



Mega-Macht Marke

Bleibende Werte
in wechselvollen Zeiten

Vollständig überarbeitete Neuauflage

Tjark Freundt | Sascha Lehmann | Nils Liedtke | Jesko Perrey

Mega-Macht Marke

Tjark Freundt | Sascha Lehmann | Nils Liedtke | Jesko Perrey

Mega-Macht Marke

Bleibende Werte in wechselvollen Zeiten

Executive Editor: Cornelius Grupen

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen

info@redline-verlag.de

MegaMachtMarke@mckinsey.com

1. Auflage 2021

© 2021 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,

Türkenstraße 89

80799 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Monika Spinner-Schuch

Executive Editor: Cornelius Grupen

Abbildungen: Tanja Barrall

Umschlaggestaltung: Maria Verdorfer

Umschlagabbildung: [shutterstock.com/mikser45](https://www.shutterstock.com/mikser45); [shutterstock.com/Illus_man](https://www.shutterstock.com/Illus_man)

Satz: abavo GmbH, Buchloe

Druck: Florjancic Tisk d.o.o., Slowenien

Printed in the EU

ISBN Print 978-3-86881-787-4

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-199-0

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-200-3

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

Zehn Thesen zur Zukunft der Markenführung	9
Eine neue Tonart: die Renaissance des Marken-Dreiklangs	19
1.1 Marken schaffen bleibende Werte	21
1.2 Digitale Marken werden erwachsen	21
1.3 Ein neuer Konsumententypus entsteht	23
Björn Annwall (Volvo) im Gespräch	31
Massenweise Marmelade: Marken machen das Leben leichter	39
2.1 Der hungrige Esel	40
2.2 Definitionen	42
2.3 Die Relevanz von Marken	48
2.4 Markenführung im digitalen Zeitalter	55
2.5 Halt und Haltung in Krisenzeiten	57
Tina Müller (Douglas) im Gespräch	61
Vom Omnibus zu Online-Buzz. Neue Quellen und Methoden	69
3.1 Agile Insights – iterativ, flexibel, effizient	72
3.2 Neue Wege in der Marktforschung	74

3.3 Wo die Reise hingeht	97
3.4 Implikationen für die Markenführung	100
Prof. Marc Fischer (Universität Köln) und Prof. Mark Heitmann (Universität Hamburg) im Gespräch	103
Mehr Wert durch Mehrwert.	
Gute Markenführung zahlt sich aus	123
4.1 Alte und neue Welt	124
4.2 Der Blick nach vorne	128
4.3 Performance oder Brand?	130
4.4 Das Beste aus beiden Welten: Brand-Performance-Marketing	132
4.5 Granularität ist Trumpf	139
4.6 Ein Tool allein bringt noch keinen Wandel	144
4.7 Die Full-Funnel-Perspektive	145
Tarek Müller (About You) im Gespräch	148
Die wahren Werbetreiber:	
Kreativität schlägt Krawall	163
5.1 2005: Der Wert von Kreativität ist messbar	166
5.2 2016: Kreativität schafft bleibende Werte	175
5.3 2018: Kreativität schlägt Krawall	179
5.4 Kreativität oder Analytik? Kreativität und Analytik!	184
Holger Jung und Jean-Remy von Matt (Jung von Matt) im Gespräch	188
Wieso, weshalb, warum?	
Die Suche nach dem Sinn	199
6.1 Purpose – nur ein Trendthema?	200
6.2 Purpose als Wachstumsfaktor	202

6.3 Purpose als Chance für CMO und CEO	206
6.4 Purpose-orientierte Markenführung	208
6.5 Wie schaffen wir den Wandel?	218
Jennifer Rosenberg (Rosenberg gp) und Martin Thomas (bank99) im Gespräch	220

Der Star ist das Team – Multi-Marken-Management 229

7.1 Markenführung ist wie Fußball	231
7.2 Die Marke als Spieler	232
7.3 Das Portfolio als Team	236
7.4 Der CMO als Coach	245
7.5 Starke Spieler in einem starken Team	257
Ansgar Hölscher (Beiersdorf) im Gespräch	259

Versprochen ist versprochen: Die Marke als Erfahrungswelt 269

8.1 Die Marke gibt den Rahmen für das Kundenerlebnis vor	270
8.2 Von der Marke zur Kundenerfahrung	272
8.3 Aspiration und Purpose als Ausgangspunkte	274
8.4 Re-Design von Kundenerlebnissen anhand von »Kundenreisen«	275
8.5 Grundlagen für die Transformation der Customer Experience schaffen	284
8.6 Umdenken auf allen Ebenen	289

Keine Angst vor dem »War for Talent«: Starke Marken sind attraktive Arbeitgeber 293

9.1 Faust oder Nathan?	294
9.2 Von Marken und Menschen	297
9.3 Starke Marken punkten auch im Wettbewerb um die besten Talente	299
9.4 Wie alles zusammenkommt	302

9.5 Perspektivenwechsel: die Mitarbeiter als Markenbotschafter	304
9.6 Starke Marken wachsen von innen nach außen Michael Trautmann (thjnk ag) im Gespräch	305 310
Irrgarten oder Wunderland?	
Auf der Suche nach dem idealen Agenturmodell	319
10.1 3000 verschiedene Agenturen	321
10.2 Erste Aufgabe: Transparenz schaffen	324
10.3 Die Grinsekatze im Wunderland	326
10.4 Das passende Agenturmodell	329
10.5 Und welches Modell passt zu uns?	339
10.6 Seien Sie ein großartiger Kunde	340
Danksagung	347
Über die Autoren	349
Literatur	351
Anmerkungen	357
Stichwortregister	377

Zehn Thesen zur Zukunft der Markenführung

*»Wenn wir wollen, dass alles so bleibt, wie es ist,
muss sich alles ändern.«*

Don Giuseppe Tomasi, Der Leopard

Seit der ersten Auflage von Mega-Macht Marke sind über 15 Jahre vergangen. Insgesamt ist das Buch seither in sieben verschiedenen Ausgaben erschienen, darunter eine Übersetzung ins Italienische und drei englischsprachige Auflagen – eine beispiellose Erfolgsgeschichte. Wie bei allen starken Marken beruht dieser dauerhafte Erfolg auf der Wahrung des Bewährten bei gleichzeitiger Bereitschaft zur ständigen Erneuerung. Herzstück aller Ausgaben von Mega-Macht Marke und seiner zahlreichen Ableger, von Marketing nach Maß bis Marketing Performance, ist der weltweit vielfach bewährte Dreiklang aus Science, Art und Craft. Die vierte Auflage von Mega-Macht Marke nehmen wir zum Anlass, diesen Dreiklang gründlicher als je zuvor zu aktualisieren. Als Leitfaden dienen uns dabei zehn bewusst zugespitzte Thesen zur Zukunft der Markenführung. Wir sind zuversichtlich, dass diese Thesen für unsere Leserinnen und Leser leisten, was starke Marken heute für Verbraucher* und Entscheider leisten: Sie geben Orientierung in Zeiten wachsender Unübersichtlichkeit und fordern die Empfänger auf, den Dialog mit dem Absender zu suchen.

Wir freuen uns auf Ihre Zuschriften an
megamachtmarke@mckinsey.com.

* Hier und an vielen anderen Stellen des Buchs benutzen wir das generische Maskulinum. Damit sind nicht nur männliche Personen, sondern Personen aller Geschlechter gemeint. Wir verwenden das generische Maskulinum nicht, um Frauen oder Menschen unbestimmten Geschlechts auszugrenzen, sondern ausschließlich, um die Lesbarkeit des Textes zu erhöhen.

[1] Starke Marken schaffen durch das Zusammenspiel von Science, Art und Craft bleibende Werte. Marken gehören zu den wertvollsten Aktivposten eines Unternehmens – auch und gerade in schweren Zeiten.

Wir leben in schnelllebigen Zeiten. Verbraucherinnen und Verbraucher springen mit einem Fingerstreich von Marke zu Marke, von Produkt zu Produkt und von Händler zu Händler. Gleichzeitig beschleunigt sich die Markenkommunikation bis hin zur automatischen Ausspielung maßgeschneiderter Botschaften in Echtzeit. Neue Mikromarken bedienen immer kleinere Zielgruppen mit immer spezielleren Nutzenversprechen. Zudem hat das Bewusstsein für die Endlichkeit der Ressourcen, die Verwundbarkeit unseres Planeten und die Anfälligkeit der globalisierten Wirtschaftswelt für Krisen aller Art weite Teile der Öffentlichkeit erfasst. Die Covid-19-Pandemie lässt ein wachsendes Bedürfnis der Verbraucher nach Sicherheit und klarer Kommunikation sowie eine weitere Verschärfung des Wettbewerbs um ihr Vertrauen erwarten. Gleichzeitig wird sich die Interaktion von Verbrauchern mit Marken aller Voraussicht nach noch weiter in den digitalen Raum verlagern. Der digitale Kanal wird sich für viele Marken von einer Option unter vielen zum Hauptkanal für Kommunikation und Interaktion entwickeln und verfestigen. Gerade jene Marken, die das Thema Digitalisierung bisher eher stiefmütterlich behandelt haben, sind nun gezwungen, in kurzer Zeit von Schrittgeschwindigkeit auf Spitzengeschwindigkeit zu beschleunigen (»leapfrogging«). Gelten unter diesen Bedingungen die bewährten Grundsätze guter Markenführung noch? Was muss sich ändern, damit die starken Marken von heute auch in Zukunft erfolgreich sind? Wir plädieren für eine Wiederbelebung des bewährten Dreiklangs Science, Art und Craft mit neuen Methoden, neuen Werten und neuen Arbeitsweisen.

