

1

Brand Snapshot – Versuch Einer Aktuellen Begriffsklärung

Zusammenfassung Die nachfolgenden Seiten sind eine Art Momentaufnahme: So sehen wir aktuell die Marke und ihr Management in ihren diversen Facetten und aus unterschiedlichen Perspektiven. Es handelt sich hierbei also weniger um abgrenzende oder gar abschließende Definitionen von markenrelevanten Begriffen als vielmehr den Versuch, die Marke in ihrer aktuellen Bedeutung und Funktionen sichtbar zu machen und darzustellen. Wir verfolgen damit zwei Ziele: Zum einen wollen wir von Anfang an klar stellen, wie wir bestimmte Prozesse, Funktionen und Zusammenhänge in der Welt der Marke sehen und beurteilen. Des Weiteren geht es uns darum, das aktuelle Entwicklungsstadium der Marke zu beleuchten: Da die Marke sich ständig verändert und immer wieder neue Metamorphosen durchläuft, muss das, was vor ein paar Jahren richtig und wichtig war, heute keineswegs mehr relevant sein.

Im Moment tritt dieser Transformationsprozess besonders deutlich ans Licht: Durch die technologische Entwicklung – an erster Stelle den weltweiten Siegeszug der Digitalisierung – erfährt die Marke, ihre Kommunikation und ihr Management einmal mehr einen Paradigmenwechsel, der an Unternehmen oder auch Organisationen wie z. B. Verbände oder

NGOs, die via Marke kommunizieren, eine Vielzahl neuer Anforderungen stellt. Aus praktischer Sicht geht es darum, welche Konsequenzen sich aus dieser Digital Transformation für die Funktionsweise der Markenkommunikation und für das Brand Management ergeben. Damit nicht genug: Gesellschaftlich gesehen, ist die Marke – so unsere These – zu einer soziokulturellen Institution herangewachsen, über welche die Wahrnehmung der Realität durch die Menschen in so gut wie jeder Hinsicht präformiert wird. Einfach gesagt: Alles, was nicht wie eine Marke kommuniziert, blenden die Menschen heute aus, nehmen es nicht wahr, ignorieren es. Deshalb unser Postulat: Die Marke ist konstitutiv für das Wahrnehmungs- und damit auch für das Urteilsvermögen der Menschen im 21. Jahrhundert.

Die vorliegende Momentaufnahme – mehr ist es nicht und kann es auch nicht sein – hat jedoch vor allem praktischen Charakter. Dabei geht es um Themen wie Unternehmensstrategie, Brand Orientation, strategisches und operatives Brand Management und die Modernisierung der Markenkommunikation im Zeitalter der digitalisierten Wirtschaft und Gesellschaft. Ein gravierendes Problem in diesem Zusammenhang hat damit zu tun, dass die dazugehörige theoretische Grundlage, wie sie von den klassischen Markenmodellen formuliert und dargestellt wird, sich mehr und mehr als unzureichend erweist. Die Situation der Markentheorie erinnert irgendwie an die der Volkswirtschaft: Wir haben es mit einem hochkomplexen, interdependenten und volatilen sozioökonomischen und soziokulturellen Phänomen zu tun, das durch Modelle oder Algorithmen erklärt werden soll, die ihrerseits den Gegenstand jedoch nur partiell, unzulänglich oder überhaupt nicht erfassen.

So gesehen, gibt es in Sachen Marke also nicht nur offensichtlich praktischen, sondern auch jede Menge theoretischen Handlungs- und Nachholbedarf. Wer wann, wie und wo die hiermit verbundenen Herausforderungen lösen wird, steht in den Sternen. Unabhängig davon macht es aber Sinn, die Bedeutung und den Stellenwert der Marke auch über einen betriebswirtschaftlichen und kommunikationstheoretischen Ansatz hinaus zu erörtern und zur Diskussion zu stellen. Eben das wird hier versucht.

1.1 Brand Strategy – Verhältnis Unternehmen und Marke

Unternehmensstrategie und Markenstrategie sind heute auf das Engste miteinander verzahnt – oder sollten es zumindest sein. Wobei im Gegensatz zu früher die jeweilige Einflussnahme der einen strategischen Sphäre auf die andere nicht mehr eindeutig auszumachen ist. Traditionell liegt die Priorität auf der Unternehmensstrategie. In einer Zeit jedoch, in welcher der Unternehmenswert immer stärker vom Wert der Marke (qualitativer Brand Value sowie quantitativer, also geldwerter Brand Equity) befeuert wird, verlagert sich das Gewicht der strategischen Einflussfaktoren: Die Marke ist zu einem – vielleicht sogar: zu dem – entscheidenden Wachstumstreiber des Unternehmens geworden. Richtung und Tendenz der Vorgaben und Einflussnahmen verlaufen also nicht mehr wie bei einer Einbahnstraße vom Unternehmen hin zur Marke, sondern auch in der umgekehrten Richtung von der Marke hin zum Unternehmen. Idee und Konzept der *Brand Orientation* nehmen diese Tendenz auf und versuchen, hieraus für das Unternehmen und seine Organisation die geeigneten Konsequenzen abzuleiten.

Die Rolle der Marke hat sich vor diesem Hintergrund in den letzten Jahren entscheidend verändert: Sie figuriert nicht mehr (nur) als kommunikativer Repräsentant des betreffenden Unternehmens (bzw. eines Produkts oder einer Leistung), stattdessen ist sie vielmehr zu einem proaktiven Kommunikationsagenten und parallel dazu zu einer veritablen Wertschöpfungsquelle (Abschn. 3.5.2) herangewachsen. Dieses neue Markenverständnis reflektiert die veränderte Gewichtung von Unternehmen und Marke in der internen Organisation, im Markt, in den Medien sowie in den Köpfen der Kunden und weiterer Stakeholder. Die Marke gewinnt in jeder Hinsicht – ökonomisch, kommunikativ, psychologisch und organisatorisch – an Einfluss und Bedeutung im Hinblick auf den Unternehmenserfolg. Ein offensichtliches Indiz für diese Prämisse ist der wachsende Anteil des Markenwerts am monetären Unternehmenswert.

