

RESEARCH

Carsten Baumgarth
Holger J. Schmidt *Hrsg.*

Forum Marken- forschung 2016

Tagungsband der internationalen
Konferenz „DERMARKENTAG“



Springer Gabler

Forum Markenforschung 2016

Carsten Baumgarth · Holger J. Schmidt
(Hrsg.)

Forum Markenforschung 2016

Tagungsband der internationalen
Konferenz „DERMARKENTAG“

 Springer Gabler

Herausgeber

Carsten Baumgarth
Berlin, Deutschland

Holger J. Schmidt
Koblenz, Deutschland

ISBN 978-3-658-19667-7 ISBN 978-3-658-19668-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-19668-4>

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 2018

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.

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

Vorwort

Die Konferenzreihe **DERMARKENTAG** versteht sich als Diskussionsplattform aktueller, international relevanter Markenthemen sowie als Schaufenster innovativer, deutschsprachiger Markenforschung mit hoher inhaltlicher Qualität.

Die nun bereits sechste Veranstaltung, **DERMARKENTAG2016**, die Ende September 2016 an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin stattfand, folgte dieser Mission, indem zum einen drei übergeordnete Konferenzthemen von uns als Veranstaltern vorgegeben und inhaltlich besetzt wurden. Die Leitthemen lauteten (1) Co-Creation & Marke, (2) Handmade & Marke sowie (3) CSR & Marke. Sie verkörpern die in der aktuellen markenrelevanten Literatur vielleicht am stärksten diskutierten Themengebiete. Zum anderen wurden in vier sogenannten Science Sessions wissenschaftliche Beiträge diskutiert, die zuvor von externen Gutachtern in einem doppelt-blinden Begutachtungsprozess als interessant und präsentabel eingestuft worden waren. Die Science Sessions wurden inhaltlich zu den vier Themenblöcken (1) Markenphilosophie, (2) Strategische Markenführung, (3) Markenimage & Markenstärke sowie (4) Operative Markenführung gruppiert.

Als Redner und Diskussionsteilnehmer der Leitthemen konnten führende Experten gewonnen werden. *Prof. Dr. Nicholas Ind* (Kristiania University College, Oslo) referierte in seiner Keynote zum Thema „Building Brands Together“ und gab spannende Einblicke in die Chancen und Risiken der kreativen Zusammenarbeit von Markenmanagern und Konsumenten. Im Anschluss wurde das Thema Co-Creation in einem Kreativworkshop aufgegriffen, in dem die Teilnehmer der Konferenz selbst aktiv werden mussten und in Gruppen dazu aufgefordert wurden, für die Firma PPD Paperproducts Design GmbH, bekannter Hersteller von Design-Papierservietten, ein Serviettendekor zu entwickeln, welches insbesondere die Zielgruppe der Männer anspricht. Die besten entwickelten Entwürfe wurden von einer fachkundigen Jury prämiert. *Prof. Dr. Christoph Fuchs* (Technische Universität München) sprach in der Keynote des Leitthemas Handmade & Marke über „The Power of Personal“. Seine Ausführungen wurden ergänzt durch das Praxisbeispiel der Manufaktur Sawade. *Benno Hübel* (Inhaber Sawade) referierte zum Thema „Wer küsste Marie de Savadé?“ und beleuchtete dabei die Bedeutung des Handgemachten. Das dritte Leitthema der Konferenz schließlich, CSR & Marke, wurde durch drei Kurzbeiträge von *Axel Bachmann* (Geschäftsleiter Nachhaltigkeit Coca-Cola), *Christin Gunkel* (CMO Ottobock) sowie *Holger Danneberg* (Gründer und Geschäftsführer Werkhaus) eingeleitet, bevor sich die Drei im Rahmen einer Podiumsdiskussion den kritischen Fragen der beiden Veranstalter stellen mussten.

In den Science Sessions haben uns junge und etablierte Wissenschaftler in dreizehn wissenschaftlichen Beiträgen an ihren Forschungsarbeiten teilhaben lassen. Zwölf dieser Beiträge sind in diesem Buch dokumentiert. Im Gegensatz zu

einer Vielzahl von Markenkonferenzen im deutschsprachigen Raum ist **DER-MARKENTAG** die einzige Veranstaltung zu diesem Thema, die durch einen doppelt-blinden Begutachtungsprozess aller Beiträge, die Qualität der Inhalte sichergestellt. Ein solcher Begutachtungsprozess war nur durch das Engagement der folgenden Experten aus Wissenschaft und Praxis möglich, für die sich die Veranstalter noch einmal ganz herzlich bedanken:

Prof. Dr. Andreas Baetzgen (Hochschule der Medien, Stuttgart)
Prof. Dr. Sigrid Bekmeier-Feuerhahn (Leuphana Universität Lüneburg)
Prof. Dr. Michael Beverland (RMIT University, Melbourne, Australien)
Prof. Dr. Lars Binckebanck (Hochschule Furtwangen)
Prof. Dr. Dirk-Mario Boltz (Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin)
Dr. André Briw (Hochschule Luzern, Schweiz)
Prof. Dr. Manfred Bruhn (Universität Basel, Schweiz)
Prof. Dr. Christoph Burmann (Universität Bremen)
Prof. Dr. Jutta Emes (Bauhaus Universität Weimar)
Prof. Dr. Heiner Evanschitzky (Aston University, Großbritannien)
Jürgen Gietl (brand trust, Nürnberg)
Prof. Dr. Jörg Henseler (Universität Twente, Niederlande)
Dr. Inga E. Kastens (LuxKastens, Zürich, Schweiz)
Prof. Dr. Karsten Kilian (Hochschule Würzburg-Schweinfurt)
Prof. Dr. Peter Kenning (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf)
Prof. Dr. Joachim Kernstock (Universität St. Gallen, Schweiz)
Prof. Dr. Tobias Langner (Bergische Universität Wuppertal)
Prof. Dr. Bill Merrilees (Griffith University, Southport, Australia)
Frank Merkel (wob, Viernheim)
Dr. Oliver Nickel (swell, Nürnberg)
Thomas Northoff (Deloitte & Touche, München)
Johannes Pauen (kleiner & bold, Berlin)
Silvia Rick (Canada Life, Köln)
Andres Schauerte (Kopfstrom, Bonn)
PD Dr. Christine Vallaster (Fachhochschule Salzburg, Bundeswehr Universität)
Dr. Cleopatra Veloutsou (University of Glasgow, Schottland)
Prof. Dr. Franziska Völckner (Universität zu Köln)
Dr. Christine Wichert (logibrand, Berneck, Schweiz)
Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann (Leibniz Universität Hannover)