[2] Je schneller Kanäle und Kontaktpunkte sich verändern, desto wichtiger wird die Marke als feste Größe. Im multioptionalen Zeitalter sind starke Marken als Quellen von Vertrauen und Verlässlichkeit nachweislich wichtiger denn je.

Online-Shopping ist billig und bequem. Aber was, wenn das heiß ersehnte Päckchen nie ankommt oder die bestellte Ware nicht den Erwartungen entspricht, obwohl die Rechnung längst bezahlt ist? Dann ist guter Rat mitunter teuer. Solchen Enttäuschungen beugen Online-Nutzer vor, indem sie sich an starke Marken halten. Das zeigt eine gemeinsame Studie von McKinsey und der Universität Köln zur Markenbedeutung, die in ihrer jüngsten Welle erstmals um sechs reine Online-Kategorien erweitert wurde. Die wichtigste Erkenntnis: Im Internet sind Marken nicht etwa weniger wichtig, sondern mindestens genauso wichtig wie im Offline-Bereich. Beim Online-Einkauf sind Marken aus Sicht der Verbraucher sogar um 14 Prozent wichtiger als beim Einkauf im niedergelassenen Handel. »Die Erklärung für diesen großen Abstand liefert eine tiefer gehende Analyse der Markenfunktionen«, so Prof. Dr. Marc Fischer. »Für Online-Shopper ist Risikoreduktion die mit großem Abstand wichtigste Markenfunktion. Der entsprechende Wert liegt um mehr als 13 Prozent über dem für Selbstverwirklichung. Eine starke Marke schafft Vertrauen und sie schützt die Verbraucher vor den Folgen einer falschen Entscheidung.« In Zeiten der Covid-19-Pandemie wird die Vorsicht der Verbraucher und damit die Bedeutung von Marken als Garanten für Verlässlichkeit und Qualität nach Meinung vieler Experten weiter zunehmen.

[3] Starke Marken nutzen neue Quellen und Methoden, um die Trends von morgen schon heute zu erkennen. Sie messen und optimieren ihren Erfolg auf der Basis harter Fakten, von der Bekanntheit über die Werbewirkung bis zur Zahl ihrer Follower in sozialen Netzwerken.

Derzeit wenden Unternehmen weltweit durchschnittlich 6,6 Prozent ihres Marketingbudgets für moderne Analysemethoden auf. Schon in drei Jahren werden es mehr als 11 Prozent sein. Diese Investitionen zahlen sich aus. Wie ein McKinsey-Benchmarking unter Mitarbeit von rund 700 Marketing- und Vertriebsmanagern zeigt, schneiden Unternehmen, die intensive Kundendatenanalysen betreiben, hinsichtlich ihres Umsatz, ihres Gewinns und ihrer Marketingrendite besser ab als der Wettbewerb. Entscheidend ist

dabei nicht allein die große Datenbasis (»big data«), sondern vor allem deren Erschließung durch moderne und flexible Analyseverfahren (»big research«). Viele Unternehmen nutzen analytische Methoden auch, um das Verhalten ihrer Kunden am Point of Sale zu untersuchen. Dank kostengünstiger Sensoren, die sich mittlerweile sogar in die angebotenen Produkte oder deren Etiketten integrieren lassen, ist es in den letzten Jahren wesentlich einfacher geworden, solche Daten im Laden zu erheben. Ein weiterer Trend: Agile Insights. Zum Beispiel erstellen neue Dienstleister für große, weltweit agierende Konzerne detaillierte Zielgruppenprofile auf Basis der intelligenten Kombination von Daten aus verschiedenen Quellen. Früher dauerten solche Vorhaben viele Monate. Heute geht das fast in Echtzeit.

[4] Starke Marken verstehen sich als Profit-Center, nicht als Kostenfaktor. Sie nutzen innovative Methoden, um die Rendite ihrer Investitionen kanalübergreifend zu erfassen und nachhaltig zu erhöhen.

An welchen Stationen der Customer Decision Journey entfalten Marketingmaßnahmen besonders große Wirkung? Welche Botschaften, Kanäle und Formate sind am besten geeignet, um die Einstellungen und Kaufentscheidungen von Konsumenten zugunsten der beworbenen Marke zu beeinflussen? Wie müssen Investitionen in die Produktion und Aktivierung von Werbemitteln auf Marken und Kanäle verteilt werden, um die größtmögliche Wirkung zu entfalten?

Auf solche Fragen antwortet als zentrale Messgröße der Marketing Return on Investment (MROI). In der Vergangenheit gab es allerdings für jedes Medium und jede Fragestellung spezialisierte MROI-Insellösungen, deren Ergebnisse häufig nur schlecht miteinander vergleichbar waren. Deswegen fehlte bisher eine integrierte Entscheidungsgrundlage zur Steuerung und Optimierung des Gesamtbudgets. Das digitale Performance Marketing war dabei wegen besserer Datenlage häufig im Vorteil gegenüber klassischen Kommunikationskanälen und langfristigen Investitionen in die

Gesundheit und das Image der Marke. Nun aber rückt, nicht zuletzt dank personenbezogener Datensätze, eine universelle MROI-Ermittlung in greifbare Nähe. Die Chance: die überfällige Überwindung der Trennung von Performance Marketing einerseits und Brand Marketing andererseits.

[5] Starke Marken setzen in ihrer Kommunikation auf Relevanz und Kreativität, nicht auf Krawall oder Provokation. Werbung, die zur Marke und den Bedürfnissen ihrer Kunden passt, wirkt sich nachweislich günstig auf das Abschneiden der beworbenen Marke im Kaufprozess aus.

Wie muss Werbung sein, damit sie wirkt? Schnell, laut und teuer? Nicht unbedingt. Weitblick und Werte sind für nachhaltigen Erfolg mindestens genauso wichtig. Eine aktuelle Studie von McKinsey, dem Gesamtverband der führenden Kommunikationsagenturen in Deutschland (GWA) und BBDO liefert erste Anhaltspunkte, dass Werbetreibende und ihre Agenturpartner umdenken müssen – zumindest, wenn es ihnen nicht nur um kurzfristige Knalleffekte, sondern um nachhaltige Wirkung geht. Denn auch die beste Kampagne braucht Zeit, um beim Empfänger ihre volle Wirkung zu entfalten. Der stärkste Einfluss einer Kampagne auf die Käuferwägung der Kunden zeigt sich erst vier Monate nach dem Ende der Aktivierung. Diese Beobachtung ist ein erstes Indiz dafür, dass die in der Werbebranche weit verbreiteten Versuche, mit möglichst viel Krawall maximale mediale Aufmerksamkeit zu erregen, an den strategischen Zielen der meisten Auftraggeber vorbeigehen. Halsbrecherische Abenteuer, Gewaltexzesse, die unmotivierte Zurschaustellung nackter Haut und ähnliche Grenzüberschreitungen mögen kurzfristig große Aufmerksamkeit erzeugen. Die Einstellungen und das Verhalten der Verbraucherinnen und Verbraucher dagegen beeinflussen sie kaum. Wenn der Bezug zum Produkt fehlt, kann solche Werbung das Markenimage sogar negativ beeinflussen: Krawall schreckt ab. Viel wichtiger ist die Relevanz der Werbebotschaft: »Passt die Kampagne zu den Bedürfnissen der Zielgruppe? Ist ein klarer Nutzen für die Empfänger erkennbar?« Kampagnen, die diese Kriterien erfüllen, sind deutlich erfolgreicher als der Durchschnitt.

[6] Starke Marken zeichnen sich angesichts wachsender Beliebtheit durch nicht verhandelbare Werte und eine klare Haltung (»Purpose«) aus. Die Marke steht dabei nicht mehr allein im Dienst von Investoren. Sie wird zunehmend zum Garanten verantwortungsvoller Unternehmensführung und gesamtgesellschaftlicher Wertstiftung.