1.2 Brand Orientation – Markenfokussierte Organisationsstrukturen

Die ersten Diskussionen zum Thema Brand Orientation gehen bis auf die 1990er Jahre zurück. Brand Orientation ist die Konsequenz aus der Erkenntnis, dass die Marke über Brand Value bzw. Brand Equity in wachsendem Maß zur Steigerung des Unternehmenswertes beiträgt. Die klassische Definition von Mats Urde beschreibt Brand Orientation „as an approach in which the processes of an organization revolve around the creation, development and protection of brand identity in an ongoing interaction with target customers with the aim of achieving lasting competitive advantages in the form of brands (1999, S. 117).“ In der Zwischenzeit hat er diese Definition noch etwas weiter gefasst: „Brand orientation is a strategic platform whereby a company deliberately and actively strives to manage the processes that give its brand value and meaning.“

In vieler Hinsicht sind das strategische und ökonomische Zielvorgaben, die über die Markenführung und das Brand Management hinaus die gesamte Organisation des Unternehmens betreffen. Unterm Strich ist es der Endzweck einer Marke und ihrer Kommunikation, die Leistungen (inklusive der Produkte) eines Unternehmens möglichst vorteilhaft zu verkaufen. Diese Zielsetzung hat logische Konsequenzen für die Marke, ihre Identität, ihren Auftritt, ihr Marketing und ihre Kommunikation. In diesem Kontext stellt sich die Frage, inwieweit die Organisation des jeweiligen Markeninhabers auf die wachsende Bedeutung und die besonderen Leistungen der Marke zugeschnitten ist. Markenführung – die sowohl die Brand Strategy als auch das Brand Management betrifft – ist eine strategische Aufgabe der Unternehmensleitung, die sich mit Blick auf das Brand Management auf Zielvorgaben, geeignete Organisationsstrukturen und effektive Kontrollmöglichkeiten verständigen muss. Dabei muss an erster Stelle die Wertschöpfungskette der Marke – die Brand Value Chain – berücksichtigt werden. Es geht also um eine schlüssige Antwort auf die Frage: Welche Organisationsstrukturen, Markenprozesse und Prozesskomponenten tragen wie und in welchem Ausmaß zur Steigerung des

Markenwertes bei? Das Brand Management hat die Aufgabe, mithilfe der Marke Lösungen zu ermöglichen, dank der sich kommunikative und damit im Endeffekt auch kommerzielle Wettbewerbsvorteile realisieren und auf Dauer sichern lassen.

1.3 Brand Architecture – Dachmarke und Brand Family

Der Begriff Markenarchitektur erweckt die Vorstellung eines fest gefügten Gebäudes. In Wahrheit handelt es sich heute eher um eine flexible und gewissermaßen fließende Konstruktion, die fortlaufend im Umbau begriffen ist. Zum einen entwickelt und verändert sich eine Marke bzw. Corporate Brand sehr viel schneller als jemals zuvor, weil sie nur durch permanente Anpassungsfähigkeit angesichts eines hochvolatilen ökonomischen, technologischen und soziokulturellen Umfelds ihre Brand Identity sichern und somit auf einer stabilen Grundlage kommunizieren kann. Aus unserer Sicht ist eine *konsistente* Brand Identity nach wie vor der Schlüssel für jede erfolgreiche Markenkommunikation, was – auch wenn das im ersten Moment paradox klingen mag – unter den heutigen Bedingungen ein hohes Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft erfordert. Denn heute verändern sich Märkte, Technologien und Trends mit rasanter Geschwindigkeit, sodass die Neueinführung oder auch die Einstellung von Sub- oder Monomarken sehr schnell erfolgen kann. Die egalitäre Brand Family setzt sich vor diesem Hintergrund gegenüber der alten Grundstruktur Dachmarke – Submarken immer stärker durch. Wo liegt der Unterschied? Die Strukturen in der neueren Version sind nicht mehr so starr und verbindlich. Was vor allem zählt, ist die spontan nachvollziehbare und deutlich erkennbare Selbstähnlichkeit innerhalb der Markenfamilie. Wenn man so will, ist Brand Family die markenstrategische Antwort auf das soziokulturelle Phänomen der Patchworkfamilie.

Unabhängig davon ist ein genereller Trend zur singulären Verwendung von Corporate Brands zu beobachten. Dafür gibt es sowohl ökonomische als auch kommunikative Gründe. Wirksame Markenkommunikation

wird tendenziell aufwendiger und dem entsprechend teurer – da macht es Sinn, die finanziellen Ressourcen eines Unternehmens oder einer Organisation auf eine einzige Marke zu konzentrieren. Zudem ist die Aufnahmefähigkeit der einzelnen Menschen begrenzt, während das Angebot an Reizen, Signalen, Informationen, Botschaften etc. ständig weiter wächst. Wie auch immer: Damit eine Marke heute überhaupt wahrgenommen wird und im Kopf ihres Adressaten ankommt, muss sie mit einem erheblichen konzeptionellen (und finanziellen!) Aufwand entwickelt, gemagt, stabilisiert und kommuniziert werden.

1.4 Brand Development

Marken und ihre Kommunikationsleistungen sind – so eine unserer Kernthesen – konstitutiv für die Wahrnehmung und Beurteilung der Realität durch die Menschen im 21. Jahrhundert. Ob etwas überhaupt registriert wird oder nicht, ob eine Botschaft tatsächlich im Kopf ankommt, ob ein kommunikatives Angebot als attraktiv oder lästig empfunden wird: Das alles richtet sich an den Mustern und Funktionen einer professionell konzipierten und umgesetzten Markenkommunikation aus. Um sich in der heutigen Welt bemerkbar machen zu können, müssen die dazugehörigen Wahrnehmungs- und Kommunikationsprozesse medial so inszeniert und emotional so unterfüttert werden, dass sie von der jeweiligen Zielperson als ansprechend, bestätigend, komfortabel und überraschend erlebt werden. Das ist weitaus mehr als die bloße Brand Awareness, auf die in grauer Vorzeit die klassische Werbung abzielte. Es geht vielmehr um die Eingängigkeit einer markenadäquaten Aufmerksamkeitserzielung sowie die emotionale Identifikation und Befriedigung, die für den Adressaten mit der Markenkommunikation verbunden sind.

