Nachhaltig dynamisch: Markenführung und Branding zwischen Konsistenz und Kompatibilität

Matthias Breitschaft und Uli Drömann

Die Selbstähnlichkeit (Konsistenz) einer Marke war viele Jahre die bestimmende Gestaltungsprämisse im Brand Design und wurde in Stein bzw. Guidelines gemeißelt. Diese Zeit ist vorbei: In einer digitalen Welt brauchen Marken die Flexibilität und die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Umfeldern inhaltlich und technisch kompatibel zu sein. Andernfalls droht eine kommunikative Schockstarre, so die beiden Markenstrategen Matthias Breitschaft und Uli Drömann.

Wer bin ich und wenn ja, wie viele?

Ob wir es glauben oder nicht: Menschen passen ihr Verhalten ihrem Umfeld an – bewusst oder unbewusst. Sei es der Kontakt zu Kunden, unter Kollegen im Büro, bei einem Kaltgetränk mit Freunden oder mit dem Lebenspartner am Telefon: Jeden von ihnen sprechen wir anders an, mit jedem gehen wir anders um. Und trotzdem sind wir immer wir selbst. Wir sind uns treu, aber wir passen uns an, an den einzelnen Zeitpunkt und die Rolle, die wir in dieser Situation einnehmen (z. B. Freundin, Ehemann, Kollegin). Gleiches gilt für die Anpassung über einen Zeitraum. Menschen, mit denen wir zu tun haben, erkennen uns als dieselbe Person

wieder, auch nach Jahrzehnten. Man kann das sogar noch zuspitzen: Menschen, die in ihrem Verhalten nicht auf die Situation und ihr Gegenüber eingehen, erscheinen uns sozial unausgereift. Wir haben Schwierigkeiten, einen Zugang zu finden oder gar eine Freundschaft zu ihnen aufzubauen.

Und jetzt denken Sie an Marken. Das Ziel von Markenverantwortlichen und Markenführenden in Agenturen und Unternehmen ist, dass die Marke eine echte, relevante und stabile Beziehung zu ihrer Zielgruppe aufbaut. Genauso, wie wir es uns als Menschen wünschen. Und genauso wie wir Menschen in unterschiedlichen Situationen mit unterschiedlichen ›Zielgruppen‹ zu tun haben, haben auch Marken unterschiedliche Zielgruppen.

Grundsätzlich haben Marken heute dank digitaler Kanäle und dialogischer Beziehung zur Zielgruppe mehr denn je die Chance, quasi ein menschliches Verhalten zu übernehmen und eine echte, relevante Beziehung zur Zielgruppe aufzubauen. Alles, was es dazu braucht, ist ein gewisses Maß an Kompatibilität. Aber genau da fängt das Problem an: Was heißt Kompatibilität? Und was macht diese mit der Konsistenz und Kontinuität einer Marke, die bislang im Zentrum der Markenführung standen? Hier lohnt ein genauer Blick.

Konsistenz und Kompatibilität sind zwei zentrale Zielgrößen der Markenführung und des Brand Design, die in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen. *Konsistenz* meint die *innere* Passung einer Marke, ihre inhaltliche und formale Selbstähnlichkeit über verschiedene Kanäle und Touchpoints hinweg. *Kompatibilität* hingegen meint die *äußere* Passung einer Marke zum Konsumenten und zum Interaktionskontext. Erhöht man die Konsistenz einer Marke, geht dies meist zulasten ihrer Kompatibilität. Umgekehrt führt ein erhöhtes Maß an Kompatibilität zu weniger Konsistenz. Letzteres passiert beispielsweise dann, wenn eine Marke ihre Bildwelt bzw. -sprache stark an der unterschiedlichen Ästhetik von Instagram und Snapchat anpasst, um so für den jeweiligen User und Kanal relevanter zu sein, dadurch gleichzeitig aber an Wiedererkennung und Einzigartigkeit einbüßt (vgl. in Kap. 6 den Beitrag von Schlieper und Zimmermann).

