

Günther Misof
Michael Schwarz

Innovatives Brand Management

Wie Sie Marken in digitalen Zeiten
organisieren, führen und optimieren



Springer Gabler

Innovatives Brand Management

Günther Misof · Michael Schwarz

Innovatives Brand Management

Wie Sie Marken in digitalen Zeiten
organisieren, führen und optimieren



Springer Gabler

Günther Misof
Frankfurt, Deutschland

Michael Schwarz
Frankfurt, Deutschland

ISBN 978-3-658-17324-1 ISBN 978-3-658-17325-8 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-17325-8

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

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

Es ist inzwischen Konsens: Der Erfolg eines Unternehmens hängt wesentlich von seiner Marke ab. Aber was genau macht eine Marke erfolgreich und stark? Bis vor ein paar Jahren wurden Qualität und Wirksamkeit einer Marke vor allem in Zusammenhang mit der Kreativität von Werbung und der Durchschlagskraft des Marketings gesehen: Also beispielsweise eine Kampagne mit witzigen TV Spots oder eine zielgruppengerechte Promotion-Aktivität zum Abverkauf von Sonderaktionsschnäppchen. Der Glaube war unerschütterlich, dass die in Zielgruppen geclusterten Verbraucher, die von Werbern und Marketingleuten professionell ins Visier genommen werden, der bewährten Markenkommunikation alten Typs schlichtweg nicht widerstehen könnten – sie müssen das ausgelobte Produkt einfach kaufen.

Diese Sicht der Marke ist inzwischen antiquiert. Denn Märkte, Medien wie auch die Werteorientierungen vieler Menschen haben sich von Grund auf verändert, und der soziokulturelle und technologische Kontext, in dem die Marke ihre Wirkung entfaltet, stellt sich hier und heute sehr viel anders als noch im Jahr 2000 dar. Seither ist das Internet zum Massenmedium geworden, und nicht nur in den Industrieländern tragen die Menschen ihr Smartphone ständig mit sich herum. Avancierte Marken kommunizieren heute sehr viel anders als noch vor

zehn Jahren: Interaktiv. Individuell. Reziprok. Mobil. Und das alles auf Grundlage digitaler Technik. Die Digitalisierung hat die Markenkommunikation revolutioniert. Sie läuft heute über eine wachsende Zahl von Touchpoints, spricht ihre Adressaten zunehmend persönlich an, stellt sich auf ihre individuellen Wünsche in Sachen Service und Produktsupport ein, nimmt ihre Rückmeldungen entgegen, integriert sie in die Markenkommunikation und sorgt zugleich für eine durchgängige Brand Identity. Die Marke wird im digitalen Zeitalter das, was sie schon immer sein wollte, aber aus technischen Gründen in dieser Perfektion und Intensität noch nicht sein konnte: Ein individueller Partner, ein guter Freund, ein Mitglied der Familie.

Die Digitalisierung der Medien geht mit der Digitalisierung unseres Alltags einher. Und das zieht tief greifende Konsequenzen auf Strategie, Implementierung und Organisation von Marken und ihrer Kommunikation nach sich. Kreativität ist für eine effektive Markenkommunikation nach wie vor ein Erfolgsfaktor – allerdings ist diese Kreativität sehr viele stärker in strategische, konzeptionelle und technische Vorgaben eingebunden, als das früher der Fall war. Es geht längst nicht mehr um die Originalität von Werbekampagnen mit dem Ziel von Brand Awareness, sondern um die Qualität von Brand Experience auf der Grundlage einer durchgängig digitalisierten, integralen und an allen nur denkbaren Touchpoints präsenten Markenkommunikation.