Diese aufwendige und vielschichtige Grundkonfiguration einer wirklichen Markenkommunikation ist der Grund dafür, dass die Entwicklung einer Marke und die Umsetzung ihrer Kommunikation auf einen vergleichsweise komplexen und anspruchsvollen Prozess hinauslaufen. Es geht ja nicht nur darum, den Absender (Unternehmen oder Organisation)

abzubilden und über seine Leistungen zu informieren. Sondern vor allem auch darum, die jeweiligen Adressaten (Kunden, Stakeholder, Mitglieder) erfolgreich anzusprechen, abzuholen, für die Marke einzunehmen und letztlich zum Kauf (resp. Teilnahme, Mitgliedschaft, Wahlentscheidung etc. pp.) des wie auch immer gearteten Angebots zu motivieren. In einer Zeit, in der sich die Produkte und Leistungen von Unternehmen oder Organisationen immer ähnlicher werden, der Markt zunehmend unübersichtlicher wird und sich unsere individuelle Aufmerksamkeit – zumindest in der westlichen Hemisphäre – im Zustand von anhaltender Übersättigung bzw. existenzieller Grunderschöpfung befindet, ist eine erfolgreiche und nachhaltige Kontaktaufnahme mit dem Adressaten der Markenkommunikation der vielleicht wichtigste Erfolgsfaktor für die Marke und den hinter ihr stehende Absender: Ohne Marke kein erfolgreicher Verkauf, kein Gewinn von Wahlen, kein gutes Image.

Wir sprechen mit Blick auf die Konzipierung von Marken, ihrer Kommunikation und ihrem Management von Markenentwicklung bzw. Brand Development und nicht mehr von Markenaufbau resp. Brand Building. Unsere Einschätzung ist hier ähnlich wie im Fall der Markenarchitektur, wo wir den Begriff der Brand Family bevorzugen: Brand Building assoziiert ein Markensystem, das wie ein Haus aufgebaut ist: Verschiedene Stockwerke, unterschiedliche Räume, tragende Elemente, ein Dach. Für uns ist eine solche Analogie nicht mehr zeitgemäß. Brand Development heißt nicht (mehr), ein Haus zu planen und zu errichten, sondern auf Grundlage einer anpassungsfähigen und somit nachhaltig konzipierbaren Brand Identity adäquate Markenerlebnisse zu inszenieren, die auf den Adressaten exakt – bestenfalls: individuell – zugeschnitten sind. Wenn man so will: Aus dem Architekten ist ein Regisseur geworden.

1.4.1 Brand Components – Unternehmens-DNA

Unter Markenbausteinen bzw. Brand Components versteht man die inneren Erfolgsfaktoren eines Unternehmens oder einer Organisation, die sie zu ihren spezifischen Leistungen befähigen. Das Konzept der

Markenbausteine wurde von Alexander Deichsel entwickelt und kann als methodischer Ausgangspunkt bei der Entwicklung einer Marke und der hiermit verbundenen Markenstrategie gesehen werden (2004). Die Brand Components befassen sich mit der Frage: Was genau hat dieses Unternehmen in der Vergangenheit bis auf den heutigen Tag erfolgreich gemacht? Die Erfahrung zeigt, dass viele Unternehmen oder Organisationen ihre Markenbausteine überhaupt nicht kennen. Sie liegen vielmehr in der Geschichte und vor allem auch im Unbewussten ihrer langjährigen Führungskräfte und Mitarbeitenden verborgen. Um diese „verborgenen Schätze“ zu heben, werden in der ersten Phase des Markenentwicklungsprozesses die Geschichte des Unternehmens resp. der Organisation genauer untersucht und Interviews auf allen Hierarchieebenen durchgeführt. Das Ergebnis sind in der Regel 6 bis 12 Markenbausteine, die entweder in Form einer kurzen Beschreibung oder eines Ursache – Wirkungsschemas dargestellt werden können.

Die Markenbausteine stehen für die Innensicht einer Marke. Sie stellen, wenn man so will, ihre DNA dar, aus der heraus sich eine weitere schlüssige Entwicklung der Marke ableiten lässt. Dieser Aspekt der Innensicht ist besonders bemerkenswert: Denn lange Zeit herrschte die Überzeugung vor, dass für die Marke nur die Außensicht (Kundenbedürfnisse und Wettbewerbssituation) maßgeblich sei. Ein solcher *Market-Based-View* blendet jedoch die unternehmensinternen Erfolgsfaktoren schlichtweg aus: Das Unternehmen selbst und seine spezifische Geschichte werden aus dieser Perspektive unter dem Aspekt der Markenstrategie als Blackbox betrachtet. In den letzten Jahren wurde aber – wohl nicht zuletzt aufgrund der wirtschaftlichen Erfolge von IT-Brands wie Apple und Google – deutlich, dass bei strategischen Markenentscheidungen unternehmensinterne Faktoren von erstrangiger Bedeutung sind. Es gilt die Faustregel: Je innovativer ein Unternehmen oder ein Leistungsangebot ist, desto weniger ermöglichen der Markt oder der Wettbewerb einen Vergleich oder gar eine Referenz. Für den Erfolg und die Wirksamkeit der Marke und ihrer Kommunikation spielen also gerade bei einem innovativen Absender die internen Einflussfaktoren, die sich in seinen Markenbausteinen reflektieren, eine entscheidende Rolle.

1.4.2 Brand Profile – Kategorien zur Markenentwicklung

Das klassische Markenprofil setzt sich aus den Kategorien Historie, Kompetenzen, Zielgruppen, Mission, Vision und Werte zusammen. Die dazugehörigen Aussagen werden in Anschluss daran kondensiert und ergeben sodann die (strategisch-kommunikative) Positionierung der Marke.

