

Karsten Kilian  
Ralf T. Kreuzer

# Digitale Markenführung

Digital Branding in Zeiten  
divergierender Märkte

Inklusive  
SN Flashcards  
Lern-App

MOREMEDIA



Springer Gabler



# Digitale Markenführung

---

Karsten Kilian • Ralf T. Kreuzer

# Digitale Markenführung

Digital Branding in Zeiten divergierender  
Märkte

Karsten Kilian  
Fakultät Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Würzburg-Schweinfurt  
Lauda-Königshofen, Deutschland

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

ISBN 978-3-658-34350-7      ISBN 978-3-658-34351-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34351-4>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

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.

Planung/Lektorat: Angela Meffert

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

*Alles wird digital. So scheint es. Vieles wird digital besser. Manches bleibt weiter analog. Vieles wird virtuell und 3D. Manches bleibt multisensual.*

*Es bleibt spannend. Wir bleiben menschlich.*

*Nullen und Einsen bereichern unser physisches Leben, aber sie machen es nicht rein virtuell, aber schnell.*

---

# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Markenführung verändert die Digitalisierung und die Digitalisierung verändert die Markenführung. Hierdurch ergibt sich eine Reihe spannender **Fragestellungen** für die verantwortlichen Manager:

- Was verändert sich in der Markenführung in digitalen Zeiten – und was vom bisher Gültigen hat auch morgen noch Bestand?
- Welche Rolle kommt der Markenführung heute noch zu, wenn sich immer mehr Nutzer kommunikativ einbringen und auf die Marke und ihre Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit Einfluss nehmen?
- Müssen sich Markenverantwortliche zukünftig weiterhin als Macher und „Verkäufer“ ihrer Marke verstehen, oder sollten sie sich auf die Rolle als Moderatoren der Marke beschränken?
- Inwieweit können und sollten Impulse aus dem Markt und von den Kunden stärker bei der Markenführung berücksichtigt werden?
- Kann und sollte weiterhin sichergestellt werden, dass das Unternehmen selbst die Markenwahrnehmung prägt und diese Wahrnehmung nicht von Dritten dominiert wird?

„Alles wird digitaler, agiler und noch volatiler“,<sup>1</sup> so *Fraunhofer*-Institutsleiter *Wilhelm Bauer*. Ihm zufolge wird die unternehmerische Arbeit der Zukunft geprägt sein ...

- durch den Einsatz neuer **Technologien**,
- von modernen **Prozessen** (in der Aufbau- und Arbeitsorganisation) und
- von qualifizierten und motivierten **Mitarbeitern**.

---

<sup>1</sup> Koschik, A. (2020). Aufbruch in eine neue Ära. *Handelsblatt*, 30. Dezember, S. 52.

Im Kern geht es auch bei der Digitalisierung um die **Sinnfrage**: „Warum machen wir das überhaupt?“ Damit rückt der Mensch noch stärker in den Mittelpunkt der Betrachtung – als Mitarbeiter, Kunde und/oder Mitglied der Gesellschaft insgesamt. Damit ist klar:

„Ein Angebot wird seine Nachfrage finden, wenn es ein Problem löst oder einen Wunsch erfüllt zu dem Preis, den Menschen bereit sind, dafür zu bezahlen. Je einfacher und intuitiver, desto besser.“<sup>2</sup>

Das war schon immer so – und gilt auch in **Zeiten zunehmender Digitalisierung!** Allerdings wird es für Marketer aufgrund einer Vielzahl von Kanälen und unzähliger Möglichkeiten zur Interaktion mit den Kunden immer schwieriger, Marke(n) in einer vernetzten Welt zu führen und in einer gewünschten Art und Weise zu inszenieren.

Dementsprechend wurde im Untertitel des Buches auch bewusst das Adjektiv „divergierend“ verwendet. Es beschreibt das von *Charles Darwin* abgeleitete Prinzip des „Survival of the Fittest“ und damit das Überleben des am besten Angepassten. Während *Darwin* an Tier und Mensch dachte, übertrugen *Ries und Ries* (2004)<sup>3</sup> diesen Gedanken auf Marken. Auch hier gilt: Nicht unbedingt die Großen überleben, sondern diejenigen Marken, die sich am besten an den Markt und damit an die Kundenbedürfnisse anpassen bzw. bestimmte Bedürfnisse erst wecken und anschließend wertschöpfend befriedigen.

Vielfach wird davon ausgegangen, dass Märkte konvergieren. In der Realität ist das allerdings nur ganz selten der Fall, z. B. beim Smartphone, das auch als digitales „Schweizer Messer“ bezeichnet wird (vgl. Abb. 1.5). Für die meisten Produkt- und Dienstleistungskategorien gilt: **Märkte divergieren!**

- ▶ **Wichtig** Divergierende Märkte führen nicht nur zu neuen Marken, sondern auch zu einer neuen Markenspezies, den **Mikromarken**. Brandtner zufolge handelt es sich bei Mikromarken um spezialisierte und fokussierte „Supernischenmarken“,<sup>4</sup> die für ganz spezielle Zielgruppen im Vergleich zu breiten Massenmarken relevanter sein werden, da sie die Bedürfnisse punktgenau befriedigen und damit ihren kleinen, feinen Markt beherrschen. Dabei ist es ratsam, sich nicht nur auf eine Region oder ein Land zu konzentrieren, sondern auf klar umrissene Gemeinschaften.<sup>5</sup>

<sup>2</sup>Karabas, I. (2020). Der Digitalisierungsschub durch Corona ist ein Mythos. *Handelsblatt*, 30.12.2020, S. 27.

<sup>3</sup>Ries, A., & Ries, L. (2004). *The Origin of Brands*. New York: HarperCollins.

<sup>4</sup>Brandtner, M. (2021). *Radikale Markenfokussierung: So bringen Sie Ihre Marke auf Erfolgskurs*. Wien: Linde, S. 13.

<sup>5</sup>Brandtner, M. (2021). *Radikale Markenfokussierung: So bringen Sie Ihre Marke auf Erfolgskurs*. Wien: Linde, S. 56 f.

Hinzu kommt, dass durch das Internet heute jedes Unternehmen mit einer Website quasi global tätig ist. Das Internet hat die Ortsabhängigkeit aufgelöst, die Geschwindigkeit auf ein paar Klicks erhöht und eine Hyperspezialisierung möglich gemacht, weshalb Brandtner schlussfolgert:

„Das Internet [...] ist das ultimative Fokussierungs- und Spezialisierungsmedium.“<sup>6</sup>

Vor allem technologische und kulturelle Veränderungen führen dazu, dass Marktsegmente sich teilen. So ist bspw. aus dem Fernsehen, wie wir es seit vielen Jahrzehnten kennen, das **nicht-lineare Fernsehen** (Streaming) hervorgegangen – und das „klassische“ Fernsehen wird seitdem als lineares Fernsehen bezeichnet. Beispiele der Teilung von Märkten gibt es viele. Fast alle Märkte divergieren. Sie unterteilen sich in neue Teilmärkte. Besonders etablierte Unternehmen führen meist neue Marken ein, um existierende Märkte weiter zu bearbeiten. Viele Start-ups dagegen führen neue Marken ein, um neue Märkte zu erschaffen. Auktionen bspw. wurden Jahrzehnte von *Christie's* und *Sotheby's* dominiert, bis irgendwann *eBay* das neue Segment der Online-Auktionen massentauglich machte und seitdem dominiert. Die *Gelben Seiten* wurden erst durch *Google* ergänzt und später marginalisiert. Der *Brockhaus* war für Generation die Instanz für Nachschlagewerke – bis 2001 *Wikipedia* gestartet wurde. Entsprechend betonen Ries und Ries:

