

Prophet

THE SHIFT // WARUM WIR MORGEN NICHT
EINFACH WEITERMACHEN KÖNNEN, WAS
GESTERN NOCH ERFOLGREICH WAR

Markenstudie 2013 – Markenführung gestern, heute und morgen
Inspirato – Neues Wachstum 2014

21. Januar 2014

Vertraulich.
Bitte nicht weiterleiten.

Vor gut einem Jahr...

Warum müssen wir
für Veränderung nach
innen schauen?

Welche Entwicklungen
lassen sich beobachten?

Was müssen wir verändern,
um weiterhin erfolgreich zu sein?



Prophet

Vor gut einem Jahr...

Die Suche nach nachhaltigem Wachstum ...

DISPATCH FROM A NEW BUSINESS HORIZON – WHY WE NEED TO BECOME THE CHANGE WE WANT TO SEE

INSPIRATO KONFERENZ 'NEUES WACHSTUM'
HAMBURG, 26 NOVEMBER 2012



Landor © 2012 Landor Associates

BUT THIS **GROWTH PARADIGM** CAME AT A **TRADE-OFF** AND PRODUCED SOME HUGE **COLLATERAL DAMAGE.**



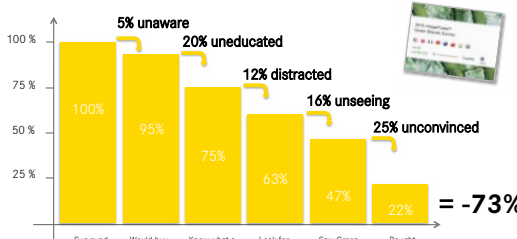
Landor © 2012 Landor Associates

WE ARE **FAR AWAY** FROM ANY KIND OF:

SUSTAINABLE LIFESTYLE

Landor © 2012 Landor Associates

WE HAVE **GOOD INTENTIONS**, BUT HESITATE TO CHANGE:



Stage	Percentage
Surveyed	100%
Would buy Green	95%
Know what a Green Product is	75%
Look for Green	63%
Saw Green Products	47%
Bought Green	22%

Annotations: 5% unaware, 20% uneducated, 12% distracted, 16% unseeing, 25% unconvinced. Total drop: = -73%

Landor © 2012 Landor Associates

WE WON'T **CHANGE THE WORLD** OVERNIGHT.



Landor © 2012 Landor Associates

THE **MOST IMPORTANT FINDING:**

SOCIAL GOOD = BUSINESS GOOD

Landor © 2012 Landor Associates

Die Suche nach nachhaltigem Wachstum ...

WE SHOULD ASK OURSELVES
SOME **CRUCIAL QUESTIONS:**

1. DOES MY BUSINESS UNDERSTAND THE **CHANGING NEEDS** AND **EXPECTATIONS** OF CUSTOMERS?

Landor

© 2012 Landor Associates

WE SHOULD ASK OURSELVES
SOME **CRUCIAL QUESTIONS:**

2. DOES MY BUSINESS HAVE A **PURPOSE**? DOES IT PLAY REAL A ROLE IN **PEOPLE'S LIVES**?

Landor

© 2012 Landor Associates

WE SHOULD ASK OURSELVES
SOME **CRUCIAL QUESTIONS:**

3. DO MY PRODUCTS AND SERVICES ENABLE A **SUSTAINABLE LIFESTYLE**?

Landor

© 2012 Landor Associates

WE SHOULD ASK OURSELVES
SOME **CRUCIAL QUESTIONS:**

4. DO MY PURPOSE AND OFFER TRANSLATE INTO A **RELEVANT BRAND STORY**?

Landor

© 2012 Landor Associates

WE SHOULD ASK OURSELVES
SOME **CRUCIAL QUESTIONS:**

5. DO I DELIVER ON WHAT I PROMISE, AND CREATE A ATTRACTIVE **BRAND EXPERIENCE** AROUND IT?

Landor

© 2012 Landor Associates

THERE WILL BE **NO NEW GROWTH** WITHOUT

DOING GOOD!

Landor

© 2012 Landor Associates

Prophet is a strategic brand and marketing consultancy, focused on creating business impact and helping companies grow their business



OUR INSPIRATORY BLOG

At the beginning of the new millennium we started to create **Prophet 2.0**, a new breed of **consultancy**, that brings a powerful blend of different disciplines together to create **21st century brand strategies** – marrying analytics and strategy with insights, innovation, design and digital, to offer truly **holistic solutions** to companies that want to be market leaders.

Our **mission** is simple and clear. We aim to be **indispensable allies** to leaders with the **desire, ambition and ability** to build brands, transform businesses and move society.

We do this by **liberating ideas, inspiring people and driving impact.**

Prophet

Warum müssen wir
für Veränderung nach
innen schauen?

CLUTTER

Jeder Endkunde hat durchschnittlich
5'000 Kontakte mit Marken am Tag



CONFUSION



Nur **24%** der Endkunden vertrauen Werbeaussagen



94% vertrauen persönlichen Empfehlungen



Selbst wenn eine Markenbotschaft mehr als 10-mal online gesehen wird können sich nur **26%** der Endkunden daran erinnern



Endkunden glauben, dass nur **20%** der Marken, mit denen sie zu tun haben, einen positiven Effekt auf Ihr Leben haben, während hingegen **70%** der Marken verschwinden könnten ohne dass sie dies merken würden

CHAOS



50% der Marketers sagen, dass aus ihrer Sicht Marketing und Werbung außer Kontrolle sind



40% der B2C-Verteter sagen, dass sie innerhalb der kommenden drei Jahre weniger Kontrolle über ihre eigenen Marken haben werden



