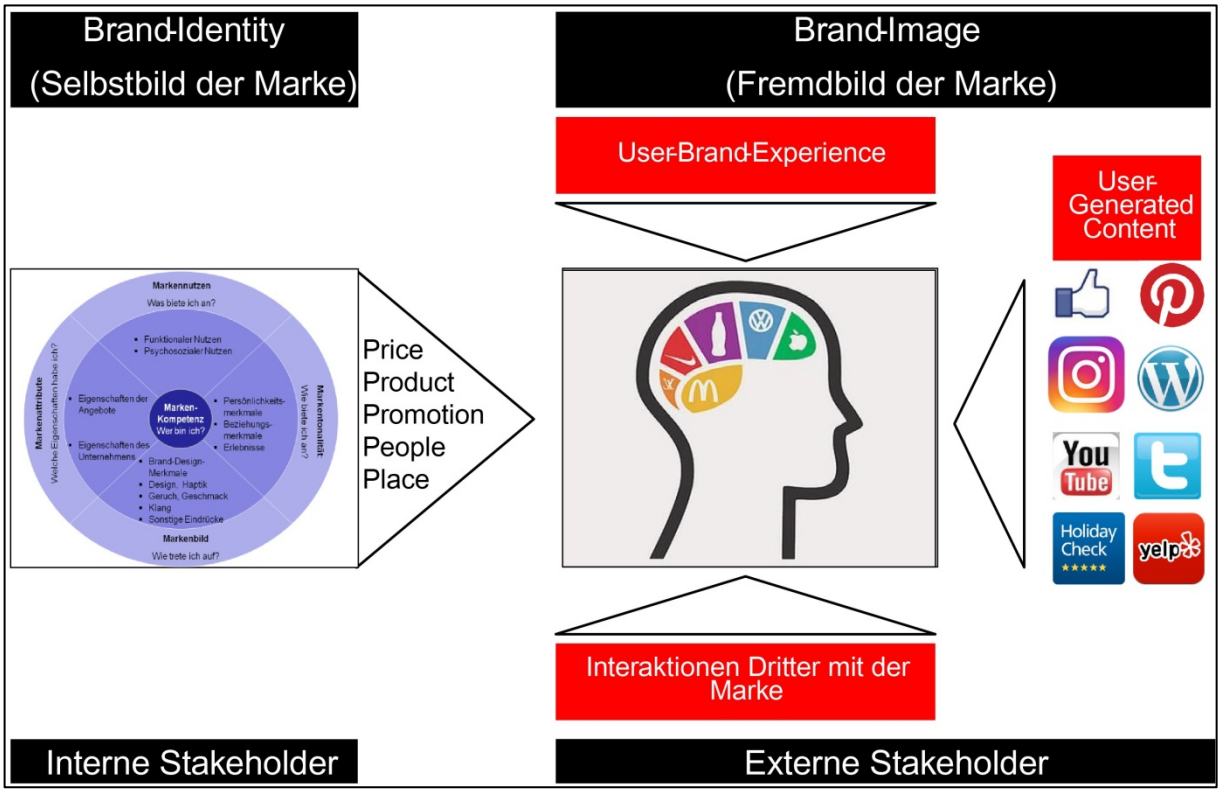

Abb. 4 Einflussfaktoren des Brand-Images im digitalen Zeitalter

Wenn es um die Beteiligung von Nutzern an der Kommunikation rund um Unternehmen und Marken geht, muss man sich allerdings von der Vorstellung trennen, dass alle Nutzer ganz „heiß“ darauf sind, aktiv in solche Prozesse einzusteigen. Bei der **Bewertung des Engagements der Internet-Nutzer** in den sozialen Medien gilt die **10:20:70-Regel**. Studien zeigen, dass – länderübergreifend – ca. 10% der Online-Nutzer inzwischen sehr aktiv sind und bspw. eigene Beiträge in Blogs oder Online-Communitys posten. Ca. 20% der Nutzer reagieren auf solche Einträge, während eine „schweigende Mehrheit“ von etwa 70% lediglich lesend aktiv ist. In Summe ist die Aktivitätsquote in den letzten Jahren gestiegen. Das bedeutet, dass wir heute insb. die 10% der **Meinungsführer** im Internet erkennen und idealerweise für uns gewinnen sollten, um diese idealerweise als Influencer für die eigene Marke zu gewinnen. Allerdings nur, wenn diese Meinungsführer von uns begeistert sind! Diese Personen gilt es auch, bei entsprechenden Markenprojekten als **Co-Produzenten** einzubinden.

