

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/286397563>

"Die Mitmachmarke" – Forschungsstand und Agenda Brand Co-Creation (BCC)

Article · December 2015

CITATIONS

5

READS

1,241

2 authors:



Carsten Baumgarth

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

218 PUBLICATIONS 1,377 CITATIONS

SEE PROFILE



Samuel Kristal

University of Twente

15 PUBLICATIONS 29 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Arts & Brands [View project](#)



Expertenrat Technologiemarken [View project](#)

„Die Mitmachmarke“ – Forschungsstand und Agenda Brand Co-Creation (BCC)



Prof. Dr. Carsten Baumgarth

Professor für Marketing,
insbesondere Markenführung,
Hochschule für Wirtschaft und
Recht Berlin

✉ cb@cbaumgarth.net



Samuel Kristal

Doktorand Universität Twente
und Dozent an der Hochschule
für Wirtschaft und Recht Berlin

✉ samuelkristal@googlemail.com

Kann man Markenführung heute noch als unilaterale und allein vom Unternehmen ausgehende Aktivität verstehen oder sollte Markenführung eher als sozialer Austauschprozess zwischen rechtllichem Markeninhaber und Markenbeteiligten gesehen werden, bei dem gemeinsam Wert und Bedeutung einer Marke festgelegt wird? Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit dem postulierten Paradigmenwechsel in der Markenführung, angeregt durch die verstärkt aufkommende Co-Creation-Debatte in Forschung und Praxis. Es wird der Begriff der Brand Co-Creation (BCC) eingeführt sowie ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand gegeben und dann mit Ideen für künftige Forschung abgeschlossen.

Schlagworte: > Brand Co-Creation > Service Dominant Logic > Brand Communities > User Generated Content > Consumer Culture Theory

1 Was haben Harley Davidson, Mein Burger, Tesla, Absolut Vodka, Premium Cola und Airbnb gemeinsam?

Harley Davidson ist mit über einer Million Mitgliedern (H.O.G 2015) der Prototyp für eine Brand Community. Mein Burger ist ein Konzept, welches McDonald's 2009 erstmals in Deutschland testete und darauf basiert, dass Kunden über ein Toolkit Burgervorschläge entwickeln, die dann im Internet zur Abstimmung gestellt und anschließend in den Restaurants angeboten werden (Sesselmann 2016). Tesla betreibt bislang kaum klassische Werbung, aber trotzdem gibt es im Netz professionelle Clips – gestaltet von begeisterten Konsumenten (z. B. YouTube 2014). Absolut Vodka verdankt seit über 30 Jahren sein Image der Kollaboration mit Künstlern (Baumgarth 2014). Premium-Cola, eine 2001 in Hamburg gegründete Marke, wird konsensdemokratisch von einem virtuellen Kollektiv geführt (Lübbermann/Boltz 2011). Das Markenerlebnis der Sharing-Plattform Airbnb hängt von der Beziehung des Gastes zu dem Gastgeber ab.

Aber was ist diesen Markenbeispielen gemeinsam? Die Marke wird nicht vom rechtlichen Markeninhaber, dem Unternehmen, entworfen und gesteuert, sondern die Bedeutung entsteht aus einem sozialen Austauschprozess zwischen den verschiedenen Beteiligten. Konsumenten und andere Gruppen werden zum Co-Creator, zum aktiven (Mit)gestalter der Marke. Markenführung wird ersetzt oder zumindest ergänzt um den Aspekt des Mitmachens.

Ziel des Beitrags ist es, einen komprimierten Überblick über dieses sich rasant entwickelnde und komplexe Forschungsgebiet zu liefern. Dazu werden zunächst der Begriff der Brand Co-Creation (BCC) eingeführt und die Säulen der Co-Creation-Forschung skizziert. Anschließend erfolgt ein Überblick über die bisherige BCC-Forschung. Abgeschlossen wird der Beitrag mit der Formulierung von Ideen für zukünftige Forschungsprojekte.

2 Begriff BBC

BCC ist als neues Paradigma einer multilateralen Markenführung zu verstehen. Obwohl das Thema noch in den Kinderschuhen steckt (Hatch/Schultz 2010), spricht die Literatur bereits von „der“ neuen Logik für die Marke (Merz et al. 2009). Der Grundgedanke dieser Logik besagt, dass Markenführung keine unilaterale vom rechtlichen Markeninhaber ausgehende Aktivität darstellt, sondern vielmehr das kontinuierlich veränderliche Ergebnis eines Aushandelns zwischen mehr oder weniger gleichberechtigten Markenbeteiligten darstellt (Iglesias et al. 2013). Demnach entwickelt sich die Marke immer mehr von einer organisationszentrierten Aufgabe zu einem kollaborativem Prozess, der nicht länger zwingend vom Unternehmen gesteuert wird, sondern von Konsumenten und weiteren Stakeholdern. Damit werden auch aktuelle Markenparadigmen wie identitätsbasierter Ansatz (z. B. Burmann et al. 2012) oder Markenorientierung (z. B. Baumgarth et al. 2011) zumindest in Frage gestellt, da die Trennung zwischen interner

und externer Perspektive nicht mehr so eindeutig vorgenommen werden kann.