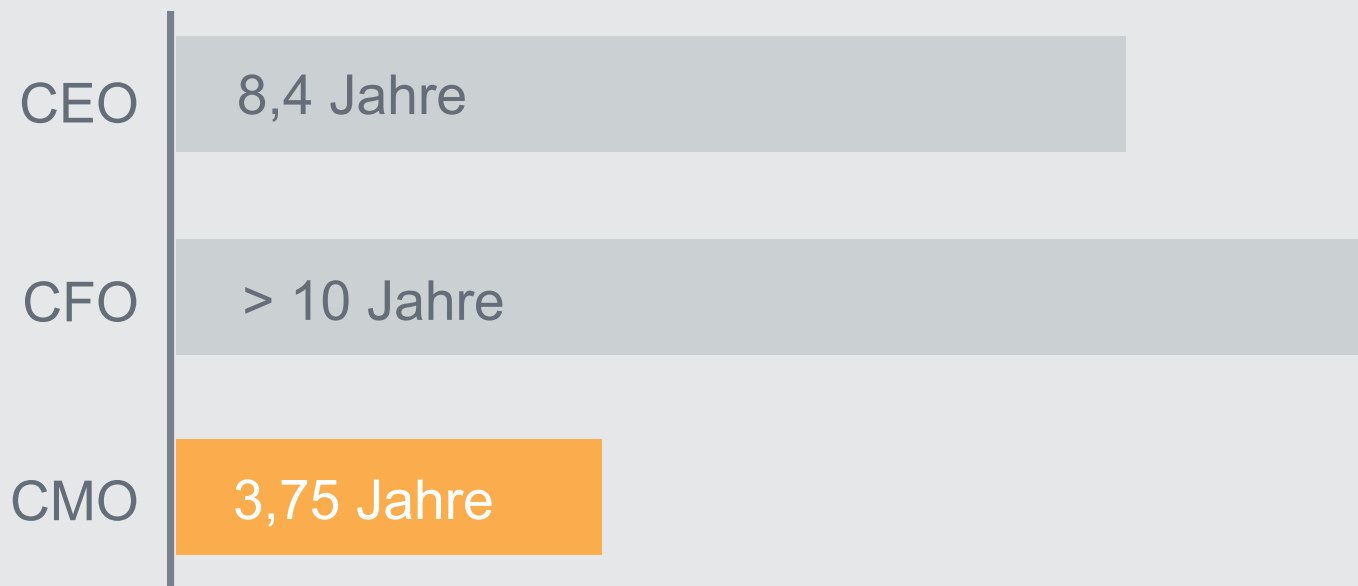
28% der B2B-Verteter sagen, dass sie innerhalb der kommenden drei Jahre weniger Kontrolle über ihre eigenen Marken haben werden



Ungefähr 90% der Marketinginvestitionen der meisten Unternehmen gehen in traditionelle Maßnahmen wie Werbung, aber nur **1 von 5 CMOs** sagt, dass sie die Marketingergebnisse erzielen, die sie sich wünschen

CONTINUITY

Durchschnittliche Anstellungsdauer



1. Welche Rolle spielen Marken und Marketing heute tatsächlich in Unternehmen?
2. Welches sind alte, welches neue Herausforderungen?
3. Wie begegnen Unternehmen diesen Herausforderungen – strategisch wie operativ?
4. Wie wird sich die Art und Weise, wie wir Marken führen, weiterentwickeln müssen?



Dazu haben wir
600 Markenverantwortliche
befragt



...

Prophet

Welche Entwicklungen
lassen sich beobachten?

Thesen:

1. Die **Bedeutung** von Marken nimmt zu
2. Marken gehören auf die **Top Management**-Agenda
3. Markenführung erfordert eine **disziplinübergreifende Zusammenarbeit**
4. Mitarbeiter sind wichtige **Multiplikatoren** und Repräsentanten der Marke nach innen und aussen
5. Marken müssen an allen **Kundenkontaktpunkten** konsistent erlebbar sein
6. Markenführung muss die neue **digitale Realität** abbilden
7. Markenerfolg sollte anhand aussagekräftiger **Kennzahlen** gemessen werden
8. Auf- und Ausbau von Marken sind als strategische **Investitionen** zu behandeln

Welche Entwicklungen in der Markenführung erwarten Sie?

Welcher Anteil der Befragten gibt an, ...

...dass die Marke wichtiger für den Unternehmenserfolg geworden ist?

...dass die F&E in die Markenführung einbezogen ist bzw. eine Abstimmung im Bereich Innovation stattfindet?

...dass die Einbindung neuer Technologien zu einer zentralen Herausforderung der Markenführung zählt, und wie viele davon stimmen sich entsprechend mit der IT-Abteilung ab?

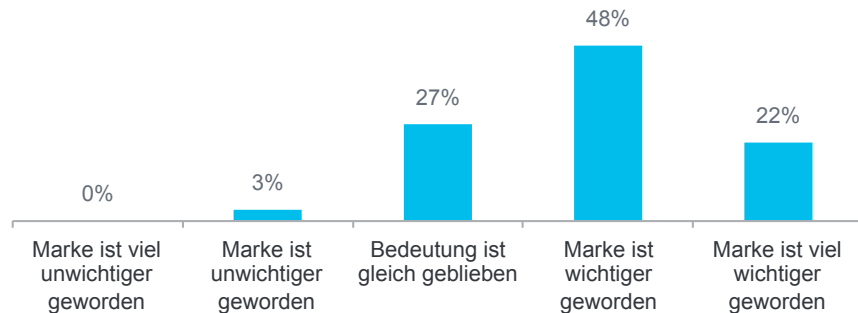


These 1:

Die Bedeutung von Marken
nimmt zu

Die Mehrheit der Befragten teilt die These einer zunehmenden strategischen Bedeutung von Marken.

Bedeutung der Marke für den Unternehmenserfolg



Entwicklung in den letzten 5 Jahren

Rund **70%** geben an, dass Marke wichtiger für den Unternehmenserfolg geworden ist

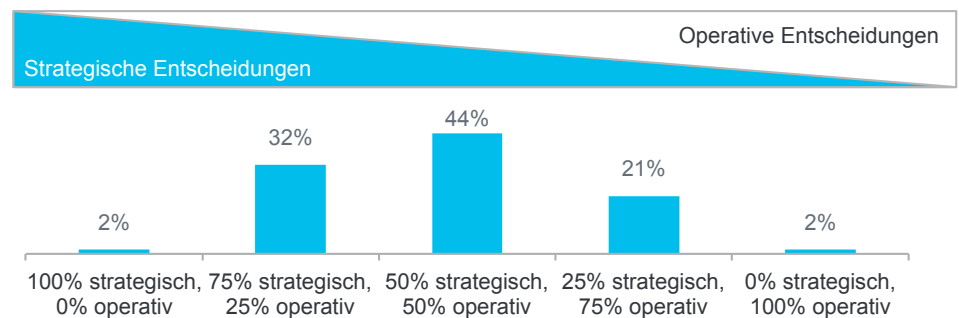
Fast **4/5** erwarten eine zunehmende oder sogar stark zunehmende Bedeutung von strategischer Markenführung

Die Mehrheit der Befragten teilt die These einer zunehmenden strategischen Bedeutung von Marken.

