

So sehen Marketer die Zukunft

Marken brauchen ein Leistungsversprechen und eine klare, gelebte Wertehaltung, um auf Dauer im Wettbewerb zu bestehen. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Brands ahead – Zukunftsfähigkeit der Marke“ von TNS Infratest und Grey Deutschland mit Unterstützung vom Deutschen Marketing Verband und Markenverband

Autor: Hartmut Scheffler

Rund um die Marke gibt es eine Vielzahl von Untersuchungen, Preisen und Awards. Bei allen stehen allerdings die Vergangenheit oder, wenn es hoch kommt, der Status quo im Vordergrund. Die Kriterien für Zukunftsfähigkeit der Marke fehlen indessen in diesen Befragungen. Diese Lücke will die aktuell erhobene Studie „Brands ahead – Zukunftsfähigkeit der Marke“ schließen.

Die befragten CEOs und Marketingverantwortlichen sind die Markenmacher in Gegenwart und Zukunft. Die Hypothese lautet daher: Wenn sie Kriterien und Treiber als relevant erachten, werden sie entsprechend handeln. Dadurch haben die Ergebnisse eine hohe Aussagekraft und Relevanz.

Welche Kriterien sind für Zukunftsfähigkeit der Marke wichtig?

Um sich den möglichen Kriterien zu nähern, führten wir zunächst qualitative Interviews und Roundtable-Gespräche durch. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden sodann in 70 Thesen und Fragen zu insgesamt 18 Hauptkriterien verdichtet. Die Vorgehensweise erlaubte, zunächst zielgerichtet die Expertise der Markenmacher abzuholen, um das Befragungsdesign genau daraufhin abzustimmen.

Die gute Nachricht ist: Es konnten sechs grundsätzliche Kriterien für die Zukunftsfähigkeit der Marke identifiziert werden, die mit über 70 Prozent Zustimmung über allen anderen stehen. Das Erstaunliche dabei: In diesen Kreis gehören vermutete Parameter wie beispielsweise Topqualität, Emo-

Unser Autor Hartmut Scheffler

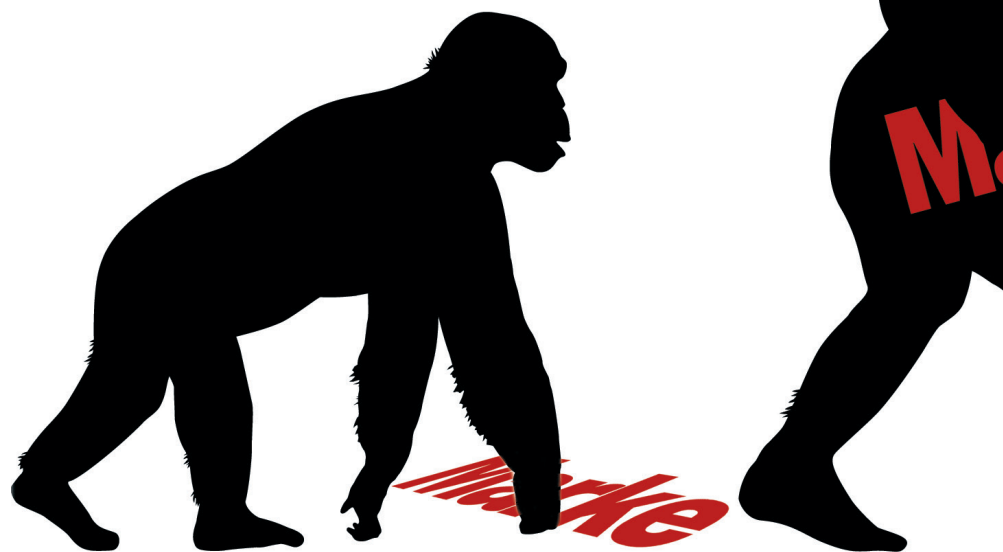
Diplom-Soziologe Hartmut Scheffler startete 1980 beim Bielefelder Emnid Institut, später TNS Emnid. 1990 erfolgte die Berufung zum Geschäftsführer. Seit Januar 2004 ist er Geschäftsführer der TNS Infratest Holding GmbH & Co. KG.

