
Grundlagen zur Marke und einigen relevanten Trends der Markenführung

Holger Schunk, Thomas Könecke und Stefanie Regier

Zusammenfassung

Marken stellen den bedeutendsten immateriellen Vermögensgegenstand von Unternehmen in modernen Volkswirtschaften dar und tragen maßgeblich zum Erfolg von Unternehmen bei. In diesem Punkt besteht weitgehend Einigkeit zwischen Wissenschaftlern und Managern. Der vorliegende Beitrag skizziert den vielseitigen Nutzen, den Marken Unternehmen stiften und zeigt die Grundlagen einer identitätsorientierten Markenführung auf, wobei explizit auf die Markenführung mit Medien, mit anderen Worten die Nutzung von Medien zum Markenaufbau, und Markenführung von Medien, d. h. den Aufbau und die Pflege von Medienmarken, eingegangen wird. Des Weiteren werden aktuelle Trends auf den Gebieten des Markenmanagements und Mediensektors vorgestellt, bevor abschließend ein kurzes Fazit zum Status quo von Marken und Medien gezogen wird.

1 Einleitung

Im vorhergehenden Beitrag wurde von Könecke und Schunk dargelegt, dass im modernen Markenmanagement zwischen der Markenführung bzw. dem Markenmanagement von Medien und der- bzw. demjenigen mit Medien unterschieden werden kann. In dem voranstehenden Beitrag wurden aufbauend auf dieser Differenzierung auf wesentliche kommunikations- bzw. medientheoretische Aspekte eingegangen, die für die Markenführung in modernen Mediengesellschaften von grundlegender Bedeutung sind. Dieser

Prof. Dr. Holger Schunk ✉
Wiesbaden, Deutschland
e-mail: schunk@my-marketing.org

Dr. Thomas Könecke
Mainz, Deutschland
e-mail: koenecke@uni-mainz.de

Prof. Dr. Stefanie Regier
Karlsruhe, Deutschland
e-mail: stefanie.regier@hs-karlsruhe.de

Beitrag greift die Unterscheidung in Markenführung bzw. -management von Medien und mit Medien auf und dient der Darlegung verschiedener bedeutender Aspekte, die hinsichtlich des Markenkonzepts und der Markenführung bzw. des Markenmanagements für den Betrachtungshorizont dieses Buches von Bedeutung sind.

Hierbei wird im nächsten Abschnitt auf die Relevanz von Marken eingegangen (Abschn. 2). Anschließend werden Grundlagen der wertbasierten Markenführung mit und von Medien betrachtet, wobei zuerst Ausführungen zur Markenführung mit Medien (Abschn. 3.1) und dann zu derjenigen von Medien (Abschn. 3.2) folgen. In Abschn. 4 werden aktuelle Trends betrachtet, welche schwerpunktmäßig die Markenführung mit Medien (Abschn. 4.1) und diejenige von Medien (Abschn. 4.2) betreffen. Der Beitrag schließt mit einem sehr kompakten zusammenfassenden Kapitel, das auch einen kurzen Ausblick enthält.

2 Relevanz von Marken

Ganz allgemein ist festzustellen, dass Wissenschaftler und Praktiker sich weitgehend darin einig sind, dass Marken den wertvollsten Vermögensgegenstand von Unternehmen darstellen und maßgeblich für deren Erfolg verantwortlich sind. Folglich kann es nicht überraschen, wenn in einer Studie von PricewaterhouseCoopers 91 % der befragten Manager angeben, dass Marken zu den wichtigsten Einflussfaktoren des Unternehmenswertes gehören (PwC Deutschland 2012). In den letzten Jahren haben es insbesondere innovative Marken wie Apple und Google geschafft, ihren Markenwert in relativ kurzer Zeit derart zu steigern, dass sie zu den wertvollsten Marken der Welt avancieren konnten (Abb. 1).






























01  +21% 118,863 \$m	02  +15% 107,439 \$m	03  +3% 81,563 \$m	04  -8% 72,244 \$m	05  +3% 61,154 \$m	06  -3% 45,480 \$m	07  +15% 45,462 \$m	08  +20% 42,392 \$m
09  +1% 42,254 \$m	10  +8% 34,338 \$m	11  +7% 34,214 \$m	12  -8% 34,153 \$m	13  +14% 32,223 \$m	14  +6% 30,936 \$m	15 	
16  +8% 25,980 \$m	17  -8% 23,758 \$m	18  -9% 22,845 \$m	19  -9% 22,552 \$m	20  +17% 21,673 \$m	21  +16% 21,083 \$m	22  +25% 20,478 \$m	23  +8% 14,078 \$m
24  +7% 19,119 \$m	25  +4% 17,340 \$m	26  +15% 15,885 \$m	27  +5% 14,470 \$m	28  +9% 14,358 \$m	29  +8% 14,078 \$m		

Abb. 1 Markenwertranking 2014. (Interbrand 2014)

Der in Abb. 1 zugrunde gelegte monetäre Markenwert ist das finanzwirtschaftlich ausgedrückte Ergebnis von verhaltenswissenschaftlichen Größen wie der Markenbekanntheit und des Markenimages. Die derart abgebildete Kraft von Marken zeigt eindrucksvoll das Experiment „Blindtest versus offener Test“, bei dem die Marken Coca-Cola und Pepsi-Cola einmal blind und einmal mit offener Nennung der Marke beurteilt wurden. Obwohl die technisch-physikalischen Eigenschaften, nämlich der Geschmack, im Blindtest sehr ähnlich beurteilt wurden, bevorzugten im offenen Test 65 % die Marke Coca-Cola und nur 23 % die Marke Pepsi (De Chernatony und McDonald 2003, S. 14 f.). Die Marke hat offensichtlich einen hohen positiven Einfluss auf die Produktbeurteilung. Dies wird als Halo-Effekt bezeichnet (Kröber-Riel et al. 2009).

