

Saak, Rebekka; Schmidt, Holger J.

Article

Co-Kreation der Marke in Brand-Communities

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Saak, Rebekka; Schmidt, Holger J. (2020) : Co-Kreation der Marke in Brand-Communities, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 37, Iss. 5, pp. 68-75

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276111>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

Marketing Review St. Gallen



5 | 2020 **SCHWERPUNKT** Interview mit Guntram Friede (CMO Salesforce) • Sales- und Service-Bots im Vertrieb • Automatisierung in der B-to-B-Marktbearbeitung • Automatisierung in KMUs • Automated Product Suggestions with Needs-based Configurators • Digital-Sales-Enablement • Chatbots as Personalized Sales Agents **INSIGHTS** Oracle: The Art of War & Sales **KOMMENTAR** Die zwei Komponenten der Sales-Automation **SPEKTRUM** Co-Kreation der Marke in Brand-Communities • Kommunikative Ökosysteme

www.marketing-review.ch

Sales Automation



Co-Kreation der Marke in Brand-Communities

Die Frage, wie Identität und Bedeutung einer Marke durch Konsumenten verhandelt und beeinflusst werden, hat in der jüngeren Literatur zur Markenführung grosses Interesse gefunden. Viele Studien zu diesem Thema fokussieren die Einflussnahme von Konsumenten in virtuellen Markengemeinschaften. Weniger ist jedoch über die Einschätzungen aus Managementperspektive bekannt. Dieser Artikel untersucht, wie Community-Manager die Co-Kreation der Marke in Brand-Communities bewerten.

Rebekka Saak, Prof. Dr. Holger J. Schmidt

Aufbau und Pflege starker Marken sind ein zentraler Erfolgsfaktor in der Wertschöpfungskette vieler Unternehmen (Wiedemann, Oheimb, Schögel & Jokisch, 2010). Lange Zeit galt es als ausgemacht, dass Identität und Bedeutung einer Marke durch die Marketingabteilungen definiert werden. Doch in einer Welt, in der Konsumenten immer stärker vernetzt sind und einfachen Zugang zu Kommunikationskanälen mit hoher Reichweite besitzen, beeinflussen verschiedene Anspruchsgruppen die Markenführung immer direkter (Iglesias, Ind & Alfaro, 2013). Virtuelle Markengemeinschaften spielen in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle, da in diesen Brand-Communities, wie z.B. bei „rennlist.com“ (Porsche), „Lego Ideas“ oder „This is Anfield“ (Liverpool FC), zahlreiche leidenschaftliche Fans einer Marke versammelt sind. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, besser zu verstehen, wie die Identität einer Marke in einem Gemeinschaftskontext interpretiert und verhandelt wird und ggf. neu entsteht (Silveira, Lages & Simões, 2011). Da jedoch zahlreiche Studien dieses Thema durch den Blickwinkel der beteiligten Konsumenten behandeln (Baumgarth & Kristal, 2015; Füller, 2010; Baron & Harris, 2008), stellt sich die Frage, welche Herausforderungen und Chancen das Management einer Marke sieht.

1. Co-Kreation: die Revolution des Konsumenten

Die Marketingtheorie hat verschiedene Entwicklungsphasen durchlaufen (Esch, Herrmann & Sattler, 2013): Der ursprüngliche Fokus auf Produkte wurde zunächst durch eine stärkere Berücksichtigung des Wertangebots und des Beziehungsmanagements abgelöst. Heute bezieht das Marketing alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens ein (Tomczak & Kernstock, 2019). Als unstrittig gilt zudem, dass sich der Konsument zum elementaren Mitproduzenten von Wert sowohl für sich als auch für das Unternehmen entwickelt hat (Vargo & Lusch, 2004). Die Evolution des Marketings geht mit einer gleichartigen, parallelen Reflexion in der wissenschaftlichen Literatur zur Markenbildung einher (Merz, He & Vargo, 2009). Auch wenn der ursprüngliche Gedanke der Co-Kreation nach Prahalad und Ramaswamy (2004) vornehmlich einen produktzentrierten Denkansatz verfolgte (z.B. Co-Design, Customization), können die entsprechenden Annahmen angesichts ihrer disziplinübergreifenden Gültigkeit auf den Bereich der Markenführung angewandt werden (Drengner, Jahn & Gaus, 2013). Demnach sind Marken als dynamische soziale Prozesse zu begreifen, in denen zunehmend nicht nur einzelne Individuen, sondern auch

Rebekka Saak

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Lehrstuhl für Dienstleistungsmarketing
WHU – Otto Beisheim School
of Management
Rebekka.Saak@whu.edu

Prof. Dr. Holger J. Schmidt

Professor für Marketing
Hochschule Koblenz
hjschmidt@hs-koblenz.de

Zusammenschlüsse von Konsumenten (z.B. in Brand-Communities) und die gemeinschaftliche Interaktion aller Stakeholder eine zentrale Rolle spielen. Die Bedeutung einer Marke unterliegt dementsprechend beständigen, kontinuierlichen und kommunikativen Aushandlungen durch vielfältige Interaktionen multipler Stakeholder innerhalb eines dynamischen und fluiden Umfelds (Ind & Schmidt, 2019; Iglesias et al. 2013; Guzmán & Kennedy, 2016). Durch diese Austausch- und Aushandlungsprozesse wird die Marke gemeinschaftlich auf digitalen, analogen und hybriden Kanälen weiterentwickelt (Baumgarth & Kristal, 2015).

