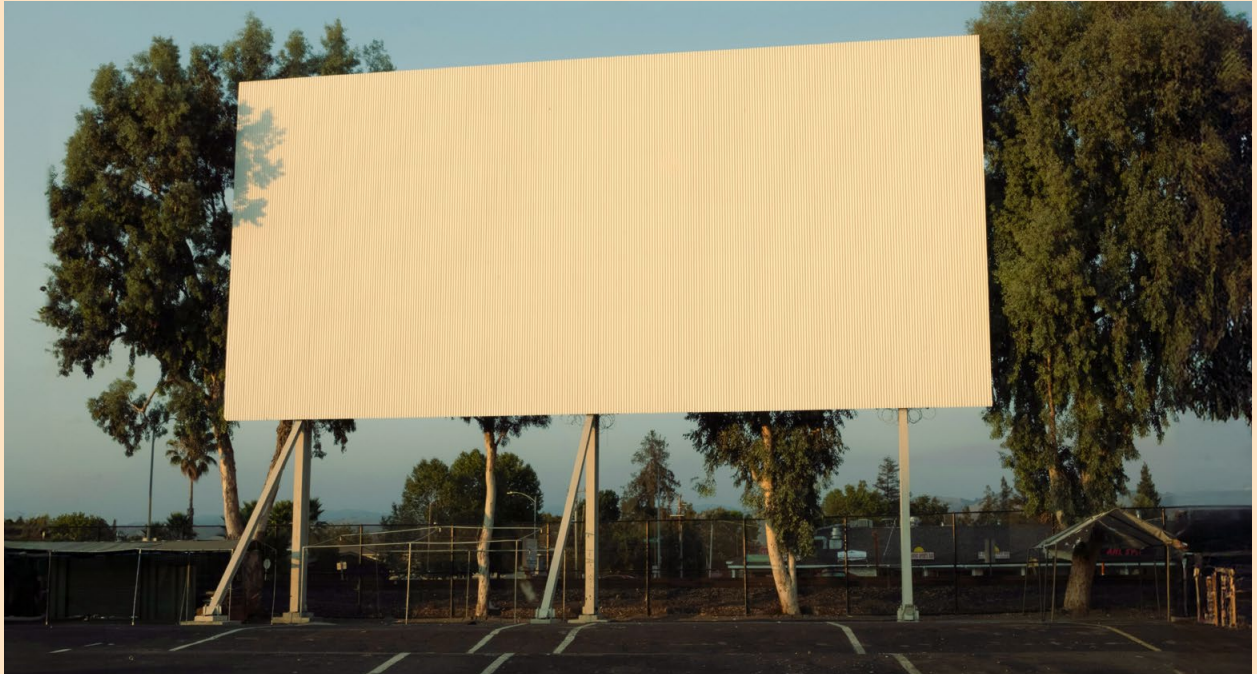


FUTURE:GUIDE MARKETING



NEUE WEGE FÜR MARKEN VON MORGEN

THE
FUTURE:
PROJECT

Inhalt

Was ist der Future:Guide Marketing?	4
<i>Intro</i>	
Markenkrise	8
<i>Hintergrund</i>	
Was ist eine Marke?	20
<i>Transformationen</i>	
Sechs Transformationen und ihre Bedeutung für die Markenwelt von morgen	28
<i>Meta - Strategien</i>	
Vier Wege in die Zukunft des Marketing	56
1. Identity	62
EXKURS: New Dimensions in Marketing: People, Profit, Planet	88
2. Quality	92
EXKURS: SDGs und Impact	118
3. Integrity	122
EXKURS: Inner Development Goals	144
4. Community	148
EXKURS: Events, Festivals und Plattformen	174
<i>Ausblick</i>	
Epochenwandel: Marken in der nächsten Gesellschaft	178
Literaturverzeichnis	185
The Future:Project	190

WAS IST DER FUTURE:GUIDE MARKETING?

Der Future:Guide Marketing unterstützt Sie dabei, sich mit der Rolle von Marken im Kontext von Transformationen auseinanderzusetzen und zu erarbeiten, wie Sie mit Ihrer Marke selbst konstruktiv Zukunft gestalten können.

Grundlage dafür ist die Analyse der sechs gesellschaftlichen Transformationen im Future:System, der transformativen Trendsystematik von The Future:Project. Basierend auf der Analyse der sechs Transformationen bietet der Future:Guide Strategien, Handlungsorientierungen und Impulse, wie Marken im Kontext von Transformationen und der Gestaltung lebenswerter Zukünfte eine zentrale Rolle einnehmen können.

