

Ein Blick auf die **Hitliste der wertvollsten Marken 2016** zeigt, dass mit *Apple* eine Marke auf Platz 1 gelandet ist, die die Online- und Offline-Welt in einer für die Nutzer besonders überzeugenden Weise miteinander verwoben hat (vgl. Abb. 1.1). *Apple* ist es gelungen, ein Eco-System aufzubauen, um die Kunden in der eigenen Welt „gefangen“ zu halten. Auf Platz 2 findet sich mit *Google* – jetzt präziser *Alphabet* – eine Marke, die ursprünglich nur im Online-Markt aktiv war und jetzt immer stärker in die Offline-Welt vorstößt (Stichworte: selbstfahrendes Auto, *Android*-Produkte). Auf Platz 8 und 15

01  +5% 178,119 \$m	02  +11% 133,252 \$m	03  -7% 73,102 \$m	04  +8% 72,795 \$m	05  +9% 53,580 \$m
06  -19% 52,500 \$m	07  +14% 51,808 \$m	08  +33% 50,338 \$m	09  Mercedes-Benz +18% 43,490 \$m	10  +2% 43,130 \$m
11  +12% 41,535 \$m	12  -1% 39,381 \$m	13  +6% 38,790 \$m	14  +4% 36,952 \$m	15  +48% 32,593 \$m

**Abb. 1.1** Wertvollste Marken der Welt – 2016 (in Millionen US-\$). (Quelle: Interbrand 2016, S. 13)

finden sich zwei weitere ursprünglich reine Online-Marken: *Amazon* und *Facebook*. Die genannten Unternehmen weisen hinsichtlich ihres Markenwertes auch die größten Steigerungsraten auf. Hiermit wird deutlich, welche offenkundigen Erfolge erzielt werden können, wenn man ein **überzeugendes Geschäftsmodell** aufweist und gleichzeitig die **Macht der digitalen Markenführung** bzw. des **Digital Brandings** beherrscht. Langjährige analoge „Abonnenten“ der vorderen Rangplätze – wie bspw. *Coca-Cola* und *IBM* – haben dagegen an Bedeutung verloren.

- **Merk-Box** Allerdings gilt: Wenn das Geschäftsmodell nicht überzeugt, kann auch eine starke Marke alleine das Überleben nicht sichern. Im sich hier abzeichnenden Überlebenskampf, den wir mit dem Begriff **digitaler Darwinismus** überschrieben haben, gilt nach wie vor nur eines: **adapt or die!**

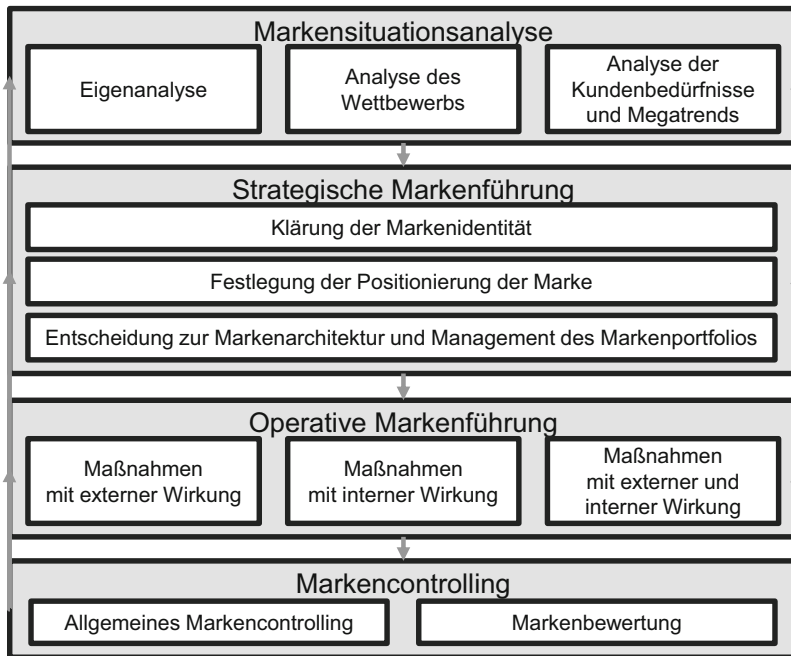
Unternehmen, die nicht in der Lage oder nicht willens sind, die mit der zunehmenden Digitalisierung einhergehenden Herausforderungen aufzugreifen und auch im Branding in überzeugende Lösungen zu transferieren, werden den darwinistischen Auswahlprozess nicht überleben (vgl. vertiefend Kreutzer und Land 2015, 2016; Kreutzer et al. 2017). Dabei gilt: Jedes Unternehmen kann sich wandeln. Die Frage ist nur, ob dies schnell genug gelingt.