54% geben an, dass die Markenführung in den vergangenen Jahren **strategischer** geworden ist

Bei rund **1/3** wird die Marke heute überwiegend für **strategische Entscheidungen** eingesetzt

Marke als Steuerungsinstrument



Erfolgreiche Unternehmen...

- messen der Marke eine hohe Bedeutung zu
- setzen die Marke tendenziell eher für strategische Entscheidungen ein



**We're still a wireless carrier,
we're just not going to act like
one anymore.**

From now on, many of the things are competitors do, we don't. Now your choice is simple.

Contract vs Un-contract

Our rate plans don't have annual service contracts that stop you from getting a new phone. We think you should be able to upgrade your phone when you want. Not when your carrier says so.

[Learn more about our plans >](#)

Limit vs Un-limit

We're the only national carrier that gives you unlimited talk, text and web without an annual contract. You never have to worry about using too much data or getting hit with overages. And everyone can get HD Voice and Smartphone Mobile HotSpot without paying extra.

[Shop plans >](#)

Beatable vs Un-beatable

Most people think that high-end smartphones are too expensive. So we're giving you access to many of our latest phones for just \$99.99 down*. Now you can choose the right phone for you, not just for your budget.

[Shop latest phones >](#)

*Eligible for well-qualified buyers when you activate one of our affordable new rate plans.



These 2:

Marken gehören auf die
Top Management-Agenda

Die Markenführung ist in allen Bereichen auf der Führungsebene angekommen.

Verantwortlichkeiten auf Unternehmens-/Konzernebene



Mehrfachnennungen möglich

Die Unternehmen sind sich größtenteils einig, dass **strategische Markenführung ein Top-Management Thema** ist

41% geben an, dass die Marke in den vergangenen Jahren **zentraler** geführt wird, und bei fast **68%** werden die **Markenbudgets** in der **Zentrale** verwaltet

Verantwortlichkeiten auf Bereichs- und Landesebene



■ = Bereichs-/Divisionsebene ■ = Landesebene Mehrfachnennungen möglich

Erfolgreiche Unternehmen...

teilen die Verantwortung für die Markenführung klar auf:

- Strategische Markenführung: Top Management und Brand Management-Abteilung – gemeinsam

- Operative Markenführung: zentrale Brand Management-Abteilung und dezentrale Marketing-abteilungen – in enger Abstimmung



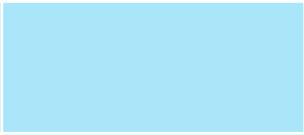
E.G. Roles

- Content development
- Key guidelines and principles

Execution

- Channel distribution

Definition

Centralized	Hybrid	Decentralized
		
<p>Corporate center directs marketing activities – typical among single brand organizations</p> <p>Strategic decisions are made at corporate level, which also oversees process performance and generates desired output</p>	<p>A corporate group leads coordination and knowledge-sharing, and ensures alignment of strategies / execution to corporate guidelines</p> <p>Business units and regional groups perform execution, and have some input into strategy setting</p>	<p>Business unit or Regional marketing groups operate independently – typical among conglomerates with few synergies</p> <p>BU's /regional groups, are responsible for generating demand for their own business segments</p>

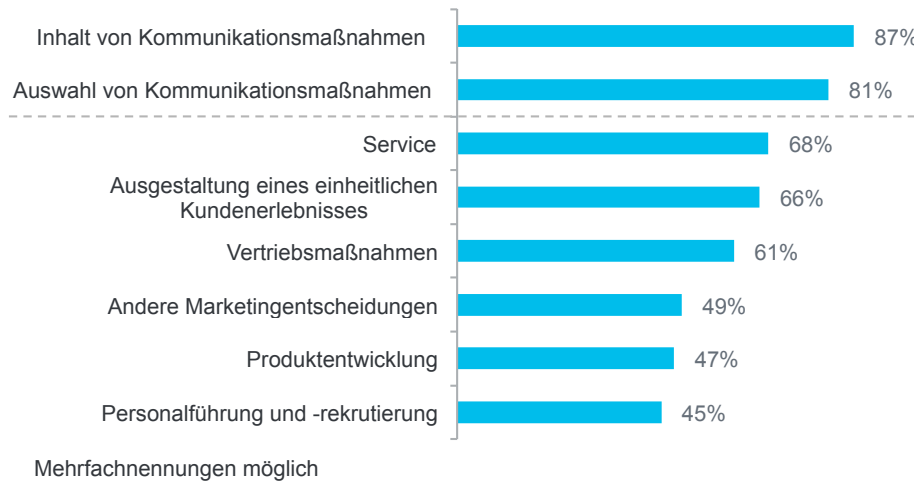


These 3:

Markenführung erfordert
eine disziplinübergreifende
Zusammenarbeit

Markenführung ist für viele in erster Linie immer noch Kommunikation, es gibt kaum disziplinübergreifende Zusammenarbeit.