Um den Einstieg und den Umgang mit dieser Publikation zu erleichtern, möchten wir Ihnen die drei zentralen Bestandteile des Future:Guide kurz vorstellen. Die drei Teile bauen aufeinander auf, lassen sich aber auch separat lesen und verstehen.

- ① Im **Hintergrund** vermitteln wir, welchen grundsätzlichen Dynamiken Marken unterworfen sind, welche Funktionen sie erfüllen (müssen) und was zukunftsorientierte Marken grundlegend auszeichnet.
- ② Im zweiten Teil beschäftigen wir uns mit den **sechs zentralen Transformationen**, aufbauend auf dem Future:System, der Trendsystematik des Future:Project. Wir stellen ihre Bedeutung für Marken und Markenverantwortliche heraus und liefern erste Ansatzpunkte, um die Rolle von Marken im Kontext gesellschaftlicher Wandlungsprozesse zu verstehen.
- ③ Abgeleitet aus den Transformationen stellen wir im Hauptteil **vier Meta-Strategien** für die Zukunft des Marketing vor. Sie stellen übergreifende Leitpfade dar, um die zukünftige, transformative Ausrichtung von Marken zu gestalten. Ansätze der Meta-Strategien können miteinander kombiniert werden, um die eigene, individuelle Marketingstrategie zu vervollständigen oder zu erweitern. Zusätzlich liefern wir diverse **Handlungsempfehlungen und Impulse**, mit denen Marken zukunftsorientiert gestaltet und angepasst werden können. Die vier **Exkurse** von Nina Weiss, Expertin für Transformations- und Impact Marketing, geben zusätzlich zu jeder Meta-Strategie wertvolle Einblicke in die Praxis.

Zentrale Leitfragen des Future:Guide Marketing

- Wie wirken sich gesellschaftliche Transformationen auf Marken aus?
- Welche Rollen und Möglichkeiten können Marken im Kontext gesellschaftlicher Transformation einnehmen?
- Wie können Markenverantwortliche ihre Marke in Zeiten gesellschaftlichen Wandels sinnvoll positionieren?
- Welche Meta-Strategien lassen sich nutzen, um mit der eigenen Marke lebenswerte Zukunft zu gestalten?
- Welche Handlungs- und Gestaltungsimpulse können genutzt werden, um eine Marke transformativ und zukunftsorientiert auszurichten?

6 TRANSFORMATIONEN


Ausgehend von sechs Transformationen, die den Weg in die nächste Gesellschaft weisen und zeigen, wie gelungene Transformation aussehen kann, analysieren wir deren Auswirkung und Gestaltbarkeit für die Marken der Zukunft.

4 META-STRATEGIEN

Anhand von vier Meta-Strategien zeigen wir auf, mit welchen strategischen Impulsen Marken transformativ und zukunftsorientiert ausgerichtet werden können. Die vier Meta-Strategien eröffnen zudem Zugänge zu zukünftigen Positionierungs- und Handlungspotenzialen.

77 HANDLUNGSPULSE

Durch verschiedene Handlungs- und Reflexionsimpulse ermöglicht diese Publikation nicht nur eine umfassende Orientierung für die Gestaltung von Marken der Zukunft, sondern liefert zusätzlich auch konkrete Ansätze, die sich für eine direkte praktische Umsetzung im eigenen Unternehmen eignen.

 **HANDLUNGSPULSE**



INTRO

**DAS MARKETING DER ZUKUNFT
HAT DIE AUFGABE,
DIE VERBINDUNG ZWISCHEN
INNEN UND AUSSEN
EINES UNTERNEHMENS
SINNVOLL HERZUSTELLEN.**

Markenkrise

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“ – Der berühmte Satz des Philosophen und Psychoanalytikers Paul Watzlawick trifft auf die Werbebranche und Kommunikations- und Marketingabteilungen von Unternehmen ganz besonders zu. Doch was wie an wen kommuniziert werden soll und muss, ist heute so kompliziert wie noch nie. Die Markentreue schwindet, die Märkte sind übersättigt, die technologischen Möglichkeiten unüberschaubar, die Konsument:innen immer kritischer ... Marken sind permanent unter Druck.