---

## 1.1 Grundverständnis von „Marke“

Aus der Innensicht eines Unternehmens ist **Marke** zu verstehen als das Zielbild, das bei den relevanten Zielgruppen entstehen soll (i. S. der **Markenidentität**). 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 erreichen 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. Zusätzlich geht es darum, wie eine Marke in der On- und Offline-Welt inszeniert wird, welche Promotoren eingesetzt werden und wie die gesamte markenbezogene Kommunikation ausgestaltet wird. Hierdurch soll zum einen ein entscheidender 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. 4–8, Meffert et al. 2015, S. 328; Baumgarth 2014, S. 1–7).



**Abb. 1.2** Bezugsrahmen der Markenführung. (Quelle: Schmidt 2016, S. 24)

Die **Aufgabenfelder der Markenführung** sind in Abb. 1.2 zu finden. Basierend auf einer umfassenden **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 Markenportfolio. Im Zuge der **operativen Markenführung** wird die Gesamtheit der markenbezogenen Maßnahmen konkret erarbeitet und umgesetzt. Die Brandbreite reicht hier 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. 23–25; Burmann et al. 2015, S. 95–184, 253–303).

### 1.1.1 Der Kern der digitalen Markenführung

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 Errei-

chung von Marketing-Zielen des Unternehmens beizutragen. Wie in Kap. 3 zu zeigen sein wird, sind bei dieser Art der Markenführung viele 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: Omni-Channel) sowie an die **Möglichkeiten zum besseren „Zuhören“** zu denken.

Unternehmen sehen sich mit der zusätzlichen Aufgabe konfrontiert, viel schneller auf Veränderungen zu reagieren, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Schnelligkeit wird von den Kunden geradezu eingefordert! Deshalb stellt sich hier die **Herausforderung einer agilen Markenführung**, d. h. einer Markenführung, die schneller auf diese Veränderungen reagieren kann (vgl. weiterführend Kap. 5). Gleichzeitig gilt es aber auch weiterhin, die strategische Positionierung einer Marke auch langfristig sicherzustellen, um Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Verlässlichkeit der Marke nicht zu gefährden. Ein Spannungsfeld, das nicht leicht zu gestalten ist (vgl. auch Merkle und Kreutzer 2014; Kreutzer und Merkle, 2015).

### 1.1.2 Was die digitale Markenführung bedeuten kann

Vor diesem Hintergrund sind die Ergebnisse zu interpretieren, die von Brandoffice (2015) durch eine Befragung von 100 Markenentscheidern in Deutschland gewonnen wurden. Ein zentrales Ergebnis besteht darin, dass sich die Markenführung deutlich verändern wird und verändern muss. Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung entwickeln 50 % der Unternehmen ihr Geschäftsmodell und sogar über 59 % ihr jeweiliges Produktangebot weiter. Ein Teilergebnis ist aus Sicht der digitalen Markenführung besonders hervorzuheben: Bei jeder zweiten Marke werden angesichts der neuen Herausforderungen **Vision und Mission überarbeitet**. Bei jeder vierten Marke werden sogar die **Markenwerte neu definiert**. Parallel dazu planen mehr als 50 % der befragten Manager eine **Modernisierung des Markendesigns**. Zusätzlich wurden folgende Erkenntnisse gewonnen (vgl. Brandoffice 2015):

- Die Notwendigkeit der digitalen Markenführung basiert auf der Tatsache, dass 70,3 % der Unternehmen von einem **Bedeutungsgewinn der digitalen Vertriebskanäle** ausgehen.
- Deshalb streben auch 59,4 % der Manager eine **Aufwertung bestehender Produkte durch digitale Innovationen** an.
- Zusätzlich zielen 56,3 % auf die **Entwicklung neuer digitaler Produkte** ab.
- Dabei gilt für 97 % der Unternehmen, dass eine **konsistente Visualität der Marke** sichergestellt werden muss – auch bei einer Kommunikation in unterschiedlichen Kanälen und auf verschiedenen Plattformen.
- Gleichzeitig stellen 75 % der Manager fest, dass für die digitalen Kanäle das **Markendesign flexibler einsetzbar** werden muss.

