

»Marken müssen auch liefern!«

Wir leben in einer Zeit, die geprägt ist von rasanten Veränderungen. Mit den Trend- und Zukunftsforschenden Prof. Peter Wippermann, Dr. Hannes Fernow (GIM) und Kim Haußer (Bonsai) sprechen wir darüber, wie Marken damit umgehen können.

markenartikel: Wir wollen über die Zukunft der Markenführung und des Marketings im Kontext der sich wandelnden Medienlandschaft und des veränderten Konsumverhaltens sprechen. Kommen wir gleich zur Sache: Wo sehen Sie die größten Herausforderungen für Marken in dieser sich dynamischen verändernden Welt?

Prof. Peter Wippermann: 1993 wurde das World Wide Web freigeschaltet – und zwei Themen haben uns seitdem immer begleitet: Da ist zum einen der Fortschritt der Technologie. Diese ermöglicht heute eine umfassende Vernetzung von Individuen und gibt ihnen die Chance, sich auszutauschen und zu Wort zu melden. Zum anderen sehen wir eine zunehmende Individualisierung und ein Auseinanderdriften der Gesellschaft. Diese Strömungen prägen unser Miteinander und stellen Marken vor große Herausforderungen. Mit der Künstlichen Intelligenz erleben wir jetzt einen weiteren riesigen Sprung in der Technologie.



Die Konsumenten haben mehr Macht als je zuvor und bestimmen mit, wie eine Marke wahrgenommen wird.

Dr. Hannes Fernow, GIM

markenartikel: Wie sollten Marken und Unternehmen auf diese Entwicklung reagieren, um zukunftssicher zu bleiben?

Wippermann: KI treibt die Hyper-Personalisierung in den Medien voran, was unsere Art, Informationen zu konsumieren und mit Inhalten zu interagieren, verändert. Wir sind seit rund anderthalb Jahren in einer Umbruchssituation, die so radikal ist, wie wir es in den letzten 30 Jahren nicht erlebt haben. KI kann da-

bei zu einer noch stärkeren Fragmentierung der Gesellschaft führen, da Individuen immer mehr in ihren personalisierten Blasen isoliert werden. Wenn es in Richtung Hyper-Personalisierung und -Individualisierung geht, müssen sich Marken fragen: Wer bin ich eigentlich und wofür will ich stehen? Hier müssen sie sich aber immer bewusst sein, dass nicht mehr das, was sie erzählen, für die Konsumenten wichtig ist, sondern das entscheidend ist, was deren Community dazu sagt.

Fernow: Stichwort 'entscheiden'. Die Konsumenten haben mehr Macht als je zuvor und bestimmen mit, wie eine Marke wahrgenommen wird. Social Media wirkt wie ein Hebel, der laute und extreme Stimmen verstärkt. Hinzu kommen Bots, die das Ganze ebenfalls befeuern. Lautstärke sollte aber nicht mit Masse verwechselt werden. Shitstorms werden sich dennoch in Zukunft häufen. Marken müssen lernen, damit umzugehen und eine gewisse Resilienz entwickeln. Durch die Entwicklung eines starken Markenkerns können Unternehmen besser mit dem umgehen, was auf sie zukommt.

Haußer: Interessant dabei ist, wie bestimmte Themen von Medien aufgebaut und größer gemacht werden – und dadurch eine gewisse Realität vermittelt wird. Nur weil ein Meme extrem viral geht, gibt es immer noch sehr viele stille Leute, die sich eben nicht äußern und dann nicht wahrgenommen werden. Die haben aber auch eine Meinung. Und dann gibt es Themen, die die Medien größer gemacht haben, als sie tatsächlich sind.

markenartikel: Zum Beispiel?

Haußer: Nur knapp zwei Prozent der Bevölkerung essen vegan. Das Thema wird aber sehr groß in den Medien dargestellt, sodass man das Gefühl hat, dass man der einzige Mensch ist, der noch Fleisch verzehrt. Ähnlich ist es mit Bio-Produkten. Verfolgt man die Berichterstattung, hat man das Gefühl, dass

alle Menschen nur noch auf Bio achten. Wenn man dann aber schaut, was tatsächlich in Bio-Qualität gekauft wird, sind es Eier und Milch – und dann hört es schon wieder auf, weil die Menschen doch aufs Geld schauen. Dennoch wird eine Realität suggeriert, die nicht Wirklichkeit ist. Es ist nur ein Bild, das in den Medien vermittelt wird.

markenartikel: Wie sollten Unternehmen Ihrer Meinung nach damit umgehen?

