

Stefanie Dänzler  
Thomas Heun *Hrsg.*

# Marke und digitale Medien

Der Wandel des Markenkonzepts  
im 21. Jahrhundert

*2. Auflage*

**EBOOK INSIDE**



Springer Gabler

---

# Marke und digitale Medien

---

Stefanie Dänzler • Thomas Heun  
Hrsg.

# Marke und digitale Medien

Der Wandel des Markenkonzepts im 21.  
Jahrhundert

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

*Hrsg.*  
Stefanie Dänzler  
Berlin, Deutschland

Thomas Heun  
Hochschule Rhein-Waal  
Kamp-Lintfort, Deutschland

ISBN 978-3-658-27907-3      ISBN 978-3-658-27908-0 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27908-0>

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, ein Teil von Springer Nature 2014, 2020

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Vorwort

Die Medienlandschaft hat sich im Zuge der Digitalisierung neu ausgerichtet und in einem erheblichen Maße den digitalen Herausforderungen gestellt. Ein digitaler Wandel ist von vielen Unternehmen und Marken erfolgreich eingeleitet worden.

Das Interesse an diesem Thema ist sowohl in der Theorie also auch in der Praxis nach wie vor hoch und wir freuen uns sehr, mit der zweiten Auflage auf neue Trends und Erkenntnisse einzugehen, diese mit aktuellen Beiträgen zu ergänzen und zur Diskussion zu stellen.

Was hat sich seitdem in der Theorie und Praxis für die Medienlandschaft, deren Akteure und Marken geändert und welche Herausforderung bleiben?

Was bleibt, ist, dass sich die Marken den unterschiedlichen Technologieinnovationen und -entwicklungen immer wieder und in immer kürzer werdenden Entwicklungszyklen anpassen müssen.

Verändert hat sich, dass das technologische Verständnis und Wissen in den Unternehmen sowie die Flexibilität in der strategischen Entscheidungsfindung zunehmen. Es wird immer wichtiger für den Erfolg von Marken, dass die Konsumenten in den Mittelpunkt gestellt werden und dass Marken sich entsprechend positionieren.

Die theoretische und praktische Auseinandersetzung und Diskussion über die Bedeutung der Marke wird komplexer und vielfältiger. Um im Überangebot der Informationen als Marke erfolgreich zu sein, sollten die Wünsche und Ansprüche der Konsument technologisch und emotional 24/7 umfassend und kreativ bedient werden.

Ziel des Bandes ist es, diese Entwicklung darzustellen und die theoretischen und operativen Erklärungssätze weiterzuentwickeln und an die neuen Herausforderungen anzupassen.

Hierzu konnten wir eine Vielzahl an aus der ersten Auflage bekannten Autoren überzeugen, ihre Beiträge zu überarbeiten, aber auch neue Autoren gewinnen, die die Weiterentwicklung der Marke thematisieren und deren Herausforderungen darstellen.

Auch die zweite Auflage richtet sich an Markenmanager, -forscher und -gestalter aus Unternehmen und Agenturen auf der Suche nach Orientierung und Inspiration für das tägliche Management von Marken. Darüber hinaus wenden wir uns an Wissenschaftler und

Studierende aus dem Bereich der Wirtschafts-, Kommunikations-, Medien- und Sozialwissenschaften.

Unser Dank gilt allen Beitragsautoren und -autorinnen, ohne deren hohes Maß an Engagement die Erstellung des Bandes unmöglich gewesen wäre. Zudem möchten wir uns ganz herzlich bei Angela Meffert von Springer Gabler bedanken, die unser Projekt seit Jahren auf Verlagsseite mit viel Verstand und Geduld betreut.

Berlin  
Winter 2019

Stefanie Dänzler  
Thomas Heun

---

# Inhaltsverzeichnis

**Total Digital? Zum Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert . . . . . 1**

Thomas Heun

**Teil I Grundlagen des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert**

**Agile Branding – Wie das digitale Werbegut die Kommunikation verändert . . . . 15**

Stefanie Dänzler

**Die Erweckung des Verbrauchers – Zum Nutzen von Marken im  
Zeitalter digitaler Medien . . . . . 33**

Thomas Heun

**Digitale Desintegration? Warum das Konzept der Integrierten  
Kommunikation (noch) keine Antwort auf Fragen der digitalen  
Markenführung liefert . . . . . 51**

Lars Rademacher

**Die Marke als Redaktion – Überlegungen zu einer Hybridkategorie in  
der Markenkommunikation im digitalen Zeitalter . . . . . 69**

Sebastian Schmid

**Digitale Innovationsprozesse – Was moderne Markenführung von  
digitaler Innovation lernen kann . . . . . 93**

Kira Krüger

**Teil II Strategische Markenführung**

**Markenstrategische Herausforderungen und Lösungsansätze für  
Manager in konvergierenden Medien . . . . . 121**

Holger Schunk und Thomas Könecke

**Interaktionen machen Marken – Zur Relevanz einer interaktions- und  
erlebnisorientierten Markenführung . . . . . 137**

Carsten Totz und Florian-Ulrich Werg

<b>Good Times for a Change – Markenführung an der Schwelle zum Transformationszeitalter</b> .....	153
Marco Spies	
<b>Markenbildung im digitalen Zeitalter – Alles neu, nichts anders?</b> .....	177
Michaela Jausen	
<b>Die neue Sehnsucht nach dem Analogen – Retrotrends im digitalen Zeitalter</b> . . .	197
Dominik Pietzcker	
<b>Die Idee von <i>Idee</i></b> .....	213
Sabine Fischer	
<b>Erfolgreiche Markenführung im digitalen Raum – Herausforderungen und Potenziale</b> .....	229
Norman Hiob	
<b>Teil III Marke &amp; Design</b>	
<b>Digital Brand Storytelling – Geschichten am digitalen Lagerfeuer?</b> .....	243
Dieter Georg Adlmaier-Herbst	
<b>Die Potenziale des Interaction-Designs in der Markenführung – Ein Plädoyer für die Methoden und Arbeitsweisen des Interaction-Designs und wie diese der Markenführung nützen können</b> .....	265
Stefan Wölwer	
<b>Brand Services – Service Design in der Markenführung</b> .....	277
Christian Vatter und Martin Jordan	
<b>Von der integrierten zur empathischen Markenführung</b> .....	301
Venna von Lepel	
<b>Teil IV Social Media</b>	
<b>Markenführung durch Social Design – Warum im digitalen Zeitalter Beziehungen zum Kapital von Marken werden und warum Brand Communities die ersten Marken-Medien sind</b> .....	319
Stefan Baumann	
<b>Issues Management mit Social Media – Ein Erfolgsfaktor für die Unternehmens- und Markenkommunikation</b> .....	333
Elke Kronewald und Theresa Lotichius	
<b>Mythos Big Data – Klärung eines strategischen Potenzials</b> .....	349
Laura Ludwig	

---

**Marken, Netze und Netzwerke im historischen Kontext bis zur Digitalisierung . 371**  
Wolfgang Mühl-Benninghaus

**Teil V Empirische Studien zur Markenführung**

**Die Zukunft der Markenidentität – Zur Kritik des  
Markenidentitätsmodells im digitalen Zeitalter . . . . . 393**  
Éve Seidel

**Marken auf dem Smartphone – Wie Marken-Apps junge Zielgruppen  
begeistern können . . . . . 411**  
Sina Hegny

**Brand Personalities im digitalen Raum – Einflüsse und Potenziale von  
Menschen und Marken auf Instagram . . . . . 433**  
Mona Olwig

---

## Über die Herausgeber

**Dr. Stefanie Dänzler** unterrichtet an zahlreichen deutschen und US-amerikanischen Hochschulen (Humboldt Universität, Macromedia Hochschule, Touro College, CIEE, Miami Ad School und Universität der Künste etc.). Ihre Schwerpunkte sind Medienökonomie und -management, Marketing, Strategie und Strategiemanagement, Global und Business Ethics, Pop Culture Engineering sowie Advanced Entrepreneurship. Zuvor war sie 17 Jahre lang für namhafte Unternehmen (Jung von Matt AG, McCann Erickson, Pixelpark AG und Studio Hamburg GmbH) tätig, davon die letzten sechs Jahre als Geschäftsführerin. Von 2012 bis 2016 lehrte sie als Professorin digitale Medien an der Hochschule der Medien im Studiengang Wirtschaftsinformatik. Sie besitzt ein Diplom in Volkswirtschaftslehre und einen Masterabschluss in Audiovisuellen Medien.

**Prof. Dr. Thomas Heun** ist Professor für Konsumentenverhalten und Marktforschung an der internationalen Hochschule Rhein-Waal. Vor dieser Tätigkeit arbeitete er lange Jahre für große Unternehmen der Werbe- und Medienindustrie als Marktforscher, Strategischer Planer und Innovationsentwickler. Die Forschungsgebiete des Diplom-Soziologen liegen in den Bereichen der Konsumsoziologie und -psychologie, Markenforschung und Hochschuldidaktik.