Ind et al. (2013) verstehen Co-Creation als einen kreativen und sozialen Prozess zwischen Unternehmen und verschiedenen Stakeholdern, bei dem Ressourcen integriert und gemeinsam genutzt werden, um so einen Wert zu generieren. Hatch und Schultz (2010) beschreiben BCC als Phänomen in verschiedenen und sich permanent ändernden Stakeholder-Netzwerken. Darauf aufbauend definieren wir BCC als permanenten Prozess, basierend auf Austausch und Verhandlungen verschiedener Netzwerke aus Markeninhaber und Markenbeteiligten, um gemeinsam die Marke zu führen und weiterzuentwickeln und so Bedeutung und Wert festzulegen.

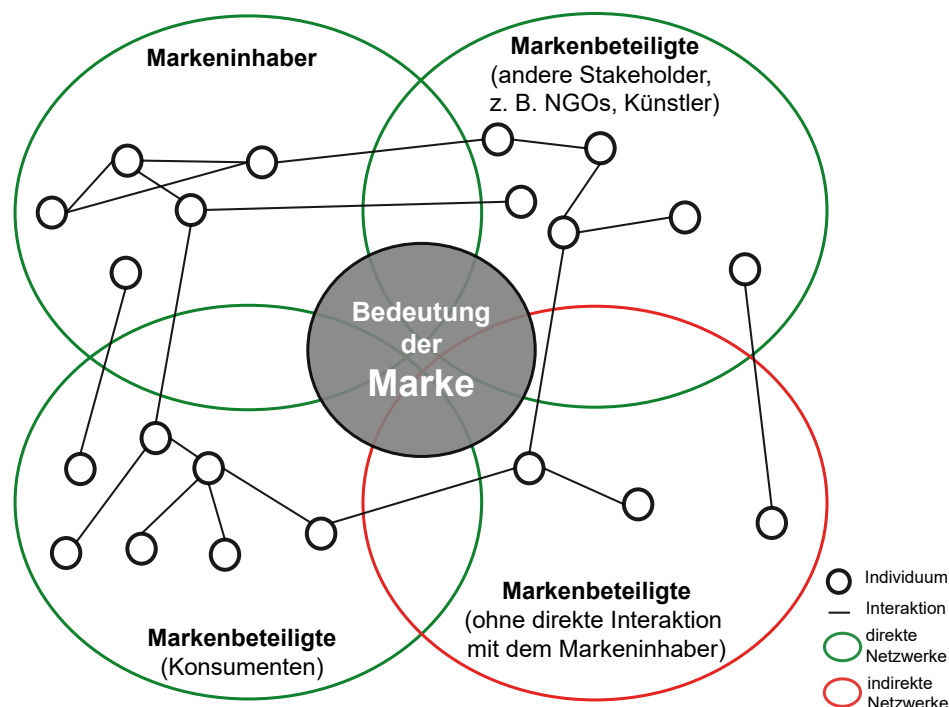
Die Markenidentität und -führung sind aus Sicht der BCC nicht allein dem Markeninhaber vorbehalten. Vielmehr entsteht Identität durch Austauschprozesse und Verhandlungen zwischen allen Markenbeteiligten, wie dem Unternehmen, Konsumenten und weiteren Stakeholdern. Markenidentität und Markenführung sind nicht als rein unternehmensinterne Angelegenheiten, sondern als gemeinsames „Projekt“ aller Beteiligten zu verstehen. Die entsprechenden Austauschprozesse finden innerhalb spezieller Netzwerke statt (Iglesias et al. 2013). Dabei lassen sich aus Sicht des Markeninhabers direkte und indirekte Netzwerke abgrenzen. Die direkten Netzwerke umfassen alle Beziehungen zwischen dem Markeninhaber und weiteren Markenbeteiligten. Die indirekten Netzwerke hingegen

Abstract

Is branding still a unilateral and company driven activity or can branding rather be understood as social process between the legal brand owner and further participants in which value and meaning of the brand is jointly defined? This article deals with the paradigm change in brand management that is caused by the increasing importance of the Co-Creation topic in research and practice. The term of Brand Co-Creation (BCC) is introduced and an overview of the current state of the art in research is given. It is concluded with ideas for future research.