Nicht nur hierin zeigt sich, dass Marken einen vielseitigen Nutzen bzw. vielseitige Funktionen für ihre Inhaber aufweisen. So sind Kunden gegenüber starken Marken sehr loyal (Aaker 1992, S. 33 ff.), was für Unternehmen vorteilhaft ist, da eine Neukundengewinnung deutlich kostenintensiver ist als die Bindung bereits vorhandener Kunden. In diesem Zusammenhang wird das Customer Relationship Management von Unternehmen immer bedeutsamer (Helmke et al. 2013). Ferner bieten Marken eine Plattform für die Möglichkeiten einer Markenerweiterung (Markentransfer) (Binder 2005, S. 535), d. h. die Ausweitung der Marke auf eine andere Produktgruppe, wie das klassische Beispiel der Marke Nivea eindrucksvoll belegt. Auch in Krisen sind Marken für Unternehmen von Vorteil, da Sie eine gewisse Krisenresistenz aufweisen (Shocker et al. 1994, S. 155). Zudem besitzen starke Marken eine scheinbar unendliche Lebensdauer (Biel 2001, S. 68 f.). Ein Beispiel für eine Marke mit sehr langer Tradition, mit der zudem Millionen von Kunden täglich in persönlichen Kontakt stehen, ist die Marke der Deutschen Post. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Konzentration im Handel und der daraus resultierenden steigenden Verbreitung von Handelsmarken ist auch der Schutz, den Marken vor Handelsmarken bieten (Wübbenhorst und Wildner 2002), von großer Relevanz. Des Weiteren existiert ein positiver Zusammenhang zwischen dem Markenbild von Corporate Brands und der Bereitschaft zum Aktienkauf der entsprechenden Marken (Gruner + Jahr 1998). Auch gelingt es Unternehmen mit starken Marken leichter, hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu rekrutieren. Gerade diese Nutzeneigenschaft von Marken wird angesichts des weiter zunehmenden Mangels an Fachkräften zukünftig an Bedeutung gewinnen. Nicht zuletzt sei auf die hohen Preisprämien (höhere Zahlungsbereitschaft für eine starke Marke gegenüber einer schwächeren Marke) und Mengenprämien (höhere Abverkaufszahlen für eine starke Marke gegenüber einer schwächeren Marke) als elementaren Nutzen von Marken für Unternehmen verwiesen (Schunk und Könecke 2014).

Bezüglich des Markenwerts kann daher konstatiert werden, dass starke Marken Cash-Flows beschleunigen, Cash-Flows ausweiten und das Risiko des Ausbleibens bzw. der Reduktion zukünftiger Cash-Flows zu reduzieren vermögen (Srivastava et al. 1998, S. 9 ff.).

3 Grundlagen zur wertbasierten Markenführung mit und von Medien

Um den Erfolg von Marken zu messen, existieren in der wissenschaftlichen Diskussion und in der Markenführung von Unternehmen unterschiedliche Erfolgsmessgrößen bzw. „Key Performance Indicators“ (Schimansky 2004; Sattler 2005; Donnevert 2009). Diese sind unter anderem:

- Markenrelevanz,
- Markenbekanntheit,
- Markenstärke/-image,
- Markenpersönlichkeit,
- Markenzufriedenheit,
- Markenloyalität.

Die elementare Zielgröße der Markenführung ist jedoch der weiter oben betrachtete Markenwert, wobei es sinnvoll ist, zwischen Markenstärke als verhaltenswissenschaftlichem Konstrukt und dem Markenwert als monetärer Größe (Kapferer 2008, S. 13 ff.) zu differenzieren. Der (monetäre) Markenwert „besteht in den zukünftigen Ein- und Auszahlungen, die spezifisch (d.h. ursächlich) auf die Marke zurückzuführen sind. Die Summe der abgezinsten zukünftigen Überschüsse der markenspezifischen Einzahlungen über die markenspezifischen Auszahlungen definiert den Markenwert in Form eines Kapitalwertes“ (Sattler 2001, S. 145). Markenstärke ist hingegen „die Kraft einer Marke, in den Köpfen der Verbraucher positive Assoziationen auszulösen und diese in Verhalten umzuwandeln“ (Fischer et al. 2002, S. 9).

Um starke Marken zu kreieren und somit auch einen hohen Markenwert zu erschaffen, stehen dem Markenmanagement grundsätzlich alle Instrumente des Marketing-Mix' zu Verfügung. Allerdings kommt der Kommunikation beim Aufbau von inneren Markenbildern bei den Konsumenten eine besonders zentrale Rolle zu. Wie bereits im vorhergehenden Beitrag des vorliegenden Buches von Könecke und Schunk (Markenführung von Medien und Markenführung mit Medien – Teil 1: Grundlagen zu Medien und Medienmärkten) ausgeführt wurde, können Medien vor diesem Hintergrund einerseits für den Markenaufbau medienferner Marken genutzt werden (Markenführung mit Medien). Andererseits müssen auch Medienmarken aufgebaut und gepflegt werden (Markenführung von Medien). Nachfolgend werden vor dem Hintergrund dieser Systematik einige wesentliche Aspekte der Markenführung mit Medien (Abschn. 3.1) und von Medien (Abschn. 3.2) betrachtet.

