

Alles bleibt anders

Wenn Marken zukunftsfähig bleiben wollen, müssen sie situativer reagieren, relevante Innovationen anbieten und den Spagat zwischen Partizipation und Autokratie schaffen. Hartmut Scheffler, TNS, und Alessandro Panella, Grey, erläutern die Erfolgstreiber.

MARKENARTIKEL: Sie haben sich mit Ihrer Studie 'Brands Ahead' ein großes Ziel gesetzt. Nicht weniger als die Treiber für die Zukunftsfähigkeit der Marke sollten untersucht werden. Was waren für Sie die interessantesten Erkenntnisse?

HARTMUT SCHEFFLER: Überraschend war die doch relativ hohe Homogenität der Meinungen der befragten Experten. Insbesondere gab es nur wenige Unterschiede zwischen Branchen und Kategorien. Es besteht zum Beispiel weitgehend Übereinstimmung, dass eine Markenführung auf Basis eines klaren Markenleitbildes mit Kernparametern wie Vertrauen, Leistungsversprechen, Haltung, Kundenorientierung und Relevanz unerlässlich ist. Das ist die Basis für zukunftsfeste Marken. Die zweite Überraschung ist die Übereinstimmung dahingehend, dass basierend auf diesem Markenfundament eine sehr viel höhere Flexibilität und ein schnelleres Reaktionsvermögen auf Anforderungen der Kunden notwendig sind. Sie müssen auf die immer mehr auseinanderdriftenden Bedarfs- und Nutzungssituationen, situativen Kontexte und Wünsche der Verbraucher reagieren.

KERNTREIBER DER ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

MARKE IM WANDEL: Etablierte Treiber bleiben, müssen aber neu interpretiert werden.

KONZENTRATION VS. KOMPLEXITÄT: Herausforderung ist der Spagat zwischen klar definiertem Markenkern und multiplen Instrumenten der Markenführung.

RELEVANZ ENTSTEHT DURCH KONTEXT: Persönliche Bedeutung entsteht durch flexibles Handeln im Lebensumfeld.

DIALOGTIEFE SCHLÄGT DIALOGBREITE: Dialogqualität ist wichtiger als die Vielfalt der Dialogplattformen.

MEHR EMPATHIE STATT NUR TECHNOLOGIE: Der Maßstab für Innovationskultur ist der Mensch mit seinen Bedürfnissen.

HALTUNG VS. FUNKTION: Wertversprechen ergänzt Leistungsversprechen. Marken müssen für den Wettbewerb auf beiden Ebenen gerüstet sein.

MARKENARTIKEL: Marken müssen also schneller agieren?

ALESSANDRO PANELLA: Reagieren statt starres, proaktives Agieren bekommt in Zukunft sicher eine größere Bedeutung. Marken, die es dank ihrer Beobachtungsgabe und ihres Konsumentenverständnisses schaffen, auf den sich ändernden Markt zu reagieren und Dienste, Produkte und Kommunikationslösungen zu entwickeln, die einen erlebbaren Mehrwert für Menschen schaffen, sind für die Zukunft am besten ausgerüstet.

MARKENARTIKEL: Damit eng verbunden ist das Thema der Innovationsfähigkeit.

SCHEFFLER: Im Idealfall galt es früher, Neuheiten mit Blick auf bessere Lösungen für Kundenbedarfe zu entwickeln. 70 bis 80 Prozent dieser Innovationen scheitern, weil sie für den Verbraucher nicht relevant sind. Künftig gilt es, Neuheiten rigoros an den situativen Bedürfnissen der Konsumenten auszurichten, dabei gleichzeitig die Relevanzfrage zu stellen und letztlich viel selektiver mit Innovationen umzugehen.

MARKENARTIKEL: Relevanz ist damit ein Stichwort, das an Bedeutung gewinnt?

SCHEFFLER: Relevanz schafft man, indem man dem Verbraucher ein klares Versprechen immer wieder kommuniziert und beweist. Jede Marke wird sehr genau zu prüfen haben, welche Bedürfnisse, Situationen und Zielgruppen sie bedienen kann und welche nicht. Das bedeutet manchmal auch Verzicht. Insbesondere bei Innovationen ist unstrittig, dass sie nur erfolgreich sein können, wenn sie relevant für den Verbraucher sind – indem sie beispielsweise bestimmte Probleme lösen oder ihm helfen, seine Persönlichkeit auszudrücken. Umfassende situative Relevanz wird eine der Herausforderungen für Marken in fast allen Kategorien.

