



**mitp**

Hrsg.:

Karin  
Janner

Christian  
Holst

Axel  
Kopp

# **Social Media im Kulturmanagement**

**Grundlagen | Fallbeispiele | Geschäftsmodelle | Studien**



# Brauchen Kulturmarken Markenkultur? Zwischen Inszenierung und Involvierung

Von Stephan Sonnenburg

Die Digitalisierung unserer Welt lässt sich mühelos als stille Revolution bezeichnen, denn die Veränderungen finden gleichzeitig und in globalem Ausmaß statt und betreffen herkunfts-, bildungs-, alters- sowie einkommensunabhängig jedes einzelne Individuum. Eine bis dato stabile und »monokanalige« Kommunikationsvertikalität wird zugunsten einer »omnikanaligen« und reziproken Kommunikationsplattform zerfasert. Diese Prozesse sind gegenwärtig noch lange nicht abgeschlossen und bergen weiterhin enorme Wertschöpfungen für diejenigen Organisationen, die heute die zukünftig geltenden Strukturen erkennen und dies für sich zu nutzen wissen. In den letzten Jahren lässt sich im Zuge der Digitalisierung mit allen ihren neuen Handlungsmöglichkeiten eine radikale Verschiebung in der Marken- und Kommunikationskultur beobachten. Dies betrifft jegliche Form von Marken<sup>1</sup> und somit auch Kulturmarken.

Social Media hat sich als *Umbrella Term* des Internetzeitalters etabliert. Da der Begriff inflationär in Fachartikeln, theoretischen Betrachtungen oder auf Konferenzen und Managementkursen thematisiert wird, besteht die Gefahr, dass Social Media als Übergangserscheinung

---

1. Mit Formen von Marken ist nicht nur gemeint, dass man zwischen Produkt-, Dienstleistungs- und Kulturmarken differenzieren kann, sondern auch, dass es verschiedene Qualitäten, wie z.B. Discount-, Premium-, Luxus-, Proto- oder Mainstreammarken, und Entwicklungsstufen im Spannungsfeld zwischen Marke und Nicht-Marke gibt (Bruhn 2004: 6-9).

betrachtet werden könnte. Dieser Einschätzung ist zu widersprechen, denn Social Media ist mehr als ein weiteres Instrument im Kommunikationsmix, das für den Markenerfolg zu integrieren ist. Wie das Buch oder das Fernsehen verändert Social Media die Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation grundlegend und läutet somit auch einen Paradigmenwechsel im Marketing und Branding ein. Dies spiegelt sich in einem veränderten Markenverständnis und einer komplexeren Markenkultur wider.

## **Marken sind immer mehr ko-kreative Phänomene**

In Folge von Social Media kann der Konsument zum ersten Mal kommunikative Wirksamkeit im öffentlichen Raum erzielen. Er gewinnt an Markenmacht in dem Sinne, dass er entscheidet, mit welchen Marken er sich umgibt, mit welchen er kommunizieren möchte und welche Botschaften er aufnimmt. Für den Erfolg im Marketing bedeutet dies: weg vom »Push«-Prinzip, der monologisierenden Markenansprache einer mehr oder weniger anonymen Klientel, hin zum »Pull«-Prinzip, der individuellen, auf die speziellen Bedürfnisse ausgerichteten Markenkommunikation mit dem Kunden.

Menschen wollen aber mehr, denn mit zunehmender Macht begegnen sie den Unternehmen zum ersten Mal wirklich auf Augenhöhe. Man kann beobachten, dass die Markenentwicklung einem Prozess der Demokratisierung unterliegt. Markeninteressierte fordern den gleichberechtigten Markendialog, da das Internet ihnen eine Stimme gibt, die inzwischen oft lauter ist als selbst die der großen Konzerne. So scheint es für Marketers unabdingbar zu sein, sich diesen neuen Spielregeln anzupassen, da die Markenbildung ansonsten ganz einfach ohne sie abläuft (Pralhad/Ramaswamy 2004: 316-317, Hellmann 2009: 12). Und noch bedeutender für das Markenmanagement: Konsumenten haben einen Raum erhalten, in dem sie selbst Markeninhalte kreieren und archivieren sowie sich über Marken weltweit austauschen können, ohne dass die Unternehmen als »Markeneigentümer«, in welcher Form auch immer, beteiligt sind.

