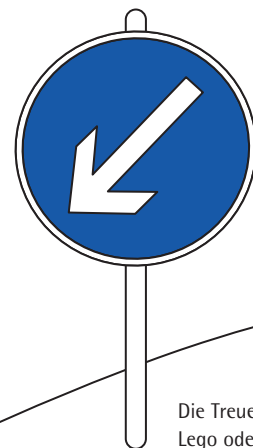
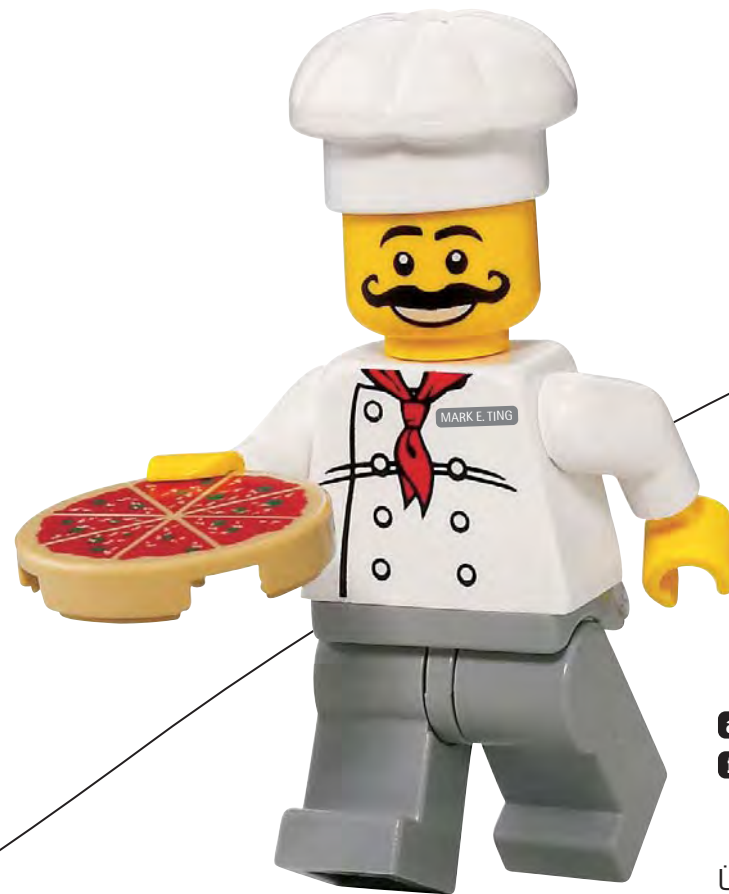


# Quo vadis Marketing?

## Menschlichkeit und Mehrwert, Sinn und Sinnlichkeit



Die Treue zur ersten Markenliebe: Lego oder Playmobil?

- a** Nina Shell
- f** Lego®, Playmobil®, Pepsico®, Coca-Cola®, Beiersdorf® (3), Porsche® (2)

Über ein Faktum sind sich wohl sämtliche Experten einstimmig im Klaren: Neuerungen braucht das Land! Den Spitzenplatz auf der Wunschliste der Innovationen hat dabei die legendäre Kristallkugel, die klar vorgibt, wohin die Reise geht, die Orientierung für die Zukunft geben soll. Wird alles anders – oder: Wann wird alles wieder besser? Noch immer schaukelt Deutschland im Umbruch, Scherben müssen aufgeführt, neue Ziele anvisiert werden.



### ❷ Oriens, der Sonne entgegen!

Die große Koalition, Sinnbild der Gespaltenheit der Wähler, offenbart die Orientierungslosigkeit von Politik und Gesellschaft. Im Mikrokosmos des privaten Umfelds sieht es nicht viel erfreulicher aus: Die Schnellebigkeit unserer Tage wirkt sich auf Beziehungen genauso aus wie auf das berufliche Umfeld. Auf nichts ist eindeutig Verlass, das Ehe-Aus kann genauso schnell kommen wie die betriebsbedingte Kündigung. So flexibel sich der Mensch in tatsächlich existenziellen Bedrohungsszenarien zeigen kann, so schwerfällig bewegt er sich in der trägen Abwärtsspirale, die das Land seit Ende der 90-er Jahre durchlaufen hat. In der Wirtschaft, und das ist nicht unbedingt positiv zu sehen, wird der Begriff Orientierung wörtlich genommen, von oriens, sich nach der Sonne richtend, also gen Osten; die Verlagerung hierzulande dringend nötiger Arbeitsplätze in die osteuropäischen Staaten macht dies überdeutlich.