PANELLA: Diese neue Interpretation von Relevanz setzt voraus, dass Marken in der Lage sind, nachhaltige gesellschaftliche Strömungen zu erkennen und darauf zu reagieren. Gut gemeistert hat das Vodafone in Ägypten.

KRITERIEN FÜR DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT VON MARKEN

Die Werte im Überblick

VERTRAUEN, VERLÄSSLICHKEIT	92 %
KUNDENORIENTIERUNG	91 %
RELEVANZ	81 %
LEISTUNGSVERSPRECHEN	80 %
HALTUNG/LEITBILD	74 %
DIFFERENZIERUNG	71 %
TOP-QUALITÄT	66 %
EMOTIONALISIERUNG	61 %
FASZINATIONSKRAFT	61 %
DIALOGFÄHIGKEIT	56 %
INNOVATIONSFÄHIGKEIT	53 %
TRANSPARENZ	51 %
WERTEGEMEINSCHAFT	46 %
ADAPTIONSFÄHIGKEIT	41 %
UBIQUITÄT/VERFÜGBARKEIT	40 %
KONTINUIERLICHE VERÄNDERUNG	33 %
HERKUNFT	17 %
MARKENGRÖSSE	9 %

Top 3 aus persönlicher Sicht der Marken-Entscheider

VERTRAUEN, VERLÄSSLICHKEIT	1
RELEVANZ	2
DIFFERENZIERUNG	3
LEISTUNGSVERSPRECHEN	4
FASZINATIONSKRAFT	5
KUNDENORIENTIERUNG	6
EMOTIONALISIERUNG	7
TOP-QUALITÄT	8
INNOVATIONSFÄHIGKEIT	9
HALTUNG/LEITBILD	10
WERTEGEMEINSCHAFT	10
DIALOGFÄHIGKEIT	12
KONTINUIERLICHE VERÄNDERUNG	13
ADAPTIONSFÄHIGKEIT	14
TRANSPARENZ	15
UBIQUITÄT/VERFÜGBARKEIT	16
HERKUNFT	17
MARKENGRÖSSE	18

UNABDINGBAR	WICHTIG	NUR FÜR EINZELNE BRANCHEN
-------------	---------	---------------------------

Quelle: Studie 'Brands Ahead' von Grey Germany, TNS Infratest, Markenverband, Deutscher Marketing Verband

Vertrauen, Kundenorientierung und Relevanz sind die drei wichtigsten Kriterien für zukunftsfähige Marken, Differenzierung für die eigene Marke wichtig

ten. Vor circa zwei Jahren hat der Konzern beobachtet, dass viele Kioskbesitzer dort ihren Kunden statt Kleingeld Produkte im gleichen Wert anbieten – etwa Kaugummis oder Taschentücher. Aus dieser Beobachtung ist 'Fakka' entstanden – Mini-Prepaid-Gutscheine im Wert von maximal 1,5 ägyptischen Pfund, die die Kioskbesitzer anstatt Kleingeld verteilen. Damit konnten die Verbraucher bis zu zwei Stunden telefonieren, sobald die Karte aufgeladen wurde. Das zeigt, wie Marken auf das Lebensumfeld von Menschen reagieren und einen erlebbaren Mehrwert schaffen können.

MARKENARTIKEL: Sie haben schon erwähnt, dass es aufgrund der individuellen Markenrealitäten keine pauschalen Antworten für die Zukunftsfähigkeit geben kann, dennoch haben Sie Kerntreiber herausgearbeitet. Können Sie diese bitte erläutern?