Die unvermeidlich durch die Verbraucher entstehenden Markenbildungsprozesse aus der Hand zu geben und teilweise den Nutzern oder Kunden zu überlassen, fällt vielen Organisationen schwer. Deshalb ist es für einen nachhaltigen Erfolg sinnvoll, Stakeholders in die Markengestaltung und -kommunikation rechtzeitig einzubinden. Durch ihre Involvie-

rung können Markenschädigungen frühzeitig vermieden werden und Interessierte zu Markenunterstützern aufgebaut werden. Für Marketingabteilungen und Agenturen stellt sich immer häufiger die Frage, auf welche Art und Weise überzeugende Markengestaltung und -kommunikation funktionieren kann. Unbestreitbar ist in diesem Zusammenhang, dass die moderne Markenführung die technischen Entwicklungen des Internets nicht aus den Augen verlieren darf und die Relevanz einer enormen Vielzahl von kommunikativen Trends und Spielarten richtig einzuschätzen hat. Dabei offenbart sich eine Herausforderung für die Markenverantwortlichen: Handelt es sich im Fall X nur um einen kurzlebigen Trend ohne Handlungsimperativ für die Marke oder um ein dauerhaftes Kommunikationsphänomen mit langfristiger Relevanz, das in zukünftige Markenaktivitäten inkludiert werden muss?

Um diesen veränderten technischen, aber vor allem inhaltlichen Bedingungen für die Markenführung Rechnung zu tragen, greifen die bisherigen Vorstellungen von Marke als Technik, als Persönlichkeit, als Kommunikation oder als System zu kurz. Sie begreifen mehr oder weniger stark Konsumenten – oder genauer in der Sprache des Marketing Zielgruppen – als passive »Wesen«. Dies ist charakteristisch für die Disziplin Marketing, deren theoretische Konstrukte und praktische Handlungen von einer Militärsprache durchdrängt sind. Strategie, Operation, Zielgruppe, Positionierung, Instrument und Kampagne sind einige Beispiele, die das Denken im Marketing über Jahrzehnte geprägt haben. In den Köpfen vieler Marketers regiert immer noch eine Machbarkeitsideologie, die in Zeiten von Social Media anachronistisch wirkt. Man kann dies auch in einer neueren Publikation zur Markenführung von Kulturinstitutionen feststellen: »Das Museum als Marke: Branding als strategisches Managementinstrument für Museen« (John/Günter 2007).

Wer nicht bereit ist, seine mentalen Modelle zu ändern, wird kaum adäquat auf die veränderten Markenbedingungen eingehen können. Empathie ist in Bezug auf Marken sowie besonders auf den sich aus dem Konsumenten entwickelnden »Prosumenten« (Toffler 1980: 265-288) oder »Produser« (Bruns 2008: 9-36) eine, wenn nicht die entscheidende Voraussetzung. Marken bilden sich immer mehr in einem ko-kreativen Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Markeninteressierten – in einer Art Teamplay, an dem alle Interessenten einer Marke mitwirken bzw. mitspielen dürfen. Dieses Teamplay muss auf einer Kultur der Ehrlichkeit, des Vertrauens und der Transparenz basieren, so dass sich eine Markengemeinschaft herausbilden kann. Basierend auf diesem Verständnis lassen sich Marken als produktbasierte

Zeichen beschreiben, die sich zwischen Eigentümern (Unternehmen) und Besitzern (alle Stakeholders) entwickeln (Abbildung 7.1). Anders formuliert: Marken sind Sprachphänomene, die ein Produkt<sup>2</sup> als Anker benötigen und die erst im Interplay zwischen den Markeneigentümern und den Markenbesitzern entstehen.