“Branding opportunities do not lie in the pursuit of existing markets. Branding opportunities lie in the creation of new markets.“<sup>7</sup>

Gerade in der digitalen Welt sehen wir tagtäglich die Schaffung neuer Märkte und Marken. Mit der zunehmenden Markenvielfalt einher geht, dass sich immer mehr Möglichkeiten bieten, über digitale Kanäle das Kundenverständnis und das Kundenverhalten zu erfassen, zu evaluieren und darauf zu reagieren – teilweise bereits in Echtzeit. Vielfach lässt sich beobachten, dass sich durch die Digitalisierung auf **Kundenseite** häufig schon mehr getan hat als auf Unternehmensseite. Folglich gilt: **Viele Kunden sind heute digitaler und agiler unterwegs als Unternehmen!**

Die **Kunden** sind durch die verfügbaren Informationen **mündiger**, zugleich aber auch wesentlich **bequemer** geworden. Auch die **Zahlungsbereitschaft** hat **vielfach abgenommen**, weil digitale Angebote oftmals günstiger sind oder mit persönlichen Daten statt mit Geld bezahlt werden.<sup>8</sup> Für diese Herausforderungen gilt es in der Markenführung überzeugende Antworten zu finden.

---

<sup>6</sup>Brandtner, M. (2021). *Radikale Markenfokussierung: So bringen Sie Ihre Marke auf Erfolgskurs*. Wien: Linde, S. 58.

<sup>7</sup>Ries, A., & Ries, L. (2004). *The Origin of Brands*. New York: HarperCollins, S. 17.

<sup>8</sup>Vgl. Karabasz, I. (2020). Der Digitalisierungsschub durch Corona ist ein Mythos. *Handelsblatt*, 30.12.2020, S. 27.

Gleichzeitig besteht die ureigene Aufgabe der Markenführung weiterhin darin, das **Vorstellungsbild von Marken** bei den Kunden zu prägen und zu promoten. Am Ende ist die Marke immer das, was die Kunden über die Marke denken und sagen – aber die hierbei angestrebte Richtung wird durch die verantwortlichen Manager definiert und geformt. Aber das gilt seit jeher – und gilt auch weiterhin in unserer digitalisierten Zeit!

Doch welche Bedeutung kommt heute der Marke noch oder wieder zu? In diesem Werk haben wir **sechs Handlungsfelder** identifiziert, die in der klassischen Markenführung meist nur am Rand Beachtung fanden, die aber für die erfolgreiche Markenführung im digitalen Zeitalter unverzichtbar sind und deshalb auch umfassend gemanagt werden müssen:

1. Customer-Experience-Management
2. Content-Marketing
3. Customer-Engagement-Management
4. Rating- und Review-Management
5. Influencer-Marketing
6. Voice-Marketing

An erster Stelle steht das **Customer-Experience-Management** – orientiert an dem provozierenden und gleichwohl zutreffenden Statement:

**The experience is the product!**

Die Aufgabe der Markenführung lautet heute, ein möglichst umfassendes positives Markenerlebnis vorzudenken und zu fördern – über analoge und digitale Plattformen hinweg.

Einen wichtigen Beitrag hierzu leistet das **Content-Marketing**. Unternehmen sind – mehr noch als früher – aufgefordert, relevante Inhalte über eine Vielzahl von Kanälen und Plattformen online wie offline bereitzustellen, um die Kunden dort anzusprechen, wo sie gerade unterwegs sind. Motto:

**Fish where the fish are!**

Allerdings bewirken all die Inhalte und Dialogangebote nichts, wenn die Kunden nicht reagieren. Das Ziel von **Customer-Engagement-Management** ist es deshalb, die Empfänger zu verschiedensten Formen der Interaktion zu motivieren. Hierbei werden allerdings nicht nur monetäre Transaktionen angestrebt, wie bspw. ein Kauf oder eine Spende. Sondern die Herausforderung lautet hier vielfach:

**Engage or die!**

Eine besonders wichtige Form des Customer Engagements stellen Ratings und Reviews der Kunden dar. Allerdings sprudeln diese oft nicht von allein. Deshalb ist es die Aufgabe des **Rating- und Review-Managements**, – idealerweise zufriedene – Kunden zur öffentlichen Meinungsäußerung zum eigenen Leistungsangebot zu motivieren und zu inspirieren. Außerdem sind die Unternehmen aufgerufen, sowohl auf positive als auch auf negative Reaktion zeitnah zu reagieren, um den Anschein der Überheblichkeit

bzw. Ignoranz gegenüber Kunden-Feedback zu vermeiden. Eine wichtige Anforderung lautet hier:

### **Wertschätzung!**

Viele – vor allem jüngere – Zielgruppen beschäftigen sich nicht mehr intensiv mit Printmedien. Klassische Mode- und Food-Magazine, aber auch Reisekataloge, Einrichtungsratgeber und ähnliche Printformate werden zunehmend durch Posts und Storys von Influencern substituiert. Deshalb stellt das **Influencer-Marketing** einen unverzichtbaren Baustein der digitalen Markenführung dar. Hier lautet das Motto:

### **Relevanz durch Influencer!**

Gleichzeitig ist ein Vordringen der digitalen Sprachassistenten festzustellen. Immer mehr dieser Assistenten erhalten ein eigenes Zuhause in Gestalt von Smart Speakern. Die Bandbreite reicht von *Amazon Echo* über *Apple HomePod* zu *Google Home*. Durch den Trend zu Voice First und bald vielleicht auch Voice Only gewinnt das **Voice-Marketing** an Bedeutung. Hier heißt es bereits:

### **Sprechen ist das neue Wischen!**

Inwieweit das Influencer-Marketing, das Voice-Marketing und die übrigen Handlungsfelder der digitalen Markenführung noch Bezug zu den 4 Ps Product, Price, Place und Promotion haben, wird im Folgenden näher betrachtet.

Bemerkenswerterweise stand in der Mitte des Marketing-Mix von *McCarthy* schon seit jeher ein „C“, das er zunächst 1960 als „Consumer“ definierte. Seit 1964 steht dieses „C“, umfassender definiert, für „Customer“, womit Konsumenten und industrielle Käufer als Kunden gleichermaßen berücksichtigt werden. Der **Kunde** steht sprichwörtlich **im Zentrum** – und das schon seit Jahrzehnten.<sup>9</sup> Daran hat sich bis heute nichts geändert und das wird auch so bleiben, solange sich keine Monopolstrukturen etablieren und/oder eine gravierende Mangelversorgung eintritt.

Das Gegenteil ist der Fall: Die Digitalisierung hat eine **Vielzahl neuer Produkte und Dienstleistungen** hervorgebracht. Zusätzlich wurden zahlreiche **bestehende Leistungen verändert**. Außerdem wurden durch die Digitalisierung neue **Formen des echten (Online-)Dialogs** möglich.<sup>10</sup> Diese medialen Dialoge ergänzen die **Gespräche** in Geschäften, bei Events, auf Messen und bei Außendienstbesuchen. Solche **Dialoge** werden auch in Zukunft (wieder) physisch stattfinden und haben – auch in der Wahrnehmung der Kunden – kaum an Bedeutung verloren:

### **Märkte sind und bleiben Gespräche!**

---

<sup>9</sup>Vgl. Kilian, K. (2020). Seit 60 Jahren prägen die vier Ps von McCarthy das Marketing. *Transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 66(1), S.50.