Folgende **Werkzeuge der digitalen Markenführung** sollen in Zukunft verstärkt eingesetzt werden (vgl. Brandoffice 2015):

- 68 % der befragten Unternehmen wollen **Tablets in der Kundenberatung** einsetzen.
- 49 % experimentieren mit **QR-Codes**, 46 % mit **digitalem Instant Customer Feedback**, 34 % mit **Web-Terminals** und 31 % mit **Augmented Reality**.
- Mit **iBeacons** setzen sich momentan 25 % auseinander.

Angesichts dieser Aufgabenstellungen ist es erschreckend zu sehen, dass in vielen Unternehmen das zur Umsetzung einer digitalen Markenführung notwendige Know-how, die erforderlichen Instrumente sowie die Konsequenz in der Umsetzung fehlen (vgl. Brandoffice 2015):

- 52 % der befragten Unternehmen konstatieren das **Fehlen von „Digitalwissen“** sowie das **Fehlen einer „Digital-Strategie“**.
- 45 % der Unternehmen weisen auf **unzureichendes Budget** und **unvollständige Kundendaten** hin.
- 43 % weisen **keine vernetzten Datenbanken** auf.

Wie soll angesichts dieser Limitierungen eine digitale Markenführung gelingen, die eine überzeugende Strategie voraussetzt und zur Umsetzung zwingend auf Know-how, Budget und die notwendigen Daten angewiesen ist?

#### Think-Box

- Ist in meinem Unternehmen ein Bedeutungsgewinn der digitalen Vertriebskanäle und damit auch des Digital Brandings zu erwarten?
- In welchem Ausmaß besteht bei uns die Notwendigkeit, bestehende Produkte durch digitale Innovationen aufzuwerten oder sogar zu ersetzen?
- Müssen wir neue digitale Produkte und Marken entwickeln?
- Welche Bedeutung wird in meinem Unternehmen der Sicherstellung einer konsistenten Visualität der Marke über unterschiedliche Kanäle und verschiedene Plattformen hinweg beigemessen?
- Mit welchen Werkzeugen der digitalen Markenführung haben wir schon Erfahrungen gesammelt?
- Welche Tools sollen verstärkt eingesetzt bzw. ausprobiert werden (u. a. Tablets in der Kundenberatung, Apps, QR-Codes, Instant Customer Feedback, Web-Terminals, Augmented Reality, Beacons)?
- Wie ausgeprägt ist unser „Digitalwissen“ zur Fundierung einer digitalen Markenführung?

- Wo ist dieses „Digitalwissen“ in unserer Organisation angesiedelt – konzentriert oder verteilt?
- Haben wir – auch für unsere Marken – bereits Digitalstrategien erarbeitet?
- Wie leistungsstark sind unsere Datengrundlagen und IT-Prozesse, um eine markenbasierte Kundenführung auch in den digitalen Kanälen sicherzustellen?
- Stehen für die Aufgabenstellungen entsprechende Ressourcen bereit (Personal und Budget)?
- Wo liegt die Verantwortung für die verschiedenen Aufgabenbereiche?
- Wurde in meinem Unternehmen eine Gesamtverantwortlichkeit hierfür definiert?

Wichtig ist an dieser Stelle schon der Hinweis, dass die digitale Markenführung nicht isoliert betrieben werden darf. Das anzustrebende Ziel besteht in einer **ganzheitlichen Markenführung**, die online- und offline-basierte Aktivitäten zu einem konsistenten Gesamtbild zusammenführt. Die digitale Markenführung hat – quasi als Teilmenge der ganzheitlichen Markenführung – die Aufgabe, die zugrunde liegende Brandstory über die Online-Touchpoints in einer konsistenten Form weiterzuführen und idealerweise zusätzliche spannende Inhalte und Formen der Begegnung mit der Marke bereitzustellen (vgl. vertiefend Kap. 2).

