



# BRANDS AHEAD

DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT  
DER MARKE

## HINTERGRUND

Markenführung ist eine der zentralen Aufgaben des Marketings. Zwischenzeitliche Diskussionen à la „Die Marke ist tot“ – geführt infolge der Digitalisierung – sind weitestgehend verstummt: Die Marke lebt!

Im Zusammenhang mit dieser Diskussion haben Untersuchungen zu Marke und Markenstärke zugenommen. Die Untersuchungen reichen von 1-Fragen-Rankings wie der „Lieblingsmarke“ bis hin zu komplexen und auf vielen tausend Markenstudien basierten Analysen.

Und auf der anderen Seite existiert die Havas „Meaningful Brands“-Studie, laut der die Mehrheit der Menschen

nicht merken würde, wenn 70 % der Marken über Nacht verschwinden würden! Ob diese Aussage stimmt oder nicht, sie verweist in die Zukunft und damit auf die Frage nach der grundlegenden Zukunftsfähigkeit der Marke. Mit diesem ganz zentralen Zukunftsfokus ist bisher noch keine Untersuchung durchgeführt worden.

GREY Germany und TNS Infratest haben deshalb diesen Aspekt mit Unterstützung des Deutschen Marketing Verbandes und des Markenverbandes zum Thema einer Untersuchung gemacht:

**BRANDS AHEAD**  
**DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DER MARKE**

# BRANDS AHEAD

## DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DER MARKE

02	HINTERGRUND
04	INHALT
06	UNTERSUCHUNGSANSATZ: FOKUS ZUKUNFTSFÄHIGKEIT
08	DIE 6 KERNTREIBER FÜR BRANDS AHEAD
10	18 KRITERIEN DER ZUKUNFTSFÄHIGKEIT IM ÜBERBLICK
12	KERNTREIBER 1: MARKE IM WANDEL
16	KERNTREIBER 2: KONZENTRATION VS. KOMPLEXITÄT
18	KERNTREIBER 3: RELEVANZ ENTSTEHT DURCH KONTEXT
22	KERNTREIBER 4: DIALOGTIEFE SCHLÄGT DIALOGBREITE
26	KERNTREIBER 5: MEHR EMPATHIE, STATT NUR TECHNOLOGIE
28	KERNTREIBER 6: HALTUNG VS. FUNKTION
31	FALZIT
32	ANHANG: DIE METHODE DER STUDIE
33	IMPRESSUM   KONTAKT
	TAKE AWAYS
	CHECKLISTE

FOKUS ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

FOKUS

# ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

## UNTERSUCHUNGSANSATZ

Untersuchungsthema und Ziel der Studie **BRANDS AHEAD – DIE ZUKUNFTS-FÄHIGKEIT DER MARKE** ist es, Kriterien und **TREIBER** herauszuarbeiten, mithilfe derer die Zukunftsfähigkeit von Marken insgesamt beschrieben und im Sinne grundlegender Handlungsempfehlungen operationalisiert und abgesichert werden kann.

Wer könnte dies besser beurteilen als „Markenmacher“, also CEOs und Unternehmensführer, Marketingleiter und -vorstände?

Diese „Real-Life“ Experten wurden in einem zwei-phasigen Untersuchungsansatz zunächst in qualitativen Interviews und Roundtable-Gesprächen zum Thema befragt. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden zu über 70 Thesen und Fragen zu 18 Hauptkriterien der Zukunftsfähigkeit für die zweite, quantitative Phase, verdichtet.

### ▼ EIN EINZIGARTIGES UNTERSUCHUNGSMODELL

Vier entscheidende Faktoren bilden die Grundlage für die Aussagekraft der Studie:

- ▼ Kombination der Kompetenzen von strategischer Markenführung, strategischem Market Research und Exzellenz im Praxis Know-how durch das Partner-Modell (GREY, TNS Infratest, Deutscher Marketing Verband, Markenverband)
- ▼ Perspektivwechsel vom traditionell geprägten, gegenwartsbezogenen Markenführungsblick hin zum Fokus Zukunftsfähigkeit
- ▼ Gewinnung und Überprüfung eines breiten Kanon an strategischen **ERFOLGSTREIBERN**
- ▼ Zwei-Phasen-Modell: quantifiziertes Ranking der qualitativen Tiefeninterview-Ergebnisse

**4**  
**DIALOGTIEFE  
SCHLÄGT  
DIALOGBREITE**  
Dialog-Qualität ist  
wichtiger als die  
Vielfalt der Dialog-  
Plattformen

**2**  
**KONZENTRATION  
VS. KOMPLEXITÄT**  
Herausforderung:  
Der Spagat zwischen  
klar definiertem  
Markenkern und  
multiplen  
Instrumenten  
der Marken-  
führung

**1**  
**MARKE  
IM WANDEL**  
Etablierte Treiber bleiben,  
müssen aber  
neu interpretiert  
werden

**5**  
**MEHR EMPATHIE  
STATT NUR TECHNOLOGIE**  
Der Maßstab  
für Innovationskultur  
ist der Mensch mit  
seinen  
Bedürfnissen

**3**  
**RELEVANZ  
ENTSTEHT DURCH  
KONTEXT**  
Persönliche Bedeutung  
entsteht durch  
flexibles  
Handeln im  
Lebens-  
umfeld

**6**  
**HALTUNG VS. FUNKTION**  
Werteversprechen ergänzt  
Leistungsversprechen.  
Marken müssen  
für den Wettbewerb  
auf beiden Ebenen  
gerüstet sein

**BRANDS AHEAD  
KERNTREIBER**

## BRANDS AHEAD MÜSSEN DIE ENTWICKLUNG VON BRAND CONTEST, BRAND CONTENT UND BRAND CONTEXT BERÜCKSICHTIGEN

Die Studie legt eine Grundstruktur offen: Markenführung ist im Fluss. **BRANDS AHEAD** sind Marken, die für diese Zukunft gut aufgestellt sind, weil sie vorausdenken. Sie müssen sich auch weiterhin um die Grundfragen eines **BRAND CONTEST** – hier verstanden als ihr eigenes Leistungsversprechen – kümmern. Dies wird jedoch als alleinige Differenzierung nicht mehr ausreichen.