### Neue Werte

Neue Werte sind gefragt, in allen Lebensbereichen, die sprichwörtlichen Strohhalme, die den Weg zurück ans Licht, in die Sicherheit zeigen. Welchen Wert bietet eine Marke für den Konsumenten, welchen Stellenwert kann sie überhaupt im Leben des Einzelnen einnehmen? Beständigkeit, Verlässlichkeit, Treue: Faktoren, die im Leben generell wieder eine Rolle spielen, dürfen sich auch Marken durchaus zu Eigen machen. Identifikation mit einer Marke ist der Grundstock für ein langfristiges und erfolgreiches Marken-Con-

sumer-Verhältnis. Was im Kindesalter anfängt (Lego vs. Playmobil; Barbie contra Baby Born), setzt sich, je nach Generation, in der man aufwächst, sukzessive fort. Einmal überzeugt, bleibt der Mensch lieb Gewonnenem oft ein Leben lang treu. Ob Coca- oder Pepsi-Cola, Apple oder Microsoft, Maggi oder Knorr, Nintendo DS oder PSP, in den jeweiligen Fangemeinden fühlen sich die Kunden mit „ihren“ Firmen und Marken klar verbunden.

Traditionsmarken, die oft schon Jahrzehnte und länger zum täglichen Leben gehören, überzeugen durch einen gelungenen Mix aus Beständigkeit und behutsamer, aber stetiger Erneuerung. Dennoch: Die Ansprüche der Menschen steigen, das knapp gewordene Geld wird gezielt eingesetzt, der Kunde will umworben, ernst genommen werden. Ansprüche, die sich an die Macher in Marketing und Markenführung richten. Werte kommunizieren, Mehrwert bieten, Anhaltspunkte im Sinne des Wortes schaffen, das alles soll die Marke bieten. Und wie sieht die perfekte Kommunikation dieser Werte aus? Vertraut man besser auf Zahlen, Daten, Messungen für die Ausarbeitung neuer Strategien? Oder ist Umdenken angesagt, Umdenken auf die Struktur derer, die Ziel jeder Marketingaktion sind: die Menschen.

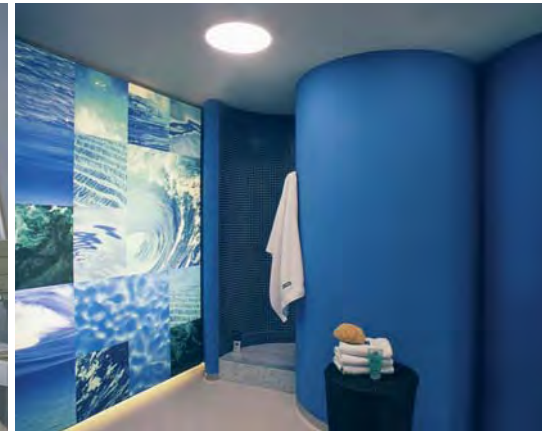
### Geschichten erzählen!

Kein Freund der Zahlenwerke ist Professor Holger Rust, der bekannteste Kritiker oberflächlicher Trendforschung, Soziologe und Wirtschaftspublizist. „In den letzten Jahrzehnten wurden die Methoden so ausgeklügelt und verfeinert, dass sie sich kaum verbessern lassen.“ Zwar seien in der 40-jährigen Geschichte der Medienana-



Holger Rust, Soziologe und Wirtschaftspublizist

lyse Tonnen von Daten und Fakten zusammengetragen worden. Dennoch bleibt die Frage: Was bedeuten sie? Wie kann man daraus wirkliche Schlüsse auf das Verhalten und die Bedürfnisse der General-Zielgruppe Kunde ziehen? Die Chancen dafür sind laut



Nah am Kunden: Das weltweit erste Nivea Haus in Hamburg ...



... und der Porsche Design Store in Berlin.



Professor Rust gleich Null. Sein Credo: Geschichten erzählen! „Die Zukunft gehört mutigen Einzelpersonen mit soziologischer Kompetenz und Einfühlungsvermögen. Marketingleiter müssen den Mut haben, anschlussfähige Geschichten zu erzählen, das ist entscheidend. In diesen Geschichten, die auf Befindlichkeiten und die Wirklichkeit eingehen, lassen sich Produkte hervorragend integrieren. Paradebeispiele: Red Bull, Palmers Wäsche, Römerquelle.