sind für das Unternehmen nur schwer zugänglich, da der Austausch hier außerhalb der Reichweite des Unternehmens stattfindet. So kreieren Konsumenten beispielsweise ohne Beteiligung des Markeninhabers innerhalb einer Brand Community (Muniz/O'Guinn 2001) oder ihrer sozio-kulturellen Umgebung (Arnould/Thompson 2005) autonom Wert und Bedeutung einer Marke. ▶ **Abbildung 1** verdeutlicht die Entstehung von Markenbedeutung im Rahmen des BCC-Ansatzes.

Abb. 1: Entstehung der Markenbedeutung im Rahmen der BCC



Quelle: Eigene Darstellung.

BCC fordert Wissenschaftler und Praktiker nicht nur zum Umdenken auf, sondern unterstreicht mit dem postulierten Paradigmenwechsel einen fluiden und agilen Aspekt der Marke, der so bisher innerhalb der klassischen Markenliteratur noch kaum Beachtung gefunden hat. Beispielsweise beschäftigt sich keines der deutschen Markenlehrbücher bislang explizit und intensiv mit BCC.

Unternehmen sind zwar nach wie vor verantwortlich Entscheidungen zu treffen und eine eindeutige Richtung für die Marke festzulegen, jedoch darf diese nicht starr und unflexibel sein. Die „neue“ Rolle des Markenmanagers besteht aus permanenter Verhandlung und Konversation mit verschiedenen Markenbeteiligten, um so eine agile Markenführung zu ermöglichen (Iglesias et al. 2013).

3 Drei-Säulen-Modell der BCC

Die Co-Creation-Idee hat diverse theoretische Wurzeln (z. B. Psychotherapie, Pädagogik, Management, Organisationsgestaltung, Softwareentwicklung). Auch innerhalb der marketingbezogenen Co-Creation Forschung nutzen immer mehr Teildisziplinen das „Co-Creation Label“. Neben der Markenführung findet beispielsweise auch das Kundenbeziehungsmarketing, das B-to-B Marketing oder die Kommunikationspolitik Gefallen am Co-Creation-Begriff, was wiederum zu einer stetigen Zunahme an Co-Creation-Publikationen führt (Galvagno/Dalli 2014). Um eine theoretische Basis für das Verständnis von BCC zu entwickeln, ist eine systematische Auseinandersetzung mit dem Gesamtfeld Co-Creation fruchtbar. Daher stellt sich zunächst die Frage, nach den gängigen „Scheinwerfern“ der Co-Creation-Forschung.

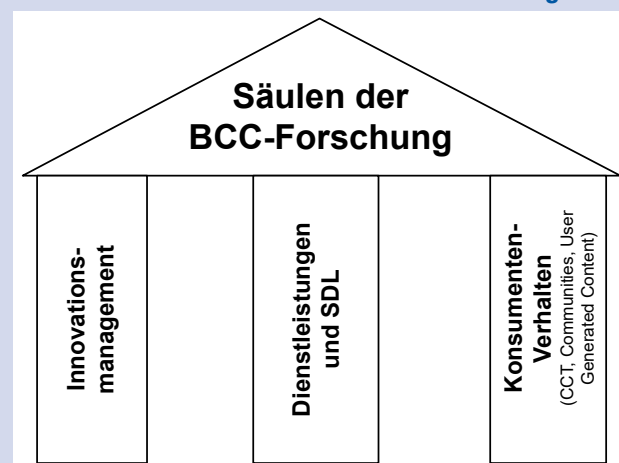
Insgesamt finden sich vier Publikationen (Payne et al. 2009; Ind/Coates 2013; Ind et al. 2013; Galvagno/Dalli 2014), die verschiedene „Scheinwerfer“ der Co-Creation-Forschung systematisieren. Aus den identifizierten Richtungen lassen sich drei thematische Cluster synthetisieren, die wir in ein Drei-Säulen-Modell der BCC (➔ **Abbildung 2**) integrieren. Diese Säulen sind (1) Innovationsmanagement, (2) Dienstleistungen und Service-Dominant Logic (SDL) und (3) Konsumentenverhalten.

Im Folgenden werden die drei Säulen der BCC skizziert.