Abbildung 7.1: Marke zwischen Eigentümer(n) und Besitzer(n)

Dagegen ließe sich einwenden, dass dies einmal mehr schöne Worte eines Wissenschaftlers sind, die sich in den Anforderungen des Marketingalltags ganz schnell atomisieren. Denn Markenverantwortliche befinden sich in einem (nicht immer bewussten) Handlungsdilemma zwischen dem gewohnten Marketing-Mix-Machen und dem ungewohnten Marken-Mit-Machen. Der Ausweg aus diesem Dilemma kann

- 
2. Produkt ist hier in einem weiten Sinne zu verstehen und umspannt alles Erwerb-, Konsumier- und Verbrauchbare. Anstatt von Anker spricht Ullrich (2010: 235) treffend von Fragment oder Reliquie, die einen kleinen Ausschnitt von Marke verkörpert und somit auf noch mehr verweist. Ein Mona-Lisa-Poster z. B. wäre das Produkt bzw. das Markenfragment, das auf noch mehr, nämlich auf das Kunstwerk von Leonardo da Vinci im Louvre verweist, das zusammen mit dem Produkt und all den Äußerungen und Vorstellungen der Menschen zur Mona Lisa die Totalität der Marke umfasst.

nicht darin liegen, sich für eine Richtung zu entscheiden, sondern darin, die beiden Pole situationsadäquat auszubalancieren. Dieses Vorgehen zeigt sich auch in Konzeptideen wie der kooperativen, diktokratischen (Mei-Pochtler/Bordenache/Beinhauer 2004: 187-190) oder kreativen (Hannemann 2009: 49-71) Markenführung.

Diese Überlegungen bleiben allerdings noch auf einer theoretischen Konzeptstufe ohne Implikationen und Handlungsempfehlungen für die Markenpraxis. Sie beantworten auch nicht die Frage, wie Kontrolle trotz Kontrollverlust möglich ist bzw. wie Marken professionell geführt werden können, ohne dass die Menschen das Gefühl haben, manipulativ gesteuert und für den unternehmerischen Erfolg missbraucht zu werden (Leadbeater 2008: 234). Die folgenden Ausführungen von Prahalad und Ramaswamy sind richtungsweisend: »Für das Markenmanagement bedeutet die Fokussierung auf individuelle Erfahrungen eine subjektive Erweiterung der Markendefinition, die das Unternehmen nicht direkt steuert. Demzufolge müssen Firmen zum Management von Erfahrungsumfeldern übergehen und mit den Verbrauchern und Verbrauchergemeinschaften zusammenarbeiten. Markenmanager müssen heute neue Erfahrungen ermöglichen und neue Interaktionspunkte schaffen, wobei sie den Kunden die Wahl der Kommunikationswege freistellen« (Pralhad/Ramaswamy 2004: 315).

## Marken brauchen Heimat

Organisationen sollten den unumgänglichen Verlust ihrer bisherigen Markenhoheit als kommunikative Chance begreifen, da eine neue Transparenz mit der Möglichkeit auf eine ehrlichere Form des Markendialogs entsteht. In diesem Zusammenhang könnte man von einem Führungskonzept sprechen, das Leadbeater als »benevolent dictator« (Leadbeater 2008: 80) oder der Verfasser dieses Beitrags als »Primus inter Pares« (Sonnenburg 2007: 218) bezeichnet mit dem Anspruch, ein Maximum an Beteiligung oder Involvement der Stakeholders zu erreichen. Dahinter verbirgt sich der Gedanke, als Markeneigentümer eine relevante Kommunikationsposition einzunehmen, die Markeninteressierte dazu bewegt, (pro)aktiv und ko-kreativ an der Markengestaltung und -kommunikation mitzuwirken. Diesem Ansatz folgend werden Markeneigentümer immer mehr zu Providern, die eine inspirierende Infrastruktur und -kultur zur Verfügung stellen, damit die Markennutzer ihre eigenen Inhalte kreieren oder sich selbst zum Inhalt machen können.