In Summe wird deutlich, dass das Markenimage im digitalen Zeitalter in sehr hohem Maße durch Aktivitäten in der Sphäre der Kunden und weiterer externer Stakeholder geprägt wird. Deshalb ist – wie in Abb. 4 gezeigt, die **User-Brand-Experience** bei der Markenführung umfassender als bisher zu berücksichtigen.

Um die Nutzer zu einem stärkeren Engagement zu motivieren, kommt dem **Content-Marketing** im Zuge der digitalen Markenführung eine große Bedeutung zu. Denn die große Fragestellung lautet nach wie vor: Wie kann die **Aufmerksamkeit in der relevanten Zielgruppe** sichergestellt und ggf. sogar eine **Beschäftigung mit der eigenen Marke** erreicht werden? Hier leistet das Content-Marketing einen wichtigen Beitrag. Es ergänzt den Instrumentalbaukasten der Online- und Offline-Markenführung

um eine wichtige Komponente. Auch wenn manche Promotoren des Content-Marketing schon einen Abgesang auf die klassische Kommunikation anstimmen: Es wird m. E. nie ohne klassische Formen der Kommunikation gelingen, die zentralen Inhalte der Marke zu vermitteln. Content-Marketing kann diese Inhalte auf andere Weise untermauern und weitere markenrelevante Botschaften übermitteln – wodurch Produkt- und Service-Marken zu partiell zu Medienmarken werden (vgl. auch Kreutzer/Land 2017, S. 157ff.; Pulizzi 2013, S. 43f., Godebauer-Marchner/Büsching 2015).

Beim **Content-Marketing** wird in einer Form kommuniziert, dass den Zielpersonen und Zielgruppen informierende, beratende und/oder unterhaltende Inhalte angeboten werden, die häufig nur einen indirekten Bezug zum Leistungsangebot des so kommunizierenden Unternehmens aufweisen. Damit orientiert sich das Content-Marketing bei der Aufbereitung der präsentierten Inhalte stärker an der Arbeit klassischer Medien – wie Zeitungen, Zeitschriften, TV und Rundfunk. Der Sender der Inhalte („Content“) versteht sich eher als Experte, Berater, Unterstützer oder Entertainer. Es geht folglich vor allem um die Vermittlung von Kompetenz und Know-how in ausgewählten Themenfeldern durch die anbietenden Unternehmen – um so letztendlich auch auf Kaufakte hinzuwirken.

Im Gegensatz zu Werbung und Verkaufsförderung, die mehr oder weniger aggressiv zum Kauf auffordern, dient das Content-Marketing dazu, die unternehmerische Kompetenz in einem bestimmten Bereich zu untermauern, ohne direkte Kaufimpulse zu geben. In diesem Sinne zahlt das Content-Marketing eher auf klassische PR-Ziele ein, bei denen die **Corporate-Reputation** oder die **Brand-Reputation** gestärkt werden soll. Darüber hinaus sollen durch ein Content-Marketing auch (intensivere) Beziehungen mit den Nutzern aufgebaut werden, um mit diesen in einen Dialog zu treten und in diesem Rahmen auch verkaufsorientierte Impulse zu geben. In diesem Sinne verfolgt Content-Marketing auch Ziele des **Customer-Relationship-Managements.** Dies wird insb. deutlich, wenn ein Zugang zu bereitgestellten Informationen nur gewährt wird, wenn dem anbietenden Unternehmen eine Permission (i.S. einer Erlaubnis) erteilt wird, den Interessenten auch in Zukunft per E-Mail und/oder Telefon ansprechen zu dürfen. Wer hierzu nicht bereit ist, muss entsprechend auf angebotene Inhalte verzichten.

Da häufig keine unmittelbaren Kaufimpulse gegeben werden, ist beim Content-Marketing von einer **„Kommunikation über Bande“** zu sprechen. Denn obgleich die bereitgestellten Inhalte keinen unmittelbaren Kaufimpuls beinhalten, ist die Intention des Content-Marketings final auf die Auslösung von Käufen, Spenden oder anderen Formen der Engagements zur Erreichung der Unternehmensziele ausgerichtet.

Ein weiteres Instrument aus dem Baukasten der holistischen Markenführung, das für die Ausgestaltung einer Omnichannel-Strategie heranzuziehen ist, stellt das **Influencer-Marketing** bzw. das **Social-Influencer-Management** dar (vgl. auch Trost/Seitz 2016; Esch et al. 2012; Kilian 2012). Im Kern handelt es sich hierbei um eine wichtige Ausprägung des **zweistufigen Kommunikationsmodells** („Two-Step-Flow-Model“). Während beim einstufigen Kommunikationsmodell eine Verbreitung von Informationen an die Zielpersonen unmittelbar über die klassischen Medien erfolgt, werden beim zweistufigen Kommunikationsmodell Meinungsführer gezielt in den Informationsprozess zu den „finalen“ Zielpersonen eingebunden. Da ein Meinungsführer häufig mehrere Personen erreichen kann, nimmt er die Funktion eines Multiplikators ein. Damit kann diese Person durch positive Stellungsnahmen Wert für das Unternehmen schaffen – oder durch negative Statements vernichten. Nach einer