Wegen der Covid-19-Pandemie wird das Wertegerüst unserer Generation sich vermutlich grundlegend verschieben. Werte wie Solidarität und Sicherheit gewinnen gegenüber Eigennutz und grenzenloser Freiheit an Bedeutung. Gesamtgesellschaftliche Wertstiftung rückt damit noch weiter in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns. Am Thema Purpose kommt in Zukunft deshalb keine Konsumentenmarke mehr vorbei. Im Zentrum steht dabei die Frage nach der eigenen Bestimmung: Warum gibt es uns? Und was tragen wir jenseits von unmittelbarem Nutzen für unsere Kunden und wachsenden Erträgen für unsere Investoren zum Wohl der Gesellschaft bei? Immer mehr Verbraucherinnen und Verbraucher erwarten von den Marken ihres Vertrauens ein klares Bekenntnis zu Werten wie Gemeinnutzen, Nachhaltigkeit, Fairness und Umweltschutz. In einer Umfrage forderten zuletzt 87 Prozent der Befragten, dass Unternehmen nicht nur Profit erwirtschaften, sondern Wert für die ganze Gesellschaft stiften. Zwei Drittel der Verbraucher sehen dabei nicht die Politik, sondern die Marken selbst in der Pflicht. Wird eine Marke diesen Erwartungen nicht gerecht, muss sie mit Kritik in den sozialen Medien und Boykotten an der Ladenkasse rechnen. Jeder zweite Verbraucher wendet sich von Marken ab, die sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung entziehen. Immer mehr Unternehmen bekennen sich deshalb zu einer werthaltigen Wirtschaftsweise. Virgin-Gründer Richard Branson bringt es so auf den Punkt: »Die Marken, die zukünftig erfolgreich sein werden, sind diejenigen, die eine Existenzberechtigung (»Purpose«) jenseits ihres Profits haben.«

[7] Starke Marken sind umso wertvoller, je eindeutiger ihre Position und ihre Aufgabe bestimmt sind. Deshalb sollte jede Marke im Portfolio eines Unternehmens eine wohldefinierte Rolle spielen. Wegen der wachsenden Fragmentierung von

Bedürfnissen und Zielgruppen kann dabei auch kleinen Marken große Bedeutung zukommen.

Viele Unternehmen haben mehr Marken als nötig und längst trägt nicht jede Marke in ausreichendem Maß zur Erreichung der Geschäftsziele bei. Gleichzeitig gibt es in vielen Kategorien Nischen, die gar nicht oder zumindest nicht mit hinreichend differenzierten Angeboten bedient werden. Angesichts fragmentierter Bedürfnisse, abwechslungs hungriger Verbraucher und neuer Wettbewerber ist eine klare, faktenbasierte Portfoliostrategie wichtiger denn je. Welche Marke steht für das Brot-und-Butter-Geschäft? Welche Marke liefert das Wachstum von morgen? Welche Marke ist ihrer Zeit voraus? Welche Marke hat ihre besten Tage hinter sich? Erfolgreiche Unternehmen unterziehen jede einzelne Marke einer kritischen Prüfung: Bedient die Marke ein Kundenbedürfnis, das keine andere Marke erfüllen kann? Wirft die Marke genug ab, sei es als »cash cow«, sei es als Wachstumstreiber? Wie weit können wir eine vorhandene Marke dehnen, ohne sie zu beschädigen? In welchen Bereichen müssen wir das Portfolio erweitern, um Kunden zu erreichen, die von unseren Bestandsmarken nicht angesprochen werden? Gibt es Möglichkeiten, unser Portfolio durch gezielte Übernahmen zu optimieren? Und reichen unsere Kräfte überhaupt aus, um einer großen Anzahl an Marken gerecht zu werden? Von welchen Marken sollten wir uns trennen?

[8] Starke Marken geben ein Versprechen, das in allen Kanälen und an allen Kontaktpunkten erfüllt werden muss. Starke Marken sorgen bei jedem Kunden für eine durchgängig angenehme Erfahrung und bereiten ihren besten Kunden immer wieder erfreuliche Überraschungen.

Eine spektakuläre Kampagne oder ein aufsehenerregendes Produkt gelingt fast jeder Marke irgendwann im Lauf ihrer Geschichte. Aber das sind nur Momentaufnahmen. Die wahre Größe starker Marken beweist sich auf der Langstrecke. Weitsichtige Unternehmen bemühen sich deshalb, alle Erfahrungen, die ein Kunde mit einer Marke macht, mit deren Positionierung in Einklang zu bringen. Ausgehend

vom Markenversprechen untersuchen sie deshalb die wichtigsten Kundenreisen (Customer Journey), wie etwa den Abschluss eines Vertrags oder den Umgang mit einer Reklamation, systematisch auf Verbesserungsmöglichkeiten, zum Beispiel durch Digitalisierung jener Abläufe, die keine persönliche Beratung erfordern. So sparen sowohl Kunden als auch Unternehmen Zeit, Geld und Nerven. Immer häufiger übernimmt das Marketing die Initiative, wenn es um die Verbesserung des Kundenerlebnisses geht. Zu den Vorreitern gehören hier führende Internetunternehmen wie Amazon oder Airbnb. Mit personalisierten Angeboten, schnellen Services und ihrer kanalübergreifend konsistenten Kommunikation haben sie weltweit neue Standards gesetzt. Mit der Wettbewerbsrelevanz einer kanalübergreifend positiven Kundenerfahrung wächst auch die Bedeutung der Marketingfunktion als zentraler Schaltstelle des »customer experience management« im Unternehmen. Pioniere nutzen dabei fortschrittliche analytische Verfahren, um ihren Kunden genau das zu bieten, was deren Zufriedenheit und Treue nachweislich steigert, ohne dass die Kosten aus dem Ruder laufen.

[9] Starke Marken ziehen starke Talente an, bieten ihnen ein optimales Umfeld zur Entfaltung ihres Potenzials und machen ihre Mitarbeiter zu den Botschaftern ihrer Werte. Denn kein Emoji wirkt so stark wie ein freundliches Gesicht.

In Zeiten der Digitalisierung fällt es vielen traditionellen Unternehmen schwer, die besten Talente für sich zu begeistern und an sich zu binden. Mit Risikokapital finanzierte Start-ups und reine Online-Spieler bieten Hochschulabgängern und Quereinsteigern oft höhere Gehälter, bessere Arbeitsbedingungen und mehr Gestaltungsspielraum. In dieser Situation ist eine starke Marke ein starkes Argument im Kampf um die besten Bewerber. Die Schnittmenge der wertvollsten Marken und der beliebtesten Arbeitgeber ist noch immer groß. In Deutschland finden sich vor allem von ihrer Innovationsstärke geprägte Marken wie Mercedes, BMW, Porsche, Volkswagen, SAP, Siemens und Continental auf beiden Listen. »Die Anzahl und Qualität der Talente, die uns mittlerweile kontaktieren, weil sie für Volvo arbeiten wollen, weil sie sich mit unseren Mar-

kenwerten identifizieren, ist unglaublich. Dies ist sicher einer der größten Vorteile unserer geschärften Markenpositionierung«, sagt Volvo-CMO Björn Annwall. Gleichzeitig wächst die Bedeutung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Markenbotschafter. Nur wenige verinnerlichten diesen Gedanken so sehr wie der langjährige Starbucks-CEO Howard Schultz: »Unsere Markenwahrnehmung hängt natürlich von der Qualität unseres Kaffees ab, aber auch, und sogar noch mehr, von der Interaktion und dem Kontakt zwischen dem Barista und dem Kunden und davon, ob dieser sich geschätzt und respektiert fühlt.«

[10] Starke Marken verstehen sich in Zeiten wachsender Spezialisierung als Teil eines Ökosystems und wagen es, bei der Zusammenarbeit mit ihren Partnern neue Wege zu gehen und neue Modelle zu erproben.

Angesichts des immer schnelleren Wandels von Kundenerwartungen und Marktbedingungen stehen starke Marken vor der Herausforderung, nicht nur in Bereichen wie Digitalisierung und Automatisierung ihr Kompetenzprofil zu schärfen, sondern auch ihre Arbeitsweisen umfassend zu modernisieren. Gemischte Teams, flache Hierarchien und unbürokratische Tests neuer Konzepte werden wichtiger. Besonders stark verändert sich die Zusammenarbeit mit Agenturen – von der Inhouse-Agentur über offene Ökosysteme bis zum gemischten Team auf Zeit. Für den Launch einer neuen Marke zum Beispiel arbeiten Strategen, Kreative und Designer immer öfter auf Zeit in flexiblen Konstellationen miteinander zusammen. BMW plant sogar eine komplette Neuordnung der Zusammenarbeit mit Werbeagenturen. Auch bei anderen großen Unternehmen steht das Agenturmodell auf dem Prüfstand. Ein weiterer wichtiger Trend sind sogenannte »customized agencies«, die exklusiv für nur einen großen Kunden arbeiten. Zu den bekanntesten Beispielen zählen Antoni bei Mercedes und Voltage bei VW. Und Procter & Gamble hat jüngst gleich mehrere neue Agenturmodelle eingeführt, um den Wettbewerb zu stärken und Kreativität wieder in den Fokus der Markenkommunikation zu rücken. Eines dieser Modelle ist ein gemischtes Team, in das konkurrierende Agenturen ihre besten Köpfe entsenden. Das Ziel: weniger Projektmanagement, mehr Unternehmertum.