### 1.1.3 (Klassische) Brands und E-Brands

Im Kontext der digitalen Markenführung wird teilweise noch zwischen **(klassischen) Brands** und **E-Brands** unterschieden (vgl. Suckow 2011, S. 10–14). Auch wenn es viele im Online-Kontext geborene Marken auf die Top-Plätze der wertvollsten Marken geschafft haben, stellt sich die Frage nach (klassischen) Brands und E-Brands nicht mehr! Denn auch die im Online-Umfeld geborenen Marken (bspw. *eBay*, *Amazon*, *Alphabet/Google*, *Facebook*, *TripAdvisor*) sind selbst alle längst in der Offline-Welt angekommen – nicht nur über PR-Berichte und Werbung in den klassischen Medien, wie TV, Rundfunk, Zeitschriften und Zeitungen. *eBay* setzt auf stationäre Pop-up-Stores, *Amazon* hat 2015 den ersten Offline-Store eröffnet und *Alphabet/Google* entwickelt physische Produkte (neben *Android*- und *Kindle*-Produkten auch selbstfahrende Autos, die natürlich auch eine starke Online-Komponente aufweisen). Und die Sticker von *Facebook* und *TripAdvisor* finden sich in vielen Restaurants und Hotels.

Das bedeutet nichts anderes, als dass alle E-Brands auch Brand-Touchpoints im Offline-Bereich aufweisen und aufweisen müssen, um auch im Offline-Alltag der Kunden Präsenz zu zeigen. Genauso weisen alle klassischen Brands häufig viele Touchpoints im Online-Kontext auf – ob gewollt oder nicht. Deshalb wird im Folgenden auf eine Unterscheidung zwischen (klassischen) Brands und E-Brands verzichtet.

- ▶ **Merk-Box** Im digitalen Zeitalter verschwimmen die Unterschiede zwischen Brands und E-Brands. Es gibt nur noch Marken, über die on- **und** offline kommuniziert wird. Und Marken, die on- und offline eine konsistente und spannende Brandstory erzählen können – oder eben nicht!

### 1.1.4 Stellenwert von Online-Buzz

Ein Aspekt der digitalen Markenführung soll hier gleich verdeutlicht werden: **Online-Buzz** alleine kann nicht das dominante Ziel der digitalen Markenführung darstellen. So berichtet *Eric Schmidt*, Senior Manager Marketing Strategy and Insights bei *Coca-Cola*, das Folgende: Wenn die Daten bzgl. **Online-Buzz** mit den gleichen Metriken ausgewertet werden wie andere digitale Medien, gilt: „We didn’t see any statistically significant relationship between our buzz and our short-term sales [...] At most, social media buzz only impacted sales by a factor of 0.01 %“ (McKendrick 2013).

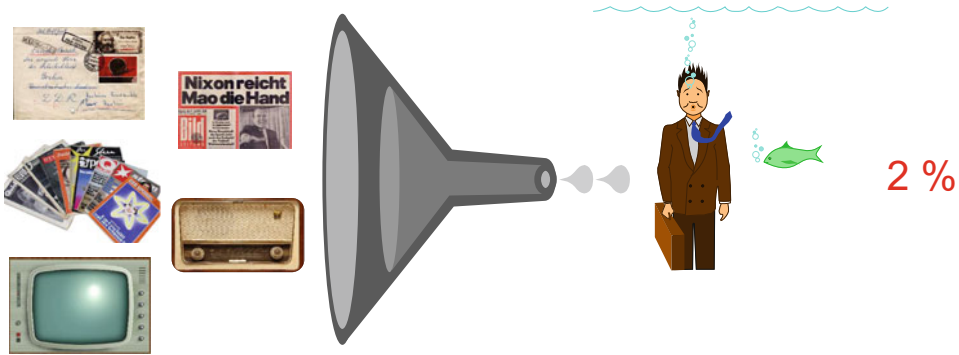
Wie wird ein solches – selbst für Profis überraschendes – Ergebnis bei *Coca-Cola* bewertet? Warum ist das Unternehmen überhaupt in den sozialen Medien aktiv, wenn keinerlei Auswirkungen auf das „große Ziel“ des Unternehmens – den **Verkauf** – gesehen werden? Hierzu heißt es aus dem Hause *Coca-Cola*, dass keine ihrer Aktivitäten einseitig auf die sozialen Medien, TV oder den mobilen Kanal ausgerichtet sind. Es gehe vielmehr um eine bestmögliche **Kombination der verschiedenen Kanäle und Inhalte**. Die sozialen Medien werden bei *Coca-Cola* primär zur **Aktivierung der Kunden** eingesetzt (vgl. McKendrick 2013). Es wird versucht, einen „Verkauf über Bande“ zu erreichen.

