



„Manager freuen sich, für Tchibo, Porsche, Würth oder die Scheffler-Gruppe arbeiten zu können, weil diese entkoppelt von kurzfristigen Forderungen und Ansprüchen des Kapitalmarktes sind.“

*Prof. Dr. Franz-Rudolf Lisch*

von Franz-Rudolf Esch

# Zurück auf den Fahrersitz!

Wie sieht es mit dem Führungsanspruch des Marketing in Unternehmen aus? Was ist aus dem Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung geworden? Stehen Marketingmanager wirklich an der Spitze der Unternehmen? Mitnichten.

Marketingmanager verkommen zu Erfüllungsgehilfen, die am Gängelband von Vertrieb, Controllern, Produktionsmanagern und Finanzanalysten geführt werden. Vom Führungsanspruch ist man weiter entfernt denn je zuvor.

Der Vertrieb setzt die Vorgaben für das Marketing nach den Prämissen der Fabrik: Es ist zu verkaufen, was produziert wird, damit Arbeitsplätze erhalten bleiben. Die Aufgabe des Marketing beschränkt sich auf die Erstellung schöner Werbung und Verkaufsförderungsmaterialien zur Unterstützung des Verkaufs. Die Denkzyklen werden kürzer, die Dominanz kurzfristig wirkender Marketinginstrumente größer. Preise kommen unter den Hammer, Rabattschlachten toben, und Verbraucher freuen sich. Es wird eine Spirale in Gang gesetzt, die nur schwer aufzuhalten ist. Die Kunden lernen, dass sie nur ein wenig Geduld haben müssen, um ihre begehrten Objekte günstig kaufen zu können. Die Zahl der „System Beaters“ und preissensiblen Käufer steigt. Wer heute ein Auto ohne entsprechenden Preisnachlass kauft, ist nicht von dieser Welt. Die Langfristfolgen für das Image der Marken sind hier nicht abzusehen.

Durch den daraus resultierenden Kostendruck und die sinkenden Spannen treten in angespannten Marktsituationen Controller zunehmend in das Blickfeld: Zwar sind davon alle Bereiche eines Unternehmens betroffen, allerdings das Marketing in besonderem Maße, weil darauf nach Ansicht der Controller am ehesten verzichtet werden kann. Zudem sind Marketinginvestitionen oft unsicher. Deren Wirkung lässt sich nicht immer auf die Stelle hinter dem Komma berechnen, es gibt „time lags“ und Carry-over-Effekte. Zudem sind auch die Wettbewerber ins Kalkül einzubeziehen, was mitnichten eine einfache Aufgabe ist. Umso mehr freut sich ein Controller, wenn ein Marketingmanager exakt die Wirkung einer kurzfristigen Verkaufsförderungsmaßnahme „beweist“. Dies ist überschaubar, berechenbar – und somit das, was ein Controller wünscht.

Schließlich hat es den Anschein, dass gerade börsennotierte Unternehmen fremd getrieben sind. Finanzanalysten und Kapitalanleger fordern ihr Recht. Quartalsweise Erfolge bestimmen den

Börsenkurs. Wachstum scheint vielfach das alleinige Ziel. Der Shareholder-Value-Ansatz, eigentlich langfristig orientiert, wird verballhornt mit der Konsequenz, dass langfristig angelegte Unternehmens- und Marketingstrategien oft schwer verkäuflich sind. Deshalb freuen sich Manager, für Tchibo, Porsche, Würth oder die Scheffler-Gruppe arbeiten zu können, weil diese entkoppelt von kurzfristigen Forderungen und Ansprüchen des Kapitalmarktes sind.

Aus diesen Bedingungen ergibt sich eine Reihe von Fehlentwicklungen, die danach schreien, dem Marketing wieder eine größere Rolle in Unternehmen beizumessen.

1. Kurzfristige Push-Maßnahmen können langfristig in hohem Maße kontraproduktiv sein. Es ist bekannt und belegt, dass beispielsweise Verkaufsförderungsmaßnahmen meist negative inkrementelle Deckungsbeiträge realisieren im Vergleich zum Verkauf der Produkte ohne solche Aktionen. Zudem führen gleich gerichtete Maßnahmen aller Wettbewerber dazu, dass man sich auf einem niedrigeren Preisniveau wiederfindet, ohne dadurch wesentliche Marktanteilsverschiebungen bewirkt zu haben. Die Tankstellenanbieter mit ihren Treuepunkten sind nur ein Beispiel. Kehrt man diese Perspektive um, so sind es häufig gerade zahlungsbereite Kunden, mit einer Armada von Vorteilskarten im Gepäck konfrontiert zu werden. Statt den Gehirnschmalz in solche Aktivitäten zu investieren und die Kreativ- und Arbeitskraft darin zu bündeln, wäre es angebrachter, an langfristigeren Strategien zu arbeiten.
2. Kosteneinsparungen durch Controller stellen oft einen Pyrrhussieg dar: Sie realisieren zwar kurzfristige Erfolge, langfristig hat dies jedoch zum Teil schwerwiegende Imageschäden zur Folge, weil möglicherweise an der falschen Stelle gespart wird. Kostenbewusstes Arbeiten ist zwar notwendig, allerdings ist zu überlegen, welche Kosten zwingend erforderlich sind, um ein angestrebtes oder aufgebautes Markenimage langfristig auch halten zu können. Zudem ist eine zu starke Kostenbremse oft auch ein Kreativitäts- und Innovationskiller. Statt sich mit

