

Peter Haller | Wolfgang Twardawa

Große Erfolge entstehen in Krisen

Tausend Marken neun Jahre im Praxistest

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Große Erfolge entstehen in Krisen«
(ISBN 978-3-86881-282-4) 2010 by Redline Verlag,
ein Imprint der FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: www.redline-verlag.de

1. Marketing in der Krise

Die Floprate neu eingeführter Produkte ist in den letzten zwei Jahrzehnten immer größer geworden. 70 % der Innovationen sind ein Jahr nach der Einführung nicht mehr in den Ordersätzen des Handels. Eine unglaubliche Verschwendung. Hinzu kommen in der aktuellen Krise enttäuschende Umsätze und unerwartet hohe Marktanteilsverluste, und das zum Teil bei antizyklischen Budgeteinsätzen, die von Marketingleuten mit der Zielsetzung messbarer Erfolge empfohlen wurden.

Warum geht so viel schief?

1. Zu hoher Erwartungsdruck

Als Anfang der 60er-Jahre die amerikanischen Marketingmissionare in Deutschland auschwärmten, entstand ein enormer Erwartungsdruck. Markenpositionierung, Produkt-USP, Segmentierung und Kommunikation wurden geradezu zum Mythos erfolgreicher Unternehmensführung hochstilisiert. Man investierte in die seinerzeit viel zu knappe Manpower, in neue Produkte, in Kommunikation und rechnete mit kurzfristigem Return on Investment. Der fand in den goldenen 60er-Jahren auch tatsächlich statt, und z. T. noch in den 70ern, und zwar ganz einfach deshalb, weil damals alles wuchs, wofür man ein paar Mark investierte. Wir, die wir damals Marketing und Kommunikation machten, überschätzten uns selbst und wurden überschätzt.

Dann begannen die Zweifel.

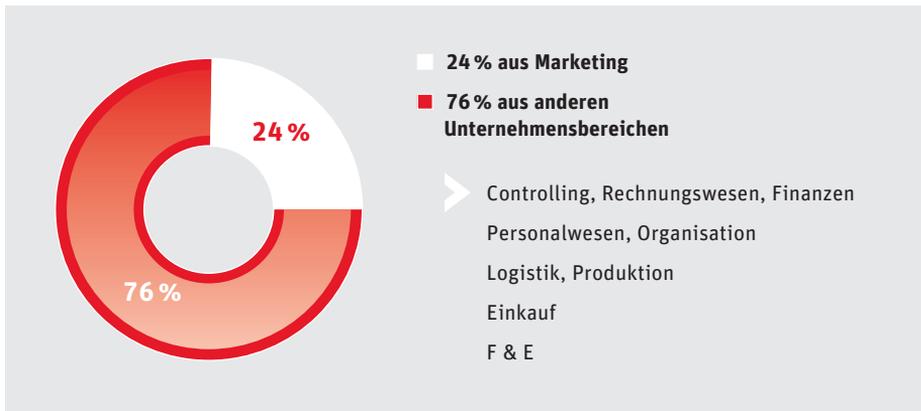
Heute werden nur noch 24 % der 100 großen Unternehmen in Deutschland von Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführern mit Marketinghintergrund geführt (Chart 1 und 2). Und gerade mal 41 % haben einen Abschluss in Ökonomie. Marktorientierte Entscheidungen treffen also zu 76 % Leute, die keine Marketing-Professionals sind. Sie bestimmen bei Marken, Produkten, Design und bei der Kommunikation. Sie sind Finanziers, Produktionsfachleute, Controller, Juristen, Mediziner.

Beigetragen zu dieser Veränderung der Führungsstrukturen hat auch die Globalisierung mit ihrem hohen Finanzbedarf, mit der Verlagerung von Produktionskapazitäten ins Ausland, mit Reaktionen auf die international zunehmenden bilateralen Handelsabkommen und, vereinfacht gesagt, der enorme Wettbewerbsdruck auf der Kostenseite. Beigetragen hat aber auch das Marketing selbst, das oft auf die immer rascheren und komplexeren wirtschaftlichen Verhältnisse zu spät reagiert.