Die digitale Transformation betrifft indessen nicht nur die Außenwirkung der Marke und ihrer Kommunikation. Auch die Arbeit mit und für die Marke hat sich von Grund auf verändert. Wir haben diesen Prozess in den zurückliegenden 30 Jahren aus praktischer Perspektive miterleben dürfen – und uns ist klar, dass er zum heutigen Zeitpunkt noch keineswegs abgeschlossen ist. Ein erster Anlass zu unserer Neubewertung von Marke und Markenführung war ein Beratungsmandat bei CDC Communications & Design Consultancy in 1993. Dabei wurde uns klar, dass die Umsetzung – sprich Implementierung – von Markenauftritten einen weitaus größeren organisatorischen und damit auch finanziellen Aufwand erfordert als die Entwicklung eines Corporate Designs oder des damit verbundenen Kommunikationskonzepts. Heute geht man davon aus – so die aktuelle Einschätzung der Implementierungs-Spezialisten der VIM Group – dass das Verhältnis

CD-Entwicklung : Implementierung in etwa 1 : 20 beträgt (VIM Group 2015). Für jeden Euro, der in eine konventionelle Markenentwicklung investiert wird, sind demnach ca. 20 EUR für die Implementierung zu kalkulieren. Nahezu zeitgleich (1992) wurde von unseren holländischen Kollegen Eric Nijkamp und Bert Nijboer mit Visual Identity Management eine neue Disziplin angeboten, die es so vorher nicht gab: Brand Implementation als neue Kategorie zur Organisation und Umsetzung von Markenprozessen war damit geboren (Nykamp-Nyboer 2016). Ein weiteres Aha-Erlebnis zu den Anforderungen einer zeitgemäßen Markenführung löste bei uns das Ergebnis einer Befragung aus, die wir 2001 mit Unterstützung der International School of Management (ISM) – heute California International Business University (CIBU), San Diego, durchgeführt hatten (Misof T. 2001). Hierzu wurden die Markenverantwortlichen von 80 global operierenden Konzernen zu den aktuellen Herausforderungen ihres Brand Managements interviewt. Das Ergebnis war für uns eine echte Überraschung: „Managing and Controlling Brand Identity“ wurde von den meisten Marken-Verantwortlichen als das größte Problem in ihrem Tagesgeschäft bezeichnet. Hat sich das inzwischen geändert? Unserer Erfahrung nach stehen insbesondere internationale Markeninhaber bis auf den heutigen Tag vor dem Problem, die Konsistenz ihrer Brand Identity in den Griff zu bekommen.

Der Schwerpunkt unserer Beschäftigung mit Brand Management und Brand Implementation lag zunächst auf der operativen Ebene – also auf der Verbindung von Brand Identity mit den 4Ps (Product, Price, Place, Promotion) des Marketings und den Möglichkeiten einer Erfolgsmessung. Doch zunehmend waren wir auch mit der strategischen Dimension des Brand Managements, mit Brand Orientation und Brand Governance befasst. Aktuell liegt unser Fokus auf organisatorischen Aspekten des Brand Managements und der Wertschöpfung in Unternehmen (Brand Value Chain), wobei strategische und operative Komponenten zusammenfließen. In gewisser Hinsicht zeichnet unser subjektive Lernprozess die objektive Entwicklung der gesamten Markenbranche nach: Nicht nur Marken-Guru David Aaker vertritt die Auffassung, dass sich Brand Management heute vor allem mit Markenführung im Bereich von Brand Strategy zu befassen hat (Aaker D. 2014).

Wir sind in diesem Punkt mit Aaker einer Meinung – auch wenn wir bei anderen Themen wie z. B. der von ihm vorgenommenen begrifflichen Substitution von Brand Identity (Aaker D. A. 1995, S. 150) durch „Brand Vision“ seine Sicht nicht teilen. Für uns ist und bleibt die Brand Identity die zentrale Kategorie jeder Markenstrategie. Wir haben dieses Buch auch deshalb geschrieben, weil wir die Relevanz der Brand Identity (neben Brand Orientation und Brand Management) für die heutige Markenführung bewusst herausstreichen möchten.