---

# Total Digital? Zum Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert

Thomas Heun

Nach langer Zeit eines scheinbar breiten Konsenses über die zentrale Bedeutung von Ansätzen wie dem der „Markenidentität“ oder der „Integrierten Kommunikation“ für die Entwicklung und das Management von Marken geraten im Zuge der durch die Digitalisierung induzierten Wandlungsprozesse wieder „größere“ Zusammenhänge in den Fokus der Debatte. Selten haben sich innerhalb kurzer Zeit so viele Autoren zu Wort gemeldet, die einen Paradigmenwechsel oder „big tectonic shifts“ (Jones 2012) in der Diskussion um das Konzept der Marke konstatieren. Unter diesen Autoren herrscht zudem Einigkeit, dass der Hauptgrund für den Wandel des Markenkonzepts in der Digitalisierung liegt (vgl. u. a. Kreuzer und Land 2017; Kotler et al. 2010; Theobald und Haisch 2011; Jones 2012; Heun 2012). Insbesondere die dynamische Entwicklung der digitalen Medien, die hiermit verbundene „Individualisierung der Mediennutzung“ und die neuen Möglichkeiten der Einbeziehung von Konsumenten über digitale Medien machen nach Brigitte Gaiser ein „Umdenken der Markenverantwortlichen“ erforderlich (Gaiser 2011, S. 15). Kreuzer und Land (2017, S. IX) betonen in diesem Zusammenhang, dass eine „ganzheitliche Markenführung“ heutzutage neben dem Angebot von markenspezifischen Konsumentennutzen auch gerade die Einbindung von Stakeholdern, wie z. B. Kunden, erfordert. Theoretisch ist dabei vor allen Dingen die Öffnung des Markenkonzepts für Einflüsse aus anderen Wissenschaftsdisziplinen bemerkenswert. Bereits zur Jahrtausendwende erfuhr das Konzept der Marke aus dem Bereich der Sozialwissenschaften wertvolle Impulse durch die Vorstellung von „Marke als Kommunikation“ (vgl. u. a. Hellmann 2003) oder durch die Anwendung kulturtheoretischer Perspektiven auf das Markenkonzept (vgl. u. a. Holt 2004; Heun 2009). Heute fühlen sich – als Folge des zunehmenden Einflusses der Digitalisie-

---

T. Heun (✉)  
Hochschule Rhein-Waal, Kamp-Lintfort, Deutschland  
E-Mail: [thomas.heun@hochschule-rhein-waal.de](mailto:thomas.heun@hochschule-rhein-waal.de)

rung -auch Wissenschaftler aus dem Bereich der Informationstechnologie oder des Interaction Designs aufgerufen, grundlegende theoretische Beiträge zur Diskussion des Markenkonzepts zu leisten.

Vor dem Hintergrund der nach wie vor regen Publikationsaktivitäten rund um die Frage des Einflusses der Digitalisierung auf die Entwicklung, Führung und Definition von Marken sind mit diesem Beitrag zwei Ziele verknüpft: Erstens soll im Sinne einer dimensional-analytischen Analyse ein Überblick über Positionen zu den sich durch die Digitalisierung wandelnden Anforderungen an das Markenkonzept gegeben werden.<sup>1</sup> Zweitens werden diese Stimmen als Beitrag zur Debatte zum Wandel des Markenkonzepts in Form von sechs Herausforderungen gebündelt.

---

## 1 Fünf fundamentale Herausforderungen für Marken in Zeiten digitaler Medien

### 1. Von der Einweg- zur Dialogkommunikation

Die Überwindung von Prinzipien der „Einwegkommunikation“ von Marken über Medien wurde bereits von unterschiedlichen Autoren thematisiert. So beschrieben bspw. Muniz und O’Guinn (2001, S. 18) die Beziehungen zwischen Menschen und Marken bereits 2001 als triadisch strukturiert (vgl. auch Heun 2013, S. 221). Neben den schon länger zu beobachtenden Austauschbeziehungen zwischen Marken und Konsumenten hat die Digitalisierung der Medien auch die Kommunikation zwischen Kunden gefördert. Aus der ehemals dyadisch strukturierten Beziehung (Unternehmen <> Kunde) ist eine Triade (Unternehmen <> Kunde <> Kunde) geworden, in der Unternehmen nicht nur weniger Einfluss auf Kommunikationsakte über „ihre“ Marken haben, sondern auch zunehmend gefordert sind, Beiträge und Diskussionen in den digitalen Medien zu beobachten, um sich einen Überblick über die markenbezogene digitale Kommunikation zu verschaffen.

Neben der netzwerkartigen Ausweitung der Kommunikationsbeziehungen betonen viele Autoren die Möglichkeit und Notwendigkeit von Dialogen zwischen Unternehmen und Nutzern digitaler Medien (vgl. u. a. Haisch 2011, S. 82; Golant 2012, S. 125). So bieten digitale Medien eine Fülle an relativ neuen Interaktionsmöglichkeiten, wobei die Schlussfolgerungen von der Forderung, Konsumenten „viel stärker“ in die Kommunikation von Marken einzubinden (vgl. Heun 2012; Weiss 2010), bis zum „Ende der One-Way-Communication“ reichen (Gaiser 2011, S. 16).

### 2. Abkehr von dem Prinzip der Penetration und Persuasion

Aufgrund der durch die digitalen Medien besser informierten und „mächtigeren“ Konsumenten stoßen nach Robert Jones (2012, S. 77) persuasive Praktiken des Brandings

---

<sup>1</sup>Die Darstellung umfasst im ersten Teil frühere Veröffentlichungen aus dem deutschen und dem angelsächsischen Sprachraum. Im zweiten Teil werden zudem die zentralen Positionen der weiteren Beiträge dieses Bandes kurz vorgestellt.

heutzutage an Grenzen. Diese Art des Brandings, bei der Konsumenten mittels einer Vielzahl an Wiederholungen (Penetration) immer gleicher Nutzenversprechen von dem Wert einer Marke überzeugt (Persuasion) werden sollen, wird heute zunehmend durch den Gedanken von „Marke als Plattform“ abgelöst. Alan Mitchell (2012, S. 85) sieht die „neue Macht der Konsumenten“ weniger als Bedrohung für das Management von Marken, sondern vielmehr als „Chance“, das „Persuasion Paradigm“ zu überwinden, da für ihn die Ausrichtung von Produkten und Marken an den Bedürfnissen von Konsumenten bei gleichzeitiger Anwendung persuasiver Prinzipien bei der Konsumentenansprache einen „logischen Widerspruch“ darstellt.<sup>2</sup> Mitchell (2012, S. 82) sieht die Ursache dieser starken Orientierung am Paradigma der Persuasion als stark durch die im Rahmen der „Industriellen Revolution“ ausgelösten Vorstellungen der „Kontrolle“ von Produktionsprozessen begründet (vgl. auch Zuboff und Maxmin 2002, S. 50 ff.).<sup>3</sup>

Mit der Digitalisierung der Medien geht nicht nur ein gefühlter „Kontrollverlust“ der Markenverantwortlichen, sondern auch ein Wandel in den Basisannahmen zu Prozessen der Werbewirkung einher (Mitchell 2012, S. 87). So führen heutzutage nach Laran et al. (2011) allein die Versuche der persuasiven Kommunikation zu Abwehrreaktionen auf Seiten der Adressaten, und Robert Heath (2012, S. 34) kommt zu der Erkenntnis, dass Markenkommunikation nur dann wirklich effektiv ist, wenn die menschlichen Abwehrmechanismen inaktiv sind und den Werbebotschaften gerichtete Aufmerksamkeit entgegengebracht wird.<sup>4</sup>

Zusammenfassen lassen sich diese Stimmen folgendermaßen: Die stupide Penetration der immer gleichen Werbeversprechen hat an Bedeutung verloren. Statt Konsumenten von oben herab über formal standardisierte Werbeversprechen und die Anwendung psychologischer Techniken von der Markenwahl zu „überzeugen“, gilt es heute vielmehr, Menschen „auf Augenhöhe“ zu begegnen und sich auf Dialoge mit „Usern“ einzulassen. Verglichen mit Werbeformaten klassischer Massenmedien resultiert hieraus einerseits eine Fülle an auf den ersten Blick neuartigen Formen der

---

<sup>2</sup>Mit Bezug auf die (auch heute noch) bedeutsamen Ausführungen des US-amerikanischen Marketingwissenschaftlers Philipp Kotler verdeutlicht er das grundlegende „Paradoxon“ der Konsumentenbeziehung im Marketing des späten 20. Jahrhunderts. Einerseits sieht Kotler eine zentrale Aufgabe des Marketings in der Erforschung von Konsumentenbedürfnissen und der bedürfnisgerechten Entwicklung von Produkten und Services. Andererseits stellt Marketing für ihn eine Verkaufsaktivität und eine „technology for influencing others“ dar (Kotler 1972, S. 882), die in der Praxis ebenso häufig zur Anwendung kommt wie die Bedürfnisorientierung.