Haußer: Brands müssen Teile der Gesellschaft identifizieren, die mit dem Markenkern und der eigenen Vision harmonieren oder es zumindest könnten. Es gilt, die Bedürfnisse dieser konkreten Zielgruppen anzusprechen und Potenziale aus dem peripheren Umfeld dieser Gruppen ebenfalls zu begeistern und zu echten Markenfans zu machen.

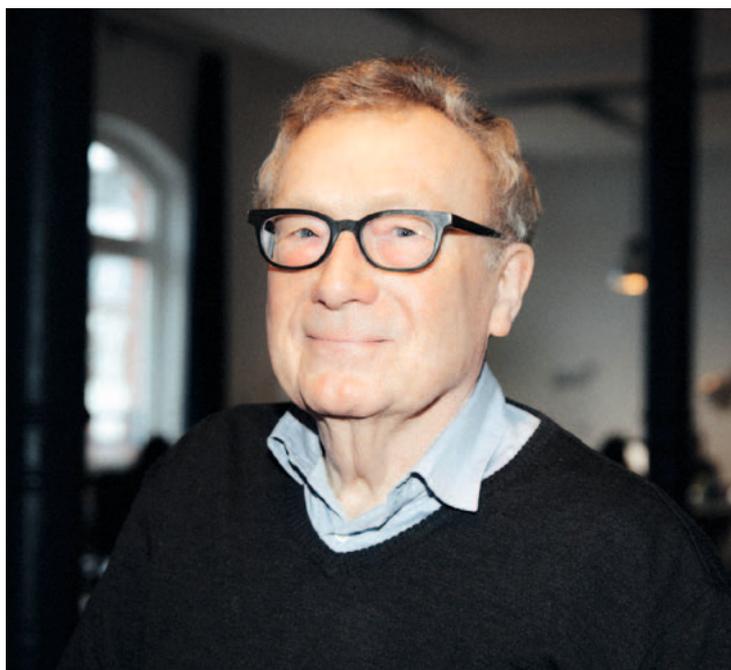
Wippermann: Man muss also eher die Hardcore-Marken-User ansprechen, um die breite Masse zu erreichen – als Gegenteil der alten Massenmedienstrategie. Früher war es ausreichend, eine starke Werbebotschaft über Massenmedien wie TV und Zeitungen zu verbreiten. In der fragmentieren Medienlandschaft von heute müssen Marken ständig präsent sein, über verschiedene Kanäle hinweg konsistent auftreten – und sich gleichzeitig flexibel an veränderte Konsumgewohnheiten anpassen.

markenartikel: Welche Empfehlungen würden Sie Marken geben, um sich in dieser sich wandelnden Welt erfolgreich zu positionieren?

Fernow: Wie Herr Prof. Wippermann gesagt hat, müssen Markenverantwortliche darüber nachdenken, wer und was eine Marke eigentlich sein soll. Wenn sie authentisch für eine Sache steht, kann sie Menschen begeistern. Versprechen allein reichen allerdings nicht. Entscheidend ist, wie glaubwürdig eine Haltung ist, und wie konsequent sie gelebt wird. Wenn die Haltung bloß ein Thema des Marketings ist und nicht ab C-Level durch das ganze Unternehmen getragen wird, merken die Menschen das. Konsumierende haben heute viel mehr Recherchemöglichkeiten. Sie sind informierter und kritischer.

markenartikel: Inkonsequenz wird sofort aufgedeckt?

Fernow: Ja. Unternehmen können es sich nicht leisten, nur oberflächlich auf Trends aufzuspringen. Das bedeutet, dass Marken auch Haltung haben – und das in einer Welt, in der sie rund um die Uhr von Konsumierenden bewertet werden. Die Herausforderung liegt also darin, Konsistenz in der Markenführung zu gewährleisten, während man gleichzei-



Künstliche Intelligenz treibt die Hyperpersonalisierung der Medien voran, was unsere Art Informationen zu konsumieren und mit Inhalten zu interagieren, verändern wird.

Trendbüro-Gründer Prof. Peter Wippermann

tig agil genug bleibt, um auf Veränderungen schnell reagieren zu können.