tionalisierung oder Innovationsfähigkeit zunächst nicht (siehe Tabelle). Die befragten Markenmacher sehen für die Zukunftsfähigkeit der Marke vielmehr Vertrauen/Verlässlichkeit, Kundenorientierung, Relevanz, Leistungsversprechen, Haltung/Leitbild und Differen-

zierung immer, das heißt unabhängig von Branchen und Kategorien, an vorderster Stelle. Daneben ist eine Vielzahl weiterer Kriterien auch relevant – aber mit zunehmenden Prozentwerten „nur“ für einzelne Branchen und Kategorien. In eine Formel gebracht: $6+x!$

Natürlich bietet die Studie in der Tiefe eine Vielzahl an Detailerkennnissen und möglichen Betrachtungen. Die fünf nachfolgenden Aspekte markieren die wesentlichen Treiber von Marke in der Zukunft:

1. Klassische Konzepte gelten weiter
2. Gute Marken behalten auch online die Kontrolle
3. Innovation als Selbstzweck wird zum Auslaufmodell
4. Marken brauchen Leistungsversprechen und gelebte Wertehaltung
5. Relevanz entsteht durch Kontext



Erkennen eines Markenwerts

Aufgreifen einer Marke

**Zu 1: Generelle Kerntreiber:
„Urgesetze“ gelten weiter – aber anders**

Marke ist ein etabliertes Konzept, so dass die identifizierten übergreifenden Kerntreiber für Zukunftsfähigkeit zunächst nicht überraschen. Ein erstes etwas differenzierteres Bild liefern Einzelergebnisse: So halten Jüngere die klassischen Kriterien bei der Top-drei-Frage für nicht ganz so wichtig, Dialogfähigkeit aber für deutlich wichtiger im Vergleich zu den Älteren. Ein zumindest erster Indikator auf die schwindende Kraft der traditionellen Faktoren? Die Zukunft wird es zeigen!

Zudem sind Marken einerseits durch Einbeziehung aller relevanten Gruppen wie Mitarbeiter und vor allem Kunden partizipatorisch zu denken, gleichzeitig darf aber Marke keine Demokratieveranstaltung sein und verlangt klare Markenverantwortung Top-down.

Die richtige Kundenorientierung wird dabei immer mehr als Frage des Wertefits zwischen Kunde und Mar-

ke, des Erzielens einer Wertegemeinschaft denn als reine Serviceleistung verstanden.

Etablierte Werte behalten also ihren Stellenwert, aber mit neuen Blickwinkeln, neuen Facetten, neuen Herausforderungen.

**Zu 2: Dialogtiefe
heißt der Erfolgsfaktor der
Digitalisierung**

Allen Unkenrufen zum Trotz: Digitalisierung verlangt kontrollierten, qualitätsorientierten Dialog – da sind sich die Experten ganz sicher. Zukunftsfähige Marken verlieren auch im Internet nicht die Kontrolle: Sie sind auch online gut geführte Marken. Für die Zukunftsfähigkeit von Marken reicht ein kommunikativer Onlinedialog allein nicht aus: Es bedarf der Aktivierung von Kunden, von Fans. Die Beziehungstiefe ist wichtiger als die reine Beziehungs-

chance. Die Digitalisierung verringert die Bedeutung klassischer Instrumente der Kommunikation und der Markenführung nicht. Zukunftsfähige Marken ergänzen diese Instrumente, sie ersetzen sie nicht. Marken sind in der digitalen Welt noch wichtiger als vorher, weil nur sie Orientierung und Vertrauensanker schaffen.

