

planung & analyse

Zeitschrift für Marktforschung und Marketing
Eine Marke der dfv Mediengruppe

www.planung-analyse.de

3/2015 D11700F



Special

Forschung
für die Medien

Veranstaltungen

60 Jahre ADM und
Designforschungstag

MaFo-Spitzen

von Stephan
Grünwald

Schwerpunkt

Marke als Orientierung

Mit Relevanz die Zukunftsfähigkeit sichern

Studie „Brands Ahead“ untersucht wie Marken morgen noch relevant bleiben

Mit TNS Infratest und Grey als Initiatoren und der Deutsche Marketingverband sowie der Markenverband als Unterstützer wurde in einer Vierer-Partnerschaft die Untersuchung „Brands Ahead – Die Zukunftsfähigkeit der Marke“ durchgeführt. Es gibt viele Untersuchungen, die eine Markengeschichte betrachten oder Markenstärke zum jetzigen Zeitpunkt bewerten. Eine dezidiert auf die Zukunftsfähigkeit von Marken und die Treiber der Zukunftsfähigkeit hin ausgerichtete Studie fehlte. „Brands Ahead“ schließt die Lücke. Befragt wurden in einem zweistufigen qualitativ-quantitativen Verfahren die Markenmacher, also Unternehmensleiter und CMOs großer Unternehmen aus allen Branchen (siehe Abbildung 3).

Gefragt wurde nach den wesentlichen Treibern für die Zukunftsfähigkeit der Marke. Zur Bewertung nach Wichtigkeit standen über 70 Items zur Verfügung. Zudem wurden die Teilnehmer gebeten ihre persönlichen TOP-3-Kriterien zu nennen (siehe Abbildung 1). 81 Prozent der befragten Experten halten „Relevanz“ für die Zukunftsfähigkeit der Marke für unabdingbar. Bei den persönlichen TOP-3-Kriterien nimmt die Relevanz mit 41,7 Prozent der Nennungen sogar Platz 2 ein.

Die Relevanz der Marke gehört somit gemeinsam mit den Kriterien Vertrauen und Verlässlichkeit, Kundenorientierung, Leistungsversprechen, Markenleitbild und Differenzierung zu den hervor gehobenen Herausforderungen der Markenführung in den nächsten Jahren. Diese Aussage ist keinesfalls trivial, geschweige denn die Umsetzung eines solch wichtigen Kriteriums in die gelebte Markenführung. Hierzu ist vor allem notwendig, die Vielfalt und Mehrdimensionalität die-

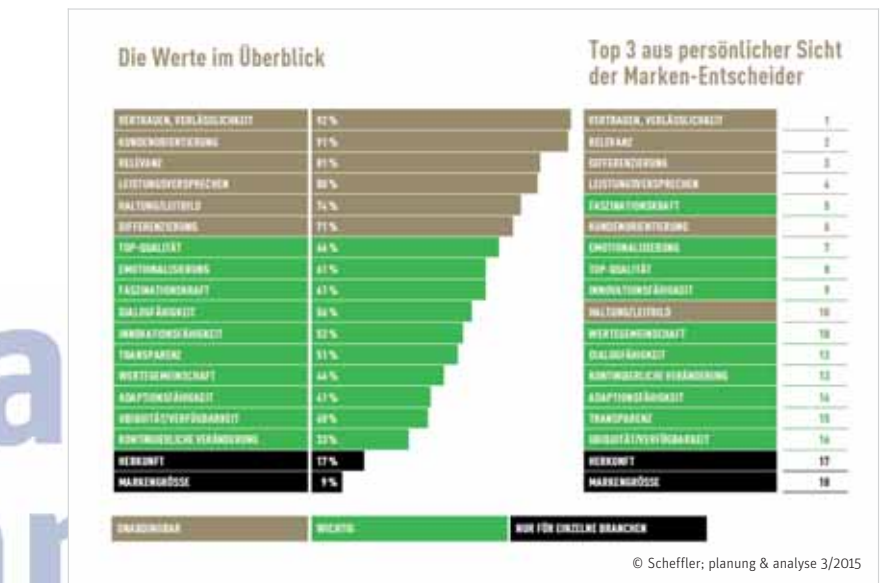


Abbildung 1: Studie Brand Ahead untersucht die Zukunftsfähigkeit der Marke.

ses Kriteriums zu verstehen: Die Studie liefert hierzu wichtige Hinweise.

