

Das Ende einer Marketing-Ära

Sieben Thesen zu erfolgreichen Markenstrategien der Zukunft. — VON KLAUS-DIETER KOCH

In Kürze Der Siegeszug des Internets setzt dem herkömmlichen Marketing ein Ende. In den übersättigten Märkten einer globalisierten Welt werden Instrumente wie Marktforschung, Werbung, Preise, Packaging und Vertriebsstrategien immer wirkungsloser. Dies bei gleichzeitigem Anstieg der Kosten. Wohin führt diese Entwicklung und wie sehen die Alternativen aus? Der Autor erläutert in sieben Thesen, wie eine erfolgreiche Markenstrategie der Zukunft aussieht und welche Folgen dies für das Unternehmen hat.



KLAUS-DIETER KOCH ist Gründer und Managing Partner der Brand:Trust GmbH in Nürnberg. Er ist auf Markenstrategieberatung für Unternehmen spezialisiert und Verfasser verschiedener Bücher zum Thema Marken.
kdk@brand-trust.de

Das Internet als umfassende, in Echtzeit alles verbindende und ermöglichende Plattform wird vertraute Geschäftsmodelle vom Tisch fegen und bewährte Denkmuster ausradieren. Lediglich mit Laptop und Internetzugang ausgerüstet, kann jeder Mensch überall auf der Welt etablierten Konzernen ernsthafte Konkurrenz bereiten. Wie sollen sich Margen so noch halten lassen? Im App Store von Apple gibt es bereits eine Anwendung, die Strichcodes (EAN Codes) scannt und dem Benutzer auf dem iPhone sofort anzeigt, wo es das entsprechende Produkt billiger gibt und wie er dorthin kommt. Mehrwert nachhaltig über gut orchestrierte und integrierte Kommunikationskampagnen zu erzeugen, ist in diesem Umfeld wirkungslos. Das Fazit ist offenkundiger denn je: Die Ära des Marketings, wie wir es kennen, ist zu Ende.

Was folgt als Nächstes? Niemand kann genau sagen, wohin die Entwicklung führt. Zumindest niemand, der ehrlich ist und nicht nur seine eigene Zukunftslösung verkaufen will. Aber es gibt Tendenzen, an denen man ablesen kann, wohin die Reise gehen wird.

These 1: Beweisbare Leistung schlägt den schönen Schein

Viele ausgezeichnete Hersteller sind klein, bearbeiten eine Nische oder eine Region. Oft trauen sie sich nicht, sich mit den Grossen anzulegen, weil sie glauben, weder über das nötige Know-how oder Kapazitäten, noch über die finanziellen Mittel zu verfügen. Doch der Kern jeder wirksamen Marke ist eine aus dem Mittelmass herausragende Spitzenleistung. Keine Werbekampagne wird fehlende Spitzenleistungen auf Dauer

ersetzen. Die Industrie des schönen Scheins wurde so sehr perfektioniert, dass Gegenreaktionen nicht ausbleiben. Das Internet entlarvt dank Vernetzung und Transparenz jede Scheinwelt, bevor sie überhaupt Wirkung zeigen kann. Das Mineralölunternehmen BP ist zurzeit das wohl prominenteste Beispiel, das dies gerade schmerzlich erlebt. Hinzu kommt ein durch permanente Informationsüberlastung gestresstes Publikum. Dieses sehnt sich nach Entlastung und Überschaubarkeit; es ist auf der Suche nach nachvollziehbaren, beweisbaren und erlebbaren Werten, die Orientierung geben.

Die Beobachtung von über 150 Marken ergab, dass Unternehmen mit amerikanischer Prägung Weltmeister sind im Dramatisieren und Storytelling von – nichts. Die Kernleistung globaler Illusionsmarken ist häufig minimal. Ganz im Gegensatz zu Marken europäischer Prägung: Hier ist man sich meist selbst nicht der historischen und aktuellen Spitzenleistungen bewusst, geschweige denn, dass man die nötige Übung besitzt, diese Leistungen wertschöpfend zu verkaufen. Im «Value for money»-Kampf konzentriert sich alles zwangsläufig auf den Geld-Aspekt. Die Folge: Rabatte, Boni und miese Renditen.

Strategische Implikation für Unternehmen: Es gilt, sich auf die eigene Spitzenleistung zu besinnen und diese selbstbewusst und transparent zu kommunizieren.