Bei der Ausgestaltung dieses schwierigen Spannungsverhältnisses spielt die *Identität* der Marke eine zentrale Rolle. Die Analogie einer Marke zur menschlichen Identität ist verlockend einfach und hat sich in Form der Markenidentität als äußerst hilfreich erwiesen (vgl. Nitschke 2011). Das lateinische Wort »idem« gilt als Ursprung des Begriffs und meint soviel wie »dasselbe« (vgl. Henseler 2008, S. 115; Haußer 1995, S. 3). Oft wird auch von einer sinngemäßen Bedeutung als »völlige Gleichheit« oder »Wesenseinheit« ausgegangen (vgl. Welling 2003, S. 13). In den Sozialwissenschaften wird der Begriff zur Beschreibung des Selbst-

konzeptes von Personen oder Gruppen verwendet (vgl. Hogg/Cox/Keeling 2000). Durch seine Identität grenzt sich ein Mensch von anderen Personen ab und wird sich seiner selbst bewusst. Zugleich fungiert die Identität eines Menschen als Orientierungsrahmen für dessen Verhalten (vgl. Müller 1987, S. 1098). Es handelt sich folglich um ein relatives Konstrukt, das auf den jeweiligen Kontext Bezug nimmt.

> Identität ist ein relatives Konstrukt, das auf den jeweiligen Kontext Bezug nimmt.

Oft wird in Theorie und Praxis von einer *Markenidentität* gesprochen. Entsprechend wird dann die Marke in Analogie zum Menschen als Persönlichkeit mit spezifischen Werten dargestellt und beschrieben. Die Beschreibung der Identität geschieht dabei allerdings viel zu oft aus einer Momentaufnahme der Innensicht. Die dynamische Betrachtung ihrer Entwicklung und ihre situative Einordnung in heterogene Umfelder werden hingegen häufig vernachlässigt. Doch genau darin liegt die Chance: Marken, die auch in Zukunft relevant sein wollen, sollten sich für Veränderung von außen öffnen und gleichzeitig präzise die unumstößlichen Eigenschaften ihrer Identität identifizieren, festschreiben und schützen.

> Marken, die auch in Zukunft relevant sein wollen, sollten sich für Veränderung von außen öffnen.

So schön und anschaulich die Analogie zur menschlichen Identität auch sein mag, das Konzept der Markenidentität ist immer nur ein Baustein eines erfolgreichen und zeitgemäßen Markenmanagements. Während der Mensch ganz selbstverständlich und ohne darüber bewusst nachdenken zu müssen, unterschiedlichste Rollen im Alltag ausfüllt und sein Interaktionsverhalten an wechselnde Gesprächspartner und Interaktionssituationen mit Leichtigkeit in Sekundenschnelle anpasst, ist dieser *Automatismus* einer Marke (noch) nicht gegeben – auch wenn mit Hochdruck an deren künstlicher Intelligenz gearbeitet wird. Ebensowenig besitzt eine Marke die menschliche Fähigkeit zur kontinuierlichen Selbst-Reflexivität. Eine Marke ist sich also – anders als ein Mensch – nicht ihrer selbst bewusst. Zwar kann das Markenmanagement permanent die Außenwahrnehmung einer Marke im Markt tracken und daraus Rückschlüsse für die Strategie ziehen. Dies verlangt jedoch erhebliche Anstrengungen und eine fortwährende ›Identitätsarbeit‹. In der Unternehmenspraxis findet dieser permanente, sich selbst steuernde Rückkopplungs- und Aushandlungsprozess nur mit Einschränkung und Verzögerung

statt. Eine ausschließlich identitätsorientierte Markenführung ist damit zunächst eher ein theoretisches Konstrukt als ein handfestes Managementkonzept.