(1) Innovationsmanagement

Das traditionelle Innovationsparadigma sieht Konsumenten als passive Einheit, die vom Innovationspotential des Unternehmens abhängt. Diese Sichtweise wird zunehmend in Frage gestellt und stattdessen auf die Notwendigkeit einer Kollaboration mit Konsumenten in der Neuproduktentwicklung (z. B. von Hippel 1988) sowie auf offene Innovationsprozesse (z. B. Chesbrough 2003) hingewiesen. Co-Creation wird in

Abb. 2: Drei-Säulen-Modell der BCC-Forschung



Quelle: Eigene Darstellung.

der Literatur als Weiterentwicklung beider Forschungsfelder gesehen (Hatch/Schultz 2010). Sowohl Kundenintegration in die Neuproduktentwicklung als auch Open Innovation brechen mit einem unilateralen Verständnis von Innovation und fokussieren Austauschprozesse zwischen Unternehmen und Konsumenten. Der Wert für den Kunden und auch der komparative Konkurrenzvorteil werden dabei nicht vom Unternehmen entwickelt, sondern gemeinsam durch Co-Creation erschaffen.

(2) Dienstleistungen und SDL

Ein weiterer Ursprung der BCC-Forschung liegt in der zunehmenden Bedeutung von Dienstleistungen und in dem Paradigmenwechsel von der Goods-Dominant Logic (GDL) hin zur SDL (Payne et al. 2009). Insbesondere die Arbeit von Vargo und Lush (2004) hat maßgeblich dazu beigetragen, dass sich der Co-Creation-Gedanke in der Forschung durchgesetzt hat. Im Gegensatz zur GDL argumentiert die SDL, dass Unternehmen den Wert einer Ware nicht bestimmen können, sondern lediglich Wertangebote unterbreiten. Der eigentliche Wert, unabhängig davon ob es sich um Sachgüter oder Dienstleistungen handelt, wird als „Value-in-Context“ bezeichnet und entsteht erst durch Nutzung auf Kundenseite. Dabei wird die klassische Rolle des Kunden neu definiert, nämlich als aktiver und integrierter „Co-Creator of Value“.

(3) Konsumentenverhalten

Diese Säule fasst drei eigenständige Forschungsfelder unter einem Dach zusammen. So stellen User Communities im Allgemeinen und Brand Communities im Speziellen ein wichtiges Spielfeld der BCC dar. Innerhalb einer Brand Community findet permanent ein multilateraler Austausch zwischen Fans einer Marke statt, der als Folge Wert und Bedeutung für die Marke erschafft (z. B. Muniz/O’Guinn 2001).

Ähnlich wie die SDL ist auch die Consumer Culture Theory (CCT) kein geschlossenes Konzept, sondern integriert verschiedene Partialtheorien, die versuchen, den Einfluss der sozio-kulturellen Umwelt auf das Konsumentenverhalten zu erklären. So lässt sich auch die CCT als weiteres wichtiges Feld der BCC interpretieren, da die Bedeutung eines Produkts oder einer Dienstleistung durch Austauschprozesse zwischen Konsumenten und deren Umwelt ausgemacht wird und nicht als gegeben anzusehen ist (z. B. Arnould/Thompson 2005). Konsumenten nehmen hierbei eine aktive Rolle als (Mit)Gestalter ein.

Auch der Aspekt des User Generated Content (UGC) ist fruchtbar, wenn es um BCC geht. Ohne von Nutzern erstellte Inhalte wären die beschriebenen direkten und indirekten Netzwerke quasi leer. Das Internet und die sich schnell entwickelnden Technologien haben die Informationsasymmetrie durcheinander gebracht, die viele Jahre im Sinne der Markenmanager funktioniert hat (Christodoulides 2009). Der von Konsumenten erstellte Inhalt, der sich explizit auf die Marke bezieht, wird auch als User-Generated-Branding (UGB) bezeichnet (Arnhold 2010). UGB ist dabei das Gegenteil von „command and control“ branding und verdeutlicht den Grundgedanken einer multilateralen Markenführung (Christodoulides 2009).

4 BCC-Literatursynopse

Aufbauend auf diesen drei Säulen der Co-Creation-Forschung lässt sich der Status-quo der BCC-Forschung darstellen. Insgesamt konnten 33 Publikationen identifiziert

werden, die unter das BCC-Dach fallen und zwischen 2000 und 2015 erschienen sind, einen expliziten Bezug zur Marke aufweisen und bei denen BCC im Fokus steht. Die identifizierten Publikationen lassen sich den drei Säulen der Co-Creation-Forschung zuordnen (→ Tabelle 1). Sofern sich eine Publikation nicht einer Säule eindeutig zuordnen lässt, wurde der primäre Gegenstand als Grundlage der Zuordnung verwendet. So lassen sich der Innovations-Säule zehn, der Dienstleistungs- und SDL-Säule zwölf und der Konsumentenverhaltens-Säule elf Publikationen zuordnen. Die Literaturbasis liefert dem Leser neben einem schnellen Einstieg in das Thema trotz der nicht realisierbaren Vollständigkeit einen guten Einblick in den aktuellen Entwicklungsstand der BCC-Forschung.