Wie also stellt sich die aktuelle Situation der Marke, ihrer Kommunikation und ihres Managements dar? Schaut man sich die gegenwärtigen Diskussionen an, herrscht gerade auch bei grundsätzlichen Fragen ein ziemliches Chaos und Verwirrung. Das betrifft nicht nur Strategien und Methoden, sondern bereits die Definition wesentlicher Begriffe. So wie die Unterscheidung von Corporate Identity und Corporate Design über viele Jahre hinweg in den Köpfen vieler Protagonisten unklar war und heute manchmal immer noch ist, verhält es sich aktuell auch mit Begriffen wie Brand Experience, Content oder Touchpoint. Was genau ist damit eigentlich gemeint? Und wie sehen die damit verbundenen Konsequenzen aus? In diesem Buch befassen wir uns daher auch mit grundsätzlichen Fragen und Aufgaben, die manchem Leser vielleicht banal erscheinen mögen, und versuchen aufzuzeigen, was Marke heute ist und warum es sich für Unternehmen lohnt, ihre Marke(n) in den Mittelpunkt ihres strategischen Denkens und Handelns zu stellen. Weiterhin beschreiben wir, was das Brand Management heute alles kann (bzw. können sollte) und welche Konsequenzen daraus für die Markenstrategie erwachsen. Schließlich wollen wir auch – ohne dass theoretische Überlegungen dabei zu kurz kommt – zu einigen speziellen Anforderungen pragmatische Empfehlungen abgeben.

Jenseits von solchen Detailfragen sollte man aber immer das große Ganze im Auge behalten: Die Marke erfindet sich gegenwärtig neu – wenn man so will: Wieder einmal. Alle, die mit und für Marken arbeiten, betreten gegenwärtig offensichtlich Neuland – mit allen Chancen und Risiken, die für eine solche Situation kennzeichnend sind. Deshalb sprechen wir von „Brand Innovation“ und vertreten die These, dass sich die Markenführung im Zeitalter von Digital Branding von Grund auf neu aufstellen und ausrichten muss, weil die Marke nur so einen essenziellen Beitrag zum

Erfolg des Unternehmens leisten kann. Es ist offensichtlich: Die Marke heute ist mehr als ein Logo, ein ansprechendes Corporate Design oder ein Kommunikationsvehikel des Marketings.

Die Marke ist mittlerweile zu einer ökonomischen und kulturellen Institution herangewachsen, die in den letzten Jahrzehnten zusehends an ökonomischer wie auch gesellschaftlicher Bedeutung gewonnen hat und sich dabei immer wieder an die veränderten sozialen, kulturellen und technologischen Verhältnisse anpassen konnte. Die Marke und ihre Metamorphosen erinnern an einen ebenso vitalen wie anpassungsfähigen Organismus. Gegenwärtig durchläuft dieses vitale Wesen eine weitere Phase seiner Evolution: Wir leben in der Ära des Digital Branding – mit allen damit verbundenen Konsequenzen für die Marke und ihre Kommunikation, aber auch das Brand Management.

Der Begriff des Brand Management ist alles andere als neu und seit Jahrzehnten gebräuchlich. Von der Sache her gesehen hat das Brand Management allerdings einen anderen Stellenwert als früher: Es geht um die strategische Markenführung sowie eine Fülle von operativen Aufgaben, durch die unter den heutigen Bedingungen eine erfolgreiche Markenkommunikation erst möglich wird. Eine erste Konsequenz daraus lautet: Brand Management muss in der Organisation des betreffenden Unternehmens verankert werden. Und: Es schließt die in den meisten Unternehmen organisatorisch strikt getrennten Bereiche – oder besser: Silos – Branding, Werbung bzw. Kommunikation sowie Marketing mit ein und geht hier und heute weit über diese Disziplinen hinaus. Es ist uns bewusst, dass die meisten Unternehmen das (noch) nicht so sehen. Sie sind entsprechend der Konvention des 20. Jahrhunderts arbeitsteilig organisiert: Hier die Abteilung Branding, dort die Abteilung Werbung und schließlich der große Bereich Marketing, und über alledem schwebt abgehoben die Unternehmensstrategie. Doch das ist nicht die Zukunft. Wir sind sicher, dass in den kommenden Jahren die tief greifenden Veränderungen der Marke und der Paradigmenwechsel in der Markenführung eine von Grund auf veränderte Organisation und Performance des Brand Managements nach sich ziehen werden.