#### Der Sinn des Lebens

„Wir sind letztlich alle auf der Suche nach dem Sinn des Lebens“, sagt der Soziologe, „und der ist nicht durch einen Werbeimpuls lenkbar. Marketing muss auf die Geschichten der Leute eingehen.“ Statt in Zielgruppen zu denken, sei es sinnvoller, Mentalitätsmilieus anzusteuern, also Menschen, die sich um ein Genre gruppieren. Als Beispiel nennt er die Cabriofahrer und belegt dies mit eigener Erfahrung. „In den 50-er Jahren träumten alle Jungs von einem Cabriolet, einzig gespalten durch den Glaubenskrieg, ob der Mercedes 300 SL als Flügeltürer oder als Roadster erstrebenswerter sei. Und dann die Angst des Elfjährigen, ob es einen vergleichbaren Wagen noch gebe, wenn er denn erwachsen sei und ob er jemals in der Lage wäre, ihn sich dann auch leisten zu können.“ Mazda zum Beispiel habe später mit dem MX5 die perfekte Antwort gegeben, die dann viele Autohersteller aufgegriffen hätten: Cabrio-Feeling für alle groß gewordenen Jungs – zu erschwinglichem Preis.

#### Intuition

Wofür Rust mit seinem Beispiel plädiert? „Marketingleiter müssen mehr soziologische Kompetenz entwickeln, das heißt die Fähigkeit, jenseits von Statistiken und Quartalszahlen zu agieren.“ Mehr Risikobereitschaft fordert er ein, mehr Mut: „Es braucht Unternehmen, die Mut haben, ebenso wie Kunden, die mutig sind.“ Mut auch zu 3D-Inszenierungen, die authentische Geschichten erzählen, neue Partikel zufügen, alte Geschichten neu erzählen, den Menschen integrieren ins Geschehen. Die Lebenssituationen sollten im Blick bleiben, auch in der Retrospektive. Mentalitätsmilieus be-

gründen sich auch auf die jeweilige Generation, mit der der Einzelne aufgewachsen ist – und deren Ikonen. Die Mode aus Zeiten von Brigitte Bardot, Ingrid Bergmann, Marcello Mastroianni & Co.: Alles kommt irgendwann wieder. Und steht laut Rust für Dreidimensionalität in Reinkultur: Nicht allein das Produkt, sondern das damit assoziierte und tatsächlich gelebte Lebensgefühl gilt es zu vermitteln.

#### Differenzierung

Mut zählt auch für Andreas Pogoda, Gesellschafter der Brandmeyer Markenberatung in Hamburg, zu den Eigenschaften, die Markenführung heute braucht. „Marken bieten Orientierung. Die Frage ist: Wie stellen sie sich dar?“ Woran orientieren sich Marken? „Grundsätzlich nicht an anderen Marken“, so der Marketingexperte. Die drei goldenen Regeln zum Erfolg: 1. Differenzierung, 2. Differenzierung, 3. Differenzierung! Wie man's richtig machen kann, erklärt Pogoda am Beispiel von American Spirit, einer noch recht jungen Zigarettenmarke, die als Biozigarette sogar im Naturkostladen verkauft wird und entgegen dem allgemeinen Trend geworben hat. „Als hätten sich alle Zigarettenhersteller miteinander abgesprochen, wird generell mit plakativen Motiven ohne Bezug zur Ware geworben“, erklärt Pogoda, „American Spirit setzte voll dagegen, mit Anzeigen, die die Warenqualität erklären, z. B. „ohne Bläh-tabake und Abbrennbeschleuniger.“ Diese Strategie sei seit einigen Jahren zunehmend erfolgreich.

#### Die Mehrheit zählt

Pogodas Fazit: Wer Erfolg will, sollte sich an den eigenen Stärken orientieren. Und den Geschmack der zahlenden Kunden vor Augen haben. „Wer wirklich etwas verkaufen will, sollte sich nicht an zersplitterten Kundengruppen orientieren, sondern an der Mehrheit. Und die Mehrheit der Männer trägt immer noch die Feinrippunterhose mit seitlichem Eingriff, die Mehrheit der Frauen duftet nicht nach Chanel No. 5, sondern nach 4711. Es ist für Marketingleute unbequem, aber sehr heilsam, zu akzeptieren, was die Mehrheit wirklich schön findet.“