These 2: Marken laufen nicht nach, sondern ziehen an

Community-Marketing ist eines der Schlagwörter, an die sich die Marketingindustrie klammert, um zu überleben.

Vor lauter Gestaltungswut und Kontroll-Illusion wird dabei übersehen, wodurch sich eine Gemeinschaft auszeichnet: Sie ist von aussen nicht steuerbar. Eine Brand-Community oder Sinn-, Empfindungs- und Wertegemeinschaft bildet und steuert sich selbst. Sie wird angezogen und gebunden über sich überlappende Wertemuster und unter Beachtung eines Grundsatzes der Soziologie: Nur wo ein draussen ist kann ein drinnen entstehen.

Um Menschen über Wertemuster dauerhaft anziehen und binden zu können, ist eine Grundvoraussetzung, die eigenen Werte nicht nur zu kennen, sondern auch verführerisch zu inszenieren. Mittlerweile verfügt fast jedes Unternehmen über Werte. Oft stösst man bei Mitarbeitenden alleine schon mit der Frage an die Grenzen, wie viele Werte das Unternehmen oder die Marke besitzt. Dann noch nach dem Inhalt der Werte zu fragen, erübrigt sich.

Strategische Implikationen: Unternehmer müssen dringend lernen, dass das Management von Werten, also der Essenz der Spitzenleistung eines Unternehmens oder einer Marke, nichts Theoretisch-Abstraktes ist, sondern wichtiger als das Management von Pro-

dukten. Diese können in Zukunft nur noch verkauft werden, wenn sie in ein Wertegerüst eingebunden sind, das die Kunden erkennen und das konsequent gemanagt wird. Nur so kann der Sprung von der monologisch aufgebauten Zielgruppenorientierung zu einer dialogisch geprägten und interagierenden Markengemeinschaft gelingen.

These 3: Abgrenzung statt Eingrenzung

So paradox es in zielgruppenverliebten Marketingohren klingt: Markengemeinschaften wachsen durch Abgrenzung nicht durch Eingrenzung. Es gibt keine soziodemografisch homogenen Zielgruppen mehr, denn die Gesellschaft ist in viele kleine Werte- und Verhaltensbruchstücke zerfallen. Ein- und Abgrenzung funktioniert über Werte und Verhalten: Menschen wollen ihre Werte und Motive reflektiert bekommen, mit gleichartigen Systemen Beziehungen eingehen und sich wiederum dadurch in ihren eigenen Werten bestärkt sehen. Das verdichtet Markengemeinschaften zu enormen Energiespeichern, die stärker sind als jedes Unternehmen. Was diese Energie erreichen kann, wenn sie aktiviert wird, zeigt sich an den schier unglaublichen Erfolgen

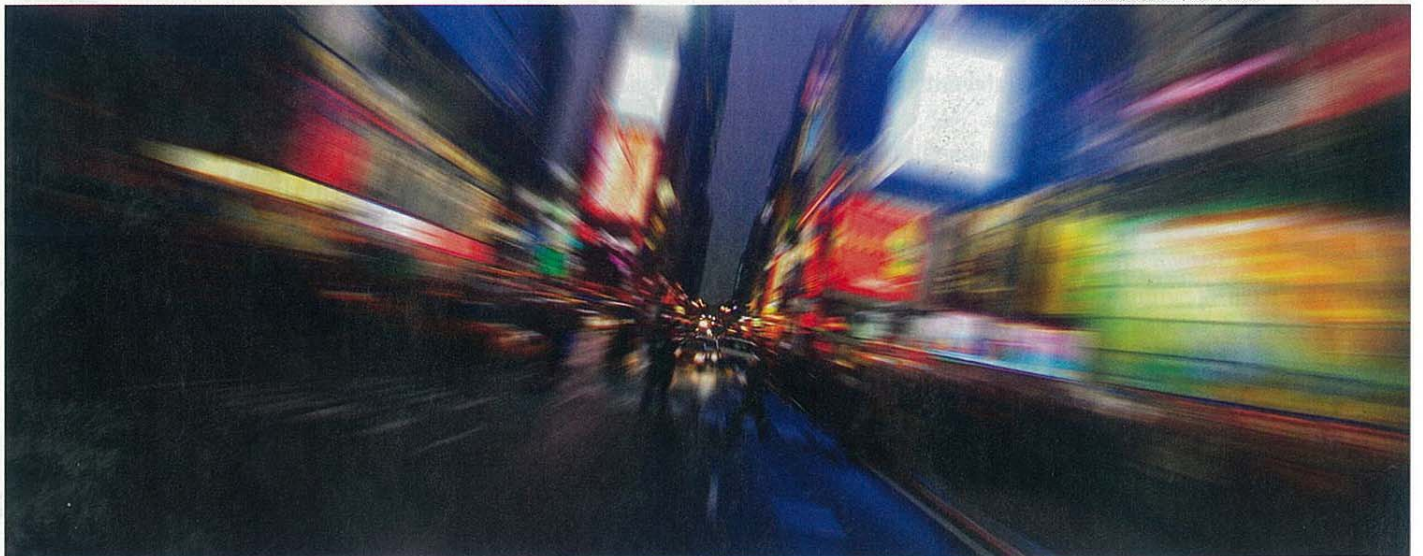
von Marken wie Bionade, Nespresso oder Emmi Caffè Latte.