© des Titels »Große Erfolge entstehen in Krisen«
(ISBN 978-3-86881-282-4) 2010 by Redline Verlag,
ein Imprint der FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: www.redline-verlag.de

Chart 001

Anteil an Vorstandsvorsitzenden/Geschäftsführern mit Wurzeln im Marketing

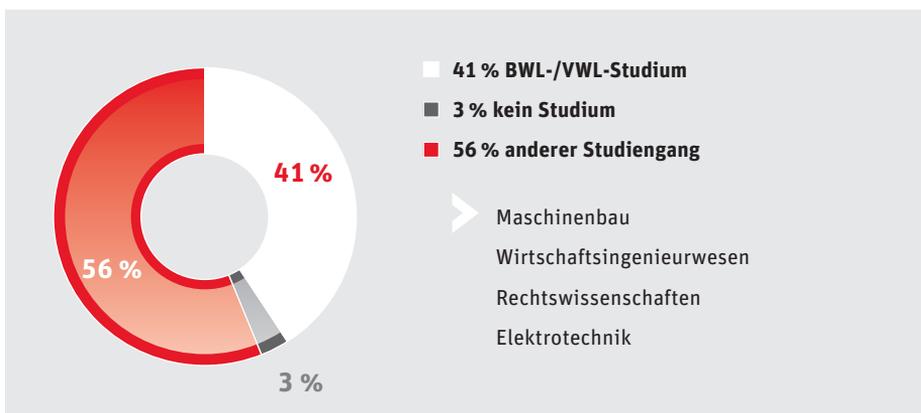


Quelle FACIT: 84 Vorstandsvorsitzende/Geschäftsführer der TOP 100 der größten deutschen Unternehmen



Chart 002

Anteil an Vorstandsvorsitzenden/Geschäftsführern mit einem betriebs-/volkswirtschaftlichen Hintergrund



Quelle FACIT: 84 Vorstandsvorsitzende/Geschäftsführer der TOP 100 der größten deutschen Unternehmen



2. Inflationierung der Spezialdienstleister

Eine größere Marke beschäftigt heute acht bis zehn Spezialdienstleister für Marketing und Kommunikation: eine klassische Werbeagentur, eine Mediaagentur für Massenmedien, eine Mediaagentur für die Neuen Medien, Promotionagentur, Dialogagentur, Eventagentur, Designagentur, PR-Agentur usw. Das Angebot der Spezialdienstleister übersteigt inzwischen bei Weitem die Nachfrage. Fast jeder Spezialdienstleister erweitert in der Folge seine Angebotspalette, die Überschneidungen mit anderen Disziplinen werden immer größer und die Schnittstellen unklarer. Eine einheitliche Handschrift für einen Markenauftritt wird immer weniger erkennbar und das Markenbild fraktaler.

Generalisten sind heute Mangelware, die Effizienz des Marketings erodiert.

3. Organisationsstrukturen verhindern Integration

Die Organisationsstrukturen der meisten Unternehmen im Marketing sind nach wie vor im Wesentlichen horizontal aufgebaut: Dialogmarketing steht neben Promotions, neben klassischer Werbung usw., geführt von unterschiedlichen Leuten mit eigenen Budgets und dem verständlichen Wunsch nach Besitzstandswahrung und Positionssicherung.

Diese horizontal aufgebauten Organisationsstrukturen verhindern effiziente Integration, die eben nicht nur horizontal, sondern vor allem vertikal sein muss, nämlich von der Ansprache des Verbrauchers auf Massenmedien über Handelskommunikation, PoS-Maßnahmen bis hin zur Kundenbindung.