Markenmanagement heute

Die Zeiten, in denen Marken vergleichsweise einfach, linear und statisch unter dem obersten Gebot der Konsistenz geführt werden konnten, sind vorüber (vgl. Strerath/Pohl 2011). Das Internet, Smartphones und soziale Netzwerke haben in den letzten zehn Jahren die Art, wie Menschen und Marken kommunizieren, grundlegend verändert. Eine Marke muss heute an verschiedenen Touchpoints verschiedene Zielgruppen zum Kauf unterschiedlicher Produkte überzeugen und daher mehr denn je auf den Kontext der Kommunikation eingehen (vgl. Baetzgen 2015a). Marken müssen ihren Auftritt technisch wie inhaltlich kompatibel gestalten, um crossmedial alle Formate und Plattformen bedienen zu können – von der Website über die zahlreichen Social Media Plattformen, Eventformate bis hin zur klassischen Kommunikation.

> Marken müssen ihren Auftritt technisch wie inhaltlich kompatibel gestalten, um crossmedial alle Formate und Plattformen bedienen zu können.

Zugleich wird es immer schwieriger, die Aufmerksamkeit der Zielgruppe zu wecken. Auch deshalb gewinnt die *Kompatibilität* einer Marke immer mehr an Bedeutung: In sozialen Netzwerken müssen Marken mit jedem neuen Beitrag zuallererst zum *Thumbstopper* in der ewigen Scrollbewegung des Userdaumens werden, bevor Marke, Text und inhaltliche Botschaft vermittelt werden können. Die Versuchung, kurzfristige Aufmerksamkeit durch reine Effekthascherei zu schaffen, ist groß und kann schnell zulasten der Konsistenz einer Marke gehen. Eine Marke beispielsweise, die für Werte wie Vertrauen, Solidität und Seriosität steht, sollte auf humoristische oder provokante Posts verzichten, auch wenn diese mehr ins Auge stechen. Die Frage nach dem geeigneten Maß an Kompatibilität und Konsistenz gewinnt auch deshalb an Bedeutung, weil das Markenimage heute durch zahlreiche Faktoren beeinflusst wird, die nicht direkt durch das Brand Management gesteuert werden können. Der Markennutzer wird durch soziale Medien zu einem künstlich verstärkten Markenbotschafter, der das Image einer Marke maßgeblich – positiv wie negativ – beeinflussen kann und damit auch über

die Konsistenz bzw. das widerspruchsfreie Erscheinungsbild einer Marke nach außen mit entscheidet. In den letzten Jahren zeichnete sich ein Paradigmenwechsel ab, der die Kontrollbalance darüber, wofür eine Marke steht, zugunsten des Konsumenten verschoben hat. Der Konsument wird mehr und mehr zum *›Prosumenten‹*, der selbst Content, Produkte und Angebote produziert und im Internet mit beeindruckender Reichweite und Wirkung distribuiert (vgl. Bruce/Jeromin 2016, S. 37). Der Markennutzer erlangt so eine immer größere Wirkung darauf, wie und in welchem Kontext die Marke wahrgenommen wird.

Der wachsende Einfluss des Konsumenten auf das Erscheinungsbild einer Marke führt häufig zu einer Überreaktion der Markenlenker, die wiederum dazu führt, dass die eigentlichen Stärken einer Marke (Orientierungs-, Entlastungs-, Vertrauensfunktion) ausgehöhlt werden. Wir meinen damit, dass einige Marken ihre Identität vernachlässigen, indem sie sich wandelnden Umfeldern, Medien und Kundenbedürfnissen zu sehr anpassen oder dem hingeben, was gerade ›in‹ ist. Eine übertriebene Assimilation und Anbiederung endet in Austauschbarkeit und Beliebigkeit. Im schlimmsten Fall kann sie sogar zum Verlust der Identität einer Marke, ihrer Authentizität und Glaubwürdigkeit führen. Die Marke wird dann zum reaktiven *Shape Shifter* – ohne Sinnstiftung und Relevanz. Sie verliert nicht nur ihre Bedeutungsstärke, sondern auch ihre Deutungshoheit. Aber auch das Gegenteil birgt Gefahren: Unter der einseitigen Prämisse von *Konsistenz* droht Marken heute schnell ein Schicksal der kommunikativen Schockstarre. So hat Mercedes-Benz jahrelang eine tradierte Interpretation von Status repräsentiert und kommuniziert. Erst als die fehlende Relevanz gegenüber v. a. den jüngeren Zielgruppen zur essenziellen Bedrohung wurde, fand eine Modernisierung und Neuaufladung über die Themen Faszination, Qualität und einen modernem, zeitgemäßen Status statt. Natürlich muss eine Marke auch heute und in Zukunft eindeutig wiedererkennbar sein und konsistent vermitteln, wofür sie im Kern steht. Konsistenz und Wiedererkennbarkeit bleiben weiterhin wichtig, dürfen aber nicht zu Langeweile und Irrelevanz führen. Es ist, wie so oft, nicht so einfach. Markenführung verlangt heute eine differenzierte Betrachtung und Aussteuerung der Marke. Dabei muss die Marke ihrer Identität treu bleiben und diese im Kontext der Zielgruppe und ihrer Kanäle mit der entsprechenden Bedeutung aufladen.