3.1 Markenführung mit Medien

Um ein starkes Markenimage zu kreieren, muss zunächst die Markenidentität definiert werden (Esch 2014). Auf der Grundlage der in der Markenidentität definierten Markenkernwerte kann die Marke im Wettbewerbsumfeld positioniert werden. Um die Positionierung so umzusetzen, dass letztendlich ein Markenimage in den Köpfen der Zielgruppen entsteht, welches mit der Markenidentität kongruent ist, müssen zunächst alle Mitarbeiter im Unternehmen mit der Marke und ihrer Positionierung vertraut gemacht werden (Abb. 2). In diesem Zusammenhang wird auch von interner Markenführung oder Behavioral Branding gesprochen werden. Esch schlägt hier einen markenspezifischen Change-Management-Prozess vor, der aus vier Schritten besteht:

- Sensibilisieren (ein Bewusstsein für die Bedeutung der Marke schaffen),
- Involvierern (Relevanz für die Bedeutung der Markenidentität für die einzelnen Unternehmensbereiche schaffen),
- Integrieren (Umsetzungsvorschläge der Markenidentität auf breiter Mitarbeiterbasis entwickeln),
- Realisieren (Implementierung und Kontrolle der Maßnahmen) (Esch 2014).

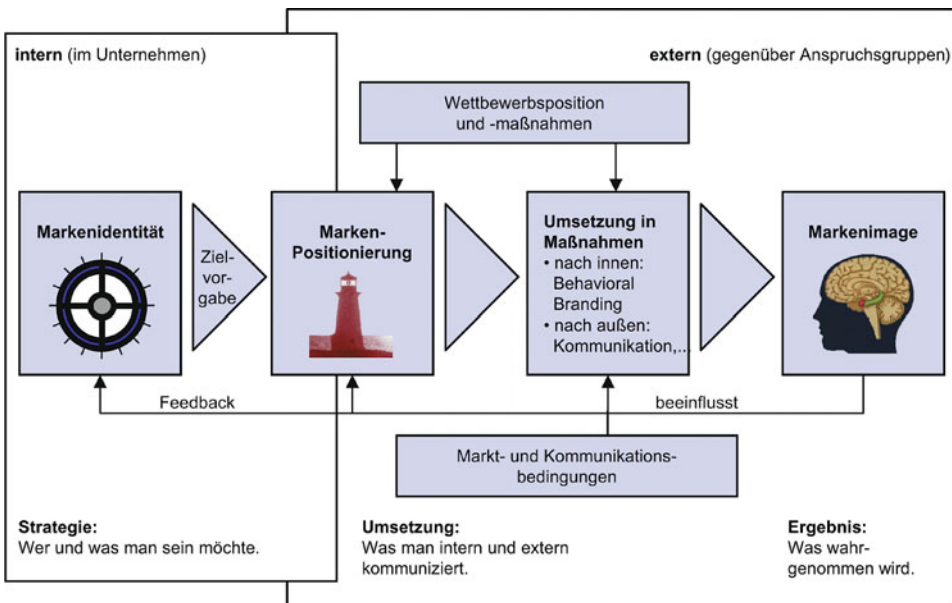


Abb. 2 Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage. (Esch 2014, S. 92)

Für die externe Umsetzung der Markenpositionierung können alle Marketing-Mix-Instrumente eingesetzt werden. Besondere Relevanz für den Aufbau eines starken Images besitzt der orchestrierte Einsatz für die Zielgruppe relevanter Kommunikationsinstrumente (Bruhn 2007). Auch wenn den klassischen Instrumenten für den Aufbau eines starken Werbedrucks nach wie vor eine zentrale Rolle zukommt, gewinnt hierbei das Online-Marketing zunehmend an Bedeutung. Ein aktuelles Thema ist in diesem Zusammenhang Social Media(-Marketing), die interaktive Vernetzung von Usern untereinander und/oder mit einem Unternehmen (Bernecker und Beilhartz 2011, S. 19 ff.). Da Social Media allerdings im Grunde kein eigenes Kommunikationsinstrument darstellt, sondern eher eine besondere Art der Kommunikation, wird Social Media wahrscheinlich zukünftig unter Online-Marketing subsummiert werden. Festzuhalten ist, dass das optimale Zusammenspiel zwischen Online- und Offline-Marketing entscheiden für den Erfolg jeglicher Kommunikationspolitik und somit eines wesentlichen Elements der Markenführung ist und bleiben wird.

3.2 Markenführung von Medien

In einigen Medienmärkten gelingt es Marken nur wenig, sich vom Wettbewerb zu differenzieren (Icon Added Value 2007). Daher müssen Medienunternehmen die eigenen Marken zunehmend wettbewerbsdifferenzierend am Markt positionieren (Esch und Isenberg 2013; Schunk 2013). Hierbei kommt der Produktpolitik respektive der Medienformate eine wichtige Bedeutung zu, da diese die Wahrnehmung beispielsweise eines Fernsehsenders maßgeblich beeinflussen. Generell stellt sich auch die Frage nach der Markenrelevanz beim Kauf von Medienprodukten.

