

Ralf T. Kreuzer
Karl-Heinz Land

Digitale Markenführung

Digital Branding im Zeitalter des
digitalen Darwinismus

Think!
BOOK

 Springer Gabler

Digitale Markenführung

Ralf T. Kreutzer · Karl-Heinz Land

Digitale Markenführung

Digital Branding im Zeitalter des digitalen Darwinismus. Das Think!Book

Mit Gastbeiträgen von Christian Bachem, Juliane Bahl, Jens Cornelsen, Amelie Deiters, Herbert Flath, Marie-Rose Ghazaryan, Antoaneta Grigorova, Heike Jochims, Karsten Kilian, Philipp Köster, Uli Mayer-Johanssen, Uwe Munzinger, Matthias Rech, Linda Schab und Meik-Oliver Vogler

 Springer Gabler

Ralf T. Kreutzer
Hochschule für Wirtschaft und Recht
Berlin, Deutschland

Karl-Heinz Land
neuland GmbH & Co. KG
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-658-08546-9
DOI 10.1007/978-3-658-08547-6

ISBN 978-3-658-08547-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Angela Meffert

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Unsere Kunden werden zu unseren Gästen. Sie besuchen uns online und/oder offline. Wir sollten sie deshalb nicht nur wie Gäste begrüßen, sondern auch ihre Wünsche und Bedürfnisse kennen – oder zumindest zu erahnen suchen. Um sie möglichst persönlich und individuell anzusprechen, um Angebote zu unterbreiten, die sie sich wünschen. Online wie offline – besser noline! So kann Kundenbindung – oder viel besser Kundenverbindung – entstehen: über **Relevanz und Wertschätzung!***

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 vermarktbar 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!

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen und Rahmenbedingungen der digitalen Markenführung

1	Notwendigkeit und Hintergrund einer digitalen Markenführung	3
1.1	Grundverständnis von „Marke“	4
1.2	Herausforderung: Informationskonkurrenz im digitalen Zeitalter	9
1.3	Herausforderung: Gewinnung von Aufmerksamkeit	17
1.4	Gastbeitrag: Marken im digitalen Zeitalter	24
2	Integration der digitalen Markenführung in der ganzheitlichen Markenführung	31
2.1	Veränderung der Kommunikationsprozesse im digitalen Zeitalter	32
2.2	Berücksichtigung des Influence-Mix	41
2.3	Konzeption einer ganzheitlichen Markenführung	48
2.4	Einbindung der sozialen Medien in die digitale Markenführung	52
2.5	Weiterentwicklung des Marken- und Produkt-/Service-Portfolios	56
2.6	Gastbeitrag: Markenprofilierung mit den KURS-Kriterien	60
3	Ziele und Rahmenbedingungen der digitalen Markenführung	67
3.1	Was Kunden heute erwarten: Unabhängigkeit von Zeit, Raum und Device	67
3.2	Omni-Channel-Kommunikation – kundenzentrierte Vernetzung aller Kommunikationsstränge	76
3.3	„Zuhören“ – wichtige Voraussetzung eines Digital Brandings	97

Teil II Handlungsfelder und Umsetzung der digitalen Markenführung

4	Customer-Experience-Management – Schaffung des „guten Gefühls“	107
4.1	Aufgabenfelder des Customer-Experience-Managements	109
4.2	Ausgestaltung des Customer-Experience-Managements	111
4.3	Differenzierung des eigenen Angebotes im Wettbewerberumfeld	119
4.4	Controlling des Customer-Experience-Managements	127