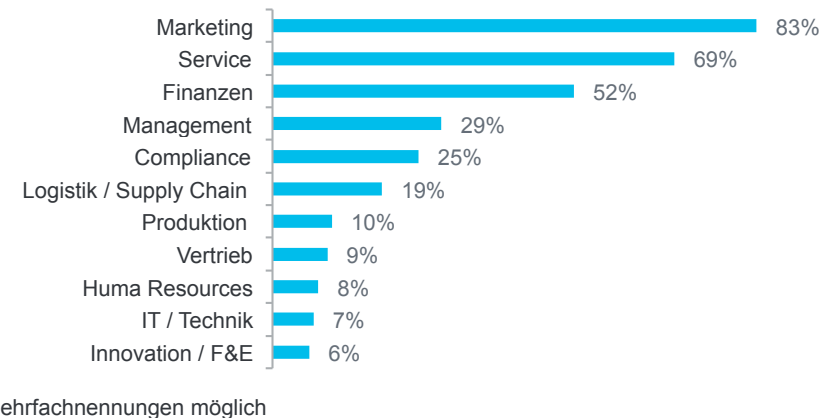
Operative Einsatzfelder der Marke



Wie kann ein Unternehmen ein ganzheitliches Markenerlebnis kreieren und sein kommunikativ verbreitetes Markenversprechen einlösen, wenn die Marke für Produktentwicklung, Vertrieb und Service keine Rolle spielt?

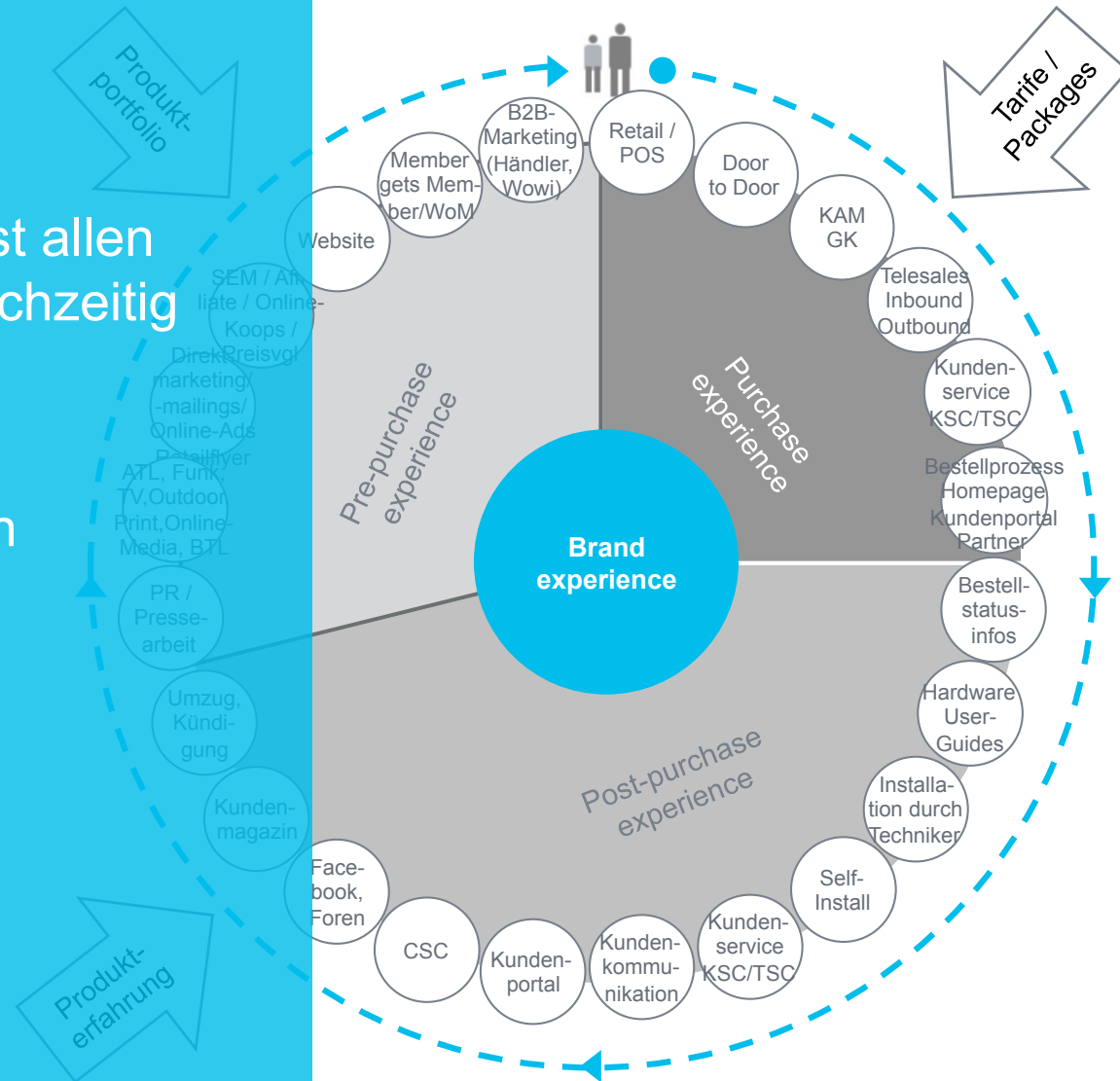
Kaum Abstimmungen mit marketingfremden Fachbereichen – außer Finanzen (!)

In Markenführung involvierte Fachbereiche



Erfolgreiche Unternehmen...

- setzen die Marke systematisch in fast allen Einsatzfeldern gleichzeitig ein
- binden die unterschiedlichsten Abteilungen (auch Innovation) mit ein





These 4:

Mitarbeiter sind wichtige
Multiplikatoren und
Repräsentanten der Marke
nach innen und aussen

In der Realität wird die Relevanz von Mitarbeitern für die Marke (und umgekehrt) weitestgehend vernachlässigt.

Nur bei rund **44%** spielen
Mitarbeiter überhaupt eine Rolle
im Hinblick auf die Markenführung

In nur **8%** der Unternehmen
erfolgt in der Markenführung eine enge
A b s t i m m u n g m i t d e r
Personalabteilung

Weniger als 50%
geben an, dass die Marke bei der Entwicklung
v o n M a ß n a h m e n z u r
Personalführung und
-rekrutierung berücksichtigt wird