Jede (Kultur-)Marke hat eine spezifische Markenkultur. Allerdings scheint es einen kulturellen Ausgangspunkt zu geben, der allen Markenkulturen inhärent sein sollte, damit ko-kreative Markengestaltung und -kommunikation im Zeitalter von Social Media gelingen. Dabei ist entscheidend, dass Menschen zu einer Marke gehen können und sich innerhalb ihres Kulturraums geborgen fühlen, aber auch animiert werden, sich mit Beiträgen einzubringen. Dafür müssen Marken lokalisierbar werden; dafür müssen Marken ihren Stakeholdern eine Heimat bieten. Vor dem Internetzeitalter hatten Marken, von einigen Ausnahmen abgesehen (dazu gleich mehr), keine Möglichkeit, Heimat zu sein, so dass sich das Markenerlebnis fast ausschließlich auf das Produkt reduzierte. Heimat im Sinne von einem lokalisierbaren Ort, den man aufsuchen kann, ermöglicht erst das Internet, was sich treffend in der Bezeichnung *Home-Page* widerspiegelt – dem Informations- und Kommunikationsknoten einer jeden Marke.

Mittlerweile materialisieren Marken ihre virtuelle Heimat, ihre Home-Pages, in dem sie Home-Lands bzw. Brand-Lands kreieren. Diese geografischen Orte ermöglichen es, Marken multisensuell zu begreifen, und sie bedienen »das Bedürfnis vieler Menschen, Labels, die sie schätzen und mit denen sie sich identifizieren, einmal gleichsam leibhaftig, in Reinkultur zu erleben« (Ullrich 2010: 234). Gute Beispiele sind die von Coop Himmelb(l)au realisierte BMW-Welt in München (Abbildung 7.2) und die Swarovski-Kristallwelten in Wattens (Abbildung 7.3).

Im Gegensatz zu Konsummarken stellen viele institutionelle Kulturmarken natürliche Home-Lands dar. Hier ist die Marke schon immer materialisiert; ohne Ort ist die Marke nicht vorstellbar. Jedoch wurden und werden sie zumeist von den Kultureinrichtungen selbst nicht als Home-Lands begriffen. Dies trägt dazu bei, dass ein großes Markenpotenzial verschenkt wird. Ein gelungenes Beispiel für ein Home-Land, das eine ganze Region positiv beeinflusst, ist das von Frank O. Gehry gestaltete Guggenheim Museum in Bilbao (Abbildung 7.4), von dem man behaupten kann, dass es bereits von Beginn an als Markenarchitektur konzipiert wurde. Nicht nur herausragende Gebäude können kulturelle Home-Lands sein, sondern auch Parks oder Zoos, wie der Loro Parque auf Teneriffa, eine der Hauptattraktionen der Ferieninsel, verdeutlicht (Abbildung 7.5).



Abbildung 7.2: BMW-Welt in München (Quelle: [http://www.onstline.de/wpcontent/uploads/2009/02/bmw\\_welt\\_motorauthority\\_002.jpg](http://www.onstline.de/wpcontent/uploads/2009/02/bmw_welt_motorauthority_002.jpg))



Abbildung 7.3: Swarovski-Kristallwelten in Wattens (Quelle: <http://www.brand.swarovski.com/Content.Node/aboutus/ourevolution/1995.jpg>)



Abbildung 7.4: Guggenheim Bilbao (Quelle: <http://architetur.files.wordpress.com/2009/11/guggenheim-bilbao-1.jpg>)



Abbildung 7.5: Loro Parque auf Teneriffa (Quelle: <http://teneriffa-events.de/orcas-loro-parque-3.jpg>)

In Zukunft wird es für das Branding immer entscheidender, Home-Page und Home-Land synergetisch zu verbinden bzw. zu verschmelzen. Diese »Doppelheimat« kann eine so starke Basis darstellen, dass Menschen bereit sind, sich dort aufzuhalten und sich zu involvieren. Man muss jedoch darauf hinweisen, dass die virtuelle und die reale Heimat nie deckungsgleich (zu erleben) sind, da gerade auch Markeneigentümer und Markenbesitzer unterschiedliche Sichtweisen auf die Heimaten der Marke haben und die Heimaten unterschiedliche Bedürfnisse befriedigen müssen.