Haußer: Genau! Denn nicht nur die Medienlandschaft, sondern auch das Konsumverhalten verändert sich. Marken müssen sich deshalb intensiver mit gesellschaftlichen Themen auseinandersetzen, um relevant zu bleiben. Das erfordert eine ganzheitliche Sicht auf Markenführung, die auch den gesellschaftlichen Beitrag der Marke im Blick hat. Marken sollten sich klar über ihre Werte sein und diese konsequent in allen Aktivitäten umsetzen. Gleichzeitig müssen sie flexibel genug bleiben, um sich an Veränderungen anzupassen, ohne ihre Kernwerte zu verraten. Ein spannender Case ist Augustiner.

markenartikel: Augustiner, das Bier?

Haußer: Eine Traditionsmarke, die seit 38 Jahren kein neues Produkt gelauncht hat. Aber: Vor allem jüngere Menschen konsumieren weniger Alkohol als früher.



Marken brauchen eine flexible Strategie, die sich ständig weiterentwickeln kann.

Dr. Hannes Fernow, Senior Director GIM Foresight

Das Unternehmen hat deshalb das Produktportfolio überarbeitet. Sie haben analysiert, wie sie es schaffen können, dem Markenkern treu zu bleiben und trotzdem das Portfolio so zu erweitern, dass sie dem gesellschaftlichen Wandel gerecht werden – um neue Zielgruppen zu erschließen und bestehende Kunden in mehr Lebenssituationen erreichen zu können. Das Ergebnis ist ein alkoholfreies Bier. Die Balance ist entscheidend. Die Weiterentwicklung sollte in einer Weise erfolgen, die der Kernidentität der Marke treu bleibt. Das ist die Königsdisziplin: Nicht unglaublich zu werden, weil man wie ein Fähnchen im Wind ist, aber trotzdem auch nicht in seinem eingestaubten Sessel sitzen zu bleiben und zu sagen: 'Es lief doch früher super, deswegen wird es auch weiter so laufen.'

markenartikel: Das klingt nach Kritik...

Haußer: Ja, viele deutsche Unternehmen halten sehr stark fest an dem, wie es früher lief. Sie holen Zukunftsforscher vielleicht einmal dazu, um ein bisschen über die Zukunft erzählt zu bekommen. Aber letztlich wollen sie weitermachen wie bisher. Marken müssen mehr sein als nur Anbieter von Produkten oder Dienstleistungen. Wir haben es bereits erwähnt:

Marken müssen heute über verschiedene Kanäle hinweg konsistent auftreten – und sich gleichzeitig an veränderte Konsumgewohnheiten anpassen.

Trendbüro-Gründer Prof. Peter Wippermann

Sie müssen Werte verkörpern, die Identifikationspotenzial bieten. In einer zunehmend polarisierten und fragmentierten Welt ist es entscheidend, dass Marken Orientierung geben, Haltung zeigen und authentisch ihre Werte verkörpern.

Fernow: Marken müssen auch liefern! Dazu gehört: Flexibel bleiben. Alles hat seinen Lebenszyklus und führt zu einem Ende – das ist auch bei Geschäftsmodellen so. Wer da nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit. Deswegen ist es so wichtig, immer wieder ernsthaft in den Erneuerungsprozess reinzugehen. Marken brauchen eine flexible Strategie, die sich ständig weiterentwickeln kann. Dabei muss man auch einmal dorthin gehen, wo es weh tut, sonst gibt es die Marke morgen eventuell nicht mehr.

markenartikel: Worauf kommt es jetzt an?

Haußer: In Zeiten, in denen die Gesellschaft immer weiter fragmentiert, ist ein klares Statement von der Marke notwendig. Das ermöglicht Identifikation und stiftet Vertrauen. Gleichzeitig wird eine Marke viel greifbarer für Konsumierende. So kann sie auch zum Kennzeichen einer Community werden. Wenn eine Marke beispielsweise authentisch und transparent einen grünen Lifestyle propagiert und lebt, kann das Bekenntnis zu der Marke gleichzeitig die Zugehörigkeit zu einer nachhaltigen Community stehen.

Fernow: Beim Thema Haltung kommt es allerdings auf das Wie an. Man muss Worten auch Taten folgen lassen. Der Purpose ist der Ausgangspunkt, aber dann brauche ich Konsequenz. Ich kann nicht für Vielfalt eintreten – und in meinen Führungskräfte-Teams gibt es beispielsweise keine Frauen oder ethnische Minderheiten. Verbrauchende erkennen, wenn die Werte einer Marke nur Show sind.

markenartikel: Nur Show?