---

## 1.2 Herausforderung: Informationskonkurrenz im digitalen Zeitalter

Wer heute Kommunikation gestaltet, sollte sich in jedem Moment der massiven **Informationskonkurrenz** bewusst sein, die zu überwinden ist, damit Botschaften ihre Empfänger erreichen. Damit wir Menschen die Informationsflut unbeschadet „überstehen“ können, haben wir alle einen **WahrnehmungsfILTER** aufgebaut. Dieser verhindert, dass wir im Informationsozean ertrinken! Abb. 1.3 zeigt die zu beobachtenden Effekte. Von den hier durch die klassischen Medien präsentierten Informationen werden lediglich 2 % wahrgenommen. Die Betonung liegt auf „**wahrgenommen**“. Die entsprechenden Inhalte wurden demnach keineswegs bereits gelernt oder in aktives Handeln umgesetzt, sondern lediglich wahrgenommen. Dies bedeutet, dass alle anderen Botschaften, d. h. 98 % der gesendeten Informationen, bereits das erste kommunikative Ziel – nämlich zumindest wahrgenommen zu werden – verfehlen.

Wenn in Abb. 1.3 für die Kennzeichnung der Medien „alte“ Motive verwendet wurden, hat dies den folgenden Grund: Der dort ausgewiesene Wert von 2 % stammt aus einer umfassenden Studie, die *Kroeber-Riel* im Jahre 1987 veröffentlicht hat. Seit dieser Zeit hat sich das Informationsangebot massiv verändert, denn Ende der 1980er-Jahre befan-

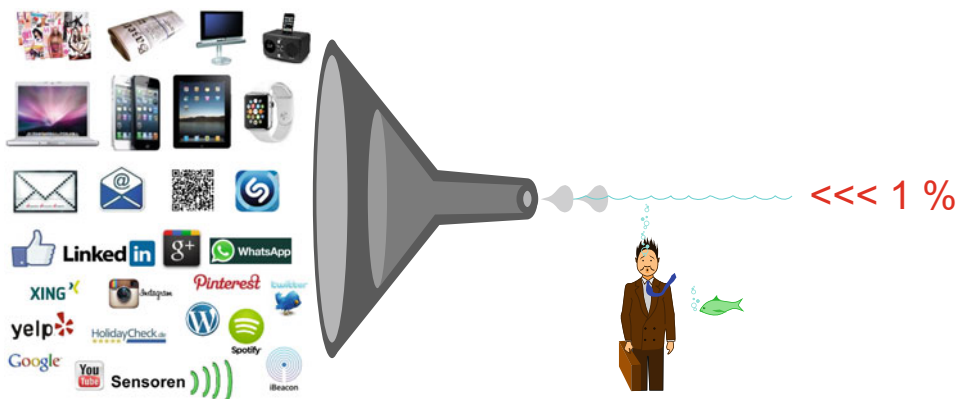


**Abb. 1.3** Einsatz eines Informationsfilters bei der Wahrnehmung

den wir uns noch im „Vor-Internet-Zeitalter“. Trotzdem finden sich diese „2 %“ in vielen Publikationen auch im Jahr 2016 wieder!

