

Lies, Jan

Article

Purpose-Driven-Branding: Agile Markenführung als "Brand-Ucation"

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Lies, Jan (2020) : Purpose-Driven-Branding: Agile Markenführung als "Brand-Ucation", Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 37, Iss. 4, pp. 40-49

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276098>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



4 | 2020 **SCHWERPUNKT** A Foundational Theory • Marketing-Hype oder langfristiges Erfolgskonzept • Corporate Political Activism • Corporate Volunteering • Agile Brand-Location • Sustainable Marketing Canvas **INSIGHTS** Oracle – Purpose ‘In These Uncertain Times’ **SPEKTRUM** Sustainability Apps im Shopping • Funktionalität und Nachhaltigkeit im Bergsportmarkt

www.marketing-review.ch

Purpose-Driven Marketing



Purpose-Driven-Branding: Agile Markenführung als „Brand-Ucation“

Flexibilität, Interaktivität, Innovation – so schallt es aktuell aus Theorie und Praxis, wenn es um Agilitätskonzepte geht. Das gilt auch für die Markenführung im Social-Media-Zeitalter. Zugleich werden derzeit Marken bevorzugt, die einem höheren Sinn gerecht werden: sogenannte Purpose-Driven-Brands. – Sind „Agilität“ und „Purpose“ nicht ein Widerspruch? Und wie arbeitet „agile Markenführung“?

Prof. Dr. Jan Lies

1. Purpose-Driven-Brands als Zukunftsmarketing

Der Beitrag zeigt, dass diese scheinbar konträren Markenanforderungen von Agilität und Purpose nicht widersprüchlich sind. Mit Purpose-Driven-Brands fordern Stakeholder das ein, was sie schon immer gefordert haben: Sinnhaftigkeit. Für die Markenführung entsteht mit dem Beispiel von Purpose-Driven-Values ein umgekehrtes Markenmanagement des traditionellen „command & control“. Agilität in der Markenführung steht heute für eine wechselseitig-stete Erziehung von Marken und ihren Brand-Communities.

Der Ruf nach Sinnhaftigkeit oder „raison d'être“ („Daseinsberechtigung“, Kramer, 2017, S. 53) rührt aktuell aus dem steigenden Bewusstsein, dass die aktuellen wirtschaftspolitischen Konflikte, der Klimawandel, das Vermüllen des Planeten u.a.m. Lösungen brauchen, zu denen Unternehmen beitragen müssen. (Kline, 2018). Purpose kann auch priorisierte Werte wie Beauty (z.B. Kosmetik-Produkte), technologische Visionen (z.B. IT-Marken) oder Lifestyle- (z.B. Kaffee-Marken) Wertewelten beinhalten, sofern Stakeholder dies als höheren Sinn ihrer nahen und oder fernen Zukunft verstehen.

2. Ästhetische Marken als Purpose

Ein prominentes Beispiel für Brand-Purposing ist aktuell die Ästhetisierung der Marke, die nicht nur die „schöne Gestaltung“ von Produkten, sondern darüber hinaus auch Managemententscheidungen und/oder Produktionsprozesse umfassen kann. Das Werturteil „Schönheit“ betrifft dann nicht nur das Design von Produkten. In diesem Fall bekommt Ästhetik

dann eine Facette von Ethik und Moral (Lies, 2020). Diese Anforderungen bekommen Mode-, Pharma- oder Lebensmittelmarken zu spüren, wenn z.B. unethische Produktionsweisen in Entwicklungsländern zu digitalen Krisen („Shitstorms“) hierzulande führen. Besonders deutlich wurde in der Corona-Krise, wie Marken-Communities ihr Markenunternehmen „erziehen“ (siehe Box 2). Auch jenseits der Krise wird die dialogisch betriebene Markenführung selbst zu einer Anforderung von „Sinnhaftigkeit“ (Lies, 2018). Dialog meint hierbei eine „demokratisierte Markenführung“ (Assmusen, Harridge-March, Occhiocupo & Farquhar, 2013). Es gilt, Anforderungen im Gespräch mit Stakeholdern stetig in die Markenleistungen einzubauen, beispielsweise, indem Unternehmen Umweltinitiativen starten oder sich bürgerschaftlich engagieren (siehe Box 1).