Fernow: Wenn ich einfach nur eine Regenbogenflagge auf mein Logo packe, provoziere ich auch Abwehrreaktionen. Sobald man als Marke aber konkret wird, wo und wie man sich im Kontext des eigenen

Geschäftsmodells für Vielfalt einsetzt, nimmt man Gegnern den Wind aus den Segeln. Denn Widerstand entflammt sich oft an abgenutzten Klischees, gefolgt von Greenwashing- oder Pinkwashing-Vorwürfen.

Haußer: Es ist verdammt kompliziert. Spannend ist, wenn man sich anschaut, was die Sorgen und Ängste der Menschen gerade sind – und was für Sehnsüchte daraus resultieren. Die Welt wird immer komplexer, wir haben immer mehr Möglichkeiten. Gleichzeitig haben die Menschen zunehmend Angst, Entscheidungen zu treffen – aus Sorge, dass es die falsche ist. Die Angst, in einer Welt voller Möglichkeiten den richtigen Weg zu übersehen oder gar zu verpassen, lässt sich in allen Gesellschaftsschichten beobachten – insbesondere jedoch bei der Generation Z. Daraus resultiert eine Sehnsucht nach Komplexitätsreduktion, nach Kuration.

markenartikel: Vertrauen, Authentizität, Transparenz und Anpassungsfähigkeit sind also zentrale Themen. Wie können Marken diese Erkenntnis nutzen?

Haußer: Je komplexer die Welt wird, umso mehr Kuration können Marken bieten und damit ihren Konsumentenden entgegenkommen. Es sind so viele Ängste vorhanden. Da ist es hilfreich, wenn eine Marke in irgendeiner Form Sicherheit suggerieren und in Zeiten der gesellschaftlichen Spaltung Zusammenhalt und ein Gemeinschaftsgefühl schaffen kann. Marken sollten sich deshalb intensiver mit gesellschaftlichen Themen auseinandersetzen. Es geht darum, einen positiven Beitrag zu leisten.

markenartikel: Und wie gelingt das?

Haußer: Wichtig ist, dass Marken schauen, was Kunden gemeinsam haben. Was ist der gemeinsame Nenner? Wie kann man es schaffen, diese Menschen proaktiv zusammenzubringen – in einer physischen oder digitalen Community –, um ihnen ein Gefühl von Zugehörigkeit zu geben, von Zusammenhalt? Wenn es eine Marke schafft, auf Probleme einzugehen und eine Lösung zu bieten, dann hat sie definitiv die Chance, relevant zu sein und zu bleiben. Sie kann dann ein Anker für die Menschen sein und in volatilen Zeiten eine Leuchtturmfunktion haben.



Brands müssen Teile der Gesellschaft identifizieren, die mit dem Markenkern und der eigenen Vision harmonieren könnten. Es gilt, die Bedürfnisse dieser konkreten Zielgruppen anzusprechen und Potenziale aus dem peripheren Umfeld dieser Gruppen ebenfalls zu begeistern und zu echten Markenfans zu machen.

Kim Haußer, Head of Bonsai Future

Fernow: Die Zukunftsperspektive ist wichtig. Wir erleben einen ganz konkreten Zukunftspessimismus. Schauen Sie sich nur die jüngsten Ergebnisse der Landtagswahlen an. Insbesondere die 18- bis 29-Jährigen glauben heute, dass es der nachfolgenden Generation in Deutschland einmal schlechter gehen wird als ihnen. Viele empfinden Deutschland mit den ganzen Regularien und der überbordenden Bürokratie als eine alte Villa – außen unglaublich viele Risse und innen marode. Aus diesem Umbruch im Moment muss wieder mehr ein Aufbruch werden. Marken müssen die Lust am Gestalten wieder finden – und die Unsicherheit und Risiken, die damit einhergehen, aushalten. Wichtig ist es, den Schritt nach vorne zu gehen und zu fragen: Wie können wir Zukunftsmut schaffen, eine Vision darstellen und für Klarheit sorgen?



Marken müssen sich intensiver mit gesellschaftlichen Themen auseinandersetzen, um relevant zu bleiben.

Kim Haußer, Bonsai Future

markenartikel: Also eine Aufgabe für die Zukunftsforschung?