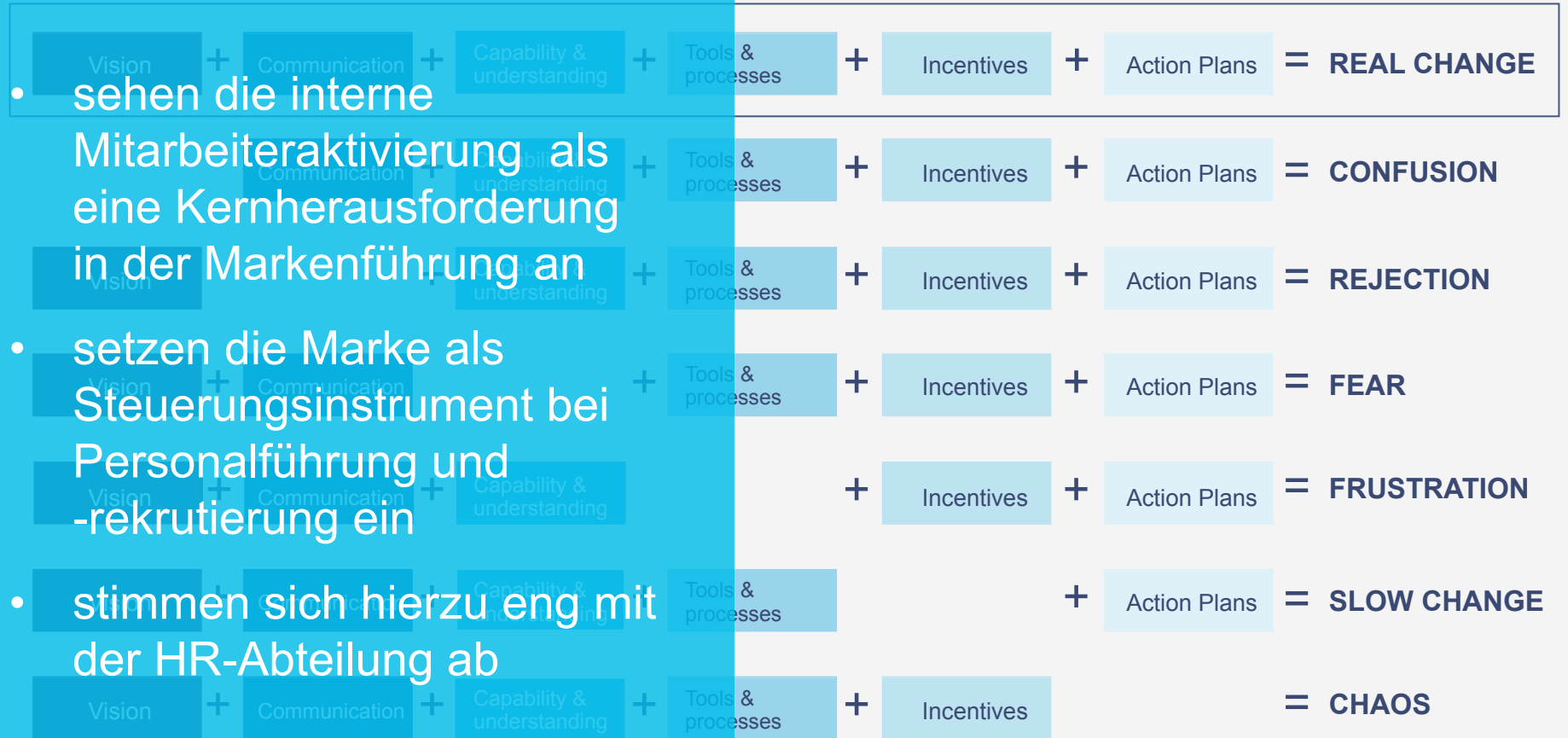
Lediglich **52%** der Unternehmen
z ä h l e n e i n e i n t e r n e
Mitarbeiteraktivierung zu den
erforderlichen Investitionen in den Aufbau
einer Marke

Erfolgreiche Unternehmen...

- sehen die interne Mitarbeiteraktivierung als eine Kernherausforderung in der Markenführung an

- setzen die Marke als Steuerungsinstrument bei Personalführung und -rekrutierung ein

- stimmen sich hierzu eng mit der HR-Abteilung ab



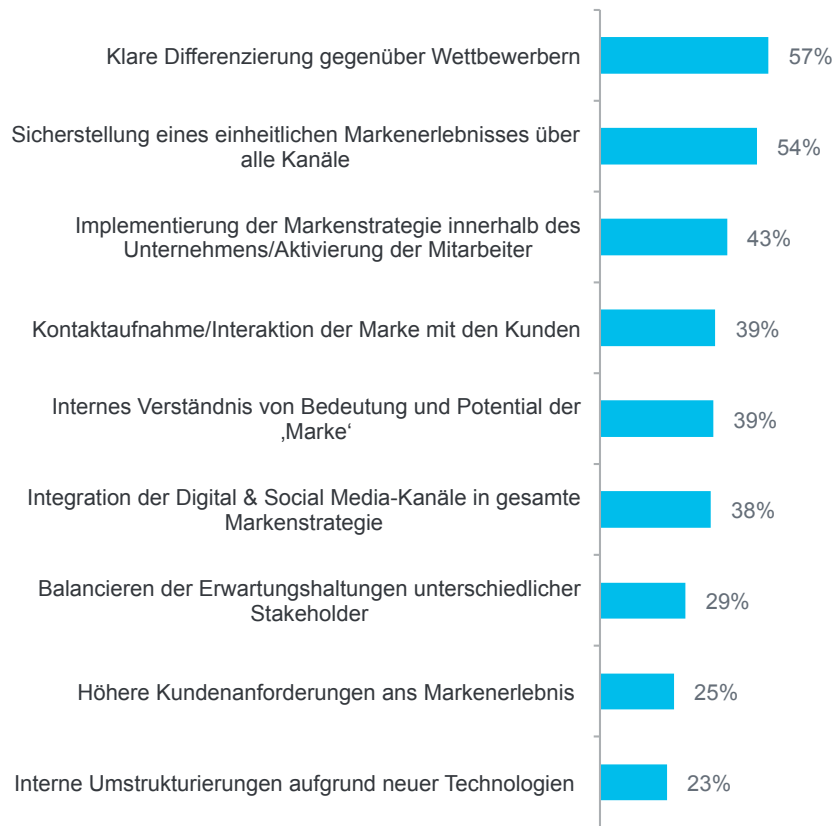


These 5:

Marken müssen an allen
Kundenkontaktpunkten
konsistent erlebbar sein

Das Management des Kundenerlebnisses wird nach der Differenzierung als eine der wesentlichen aktuellen Herausforderungen gesehen.