Hartmut Scheffler, Geschäftsführer bei TNS Infratest: »Künftig wird es wichtig, Neuheiten rigoros an den situativen Bedarfen der Konsumenten auszurichten, dabei gleichzeitig die Relevanzfrage zu stellen und damit letztlich sehr viel selektiver mit Innovationen umzugehen.«

SCHEFFLER: Es ist klar, dass etablierte Treiber bleiben, aber neu interpretiert werden müssen. Hierzu ein Beispiel: Vertrauen bleibt ein entscheidendes Erfolgskriterium. War es früher oft ein Vertrauen in Qualität, Verfügbarkeit etc., so gewinnt jetzt das Thema Sinnstiftungsvertrauen an Bedeutung. Ein weiterer Treiber ist das Thema Konzentration versus Komplexität. Hier geht es darum, den Markenkern als gemeinsame Plattform für Handeln und Denken rund um die Marke zu verstehen. Gleichzeitig muss die Komplexität der Bedarfssituationen, der Ausdifferenzierung der Zielgruppen, der steigenden medialen Möglichkeiten und zunehmenden Touchpoints beherrscht werden. Der Verbraucher kann Einfluss nehmen und wird zum Prosumer.

MARKENARTIKEL: Hier gilt es, den Spagat zwischen Mitsprache und Autokratie zu schaffen.



Alessandro Panella, Chief Strategy Officer bei Grey Germany: »Reagieren statt starres, proaktives Agieren bekommt in Zukunft sicher eine größere Bedeutung.«

BRANDS AHEAD: ORCHESTRIEREN MIT DEN DREI CS

Evolutionstufe	Kernthese	Indikator	Implikation
Brand Contest	Etablierte Treiber bleiben, müssen aber neu interpretiert werden.	Klassiker wie Leistung, Relevanz, Differenzierung sind fundamentale Selbstverständlichkeit.	Marke muss das Verständnis der Performance-Faktoren immer wieder neu hinterfragen.
Brand Content	Herausforderung: Der Spagat zwischen klar definiertem Markenkern und multiplen Instrumenten der Markenführung.	Gerade jüngere Marketer sehen ein breiteres Spektrum an gleichgewichtigen Kernetreibern wie Haltung/Dialog/Innovation.	Marke muss eine inhaltlich integrierte Klammer über eine zunehmende Zahl an immer wichtigen und branchenrelevanten Handlungsfeldern schlagen.
Brand Context	Persönliche Bedeutung entsteht durch flexibles Handeln im Lebensumfeld.	Bedeutung von Wertefit, Wertegemeinschaft, Beziehungstiefe, Veränderung bei hoher Kontinuität verweisen auf die situative Relevanz.	Marke muss lernen, situativ stimmig zu reagieren, statt nur starr proaktiv zu agieren.

Quelle: Studie 'Brands Ahead' von Grey Germany, TNS Infratest, Markenverband, Deutscher Marketing Verband

SCHEFFLER: Wichtig ist, dass Markenführende ihren Kunden zuhören, sie einbinden und ernst nehmen – ihnen also Partizipation nicht nur erlauben, sondern aktiv anbieten. Gleichzeitig muss die Marke aber verantwortlich geführt werden. Der Mix ist entscheidend. Rein autokratisch geführte Marken werden Kunden verlieren, rein partizipatorisch geführte Marken werden ihren Markenkern als Basis zukünftiger Markenstärke nur schwer erhalten können.

PANELLA: Nehmen Sie die Facebook-Fanseite von Coca-Cola. Die aktivste ist die, die 2008 von zwei Fans gegründet wurde. Ein Grund für den Erfolg ist der offene Dialog zwischen ihnen und den Managern des Konzerns. Als Facebook damals die Nutzungsbedingungen änderte, um Fanseiten vor Spam-Kommentaren zu schützen, und nur noch Seiten zuließ, die von der Marke autorisiert waren oder von der Marke selbst geführt wurden, suchte man das Gespräch. Ergebnis: Coke informierte Facebook, dass man die Seite gemeinsam mit den Gründern führen und ihnen dabei weiterhin viel Freiheit lassen werde.

MARKENARTIKEL: Gibt es auch ein solches Beispiel für den Treiber Relevanz?

PANELLA: Relevanz entsteht durch Kontext. Kitkats 'We don't bend we break' oder Oreos 'Dunk in the dark' zeigen, wie taktische Markenkommunikation situativ funktionieren kann. Hier haben die Marken soziale Medien genutzt, um kurzfristig auf aufmerksamkeitsstarke Ereignisse zu reagieren. Bei Nestlé waren das die technischen Probleme bei der Einführung des iPhone 6, bei Oreo der Blackout beim Superbowl 2013.