Aktuelle Markenprofile beschränken sich in der Regel auf Mission, Vision und Werte, aus denen die Positionierung abgeleitet wird. Denn die Kategorie Historie – Unternehmensgeschichte – wird durch die Identifizierung und Definition der Markenbausteine abgedeckt. Und die Kompetenzen gleichen sich aufgrund der technischen Entwicklung immer stärker an. Diese Kategorie macht folglich vor allem in Bezug auf die aktuellen Leistungsangebote Sinn und betrifft weniger die strategische Markenführung als die Produkte und Dienstleistungen und deren operatives Marketing sowie die hierauf fußende Kommunikation. Die Zielgruppen der Marke schließlich lösen sich momentan zusehends auf und unterliegen einem fortlaufenden Individualisierungsprozess: Das Brand Management wird in naher Zukunft über alle nötigen Daten sowie die Technik (Big Data resp. Brand Intelligence in welcher Form auch immer) verfügen, um mit den Kunden der Marke oder deren sonstigen Anspruchsgruppen individuell zu kommunizieren.

Was bleibt also übrig? Die aktuell gebräuchlichen Kategorien eines Brand Profiles sind 1) Mission, 2) Vision, 3) Werte und 4) Positionierung. Die hier getroffenen Aussagen und Botschaften betreffen sowohl die Marke als auch das Unternehmen, das in der Marke seinen authentischen und glaubwürdigen Kommunikator hat.

1. Mission beschreibt die Ist-Situation des Unternehmens und seiner Marke im Hinblick auf deren *raison d'être* auf grundsätzlicher Ebene: Dazu sind wir da, das machen wir und bieten wir an, dafür sind wir gut.

2. Das Vision-Statement formuliert die strategischen Zielvorgaben der Marke: Da und da wollen wir hin, das wollen wir erreichen bzw. das haben wir in Zukunft – etwa in fünf Jahren – erreicht.
3. Die Werte sind mehr als ein ethisches Statement. Sie stellen eine gemeinsame Vertrauensbasis zwischen Unternehmen/Organisation, Marke und ihren Stakeholdern her: Diese Maxime und Grundsätze sind uns wichtig, ihnen sind wir verpflichtet, an ihnen orientiert sich unser Denken und Handeln.
4. Die Positionierung – als kommunikative Verortung der Marke – ist die Essenz aus Mission, Vision und Werten und beschreibt gewissermaßen den Markenkern: Eine vergleichsweise stabile Grundkonfiguration, die ungeachtet der aktuellen Volatilitäten der Märkte sowie neuer Trends und innovativer Technik durch die Markenverantwortlichen nur insofern angefasst werden sollte, als Veränderungen im ökonomischen, technologischen und soziokulturellen Umfeld eine Nachjustierung oder Neudefinition der Brand Identity unausweichlich machen.

1.4.3 Brand Identity – Psychologie und Persönlichkeit

Die Brand Identity ist – so unsere Einschätzung und Überzeugung – nach wie vor das zentrale Funktionsschema der Marke. In den meisten aktuellen Markenmodellen wird die Marke über Identität definiert:

Marke wird definiert als die Gesamtheit einer mit einem Namen oder einem ähnlich prägnanten Brandingelement (Zeichen, Logo, Wortmarke) versehenen Identität und den dadurch ausgelösten Vorstellungsbildern (Images) in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Differenzierung gegenüber den Vorstellungsbildern von anderen in Konkurrenz stehenden Objekten bewirken und das Verhalten der Anspruchsgruppen, insbesondere ihr Wahl- und Kaufverhalten, beeinflussen (Radtko [2013](#)).

Die Identität der Marke ist die Grundvoraussetzung für ihre kommunikative Wirksamkeit, Einfachheit und Eindeutigkeit und damit für ihren Erfolg. Ihr Identitätsmodell entspricht nicht dem der klassischen Logik (vollständige formale Übereinstimmung) oder der idealistischen

Philosophie (Aufhebung von Unterschieden durch Selbstreflexion), sondern der Individualpsychologie. Deren Modell wird – in Anlehnung an das klassische Modell des Psychologen Erik Erikson – von vier konstitutiven Elementen getragen:

1. Wechselseitigkeit (Wechselwirkung der Marke mit der Außenwelt, auch zum Zweck der Abgrenzung)
2. Individualität (Einmaligkeit der Marke aus Sicht des Rezipienten)
3. Kontinuität (Beibehaltung und Pflege essenzieller Markenattribute und Markenwerte)
4. Konsistenz (einheitlicher und widerspruchsfreier Markenauftritt als Grundvoraussetzung einer prägnanten und glaubwürdigen Markenkommunikation).

Fazit: Die Marke ist als proaktiver Kommunikator deshalb so außergewöhnlich erfolgreich, weil sie wie eine besonders zugewandte, attraktive, zuverlässige und charismatische menschliche Persönlichkeit auftritt und kommuniziert. Die Identität der Marke und mit ihr die Wirksamkeit ihrer Kommunikation werden in ihrem visuellen Grundschema durch ihr Corporate Design und in Bezug auf die Bereitstellung und gezielte Distribution des geeigneten Content hin zu den Touchpoints der Marke über das Brand Management in Form des Content Managements bzw. Content Supply Managements sichergestellt.

1.4.4 Brand Experience – Wahrnehmungsmuster und Erlebnisqualität

Die kommunikative Wirkung der Marke im Sinne von „Brand Perception“ wird aktuell durch den Begriff der Brand Experience beschrieben. „Brand Experience“ hat begriffsgeschichtlich zudem die Position der älteren Bezeichnung „Brand Image“ übernommen und teilweise abgelöst. Während die Brand Identity der Schlüssel zu Markenführung und Markenkommunikation durch den Markeninhaber ist, ist die Brand Experience dasjenige, was im Kopf der Kunden oder sonstiger Stakeholder ankommt und sich dort – idealerweise – fest verankert. Sowohl das