> Unter der Prämisse von Konsistenz droht Marken heute schnell ein Schicksal der kommunikativen Schockstarre.

Vom Diktat zur Interpretation

In der wissenschaftlichen Betrachtung von Marken finden sich bereits entsprechende Ansätze, nach denen sich die Identität von Marken aus festen (essenziellen) und flüssigen (akzidentiellen) Bestandteilen zusammensetzt (vgl. Radtke 2014, S. 9; Blinda 2007, S. 181; Aaker 1996, S. 86ff.). Beispielsweise steht die Marke Volvo bereits seit Jahrzehnten für Sicherheit. Trotz verschiedener Eigentümer konnte sich Volvo immer wieder neu an den sich wandelnden Sicherheitsbegriff und die wachsenden Ansprüche der Zielgruppen gegenüber einer Premium-Marke anpassen. Der essenzielle Kern der Marke »Sicherheit« wurde jüngst in dem Versprechen *»Nobody will be killed or injured whilst driving a new Volvo by 2020«* manifestiert, das vor allem durch Fahrassistenzsysteme und autonomes Fahren erfüllt werden soll. Akzidentielle Markenelemente wie das Design, eingesetzte Technologien und das Produktangebot konnten sich behutsam weiterentwickeln, ohne die Marke zu verwässern.

> Die Identität einer Marke setzt sich aus festen (essenziellen) und flüssigen (akzidentiellen) Bestandteilen zusammen.

Markenführung entwickelt sich damit vom statischen Diktat zur laufenden Interpretation der Marke in ihrem individuellen Umfeld. Zentraler Ausgangspunkt jeder unternehmenspolitischen Entscheidung bleibt dabei auch in Zukunft ein über die Zeit stabiler *Markenkern*, um die Konsistenz einer Marke sicherzustellen. Marken sind dabei gut beraten, diesen Kern einerseits präzise und differenzierend, aber andererseits auch auf einer hohen Abstraktionsebene zu definieren. Dieses Maß an Abstraktion ist notwendig, um den Markenkern für unterschiedliche Handlungsfelder anwendbar zu machen. Nivea aus dem Hause Beiersdorf ist beispielsweise um den Markenkern der »Pflege« aufgestellt und definiert damit seit Jahrzehnten ein konkretes Marktumfeld, in dem die Marke sich mit einer hohen Glaubwürdigkeit behaupten kann. Die Bemühungen des Mutterkonzerns, mit einer Dehnung der Marke auch in den Bereich der dekorativen Kosmetik vorzudringen, waren jedoch aufgrund mangelnder Glaubwürdigkeit von geringem Erfolg gezeichnet und wurden nach kurzer Zeit wieder eingestellt (vgl. Bruce/Jeromin 2016, S. 102f.).

Die Vielfalt der Zielgruppen und Kanäle erlaubt und erfordert es jedoch, kontextbezogen die jeweils relevanten Aspekte der Markenidentität zu betonen und zu interpretieren (vgl. Baetzgen 2015a). So können beispielsweise Elemente aus dem Brand Design im Rahmen eines fluiden Designs adaptiv konzipiert werden.