Aus dem Literaturüberblick lässt sich als inhaltlicher Schwerpunkt die Fokussierung auf Konsumenten als Markenbeteiligte erkennen. Obwohl Jones (2005) darauf hinweist, dass es weitaus mehr beteiligte Parteien geben kann, werden bis heute hauptsächlich Konsumenten und deren Rolle untersucht. Des Weiteren werden überwiegend Konsumgütermarken besprochen und komplexe Produktkategorien gemieden. Es ist zudem auffällig, dass BCC grundsätzlich positiv und optimistisch dargestellt wird und mögliche Risiken für die Marke außer Acht gelassen werden. Die methodischen Routinen der BCC-Forschung legen einen Schwerpunkt auf experimentelle Studien, fallstudienbasierte Ansätze sowie rein theoretische Diskussionen. Relativ selten werden bislang qualitative Interviews mit den rechtlichen Markeninhabern durchgeführt. Eine Ausnahme stellen hier Iglesias et al. (2013) dar.

Tab. 1: BCC-Veröffentlichungen (2000 – 2015)

Quelle	Beitrag	Empirie
Innovation		
Sawhney et al. 2005	Internet als Plattform, um mit Konsumenten Innovationen zu entwickeln	Fallstudien
Hoyer et al. 2010	Entwicklung und Diskussion eines Brand Co-Creation-Bezugsrahmens in der Neuproduktentwicklung	Konzeptionell
Fuchs et al. 2010	Messung von produkt- und markenbezogenen Effekten von Kunden nach Integration in die Neuproduktentwicklung	Experiment
Bilgram et al. 2011	NIVEA Fallstudie. Entwicklung eines neuen Produkts	Fallstudien
Fuchs/Schreier 2011	Ermittlung, wie Kundenintegration auf markenbezogene Konstrukte von nicht integrierten Konsumenten wirkt	Experiment
Schreier et al. 2012	Ermittlung, wie Kundenintegration auf marken-, produkt- und imagebezogene Konstrukte von nicht integrierten Konsumenten wirkt	Experiment
Nishikawa et al. 2013	Muji: Vergleich realer Kenngrößen von konsumentenentwickelten vs. unternehmensentwickelten Marken	Marktdaten
Fuchs et al. 2013	Ermittlung, wie Kundenintegration bei Luxusmarken auf markenbezogene Konstrukte von nicht integrierten Konsumenten wirkt	Experiment

Tab. 1: BCC-Veröffentlichungen (2000 – 2015)