Das problematische Verhältnis von Branding, Werbung und Marketing ist in diesem Zusammenhang aber vermutlich nur eine kleine

Fußnote der zukünftigen Geschichte der Marke, ihrer Kommunikation und ihres Managements. Denn bereits heute zeichnen sich ganz neue Konstellationen und Perspektiven ab, die weit über die hier angedeutete organisatorische Vereinheitlichung dieser Marken-Disziplinen herausgehen werden. Der Innovationsprozess, den wir vor Augen haben, wird der neuen Bedeutung der Marke, ihrer Kommunikation und ihrer Strategie Rechnung tragen: Markenstrategie wird zur Kernkomponente der Unternehmensstrategie. Die Unternehmen werden in Zukunft nicht umhin kommen, die Marke und ihr Management als eine zentrale und essenzielle strategische Aufgabe zu begreifen und sich dementsprechend rund um die Marke neu zu organisieren. Brand Innovation bedeutet auch, dass der Erfolg der Marke zukünftig noch mehr als bereits heute über den Erfolg des gesamten Unternehmens entscheiden wird.

Frankfurt, Deutschland

Günther Misof
Michael Schwarz

Literatur

- Aaker, D. 2014. *On branding: 20 principles that drive success*. New York: Morgan James Publishing.
- Aaker, D. A. 1995. *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Misof, T. 2001. *Brand management in practice. Research study*. New York: California International Business University in cooperation with CDC Communications & Design Consultancy, Inc.
- NykampNyboer. 2016. *NykampNyboer*. Von NykampNyboer. <http://www.nykampnyboer.com/nl/>. Zugegriffen: 12. Dez. 2016.
- VIM Group. 2015. VIM Group. <http://www.vim-group.com/en/tools/impact-valuator/>. Zugegriffen: 12. Dez. 2015.

Danke

In den vergangenen 40 Jahren sind uns viele außergewöhnliche Menschen begegnet, die uns mit ihren Aufgabenstellungen und ihrer Mitarbeit, aber auch durch Kooperationen, Partnerschaften und Freundschaften immer wieder herausgefordert und angespornt haben. Insbesondere haben uns die jungen, hoch engagierten Kolleginnen und Kollegen inspiriert, mit denen wir zusammenarbeiten durften. Ihre Suche nach innovativen Lösungen hat uns motiviert, unsere Arbeitsansätze flexibel zu halten und unsere Modelle und Methoden fortlaufend zu optimieren. Stellvertretend für alle, die wir hier aufzählen müssten, möchten wir uns bei Klara Brandstätter bedanken, die uns bei der Erstellung dieses Buches unterstützt hat.

Inhaltsverzeichnis

1	Brand Snapshot – Versuch Einer Aktuellen Begriffsklärung	1
1.1	Brand Strategy – Verhältnis Unternehmen und Marke	3
1.2	Brand Orientation – Markenfokussierte Organisationsstrukturen	4
1.3	Brand Architecture – Dachmarke und Brand Family	5
1.4	Brand Development	6
1.4.1	Brand Components – Unternehmens-DNA	7
1.4.2	Brand Profile – Kategorien zur Markenentwicklung	9
1.4.3	Brand Identity – Psychologie und Persönlichkeit	10
1.4.4	Brand Experience – Wahrnehmungsmuster und Erlebnisqualität	11
1.4.5	Brand Design – Visuelle Identität und Wahrnehmung	13
1.4.6	Brand Content – Inhalte und Formate	14
1.5	Brand Management – Markenführung und Organisation	15
1.6	Brand Implementation – Visual Branding und Content Supply Management	18