Zukunftsfähige Marken müssen darüber hinaus ihren eigenen Standpunkt finden: Welcher **BRAND CONTENT** – hier verstanden als kommunizierte Inhalte und Werte – wird auch in Zukunft für Interesse und Gesprächsbereitschaft in der Zielgruppe sorgen?

Als Drittes brauchen **BRANDS AHEAD** die Sensibilität, um situativen und aus Kundensicht relevanten **BRAND CONTEXT** zu entwickeln: Unabhängig von Kauf- und Nutzererfahrung tritt die Marke durch **BRAND CONTEXT** in anderen Lebenssituationen in Beziehung zu ihren Kunden. **BRAND CONTENT** allein ist damit nicht mehr ausreichend. Inhalte werden zunehmend durch das Umfeld bestimmt oder erst ausgelöst.

- ▶ **Adaptionsfähigkeit**
- ▶ **Dialogfähigkeit**
- ▶ **Differenzierung**
- ▶ **Emotionalisierung**
- ▶ **Faszinationskraft**
- ▶ **Haltung / Leitbild**
- ▶ **Herkunft**
- ▶ **Innovationsfähigkeit**
- ▶ **Kontinuierliche Veränderung**
- ▶ **Kundenorientierung**
- ▶ **Leistungsversprechen**
- ▶ **Markengröße**
- ▶ **Relevanz**
- ▶ **Top-Qualität**
- ▶ **Transparenz**
- ▶ **Ubiquität / Verfügbarkeit**
- ▶ **Vertrauen / Verlässlichkeit**
- ▶ **Wertegemeinschaft**



## 18 KRITERIEN DER ZUKUNFTSFÄHIGKEIT IM ÜBERBLICK

Die Kriterien der Zukunftsfähigkeit der Marke lassen sich in drei Gruppen ordnen: Gruppe-1-Kriterien werden als Grundlage jeder Markenführung („Unabdingbarkeit“) beschrieben. Gruppe-2-Kriterien werden zwar auch noch als „immer wichtig“ eingestuft, dienen verstärkt aber der Profilierung in einzelnen Branchen. Gruppe-3-Kriterien werden mit Zustimmung von über 70% ausschließlich als nur für einzelne Branchen als relevant bewertet.

Wie wichtig sind die folgenden Kriterien für die Zukunftsfähigkeit einer Marke?

Immer wichtig für die Zukunftsfähigkeit einer Marke (%)  
Für einzelne Kategorien / Branchen wichtig für andere nicht (%)

Welches sind die drei aus Ihrer persönlichen Sicht wichtigsten Kriterien für die Zukunftsfähigkeit von Marken allgemein?

Rangplatz bei den Top-3-Kriterien für Zukunftsfähigkeit (%)

GRUPPE	Kriterium	Immer wichtig (%)	Für einzelne Kategorien / Branchen wichtig (%)
GRUPPE 1	VERTRAUEN, VERLÄSSLICHKEIT	92	7
	KUNDENORIENTIERUNG	91	8
	RELEVANZ	81	16
	LEISTUNGSVERSPRECHEN	80	19
	HALTUNG / LEITBILD	74	22
	DIFFERENZIERUNG	71	28
GRUPPE 2	TOP-QUALITÄT	66	33
	EMOTIONALISIERUNG	61	37
	FASZINATIONSKRAFT	61	37
	DIALOGFÄHIGKEIT	56	43
	INNOVATIONSFÄHIGKEIT	53	46
	TRANSPARENZ	51	48
	WERTEGEMEINSCHAFT	46	52
	ADAPTIONSFÄHIGKEIT	41	53
GRUPPE 3	UBIQUITÄT / VERFÜGBARKEIT	40	57
	KONTINUIERLICHE VERÄNDERUNG	33	63
	HERKUNFT	17	80
	MARKENGRÖSSE	9	74

GRUPPE	Kriterium	Rangplatz bei den Top-3-Kriterien (%)	
GRUPPE 1	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	
	GRUPPE 3	HERKUNFT	17
		MARKENGRÖSSE	18

Etablierte Treiber  
bleiben, müssen aber  
neu interpretiert  
werden.

1

MARKE  
IM WANDEL

Marke ist ein etabliertes Konzept. Ein Konzept, das auf Kontinuität gründet. Daher überraschen die identifizierten **KERNTREIBER** für die Zukunftsfähigkeit zunächst nicht.

Als „immer wichtig“ setzen alle Marketing-Entscheider mit mehr als 70 % Zustimmung bekannte Aspekte wie **Vertrauen, Kundenorientierung, Relevanz, Leistungsversprechen, Differenzierung und Haltung / Leitbild** auf die Top-6-Plätze. In Einzelfällen aus dem intern vorliegenden detaillierteren Tabellen-Band werden zwar Punkte wie Kundenorientierung – z. B. in der Dienstleistungsbranche – im Vergleich zu anderen Branchen als etwas wichtiger eingestuft. Das ist nicht verwunderlich. Dort ist das (immaterielle) Leistungsversprechen weniger greif- und überprüfbar, sondern die Leistungswahrnehmung entsteht erst durch die Kundenbeziehung.

Die Detailbetrachtung zeigt aber eines deutlich: Selbst diese klassischen **TREIBER** bleiben nicht unveränderlich. Sie müssen immer wieder neu daraufhin interpretiert werden, welchem Bedeutungswandel sie in den Augen der Menschen unterliegen. War früher Vertrauen über Bekanntheit und Präsenz aufladbar, gewinnt heute zunehmend ein Punkt wie z. B. Sinnstiftungsvertrauen an Stellenwert. Marke darf Vertrauen nicht nur oberflächlich kommunikativ einfordern. Sie muss sich Vertrauen inhaltlich verdienen.