Ein Beispiel ist das visuelle Erscheinungsbild der norwegischen Region Nordkyn, deren Logo sich in Echtzeit dem dortigen Klima (Windstärke, Windrichtung, Temperatur) anpasst. Auch das Logo der Stimmklinik Hamburg kann auf Basis eines Algorithmus, der die Stimme des jeweiligen Patienten in ein optisches System übersetzt, individualisiert werden (vgl. Abb. 1). Das individuelle Logo jedes Patienten wird in seiner Patientenakte gespeichert. Die Kunst einer fluiden oder adaptiven Markenführung liegt darin, präzise zu definieren, welche Elemente der Marke essenziell bzw. fest und welche akzidentiell bzw. flüssig sind. Hier kommen auch organische, dynamische Ansätze zur Anwendung, die jedoch ebenfalls einem klaren Regelwerk unterliegen, das seinerseits kontinuierlich an neue mediale Umfelder angepasst wird. Das klassische, gedruckte Brand Design Manual hat ausgedient (vgl. in Kap. 7 den Beitrag von Bode und Weiss).

Abb. 1: Fluides Logo-Design der Region Nordkyn (Quelle: visitnordkyn.com) und der Deutschen Stimmklinik in Hamburg (Quelle: stimmklinik.de)

Marken müssen aber nicht nur formal, sondern auch *inhaltlich* an veränderte Kommunikationsumfelder und Marktbedingungen angepasst werden, um diese zu ihrem Vorteil nutzen können. Einige Beispiele sollen dies deutlich machen:

Praxisbeispiele für inhaltliche Markenanpassung

Hinter der Vorwerk-Marke Thermomix verbirgt sich ein besonders hochpreisiges, erklärungsbedürftiges Küchengerät, das ausschließlich im Direktvertrieb über sogenannte Thermomix-Partys distribuiert wird. Doch mit dem Verkauf hat die Marke ihr Ziel noch lange nicht erreicht. Die Käufer sollen das Produkt nutzen und lieben lernen – und ihre Liebe weitergeben. Das Kommunikationsangebot richtet sich daher an haushaltsführende Personen jeden Alters. Im Kern der Marke steht dabei die Einzigartigkeit des Produktes sowie die Einfachheit und Vielfalt der Rezepte. Diese werden jedoch auf den verschiedenen Plattformen (z. B. Website, Social Media, Thermomix-Magazin) unterschiedlich interpretiert und inszeniert. Beispielsweise publizieren unabhängige Influencer ihre Rezepte, Kochkünste und Ideen in YouTube-Videos und gestalten damit Touchpoints der Marke in Eigenregie.

Auch Edeka verfolgt seit einigen Jahren eine nach Zielgruppen und deren Mediennutzungsverhalten ausgesteuerte Kommunikationsstrategie. Der Lebensmittelhändler setzt bei jungen Zielgruppen auf virale Videos, die sich vor allem in sozialen Netzwerken verbreiten und die Marke jugendlich und cool wirken lassen, während ältere Zielgruppen im linearen Fernsehen weiterhin die ihnen vertraute Kampagnenmechanik zu sehen bekommen. Im Kern jedoch zahlt alles auf die Liebe zum Lebensmittel ein – die Marke bleibt sich trotz unterschiedlicher Ausdrucksformen, Kanäle und Inhalte treu.

Noch einen Schritt weiter geht Moleskine: Die Marke bietet im Kern ikonografische Design-Organizer und -Notebooks – also weit mehr als einfache Papier-Notizbücher. Darauf aufbauend, entstehen immer neue Produkte und Services, die im Nutzen für den Kunden variieren, den Markenkern aber fortwährend transportieren. Ein Beispiel ist die Timepage-App, die Todos und Kalender mit einem atemberaubenden User Experience (UX-) Design vereint.

Auch im Bereich der physischen Markenerlebnisse erfordern multiple Zielgruppen adaptive Ansätze von Kommunikation und Markenerlebnis. Mit dem urbanen Store-Konzept »Mercedes Me« reagiert Mercedes-Benz auf die bereits erwähnten veränderten Bedürfnisse junger Zielgruppen – als Ergänzung zum klassischen Autohaus für ältere Zielgruppen und Stammkunden auf der grünen Wiese bzw. im

Industriegebiet. Dabei ist das neue Storekonzept vor allem als ein Kommunikationsmittel und eine Event-Plattform zu verstehen, die Menschen mit der Marke in Berührung bringt.