Aufbauend auf den Gutachten (Bester Konferenzbeitrag) sowie einer Beurteilung der gehaltenen Präsentationen durch die Konferenzteilnehmer (Beste Konferenzpräsentation) wurden folgende Beiträge und Forscher ausgezeichnet:

- **Bester Konferenzbeitrag:** „Sensory Branding: Bedeutung unverwechselbarer sensorischer Eigenschaften für die Markenführung“. Autoren: *Janine Morich* (Institut für Sensorikforschung und Innovationsberatung), *Stephanie Glassl* (Hochschule Nordhausen) & *Prof. Dr. Andreas Scharf* (Hochschule Nordhausen).
- **Beste Konferenzpräsentation:** „Marke als Mittel im Kampf um Anerkennung“. Autor: *Prof. Dr. Benjamin Schwenn* (Design Akademie Berlin).

Neben dem wissenschaftlichen Format der Veranstaltung hat sich unsere Konferenzreihe aber auch zu einer kleinen, aber feinen „Community“ entwickelt, in der der offene und wertschätzende Austausch unter Gleichgesinnten eine wichtige Rolle spielt. Der Netzwerkgedanke und das gemeinsame Miteinander wurden bei **DERMARKENTAG2016** nicht nur durch viele persönliche Gespräche, sondern auch durch den gemeinsamen Besuch der vom Kollegen Baumgarth kuratierten Pop-up-Ausstellung Farbrausch trifft RAL 4010 sowie durch die gesellige Abendveranstaltung in der exklusiven und spannenden Lounge der Traditions-marke PAN AM aktiv gelebt.

Die Durchführung der Veranstaltung war nur möglich, da uns eine Vielzahl von Institutionen als Sponsoren (eye square, EUREB Institute, PSV Marketing, kleiner & bold), als Medienpartner (bvik, DWG, new business, Springer Gabler) und als großzügige Förderer (Coca-Cola, Green Brands, Hochschule Koblenz, Hochschule Luzern, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Paperproducts Design, Superbrands, WWG Forum Marketing, Werkhaus) unterstützt haben. Weiterhin danken wir ganz herzlich dem Konferenzteam der HWR Berlin (*Anne Baumgarth, Antonia Baumgärtel, Samuel Kristal, Sascha Liebau, Katharina Schmiedichen, Dr. Özlem Yildiz*), das einen großen Anteil am Gelingen der Veranstaltung hatte. Schließlich möchten wir uns auch bei *Stephanie May* und *Florian Lückenbach* von der Hochschule Koblenz bedanken, die aus den Konferenzbeiträgen ein Buch erstellt haben.

Die vorliegende Dokumentation liefert einen anschaulichen Beleg für die hohe Qualität der Markenforschung in der DACH-Region. Wir freuen uns, Sie schon bald zur siebten Auflage der aus unserer Sicht wichtigen und einzigartigen Veranstaltung einladen zu können. Wir sind davon überzeugt: Wer einmal vom Virus **DERMARKENTAG** infiziert wurde, wird regelmäßig wiederkommen.

Viel Freude und Inspiration beim Lesen wünschen Ihnen

Prof. Dr. Carsten Baumgarth
Prof. Dr. Holger J. Schmidt
www.dermarkentag.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort..... V

Keynote

Nicholas Ind

Co-Creation: Building Brands together 3

1 Markenphilosophie: prinzipiell & inspirierend

Benjamin Schwenn

Marke als Mittel im Kampf um Anerkennung..... 19

Jan Rommerskirchen und Laura Opolka

Anerkennung und Zuschreibung: Menschen und ihre Marken..... 39

Annette Bruce und Christoph Jeromin

Im Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Dynamik:

Übertragung des Agilitäts-Konzepts auf die Markenführung..... 59

2 Strategische Markenführung: fundamental & intern

Holger J. Schmidt und Jörn Redler

Equally diverse? Investigating the Congruence of Brand Management

Research Schools with Approaches to Corporate Strategy..... 79

Nina De Cleir und Inga Schmidt-Ross

Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen und für das
Personalrecruiting nutzen: Eine empirische Analyse am Beispiel des

Branding-Tools „Culture Club@Loft 06“ bei der Otto GmbH & Co KG 101

Nadine Ober-Heilig, Sigrid Bekmeier-Feuerhahn und Jana Kollat

Leitwerte als Basis für Markenwerte: Ein Markenidentitätsmodell für

Kulturorganisationen 117

3 Markenimage und Markenstärke: verstehend & messend

Marc Herz, Julius Arnegger und Marius Mayer

How Stable is Event-Related Country-Image Change? The Eurovision Song Contest 2012 in Azerbaijan: What effect remains years after the event? 141

Joachim Hurth

Der Einfluss von Retailer Brands und Produkttests auf das Image von Handelsmarken: Eine experimentelle Studie 159

Carsten Baumgarth und Sophie Mutze

Leitlinie Markenstärkemessung:
Diskutiert am Beispiel Technologiemarken-Ranking B-to-C (2016) 183