Diesem Druck lässt sich nur standhalten, wenn das Innere und Äußere einer Marke stimmig sind – und es einen festen Markenkern gibt, der Orientierung bietet. Das Marketing der Zukunft hat die Aufgabe, diese Verbindung zwischen innen und außen sinnvoll herzustellen.

Im Zuge der zunehmenden und sich immer rasanter wandelnden Informationstechnologien und der Entstehung des Internets entstand im frühen 21. Jahrhundert eine Form von Marketing, die sich vor allem daran orientierte, Kund:innen zufriedenzustellen und zu binden. Dem funktionalen Wertangebot wurde

ein emotionales Wertangebot hinzugefügt. Betrachtet man die aktuellen Dynamiken, so zeigt sich im Kontext von Marken und Marketing eine immer stärker werdende wertorientierte Ausrichtung des Marketing. Neben einem funktionalen und emotionalen Wertangebot bilden Marken die Grundlage für ein spirituelles Wertangebot. Oftmals besteht das Ziel dieses „Marketing 3.0“ (Kotler et al., 2010) darin, die Welt zu verbessern.

MARKEN IN TRANSFORMATIVEN ZEITEN

Die Umbrüche des 21. Jahrhunderts – allen voran die Omnikrise, geprägt von Krisenphänomenen, die miteinander interagieren und sich wechselseitig verstärken – stellen Marken vor völlig neue Herausforderungen (vgl. The Future:Project 2024). Zwar wurden Marken schon immer von gesellschaftlichen Entwicklungen geprägt, diese waren jedoch meist evolutionärer Natur, etwa eine sich immer weiter verstärkende Digitalisierung, Globalisierung oder Individualisierung. Heute jedoch finden sich Marken in einem Umfeld, das geprägt ist von unberechenbaren Umbrüchen und Dynamiken,

deren Ausgang ungewiss ist. Es sind transformative Zeiten.

Während sich das gesellschaftliche Gefüge verschiebt, sind auch **Marken gezwungen, sich zu wandeln und eine progressive Rolle einzunehmen**, nicht nur, um in diesen Zeiten zu bestehen, sondern auch, um sie zukunftsorientiert mitzugestalten. Sie finden sich in einer Welt wieder, in der die Markentreue rasant schwindet, insbesondere bei den jüngeren Generationen. Das liegt zum einen an einem neuen Misstrauen gegenüber Marken und Marketingaktivitäten und zum anderen an dem Überangebot an Markenerfahrungen, das die Menschen geradezu überflutet.

Alle möglichen sozialen Formationen, von Protestbewegungen bis Sportvereinen, organisieren sich selbst als Marke, für moderne Individuen ist das Personality Branding auf Social Media längst genauso Normalität wie für Parteien und Politiker:innen – und ständig treten neue, bewegliche Unternehmen auf den Markt (und verschwinden wieder), denen es gelingt, spezielle Bedürfnisse und Trends schnell und punktgenau zu besetzen.

Je mehr die Bedeutung etablierter Marken bei der Kaufentscheidung sinkt, umso härter wird der **Kampf um die Aufmerksamkeit der Konsumierenden** ausgefochten, und das auf immer mehr digitalen Kanälen. Die Sorge, einen möglicherweise relevanten Kanal zu verpassen, nicht alle technologischen Möglichkeiten auszunutzen oder nicht rechtzeitig auf die neuesten Social-Media-Trends zu reagieren, wächst – führt allerdings häufig zu kurzfristigen Reaktionen, und nicht selten versanden Marketingbudgets wirkungslos im digitalen Raum.

Denn eine omnigechannelte Dauererregung und Reizüberflutung lassen vor allem die Masse an Marketingbotschaften weiter anwachsen – und damit auch die Skepsis und Genervtheit der Konsumierenden. Das fatale Resultat ist eine steigende Immunität gegen Markenbotschaften und Werbeversprechen und ein Anwachsen der **Kluft zwischen eigentlich gewünschten und tatsächlichen Kundenerfahrungen und -erlebnissen**. Content gilt hier als neue Superkraft im Wettbewerb um Aufmerksamkeit. Die Verbindung zu den Inhalten und dem eigentlichen Produkt oder

der Dienstleistung wird immer loser und löst sich teilweise ganz auf. **Viele Unternehmen** **tappen in die Content-Falle:** Selbst wenn die Kampagne auf YouTube oder Instagram viele Klicks bringt, vielleicht sogar viral geht, bleibt der mediale Erfolg häufig ohne echte ökonomische Wirkung.