Drei Erfolgsfaktoren zeitgemäßer Markenführung

Die angeführten Beispiele zeigen, dass die Balance aus Konsistenz und Kompatibilität für eine moderne Markenführung unerlässlich ist. Es gibt drei Erfolgsfaktoren, die Unternehmen helfen, diese Balance für ihre Marken zu finden.

1. Kenne die 5 Prozent Deiner Marke – und die anderen 95

Bei der Suche nach dem Markenkern hilft ein erneuter Vergleich mit dem Menschen und der menschlichen DNA. Sie ist zeitlich stabil und macht das Individuum einzigartig. Und dennoch sind 95 Prozent der menschlichen DNA deckungsgleich mit dem Rest der Weltbevölkerung, nur 5 Prozent sind unterschiedlich. Sie sind es, die einen Menschen bzw. eine Marke vom Umfeld differenzieren (vgl. Jowitt/Lury 2012, S. 101). Für das Markenmanagement gilt es, diese 5 Prozent an Differenzierung und Einzigartigkeit herauszuarbeiten.

2. Kenne Deine Zielgruppe – und antizipiere, wie sie sich verändert

Marken haben es heute nicht nur mit einer Zielgruppe zu tun, sondern mit *multiplen und dynamischen Zielgruppen.* Es ist daher wichtig, die Zielgruppen einer Marke und ihre Treiber und Barrieren bis ins kleinste Detail zu analysieren und zu kennen. Dabei können nach wie vor bewährte Tools wie Interviews, Fokusgruppen und Marktmediastudien herangezogen werden. Aber auch Social Listening, Facebook Audience Insights und Google gehören zu den Standard-Tools einer fundierten Zielgruppenanalyse. Es gilt: fluide Zielgruppen verlangen eine umfassende Zielgruppenanalyse, die neben soziodemografischen und psychografischen auch geografische, anlassbezogene und verhaltens- bzw. motivbezogene Aspekte einbezieht. Ein gutes Beispiel hierfür ist erneut Vorwerk. Das mittelständische Unternehmen veröffentlichte über Jahre eine Studie, die sich mit der alltäglichen Lebensrealität von Familien in deutschen Haushalten beschäftigte; zum Beispiel, mit welchen Problemen sich Familien im Haushalt auseinandersetzen

müssen, wie sie diesen begegnen und ihren Kaufentscheidungsprozess gestalten. Für einen Hersteller von Haushaltsgeräten wie Vorwerk können die Erkenntnisse entscheidende Hinweise für die Weiterentwicklung der Markenführung, Markenkommunikation und Produktinnovation liefern.

3. Mache Dein Markenmodell dynamisch

Für die strategische und operative Markenführung werden häufig Positionierungsmodelle bzw. Markenleitbilder bemüht, die das Markenmanagement und die Mitarbeiter unterstützen sollen, den Kern, die Vision und die Werte der Marke intern und extern konsistent zu kommunizieren (vgl. Baetzgen 2011a). Beinahe jede Marke, Agentur und Beratung verfügt über ein eigenes Positionierungsmodell. Meist unterscheiden sich diese nur marginal. Ein Großteil bezieht sich lediglich auf die Konsistenz der Marke und vernachlässigt deren Kompatibilität zu Märkten, Zielgruppen, Technologien und Wettbewerbern. In der Regel werden diese auf Konsistenz getrimmten Markenmodelle in einem Abstand von ca. sieben bis zwölf Jahren auf ihre Aktualität und Richtigkeit hin überprüft. Doch in dieser Zeit können sich ganze Märkte transformieren, Marktteilnehmer verschwinden und neue Märkte entstehen. Das erste iPad wurde beispielsweise vor etwa sieben Jahren verkauft, das erste iPhone vor zehn. Derartige Entwicklungen als Marke nicht zu berücksichtigen, ist grob fahrlässig. Denn mit iPhone und iPad hat sich die gesamte Art und Weise verändert, wie Menschen heute mit Marken in Kontakt treten. Mobile Apps, Icons und Interfaces stellen die Maxime der Konsistenz infrage. Kompatibilität und User Experience haben heute einen deutlich höheren Stellenwert in der Gestaltung von Touchpoints. Zahlreiche Autoren betonen deshalb die Notwendigkeit, dass eine Positionierung nicht rein statisch sein sollte, sondern auf Veränderungen eingehen können muss (vgl. Bruce/Jeromin 2016, S. 55ff.; Jowitt/Lury 2012, S. 100; Schmidlin 2011, S. 81; Jones 2012, S. 78; Theobald 2011, S. 105).