Tatsächlich ist heute jedoch eher mit einer Situation wie in Abb. 1.4 zu rechnen. Dort ist zum einen die Vielfalt der zu berücksichtigenden Medien zu finden, die alle um unsere Aufmerksamkeit buhlen. Es wird sichtbar, dass die klassischen Medien nur noch einen kleinen Beitrag zum gesamten Informationsangebot leisten. Zum anderen weist dies darauf hin, dass der tatsächliche Anteil der wahrgenommenen Informationen an der gigantisch großen Zahl der Informationsangebote heute signifikant kleiner als 1 % ist. Der Empfänger droht in dieser **Informationsflut** regelrecht unterzugehen. Wir kennen das alle: Ein Blick in unsere E-Mail-Inbox oder auf unser Smartphone genügt!

Ein paar Beispiele sollen diese **gigantische Informationskonkurrenz** verdeutlichen. Bei der Wahrnehmung von Online-Bannern wird von einer regelrechten **Banner-Blindness** (auch: „Banner-Blindheit“) gesprochen. Hierbei blenden die Online-Nutzer Werbebanner aus ihrem Sichtfeld einfach komplett aus, weil diese vielfach keine relevanten



**Abb. 1.4** Effekte der Informationskonkurrenz – heute



**Tab. 1.1** Click-Through-Rates ausgewählter Bannerformate in Europa. (Quelle: In Anlehnung an Sizmek 2014, S. 4 f., 7 f.)

Bannerformat	Click-Through-Rate (CTR)
Standard Banner	0,11 %
Flash Banner	0,18 %
Flash Rich Media	0,45 %
Interactive Video	0,80 %

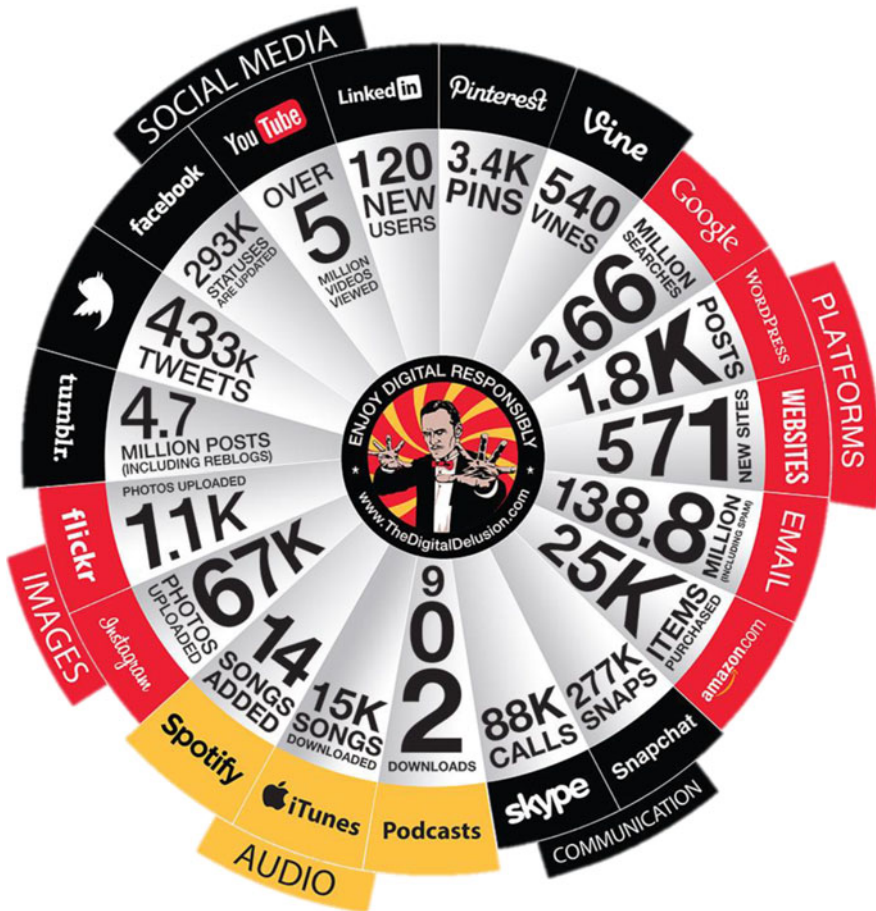
Informationen bereithalten. Der Effekt: Diese Online-Banner werden gar nicht mehr wahrgenommen. Deshalb versuchen die Werbetreibenden mit Animationen wie blinkendem Text, bewegten Bildern, mithilfe von selbst anlaufenden Videos sowie durch Ton und andere aggressive Animationen (wie bspw. Pop-ups), den Nutzer zur Wahrnehmung regelrecht zu „zwingen“.