Jutta Emes und Julia Roll

Das Markenimage der Live-Oper im digitalen Zeitalter 207

4 Operative Markenführung: instrumentell & multisensorisch

Andreas Scharf und Stephanie Glassl

Sensory Branding: Bedeutung unverwechselbarer sensorischer Eigenschaften für die Markenführung 247

Nikolaus A. D. Hohl, Jennifer Schmid, Olivia Lupp und Kathleen Schirmacher

Besonderheiten in der Wirkung vergleichender Werbung zwischen zwei Marken eines Unternehmens 269

Podiumsdiskussion

Carsten Baumgarth, Holger J. Schmidt, Axel Bachmann, Christin Gunkel und Holger Danneberg

Nachhaltigkeit und Marke: Interviews & Erfolgsbeispiele 291

Keynote

Co-creation: Building brands together

Nicholas Ind

Content

Author.....	4
Contact.....	4
1 Introduction.....	5
2 Why do customers co-create?	6
2.1 Participation.....	7
2.2 Brand Intimacy.....	8
2.3 Creativity.....	9
3 How companies see co-creation.....	11
3.1 A Better Research Method.....	11
3.2 A Strategic Approach.....	12
4 Summary.....	14
References	15

Author

Nicholas Ind is an Associate Professor at Kristiania University College, Oslo and a partner in Equilibrium Consulting. Previously he ran Icon Medialab's brand consultancy arm in Sweden. Before he joined Icon, Nicholas had his own branding consultancy in the UK, was a Director of a design group and was an Account Director in an advertising agency.

Nicholas is the author of twelve books including *The Corporate Image*, *Terence Conran – The Authorised Biography*, *The Corporate Brand*, *Living the Brand*, *Brand Together* and *Brand Desire*. He has also published articles in *Journal of Product and Brand Management*, *Journal of Brand Management* and *California Management Review*.

Nicholas has a BA, an MBA, and a PhD from the European Graduate School in Switzerland. He is a former Director of the Design Business Association (UK), a member of the advisory board of *Corporate Reputation Review* and the editorial board of the *Journal of Brand Management* and is Associate Editor of *European Business Review*. He is a Visiting Professor at ESADE, Barcelona and Edinburgh Napier University. He was a founder member of the Medinge Group - an international branding think tank.

Contact

nicholas.ind@kristiania.no

1 Introduction

Since its invention as a theory and practice in the early 2000s, co-creation has boomed. Organizations conduct co-creation programmes, specialist consultancies provide co-creation advice and academic researchers use it in a diverse range of fields (Pralhalad and Ramaswamy, 2003, 2004; Ramaswamy and Gouillart, 2010; Füller et al, 2009; Füller, 2010; Hatch and Schultz, 2010; Ind et al, 2013; Frow et al, 2015). Attend a branding conference and you will hear ‘co-creation’ banded around in all sorts of different contexts. Perhaps, inevitably, the essence of what co-creation is, has become blurred. When Prahalad and Ramaswamy wrote an article entitled ‘Co-Opting Customer Competence’ (Pralhalad and Ramaswamy 2000) they were quite specific about they were describing. Reflecting the emergent participative world that the Internet provided, the authors noted that consumers were moving from being passive to becoming collaborators, co-developers and competitors. They recommended that organizations should co-opt customers’ competences and use them to build relevant value. In this article and in their subsequent book, ‘The Future of Competition’ (2004), two attributes of co-creation became clear. First, co-creation requires dialogue. It requires interaction, whether it is online or offline, between an organization and its customers. This implies that the organization is willing to listen to the views of others and to learn from the experience. It would not be possible to co-opt customers’ competences without this. Second, the idea of building relevant value requires that the interaction with a customer is not simply concerned with meeting one person’s needs, but rather using that experience to create something that is relevant to others. Co-creation is not about made-to-order but rather about commercialising the insights gained from customers.

Of course, simply because Prahalad and Ramaswamy describe co-creation in this way, it does not mean that it is the only way. Researchers and practitioners connect the term to the act of consumption, such that the consumer co-creates value through usage; (Grönroos, 2012; Grönroos and Voima, 2013) to the creation of brand meaning (Vallaster and von Wallpach, 2013); to open innovation practices whereby consumers and partners help develop new products and services (Chesbrough 2006). Similarly while some argue that co-creation is initiated by the organization, others state that it is something started by customers or users. The temptation among academics and others is to try to pin something down that is not pinnable. What is important is to give the term context. In this paper, we build on Prahalad and Ramaswamy’s thinking and co-opt a definition from Ind, Iglesias and Schultz (2013), which describes co-creation as ‘an active, creative and social process based on collaboration between organizations and participants that generates benefits for all and creates value for stakeholders.’ This definition does not make an issue of the initiator - co-creation can start with users or the organization

– but it does involve both parties in an active way. It recognizes the importance of participation and the implication of listening and learning from the process. It notes the requirement for both the organization and those taking part in a co-creation community or event to realise benefits – whether they be intrinsic or extrinsic. And the outputs of the process ought to accrue to more than those who have participated. Here the organization has the opportunity to use the insights and ideas it has developed through the co-creation process to create a more relevant and desirable offer to the market. The question here though is, is this how co-creation works in practice? And is this definition of co-creation credible or idealistic? To answer these questions, we can draw on two research studies. The first is a study of the attitudes and motivation of participants in co-creation (Ind, Iglesias and Schultz 2013). The second is a study of the way organizations approach co-creation (Ind, Iglesias and Markovic 2017 forthcoming).