Aktuelle Herausforderungen im Bereich Marke



54% sehen die Sicherstellung eines einheitlichen Markenerlebnisses über alle Kanäle hinweg als größte aktuelle Herausforderung

Top3-Herausforderungen; Mehrfachnennungen möglich

Erfolgreiche Unternehmen...

- lösen kommunizierte Markenversprechen durch ein ganzheitliches Markenerlebnis ein
- stimmen sich diesbezüglich eng mit anderen Abteilungen ab, insbesondere Produktentwicklung, Vertrieb und Service



These 6:

Markenführung muss
die neue digitale Realität
abbilden

Bei den Themen Digital und Social Media ist die Kluft zwischen Handlungsbedarf und Umsetzung riesig.

Knapp **90%** sehen in neuen Technologien einen **zentralen Trend** für die Zukunft...

...aber nur **38%** zählen die **Einbindung neuartiger Technologien** zu den aktuellen Top-Herausforderungen und nur **9%** stimmen sich heute mit der IT-Abteilung ab.

Zukünftige Trends mit Einfluss auf die Markenführung



Mehrfachnennungen möglich

Erfolgreiche Unternehmen...

- sehen das Thema Digital als eine der drei aktuellen Kernherausforderungen an UND als die größte zukünftige Herausforderung
- stimmen sich zu einem Großteil bereits heute in puncto Markenführung eng mit den IT-Verantwortlichen ab

Gathering inspiration and exploring possibilities

Defining final choices and selecting product/brand

Completing the purchase, setting up the appliance and using it for the first time

Understanding the range of potential options and establishing selection criteria



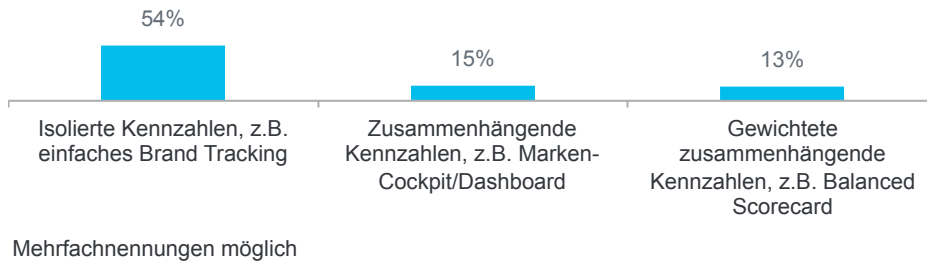


These 7:

Markenerfolg sollte anhand aussagekräftiger Kennzahlen gemessen werden

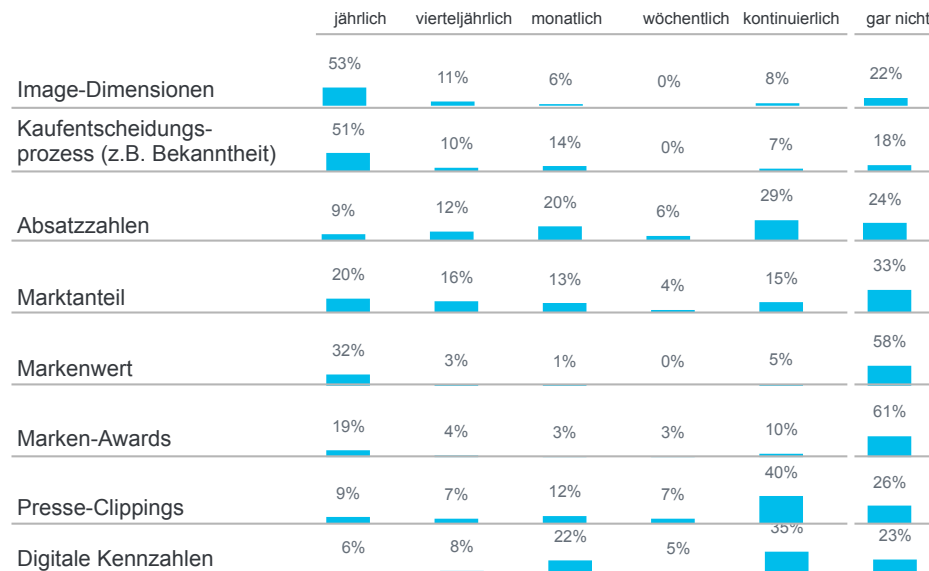
Die meisten Unternehmen messen den Erfolg der Markenführung systematisch – jedoch vorwiegend mit wenigen ‚klassischen‘ Kennzahlen.

Erfolgsmessung



Die meisten Unternehmen messen den Erfolg der Markenführung mit **einzelnen isolierten Kennzahlen**

Kennzahlen



Im Vordergrund der Erfolgsmessung stehen **Bekanntheits-, Image- und Absatzdaten** mit i.d.R. lediglich jährlicher Betrachtung; zusätzlich nutzen viele Presse-Clippings und digitale Kennzahlen

Erfolgreiche Unternehmen...

- messen den Markenerfolg mit einer Vielzahl unterschiedlicher (auch digitaler) Dimensionen
- setzen diese in Kennzahlensystemen mit „harten“ Geschäftskennzahlen in Verbindung



The background of the slide is a photograph of a person standing in a room. The walls are covered in a dense, repeating pattern of small, illegible text, creating a textured, data-like appearance. A large, semi-transparent blue rectangle is overlaid on the center of the image, containing white text. The person is standing on the right side of the frame, looking towards the left.

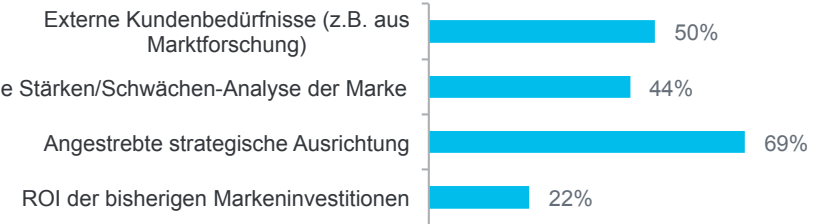
These 8:

Auf- und Ausbau
von Marken sind als
strategische Investitionen
zu behandeln

Markeninvestitionen erfolgen in der Praxis größtenteils situationsspezifisch und nicht zielorientiert.