1.7	Brand Communication – Media & Touchpoints	20
	Literatur	22
2	The Brand – Vom Zeichnen zum Asset	23
2.1	Die Mission der Marke	24
2.1.1	Zur historischen Transformation der Marke	24
2.1.2	Marke und Brand	25
2.1.3	Die kulturelle Macht der Marke	27
2.1.4	Die Marke im Spiegel der Wissenschaft	28
2.2	Marke und Gesellschaft	30
2.2.1	Die Marke als volkswirtschaftlicher Faktor	30
2.2.2	Soziokulturelle Komplexität und individuelle Wahrnehmung	32
2.2.3	Marke als Instanz soziokultureller Orientierung und Identifikation	33
2.3	Wirtschaftsgut Marke	34
2.3.1	Marke aus betriebswirtschaftlicher Sicht	34
2.3.2	Produktnutzen und Markenwirkung	35
2.3.3	Unternehmenswert und Markenwert	37
2.4	Kommunikator Marke	40
2.4.1	Marken und Medien	40
2.4.2	Markenkommunikation, Medienfunktionalität und Touchpoints	41
2.4.3	Erfolgsfaktoren interaktiver Markenkommunikation	43
2.5	Fazit	44
	Literatur	45
3	Brand Management – Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Markenführung	47
3.1	Das große Ziel vor Augen: Brand Governance und Brand Orientation durchsetzen	49
3.1.1	Das Konzept Brand Governance	50
3.1.2	Das Modell Brand Orientation	52
3.1.2.1	Brand Orientation und Brand Management	53

3.1.2.2	Brand Orientation und Unternehmenskultur	54
3.1.2.3	Brand Orientation und Unternehmensentwicklung	55
3.2	Marke beginnt innen: Die Organisation des Brand Managements über Change Management sicherstellen	56
3.2.1	Zur Methodik von Change Management	57
3.2.2	Den Change managen und kommunizieren	58
3.2.3	Planungsphase Change Prozess	60
3.2.4	Umsetzungsphase Change Prozess	63
3.2.5	Stabilisierungsphase Change Prozess	65
3.2.6	Notwendigkeit von Change Communication	67
3.2.6.1	Praktische Aspekte Change Communication	68
3.2.6.2	Umsetzung Change Communication	69
3.3	Neue Strukturen schaffen: Organisatorische Komponenten des Brand Managements	70
3.3.1	Aufgaben des Brand Managements	71
3.3.1.1	Identitätsorientiertes Markenmanagement-Modell von Burmann/Blinda/Nitschke	72
3.3.1.2	Brand oriented Management-Modell von Misof/Schwarz/Brandstätter	74
3.3.2	Eine neue Ausgangssituation	80
3.3.3	Tragfähige Strukturen implementieren	82
3.3.4	Rollen – Verantwortung und Zuständigkeiten	83
3.3.4.1	Unternehmensstrategie und Markenführung	84
3.3.4.2	Markenführung und Brand Management	84
3.3.4.3	Chefsache Markenführung	85
3.3.4.4	Rollen im strategischen und operativen Brand Management	87