Fernow: Ja. Marken müssen in der Lage sein, nicht nur auf kurzfristige Veränderungen zu reagieren, sondern auch langfristige Visionen zu leben. Zukunftsforschung hilft dabei, diese Visionen zu formulieren und eine Strategie zu entwickeln, die nicht nur den aktuellen Herausforderungen gerecht wird, sondern auch auf zukünftige Entwicklungen vorbereitet ist. Sie kann helfen zu identifizieren, welche Hoffnungen und Sehnsüchte die Menschen haben, und verschiedene potenzielle Zukünfte basierend auf aktuellen Signalen und gesellschaftlichen Veränderungen zu entwerfen. Wir schauen auf die gegenwärtigen Entwicklungen – und erarbeiten dann darauf aufbauend mögliche Zukunftsbilder sowie -szenarien.

markenartikel: Und dieses Wissen können Marken dann nutzen, um Angebote zu machen?

Fernow: Klar! Wir müssen von diesem Verzichtsdiskurs in der Transformation wegkommen. Als Beispiel: Rügenwalder Mühle macht das super. Sie haben den Shift weg von der rein tierischen Ernährung hin zu Plant-Based-Produkten geschafft, ohne den Menschen ihre Teewurst wegzunehmen. Sie haben das Angebot erweitert und Menschen die Wahlmöglichkeit gegeben.

Wippermann: Viele Unternehmen reagieren allerdings auch anders. Die Automobilindustrie ist so ein Beispiel. In der deutschen Automobilindustrie wurden die japanischen Versuche, Automobile herzustellen, vor 40 Jahren belächelt. Dann kam Toyota und wurde Weltmarktführer. Jetzt erfinden wir Abwehrzölle, damit die Chinesen nicht mit ihren E-Autos auf unseren Markt kommen. Gleichzeitig exportieren wir unsere Verbrenner nach China und haben Angst, dass die Chinesen auch Zölle erheben. Wir versuchen, alte Technologien interessant und wertvoll zu machen. Mercedes hat gerade gesagt, sie wollen E-Mobility weiter zurückschrauben, BMW ebenfalls. Der Weltmarkt geht aber in eine ganz andere Richtung. Die Verkaufszahlen von BYD oder Tesla ma-

chen das deutlich. Die deutsche Automobilindustrie verliert an Relevanz. Aber die Branche spiegelt sehr gut unsere momentane Gesamtwetterlage.

markenartikel: Wie meinen Sie das?

Wippermann: Wir wollen keinen Klimawandel, wir wollen zurück in die Vergangenheit, wollen Wohlstand. Das ist eine skurrile Situation. In sich verändernden Welten Perspektiven zu entdecken, ist schwierig. Wenn man am Meer ist und Ebbe herrscht, weiß man, dass es nicht immer so bleibt. Denn die Flut kommt, ob man das will oder nicht. Die Sandburg, die man baut, wird überspült. Zu spüren, wann Ebbe und Flut in der Gesellschaft ist, ist etwas, das ist eine Aufgabe der Trend- und Zukunftsforschung. Sie hilft zu verstehen, was um die Marke und die Produkte herum passiert. Im Moment fehlt uns aber die große, optimistische Zukunftsbetrachtung. Es geht es immer eher um die Verhinderung von etwas oder darum, an irgendetwas festzuhalten. Und nicht darum, wo man eigentlich hinwill.

Fernow: Nur Themen abzuarbeiten und gegenwartsbezogen zu agieren reicht nicht. Wir werden langfristig einen Umbau der Wirtschaft erleben – weg von fossilen Ressourcen. Hinzu kommen viele Unsicherheiten und überraschende Ereignisse wie Corona oder der Ukraine-Krieg. Das kann ich nicht so gut voraussehen wie zum Beispiel bioökonomische Entwicklungen. Aber genau deshalb ist es wichtig, Vorsorge zu betreiben und Plan B und Plan C in der Schublade zu haben. Da gibt es extremen Nachholbedarf in Unternehmen. Der Krisendruck und die Herausforderung nehmen aber zu – und die Ressourcen werden knapper. Das ist ein wachsendes Zukunftsrisiko.

Haußer: Bei der Methode Szenarioplanung geht es ja genau darum, mehrere Zukünfte zu entwickeln. Mit darauf aufbauenden neuen Strategien, Produkten, Geschäftsmodellen etc., die idealerweise in allen oder mehreren Szenarien funktionieren können. Das macht Unternehmen zukunftssicher. ■

Interview: Vanessa Göbel