Der identitätsorientierten Markenführung folgend, bedarf es beim zielgerichteten Aufbau und der Führung von Medienmarken zunächst der Festlegung der die Marke prägenden Merkmale (Markenidentität) (Burmam et al. 2005). Eine Möglichkeit der Konzeptionalisierung der Markenidentität ist das Markensteuerrad von Esch (Esch 2014). Es besagt, dass die Markenattribute (Über welche Eigenschaften verfügt die Marke?) den Markennutzen (Was bietet die Marke an?) stützen. Die Markentonaltät (Wie bin ich?) wird wiederum erlebbar durch das Markenbild (Wie trete ich auf?). Fiktiv könnte dieses Konzept z. B. bezogen auf die Fernsehmarke Pro7 bedeuten, dass die Markenattribute die Eigenschaften des Angebotes – beispielsweise herausragende Blockbuster – wären, die wiederum den Nutzen eines leidenschaftlichen Entertainments für die Zuschauer stiften (Esch und Isenberg 2013). Die Markentonaltät könnte dann etwa als modern, charismatisch und temperamentvoll, bezeichnet werden. Das Markenbild drückt sich durch das On- und Off-Air-Design aus. Alles zusammen kondensiert letztendlich in der Markenkompetenz „We love to entertain you“. Die Umsetzung der Markenidentität erfolgt schließlich u. a. mittels der Kommunikationspolitik, wobei Medienmarken ihre Werbemittel in eigenen oder fremden Medien platzieren. Mittels einer crossmedialen und integrierten Kom-

munikation werden Medienmarken zum einen bekannt gemacht und zum anderen wird deren Image positiv und nachhaltig aufgeladen.

Hinsichtlich des Preismanagements von Medienmarken gibt es verschiedene Besonderheiten. Zum einen kann zwischen Medien, für deren Nutzung nicht gezahlt werden muss (beispielsweise Free-TV), und Medien, für deren Nutzen Leser oder Zuschauer zahlen müssen (beispielsweise Pay-TV), unterschieden werden (Wirtz 2013). Medienunternehmen, die ihr Angebot unentgeltlich zur Verfügung stellen, müssen sich ausschließlich über den Werbemarkt finanzieren. Bei diesen Unternehmen existiert faktisch keine Preisgestaltung für den Rezipientenmarkt. Der Fokus liegt hier auf der Gestaltung der Preise für verschiedene Werbeformate, die ihrerseits wiederum abhängig von der Anzahl der Rezipienten sind (Wirtz 2013). Hinsichtlich der Bezahl-Medien kann wiederum unterschieden werden in Medien, über deren Kauf oder Nicht-Kauf der Kunde frei entscheidet, und über Medien, für die eine Zwangsabgabe zu entrichten ist (ARD, ZDF und Deutschlandradio). Im ersten Fall geht es bei einer kundenorientierten Preissetzung für Medienunternehmen darum, die Preise zu ermitteln, für die Kunden bereit sind, die Medienprodukte zu kaufen (Wirtz 2013). Im zweiten Fall geht es darum, die Kosten für ein adäquates Medienangebot zu ermitteln und diese entsprechend eines Verteilungsschlüssels auf die Zuschauer bzw. Hörer zu verteilen. Des Weiteren existieren noch verschiedene Mischformen. Ein Beispiel hierfür ist eine Mischung aus kostenfreien und somit ausschließlich über Werbeeinnahmen finanzierten Angeboten und einer Bezahlpflicht für bestimmte andere Inhalte, wie es beim sogenannten „Freemium-Modell“ von Bild-Online der Fall ist.

4 Aktuelle Trends in der Markenführung mit und von Medien

Nicht nur die Medienwelt, sondern das Marketing insgesamt sieht sich mit rasch veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert (Homburg 2015; Meffert et al. 2015; Esch 2014). Allgemeine Rahmenbedingungen des Marketings sind unter anderem die Globalisierung und Liberalisierung von Märkten, zunehmende Wettbewerbsintensität, zunehmende Handelsmacht, die Veränderungen des Mediennutzungsverhaltens, die Informationsüberlastung, die Medienkonvergenz, die zunehmende Bedeutung von Social Media bzw. Online-Marketing, Big Data, E-Commerce, hoher Innovationsdruck, sozio-kulturelle Faktoren, sich verändernde politisch-rechtliche Rahmenbedingungen, gesellschaftliche Faktoren wie der demographische Wandel, ökonomische Entwicklungen wie Kaufkraftverteilung und Kaufkraftentwicklung und neben der Digitalisierung der Gesellschaft insbesondere der Wertewandel hin zur ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit.

Im Folgenden werden einige aktuelle Trends, die teilweise bereits zu großen Veränderungen im Markenmanagement geführt haben und/oder zu relevanten Veränderungen führen werden, vorgestellt. Auch, wenn eine scharfe Trennung zwischen Trends in der Medienbranche (Markenführung mit Medien) und allgemeinen Trends der Markenführung (Markenführung mit Medien) nicht vorgenommen werden kann, da letztendlich alle Trends der Markenführung auch für die Medienbranche relevant sind und umgekehrt, wer-

den nachfolgend der Übersichtlichkeit halber die verschiedenen Trends den unterschiedlichen Bereichen zugeordnet. Derart soll verdeutlicht werden, welche Trends allgemein die Markenführung mit Medien (Abschn. 4.1) bzw. speziell die Markenführung von Medien (Abschn. 4.2) besonders grundlegend prägen werden, ohne dass jedoch deren Einfluss auf den jeweils anderen Bereich unterschätzt werden darf.

4.1 Aktuelle Trends in der Markenführung mit Medien

In den letzten Jahren hat sich die identitätsorientierte Markenführung sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in der Praxis als „State-of-the-Art“ etabliert. Aufgrund der oben aufgeführten Rahmenbedingungen kann davon ausgegangen werden, dass die Kunden-Marken-Beziehung aufgrund von Social Media und der damit einhergehenden Interaktivität zwischen Marke und Kunden intensiver werden wird. Somit kann man von einer interaktiven identitätsorientierten Markenführung sprechen (Schunk und Könecke 2014). Darüber hinaus können sich aufgrund der hohen Umweltdynamik die Positionierungsdimensionen schneller als bisher ändern. Folglich wird es für Unternehmen immer wichtiger, zukünftige Trends zu antizipieren, um die Markenpositionierung rechtzeitig anzupassen.