Statt das Umfeld als Teil der Marke zu begreifen, wird aus wissenschaftlicher Perspektive oft der Unterschied von Umfeld, Positionierung und Identität betont (vgl. Esch 2014, S. 92; Esch 2016, S. 56). Zahlreiche theoretische Modelle behandeln daher nur eine dieser Dimensionen und vernachlässigen, dass die Wirkung einer Marke nur bei der ganzheitlichen Betrachtung aller Dimensionen entfaltet werden kann. Das *Brand-Holosphere-Modell* (vgl. Abb. 2) greift diesen Umstand auf und setzt sich aus drei Ebenen zusammen: der *Market Sphere* (Consumer Trends, Market Trends, Target Groups, Key Competitors), *Positioning Sphere* (Insights, Brand Story, Brand Design) und der *Identity-Sphere* (Benefits, Brand Per-

sonality, Key Values, Brand Purpose). Letzteres stellt den Kern der Marke dar, den essenziellen Teil.

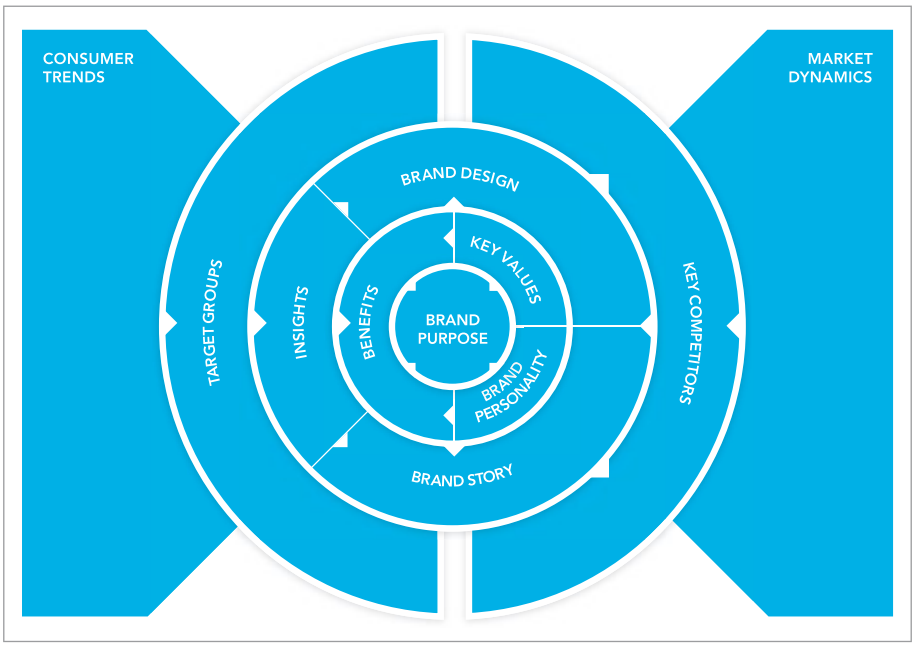

Abb. 2: Brand-Holosphere-Modell (eigene Darstellung)