Quelle	Beitrag	Empirie
Van Dijk et al. 2014	Ermittlung, wie Kundenintegration auf die Markenpersönlichkeit von nicht integrierten Konsumenten wirkt	Experiment
Kristal et al. 2015	Ermittlung, wie Kundenintegration auf die Markenstärke von nicht integrierten Konsumenten wirkt	Experiment
Dienstleistungen und SDL		
Jones 2005	Entwicklung eines Bezugsrahmens für die Brand Co-Creation mit verschiedenen Stakeholdern	Konzeptionell
Brodie et al. 2006	Integration der Markenführung in die SDL	Konzeptionell
Ballantyne/Aitken 2007	Übertragung der SDL auf die B-to-B-Markenführung	Konzeptionell
Ind/Bjerke 2007	Entwicklung eines Bezugsrahmens zur Integration von Stakeholdern in die Markenführung	Konzeptionell
Payne et al. 2008	Entwicklung eines Bezugsrahmens für Markenmanager, das wertschöpfende Co-Creation-Prozesse erklärt	Konzeptionell
Payne et al. 2009	Brand Co-Creation in Verbindung mit der SDL	Fallstudien
Merz et al. 2009	Diskussion einer neuen Logik für die Markenführung in Anlehnung an die SDL	Konzeptionell
Fyrberg/Jüriado 2009	Erweiterung des Bezugsrahmens von Brodie et al. 2006 gestützt auf Experteninterviews	Qual. Interviews
Tynan et al. 2010	Entwicklung eines Bezugsrahmens für Co-Creation von Luxusmarken in Anlehnung an die SDL (Case-Studies)	Fallstudien
Drengner et al. 2013	Entwicklung einer ganzheitlichen Perspektive auf die Markenführung in Anlehnung an die SDL	Konzeptionell
Iglesias et al. 2013	Entwicklung eines Bezugsrahmens für die Brand Co-Creation	Qual. Interviews
Nysveen/Pedersen 2014	Messung markenbezogener Effekte der Brand Co-Creation bei Bankkunden. Verständnis von Co-Creation angelehnt an die SDL	Quant. Interviews
Konsumentenverhalten		
Brown et al. 2003	Ermittlung, wie Retromarken innerhalb von Communities von Konsumenten (mit)gestaltet werden	Netnographie
Gregory 2007	Diskussion über Strategien der Einbindung von Stakeholdern in die Gestaltung und Führung der Unternehmensmarke	Konzeptionell
Füller/von Hippel 2008	Ermittlung, wie Marken von Konsumenten in Brand Communities gestaltet und geführt werden	Quant. Interviews
Diamond et al. 2009	Ermittlung der Einflüsse der soziokulturellen Umwelt von Konsumenten auf Marken, speziell auf die Marke "American Girl"	Ethnographie
Hatch/Schultz 2010	Integration des DART Modells von Prahalad/Ramaswamy (2004) in die Markenführung am Beispiel einer Brand Community	Fallstudien
Pongsakornungsilp/Schroeder 2011	Ermittlung, wie Konsumenten innerhalb von Brand Communities Bedeutung und Wert der Marke gestalten	Netnographie
Ind et al. 2013	Brand Co-Creation innerhalb von Brand Communities	Gründung einer Online-Community
Vallaster/Wallpach 2013	Ermittlung, wie Stakeholder in Markenkrisen Bedeutung einer Marke gestalten	Fallstudien
Gyrd-Jones/Kornum 2013	Ermittlung der Brand Co-Creation zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen	Fallstudien
Ind 2014	Reflektion über Brand Co-Creation in Anlehnung an Communities	Konzeptionell
Ramaswamy/Ozcan 2015	Entwicklung eines Bezugsrahmens für Brand Co-Creation innerhalb von Brand Communities	Fallstudien

Quelle: Eigene Darstellung.

5 Impulse für die BCC-Forschung

Die praktische Relevanz und das paradigmatische Potenzial des BCC-Gedankens sind unstrittig. Allerdings befindet sich die BCC-Forschung noch „in den Kinderschuhen“. Die folgenden Ideen sollen daher Impulse für eine verstärkte BCC-Forschung setzen. Diese stichpunktartige Forschungsagenda lässt sich drei Feldern zuordnen: (1) Paradigma, (2) Bausteine und (3) Methodik.

(1) Paradigma

Größere paradigmatische Innovationen im Markenumfeld waren die Etablierung der identitätsbasierten Markenführung sowie die Kontrastierung der Marktorientierung mit der Markenorientierung. Beide Ansätze haben stark die Relevanz der internen Ressourcen und Kompetenzen für das Entstehen und Führen von Marken betont. Managementorientiert resultierten daraus insbesondere die instrumentell orientierten Ansätze der internen Markenführung (synonym: Behavioral Branding). BCC benötigt aber einen vollständig neuen Markenansatz, der den interaktiven Charakter der Markenbildung abbildet. Dabei muss die netzwerkartige Struktur, die Heterogenität der Markenbeteiligten sowie die geringe Steuerbarkeit abgebildet werden. Erste Ansätze, wie z. B. der Ansatz von Iglesias et al. (2013), weisen eher deskriptiv-strukturelle Qualität auf. Daher sollte die Forschung ein Modell inklusive theoretischer Fundierung entwickeln. Ein solcher Bezugsrahmen ist wichtig, um Forschungsprojekte zu initiieren und gleichzeitig die vielen Detailergebnisse zu integrieren. Gleichzeitig sollte ein solches konzeptionelles Modell auch dazu beitragen, dass die BCC-Idee Einzug in Markenlehrbücher und die Markenausbildung findet.

(2) Bausteine

Während die paradigmatische Perspektive den umfassenden, aber groben Rahmen der BCC-Betrachtung liefert, beschäftigen sich die Bausteine mit einzelnen und konkreten Aspekten, die den Rahmen mit Inhalten zu einem „Gesamtkunstwerk“ füllen. Aus Platzgründen können im Folgenden nur eine Auswahl von Ideen skizziert werden.