Ein für die Markenführung zunehmend wichtigerer und sich verstetigender Trend ist das Thema Nachhaltigkeit, insbesondere die ökologische, aber auch die soziale Nachhaltigkeit. In diesem Zusammenhang kommt dem bislang wenig erforschten Aspekt der Markenauthentizität eine hohe Bedeutung zu (Schallehn 2012). Gerade Marken, die ökonomische oder soziale Nachhaltigkeit kommunizieren, müssen diese auch nachweislich umsetzen, da sonst ihr Image beschädigt werden kann. So hat die Marke Amazon, die es 20 Jahre nach Ihrer Einführung geschafft hat, mit ca. 29,5 Mrd. USD die fünfzehntwertvollste Marke der Welt zu werden (Abb. 1), durch die Berichterstattung über angeblich schlechte Arbeitsbedingungen im YouGov-Markenmonitor BrandIndex 2013 innerhalb eines Monats 45 Imagepunkte verloren (WiWo o.J.).

Ein anderer Trend, auf den die Markenführung reagieren sollte, ist das Thema Share Economy, die für eine limitierte Zeit gemeinschaftliche Nutzung von Ressourcen. Diese Notwendigkeit zeigt sich etwa darin, dass Automobilmarken den relevanten Markt aufgrund der Carsharing-Angebote neu abgrenzen müssen. Das führt wiederum z. B. dazu, dass in diesem Bereich – teilweise unter Beteiligung der Automobilhersteller – neue Marken wie DriveNow oder Car2Go entstehen.

Auch, wenn das Online-Marketing in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat (BVDW 2014), haben klassische Medien wie Radio oder Fernsehen nach wie vor eine hohe Reichweite (SevenOne Media 2013). Somit bleiben sie für den Aufbau eines hohen Werbedrucks besonders prädestiniert. Die Markenkommunikation wird aber in Zukunft zunehmend individueller auf die Zielgruppen zugeschnitten und auch immer mobiler werden. Aufgrund der Medienkonvergenz erscheint außerdem eine Trennung von Online-Marketing und Mobile-Marketing nicht mehr zeitgemäß. Die Relevanz von

Online-Marketing zeigt sich auch in viralen Kampagnen der jüngeren Vergangenheit, die bei den Zielgruppen eine hohe Aufmerksamkeit erlangten. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass gerade in der B-to-C-Markenführung Marken immer mehr durch Live-Communication (Kirchgeorg et al. 2009), Content-Marketing (Eck und Eichmeier 2014) oder Branded Entertainment (Lehrian 2012) emotionalisiert und somit vom Wettbewerb differenziert werden.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass die Markenstrategien aufgrund der neuen und sich weiter entwickelnden medialen Möglichkeiten deutlich agiler werden und moderne Markenkommunikation zunehmend mobil, datenbasiert, emotionalisiert und personalisiert sowie interaktiv, integriert und crossmedial stattfinden wird.

4.2 Aktuelle Trends in der Markenführung von Medien

Neben den oben skizzierten allgemeinen Herausforderungen für Marken, die auch für Medienmarken Gültigkeit besitzen, gibt es in der Medienbranche weitere relevante Entwicklungen, die sich ganz besonders auf das Markenmanagement in diesem Bereich auswirken. Das Mediennutzungsverhalten in Deutschland ist laut einer Studie von SevenOne Media mit knapp 600 Minuten pro Tag auf Rekordniveau (SevenOne Media 2013). Medien sind also schon rein zeitlich betrachtet ein elementarer Bestandteil der Lebens- und Arbeitswelt. Ferner gibt es innerhalb der Medienmärkte deutliche Verschiebungen. Denn obwohl das Fernsehen nach wie vor mit über 200 Minuten pro Tag die intensivste Mediennutzung aufweist, haben Online-Medien stark aufgeholt. Die Nutzung von Printerzeugnissen ist in den letzten Jahren hingegen stark zurückgegangen, was sich weiter fortsetzen dürfte.

Die redaktionellen Inhalte von Medienmarken werden zunehmen crossmedial distribuiert (Kolo 2013). Durch den Kauf von N24 durch den Springer Verlag, können beispielsweise auch Bewegtbilder in Bild-Online oder Welt-Online integriert werden. Darüber hinaus ändern sich einige Märkte grundlegend. Gab es anfangs noch den klassischen Fernsehmarkt mit öffentlich-rechtlichen und privaten Fernsehsendern, konkurrieren heute ARD, ZDF & Co. auch mit Anbietern von Streaming-Angeboten wie Amazon und Netflix, die teilweise sogar eigene Produktionen anbieten. Durch die Nutzung umfassender Erkenntnisse über ihre Zielgruppen können diese Streaming-Anbieter sogar Serien oder Filme für kleine Segmente sehr zielgruppengerichtet entwickeln und vermarkten. Diese sehr spezifische Personalisierung von Angeboten speziell im Mediensektor korrespondiert mit dem bereits beleuchteten allgemeinen Trend zur Personalisierung, welcher generell das Markenmanagement prägt.