4.5	Gastbeitrag: Mobile First – per Geo*Fencing-Technologie Emotionen und Live Experiences der Konsumenten am POS optimal abbilden	129
5	Customer Engagement und User-Generated Content – Betroffene zu Beteiligten machen	139
5.1	Wie (Online-)Communitys besser <i>nicht</i> zu managen sind	140
5.2	Handlungshintergrund einer umfassenden Integration von Nutzern in Kreativprozesse	141
5.3	Grundlagen für die Integration von Kunden in Kreativprozesse	144
5.4	Einsatzfelder von Open-Innovation-Konzepten im Zuge des Digital Brandings	146
5.5	Gastbeitrag: Ein Social-Media-Konzept für die Marke <i>Lange Nacht der Museen Berlin</i>	148
6	Content-Marketing – mit Inhalten begeistern	157
6.1	Charakterisierung des Content-Marketings	158
6.2	Inhaltliche Ausgestaltung des Content-Marketings	161
6.3	Beispiele eines gelungen Content-Marketings	165
6.4	Stellenwert des Content-Marketings	172
6.5	Einsatzfelder des Native Advertisings als Spielart des Content-Marketings	173
6.6	Ausgestaltung des Content-Marketings als Prozess	175
6.7	Controlling des Content-Marketings	176
6.8	Trends im Content-Marketing	180
6.9	Gastbeitrag: Ein Prognosemodell für die Wirkung von Content auf <i>Facebook</i> am Beispiel der Kosmetik-Branche – <i>Facebook</i> als Kommunikationskanal für Unternehmen	183
7	Rating- und Review-Management – oder „Krieg der Sterne“	193
7.1	Analyse der Relevanz von Kundenbewertungen aus der Unternehmensperspektive	194
7.2	Wirkungen und Prozess der Rezeption von Kundenbewertungen	196
7.3	Aufbau eines Rating- und Review-Managements	200
8	Influencer-Marketing – andere für sich sprechen lassen	209
8.1	Relevanz des Kundenwertes	210
8.2	Bedeutung der digitalen Meinungsführer	211
8.3	Individuelle Konzepte zur Ermittlung des (Customer) Reference Values (CRV)	214
8.4	Standard-Konzepte zur Ermittlung des (Customer) Reference Values (CRV)	218
8.5	Herausforderung: „Management“ der digitalen Meinungsführer	223
8.6	Gastbeitrag: Brand-Advocate-Management: Markenbotschafter auf <i>Facebook</i> und <i>Twitter</i> gewinnen und binden	225

9	Eco-Systems – ein Kokon um den Kunden	231
9.1	Entwicklung unternehmensinterner Eco-Systems	231
9.2	Bedeutung bereits etablierter Eco-Systems	233
9.3	Entwicklung von eigenen Eco-Systems	235
9.4	Konzepte zur Monetarisierung von Leistungen in Eco-Systems	239
9.5	Chancen durch die Quantified-Self-Entwicklung	240
10	Sharing Economy – Nutzung statt Eigentum	245
10.1	Entwicklung zum Internet of Everything	247
10.2	Gastbeitrag: Die Share Economy – ein neues Modell des Wirtschaftens im digitalen Zeitalter	250
11	Unternehmensinterne Verankerung einer (digitalen) Markenführung	255
11.1	Konzept der agilen Markenführung	255
11.2	Etablierung von Newsroom-Konzepten	262
11.3	Messung von Markenstärke	264
11.4	Aufgaben zur Verankerung einer ganzheitlichen Markenführung	267
11.5	Wie der Einstieg gelingen kann	269
11.6	Gastbeitrag: Der Feind moderner Ziele ist der Weg dahin: Warum eine moderne Kommunikationsarchitektur vor allem eine Frage der Organisation und ihrer Prozesse ist	271
	Literaturverzeichnis	285
	Stichwortverzeichnis	299
	Stimmen zum Buch	309