Ebenso ist Relevanz mittlerweile facettenreicher und nicht nur eine Frage nach der generellen persönlichen Bedeutsamkeit. Es ist nicht mehr nur noch die Frage, ob das funktionale Leistungsversprechen eine verwertbare Bedeutung im Lebensalltag besitzt. Weitere Relevanz-Dimension eröffnen Fragen wie die Nähe zu langfristigen ideellen Werte-Welten oder der situativen (und damit schneller wechselnden) Aufgeschlossenheit für aktuelle Diskussionsthemen oder Stimmungen.

Darüber hinaus zeigt sich im Vorgriff auf die nachfolgende Detailanalyse noch ein weiteres Indiz für die Marke im Wandel. Im Alterssplit zeichnet sich ein differenzierteres Bild. Im Segment „50+“ der Marketingentscheider erreichen viele der eher klassischen Faktoren eine deutlich höhere Zustimmung als bei den unter Fünfzigjährigen.

Demgegenüber sind es dann die jüngeren Marketer, die die „modernere“ Dimension Dialogfähigkeit höher gewichten. Zeigt sich hierin evtl. schon ein Indiz für das Auflösen und die schwindende Überzeugung von der Kraft klassischer Erfolgsfaktoren wie Vertrauen, Kundenorientierung oder Haltung und Leitbild?

Herausforderung:  
Der Spagat zwischen  
dem klar definierten  
Markenkern und  
den multiplen  
Instrumenten der  
Markenführung.

2

KONZENTRATION  
VS.  
KOMPLEXITÄT

Ohne Zweifel folgt aus den im letzten Kapitel aufgezeigten Ergebnissen, dass die Anforderungen an Markenführung wachsen. Wenn die jüngeren Marketer persönlich den Eindruck haben, dass immer mehr Kriterien einen gleich wichtigen Stellenwert haben, zeigt dies, dass das Management der Marke in der Zukunft komplexer wird. Komplexität trifft auf das klassische Mantra, dass Marke die Kunst der Konzentration ist.

Die Marke steht also vor einem Spagat. Einerseits muss sie flexibler werden. Sie kann nicht auf unterschiedliche Herausforderungen immer dieselbe Antwort geben. Andererseits dürfen die Antworten aber auch nicht so unterschiedlich sein, dass sie das Markenbild verwässern.

Wie wichtig sind die folgenden Kriterien für die Zukunftsfähigkeit einer Marke?

	Total	Alter bis 49 Jahre	Alter 50 Jahre und älter
<b>BASIS (N = 100 %)</b>	<b>139</b>	<b>95</b>	<b>44</b>
VERTRAUEN / VERLÄSSLICHKEIT	92	90	98
KUNDENORIENTIERUNG	91	91	93
RELEVANZ	81	79	86
LEISTUNGSVERSPRECHEN	80	80	80
HALTUNG / LEITBILD	74	72	80
DIFFERENZIERUNG	71	66	80
DIALOGFÄHIGKEIT	56	62	43
INNOVATIONSFÄHIGKEIT	53	47	66

WIE WICHTIG SIND DIE FOLGENDEN KRITERIEN  
FÜR DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT EINER MARKE?



STÄRKUNG  
 ANSPRECHEN  
 LEITBILD

Diese Spannung zwischen Komplexität und Konzentration zeigt auch ein weiteres überraschendes Ergebnis.

Gegenwärtig konzentriert sich in der öffentlichen Diskussion über Erfolgsfaktoren der Marken vieles auf Dialog- und Innovationsfähigkeit. Im komplexeren Verbund aller **KERNTREIBER** tauchen diese Dimensionen mit etwas über 50% nur im Mittelfeld des Rankings auf.

Bemerkenswert ist dies vor allem, weil – u. a. maßgeblich durch die amerikanische Kultur geprägt – Marke bisher stets als Innovationsmotor galt und weil gerade Innovationsfähigkeit im Gegensatz zu Vertrauen und Leitbild ein wesentlich aktiverer und direkter gestaltbarer Einflussparameter ist.

#### MARKENDEMOKRATIE VS. MARKENMONARCHIE

Prototypisch zeigt sich der Spagat zwischen Komplexität und Konzentration an einem zunächst sehr überraschenden Widerspruch. So belegt ein durchschnittlicher Zustimmungswert von 82\*, dass Marken nicht demokratisch geführt werden dürfen. Demgegenüber steht mit einem Wert von 74 die ebenfalls hohe Zustimmung, dass Marken in Zukunft partizipatorisch zu denken sind. Hier braucht es also das richtige Gespür für die Balance: **Einbeziehen der Stakeholder ja – aber danach klare Entscheidungen top-down und nachfolgend die stringente und konsistente Umsetzung über alle „Kunden-Touchpoints“ hinweg.**

\* Lesebeispiel: Für über 70 Items / Thesen wurde der Zustimmungswert durch Punktevergabe zwischen 1 = „folge der These gar nicht“ bis 100 = „halte die These für voll und ganz richtig“ vorgenommen. „82“ bedeutet, dass diese These 82 von 100 möglichen Zustimmungspunkten erreicht hat.

**AUTO** **PARTI**  
**KRATIE** **ZIPATION**  
**82** **74**

MARKE IST KEINE DEMOKRATIE-  
 VERANSTALTUNG: KLARE MARKEN-  
 VERANTWORTUNG TOP-DOWN

MARKEN SIND PARTIZIPATORISCH  
 ZU DENKEN:  
 EINBEZIEHUNG ALLER

Persönliche Bedeutung  
entsteht durch  
flexibles Handeln im  
Lebensumfeld.

3

RELEVANZ  
ENTSTEHT  
DURCH  
KONTEXT



Relevanz ist mit 81 % eines der Top-3-Kriterien für die Zukunftsfähigkeit – noch vor Leitbild, Qualität oder Differenzierung. Dies mag bei dem breiten Facetten-Spektrum von Relevanz (z. B. Relevanz bzgl. Produkt, Problemlösung, Symbolik, Status, Situation etc.) nicht wirklich überraschen. Für Aaker ist Relevanz – in der Regel geschaffen durch Innovationen – das entscheidende Kriterium für starke Marken. Wie aber schafft man in der digitalisierten Welt für fragmentierte Marken in fragmentierten Medien, bei fragmentierten Verwendungsanlässen und Zielgruppen und immer besser informierten und anspruchsvolleren Kunden Relevanz?