Studie von Launchmetrics (2015 S. 5) in 32 Ländern dominieren die folgenden **Ziele des Influencer-Marketings** (jeweils Top-Box-Angaben):

- 93 %: Steigerung der Brand Awareness
- 76 %: Erhöhung der Kundenloyalität
- 75 %: Gewinnung von Sales-Leads

Um diese Ziele zu erreichen, werden die Influencer in unterschiedlicher Form „eingebunden“ (vgl. Launchmetrics 2015, S. 7). 67% der Unternehmen binden die Influencer in die **Content-Promotion** ein. 59% setzen jeweils beim **Produkt-Launch** bzw. bei **Content-Creation** auf diese Personen. Beim **Event-Management** nutzen 45 % der Unternehmen Meinungsführer; 32 % binden sie in die **Corporate Communications** ein. Nur 23% setzen bei **SEO** auf die Influencer – beim **Krisenmanagement** sind es sogar lediglich 14%. In Summe wird deutlich, dass Influencer-Marketing eine dominante verkaufsunterstützende Funktion einnimmt.

Die meisten Fans und Follower bleiben allerdings vollkommen passiv und werden nicht als **Brand-Promotoren** oder als **Brand-Advocates** aktiv (vgl. Abb. 5).

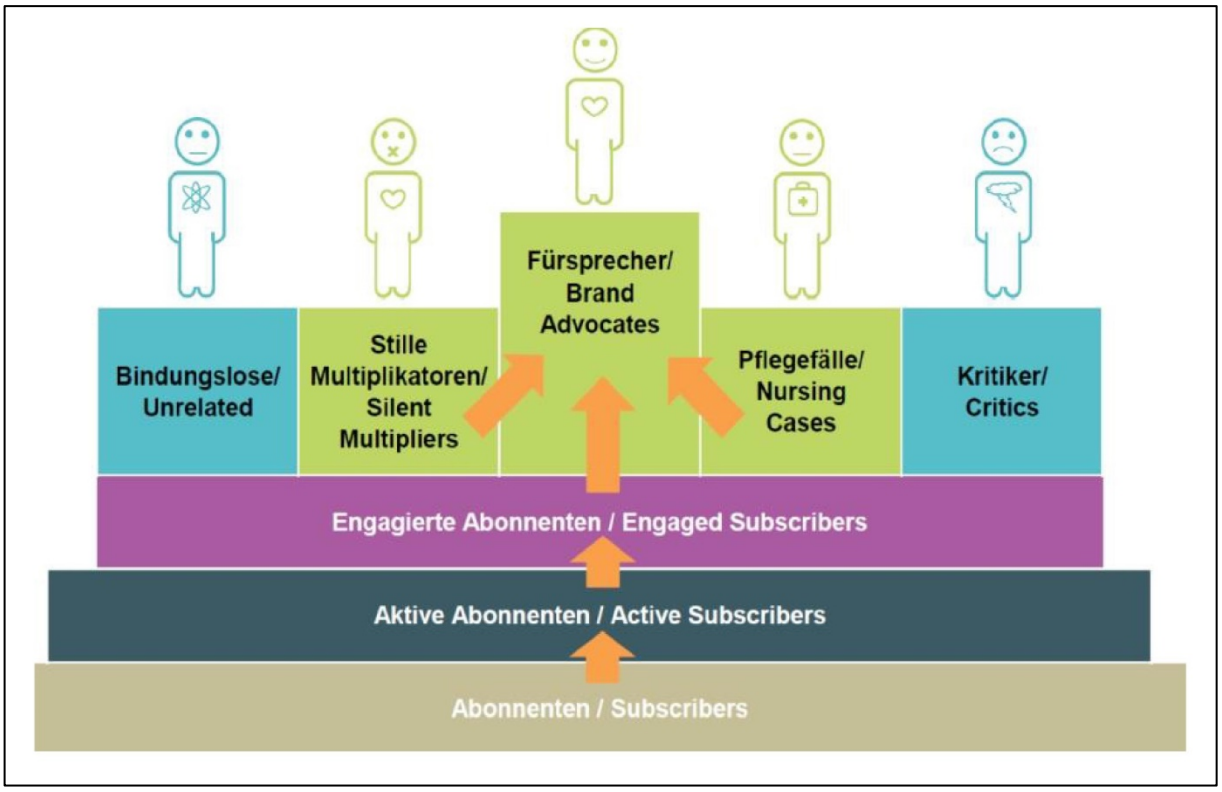

Abb. 5 Typische Verteilungsmuster von Nutzergruppen auf Social-Media-Kanälen (Quelle: Flath/Bachem 2017, S. 227)