Konkrete Markenanforderungen von Purpose und Ästhetik sind einerseits einzelfallabhängig. Wie die modeabhängige Ästhetik beispielsweise in Mode- oder Automobilmärkten (siehe unten) koppeln sie sich an aktuelle gesellschaftliche Bewegungen an. Andererseits gibt es grundlegende Ge-

Prof. Dr. Jan Lies

FOM Hochschule Dortmund

jan.lies@jan-lies.de

Box 1: Aldi Nord – Ästhetisierung und Purpose

Eine Marke, die beispielhaft für den Trend der Ästhetisierung steht, findet sich etwa im Discount-Handel: So hat der Lebensmitteldiscounter Aldi Nord nicht nur sein Shop-Design aufgewertet, das im Vergleich zu vorher ästhetischer geworden ist. Die Marke folgt darüber hinaus auch der „ethischen Ästhetik“, indem der Claim „einfach besser leben“ den Trend der gesundheitsbewussten Ernährung aufgreift. Zudem wurde das Fairtrade-Sortiment nach und nach ausgeweitet. Auch gewährt das Handelsunternehmen Einblicke in seine Stakeholder-Dialoge auf seiner Website, beispielsweise zum nachhaltigen Konsum. Darüber hinaus hat Aldi in der Corona-Krise unter dem Hashtag „gemeinsamgehaltes“ eine Solidaritätskampagne gestartet (Rentz, 2020). Aldi präsentiert sich mit den aktuellen Markenthemen purpose-gerecht. Das Unternehmen steht mit dem steten Stakeholder-Dialog zudem für Agilität durch Brand-Ucation.

setzmässigkeiten, die überindividuell und zeitlos gelten: Den „goldenen Schnitt“ der Ästhetik – eine Art gestalterische Idealproportion im Design – gibt es auch als Basisanforderung von Purpose. Er findet sich in Tugenden wie Ehrlichkeit, Charakter und Integrität als Basis sinnstiftender Marken (Migliore, Howard & Gray, 2018). – Mit der aktuellen Bedeutung von Purpose-Driven-Brands passiert beispielsweise das, was die Gründerväter der Unternehmenskommunikation anmahnten. Unternehmen haben sich nachhaltig als „gute Bürger“ zu engagieren.

Dieser Anspruch des Corporate-Good-Citizenship war bereits in den 1950er-Jahren eine Basisanforderung an Unternehmen, indem sie sich beispielsweise für die Demokratie engagieren (Lies, 2015c.). Purpose ist also

nichts Neues. Neu ist, worin die aktuelle Markenästhetik zeitgeistig besteht. Neu ist zudem, dass Purpose mit der Macht sozialer Medien auch eingefordert wird. Die Konsequenz hieraus ist, dass Marken(unternehmen) von ihren Marken-Communities stetig lernen müssen, welche Anforderungen sie aktuell stellen (siehe unten).

Agilität in der
Markenführung
steht heute für eine
wechselseitig-stete
Erziehung von
Marken und
ihren Brand-
Communities.

Box 2: Purpose-Driven-Branding als agile Markenführung in der Corona-Krise

In der Krise erwarteten befragte Konsumenten, dass Marken „im neuen Alltag“ hilfreich sind. Ein Drittel erwartet sogar, dass Marken die Regierung in der Corona-Krise unterstützen (Kantar, 2020). Kurzgefasst, erwarten Konsumenten bürgerschaftliches Engagement oder „Systemrelevanz“ von Marken. Diese bildete den aktualisierten Krisen-Purpose. Auch Marken-Sinnhaftigkeit kann also der Stakeholder-Dynamik unterliegen. So hat ein namhafter Sportmodehersteller in der Corona-Pandemie seine Produktion auf Mund- und Nasenmasken zum Schutz gegen Viren umgestellt. Das Verantwortungsbewusstsein für Menschen war schon vor der Krise des Unternehmens ein zentraler Markenwert und folgt nun der neuen Erwartungshaltung. Ein anderer Marken-Sportartikelhersteller stellt seine Mietzahlungen einstweilig geschlossener Filialen ein. Die Massnahme war mit dem in der Krise erlassenen Mietmoratorium in Deutschland legal, doch nicht markenkonform. Die agile Markenführung wurde dem Management von der Marken-Community aus der Hand genommen, indem ein Shitstorm über das Markenunternehmen hereinbrach, um die neuen Erwartungen an Marken durchzusetzen. Tatsächlich musste das Unternehmen zurückrudern, folgte seiner Marken-Community und setzte die Mietzahlungen fort.

3. Agile Markenführung: zwischen Digitalisierung und dynamischer Werteprüfung

Eine neue Anforderung an Marken ist auch ihre Agilität. Spontan mag man entgegennehmen, dass der langfristige Aufbau von Markenwerten nichts mit Dynamik und Flexibilität zu schaffen haben kann – und erst recht nichts mit „Purpose“.