Wenn David Aaker von Prophet als einen wesentlichen Grund für das Scheitern vieler echter wie sogenannter Innovationen die fehlende Relevanz für die Zielgruppe beklagt, zeigt dies die Bedeutung dieses Kriteriums. Wenn immer mehr Verbraucher für immer mehr unterschiedliche Bedarfs-Situationen eine immer größere Auswahl von Produkten und Marken haben und diese oft nicht nur zur rationalen Lösung eines Problems sondern auch symbolisch zur Selbstdarstellung nutzen: Dann kommt es auf Relevanz von Produkt und Bedarfslösung an. Wenn die Anzahl der Marken-Touchpoints dramatisch wächst, wenn der Umfang von Kommunikation steigt, wenn der Medienmarkt sich fragmen-

tiert, dann müssen wichtige Inhalte durchdringen: Dafür braucht es Relevanz der Inhalte. Schon diese wenigen Beispiele zeigen, wie mehrdimensional das Relevanzkriterium als Treiber der Zukunftsfähigkeit von Marken ist und wie viele Chancen und Risiken in der Markenführung daraus resultieren.

Über viele Jahrzehnte war das Relevanzkriterium fokussiert auf die Problemlösung. Eine Marke verband mit ihrem Namen, mit ihren Markenkern, mit ihrem Produktversprechen die Garantie, für einen bestimmten Bedarf, für ein bestimmtes Problem die Lösung zu schaffen. Die Wäsche wurde weiß, die Zigarette wirkte entspannend, die Versicherung gab Sicherheit und, und, und. Daran hat sich natürlich gar nichts geändert, aber mittlerweile gibt es fast keinen

► **Der Autor**



Hartmut Scheffler ist Geschäftsführer TNS Infratest /TNS Emnid sowie Mitglied im Marketingverband, BVM, Esomar, der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. und der G.E.M., außerdem ist er der Vorstandsvorsitzender des ADM.

✉ hartmut.scheffler@tns-infratest.com

Produkt- und Servicebereich – weder im B2C noch im B2B – wo nicht mehrere Marken, mehrere Produkte ein entsprechendes Produktversprechen aufstellen und einhalten. Erfolg einer Marke und auch das Relevanzkriterium sind längst über das reine Problemlösungs- und Produktversprechen hinausgewachsen. Die Relevanz einer Marke muss im Sinne der Zukunftsfähigkeit eine in sich schlüssige und passende Kombination aus unterschiedlichsten Relevanz-Feldern sein:

- ▶ Produktversprechen, Markenleitbild und Haltung
- ▶ Wertefelder, Wertefit, Symbolik
- ▶ Innovationen
- ▶ Dialog, Kommunikation, Content
- ▶ Contextrelevanz
- ▶ Produkterfahrung
- ▶ Sonstige Themenfelder wie Konvergenz, Wissen und so weiter

Produktversprechen und Haltung

Hier sehen die befragten Produktverantwortlichen nach wie vor einen sehr deutlichen Schwerpunkt. Selbst wenn in einzelnen Märkten Austauschbarkeit der Angebote gegeben ist, so ist das Produktversprechen der wichtigste Hygienefaktor, die *Conditio sine qua non* für eine erfolgreiche Marke. Wer hier versagt, verliert sozusagen die *Licence to compete* – Kriterien wie Wertefit werden die Marke dann auf Dauer nicht retten können (siehe Tabelle 1). Es ist nicht nur das Produktversprechen, was

eine Marke relevant und damit zukunftssicher macht: Es ist die starke Marke und die von ihr ausgehende Strahlkraft, Orientierung, Sicherheit. Oder aus Käufer- und Verbrauchersicht: Für mich als Verbraucher ist neben dem reinen Problemlösungsversprechen auch die mit einer Marke verbundene Sicherheit, die Orientierung von Relevanz .