Wirft man einen Blick auf die Detailauswertung der Top-Nennungen, spiegeln sich zunächst viele Facetten aus Aakers Präferenz für Innovation wider. Die höchste Herausforderung wird darin gesehen, dass Relevanz durch die Innovations- und Mediendynamik eine zunehmend kurzfristige Komponente erhält.

## RELEVANZ

### ÜBERSICHT: DURCHSCHNITTE

#### BASIS (N)

139

Neue Technologien und Soziale Medien fordern Marken heraus, kurzfristiger und situativer zu agieren / reagieren, um so relevanter zu bleiben

74

In Zukunft besteht eine große Chance für solche Marken, die Konsumenten nicht nur Produkte, sondern auch dazugehöriges Wissen vermitteln können

71

Relevanz ist immer mehr die Frage einer Wertegemeinschaft. Zukunftsfähige Marken und deren Kunden müssen eine Wertegemeinschaft bilden

69

Noch weitreichender ist der folgende Perspektivwechsel: Die Balance zwischen objektiv-funktionaler und subjektiv-emotionaler bzw. ideeller Profilierung verschiebt sich in vielen Fällen: Einerseits durch die oben beschriebene Ergänzung des Leistungsversprechens durch ein Werteversprechen. Andererseits durch die Erweiterung um zusätzliche Services, wie z. B. die mit 71 Punkten als wichtig eingestufte Wissensvermittlung.

Marke wird in Folge immer enger und vielfältiger mit dem Lebensumfeld 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 Service-Anbieter. Nike bietet mittlerweile eine Reihe von Services wie z. B. Trainingsprogramme, die zum Sport motivieren – jenseits einer plumpen Abverkaufs-Mechanik.

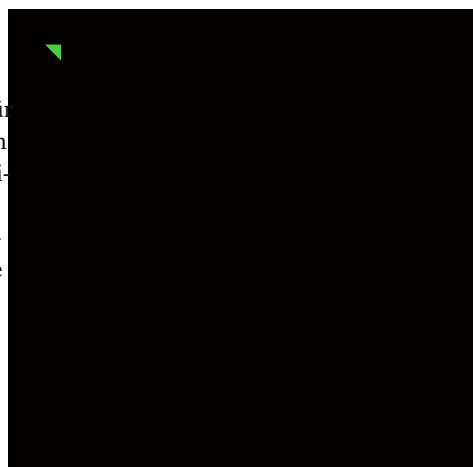
„ Das Wesentliche, was Marke auszeichnet, ist nicht die Fähigkeit, Menschen mehr zu binden (über digitale Kanäle), sondern dass sie tatsächlich Relevanz für Kunden hat und über das Produkt hinaus Mehrwert bietet.

**Dr. Christian Hahn, Leiter Marketingstrategie und Marketing-Kommunikation Deutsche Telekom**

Relevanz erhält in Zukunft im Gegensatz zur statischen Marken-Positionierung eine deutlich dynamischere Facette. Relevanz lässt sich nicht auf immer und ewig mit einer einfachen Ja-Nein-Antwort in Stein meißeln. Marken werden nicht mehr nur langfristig planen können. Die Fähigkeit zu reagieren – statt zu agieren – gewinnt an Bedeutung.

Hier liegt eine entscheidende Fähigkeit von **BRANDS AHEAD**. Sie gewinnen Attraktivität dadurch, dass sie ihren stabilen Markenkern flexibel im situativen Lebensumfeld interpretieren und inszenieren.

KitKat zeigt, wie das geht. Wie könnte man den Markenkern „Have a break“ mit mehr Augenzwinkern in aktuelle Diskussionen integrieren, als über diesen Twitter-Feed:



Die Quintessenz? Marke und Markenführung flexibel und agil halten und die Relevanz stetig an situativen Notwendigkeiten, Zeitgeist und sozialem Umfeld der Verwender ausrichten. Dies muss immer in engem Schulterschluss mit den nachhaltig und kontinuierlich gelebten Leitbildern und Werten der Marke geschehen.

Dialog-Qualität ist  
wichtiger als die  
Vielfalt der  
Dialog-Plattformen.

4

DIALOGTIEFE  
SCHLÄGT  
DIALOGBREITE

Dialogfähigkeit wird im allgemeinen Ranking lediglich in das Mittelfeld gewählt. Ähnlich wie bei Innovationsfähigkeit erreichen Einzelstatements aber sehr wohl eine ausgeprägte Wichtigkeit. Einmal mehr zeigt sich, dass Marke und Markenführung auch hier ihrem Anspruch gerecht wird, eben gerade KEINE Pauschallösung zu sein.

Es geht nicht darum, ob die Marke sich einem digitalen Dialog öffnet oder nicht. Die reine Kontaktchance darf nicht mehr als wichtigstes Entscheidungskriterium gesehen werden. Es geht vielmehr darum, welche Art und Tiefe von Dialog Menschen von der einzelnen Marke wirklich erwarten und wertschätzen.

#### DIGITAL + DIALOG

##### ÜBERSICHT: DURCHSCHNITTE

BASIS (N)	139
Zukunftsfähige Marken verlieren auch im Internet nicht die Kontrolle: Sie sind auch online gut geführte Marken.	84
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
Die Digitalisierung verringert die Bedeutung klassischer Instrumente der Kommunikation und der Markenführung nicht. Zukunftsfähige Marken ergänzen diese Instrumente, sie ersetzen sie nicht.	70
Marken sind in der digitalen Welt noch wichtiger als vorher, weil nur sie Orientierung und Vertrauensanker schaffen.	70

Gerade die Digitalisierung der Kommunikation verlangt kontrollierten, qualitätsorientierten Dialog. Beziehungstiefe u. a. durch Kundenaktivierung bestimmt zunehmend den Dialog zwischen Marke und ihren Kunden bzw. Zielgruppen. Stimmt die Dialogqualität, kann Dialog auch „kaufrelevant differenzierend“ sein.