Neben den Brand-Advocates wurden inhaltsanalytisch vier weitere Gruppen engagierter Abonnenten auf Markenkanälen identifiziert (vgl. Abb. 5; Flath/Bachem 2017, S. 226f):

- **Stille Multiplikatoren** beschränken sich bei Facebook auf kontinuierliches Liken bzw. retweeten regelmäßig bei Twitter; sie verfassen aber keine eigenen Inhalte auf Markenkanälen.
- **Kritiker** äußern sich wiederholt negativ. Sie sind nur in geringer Zahl auf Fanpages oder Twitter-Kanälen von Marken aktiv.
- Die sogenannten **Pflegefälle** treten wiederholt mit Service-Anliegen in Erscheinung und erfordern eine gute Betreuung durch den Kanalbetreiber.
- **Bindungslose** interagieren wiederholt mit einem Markenkanal, nehmen in ihren Beiträgen aber keinen Bezug auf die Marke oder lassen keinerlei Standpunkt erkennen. Oft handelt es sich um Nutzer, die sich ausschließlich an Spielen und ähnlichen Aktionen der Marke beteiligen.

Diese unterschiedlichen Gruppen sind bei der Ausgestaltung des Influencer-Marketings zu berücksichtigen. Positive Signale aus den sozialen Medien helfen dabei, ein positives Brand-Image aufbauen. Dabei ist es wichtig zu wissen, ob hinter den Interaktionen zufriedene Kunden, eigene Mitarbeiter oder andere Anspruchsgruppen stehen. Nur dann können die für das Influencer-Marketing verantwortlichen Manager überzeugende Kommunikationsziele definieren und die Content-Strategie auf die tatsächlichen Nutzer ausrichten.

4. Entwicklung von Eco-Systems – die hohe Schule des Digital Branding

Es wurde bereits deutlich, wie komplex die holistische Markenführung inzwischen geworden ist. Ein erfolgreiches Digital Branding muss und kann heute in vielen Bereichen allerdings noch wesentlich größer und revolutionärer gedacht werden. Verschiedene Unternehmen bemühen sich darum, sogenannte **Eco-Systems** oder **Öko-Systeme** aufzubauen (vgl. grundlegend hierzu Moore 1993). Um die hier wesentlichen wirtschaftsrelevanten Formen von den klassischen biologischen Öko-Systemen zu unterscheiden, wird auch von **Eco-Business-Systems** bzw. von **Digital-Eco-Systems** gesprochen. Teilweise wird hierfür auch der Begriff **digitale Plattformen** verwendet. Deshalb wird immer häufiger auch von **Plattform-Ökonomie** gesprochen, weil diese Plattformen wesentliche Grundlagen des heutigen Wirtschaftens verändern und verändern werden (vgl. auch IE.F/Roland Berger 2016).

Mit diesen Begriffen wird ein Ansatz beschrieben, bei dem Unternehmen versuchen, die Nutzer – bei einer Vielzahl von unterschiedlichen Diensten und betreuten Kanälen – innerhalb der eigenen Leistungsangebote zu halten. Hierzu werden oft Software, Hardware und Verkaufsplattformen sowie Lösungen für alle möglichen Fragestellungen des täglichen Lebens aus einer Hand angeboten. Die Herausforderung heißt hier: **Seamless Integration**. Darunter versteht man die „nahtlose Integration“ verschiedener Anwendungen, deren gemeinsame Nutzung bisher nur durch die Überwindung unterschiedlich komplexer Schnittstellen zu erreichen war. Im Idealfall

entsteht ein für die Nutzer interessantes **Eco-System** – gleichsam einem Kokon, in den der Kunde eingesponnen ist.