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Wertvollste Marken der Welt – 2016 (in Millionen US-\$)	3
Abb. 1.2	Bezugsrahmen der Markenführung	5
Abb. 1.3	Einsatz eines Informationsfilters bei der Wahrnehmung	10
Abb. 1.4	Effekte der Informationskonkurrenz – heute	10
Abb. 1.5	Informationskonkurrenz in zentralen Online-Medien in 60 s	12
Abb. 1.6	Herausforderungen für die Differenzierung des eigenen Angebots und zur Kommunikation von Kundennutzen	13
Abb. 1.7	Beispiel einer Customer Journey – von Online und Offline zu Noline	18
Abb. 1.8	Haus der digitalen Transformation	20
Abb. 1.9	Filmhelden warten auf den <i>ADAC Postbus</i>	28
Abb. 2.1	Identitätsorientierte Markenführung im vordigitalen Zeitalter	31
Abb. 2.2	Veränderung der Kommunikationsprozesse von linear zu zirkulär	32
Abb. 2.3	Von der monologischen Kommunikation über die Kommunikation auf Augenhöhe zur Kundendominanz in der Kommunikation	33
Abb. 2.4	Erweitertes Konzept der Brand-Touchpoints	35
Abb. 2.5	Vertrauen in verschiedene Werbeformen in Europa – in %	36
Abb. 2.6	Klassische Abfolge: Stimulus – FMOT – SMOT	37
Abb. 2.7	Positionierung und Quellen des ZMOT	38
Abb. 2.8	<i>Zalando</i> – Produktsuche via Bilderkennung bzw. über Barcode	40
Abb. 2.9	Influence-Mix	41
Abb. 2.10	Einflussfaktoren des Brand Images im digitalen Zeitalter	43
Abb. 2.11	Die 10:20:70-Regel	44
Abb. 2.12	Portfolio „Produkt- vs. Service-Dominanz“	46
Abb. 2.13	Definition der Markenidentität durch die internen Stakeholder	49
Abb. 2.14	Markenidentitätsansatz	50
Abb. 2.15	Entwicklung des Brand Images im Kopf der Zielpersonen	51
Abb. 2.16	Ganzheitliche Markenführung im digitalen Zeitalter	51
Abb. 2.17	Überblick über verschiedene Medien-Klassen	53
Abb. 2.18	Idealtypischer Wirkungsverlauf einer klassischen Werbekampagne	55
Abb. 2.19	Idealtypische Wirkungsverläufe unter Einbindung von sozialen Medien	55
Abb. 2.20	Marken- und Produkt-Service-Portfolio am Beispiel <i>Google</i>	57

Abb. 2.21	Service-Matrix: Serviceleistungen als Bestandteil der Markenführung	57
Abb. 2.22	Das Markenprofil der Marke <i>edding</i>	62
Abb. 3.1	Ich-alles-sofort-überall-Erwartung auf Kundenseite	68
Abb. 3.2	Individualisierung bei <i>outfittery.de</i>	69
Abb. 3.3	Grundkonzept der Multi-Channel-Kommunikation	77
Abb. 3.4	Grundkonzept der Omni-Channel-Kommunikation	78
Abb. 3.5	Tante Emma 4.0 – mit Geo-Fencing	80
Abb. 3.6	Beispielhafte Zuordnung von Kanälen zu den einzelnen Phasen eines Kauf- und Nutzungszyklus	83
Abb. 3.7	Individualisiertes Produkt von <i>dm-drogerie markt</i>	86
Abb. 3.8	Beispiel für eine crossmediale Vernetzung bei der <i>Huffington Post</i>	87
Abb. 3.9	Idealtypischer Einsatz von Beacons	88
Abb. 3.10	Grid Manager – interaktive Anwendung als App	95
Abb. 3.11	Vollautomatisierte Antworten bei dem <i>Twitter</i> -Dienst von <i>American Airlines</i>	97
Abb. 3.12	Automatisierte Kommunikation bei <i>adidas</i>	98
Abb. 3.13	Guiding Principle des eigenen Tuns – nicht nur im Unternehmen	99
Abb. 4.1	Kundenbeziehungslebenszyklus als Orientierungspunkt für das Cus- tomer-Experience-Management	107
Abb. 4.2	Customer Journey Canvas	115
Abb. 4.3	Dreidimensionales CRM – Relevanz der Information basierend auf der zeitlichen, inhaltlichen und räumlichen Nähe zur Zielperson	117
Abb. 4.4	UPP-Canvas	121
Abb. 4.5	Kano-Modell der Kundenzufriedenheit	122
Abb. 4.6	Personalisiertes Produkt von <i>Coca-Cola</i>	126
Abb. 4.7	Grundprinzip Geo*Fencing-Technologie	131
Abb. 4.8	Beispielhaftes <i>CX*pulse</i> -Dash-Board	134
Abb. 5.1	Motivstrukturen zur Partizipation an Online-Communitys	141
Abb. 5.2	Analyseraster für Innovationen	142
Abb. 5.3	Stufen der Kundenintegration in den Innovationsprozess	145
Abb. 5.4	„Fan-Dessert“ von <i>Coppenrath & Wiese</i> – „mit unseren Fans entwickelt“	147
Abb. 5.5	Ampelsystem zur Bewertung der Interaktionsrate	149
Abb. 5.6	Social-Media-Maßnahmen für die <i>Lange Nacht der Museen Berlin</i>	152
Abb. 6.1	Content-Marketing – Kommunikation „über Bande“	159
Abb. 6.2	Inhaltliche Ausgestaltung des Content-Marketings	162
Abb. 6.3	Nachfassen beim Content-Marketing	164
Abb. 6.4	Beispiel eines crossmedialen Content-Marketings bei <i>Nivea</i>	166
Abb. 6.5	<i>YouTube</i> -Kampagne <i>#LikeAGirl</i>	167
Abb. 6.6	Content-Marketing der Marke <i>Always</i>	168
Abb. 6.7	„ <i>The Customer Edge</i> “ – Digitales Kundenmagazin als Content- Instrument	171

