

Fit für die Zukunft

Marken, die auch künftig relevant sein wollen, brauchen mehr denn je ein klar erkennbares Leitbild und Markenversprechen. Dabei müssen sie aber auch zunehmend agiler geführt werden und relevante Innovationen aufgreifen.

WELCHE FAKTOREN BEEINFLUSSEN den Erfolg einer Marke? Über welche Einflussgrößen gestalten Marketeers deren Zukunftsfähigkeit? Damit beschäftigt sich die Studie 'Brands Ahead – Die Zukunftsfähigkeit der Marke' von Grey Germany und TNS Infratest mit Unterstützung des Deutschen Marketing Verbandes und des Markenverbandes. Sie untersucht die Treiber für die Zukunft erfolgreicher Marken aus Sicht der Markenmacher. Dabei entstand ein überraschend homogenes Bild von Kriterien, die aus Sicht der Experten weitgehend marken- und branchenübergreifend gültig sind.

1. Marken sind im Wandel, wobei allerdings die etablierten Treiber starker Marken unverändert gelten, aber immer wieder neu interpretiert werden müssen. Erfolgreiche Marken heute und erfolgreiche Marken morgen zeichnen sich durch ein klares Leitbild und ein Leistungsversprechen aus. Sie schaffen Vertrauen und enttäuschen gewährtes Vertrauen nicht. Produkt und Kommunikation bis hin zum gesamten Auftritt sind relevant, und sie weisen eine hohe Kundenorientierung bzw. Kundenserviceorientierung auf. Wer diese etablierten Treiber erfolgreich neu interpretiert, hat die notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Markenzukunft geschaffen.

2. Konzentration versus Komplexität: Marken müssen den Spagat zwischen einem klar definierten Markenkern und der Fragmentierung von Zielgruppen sowie der wachsenden Anzahl von Instrumenten der Markenführung und des Marketings bewältigen. Dies bedeutet, Käufer und Kunden partizipatorisch einzubinden, aber nach wie vor Marken zentral zu führen. Und dies natürlich noch stärker fokussiert als früher – mit klarem USP und differenzierend.

3. Markenrelevanz entsteht durch Kontext, weil die persönliche Relevanz für Käufer und Nutzer immer mehr zu einer In-the-moment-Relevanz bzw. einer Kontextrelevanz wird. Dies bedeutet für zukünftig erfolgreiche Marken flexibles Handeln im Lebensumfeld der Verbraucher, es bedeutet agile Markenführung – schnell und situativ reagierend und agierend!

4. Dialogtiefe schlägt Dialogbreite: Die Digitalisierung schafft neue Herausforderungen in der Kommunikation, aber auch neue Möglichkeiten insbesondere im Hinblick auf Dialogqualität. Es gilt, die relevanten Plattformen auszuwählen und sich auf diese zu fokussieren, über Inhalte, Aktionen und Stories den intensiven Dialog zu starten und zu fördern und in einer Welt des Dialoges auch kritikfähig zu sein.

5. Empathie muss Technologie und funktionale Produktorientierung ergänzen. Verbraucher wollen mit ihren Bedürfnissen auch emotional angesprochen werden, Innovationen als relevant – weil bedürfnisgetrieben – erkennen. Neben der Orientierung an relevanten Innovationen und einer entsprechend empathisch getriebenen Partizipation und Kommunikation betrifft dies zunehmend ein Denken in Konvergenzen über bisher funktionierende Kategoriengrenzen hinweg.

6. Wertversprechen und Leistungsversprechen ergänzen sich, starke Marken schaffen einen Wertefit zwischen dem, wofür die Marken stehen und den zentralen Werten der Verbraucher, an die sie adressieren.

Brand Contest, Brand Content, Brand Context

Fasst man diese Erkenntnisse zusammen, steht im Mittelpunkt ein klar erkennbares Leitbild und Markenversprechen. Davon ausgehend gilt es, Marken zunehmend agiler zu führen, ständig den Wertefit zwischen Marke und Verbraucher zu überprüfen, relevante Innovationen wie Kontextrelevanz und Kommunikation daran auszurichten und nicht zuletzt alle Mitarbeiter als Markenbotschafter entsprechend zu schulen. Dann können erfolgreiche Marken entlang der drei C's geführt werden:

- Brand Contest: Etablierte Treiber neu interpretieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben.
- Brand Content: Inhalte und Werte schaffen, die zu Engagement und zu Dialog mit der Marke motivieren.
- Brand Context: Bedeutung durch Integration in den Lebensalltag der Zielgruppe, durch situative Stimmigkeit und Relevanz.