Agilität und Flexibilität werden zum Teil synonym verwendet. Werden die Begriffe unterschieden, gilt Flexibilität als reaktives, passives, operatives Verhalten und ist von der strategischen, adaptiv-vorausschauenden Agilität zu unterscheiden (Schmid & Schönbohm, 2020). Zu zentralen Kriterien erfolgreicher agiler Marken gehören beispielsweise die Prinzipientreue, Verantwortlichkeit, Offenheit oder Anpassungsfähigkeit. Sie integrieren also die Anforderungen dynamischer Märkte in ihre Markenführung. Studien ermitteln Marken wie Samsung, Google oder Dyson in den Top 5 agiler Marken (Landor, 2015).

Dass Agilität und Purpose kein Widerspruch sein muss, zeigt beispielsweise der Lebensmittelhersteller Rügenwalder Mühle. Ausgerechnet das traditionelle Familienunternehmen als Hersteller von Fleischerzeugnissen wird gleichzeitig zum „Veggie Pionier“ in Zeiten, in denen „Ernährung eine Religion“ geworden ist: „Food als Fashion“ (Bruce & Jeromin, 2016, S. 104) verbindet Purpose als nachhaltigen Konsum mit Agilität, wie weiter unten mit Bezug zu den Modemärkten genauer erklärt wird.

Getrieben wird diese Entwicklung von digitalen Technologien. Sie erfordern Medienkompetenzen, die Medienarbeit an die menschliche Kommunikation herangeführt und damit die Ansprüche an Marken neu defi-

niert. Lässt ein Unternehmen seine Marke twittern oder auf Instagram stylische Erlebniswelten präsentieren, nehmen Social-Media-Nutzer an, dass die Marken nicht nur technische, sondern auch soziale Echtzeitkompetenzen besitzen. Die Anforderung der so genannten „Sociability“ vor allem digitaler Marken, wird so sichtbar (Schmeißer & Schneiderbauer, 2010). Reaktion auf Anfragen oder gepostete Kommentare verbieten etwa langatmige Abstimmungsschleifen. Medien eignen sich nicht mehr als operative Fassade, hinter der Markenplanung per „command & control“ organisiert werden kann (Salameh, 2014). Erfüllung oder Entwicklung von „Purpose“ werden täglich von Stakeholdern überprüft. Dynamik und Agilität sind also kein Widerspruch stabiler Markenwerte, sondern kann im Gegenteil Beweisführung von Purpose sein. So können Dialog, Ästhetik und damit Purpose Teil der Agilität werden.

4. Purpose-Driven-Marketing: Marken als geschlossene Systeme

Der Anspruch „Purpose“ stellt die Praxis der Markenführung auf den Kopf. Plötzlich bestimmen Konsumenten und andere Stakeholder Markenwerte, nicht nur in der Krise (vgl. Abb. 1).

Sucht man nach theoretischen Erklärungsmodellen für Purpose-Driven-Brands als neue Macht von Marken-Communities, so findet sich in der Systemtheorie eine Antwort. Niklas Luhmann steht für die Bedeutung geschlossener soziale Systeme. Er erklärt die Organisation der Welt mit der Evolution von Systemen, die sich ausschliesslich auf der Basis von Beobachtung nach eigenen Regeln organisieren. Sie gelten deshalb als konstruktivistisch. Unternehmen oder

Zusammenfassung

Zwei Markentrends scheinen aktuell zu kollidieren: Einerseits wird Agilität in vielen Unternehmensbereichen gefordert und auf Marken angewandt. Echtzeitkompetenz digital geführter Marken ist nur ein aktuelles Beispiel hierfür. Andererseits sollen Marken einem höheren Sinn gerecht werden: dem Purpose. Dieser Beitrag zeigt, dass sich diese beiden Trends nur vordergründig widersprechen. Bei genauerem Hinsehen ergibt sich vielmehr, dass das gegenseitige Lehren und Lernen von Markenwerten ein agiler Prozess ist. Als Dialog zwischen Markenunternehmen und -Community leistet er die zeitgeistige Aktualisierung von Markenwerten. Dazu können auch aktuell sinnstiftende Aspekte wie etwa in der Corona-Krise gehören, ohne Markenprinzipien zu widersprechen.