Abb. 6.8	Ausschnitte aus der <i>SAP</i> -Kampagne „ <i>Run Like Never Before</i> “ („ <i>Ihr Unternehmen kann mehr</i> “)	172
Abb. 6.9	Themenorientierte Denkstruktur des Content-Marketings	175
Abb. 6.10	Metriken zur Erfolgsmessung des Content-Marketings im B2C-Markt	177
Abb. 6.11	Closed-Loop des Content-Marketings	178
Abb. 6.12	Interaktionsrate und Anteil der Beiträge nach Format	185
Abb. 6.13	Interaktionsraten nach Marken – in %	187
Abb. 6.14	Regressionsmodell für die <i>Facebook</i> -Präsenz von <i>Nivea</i>	188
Abb. 6.15	Prognosemodell für die Interaktion von <i>Facebook</i>	190
Abb. 7.1	Handlungsfelder und Wirkungsdimensionen des Rating- und Review- Managements	193
Abb. 7.2	Entwicklung der Conversion-Rate in Abhängigkeit von der Anzahl der Bewertungen	195
Abb. 7.3	Einfluss von Kundenbewertungen auf Kaufverhalten und Unternehmen	196
Abb. 7.4	Rezeptionsprozess von Kundenbewertungen	197
Abb. 7.5	Typologie der Bewerter	199
Abb. 7.6	Sechs Handlungsfelder des Rating- und Review-Managements	200
Abb. 7.7	Beispiele für den Anstoß von Kundenbewertungen	202
Abb. 7.8	Incentivierung einer Kundenbewertungen auf dem Kassenbon von Foot Locker	203
Abb. 7.9	Ausweis von Kundenbewertungen von <i>mediamarkt.de</i> auf <i>Trusted Shops</i>	205
Abb. 8.1	Kontinuum der Social Influencer	216
Abb. 8.2	Grundstruktur des <i>Klout Scores</i>	220
Abb. 8.3	YouTuberin <i>Melanie Sophie</i> bei der Autogramm-Stunde	225
Abb. 8.4	Typische Verteilungsmuster von Nutzergruppen auf Social-Media- Kanälen	227
Abb. 9.1	Ausgewählte Eco-Systems	233
Abb. 9.2	<i>Nike</i> – Vom Produkt zur Problemlösung	236
Abb. 9.3	Monetarisierungsmodelle des Internet of Everything	239
Abb. 10.1	Entwicklung zum Internet of Everything	248
Abb. 10.2	Entstehung einer Smart Landscape	249
Abb. 11.1	Agile Markenführung bei <i>Oreo</i>	256
Abb. 11.2	Agile Software-Entwicklung durch Pair-Programming bei <i>Pivotal</i>	257
Abb. 11.3	Dynamische Sammlung von Insights	259
Abb. 11.4	Silo-Mentalität – Hindernis einer ganzheitlichen Markenführung	261
Abb. 11.5	Arbeitsprozess von Themen- und Kanal-Verantwortlichen im Newsroom	264
Abb. 11.6	Digital Brand Scorecard von <i>different</i>	265
Abb. 11.7	Goldene Regel der Marketing-Kommunikation – 70:20:10	270
Abb. 11.8	Erfahrungsebenen der Kommunikation	274
Abb. 11.9	<i>Under Armour</i> : Kampagnenmotive und Website	275
Abb. 11.10	Website vom <i>Media Markt</i> Hasenrasen	277
Abb. 11.11	<i>IKEA First:59</i> auf <i>Pinterest</i>	279

