



Editorial

## Wer sind wir?

Der Competence Circle Markenmanagement unterstützt Unternehmen auf dem Weg zu einer professionellen Markenführung und stellt sich den aktuellen Fragen der Märkte. Diese werden immer komplexer und zwingen die Marken kurzfristiger und situativer zu reagieren, um für ihre Kunden relevant zu bleiben. Schnelle Entscheidungen sind gefragt, jeden Tag und das nicht nur in den sozialen Medien.

Aber was bedeutet das für Positionierungsstrategien und Markenkonzepte, also die Grundpfeiler der strategischen Markenführung, wenn sich die Welt der Marke permanent verändert? Ist Anpassungsfähigkeit heute gar wichtiger als Strategie und kann das langfristig wirklich gut sein für die Marke? Agilität ist das neue Zauberwort, das Marken fit machen soll für die Zukunft. Wir diskutieren den agilen Ansatz mit Blick auf Chancen und Grenzen für die Markenführung im aktuellen Whitepaper und gern auch mit Ihnen persönlich in den Marketing Clubs.

# Mit Agilität die Zukunftsfähigkeit von Marken sichern

Das Management von Marken steht heute in einem Spannungsfeld. Seit Jahrzehnten ist Kontinuität das Mantra, das heilige Wort der nachhaltigen Markenführung. Dynamische, hoch vernetzte Märkte zwingen Unternehmen jedoch dazu, die reine Stabilitäts- und Kontinuitätsfunktion der Markenführung um Freiräume für Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu erweitern. In diesem Zusammenhang steht das Konzept der Agilität aktuell weit oben auf der Agenda. Das ursprünglich aus der Softwareentwick-

lung stammende Konzept verspricht eine erhöhte Aktions- und Reaktionsfähigkeit auf sich verändernde Marktsituationen. Sichert Agilität also die Zukunftsfähigkeit einer Marke? Sind sich adaptiv anpassende Marken wertvoller als autoritär und konservativ geführte Marken? Das Whitepaper fasst die Herausforderung veränderungsintensiver Märkte für das Markenmanagement zusammen und zeigt auf, wie sich das Konzept der Agilität auf das strategische Markenmanagement übertragen lässt.

## Identität zwischen Beständigkeit und Dynamik

Der konventionelle Begriff der Marke ist wie vieles im Marketing der Neuzeit durch die rasanten Entwicklungen der Globalisierung, des Web 4.0 und des Internet-of-Things ins Trudeln geraten. Die Veränderungen sind vielfältig, fundamental und schnell. Märkte zeichnen sich heute durch eine Vielzahl von Beziehungen und Abhängigkeiten aus und sind sehr dynamisch. Dem gegenüber stehen die von Statik und Kontinuität geprägten Instrumente und Konzepte der

Markenführung – u.a. Positionierung, Differenzierung und Markenidentität – welche weitestgehend seit Jahrzehnten in unveränderter Form angewendet werden. Doch Marken können sich nicht mehr nur festlegen. Wenn Marken gestalten, d.h. agieren und nicht nur reagieren wollen, brauchen sie Führungsinstrumente, die sie mit ihren Märkten und Kunden vernetzen und geradezu symbiotisch verbinden, um ihre Vorbild- und Führungsfunktion konsequent auszubauen.

### Inhalt

Marke zwischen Beständigkeit und Dynamik **01**

Die Marke bleibt der Anker **02**

Mehr als wilder Aktionismus **02**

Agil und stark für die Zukunft **04**



**Leiterin des Competence Circle:**  
**Frau Katrin Böhme, MC Dresden**  
Kontaktdaten:  
boehme@marketingverband.de

# Die Marke bleibt der Anker – und muss führen!

Aktuelle Untersuchungen haben sich mit der dargestellten Herausforderung auseinandergesetzt. Die Studie „Brands Ahead“, die mit Unterstützung des Deutschen Marketing Verbands, des Markenverbands, GREYGermany und TNS Infratest veröffentlicht wurde, sieht folgende Faktoren für die Zukunftsfähigkeit von Marken als entscheidend an: einen starken Markenkern, ein Markenversprechen mit ständiger Relevanz von Produkt und Auftritt, partizipatorische Führung und Investments über sämtliche Kontaktpunkte hinweg.