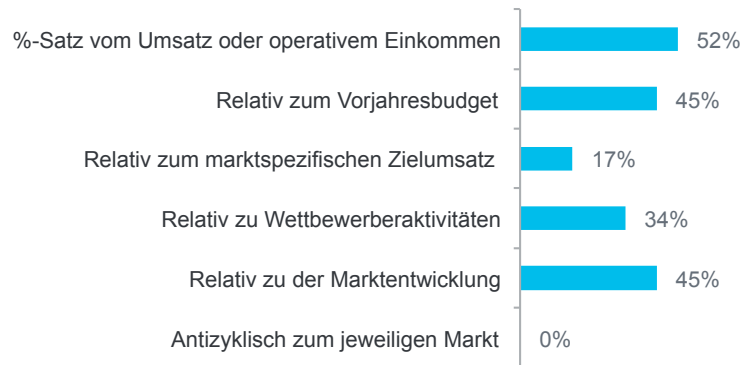
Investitionen in die Marke erfolgen vor allem aus **strategischen Gründen**

Gründe für Markeninvestitionen



Mehrfachnennungen möglich

Investitionsbenchmarks



Bei knapp 73% erfolgt die Planung situationsspezifisch, ohne feste interne oder externe Benchmarks. Sofern Benchmarks eingesetzt werden, handelt es sich vor allem um **wenig strategische Orientierungsgrößen** wie „Prozentsatz vom Umsatz“ bzw. „relativ zum Vorjahresbudget“

Erfolgreiche Unternehmen...

- berücksichtigen überdurchschnittlich häufig auch den ROI bisheriger Maßnahmen bei Markeninvestitionen
- haben im Falle von Benchmarks klar das Ziel und die Marktentwicklung um sie herum im Blick



Was unterscheidet erfolgreiche
Unternehmen in der Summe
von ihren Wettbewerbern?

1. Sie betrachten die Marke im **Kontext der Unternehmenswertschöpfung**, indem sie bei der Erfolgsmessung differenzierter vorgehen und die Verbindung zu konkreten Geschäftskennzahlen herstellen
2. Sie nutzen die Marke als Instrument zur **Umsetzung der Unternehmensstrategie** auf allen Ebenen und in allen Kontaktpunkten, nicht nur der Kommunikation – unter **Einbindung aller relevanten Fachbereiche**
3. Sie schaffen die **internen Voraussetzungen** für eine erfolgreiche Markenführung, indem sie Mitarbeiter gezielt aktivieren sowie das Versprechen der Marke gegenüber den Mitarbeitern klar herausarbeiten
4. Sie beschäftigen sich bereits heute intensiv mit dem Thema **Digital**, nicht nur mit Blick auf Social Media, sondern als wichtiges Element einer ganzheitlichen Kundenerlebnisses und Mittel für eine stärkere Kundenorientierung
5. Sie betreiben **Investitionen** in die Marke **wirklich strategisch** und messen den Erfolg sämtlicher Aktivitäten und Investments ein entsprechendes Kennzahlensystem

Prophet

Was müssen wir verändern,
um weiterhin erfolgreich zu sein?

Visionäre CMO's verstehen,
dass sie fünf wesentliche
Veränderungen vollziehen
müssen.