## Marken sind wie Barbecues

Obwohl die Heimaten in der Praxis völlig unterschiedlich realisiert sein können, sollten die Markeneigentümer Markenkulturen entwickeln, die Interessierte dazu einladen, an der Markengestaltung mitzuwirken. In diesem Kontext lassen sich Marken als ganzheitliche kommunikative Phänomene begreifen, die in einem Aktionsraum für Selbst- und Fremdinszenierung und für Selbst- und Fremdinvolvierung entstehen. Deshalb bietet es sich an, das bereits vorgestellte erste Markenverständnis folgendermaßen zu erweitern (Abbildung 7.6): Marken sind produktbasierte Zeichen, die sich im Wechselspiel aus Inszenierung und Involvierung zwischen Eigentümern und Besitzern entwickeln.



Abbildung 7.6: Wechselspiel aus Inszenierung und Involvierung

Wie könnte eine solche Markenkultur aussehen, bei der Markeninteressierte Lust verspüren mitzuspielen? Meiner Meinung nach stellt die Metapher »Barbecue« einen inspirierenden Ausgangspunkt für die Entwicklung einer ko-kreativ geprägten Markenkultur dar. Barbecues sind Veranstaltungen, bei denen ein Gastgeber einen Rahmen zum Feiern vorgibt, Grillmaterial zur Verfügung stellt und seine Gäste bittet, zum Gelingen des Festes Essen und Trinken mitzubringen. Auf Markenführung übertragen bedeutet dies, dass sich Markeneigentümer als Gastgeber begreifen sollten, die eine Markenkultur schaffen, welche Menschen dazu einlädt, als Gäste am Markenfest mitzuwirken.

Aber warum wollen sich Menschen überhaupt bei der Markengestaltung involvieren bzw. was ist die Motivation für ihre Inszenierung? Dafür lassen sich zwei Aspekte anführen. Zum einen haben Menschen, bedingt durch Social Media, immer mehr das Bedürfnis, etwas mitzuteilen und beizutragen. Zum anderen wünschen sie für ihre Aktivitäten auch die Anerkennung ihrer Umwelt, seien es Freunde, Bekannte, unbekannte Menschen oder eben Marken: »For the majority the main motivation is recognition: they want the acknowledgement of their peers for doing good work that they enjoy, that gives them a sense of achievement and in the process solves a problem for which other people are seeking a solution.« (Leadbeater 2008: 75)

Damit Menschen bereit sind, sich beim Markenbarbecue zu involvieren und zu inszenieren, müssen Angebote des Gastgebers weit über Produktinformationen hinausgehen und vor allem ideelle Mehrwerte schaffen. Für ein gelungenes Markenbarbecue ist es wichtig zu wissen, dass es unterschiedliche Formen und Intensitäten des Involvement und der Inszenierung gibt. In diesem Kontext stellt das Modell der Brand-Diving-Pyramid©<sup>3</sup> (Sonnenburg, 2009, 82) einen Versuch dar, den Markenverantwortlichen ein Handlungsgerüst für das Markenmanagement und somit für das Markenbarbecue zu offerieren (Abbildung 7.7).

---

3. Brand-Diving-Pyramid©Stephan Sonnenburg



Abbildung 7.7: Brand-Diving-Pyramid

An dieser Stelle sei betont, dass das Modell stark von den Entwicklungen von Social Media beeinflusst ist, jedoch den selbstverständlichen Anspruch verfolgt, virtuelle und reale Markenaktivitäten abzubilden und folglich der Doppelheimat gerecht werden zu können. Heutzutage ist diese Trennung eher als artifiziell zu betrachten, erzeugt doch das (Unterwegs-)Sein im virtuellen Raum immer stärkere Präsenzgefühle, teilweise intensivere als in der physischen Realität. Insgesamt kann man beobachten, dass physische und virtuelle Präsenz zu einer komplexen Gesamtrealität mit noch ungeahnten Potenzialen für die Markenführung gravitieren.