Für die Aussage „Dialog kann keine kaufrelevante Differenzierung schaffen“ gibt es bei 39 Punkten immerhin noch vereinzelt Zustimmung. Dialog kann also, muss aber nicht, kaufrelevant differenzierend sein. Hier tritt eine deutliche Herausforderung und zugleich Chance zu Tage: **Die Investition in guten Dialog kann Relevanz und Präferenz treiben.**

Natürlich sind zukunftsfähige Marken auch online gut geführte Marken, denn im Zeitalter der sozialen Medien müssen Offline und Online nicht getrennt voneinander, sondern als ein Ganzes betrachtet werden.

71 | 39

VON 100 PUNKTEN

VON 100 PUNKTEN

**Dialog:  
Die Beziehungstiefe ist  
wichtiger als die  
Beziehungschance.**

**Dialog kann  
keine kaufrelevante  
Differenzierung  
schaffen.**

» Jede Marke muss heutzutage dialogfähig werden. Wenn wir über Zukunftsfähigkeit sprechen, dann sprechen wir über die Dialogfähigkeit der Marke in verschiedensten Ausprägungen. Interaktionen, aufnehmen, sprechen, agieren.

Tim Alexander,  
Leiter Marketing-Kommunikation, Swisscom

Das Mantra der kanalübergreifenden und einheitlichen Kundeninteraktion, das Total Customer Experience Management, stellt sich als Basisanforderung dar:

- ▼ Die Orchestrierung aller Kundeninteraktionen und Dialoge ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für den Erfolg in der Markenführung. Die reine Dialogmöglichkeit erlaubt also noch keine Differenzierung.
- ▼ Es geht um die aus Kundensicht relevanten Inhalte, die erst Beziehungstiefe schaffen und Motivator sind. (Dies erklärt auch die in jüngerer Zeit entstandene Prominenz von und Euphorie für Content Marketing.)

Eins zeigt sich klar: Marke hat eine einmalige Chance. Je komplexer und intransparenter das Umfeld in der digitalen Welt wird, desto mehr werden Marken zum Vertrauensanker im World Wide Web:

Am Beispiel Coca-Cola zeigt sich, wie wichtig Dialogfähigkeit und digitale Vertrauensanker-Funktion sind: bereits 2008 starten zwei Fans ihre eigene Coca-Cola-Facebook-Seite – weil es noch keine gab.

Fans  
promoten  
ihre  
Marke



Anstatt eines Verbots oder einer feindlichen Übernahme tritt Coca-Cola mit den beiden in den Dialog. Die beiden Gründer betreiben heute noch die Seite – mit Unterstützung von Coca-Cola – und haben mehrere Millionen Fans!

Gerade auch die Digitalisierung weist der Beziehungstiefe größere Bedeutung zu als der Beziehungsbreite – im Sinne von „weniger ist mehr“ und der deutlichen Fokussierung auf die „One-to-One“-Kundeninteraktion.

Das „Reagieren in Realtime“ wurde in entsprechenden Items als weniger wichtig eingestuft: „Realtime“ wird offenbar eher als Einflussfaktor einer umfassenderen „Kundenorientierung“ (als Hintergrundvariable) wahrgenommen. Es scheint, dass „Realtime“ damit nicht als Selbstzweck eingestuft wird, sondern vielmehr ein Instrument auf dem Weg zur Realisierung einer umfassenden und kanalübergreifenden „Kundenorientierung“ ist. Einem IT-technischen Aktionismus ohne konzeptionelle Fundierung in der Marke wird damit eine deutliche Absage erteilt.

84 70

VON 100 PUNKTEN

Zukunftsfähige  
Marken verlieren auch  
im Internet nicht die  
Kontrolle: sie sind auch  
online gut geführte  
Marken.

VON 100 PUNKTEN

Marken sind in der  
digitalen Welt noch  
wichtiger als vorher,  
weil nur sie Orientierung  
und Vertrauensanker  
schaffen.

Der Maßstab für  
Innovationskultur ist  
der Mensch mit  
seinen Bedürfnissen.

5

MEHR EMPATHIE  
STATT NUR  
TECHNOLOGIE

Beim Thema Innovationsfähigkeit zeigt sich erneut eine Kern-Erkenntnis der Studie: Markenführung muss zunehmend den Mut und die Stärke haben, sich in vermeintlichen Widersprüchen zu bewegen.

Im allgemeinen Ranking landet Innovationsfähigkeit eher im Mittelfeld, im Detail zeigen sich jedoch Statements mit hoher Relevanz. Marketer demonstrieren auch hier einen „mentalen Spagat“.

**FLEXIBILITÄT UND INNOVATION**  
**ÜBERSICHT: DURCHSCHNITTSWERTE**  
**ZUSTIMMUNGSSKALA 1–100**

BASIS (N)	139
Marken müssen den Grat zwischen Veränderung und Kontinuität ständig ausloten, um zukunftsfähig zu sein.	88
Innovation als Selbstzweck wird – selbst in Technologie-Kategorien – zum Auslaufmodell. Der Konsument wird kritischer gegenüber Neuerungen: Innovationen müssen deshalb noch kundenorientierter werden.	84
Marken haben nur dann eine Zukunft, wenn kontinuierlich in die Marke und in Innovationen investiert wird.	84
Es bedarf einer Innovationskultur und gut gemanagten Innovations-Organisation, um starke Marken aufzubauen und stark zu halten.	77
Marken sind nur dann zukunftsfähig, wenn sie auch über ihre eigene Kategorie hinausdenken und die Konvergenz von Kategorien antizipieren.	72

Innovationsfähigkeit im Allgemeinen scheint ein zu schwammiger und überstrapazierter Begriff zwischen Revolution und Evolution zu sein. Teilaspekte und detailliertere Definitionen führen zu höherer Gewichtung von um die 80 Punkte. Eine Bewertung, die zeigt, dass Innovationen in den Augen der Marketer immer breitere Anforderungen erfüllen müssen.