Strategische Implikationen: Marken brauchen vereinende Plattformen, um in einer fragmentierten Gesellschaft eine ganzheitliche Positionierung aufbauen zu können. Die besten Plattformen sind die Wünsche, Träume, Hoffnungen und Sehnsüchte der Menschen – kurz Lebensknappheiten. Unternehmen sollten sich in erster Linie auf das Stillen dieser Lebensknappheiten, statt auf die Befriedigung von Bedürfnissen konzentrieren.

These 4: Einfachheit ist out – Komplexität wird wieder in

Margenschwund und die Wirkungslosigkeit des Marketings werden beschleunigt durch die Diktatur der Einfachheit. Alles muss immer simpler, idiotensicherer und dadurch zwangsläufig banaler werden. Gewöhnlichkeit aber ist der Feind jeder Marke. Wo bleiben die Raffinesse und die Herausforderung, sich eine neue Geschmacksrichtung oder eine Fähigkeit zuerst aneignen zu müssen – mit dem Vorteil einer umso höheren Kundenbindung? Und dem noch grösseren Vorteil einer viel schwierigeren Kopierbarkeit? Komplex darf dabei nicht mit kompliziert verwechselt werden.

Bild: istockphoto.com/Mario Savoia



Grösser, lauter und schriller führt im Marketing der Zukunft nicht mehr ans Ziel.

Strategische Implikationen: Ein Produktkonzept, eine Kundenlösung oder ein ganzes Markensystem ist dann zukunftsfähig und erfolgreich, wenn es unvergleichlich ist. Dann fällt auch der Preisvergleich viel schwerer oder ist gar unmöglich. Gute Verkäufer tun von Anfang an alles dafür, die Leistung, die sie verkaufen, unvergleichlich zu machen. Genau deshalb sind der Simplizität Grenzen gesetzt. Diese machen einer auf Differenzierung ausgelegten Komplexität Platz, die einerseits den Kundennutzen spürbar erhöhen und andererseits maximale Differenzierungskraft besitzen muss.

These 5: Nein sagen – Grenzen schaffen Glaubwürdigkeit

Starke Marken haben starke Grenzen. Dieser Grundsatz der Markenführung gilt insbesondere in unüberschaubaren, chaotischen «alles-ist-möglich»-Märkten. Wenn keiner mehr für etwas steht, gewinnt der, der Position bezieht. Der deutlich sagt, was er kann und – noch viel entscheidender – was er nicht kann. Zu allem Ja und Amen sagen, ist falsch verstandene Kundenorientierung. Nein ist ausgedrückter Wille, und das fasziniert Menschen. Nein wirkt wie die Grenzpfähle eines Markenterritoriums, das mit jedem Nein bekräftigt und umso kompetenter positioniert wird. Auf solchen Grenzen basiert Glaubwürdigkeit, die erfolgsentscheidend ist.