Im Fokus der Brand-Diving-Pyramid steht die Idee für das Markenbarbecue. Marketers müssen überlegen, zu welcher Feier sie die Markeninteressierten einladen wollen. Als Ausgangspunkt für Ideen können die Markenhistorie oder Werte, für welche die Marke steht, oder (gesellschaftsrelevante) Themen, welche die Marke gerne für sich besetzen möchte, dienen. Marken mit hohem Aktivierungspotenzial, wie z. B. die Berliner Philharmoniker mit ihrem vielfältigen sozialen Engagement oder das Museumsquartier Wien als multidisziplinärer Kunst- und Kulturraum, können ein Barbecue (leichter) für ihre Produkte bzw. »Kulturwerke« entwickeln. Marken mit geringem Aktivierungspoten-

zial, wie z. B. viele Produkte des täglichen Bedarfs, müssen eher produktaffine interessante Themen finden mit dem Ziel, einen Dialog zwischen Marke und Mensch zu initiieren.<sup>4</sup> In Bezug auf die Entwicklung eines Barbecues sind (Non-Profit-)Kulturmarken gegenüber Konsummarken im Vorteil, da sie einem gesellschaftlichen und keinem gewinnorientierten Handeln verpflichtet sind.

Damit Menschen Lust auf das Markenbarbecue bekommen, müssen sie zunächst einmal von der Idee für das Barbecue gehört haben, in gewisser Weise zum Fest eingeladen werden. Dabei geht die Brand-Diving-Pyramide von folgendem kommunikativen Axiom aus: Nur eine Marke, die bei den interessierten Stakeholdern bekannt ist und ein gewisses Maß an emotionaler Bindung bewirkt, hat die Chance, einen Involvement- und Inszenierungsprozess auf dem Barbecue in Gang zu setzen. Deshalb stellt die erste Stufe der Pyramide das Erfahrung dar, worunter man versteht, dass die Einladung in den Relevant Set der Markeninteressierten gelangen muss. Den Berliner Philharmonikern gelang dies vorbildlich mit Hilfe des Dokumentarfilms »Rhythm is it«, der im Jahr 2004 den bewusst in einer breiten Öffentlichkeit wahrgenommenen Anfang ihres sozialen Engagements bildete.

Die Möglichkeitsbedingung, die höheren Stufen der Pyramide zu erreichen, kann man als Transmission der Marke beschreiben. Die Marke beginnt, sich vom Produkt als Anker zu entkoppeln bzw. über das zumeist am Produkt orientierte Nutzenversprechen hinauszuwachsen, indem eine sich selbst erhaltende Mission oder Initiative etabliert wird. Dies lässt sich am Beispiel der Berliner Philharmoniker oder der Kult(ur)marke StarWars, deren Kampf zwischen Gut und Böse weit über die Spielfilme hinaus thematisiert wird, verfolgen. Das Präfix »Trans« betont, dass es gerade um die Generierung von ideellen Mehrwerten geht, die nicht mehr durch das Produkt-Marken-Verhältnis erklärt werden können.

Experimentieren, Partizipieren und Kooperieren bilden den Dreiklang der Pyramide, der aktiv von den Markeneigentümern gestaltet werden kann. Während Experimentieren Markenaktivitäten umfasst, durch die Interessierte die Mission erleben können, werden Interessierte auf den Stufen des Partizipierens und Kooperierens zu Akteuren auf dem Barbecue. Dabei nimmt der Grad an Involvierung und Inszenierung stetig zu, beginnend bei der Selbstinszenierung über das Mit-

---

4. Die Marke Dove mit ihrer Initiative für wahre Schönheit ist in diesem Zusammenhang ein Musterbeispiel.

gestalten bis hin zur Zusammenarbeit mit anderen Markenliebhabern, um die Missionsinhalte weiterzuentwickeln. Das Star-Wars-Universum oder die Marke Lego mit all ihren Beteiligungsmöglichkeiten, angefangen bei Computerspielen bis zu den eigenen Legokreationen, sind in diesem Kontext Musterbeispiele.

## Marken führen ein Eigenleben

Je intensiver sich die Akteure mit der Mission auseinandersetzen, desto mehr haben sie den Wunsch, die Idee der Mission in ihren Alltag zu integrieren. Dies ist für die Markeneigentümer ein kritischer Moment, denn nun beginnen sie ganz offensichtlich die Hoheit über die Markenführung zu verlieren. Gerade bei Marken mit hohem und polarisierendem Aktivierungspotenzial, wie z. B. Harley-Davidson, Barbie oder Star Wars, ist dies zu beobachten. Die Möglichkeitsbedingung für die letzte Stufe der Brand-Diving-Pyramid ist eine zweite Form von Transmission, die man als »Loslassen« bezeichnen könnte. Der Markeneigentümer nimmt sich (gezwungenermaßen) zurück, während Marke und Mensch die intimste Form des Involvement erreichen: das Verschmelzen durch Hacking (Liebl/Düllo/Kiel, 2005).