KAPITEL 1

Eine neue Tonart: die Renaissance des Marken- Dreiklangs

Starke Marken schaffen durch das Zusammenspiel von Science, Art und Craft bleibende Werte. Marken gehören zu den wertvollsten Aktivposten eines Unternehmens – auch und gerade in schweren Zeiten.

»Marken sind die wahren Größen der modernen Warenwelt. Sie prägen unsere Wahrnehmung und unser Verhalten. Markig formuliert: Marken machen Menschen und Märkte.« So stand es vor über 15 Jahren im ersten Kapitel der ersten Auflage von Mega-Macht Marke. An der Gültigkeit dieser Aussage hat sich nichts geändert. Im Gegenteil: Die Relevanz der Marke als Orientierungspunkt, Kauffaktor und Werttreiber ist seither sogar noch gewachsen. Marken sind die Kronjuwelen moderner Unternehmen. Insbesondere im Endkundengeschäft ist dauerhafter Erfolg ohne starke Marken kaum noch vorstellbar. Ein Indikator für die Bedeutung starker Marken sind die Werbeausgaben, und die steigen Jahr um Jahr. Der globale Werbemarkt wächst mittlerweile zum zehnten Mal in Folge. 2019 kamen weltweit rund 600 Milliarden Dollar zusammen. Das entspricht in etwa dem Bruttoinlandsprodukt der Schweiz.¹ Allein in Deutschland gibt die Werbung fast einer Million Menschen Arbeit.² Das Gesamtbudget des Chief Marketing Officers (CMO) liegt laut einer Gartner-Umfrage weltweit durchschnittlich in der Größenordnung von 10 Prozent des Umsatzes.³ Dazu gehören neben den Ausgaben für Werbung und den Kosten für Arbeit und Agenturen auch Investitionen in Marketingtechnologie, ein Bereich, dessen Bedeutung aus Sicht von mehr als drei Vierteln der Befragten zunehmen wird.⁴ Aber diesen Kosten stehen nicht minder ansehnliche Erträge gegenüber. Neun der laut Interbrand wertvollsten Marken haben zuletzt an Wert deutlich gewonnen, drei davon sogar zweistellig.⁵ Dabei sind die Top Ten der weltweit wertvollsten Marken und die Top Ten der Unternehmen mit der höchsten Marktkapitalisierung weitgehend deckungsgleich. Marken stiften Sinn, reduzieren Risiken und schaffen nachweislich bleibende Werte. Besonders wertvoll sind starke Marken nicht zuletzt in Krisenzeiten, denn sie erfüllen das Bedürfnis der Verbraucher nach Sicherheit und Verlässlichkeit, wenn andere vermeintlich feste Größen ins Wanken geraten.

1.1 Marken schaffen bleibende Werte

Seit über 20 Jahren beschäftigen wir uns systematisch mit dem Zusammenhang von Markenstärke und Wertschöpfung. Dabei stellen wir unter anderem jedes Jahr ein fiktives Aktienportfolio aus Aktien von 40 Unternehmen mit den jeweils stärksten Marken⁶ zusammen. Die Performance dieses Portfolios (Total Return to Shareholder, also Wertsteigerung plus Ausschüttungen) vergleichen wir mit breiten Vergleichsindizes wie dem MSCI World. Das Ergebnis: Über den gesamten Zeitraum von 1999 bis 2019 übertrifft das Portfolio starker Marken den Vergleichsindex um nicht weniger als 96 Prozent. Hätte man zu Beginn des Zeitraums 1000 Euro in dieses Portfolio investiert, dann wären daraus bis Ende 2018 stolze 5288 Euro geworden. Bei einem Investment in den MSCI World hätte man hingegen »nur« 2692 Euro verdient. In 16 der 20 Jahre hätte man einen Wertzuwachs erzielt, mit dem MSCI World hingegen nur in 13 Jahren. Nur in den Krisenjahren 2001 und 2002 (Platzen der Dotcom-Blase) sowie 2008 und 2009 (Finanzkrise) hätte ein Investor mit dem Markenportfolio Geld verloren, wenn auch weniger als mit einem Investment in den MSCI World. Erste Analysen lassen erwarten, dass sich starke Marken auch schneller von der Covid-19-Krise des Jahres 2020 erholen als der Markt im Durchschnitt.

1.2 Digitale Marken werden erwachsen

Sieht man sich die Entwicklung des Portfolios der stärksten Marken näher an, fällt Folgendes auf: In den Anfangsjahren, dem »Goldenen Zeitalter« der Markenführung, finden sich auf den Spitzenplätzen fast ausschließlich traditionelle Marken wie Coca-Cola, McDonald's und Nike, die vor allem durch klassische Werbung und nicht zuletzt auch durch physische Präsenz im Straßenbild unserer Städte groß geworden sind. In den 1990er-Jahren beginnt das digitale Zeitalter. Rein digitale Marken wie Amazon und Google entstehen. Mittlerweile gehören sie zu den wertvollsten Marken der Welt. Coca-Cola (gegründet 1886) wurde als wertvollste Marke der Welt mittlerwei-

le von der fast einhundert Jahre jüngeren Marke Apple (gegründet 1976) abgelöst. Digitale Marken von Facebook über Apple und Amazon bis Netflix und Google sind der Garage längst entwachsen und haben es als »big four« bzw. »big five« sogar zu eigenen Akronymen gebracht: GAFA⁷ und FAANG⁸. Mehr als die meisten anderen Unternehmen prägen diese Platzhirsche unseren beruflichen und privaten Alltag. Ob wir kommunizieren, recherchieren, uns unterhalten lassen oder einkaufen: Google & Co sind fast immer mit von der Partie. Da überrascht es kaum, dass sich die Digitalisierung auch immer stärker auf den Kaufprozess selbst auswirkt. Produktrecherchen, Preisvergleiche und Kaufentscheidungsprozesse verlagern sich mehr und mehr ins Internet. In vielen Kategorien hat der E-Commerce den Handel umgekrempelt. Die Medienbranche zum Beispiel kommt mittlerweile fast ganz ohne physische Produkte aus. Aber selbst in jenen Kategorien, in denen der niedergelassene Handel noch dominiert, wächst die Bedeutung digitaler Medien. McKinsey-Schätzungen zufolge waren schon vor Erscheinen dieses Buchs mehr als zwei von drei Einkäufen digital beeinflusst. Längst verfügt praktisch jeder Haushalt in Deutschland über einen Internetanschluss.⁹ Dazu kommen fast 60 Millionen internetfähige Telefone (2019). Jeder zweite Smartphone-Nutzer setzt das Gerät regelmäßig als Einkaufshelfer ein; bei Konsumenten unter 30 Jahren waren es im Jahr 2018 bereits 78 Prozent.¹⁰ Diese Entwicklung schlägt sich natürlich auch im Marketingmix nieder. 2020 floss schon gut die Hälfte (54 Prozent) der weltweiten Werbeausgaben in digitale Kanäle. 2018 betrug dieser Anteil erst 46 Prozent. Für 2023 wird ein Anstieg auf über 60 Prozent der Gesamtausgaben erwartet.¹¹ Werbetreibende setzen verstärkt auf soziale Netzwerke. Die Etats für soziale Medien zum Beispiel werden in den kommenden fünf Jahren um mehr als 70 Prozent steigen.¹² Schon heute hat bei vielen Marken das millionenfach geteilte YouTube-Video dem ungefragt versendeten Fernsehspot den Rang abgelaufen. Selena Gomez vermeldete jüngst (natürlich auf Instagram), für den Launch ihrer Make-up-Marke Rare weder klassische Models noch klassische Werbung einsetzen zu wollen. Stattdessen sollen ihre Follower die Marke mit Selfies und selbst gedrehten Videos groß machen.¹³ Wie geht es weiter? Seit 2020 mehren sich die Anzeichen, dass digitale

Kanäle und insbesondere soziale Medien als Marketinginstrumente aufgrund ihrer Volatilität auch schnell wieder an Bedeutung verlieren könnten. Starke Marken reduzierten oder stoppten zum Beispiel Mitte 2020 ihre Investitionen in soziale Plattformen, die nicht konsequent genug gegen Falschmeldungen und Hassbotschaften vorgingen (»Stop hate for profit«).¹⁴ Viele Experten sind der Meinung, dass auf das digitale Zeitalter der Markenführung eine von Purpose, also von gesellschaftlicher Verantwortung geprägte Ära folgen könnte. Mehr dazu in Kapitel 6.