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Click-Through-Rates ausgewählter Bannerformate in Europa	11
Tab. 2.1	Beliebte und damit beliebige Markenwerte – in %	62
Tab. 6.1	Erhobene Merkmale der <i>Facebook</i> -Beiträge	184
Tab. 8.1	Individuelles Modell zur Ermittlung des (Customer) Reference Value . .	215
Tab. 8.2	Handlungsfelder für den Kanalbetreiber	228

Die Autoren



Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer ist seit 2005 Professor für Marketing an der Berlin School of Economics and Law sowie Marketing und Management Consultant, Trainer und Coach. Er war 15 Jahre in verschiedenen Führungspositionen bei Bertelsmann, Volkswagen und der Deutschen Post tätig, bevor er 2005 zum Professor für Marketing berufen wurde.

Herr Professor Kreutzer hat durch regelmäßige Publikationen und Vorträge maßgebliche Impulse zu verschiedenen Themen rund um Marketing, Dialog-Marketing, CRM/Kundenbindungssysteme, Database-Marketing, Online-Marketing, den digitalen Darwinismus, Dematerialisierung, digitale Transformation, Change-Management, strategisches sowie internationales Marketing gesetzt und eine Vielzahl von Unternehmen im In- und Ausland in diesen Themenfeldern beraten und Führungskräfte auf Middle- und Top-Management-Ebene trainiert und gecoacht. Professor Kreutzer ist ein gefragter Keynote-Speaker auf nationalen und internationalen Konferenzen.

Seine jüngsten Buchveröffentlichungen sind „Die neue Macht des Marketing“ (2008, zusammen mit Wolfgang Merkle), „Praxisorientiertes Dialog-Marketing“ (2009), „Praxisorientiertes Marketing“ (4. Auflage, 2013), „Praxisorientiertes Online-Marketing“ (2. Auflage, 2014), „B2B-Online-Marketing und Social Media (2015, zusammen mit Andrea Rumler und Benjamin Wille-Baumkauff), „Dematerialisierung – Die Neuverteilung der Welt“ (2015, zusammen mit Karl-Heinz Land), „Digital Darwinism – Branding and Business Models in Jeopardy“ (2015, zusammen mit Karl-Heinz Land), „Digitaler Darwinismus – der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke“ (2. Auflage, 2016, zusammen

mit Karl-Heinz Land), „Online-Marketing – Studienwissen kompakt (2016), „Kundenbeziehungsmanagement in digitalen Zeitalter“ (2016) und „Digital Business Leadership – Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management“ (2017, zusammen mit Tim Neugebauer und Annette Pattloch).