Relevante **Eco-Systems** verschiedener Unternehmen sind in Abb. 6 zu finden. Ein Anbieter, der durch seinen Omnichannel-Ansatz bereits ein sehr umfassendes Eco-System aufgebaut hat, ist Google. Die zentrale Datenquelle hierfür stellen die über 100 Milliarden **Suchanfragen** dar, die weltweit getätigt werden – pro Monat. Außerdem werden durch die **Werbeangebote** AdWords und AdSense spannende Informationen über die Akzeptanz von werblichen Angeboten gewonnen – entweder auf Personenbasis oder zumindest auf der Basis von IP-Adressen. Die Wertschätzung von **„Content“** kann durch die Auswertung der Zugriffe auf die zu Google gehörende Video-Plattform YouTube ermittelt werden. Zusätzlich nutzen über 80 % der weltweit im Einsatz befindlichen Smartphones das Google-**Betriebssystem** Android. Außerdem sind Armbanduhren im Angebot, die ebenfalls Android verwenden. Schon im Jahr 2016 stieg Google in das Angebot von Smartphones und Virtual-Reality-Brillen mit dem Angebot Daydream ein. Damit sind bereits die Grundpfeiler für das Google-eigene Eco-System gelegt. Ergänzt werden diese für die Internet-Infrastruktur mit eigenen Satelliten und dem Zugriff auf Privathäuser über den Dienstleister Nest, der bspw. das Heimklima überwachen und steuern kann. Ergänzt und vielfach vernetzt werden diese Angebote durch den digitalen Assistenten Google Home. Hierdurch entsteht eine **Google-eigene Plattform**, die prädestiniert ist, die **Smart Landscape** mit einer Vielzahl eigener Entwicklungen zu füllen: von der umfassenden Vernetzung von Fahrzeugen (Smart Cars), Häusern (Smart Homes), Verwaltungen (Smart Government), Fabriken (Smart Facotries) bis zum bargeldlosem Zahlungsverkehr (Smart Cash). Und natürlich vor allem: **Smart Advertising** – Werbung maßgeschneidert für jede einzelne Person.

Abb. 6 Ausgewählte Eco-Systeme

Auch Apple bietet mit iTunes (mit integrierten Cloud-Anwendungen) sowie der Nutzung neuer Apple-Produkte ohne Integrationsaufwand unmittelbare Nutzervorteile eines Eco-Systems. In diesen Kokon sind auch die Angebote Apple Music und Apple TV sowie Siri als digitaler Assistent eingebunden. Der Nutzer soll sich hierdurch möglichst lange und ungestört in der Apple-Welt aufhalten – um so keine Touch-Points zu anderen Marken und Unternehmen in Anspruch nehmen zu müssen. Amazon und Facebook sind ebenfalls erfolgreich dabei, hoch entwickelte Eco-Systeme aufzubauen. Amazon stößt dabei mit stationären Geschäften wie Amazon Books und Amazon Go sowie der drohnenbasierten Zustellung über Amazon Prime Air sogar in die Offline-Welt vor, um die Kunden auch hier umfassend mit eigenen Leistungen zu erreichen. Auch Amazon ergänzt dieses Engagement durch einen digitalen Assistenten: Amazon Echo (vgl. Abb. 6).

Die **Leistungsbandbreite dieser Eco-Systems** umfasst **Produktangebote** (Hardware/Software) und **Services.** Die Service-Palette beinhaltet klassische Logistikaufgaben, Zahlungsfunktionen bis hin zu einer Vielzahl von Cloud-Services. Gleichzeitig entwickeln sich die oben genannten Konzerne immer stärker in Richtung Media-Unternehmen, denn sie distribuieren nicht nur Inhalte, sondern steigen verstärkt in die Content-Produktion ein.

Ein Ende der Ausweitung dieser Leistungsangebote ist noch nicht abzusehen. Für Kunden bieten diese Eco-Systeme einen entscheidenden Vorteil: **Convenience.** Denn die Leistungen, die diese Unternehmen innerhalb ihrer eigenen Eco-Systeme anbieten, sind in hohem Maße miteinander vernetzt und liefern die oben angesprochene „Seamless Integration“. Für die anbietenden Unternehmen selbst gehen diese Systeme mit entscheidenden Vorteilen einher (vgl. weiterführend Kreutzer/Land 2017).

Damit gilt: Leistungsstarke Eco-Systems bauen gravierende Wettbewerbshürden auf und binden Kunden besser als die meisten klassischen Kundenbindungskonzepte. Zusätzlich gilt: **The winner takes it all.** Der Grund hierfür liegt darin, dass Eco-Systems häufig mit positiven **Netzwerkeffekten** einhergehen. Man spricht auch von **Systemen mit positiver Rückkopplung**. Das bedeutet: Je mehr Anbieter und/oder Nachfrager bzw. Nutzer innerhalb eines Netzwerks eingebunden sind, desto größer fallen die Vorteile für alle Beteiligten aus – nicht zuletzt für den Netzwerk-Betreiber.

Für alle **Anbieter außerhalb der schon bestehenden Eco-Systems** stellt sich zum einen die Frage, wie die eigene Relevanz – in Abgrenzung zu diesen Anbietern – sichtbar gemacht werden kann und ob ggf. eigene (thematische) Eco-Systems aufgebaut werden können. Zum anderen sollte ernsthaft geprüft werden, ob das eigene Unternehmen oder eigene Angebote in die bestehenden Eco-Systems „eingewoben“ werden können, um auf diese Weise von synergetischen Effekten zu profitieren.