FIRST SHIFT



From creating marketing strategies to driving business impact

SECOND SHIFT



From controlling the message to galvanizing your network

THIRD SHIFT



From incremental improvements to pervasive innovation

FOURTH SHIFT



From managing marketing investments to inspiring marketing excellence

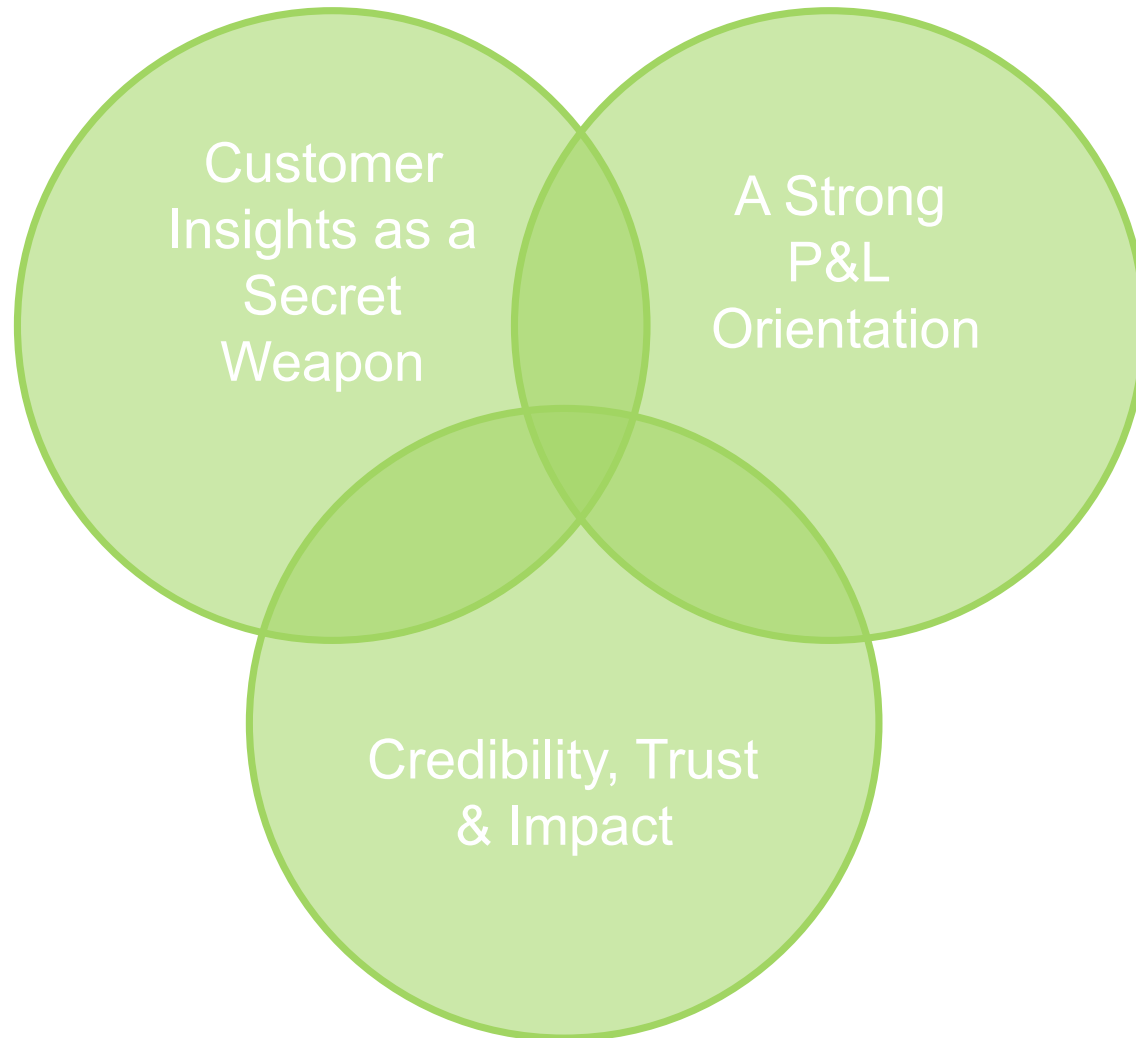
FIFTH SHIFT



From an operational focus to a relentless customer focus

THE FIRST SHIFT:

From marketing strategies to business impact



THE SECOND SHIFT:

From controlling the message to galvanizing the network

FROM

TO

Control



Influence

Product Push



Consumer Pull

Communication



Engagement &
Participation

Closed



Open, Transparent,
& Authentic

THE THIRD SHIFT:

From incremental improvements to pervasive innovation

New Business Models



New Customer Experience



New Promise



New To The World Customer Benefit



New Frame of Reference & Culture



THE FOURTH SHIFT:

From managing marketing investments to inspiring marketing excellence

FROM

TO

Budget increases (“because we increased 5% last year”)



“Doing more with less”

Across the board spending cuts



Reallocation to high potential initiatives

Brand building OR demand generation



Brand building AND demand generation to achieve differentiation

Undisciplined marketing focused on intent



Marketing held accountable for business results

Traditional marketing measurements



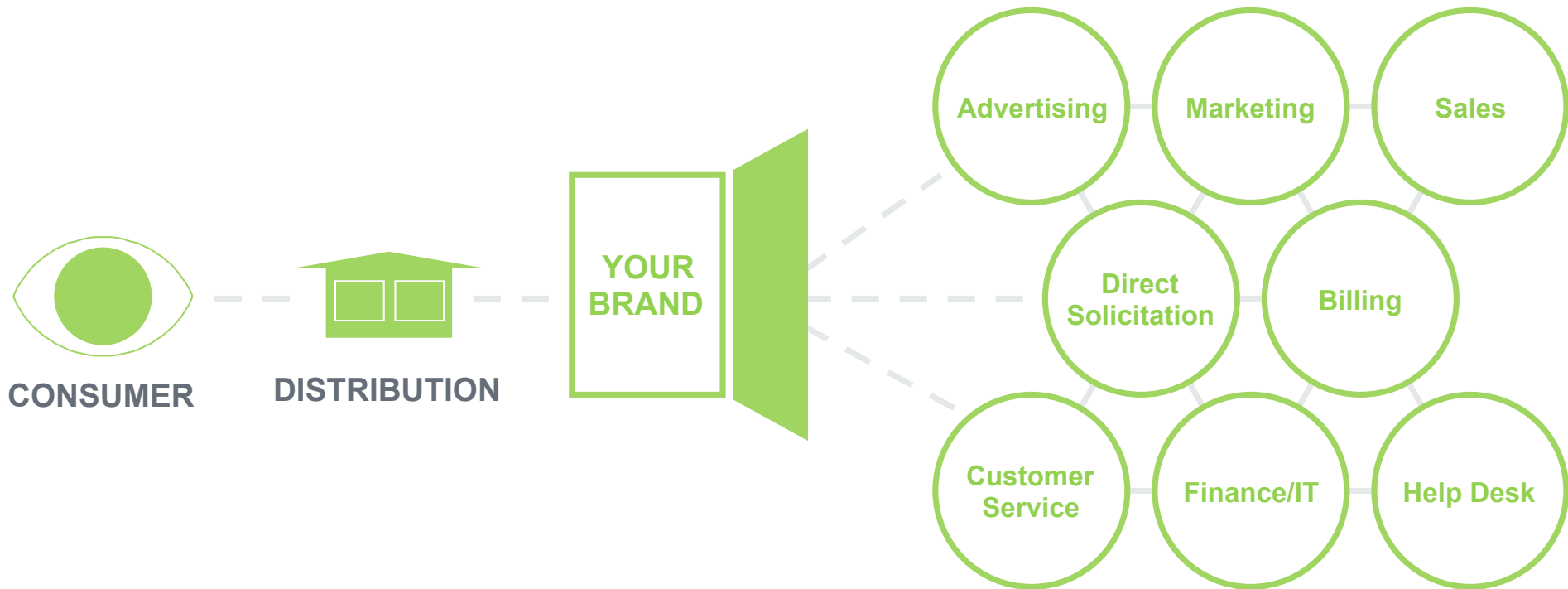
Availability of increasingly sophisticated measurement tools

THE FIFTH SHIFT:

From an operational focus to a relentless customer focus

THE CUSTOMER
ONLY SEES “ONE YOU” ...

...REGARDLESS OF YOUR
INTERNAL STRUCTURE



THE SHIFT IN SUMMARY:

Three pillars for driving the change and succeeding in a new world



Importantly, the Shift is about payoffs:

Payoff for you,
the **Marketer**

Payoff for
your **Company**

Payoff for
your **Customer**



Prophet

Felix Stöckle

Partner

+49 30 847 107 817

+49 171 69 77 687

fstoeckle@prophet.com

Oranienburger Strasse 66

10117 Berlin

Deutschland

www.prophet.com