3.3.5	Prozesse – Vom Corporate Design zum Content Supply	88
3.3.5.1	Hauptfunktionen des Brand Management Systems	89
3.3.5.2	Identifizierung und Analyse von Markenprozessen	89
3.3.6	Modellierung von Markenprozessen	92
3.3.6.1	Konsolidierung von Markenprozessen	93
3.3.6.2	Standardisierung von Markenprozessen	94
3.3.6.3	Automatisierung von Markenprozessen	95
3.3.7	Instrumente – IT für das Brand Management	96
3.3.7.1	Anforderungen an Brand Management Anwendungen	96
3.3.8	Instrumente für das Corporate Design	97
3.3.8.1	Web to Print (W2P)	97
3.3.9	Instrumente für das Content Supply Management	98
3.3.9.1	Web Content Management System (WCMS)	98
3.3.9.2	Digital Asset Management (DAM)	99
3.3.9.3	Content Delivery Network (CDN)	100
3.3.9.4	Product Information System (PIM)	100
3.3.10	Instrumente für Marketing und Kommunikation	101
3.3.10.1	Marketing Ressource Management (MRM)	101
3.3.11	Instrumente für das Brand Monitoring	102
3.3.11.1	Business Activity Monitoring (BAM)	103

3.4	Die neuen Strukturen aktivieren: Die Marke und ihr Management zum Leben erwecken	104
3.4.1	Setting: Das Basislager einrichten	105
3.4.1.1	Die markentechnischen Voraussetzungen erfüllen	106
3.4.1.2	Hauptaspekte eines zeitgemäßen Settings	107
3.4.1.3	Rückwirkungen auf das Corporate Design	108
3.4.1.4	Setting und Content Supply Management	109
3.4.2	Planning: Den Fokus auf Content legen	110
3.4.2.1	Effektiv und ökonomisch planen und kontrollieren	110
3.4.2.2	Klassisches Planning der Agenturen	111
3.4.2.3	Neuere Planningansätze in Unternehmen	113
3.4.2.4	Vier Ebenen des Planning	114
3.4.3	Operating: Eine neue Routine etablieren	116
3.4.3.1	Operating und Brand Management System	116
3.4.3.2	Umsetzen und integrieren	117
3.4.3.3	Das neue Grundschema der Markenarbeit	119
3.4.3.4	Die Sicht des Brand Operators	120
3.5	Messen und optimieren: Vom Monitoring zur Brand Intelligence	121
3.5.1	Monitoring: Die Markenleistungen messen und optimieren	121
3.5.1.1	Key Performance Indicators	122
3.5.1.2	Ergebnis-Performance-Analyse	123
3.5.1.3	Prozess-Performance-Analyse	124
3.5.1.4	Benchmarking und KPIs	124
3.5.2	Brand Performance und Brand Value Chain	125

3.6	Pragmatisches Fazit: Erste Schritte auf dem Weg zu Brand Innovation	127
3.6.1	Die veränderte Ausgangssituation anerkennen	128
3.6.2	Das Brand Management auf Brand Innovation fokussieren	128
3.6.3	Brand Innovation für die eigene Marke vorantreiben	129
3.6.4	Content generieren und distribuieren	130
3.6.5	Design for Innovation	131
3.6.6	Organization follows communication	132
3.6.7	Checklisten erstellen und abarbeiten	134
	3.6.7.1 Implementierung Brand Management	134
	3.6.7.2 Aspekte Content Management	134
	3.6.7.3 Entwicklung Print- und Onlinemedien	135
	Literatur	136
4	Future – Tendenzen Und Perspektiven Der Marke Und Ihres Managements	137
4.1	Marke und Globalisierung	138
4.1.1	Ökonomische Vereinheitlichung und kulturelle Differenzierung	138
4.1.2	Die Welt der europäischen Marken	141
4.1.3	Branding made in the USA	144
4.1.4	Markenperspektiven der Schwellenländer	146
4.2	Zukunftsaspekte des Brand Managements	148
4.2.1	Brand Orientation und Brand Management	148
4.2.2	Marke, Individualisierung und Datenschutz	150
4.2.3	Die Zunahme von Touchpoints	151
4.2.4	Brand Identity, Markenkonsistenz und Glaubwürdigkeit	152
4.2.5	Interne Markenkommunikation	153
	Literatur	155
	Weiterführende Literatur	157