Vertikale Integration ist eine der effektivsten Maßnahmen zur Steigerung verloren gegangener Marketingeffizienz. Wir wissen das alle. Wir wissen aber auch, dass die Veränderung von Organisationsstrukturen zu den schwierigsten Managementaufgaben gehört.

4. Marketing in der Reaktionsecke

Die Briefings von heute sind meist nicht viel anders als in den 80er- und 90er-Jahren. Die Marketingwirklichkeit hat sich aber insbesondere seit 2000 dramatisch verändert – und dies mit einer Motorik, der die Marketingpraxis nur sehr zögerlich oder gar nicht folgt. Deutlich ablesbar ist das an den nach wie vor unspezifischen Zielgruppendefinitionen, die uns in Briefings vorgegeben werden.

© des Titels »Große Erfolge entstehen in Krisen«
(ISBN 978-3-86881-282-4) 2010 by Redline Verlag,
ein Imprint der FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: www.redline-verlag.de

Die größte Veränderungsmotorik findet im Marketing zurzeit und auch in naher Zukunft auf der Medienseite statt. Die meisten Chancen hat das Kommunikationsmarketing auf innovativen Wegen zum Verbraucher und nicht bei den Inhalten der Kampagnen oder der Kreation. Über den kreativen Ansatz der Kampagne diskutieren wir Tage, Wochen, manchmal Monate. Das Zeitbudget für Media steht in den meisten Unternehmen im umgekehrten Verhältnis zur Wirkung.

Marketing war immer dann besonders erfolgreich und effizient, wenn es neue Entwicklungen rasch und gezielt vorwegnahm und nicht nur reagierte. Initiatives Marketing ist auf der Strecke geblieben.

5. Geteilte Verantwortung ist keine Verantwortung

Erinnert man sich an die alten Definitionen, was Marketing sein sollte und auch mal war, bleibt in der Praxis heute davon recht wenig übrig. Als Hersteller sind wir gerade noch für Marke, Produkt und Letztverbraucherwerbung verantwortlich – Preispolitik, Distribution, Verfügbarkeit, Auftritt am Verkaufspunkt sind längst Domänen des Handels. Dies hat u. a. dazu geführt, dass das Marketingmanagement in vielen Fällen die Vertriebsverantwortung abgeben musste und zur Stabsabteilung degeneriert ist. Marketing ist die Führungsaufgabe par excellence. Führen kann man aber nur, wenn man auch disziplinar für den gesamten Prozess verantwortlich ist.

Auch die Finanzleute haben in den letzten Jahren ihren Einfluss im Marketing beharrlich ausgebaut, zumal die Marketingaufwendungen in der Hierarchie der variablen Kosten sehr weit oben stehen. Verträge mit Werbeagenturen, Projektaufgaben für Designinstitute, TV-Produktionen etc. werden vom Einkauf gemacht, zumindest aber mitverhandelt. Einziger Fokus: der Preis. Leistung zählt für Einkäufer meist nicht, da man sie nicht beurteilen kann und dafür auch nicht bezahlt wird. Für Budgeteinhaltung und effiziente Prozessabläufe im Marketing werden heute in vielen Unternehmen Controller auch für das Marketing eingesetzt. Beide Funktionsbereiche, Einkauf und Controlling, berichten nicht an das Marketing, sondern direkt an Geschäftsführung oder Vorstand.

Viele Marketingleute sind es leid, sich anhören zu müssen, dass sie viel zu teuer einkaufen. Statt für ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis entscheidet man sich zunehmend für den günstigsten Preis und gibt damit ein weiteres Stück Verantwortung aus der Hand.

6. Zu gut für das Marketing

Erfolgreich im Marketing ist nur, wer ein wenig zu gut ist für diesen Job. Ein Studium und ein paar Jahre Praxis liefern zwar das Handwerkszeug für Analyse und Abläufe. Aktiver, innovativer, besser als andere wird man aber nur, wenn man auch die vielfältigen Einflüsse außerhalb der Märkte auf Einstellungen, Trends, Verbraucherverhalten und Kaufentscheidungen versteht und antizipiert. Dazu gehören vielseitige Bildung, Sensibilität für Neues, ein breites Interessenspektrum und unternehmerisches Talent. Die besten Marketingleute können mehr als nur gut verkaufen. Sie sind gleichermaßen Visionäre und Vollstrecker, Analytiker und Kreative. Dafür braucht man die Besten der Guten.