Aufgrund der Schrumpfung des Printmarktes und der damit einhergehenden rückläufigen Abonnementenzahlen sehen sich Verlage gezwungen, neue Einnahmequellen zu erschließen. In den letzten Jahren hat sich die Diskussion um Bezahlsschranken, sogenannte Pay-Walls, von redaktionellen Inhalten von Online-Zeitungs- und Zeitschriftenmarken intensiviert. Ein bundesweit bekanntes Beispiel ist die Mischung aus freien und kostenpflichtigen Artikeln von Bild-Online, welche nach Verlagsangaben erfolgreich implemen-

tiert wurde (Springer 2013). Andere stellen aber sehr grundlegend die Frage, ob diese Bezahlmodelle wirklich dauerhaft von Lesern angenommen werden. Burda sieht beispielsweise durchaus die Möglichkeit, ganze Magazine als E-Paper zu verkaufen, glaubt allerdings nicht an den Erfolg von Pay-Walls.

Ein Medienmarkt, der in den letzten Jahren gewachsen ist und dem weiteres Wachstum vorausgesagt wird, ist der Gaming-Markt (SevenOne Media 2013). Dieser ist offensichtlich als Geschäftsbereich für Medienunternehmen von Interesse. Er gewinnt aber zunehmend auch für traditionelle Marken an Bedeutung, die entweder selbst Spiele zur Inszenierung der eigenen Marken entwickeln (lassen) oder Spiele als Kommunikationskanal nutzen, um beispielsweise Werbung für Ihre Marken zu platzieren.

Auch „Augmented Reality“ kann zur Markenführung genutzt werden, wobei diese wie folgt definiert werden soll: „Augmented (=erweiterte) Reality (kurz: AR) ist eine neue Form der Mensch-Technik-Interaktion, bei der virtuelle Objekte in realen, durch eine Videokamera bereitgestellte Szenen, in Echtzeit so eingefügt werden, dass sie räumlich korrekt positioniert sind und so das reale Bild ergänzen. Auf diese Weise verschmilzt die digitale Information mit der Umwelt des Benutzers“ (Ludwig und Reinmann 2005, S. 4). IKEA programmierte beispielsweise eine App, die es Nutzern ermöglichte, Möbelstücke in der eigenen Wohnung zu platzieren.

Die Digitalisierung der Lebens- und Arbeitswelt führt auch dazu, dass Güter mehr und mehr digitalisiert und vernetzt werden: Der in Zukunft intelligente Kühlschrank kennt die Ess- und Trinkgewohnheiten der Besitzer genau. Er kann Ernährungstipps geben und bei Bedarf entsprechend des aktuellen (Sonder-)Angebotes Lebensmittel bestellen.

Die zunehmende Digitalisierung erlaubt es Unternehmen außerdem, eine immer größere Vielzahl an Informationen, Big Data, über Kunden oder potenzielle Kunden zu sammeln. Indem Facebook das Nutzungsverhalten seiner Nutzer wie die aufgerufenen Internetseiten, das Internetsuchverhalten, Kaufverhalten, Standorte etc. aufzeichnet und analysiert, kann das Unternehmen Werbung sehr zielgruppenspezifisch einblenden. Was auf der einen Seite in Form von individuell angepasster Werbung Nutzen stiften kann, wirft auf der anderen Seite natürlich auch rechtliche und ethische Fragen auf.

Das vielleicht bedeutendste Thema für Medienmarken bleibt nach wie vor die Konvergenz der Medien. Diese kann folgendermaßen definiert werden: „Unter Medienkonvergenz versteht man einen [...] Prozess oder Zustand, der die Verschmelzung verschiedener Medien bzw. Kommunikationskanäle auf der technischen, der inhaltlichen Ebene und der Nutzungsebene beschreibt“ (Koschnick 2010, o. S.).

Verschiedene Ebenen der Medienkonvergenz sind (Medienkompetenz NRW 2008):

- Technische Medienkonvergenz: Hierunter wird die Verschmelzung von einzelnen Geräten zu einem Endgerät, wie die Verschmelzung von Mobiltelefon und Computer zu einem Smartphone, verstanden.
- Inhaltliche Medienkonvergenz: Ein Zusammenwachsen von Information, Unterhaltung, Interaktion und Transaktion. Ein Dokumentarthema kann zum Beispiel in einer interaktiven Gameshow aufgegriffen werden und es kann Zuschauern außerdem die

Möglichkeit geboten werden, über das Internet eigenständig weitere einschlägige Informationen zu beschaffen.

- Wirtschaftliche Medienkonvergenz: Sie drückt die Verschmelzung ehemals unterschiedlicher Bereiche der Medienindustrie aus. Ein Beispiel hierfür wäre die WeltN24 GmbH, eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Axel Springer SE.
- Nutzungskonvergenz: Hiermit ist gemeint, dass Nutzer einzelne Medien kombinieren, also parallel bzw. gemeinsam nutzen. Hierfür ist das Second-Screen-Phänomen ein Beispiel, also etwa die parallele Nutzung von Fernsehen und Online-Geräten.

Anzumerken ist noch, dass sämtliche der in diesem Abschnitt geschilderten Entwicklungen zwar für die Markenführung von Medien von besonderer Bedeutung sind. Es ist allerdings davon auszugehen, dass sie ganz allgemein auch für die Markenführung mit Medien grundlegend prägen.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Sowohl die Markenführung mit Medien als auch die Markenführung von Medien sehen sich einer hohen Umweltdynamik ausgesetzt. Ehemals starke Marken wie Nokia haben kaum noch Bedeutung, dafür entstehen in relativ kurzer Zeit ganz neue starke Marken wie Google und Amazon. „Mega-Themen“ sind die Digitalisierung der Lebens- und Arbeitswelt sowie die Konvergenz der Medien. Dies birgt enorme Chancen für Marken und Medienmarken, aber eben auch gewisse Risiken.