1.3 Ein neuer Konsumententypus entsteht

Die Digitalisierung des Alltags und die Demokratisierung der Technologie bringen nicht nur neue Werbeformen, sondern auch einen neuen, aktiven Konsumententypus hervor, der Werbung nicht mehr nur wahrnimmt, sondern kommentiert, teilt und sich mit eigenen kreativen Mitteln zu eigen macht. Diese Selbstermächtigung der Verbraucher verändert auch die Beziehung zwischen Werbetreibenden und Werbeempfängern. Aus dem einstmaligen asymmetrischen Verhältnis wird ein symmetrischer Prozess: von »call and receive« über »receive and respond« zu »co-create«. Keine Marke gehört heute noch dem Unternehmen allein. Vielmehr betrachten sich Kunden starker Marken inzwischen als Mitglied einer Community, in deren Zentrum die Marke steht. Daraus ergibt sich ein neues Anspruchsdenken. Die Interaktion mit dem Kunden wird zum Kernbestandteil aller Aktivitäten. Beispiel Sephora: Unter dem Slogan »Let's beauty together« verfolgt der globale Beauty-Retailer seit 2017 auch in Deutschland aktiv eine explizite Zwei-Wege-Kommunikation. Bei Beauty-Events bringt das Unternehmen Markenbotschafter mit Konsumenten zusammen und lässt sie über neue Looks abstimmen. In der Sephora-App »Virtual Artist« können Kundinnen und Kunden mit Hilfe von Augmented Reality die Wirkung neuer Makeup-Produkte ausprobieren und dem Unternehmen ungefiltert Rückmeldungen dazu geben.

Es besteht kein Zweifel, dass sich Kommunikation, Vertrieb und Verbraucherverhalten auch in Zukunft weiterhin verändern werden. Vieles spricht dafür, dass die Dynamik sogar noch weiter zunehmen wird. Das McKinsey Global Institute schätzte 2016, dass bis zu 60 Prozent der zum Zeitpunkt der Erhebung von Menschen ausgeführten Arbeiten mit schon damals verfügbaren Verfahren ganz oder weitgehend hätten automatisiert werden können.¹⁵

Die globale Erwärmung, der demografische Wandel und die Verschiebung volkswirtschaftlicher und geopolitischer Kräfteverhältnisse sind weitere Treiber grundlegender und teils unvorhersehbarer Veränderungen, die sich zumindest als Rahmenbedingungen auch auf die Markenführung auswirken werden. Nostalgie ist deshalb fehl am Platz. Zudem belegt eine McKinsey-Studie von 2020, dass die Innovationskraft starker Marken selbst bei stabilen Rahmenbedingungen im Lauf der Zeit nachlässt. Das Wachstumspotenzial einer Marke ist nachweislich umgekehrt proportional zu ihrem Marktanteil: je größer, desto träger.¹⁶ Gleichzeitig sind Marken mit dem Nimbus der Tradition in Zeiten wachsender Orientierungslosigkeit ein nicht zu vernachlässigender Aktivposten. Traditionsreiche Marken wie Mercedes, BMW, Louis Vuitton, Chanel und Hermès gehören immer noch zu den wertvollsten Marken der Welt. »Unsere Marke ist eines der wertvollsten Güter unseres Unternehmens. Dies wird von der gesamten Organisation verstanden und begrüßt, von unseren weltweiten Mitarbeitern bis zu unseren Vorstandsmitgliedern. Unsere Markenleistung wird folglich sehr genau verfolgt und regelmäßig und intensiv im Vorstand diskutiert«, sagt beispielsweise Bernd Körber, der bei BMW viele Jahre die Markenstrategie verantwortete und nun die Marke Mini leitet. Zu den beliebtesten Marken deutscher Konsumenten zählen vor allem jene, deren Wurzeln im letzten oder sogar im vorletzten Jahrhundert liegen: Lego, Nivea, Ravensburger, Haribo, Adidas, Ritter Sport. Selbst unter den stärksten Gewinnern des Jahres 2019 finden sich neben den digitalen Pionieren wie Check24 und Booking.com mit der Sparkasse und Nike auch Marken, die bereits seit Jahrzehnten existieren.¹⁷ Unabhängig vom Alter aber gilt: Um das volle Potenzial einer Marke ausschöpfen zu können, müssen die Verant-

wortlichen sie immer wieder neu mit Leben füllen und immer neue Käufergenerationen dafür begeistern. »Die Marke ist der wichtigste Aktivposten eines Unternehmens. Produktvorteile wie Geschwindigkeit, Preis oder Qualität können leicht von Wettbewerbern kopiert oder gar übertroffen werden. Aber eine Markenpersönlichkeit schafft eine emotionale Bindung, die kein Wettbewerber nachahmen kann«, sagt sogar der CEO der B2B-Softwarefirma salesforce.com.

Unsere Erfahrung mit starken Einzelmarken, großen Portfolios und innovativen neuen Marken in aller Welt zeigt: Der Dreiklang Science, Art und Craft ist auch heute noch Dreh- und Angelpunkt guter Markenführung. Kreative Ideen, harte Fakten und gutes Handwerk sind auch in Zukunft unabdingbar, um starke Marken aufzubauen und deren Wert zu erhalten. Gerade in einer multioptionalen, hochmobilen, digitalen, veränderungsfreudigen, zunehmend globalisierten und zuletzt von schweren Krisen erschütterten Gesellschaft sind starke Marken auf ein solides methodisches Fundament angewiesen. Allerdings sind in allen drei Bereichen neue Methoden und Modelle gefragt. Deshalb widmen wir uns in unserer Arbeit mit starken Marken in aller Welt und in diesem Buch der ständigen Erneuerung des bewährten Dreiklangs – mit neuen Methoden, neuen Werten und neuen Arbeitsweisen:

- **Science:** neue Methoden. Die Marketingorganisation der Zukunft setzt vielfältige Datenquellen und die jeweils besten Analysemethoden ein, um herauszufinden, wer was wann warum kauft.
- **Art:** neue Werte. Kreative besinnen sich auf den Daseinszweck starker Marken (»Purpose«) und nutzen alle Kanäle, um Kundinnen und Kunden aktiv daran teilhaben zu lassen.
- **Craft:** neue Arbeitsweisen. Strategen, Werber und Designer finden sich in neuen Konstellationen zusammen, um positive Erlebnisse an allen Kontaktpunkten zu inszenieren.

1.3.1 Science: neue Methoden

Starke Marken bieten Sicherheit und Orientierung. Je schneller sich Kanäle und Kontaktpunkte verändern, desto wichtiger wird die Marke als feste Größe. Unsere jüngste, zuletzt um sechs Online-Kategorien erweiterte Untersuchung zur Markenrelevanz zeigt: Im Internet sind Marken nicht etwa weniger wichtig, sondern mindestens genauso wichtig wie im Offline-Bereich. Beim Online-Einkauf sind Marken aus Sicht der Verbraucher sogar um 14 Prozent wichtiger als beim Einkauf im niedergelassenen Handel. Wie passt das zum Image der Online-Shopper als Schnäppchenjäger, denen es nur um niedrige Preise und schnelle Lieferung geht? Die Erklärung liefert eine Analyse der drei wichtigsten Markenfunktionen Informationseffizienz, Risikoreduktion und Selbstverwirklichung (mehr dazu im nächsten Kapitel). Für Online-Shopper hat Risikoreduktion mit großem Abstand die höchste Bedeutung. Der entsprechende Wert liegt um mehr als 13 Prozent über dem für Selbstverwirklichung. Eine starke Marke schafft Vertrauen und sie schützt die Verbraucher vor den Folgen einer falschen Entscheidung.¹⁸ Diese unerwartet hohe Relevanz von Marken im Internet macht eine Erweiterung der Marktforschungsverfahren und der Methoden zur Messung der Marken-Performance nötig. Insgesamt wächst die Bedeutung datengetriebener Ansätze und damit auch die notwendige Auflösung der Erkenntnisse bis hin zum einzelnen Kunden. Drei Beispiele:

Tonalität: Um die Wahrnehmung einer Marke im Internet im Blick zu behalten, empfiehlt es sich, nicht nur die Zahl der Follower, Erwähnungen und Empfehlungen auf sozialen Plattformen (das sogenannte »buzz volume«) zu messen, sondern auch die Tonalität (»sentiment«) der Posts zu untersuchen und diese entsprechend zu gewichten. Dafür gibt es mittlerweile automatische Verfahren, die einen Beitrag mithilfe künstlicher Intelligenz anhand von Kriterien wie Schlüsselwörtern, Länge und Kontext als positiv, negativ, gemischt oder neutral kategorisieren.¹⁹

Agilität: Lange war die Gewinnung qualitativer Erkenntnisse zeitaufwendig und kostenintensiv. Viele Marktforscher setzten deshalb

zuletzt häufig auf die schiere Masse der Daten und beschränkten sich auf die Beobachtung des Kundenverhaltens, insbesondere online. Dabei fielen allerdings die Beweggründe der Verbraucher oft unter den Tisch. Dank neuer, web- und App-basierter Anwendungen lassen sich Erkenntnisse über die Tiefenstruktur des Kundenverhaltens mittlerweile nahezu in Echtzeit und zu einem Bruchteil der früheren Kosten erheben.²⁰ Und auch bei der Analyse der Ergebnisse, deren Diskussion und der Umsetzung der daraus abgeleiteten Maßnahmen ist konsequente Agilität gefragt.