Digitalisierung heißt also intensiver Dialog und Aktivierung, heißt Ausprobieren und Learning by Doing, um den für die jeweilige Marke in der jeweiligen Kategorie beim jeweiligen Konkurrenzumfeld und der jeweiligen Struktur der Kunden optimalen Ansatz zu finden. ▶

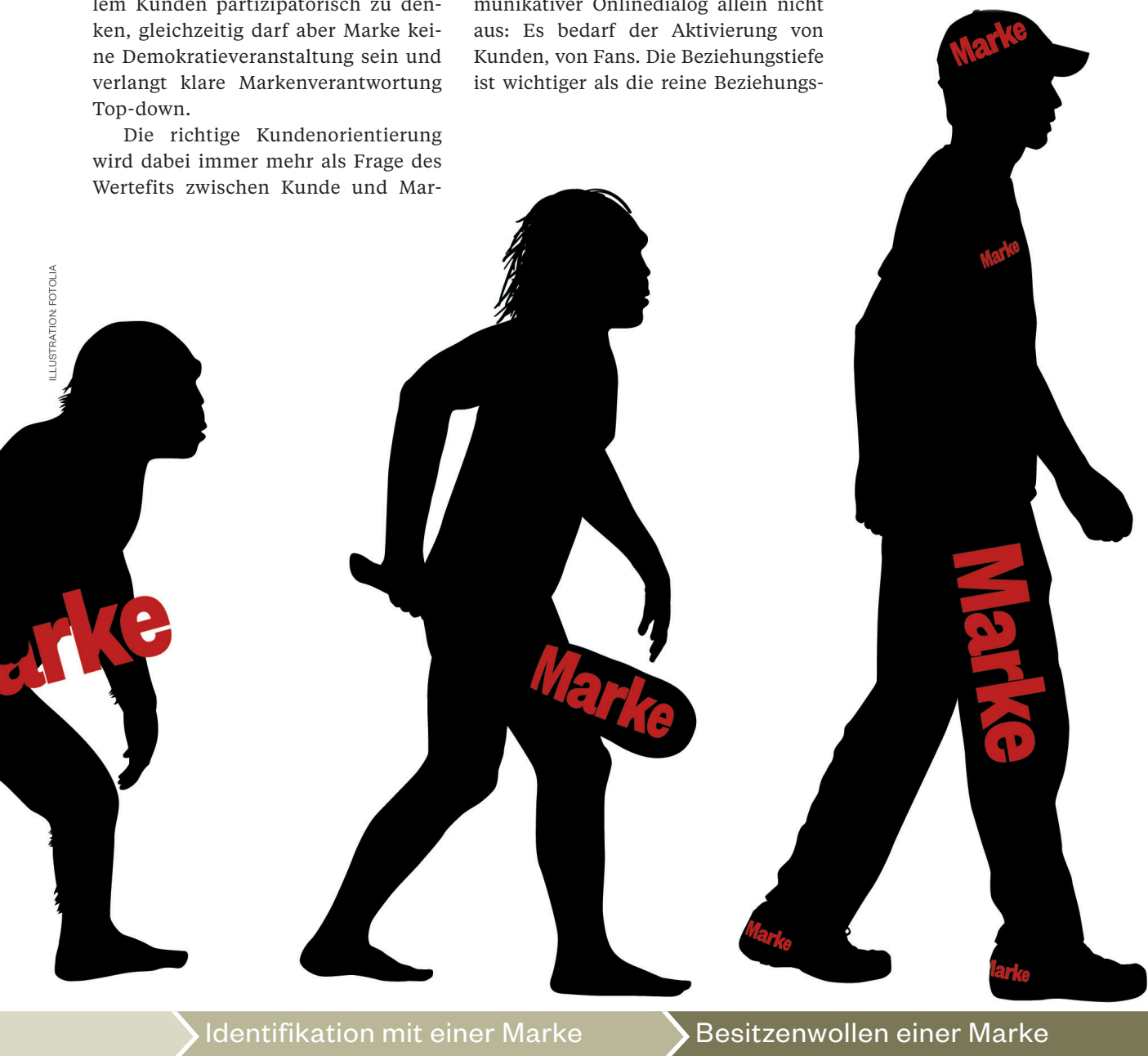


ILLUSTRATION: FOTOLIA

Zu 3: Innovationsfähigkeit ist mehr als „nur“ Produkt und Technologie

Die Ergebnisse zur Innovationsfähigkeit bestätigen eine Kernerkenntnis der Studie: Markenführung muss zunehmend den Mut und die Stärke haben, sich in vermeintlichen Widersprüchlichkeiten zu bewegen. Marken müssen den Grad zwischen Veränderung und Kontinuität ständig ausloten, um zukunftsfähig zu sein. Aber: Innovation als Selbstzweck wird selbst in Technologiekategorien zum Auslaufmodell. Der Konsument wird kritischer gegenüber Neuerungen: Innovationen müssen deshalb noch kundenorientierter werden. Marken haben nur dann eine Zukunft, wenn kontinuierlich in die Marke und in Innovationen investiert wird. Es bedarf einer Innovationskultur und gut gemanagter Innovationsorganisati-

on, um starke Marken aufzubauen und stark zu halten. Marken sind nur dann zukunftsfähig, wenn sie auch über ihre eigene Kategorie hinaus denken und die Konvergenz von Kategorien antizipieren.

Zu 4: Werterhaltung und Leitbild: Werteorientierung verschärft den Wettbewerb auf höherem Niveau