klassische Brand Image als auch die aktuellere Brand Experience sind emotional oder genauer: wahrnehmungspsychologisch konnotiert. Das „Image“ kann als Hinweis darauf interpretiert werden, dass die Botschaft der Marke nicht in Form rational aufbereiteter oder reflektierter Informationen ankommt, sondern sich gewissermaßen vorbegrifflich auf der Ebene visueller Eindrücke bewegt. Unter „Experience“ ist weit aus mehr als eine beliebige Erfahrung zu verstehen. Es geht hierbei um ein markenspezifisches Erlebnis, das mit Gefühlen wie Hoffnung, Parteinahme und Identifikation verbunden und emotional entsprechend aufgeladen ist. Wo liegt nun der Unterschied zwischen Brand Image und Brand Experience? Während das alte Brand Image eine Domäne von PR-Strategen und Corporate Design ist (wobei es vor allem um das Renommee des Auftraggebers/Markeninhabers geht), wurde Brand Experience von den Planern und Designern interaktiver Markenkommunikation generiert und ins Feld geführt (die, um Erfolg zu haben, auf ein stimmiges Nutzererlebnis/UX setzen). Wenn man so will, wird auch in diesem Unterschied der digitale Paradigmenwechsel in der Kommunikation sowie in der Führung und im Management der Marke sichtbar.

Wirkungsgeschichtlich scheint es so zu sein, dass im Modell der Markenkommunikation die „Experience“ das „Image“ einerseits integriert und andererseits um zusätzliche Dimensionen der Perzeption erweitert hat. Offensichtlich enthält der Begriff der Experience einen Hinweis darauf, wie Markenkommunikation heute funktioniert bzw. wie sie konstruiert werden muss, um möglichst wirksam zu sein: Ein emotional aufgeladener Eindruck ist Folge eines Events – also eines bewusst und mit Absicht auf bestimmte emotionale Wirkungen hin inszenierten Ereignisses. Wenn wir postulieren, dass das Markenerlebnis an den diversen Touchpoints der Marke Eventcharakter hat, haben wir diese grundlegend neue Kommunikations- und Wahrnehmungsqualität im Hinterkopf. Erfolgreiche Markenkommunikation auf Höhe der Zeit inszeniert ein emotional aufgeladenes Markenerlebnis, das darauf abzielt, die affektive Wirkung zu verstärken bzw. affektive Barrieren wie Bedenken, Zurückhaltung oder Hemmungen aus dem Stand heraus impulsiv zu überwinden.

1.4.5 Brand Design – Visuelle Identität und Wahrnehmung

Die herkömmliche Methode bzw. das klassische Instrument zur Umsetzung, Darstellung und Sicherung einer Brand Identity ist das Corporate Design (CD). Es bildet die konsistente Identität der Marke mit visuellen Mitteln ab. Diese konstitutive Leistung zur Erzielung der Markenidentität ist jedoch nicht voraussetzungslos. Damit ein markentypisches CD entwickelt werden kann und funktioniert, müssen dessen Grundlagen und Zielvorgaben über das Brand Profile definiert sein – wobei die Positionierung der Marke die zentrale Vorlage bietet.

Ein CD umfasst in der Regel fünf visuelle Elemente: Logo, Bildkonzept, Typografie, Farben und Layout. Das Gewicht dieser Elemente hat sich Laufe der letzten Jahre offensichtlich verändert: So ist die Bedeutung der Typografie zurückgegangen. Und sogar das Logo hat nicht mehr die Relevanz vergangener Zeiten: Das Bildkonzept (inklusive Videos) wird im Vergleich zum Logo immer wichtiger.

Im semiprofessionellen Sprachgebrauch werden Corporate Design und Corporate Identity (CI) oft gleichgesetzt. CI ist jedoch mehr als CD: Neben der Komponente Corporate Design umfasst es auch Corporate Behaviour und Corporate Communication. Die damit verbundene begriffliche Unschärfe und Verwirrung ist Ausdruck eines echten Problems der aktuellen Markenführung: Brand Identity wird häufig nur als visuelles Phänomen begriffen – also mit einem funktionierenden CD gleichgesetzt. In Wirklichkeit aber ist Brand Identity sehr viel mehr: Eine Persönlichkeit, eine Haltung, eine Werteorientierung, ein Identifikationsangebot.

Damit das CD wie gewünscht funktioniert, muss es in dem betreffenden Unternehmen bzw. der jeweiligen Organisation umfassend durchgesetzt werden. Das ist Aufgabe der klassischen Brand Implementation. Dieser Prozess der Marken-Implementierung via CD war bis vor wenigen Jahren ein einmaliger Vorgang. Inzwischen haben sich jedoch Märkte, Medien, Technik und Kunden sowie das gesamte soziokulturelle Umfeld so stark verändert und dynamisiert, dass neue Spielregeln gelten. Und das mit einschneidenden Konsequenzen: Das Instrument

CD ist heute – einerseits – wichtiger denn je. Denn Markenkommunikation ist auf der Ebene der ersten und spontaner Wahrnehmung (the famous first impression) nach wie vor – wenn nicht sogar: mehr denn je – Visual Branding.

Gleichzeitig jedoch reicht das klassische, das heißt statische, medienübergreifende und zielgruppenorientierte CD nicht mehr aus, um die Brand Identity sicherzustellen. Es muss einerseits in das Brand Management integriert werden, darüber hinaus aber durch weitere Ansätze und Maßnahmen ergänzt und funktional optimiert werden. Brand Implementation betrifft heute in erster Linie die Organisation eines am Content ausgerichteten Brand Managements, das die Implementierung der Marke von Grund auf radikal verändert, neu erfasst und in einen permanenten Prozess transformiert.

1.4.6 Brand Content – Inhalte und Formate

Die Kommunikation der Marke mithilfe der Inszenierung adäquater Markenerlebnisse (die den Adressaten der Marke sowohl als Gruppe als auch zunehmend als Individuum ansprechen und abholen) erfordert eine zeitgemäße Form der Organisation, die sich nicht nur mit den hierfür geeigneten Kommunikationskanälen und Medien befasst, sondern geeignete Inhalte der Markenkommunikation vorhält und differenziert und gezielt einsetzt. Als Instrumente hierzu sind derzeit Web Content Management Systeme bzw. Digital Asset Management Systeme gebräuchlich. „Content“ bedeutet im Zusammenhang mit Markenkommunikation keineswegs nur Texte, sondern alle verfügbaren und wirksamen Inhalte und Formate: Bilder, Videos, Töne, Düfte, was auch immer.