Wertefelder, Wertefit, Symbolik

Das zweite ganz große Relevanzfeld ist das der Werte. Es ist längst unstrittig, dass sich ein Marken-Gesamtnutzen aus dem rationalen Pro-

duktnutzen und einem emotionalen und symbolischen Nutzen zusammensetzt. Gut geführte Marken versuchen, insbesondere auch bei Innovationen einen Wertefit herzustellen zwischen Kernwerten der Zielgruppe und den Werten, für die die Marke – unterstützt durch alle Arten der Kommunikation – steht. Im Idealfall entstehen daraus Wertegemeinschaften. Eine solche Wertegemeinschaft kann allgemeine Lebensgefühle wie „Glück“ betreffen (siehe das Happiness-Konzept bei Coca-Cola), es kann um Kriterien wie Entspannung, um Exklusivität, um Nachhaltigkeit und vieles mehr gehen. Die Anzahl besetzbarer Wertefelder ist hoch, aber (leider) nicht unerschöpflich. Eine Marke ausschließlich auf Wertegemeinschaften und Wertefeldern zu gründen und den Bereich von Produktversprechen und Produktqualität sowie Produktleistung zu vernachlässigen, ist damit hoch riskant: Wertefelder und Wertegemeinschaften sind – verglichen mit Produktleistungen und Produktqualitäten – volatiler. Die Relevanz des Wertethemas liegt in seinem Differenzierungspotenzial (siehe Tabelle 2).

Die Zustimmung zu den einzelnen Items zeigt aber auch, dass Grenzen gesehen werden, dass eine Marke nicht alle Wertethemen bespielen kann. So wird die oft geforderte Ausrichtung am Zeitgeist mit nur 63 Punkten nicht von allen bejaht: Mit zu häufigerer Anpassung und Veränderung kann die Marke auch ihren Kern verlieren, beliebig erscheinen. Nicht immer müs-



Abbildung 2: Die Entwicklung von Brand Contest, Brand Content und Brand Context.

Tabelle 1: Items zu Produktversprechen, Markenleitbild und Haltung	Punktwert*
Zukunftsfähige Marken schaffen Vertrauen, in dem sie – basierend auf einem klaren Markenkern – ein Leistungsversprechen abgeben und ihre Verbraucher ernst nehmen	94
Marken nur über den Zeitgeist oder Wertegemeinschaften zu definieren und nicht an ein festes, wiedererkennbares, relevantes Produkt zu koppeln, gefährdet die Zukunftsfähigkeit	71
Marken sind in der digitalen Welt noch wichtiger als vorher, weil nur sie Orientierung und Vertrauensanker schaffen	70
Faszination und Strahlkraft einer Marke sind keine notwendige Voraussetzungen für Markenstärke und Zukunftsfähigkeit	29
Verbraucher benötigen Marken immer weniger: Es werden Produkte zur Problemlösung gesucht	28
Marken brauchen keinen USP, sie müssen sich nur im Auftritt unterscheiden	21

*: 0-100 Punkte, 100 = vollständige Zustimmung / Punktwerte über 70 signalisieren eine sehr hohe Zustimmung zum Item, Punktwerte unter 30 eine sehr hohe Ablehnung.

▶ **Kurzfassung** Die Studie „Brands Ahead“ von TNS, Grey, DMV und Markenverband verweist auf „Relevanz“ als einem der ganz wesentlichen Treiber der Zukunftsfähigkeit von Marken. Relevanz ist dabei ein vieldimensionales Konstrukt von Produkt- über Situations-, Werte- bis hin zu Contentrelevanz und einigem mehr. Der Beitrag listet, begründet und erläutert die verschiedenen Relevanzfelder und plädiert für eine ganzheitliche Relevanzbetrachtung und Relevanzverantwortung als Aufgabe erfolgreicher Markenführung.

▶ **Abstract** "Brand Ahead", a joint survey from TNS, Grey, DMV and Markenverband points to "relevance" as one of the key drivers for sustainability of brands. Relevance is defined as a multi-dimensional construct formed by the importance of product, setting, value and content, just to name a few. The article lists, constitutes and sheds light on the multiple fields of relevance and argues for a holistic view on relevance and responsibility of relevance as the challenge of successful brand management.

sen die sozialen Umfeldler von einer Marke beachtet und bespielt werden (62 Punkte) und vor allem hat eine Marke nicht automatisch gesellschaftliche Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu rücken (59 Punkte). Wenn dies möglich und sinnvoll ist, kann es Relevanz schaffen. Es gibt aber auch ein Zuviel an „Political Correctness“. Über Jahre wurde die Relevanz und Bedeutung von *Trust Brands* und *Love Brands* diskutiert. Die Expertenmeinung ist indifferent: Trust Brands haben eine höhere Chance in Richtung Zukunftsfähigkeit als Love Brands: 56 Punkte. Da kommt es dann doch eher auf Branche und Kategorie, auf Markenleitbilder und Markenpositionierung im Einzelfall an. Eine Trust Brand ist jedenfalls nicht per se für Kunden und Verbraucher relevanter als eine Love Brand.