Marken brauchen ein Leistungsversprechen und eine klare sowie gelebte Werterhaltung, wofür die Marke steht. Marken nur über den Zeitgeist oder Wertegemeinschaften zu definieren und nicht an ein festes, wiedererkennbares, relevantes Produkt zu koppeln gefährdet die Zukunftsfähigkeit. Wertefit und Wertegemeinschaften – dies zeigen Ergebnisse an anderer Stelle – sind wichtige Kriterien starker Marken.

Wenn eine entsprechende Ausrichtung aber Klarheit von Haltung und Markenleitbild vermissen lässt, wenn Aktivismus und Aufgreifen von Hypes, von Moden den Markenalltag prägen, dann wird dies Marken an einer ganz entscheidenden Stelle schwächen, beim – verbraucherrelevanten – Leitbild.

Und schließlich eine an Bedeutung zunehmende Herausforderung: Sich über Leistungsversprechen und USP zu differenzieren wird immer schwieriger, und manchmal entsteht dann sogar ein neues Wettbewerbsszenario. So steht Coca-Cola mit seinem „Happiness“-Versprechen nicht mehr nur in Konkurrenz zu Pepsi & Co., sondern es ergibt sich zusätzlich ein inhaltlicher Bezugspunkt zu völlig branchenfremden Marken wie dem Onlinehändler Zappos, der ebenfalls mit diesem Begriff um Aufmerksamkeit und Präferenz wirbt. Werteleitbilder können einen austauschbaren Wettbewerb auf höherem, heißt branchenübergreifendem Niveau schaffen.

Zu 5: Die neue Relevanz ist dynamische Kontext-Relevanz!