Ein schneller, wirksamer und vor allem gezielter und adressatenadäquater Einsatz von Content an den kommunikativen Touchpoints der Marke erfordert ein anspruchsvolles Management. Das betrifft sowohl die Content-Entwicklung als auch die Content-Distribution. Wichtig dabei ist, dass der Content in die Brand Identity einzahlt – er muss die Psychologie, die Positionierung und das Profil der Marke stützen und sichern. Das geschieht etwa dadurch, dass ein bestimmter Stil oder Geschmack ausgearbeitet, vorgegeben und kommuniziert wird.

Zielführend ist es auch, eine gemeinsame (ethische) Werte-Basis zu finden und zu verdeutlichen, für welche Werte die Marke steht – und das heißt immer: Werte, mit denen sich die Adressaten (Gruppen, Gemeinschaften, Individuen) identifizieren können: Qualitätsversprechen, Innovationsbereitschaft, Glaubwürdigkeit, Nachhaltigkeit u. a. Neben der Entwicklung und Bereitstellung von Brand Content ist seine gezielte und angemessene Verteilung von zentraler Bedeutung: Für den Touchpoint Kammermusiktage Mettlach werden andere markenspezifische Kommunikationsinhalte wie für den Touchpoint Helene Fischer-Konzert benötigt. Hinzu kommt die Frage, ob sich die Kommunikation zum Beispiel an ein breites Auditorium, eine eingeschworene Brand Community oder ein einzelnes Individuum richtet. Die praktische Lösung der damit verbundenen Aufgaben ist die Einrichtung eines Content Supply Managements sowie die Installation einer Content Supply Chain in Richtung eines spezifischen Touchpoints im Rahmen des Brand Managements.

In vieler Hinsicht steckt die Generierung und Distribution von Brand Content gegenwärtig noch in den Kinderschuhen. In Zukunft wird sie über die gezielte Einbindung von Kunden-Feedbacks, semantischer Netze und Bots zunehmend automatisiert werden – in der wirklichen wie der virtuellen Realität und natürlich auch der aus beiden Welten kombinierten Augmented Reality.

1.5 Brand Management – Markenführung und Organisation

Eine wachsende Zahl von Markeninhabern sieht Brand Management mittlerweile mit neuen Augen: Es handelt sich eben nicht um eine Aufgabe neben vielen anderen, sondern um einen zentralen Bereich, von dem Erfolg und Zukunft des Unternehmens abhängen. Eine Konsequenz aus dieser Einsicht ist die wachsende Bereitschaft, das Brand Management nicht Dritten (wie zum Beispiel Design- oder Werbeagenturen bzw. auf Markenberatung spezialisierten Dienstleistungsunternehmen) zu überlassen, sondern in eigener Regie zu übernehmen und zu organisieren. Die Steuerung, Kontrolle und Optimierung der

Marke werden einem zentralen, in der Organisation des Unternehmens angesiedelten Brand Management übertragen, das nach Vorgaben der Unternehmensleitung (Brand Strategy und Brand Governance) sowohl strategische als auch operative Aufgaben übernimmt. Die Gründe für diesen organisatorischen Kraftakt sind zwingend: Die Marke ist für den Erfolg und die weitere Perspektive des Unternehmens (Abschn. 3.1.2) von essenzieller Bedeutung und muss daher auf strategischer wie operativer Ebene systematisch (und nicht wie bisher so oft „aus dem Bauch heraus“) geführt werden. Ein weiterer Aspekt zur Neubewertung und (Neu-)Organisation des Brand Managements ist der Siegeszug der digitalen Technik: Immer neue Kommunikationskanäle entstehen, die für die Markenkommunikation genutzt werden können – oder genauer gesagt: müssen – und ihre Wirksamkeit erhöhen. Zudem hat sich der Charakter der Markenkommunikation durch die interaktiven Medien grundsätzlich gewandelt, weil sie nunmehr reziprok erfolgen kann (der Empfänger wird selbst zum Sender), die breite Nutzung dieser Medien immer mobiler wird (Smartphone, Tablets) und die Marken zunehmend über geeignete Technik und Daten (Brand Intelligence) verfügen, dank derer sie mit ihren Kunden und sonstigen Stakeholdern nicht mehr in Form der althergebrachten Zielgruppenansprache, sondern individuell (z. B. via CRM oder Produktsupport) und dialogisch kommunizieren können. Dies alles läuft auf einen Paradigmenwechsel in der Markenkommunikation hinaus, der gesteigerte Komplexität mit sich bringt, die ohne IT-Unterstützung nicht zu bewältigen wäre.

Ein weiterer Grund für die Notwendigkeit eines zentral im Unternehmen aufgestellten Brand Managements ist der veränderte Charakter von Wirtschaft und Gesellschaft: Weltweit wächst das Wissen exponentiell, die ökonomische Globalisierung ist eine Tatsache, und die technischen Entwicklungen (insbesondere IT resp. ICT, aber beispielsweise auch in der Medizintechnik) verlaufen schneller als jemals zuvor. Zeitgleich treten massive politische (EU, islamische Hemisphäre) und ökonomische (Finanzmarktkrise, strukturelle Arbeitslosigkeit) Verwerfungen auf. Hinzu kommt, dass sich die Einstellungen der Menschen und die maßgeblichen Konsumtrends mit bislang nicht gekannter Geschwindigkeit verändern. Das Ergebnis dieser wirtschaftlichen und

soziokulturellen Veränderungen ist ein permanenter Wandel. Die Marke muss sich auf dieses hochvolatile Umfeld fortlaufend neu einstellen, will sie ihre Identität nicht verlieren.

Grundsätzlich gesehen, ist es die Aufgabe des Brand Managements, der Marke zu einer erfolgreichen Kommunikation in Form einer nachhaltigen Brand Experience zu verhelfen, die den *Brand Value* (als Ergebnis all dessen, was in die Marke einzahlt) und mit ihm die *Brand Equity* (als monetären Ausdruck des Brand Value) und so letztlich den Unternehmenswert steigert.