<sup>10</sup>Vgl. Kreutzer, R. T. (2021a). *Kundendialog online und offline, Das große 1x1 der Kundengewinnung, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung*. Wiesbaden: Springer Gabler; Kreutzer, R. T. (2021b). *Praxisorientiertes Online-Marketing. Konzepte – Instrumente – Checklisten* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

- **Digitale Erkenntnisreise** Bereits vor mehr als 20 Jahren stand im berühmt gewordenen „Cluetrain Manifest“ (1999) folgender zentraler Satz, der zugleich als erste von 95 Thesen genannt wurde:

„Märkte sind Gespräche.“ (Markets are conversations.)

Im einleitenden Teil des Manifests heißt es dazu: „Eine machtvolle globale Konversation hat begonnen. Durch das Internet entdecken und erfinden Menschen neue Wege, um relevantes Wissen mit Lichtgeschwindigkeit zu teilen. Als direkte Folge dessen werden die Märkte intelligenter, ... und zwar schneller als die meisten Unternehmen. Diese Märkte sind Gespräche.“<sup>11</sup>

Hinweis: Cluetrain lässt sich übersetzen mit „Zug der Ahnung“. Etwas freier kann von einer „Erkenntnisreise“ gesprochen werden.

Wenige Jahre bevor *Tim Berners-Lee* 1989 – und damit zehn Jahre vor dem *Cluetrain Manifest* – am *CERN* bei Genf seinem Arbeitgeber das Prinzip des Hypertexts – einer netzförmigen, dynamischen Textstruktur – vorschlug, entwickelten bereits mehrere Marketing-Wissenschaftler den Marketing-Mix weiter. Hauptgrund hierfür war, dass Dienstleistungen seit den 1970er-Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen hatten – und nur wenige Jahre später durch erste digitale Dienstleistungen noch bedeutsamer wurden. In den 1980er-Jahren wurde deshalb der Marketing-Mix um folgende drei Dimensionen ergänzt:<sup>12</sup>

- Personnel
- Processes
- Periphery

Mit der Zunahme der Dienstleistungen sowie durch die Relevanz des Personals auch bei der Vermarktung physischer Produkte wurde auch der **Mitarbeiter** im (in)direkten Kundenkontakt immer wichtiger.<sup>13</sup> Ähnliches galt und gilt für die damit einhergehenden **Prozesse**, bei denen Angebot und Nachfrage immer stärker synchronisiert werden müssen. Durch die Digitalisierung ist die physische Synchronisation deutlich einfacher geworden, wenn man bspw. an Buchungssysteme denkt. Zugleich sind zahlreiche digitale Prozesse dazu gekommen, wie die Bestellprozesse in Online-Shops oder das digitale Banking. Schließlich hat auch das **Umfeld des unternehmerischen Tuns** (die Periphery bzw. das Physical Environment) in den letzten 40 Jahren spürbar an Bedeutung gewonnen.

<sup>11</sup> Cluetrain (1999). People of earth... <https://www.cluetrain.com>. Zugegriffen: 06.04.2021.

<sup>12</sup> Vgl. Kilian, K. (2020). Seit 60 Jahren prägen die vier Ps von McCarthy das Marketing. *Transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 66(1), S. 52.

<sup>13</sup> Vgl. vertiefend Kreuzer, R. T. (2021c). *Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Es ist zu prüfen, ob die Digitalisierung hier zu einer Erhöhung oder Reduzierung der Bedeutung dieser Aspekte beigetragen hat. Das hier zu berücksichtigende Spannungsfeld reicht von der digital getriebenen *Fridays-for-Future-Bewegung* mit ihrer Relevanz für das unternehmerische Tun auf der einen Seite bis zum Digital Gaming und *Bitcoins* auf der anderen Seite, die – allerdings nur scheinbar – ohne Berücksichtigung des analogen Umfeldes auskommen (vgl. vertiefend Kap. 10). Die Zuordnung der zentralen **Handlungsfelder**, die im vorliegenden Buch ausführlich betrachtet werden, zu den **sieben Ps des Marketing-Mix** in der folgenden Abbildung zeigt deutlich, dass Produkt, Promotion und People fast durchweg eine große Rolle spielen. Demgegenüber spielen Process und Price im Schnitt nur eine mittlere Rolle und Place und Periphery nur eine geringe Rolle.

Marketing-Instrumente		Handlungsfelder						
		Product	Promotion	People	Process	Price	Place	Periphery
Customer-Experience -Management		■■■	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■
Content-Marketing		■■■	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■
Customer-Engagement-Management		■■■	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■
Rating- und Review-Management		■■■	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■
Influencer-Marketing		■■■	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■
Voice-Marketing		■■■	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■
Product	(17 von 18)	■■■						
Promotion	(14 von 18)		■■■					
People	(14 von 18)			■■■				
Process	(12 von 18)				■■■			
Price	(11 von 18)					■■■		
Place	(09 von 18)						■■■	
Periphery	(08 von 18)							■■■

■■■ = das P spielt keine Rolle, ■■■ = das P spielt eine große Rolle für das Handlungsfeld

Bevor ab Kap. 4 diese zentralen **Handlungsfelder** der digitalen Markenführung näher betrachtet werden, ist zunächst Klarheit über das neue **Markenverständnis** zu schaffen. Aufgrund von zentralen Veränderungen ist es nicht zu hoch gegriffen, von einem **Markenverständnis 2.0** zu sprechen. Ganz konkret geht es um eine fundierte **Definition der digitalen Markenführung**. Anschließend werden die Herausforderungen im zunehmenden Aufmerksamkeitswettbewerb erläutert, damit Sie die Informationsüberflutung erfolgreich managen können. Mit unseren Ausführungen möchten wir einen wesentlichen Impuls für eine weitere **Professionalisierung der digitalen Markenführung** geben.

Danke sagen möchten wir an dieser Stelle ganz herzlich unseren beiden Lektorinnen von *Springer Gabler*, *Barbara Roscher* und *Angela Meffert*, die durch ihre konstruktive und partnerschaftliche Begleitung wesentlich zum Gelingen dieses Werkes beigetragen haben.

**Die Marke ist es wert, dass ihre Formen und Facetten im digitalen Zeitalter umfassend beleuchtet werden. Hierzu möchten wir mit diesem Werk beitragen!**

Wir freuen uns auf spannende Gespräche mit Ihnen, z. B. auf *Twitter* oder *LinkedIn*:

Karsten Kilian und Ralf T. Kreuzer im Oktober 2021

<https://twitter.com/KarstenKilian> bzw.

<https://twitter.com/RalfKreutzer>

<https://www.linkedin.com/in/karstenkilian/> bzw.

<https://www.linkedin.com/in/ralf-t-kreutzer-208b741a/>

Lauda-Königshofen, Deutschland

Berlin, Deutschland

Karsten Kilian

Ralf T. Kreuzer

---

## Stimmen zum Buch

Kilian und Kreutzer greifen die Digitalisierung im Marketing als Revolution statt nur als Evolution auf. Damit treffen sie den Nagel auf den Kopf. Ein praktisches Werk für alle Marketers, die mit der Digitalisierung ernsthaft Wirkung entfalten wollen.