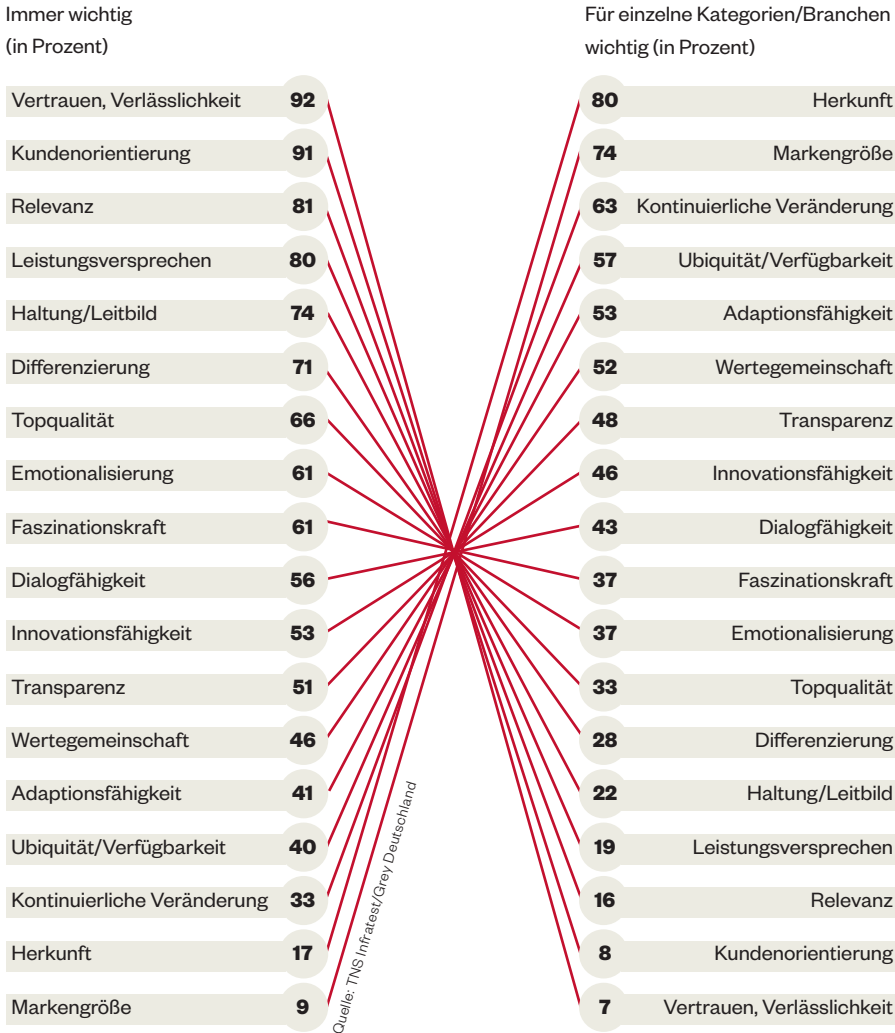
Das ist sicherlich eines der überraschendsten Ergebnisse und zeigt die Entwicklungsrichtung von Marken im 21. Jahrhundert auf. Relevanz ist ein Top-drei-Kriterium noch vor Leitbild, Qualität oder Differenzierung. Und wie schafft man in einer digitalisierten Welt bei fragmentierten Marken, Medien, Zielgruppen, Verwendungsanlässen Relevanz? Neue Technologien und soziale Medien fordern Marken heraus, kurzfristiger und situativer zu agieren oder zu reagieren, um so relevant zu bleiben. In Zukunft besteht eine große Chance unter anderem für solche Marken, die Konsumenten nicht nur Produkte, sondern auch dazugehöriges Wissen vermitteln können. Marke wird in Folge immer enger und vielfältiger mit dem Lebenskontext der Menschen verwoben. Ein Beispiel dafür ist Nike. Unter dem internen Anspruch „Inspire & Enable“ wandelt sich die reine Sport-Fashion-Marke mit der „Just do it“-Haltung in einen Serviceanbieter. Nike bietet mittlerweile eine Reihe von Services an wie Trainingsprogramme, die zum Sport motivieren – jenseits einer plumpen Abverkaufsmechanik. ▶



Einbinden einer Marke

Was sichert die Zukunft der Marke?

Wie Sie die Grafik richtig lesen: Die Wertvorstellungen in der linken Spalte zeigen, was alle Befragten für die Zukunftsfähigkeit einer Marke immer wichtig finden (Angaben in Prozent). Vertrauen hat dabei einen hohen Prozentwert errungen (92 Prozent). Ganz anders, wenn die Bedeutung für einzelne Kategorien oder Branchen abgefragt wurde: Hier fällt Vertrauen auf den letzten Platz (7 Prozent).