In verschiedenen Branchen sind bereits die Entwicklungen von **thematischen Eco-Systems** festzustellen, bspw. im Fitnessbereich. Viele Sportartikelhersteller beschränken sich schon länger nicht mehr auf die Produkte alleine – so auch Nike. Die Nike+ Running App ermöglicht das kontinuierliche Aufzeichnen und Auswerten der eigenen Fitness-Aktivitäten über eine App. Einen weiteren Schritt geht die Nike+ Sportwatch, die den Datenkranz ergänzt. Das umfassendste Programm liefert der Nike+ Training Club, der zum Personal Trainer wird (vgl. Abb. 7). So werden Produkte durch zusätzliche Serviceleistungen zu echten Problemlösungen.

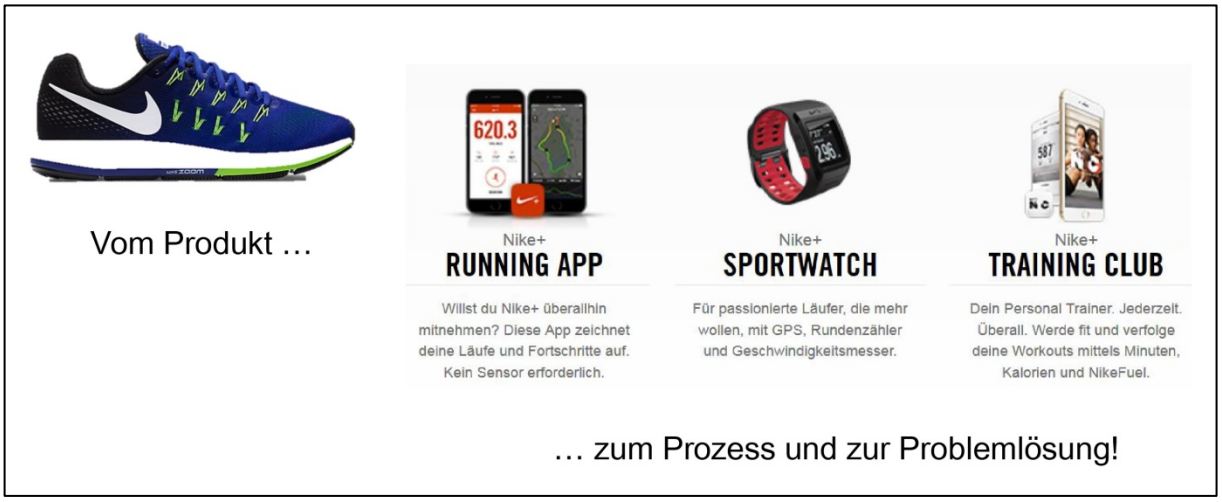

Abb. 7 Nike – Vom Produkt zur Problemlösung
(Quelle: Nike 2017)

Solche **Markenstrategien** verfolgen mehrere **Ziele.** Zum einen wird das Produkt aus der Vergleichbarkeit (hier Laufschuhe) mit alternativen Angeboten herausgehoben. Zum anderen erschließen sich weitere Erlöspotenziale, wenn diese Dienstleistungen profitabel vermarktet werden. Außerdem wird der Kunde über die Dienstleistung stärker an das Unternehmen gebunden, weil die Wechselkosten (Switching Costs) zunehmen. Denn durch den Wechsel zu einer anderen Marke können alle bisher gewonnenen Daten verloren gehen. Schließlich hat das Unternehmen selbst einen nicht zu vernachlässigenden Vorteil: Es generiert eine Vielzahl an Daten über die eigenen Kunden und deren Produktnutzungsverhalten – und dies kostenlos (bzw. sogar mit Gewinn) und in Realtime! Durch Realtime-Analytics können daraus wiederum passende Vorschläge generiert werden.

In diesem Kontext können verschiedene **Konzepte zur Monetarisierung von Leistungen in Eco-Systems** zu Einsatz kommen. Es bieten sich folgende Alternativen an, die unterschiedliche **Komplexitätsgrade des Monetarisierungsmodells** sowie die **Art der Kundenbeziehung** berücksichtigen (vgl. Abb. 8; Capgemini 2014, S. 4; vertiefend zu den relevanten Geschäftsmodellen im Online-Kontext Kreutzer/Neugebauer/Pattloch 2017, S. 66ff.).