Brand Hacking bedeutet, dass Menschen in ihrem ganz eigenen Wechselspiel aus Involvement und Inszenierung eine Marke (und ihre Mission) umdeuten, verfremden bzw. de- und rekontextualisieren. Durch positive Formen des Hacking können sich Marken immer wieder erneuern. Hacking bedeutet für eine Marke und ihre Mission eine enorme kommunikative Streuwirkung. Prosumenten sind auf der höchsten Stufe nicht mehr nur (konforme) Akteure, sondern sie werden auch zu Mavens (Gladwell, 2000, 61-63) oder gar Evangelisten (McConnel/Huba, 2003), die durch ihre Aktivitäten mediale Resonanz hervorrufen und andere Markeninteressierte, die sich auf niedrigeren Stufen bewegen, beeinflussen können. Mavens sind eine Mischung aus Liebhabern und Experten mit hohem Multiplikatorenpotenzial. Sie sind höchst intrinsisch motiviert und setzen sich auf freiwilliger Basis für, auch manchmal gegen eine Marke und ihre Mission ein. Dieses Einswerden mit der Marke lässt sich eindrucksvoll bei Barbie (Abbildung 7.8) und Star Wars (Abbildung 7.9) beobachten, wobei es im Auge des Betrachters liegt, ob sich das Hacking in diesen Fällen positiv oder negativ auf die jeweilige Marke ausgewirkt hat.



Abbildung 7.8: Miss Barbie (Quelle: [http://www.n24.de/media/\\_fotos/bildergalerien/barbie50/33MissBarbiePA.JPG](http://www.n24.de/media/_fotos/bildergalerien/barbie50/33MissBarbiePA.JPG))



Abbildung 7.9: Fans auf einer Star Wars Celebration (Quelle: [http://blastr.com/assets\\_c/2009/06/StarWarsG4ComicCon-thumb-550x366-19818.jpg](http://blastr.com/assets_c/2009/06/StarWarsG4ComicCon-thumb-550x366-19818.jpg))

In diesem Zusammenhang kann man folgende Hypothese aufstellen: Das Hacking ist dann positiv für eine Marke, wenn sich die Aktivitäten der Mavens noch im Wertekontext der Marke(nmission) bewegen. Die große Herausforderung für die Markenverantwortlichen liegt darin, inwieweit sie im Sinne ihres Markenverständnisses Mavens thematisch auf dem Barbecue einbinden bzw. navigieren können und inwieweit sie ihnen einen inhaltlichen Aktionskorridor offerieren können, in dem sie sich idealerweise mit ihren Aktivitäten freiwillig bewegen.

Barbecue und Pyramide dürfen nicht als Patentrezepte für die Einbindung von Markeninteressierten und -besitzern in das Branding verstanden werden, sie zeigen lediglich Möglichkeitsoptionen auf – und dies bestimmt nicht für jede Marke, an jedem Ort und zu jeder Zeit. Für die erfolgreiche Markenführung scheint zukünftig Folgendes bestimmend zu sein: Auch wenn Marken nicht das ganze Stufenspektrum bespielen können oder wollen, wird es keine gesellschaftsrelevante Marke mehr geben, bei der nicht irgendeine Art von Involvement und Inszenierung bis hin zum Hacking möglich, wünschens- und empfehlenswert wäre.