2. Co-Kreation der Markenidentität

2.1 Der Begriff der Markenidentität im Wandel

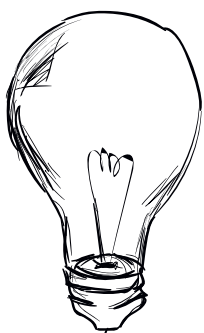
Annahmen über die spezifischen Charakteristika der Markenidentität sowie deren Wechselbeziehungen zur Aussenwelt sind aufgrund der Vielzahl an Betrachtungsperspektiven zusehends unklar geworden (Csaba & Bengtsson, 2006). Eine einheitliche, ganzheitliche sowie zweckmässige Definition des Begriffs scheint kaum realisierbar (Silveira, Lages & Simões, 2011). Jedoch lassen sich unterschiedliche Perspektiven beschreiben, aus deren Blickwinkel eine Annäherung an den Begriff erfolgen kann. So geht das weit verbreitete Konzept der identitätsbasierten Markenführung davon aus, dass die „Gestaltung der Markenidentität als interne Perspektive einer Marke sowie das hieraus resultierende Markenimage bei den Nachfragern als externe Perspektive“ (Burmans, Halaszovic, Schade & Piehler, 2018, S. 2) die

notwendige Grundbedingung jeder wirksamen Markenentwicklung bilden. Im Selbstbild-Fremdbild-Dualismus der identitätsbasierten Ausführungen ist die Markenidentität als einseitig, unilateral vom Unternehmen ausgehende und zeit-stabile Einheit definiert (Aaker, 1996; Kapferer, 2008). Sie bestimmt sich über eine spezifische Ansammlung von ge-wünschten Assoziationen sowie eine essenzielle Grundidee (de Chernatony, 1999), die von den endogenen Markenbe-rechtigten (z.B. Management, Mitarbeiter) in einem firmen-internen Prozess kreiert und bewahrt wird. Zentral ist fol-glich die vorrangig interne Identifikation und Kreation wesensprägender Merkmale als Selbstkonzept einer Marke (Burmann et al., 2018). Durch entsprechende markenbe-zogene Aktivitäten soll dieses Selbstkonzept dann so gestärkt werden, dass es sich im Markenimage widerspiegelt. Das Markenimage ist dabei definiert als Fremdbild der Marke aus Sicht der relevanten externen Anspruchsgruppen (Esch, 2014; Burmann & Meffert, 2005).

In unserer VUCA-Welt, die in vielen Lebensbereichen durch Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit gekennzeichnet ist, stellt sich jedoch die Fra-ge, ob die Definition einer intern ausgerichteten und lang-fristig stabilen Markenidentität noch Sinn macht (Baum-garth & Kristal, 2015). Deshalb unterliegt der Begriff der Markenidentität in der seit einigen Jahren sehr populären

Die Evolution des Marketings geht mit einer gleichartigen, parallelen Reflexion in der wissenschaftlichen Literatur zur Markenbildung einher.

co-kreativen Logik der Markenführung einem deutlichen Wandel (Schmidt & Redler, 2018). Durch den Einbezug so-zio-logischer und sozialkonstruktivistischer Theorien wird die Markenidentität aus ihrem starren internen Bezugsrah-men herausgelöst und nun auch konzeptionell in einem brei-teren Zusammenhang gesehen (Ind & Schmidt, 2019; von Wallpach, Hemetsberger & Espersen, 2017). Demgemäß kann Markenidentität wie folgt definiert werden: „A co-created phenomenon that emerges from continuous dialectic processes of interaction in social contexts“ (Wallpach, Voyer, Kastanakis & Mühlbacher, 2017, S. 395). Die iterativen und co-kreativen Identitätsprozesse vollziehen sich vor allem im Zusammenspiel der Markenidentität mit der jeweili-



Zusammenfassung

Markenmanager haben in einer zunehmend vernetz-ten Welt immer weniger Kontrolle über ihre Marken: Die von ihnen intendierte Markenidentität lässt sich nicht mehr eins zu eins implementieren. Dies führt dazu, dass Instrumente wichtiger werden, die Konsumenten und Fans zur Co-Kreation der Marke einladen. Richtig gemanagt, bietet die Brand-Community den idealen Nährboden, um Marken erfolgreich aufzubauen. Hier gilt es insbesondere, Bedingungen für eine wechselseitige Kommunikation auf respektvoller Ebene zu schaffen und somit die Voraussetzung für einen wertschätzenden Aus-tausch zu ermöglichen.