Ähnliche Aussagen finden sich in der internationalen Studie „Marketing 2020“ der Beratungsgesellschaft Vermeer. Marketingentscheider sehen hier u.a. Themen wie Kommunikati-



onsüberfluss, globalisierte Märkte und den Zwang, eine Marke „am Puls der Zeit“ zu halten als wichtige Herausforderungen. Die Autoren der Studie kommen zu dem Schluss, dass ein konsistentes Markenerlebnis auf Basis einer klaren Positionierung nach wie vor ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Gleichzeitig betonen sie aber auch die Bedeutung einer stark umsetzungsorientierten Organisation. Dabei seien besonders eine möglichst kontinuierliche Messung des Markterfolgs sowie ein hoher Grad an interner Kollaboration essentiell.

# Mehr als wilder Aktionismus - wie agile Markenführung wirklich gelingt

Schaut man sich das Konzept der Agilität inhaltlich näher an, wird schnell deutlich, dass es geeignet ist, das Markenmanagement beim Meistern der Herausforderung vernetzter Märkte zu unterstützen. „Agile“

kommt ursprünglich aus der Softwareentwicklung und wurde mit dem Ziel entwickelt, besser mit den Unsicherheiten und Veränderungen von Märkten und Arbeitsumgebungen zurecht zu kommen. Im Folgenden wer-

den vier Faktoren vorgestellt, die einen Weg zur Übertragung der agilen Prinzipien auf das Markenmanagement anbieten.

## Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme

Aufgrund der Zunahme an Touchpoints und der gestiegenen Anspruchshaltung der Kunden wird im Markenmanagement eine stark zentralisierte Planung immer schwieriger und ist mit abnehmender Effektivität verbunden. Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme der Organisationsmitglieder im Sinne der Mar-

kenstrategie sind daher erfolgskritisch. Wichtig ist hierbei, die Organisationsmitglieder entsprechend zu befähigen und ihnen eine klare Orientierung zu geben. Daher muss auch ein agiles Markenmanagement auf einem verbindlich definierten Markenkern als Fundament allen Handelns basieren. Eng verbunden mit Verantwortungs-

übernahme ist die Erfolgsmessung einzelner Marketingaktivitäten und der übergeordneten Markenperformance, um ein sinnvolles Gleichgewicht aus kreativem Freiraum und konkreten Leistungsbeiträgen einzuhalten.

## Adaptive Planung

Ein agiles Markenmanagement ist nicht mit Aktionismus zu verwechseln. Unter Agilität ist vielmehr eine angemessene, zielgerichtete und schnelle Aktion bzw. Reaktion auf sich verändernde Marktsituationen zu verstehen. Um dies leisten zu können, muss das Markenmanagement eine hohe kontinuierliche Aufmerksamkeit gegenüber Marktveränderungen entwickeln und entsprechende Feed-

back-Instrumente aufbauen. Agile Marken besitzen ein Frühwarnsystem, das sowohl Risiken als auch Chancen aufzeigt und es ermöglicht, die Marke – wenn nötig – in kleinen Schritten evolutionär weiterzuentwickeln. Ein solches Vorgehen verhindert darüber hinaus, durch das Verpassen von einschneidenden Veränderungen einen ressourcenintensiven Marken-Relaunch durchführen zu müssen.

Mehr Hintergründe zum Konzept der Agilität und Best Practices finden Sie online unter: [www.marketingverband.de](http://www.marketingverband.de)

## Schnelle Abstimmung

Dieser Faktor ist eng mit der adaptiven Planung verbunden. Interne Abstimmungsprozesse müssen idealerweise die Geschwindigkeiten der Märkte abbilden können, um Entscheidungen entsprechend rechtzeitig fällen und umsetzen zu können. In diesem Zusammenhang sind In-

teraktionen von Organisationsmitgliedern untereinander sowie die Zusammenarbeit mit Kunden bzw. anderen externen Stakeholdern besonders wichtig. Für das Markenmanagement heißt das: Silos einreißen und alle relevanten Akteure für die jeweilige Entscheidung zusammen

bringen. Markenmanagement darf sich nicht nur auf die Marketingabteilung beziehen. Unternehmensführung und andere Fachabteilungen – gerade kundennahe Funktionen wie Vertrieb oder Personal – müssen in den Markenmanagementprozess eingebunden werden.