Die Wirklichkeit sieht oft anders aus. Marketingleute verdienen heute als Einsteiger inzwischen weniger als andere Berufe (SZ vom 28.3.2007). Es muss uns gelingen, die Faszination zu vermitteln, dass man im Marketing mit persönlichem Einsatz mehr bewegen kann als anderswo. Nur diese Motivation kann talentierte und ambitionierte Absolventen guter Universitäten überzeugen, für weniger Geld bei uns anzufangen und dabeizubleiben. Sicher ist, dass die Fluktuation der Marketingleute auf Kunden- und vor allem auf Agenturseite heute viel zu hoch ist. Ein Marketingleiter oder Produktmanager bleibt selten länger als zwei Jahre. Woher sollen Kompetenz und Kontinuität kommen, was für unsere Marken unabdingbare Voraussetzung für langfristigen Erfolg ist? Die Markenführung steht am Wendepunkt. Es ist höchste Zeit, sich darauf einzustellen und die notwendigen Aktionen einzuleiten. Für Reaktionen ist es zu spät.

Marketing ist auf einem Tiefpunkt angelangt. Aber – das Marketing hat eine große, neue Chance, sich davon zu befreien.

Die aktuelle weltwirtschaftliche Krise ist bekanntlich erheblich tiefer als alle verhältnismäßig flach verlaufenden Rezessionen nach 1929. Anders an dieser Krise ist aber vor allem, dass sie die Marktpartner der Wirtschaft, die einzelnen Verbrauchergruppen, Handel, Industrie und Dienstleister und die einzelnen Unternehmen höchst differenziert trifft, Strukturen verändert, Gewichte verschiebt und Erholungspotenziale auf Jahre sehr unterschiedlich beeinträchtigt. Nur zehn Monate nach Beginn der Krise im September 2008 war die deutsche Wirtschaft Mitte 2009 eine andere. Das gilt für viele Branchen und Unternehmen. Wer sich auf die neue Position und Chancenkonstellation seines Unternehmens konsequenter und gezielter einstellt, sein Angebot den neuen Verhältnissen besser anpasst, seine Zielgruppen spitzer definiert, das veränderte Kaufverhalten und Wertebewusstsein exakter erkennt und seine Kommunikation inhaltlich, formal und medial konsequenter ausrichtet – der wird zu den Gewinnern in einem der größten und

© des Titels »Große Erfolge entstehen in Krisen«
(ISBN 978-3-86881-282-4) 2010 by Redline Verlag,
ein Imprint der FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: www.redline-verlag.de

längsten Aufholprozesse unserer Wirtschaft zählen. Und genau hier liegt eine neue, große Chance für das Marketing: Kein anderes Tool der unternehmerischen Leistungspalette kann sich so selektiv, sensibel und schnell den neuen Marktverhältnissen anpassen. Bei Erfolg könnte dies auch eine Renaissance für den schon verloren geglaubten Stellenwert des Marketings sein, als das, was es in Wirklichkeit leisten kann: das Instrument Nr. 1 zur marktorientierten Steuerung des Unternehmens zu sein.

Erobern in der Krise heißt **Käufergewinnung** zulasten des Wettbewerbs – Differenzierung vom Wettbewerbsangebot ist also das Ziel Nr. 1 in Krisenzeiten. Verteidigen im Hoch bedeutet **Käuferbindung** und Abwehr der Abwerbeversuche des Wettbewerbs, um gestärkt in die nächste Krise zu gehen.