gen Selbstidentität der Individuen (ebd.). Während das Indi-viduum mit der Marke und ihrer Identität interagiert, formt dieses gleichzeitig das eigene Selbstkonzept (Scott & Lane, 2000). Welche Komponenten und Deutungen für die indivi-duelle Identität elementar sind, ergibt sich daher ausschliess-lich in der Abgrenzung oder dem Dualismus zu einem rele-vanten anderen: Selbstdefinition gelingt nur durch Interak-tion. Die Marke kann als an der Interaktion teilhabender Akteur demnach als Spiegel der persönlichen Selbstidentität dienen: „Die Marke wird dann Teil der Selbstinszenierung, die im Rahmen des Selbstkonzeptes zur Schaffung und Auf-rechterhaltung der eigenen Identität beiträgt“ (Siegert, 2007, S. 117f.). In vergleichbarer Weise reflektiert sich die Marke in einem reziproken Prozess durch die Integration multipler Selbstkonzepte in die Markenidentität. Durch die Verwen-dung von Marken in den alltäglichen Lebenswelten des Sub-jektes formt sich demnach sowohl die Markenidentität wie auch die Selbstidentität der Individuen (Füller & von Hippel, 2008; Guzmán & Kennedy, 2016). Hemetsberger und Mühl-bacher (2009) unterscheiden darüber hinaus zwischen unter-nehmensseitig intendierter Markenidentität und der letztlich durch Interaktions- und Kommunikationsprozesse verwirk-lichten Identität. Markenakteure können durch Kommunika-tionsmassnahmen (z.B. Werbung, PoS-Interaktion), zwar bestimmte Sinn- und Bedeutungsangebote unterbreiten (Sie-gert, 2007) und sollten dies auch tun, um kommunikative Botschaften „nicht beliebig erscheinen zu lassen“ (S. 111). Anders als bei der traditionellen Sichtweise auf die Marke-identität ist es im aktuellen Umfeld jedoch weniger wichtig, dass diese kommunikativen Angebote bürokratisch definier-

te Markenregeln exakt widerspiegeln, sondern diese sollten sich vielmehr auf die Repräsentanz einer bestimmten Haltung fokussieren (Baumgarth, 2018) sowie interaktiv ausgerichtet sein (Herbst, 2016). Denn die real erfahrbare Markenidentität ergibt sich unmittelbar aus dem kontextuellen Gebrauch der Identitätsvorstellungen in sozialer Interaktion (Ind & Coates, 2013). Die Trennung zwischen interner und externer Perspektive ist somit nicht mehr so einfach möglich (Baumgarth & Kristal, 2015).

2.2 Identitätsbildung in Brand-Communities

Durch den Einsatz und die Etablierung moderner Massenmedien sind Prozesse der Gemeinschaftsbildung nicht mehr an die Entstehungsbedingung der räumlichen Nähe gebunden, sondern erleben eine Ausweitung über ihre geografischen Wurzeln hinaus. Brand-Communities können sowohl durch das Unternehmen organisiert und moderiert als auch in unabhängiger Form durch Konsumenten oder weitere Stakeholder gegründet werden. Im Vergleich zu traditionellen Gemeinschaften (wie z.B. dem dörflichen Zusammenhang) besteht eine eingeschränkte Verbindlichkeit unter den Mitgliedern. Auch das Moral- und Wertesystem einer solchen Markengemeinschaft ist infolgedessen nicht mit der Rigorosität und Prägnanz traditioneller Regelsysteme gleichzusetzen. Die Involvierung der Mitglieder basiert auf Freiwilligkeit und damit einhergehend möglicherweise auch auf einer gewissen Kurzlebigkeit. Muniz und O'Guinn (2001, S. 412) formulieren anhand dieser Charakteristika die folgende Definition einer Brand-Community:

„A brand community is a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relations among admirers of a brand.“

Wie bereits festgestellt, ergibt sich Markenidentität vor allem aus der Interaktion multipler Stakeholder. Damit eine solche multiple Interaktion anschlussfähig stattfinden kann, muss zuvor eine beziehungsrelevante Interaktionsbasis hergestellt werden. Eine solche Basis bilden vor allem Zusammenschlüsse und Netzwerke von Individuen, da sie sozialen Systemen eine Ordnungsebene hinzufügen. Brand-Communities dienen damit im sozialen Kontext vor allem als Strukturgeber von markenbezogenen Werte- und Normsystemen und co-kreieren hierdurch Bezugspunkte zur Markenidentität (McAlexander, Schouten & Koenig, 2002). Marken wie auch Markenidentitäten verfügen in diesem Zusammenhang über eine fundamentale „Integrations- bzw. Distinktions-

funktion, da sie als soziales Erkennungszeichen, als kultureller Code fungieren. Marken stellen dabei Chiffren der Zugehörigkeit bzw. der Abgrenzung dar und erlauben es, Distanz ab- bzw. aufzubauen“ (Siegert, 2007, S. 118). Diese Funktion der Marke als soziales Erkennungszeichen und kulturelles Normsystem gewinnt vor allem für den Kontext der Brand-Communities an Bedeutung. Die Brand-Community kann in diesem Zusammenhang als co-kreative Interpretationsgemeinschaft der Marke verstanden werden (Arnould, Price & Malshe, 2006; Drengner et al., 2013).