Aufgrund der schnellen Änderungen in der Technologie, dem Mediennutzungsverhalten und der Medienkonvergenz ist ein Hauptrisiko die Unsicherheit bei der Voraussage von Entwicklungen im Medienbereich. Obwohl sich grundlegende Analyseinstrumente, Konzepte und Methoden der Markenführung nicht maßgeblich ändern werden, muss sich das Markenmanagement an neue Rahmenbedingungen anpassen. Markenmanager sind gefordert, kreative Antworten auf die Digitalisierung der Lebens- und Arbeitswelten zu finden und die Medienmärkte der Zukunft aktiv zu nutzen und zu gestalten. Denn es ist anzunehmen, dass die Beobachtung, welche Luc de Brabandere von der Boston Consulting Group gegen Ende seines Vortrag auf der Digital Life Design Conference 2015 äußerte, zumindest noch eine ganze Weile von Bedeutung sein wird: „Zwei Dinge werden einer Maschine nie gelingen: Zum einen wird sie nie kreativ sein können. Und nur durch Kreativität kann man die Regeln ändern. Zum anderen wird sie nie Verantwortung übernehmen können.“ Folglich sind in der Markenführung mit und von Medien bis auf Weiteres kreative und verantwortungsvolle Menschen gefragt.

Die Autoren

Prof. Dr. Holger Schunk ist Professor für Medienwirtschaft und Marketing an der Hochschule RheinMain in Wiesbaden. Zuvor war er als Professor für Marketing an der Hochschule Fresenius in Idstein und Professor für Medienmanagement mit dem Lehrgebiet Markenkommunikation und Werbung an der Hochschule Macromedia in Stuttgart tätig. Prof. Dr. Schunk verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Unternehmensberatung. Im Rahmen seiner Consulting-Tätigkeit berät der studierte Diplomkaufmann sowohl DAX-Unternehmen als auch Mittelständler unterschiedlicher Branchen im In- und Ausland. Er war beteiligt an unterschiedlichen Standardisierungen der Markenbewertung (IDW Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V., DIN Deutsches Institut für Normung e. V.). Seine Forschungs- und Beratungsinteressen liegen in monetärer Markenbewertung, wertbasierter Markenführung, strategischem Marketing sowie Marktforschung.

Dr. Thomas Könecke ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, wo er seit Anfang 2015 die Forschungsgruppe „Menschen – Medien – Management“ aufbaut. Vorher war er u. a. an verschiedenen andern Hochschulen tätig und hatte z. B. eine Vertretungsprofessur für Medien-, Sport- und Eventmanagement inne. Dr. Könecke promovierte mit einem interdisziplinären und intertheoretischen Thema zur medial vermittelten Kommunikation und Wahrnehmung von Personen. Seine Forschungsinteressen umfassen eine Vielzahl von sozial-, wirtschafts- und sportwissenschaftlichen Themen, welche er oft in fachübergreifenden und multitheoretischen Projekten betrachtet. Neben seinen wissenschaftlichen Tätigkeiten unterstützt Dr. Könecke im Rahmen von Beratungsprojekten Wirtschaftsunternehmen und andere Organisationen.

Prof. Dr. Stefanie Regier lehrt seit 2010 Marketing und Marktforschung an der Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft. Davor war sie mehrere Jahre als Unternehmensberaterin beim Institut für Markenwert sowie bei einer international tätigen Strategie- und Managementberatung beschäftigt. Dort war die studierte Diplom-Kauffrau mit diversen nationalen und internationalen Beratungsprojekten unterschiedlichster Branchen vertraut. Ferner ist Prof. Dr. Regier Herausgeberin der im Josef-EUL Verlag erscheinenden Reihe: Marketing, IT und Social Media. Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen vor allem Themen aus den Bereichen Markenmanagement und Markenführung, quantitative Marktforschung, insbesondere Conjoint-Analyse und Hochschuldidaktik.