Stakeholder-Gruppen wie kritische Verbrauchergruppen sind Beispiele für beobachtbare Systeme (Rüegg-Stürm & Grand, 2019). Ein System ist annahmegemäss geschlossen, weil es Operationen stets nach eigenen Regeln entscheidet und zugleich operative Eingriffe von aussen unmöglich sind. Diese Annahme steht für ein pessimistisches herkömmliches Management, weil die Kernkompetenz der Intervention infrage gestellt wird (Luhmann, 2006). Beispiele, die Luhmanns Idee belegen, sind vielfältig: Die Markenmacht von Stakeholdern in der Krise gehört hierzu. Ein anderes Beispiel ist die Komplexität von Unternehmen. Sie wächst, obwohl das Management diese typischerweise zu verhindern versucht. Solche Beispiele zeigen, dass (Sub-)Systeme nur ihren eigenen Regeln folgen und nicht per Intervention veränderbar sind. Dennoch bedingen die Handlungen von Markenunternehmen und Marken-Community einander, indem sie sich gegenseitig beobachten. Obwohl Marken und Unternehmen keinen direkten Zugriff aufeinander haben, interagieren sie auf Basis gegenseitiger Beobachtung. Marken-

Abb. 1: Stakeholder Purpose-Campaigning



Quelle: Facebook, 20.11.2019.

Communities folgen jeweils ihrem eigenen „Sinn“, wie Luhmann wohl formulieren würde. Der aktuelle Ruf nach „Purpose“ der Marken-Communities von Unternehmen beinhaltet sogar wörtlich den Ruf nach „Sinn“.

5. Agilität: Management als Beobachten und beobachtet werden

Luhmann bekommt auch Recht, wenn er die zentrale Bedeutung von Beobachtung für die Herleitung des Handelns hervorhebt (Luhmann, 2009). Purpose-Driven-Brands sind ein aktuelles Beispiel dafür, dass Stakeholder ihre Marken beobachten, hiernach ihr Handeln ausrichten und ihre Ansprüche durchsetzen.

Die Markendynamik in Mode und Automobilmärkten, aber auch die Markensanktionierung in der Corona-Krise des oben genannten Sportmodeherstellers zeigt die Macht gegenseitiger Beobachtung, obwohl sie operativ keinen Zugriff aufeinander haben.

Die Führung agiler Marken findet sich beispielsweise in Mode- und Automobilmärkten. Die Zyklen der „Mode der Saison“ oder der „Facelift“ des

neuen Sportwagens sind nicht nur ein Dokument des Dialogs mit der Aushandlung aktualisierter Gestaltungsanforderungen. Sie sind zugleich Beispiele agiler Marken. Sie brauchen die Fähigkeit, ihre Werte zeitgeistig und stetig an Stakeholder-Ansprüche anzupassen, ohne die Kernleistungsversprechen der Marken zu vernachlässigen. Nicht nur Farben, Schnitt, Stoffe unterliegen dem ästhetischen Urteil der Saison: Auch Produktionsweisen oder Materialien müssen den ästhetischen Anforderungen gerecht werden – und zwar über den aktuellen Modezyklus hinaus. Trotz dieser markttypischen

Teil ragen die Markenversprechen in den Lifestyle ihrer Communities hinein, wenn es beispielsweise um Markenversprechen des nachhaltigen Konsums geht. Auch diese Beispiele zeigen, dass Agilität und Purpose sich nicht widersprechen, sondern im Gegenteil notwendige Ergänzungen sein können, um Stakeholder-Ansprüche zu befriedigen. Dass immer kürzer werdende Modezyklen in den genannten Märkten gerade nicht dem Nachhaltigkeitsaspekt gerecht werden können, ist logisch (Lies, 2018). Daher wird die Entwicklung schneller werdender Modezyklen nur so lange funktionieren,

Marken lehren nicht nur ihre Markenwerte, sondern lernen zugleich stetig von ihren Communities, wo wie welche Markenwerte zu aktualisieren sind.

Dynamik finden sich auch in solchen Märkten zum Teil Marken mit Purpose, wenn es etwa um die Achtung von Menschenrechten in Drittweltländern geht oder der schonende Umgang mit Ressourcen die Fertigung prägt. Zum

wie die Stakeholder diesen Widerspruch nicht zur Kenntnis nehmen.