Über die Autoren



Günther Misof verfügt über 40 Jahre Erfahrung in Markenstrategie, -entwicklung, -implementierung und -evaluation. Neben seiner Expertise im Marketing und Marketing-Kommunikation (bei Dr. Marinus M. Stadler und Wolfgang Sarasin) hat er auch einen professionellen Background im Bereich Fotografie/Design. Nach Einschätzung von Horst Thomé, dem ehemaligen Managing Director und Creative Director von Ogilvy & Mather, ist er „ein bestens ausgebildeter Autodidakt“. Der Fokus seiner Tätigkeit liegt seit 12 Jahren auf den organisatorischen Aspekten des Brand Managements.



Michael Schwarz studierte Sozialwissenschaften in Freiburg und Frankfurt, promovierte dabei bei Iring Fetscher und arbeitete nebenher in der Werbung. Gemeinsam mit Günther Misof leitete er über 15 Jahre ein Markenberatungsunternehmen. Danach wurde er als freier Brand Consultant tätig. Er war und ist er an der Entwicklung von Markenstrategien und Kommunikationskonzepten für zahlreiche Auftraggeber beteiligt – hierzu zählen große Dax-Konzerne, aber auch mittelständische Unternehmen sowie Organisationen in Deutschland und der Schweiz.

Günther Misof und Michael Schwarz verbindet seit über 20 Jahren nicht nur eine Freundschaft, sondern eine professionelle Zusammenarbeit, in der sie die Transformation des Markenmanagements in ihren unterschiedlichen Facetten wahrgenommen, begleitet und beeinflusst haben. An den Anforderungen der Praxis orientiert, waren sie immer wieder gezwungen, sich auch mit Fragen der Marken- und Kommunikationstheorie zu befassen. Die Vernetzung von praktischen Erfahrungen und theoretischen Ansätzen war für das Autorenduo das wesentliche Motiv, ein Buch zum Thema Brand Innovation und Brand Management zu verfassen.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1	Prozess des identitätsorientierten Markenmanagements	72
Abb. 3.2	Brand Oriented Management Modell	75
Abb. 3.3	Nukleus: Chief Branding Officer	76
Abb. 3.4	Brand Organization	77
Abb. 3.5	Brand Strategy	78
Abb. 3.6	Brand Communications	79
Abb. 3.7	Brand Guardianship	80
Abb. 3.8	Brand Performance	81
Abb. 3.9	Brand Value Chain	126

1

Brand Snapshot – Versuch Einer Aktuellen Begriffsklärung

Zusammenfassung Die nachfolgenden Seiten sind eine Art Momentaufnahme: So sehen wir aktuell die Marke und ihr Management in ihren diversen Facetten und aus unterschiedlichen Perspektiven. Es handelt sich hierbei also weniger um abgrenzende oder gar abschließende Definitionen von markenrelevanten Begriffen als vielmehr den Versuch, die Marke in ihrer aktuellen Bedeutung und Funktionen sichtbar zu machen und darzustellen. Wir verfolgen damit zwei Ziele: Zum einen wollen wir von Anfang an klar stellen, wie wir bestimmte Prozesse, Funktionen und Zusammenhänge in der Welt der Marke sehen und beurteilen. Des Weiteren geht es uns darum, das aktuelle Entwicklungsstadium der Marke zu beleuchten: Da die Marke sich ständig verändert und immer wieder neue Metamorphosen durchläuft, muss das, was vor ein paar Jahren richtig und wichtig war, heute keineswegs mehr relevant sein.

Im Moment tritt dieser Transformationsprozess besonders deutlich ans Licht: Durch die technologische Entwicklung – an erster Stelle den weltweiten Siegeszug der Digitalisierung – erfährt die Marke, ihre Kommunikation und ihr Management einmal mehr einen Paradigmenwechsel, der an Unternehmen oder auch Organisationen wie z. B. Verbände oder