ZUKUNFTSFÄHIGKEIT WIRD JE NACH BRANCHE UNTERSCHIEDLICH EINGESCHÄTZT

Branche	Anzahl abgefragter Marken	Durchschnittswert zwischen 1 = keine bis 100 = sehr hohe Zukunftsfähigkeit	Niedrigster und höchster Markenwert
Digital/ Plattformen	3	78	66 – 88
Auto	6	72	39 – 89
Hautpflege und Kosmetik	4	67	49 – 82
FMCG	10	63	50 – 83
Handel	10	55	28 – 82
Finanzdienstleister	8	54	44 – 64
Telekommunikation	5	48	31 – 57
Sonstige (Durables, Systemgastronomie etc.)	8	61	36 – 74

Quelle: 'Brands Ahead'

BMW ist besonders zukunftsfähig

Vor diesem Hintergrund sind 54 Marken aus allen relevanten Kategorien im Rahmen der Studie im Hinblick auf ihre Zukunftsfähigkeit bewertet worden. Die befragten Experten sollten bewerten, wie sie die Zukunftsfähigkeit dieser Marken einschätzen (1 = keine Zukunftsfähigkeit und 100 = sehr hohe Zukunftsfähigkeit) und kamen zu sehr unterschiedliche Ergebnissen. So liegen die schlechtesten drei Unternehmen bei 28 bis 32 Punkten, die drei besten Marken bei 86 bis 89 Punkten. Die Sieger sind Google und Audi mit jeweils 86 Punkten und BMW mit 89 Punkten (Stand: Frühjahr 2015).

Interessant sind neben dem Branchenvergleich auch die Bandbreiten und Durchschnittswerte in den einzelnen Branchen. Diese werden – definiert über die hier abgefragten Marken – als unterschiedlich zukunftsfähig eingestuft, innerhalb der Branchen gibt es dabei zusätzlich noch eine breite Range über die Marken hinweg. Als besonders zukunftsfähig gelten die abgefragten Marken im Bereich Digital/ Plattformen und Auto, als besonders kritisch wird die Zukunft aufgrund der durch die Digitalisierung getriebenen Herausforderungen und Transformationsnotwendigkeiten für Handel, Finance und Telekommunikation gesehen.

Einzelne Player haben ihre Hausaufgaben gemacht

In jeder dieser Branchen gibt es dabei Marken, bei denen besondere Probleme und Schwierigkeiten erwartet werden, und Marken, denen hervorragende Chancen zugebilligt werden. Die Branche mit der größten Spreizung ist hier der Handel. Bei allen zehn in dieser Kategorie abgefragten Unternehmen handelt es sich um klassische, große, aus der Offline-Welt kommende Handelsketten. Die drei am besten bewerteten Unternehmen im Handelssegment schaffen immerhin Werte von 72, 74, 82 Punkten gegenüber 28, 32 und 38 Punkten auf der anderen Seite der Range. Die unterschiedlichen Bewertungslevels nach Branchen kön-

nen zweierlei bedeuten: Einzelne Branchen haben ihre Hausaufgaben schon besser erledigt als andere und/ oder die Herausforderungen und auch Bedrohungen für einzelne Branchen sind höher und größer als für andere. Beides dürfte zutreffen.

Eigene Marken auf den Prüfstand stellen

Viel entscheidender ist aber die brancheninterne Differenzierung. Die befragten Experten sehen einzelne Player weiter als andere. Für jedes Unternehmen und jede Marke heißt das, sie vor dem Hintergrund der genannten Thesen und Treiber zu analysieren (Statusbetrachtung), mit dem Wettbewerb zu vergleichen und bei den dann entdeckten Schwachstellen rigoros anzusetzen. Schwachstellen können ganz einfach fehlende oder unklare Leitbilder und Leistungsversprechen sein, aber auch ungeeignete Organisationsformen, die agile und kontext-orientierte schnelle und flexible Reaktionen und Aktionen nicht zulassen.

Verlangt wird dabei von Marken keine disruptive Revolution. Die Herausforderung besteht in der integriert-gleichzeitigen Umsetzung der in der ‚Brands Ahead‘-Studie identifizierten Anforderungen unter Beibehaltung der zentralen Marken-DNA. Alle Marken sollten sich also auf den Prüfstand stellen – und zwar angesichts der digital getriebenen Herausforderungen möglichst schnell.

Hartmut Scheffler



Hartmut Scheffler ist Managing Director/ CMO bei TNS Infratest. Er wurde 1980 Mitarbeiter im damaligen Emnid Institut. 1990 erfolgte die Berufung zum Geschäftsführer. Nach dem Merger zwischen TNS Emnid und NFO Infratest zur TNS Infratest wurde er Member of the Board. Seit August 2005 ist er der Vorstandsvorsitzende des ADM.