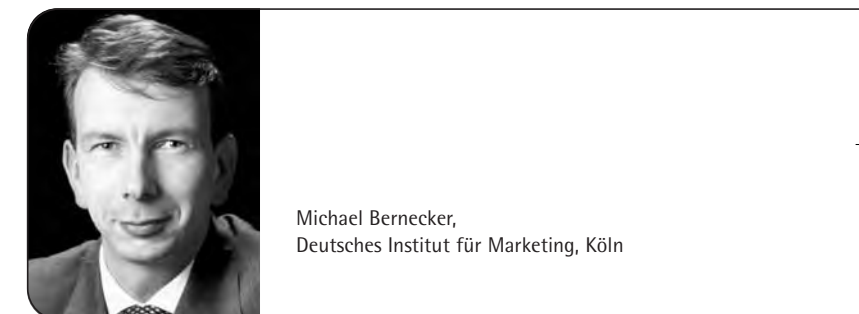
#### Präsenz zeigen

Viel versprechend ein Trend, der sich immer mehr durchsetzt: die Filialisierung, das Einrichten von Points of Sale. „Marken tun einiges, um sich auf solchen Wegen zu stärken, da es im Handel allgemein immer schwieriger wird“, so Pogoda. Beispiele hierfür: die neuen

ein sehr relevanter Faktor“. Eine Premiumposition werde nur durch Qualität und Design eines Produkts langfristig begründet. Ein weiteres Marketingtool, das immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist die Architektur. Eine Strategie, die die Automobilbranche seit Jahren fährt. Architektur als Differenzierungsmerkmal – ein für fast alle



Andreas Pogoda,  
Kommunikationsmanager



Michael Bernecker,  
Deutsches Institut für Marketing, Köln

Nivea-Shops, in denen die gesamte Produktpalette entweder im Shop-in-Shop-System übersichtlich präsentiert wird, oder wie am Hamburger Jungfernstieg im gerade eröffneten weltweit ersten eigenen Geschäft. Dort gibt es nicht nur die Produkte zu kaufen, sondern das gesamte Wellness-Programm mit Anwendungen, Massagen etc. Eine gute Methode, sich aus der Beliebigkeit endloser Regalmeter zu entfernen, die Marke aktiv zu pflegen und die Produkte entsprechend zu zelebrieren. Auch Maggi und die Tiefkühlkostmarke Frosta bedienen sich dieser Strategie ebenso wie Adidas oder Puma. Präsenz zeigen, Erfahrung mit Kunden sammeln, direktes Feedback, ein perfekter Weg zur direkten „Datenerhebung“.

#### Killerapplikation

„Sich im Wettbewerb zu differenzieren wird immer schwieriger“, so auch die Meinung von Professor Michael Bernecker, Leiter des Deutschen Instituts für Marketing in Köln. „Es braucht das, was wir eine Killerapplikation nennen“, so Bernecker. Eine solche sei zum Beispiel das entsprechende Design – „gerade in Premiumzielgruppen

Branchen gültiges Argument. „Entsprechendes Ambiente und Umfeld, das zur jeweiligen Branche passt bzw. sich perfekt mit ihr ergänzt, kann ebenfalls eine Killerapplikation sein“, ist Bernecker überzeugt. Aus eigener Erfahrung: An seinem früheren Arbeitsplatz als Vorstand einer Werbeagentur residierten die Büros in einem ehemaligen Förderturm im Ruhrgebiet, auf dessen Spitze Designer Luigi Collani ein Ufo installiert hatte. „Das war der absolute Matchwinner. Die Mehrkosten für solch ein entsprechendes Ambiente machen sich hundertfach bezahlt.“ Was im Automobilbereich bereits nachgewiesen ist, wird sich auch für andere Branchen bestätigen: Die Marke wird mit der Architektur in Verbindung gebracht, der Wiedererkennungswert eindeutig gesteigert. Ähnliches gilt für den Trend, aus schlichten Verkaufsstätten Erlebniswelten erstehen zu lassen, die den akuten Mehrwert der Erlebbarkeit einer Marke für den Kunden gleich mitliefern.