Personalisierung: Bisher bezogen sich die meisten Marketingmaßnahmen und die zugehörige Wirkungsmessung auf einen fiktiven »Durchschnittskunden«. Dank der – auch im Offline-Bereich – wachsenden Datenqualität wird es möglich, Botschaften immer stärker auf kleine Kundengruppen bis hin zum Einzelkunden zuzuschneiden und die Rendite der damit verbundenen Investitionen mit immer größerer Genauigkeit zu erfassen. Dank medienübergreifender ökonometrischer Verfahren wird die Messung und Optimierung der Marketingeffizienz in den nächsten Jahren sehr viel präziser und verlässlicher werden.²¹

1.3.2 Art: neue Werte

Kreativität ist unverändert wichtig für den Markenerfolg. Laut einer McKinsey-Analyse erzielen zwei Drittel der für ihre Kreativität ausgezeichneten Marken überdurchschnittliches Umsatzwachstum.²² Das bestätigt auch unsere aktuelle Untersuchung der »wahren Werbetreiber«. Die wirksamsten Kampagnen zeichnen sich durch die Einbettung der Werbebotschaften in unterhaltsame, spannende oder berührende Geschichten aus. Der optimale Mix der kreativen Mittel hängt dabei allerdings stark von der Markenpositionierung, dem Kommunikationsziel und dem jeweiligen Wettbewerbsumfeld ab. Im Handel zum Beispiel kommt Werbung mit klarer Haltung besonders gut an: »Weist die Kampagne über die Markenkommunikation hinaus? Verkörpert sie die Haltung, die Identität und die Werte des Absenders?« Kampagnen, die diese Kriterien erfüllen, sind im Markt überdurchschnittlich erfolgreich.²³

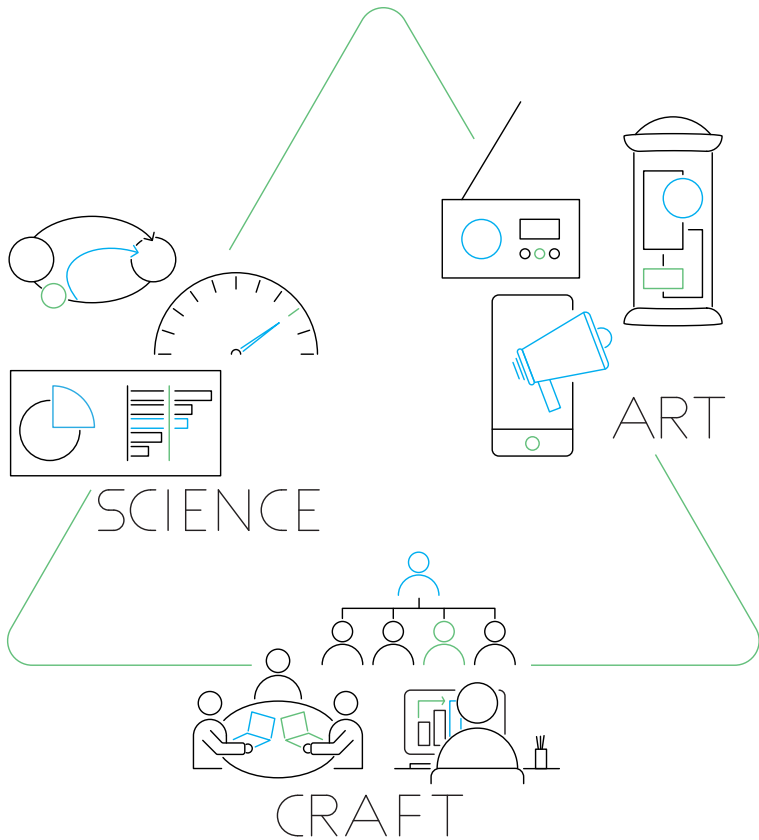
Diese Beobachtung ist ein Indiz für einen Bewusstseinswandel, der mittlerweile die ganze Gesellschaft erfasst hat. Immer mehr Verbraucher erwarten von starken Marken ein Bekenntnis zu Werten wie Nachhaltigkeit, Klimaschutz, Fairness, Gleichberechtigung der Geschlechter und Überwindung der Rassentrennung, und immer mehr Entscheider nehmen die Herausforderung an.

»Die Marken, die zukünftig erfolgreich sein werden, sind diejenigen, die eine Existenzberechtigung [»Purpose«] jenseits ihres Profits haben«, sagt Virgin-Gründer Sir Richard Branson.²⁴ In diesem Kontext steht auch die zunehmend kritische Haltung zahlreicher Unternehmen gegenüber jenen sozialen Medien, die nach Einschätzung vieler Beobachter nicht konsequent genug gegen gezielte Falschmeldungen, Hassbotschaften und politische Agitation vorgehen. Marken wie Ford, Adidas und Mars stoppten deshalb Mitte 2020 zumindest vorübergehend ihre Ausgaben für Werbung auf Facebook. Ein Sprecher von Mars erklärte gegenüber dem Guardian: »Soziale Medien spielen eine wichtige Rolle in der Gesellschaft. Sie tragen Verantwortung dafür, die Verbreitung von Hass und Fehlinformationen zu unterbinden.«²⁵ Markenverantwortlichen fällt dabei immer öfter die Aufgabe zu, in enger Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensfunktionen den »Purpose« der jeweiligen Marke herauszuarbeiten und für dessen konsequente Umsetzung an allen Kontaktpunkten zu sorgen, von der Produktgestaltung über die Wahl der Medien bis zur Schulung der Mitarbeiter. Dabei kommt es vor allem auf Glaubwürdigkeit an. Volvo zum Beispiel ist schon seit der Einführung des Dreipunktgurts in den 60er-Jahren als Sicherheitspionier bekannt. In konsequenter Fortschreibung dieses Kurses hat sich das Unternehmen zuletzt eine dramatische Reduktion der Verkehrstoten (»Vision Zero«) durch intelligentere Fahrzeuge und bessere Kommunikation der Fahrzeuge untereinander auf die Fahnen geschrieben. Dabei schreckt Volvo nicht einmal vor radikalen Maßnahmen wie einer Limitierung der maximalen Geschwindigkeit zurück.²⁶

1.3.3 Craft: neue Arbeitsweisen

Starke Marken geben ein Versprechen, das in allen Kanälen und an allen Kontaktpunkten erfüllt werden muss. Starke Marken sorgen bei jedem Kunden für eine durchgängig angenehme Erfahrung und bereiten ihren besten Kunden immer wieder erfreuliche Überraschungen. Der moderne Konsument versteht sich als aktives Gegenüber seiner Lieblingsmarke. In Zukunft wird es deshalb zunehmend darum gehen, die Beziehung zwischen Marke und Kunde ganzheitlich zu denken und als dynamischen, interaktiven Prozess zu gestalten. Ausgehend vom Markenversprechen untersuchen führende Unternehmen die wichtigsten »Customer Journeys«, wie etwa den Abschluss eines Vertrags oder den Umgang mit einer Reklamation, auf Verbesserungsmöglichkeiten, zum Beispiel durch Digitalisierung jener Abläufe, die keine persönliche Beratung erfordern. So sparen sowohl Kunden als auch Unternehmen Zeit und Geld. So gelang es einem europäischen Energieversorger, die Prozessschritte zur Neukundenanmeldung durch Optimierung der digitalen Kontaktpunkte von sieben auf zwei zu reduzieren und so das Neukundengeschäft nachhaltig zu beleben. In anderen Bereichen wächst dagegen die Bedeutung der Kommunikation von Mensch zu Mensch, etwa im Callcenter, im Filialgeschäft und in sozialen Medien. Starke Marken müssen in Zukunft deshalb noch mehr als bisher dafür tun, starke Talente anzuziehen, ihnen ein optimales Umfeld zur Entfaltung ihres Potenzials zu bieten und sie zu Botschaftern ihrer Werte zu machen.²⁷

Um angesichts des immer schnelleren Wandels von Kundenerwartungen und Marktbedingungen konkurrenzfähig zu bleiben, müssen sich aber nicht nur Methoden und Werte, sondern auch die Arbeitsweisen großer Marken verändern – intern wie extern. Intern werden die Mitarbeiter verschiedener Abteilungen zunehmend zu agilen Teams auf Zeit zusammengespant, die projektbezogen arbeiten. Noch weiter gehen die Veränderungen bei der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern. Das Modell »Die Marke beauftragt, die Lead-Agentur führt aus« ist überholt. In Zukunft werden Strategen, Kreative und Designer immer öfter in neuen und wechselnden



Der Dreiklang aus Science, Art und Craft ist und bleibt der Dreh- und Angelpunkt guter Markenführung. Zu den wichtigsten Neuerungen gehören neue Analysemethoden, die Besinnung auf den Daseinszweck («Purpose») und neue Formen der Zusammenarbeit mit Agenturen.

