

---

# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

wie wir in vielen Gesprächen immer wieder feststellen konnten, treiben die folgenden **Fragen der Markenführung** die verantwortlichen Manager und Managerinnen heute um:

- 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 vielleicht eher als „Moderatoren der Marke“ verstehen und bei der Markenführung stärker die Impulse aus dem Markt berücksichtigen?
- Oder müssen sie – im Gegensatz dazu – sogar stärker darauf hinwirken, dass ihre Marke angesichts der hohen Informationskonkurrenz tatsächlich so wahrgenommen wird, wie das aus Unternehmenssicht notwendig erscheint?

Bei entsprechenden Analysen zu diesen Fragekomplexen stößt man immer wieder auf Zitate wie diese: „Marketer müssen sich von dem Gedanken verabschieden, dass sie eine Marke steuern oder führen oder inszenieren können“ (Hermes 2011, S. 36). Andere Autoren meinen: „Das macht digitale Kanäle zum Mekka der Marktforschung: Diktieren Sie kein in Stein gemeißeltes Marken-Image, definieren Sie es gemeinsam mit Ihren Nutzern“ (Mattgey 2013). Weitere Aussagen lauten sinngemäß: „Marke ist das, was die Kunden über die Marke sagen.“

Unsere Meinung – nach vielen Gesprächen mit Experten der unterschiedlichsten Disziplinen – ist ganz eindeutig: Eine Orientierung an diesen Aussagen würde u.E. eine **Resignation vor der Masse** und den **Verzicht auf eine Markenführung durch das Brand-Management** darstellen. Dies kann und darf nicht im Interesse der Unternehmen sein!

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 gänzlich verändert. Das Ziel des Marketings bzw. präziser der Kommunikation besteht darin, dass die unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen (hier: die Flipperkugeln), möglichst viele (potenzielle) Kundenkontakte erreichen, um diese so – Kontakt für Kontakt – zum Kauf oder Wiederkauf zu führen. Eine zentrale Veränderung besteht darin, dass die 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 weiteren Diskussion des Digital Brandings sichtbar werden. Allerdings weist das Flippern entscheidende Aspekte auf, die 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 es immer schwerer wird – zu vermeiden suchen. Beliebigkeit und Zufälligkeit sind keine Eckpunkte, auf denen die Markenführung aufzubauen ist.

Die **Verantwortung für die Markenführung** insgesamt sollte und muss u.E. bei den internen Stakeholdern verbleiben. Diese sind für eine langfristige und werthaltige Entwicklung der Marke verantwortlich und werden genau 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, Personen etc. zuwendet oder „neue“ Ideen zur kreativen Markenführung präsentiert, die den Anforderungen der gleichen Menschen von gestern diametral gegenüberstehen.

Dieses **Postulat zur konsequenten Markenführung** bedeutet allerdings nicht, dass **Anregungen, Wünsche und Ideen einer aktiven Brand-Community** nicht in den Prozess der Markenführung einfließen können und sollen – ganz im Gegenteil. Nur die Letztentscheidung über die Einbindung in die Markenführung bleibt – auch im digitalen Zeitalter – den Unternehmensvertretern vorbehalten.

Deshalb darf auch die Gesamtverantwortung für Innovationen nicht auf die „(digitale) Fußgängerzone“ oder auf eine (anonyme) Masse verlagert werden. Es ist empfehlenswert, die Menschen durch ein **Crowdsourcing** in Überlegungen und Entscheidungsprozesse der Markenführung einzubeziehen. Aber die Verantwortlichkeit für die finalen Entscheidungen dürfen die Manager auch hier nicht abgeben.

Es gilt: **Mut zur Innovation** bleibt nach wie vor eine Kernaufgabe der Markenführung. „Das perfekt vermarktbare Produkt braucht Menschen mit unternehmerischem Mut, die ihre Entscheidungen nicht alleine an Marktforschung und Einsparungsmöglichkeiten ausrichten. Sie müssen die Kraft haben, ihren Visionen und Vorstellungen treu zu bleiben, auch wenn vieles erst einmal dagegen spricht“ (Mayer-Johannsen 2007, S. 25 f.).

Natürlich tun Unternehmen gut daran, die Kunden zur **Schaffung von (positivem) User-Generated Content** zu motivieren. Dies ist nicht nur der Anstoß zu einem Like oder Share, sondern auch die Aufforderung, Bewertungen der eigenen Leistungen zu verfassen,

an Kreativprozessen teilzunehmen oder Ideen der Nutzer oder der Unternehmen selbst bewerten zu lassen.

Vor diesem Hintergrund kann schon hier angedeutet werden, wie wir **digitale Markenführung** verstehen: als Prozess der Entwicklung und emotionalen Aufladung einer Marke sowie der Kommunikation zentraler Nutzelemente einer Marke zur Erreichung einer Differenzierung im Wettbewerb durch relevante Kundenvorteile (Customer Advantages) unter Einsatz digitaler Medien bei gleichzeitiger (partieller) Einbindung relevanter Stakeholder (insb. der Kunden) – als integraler Bestandteil eines ganzheitlichen Markenführungsansatzes. Uns ist dieser **ganzheitliche Markenführungsansatz** besonders wichtig, weil im Zuge der digitalen Markenführung keine zusätzlichen Silos in den Unternehmen aufgebaut werden dürfen. Durch ein integratives Handeln wird im Idealfall eines erreicht: **(Digital) Customer Delight!**

Vor diesem Hintergrund sind die Handlungsfelder der digitalen Markenführung auszugestalten, die wir wie folgt definiert haben:

- Customer-Experience-Management,
- Customer Engagement und User-Generated Content,
- Content-Marketing,
- Rating- und Review-Management,
- Influencer-Marketing,
- Eco-Systems,
- Sharing Economy.

Zur Umsetzung dieses Konzeptes möchten wir mit unseren Ausführungen und den spannenden **Gastbeiträgen** einen wichtigen Anstoß zur thematischen Auseinandersetzung geben. Wir danken an dieser Stelle allen unseren Gastautoren, die mit ihren Ausführungen einen wichtigen Beitrag zum Gelingen dieses Werkes geleistet haben. Außerdem danken wir unseren Lektorinnen vom *SpringerGabler* Verlag, *Barbara Roscher* und *Angela Meffert*, ganz herzlich, die durch ihre konstruktive und partnerschaftliche Begleitung wesentlich zum Gelingen dieses Werkes beigetragen haben.

Die Marke ist es wert, dass ihre Ausgestaltungsmöglichkeiten im digitalen Zeitalter umfassend beleuchtet werden. Hierzu möchten wir mit diesem Werk unterstützen!

Wir freuen uns auf einen spannenden Dialog mit Ihnen!

Digitale Markenführung

Digital Branding im Zeitalter des digitalen Darwinismus.

Das Think!Book

Kreutzer, R.T.; Land, K.-H.

2017, XXII, 310 S. 105 Abb., 6 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-08546-9