**Alexander Biesalski, Gründer und Geschäftsführer, Biesalski & Company**

Die Autoren machen deutlich, dass Markenführung im Zuge der Digitalisierung komplexer und weniger gut vom Absender allein managebar ist. Reaktionen auf markenpolitische Maßnahmen sind nicht mehr ohne weiteres vorhersagbar. Basierend auf der grundlegenden Herleitung zu einem neuen „Markenverständnis 2.0“ werden ausführlich die neuen Handlungsfelder der digitalen Markenführung dargestellt und die verschiedenen Einflussmöglichkeiten der Marken-Stakeholder aufgezeigt. Die analoge Toolbox der traditionellen markenpolitischen Instrumente wird damit anschaulich und praxisnah um die digitalen Handlungsmöglichkeiten erweitert.

**Dr. Ottmar Franzen, Geschäftsführer, Konzept & Markt**

Gesättigte Märkte, eine unüberschaubare Flut an Kommunikationsmitteln und -medien sowie dauerabgelenkte, bedürfnisvolatile und anspruchsvolle Zielgruppen haben die Führung von Marken zu einem außerordentlich komplexen und herausfordernden Unterfangen gemacht. Kilian und Kreutzer geben in diesem Dschungel Orientierung und Struktur: Verständlich, fundiert und praxisnah werden zahlreiche Zugänge für ein effektives Markenmanagement im Spannungsfeld zwischen Online und Offline vermittelt.

**Prof. Dr. Tobias Langner, Universität Wuppertal**

Konstanz über Zeiträume und Kontaktpunkte hinweg zu wahren, bleibt wichtig in der Markenführung, wenn man als Marke, auch in einer digitalen Welt, Orientierung geben möchte. Was in der Markenführung anders und was neu ist und wie man die Marke in der digitalen Welt professionell führt, erfahren Sie in diesem Praxisbuch zur digitalen Markenführung.

**Beate Lintz, Leitung Brand Management, ADAC**

In Zeiten der Transformation ist die holistische Markenführung einer der zentralen Erfolgsfaktoren. Erst mit einem klaren und konsistenten Brand Narrative sowie einem Fokus auf die Customer Experience wird eine Marke begehrenswert und schafft Relevanz für Kunden. Die beiden Autoren ... bringen bewährte und innovative Lösungsansätze für

beide Herausforderungen prägnant ... auf den Punkt. Absolut lesenswert und eine Pflichtlektüre für Marketers in der Wissenschaft und Praxis.

**Dr. Michael Müller, Director Brand Strategy & Customer Insights, Audi**

Was kommt dabei heraus, wenn „Mr. Marke“ Karsten Kilian und der ausgewiesene Digital-Marketing-Experte Ralf T. Kreuzer gemeinsame Sache machen? Ein höchst lesenswertes Buch über digitale Markenführung. Umfassend, wissenschaftliche fundiert, praxisnah – an diesem Buch kommt man nicht vorbei.

**Peter Pirck, Geschäftsführer, Brandmeyer Markenberatung**

Grundlegende Prinzipien der Markenführung bleiben bestehen, auch im digitalen Zeitalter. Vieles aber wandelt sich in digital geprägten Realitäten. Dieses Buch zeigt anschaulich zentrale Veränderungen auf und bietet viele Konzepte für die praktische Markenführung der Gegenwart. Wertvoll!

**Prof. Dr. Jörn Redler, Hochschule Mainz**

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Grundlagen, Rahmenbedingungen und Integrationsmöglichkeiten der digitalen Markenführung

<b>1 Grundlagen digitaler Markenführung</b> .....	3
1.1 Relevanz der Digitalisierung .....	3
1.2 Relevanz von Marke und Markenführung .....	11
1.3 Das Digitale in der Markenführung .....	14
Literatur .....	20
<b>2 Rahmenbedingungen der Markenführung</b> .....	23
2.1 Informationsüberflutung .....	23
2.2 Veränderte Kundenerwartungen .....	26
2.3 Veränderte Anforderungen an Unternehmen .....	36
2.4 Veränderte Kommunikationsprozesse .....	43
2.4.1 Kommunikative Machtverschiebung .....	44
2.4.2 Kommunikative Schlüsselmomente .....	48
2.4.3 Kommunikative Einflussnahme und Erwartungen .....	52
2.4.4 Kommunikative Vernetzung .....	54
2.4.5 Kommunikative Beschleunigung .....	64
2.4.6 Kommunikative POS- und Outdoor-Digitalisierung .....	68
2.5 Veränderte Vertriebsprozesse .....	71
Literatur .....	73
<b>3 Integration der digitalen Markenführung in die klassische Markenführung</b> ...	77
3.1 Die vier Ks der Markenführung .....	77
3.2 Die Langfristorientierung der Markenführung .....	80
3.3 Die Golden Ratio zur Markencharakterisierung .....	84
3.3.1 Purpose und Profil prägen den Markencharakter .....	85
3.3.2 Die Golden Ratio L und XL für Großunternehmen .....	88
3.3.3 Die Golden Ratio M und S für mittelständische bzw. kleine Unternehmen .....	90
3.4 Der BEST-Ansatz der integrierten Markenführung .....	91

3.4.1	Die Markenbotschaft auf KURS bringen. . . . .	91
3.4.2	Die Markenelemente gezielt auswählen bzw. anpassen. . . . .	97
3.4.3	Die Markensignale geschickt markenkonform ausgestalten . . . . .	104
3.4.4	Die Markentaxierung regelmäßig durchführen . . . . .	106
3.5	Das Würzburger Marken-Management-Modell als Rahmen . . . . .	115
	Literatur. . . . .	123

## **Teil II Handlungsfelder und Umsetzungsmöglichkeiten der digitalen Markenführung**

<b>4</b>	<b>Customer-Experience-Management</b> . . . . .	129
4.1	Aufgabenfelder des Customer-Experience-Managements. . . . .	129
4.2	Ausgestaltung des Customer-Experience-Managements. . . . .	134
4.2.1	Die drei Phasen der Customer Journey für Services . . . . .	136
4.2.2	Die fünf Phasen der Customer Journey für Produkte . . . . .	137
4.2.3	Die drei Dimensionen der werblichen Einflussnahme. . . . .	139
4.3	Abgrenzung der eigenen Customer Experience vom Wettbewerb. . . . .	141
4.4	Ausgestaltung der eigenen Customer Experience . . . . .	143
4.5	Controlling des Customer-Experience-Managements . . . . .	147
	Literatur. . . . .	150
<b>5</b>	<b>Content-Marketing</b> . . . . .	153
5.1	Charakteristika, Verbreitung und Ziele des Content-Marketings. . . . .	153
5.2	Inhalte und Kanäle des Content-Marketings . . . . .	160
5.3	Generierung und Distribution von Inhalten im Content-Marketing . . . . .	172
5.4	Controlling des Content-Marketings . . . . .	175
5.5	Ausblick . . . . .	179
	Literatur. . . . .	181
<b>6</b>	<b>Customer-Engagement-Management</b> . . . . .	183
6.1	Ziele des Customer-Engagement-Managements . . . . .	183
6.2	Bereitschaft der Kunden zu einem Customer Engagement . . . . .	185
6.3	Einsatzbereiche und Beispiele des Customer-Engagement-Managements . . . . .	188
6.3.1	Mitwirkung bei der Marktforschung sowie bei Ratings und Reviews . . . . .	189
6.3.2	Mitwirkung als Markenbotschafter . . . . .	189
6.3.3	Mitwirkung bei Wettbewerben und beim Empfehlungsmarketing . . . . .	192
6.3.4	Mitwirkung beim Ideen-Management bzw. bei Co-Creations. . . . .	192
6.3.5	Mitwirkung in Online-Foren und Online-Communitys. . . . .	193
6.3.6	Mitwirkung in der Fertigung bzw. Co-Production. . . . .	196
6.4	Controlling des Customer-Engagement-Managements . . . . .	199
	Literatur. . . . .	202