Ein wesentlicher Indikator für die Relevanz von Wertegemeinschaften sind natürlich auch die vielen an Themen oder sogar an Marken gebundenen Communities – sei es im Umfeld von sozialen Plattformen, sei es durch Unternehmen und Marken initiiert. Dies ist übrigens gar nichts Neues: Der Dr. Oetker Backclub war von Anfang an eine Kombination aus produktbeziehungswise Produktversprechen und Wertegemeinschaft. Diese Grundidee findet sich mittlerweile in allen Branchen, für alle Produktkategorien wieder – durch Online und Digitalisierung vereinfacht und vervielfacht. Communities werden relevant durch gemeinsame Werte, Lebenshilfe oder Problemlösung.

Innovationen

Marken zeigen ihre Relevanz gegenüber ihren Kunden, ihren Fans auch dadurch, dass sie mit Innovationen neue relevante Angebote schaffen oder mit Innovationen auf existierende

Nachfrage reagieren. Innovationsfähigkeit wie auch erfolgreiche Innovationen und Markteinführungen haben damit hohen Relevanzcharakter wie auch umgekehrt Flops fehlende Relevanz zeigen und eine Marke in ihrer Gesamtsubstanz gefährden, Markenstärke und damit Markenzukunft negativ beeinflussen können. Die Wirkung geht über den reinen Flop der Innovation hinaus (siehe Tabelle 3).

Dialog, Kommunikation und Content

Produkte und Werte sind das eine, die zunehmend wichtigere Kommunikation zwischen dem Markenhersteller und dem Konsumenten in beiden Richtungen das andere. Das Ausmaß an Werbung, Information in sozialen Medien, medialen Angeboten insgesamt steigt dramatisch. Es dringt nur durch, wer für den Nutzer relevante Informationen generiert. Nicht zuletzt daher resultiert die aktuell sehr intensive Diskussion

um Content Marketing und die Möglichkeiten, über Owned Media (etwa die eigene Webseite) die Wirkung von Paid Media (Werbung in klassischen Medien) zu erhöhen, vor allem aber Earned Media (verdiente Werbung etwa in sozialen Netzwerken) zu generieren. Der Dialog als „Kunstwerk“ aus verschiedenen Offline- und Online-Touchpoints und die dabei vermittelten Inhalte (Content) werden von den befragten Experten – zu Recht – nicht im Hinblick auf die Quantität, sondern vor allem auf die Qualität bewertet. Die Aktivierung von Kunden und Fans ist wichtiger als der reine Kontakt. Die Beziehungstiefe ist wichtiger als die Beziehungschance. Und relevante Information schafft Aktivierung und Beziehungstiefe (siehe Tabelle 4).

Contextrelevanz

Produkte und Dienstleistungen werden in immer mehr unterschiedlichen Bedarfs- und Nutzungssituationen unterschiedlich bewertet. Die Relevanz von Speiseeis und die Zahlungsbereitschaft für dieses Produkt hängen von Temperatur, Tageszeit, Ort ab. Wie Kaffeeanbieter gelernt haben ganz unterschiedliche Bedarfe relevant zu bedienen, ist mittlerweile – Sorry! – "Kalter Kaffee". Jedes Produkt und jede Dienstleistung beweist ihre hervorgehobene Relevanz vor allem im Vergleich zum Wettbewerb in jeder neuen Bedarfs- und Verwendungssituation. Oder eben nicht. Wer in einzelnen Kontexten nicht (mehr) relevant ist, öffnet der Konkurrenz Tür und Tor und gefährdet damit die Zukunftsfähigkeit der eigenen Marke. In immer mehr Kategorien existiert Markenstärke nicht per se, sondern als Summe verschiedener Situationsstärken (Situational Equity). Für Käufer und Verbraucher relevante Situationen zu erkennen und dort mit der eigenen Marke eine relevante Problemlösung anzubieten, wird zu einem der wesentlichen Erfolgstreiber. Dabei geht es nicht nur um das Produkt selbst, sondern häufig auch



Abbildung 3: Brands Ahead mit einem zweistufigen Untersuchungsansatz.