3. Methodik

Die empirische Grundlage der in diesem Artikel vorgestellten Studie basiert auf einem qualitativen, explorativ fundierten theoretischen Ansatz. Insgesamt wurden 16 eingehende Experteninterviews mit Führungskräften der Marketing-, Marken- oder Community-Management-Abteilungen bekannter Organisationen durchgeführt. Eine Hauptanforderung der Stichprobe war, dass die Probanden eine Online- oder Offline-Markengemeinschaft aktiv verwalten, andere Marketing- oder Markenmanager in dem relevanten Bereich beaufsichtigen oder die Berührungspunkte mit ihrer spezifischen Markengemeinschaft kennen. Die Interviews wurden in Bezug auf die Literatur und in einem zirkulären Prozess auf der Grundlage von Strauss' Kodierungsparadigma analysiert (Glaser & Strauss, 1967), das dabei hilft, Vor-

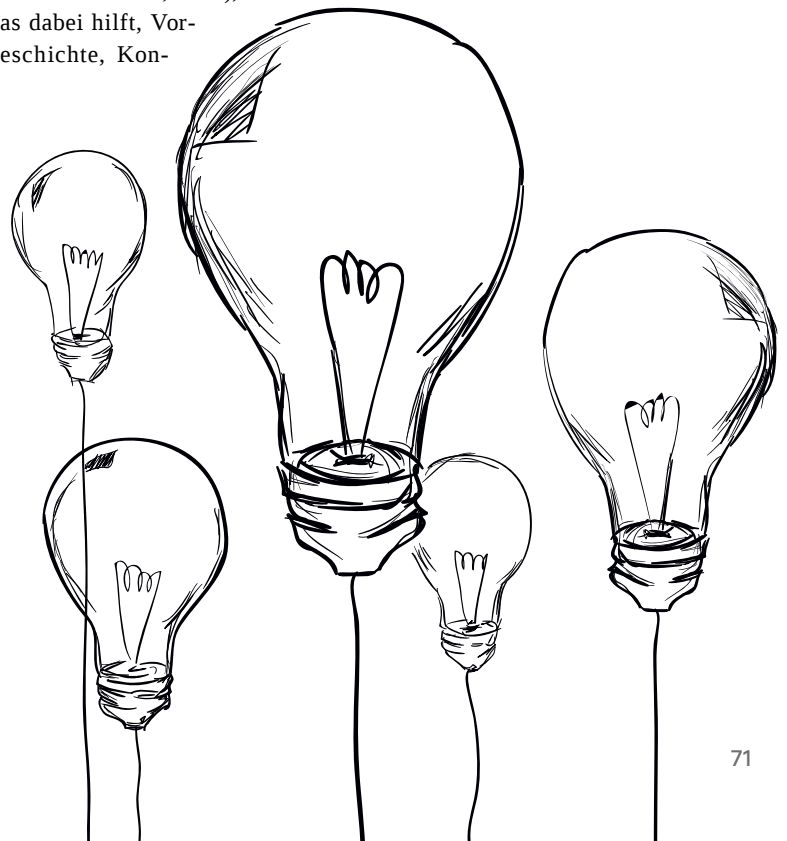
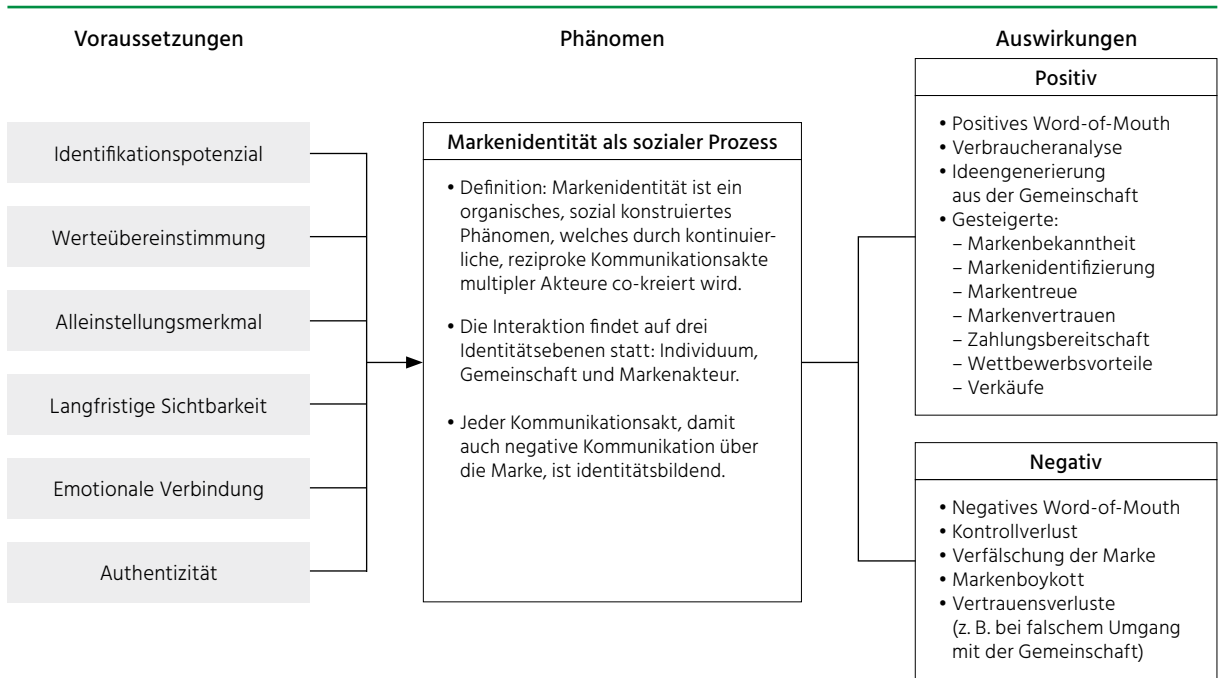