2 Why do customers co-create?

To better understand why individuals are willing to give their time and expertise to co-create brands, we undertook a study in 2011 in the UK that involved 236 people in a closed online community over 52 days. The participants were recruited from existing online communities, where they had taken part in brand co-creation. The communities they had taken part in included Danone – product development for Activia yoghurt; Times Newspapers – developing digital strategies; National Lottery Commission – scoping of activities; Sony Music – positioning artists in the UK market; Prudential – developing and tailoring insurance products; Tata Global Beverages – development of new soft drink concepts. The reason for selecting people who had already been in an online brand community was that we wanted them to reflect back on their previous experiences and to use their knowledge to develop ideas as to how to evolve co-creation as a practice. We didn't try to select people on any particular attribute, such as creativity or brand knowledge, but simply on whether they had been active participants in their previous community. The invitation to participate made it clear that they would be contributing to a research study and helping to define the future of co-creation.

The plan we outlined for the community featured 21 different activities in four phases (feedback on past experiences; brand relationships; outcomes of co-creation; defining the future of co-creation) but we also made it clear to the participants that this was their community to shape. In addition to the activities we initiated, the participants started 146 discussion topics of their own choosing – everything from infidelity to brainstorm boredom to cigarette advertising. At the end of every phase, we summarised the findings from the community in a document and provided this to everyone for further comment. The goal was to generate high

levels of participation through a non-corporate, conversational tone, a highly active approach to facilitation that encouraged connectivity, a set of engaging tasks and regular feedback. The opening statement from one of the moderators, Lilli, pictured in a Dirndl, set the standard:

'Hello everyone!

I'll kick off! I'm Lilli and I am one of the moderators on the Brand Together community. This specific community is new to me too. This is a project no-one has embarked upon before. Therefore, I am even more excited to get started and hear about your experiences and viewpoints.

I am originally from Germany (as you might have guessed from the picture)...'

Lilli then goes on to describe the experience of accidentally becoming a groupie for the hip hop group, Jurassic 5. Her opening sets up a stream of conversation among the participants about Dirndls, Bavaria and music, which she then responds to. One might question what this conversation stream has to do with brands or co-creation, but these social interactions are the beginnings of a key ingredient in a community – the establishment of trust between participants and also with the moderators. Over time as conversations develop, we can see that the sense of trust grows and that participants become more confident in expressing themselves. The insights from the community are several, but three are of particular note:

- a. participation makes a community function and enriches the community experience
- b. taking part in a community encourages a feeling of brand intimacy
- c. one result of participation is the growth of creativity among community members

2.1 Participation

There is a belief among managers that people participate in online communities because of the extrinsic rewards. Yet this seems misplaced. In this community, there were high levels of participation with an overall average participation rate of 75%, which generated 14,130 contributions. The extrinsic reward for each individual for 52 days participation: an £8 gift voucher. When people are asked why they participate, the rewards are mentioned but only as a supporting point. In an online poll where we asked participants about their opinions of taking part in an online community, the dominant motivating factors are intrinsic and connect to a sense of satisfaction, a stimulating process and an opportunity for self-expression.

It is a combination of doing something meaningful and socialising with interesting people. When those participants write down their reflections on their motivations, the language and punctuation they use shows the strength of their emotions:

*'Some people have a special sense of humour, it's these people that get some really interesting/diverse topics going that we all join in with and it keeps us all amused...Most of all the important thing is that it is what it says,
A COMMUNITY !!!'*

'Well I have spent so much time on the Activia site that the brand is etched on my eyeballs- I love it - and recommend it whenever the occasion arises. Its MY brand !!'

As noted participation is driven in part by active facilitation, so we also checked whether the participants agreed with the level of structure and moderation in the community – 85% of them did, while 15% felt there was insufficient structure and moderation. This led people to argue that the way this online community was structured was more engaging than other processes they had taken part in:

'... this community is so different that it stands out compared to similar types of so-called communities. Yes I like the incentive offered and hope to achieve it, but for me the interaction is more valuable, sharing my opinions and making friends.'

'There is an immense difference between survey box ticking and the facility offered on these community sites to interact with both other contributors and the moderators. The whole exercise becomes enjoyable when the community is apparently filled with intelligent, thoughtful folks who respect others' opinions.'

2.2 Brand Intimacy

In this phase of the community we explored participants' attitude to the communities they had previously been part of and asked them about what they felt about the brands prior to joining the community and afterwards. Prior to involvement 62% were either positive or very positive, while afterwards the figure was 84%, with the figure for very positive moving from 19% to 30%. For those who recorded a positive change, two factors dominate: first, the more they learn about a brand

the more positive they feel about it and second, the feeling of being listened to and influencing a brand delivers a sense of intrinsic satisfaction. When we asked about brand intimacy in terms of how close or distant people felt towards the brand, prior to participation 27% felt close or very close to the brand, while afterwards 69% did. While only 3% felt very close before, 20% did so afterwards. The sense of intimacy comes both from the sense of connectivity to other participants and towards the brand. Perhaps, not surprisingly, the main criticism of brands comes when participants feel their engagement is not reciprocated. As they become close to the brand so the expectation rises that the brand will be close to them.

'It would be nice if the communities showed the same kind of loyalty back, by notifying us when products we had discussed were hitting the shelves etc.'

'It is essential for me to receive feedback about the impact I/we have made.'

2.3 Creativity

It is difficult to judge creativity, but here we asked people to take part in an online poll and to provide comments on what they felt about creativity. Additionally we asked people to take part in a creative exercise in the final phase where they worked both as individuals and in groups to develop new ways of working with co-creation. In the poll we stated 'I feel the community allows me to be creative' – 70% of respondents agreed or strongly agreed with the statement. The subsequent online discussion generated 233 comments – many of them quite extensive. Overall people feel that anyone can be creative but that they may be creative in different ways. What they emphasize is that they believe creativity is a collective process that requires people to trust each other and where they can express their opinions freely.