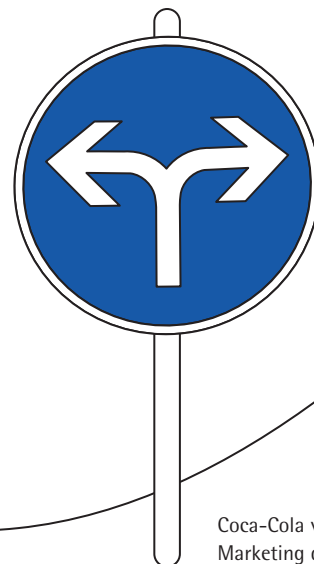
#### Muster mit Wert

Aber natürlich gelten Marketing-Strategien nicht nur im großen Rahmen. Auch im kleineren Maßstab, also bei kurzlebigeren Pro-

dukten, ist das Auftreten innerhalb einer Produktfamilie entscheidend. Die beiden Kernstrategien liegen für Professor Bernecker zum einen bei den Punkten Erreichbarkeit und Preis; zum anderen in einer starken Positionierung durch echten Benefit. Dazu gehört ein klares Kommunikationsdesign mit konkreter Produktaussage, das über Jahre kontinuierlich aufgebaut wird. Wichtiger Punkt hierbei ist für den Kommunikationsmanager Andreas Pogoda das Schaffen von Mustern. „Jedes lebende System, und dazu gehören Marken auch, arbeitet nach Mustern, die reproduziert werden. Dieses Prinzip machen sich auch Künstler oder Autoren zunutze, die beispielsweise die Titel eines Bestsellers für den Nachfolgeroman ähnlich gestalten.“ Prägnantes Beispiel aus der Werbung: Wer denkt beim Anblick wilder Pferde in urwüchsiger Umgebung nicht unweigerlich an Marlboro, selbst wenn weit und breit weder der typische Cowboy, noch eine Zigarette im Bild sind. Wie hoch der Wiedererkennungswert der kommunizierten Muster ist, zeigt auch eine von der Brandmeyer Markenberatung in Auftrag gegebene Studie, in der den Probanden modifizierte Printanzeigen vorgelegt wurden, die keinerlei Hinweis auf die Marke an sich gaben, sondern lediglich die eingeführten Muster zeigten (s. Infokasten).

**Urknall & Evolution**

Bei jeder Marke käme zunächst der Urknall. Beispiel Mövenpick Eis. Der Schweizer Ueli Prager hatte die Idee, ein Eis mit Stücken zu machen. Beim Versuch, diese Idee in Deutschland umzusetzen, winkten alle Hersteller ab. Bis auf einen: Konsul Theo Schöller. Dessen Bedingung für eine Kooperation: Die Logos von Schöller und Mövenpick mussten gleich groß auf der Packung abgebildet sein. Das war der Urknall. Danach hat sich das System reproduziert, ist Evolutionen durchlaufen. Die charakteristische Abbildung einer Kugel Eis, auf die der Geschmacksrichtung entsprechend das jeweilige Stück Obst, Schokolade oder eine Vanilleblüte drapiert ist, die Einführung des jeweiligen „Eis des Jahres“ – „die Marke hat ihre Muster gefunden“, erklärt Pogoda. Muster zu schaffen mit hohem Wiedererkennungswert, mit verschiedenen Elementen, die dann wiederum im größeren Stil auch selbstständig räumlich umgesetzt werden können, sieht er als derzeit beste Orientierungshilfe im Marketing.



Coca-Cola vs. Pepsi: Wie stark beeinflusst Marketing den Geschmack?

Fazit: Zahlen, Daten, Messungen können sicher eine Orientierungshilfe geben, dem Prinzip Mensch inklusive dessen Bedürfnissen und emotionalen Befindlichkeiten können sie aber nur bedingt Rechnung tragen. Wer seine Marketingstrategien ausschließlich auf derlei Erhebungen stützt, dem wird die Kristallkugel wohl letztlich düstere Wolken prophezeien. Intuition, Einfühlungsvermögen, Kontinuität und Authentizität sind sicherlich keine Innovation per se. Sich auf diese zu besinnen und sie entsprechend zu kommunizieren – in dieser Richtung geht die Sonne auf!

**i**

„Quo vadis 3D-Marketing – wird wirklich alles anders?“ Antworten darauf gibt das raumbrand.Forum am 9.11.2006. [www.raumbrand.de](http://www.raumbrand.de)

Weiterführende Links:

- [www.sinus-sociovision.de](http://www.sinus-sociovision.de)
- [www.marketinginstitut.biz](http://www.marketinginstitut.biz)
- [www.brandmeyermarkenberatung.de/studien.html](http://www.brandmeyermarkenberatung.de/studien.html)