Obwohl sich heutzutage die Stakeholders schon längst das Recht genommen haben, ein prägender Teil der Markengestaltung und -kommunikation zu sein, verschließen sich immer noch zu viele Organisationen dieser nicht mehr aufzuhaltenden Entwicklung. Dies mag zu einem großen Teil daran liegen, dass Markenverantwortliche noch nicht wissen, wie sie Interessierte produktiv und zum Wohle ihrer Marken einbinden können. Das neue Verständnis von Marke als Barbecue und die Operationalisierung in Form der Brand-Diving-Pyramid sind eine erste Antwort auf dem Weg zu einer ko-kreativen Markengestaltung und Markenführung. Bewusst wird von einer ersten Antwort gesprochen, da sich die beiden Konstrukte noch auf dem Stand von Prototypen befinden – mit der Hoffnung, dass sie in der Markentheorie produktive Resonanz erzeugen und in der Praxis helfen, neue und abwechslungsreiche Spielräume für Marken zu kreieren.

## Quellen

*Bruhn, Manfred* (2004): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken. In: Manfred Bruhn (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Wiesbaden, S. 3-49.

*Bruns, Axel* (2008): *Blogs, wikipedia, second life, and beyond*, New York.

*Gladwell, Malcom* (2000): *The tipping point. How little things can make a big difference*, New York.

*Hannemann, Paula* (2009): *Co-Creative Branding. Zur Markenführung in der neuen Kommunikationsmatrix*. In: *Sonnenburg, Stephan* (Hrsg.): *Swarm Branding. Markenführung im Zeitalter von Web 2.0*, Wiesbaden, S. 49-71.

*Hellmann, Kai-Uwe* (2009): *Wer Marke will, muss auch Kultur wollen. Zur Interdependenz von Kulturmarken und Markenkulturen*. In: *Höhne, Steffen / Ziegler, Ralph Philipp* (Hrsg.): *Kulturbranding II. Konzepte und Perspektiven der Markenbildung im Kulturbereich*, Leipzig, S. 11-23.

*John, Hartmut / Günter, Bernd* (Hrsg.) (2007): *Das Museum als Marke. Branding als strategisches Managementinstrument für Museen*, Bielefeld.

*Leadbeater, Charles* (2008): *We-think*, London.

*Liebl, Franz / Düllo, Thomas / Kiel, Martin* (2005): *Before and after situationism – before and after cultural studies. The secret history of cultural hacking*. In: *Düllo, Thomas / Liebl, Franz* (Hrsg.): *Cultural Hacking. Kunst des Strategischen Handelns*, Wien, S. 13-46.

*McConnel, Ben / Huba, Jackie* (2003): *Creating customer evangelists. How loyal customers become a volunteer sales force*, Chicago.

*Mei-Pochtler, Antonella / Bordenache, Béa / Beinhauer, Wiebke* (2004): *Markenführung zwischen Diktatur und Demokratie. Der Brand-Value-Creation-Ansatz*. In: *Schimansky, Alexander* (Hrsg.): *Der Wert der Marke. Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement*, München, S. 182-205.

*Prahalad, C. K. / Ramaswamy, Venkat* (2004): *Die Zukunft des Wettbewerbs. Einzigartige Werte mit dem Kunden gemeinsam schaffen*, Wien.

*Sonnenburg, Stephan* (Hrsg.) (2009): *Swarm Branding. Markenführung im Zeitalter von Web 2.0*, Wiesbaden.

*Sonnenburg, Stephan* (2007): *Kooperative Kreativität. Theoretische Basisentwürfe und organisationale Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden.

*Toffler, Alvin* (1980): *The third wave*, New York.

*Ullrich, Wolfgang* (2010): *Wohlstandsphänomene. Eine Beispielsammlung*, Hamburg.

## Der Autor

**Dr. Stephan Sonnenburg** hat eine Professur für *Kreativität* und *Performatives Management* an der Karlshochschule International University in Karlsruhe. Er ist Dekan der Fakultät »Service Industries« sowie Studiengangleiter Kunst- und Kulturmanagement. Er promovierte über das Thema Kooperative Kreativität: Theoretische Basientwürfe und organisationale Implikationen an der Universität der Künste in Berlin. Als Strategic Planner arbeitete er für Agenturnetzwerke wie BBDO, SelectNY und heller & partner. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen u.a. Markenführung und Gruppenkreativität. Sein zuletzt erschienenes Buch »Swarm Branding« beschäftigt sich mit dem ko-kreativen Potenzial von Marken.