'The thing our Society does wrong is to make us believe when we grow up that one can only be creative if he/she is very intelligent or has studied... That's absolutely wrong. I believe everyone is creative in their own ways, even uneducated people. Creativity is a way of looking at things and is not necessarily dependent on studies or brain capacity...'

'Questions are open-ended and often in several parts, prompting some thought before replying. The ability to read other people's posts can help reflection and act as a prompt to think of a new angle or point of view. Responses

from others, particularly the moderator, make it feel like a two-way process where effort is valued and worthwhile.'

Finally, when it came to generating new ways of working in an online community, participants created 130 proposals in two days, which were then sorted into eight propositions featuring such ideas as consumers as ethnographers, the use of avatars, new online tools and special interest groups. The participants then refined the ideas and voted on them.

Overall the research shows the strong level of commitment from participants if they are provided with what they perceive as an interesting and worthwhile challenge. However, participation does not just happen. It requires active facilitation and the nurturing of relationships between participants and between participants and the community sponsor. What can be observed is that as conversations develop between the participants and with the community sponsor, so trust begins to grow and people feel more connected. This gives them the courage to express themselves and so they become more creative (see figure 1).

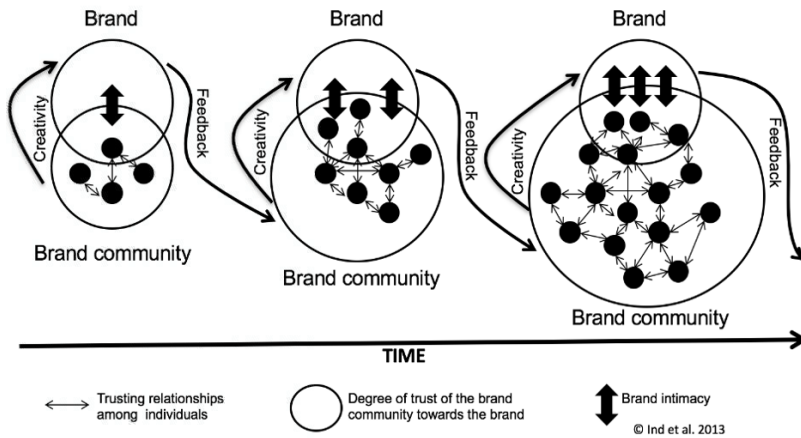


Figure 1: Emergence and outcomes of participation

This finding aligns with Morgan and Hunt's well-known commitment-trust theory (Morgan and Hunt 1994), which argues that true co-operation only emerges when there is trust and commitment. Our research shows that a productive community does not require special or creative people, but rather a supportive environment that builds trust and encourages everyone to be creative. This in turn requires organizations to remember that co-creation must deliver benefits to participants as well as themselves and to treat participants as partners rather than research objects.

3 How companies see co-creation

While our research into community participants suggests a certain approach from organizations, the question remains as to whether this is actually the way that managers do co-creation. In our second research study we therefore turned to look at the way organizations conduct co-creation processes, what their expectations are and what they experience. To this end, during 2014-2015, we conducted twenty semi-structured interviews with managers from around the world whose organizations had used co-creation to enhance their insights and to test and build innovations. The findings show an interesting divergence between the majority of organizations that essentially see co-creation as a research method and a smaller group who see it as a way of innovating together with customers.

3.1 A Better Research Method

Those organizations that see co-creation as a research method believe that its primary virtue is that it can provide greater depth. Whereas traditional research techniques, such as focus groups, provide a quick snapshot, an online community that lasts for several months or an extended event that goes on for two days, provides insight into people's latent emotions. Managers recognize that more superficial research approaches don't provide the time for people to get to know and to trust each other and consequently it is more difficult to tap into customers' creativity. A co-creation research method does offer the opportunity to build a stronger connectivity with customers and it also helps galvanize people inside the organization. Interviewees noted that whereas it was very difficult to interest managers in attending a focus group, they were more interested in a co-creation approach (perhaps partly because of novelty) where there was an opportunity to meet and talk with customers directly. However, even here it should be noted that the Insight and Research managers who are responsible for driving the process often said they had to sell the importance of customer involvement to line managers in the first place.

This category of organizations, while seeing a benefit in connecting customers and managers, were also often quite skeptical of the actual outputs from co-

creation. The tendency was to develop ideas first internally and then put them into a community or event and ask customers to help refine and work them up. There is nothing inherently wrong in this idea, but the initial direction has already been made before the co-creation process starts rather than allowing customers the opportunity to suggest where the brand could go. This is a reflection of a belief that organizational managers have already conceived of all the possible ideas and that outsiders lack the knowledge and skills to solve problems and to develop innovations.

'I think it's useful for getting people engaged internally and giving them a chance to sit down, meet customers and be inspired that way. I'm not really sure of the output. I don't think I've seen many new ideas come off the back of anything that's been co-created that I would say, yeah, that's really been amazing.'

'We think we know everything about our current business and so any idea one had was going to be an idea someone internally has already had'

The interesting aside is that while managers believe they have already considered all possibilities, they are surprised some times that their assumptions are wrong and by ideas or a presentation of ideas that they had not thought of (Matthing et al. 2004; Lifshitz 2015) It should also be noted that they are consistently surprised by the enthusiasm and passion of customers.

3.2 A Strategic Approach

A smaller number of organizations are more open to what customers can contribute to their development. Rather than assuming they know the answers already they adopt a willingness to involve outsiders, to share knowledge with them and to invite them to participate in creating and refining solutions. One interesting example of this philosophy is Global Hotel Alliance (GHA) (Ind and Iglesias, 2016). GHA was established in 2004 as an alliance of different independent hotel brands. There are now thirty-two brands and over 500 luxury hotels and resorts. The initial idea of the alliance was to build a brand that could share services and cross-sell their offers by mimicking the approach of airlines. Customers would then collect points as they stayed at different hotels. The first challenge was to get the CEOs of the different hotels to agree on a common platform as each person had their own view of what would work. The decision was then taken to involve consumers in a series of two day events where the idea of the alliance would be presented and consumers would jointly develop recommendations together with managers and

hotel employees. Over an 18 month period a concept was defined and refined. The output was that the airline alliance idea was rejected largely because there were already too many similar offers. There was greater appeal in a loyalty programme built around creating exceptional and tailored experiences that connected visitors to the people and places they were visiting.