Offensichtlich ist die Idee geschlossener Systeme alles andere als ineffektiv in ihrer gegenseitigen Beeinflussung. Digitalisierung hat mit Social Media geradezu zu einer Beobachtungsverpflichtung seitens der Unternehmen geführt. Markenmanagement wird also zentral zu einem gegenseitigen Beobachtungsinstrument von Unternehmen und ihren Brand-Communities. Agilität war schon ursprünglich mehr als „dynamisiertes IT-Projektmanagement“ und beinhaltet beispielsweise auch die Integration von Stakeholder-Ansprüchen (Zhang & Sharifi, 2000). Das ist keine neue Erkenntnis. Neu ist dabei, dass Marken nicht nur inside-out geführt werden können, sondern zugleich eine Outside-in-Kompetenz erfordern. Eine doppelte Agilität. Das heisst: Marken

Kernthesen

1. Agilität meint im Gegensatz zur Flexibilität die strategische, adaptiv-vorausschauende Dynamik, sodass Agilität eine wichtige Kompetenz der Markenführung ist.
2. Agilität und Purpose widersprechen sich nicht, sondern bedingen einander in dynamischen Märkten. Das Werteversprechen von Marken ist auf Basis der gegenseitigen Beobachtung von Marken(-unternehmen) und ihren Communities stetig zu aktualisieren.
3. Sich stetig ändernde Anforderungen wie „Markenästhetik“ oder „Purpose“ erfordern eine didaktische Markenführung als dialogischen Prozess steten Lehrens und Lernens von Markenwerten: Brand-Ucation.

Handlungsempfehlungen

Konsumentenrelevantes Purposing in der Markenführung erfordert ...

1. ... eine dialogische Markenführung in Echtzeit, die für sich ein Ausdruck von Ästhetik, Ethik ist und damit grundlegend „purpose-gerecht“ ist.
2. ... eine stete Beweisführung der Authentizität von Marken durch gegenseitige Beobachtung von Marken und ihren Communities, die Digitalisierung nicht nur ermöglicht, sondern fordert.
3. ... eine Interaktionsplattform, wie z.B. Social Media, um stetig von der Brand-Community zu lernen, welche Sinnanforderungen an sie gestellt werden.
4. ... gegenseitige Bildung und Erziehung („Education“) von Marken und ihren Brand-Communities, um produktbezogene und darüber hinausgehende Werte zu harmonisieren.

das Rieplsche Gesetz besagt (Lies, 2015b). Dass die Abbildung gegenseitige Beeinflussungen nicht darstellt und zeitliche Unschärfen beinhaltet, wird zugunsten der schematisch dargestellten kongenialen Entwicklung von Markenmanagement und Didaktik vernachlässigt (siehe Abb. 2).

Tatsächlich waren Marken zu Beginn unternehmensdefinierte Symbole in Anlehnung an Qualitätssiegel. Entsprechend wurde das zu vermittelnde Markenwissen inside-out bestimmt. Später wurden Marken als Branding 2.0 zu abgrenzenden Leistungsversprechen. Marken wurden interaktiver so-

wie auch die Interaktion in der Wissensvermittlung in der Didaktik Beachtung fand, die beispielsweise in der Beziehungsdidaktik hervorgehoben wurde. Lernerfolg wird hier zentral in Abhängigkeit der Beziehungsqualität von Lehrenden und Lernenden betrachtet.

8. Didaktische Prinzipien agiler Markenführung

Angewandt auf die Markendidaktik, wird also das „Wie“ des Lernens betont. In diese Didaktik-Stufe fallen also Marken als Events und damit als Erlebniswelten. Der Ansatz „Edutainment“ ist wohl so alt ist wie die Menschheitsgeschichte, hat aber z.B. als Storytelling erst in den 1990er-Jahren in die Marketingdidaktik Einzug gehalten (Singhal & Rogers, 2001). Insgesamt ergibt sich eine Kongenialität aus Markenführung und Bildung: „Branding“ und „Education“