Die Lösung dafür: Es muss nicht immer „Kaviar“ sein. Innovation und Weiterentwicklung als „Arbeit im Detail“ wechseln sich ab. Echte Innovationen brauchen mehr Zeit, Mut und Ausdauer, um sich zu etablieren.

„ Ich unterscheide immer zwischen Innovation und Renovation. Erfolgreiche Innovationen sind sehr schwierig und aus diesem Grund leider sehr selten.

**Philippe Metzger,**  
**Geschäftsführer Marke Müller Deutschland**

▼ **WIE WICHTIG INNOVATIONSKRAFT IST, HÄNGT VOM BLICKWINKEL AB**

Innovationsfähigkeit wird auch ambivalent gesehen, wenn nach den drei wichtigsten Kriterien für Marken allgemein im Vergleich zur Bedeutung für die eigene Marke gefragt wird. Innovationsfähigkeit für „meine Marke“: aber natürlich! – jedoch für Marken allgemein: eher nachgelagert.

Dahinter verbirgt sich aber auch die Schizophrenie des eigenen Überlegenheitsgefühls. Das Eigenbild gerät in Konflikt mit dem Fremdbild. Wenn alle davon ausgehen, innovativer als der Wettbewerb zu sein, dann existiert letztlich doch wieder eine pari-pari Situation. Oder anders formuliert: Wenn jeder glaubt, er wäre besser als der andere, unterliegen zumindest 50 % einem Trugschluss. Ein ähnliches Phänomen tritt übrigens auch in der eng mit Innovation zusammenhängenden Dimension „Qualität“ auf. Sie liegt im allgemeinen Ranking auf Rang 8 mit 19 %. Im Ranking der „eigenen Marke“ steigt sie auf Rang 2 mit 35 %.

**INNOVATIONS**  
**FÄHIGKEIT**

**9** **4**

**ALLE EIGENE**  
**MARKEN MARKE**

**TOP-3-KRITERIEN**  
**RANG 9**

**TOP-3-KRITERIEN**  
**RANG 4**

» Marken können systemrelevant bleiben, indem sie ständig zuhören und über den Tellerrand schauen. So schaffen sie neue Zugänge zur Marke für Menschen. Dafür müssen sie aber ihre Komfortzone verlassen und in völlig neuen Produkten / Dienstleistungen denken. Das ist für die meisten ein schwieriger Schritt.

Tomas Caetano,  
Vice President Global Brand Marketing Volvo



## 72

VON 100 PUNKTEN

## Marke muss die Konvergenz von Kategorien antizipieren!

Um diesem möglichen Überlegenheits-Trugschluss vorzubeugen, bleibt nur der Weg, den wirklich wahrgenommenen Innovationsvorsprung aus Kundensicht bewerten zu lassen. Die befragten Marketing-Profis bauen diese Sensibilität bereits auf: Innovation wird nicht mehr als Frage reiner Technologie-Sprünge gesehen. Mit einem Zustimmungswert von über 84 Punkten sind sich die Marketer darüber bewusst, dass sich Innovation erst in den Augen der Verwender und ihrer Bedürfnisse entscheidet. Selbst die früher als technologieverliebt titulierte Gebrauchsgüterindustrie hat hierfür mittlerweile ihre Augen geöffnet. Damit wird Technologie wieder als das gesehen, was sie auch ist – ein Instrument zur bestmöglichen Unterstützung des Kunden („Enabler“) und nicht als Selbstzweck.

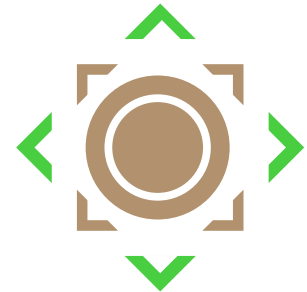
Der Blick aus Verbraucherperspektive verlangt es aber auch, sich des reinen Branchendenkens zu entledigen. Menschen denken und handeln nicht in Branchenkategorien. Sie leben im Kontext ihres persönlichen Lebensumfelds. **Zu antizipieren, wie ehemals getrennte Kategorien zukünftig ineinanderfließen, wird eine der wichtigsten Fähigkeiten für den BRANDS AHEAD MARKETER werden.** Es ist die Fähigkeit, zu erkennen, welche Services über das Kerngeschäft hinaus aus Kundensicht einen sinnvollen Mehrwert ergeben. Die Frage, was die Kategorie bisher ausgemacht hat, tritt in den Hintergrund. Das Buzz-Word „Blurred Boundaries“ morpht von der Vision zum Standard.

„**Marken werden künftig insbesondere dann erfolgreich sein, wenn sie ihre Rolle und ihren USP in konvergierenden Märkten verstanden haben. Ein Beispiel: Immer mehr Menschen nutzen ihr Handy als Geldbörse, insofern können Unternehmen wie Vodafone in fünf Jahren auch Wettbewerber im Markt für Finanzdienstleistungen sein.**“

**Rainer Balensiefer, Managing Director  
Accenture Interactive**

Wer Konvergenz antizipiert, braucht aber noch mehr – den Mut und die Ausdauer, seinen Antizipationen die Zeit zur Reife zu geben.

BMW's Weg mit dem iDrive-Konzept zeigt dies prototypisch.



Anfangs wurde es unter dem Blick der technologischen Machbarkeit nach vorne getrieben. Aufgrund von Bedienbarkeitsfragen stieß es zunächst auf Vorbehalte. Mittlerweile gehört das Konzept zu einer intuitiven Selbstverständlichkeit.

Es wird also darauf ankommen, eine stringente Innovationskultur zu leben, die relevante Innovationen bei gleichzeitiger Kontinuität der Markenführung entwickelt.

Werteversprechen  
ergänzt Leistungs-  
versprechen.

Marken müssen für  
den Wettbewerb  
auf beiden Ebenen  
gerüstet sein.

6

HALTUNG  
VS.  
FUNKTION

Fragmentierung, Digitalisierung, der Prosumer: Sind angesichts dieser Entwicklungen Leitbilder „out“ oder bleiben Haltung und Leitbild auch zukünftig unter neuen Titeln wie „Brand Purpose“ oder „Werte-Fokus“ zwingender Markenbestandteil? Platz 5 im **TREIBER**-Ranking bestätigt ihren hohen Stellenwert.