<b>7</b>	<b>Rating- und Review-Management</b> .....	205
7.1	Relevanz eines Rating- und Review-Managements aus Unternehmensperspektive .....	206
7.2	Wirkungen und Prozess der Rezeption von Kundenbewertungen im Kaufentscheidungsprozesse .....	213
7.3	Motive von Online-Bewertern .....	216
7.4	Etablierung eines Rating- und Review-Managements .....	218
7.4.1	Zieldefinition des Rating- und Review-Managements .....	219
7.4.2	Definition relevanter Plattformen und Prozesse .....	219
7.4.3	Durchführung eines Empfehlungsmarketings .....	224
7.4.4	Analyse und Verarbeitung des Kunden-Feedbacks .....	226
7.4.5	Bewertungsergebnisse für andere sichtbar machen .....	230
7.4.6	Controlling des Rating- und Review-Managements .....	231
7.5	Einbettung des Rating- und Review-Managements in einen Newsroom .....	233
7.6	Ausblick .....	236
	Literatur .....	236
<b>8</b>	<b>Influencer-Marketing</b> .....	239
8.1	Vier Typen von Influencern .....	239
8.2	Bedeutung und Definition von Influencern .....	241
8.3	Charakteristika von Influencern .....	242
8.3.1	Werbeausgaben für Influencer im Vergleich .....	243
8.3.2	Wirkungsweisen von Influencern .....	246
8.4	Externe Influencer managen .....	249
8.4.1	Analyse von Unternehmen, Marke und Markt .....	250
8.4.2	Auswahl von Kanälen, Personen und Formaten .....	251
8.4.3	Ausgestaltung der Zusammenarbeit .....	258
8.4.4	Kampagnen- und Beziehungsmanagement .....	264
8.5	Virtuelle Influencer managen .....	268
8.6	Corporate Influencer managen .....	270
8.7	Mehr Erfolg mit Influencern .....	272
	Literatur .....	274
<b>9</b>	<b>Voice-Marketing</b> .....	279
9.1	Treiber und Systeme des Voice-Marketings .....	279
9.2	Voice-Marketing als Handlungsfeld für Künstliche Intelligenz .....	282
9.3	Verbreitung und Nutzung von Smart Speakern .....	284
9.4	Umsetzung des Voice-Marketings .....	286
9.4.1	Corporate bzw. Brand Language .....	286
9.4.2	Voice Branding .....	288
9.4.3	Voice Search und Voice Engine Optimization .....	290
9.4.4	Voice Commerce .....	301
9.4.5	Voice Integration .....	306

---

9.4.6	Voice Controlling.....	307
9.5	Ausblick.....	308
	Literatur.....	310
<b>10</b>	<b>Renaissance der physischen Markenführung.....</b>	<b>313</b>
	Literatur.....	329
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>331</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence (künstliche Intelligenz)
AR	Augmented Reality (erweiterte Wirklichkeit)
B2B	Business-to-Business (Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen)
B2C	Business-to-Consumer (Privatkundengeschäft von Unternehmen)
BARDE	Bekanntheit, Assoziationsprofil, Reichweite, Durchführbarkeit, Eignung
BATX	Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi
BEST	Botschaft, Elemente, Signale, Taxierung
CD	Corporate Design
CDO	Chief Digital Officer
CEM	Customer-Engagement-Management
CEM	Customer-Experience-Management (Kundenerlebnismangement) bzw.
CEO	Chief Executive Officer (Vorstandsvorsitzender)
CFO	Chief Financial Officer
CGI	Computer-Generated Imagery (3D-Computergrafik)
CIO	Chief Information Officer
CLO	Chief Listening Officer (Social-Media-Koordinator)
CMO	Chief Marketing Officer (Marketingvorstand)
CMR	Customer-Managed Relationship (kundengeführte Beziehung)
CPC	Cost per Click (Kosten pro Klick)
CPL	Cost per Lead (Kosten pro qualifiziertem Kontakt)
CPO	Cost per Order (Kosten pro Bestellung)
CR	Conversion-Rate (Umwandlungsrate)
CRM	Customer-Relationship-Management (Kundenbeziehungsmanagement)
CTR	Click-Through-Rate (Klickrate)
CvD	Chef vom Dienst
DACH	Deutschland, Austria (Österreich), Confoederatio Helvetica (Schweiz)
DAX	Deutscher Aktienindex
DIY	Do-it-Yourself (Heimwerken)
DMP	Data-Management-Plattform
DooH	Digital-Out-of-Home (digitale Außer-Haus-Werbung/Außenwerbung)
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung

---

DSP	Demand-Side-Plattform
FMCG	Fast Moving Consumer Goods (schnelldrehende Konsumgüter)
FMOT	First Moment of Truth (erster Moment der Wahrheit)
FOMO	Fear of Missing out (die Angst, etwas zu verpassen)
GAFAM	Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft
Gen	Generation, z. B. Generation Y und Z
IGTV	Instagram-TV
IR	Intensified Reality (intensivierte Realität)
JOMO	Joy of Missing out (die Freude darüber, etwas zu verpassen)
KI	Künstliche Intelligenz (Artificial Intelligence)
KPI	Key Performance Indicator (Schlüssel-Erfolgsindikator; Leistungskennzahl)
KURS	Konkret, ursächlich, relevant und spezifisch
KW	Kalenderwoche
NLP	Natural Language Processing (natürliche Sprachverarbeitung)
NPS	Net Promoter Score (saldierte Weiterempfehlungsrate)
POE	Point of Experience (Erlebnisort)
POS	Point of Sale (Verkaufsort)
PR	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
PROST	Politisch, Rechtlich, Oekonomisch, Sozio-kulturell, Technologisch
PURL	Personalized URL (personalisierte URL)
R&D	Research & Development (Forschung & Entwicklung)
RTB	Realtime Bidding (Echtzeitgebot bei Auktionsverfahren)
SaaS	Software-as-a-Service (über das Internet nutzbare Software)
SEA	Search Engine Advertising (Suchmaschinen-Werbung)
SEO	Search Engine Optimization (Suchmaschinen-Optimierung)
SERP	Search Engine Result Page (Ergebnisseiten von Suchmaschinen)
SMOT	Second Moment of Truth (zweiter Moment der Wahrheit)
SSP	Supply-Side-Plattform
STS	Speech-to-Speech (Sprachantwort auf Sprachanfrage)
STT	Speech-to-Text (Textantwort auf Sprachanfrage)
TTS	Text-to-Speech (Sprachantwort auf Texteingabe)
TTT	Text-to-Text (Textantwort auf Texteingabe)
UAP	Unique Advertising Proposition (einzigartiges Werbeversprechen)
UEX	Unique Experience Proposition (einzigartiges Erlebnisversprechen)
URL	Uniform Resource Locator (einheitlicher Ressourcenanzeiger)
USP	Unique Selling Proposition (einzigartiges Verkaufsversprechen)
UX	User Experience (Benutzererfahrung, Nutzererlebnis)
VEO	Voice Engine Optimization (Optimierung der Sprachausgabe)
VR	Virtual Reality (virtuelle Realität)
VUI	Voice User Interface (sprachgesteuerte Benutzeroberfläche)
WLAN	Wireless Local Area Network (Drahtlosnetzwerk)
ZMOT	Zero Moment of Truth (Null-Moment der Wahrheit)

---

## Über die Autoren



**Prof. Dr. Karsten Kilian** gilt als einer der führenden Markenstrategen Europas. Mit Markenlexikon.com hat er das größte Markenportal im deutschsprachigen Raum aufgebaut. Seit 20 Jahren lehrt er an der Universität St. Gallen promovierte Diplom-Kaufmann der Universität Mannheim an Hochschulen im In- und Ausland und berät mittelständische Unternehmen in Markenfragen.