MARKENARTIKEL: Die Unternehmen haben den Dialog mit den Kunden angestoßen. Wobei Sie in der Studie konstatieren, dass Dialogtiefe Dialogbreite schlägt.

SCHEFFLER: Richtig. Nichts verdeutlicht dies besser als der Zustimmungsgang von 79 von 100 möglichen Punkten für die Aussage: 'Für die Zukunftsfähigkeit von Marken reicht ein kommunikativer Online-Dialog nicht aus – es bedarf der Aktivierung von Kunden'. Au-

ßerdem wichtig für die Zukunftsfähigkeit: Mehr Empathie statt nur Technologie. Innovation als technologischer Selbstzweck ist ein Auslaufmodell. Spannend ist hier das Konvergenzthema. Immer häufiger verbinden Problemlösungen unterschiedliche Branchen. Ein Beispiel sind Wearables, die Uhr, Internet und Paymentmöglichkeiten miteinander verbinden. Für Marken, die in der Regel aus einem Bereich kommen, bringt das neue Herausforderungen mit sich.

PANELLA: Hier möchte ich ergänzen, dass man manchmal mehr Geduld haben muss. Marken müssen den Mut aufbringen, einer Innovation die Zeit zu geben, die sie braucht, um Menschen für sich zu gewinnen. BMWs Weg mit dem i-Drive-Konzept zeigt dies prototypisch. Anfangs wurde das Projekt unter dem Blick der technologischen Machbarkeit nach vorne getrieben. Aufgrund von Bedienbarkeitsfragen stieß es aber erst einmal auf Vorbehalte. Mittlerweile gehört das Konzept zu einer intuitiven Selbstverständlichkeit.

MARKENARTIKEL: Last, but not least nennen Sie das Stichwort Haltung versus Funktion.

SCHEFFLER: Hier geht es darum, dass Marken über das reine Leistungsversprechen hinaus ein Werteversprechen brauchen. Die Werte können dabei ganz unterschiedlicher Natur sein. Es kann sich um Wertegemeinschaften rund um das Thema Nachhaltigkeit auf der einen Seite bis hin zu Spaß und Happiness auf der anderen Seite handeln. Unternehmen müssen Wertegemeinschaften ernst nehmen, dürfen die Marke aber nicht jedem Hype überlassen, sondern müssen eine klare Haltung beibehalten.

PANELLA: Die Gespräche mit den Experten zeigen dabei auch, dass eine wertorientierte Kommunikation nicht automatisch zu einem Alleinstellungsmerkmal für die Marke führt. Den Wert 'Happiness' haben sich beispielsweise mindestens zwei Marken auf die Fahne geschrieben: Coca-Cola und Zappos, ein US-Versandhändler. Wenn Coca-Cola fragt 'What makes you happy' und Zappos 'Show us what makes you happy', findet keine Differenzierung mehr statt.



➤ Marken haben die Kraft, Werte zu reflektieren und Wertegemeinschaften zu bilden. Ohne die entsprechende Leistungsunterstützung durch Marke gelingt weder die Bildung reiner Wertegemeinschaften noch der Versuch, reine Wertbündel zu vermarkten. Dabei darf Marke nicht in die Beliebigkeit von Schemata abgleiten. Innovation und Kommunikation als reiner Selbstzweck und das Aufgreifen jedes Hypes sind Auslaufmodelle. Klarheit bei der Markenführung, das Eingehen auf das Lebensumfeld der Markenfans und die Investition in einen gut geführten Dialog sind Zukunftstreiber für die Schaffung von Relevanz und Präferenz.

Christian Köhler, Hauptgeschäftsführer Markenverband e. V.

MARKENARTIKEL: Werte pauschal machen eine Marke demnach nicht zukunftsfähig?

SCHEFFLER: Da die Leistung einer Marke immer häufiger nicht nur an ihrer funktionalen Leistung, sondern auch an ihrer symbolischen Leistung festgemacht wird, könnte man sagen, dass künftig ein Leistungsversprechen auch immer ein Wertversprechen ist. Würde eine Marke aber nur auf einem Wertversprechen und nicht darüber hinaus auf traditionellen Leistungsversprechen beruhen, dann würde jeder deutliche Wertewandel sofort zum Ende dieser Marke führen.