Erneut eröffnet sich ein differenzierendes Spannungsfeld: Auf der einen Seite brauchen Marken neben ihrem Leistungsversprechen eine klare und gelebte Wertehaltung (92 Punkte). Gleichzeitig gilt es zu beachten, dass eine reine Kopplung der Marke an Werte und Zeitgeist ihre Zukunft gefährdet (71 Punkte). **Mit anderen Worten: ein „Ja“ zur Klarheit, aber ein „Nein“ zu Aktionismus und Aufgreifen jedes Hypes und jeder Mode.**

#### LEITBILDER UND WERTEFELDER

##### ÜBERSICHT: DURCHSCHNITTSWERTE BASIS (N)

	139
Zukunftsfähige Marken schaffen Vertrauen, indem sie – basierend auf einem klaren Markenkern – ein Leistungsversprechen abgeben und ihre Verbraucher ernst nehmen.	94
Hinter starken und zukunftsfähigen Marken stehen klare und gelebte Wertedimensionen als Fundament. Eine klare Haltung und Aussage, wofür die Marke steht.	92
Marken nur über den Zeitgeist oder Wertegemeinschaften zu definieren und nicht an ein festes, wiedererkennbares, relevantes Produkt zu koppeln, gefährdet die Zukunftsfähigkeit.	71

Die Markenrealität stellt damit den **BRANDS AHEAD MARKETER** vor eine weitere Herausforderung. Es wird zunehmend schwerer für die Marken, sich über eines ihrer Standbeine, das funktionale Leistungsversprechen, zu differenzieren. Durch neutrale Testinstitutionen haben Verbraucher gelernt, dass Hersteller- und Handelsmarken in funktionaler Leistungsperspektive häufig auf Augenhöhe sind. Hier zeigt sich die erste Differenzierungshürde.

**Die zweite Differenzierungshürde zeigt sich für den werteorientierten Marketer darin, dass der Werte- und Leitbildfokus parallel aber das komplette Wettbewerbsszenario ändert.**

**So steht Coca-Cola mit seinem „Happiness“-Versprechen nicht mehr nur in Konkurrenz zu Pepsi. Auf der Werte-Ebene entsteht plötzlich eine Rivalität zu branchenfremden Marken wie dem Online Händler Zappos.**

**Coca-Colas „Open Happiness“ kämpft jetzt gegen Zappos „Delivering Happiness“ um Aufmerksamkeit und Präferenz für die jeweilige Dialog-Plattform. Der Wettbewerb verschiebt sich auf ein höheres Niveau.**

Verstärkt wird diese Gefahr durch die limitierte Anzahl möglicher Wertefelder oder Territorien. Selbst etablierte Wertemodelle wie Limbic-System oder NeedScope bieten keine unendliche Anzahl an „Werte-Spielfeldern“.

Werte können also nicht pauschal eine Marke zukunftssicher machen. Viel hängt von der aktuellen Stärke der Marke und der richtigen Gewichtung des Wertefokus ab. Es stellt sich damit die Frage, mit welchen ideellen Wertewelten i. S. einer Haltung sich eine Marke überhaupt verbinden lässt.

„**Marken haben die Kraft, dass sie Werte reflektieren können, Wertegemeinschaften bilden. Ob dies offensiv gelebt, in Reduzierung wahrgenommen oder akzeptiert wird, darüber können wir diskutieren.**

**Ohne die entsprechende Leistungsunterstützung durch Marke gelingt weder die Bildung reiner Wertegemeinschaften noch der Versuch reine Wertebündel zu vermarkten. Kurz: So wie Marke Haltung hat, muss Marke ihre Werte auch kommunizieren.**

**Christian Köhler,  
Hauptgeschäftsführer  
Markenverband e. V.**

Eingespielte Wertegemeinschaften (wie etwa Harley-Davidson-Fahrer) verlieren an Bedeutung, je mehr Teilnehmer zu der jeweiligen Wertegemeinschaft stoßen: je mehr Teilnehmer eine Wertegemeinschaft hat, umso inhomogener wird diese in sich und „franst“ damit bildlich gesprochen in ihrem Wertekanon aus und verliert an Profil.

Konkret gilt es also zu klären, ob ein Leitbild existiert, von allen wichtigen Personen der Führungsebene gekannt und in gleicher Weise formuliert werden kann. Wird das Leitbild z. B. in alle Aspekte der Kommunikation übersetzt, wird es gemessen (Fremdbild und Selbstbild), gibt es ein Vertrauensmanagement (z. B. Messung der Servicequalität)?

Existenz eines Leitbildes – Umsetzung in jede Maßnahme – Messung als Selbst- und Fremdbild: Ein Erfolgsdreieck!

FAZIT

Je mehr die Marke für ihre langfristige Tragfähigkeit auch auf ihr individuelles Umfeld achten muss, desto entscheidender wird die Gegenwart und deren Verständnis.

**Die Zukunftsfähigkeit der Marke liegt im Hier und Jetzt!**

CONTENTS  
CONTENTS  
CONTENTS

## BRANDS AHEAD ORCHESTRIEREN MIT DEN DREI C.

Pauschale Antworten zur Zukunftsfähigkeit treffen nicht die individuelle Markenrealität. Zu vielfältig ist mittlerweile die Zahl möglicher Einflussfaktoren geworden, die in unterschiedlichen Branchen-Mixes als wichtig eingestuft werden.

Eine Entwicklungslinie als inhaltliche Empfehlung:

- ▶ **BRAND CONTEST**  
 Marke gewinnt Wettbewerbsstärke durch faktische Überlegenheit gegenüber Wettbewerbern. Der Blick von innen nach außen: Wichtig ist, was ich kann.
- ▶ **BRAND CONTENT**  
 Marke muss Inhalte und Werte schaffen, die die Kunden zum Engagement oder Dialog mit der Marke motivieren. Der Blick von außen nach innen: Wichtig ist, was meine Verwender generell interessiert.
- ▶ **BRAND CONTEXT**  
 Marke gewinnt an Bedeutung, wenn sie sich nahtlos in den Lebensalltag der Zielgruppe integriert. Der Blick auf die Situation: Wichtig ist, wie Dinge zusammenhängen.