Professor Kilian hält regelmäßig deutsch- und englischsprachige Vorträge auf Konferenzen und Kongressen. Er ist Autor von über 150 Fachartikeln und Buchbeiträgen und gefragter Keynote-Speaker. Daneben ist er Reviewer der „Global Brand Conference“ und des „Journal of Product and Brand Management“, Mitglied im Herausgeberrat der Fachzeitschrift „transfer“ und Gründungsmitglied des „Expertenrat Technologiemarken“. An der Hochschule Würzburg-Schweinfurt leitet er seit 2014 den Masterstudiengang „Marken- und Medienmanagement“.



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

Professor Kreutzer hat durch regelmäßige Publikationen und Vorträge maßgebliche Impulse zu verschiedenen Themen rund um Marketing, Dialog-Marketing, CRM/Kundenbindungssysteme, Database-Marketing, Online-Marketing, den digitalen Darwinismus, Dematerialisierung, digitale

Transformation, Change-Management, Künstliche Intelligenz, Voice-Marketing, strategisches sowie internationales Marketing, Change-Management, digitale Transformation sowie Personalentwicklung gesetzt. Er hat eine Vielzahl von Unternehmen im In- und Ausland in diesen Themenfeldern beraten und Führungskräfte auf Middle- und Top-Management-Ebene trainiert und gecoacht. Professor Kreutzer ist ein gefragter Keynote-Speaker auf nationalen und internationalen Konferenzen. Er hat bereits 250 Artikel und über 50 Bücher veröffentlicht, zuletzt „Die digitale Verführung“ (2020), „Praxisorientiertes Online-Marketing“ (4. Aufl., 2021), „Kundendialog online und offline“ (2021), „Praxisorientiertes Marketing“ (6. Aufl., 2022) und „Toolbox für Digital Business“ (2021).

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Die 25 wertvollsten Marken der Welt der Jahre 2000 und 2020 im Vergleich. (Quellen: Interbrand, 2001, S. 60 f., 2020, S. 37) . . . . .	4
Abb. 1.2	Die primäre Geschäftstätigkeit der 25 wertvollsten Marken der Jahre 2000 und 2020 . . . . .	5
Abb. 1.3	Marketing-Trends-Matrix. (Quelle: Kilian et al., 2021, S. 43) . . . . .	7
Abb. 1.4	Wichtigkeit verschiedener Marketing-Trends . . . . .	8
Abb. 1.5	Bezugsrahmen der Markenführung und des Markencontrollings . . . . .	14
Abb. 1.6	Die tektonische Verschiebung der Markenführung . . . . .	18
Abb. 1.7	Dematerialisierung am Beispiel eines Smartphones . . . . .	19
Abb. 2.1	Der Informationsfilter unserer bewussten Wahrnehmung in den 1980er-Jahren. . . . .	24
Abb. 2.2	Der Informationsfilter unserer bewussten Wahrnehmung heute . . . . .	25
Abb. 2.3	Ich-alles-sofort-überall-Erwartung auf Kundenseite . . . . .	27
Abb. 2.4	Individualisierungsfragen bei Outfittery . . . . .	28
Abb. 2.5	Individuelles Angebot bei Outfittery . . . . .	29
Abb. 2.6	Informative und verbindliche Auto-Responder-Texte . . . . .	37
Abb. 2.7	Kernprozesse der Marketing-Automation. (Quelle: In Anlehnung an Kreutzer, 2021a, S. 137) . . . . .	38
Abb. 2.8	Conversion Funnel. (Quelle: In Anlehnung an Kreutzer, 2021a, S. 139) . . . . .	41
Abb. 2.9	Die vier Stufen des eigenen Handelns . . . . .	42
Abb. 2.10	Weiterentwicklung von linearen zu zirkulären Kommunikationsprozessen. (Quelle: In Anlehnung an Kreutzer, 2021b, S. 23) . . . . .	43
Abb. 2.11	Von dominanter Kommunikation zum gleichwertigen Dialog und darüber hinaus. . . . .	44
Abb. 2.12	Erweitertes Spektrum an Marken-Touchpoints . . . . .	47
Abb. 2.13	Vertrauen in ausgewählte Werbeformen in Deutschland (1037 Befragte; deutschsprachige Wohnbevölkerung; Angaben in Prozent). (Quelle: In enge Anlehnung an Statista, 2017, S. 11) . . . . .	48
Abb. 2.14	Erster und zweiter Moment der Wahrheit . . . . .	49
Abb. 2.15	Position und Quellen des ZMOT. (Quelle: Kreutzer, 2022, S. 48) . . . . .	50

Abb. 2.16 <i>Zalando</i> -Produktsuche via Barcode-Scan. (Quelle: Screenshots von zalando.com) . . . . .	51
Abb. 2.17 Isolierte Multi-Channel-Kommunikation (früher). . . . .	55
Abb. 2.18 Integrierte Omni-Channel-Kommunikation (heute) . . . . .	56
Abb. 2.19 Marken-Schwungrad . . . . .	56
Abb. 2.20 Beispielhafte Kanaluordnung im Rahmen der Omni-Channel-Kommunikation . . . . .	61
Abb. 2.21 Beispiel einer Customer Journey – von Online und Offline zu Noline. (Quelle: Kreuzer, 2021b, S. 10) . . . . .	63
Abb. 2.22 Grundkonzept von Realtime Bidding (Programmatic Advertising). (Quelle: Kreuzer, 2021b, S. 218) . . . . .	66
Abb. 2.23 McDonald’s-Bestellung mit Geo-Fencing. (Quelle: Screenshots aus der <i>McDonald’s</i> -App) . . . . .	69
Abb. 2.24 Einsatzmöglichkeiten der Beacon-Technologie. (Quelle: Kreuzer, 2021a, S. 18) . . . . .	70
Abb. 3.1 Beispiele für Markenprofile mit Markenkernwert und Markenwerten . . . . .	85
Abb. 3.2 Der <i>Golden Circle</i> von <i>Sinek</i> . (Quelle: In Anlehnung an <i>Sinek</i> , 2009a, S. 37–39) . . . . .	86
Abb. 3.3 Die komplette Golden Ratio und ihr unternehmensbezogenes Umfeld. (Quelle: Kilian, 2019b, S. 41) . . . . .	89
Abb. 3.4 Die Golden Ratio für ein Markenhaus und für ein Haus der Marken. (Quelle: Kilian, 2019b, S. 42) . . . . .	89
Abb. 3.5 Golden Ratio M am Beispiel der Unternehmensmarke <i>Viessmann</i> . (Quelle: Kilian, 2020b, S. 39) . . . . .	91
Abb. 3.6 Grundstruktur des „BEST of Branding“-Ansatzes. (Quelle: Kilian, 2020b, S. 22) . . . . .	92
Abb. 3.7 KURS-Kriterien zur Ableitung von Markenwerten. (Quelle: Kilian, 2020b, S. 17) . . . . .	94
Abb. 3.8 Assoziative und psychische Wirkungen von Farben. (Quelle: In Anlehnung an <i>Küthe &amp; Küthe</i> , 2002, S. 24, 90, 99–102, 108, 114, 123) . . . . .	98
Abb. 3.9 Der visuelle „Tonfall“ von Schriftbildern. (Quelle: Kilian, 2020c, S. 38) . . . . .	99
Abb. 3.10 Beispiele für Marken, die als Autoritäten gelten bzw. kindgerecht auftreten . . . . .	100
Abb. 3.11 Beispiele für die Kombination von Farbe und Schrift . . . . .	100
Abb. 3.12 Beispiele für symbolische, indexikalische und ikonische Logos. . . . .	101
Abb. 3.13 Primäre und sekundäre Markenelemente. (Quelle: Kilian, 2020d, S. 41) . . . . .	103
Abb. 3.14 Markenkauftrichter bzw. Brand Funnel mit Prozessstufen und Transferraten . . . . .	107
Abb. 3.15 Image-Differenzial und Stärken-Schwächen-Profil. (Quelle: Kilian, 2018, S. 50) . . . . .	109