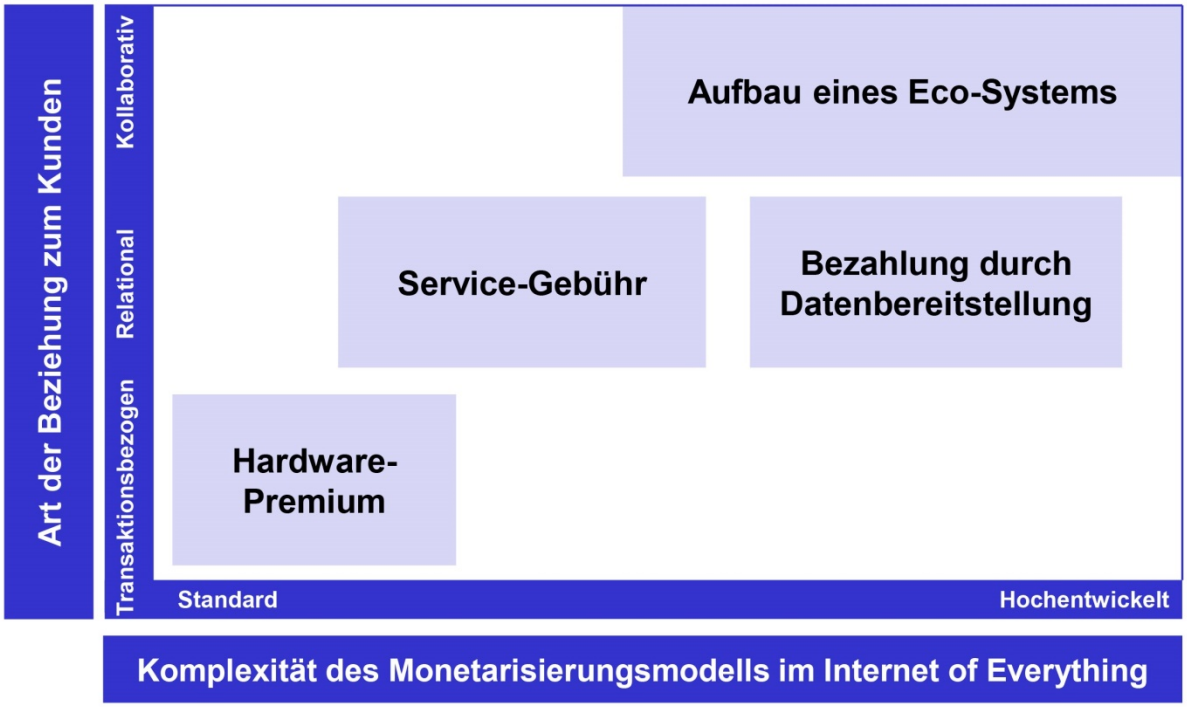

Abb. 8 Monetarisierungsmodelle des Internet-of-Everything (Quelle: nach Capgemini 2014, S. 4)

- **Hardware-Premium:** Hier wird im Rahmen einer transaktionsbasierten Beziehung lediglich ein Aufpreis auf die Hardware entrichtet, um die durch die Vernetzung zusätzlich bereitgestellten Leistungen zu vergüten. Eine intensivere Kundenbeziehung wird hierdurch nicht hergestellt. Dies ist bspw. der Fall, wenn zur LED-Beleuchtung eine App zu deren Steuerung gegen Aufpreis angeboten wird (bspw. von Lifx).
- **Service-Gebühr:** Ist eine intensivere Kundenbeziehung gegeben, können die erbrachten Dienstleistungen speziell vergütet werden. Solche Leistungen sind bspw. bei Audi Connect, Uber und Airbnb gegeben.
- **Bezahlung durch Datenbereitstellung:** Die Vergütung erfolgt hier durch eine – häufig einseitige – Datenbereitstellung. Die Formel lautet: Dienstleistungen gegen Daten. Dieser Ansatz liegt bspw. dem Konzept von Michelin Solutions zugrunde.
- **Aufbau eines Eco-Systems:** Dem Aufbau eines Eco-Systems liegt eine kollaborative Kundenbeziehung zugrunde. Das bedeutet, dass sich Anbieter und Nachfrage auf eine umfassendere Zusammenarbeit einlassen und hierzu eine Vielzahl von Daten zum gemeinsamen Nutzen austauschen. Hier ist die höchste Komplexität des Monetarisierungsansatzes erreicht, weil diesem Modell häufig eine Plattform zugrunde liegt, auf der die jeweiligen Transaktionen stattfinden. Hier kann an die Eco-Systems von Apple, Google und Facebook gedacht werden.

5. Ausblick

Das Digital Branding als Teil einer holistischen Markenführung stellt die für die Markenführung verantwortlichen Manager vor immer neue Herausforderungen. Im Wochenrhythmus werden neue Instrumente, Kanäle, Gadgets etc. für den Einsatz bei der Markenführung empfohlen.

Auch wenn bereits viel über **Agile Markenführung** in dynamischen Zeiten gesprochen wird, gilt auch und gerade bei der digitalen Markenführung:

In der Ruhe liegt die Kraft.