<sup>3</sup>Durch die Übertragung des „Kontrollbedürfnisses“ in kapitalistischen Produktionsprozessen wurde die Psychologie zu einer Art „Leitdisziplin“, da mit ihr die „Kontrolle von Verhalten“ möglich schien (Watson 1919, zit. nach Cziko 2000; vgl. auch Domitzlaff 1939; Packard 1958). Die hieraus resultierende Stimulus-Response-Logik bildet für Mitchell (2012, S. 84) den Kern des „intellektuellen Milieus“, in dem sich zentrale Vorstellungen von Marke und die „Discipline of Branding“ im 20. Jahrhundert entwickelten.

<sup>4</sup>„Like the best stories, brands need to have depth and breadth and so challenge the narrow-minded, single-minded approach. They need to champion a multiplicity of propositions to address multiple target audiences and handle multi-product and multi-service brands.“ (Heath 2012, S. 103).

Markenkommunikation bzw. des „Branded Contents“ und andererseits eine „Rückbesinnung“ auf eher traditionelle Konzepte wie bspw. das Erzählen von Geschichten im Sinne eines „Digital Brand Storytellings“.<sup>5</sup>

### 3. Ausweitung der Konsumentenorientierung

Die Zeiten, in denen der Werbung von Unternehmen ein hohes Maß an Stärke und Überzeugungskraft zugestanden wurde, scheinen sich mit der Entwicklung der digitalen Medien und dem damit verbundenen „Empowerment“ der Konsumenten unwiederbringlich dem Ende zuzuneigen.<sup>6</sup> Ein systematisches Customer-Experience-Management ist heutzutage die Grundvoraussetzung für erfolgreiche Markenführung und Verkaufsprozesse in digitalen Medien und Konsumenten werden zunehmend als Teil eines „co-kreativen“ Entwicklungsprozesses von Marken begriffen (Schau und Gilly 2003; Wallace et al. 2012; Heun 2012). Wolfgang Henseler sieht bspw. eine zentrale Herausforderung für Marken im Zeitalter von Social Media in den unmittelbar stattfindenden Rückkopplungsprozessen zwischen Marken und den Nutzern von sozialen Netzwerken: „Nicht mehr Branding und Marketing sowie elitäre Bewertungen seitens anerkannter Institute oder Persönlichkeiten allein prägen die Wahrnehmung und den Wert einer Marke, sondern vor allem die sozialen Netzwerke, die eine Marke beurteilen, bewerten, kommentieren und damit entscheidenden Einfluss auf deren Prosperität nehmen.“ So gehen nach Henseler Bewertungen und Kommentierungen aus den sozialen Netzwerken in das „Kommunikationsrepertoire einer Marke“ ein und werden zum „essentiellen Bestandteil der Markenprägung“ (Henseler 2011, S. 117).<sup>7</sup>

Was auf den ersten Blick nach einer positiven Entwicklung aus der Konsumentenperspektive aussieht, birgt aber – mit Blick auf die digitalen Spuren, die Konsumenten bei der Nutzung digitaler Medien hinterlassen – auch Risiken. So warnt der Soziologe Bruno Latour (2013, S. 119 f.) davor, dass „kleinste Bewegungen“ von Nutzern im virtuellen Raum „mit Codezeilen bezahlt werden“, aus denen eine zunehmende „Verfolgbarkeit“ resultiert. Im Umkehrschluss versprechen sich Unternehmen von Big Data und der Analyse digitaler Daten eine Fülle an Möglichkeiten, zuzuhören und zu messen oder „interessante Insights“ aus dem „Daten-Flow“ zu generieren (Schauerte 2011, S. 8).

### 4. Neue Nützlichkeit

Aus der „Psychologisierung“ des Markenkonzepts (vgl. auch Hellmann 2003; Heun 2009, 2012), und der starken Orientierung am Konzept des rational abwägenden Homo oeconomicus resultierte nach Mitchell (2012, S. 85) eine Loslösung des (emotionalen) Konzepts der Marke von (funktionalen) Produktkonzepten: „(...) the products functional attributes and price were seen as vehicles of ‚rational‘ appeals while ‚the brand‘ became the vehicle of ‚irrational‘ emotional appeals.“ Demnach werden Produkte in

<sup>5</sup> Siehe hierzu den Beitrag von Dieter Georg Herbst in diesem Band.

<sup>6</sup> Wobei Jowitt und Lury (2012, S. 96) angesichts der „Vielzahl an Herausforderungen“ in Zeiten digitaler Medien vor der Glorifizierung des Konsumenten („Consumer is not king“) warnen.

<sup>7</sup> Siehe hierzu auch die Beiträge von Baumann und Heun in diesem Band.

Fabriken produziert, Marken „entstehen“ in den Köpfen von Verbrauchern (vgl. Kapferer 1992). Lange Zeit galt die Emotionalisierung von Marken als Ausweg aus dem „Dilemma“ eines immer intensiveren und beschleunigten Konkurrenzkampfes zwischen Anbietern um die Gunst von Verbrauchern in Zeiten eines „Information Overloads“ (Toffler 1970). Diesem Phänomen liegt die Annahme zugrunde, dass Markenprodukte sich auf der funktionalen Ebene immer weniger unterscheiden bzw. etwaige funktionale Eigenschaften von Produkten – da durch Wettbewerber scheinbar leicht zu kopieren – sich zur mittel- bis langfristigen Differenzierung in Zeiten globalisierter Märkte kaum eignen. Eine Marke ist nach diesem Verständnis gekennzeichnet durch den Versuch, Einstellungen und Verhaltensweisen von Konsumenten über die Images und Botschaften von Marken zu beeinflussen und zu kontrollieren (Mitchell 2012, S. 85).<sup>8</sup>

Autoren wie Robert Jones oder Alan Mitchell kommen angesichts der Digitalisierung zu dem Schluss, dass es heutzutage nicht mehr ausreicht, Markenbotschaften zu penetrieren, sondern Marken sollen ihren Kunden vielmehr Angebote zum „nützlichen Tun“ unterbreiten (Jones 2012, S. 77; vgl. auch Mitchell 2012).<sup>9</sup> Aus diesem Trend zu einer neuen Nützlichkeit von Marken resultiert – aufgrund des hohen Maßes an Transparenz von Produktschwächen in Zeiten digitaler Bewertungsportale und -foren – einerseits eine notwendige Rückbesinnung auf funktionale Qualitäten (vgl. Heun 2014). Andererseits bieten die digitalen Medien Marken eine Fülle an neuen Möglichkeiten, Konsumenten auch jenseits eng definierter Nutzen von Basisprodukten nützlich zu sein. So bieten bspw. „Marken-Apps“ für mobile Endgeräte Unternehmen die Möglichkeit, Markenkommunikation mit „peripheren Nutzen“ zu versehen und dabei die übermäßige Penetration von Basisversprechen zu umgehen.<sup>10</sup>

## 5. Markenkonzepte flexibilisieren

Lange Zeit galt das Herbeiführen einer „Integrierten Kommunikation“ (Bruhn 2009) von Marken als eines der zentralen Erfolgsprinzipien im Markenmanagement der 90er-Jahre des 20. Jahrhunderts. Doch in Zeiten digitaler Medien wird es für Marken zunehmend bedeutsam, Bezugsgruppen zu involvieren und auch kurzfristig über digitale

---

<sup>8</sup>Den „Schaden“ der Orientierung an dem Prinzip der Persuasion isoliert Mitchell (2012, S. 90 f.) auf drei Feldern: 1. Die Implementierung eines fundamentalen Zielkonflikts (Konsumentenorientierung vs. Konsumentenüberzeugung) im „Herzen des Marketings“. Hier wurden seiner Auffassung nach nicht nur Ressourcen falsch investiert, sondern vor allen Dingen wurde Vertrauen der Adressaten von Werbung verspielt (Mitchell 2012, S. 91). 2. Die Verursachung einer „ongoing confusion“ aufgrund der Konzentration auf seiner Auffassung nach „fragwürdige Annahmen“ und Messgrößen. 3. Die Schaffung eines „strategic blindspot“ im Bereich der Konsumentenforschung („Was interessiert die Konsumenten wirklich?“).

<sup>9</sup>Nach Auffassung von Jones (2012) wird auch die Frage nach dem gesellschaftlichen Nutzen von Marken („Purpose“) gegenüber den klassischen Positionierungen von Marken an Bedeutung gewinnen.

<sup>10</sup>Siehe hierzu auch die Beiträge von Sina Hegny und Thomas Heun in diesem Band.