Konstellationen zusammenarbeiten. Ausschlaggebend sind dabei weder der Rahmenvertrag noch der jeweilige Dienstherr, sondern die Aufgabe, die es gemeinsam zu lösen gilt. Markenverantwortliche tragen damit der Erkenntnis Rechnung, dass zum Beispiel der Launch einer neuen Marke anders funktioniert als die Entwicklung der nächsten Kampagne für eine Marke mit hundertjähriger Tradition. Der Marketingchef eines großen Unternehmens fasst es so zusammen: »Kommen Sie mir nicht mit Agenturmodellen. Zeigen Sie, was Sie für uns leisten wollen.«²⁸

Björn Annwall (Volvo) im Gespräch: »Sicherheit ist ein Teil unserer DNS«

Volvo Cars ist ein schwedischer Automobilhersteller, der bereits im Jahr 1927 die ersten Autos auf den Markt brachte. 2010 übernahmen der Unternehmer Li Shufu und sein chinesischer Automobil-OEM Geely Volvo Cars von Ford. Seit dem Eigentümerwechsel befindet sich Volvo Cars auf Erfolgskurs. In den letzten fünf Jahren konnte der Absatz deutlich gesteigert werden. 2019 waren es mehr als 700 000 Autos. Heute ist Volvo Cars in etwa 100 Ländern weltweit präsent. Viele Verbraucher und Experten sehen in der Marke Volvo einen Vorreiter in puncto Sicherheit.

Björn Annwall, ehemals Partner bei McKinsey & Company, stieß im Jahr 2015 als Senior Vice President Marketing, Sales and Service zu Volvo Cars. Während seiner Zeit bei McKinsey arbeitete er fünf Jahre lang eng mit Volvo Cars zusammen. Er führte dort nach der Übernahme durch Geely (2010) ein globales Transformationsprogramm durch. Im Jahr 2016 wurde Björn Annwall zum Senior Vice President Global Consumer Experience ernannt. Seit April 2019 leitet er die Region EMEA und den Bereich Global Commercial Operations, der die drei Regionen EMEA, Nord- und Süd-Amerika und APAC abstimmt.

Jesko Perrey und Nils Liedtke sprachen im Januar 2020 mit Björn Annwall über die Purpose-orientierte Markenstrategie von Volvo Cars.

McKinsey: *Volvo war bereits als Marke mit klarer Purpose-Orientierung bekannt, bevor alle darüber redeten. Können Sie, um uns ein paar Hintergrundinformationen zu geben, mehr über die Geschichte der Marke Volvo erzählen?*

Björn Annwall: *Die Ursprünge der Markenpositionierung gehen bis ins Jahr 1927 zurück. Die Volvo-Gründer gingen davon aus, dass Autos von Menschen gefahren werden und dass daher auch der Fokus eines Automobilherstellers auf Menschen liegen müsse. Mitte des letzten Jahrhunderts protestierten die Verbraucher, insbesondere in den USA, gegen die Sicherheitsmängel von Autos. Die meisten Hersteller ignorierten diese Proteste oder gingen sogar dagegen vor, denn aus ihrer Sicht hätten zusätzliche Sicherheitsfunktionen die Autos zu teuer gemacht. Volvo nahm sich die Wünsche der Verbraucher zu Herzen und stellte den Aspekt Sicherheit in den Fokus des Unternehmens. Viele Erfindungen wie der Dreipunktsicherheitsgurt oder Seitenairbags sind auf diesen Anspruch zurückzuführen. Heute sind die meisten Unternehmen in der Branche in Bezug auf Sicherheit zwar gut aufgestellt, aber wir und ein paar andere sind erstklassig.*

McKinsey: *Im Jahr 2010 verkaufte Ford Volvo an einen chinesischen Eigentümer. Inwiefern hat sich das auf Ihre Markenstrategie ausgewirkt?*

Björn Annwall: *Auf den Eigentümerwechsel folgte eine Zeit intensiver Introspektion. Wohin sollte sich Volvo entwickeln? Wir beschlossen, weiterhin den Menschen und seine Sicherheit im Fokus zu behalten, wussten aber, dass wir noch etwas Neues hinzufügen mussten. Das Unternehmen einigte sich auf eine zweifache Ausrichtung. Zum einen auf ein bewussteres Premiumangebot mit ausdrücklichem Understatement, also*

eine sozial verantwortungsbewusste Form von Luxus. Unser skandinavisches Design trägt dem Rechnung, aber auch unsere Kommunikation. Wir protzen nicht und weisen auch nicht ständig darauf hin, wie herausragend wir sind. Zweitens haben wir beschlossen, die Autonutzung und damit auch das Leben der Verbraucher zu vereinfachen und möglichst unkompliziert zu machen. Erlebnisse werden für viele Menschen wichtiger als Besitztümer. Deshalb wollen wir sicherstellen, dass unsere Kunden ein optimales Erlebnis bei der Nutzung ihres Fahrzeugs haben, egal, ob es ihnen gehört oder nicht. Daher haben wir stark in neue Eigentumsmodelle wie z. B. das Auto-Online-Abo »Care by Volvo« investiert, um unserem Anspruch, das Leben zu vereinfachen, gerecht zu werden. Kurz gesagt: Der Mensch steht im Mittelpunkt. Das ist die Grundlage. Damit gehen Sicherheit, ein Premium-/Luxusanspruch mit gewissem Understatement sowie eine unkomplizierte Nutzung einher.

McKinsey: In der Markenführung ist Konsistenz sehr wichtig, und das ist Ihnen bestens gelungen. Trifft es zu, dass die Entwicklung vielmehr eine Evolution als eine Revolution war? Wo sehen Sie Volvo in der Branding Journey?

Björn Annwall: Was positiv ist: Niemand lehnt Volvo per se ab, jeder mag die Marke. Aber viele Verbraucher mochten sie nicht genug, um sie letztendlich auch zu kaufen. Wir mussten das, was wir bereits hatten, eine besondere Stärke, beibehalten, aber zusätzlich auch darauf aufbauen. In den wichtigsten europäischen Ländern haben wir die Markenwahrnehmung von »sicher, aber langweilig« in eine neue Wahrnehmung überführt, die unserem Ziel entspricht. Wir werden als Premiummarke mit gewissem Understatement und fortschrittlichem Einsatz von Technologien wahrgenommen. Unsere Strategie ist damit klar. Jetzt müssen wir nur noch breiter kommunizieren.

McKinsey: Volvo hat sich eine ehrgeizige, inspirierende Vision auf die Fahne geschrieben (»Wir wollen die Anzahl der Menschen, die in einem neuen Volvo ums Leben kommen oder schwer ver-

letzt werden, auf null reduzieren.«) – das haben Sie schon getan, bevor alle begannen, über Purpose zu sprechen. Können Sie uns sagen, warum und wie diese Vision entstanden ist?

Björn Annwall: Um ehrlich zu sein: Diese Vision stammt nicht aus unserer Marketingabteilung, sondern aus unserem Sicherheitscenter. Dieses Ziel hatte man dort bereits vor vielen Jahren definiert. Wir haben nicht groß darüber gesprochen – das war lediglich ein internes Ziel. Dann ist uns klar geworden, dass wir diesen Anspruch auch extern kommunizieren sollten.

McKinsey: Nachdem Sie entschieden hatten, sich näher mit der Vision zu befassen: Wie haben Sie sie umgesetzt, intern wie auch extern? Gab es negative Reaktionen von Kunden auf Ihre Maßnahmen, z. B. als Sie ankündigten, die Höchstgeschwindigkeit Ihrer Autos auf 180 km/h zu begrenzen?