The value of this strategic approach to co-creation was that GHA approached the process with an open-mind. This helped to create an appealing and relevant offer that the CEOs – not least because they had been involved directly with meeting and talking to consumers – could agree on. And it also produced a distinctive offer that was built around the desires of consumers rather than the judgment of the hotels as to what consumers wanted. In essence co-creation gave GHA the courage to do something different. In addition to developing the offer itself, GHA recognized that the idea could only be delivered on through the knowledge and expertise of the employees of the hotels. Managers couldn't simply provide guests with a travel guide if the brand was to be built around exceptional experiences. To achieve this GHA established an online community where more than 2000 employees from the different hotels within the alliance could share ideas, provide suggestions and learn from each other. CEO of the alliance, Chris Hartley argues:

'If employees don't feel engaged then the work you have developed will be undone. We sold it to employees and then involved them in an online community to personalize the idea. There are 32 brands in the alliance and it is the employees from those brands that bring the local experiences to life. The key is to execute well.'

Today GHA has more than 5 million members. It illustrates how an organization that is willing to be open to the opinions of others can use co-creation to build internal consensus and to create something desirable externally. Hartley argues that this isn't about abrogating responsibility as a leader – you still have to know what to listen to and how to use the input you acquire. As he notes not everything you hear is valuable, but he believes that you can get consumers to imagine the future.

'A lot of what they tell you, you already know. Say 80% is obvious stuff. It's the distillation of the other 20% that is key. You have to understand people's deeper motivations ... You have to probe beyond the obvious to get them to imagine what they think an experience should be like.'

4 Summary

It has been said that we live in participative times (de Vugt 2010). Customers want to take part in online communities and events where they have the opportunity to do something meaningful, to socialize and to contribute to brands. This represents a real opportunity for companies to engage in real conversations with customers, to learn about their needs and to ask them to contribute to brand creation and development. At the least, because of the longer time that co-creation techniques allow, companies can go deeper with customers and explore their latent needs and desires rather than just skimming the surface. However, the traditional research paradigm tends to objectify customers and to see them as an input that may have some use in saying yes to concept A over concept B or to suggest improvements in a marketing approach, but doesn't allow them to have a real say in creating something new. This skepticism is rooted in a belief that real knowledge and creativity is inside the organization. It would be of course wrong to say that this internal expertise is not valuable but it is also often constrained by the blinkers of a corporate culture or set ways of seeing the world. Customers and other stakeholders can often challenge these ideas and set a brand on a new path.

The alternative route, suggested by a more open and strategic approach requires leaders who are willing to listen to others and to accept that outside knowledge may be just as valuable – or indeed sometimes more so – than internal expertise. It is in the marrying of the internal and external that new ideas emerge. Co-creation then offers an opportunity for organizations, but they have to think of their customers as equals and they have to treat them more like insiders, involving them as ideas develop and in providing feedback. When it works well co-creation provides benefits to the organization and to participants – although one should be aware that not everyone is positive. As a final note of warning, while most of the participants of the consumer community enjoyed the process, one person set out a more critical view:

'Dear Prof Ind – I like your style! I wish I'd thought of your idea. Co-creation is a great money-spinning concept [. . .] because you can pay 300 people a few quid for coming up with ideas, developing them and showing which ones they like. The company gets good ideas cheaply that they can then implement without as much costly R&D, you get to write a book on it and we get a few quid and a sense of yay I helped think of that when the ideas are acted on. Genius!!'

References

- Chesbrough, H. W. (2006) Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston, MA: Harvard Business Press.
- de Vugt, G. (2010) Dare to edit: The politics of Wikipedia. *Ephemera* 10(1): 64–76.
- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A. and Storbacka, K. (2015) Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*: 1-21.
- Füller, J. (2010) Refining virtual co-creation from a consumer perspective. *California Management Review* 52(2): 98-122.
- Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K. and Jawecki, G. (2009) Consumer empowerment through internet-based co-creation. *Journal of Management Information Systems* 26(3): 71-102.
- Hatch, M. J. and Schultz, M. (2010) Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management* 17(8): 590-604.
- Ind, N., Iglesias, O. and Schultz, M. (2013) Building brands together. *California Management Review* 55(3): 5-26.
- Ind, N. and Iglesias, O. (2016) Brand Desire: how to create consumer involvement and inspiration. London: Bloomsbury
- Ind, N, Iglesias, O and Markovic S. (2017) The co-creation continuum: From tactical market research tool to strategic collaborative innovation method. *Journal of Brand Management* (forthcoming)
- Grönroos, C. (2012) Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management* 28(13–14): 1520–1534.
- Grönroos, C. and Voima, P. (2013) Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41(2): 133-150.
- Lifshitz-Assaf, H., 2015. From problem solvers to solution seekers: The permeation of knowledge boundaries at NASA. Available at SSRN 2431717.
- Matthing, J., Sandén, B. and Edvardsson, B. (2004) New service development: learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management* 15(5): 479-498.
- Morgan R.M and S.D. Hunt, The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58/3 (July 1994): 20-38;
- Pralhalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2000) Co-opting customer competence. *Harvard Business Review* 78(1): 79-90.
- Pralhalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2003) The new frontier of experience innovation. *MIT Sloan Management Review* 44(4): 12-18.