Kontakt:

Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer

Professor für Marketing an der Berlin School of Economics and Law sowie Marketing und Management Consultant

Alter Heeresweg

3653639 Königswinter

kreutzer.r@t-online.de



Karl-Heinz Land ist Gründer und CEO, Digital Darwinist & Evangelist bei neuland. Er gilt als Visionär und berät Unternehmen in Fragen der digitalen Transformation und Vision. Schwerpunkte: Social Media, Mobile, Big Data, Analytics und e-Commerce. Der vielfach ausgezeichnete Unternehmer und Vordenker wurde 2006 vom World Economic Forum in Davos und dem Time Magazin zum „Technological Pioneer“ gewählt. In mehr als 25 Jahren war Karl-Heinz Land als Senior Executive, General Manager, CEO und Executive Vice President EMEA in weltweit führenden Technologieunternehmen – darunter u. a. Oracle, BusinessObjects, Microstrategy und VoiceObjects – tätig.

Kontakt:

Karl-Heinz Land

Goebenstr. 3

50672 Köln

khl@neuland.me

<http://www.neuland.me>

Teil I

**Grundlagen und Rahmenbedingungen der
digitalen Markenführung**

Notwendigkeit und Hintergrund einer digitalen Markenführung

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 Kreuzer und Land 2015, 2016; Kreuzer 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 *Kindl*-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-