Tabelle 2: Items zu Wertefelder, Wertefit, Symbolik	Punktwert
Hinter starken und zukunftsfähigen Marken stehen klare und gelebte Wertedimensionen als Fundament: Eine klare Haltung und Aussage, wofür die Marke steht	92
Zukunftsfähige Marken zeichnet die Kombination aus rationalem Benefit und emotionaler Aufladung aus	86
Starke Marken gleichen kontinuierlich das Selbstbild mit dem Fremdbild der Kunden ab	80
Zukunftsfähige Marken benötigen einen Wertefit zwischen den Markenwerten und den Werten der Käufer und Konsumenten	80
Relevanz ist immer mehr die Frage einer Wertegemeinschaft. Zukunftsfähige Marken und deren Kunden müssen eine Wertegemeinschaft bilden	69
Um in Zukunft relevant zu bleiben, muss eine Marke immer wieder am Zeitgeist ausgerichtet werden	63
Marken müssen vor allem im sozialen Umfeld der Verwender Relevanz haben	62
Marken müssen in Zukunft nicht nur die Bedürfnisse des Benutzers, sondern verstärkt gesellschaftliche Bedürfnisse in den Mittelpunkt der Markenführung rücken	59

um situative Bedürfnisse und den Wunsch nach emotionalen Erlebnissen, die weitererzählt werden und in sozialen Medien eine Welle erzeugen können (siehe Tabelle 5).

Produkterfahrung

Nichts prägt natürlich nach wie vor die Bewertung des Produktes oder einer Dienstleistung so sehr wie die konkrete und erlebte Erfahrung. Hat das Produkt geschmeckt? War der Außendienst kompetent, ist der Schadensfall schnell und gut geregelt worden? Betrachtet man die Zukunftsfähigkeit der Marken unter dem Relevanzaspekt, so sind Kundenservice und Kundenbindungs-Management ein weiteres Muss. Die Marktforschung liefert mit bewährten Verfahren Erkenntnisse wo und warum Erfahrungen gut oder schlecht waren, sie erlaubt direkte Reaktionen (hot alert). Das Item „Zukunftsfähigkeit kann nur durch hohe Kundenbindung und damit professionelles Kundenbindungs-Management entstehen“ bekommt 70 Punkte Zustimmung. Und wer nun denkt, das Relevanzthema ist mit Produktleistung, Wertefit, Innovationsfähig-

keit, Dialog und Content, Contextrelevanz und Produkterfahrung abschließend und vollständig behandelt, der irrt. Es gibt noch weitere interessante Möglichkeiten, Relevanz für die Marke zu erzeugen. Der Konvergenz-Aspekt, das heißt die Entwicklung kategorie-übergreifender Produkte gewinnt an Bedeutung. Die Apple-Watch als Ergänzung zum iPhone ist hier ein aktuelles Beispiel. Relevanz kann auch über Wissen erzeugt werden: Viele Hersteller wie beispielsweise

Nike bieten auf ihren Websites oder in Form von Veranstaltungen Hilfestellungen zum Produkt an. Auch dies ist wie das schon genannte Beispiel vom Dr. Oetker-Backclub kein neues Phänomen. Es wird aber häufiger eingesetzt, um Marke und Produkt mit relevanten (Neben-) Nutzen zu versehen. Und in dem einen oder anderen Markt (nicht immer, dies zeigt die nur durchschnittliche Zustimmungsrates) ist eine Unternehmermarke hilfreich: Im positiven Fall schafft sie Vertrauen (siehe Tabelle 6). Angesichts der Bedeutung von Relevanz für die Zukunftsfähigkeit von Marken und der Vielschichtigkeit des Relevanzaspektes quer über alle Marketingfelder ist man fast geneigt, eine neue C-Funktion, den Chief Relevance Officer zu fordern. Im Ernst: Das Relevanzthema muss in den Unternehmen ganzheitlich geführt werden. Alle Marketingmaßnahmen sind im Hinblick auf Relevanz zu prüfen und zu optimieren. Die Studie Brands Ahead fasst dieses Thema mit dem 3-C-Konzept zusammen: Eine erfolgreiche Marke ist die Kombination aus klassischer Markenstärke (Contest), relevanten Inhalten (Content) und situativer Bedeutung (Context) (siehe Abbildung 2). ◀