Abb. 3: Beispiele didaktischer Markenführung

Marke	Ansätze der Markendidaktik	Zentrale Instrumente
Hornbach	Die Marke setzt seit Jahren auf Storytelling und führt die Rezipienten ohne direkten Produktbezug mit emotionalen Projektgeschichten zur Marke. Emotionale Einbindung stärkt die Erinnerungsleistung und Identifikation (Nielsen, 2019).	<ul style="list-style-type: none"> · Storytelling als Prinzip der Illustration · Emotionalisierung als Prinzip der Motivation
Netflix	Die Marke arbeitet zentral mit Content-Marketing: Neben der Datenanalyse zur Identifikation der Anforderungen von Streaming-Kunden pflegt Netflix den Stil seiner Community: „Wer dem Netflix-Twitterkonto folgt, dürfte den Eindruck haben, ein Kumpel twittert, so akkurat und selbstironisch trifft das Social-Media-Team den Zeitgeist (...)“ (Jacobson, 2019).	<ul style="list-style-type: none"> · Stete Streaming-Datenanalyse als Prinzip der Gegenseitigkeit · Content als autodidaktisches Lernen
Red Bull	Das konsequente Claiming (Red Bull verleiht Flügel) in der Above-the-Line-Kommunikation steht für Storytelling in Kombination mit Events als Erlebnisplattform (Customer-Experience-Management) (Schmitt & Mangold, 2004).	<ul style="list-style-type: none"> · Claiming als Reduzierung und Illustration · Events als Erlebnis · Storytelling als Prinzip der Illustration
Sixt	Gelernte Signale (Schriftzug, Farbkombination orange-schwarz) in immer neuer, aktueller, oft humoristischer Aufbereitung präsentieren (Munzinger & Wenhart, 2012).	<ul style="list-style-type: none"> · Markensignale als Reduzierung und Illustration · Humor als Motivation
True Fruits	Die Smoothie-Marke steht für schrille, sexistische und provokative Werbung und wird z.T. als „Enfant Terrible“-Marke bezeichnet. Die Polarisierungsstrategie spaltet die Kommentare in „diskriminierend und skandalös“ und „authentisch, mutig, hoch-effektiv“ (Flaig, 2019).	<ul style="list-style-type: none"> · Provokation als Motivation und Illustration

Quelle: Eigene Abbildung.

Abb. 4: Lehr- und Lerntechniken angewandter Markendidaktik

Zentrale didaktische Prinzipien	Beispiele der Markendidaktik
<p>Prinzip der Reduzierung: Die Fokussierung komplexer Themen ohne Sinnverfälschung zur Vereinfachung des Lernens</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Der Markenkern mit der hoch verdichteten Markenidentität, um die Wahrnehmung komplexer Organisationen zu senken (Adjouri, 2008). · Der unterscheidungsstarke und klangvolle Markenname, Claims und Slogans, um Aufmerksamkeit zu erzeugen und die (ungestützte) Wiedererkennung zu stärken (Spörrle, Tumasjan, Becker & Moser, 2008).
<p>Prinzip der Illustration: Konzeptionelle Auseinandersetzung mit der Wahrnehmung und schlüssige Darstellung zur Steigerung der Lern-effektivität und der Gedächtnisleistung</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Marke als Wahrnehmungssymbole, die selektive Aufmerksamkeit erregen, z.B. für das Design und / oder den Stil der Produkte (Kreuzbauer & Malter, 2007). · Storytelling: Trainingseinheiten werden lebendig, wenn die Lernenden beginnen, ihre eigenen Geschichten zu erzählen, und wenn Geschichten unvergesslich sind und die Weitergabe von Wissen erleichtern (Kadembo, 2012).
<p>Prinzip der Motivation: Motivation als Steigerung der Lernbereitschaft</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Markensoziabilität und Teilungsfähigkeit zur Stimulierung von Markeninteraktion (Christodoulides, 2009). · Marken als Erlebnisplattform (Schmitt & Mangold, 2004). · Marken als Werbespiele, zum Beispiel Videospiele, die als Markenunterhaltung konzipiert werden (Wise, Bolls, Kim, Venkataraman & Meyer 2008).
<p>Prinzip der Autodidaktik: Statt Lehnanweisungen zu erteilen, organisieren Lernende sich selbst</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Markenerfahrung: Produktbezogene Erfahrungen haben einen grösseren Einfluss auf Entscheidungen als gemerkte Informationen (Park, Mothersbaugh & Feick, 1994).
<p>Prinzip der Gegenseitigkeit: Beziehungs-didaktik als Gegenseitigkeits- und Umfeld-bedeutung des Lehrens und Lernens</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Dialog als „demokratisierte Markenführung“ mit gegenseitiger Anspruchs-vermittlung (Asmussen et al. 2013). · Purposing als gegenseitige Erziehung mit dem Lehren und Lernen von Marken-werten und Stakeholder-Claims zur Stabilisierung von Markenbeziehungen.

Quelle: Eigene Abbildung.

wird zu „Brand-Ucation“. Betrachtet man bekannte Marken, lassen sich zentrale Ansätze von Brand-Ucation ablesen (siehe Abb. 3).