Medien zu kommunizieren.<sup>11</sup> Das hohe Maß an Integrations- und Standardisierungs-bemühungen klassisch-crossmedialer Planungsansätze wie dem der „Integrierten Kommunikation“ scheint, in Anbetracht der Fülle an Kontaktpunkten, die es innerhalb kurzer Zeitspannen zu bedienen gilt, mehr und mehr als ein starres Korsett wahrgenommen zu werden, von dem es Marken zu „befreien“ gilt (Jones 2012).<sup>12</sup> In Anlehnung an Mezger und Sadrieh (2007) betont Elke Theobald (2011, S. 105) die Wahrnehmung eines „Spagats“ zwischen der kontinuierlichen Markenpflege und dem „Geschwindigkeitswettbewerb im Web“, der ein hohes Maß an technologischer Kompetenz und „dialogischer Kommunikation“ erfordert.<sup>13</sup>

Basierend auf der Forderung nach flexibleren Markenkonzepten folgt für viele Autoren auch die Notwendigkeit eines neuen Verständnisses im Bereich des Brand Designs.<sup>14</sup> Galt bisher ein Höchstmaß an visueller Konsistenz als entscheidend für die Profilierung von klaren Markenbildern, betonen Autoren wie Jones (2012, S. 78), dass eine inhaltliche Kohärenz bedeutsamer ist und es vielmehr einer Ausweitung der gestalterischen Freiheitsgrade bedarf, um in Zeiten digitaler Medien über unterschiedliche Kanäle zu kommunizieren. Marke wird im 21. Jahrhundert demnach noch weniger im juristischen Sinne als „Schutzmarke“ denn als Ressource oder Plattform verstanden, derer sich unterschiedliche Bezugsgruppen bedienen.<sup>15</sup> Entscheidend hierbei bleibt, dass die Verantwortung für die Markenführung bei den Markenmanagern auf Unternehmensseite verbleibt. Kreuzer und Land (2017, S. IX) postulieren in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit einer aktiven Gestaltung von vergleichsweise neuen Handlungsfeldern der digitalen Markenführung, wie z. B. Customer-Experience-Management, Review-Management und Influencer-Marketing.

---

## 2 Die Beiträge

Die Auswirkungen der durch die Digitalisierung induzierten grundlegenden Wandlungsprozesse waren – trotz der inhaltlich z. T. sehr unterschiedlichen Ausrichtungen – auch für die Autoren dieses Bandes zentral.

---

<sup>11</sup> Siehe hierzu auch den Beitrag von Lars Rademacher in diesem Band.

<sup>12</sup> Jones (2012, S. 78) geht noch über diese Forderung hinaus, indem er Marken auffordert, mehr zu „experimentieren“: „They’re not looking for a monotone, but a theme with variations; not a slogan, but a story; not a message, but a pattern; not a set formula, but constant experimentation.“ Nach Henseler (2011, S. 118) folgt hieraus u. a. eine Art von „Echtzeitkommunikation“ von Marken im Social Web: „Marken werden im Social Media Web viel stärker daran gemessen und bewertet, wie gerecht sie ihrem Markenversprechen werden und wie integer sie sich verhalten.“ Diese Entwicklung stellt u. a. neue Anforderungen an die Authentizität einer Marke (Henseler 2011, S. 119).

<sup>13</sup> Siehe hierzu auch die Beiträge von Dänzler, Jausen, Schmidt und Seidel in diesem Band.

<sup>14</sup> Vergleiche hierzu auch den Beitrag von Marco Spies, Christian Vatter und Martin Jordan in diesem Band.

<sup>15</sup> Siehe hierzu die Beiträge von Carsten Totz und Florian-Ulrich Werg sowie Marco Spies.

**Stefanie Dänzler** plädiert für eine agilere Form der Markenführung. Im Zuge der Digitalisierung werden Marken mit der Herausforderung konfrontiert, strukturelle Lösungen aufgrund der sich stets verändernden Medienlandschaft (Trennung der Information vom Medium) zu finden. Auf der Basis der abgeleiteten Thesen unter Zuhilfenahme des AGIL-Schemas des Soziologen Talcott Parsons entwickelt sie mit Steffen Stäuber ein Markenmanagementmodell, bei dem die klassisch lineare Führung von Marken durch einen Kreislaufprozess des agilen Erschaffens (Build), Testens (Test) und Lernens (Learn) ersetzt und ergänzt wird.

**Thomas Heun** befasst sich im Rahmen seines Beitrags – auf der Basis eines von ihm identifizierten dynamisierten „Consumer Turns“ – mit der grundlegenden Frage nach dem Einfluss des Medienwandels auf den Nutzen von Marken im 21. Jahrhundert. Basierend auf dem klassischen Nutzenmodell von Wilhelm Vershofen entwickelt er ein erweitertes Markennutzenmodell, anhand dessen erstmalig „periphere Markennutzen“ in die Debatte eingeführt werden. Im Rahmen seiner Analyse kann er zeigen, wie in Zeiten digitaler Medien einerseits die traditionellen funktionalen Produktnutzen eine Renaissance erleben und andererseits periphere Nutzendimensionen, wie situative Nutzen von Marken-Apps, an Bedeutung gewinnen.

**Lars Rademacher** widmet sich in seinem Beitrag dem Einfluss der medialen Digitalisierung auf das Konzept der Integrierten Kommunikation. Im Zuge dieser Auseinandersetzung mit diesem für PR und Marketing folgenreichen Konzept markiert er die Unterschiede eines (scheinbar) geteilten Kommunikationsverständnisses im deutschen und angelsächsischen Sprachraum. Er beschließt seine Bestandsaufnahme mit einem Plädoyer für fließende Übergänge und Netzwerkstrukturen sowie Kommunikation über Organisationsgrenzen hinweg, um Interaktionsstrukturen jenseits klassischer Grenzziehungen sichtbar zu machen.

Auch **Sebastian Schmid** setzt sich in seinem Beitrag mit dem fundamentalen theoretischen Wandel des Markenkonzepts auseinander. Als Antwort auf die Herausforderung der Digitalisierung entwirft er das Konzept der „Marke als Redaktion“. Dabei wird der aus dem Journalismus entlehnte Redaktionsgedanke auf das Konzept der Marke bezogen und angewendet. Marke wird hier zu einer kommunikativen Hybridkategorie, die analytische, gestaltende und/oder delegierende Aufgaben im Bereich der Markenkommunikation übernimmt. Als Kompetenzstelle hat sie dabei einen klaren Fokus auf die Beobachtung, die Analyse und die kommunikative Ausgestaltung der Themen und Texte einer Marke.

**Kira Krüger** betont die Notwendigkeit eines fundamentalen Umdenkens im Markenmanagement. Nachhaltiger Erfolg von Marken stellt sich nach ihrer Auffassung am ehesten dann ein, wenn die Marken ein Verständnis für digitale Innovation entwickeln. Ausgehend von klassischen Innovationstheorien entwickelt sie ein Modell der digitalen Innovation, an dem sie zentrale Eigenschaften moderner Markenführung veranschaulicht.

Ein zentrales Kennzeichen von Medienmärkten in Zeiten digitaler Medien ist nach **Holger Schunk** und **Thomas Könecke** ein zunehmendes Maß an Konvergenz. Aus dieser Annäherung der Medienmärkte resultiert nach Auffassung der Autoren für Marken ein erhöhter Bedarf an strategischer Markenführungskompetenz, ohne die die häufig essenzielle crossmediale Erweiterung von Marken wenig sinnvoll erscheint.

Nach **Carsten Totz** und **Florian-Ulrich Werg** stellt die Digitalisierung die Markenführung vor fundamentale Herausforderungen. Einerseits durch die zunehmende Anzahl digitaler Kontaktpunkte, andererseits durch die neuen Möglichkeiten der Interaktion an und zwischen diesen Kontaktpunkten. Der Beitrag zielt darauf ab, die Identitätsbildung und den Beziehungsaufbau durch eine „markenspezifische Choreografie von Interaktionen“ an den Kontaktpunkten zwischen Mensch und Marke zu ermöglichen. Der Ansatz beinhaltet eine zeitliche Dimension, indem der Beziehungs- und Identitätsaufbau sowohl am einzelnen Kontaktpunkt als auch in der Interaktionskette über mehrere Kontaktpunkte hinweg gesteuert und entwickelt wird. Erklärtes Ziel ist es, Interaktionen als Signatur im Sinne einer unverwechselbaren und prägenden „Unterschrift“ der Marke zu etablieren. Hierzu sind ein Verständnis von Marke und Markenführung als Basis einer Interaktionsorientierung, die Überarbeitung von Steuerungsinstrumenten der Markenführung und strukturelle Anpassungen innerhalb von Unternehmen essenziell.

**Marco Spies** sieht einen Zusammenhang zwischen medialer Digitalisierung, globalen Wandlungsprozessen und der Wahrnehmung von krisenhaften Zuständen. Die hieraus resultierende Verunsicherung von Konsumenten führt seiner Auffassung nach zu einem neuen bürgerlichen Verantwortungsbewusstsein. In diesem Zusammenhang sind Marken mehr denn je als Sinnstifter gefragt. Die authentische und glaubwürdige Genese einer Markenbedeutung für Konsumenten bleibt eine der zentralen Aufgaben von Marken. Gemäß der Formel „Produkte folgen der Marke, Marken folgen den Menschen“ fordert er den umfassenden Einsatz neuer Methoden, wie der des „Human Centered Designs“, zur Bewältigung des „Transformationsprozesses“ in Zeiten digitaler Medien.

Auch nach **Michaela Jausen** resultieren aus der Digitalisierung fundamentale Veränderungen für Marken. Marken müssen heute flexibler agieren, Konsumenten und ihre Bedürfnisse „ernster nehmen“ und mehr Aufwand betreiben, um relevante Markenerlebnisse zu schaffen. Hiermit geht für sie eine Entwicklung weg von der Botschaftsorientierung hin zur Markenhaltung einher. Als Weg zu einer übergeordneten und flexiblen Haltung von Marken schlägt sie die Orientierung an Prinzipien des agilen Prozessmanagements vor, um die Entwicklung von flexiblen Markenökosystemen zu ermöglichen.