Vertrauen und Sympathie in eine Marke können nur durch überlegte, strategisch ausgerichtete Grundsatzentscheidungen und operative Maßnahmen erreicht werden, die sich an diesen Leitplanken orientieren. Deshalb darf die Schnelllebigkeit der heutigen Zeit nicht zu operativer Hektik in der Markenführung führen. Denn was soll dann den Kunden im Alltag noch wertvolle Orientierung geben, wenn kraftvolle Marken fehlen, deren Werte von heute auch morgen noch Gültigkeit haben?

Literatur

Baumgarth, C. (2014): Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling, 4. Aufl., Wiesbaden.

Capgemini (2014): Monetizing the Internet of Things: Extracting Value from the Connectivity Opportunity, https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/07/iot_monetization_0.pdf, Download 27.03.2018.

Esch, F.-R. (2015): Customer-Touch-Point Management, http://www.esch-brand.com/markenfuehrung/customer-Touch-Point-management.php, Download 23.11.2017.

Esch, F.-R./Einem, E. von/Gawlowski, D./Isenberg, M./Rühl, V. (2012): Vom Konsumenten zum Markenbotschafter – Durch den gezielten Einsatz von Social Media die Konsumenten an die Marke binden, in: Schulten, M./Mertens, A./Horx, A. (Hrsg.): Social Branding – Strategien – Praxisbeispiele – Perspektiven, Wiesbaden, S. 147-165.

Esch, F.-R./Knörle, C. (2016): Omnichannel-Strategien durch Customer Touch-Point-Management erfolgreich realisieren, in: Binckebanck, L./Elste, R. (Hrsg): Digitalisierung im Vertrieb, Wiesbaden, S. 123-137.

Flath, H./Bachem, D. (2017): Brand Advocate Management: Markenbotschafter auf Facebook und Twitter gewinnen und binden, in: Kreutzer, R./Land, K.-H. (Hrsg.): Digitale Markenführung – Digital Branding in Zeiten des digitalen Darwinismus, Wiesbaden.

Godebauer-Marchner, G./Büsching, T. (2015): Social-Media-Content, München.

Hennig-Thurau, T./vor dem Esche, J./Bloching, B. (2012): Flippern statt Bowling – Marketing im Zeitalter von Social Media, in: Marketing Review St. Gallen, Nr. 4, S. 8-15.

IE.F/Roland Berger (2016): Fair Play in der digitalen Welt, https://www.ie.foundation/blog/fair-play-in-der-digitalen-welt, Download 18.11.2017.

Kilian, K. (2012): Die Bedeutung selbstbestimmter Markenführsprecher in den sozialen Medien, in: Schulten, M./Mertens, A./Horx, A. (Hrsg.): Social Branding – Strategien – Praxisbeispiele – Perspektiven, Wiesbaden, S. 167-180.

Kreutzer, R. (2016): Kundenbeziehungsmanagement im digitalen Zeitalter. Konzepte – Erfolgsfaktoren – Handlungsideen, Stuttgart.

Kreutzer, R. (2018): Praxisorientiertes Online-Marketing. Konzepte – Instrumente – Checklisten, 3. Aufl., Wiesbaden.

Kreutzer, R./Land, K.-H. (2017): Digitale Markenführung – Digital Branding in Zeiten des digitalen Darwinismus, Wiesbaden.

Kreutzer, R./Neugebauer, T./Pattloch, A. (2016): Digital Business Leadership – Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management, Wiesbaden.

Launchmetrics (2015): State of Influencer Engagement, https://www.launchmetrics.com/resources/whitepapers/the-state-of-influencer-engagement-2015, Download 27.03.2018.

Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2015): Marketing. Grundlagen einer marktorientierten Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 12. Aufl., Wiesbaden.

Moore, J. F. (1993): Predators and Prey: A New Ecology of Competition, in: Harvard Business Review, May/June, S. 75-86.

Nike (2017): Dein Personal Trainer, https://secure-nikeplus.nike.com/plus/, Download 22.9.2017.

Pulizzi, J. (2013): Epic Content Marketing, How to tell a different story, break through the clutter, and win more customers by marketing less, New York.

Schmidt, H.J. (2016): Markenführung. Studienwissen kompakt, Wiesbaden.

Trost, K./Seitz, J. (2016): Influencer Marketing und die Medienunternehmen, in: MedienWirtschaft, 3/2016, S. 28-33.

Schlüsselwörter

Brand-Identity, Brand-Image, Brand-Management, Content-Marketing, Customer-Journey, Digital Branding, digitale Markenführung, Eco-System, holistische Markenführung, Influencer-Marketing, Touch-Point-Management