Literatur

- Aaker, D. A. (1992). *Management des Markenwerts*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Bernecker, M., & Beilhartz, F. (2011). *Social Media Marketing*. Berlin: Johanna Verlag.
- Biel, A. L. (2001). Grundlagen zum Markenaufbau. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung. Grundlagen. Innovative Ansätze. Praktische Umsetzungen* (S. 61–90). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Binder, C. U. (2005). Lizenzierung von Marken. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung* (S. 523–548). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Bruhn, M. (2007). *Kommunikationspolitik: systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen* (5. Aufl.). München: Vahlen.
- Burmans, C., Kranz, M., & Weers, J.-P. (2005). Bewertung und Bilanzierung von Marken – Bestandsaufnahme und kritische Würdigung. In H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement* (S. 319–346). Wiesbaden: Springer Gabler.
- BVDW (2014). *OVK Online-Reports 2014/01*. <http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bvdw.org%2Fmybvdw%2Fmedia%2Fdownload%2Fovk-report-2014-01.pdf%3Ffile%3D3159&ei=XoT9VMbXCsGuU8vTg6AK&usg=AFQjCNFWYJ9r9N1wq97PW20ETvxOeS0EyQ&bvm=bv.87611401,d.d24&cad=rja>. Zugegriffen: 24. Februar 2015
- De Chernatony, L., & McDonald, M. (2003). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets* (3. Aufl.). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Donnevert, T. (2009). *Markenrelevanz. Messung. Konsequenzen. Determinanten*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Eck, K., & Eichmeier, D. (2014). *Die Content-Revolution im Unternehmen: Neue Perspektiven durch Content-Marketing und -Strategie*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Esch, F.-R. (2014). *Strategie und Technik der Markenführung* (8. Aufl.). München: Vahlen.
- Esch, F.-R., & Isenberg, M. (2013). Markenführung in der Medienbranche. In M. Schneider (Hrsg.), *Management von Medienunternehmen – Digitale Innovationen – crossmediale Strategien* (S. 225–244). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fischer, M., Hieronimus, F., & Kranz, M. (2002). *Markenrelevanz in der Unternehmensführung – Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2 C Märkte*. Arbeitspapier, Bd. 1. Marketing Centrum Münster und McKinsey.
- Gruner + Jahr (1998). *Imagery 2. Innere Bilder in gehobenen Zielgruppen*. Hamburg: Gruner + Jahr.
- Helmke, S., Uebel, M., & Dangelmaier, W. (2013). Inhalte des CRM-Ansatzes. In S. Helmke (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation* (S. 3–21). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homburg, C. (2015). *Marketingmanagement* (5., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Icon Added Value (2007). *Medienmarken in der Parity-Falle?!*. http://www.icon-added-value.com/assets/pdf/IconStudieMedienmarkeninderParity-Falle_final071108. Zugegriffen: 24. Februar 2015
- Interbrand (2014). *Best Global Brands 2014*. <http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/>. Zugegriffen: 24. Februar 2015
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management* (4. Aufl.). London: Kogan Page.
- Kirchgeorg, M., Springer, C., & Brüche, C. (2009). *Live Communication Management: Ein strategischer Leitfaden zur Konzeption, Umsetzung und Erfolgskontrolle*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kolo, C. (2013). Implementierung von Wachstumsstrategien in Zeiten des Medienwandels. In M. Schneider (Hrsg.), *Management von Medienunternehmen – Digitale Innovationen – crossmediale Strategien* (S. 185–224). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Koschnick, W. (2010). *Medienkonvergenz – Zusammenwachsen von Fernsehen, Internet, Telekommunikation*. https://www.bpb.de/system/files/pdf/GuS_37_Medienkonvergenz. Zugegriffen: 24. Februar 2014

- Kröber-Riel, W., Weinberg, P., & Gröppel-Klein, A. (2009). *Konsumentenverhalten* (9. Aufl.). München: Vahlen.
- Lehrian, C. (2012). *Product Placement und Branded Entertainment: Die versteckte Werbung und die Durchdringung der Massenmedien*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Ludwig, C., & Reinmann, C. (2005). Augmented Reality: Information im Fokus. *C-LAB Report*, 4.
- Medienkompetenz NRW (2008). *Im Blickpunkt Medienkonvergenz*. http://www.grimme-institut.de/imblickpunkt/pdf/imblickpunkt_medienkonvergenz2.pdf. Zugegriffen: 24 Februar 2015
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele* (12., überarb. u. aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- PwC Deutschland (2012). *Markenstudie 2012*. München.
- Sattler, H. (2001). *Markenpolitik*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Sattler, H. (2005). Markenbewertung: State of the Art, Research Paper on Marketing and Retailing, No. 27, University of Hamburg.
- Schallehn, M. (2012). *Marken-Authentizität: Konstrukt, Determinanten und Wirkungen aus Sicht der Identitätsbasierten Markenführung (Innovatives Markenmanagement)*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schimansky, A. (2004). Markenbewertungsverfahren aus Sicht der Markenpraxis. In A. Schimansky (Hrsg.), *Der Wert der Marken* (S. 12–27). München: Vahlen.
- Schunk, H. (2013). Medien als Marke – Die Macht von Marken. *New Business*, 26, 32–34.
- Schunk, H., & Könecke, T. (2014). Betrachtung ausgewählter Entwicklungen der monetären Markenbewertung sowie Überlegungen zur wertbasierten Markenführung im Sport. In H. Preuß, F. Huber, H. Schunk, & T. Könecke (Hrsg.), *Marken und Sport – Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport* (S. 413–431). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schunk, H., & Könecke, T. (2014). Markenstrategische Herausforderungen und Lösungsansätze für Manager in konvergierenden Medien. In S. Dänzler, & T. Heun (Hrsg.), *Marke und digitale Medien: Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert* (S. 95–112). Wiesbaden: Springer Gabler.
- SevenOne Media (2013). *Darf's ein bisschen mehr sein? Status quo der Mediennutzung 2013*. https://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=d0ad20b5-0f4b-4688-bf80-20fb8de5beda&groupId=10143. Zugegriffen: 24.02.2014
- Shocker, A. D., Srivastava, R. K., & Ruekert, R. W. (1994). Challenges and Opportunities facing Brand Management: An Introduction to the Special Issues. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 149–158.
- Springer (2013). *BILDplus erfolgreich gestartet: 152.493 digitale Abonnements nach sechs Monaten*. http://www.axelspringer.de/presse/BILDplus-erfolgreich-gestartet-152.493-digitale-Abonnements-nach-sechs-Monaten_19655005.html. Zugegriffen: 24. Februar 2014
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based Assets and Share-holder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2–18.
- Wirtz, B. (2013). *Medien- und Internetmanagement* (8., akt. u. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- WiWo (o.J.): YouGov BrandIndex – Amazon vom Thron gestoßen. Verfügbar unter <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/yougov-brandindex-amazon-vom-thron-gestossen/7994582.html> Zugegriffen: 24. Februar 2015
- Wübbenhorst, K., & Wildner, R. (2002). Die Schwäche der Marke ist die Schwäche der schwachen Marken. *Planung & Analyse*, 2, 17–21.

Marken und Medien

Führung von Medienmarken und Markenführung mit
neuen und klassischen Medien

Regier, S.; Schunk, H.; Könecke, Th. (Hrsg.)

2016, XXXI, 580 S. 107 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06933-9