- Prahalad C. K. and Ramaswamy V. (2004) *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ramaswamy, V. and Gouillart, F. (2010) Building the co-creative enterprise. *Harvard Business Review* 88(10): 100-109.
- Vallaster, C. and von Wallpach, S. (2013) An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation. *Journal of Business Research* 66(9): 1505-1515.

1 Markenphilosophie: prinzipiell & inspirierend

Marke als Mittel im Kampf um Anerkennung

Warum Marken nicht geführt werden können und warum das eine gute Nachricht für die Markenführung ist

Benjamin Schwenn

Inhalt

Autor	20
Kontakt	20
1 Der Kampf um Anerkennung und die Markenführung	21
2 Der wissens- und bedeutungsorientierte Kulturbegriff als Basis für ein verändertes Markenverständnis.....	23
3 Marke als soziales Konstrukt	25
4 Die Konstruktion des sozialen Konstrukts Marke: Die drei Dimensionen der Marke.....	27
5 Identität, Identifikation und der Kampf um Anerkennung.....	32
6 Praktische Konsequenzen für die Markenführung: Ein Ausblick	35
Literatur	36

Autor

Prof. Dr. Benjamin Schwenn hat seit 2011 an der design akademie berlin, SRH Hochschule für Kommunikation und Design die Professur für Markenführung inne und leitet den Master-Studiengang Marketingkommunikation. Neben der Tätigkeit an der Hochschule berät er Unternehmen und Organisationen in strategischen Fragen zu Marke und Marketing, vor allem mittelständische B2B-Unternehmen. Er hat in Hamburg und Bogotá/Kolumbien Politikwissenschaft, Philosophie und Volkswirtschaftslehre studiert und wurde an der Humboldt-Universität zu Berlin promoviert.

Kontakt

Prof. Dr. Benjamin Schwenn
design akademie berlin, SRH Hochschule für Kommunikation und Design
Prinzenstraße 84.1
10969 Berlin
schwenn@schwenn.biz

1 Der Kampf um Anerkennung und die Markenführung

Einerlei, ob unsere Gegenwart noch digital oder schon postdigital ist, in jedem Fall ist sie geprägt von einem grundlegend anderen Umgang mit Medien, als das vor der digitalen Revolution der Fall war. Dass dies gravierende Auswirkungen darauf hat, wie sich Marken führen lassen (und ob sie sich überhaupt noch führen lassen), ist ein Gemeinplatz. Viel wird darüber nachgedacht und geschrieben (vgl. z. B. Walther und Jausen 2011), wie sich die verändernden Rahmenbedingungen auf die Markenführung auswirken und wie Marken dies möglichst positiv für sich nutzen können.

Aus Sicht der Markenführung sind dabei zwei Tendenzen zu beobachten, die sich auf den ersten Blick widersprechen: *Einerseits* machen die schier unbegrenzten Möglichkeiten der Datenanalyse den Konsumenten immer besser einschätzbar und sogar künftiges Verhalten vorhersagbar. Dies führt zu einer wahren Goldgräberstimmung bei den Big-Data-Mineuren (vgl. z. B. kritisch dazu: Baskin 2013; Brill 2013), wobei der Mensch objektifiziert und damit kontrollierbar gemacht werden soll. *Andererseits* wird die Relevanz des Inhaltlichen (neu) entdeckt – Begriffe wie Branded Entertainment, Content Marketing, (transmediales) Storytelling zeugen davon, dass es durchaus auch eine Renaissance eines Marketingverständnisses gibt, das den Konsumenten eher umwerben als der totalen Kontrolle unterwerfen will. Dieses Verständnis antwortet auf die Beobachtung, dass durch die grundsätzlich interaktive und dialogische Anlage der digitalen Medien nicht nur eine direktere Einflussnahme der Konsumenten auf die Marke gegeben ist, sondern in der Folge auch die Erwartungen der Konsumenten gegenüber Marken und ihrer Kommunikation gestiegen sind. Die Relevanz des Inhaltlichen ist also die Antwort auf einen diagnostizierten Kontrollverlust in der Markenführung, der vor allem durch die sozialen Medien bedingt ist (z. B. Burmann et al., 2012, S. 193).

Diese beiden dialektisch miteinander verwobenen Pole – überspitzt: Allmacht und Ohnmacht der Marken gegenüber den externen Stakeholdern – finden ihre Entsprechung auf Seiten der Konsumenten. Auch diese sehen sich in einer nie dagewesenen Position der Stärke, weil ja jeder kritische Post oder Tweet potenziell einen Shitstorm auslösen kann – und gleichzeitig steigt das Gefühl des Ausgeliefertseins mit jeder Retargeting-Maßnahme, die den Konsumenten erreicht.

Für die Markenführung ist die Frage zentral, auf welche tiefgreifenden Veränderungen diese Phänomene in Bezug auf die Rolle von Marken im Leben der Menschen hindeuten. Im Folgenden soll einer doppelten These nachgegangen werden: Erstens haben die digitalen Medien zwar eine Form der *Selbstermächtigung*

gung der Konsumenten in Bezug auf Marken ermöglicht, dies muss aber keinesfalls eine Bedrohung der Marken oder auch nur ihres Anspruchs auf eine (identitätsbasierte) Markenführung bedeuten. Zweitens handelt es sich bei dieser Selbstermächtigung um den Versuch, in einem *kreativen Akt der Weltaneignung die Deutungshoheit über die eigene personale und kollektive Identität zu verteidigen oder wiederzuerlangen* – innerhalb einer Gruppe, gegenüber einem größeren Kollektiv oder auch gegenüber der Marke selbst.