**(Neu)Orientierung im Marketing**

**a** Dr. Jesko Perrey

Werbeanzeigen, TV-Spots, Direkt-Mailings und Weblogs – Unternehmen laufen Gefahr, sich durch intensives Marketing zu verzetteln. Die Ursachen: steigende Anzahl von Zielgruppen, Zunahme der Absatzkanäle, insbesondere durch Internet und andere Direktvertriebssysteme, explosionsartige Vermehrung der Online-Medien sowie eine Vervielfältigung der Kombinationen von Angebot und Preis. Die Folge: Die Orientierung im Marketing fehlt, es kommen immer mehr unternehmerische Instrumente zum Einsatz – ohne dass sich der Umsatz entsprechend erhöht, geschweige denn der Gewinn. Unternehmen, die sich erfolgreich bewähren, ändern meist ihr gesamtes Marketingmodell. Dabei stehen im Wesentlichen fünf Maßnahmen im Zentrum der Neuorientierung:

**1. Erarbeiten eines detaillierten Kundenverständnisses**

Basis für den Erfolg ist ein herausragendes Kundenverständnis. Unternehmen, die sich nicht verzetteln wollen, verfügen über Instrumente, mit denen sie jeden Interaktionspunkt von Kunden und Angebot erforschen können. So kombinieren sie Daten vom Point of Sale mit Informationen, die sie durch Kundenkarten, Callcenter, Internetnutzung sowie Verbraucherpanels gewinnen. Zudem entwickeln sie ihre Datenbanken und -nutzung kontinuierlich weiter. Gutes Beispiel dafür: der Online-Buchhändler Amazon.

**2. Restrukturieren der Kundeninteraktion**

Erfolgreiche Unternehmen steuern die zunehmende Komplexität der Kundeninteraktion genauso konsequent wie ihre Produktkomplexität. Sie gestalten eine Low-Cost-

Plattform, mit der die Bedürfnisse aller Kunden abgedeckt werden. Standard dort: Module wie ein Verkaufsunterstützungs- oder Low-Cost-Bestellsystem. Die spezifischen Bedürfnisse besonders profitabler Kundensegmente werden durch zusätzliche, weitgehend standardisierte, aber individuell wahrgenommene Module abgedeckt, wie das zum Beispiel bei American Express der Fall ist.

**3. Verkleinern / Reduzieren des Markenportfolios**

Unternehmen, die in ihrer Branche zu den Besten zählen, kennen den Wert starker Marken genau. Denn in Zeiten zunehmender Fragmentierung von Kundenbedürfnissen wird eine starke Marke oft zum zentralen Erfolgsfaktor. So nutzen sie, wie z. B. Procter & Gamble, ihre starken Marken als Umbrella Brands, d.h. als Kern- bzw. Dachmarken, stellen schwache ein bzw. verkaufen sie.

**4. Optimieren des Return-on-Investment im Marketing**

Unternehmen mit überlegenem Marketingmodell messen die Effektivität einzelner Marketinginstrumente quantitativ über alle Stufen des Kauftrichters und setzen so gewonnene Kennzahlen sowie daraus resultierende Erkenntnisse gezielt zur Steuerung des Auswahl- und Kaufverhaltens ihrer Kunden ein.

**5. Nutzen moderner Multisegment-Preissysteme**

Erfolgreiche Unternehmen schätzen zudem den Wert, den einzelne Kundensegmente in bestimmten Regionen, zu bestimmten Zeiten und/oder in bestimmten Kanälen

einem Angebot attestieren, und setzen ihre Preise entsprechend. Sie kalkulieren nicht ständig neu und individuell, sondern bilden kombinierbare Standardmodule. Zahlreiche Hotels und Reiseunternehmen zeigen heute schon, wie dies aussehen kann. All diese Maßnahmen zur (Neu)orientierung des Marketings lassen sich leider nicht auf Knopfdruck aktivieren, sondern erfor-



Dr. Jesko Perrey, McKinsey & Company

dern einen umfassenden Transformationsprozess. Nach dem Motto „No pain, no gain!“ stellt dieser unternehmensintern oft eine Revolution dar und erfordert ebenso umsichtiges wie konsequentes Change Management. Allerdings: Unternehmen, die diese Anstrengungen auf sich nehmen, werden mit hohen und nachhaltigen Ergebnissen belohnt – das zeigen nicht zuletzt die genannten Erfolgsbeispiele. Werden interne Veränderungen dagegen nur akzeptiert, wenn sie schnell positive Ergebnisse erzielen, fehlt es häufig genau an der Orientierung, die Marketing im Zeitalter komplexer Rahmenbedingungen benötigt, um sich zu entfalten.

Dr. Jesko Perrey ist Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey & Company und Leiter des Funktionsbereichs für Branding und Marketing ROI in der europäischen Marketing & Sales Practice.