Wie gering die **Wahrnehmung und Nutzung der Werbebanner** trotz dieser Versuche ist, zeigt Tab. 1.1 für mehrere europäische Länder. Unter der **Click-Through-Rate** (auch Klickrate) wird die prozentuale Relation zwischen den Ad-Clicks und den Ad-Impressions verstanden. Dieser Wert liegt bei Standard-Bannern bei 0,11 %. Das bedeutet, dass bei 1000 Werbeeinblendungen tatsächlich nur 1,1-mal geklickt wird. Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass ein Klick schon deutlich über die reine Wahrnehmung hinausgeht.

Das **Ausmaß der Informationskonkurrenz** wird am Beispiel der Suchergebnisse bei *Google* noch deutlicher. Während sich bei Suchanfragen nach „Marketing“ 1.640.000.000 Treffer finden, sind es bei „High Heels“ immerhin noch 89.300.000. Selbst wenn bei diesen Ergebnissen die ersten drei Trefferseiten ausgewertet würden – was extrem selten vorkommt – wäre die Wahrnehmungsquote selbst in Promilleangaben extrem niedrig.

- **Food for Thought** Die Abb. 1.4 kann als **Demuts-Folie** bezeichnet werden. Jeder, der für die Ausgestaltung von Kommunikation verantwortlich ist, sollte sich immer vor Augen führen, wie stark der Informationsfilter wirkt – und dass natürlich alle Anbieter darauf abzielen, zu dem niedrigen Prozentsatz der wahrgenommenen Botschaften zu gehören. So wie alle Unternehmen unter den Top 10 auf der Trefferliste von *Google* landen wollen!

Dabei stehen wir hinsichtlich der Informationskonkurrenz erst am Anfang! Denn die **Anforderungen an die Markenführung im digitalen Zeitalter** haben sich massiv verändert (vgl. auch Burmann et al. 2015, S. 209–252). Während in den 1980er-Jahren pro Tag noch 700 Werbebotschaften um die Aufmerksamkeit der Kunden rangen, sind es heute schon zwischen 8000 und 12.000 Botschaften – pro Tag. Die Bandbreite der entsprechenden Schätzung ist sehr groß. Zusätzlich dokumentiert ein Blick auf die **Kommunikationsdynamik in den Online-Kanälen** sehr eindrucksvoll, welche zusätzliche **Aufmerksamkeits- und Informationskonkurrenz** heute besteht. Abb. 1.5 zeigt, welche Dynamik in den sozialen Medien herrscht und welche Datenmengen hier innerhalb von 60 s hochgeladen werden. Es sind bei *Facebook* über 300.000 Status-Updates, bei *tumblr*



**Abb. 1.5** Informationskonkurrenz in zentralen Online-Medien in 60 s. (Quelle: Buehler 2015)

werden fünf Millionen Posts platziert und bei *Twitter* über 430.000 Tweets eingestellt. Bei *YouTube* werden pro Minute über fünf Millionen Videos angeschaut. Bei *LinkedIn* kommen pro Minute 120 Nutzer dazu und bei *Pinterest* werden 3400 Pins vergeben. Auch die Bewegungen auf anderen Plattformen können sich sehen lassen: Bei *Google* werden pro Minute knapp drei Millionen Suchanfragen gestellt, und *Amazon* verkauft in diesem Zeitraum 25.000 Artikel.

Zusätzlich werden im Minutentakt 600 neue Websites eröffnet und knapp 140 Mio. E-Mails versandt. Angesichts dieser Zahlen sollten manche Prophezeiungen über das Ende des E-Mail-Zeitalters überdacht werden! Auch die Plattformen für Images (wie *Instagram*), Audio (hier vor allem *iTunes*) und Kommunikation (neben *skype* in der jungen Generation vor allem *Snapchat*) erfreuen sich einer großen und überwiegend steigenden Bedeutung. Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen, ohne dass die beeindruckenden Zahlen abnehmen würden.

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