Björn Annwall: Sicherheit ist ein Teil unserer DNA. Ist das sicher genug, ist das wirklich Volvo? Diese Fragen haben wir uns schon immer gestellt. Wir haben das nun lediglich auf die nächste Stufe gehoben. Wir wollen in Zukunft noch selbstbewusster für unsere Werte eintreten. Einige Kunden schätzen das sehr. Anderen gefällt es überhaupt nicht. Das ist auch gut so. Ich möchte die Marke stärker polarisieren. Wir haben nicht den Anspruch, allen zu gefallen. Wir wollen von jenen Verbrauchern geschätzt und geliebt werden, die unsere Werte teilen – so sehr, dass sie unsere Autos kaufen.

McKinsey: Konnten Sie das Ziel von null Toten bis 2020 erreichen?

Björn Annwall: Wir sind noch nicht bei null Toten, aber wir haben große Fortschritte in diese Richtung gemacht und liegen weit vor unseren Wettbewerbern. Ich bin sehr stolz auf das, was wir bisher erreicht haben. Dass wir unser Ziel noch nicht vollumfänglich erreichen konnten, ist auf drei Faktoren zurückzuführen. Erstens zu schnelles Fahren. Zweitens Dro-

gen und Alkohol am Steuer. Drittens Ablenkung, zum Beispiel durch Telefonnutzung. All dies können wir mit Technologien angehen. Wir könnten Autos produzieren, die niemals das Tempolimit überschreiten, Kameras installieren, um zu prüfen, ob ein Fahrer unaufmerksam ist, und Drogentests integrieren. Wir wollen aber nicht zu stark in die Freiheitsrechte unserer Kunden eingreifen. Wo sollte die persönliche Freiheit enden? Das ist ein sehr wichtiges Thema. Beim Tempolimit haben wir uns gedacht, dass 180 km/h eine tolerierbare und damit angemessene Grenze wäre. Wir können in der Branche eine Vorbildrolle einnehmen, wenn es darum geht, die Null zu erreichen, und den Diskurs darüber vorantreiben.

McKinsey: Worauf legen Sie derzeit bei Ihrer Markenstrategie und Ausrichtung den Fokus?

Björn Annwall: Vor zwei Jahren sind wir noch einmal in uns gegangen. Wir hatten das Gefühl, dass die gesamte Industrie leugnet, dass Autos nicht nachhaltig sind. Es gab kleinere Verbesserungen von 2 bis 3 Prozent pro Jahr und für die Branche schien das in Ordnung zu sein. Wir aber wollten große Veränderungen bewirken und haben beschlossen, dem Thema Nachhaltigkeit den gleichen Stellenwert einzuräumen wie der Sicherheit. Im Grunde haben wir unseren Fokus erweitert: von persönlicher Sicherheit hin zur planetarischen Sicherheit. Für uns ist dies völliges Neuland; wir müssen diesem Anspruch nun gerecht werden. Dafür müssen wir alle an einem Strang ziehen. Wir haben uns darauf verständigt, dass das Thema jetzt genauso wichtig ist wie Sicherheit. Das hat nichts mit Marketing zu tun, sondern mit konsequentem Changemanagement. Das ist der Kern unserer Daseinsberechtigung, unseres Purposes. Wenn man eine wirklich Purpose-orientierte Marke sein möchte, dann reicht es nicht, nur Geschichten zu erfinden. Es geht darum, Geschichten darüber zu erzählen, was man bereits tut und unternimmt. Wenn die Marketingabteilung einen Purpose vorgibt, ist er weder fest im Unternehmen verankert noch authentisch und glaubwürdig.

McKinsey: *Volvo Cars war in den letzten Jahren extrem erfolgreich. Im Jahr 2019 haben Sie erstmalig in der Geschichte des Unternehmens über 700 000 Autos verkauft, also über 50 Prozent mehr als vor fünf Jahren. Ihren Umsatz konnten Sie nahezu verdoppeln und der Gewinn stieg im gleichen Zeitraum um 500 Prozent. Welchen Beitrag haben die Marke und der Purpose dazu geleistet?*

Björn Annwall: *Im Premium-Autogeschäft kann man ohne erstklassige Autos nicht erfolgreich sein. Aber auch ohne eine starke Marke kann man das nicht. Das eine ohne das andere ist unmöglich, das geht Hand in Hand. Ein weiterer Vorteil unserer Marke und unseres Purposes ist die Anziehungskraft, die sie auf talentierte Mitarbeiter ausüben. Die schiere Anzahl und die Qualifikationen der Leute, die auf mich zukommen, weil sie gerne bei uns arbeiten würden, sind erstaunlich. Wir ziehen eine neue Generation erstklassiger Mitarbeiter an, die sich mit dem, was wir tun, identifizieren.*

McKinsey: *Lassen Sie uns noch über ein anderes Thema sprechen. Das Marketing wird von Jahr zu Jahr komplexer und fragmentierter. Abgesehen von der Markenstrategie: Wie hat sich das Marketing bei Volvo in den letzten Jahren verändert?*

Björn Annwall: *Unser Anspruch war immer vom Purpose bestimmt. Aber die Verbraucher haben unterschiedliche Erwartungen an Marken und die Medienlandschaft hat sich weiterentwickelt. Unser Ansatz beim klassischen Automobilmarketing war eher konservativ: Automobilausstellungen, ein paar große Kampagnen, in erster Linie Fernsehwerbung. Dann haben wir überlegt, wie wir künftig Marketing betreiben wollen, und haben radikale Maßnahmen ergriffen, um unsere Ideen umzusetzen. Wir haben ganze Abteilungen wie das zentrale Marketing geschlossen und eine vollkommen neue Marketingorganisation aufgebaut. Da unsere 2400 Händler letztendlich den Umsatz einfahren, haben wir auch überlegt, wie wir noch besser mit ihnen zusammenarbeiten können.*

McKinsey: *In der Automobilbranche ist es zweifelsohne besonders schwierig, die Effektivität der Marketingausgaben zu messen. Wo sehen Sie Volvo in diesem Bereich?*

Björn Annwall: *Wir schneiden in unserer Industrie einigermaßen gut ab; die hinkt allerdings hinter anderen Sektoren her. Wir haben unser Ziel noch nicht einmal ansatzweise erreicht. Um das zu ändern, haben wir unsere globale Marketingabteilung aufgelöst und unsere Marketingorganisation vollkommen neu gestaltet. Ursprünglich waren es 270 Mitarbeiter, jetzt sind wir bei 130 angelangt, aber nur 70 davon waren schon vorher an Bord. Das zeigt, dass wir radikale Veränderungen anstreben, Leute mit völlig anderer Expertise brauchten.*

McKinsey: *Der Effekt, den die Digitalisierung auf die Interaktion zwischen Marken und Kunden, auf das Kundenverhalten und die Erwartungen der Kunden hat, steht außer Frage. Wie denken Sie über die Digitalisierung hinsichtlich der Interaktion mit Kunden?*

Björn Annwall: *Es ist absolut notwendig, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und mit ihm zu interagieren und zu kommunizieren. Wir können viele Interaktionen automatisieren und vereinfachen. Die gesamte Branche kann hier noch viel besser werden. Das bedeutet jedoch nicht, dass wir den menschlichen Kontakt und die Interaktion einfach aus der Customer Journey verbannen sollten. Wir sollten vielmehr bestimmte Interaktionen automatisieren, damit wir dort in Kundenorientierung investieren können, wo es wirklich wichtig ist.*

McKinsey: *Was können wir in den kommenden Jahren von Volvo erwarten?*

Björn Annwall: *Revolutionäre Resultate mit evolutionären Mitteln. Unsere Marke und unser Purpose sind stark. Aber unsere gesamte Industrie hat den Anspruch und einen Anreiz, die größtmögliche Menge an Autos zu produzieren, um die Fabri-*

ken am Laufen zu halten und die Autos dann möglichst schnell zu verkaufen. Auf Nachhaltigkeit ist das nicht ausgerichtet. Daher müssen wir dieses Modell grundlegend überdenken.

McKinsey: *Zu guter Letzt eine rein hypothetische Frage. Wenn Sie Volvo jemals verlassen würden und sich für eine Marke Ihrer Wahl weltweit als Arbeitgeber entscheiden könnten: Welche wäre das?*

Björn Annwall: *Für Volvo sind dies wirklich spannende Zeiten und ich liebe meinen Job heute sogar noch mehr, als ich es bei meinem Eintritt ins Unternehmen erwartet habe. In diesem hypothetischen Szenario müsste ich mich zunächst einmal fragen, ob die Marke wirklich für Werte steht, die hundertprozentig zu mir passen. Es müsste eine Marke sein, die das Thema Nachhaltigkeit vorantreibt und da wirklich etwas bewegt, also eine Marke, die die Welt zu einem besseren Ort macht.*