Rangplatz bei den Top-3-Kriterien

1. Vertrauen/Verlässlichkeit
2. Relevanz
3. Differenzierung
4. Leistungsversprechen
5. Faszinationskraft
6. Kundenorientierung
7. Emotionalisierung
8. Topqualität
9. Innovationsfähigkeit
10. Haltung/Leitbild
11. Wertegemeinschaft
12. Dialogfähigkeit
13. Kontinuierliche Veränderung
14. Adaptionsfähigkeit
15. Transparenz
16. Ubiquität/Verfügbarkeit
17. Herkunft
18. Markengröße

Die Studie

Die Kriterien für die Zukunftsfähigkeit der Marke standen im Fokus der gemeinsamen Studie „Brands ahead – Zukunftsfähigkeit der Marke“ von TNS Infratest und Grey Deutschland. Unterstützt wurde die Studie vom Deutschen Marketing Verband und dem Markenverband. In einer qualitativen Phase mit Einzelgesprächen und Roundtables mit führenden B2B- und B2C-Markenartiklern aus allen Branchen (Juni 2014) sammelten und diskutierten die Marktforscher über die Zukunftsfähigkeit von Marken im Allgemeinen oder für einzelne Branchen und Kategorien. In der quantitativen Phase erfolgte die Befragung von 139 Unternehmensführern zu den aus der qualitativen Phase abgeleiteten über 70 Items und Fragen. Das Ergebnis ist ein breiter Kanon an Erfolgstreibern.

Marken müssen sich also vom reinen Produktfokus immer mehr verabschieden: Relevanz entsteht auch durch Wertegemeinschaften, durch ergänzende Services rund um den Markenkern herum, durch Verknüpfung mit dem – auch situativen – Lebenskontext der Menschen. Die Attraktivität des Markenversprechens hängt dabei nicht ausschließlich vom Markenkern, sondern vom Kontext ab: Es ist der Rahmen, der den Inhalt definiert.

Die neue – alte – Herausforderung: Marke und Markenführung flexibel und agil halten und die Relevanz der Marke immer wieder an situativen Notwendigkeiten, Zeitgeist, sozialem Umfeld der Verwender ausrichten – dies aber immer unter dem Primat der nachhaltig und kontinuierlich gelebten Leitbilder und Werte der Marke.

Die Evolutionsstufen zukünftiger Markenführung

Pauschalierende Antworten zur Zukunftsfähigkeit treffen nicht die individuelle Markenrealität. Die Anzahl möglicher Einflussfaktoren und vor allem deren optimaler Marken- und Branchenmix sind extrem vielfältig. Nichtsdestotrotz lassen sich wesentliche übergeordnete Erkenntnisse gerade aus der Kontextbetrachtung einerseits und eine Art Fragen-Checkliste für zukunftsfähige Markenführung andererseits ableiten. Zusammengefasst ergeben sich drei Evolutionsstufen zukunftsfähiger Marken als empfohlene „Entwicklungslinie“:

Vom Brand Contest ...

Marke gewinnt Wettbewerbsstärke durch ihre (faktische) Überlegenheit gegenüber Wettbewerbern. Der Blick geht von innen nach außen: Wichtig ist, was die Marke kann.

... über zusätzlich Brand Content ...

Marke muss Inhalte und Werte schaffen, die die Kunden zum Engagement oder Dialog mit der Marke motivieren. Der Blick geht von außen nach innen: Wichtig sind Werte, Interessen, Dialogbereitschaft der Verwender.

... zu zusätzlichem Brand Context

Marke gewinnt an Bedeutung, wenn sie sich in das Umfeld und den Lebensalltag der Käufer integriert. Der Blick zielt auf die Situation: Wichtig ist, wie Dinge situativ zusammenhängen. ①