Abb. 2: Voraussetzungen und Auswirkungen der Co-Kreation der Markenidentität in Brand-Communities



Quelle: Eigene Darstellung.

text und Interventionsbedingungen, Treiber, Barrieren und Ergebnisse der gemeinsamen Markenidentitätserstellung und mögliche Handlungsstrategien zu identifizieren. Diese axialen Kategorien wurden als Bausteine verwendet, um ein konzeptionelles Modell zu entwickeln, das sich auf das Hauptphänomen konzentriert und als Kernkategorie dargestellt wird. Schliesslich wurden 1681 Textpassagen aus den transkribierten Interviews als relevant identifiziert und unter Verwendung eines Kernphänomens sieben Kategorien höherer Ordnung sowie 35 Unterkategorien niedrigerer Ebene, einschliesslich zahlreicher spezifizierter charakteristischer Aspekte, codiert.

4. Ergebnisse

Die Studie lässt Rückschlüsse auf die Voraussetzungen der Identitätskonstruktion in Markengemeinschaften sowie auf die Auswirkungen zu. Ausserdem liefert sie Erklärungsansätze zum Verständnis der Markenidentität als sozialer Prozess. Die Ergebnisse der Studie sind in Abb. 1 dargestellt.

Als grundlegende Voraussetzung der Co-Kreation von Markenidentität im Kontext von Markengemeinschaften

wird von den Befragten das Identifikationspotenzial der Marke angeführt. Untrennbar mit Identifikationsprozessen verbunden ist die Übereinstimmung ideeller Werte zwischen Marke, Individuum sowie Gemeinschaft. Werden die durch die Marke intendiert nach aussen getragenen Wertvorstellungen nicht durch das Individuum geteilt oder besteht nicht zumindest eine Affinität, eine Sehnsucht hinsichtlich dieser Wertemassstäbe sowie vermittelter Weltbilder, wird sich dieses einer gleichgesinnten Gemeinschaft nicht anschliessen.

„Ja, Katalysator oder Projektionsfläche, Identifikationsfläche. Also da kommt das Thema Identität stiften, verbinden usw. schon rein: Ich sehe etwas, dass ich erstrebenswert finde für mich, und aus dem Grund möchte ich mich verbinden. Und nur, wenn das gegeben ist, glaube ich, kann so ein Community-Effekt entstehen.“

Weiterhin basiert das angenommene Identifikationspotenzial auf der empfundenen Vertrauenswürdigkeit, Glaubwür-

digkeit und Authentizität der Marke. Ob und inwieweit die Marke als ehrlich sowie zuverlässig eingeschätzt wird, korreliert weiterhin mit der Einheitlichkeit und Integrität der ausgesandten Impulse der intendierten Markenidentität sowie der Kontinuität der Interaktion. Die Kommunikation mit der Brand-Community wie auch weiteren Individuen darf von Seiten des Unternehmens keinen unsteten oder mehrdeutigen Charakter aufweisen und sollte in jedem Falle aufrecht erhalten werden. Dieser Umstand geht aus Sicht der Interviewpartner mit der Notwendigkeit einer langfristigen Markenstrategie einher. Überdies muss die Marke eine alltägliche Sichtbarkeit haben, um überhaupt das Potenzial eines Identitätsankers zu entfalten. Ist die Marke nicht langfristig wahrnehmbar und durch andere Individuen in ihrer symbolischen Bedeutung decodierbar, erhält diese auch keinen subjektiven Wert für das Individuum. Die subjektiv wahrgenommene Relevanz der Marke kann sich demnach erst aus der visuellen Erscheinung und Manifestation der Marke ergeben.