Doch auch ein solches Modell ist nur Mittel zum Zweck: Markenführung lässt sich heute nur eingeschränkt mithilfe eines theoretischen Modells bewerkstelligen, sondern ist vielmehr als Prozess zu begreifen. So braucht es heute viel kürzere Kontrollintervalle in Bezug auf die Aktualität und Relevanz der Positionierung einer Marke. Dennoch ist gleichermaßen davor zu warnen, die Marke durch eine zu hohe Frequenz von Anpassungen zu verwässern. Empfehlenswert ist ein Vorgehen, das die Einflussfaktoren kontinuierlich analysiert und dabei immer auch die Bedingungen definiert, die erfüllt sein müssen, bevor eine Anpassung des Markenmodells in Erwägung gezogen wird. Ausgehend davon ergibt sich ein dreistufiger Prozess, der in beliebig kurzen Intervallen wiederholt werden kann, ohne die Konsistenz und Vertrautheit der Marke zu erschüttern (vgl. Abb. 3).

Im ersten Schritt wird dabei das Marktumfeld auf zielgruppen- und wettbewerbsrelevante Entwicklungen analysiert. Haben die Entwicklungen einen hinreichenden Einfluss auf das Verhalten, den Bedarf oder das Mindset der Zielgruppen bzw. das Verhalten der Hauptwettbewerber, wird im zweiten Schritt überprüft,

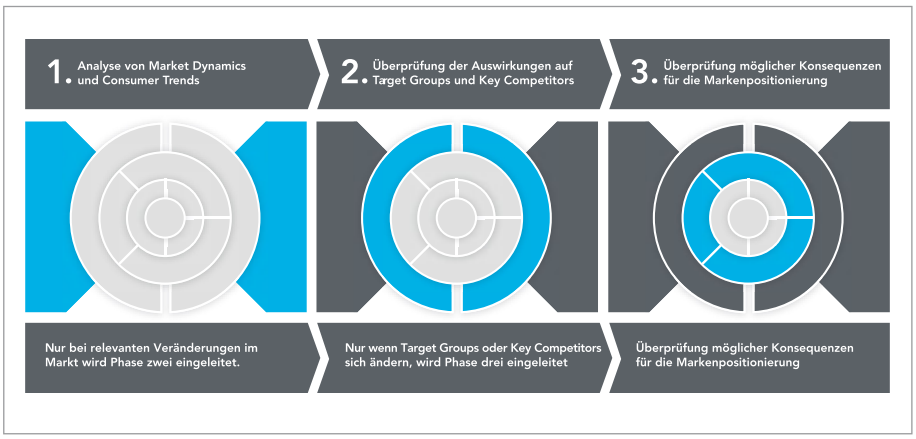

Abb. 3: Dreistufige Dynamisierung des Markenmodells (eigene Darstellung)

ob diese aktualisiert, erweitert oder verändert werden müssen. Erst im dritten Schritt würde geprüft werden, inwieweit die Positionierung dem veränderten Umfeld angepasst werden sollte.

Fazit: Sei kompatibel, bleibe konsistent

Ein zeitgemäßes Branding bzw. eine zeitgemäße Markenführung kann vom Menschen lernen, auch wenn es am Ende eine Analogie bleibt. Auch Marken besitzen eine Identität, die sie vom Wettbewerb differenziert und ihre Kommunikation und Interaktion mit den Kunden prägt. Diese Identität, die Orientierung und Wiedererkennung schafft, braucht auch in Zukunft ein Mindestmaß an Konsistenz, keine Frage. Zugleich aber muss eine Marke heute dynamisch geführt und interpretiert werden. Denn nur so kann eine Marke in einer agilen Welt positive Erlebnisse und Relevanz schaffen und damit eine stabile und einzigartige Beziehung zu ihrer Zielgruppe etablieren. Hierfür muss sie auch ihre Positionierung immer wieder überprüfen, ohne den Markenkern zu verwässern. Zusätzlich muss die Marke ihre formale und inhaltliche Gestalt situationsbedingt anpassen. All das erfordert ein grundsätzliches Überdenken der bisherigen Markenführungsmaxime. Es braucht ein neues Modell, mehr Flexibilität und Mut in der Markenführung – und ein neues Denken der Markenführenden.