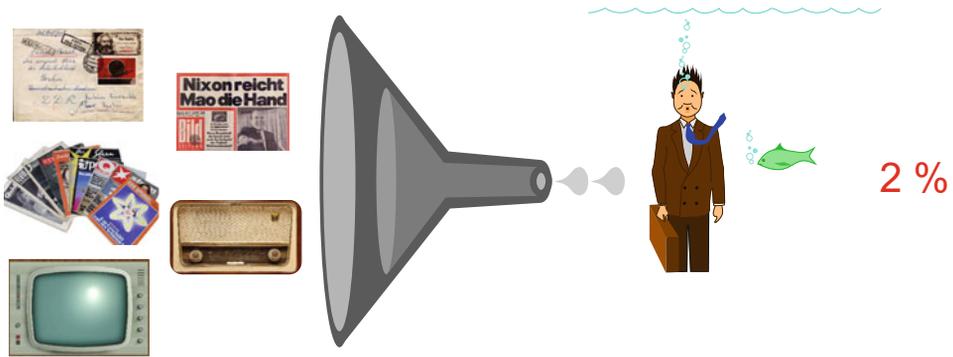


Abb. 1.3 Einsatz eines Informationsfilters bei der Wahrnehmung

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

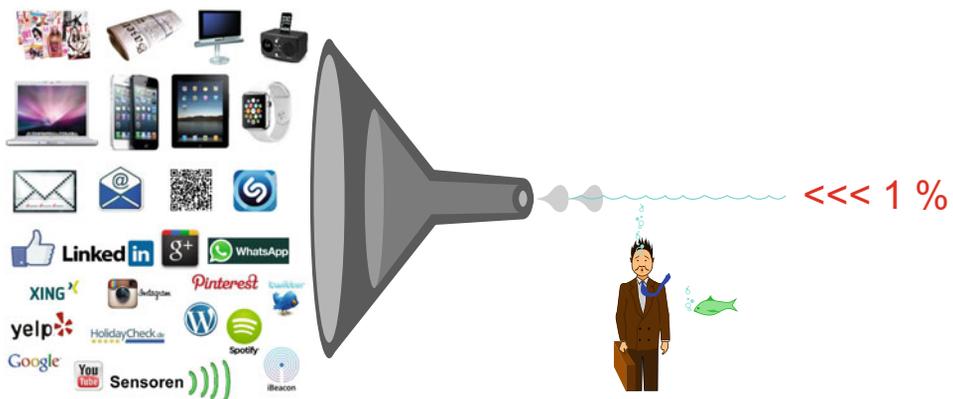


Abb. 1.4 Effekte der Informationskonkurrenz – heute

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*

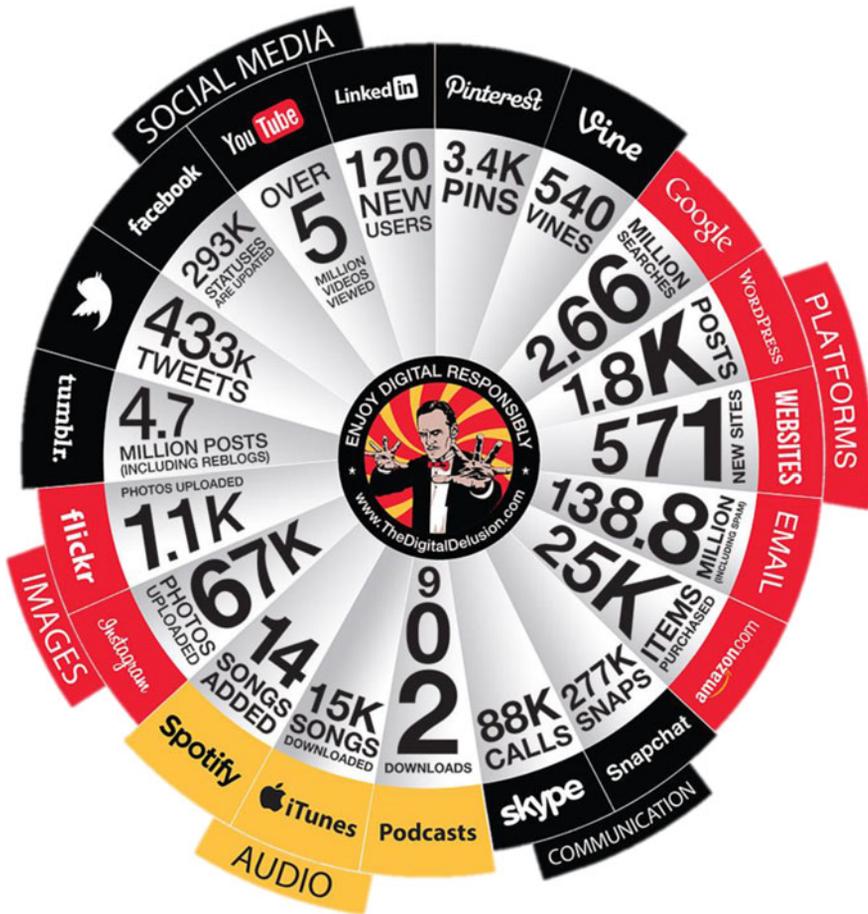


Abb. 1.5 Informationskonkurrenz in zentralen Online-Medien in 60 s. (Quelle: Buehler 2015)

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 eine großen und überwiegend steigenden Bedeutung. Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen, ohne dass die beeindruckenden Zahlen abnehmen würden.



Abb. 1.6 Herausforderungen für die Differenzierung des eigenen Angebots und zur Kommunikation von Kundennutzen

In dieser Informationsflut erfreuen sich insb. **Videos** und damit **Bewegbild-Angebote** einer immer größeren Beliebtheit – bei Nutzern und Unternehmen gleichermaßen. Zum einen zwingen selbstanlaufende Videos – sei es als Banner-Ads oder im Newsfeed von *Facebook* – den Betrachter automatisch zur Aufmerksamkeit. Zum anderen bieten sie etwas, was generell zur größeren Akzeptanz führt: **Bequemlichkeit!** Statt sich einen längeren Text zu erschließen, schaut man sich ein 90-Sekunden-Video an. Es ist zu erwarten, dass sich die Lerngewohnheiten hierdurch kontinuierlich verändern werden (vgl. vertiefend Opresnik und Yilmaz 2016; Göbel und Bartsch 2016).

Diese Entwicklung deckt aber nur einen Teilbereich der Herausforderungen ab, die in der Markenführung zu berücksichtigen sind. Die Gesamtheit der wichtigen Entwicklungen zeigt Abb. 1.6. Wir haben es auf der **Kundenseite** oft mit immer kleineren Segmenten zu tun – bei hochindividualisierten Angeboten sind wir beim Segment of One angekommen. Gleichzeitig nehmen die **Produkt-/Servicevielfalt** und die Markenvielfalt zu, weil sich alle Unternehmen mehr oder weniger gezwungen sehen, mit neuen Produkten/Services und neuen Marken im Wettbewerb zu bestehen. Gleichzeitig gibt es eine hohe **Kanalvielfalt**. Verschärft wird diese gesamte Entwicklung dadurch, dass in allen vier Feldern eine **hohe Veränderungsdynamik** besteht. Die Kundensegmente werden immer kleiner, die Produkt- und Markenvarianten nehmen bei einer generellen Verkürzung der Produktlebenszyklen zu. Gleichzeitig gibt es nicht nur laufend neue Kommunikations- und Werbeplattformen; auch die Anzahl der Werbeoptionen steigt kontinuierlich (vgl. hierzu den Gastbeitrag von Uli Mayer-Johanssen in Abschn. 1.4).