PURPOSE OVERFLOW

Angesichts des dynamischen Spannungsfelds, in dem sich Marken heute bewegen, wird es immer schwieriger, die richtige Marketingstrategie zu finden. Trends lösen sich immer schneller gegenseitig ab oder werden von mächtigen Gegentrends überrumpelt. Die Datenberge zu Konsum- und Userverhalten wachsen, während technologische Möglichkeiten durch KI explodieren. Nie hatten Unternehmen mehr Möglichkeiten und Wege, herauszufinden, was „die Kund:innen“ wollen. Doch die **Analyse und Bespielung der Zielgruppe** werden nicht selten zum **Verhängnis**. Menschen bleiben trotz KI und Big Data unberechenbar. Und wenn sich alle an denselben Daten orientieren, werden sich Marken immer

ähnlicher. In diesem Spiel gewinnt nicht selten, wer mutig vorangeht und etwas anderes wagt.

Nie waren Menschen kritischer und informierter. Shitstorms sind zu einer gefürchteten Bedrohung geworden. **Marken müssen Konflikte aushalten, integrieren, regulieren und balancieren können.** Und zugleich müssen sie sich immer häufiger politisch positionieren. *Werte, Mission* und *Purpose*-Deklarationen gehören heute zum festen Teil eines jeden Unternehmensauftritts – und werden dadurch auch immer inhaltsleerer.

Dabei ist sogar beim Thema Sinn ein Sinnverlust zu beobachten. Unternehmen haben inzwischen erkannt, dass Haltung und Verantwortung für die Positionierung von Marken immer wichtiger werden. Doch auch hier führen angstgetriebene Überreaktionen zu einer Art „Purpose Overflow“: Kraftvolle Worte wie „Vision“, „Mission“, „Haltung“ oder sogar „Liebe“ werden heute inflationär gebraucht. Ein grüner (oder regenbogenfarbener) Anstrich gehört zum guten Ton – oft jedoch, ohne konsequent gelebt zu werden.

WIE MARKEN BEDEUTSAM BLEIBEN

Eine Marke hat immer eine Historie, eine eigene Geschichte, geprägt von dem Zweck und den Zielen, mit denen sie ins Leben gerufen wurde, sich gewandelt hat und auf die sie sich zukünftig ausrichtet: „Keine Zukunft ohne Herkunft“ (vgl. Esch/Langner 2019). Marken nehmen eine bedeutende Rolle im gesellschaftlichen Wandel ein. Sie vermitteln zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft sowie zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Individuum. Insbesondere in Zeiten der Unsicherheiten und Krisen werden Marken als Akteure gesellschaftlicher Transformation immer bedeutsamer. Marken können als Vorbilder und Katalysatoren für positive Zukunftshandlungen dienen und so Wirksamkeit entfalten.

Was motiviert Menschen, eine Beziehung zu Marken aufzubauen? Wie gelingt es Marken in hochkomplexen und krisenhaften Zeiten, dauerhaft mit Menschen verbunden zu bleiben? Je mehr die Vernetzung menschliches Leben verändert und je unsicherer sich die Umwelt- und Marktbedingungen gestalten, umso mehr erfordert eine zukunftsweisende Markenführung ein ganzheitliches Marken-Mindset, das „quer“ zu den herkömmlichen

Einordnungsmechaniken liegt. Und eine Abkehr von überholten Narrativen.

Unsere Zeit ist geprägt vom Mythos der Beschleunigung und der Disruption. Die ständige Jagd nach den neuesten Tech-Trends und die Angst vor ausgefallenen Start-ups, die an jeder Ecke lauern, um traditionelle Geschäftsmodelle zu disruptieren, verschlingen eine Menge Ressourcen (und Nerven). Tatsächlich werden die technologische Beschleunigung und das Tempo wirtschaftlichen Wandels massiv überschätzt (vgl. Murrell 2019).

Der wahre Wettbewerbsvorteil für zukunftsfähiges Marketing ist nicht das neueste KI-Tool und auch nicht noch mehr Brand Awareness, sondern ein übergreifendes Verständnis der gesellschaftlichen Trend- und Wertedynamiken sowie der menschlichen Bedürfnisse und Vergemeinschaftungsprinzipien. Erst eine solche holistische Perspektive auf Marken, Märkte und Menschen kann aufzeigen, wie Resonanzgefüge und Lebensstile in einer vernetzten Welt funktionieren und sich entwickeln – und welche Themen und Werte für Konsument:innen heute und künftig wichtig sind.