**Dominik Pietzcker** beschäftigt sich mit der neuen Relevanz tradierter Kommunikations- und Geschäftsstrategien in Zeiten digitaler Medien. Diese manifestiert sich seiner Wahrnehmung nach in der Orientierung von Konsumenten an Marken in nichtdigitalen Nischen. Der Autor erklärt diesen Trend zu analogen Nischen mit der Unfähigkeit digitaler Kanäle, echte Nähe und Bindung aufzubauen. Die Allgegenwärtigkeit digitaler Kommunikation weckt seinen Beobachtungen zufolge ein neues Bedürfnis nach Intimität und Verborgenheit. Darüber hinaus sensibilisiert er für eine Auseinandersetzung mit den Begleiterscheinungen der Digitalisierung jenseits der ökonomischen Potenziale. In diesem Zusammenhang thematisiert er insbesondere die negative Begleiterscheinung eines demokratischen Bedeutungsschwundes.

**Sabine Fischer** stellt das Wesen von Ideen in das Zentrum ihres Beitrags. Vor dem Hintergrund einer Fülle von und einer großen Nachfrage nach digitalen Ideen sieht sie, quasi als Grundvoraussetzung für Prozesse der digitalen Innovation, die Notwendigkeit

einer Begriffsbestimmung. Eine Idee ist demnach eine originelle, neue Lösung für ein Problem oder Herausforderung. Die Währung der Qualität einer Idee bemisst sich aus ihrer eindeutigen Logik und der Explizierbarkeit von Anlass, Lösung und Wert.

**Norman Hiob** widmet sich im Rahmen seines Beitrags den besonderen Herausforderungen der Markenführung im 21. Jahrhundert. Sein besonderer Fokus liegt dabei auf einer dimensionalen Analyse möglicher Lösungsansätze, wie z. B. der Vereinfachung von Kaufprozessen. Basierend auf der Annahme einer Demokratisierung von Marken bewertet er zudem das Management von co-kreativen Managementprozessen positiv.

**Dieter Georg Herbst** widmet sich in seinem Beitrag der Bedeutung des „Digital Storytelling“ in der Markenführung. Digitale Medien eignen sich seiner Auffassung nach aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten der Vernetzung und Interaktion von Marken und Konsumenten ganz besonders für das Erzählen von Geschichten. Dies erfordert, dass Geschichtenerzähler in digitalen Medien neue Kompetenzen als „Digital Literacy“ aufbauen. Er kommt zu dem Schluss, dass die rasant fortschreitende Entwicklung digitaler Technologien auch das „Digital Brand Storytelling“ in den nächsten Jahren erheblich weiterentwickeln wird.

**Stefan Wölwer** setzt sich in seinem Beitrag mit dem Einfluss des Interaction Designs auf das Konzept der Marke auseinander. Wissenschaftstheoretisch verortet er Interaction Design an der Schnittstelle zwischen Technologie, Design und Soziologie. Interaction Designer bezeichnet er in diesem Zusammenhang als wichtige zentrale Knoten („Interfaces“) in zunehmend netzwerkartigen Strukturen zwischen digitalen Technologien und den Anwendern.

Nach **Christian Vatter** und **Martin Jordan** ist das Angebot von „Mehrwerten“ zentral für die Akzeptanz von Marken durch Konsumenten. Gängige „Mehrwert-Techniken“ basieren nach Auffassung der Autoren jedoch stark auf der Vermittlung von Bedeutungsinhalten, die mittels „Push-Botschaften“ und Einwegkommunikation verbreitet werden. Diese Art der Kommunikation dringt in Zeiten digitaler Medien kaum noch zu Kunden durch. Als Lösung schlagen sie die Verbindung von Markenführung und Service-Design in Form von „Brand Services“ vor. Dienstleistungen von Marken können helfen, diese zu vermarkten, indem sie Aufmerksamkeit generieren, Markenwerte vermitteln und für Kunden nützlich sind. Aus 60 Beispielen, die ihren Kriterien von Brand Services entsprechen, extrahieren die Autoren zentrale Faktoren, die in wirkungsstarken Brand Services erfüllt sein sollten.

**Venna von Lepel** plädiert vor dem Hintergrund des Medienwandels für ein Umdenken im Bereich der Markenkommunikation. Ihren Erkenntnissen zufolge stellt zum einen das höhere Maß an Transparenz durch digitale Medien neue Anforderungen an die Einheitlichkeit und den Grad der Integration aller Kommunikationsakte einer Marke. Zum anderen geht die Kommunikation über eine Marke stärker von Konsumenten aus, deren kommunikatives Handeln von Unternehmen nur schwer kontrolliert werden kann. Die neue Vielfalt der Kommunikationskanäle in Zeiten digitaler Medien stellt zudem neue Herausforderungen an die Corporate-Design-Vorgaben. Als Lösungsansatz entwirft sie das Konzept der „empathischen Markenführung“.

Ausgehend von einem kulturtheoretischen Verständnis von Marke plädiert **Stefan Baumann** im Rahmen seines Beitrags für die stärkere Orientierung an „Brand Communities“. Nach seinem Verständnis der durch die Digitalisierung ausgelösten Wandlungsprozesse stehen Marken in Zukunft stärker in netzwerkartigen Beziehungen zu unterschiedlichen Interessengruppen. Die stärkere Orientierung an einem Beziehungsmanagement erfordert seinen Überlegungen zufolge ein „Social Design“, aus dem im Idealfall intensive soziale Bindungsverhältnisse in Form von Communities entstehen.

**Elke Kronewald** und **Theresa Lotichius** plädieren im Rahmen ihres Beitrags für ein Themen- und Issues-Management in der Social-Media-Kommunikation von Unternehmen. Nach ihrer Wahrnehmung ist die Social-Media-Kommunikation von Marken heute weiterhin stark auf eine möglichst kontrollierte Außendarstellung und weniger auf einen direkten und authentischen Dialog mit den Nutzern ausgelegt. Themen- und Issues-Management im Social Web ermöglicht die frühzeitige Antizipation von kommunikativen Chancen und Risiken, um (Re-)Aktionen vorbereiten zu können. Mitarbeiter können durch Sensibilisierung für die Relevanz des Themen- und Issues-Managements den Scanning-Prozess unterstützen. Darüber hinaus empfehlen sie ein Themen- und Issues-Management auch für Unternehmen, die selbst nicht im Social Web aktiv sind.

**Laura Ludwig** widmet sich in ihrem Beitrag dem Mythos Big Data. Der Hype um Big Data hat sich in Richtung einer alltäglichen Nutzung von neuen Technologien gewandelt. Im Rahmen dieser Entwicklung wird Big Data mit digitalen Technologien gleichgesetzt, die nicht mehr nur als passive Übermittler firmieren, sondern in einer engen Verbindung mit Diskursen, Akteuren und Netzwerken stehen. Nach einer einleitenden gesellschaftlichen Einordnung des Themas stellt sie mit Data Thinking einen praxisorientierten Ansatz vor, anhand dessen sie digitale Transformation im Unternehmensumfeld als Prozess dargestellt sowie Herausforderungen von Management, Unternehmenskultur und Arbeitsumfeld beleuchtet.

**Wolfgang Mühl-Benninghaus** verdeutlicht die Herausforderungen des Markenmanagements basierend auf einem wirtschaftshistorischen Bogenschlag von den Anfängen der Industrialisierung bis zur Netzwerkökonomie. Neben die Steuerung kurzfristiger Unternehmensabläufe werden seiner Erkenntnis nach vor allem von Konsumenten erzeugte Virtualitäten für die Weiterentwicklung von Marken immer wichtiger. Sein Fazit: Für Entscheider kommt es darauf an, auf die nichtlinearen Veränderungen rechtzeitig zu reagieren und die Veränderungen in den bestehenden Netzen und allen zur Verfügung stehenden Netzwerken zu kommunizieren.

**Ève Seidel** befasst sich im Rahmen ihrer Studie mit der Frage, inwieweit das Konzept der Markenidentität noch den Anforderungen gerecht wird, mit denen Marken in Zeiten digitaler Medien konfrontiert werden. Auf der Basis von Experteninterviews kommt sie zu der Erkenntnis, dass dieses Modell für die Anwendung in der Praxis des Markenmanagements der Anpassung bedarf. Hier sollte nach den Erkenntnissen der Autorin insbesondere zwei bestimmten Komponenten bei der medienübergreifenden Kommunikation Rechnung getragen werden.

**Sina Hegnys** Beitrag basiert auf der These, dass junge Zielgruppen von Marken über klassische Medien immer schwerer erreicht werden. Im Rahmen einer empirischen Studie

widmet sie sich der Nutzung und Akzeptanz von Marken-Apps bei jungen Handy- und Smartphonebesitzern. Sie kommt zu der Erkenntnis, dass Marken-Apps das Markenimage positiv beeinflussen können. Sie zeigt, welche Voraussetzungen Marken-Apps erfüllen müssen, um eine derartige Wirkung zu entfalten.