PANELLA: Pampers ist ein gutes Beispiel. Jahrzehnte lang stand die Marke für Trockenheit, bis eines Tages ein Mitarbeiter feststellte, dass Trockenheit nicht nur deswegen wichtig ist, weil Babys dadurch länger schlafen, sondern auch, weil sie so die Tagesereignisse besser verarbeiten können, was wiederum die Entwicklung des Kindes fördert. Auf Basis dieser Feststellung orientierte sich die gesamte Kommunikation der Marke neu in Richtung Kindesentwicklung. Das ist aber nur möglich, weil die Marke dieses Leistungsversprechen glaubwürdig besetzen konnte.

MARKENARTIKEL: Welche Handlungsempfehlungen würden Sie Markenverantwortlichen also abschließend geben?

SCHEFFLER: Konkrete Handlungsempfehlungen kann und sollte man zwar nur branchen- und markenindividuell geben. Übergeordnet aber vielleicht so viel: Es

gilt, Verbraucher partizipatorisch einzubinden, dann aber markenkernbasiert autokratisch zu entscheiden. Zudem sollte ein systematisches Innovationsmanagement eingeführt werden. Und Unternehmen sollten sicherstellen, dass ein Leitbild existiert, es unternehmensweit bekannt ist und in die Kommunikation übersetzt wird. Auch muss es durch sämtliche Mitarbeiter als Markenbotschafter gelebt werden und am Kunden ausgerichtet sein.

PANELLA: Für eine erfolgreiche Markenführung ist ebenfalls zentral, dass Organisationssilos abgebaut werden. Denn die identifizierten Treiber müssen von allen Mitarbeitern gelebt werden – nicht einzig von der Marketingabteilung. Das kann nur funktionieren, wenn jeder die Treiber kennt, versteht und weiß, welche Bedeutung sie für seine Abteilung haben.

MARKENARTIKEL: Das Fazit der Studie lautet, das die 3Cs – Contest, Content, Context – Marken zukunftsfähig machen. Was verbirgt sich dahinter?

SCHEFFLER: Mit den drei Cs wollen wir die Notwendigkeit unterstreichen, jetzt starke Marken – Contest steht hier als Leistungsversprechen und eine Denke von innen nach außen – durch die zwei neuen Cs auch zu künftig starken Marken zu machen. Mit Content ist gemeint, dass man den eigenen Standpunkt durch entsprechend kommunizierte Inhalte und Werte, bei denen Bedarfe und Kontexte zu berücksichtigen sind, stärker denn je in Richtung Verbraucher, Dialog und Kommunikation ausrichtet. Marken brauchen Content, der für den Konsumenten relevant ist. Und schließlich braucht es Context. Das heißt, die Marke muss in unterschiedlichen Lebenssituationen Beziehungen zu ihren Kunden aufbauen und hier Problemlöser sein.

PANELLA: Die 3Cs machen dabei nur im Zusammenspiel Marken zukunftsfähig, weil unsere Interviews gezeigt haben, dass wir es mit immer höheren Konsumentenansprüchen zu tun haben, die von Markt zu Markt sehr unterschiedlich sein können. Damit wird Markenführung immer facettenreicher. Vielzitierte Aussagen wie 'Märkte sind Gespräche' oder 'Content ist King' sind in diesem Kontext zu kurz gesprungen.

Interview: Vanessa Göbel

STUDIENDESIGN

Die Studie 'Brands Ahead – die Zukunftsfähigkeit der Marke' wurde von Grey Germany und TNS Infratest mit Unterstützung des Deutschen Marketing Verbandes und des Markenverbandes erstellt. In einem zweiphasigen Untersuchungsansatz wurden CEOs und Unternehmensführer, Marketingleiter und -vorstände zunächst in qualitativen Interviews und Roundtable-Gesprächen zum Thema 'Zukunftsfähigkeit der Marke' befragt. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden dann zu über 70 Thesen und Fragen zu 18 Kriterien der Zukunftsfähigkeit für die zweite, quantitative Phase, verdichtet. Um Veränderungen bei den Herausforderungen für die Marken abbilden zu können, ist die Studie mittelfristig angelegt. Die Markenführenden werden in regelmäßigen Abständen neu befragt werden.