Schaut man auf die beispielhaften didaktischen Prinzipien (Riedl, 2004.; Reusser, 2008), lassen sich Markenkommunikationstechniken strukturieren (vgl. Abb. 4). Prinzipien wie „Motivation“; „Autodidaktik“ und „Gegenseitigkeit“ legen stetes Lehren und Lernen als agilen Grundprozess an. Sie ermöglichen, die Bedeutung der Outside-in-Lehre der Markenführung einzusortieren. So ist beispielsweise das Purposing markendidaktisch fundiert:

Mit dem Prinzip der Autodidaktik wird auf die Selbstorganisation des Lernens gesetzt und damit eine weitere Facette der Agilität instrumentalisiert, die sich kongenial in der Bedeutung von viralen Prozessen, beispielsweise

Purpose ist nicht eindeutig definierbar, sondern wird spezifisch und zeitgeistgetrieben von Stakeholdern bestimmt.

in den Social Media, findet. Nutzergenerierter Content wird so zu von Marken-Communities selbst erarbeitetem Markenwissen, das einfach nur humoristisch-unterhaltend sein kann, aber hier auch den Ruf nach Sinnhaftigkeit transportieren kann.

9. Fazit: „Purpose“ als Ausdruck steten Lernens und Lehren „sinn-voller“ Marken

Purpose ist nicht eindeutig definierbar, sondern wird spezifisch und zeitgeistgetrieben von Stakeholdern bestimmt. Allgemein geht es um sinnstiftende Zukunftsversprechen

und damit die Daseinsberechtigung von Marken. Der Purpose von Marken kann auch kurzfristig dem Zeitgeist unterworfen sein, wie auch die Forderung nach Engagement gegen das Virus in der Corona-Krise zeigt. Dass von Unternehmen wie Sportartikelherstellern Systemrelevanz gefordert wird, wäre wohl vor der Krise mild belächelt worden. Wenn ein Markenunternehmen ein Purpose-Driven-Brand, also eine „sinn-volle“ Marke führen will, ist Agilität als Anwendung konstruktivistischer Markendidaktik ein wichtiger Ansatz hierfür, um stetes Lehren und Lernen von Markenwerten anzulegen. 