## Mut zur Veränderung

Aus den bisher dargestellten Faktoren wird deutlich, dass besonders die interne Ebene von Unternehmen bzw. Organisationen das Markenmanagement agil machen kann. Kunden- und Marktorientierung sind nach wie vor sehr wichtig, aber die interne Markenführung hat in ihrer Bedeutung deutlich aufgeholt. Mitarbeiter müssen funktions- und hierarchieübergreifend ein geteiltes Verständnis der Markenstrategie besitzen, um agil im Sinne der Marke entscheiden und handeln zu können. Change Management ist daher ein wichtiger Aspekt, um die Organisation auf dem Weg zu einem agilen Markenmanagement mitzunehmen.



# Agil und stark für die Zukunft

Agile Marken sind in der Lage, ihre Identität und ihr Versprechen immer wieder neu zu erfinden und anpassen zu können, ohne dabei an Wiedererkennung, Glaubwürdigkeit und Relevanz zu verlieren. Denn nur relevante Marken sind „etwas wert“. Starke Marken müssen also ihre zeitlos relevante Kernidentität bewahren, sich aber immer wieder neu in Szene setzen können und dabei möglichst federführend und antizipativ auf Marktveränderun-

gen reagieren. Unternehmen, deren Geschäftsmodelle unter besonders hohem Transformationsdruck stehen, muss es gelingen, die Stärken ihrer Marken als Treiber der Transformation und nicht als Hindernisse einzusetzen. Letztlich hat Agilität im Markenmanagement das Ziel, ein Gleichgewicht aus Kontinuität und Dynamik, aus Planen und Handeln zu schaffen. Damit sind agile Marken auch zukünftig die Sieger im Wettbewerb um Relevanz.

## Diese Faktoren fördern ein agiles Markenmanagement:

✓ **Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme:** Marken müssen nach wie vor klare Orientierung bieten, damit die Realisierung des Markenerlebnisses dezentraler erfolgen kann.

✓ **Adaptive Planung:** Marken dürfen nicht aktionistisch werden, sondern müssen die Fähigkeit haben, angemessen, zielgerichtet und schnell mit sich verändernden Marktsituationen umgehen zu können.

✓ **Schnelle Abstimmung:** Marken müssen funktions- und hierarchieübergreifend geführt werden, um mit dem Tempo der Märkte mithalten zu können.

✓ **Mut zur Veränderung:** Markenführung nach innen wird immer wichtiger und muss die Organisation beim Wandel begleiten und unterstützen.

## Autoren

**Dr. Annette Bruce**  
Creative Advantage GmbH

**Ulf-Brün Drechsel**  
BrandMerchand GmbH

### Kontakt Competence Circle:

**Katrin Böhme**  
boehme@marketingverband.de

### Kontakt DMV:

**Katja Mentzel**  
Telefon: 0211.864 06-10  
mentzel@marketingverband.de

## Competence Circles

Die sechs Competence Circles bilden eine inhaltliche Themen- und Kompetenz-Plattform für den DMV und sorgen mit ihrer Expertise u.a. durch die Erstellung der WHITEPAPER für einen Know-how Transfer auf allen Ebenen des Deutschen Marketing Verbands.

Die einzelnen Gruppen stehen für folgende sechs Themen:

- 1 Markenmanagement
- 2 Vertriebskanalmanagement
- 3 Marketingplanung- und optimierung
- 4 Mediamanagement
- 5 Online-Performance Marketing
- 6 Sponsoring

**Impressum**  
Herausgeber: Deutscher Marketing Verband e.V. (DMV)  
Sternstraße 58, 40479 Düsseldorf,  
Fon +49 (0) 211.864 06-0, Fax: +49 (0) 211.864 06-40  
info@marketingverband.de  
www.marketingverband.de  
Bildquellen: © Fotolia



**Autorin:**  
**Dr. Annette Bruce**  
Kontaktdaten:  
annette.bruce@creative-advantage.de



**Autor:**  
**Ulf-Brün Drechsel**  
Kontaktdaten:  
ulf.drechsel@brandmerchand.com