a) Aktive Markengestalter vs. Markenbeobachter

Auch wenn der BCC-Ansatz davon ausgeht, dass alle Konsumenten grundsätzlich Markenbeteiligte sind, ist zu beobachten, dass es in dieser Gruppe sehr aktive (Markengestalter) und eher passive Markenbeteiligte (Markenbeobachter) gibt. Beispielsweise wird im Bereich von Social Media häufig von einer 90-9-1-Verteilung ausgegangen, d. h. 90 Prozent bleiben vollständig passiv, 9 Prozent beteiligen sich oberflächlich (z. B. Liken) und nur 1 Prozent ist aktiv (z. B. Nielson 2006). Daher ist für ein tiefes Verständnis von BCC der Einfluss der stark enga-

gierten Markengestalter auf die Markenbeobachter interessant. Einen ersten Eindruck davon vermittelt die Studie von Kristal et al. (2015).

b) Destruktive Markenbeteiligte

Implizit geht die BCC-Forschung bislang überwiegend von unterstützenden Markenbeteiligten und positiven Co-Creation-Effekten aus. Allerdings lässt sich in der Realität eine Vielzahl von destruktiven Markenbeteiligten (z. B. Brand Hacking) beobachten (Düllo/Liebl 2004). Dies reicht von ironischen Kommentaren und Entwürfen bei Co-Creation-Projekten über kritische Kommentierung bis hin zur Bekämpfung einer Marke durch Konsumenten und andere Stakeholder wie z. B. Künstler. Daher ist die optimistische Betrachtung von BCC um eine Analyse von destruktiven Mustern zu erweitern.

c) Erweiterung des Spektrums der Markenbeteiligten

Die bisherige BCC-Forschung beschäftigte sich überwiegend mit dem Konsumenten bzw. dem Abnehmer. Allerdings zeigt das BCC-Modell sowie auch Überlegungen zur Stakeholdertheorie (z. B. Jones 2005), dass der Wert und die Bedeutung einer Marke auch von weiteren Gruppen abhängen. Solche Gruppen können Multiplikatoren (z. B. Blogger), NGOs oder Künstler sein. Die zukünftige BCC-Forschung könnte versuchen, das Spektrum der Markenbeteiligten zu erweitern sowie deren Interaktionen untereinander verstärkt zu analysieren.

d) Markenführungsstil und -Organisation

Die konventionelle Markenführung war stark gekennzeichnet durch eine strikte Vorgabe und Kontrolle der Markenwerte und -umsetzung. Sichtbares Symbol dafür waren und sind die strikten Corporate Design-Richtlinien in vielen Unternehmen. Das BCC-Paradigma aber erfordert auf Seiten der Markeninhaber einen neuen Führungsstil, der offener, flexibler und beteiligender ist (Iglesias et al. 2013). Dass dieser „Druck“ zur Veränderung des Markenführungsstils und der -organisation auch so wahrgenommen wird, zeigt auch eine aktuelle Expertenbefragung (Boltz/Baumgarth 2015). Danach beurteilten 46 Markenexperten aus Wissenschaft und Praxis das Thema (Veränderung der) Markenorganisation als das praxisrelevanteste Thema aus 38 vorgeschlagenen Themenfeldern.

e) Markencontrolling

Das BCC-Paradigma wird auch das „Controlling“ von Marken stark beeinflussen. In Zukunft wird es weniger um ad-hoc-Studien und KPIs gehen, sondern der Markeninhaber wird kontinuierlich die Interaktionen mit den Markenbeteiligten beobachten müssen. Dies wird auch dazu führen, dass der Markeninhaber weg von der Rolle des unabhängigen Beobachters hin zur Rolle des aktiv Beteiligten sich entwickeln wird. Ob und wie dies in Controllinginstrumente zu übersetzen ist, ist bislang unerforscht.

f) Markenwert

Die mittlerweile klassische Markenwertdiskussion wird auch durch die BCC neue Impulse erfahren. Während die heute bestehenden Ansätze überwiegend die aktuelle Stärke der Marke bestimmen und diese in die Zukunft extrapolieren, wird in Zukunft eher die Widerstandsfähigkeit von Marken in miteinander interagierenden Netzwerken den Wert der Marke für den Markeninhaber bestimmen. Ein fruchtbarer Ansatz zur Konzeption eines solchen Markenstärkemodels könnte die Resilienz darstellen, die Organisationen und andere Einheiten nach der Widerstandsfähigkeit gegenüber Störungen und Veränderungen beurteilt (Välikangas 2010). Hierbei wird zwischen einer proaktiven (Robustheit), die vergleichbar mit der klassischen Markenstärke ist, und einer reaktiven (Agilität) Dimension unterschieden.