Die befragten Führungskräfte interpretieren die Markenidentität als sozialen Prozess (Kornum, Gyrd-Jones, Al Zagir & Brandis, 2017), der auf drei Kernelementen basiert: Erstens ist es die wechselseitige Identitätsinteraktion zwischen den Mitgliedern der Markengemeinschaft, die die markenzentrierte kollektive soziale Identität bildet (Individuum zu Individuum).

„Ich glaube, das funktioniert tatsächlich nur in einer Gemeinschaft, in der andere die Marke so decodieren, wie ich das tue (...) und mich entsprechend wahrnehmen.“

Zweitens spielt das Zusammenspiel zwischen der kollektiven Markengemeinschaftsidentität und der beabsichtigten Markenidentität des Unternehmens eine Rolle (Community zu Marke). Drittens ist die Wechselbeziehung zwischen der individuellen Identität und der beabsichtigten Markenidentität zu berücksichtigen (Individuum zu Marke). Diese Identitätsdimensionen verschmelzen und kultivieren sich ständig und kommen in verschiedenen Aspekten, Interaktionen und Kommunikationshandlungen zum Ausdruck. Darüber hinaus wird offenkundig, dass Markengemeinschaften als proaktive Interpretationsgemeinschaft zu betrachten sind, die ständig über Markenbedeutung und Markenidentität verhandeln. Dabei bilden Brand-Community und Marke einen „Verbund“, in welchem die „Brand-Community als Teil der Marke“ und äquivalent dazu ebenfalls der „Markenakteur als Teil der Brand-Community“ gesehen werden kann.

Eine solche wechselseitige Aushandlung der Identität wird dann weitgehend durch Kommunikationsprozesse zwischen allen Beteiligten demonstriert.

„Es muss der Schlüssel sein (...), dass ich mich nicht in den Vordergrund stelle, indem ich sage: Ich bin, ich präsentiere, etc. Sondern indem ich ganz viele Möglichkeiten (...) gebe und sage: Guck mal da, wir haben euch gehört.“

Infolgedessen kann jeder Kommunikationsakt mit der Marke unter den Mitgliedern der Markengemeinschaft über die Marke oder ausserhalb der Gemeinschaft als identitätsbildende Interaktion angesehen werden. Somit trägt jede Form der Kommunikation zum Konstitutionsprozess der Markenidentität bei – positiv oder negativ.

Die befragten Manager identifizierten gleichfalls relevante Auswirkungen der co-kreativen Prozesse in Markengemeinschaften: Nach deren Ansicht ist der dynamische Prozess der Identitätsbildung eine relevante Quelle zur Stärkung der Kundenbeziehungen, eines erhöhten Markenvertrauens, einer hohen intrinsischen Identifikation mit der Marke und damit unter anderem zur Potenzierung von Synergieeffekten und Wettbewerbsvorteilen. Darüber hinaus bietet die Markengemeinschaft die Möglichkeit, direkte und vertiefende Einsichten über die relevante Käuferschicht zu erhalten, da hier Fans der Marke zumeist recht zugänglich versammelt sind. Eine

Kernthesen

1. In einer VUCA-Welt verlieren Markenmanager die Kontrolle über ihre Marken.
2. Die Definition einer eindeutigen und langfristig ausgerichteten Markenidentität und klarer inhaltlicher Markenregeln verliert an Bedeutung.
3. Die Markenführung der Zukunft ist co-kreativ und setzt auf den aktiven Austausch mit Konsumenten und Fans.
4. Die Brand-Community ist ein idealer Nährboden für den Aufbau von Markenbegeisterung.
5. Markenmanager müssen neugierig bleiben, als Filter für externe Reize fungieren, diese kontinuierlich bewerten und zeitnah sowie flexibel reagieren.


besonders grosse Identifikation dieser Fans mit der Marke kann ausserdem dazu führen, dass diese selbst Ideen für die Marke generieren (z.B. in Form von User-Generated Content). Neben diesen positiven Effekten sind sich die Befragten auch mehrerer Herausforderungen bewusst, wie z.B. des Risikos einer negativen Kommunikation über die Marke (Herhausen, Ludwig, Grewal, Wulf & Schoegel, 2019). Denn die vermeintliche Wahrnehmung der Marke als gleichberechtigtes Mitglied der Gemeinschaft könnte mögliche Sanktionsmechanismen (z.B. Boykott der Marke) im Falle des Verstosses gegen das Werte-, Norm- und Regelsystem der Gemeinschaft auslösen. Wenn die Marke nicht entsprechend des Bezugsrahmens innerhalb der Gemeinschaft handelt, sondern womöglich Aktionen tätigt, welche im diametralen Gegensatz zu den Grundwerten der sozialen Gemeinschaftsidentität stehen, wird die Integrität des Markenakteurs beschädigt. Dies zieht unter anderem Vertrauensverluste und ungewünschte negative Ausenwirkungen nach sich. Daraus schlussfolgernd lässt sich die Vermutung formulieren, dass die Marke demnach im Bezugsrahmen der Brand-Community ebenso sanktioniert wird wie jedes weitere Mitglied der Markengemeinschaft. Da im Kontext der Prozessualität der Markenidentität davon ausgegangen werden kann, dass jede Kommunikation identitätsbildend ist, induzieren auch schädliche Kommunikationsinhalte einen Identitätseffekt. Eine solche Kommunikation, die sich nachteilig auf das Unternehmen auswirkt, kann dann als Kontrollverlust über die Markenidentität empfunden werden. Dies führt nicht nur zu einer gesteigerten Komplexität der Markenführung, sondern im Zweifelsfall auch zu Konsequenzen wie finanziellen Einbussen. Solche negativen Konsequenzen können jedoch aus Sicht der Befragten durch geeignete Managementstrategien (z.B. Markenbotschafter- und Lead-User-Programme) beeinflusst und begrenzt werden.