Käufergewinnung ist bekanntlich erheblich teurer als Käuferbindung. Deshalb muss Marketing in Krisenzeiten mit höheren Budgets finanziert werden als in Wachstumsphasen.

Käufergewinnung setzt aber nicht nur einen wesentlich höheren Budgeteinsatz voraus als Kundenbindung, sondern vor allem ein ganz anderes Konzept: mehr Innovationen, ein anderer Media-Mix und eine Kommunikation mit anderen Inhalten. Käufergewinnung bedeutet also, neue Kunden über andere Medienwege und andere Argumente anzusprechen als bereits gewonnene Käufer.

Gemeinsam ist dem Marketingkonzept im Tief und dem Marketingkonzept im Hoch allerdings eines: die möglichst effiziente Erreichung der Käufer und ihre überzeugende Ansprache. Und genau da fehlt es in der Praxis: In Krisenzeiten wird nicht erobert, sondern verteidigt, man konzentriert sich stärker auf das Halten von Käufern, spricht diese über die gleichen Medien und mithilfe der gleichen Maßnahmen wie im Hoch an und reduziert die Budgets. In Wachstumsphasen unternimmt man in der Praxis dagegen erhebliche Anstrengungen mithilfe der wieder aufgefüllten „Kriegskasse“, um den Wettbewerbern neue Käufer abzujagen, und setzt auf einen Share of Advertising (SoA), der oft über dem Share of Marketing liegt und möglichst auch über dem Spendinganteil der Konkurrenz. Weil es so viele tun, ist der Effekt gering. Die unmittelbare Reaktion bei Nichterfolg ist dann oft die Erhöhung der Anzahl der Preispromotions, mit den bekannten negativen Folgen auf den Return on Investment (RoI) und einer Steigerung des Anteils der Promotionkäufer, die nur dann nach einer Marke greifen, wenn sie im Angebot ist.

Käufergewinnungskonzepte im Tief setzen also ein ganz anderes Marketing voraus als Maßnahmen zur Käuferbindung im Hoch. Die Kunst dabei ist, im Sinne einer kontinuierlichen Markenfüh-

rung seinen Markenkern in Krisenzeiten und in Wachstumsphasen unverändert beizubehalten, trotz unterschiedlicher Konzepte.

Die Forderung für beide Phasen ist, erst einmal genau zu definieren, wer die Stammkäufer und wer die Gelegenheitskäufer eigentlich sind, über welche Medien, Maßnahmen und Argumente man sie am effizientesten anspricht und welche Käufer von welchen Konkurrenzmarken am aussichtsreichsten zu gewinnen sind. In beiden Fragen der Käuferdefinition und Käuferansprache fehlt es in der Praxis und bei ihren betreuenden Agenturen an der Einsicht und der geeigneten Methode.

Das klassische Marketing orientiert sich bislang am Bedarf und am Wettbewerb. Modernes Marketing mit Aussicht auf Erfolg braucht in Zukunft aber einen **dritten Parameter**, nämlich den Konjunkturzyklus mit seinen höchst unterschiedlichen Phasen. Derselbe Verbraucher und derselbe Wettbewerber verhalten sich in Krisenzeiten ganz anders als in Wachstumsphasen. Spricht man sie mit den gleichen Marketingmaßnahmen an, wird man auch bei hohem Mitteleinsatz nur wenig Erfolg haben. Diesen dritten Parameter als wesentlichen Orientierungsfaktor ins Marketing einzubeziehen, setzt voraus, dass Marketing nicht länger als eine ausschließlich einzelwirtschaftliche Disziplin gesehen wird, sondern sich mit hoher Priorität an volkswirtschaftlichen Zusammenhängen und an konjunkturpolitischen Entwicklungen orientiert. Mit dieser Dokumentation wollen wir einen Beitrag dazu leisten, dass man in Zukunft nicht mehr sagt: **Das Marketing von heute ist nicht die Lösung des Problems. Das Marketing selbst ist das Problem.**

Peter Haller/Wolfgang Twardawa