Betrachtet man das Brand Management aus einer stark vereinfachten Perspektive, so werden hier nach den Vorgaben der 1) Brand Governance sowohl strategische Aufgaben – 2) strategisches Brand Management – als auch eine Fülle operativer Prozesse und Funktionen – 3) Operatives Brand Management – geplant und umgesetzt.

Erläuterungen

ad 1. Die Brand Governance legt allgemeine (strategische, operative, organisatorische, kommunikative und wirtschaftliche) Regeln und spezifische Vorgaben fest und kontrolliert deren Zielerreichung.

ad 2. Das strategische Brand Management hat im Abgleich mit der Unternehmensstrategie die Sicherung und Weiterentwicklung der Markenstrategie im Blick und legt den Fokus dabei auf die Brand Identity.

ad 3. Das operative BM befasst sich klassischerweise mit der Umsetzung der 4Ps (Price, Place, Product, Promotion im Sinne des klassischen Marketings) und neuerdings immer intensiver mit der Generierung und Distribution von markenadäquatem Content: Also Content (Supply) Management und den von hier ausgehenden Content Supply Chains, über die der auf unterschiedlichste Adressaten zugeschnittene Brand Content zu den Touchpoints transportiert wird. Der Aspekt der Content-Generierung und Content-Distribution ist relativ neu, wird immer wichtiger und rückt daher auch immer stärker in das Bewusstsein der Fachöffentlichkeit – was momentan dazu führt, dass dauernd neue Buzzwords für ein und dasselbe Phänomen erfunden, promoted und gepostet werden.

Markenwert und Brand Value Chain

Da das Brand Management über die Stärkung und Optimierung der Marke und ihrer Kommunikation den Markenwert und mit ihm den Unternehmenswert erhöhen soll, macht es Sinn, dieses Ziel mit besonderer Aufmerksamkeit zu berücksichtigen. Das geschieht über die Betrachtung der *Brand Value Chain* Abschn. 3.5.2. Hierbei geht es um die Ausrichtung der Organisation des Brand Managements an der Wertschöpfung des Unternehmens mit dem strategischen Ziel der Steigerung des Unternehmenswerts. Es müssen also die Strukturen und Funktionen des Brand Managements herausgearbeitet werden, die eine Wertsteigerung mithilfe der Marke bewirken. Der Grundsatz „Brand Performance starts at the beginning“ ist dabei untrennbar mit der Einsicht „Brand Performance concerns Brand Perception“ verbunden: Man muss also möglichst früh ansetzen, dabei aber immer das angestrebte Ergebnis im Hinterkopf haben.

1.6 Brand Implementation – Visual Branding und Content Supply Management

Damit eine Marke wunschgemäß arbeiten und funktionieren – also: effektiv kommunizieren – kann, müssen die dafür nötigen organisatorischen und technischen Voraussetzungen geschaffen – mit einem Wort: implementiert – werden. Ziel der Implementierung ist es, dass die Marke effektiv und hierbei möglichst effizient auf Grundlage einer konsistenten Brand Identity kommunizieren kann.

Die Vorstellungen darüber, wie diese organisatorischen und technischen Voraussetzungen am besten aussehen sollten, haben sich im Lauf der letzten Jahre qualitativ verändert. Während die Pioniere der Brand Implementation Anfang der 1990er Jahre ihr Leistungsportfolio noch als Rollout der visuellen Markenelemente bei einem Brand Change/ Rebranding definiert haben, stellt sich das Angebot heute stark erweitert dar. Brand Implementation beschränkt sich nicht mehr auf eine Einmalaktion, sondern ist aufgrund der aktuellen Anforderungen an die Marke und ihre Identität ein kontinuierlicher Prozess zur Unterstützung des Brand Managements geworden. Neben der Implementierung der wesentlichen visuellen Markenelemente sowie der Bereitstellung des gesamten Markenwissens gibt es zwei neue zentrale Aufgabe: Die Distribution des Brand Contents an alle Touchpoints der Marke sowie

die Befähigung der betroffenen Unternehmensorganisationen zu einem effektiven und effizienten Brand Management.

Technisch-funktional gesehen, begnügte sich eine klassische Brand Implementation mit dem Rollout eines (neuen oder modifizierten) Corporate Designs der Marke. Das neue Logo wurde an Verwaltungsgebäuden und Fabrikhallen angebracht, neue Schilder und Stelen produziert und festschraubt, es gab neue Briefbögen und Visitenkarten, und die Fahrzeuge wurden frisch lackiert. Zudem musste der neue bzw. relaunched Markenauftritt für die unterschiedlichsten Medien vorbereitet werden. Eine solche Implementierung war und ist ein logistischer Kraftakt, insbesondere wenn er die Corporate Brand eines internationalen Konzerns betrifft. Denn der neue Markenauftritt muss erstens möglichst schnell und zweitens über alle Standorte und Medien hinweg konsistent umgesetzt werden. Deshalb betrauen Unternehmen gut eingespielte Teams von Spezialisten mit dieser Aufgabe, die eine Implementierung zentral planen und dabei helfen, sie vor Ort zu realisieren.

In den letzten Jahren wurde allerdings auch zunehmend klar, dass die Fokussierung auf das Corporate Design und seine Umsetzung nicht mehr allein die Notwendigkeiten einer zeitgemäßen Markenführung abdeckt. Corporate Design hat seine ursprüngliche regulative Bedeutung verloren, und auch die abgemilderte Version von „Codes“ und „Bookshelves“ im Sinne gestalterischer Leitplanken ist nicht mehr maßgeblich. Stattdessen geht es um ein wirksames und identitätsstiftendes Branding, das im Kontext der neuen Medien immer wichtiger wird. Die Marke und ihr Visual Branding müssen schnell und gewissermaßen aus dem Stand heraus erkannt und eben auch umgesetzt werden: Die direkte reziproke Kommunikation mit den Shareholdern der Marke, die zunehmend zum Content der Markenkommunikation beiträgt, erfordert von Grund auf neue Denkansätze und Vorgehensweisen. Das Verständnis von dem, was Brand Implementation ist und kann, verlagert sich daher vom klassischen Corporate Design hin zum innovativen Content Supply Management, das die visuelle und wertebasierte Identität der Marke über technische Mittel gewährleistet. Das ist übrigens auch einer der Gründe dafür, dass im Content Management Inhalte (Content aller Art)

und Formen (inklusive diverser Medienformate) getrennt vorgehalten und bearbeitet werden und erst wieder im spezifischen Kommunikationsmittel (Website oder Broschüre) zusammenfließen.