Abb. 3.16 Wertekreis von <i>Schwartz</i> . (Quelle: In Anlehnung an Schwartz, 1992, S. 25) . . . . .	110
Abb. 3.17 Wertekreis am Beispiel des Online-Modehändlers <i>Yook</i> . (Quelle: Konzept & Markt, 2019, S. 11) . . . . .	110
Abb. 3.18 Ermittlung des Net Promoter Scores . . . . .	112
Abb. 3.19 Beispiele (leicht) modifizierter NPS-Onlineabfragen. (Quellen: LinkedIn, XXXLutz, DomainFactory, Strato). . . . .	113
Abb. 3.20 Durchschnittlicher Net-Promotor-Score für ausgewählte Branchen in Deutschland. (Quelle: In Anlehnung an puls Marktforschung, 2019). . . . .	114
Abb. 3.21 Das Würzburger Marken-Management-Modell. (Quelle: Kilian, 2020d, S. 38) . . . . .	115
Abb. 3.22 Zusammenhang zwischen Unternehmens- und Markenstrategie. (Quelle: Kilian, 2020d, S. 38) . . . . .	116
Abb. 3.23 Vorteile von Ein- bzw. Mehrmarken-Strategien . . . . .	117
Abb. 3.24 Spektrum der Markenbeziehungen . . . . .	118
Abb. 3.25 Markenhierarchie am Beispiel von <i>Beiersdorf</i> . . . . .	119
Abb. 3.26 Markenstrukturen und Veränderungen der Markenstruktur im Zeitverlauf. (Quelle: Kilian, 2020d, S. 38) . . . . .	120
Abb. 3.27 Markenpositionierung am Beispiel der Automobilbranche. (Quelle: In Anlehnung an Thunig, 2017, S. 82). . . . .	121
Abb. 4.1 Lebenszyklus der Kundenbeziehung. (Quelle: Kreutzer, 2022) . . . . .	130
Abb. 4.2 Phasen der Customer Journey bei Services . . . . .	136
Abb. 4.3 Beispiel für eine Persona . . . . .	138
Abb. 4.4 Customer-Journey-Phasen beim Kauf von Gartenmöbeln. . . . .	139
Abb. 4.5 Die drei Dimensionen der werblichen Einflussnahme auf den Kauf. . . . .	140
Abb. 4.6 Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. . . . .	144
Abb. 5.1 Content-Marketing als „Kommunikation über Bande“ . . . . .	155
Abb. 5.2 Investitionen in Content-Marketing in der DACH-Region bis 2020. (Quelle: Statista, 2020a) . . . . .	156
Abb. 5.3 Investitionen in Digital und Print im Content-Marketing in der DACH-Region 2012 bis 2020. (Quelle: Statista, 2020b). . . . .	156
Abb. 5.4 Ziele von Content-Marketing-Aktivitäten. (Quelle: Statista, 2019a) . . . . .	157
Abb. 5.5 Überzeugende und weniger überzeugende Calls-to-Action . . . . .	158
Abb. 5.6 „Erzwingen“ von Permissions als Voraussetzung für den Zugang zu Inhalten . . . . .	158
Abb. 5.7 Grundstruktur eines Redaktionsplans . . . . .	161
Abb. 5.8 Formate der Content-Präsentation . . . . .	163
Abb. 5.9 Content Nuggets zur thematischen Profilierung. (Quelle: Bitkom, 2021) . . . . .	166
Abb. 5.10 Markenlexikon als Kompetenznachweis. (Quelle: Markenlexikon.com; Stand: April 2021) . . . . .	167

Abb. 5.11 Einsatz von Content-Typen in B2C- und B2B-Märkten. (Quelle: Statista, 2019b, S. 22) . . . . .	169
Abb. 5.12 Effektivität von Content-Typen nach der Phase der Customer Journey . . .	171
Abb. 5.13 Prozess des Content-Marketings. (Quelle: Kreutzer, 2021b, S. 64) . . . . .	173
Abb. 5.14 Effekte des Content-Marketings auf den Ebenen Interaktion, Haltung und Wert der Marke . . . . .	177
Abb. 5.15 Closed Loop des Content-Marketings . . . . .	178
Abb. 5.16 Trends im Content-Marketing. (Quelle: Statista, 2019b) . . . . .	180
Abb. 6.1 Bedürfnislandkarte mit grundlegenden Bedürfnisstrukturen des Menschen. (Quelle: Kreutzer, 2021a, S. 61) . . . . .	185
Abb. 6.2 Motivstrukturen von Online-Nutzern. (Quelle: Kreutzer, 2021a, S. 62) . . .	186
Abb. 6.3 Unternehmens-Kunden-Interaktion im Innovationsprozess. (Quelle: Kreutzer, 2021c, S. 312) . . . . .	193
Abb. 6.4 Motivstrukturen zur Partizipation an Online-Communitys . . . . .	196
Abb. 6.5 Individualisiertes Produkt von <i>dm drogeriemarkt</i> . (Quelle: dm; eigenes Foto). . . . .	198
Abb. 6.6 Social Signals nehmen Einfluss auf angestrebte Conversions. (Quelle: Kreutzer, 2021a, S. 326) . . . . .	200
Abb. 6.7 Analyse eines Postings bei <i>LinkedIn</i> . (Quelle: LinkedIn) . . . . .	201
Abb. 7.1 Zugriffe auf Online-Bewertungen vor dem Kauf. (Quelle: Bitkom Research, 2020) . . . . .	206
Abb. 7.2 Bedeutung von Kundenbewertungen in unterschiedlichen Produktkategorien in Deutschland in Prozent. (Quelle: Splendid Research, 2019) . . . . .	208
Abb. 7.3 Bedeutung von Kundenbewertungen in unterschiedlichen Servicekategorien in Deutschland in Prozent. (Quelle: Splendid Research, 2018) . . . . .	209
Abb. 7.4 Typologie von Produkten und Dienstleistungen in der Informationsgesellschaft . . . . .	210
Abb. 7.5 Einfluss von Kundenbewertungen auf Kaufverhalten und Unternehmen. (Quelle: In Anlehnung an Schulden, 2016, S. 7) . . . . .	214
Abb. 7.6 Rezeptionsprozess von Kundenbewertungen. (Quelle: In Anlehnung an Schulden, 2016, S. 17) . . . . .	214
Abb. 7.7 Handlungsfelder des Rating- und Review-Managements . . . . .	218
Abb. 7.8 Anzeige von Kundenbewertungen bei <i>Amazon</i> . . . . .	220
Abb. 7.9 Richtlinien für Kundenbewertungen bei <i>BonPrix</i> . (Quelle: BonPrix, 2021). . . . .	221
Abb. 7.10 Lokale <i>Google</i> -Suchergebnisse mit Kundenbewertungen. (Quelle: Google) . . . . .	222
Abb. 7.11 Globale <i>Google</i> -Suchergebnisse mit Kundenbewertungen. (Quelle: Google) . . . . .	223