„Es gibt immer Kritiker, aber da sage ich, eine gute Community reguliert sich selber. (...) Etwas Wertvolleres gibt es nicht, als verteidigt zu werden von den eigenen Konsumenten.“

Aus diesem Grund beurteilen die befragten Manager die Chancen der Co-Kreation stärker als die Risiken.

5. Fazit

Dass Brand-Communities Wert für Marken und Kunden generieren können, ist keine neue Erkenntnis (Schau, Muñoz & Arnould, 2009). Doch die hier vorgestellte Untersuchung verdeutlicht wichtige Implikationen für die Markenführung all-

gemein und für das Management von Markengemeinschaften im Speziellen. Im Hinblick auf ihre Marken müssen verantwortliche Manager akzeptieren, dass eine geplante Identität kaum mehr eins zu eins umzusetzen ist (Iglesias et al., 2013). Aus diesem Grund verliert der Prozess der Markenidentitätsbestimmung an Bedeutung. Dennoch benötigt es einer langfristigen Markenstrategie, die sich nach Ansicht der Befragten jedoch nicht von äusseren Einflüssen fernhalten kann und eng mit der Dynamik des Umfelds verbunden sein sollte. Markenmanager müssen neugierig bleiben, als Filter für externe Reize fungieren, diese kontinuierlich bewerten und ggf. zeitnah sowie flexibel reagieren. Im Community-Management gilt es insbesondere, Bedingungen für eine wechselseitige Kommunikation auf respektvoller Ebene zu schaffen und somit die Voraussetzung für einen wertschätzenden Austausch zu ermöglichen (Schögel, Tomczak & Wentzel, 2005). Hierzu sind Grundwerte wie Integrität und Klarheit bei der Kommunikation mit der Community elementar. Im Idealfall werden Markenverantwortliche zu Unterstützern, Freunden und Sparringspartnern der Markengemeinschaft, was eine einzigartige Gelegenheit für eine dauerhafte, tiefe Markenbindung eröffnet. Dies erfordert jedoch einen anderen Typus als den transaktionsorientierten Manager, der heute noch häufig anzutreffen ist. Wie die Person des Community-Managers idealerweise ausgebildet sein sollte und welche Konsequenzen dies für die Personalauswahl der Marketingorganisation haben sollte, ist dabei noch zu klären. Spannend für zukünftige Forschungsarbeiten wäre es ebenfalls, Erfolgsfaktoren des Community-Managements stärker zielgruppenorientiert (z.B. Babyboomer vs. Generation Z) zu untersuchen. 

Handlungsempfehlungen

1. Akzeptieren Sie die zunehmende Dynamik: Seien Sie bereit, Ihre Vorstellungen von Ihrer Marke permanent zu überprüfen und zu justieren und Ihre Markenmodelle entsprechend anzupassen.
2. Lassen Sie sich von den Herausforderungen und Kosten, eine Brand-Community aufzubauen und zu managen, nicht abschrecken, sondern nutzen Sie diese als Chance für Ihre Markenführung.
3. Sehen Sie sich als Unterstützer und Sparringspartner Ihrer Brand-Community, schaffen Sie einen Mehrwert für die Mitglieder und kommunizieren Sie offen und klar mit Ihren Fans.