Die Organisation und Steuerung der Marke und ihrer Kommunikation kommt unter den heutigen Bedingungen also nicht um ein Brand Management herum, das in jeder Hinsicht auf die neuen Bedingungen der Markenkommunikation (Technik und Medien) und die Veränderungen im weiteren Umfeld (Ökonomie, Kultur und Gesellschaft) eingestellt werden muss. Unter diesem Aspekt gesehen, ist Brand Implementation kein einmaliger Vorgang mehr, sondern ein permanenter Unterstützungsprozess.

Das neue Verständnis von Brand Management, das zunehmend mit Content Supply Management befasst ist, das seinerseits mit der Generierung und Distribution von Brand Content befasst ist, hat für die Unternehmen und ihre Rolle als Markeninhaber tief greifende Konsequenzen: Sie müssen die richtigen Antworten auf den aktuellen Paradigmenwechsel der Markenführung, ihres Managements und ihrer Kommunikation finden und sie konsequent umsetzen. Brand Implementation unterstützt über die Mittel und Möglichkeiten eines zeitgemäßen Content Managements die Steuerung und Kontrolle der Marke sowie deren Prozesse und Kommunikation, im Zuge derer sämtliche Kommunikationsaktivitäten im Sinne der Brand Identity orchestriert werden können: Jede einzelne Kommunikationsmaßnahme zählt so in die Marke ein und trägt über die Optimierung der kommunikativen Qualität (Brand Value) hinaus zur Wertsteigerung der Marke (Brand Equity) bei.

1.7 Brand Communication – Media & Touchpoints

Marke ist Kommunikation. Wobei sich die Rolle der Marke fortwährend verändert. Während sie früher der kommunikative Repräsentant eines Markeninhabers (Unternehmen, Organisation, Institution) war,

ist sie heute ein proaktiver Kommunikator, der – dank der interaktiven Medien – im Dialog mit den (zunehmend individualisierten) Stakeholdern steht, die sich über eine wachsende Zahl an Kanälen an realen wie virtuellen Orten (hier wie dort: Touchpoints) mit der Marke direkt und reziprok austauschen. Die technische Entwicklung der Medien und die Fortschritte der Markenkommunikation bedingen sich gegenseitig: Neue technische Optionen der Medien – wie aktuell z. B. Social Media oder Online-Produktsupport – verbessern und verfeinern die Markenkommunikation, während umgekehrt die Marken durch ihre gut bezahlten Kommunikationsaktivitäten neuen Kanälen und Anwendungen zum Markterfolg verhelfen.

Die digitalen und interaktiven Medien, die zunehmend mobil genutzt werden, haben das kommunikative Verhältnis Marke = Sender zum Verbraucher = Empfänger (klassische Zeitschriften, Rundfunk oder TV) offenkundig revolutioniert. Das betrifft nicht nur Kommunikationsstrukturen und -verhalten, sondern auch Phänomene wie Produktpflege und Produktsupport über das Internet, Preisportale, Social Media-Debatten, Themen-Foren oder Blogs. Der Marken-Kunde ist nicht mehr nur Empfänger der Markenkommunikation. Er wird potenziell selbst zum Sender, liefert Brand Content und gestaltet die Markenkommunikation passiv wie aktiv mit. Die Frage ist allerdings, ob diese neue Konstellation tatsächlich so etwas wie eine Kommunikation auf Augenhöhe herstellt. In Wahrheit sitzen die Marken heute ähnlich wie in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts – also in der Zeit vor der großen digitalen Transformation – am längeren Hebel: Sie verfügen über die Kundendaten sowie die nötige Software zur Auswertung und Entwicklung von Nutzer- resp. Kundenprofilen. Von Gleichheit kann bei näherem Hinsehen eigentlich keine Rede sein.

Die digitale Revolution in der Markenkommunikation hat die kommunikative Schlüsselstellung der Brand Identity unter vielen Aspekten transformiert, stellt sie aber nicht grundsätzlich infrage. Entscheidend sind in diesem Zusammenhang aus unserer Sicht zwei Punkte: 1) Markenkommunikation wird zusehends individueller – das Konstrukt der Zielgruppe hat offensichtlich an Relevanz verloren, und die Brand Community wird tendenziell virtualisiert. 2) Anstelle der klassischen Mediaplanung tritt die feedback- und kontextsensible Organisation und

Versorgung von Touchpoints mit spezifischem Brand Content – ein zentrales Argument für die Installation eines effizient organisierten und auf eine effektive Markenkommunikation abzielenden Brand Managements.

Das Markenerlebnis im 21. Jahrhundert ergibt sich in diesem Szenario aus dem virtuellen Zusammenspiel gut gemanagter und entsprechend content-abgestimmter und -synchronisierter Touchpoints. Dabei haben die Touchpoints und ihr maßgeschneidertes Kommunikationsangebot Eventcharakter – auf welcher Ebene und in welcher Realität sie auch angesiedelt sein mögen. Dank ihrer eventspezifischen emotionalen Aufladung sind sie impactstark, wirkungsvoll und laden die Menschen erfolgreich zur Identifikation ein.

Literatur

- Deichsel, A. 2004. *Markensoziologie*. Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.
- Radtke, B. 2013. *Stadtslogans zur Umsetzung der Markenidentität von Städten*. Wiesbaden: Gabler.
- Urde, M. 1999. Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management* 15:117.

Innovatives Brand Management

Wie Sie Marken in digitalen Zeiten organisieren, führen
und optimieren

Misof, G.; Schwarz, M.

2017, XXI, 186 S. 9 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17324-1