Im Beitrag von **Mona Olwig** stehen die User als kollektive Autoren von Marken im Zentrum einer empirischen Studie. Ziel der Untersuchung ist die Erforschung des Einflusses von Social Media auf die Brand Personality von Marken aus dem Modebereich. Sie kommt zu der Erkenntnis, dass an die Seite des Selbstbilds von Marken aus Unternehmenssicht eine Markenpersönlichkeit tritt, die über die digitalen Medien auch zunehmend von Konsumenten geprägt wird.

---

## Literatur

- Bruhn, M. (2009). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Cziko, G. (2000). *The things we do: Using the lessons of Bernard and Darwin to understand the what, how, and why of our behaviour*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Domitzlaff, H. (1939). *Markentechnik. Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens*. Hamburg: Hanseatische Verlagsanstalt.
- Gaiser, B. (2011). Aufgabenbereiche und aktuelle Problemfelder der Markenführung. In E. Theobald & P. T. Haisch (Hrsg.), *Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter* (S. 3–38). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Golant, B. (2012). Bringing the corporate brand to life: The brand manager as a practical author. *Journal of Brand Management*, 20(2), 115–127.
- Haisch, P. T. (2011). Bedeutung und Relevanz der Onlinemedien in der Marketingkommunikation. In E. Theobald & P. T. Haisch (Hrsg.), *Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter* (S. 79–93). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heath, R. (2012). *Seducing the subconscious: The psychology of emotional influence in advertising*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Hellmann, K.-U. (2003). *Soziologie der Marke*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Henseler, W. (2011). Social Media Branding. Markenbildung im Zeitalter von Web 2.0 und App-Computing. In E. Theobald & P. T. Haisch (Hrsg.), *Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter* (S. 111–126). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heun, T. (2009). Marke und Kultur. Chancen einer kulturalistischen Perspektive auf Marken. *Sozialwissenschaft und Berufspraxis*, 32(1), 42–55.
- Heun, T. (2012). *Marken im Social Web. Zur Bedeutung von Marken in Online-Diskursen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heun, T. (2013). Die Bilder der Communities. Zur Bedeutung von Bildern in Online-Diskursen. *Bild und Moderne. IMAGE – Zeitschrift für interdisziplinäre Bildwissenschaft*, 17, 220–234.
- Heun, T. (2014). Konsumkritik als Konsumanreiz. *Pop. Kultur und Kritik*, 4, 34–36.
- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons. The principles of cultural branding*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Jones, R. (2012). Five ways branding is changing. *Journal of Brand Management*, 20, 77–79. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.51>. Online publiziert am 21.09.2012.
- Jowitt, H., & Lury, G. (2012). Is it time to reposition positioning? *Journal of Brand Management*, 20, 96–103. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.51>. Online publiziert am 21.09.2012.

- Kapferer, J.-N. (1992). *Die Marke. Kapital des Unternehmens*. Landsberg/Lech: Mi-Wirtschaftsbuch.
- Kotler, P. (1972). *Marketing management. Analysis, planning and control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0. From products to customers to the human spirit*. Hoboken: Wiley & Sons.
- Kreutzer, R. T., & Land, K.-H. (2017). *Digitale Markenführung. Digital Branding im Zeitalter des digitalen Darwinismus*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Laran, J., Dalton, A. N., & Adrade, E. B. (2011). Why consumers rebel against slogans. *Harvard Business Review*, 89(11), 34.
- Latour, B. (2013). Achtung: Ihre Phantasie hinterlässt digitale Spuren! In H. Geiselberger & T. Moorstedt (Hrsg.), *Big Data: Das neue Versprechen der Allwissenheit*. Berlin: Suhrkamp.
- Mezger, M., & Sadrieh, A. (2007). Proaktive und reaktive Markenpflege im Internet. In H. H. Bauer, D. Große-Leege & J. Rösger (Hrsg.), *Interactive Marketing im Web 2.0+* (S. 73–92). München: Vahlen.
- Mitchell, A. (2012). McKitterick's conodrum. *Journal of Brand Management*, 20, 77–79. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.51>. Online publiziert am 21.09.2012.
- Muniz, A. M., Jr., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432.
- Packard, V. (1958). *Die geheimen Verführer. Der Griff nach dem Unbewußten in Jedermann*. Düsseldorf: Econ.
- Schau, H. J., & Gilly, M. C. (2003). We are what we post? Self-presentation in personal web space. *Journal of Consumer Research*, 30(3), 385–404.
- Schauerte, A. (2011). Flow Controlling – Adaptives Marketing im digitalen Zeitalter. In APG (Hrsg.), *Ein Jahr voller Ecken. Die gesammelten Artikel der APG Strategy Corner* (S. 7–8). Hamburg: APG.
- Theobald, E. (2011). Die Herausforderung Internet für Markenführung und Markenkommunikation. In E. Theobald & P. T. Haisch (Hrsg.), *Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter* (S. 95–109). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Theobald, E., & Haisch, P. T. (2011). *Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Toffler, A. (1970). *Future shock*. New York: Random House.
- Wallace, E., Bull, I., & de Chernatony, L. (2012). Facebook ‚friendship‘ and brand advocacy. *Journal of Brand Management*, 20, 128–146. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.51>. Online publiziert am 21.09.2012.
- Weiss, S. (2010). *Werbung im Web. Der Stellenwert der klassischen Online-Werbung in der Werbekommunikation*. Dissertation, Universität Münster, Münster.
- Zuboff, S., & Maxmin, J. (2002). *The support economy: Why corporations are failing individuals and the next episode of capitalism*. New York: Viking.

**Prof. Dr. Thomas Heun** ist Professor für Konsumentenverhalten und Marktforschung an der internationalen Hochschule Rhein-Waal. Vor dieser Tätigkeit arbeitete er lange Jahre für große Unternehmen der Werbe- und Medienindustrie als Marktforscher, Strategischer Planer und Innovationsentwickler. Die Forschungsgebiete des Diplom-Soziologen liegen in den Bereichen der Konsumsoziologie und -psychologie, Markenforschung und Hochschuldidaktik.

---

**Teil I**

**Grundlagen des Markenkonzepts im 21.  
Jahrhundert**



---

# Agile Branding – Wie das digitale Werbegut die Kommunikation verändert

Stefanie Dänzler

---

## 1 Einführung

Welche neuen Verhaltensweisen und technologischen Mechanismen für Marken und Konsumenten gibt es in der komplexen digitalen Welt, welche strategische Auswirkungen hat die digitale Entwicklung auf das Markenerlebnis und das Marketing von Unternehmen? CEOs, CMOs und Marketingverantwortliche stehen vor neuen Herausforderungen und müssen in einer digitalen Welt ihre Marken und Unternehmen neu positionieren und ihre Organisation anpassen und verändern.

Mit dem Internet als Übertragungskanal und mit der Digitalisierung der Medien können wir unsere Bedürfnisse nach Unterhaltung, Information, Kommunikation, Konsum und Sozialisierung recht einfach und schnell befriedigen. Es hat sich ein unendlich großer Markt entwickelt, auf dem sich alle lokalen und globalen Marken der Welt mit kleinem oder exorbitant hohem Marketingbudget auf unterschiedliche und individuelle Art und Weise darstellen und sich ihren Rezipienten und Konsumenten anbieten. Eine der Folgen ist, dass die Medien- und Marketingunternehmen gezwungen sind, sich in immer kürzeren Abständen mit neuen Technologien, Veränderungen des Konsumentenverhaltens und dem Gebrauch von innovativen Endgeräten und deren Werbemöglichkeiten auseinanderzusetzen.

Wie verändern sich die Massenmedien? Was passiert mit der klassischen Kommunikation und wie verändert sich im Zuge der Digitalisierung die Werbung für Marken- und Medienunternehmen?

---

S. Dänzler (✉)  
Berlin, Deutschland  
E-Mail: [daenzler@outlook.de](mailto:daenzler@outlook.de)

„Folgt man der Auffassung von Shapiro/Varian (1999, S. 3) und definiert Informationen als ‚alles, was digitalisiert, als Bitstrom kodiert werden kann‘, dann sind alle Medieninhalte, ob informativ oder unterhaltend, Informationsgüter.“ (Kiefer 2004, S. 174)

„In der Medienwirtschaft handelt es sich um Informationsgüter, die in vielfältig differenzierter Form auftreten. Hier beschränken wir uns auf die Unterscheidung zwischen journalistischen und werblichen Informationsgütern und bezeichnen zur Vermeidung umständlicher Terminologie die ersten als Redaktionsgüter und die letzteren als Werbegüter.“ (Pethig 2003, S. 139)

Die Möglichkeit, in analogen Medien wie z. B. Zeitungen, Zeitschriften, Fernsehen und Hörfunk neben Redaktionsgütern Werbegüter zu schalten, hat sich im digitalen Zeitalter um eine Unendlichkeit an Möglichkeiten erweitert. Klassische Medienunternehmen können ihre Werbebotschaft nicht nur einmalig und zeitgleich über den TV-Sender ausstrahlen, sondern bieten über ihre Webseiten oder auf verschiedenen digitalen Plattformen wie z. B. YouTube den TV-Spot auch unbegrenzt oft zur Ausstrahlung oder zum Abruf an. Die Werbebotschaft kann beliebig oft wiederholt und bei Interesse an alle Freunde und Bekannte mit einem viralen Netzwerkeffekt weitergeleitet und verteilt werden. Dieser Mechanismus gilt sowohl für die Werbe- als auch für die Informationsgüter.