Literatur

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.
- Arnould, E. J., Price, L. L. & Malshe, A. (2006). Toward a cultural resource-based theory of the customer. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Hrsg.), *The Service-Dominant Logic of Marketing*, S. 91–104. London: Routledge.
- Baron, St. & Harris, K (2008). Consumers as resource integrators. *Journal of Marketing Management*, 24(1/2), 113–130.
- Baumgarth, C. (2018). Elastisch ist das neue Schwarz der Markenführung – oder was ein Gummiband mit Markenführung zu tun hat. In H. Steiner (Hrsg.), *Real Estate Brand Book 2018*, S. 12–15. Berlin: Real Estate Brand Book Verlag.
- Baumgarth, C. & Kristal, S. (2015). „Die Mitmachmarke“ – Forschungsstand und Agenda Brand Co-Creation (BCC). *transfer Werbeforschung und Praxis*, 61(4), 14–20.
- Burmann, Chr., Halaszovic, T., Schade, M. & Piehler, R. (2018). *Identitätsbasierte Markenführung*. (3. Aufl.), Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burmann, Chr. & Meffert, H. (2005). Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In H. Meffert, Chr. Burmann & M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, (2. Aufl.), S. 37–72. Wiesbaden: Gabler.
- Csaba, F. F. & Bengtsson, A. (2006). Rethinking identity in brand management. In J. E. Schroeder, M. Salzer-Mörling & S. Askegaard (Hrsg.), *Brand Culture*, S. 118–35. London: Routledge.
- de Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 157–179.
- Drengner, J., Jahn, S. & Gaus, H. (2013). Der Beitrag der Service-Dominant Logic zur Weiterentwicklung der Markenführung. *DBW Die Betriebswirtschaft*, 73(2), 143–160.
- Esch, F.-R. (2014). *Strategie und Technik der Markenführung*. (8. Aufl.), München: Vahlen.
- Esch, F.-R., Herrmann, A., & Sattler, H. (2013). *Marketing: eine managementorientierte Einführung*. München: Vahlen.
- Füller, J. (2010). Refining virtual co-creation from a consumer perspective. *California Management Review*, 52(2), 98–122.
- Füller, J. & von Hippel, E. (2008). Costless Creation of Strong Brands by User Communities: Implications for Producer-Owned Brands. MIT Sloan School of Management Working Paper, Ed. 4718, 1–30.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Guzmán, F. & Kennedy, E. (2016). Co-creation of brand identities: consumer and industry influence and motivations. *Journal of Consumer Marketing*, 33(5), 313–323.
- Hemetsberger, A. & Mühlbacher, H. (2009). Do Brands Have an Identity? A Critical Reflection and Extension of the Brand Identity Construct. Working Paper der European Marketing Academy Conference, 1–5.
- Herbst, D. G. (2016). Vernetzte Markengeschichten in digitalen Medien. *Marketing Review St. Gallen*, 1, 36–43.
- Herhausen, D., Ludwig, S., Grewal, D., Wulf, J. & Schoegel, M. (2019). Detecting, preventing, and mitigating online firestorms in brand communities. *Journal of Marketing*, 83(3), 1–21.
- Iglesias, O., Ind, N. & Alfaro, M. (2013). The organic view of the brand: A brand value co-creation model. *Journal of Brand Management*, 20 (8), 670–688.
- Ind, N. & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86–95.
- Ind, N. & Schmidt, H. J. (2019). *Co-Creating Brands*. London: Bloomsbury.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. (4. Aufl.), London: Kogan Page.
- Kornum, N., Gyrd-Jones, R., Al Zagir, N. & Brandis, K. A. (2017). Interplay between intended brand identity and identities in a Nike related brand community: Coexisting synergies and tensions in a nested system. *Journal of Business Research*, 70, 432–440.
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W. & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38–54.
- Merz, M. A., He, Y. & Vargo, St. L. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy Marketing Science*, 37(3), 328–344.
- Muñiz Jr., A. M. & O’Guinn, Th. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27 (4), 412–432.
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2016). Brand value cocreation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 93–106.
- Ramaswamy, V. (2009). Co-Creation of Value – Towards an Expanded Paradigm of Value Creation. *Marketing Review St. Gallen*, 26(6), 11–17.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Schau, H. J., Muñiz Jr., A. M. & Arnould, E. J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30–51.
- Schmidt, H. J. & Redler, J. (2018). How diverse is corporate brand management research? Comparing schools of corporate brand management with approaches to corporate strategy. *Journal of Product & Brand Management*, 25(6), 489–493.
- Schögel, M., Tomczak, T. & Wentzel, D. (2005). *Communities – Chancen und Gefahren für die marktorientierte Unternehmensführung*. Thesis, 3, 2–5.
- Scott, S. G. & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), 43–62.
- Siebert, G. (2007). *Werbung und Konsum: Marken als zweiseitiger Kommunikationsprozess*. In M. Jäckel (Hrsg.), *Ambivalenzen des Konsums und der werblichen Kommunikation*, S. 109–124. Wiesbaden: Gabler.
- Silveira, C., Lages, C. & Simões, C. (2011). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66(1), 28–36.
- Tomczak, T. & Kernstock, J. (2014). Anspruchsgruppen identifizieren und als Maßstab nutzen. In F. R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, T. Langner & J. Redler (Hrsg.), *Corporate Brand Management*, (4. Aufl.), S. 55–70. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Vargo, St. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Von Wallpach, S., Voyer, B., Kastanakis, M. & Mühlbacher, H. (2017). Co-creating stakeholder and brand identities: Introduction to the special section. *Journal of Business Research*, 70, 395–398.
- Wiedemann, R., v. Oheimb, C., Schögel, M. & Jokisch, M. (2010). Erfolgsfaktor Marke: die Marketinglogik der BMW Group. In *Marketing Review St. Gallen*, 27(6), 38–43.