Strategische Implikationen: Die Unternehmer müssen sich bewusst sein, was sie nicht können. Der Kunde wird es danken und die wirkliche Kompetenz gewinnt an Wert. Dies gilt insbesondere für Unternehmen im Dienstleistungssektor. Nirgends sind Leistungen so schwer zu schützen und so schnell zu kopieren. Kaum hat ein Dienstleistungskonzept Erfolg und einen Markt geschaffen, finden sich Wettbewerber, die das gleiche Angebot billig(er) auf den Markt werfen. In einer

solchen Situation wird die strategische Abgrenzung zum (imitierenden) Wettbewerb besonders erfolgsrelevant. Denn nur durch dauerhafte, entschlossene Abgrenzung kann auf der Markenebene Expertise oder Spezialistentum entstehen, das geeignet ist, den notwendigen Abstand zur Konkurrenz zu schaffen.

These 6: Erfahrungsdesign schlägt Oberflächenkommunikation

Marken sind ganzheitliche Systeme, die widerspruchsfrei wirken müssen. Marken sind zu gross, um nur von der Marketingabteilung geführt zu werden. An jedem ihrer Kontaktpunkte mit dem Publikum muss eine Äusserung der Marke zu ihren anderen Äusserungen passen. Ohne Störung und ohne Schwäche. Nur dann entsteht eine Erlebnis-kette, die dorthin führt, wo das Geld ist. Dies ist anspruchsvoll, wenn man bedenkt, dass ein durchschnittliches Markensystem über 50 bis 200 Kontaktpunkte unterschiedlichster Natur zum Publikum verfügt. Früher konnte ein starker (Marketing-)Impuls das ganze Markensystem stärken und stimulieren. Ein ausgezeichnete Werbespot konnte eine Marke nachhaltig nach vorne bringen. Eine «Silver Bullet»-Innovation konnte ein ganzes Sortiment befruchten. Heute ist das nicht mehr möglich oder eine absolute Ausnahme. Zu viele Innovationen für zu wenig Regalplatz, zu viel Kommunikation für zu wenig Aufmerksamkeit, zu viele Ereignisse für zu wenig Zeit.

Strategische Implikationen: Um hochkomplexe Systeme zu steuern, reicht eine Marketingabteilung nicht mehr aus. Denn die wesentlichen Kontaktpunkte liegen ausserhalb ihres meist hierarchisch gegliederten Einflussbereichs. Nur wenn alles zueinanderpasst, entstehen schlüssige Erlebnis- und Beweisketten. Diese enden in einem verführerischen Mehrwert, der eine so grosse Begehrlichkeit aufbaut,

dass der Rezipient aufhört, zu denken und beginnt, der Marke zu vertrauen. Jedoch wird jede noch so gut aufgestellte Marketingabteilung an dieser Komplexität scheitern. Was es braucht, ist ein übergeordnetes, verbindliches Managementsystem, das ein Unternehmen befähigt, alle seine Abteilungen so zu steuern, dass diese all die ihnen zugeordneten Markenkontaktpunkte einzeln wie auch in der Verknüpfung besser gestalten als der Wettbewerber.

These 7: Nachvollziehbarkeit und soziale Verantwortung statt Illusionen

Warum ist regional derzeit so in Mode? Ganz einfach: Es geht um Nachvollziehbarkeit. Menschen wollen wissen, woher das Produkt kommt, das sie konsumieren. Ausserdem möchten sie ihrem unmittelbaren Lebensraum etwas Gutes tun nach dem Motto: genug finnischer Fisch in griechischen Fischrestaurants. Globalisierungsgeschädigte Kunden wollen sich persönlich davon überzeugen, ob das, was sie konsumieren, nach ihren ethischen Vorstellungen aufgezogen, geschlachtet und verarbeitet wurde.

Strategische Implikationen: Unternehmen werden ihren Nutzen in Zukunft nicht mehr nur am Profit und am Wachstum festmachen können. Ihre Verantwortung bedarf einer breiter angelegten Nutzenkurve: als gesellschaftliches Ordnungssystem genauso wie als direkter und indirekter Grossverbraucher natürlicher Ressourcen, als Sinnstifter für Mitarbeiter und ihre Familien und als Identifikations- und Wertschöpfungsfaktor für Gemeinden, Regionen, Nationen und Hemisphären.

Damit ist nicht nur das Ende des Marketings, sondern auch das Ende der Dummheit gekommen. Heute werden eindimensionale, nur zum eigenen Vorteil angelegte Strategien entlarvt. Behauptung und Wirklichkeit müssen in Zukunft genau zueinanderpassen. ■