Es stellt sich die Frage, ob das klassische analoge Modell der Werbung und die beliebten Massenmedien wie Fernsehen, Radio, Zeitungen und Zeitschriften aussterben oder aber sich deren Geschäftsmodelle und Werbemöglichkeiten nachhaltig und endgültig verändern. Es gibt keine eindeutige Aussage. Die Möglichkeiten, Informationen und Werbegüter herzustellen und zu verbreiten, erweitern sich in der digitalen Welt von heute bis ins Grenzenlose. Jeder kann Anbieter von Informationen und Werbebotschaften werden. Die Marken haben die Qual der Wahl, ein unendliches Angebot an technischen und konzeptionellen Möglichkeiten, ihre Werbebotschaften mit einem begrenzten Kommunikationsbudget effizient und effektiv einzusetzen. Eine Aufgabe, die immer komplexer und unüberschaubarer wird.

Unser Bedürfnis nach und Bedarf an Informationen und Werbung ist mit den klassischen Massenmedien recht gut befriedigt und gesättigt, wenn nicht sogar übersättigt. Mit der technologischen Entwicklung und der Möglichkeit, auf neuen Endgeräten (z. B. Smartphones) neuartige Werbekonzepte (z. B. lokalisierte und personalisierte Werbebotschaften) auszustrahlen, ist der Werbemarkt noch vielfältiger und größer geworden. Er ist grenzenlos, beliebig und komplett unübersichtlich geworden, und für die Botschaft der Marke ist es noch schwerer und komplexer geworden, zum Konsumenten durchzudringen.

Die Verlagerung unserer Aktivitäten von den analogen und materiellen Medien zu den digitalen und immateriellen Medien führt dazu, dass die klassischen Refinanzierungsmodelle der Medienunternehmen angepasst und ergänzt werden müssen. Die gewünschten Informationen werden z. B. nicht mehr nur über den physischen Zeitungsträger, sondern auch im Internet bspw. über Blogs oder reine Internetzeitungen vermehrt nachgefragt und in der Regel umsonst konsumiert. Die Werbeeinnahmen der physischen Zeitungen sinken.

„Der Abwärtstrend bei vielen großen Zeitungen und Zeitschriften setzte sich bis auf ein paar Ausnahmen fort. So ist beispielsweise allein die Gesamtzahl der verkauften Auflagen bei den überregionalen Tageszeitungen im letzten Quartal 2018 auf 2,45 Millionen Exemplare geschrumpft. Das sind 7,1 Prozent weniger als im vierten Quartal 2017.“ (o.V. 2019)

Infolgedessen müssen sich die klassischen Mediengattungen anpassen und ihre Verluste durch digitale Werbeeinnahmen (z. B. TV-Spots mit Backlink im Internet oder Bannerwerbung) ergänzen und kompensieren. Zur Refinanzierung ihrer Informationen müssen zudem neue Geschäftsmodelle aus der Netzwerkökonomie adaptiert und erfolgreich umgesetzt werden.

Welche Veränderungen hat die digitale Technologie hervorgerufen? Neue Anbieter und Aggregatoren (z. B. Suchmaschinen, Blogs und soziale Netzwerke) von Informationen haben die klassischen Medienmärkte erobert, die Art der Werbung verändert und den Umsatz der Werbung neu verteilt. Google als Suchmaschine verdient seinen Umsatz mit Werbung, ohne dabei direkt Informationen herzustellen.

Im weltweiten Markt der Desktop-Suchmaschinen war Google mit einem Marktanteil von rund 75,5 % der Suchanfragen im Mai 2019 Marktführer. Mit großem Abstand folgen die Microsoft-Suchmaschine Bing mit 9,8 % und der chinesische Anbieter Baidu mit rund 8,4 %. In Deutschland liegt der Marktanteil von Google bei Desktop-PCs bei rund 90 % und bei 98 % bei der mobilen Suche (vgl. Statista 2019a).

Der Werbeumsatz von Google stieg stetig und überschritt 2018 zum ersten Mal die Grenze von 100 Mrd. US-Dollar und betrug 116,37 Mrd. US-Dollar (vgl. Statista 2019b).

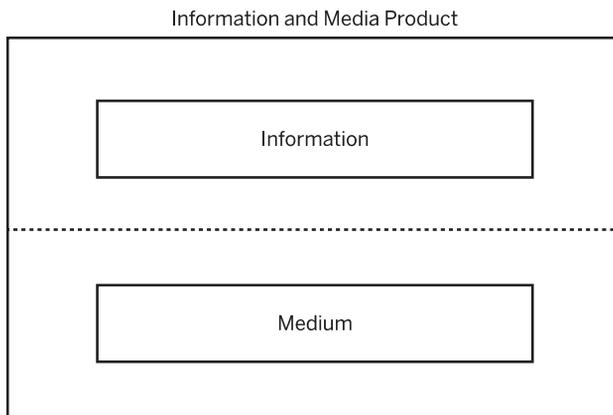
Bei dem Geschäftsmodell von Google wird hauptsächlich mit der Verlinkung und nicht der Produktion von Informationen Geld verdient. Lieferanten sind die klassischen Medienunternehmen und die „User“, die nicht an den Werbeeinnahmen von Google direkt antizipieren, sondern sich die Werbeeinnahmen auch über die Google-Technologie AdSense teilen müssen. Suchplattformen wie Google benötigen aber klassisch und digital erstellte Informationen, da sie sonst an der Börse keinen so großen Wert hätten. Letztendlich ist die digitale Welt auch „nur“ als ein Markt zu betrachten, auf dem physische Güter und/oder digitale immaterielle Informationen gehandelt werden, nur um einiges neuer, unbekannter, unvorhersehbarer und vielschichtiger.

Das Internet ist demzufolge keine neue Mediengattung, sondern ein Übertragungskanal von Informationen. Das System der klassischen Mediengattungen bleibt bestehen; es gibt weiterhin Informationen, einen Übertragungskanal und ein Endgerät für den Transport der Kommunikation von Marken und deren Werbebotschaften (siehe auch Abb. 1).

Die wichtigste Erkenntnis bei der Umstellung von analog auf digital ist die Tatsache, dass sich die digitale Information (z. B. Fernsehsendung) von ihrem Medium (z. B. Fernseher) getrennt hat und demzufolge auch die klassische Werbung von ihrem Träger. „Dieser Übergang von physischer und medienspezifischer zu nicht-physischer und medi-



**Abb. 1** Übertragung und Empfang von Informationen



**Abb. 2** Medium, Information und Medien-(Informations-)Produkt. (Quelle: In Anlehnung an Hass 2002, S. 18)

enunabhängiger Produktion, Redaktion und Distribution von Informationen wird im Weiteren als Desintegration bezeichnet.“ (Hass 2002, S. 11)

Während in der analogen Welt die Informationserstellung und -verbreitung eindeutig an bestimmte Medien gekoppelt ist, lassen sich die Informationen in der digitalen Welt über unterschiedliche Medien- und Übertragungskonfigurationen erstellen und verbreiten. Die Information wird von dem physischen Medium, dem Träger, getrennt (vgl. Picot und Neuburger 2006, S. 24, siehe auch Abb. 2).

Neu ist, dass mit der Auswahl des Übertragungsmediums ein und dasselbe Informations- und/oder Werbegut entweder unter den Rundfunkstaatsvertrag (vgl. Peters 2010) oder das Telemediengesetz (vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz o. J.) fällt. Für den Rezipienten und Konsumenten ist dies kaum von Interesse, für das Medienunternehmen jedoch von größter Bedeutung, da ihre Refinanzierungsmodelle von dieser Unterscheidung stark beeinflusst und bestimmt werden. Die Begrenzung der Werbezeiten im 22. Rundfunkänderungsstaatsvertrag, der am 1. April 2019 in Kraft trat, führt zur Einschränkung der Werbeeinnahmen, wohingegen die Werbezeiten im Telemediengesetz so gut wie gar nicht eingeschränkt werden.

---

## 2 Drei Thesen zu Werbung, Medien und Information

### 1. Die Werbung hat sich – wie die Information – von Medium und Empfangsgerät getrennt.

Im digitalen Zeitalter kann der klassische TV-Spot auf beliebig viele Arten vermarktet und ausgestrahlt werden. Der Spot ist neben der Fernsehausstrahlung zu einem festgelegten Zeitraum jederzeit auf YouTube oder als Zehn-Sekünder auf dem iPad vor der gestreamten

Sendung abrufbar und kann beliebig oft angeschaut werden. Die Marke hat eine schier unendliche Anzahl an Möglichkeiten, den Konsumenten und Rezipienten mit Werbebotschaften zu erreichen. Sie sind immateriell, reproduzierbar und können auch ohne den Einsatz von Geld auf verschiedenen Übertragungswegen und Endgeräten geschaltet und eingesetzt werden.