Abb. 7.12	Google-Suchergebnisse bei der Suche nach „Kundenbewertungen kaufen“. (Quelle: Google) . . . . .	225
Abb. 7.13	Reaktionsmöglichkeiten auf die drei Kundentypen gemäß Net Promoter Score . . . . .	229
Abb. 7.14	Arbeitsprozesse im Newsroom. (Quelle: Kreutzer, 2021b, S. 382). . . . .	234
Abb. 8.1	Marktbereich und Brancheneignung der vier zentralen Influencer-Typen. (Quelle: In Anlehnung an Kilian, 2020a, S. 100; 2020d, S. 21) . . . . .	241
Abb. 8.2	TV-, Film- und Musik-Stars vs. <i>YouTube</i> -Stars im Vergleich . . . . .	247
Abb. 8.3	Ansatzpunkte der Einflussnahme durch Influencer. (Quelle: In loser Anlehnung an Cialdini & Goldstein, 2002, S. 43–49; Cialdini, 2017) . . . . .	249
Abb. 8.4	Vierstufiger Prozess der Zusammenarbeit mit externen Influencern . . . . .	250
Abb. 8.5	BARDE-Dimensionen der Influencer-Auswahl. (In Anlehnung an Kilian, 2017, S. 62) . . . . .	256
Abb. 8.6	Prägende Content-Formate der zwölf wichtigsten Social-Media-Plattformen. . . . .	257
Abb. 8.7	Die fünf Schritte bis zum Kooperationsvertrag . . . . .	259
Abb. 8.8	Kennzeichnungspflichten bei Social-Media-Posts. . . . .	263
Abb. 8.9	Digital Humans und Digital Avatars im Servicebereich. (© Shenzhen Zhuiyi Technology, All Rights Reserved) . . . . .	269
Abb. 8.10	Frei verfügbare und unternehmenseigene virtuelle Influencer. (Quelle: Kilian, 2020a, S. 98 f.) . . . . .	269
Abb. 8.11	Vierstufiger Prozess des Managements von Corporate Influencern . . . . .	272
Abb. 8.12	Vierstufiger Prozess für das Management der vier Influencer-Typen . . . . .	273
Abb. 9.1	Etablierte und neue Formen der Interaktion mit Unternehmen . . . . .	280
Abb. 9.2	Bekannte Anbieter von digitalen Assistenten und Smart Speakern . . . . .	282
Abb. 9.3	Einsatzfelder der Künstlichen Intelligenz . . . . .	283
Abb. 9.4	Weltweiter Verkauf von Smart Speakern nach Stückzahlen. (Quelle: Statista, 2021, S. 3) . . . . .	284
Abb. 9.5	Weltweite Marktanteile bei Smart Speakern. (Quelle: Statista, 2020, S. 4) . . . . .	285
Abb. 9.6	Nutzung von Sprachassistenten in Deutschland 2020. (Quelle: Bitkom Research, 2020) . . . . .	286
Abb. 9.7	Aufgabenbereiche des Voice-Marketings . . . . .	287
Abb. 9.8	Arbeitsschritte zum Erstellen eines benutzerdefinierten Stimmmodells über das Custom-Voice-Portal von Microsoft. (Quelle: Microsoft, 2020) . . . . .	290
Abb. 9.9	Suchergebnisse mit Info-Box zur Person in der Suchanfrage. (Quelle: Google.de) . . . . .	292
Abb. 9.10	Suchergebnisse eins-zu-eins von der eigenen Website der Person. (Quelle: Google.de; ralf-kreutzer.de) . . . . .	293
Abb. 9.11	Häufigste Fragen zur Marke „Montblanc“. (Quelle: answerthepublic.com; Analyseergebnisse) . . . . .	295

---

Abb. 9.12 Anteil richtiger Antworten in Prozent beim Voice-Assistant-IQ-Test. (Quelle: In Anlehnung an Munster & Thompson, 2019). . . . .	299
Abb. 9.13 Ergebnisse von Voice-Anfragen bei <i>Alexa</i> – sichtbar in der <i>Alexa</i> App . . .	300
Abb. 9.14 Performance-Potenzial-Matrix der Künstlichen Intelligenz . . . . .	309
Abb. 9.15 Business Model Canvas für Conversational Artificial Intelligence. (Quelle: Kreuzer & Sirrenberg, 2019, S. 304) . . . . .	309
Abb. 10.1 4-Felder-Matrix von <i>Galloway</i> – die Aufmerksamkeits-Abonnement- Matrix. (Quelle: Galloway, 2021) . . . . .	317
Abb. 10.2 Szenarien der Markenzukunft . . . . .	319
Abb. 10.3 Eintritt zahlreicher Online-Pure-Player in den stationären Handel . . . . .	321
Abb. 10.4 Physische Geschäftsformate von Amazon. (Quelle: In Anlehnung an Amazon, 2021) . . . . .	322
Abb. 10.5 Markenerlebniswelten . . . . .	325
Abb. 10.6 Digitale Anwendungen für die Besucher der Panik City. (© Panik City; Foto rechts oben © AC Photography/Panik City) . . . . .	326
Abb. 10.7 Die tektonische Verschmelzung der Markenführung. . . . .	329

# Grundlagen, Rahmenbedingungen und Integrationsmöglichkeiten der digitalen Markenführung

Ausgehend von der Relevanz der Digitalisierung werden die Relevanz von Marke und Markenführung in Kap. 1 erläutert. Zudem wird herausgearbeitet, was das Digitale in der Markenführung ist und welche Herausforderungen sich hieraus ergeben. Auch werden zentrale Kernaspekte der digitalen Markenführung erläutert, die zu einer Erweiterung der Markenführung geführt haben.

Die wesentlichen Rahmenbedingungen der Markenführung werden in Kap. 2 vorgestellt. Dazu zählen insbesondere die Informationsüberflutung, veränderte Kundenerwartungen und Kundenanforderungen sowie veränderte Kommunikations- und Vertriebsprozesse.

Die Integration der digitalen Markenführung in die klassische Markenführung erfolgt in Kap. 3. Neben den vier Ks der Markenführung wird die unveränderte Langfristorientierung der Markenführung verdeutlicht. Anschließend wird die Golden Ratio zur Markencharakterisierung vorgestellt. Sie kann unterschiedlich umfangreich ausgestaltet für Start-ups genauso genutzt werden wie für mittelständische Unternehmen und Großkonzerne mit einem umfangreichen Markenportfolio. Hieran knüpft der BEST-Ansatz der integrierten Markenführung an, der u. a. deutlich macht, wie eine Markenbotschaft auf KURS gebracht werden kann. Zum Abschluss des Kapitels wird das Würzburger Marken-Management-Modell vorgestellt, das die zentralen Aufgaben der Markenführung integriert und strukturiert.