Tabelle 3: Item zu Innovationen

	Punktwert
Innovation als Selbstzweck wird – selbst in Technologiekategorien – zum Auslaufmodell. Der Konsument wird kritischer gegenüber Neuerungen: Innovationen müssen deshalb noch kundenorientierter werden	84

Tabelle 4: Items zu Dialog, Kommunikation und Content

	Punktwert
Für die Zukunftsfähigkeit von Marken reicht ein kommunikativer Online-Dialog allein nicht aus: Es bedarf der Aktivierung von Kunden, von Fans	79
Die Beziehungstiefe ist wichtiger als die reine Beziehungschance	71

Tabelle 5: Items zur Contextrelevanz

	Punktwert
Neue Technologien und soziale Medien fordern Marken heraus, kurzfristiger und situativer zu agieren/zu reagieren, um so relevant zu bleiben	74
Menschen kaufen nicht Produkte, sondern Marken und Erlebnisse	62

Tabelle 6: Sonstige Items

	Punktwert
Marken sind nur dann zukunftsfähig, wenn sie auch über die eigene Kategorie hinaus denken und Konvergenz von Kategorie antizipieren	72
In Zukunft besteht eine große Chance für solche Marken, die konsistent nicht nur Produkte, sondern auch zugehöriges Wissen vermitteln können.	71
Unternehmermarken haben es leichter, weil die Unternehmer-Persönlichkeit Kontinuität signalisiert und Vertrauen schafft	50



Pretests sind keine **Kreativitätskiller**

Kommunikationsforschung kann jeder! Wirklich? Wir bieten Ihnen das entscheidende Plus durch Insights und Inspiration: Konzept- und Pretests, Trackingstudien, online und offline, qualitativ und quantitativ, national und international.

Zugeschnitten auf die jeweilige Branche und Zielgruppe erhalten Sie konkrete Umsetzungsempfehlungen, die keine Kreativitätskiller sind.

Mehr Informationen zur Kommunikationsforschung unter www.produktundmarkt.de



Der Artikel hat Ihnen gefallen und Sie wollen mehr lesen?

planung & analyse ist eine der führenden Fachzeitschriften für Marktforschung und Marketing und veröffentlicht **sechs Mal im Jahr** praxisorientierte, aktuelle und fundierte Fachbeiträge zu Projekten, Konzepten und Methoden der Markt- und Marketingforschung. Ergänzt wird das Spektrum durch zwei Sonderhefte.

Einzelartikel bei planung & analyse

Bestellen Sie diesen und weitere Artikel in druckfähiger Version für nur **EUR 11,50/Artikel**

Abonnement von planung & analyse

Sie haben die Wahl:

- Testen Sie planung & analyse print inkl. digital im **Probeabonnement** (Inland):
3 Hefte für **EUR 95,00** (inkl. Versand und MwSt.)
- Abonnieren Sie planung & analyse print inkl. digital direkt im **Jahresabonnement** (Inland):
8 Hefte (6x reguläre Ausgaben, 2x Sonderhefte) **EUR 219,00** (inkl. Versand und MwSt.)
- Abonnieren Sie planung & analyse nur digital direkt im **Jahresabonnement** (Inland):
8 Hefte (6x reguläre Ausgaben, 2x Sonderhefte) **EUR 75,00** (inkl. Versand und MwSt.)

Alle weiteren Informationen zu Bezugsbedingungen im In- und Ausland, Inhalte & Abstracts der bereits erschienenen Ausgaben sowie Themen und Termine 2015 finden Sie unter www.planung-analyse.de.

Fragen oder Anregungen? Ihr direkter Kontakt zu planung & analyse:

+49 (0)69 7595 2014; info@planung-analyse.de

**planung
&analyse**