Sollte diese doppelte These zutreffen, bedeutet der partielle Verlust der Definitionsmacht über die eigene Marke eben gerade nicht, dass die Marke gegenüber den Konsumenten ohnmächtig würde. Zwar ist es richtig, dass sich die Deutungshoheit über die Marke dezentralisiert und die intern festgelegte Identität der Marke (im Sinne der identitätsbasierten Markenführung) lediglich noch ein *Deutungsangebot* darstellt – aber gleichzeitig liegt darin eine große Chance für die Markenführung¹: Wenn die Rezeption von Marken ein wichtiger Teil bei der Weltaneignung von Individuen und Gruppen ist, dann heißt das im Umkehrschluss auch, dass diese Marken Bedeutung im Leben der Menschen besitzen. Auch wenn die Menschen diese Bedeutung selbst definieren (im kreativen Prozess der Selbst- und Weltdeutung), so kann die Markenführung doch genau an diese Bedeutungszuschreibungen anknüpfen und damit das Identifikationspotenzial der Marke erhöhen.

Im Grundsatz sind die Selbstermächtigung und die damit einhergehenden Versuche der individuellen und kollektiven Identitätssuche nicht neu; jede Jugendkultur ist ein Beispiel dafür. Neu daran ist, dass sich dies nicht nur in meist subkulturell geprägten (Nischen-)Markenpräferenzen äußert, sondern auch und gerade im *kulturellen Mainstream* stattfindet und sich auf Marken des *kommerziellen Mainstreams* bezieht. In jedem Fall lassen sich diese Versuche auch als Anerkennungskämpfe interpretieren – und als solche sind sie nicht nur soziologisch interessant, sondern eröffnen auch neue Perspektiven für die Markenführung. Unter Anerkennungskämpfen wird hier mit Axel Honneth der individuelle und/oder kollektive Versuch verstanden, durch Teilnahme an Diskursen eine subjektiv empfundene Missachtung der eigenen Identität zu überwinden (Honneth 1994). Honneths auf Hegel zurückgehender Ansatz ist dabei in der Lage, in Konflikten (vor allem in sozialen Konflikten) eine „moralische Grammatik“ zu identifizieren, die darauf verweist, dass der grundsätzlich legitime Wunsch nach selbstbestimmter

¹ Diese Diagnose ist für sich genommen natürlich nicht originell; und es gibt auch sehr anregende Ansätze dazu, dies theoretisch zu fassen. So nennt z. B. der Ansatz der Service-Dominant Logic das Phänomen „Co-Creation“ (z. B.: Payne et al. 2008); Kastens/Lux nennen es in ihrem systemtheoretisch fundierten Ansatz das „Aushandlungsparadigma der Marke“ (Kastens & Lux 2014).

Definition der eigenen (personalen und kollektiven) Identität regelmäßig mit widerstreitenden Deutungen und Zuweisungen konfligiert.²

Die Relevanz für die Markenführung liegt auf der Hand: Wenn die Menschen ständig um Anerkennung ringen (indem sie im Sinne der zweiten Ausgangsthese die Deutungshoheit über die eigene Identität verteidigen oder wiederzuerlangen versuchen) und sich dabei notwendigerweise sowohl auf Marken beziehen als auch sich dieser bedienen, dann ist das Verständnis dieser Prozesse entscheidend für das Verständnis der Bedeutung der Marken für die personale und kollektive Identität der Menschen. Um diese Perspektive aber für die Markenführung sowohl theoretisch zu explizieren als auch praktisch nutzbar zu machen, sind zwei Schritte nötig. Erstens muss bestimmt werden, inwieweit die Selbstermächtigung Ausdruck eines im engeren Sinne kreativen Handelns ist, auf kollektiver wie auf individueller Ebene. Dazu bedarf es eines theoretisch anspruchsvollen Kulturbegriffs. Zweitens muss auf dieser Grundlage ein Markenbegriff erläutert werden, der sich trotz seiner Nähe zu identitätsbasierten Markentheorien von den Resten einer essenzialistischen Identitätsvorstellung löst und Marken als ‚soziale Konstrukte‘ bzw. ‚institutionelle Tatsachen‘ begreift.³

2 Der wissens- und bedeutungsorientierte Kulturbegriff als Basis für ein verändertes Markenverständnis

Im Gegensatz zu dem gerade im deutschsprachigen Raum immer noch wirkmächtigen sogenannten normativen Kulturbegriff öffnet der wissens- und bedeutungsorientierte Kulturbegriff des Cultural Turn im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts eine markentheoretisch relevante Perspektive auf das, was Kultur ausmacht, was in und durch Kultur entsteht (vgl. Reckwitz 2000, S. 64-90). Er öffnet damit den Blick auf die vielfältigsten Formen von Kreativität im Alltag, die vor allem eines sind: der Versuch, die wahrgenommene Wirklichkeit in Sinn- und Bedeutungszu-

² „[E]s handelt sich dabei [beim sozialen Kampf; B.S.] um den praktischen Prozeß, in dem individuelle Erfahrungen von Mißachtung in einer Weise als typische Schlüsselerfahrungen einer ganzen Gruppe gedeutet werden, daß sie als handlungsleitende Motive in die kollektive Forderung nach erweiterter Anerkennungsbeziehungen einfließen können“ (Honneth 1994, S. 260).

³ Der hier verfolgte Ansatz stützt sich auf die sprachphilosophisch fundierte „Ontologie sozialer Tatsachen“ von John R. Searle (Searle 2011) und nicht auf den phänomenologischen Sozialkonstruktivismus in der Nachfolge von Peter L. Berger und Thomas Luckmann (Berger & Luckmann 2009). In diesem Sinne wäre eigentlich auch der Searle’sche Begriff der „institutionellen Tatsache“ für das Phänomen Marke zu verwenden – allerdings ist der Begriff „soziales Konstrukt“ deutlich intuitiver, auch wenn er eigentlich zur Theoriesprache des Sozialkonstruktivismus gehört.