- Ein Ende dieser Dynamiken ist momentan nicht absehbar!

1.2.1 Relevanz von Marken und Medienmarken als Orientierungspunkt

Eines muss kritisch festgestellt werden: Durch die Vielfalt der Informationsquellen hat primär die **Quantität der verfügbaren Informationen** und damit der **Information-Overload** der Nutzer zugenommen. Denn nicht nur die Anzahl der Informationsquellen steigt, sondern auch der Informationsfluss pro Quelle selbst. Die **Qualität der verfügbaren Informationen** hat sich allerdings nicht in gleichem Maße erhöht, weil online wirklich jeder zum Sender von Informationen werden kann – unabhängig von Qualifikationen.

Deshalb erscheint u. E. eine **Renaissance der Marken** geboten – und möglich. Denn dem – zumindest dem kritischen – Nutzer stellen sich bei vielen (Online-)Angeboten immer wieder die folgenden Fragen:

- Wem soll ich glauben?
 - Wem kann ich vertrauen?
 - Wem darf ich folgen?
 - Mit wem kann und will ich eine längerfristige Beziehung eingehen?
- ▶ **Food for Thought** Es ist nicht nur Aufgabe der klassischen Bildungsinstitutionen, sondern auch aller Unternehmen und insb. der Eltern, auf einen kritischen Medienkonsum hinzuwirken. Zu viele Menschen lassen sich durch reißerische Storys oder verschrobene Verschwörungstheorien verführen!
Wie heißt es so treffend? **Wer nichts weiß, muss alles glauben!**

Das angesprochene offline und online stark zunehmende Informationsangebot führt u. E. langfristig dazu, dass **Marken generell und auch Medienmarken als Orientierungspunkte** immer wichtiger und zum **Überleben in der Informationsflut** sogar unverzichtbar werden (vgl. auch Regier et al. 2016; Munzinger und Wenhart 2012, S. 171 f.). Heute gilt *Google* als Synonym für die klassische Online-Suche – und nur, was dort auf den ersten Plätzen zu finden ist, wird vielfach als relevant wahrgenommen. Parallel dazu entwickeln sich *Facebook*, *YouTube*, *Amazon* (Stichwort *Alexa*) und – mit dynamischem Wachstum – auch *Instagram*, *SoundCloud* und *Pinterest* zu interessanten und relevanten Content-Sharing-Plattformen. Vor diesem Hintergrund stellen sich spannende Fragen: Welche Anbieter werden in drei Jahren für „relevante Suchergebnisse“ stehen, wenn es etwa um Streaming von Musik und Film, Mode- und Schmink-Tipps, Location-Based Services und/oder E-Commerce in den unterschiedlichen Angebotsfeldern geht? Wem gelingt es hier, die höchste Relevanz für die Nutzer zu erzielen – und damit auch für die werbenden Unternehmen besonders relevant zu sein?

- Werden leistungsstarke **Medienmarken** wie *Der Spiegel*, die *FAZ*, *Wall Street Journal*, *Handelsblatt* und *Die Zeit* für eine Orientierung im kontinuierlich wachsenden Informationsdschungel sorgen? Wird dies eher als Online- oder Offline-Ausgabe gelingen? Oder werden *Facebook* und *YouTube* zum wichtigsten Informationskanal, wie das in Teilen der jüngeren Bevölkerung heute schon der Fall ist?