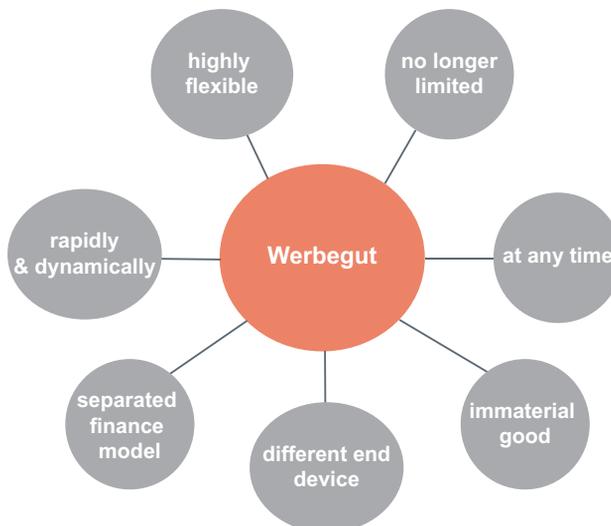
Die Desintegration von Werbeinformationen führt zu einer erhöhten Komplexität in der Kommunikation von Marken und zu einer größeren Auswahl von Kontaktpunkten mit den Rezipienten. Die strategische Frage, welches Werbegut über welchen Kommunikationskanal auf welches Endgerät übertragen und kommuniziert wird, ist eine große Herausforderung für die Marken. Die zielgerichtete Auswahl der Kontaktpunkte eines jedes einzelnen Konsumenten wird in Zukunft noch entscheidender für den Erfolg einer Marke werden.

Diese Entwicklung macht es notwendig, sich detaillierter mit den digitalen Eigenschaften des Werbegutes und dessen vielfältigen Einsatzmöglichkeiten zu beschäftigen.

Die in Abb. 3 dargestellten Eigenschaften können für das digitale Werbegut definiert werden.

- **„Immaterial good“**

Das Werbegut ist ein immaterielles Gut und kann beliebig oft mit geringen Kosten reproduziert und eingesetzt werden. Das Gut wird recht einfach verbreitet und kann in Minutenschnelle millionenfach verschickt werden. Das legale und illegale Herunterladen von Informationen ist simpel und hinterlässt im Fall der Piraterie beim Rezipienten kaum ein schlechtes Gewissen, da der Diebstahl nicht physisch erlebbar ist und nicht unmittelbar als solcher wahrgenommen wird, da der Gegenstand nicht physischer Natur ist.



**Abb. 3** Eigenschaften von Werbegütern

- **„At any time“**  
Die Werbegüter können zu jeder Zeit geschaltet werden. Der Rezipient muss nicht mehr bis zur Werbepause warten, um den Spot zu sehen, sondern er bestimmt selbst, wann das Werbegut abgerufen wird. Er bestimmt, wie oft, an welchem Ort und über welches Endgerät die Werbebotschaft empfangen wird.
- **„No longer limited“**  
Es gibt keine Begrenzung. Das Werbegut kann jederzeit, zeitlich unbegrenzt und in jeder Länge eingesetzt werden.
- **„Highly flexible“**  
Das Werbegut kann schnell und flexibel angepasst und auch von den Konsumenten verändert und weitergeleitet oder verlinkt werden.
- **„Rapidly & dynamically“**  
Das Werbegut ist agil, kraftvoll, schnell und kann umtriebiger eingesetzt werden. Durch den mathematischen Netzwerkeffekt kann es sich exponentiell rasant und überproportional im Vergleich zu den klassischen Medien ausbreiten.
- **„Separated finance model“**  
Die Marke muss für die Schaltung des Werbegutes nicht mehr nur Geld zahlen, sondern kann z. B. auch selbst zur Information werden und sich so refinanzieren. Das Werbegut wird zu einem Informations- und Geschäftsmodell.<sup>1</sup>
- **„Different end device“**  
Das Werbegut kann auf jedem technisch dafür ausgelegten Endgerät konsumiert, gespeichert, bearbeitet und verändert werden. Ein Film ist z. B. auch auf dem Handy abrufbar. Die Information wird mobil, ist zu jeder Zeit an jedem Ort abrufbar und der Konsument ist lokalisierbar. Die Werbung kann demzufolge als direkte lokale Information personalisiert werden. Der Konsument hinterlässt dabei einen digitalen Fußabdruck.<sup>2</sup>

„Alles das was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert.“ (Bloching et al. 2015, S. 39) Die Unternehmen erhalten datenbasierte Erkenntnisse und können diese zielgerichtet für das strategische Marketing einsetzen. Die Unternehmen stehen bei dem Thema „Data“ vor einer großen Herausforderung. Um erfolgreich zu sein, müssen sie immer mehr Daten erheben oder kaufen, an die unternehmensinternen Arbeitsabläufe und Strukturen anpassen, neue Prozesse einführen, qualifizierte Mitarbeiter weiterbilden oder neu einstellen und in die erforderliche Technologie und Infrastruktur investieren.

---

<sup>1</sup> Zum Beispiel Verlinkung zum Spot. Aus dem Verkauf von Produkten kann Geld über Brokerage für den Konsumenten eingenommen werden.

<sup>2</sup> Ein digitaler Fußabdruck ist eine Spur von Daten, die Sie über das Internet erstellen. Darunter fallen die von Ihnen besuchten Websites, E-Mails und Informationen, die Sie an Onlinedienste senden. (übersetztes Zitat: <https://www.dictionary.com/browse/digital-footprint>. Zugegriffen am 28.10.2019).

Ein Werbegut zu produzieren, wird technologisch zwar einfacher und kostengünstiger, aber gleichzeitig wird dessen Verbreitung komplexer, da die Anzahl der Übertragungskanäle sowie die Anzahl der zur Verfügung stehenden Medien und Endgeräte ständig ansteigen. Die Verhaltensgewohnheiten und Bedürfnisse der Konsumenten werden immer personalisierter und facettenreicher. Alles unterliegt einem stetigen und immer schnelleren Wandel, ohne dass das eine Medium das andere bis zum jetzigen Zeitpunkt abgelöst und ersetzt hat.

Aus Sicht der Rezipienten und Konsumenten haben alle klassischen und digitalen Medien ihre Berechtigung, doch sie verändern sich durch ihre Transformation vom analogen zum digitalen Gut. Die Anbieter von Marken und Informationen müssen sich mit den digitalen Eigenschaften auseinandersetzen und lernen, wie die Netzwerkökonomie funktioniert und wie sie ihre Geschäftsmodelle an die neuen Anforderungen anpassen können.

Die digitalen Eigenschaften bieten den Unternehmen neue Chancen, Werbegüter zu produzieren und neue Konzepte umzusetzen. Eine Marke muss nicht mehr nur reines Werbegut sein, sondern es kann auch selbst zum Geschäftsmodell werden. Die Marke „Red Bull“ zeigt, wie man zu einer Medienmarke wird. Die Marke produziert Informationen und besitzt den Fernsehsender Servus TV (vgl. Servus TV o. J.) oder aber verkauft ihre Rechte an dem Sprung aus dem Weltall an den Höchstbietenden (vgl. Spiller 2012).

Auch eine Getränkemarken wie Gatorade schafft mit dem Projekt „Replay“ begehrte Information und kann ihr eingesetztes Werbebudget refinanzieren, indem neben den Spots ein Wettbewerb mit „Kunststücken mit dem Football“ ausgetragen wird und daraus sogar ein Reality-Format mit millionenfacher Coverage in den klassischen Medien entsteht (vgl. Sweney 2010).

Marken werden zu Sendern von Medieninformationen, und ihr Markenversprechen kann kreativ und umfassend über den 20-Sekünder hinaus kommuniziert werden. Die Marken können direkt mit ihren Konsumenten Kontakt aufnehmen und kommunizieren. Es gibt immer mehr Unternehmen, die zukunftsfähige Werbemodelle wie z. B. Nike+ (vgl. Nike 2013) umsetzen und neue Erlöse kapitalisieren.

## **2. Werbegüter können zu Redaktionsgütern und Marken zu Informations- und Content-Anbietern werden. Die Marken entdecken neue Geschäftsmodelle, generieren Erlöse und steigern ihren Markenwert.**

Das Internet als Übertragungskanal verschafft den Marken die Möglichkeit, neue Geschäftsideen und -modelle umzusetzen und/oder sich an die digitalen Wertschöpfungsketten und -modelle aus der Netzwerkökonomie anzupassen.

Die klassischen Geschäftsmodelle der Medienwelt werden erweitert und verändern sich. Im klassischen Modell bezahlt das Markenunternehmen für die Herstellung, die Schaltung und die Ausstrahlung eines TV-Spots Geld an das Medienunternehmen. Das Unternehmen hat das Kommunikationsbudget für die Marke ausgegeben und erhofft sich durch die Werbewirkung eine Erhöhung des Absatzes und/oder eine Stärkung des Markenwertes.