ZEIT FÜR TRANSFORMATIVE MARKEN

Um selbst als Akteure des Wandels zu agieren, brauchen die Brand- und Marketingmanager:innen von morgen sowohl ein tiefes Verständnis für die großen Transformationen unserer Zeit als auch für die Rolle, die das eigene Unternehmen in diesen komplexen Veränderungen spielt und spielen möchte. Dabei hilft die Entwicklung einer konsequenten, langfristigen Meta-Strategie. Ziel einer solchen ganzheitlichen Strategie ist es, die Balance zwischen Stabilität und Wandel, starkem Markenkern und Transformationsfähigkeit, klarer Identität und Adaptivität zu erhalten. Eine Meta-Strategie erweist sich als besonders stabil, wenn sie an bereits begonnene gesamtgesellschaftliche Transformationen anknüpft und eine Idee von einer besseren Zukunft in sich trägt.

Vier solcher Meta-Strategien stellen wir in diesem Future:Guide vor. Sie dienen als leitende Rahmenerzählungen und Anknüpfungspunkte für die Entwicklung der individuellen Marken- und Marketingstrategie.

1. IDENTITY

Marken brauchen in Krisenzeiten mehr denn je eine starke Identität, die die inneren Unternehmenswerte nach außen trägt. Damit schaffen Marken Identifikationspotenziale für ihre Kund:innen. Auch in Zukunft können Marken Statussymbole sein – obwohl sich das Verständnis von Status verändert hat: weg von Besitz, hin zu Wissen und Erfahrungen. Zukunftsorientierte Marken unterstützen Menschen dabei, sich selbst zu entfalten.

(SIEHE S. 62)

2. QUALITY

Marken sind seit jeher mit der Idee von Qualität verbunden. In den vergangenen Jahren haben sich die universale Storifizierung und immer ausgefeiltere Content-Welten rund um Marken daher immer weiter von der eigentlichen Leistung des Produkts oder der Dienstleistung entfernt. Doch es kündigt sich ein Comeback der Qualität als primäres Kaufkriterium für Marken an, indem Marketing wieder näher ans Produkt rückt. Was Qualität allerdings in Zukunft bedeutet, wird gerade neu ausgehandelt. (SIEHE S. 92)

3. INTEGRITY

Marken, die bereit sind, sich mit gesellschaftlichen Fragen nicht nur zu beschäftigen, sondern mutig vorzupreschen, gehört die Zukunft. Getragen von einem wachsenden Umwelt- und Verantwortungsbewusstsein, bahnt sich seit Jahren eine neue Handlungsmoral an, die bereits jetzt unseren Alltag überall beeinflusst. Wir erleben eine Renaissance der Moral und der Integrität. (SIEHE S. 122)

4. COMMUNITY

Marken sind Treiber und Konnektoren von Menschen. Sie schaffen Micro Tribes und Meta Communities und bieten darüber Identitätspotenziale. Die Markenentwickler:innen der Zukunft werden zu Gärtner:innen von Communitys und bereiten fruchtbaren Boden für sinnhafte, mehrwertstiftende Interaktionen in der Co-Society. (SIEHE S. 148)

Marken müssen zukünftig ganzheitlich gedacht werden. Die Konsistenz von innen und außen einer Marke wird unabdingbar: Markenerlebnis und Unternehmensverhalten verschmelzen, die Führungskultur wird unmittelbar markenrelevant, Mitarbeitende werden zu Markenbotschafter:innen. Alles, was mit einem Unternehmen zu tun hat, zählt auf eine universelle Markenerfahrung ein, die Menschen fühlen, erinnern und teilen.

Den Ausgangspunkt einer ganzheitlichen Markenführung bildet daher die Frage nach der ureigenen Marken- und Unternehmensidentität: Wer bin ich als Marke und Unternehmen, und wer will ich für meine Kundinnen und Kunden sein? Als kollektive Idee und erlebbares Anliegen erzählt die Marke von morgen keine Vision mehr – sie *ist* selbst Teil der Transformation.

**DIE MARKE VON MORGEN ERZÄHLT KEINE
VISION MEHR – SIE IST SELBST TEIL
DER TRANSFORMATION.**