Literatur

- Aaker, D.A. (1996). Building strong brands. New York: Free Press.
- Adjouri, N. (2008). Marken leben nicht von Images, sondern von stabilen Bedeutungen. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 29–39.
- Asmussen, B., Harridge-March, S., Occhiocupo, N. & Farquhar, J. (2013). The multi-layered nature of the internet-based democratization of brand management. *Journal of Business Research*, 66(9), 1473–1483.
- Bruce, A. & Jeromin, C. (2016). Agile Markenführung: Wie Sie Ihre Marke stark machen für dynamische Märkte. Wiesbaden: SpringerGabler.
- Christodoulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*, 9(1), 141–144.
- Flaig, M. (2019). Warum True Fruits alles richtig macht. w&v-online. Abgerufen von https://www.wuv.de/marketing/warum_true_fruits_alles_richtig_macht
- Jacobson, N. (2019). Marketingmacht Netflix: Wie der Streaming-Gigant seine Serien zu Popkultur-Hits macht. Abgerufen von <https://www.absatzwirtschaft.de/marketingmacht-netflix-wieder-streaming-gigant-seine-serien-zu-popkultur-hits-zu-macht-152789/>
- Kadembo, E.M. (2012). Anchored in the story: The core of human understanding, branding, education, socialisation and the shaping of values. *The Marketing Review*, 12(3), 221–231.
- Kantar (2020). Das Kantar Covid-19 Barometer, Studie mit 25.000 Verbrauchern in über 30 Ländern zu ihren Einstellungen, Mediengewohnheiten und Erwartungen während der COVID-19-Pandemie. Abgerufen von <https://www.kantardeutschland.de/covid-19-barometer/>
- Kitchin, T. (2003). Brand sustainability: it's about life...or death. In N. Ind. (Hrsg.), *Beyond Branding: How the New Values of Transparency and Integrity are changing the world of brands* (S. 69–86). Biddles: Norfolk.
- Kline, L. (2018). Driving positive engagement through purpose. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 6(3), 241–248.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken: Wiley.
- Kramer, M. (2017). Brand purpose: The navigational code for growth. *Journal of Brand Strategy*, 6(1), 46–54.
- Kreuzbauer, R. & Malter, A.J. (2007). Product Design Perception and Brand Categorization. *Advances in Consumer Research*, 34, 240–246.
- Kron, F.W., Jürgens, E. & Standop, J. (2014). *Grundwissen Didaktik*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Landor (2017). The agility paradox. Abgerufen von <https://landor.com/the-agility-paradox>
- Lies, J. (2020). Aesthetics Rising from Beauty to Reputation Management. *Corporate Reputation Review*.
- Lies, J. (2018). Ästhetik als interaktive Wertschöpfung des Marketings – nicht nur in der Automobilindustrie. *Marketing Review St. Gallen*, 5, 888–894.
- Lies, J. (2015a). Basiswissenschaften der PR: Didaktik. In J. Lies (Hrsg.), *Theorien des PR-Managements: Geschichte – Basiswissenschaften – Wirkungsdimensionen* (S. 147–152). Wiesbaden: SpringerGabler.
- Lies, J. (2015b). PR-Geschichte – das Schichtenmodell. In J. Lies (Hrsg.): *Theorien des PR-Managements: Geschichte – Basiswissenschaften – Wirkungsdimensionen* (S. 52–57). Wiesbaden: SpringerGabler.
- Lies, J. (2015c). PR-Theorien: Normative Ansätze. In J. Lies (Hrsg.), *Theorien des PR-Managements – Geschichte – Basiswissenschaften – Wirkungsdimensionen* (S. 180–210). Wiesbaden: SpringerGabler.
- Luhmann, N. (2006). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2009). *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl Auer.
- Migliore, R.H., Howard, N.C. & Gray, D.M. (2018). Contemporary Marketing evolves. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 12(2), 98–104.
- Munzinger, U. & Wenhart, C. (2012). *Marken erleben im digitalen Zeitalter: Markenerleben messen, managen, maximieren*. Wiesbaden: SpringerGabler.
- Nielsen, M. (2019). Mehrebenen Storytelling in der Werbung: Zur Hierarchisierung von Werbegeschichten aus narrativer Perspektive. In S. Heinemann (Hrsg.), *Werbegeschichte(n): Markenkommunikation zwischen Tradition und Innovation* (S. 129–146). Wiesbaden: SpringerVS.
- Park, C.W., Mothersbaugh, L. & Feick, L. (1994). Consumer knowledge assessment. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 71–82. DOI: 10.1086/209383
- Rentz, I. (2020). Aldi und McCann feiern die neue Art des Zusammenseins. Abgerufen von <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/gemeinsamgehtalles-aldi-und-mccann-feiern-die-neue-art-des-zusammenseins-182267>
- Reusser, K. (2008). Empirisch fundierte Didaktik - didaktisch fundierte Unterrichtsforschung – eine Perspektive zur Neuorientierung der Allgemeinen Didaktik. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Sonderheft*, 9, 219–237.
- Riedl, A. (2004). *Grundlagen der Didaktik*. Wiesbaden: Franz Steiner Verlag.
- Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2019). *Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt*. Bern: UTB Haupt.
- Salameh, H. (2014). What, When, Why, and How? – A Comparison between Agile Project Management and Traditional Project Management Methods. *International Journal of Business and Management Review*, 2(5), 52–74.
- Schmeißer, D.R., & Schneiderbauer, C. (2010). Sociability als Erfolgsfaktor digitaler Markenführung. *Planung & Analyse*, 2–6 (Sonderdruck).
- Schmid, W. & Schönbohm, R. (2020). *Agil und digital: Ein Leitfaden für Führungskräfte*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schmitt, B. & Mangold, M. (2004). Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil: Mit Customer Experience Management Marken und Märkte Gewinn bringend gestalten. Wiesbaden: Gabler.
- Singhal, A. & Rogers, E. (2001). The Entertainment-Education Strategy in Communication Campaigns. In R.E. Rice & C. Atkins (Hrsg), *Public Communication Campaigns*. Thousand Oaks, Sage Publications (S. 343–356).
- Spörrle, M., Tumasjan, A., Becker, F. & Moser, K. (2008). „... aber der Name wird niemals vergessen werden“ – Eine Bestandsaufnahme der Psychologie des Markennamens. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 5–14.
- Terhart, E. (2005). Über Traditionen und Innovationen oder: Wie geht es weiter mit der Allgemeinen Didaktik? *Zeitschrift für Pädagogik*, 51(1), 1–13.
- Wise, K., Bolls, P.D., Kim, H., Venkataraman, A. & Meyer, R. (2008). Enjoyment of Advertising and Brand Attitudes. *Journal of Interactive Advertising*, 9(1), 27–36.
- Zhang, Z. & Sharif, H. 2000. A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496–513.