EVOLUTIONS-STUFE	KERNTHESE	INDIKATOR	IMPLIKATION
<b>BRAND CONTEST</b>	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
<b>BRAND CONTENT</b>	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
<b>BRAND CONTEXT</b>	Persönliche Bedeutung entsteht durch flexibles Handeln im Lebensumfeld	Bedeutung von Wertefit, Wertegemeinschaften, Beziehungstiefe, Veränderung bei hoher Kontinuität verweisen auf die situative Relevanz	Marke muss lernen, situativ stimmig zu reagieren, statt nur starr proaktiv zu agieren

# CHECKLISTE

CHECKLISTE ZUM ERFOLG – FRAGEN,  
AUF DIE ZUKUNFTSFÄHIGE MARKEN EINE ANTWORT HABEN

SOLLTE IN IHRER MARKEN-  
CHECKLISTE NOCH EIN HAKEN FEHLEN,  
RUFEN SIE UNS AN!

## DIE METHODE DER STUDIE

## ▼ PHASE 1: QUALITATIVE PHASE

Mehrstündige Einzelgespräche und Roundtables mit insgesamt 22 Marketing-Verantwortlichen von führenden B2B- und B2C-Markenartiklern aus Branchen wie Auto, Food, Finanzen, Telekommunikation.

**Zeitraum:** Juni 2014

**Ergebnis:** Kriterienkatalog mit möglicher Relevanz für die Zukunftsfähigkeit von Marken im Allgemeinen oder für einzelne Branchen und Kategorien im Besonderen

## ▼ PHASE 2: QUANTITATIVE BEFRAGUNG

**Input:** Über 70 Items und weitere Fragen nach Top-3-Kriterien und Treibern der Zukunftsfähigkeit

**Befragte:** 139 Unternehmensführer und Marketingleiter /-vorstände aller Branchen (9% Ausschöpfungsquote)

Online-Befragung

**Zeitraum:** 8.10. – 12.11.2014

## IMPRESSUM | KONTAKT



**ALESSANDRO PANELLA**  
Chief Strategy Officer  
Grey Germany  
+49 (0)211 3807 444  
alessandro.panella@grey.de  
grey.de



**HARTMUT SCHEFFLER**  
Geschäftsführung  
TNS Infratest  
+49 (0)521 9257 330  
hartmut.scheffler@tns-infratest.com  
tns-infratest.com

## ONLINE

brandsahead.de

## GESTALTUNG

KW43 BRANDDESIGN  
kw43.de



**CHRISTIAN KÖHLER**  
Hauptgeschäftsführer  
Markenverband e. V.  
+ 49 (0)30 206 168 10  
c.koehler@markenverband.de  
markenverband.de



**PROF. DR. RALF E. STRAUSS**  
Präsident  
Deutscher Marketing Verband e. V.  
+49 (0)40 645 371 91  
strauss@marketingverband.de  
marketingverband.de

## NICHT ZULETZT, DIE TAKE AWAYS

- ▶ **Zukunftsfähige Marken agieren, werden partizipatorisch geführt, investieren und machen sämtliche Mitarbeiter zu Markenbotschaftern über alle „Kunden-Touchpoints“ hinweg.**
- ▶ **Zukunftsfähige Marken schaffen Vertrauen durch einen starken Markenkern, durch klare Wertedimensionen, durch ein klares Leistungsversprechen, durch ständige Relevanz von Produkt und Auftritt.**
- ▶ **Die Herausforderungen der Digitalisierung sind für starke und damit zukunftsfähige Marken beherrschbar, insbesondere wenn Dialog qualitativ verstanden wird: Beziehungstiefe ist wichtiger als Beziehungsbreite.**
- ▶ **Emotionalisierung darf nicht Selbstzweck sein: Emotionalisierung muss zum Markenkern und Markenfit passen und kategorieabhängig dekliniert werden.**
- ▶ **Innovationen und Innovationskultur sind je nach Branche und Kategorie unterschiedlich zu gewichten. Und: Innovation und Qualität werden für die eigene Marke wichtiger eingestuft als für Marken allgemein!**
- ▶ **Kundenorientierung ist die Herstellung eines Wertefits zwischen Markenwerten und Werten der Käufer, ein ständiger Abgleich von Selbstbild und Fremdbild.**
- ▶ **Die Zukunftsfähigkeit einer Marke ergibt sich aus einer Kombination von besonders wichtigen branchen- und kategorieübergreifenden Kriterien einerseits (Klassische Erfolgsfaktoren) und branchen- und kategorieabhängigen Merkmalen (Differenzierung) andererseits.**



- ▶ Existiert ein Leitbild und ist dies unternehmensweit bekannt?
- ▶ Wird das Leitbild in alle Bereiche des Marketings und der Kommunikation übersetzt?
- ▶ Sind sämtliche Mitarbeiter auch Markenbotschafter (Selbstverständnis, Training)?
- ▶ Wird das Leitbild am Wertefit zwischen Marke / Unternehmen und Kunde ausgerichtet?
- ▶ Ist die „reason why“-Frage auch auf Kundenseite gestellt und beantwortet?
- ▶ Werden Digitalisierung und Dialog konsequent nicht nur in Richtung Quantität (Kontakte), sondern auch in Richtung Qualität (Aktivierung etc.) gelebt?
- ▶ Wird Emotionalisierung nicht als Selbstzweck / Schlagwort verstanden, sondern in Abhängigkeit von Markenkern und Wertefit?
- ▶ Existiert ein systematisches und stringentes Innovationsmanagement mit dem Ziel, relevante Innovationen zu entwickeln und einzuführen?
- ▶ Wird die Marke so agil geführt, dass die Relevanz immer wieder an situative Notwendigkeiten, an den Zeitgeist, an soziale Umfeldler, in engem Schulterschluss mit den Leitbildern und Werten der Marke angepasst wird?