(3) Methodik

Auch wenn die aktuelle BCC-Forschung häufig mit Experimenten agiert, ist die empirische Analyse von BCC nur bedingt durch klassische quantitative Ansätze erfassbar, da die dynamischen Verhandlungsprozesse und Interaktionen zwischen allen Markenbeteiligten und nicht so sehr direkte Effekte von Maßnahmen im Sinne von Kausalzusammenhängen im Mittelpunkt des Interesses stehen. Daher werden qualitative und mehrperiodische Ansätze wie ethno- und netnographische Ansätze, Fallstudien oder auch Action Research an Bedeutung gewinnen. Auch werden viele Fragestellungen der BCC-Forschung nur durch Mixed-Method-Ansätze beantwortet werden können.

Literatur

Das vollständige Literaturverzeichnis (inkl. Tabelle 1) kann bei den Autoren angefordert werden.

- Arnhold, U. (2010): User Generated Branding, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Arnould, E.; Thompson, C. (2005): Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research, in: *Journal of Consumer Research*, 31 (4), 868-882.
- Baumgarth, C. (2014): Kunst und Marke (Teil 2), in: *transfer – Werbeforschung & Praxis*, 60 (4), 28-42.
- Baumgarth, C.; Merrilees, B.; Urde, M. (2011): Kunden- oder Markenorientierung – Zwei Seiten einer Medaille oder alternative Routen, in: *Marketing Review* St. Gallen, 28 (1), 8-13.
- Boltz, C.; Baumgarth, C. (2015): Expertenstudie: Trends in Markenführung und Markenforschung, in: *Die digitale Beschleunigung verlangt mehr Markenführung*, Hrsg.: GEM, Berlin, 91-99.
- Burmann, C.; Halaszovich, T.; Hemmann, F. (2012): Identitätsbasierte Markenführung, SpringerGabler, Wiesbaden.
- Chesbrough, H. (2003): *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Christodoulides, G. (2009): Branding in the post-internet era, in: *Marketing Theory*, 9 (1), 141-144.

Düllo, T.; Liebl, F. (Hrsg.) (2004): *Cultural Hacking*, Wien: Springer.

Galvagno, M.; Dalli, D. (2014): Theory of value co-creation: A systematic literature review, in: *Managing Service Quality: An International Journal*, 24(6), 643-683.

H.O.G (2015): H.O.G. Mitgliedschaft, in: <http://www.hog.de/benefits/benefits.html> (letzter Abruf: 02.11.2015).

Hatch, M.; Schultz, M. (2010): Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance, in: *Journal of Brand Management*, 17(8), 590-604.

Iglesias, O.; Ind, N.; Alfaro, M. (2013): The organic view of the brand: A brand value co-creation model, in: *Journal of Brand Management*, 20(8), 670-688.

Ind, N.; Coates, N. (2013): The meanings of co-creation, in: *European Business Review*, 25(1), 86-95.

Ind, N.; Iglesias, O.; Schultz, M. (2013): Building brands together, in: *California Management Review*, 55(3), 5-26.

Jones, R. (2005): Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity, in: *Journal of Brand Management*, 13(1), 10-32.

Kristal, S.; Baumgarth, C.; Behnke, C.; Henseler, J. (2015): Do you like what I designed for you? The role of co-creation on the Observer-Based Brand Equity (OBBE), in: *Proceedings der 10th Global Brand Conference of the Academy of Marketing Brand, Corporate Identity and Reputation SIG*, University of Turku, Turku, Finland, 27th - 29th April.

Lübbermann, U.; Boltz, D.-M. (2011): Premium-Cola – Mit einem neuen „Betriebssystem“ zur fairen Markenführung, in: *Impulse für die Markenpraxis und Markenführung*, Hrsg.: Baumgarth, C.; Boltz, D.-M., SpringerGabler, Wiesbaden, 51-60.

Merz, M.; He, Y.; Vargo, S. (2009): The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (3), 328-344.

Muniz, A.; O'Guinn, T. (2001): Brand community, in: *Journal of Consumer Research*, 27 (4), 412-432.

Nielson, J. (2006): Participation Inequality: The 90-9-1 rule for social features, in: http://www.useit.com/alertbox/participation_inequality.html, (letzter Abruf 01.04.2015).

Payne, A.; Storbacka, K.; Frow, P.; Knox, S. (2009): Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience, in: *Journal of Business Research*, 62 (3), 379-389.

Sesselmann, J. (2016): *Empowering Brands with Customer Integration*, SpringerGabler, Wiesbaden.

Välikangas, L. (2010): *The Resilient Organization*, New York: McGraw-Hill.

Vargo, S.; Lusch, R. (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing, in: *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.

von Hippel, E. (1988): *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press.

YouTube (2014): TESLA – ‚Modern Spaceship‘ Commercial, in: <https://www.youtube.com/watch?v=KKbRAazkiWc>, (letzter Abruf 02.11.2015).