Wachstumsoptionen zu beschäftigen, ist man mit Wirtschaftlichkeitsnachweisen ausgefüllt. Solche Nachweise bergen oft die Gefahr in sich, dass man primär quantitativ gut fassbare Aspekte einbezieht. Die Zahl der getätigten Anrufannahmen im Call-Center sind beispielsweise gut erfassbar. Doch sagen sie selten etwas über die Qualität des Kundengesprächs oder die Zufriedenheit mit der Abwicklung aus. Umgekehrt schießt man teilweise auch mit komplexen Ansätzen über das Ziel hinaus: Die vielfach propagierten Kundenwertanalysen werden – bedingt durch ihre Komplexität und mangelnde Aussagekraft – oft von Unternehmen auf handhabbare und aussagekräftigere Detailaufnahmen zurückgestutzt.

3. Zwar strebt man Wachstum an, allerdings geht das Wachstum oft zu Lasten der Marken. Diese werden gemolken, in Bereiche gedehnt, die die Marke gefährden können und letztendlich die Marke verwässern. Die A Klasse von Mercedes-Benz steht für solche Fehlentwicklungen. Demnach stellt sich die Frage, ob die Zielsetzung des Wachstums (um jeden Preis) die richtige ist oder ob nicht andere Zielsetzungen wie die Maximierung des Profits eher anzustreben wären.

Diese Hürden sind durch das Marketing zu nehmen. Man muss sich darauf einstellen. Da inzwischen jedoch in vielen Bereichen die Bottom-Line erreicht ist, gilt es, Unternehmen wieder Fantasie einzuhauchen und sie auf Wachstumskurs zu bringen.

Das Marketing muss zurück in den Driver Seat und die Maßnahmen für den Weg zurück nach vorne ergreifen. Dieser geht über zwei zentrale Stellhebel: Marke und Marketinginnovationen. Zudem muss das Marketing den Beweis erbringen, dass die eingeschlagenen Maßnahmen auch die gewünschte Wirkung im Markt erzielen.

**Der Stellhebel Marke impliziert,** dass im Unternehmen nicht nur die Rolle der Marke als zentrales Asset des Unternehmens verdeutlicht wird, sondern die zentralen identitätsprägenden Merkmale einer Marke auch in den Köpfen der Manager und Mitarbeiter implementiert und zementiert werden. Erst dadurch kann sichergestellt werden, dass markenkonformes Verhalten gewährleistet ist. Die Manager in den einzelnen Abteilungen müssen in ihrem Bereich lernen, durch die Brille der eigenen Marke zu blicken und die richtigen Fragen

zu stellen. Dazu muss ihnen klar sein, worin die Stärken der Marke bestehen und wie diese für die Kunden wahrnehmbar werden. Dies betrifft nicht nur das Marketing alleine, es zieht sich durch ein ganzes Unternehmen – von der Forschungs- und Entwicklungs- über die Einkaufsabteilung bis hin zum Vertrieb.

Die Verankerung der Marke bei den verantwortlichen Managern im Unternehmen ist die Voraussetzung dafür, dass statt guter Einzelmaßnahmen, die ein zersplittertes Bild hinterlassen, markenspezifische Entwicklungen getrieben werden, die einen Beitrag für das Big Picture der Marke leisten.

Dazu zwei Beispiele: Wenn in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines Automobilkonzerns eine Innovation entwickelt wird, ist zu prüfen, wie diese markentechnisch zu interpretieren und einzusetzen ist. Steht beispielsweise ein Audi für „Vorsprung durch Technik“, so muss die Innovation – sofern sie einen erlebbareren Nutzen für den Kunden bringt – schneller und kompromissloser eingesetzt werden als bei einem VW. Der Forschungs- und Entwicklungsabteilung von VW würde es hingegen gut zu Gesicht stehen, die Innovation lange zu erproben und zu testen, um das Versprechen „läuft und läuft und läuft ...“ mit der sprichwörtlichen Zuverlässigkeit und Qualität (Da weiß man, was man hat.) zu gewährleisten. Will ein Einkaufsleiter eines qualitativ hochwertigen deutschen Heizungsanlagenherstellers Geld bei den Schaltern sparen, indem er auf billige Chinaware zurückgreift und einen Plastikschieber installiert, so spart dies kurzfristig Geld, kann aber langfristig der Marke schaden. Der Grund ist nahe liegend: Die meisten Hausbesitzer haben mit ihrer Heizungsanlage nur dann Kontakt, wenn etwas nicht funktioniert. Als technische Laien werden sie dann zunächst einmal den Ein- und Ausschalter betätigen, um zu sehen, ob das Problem damit behoben ist. Fühlt sich dieser Schalter billig an, wirkt dies im Sinne einer Irradiation negativ auf die Beurteilung der Heizungsanlage. Diese Beispiele zeigen, dass man nicht nur die Markeninhalte internalisiert haben sollte, um sie bei den eigenen Entscheidungen zu berücksichtigen, sondern auch die Kundenkontaktpunkte und deren Bedeutung kennen sollte. Im Zweifelsfall wäre es hier jedoch sinnvoll, bei solchen Aspekten Marketingverantwortliche heranzuziehen, um sie um Rat zu bitten. In der Regel geschieht dies entweder zu spät oder gar nicht, weil kein Problembewusstsein vorhanden ist. Marketingmanager sollten entsprechend zunächst einmal Aufklärung nach innen betreiben. Vor allem sind die Prozesse jedoch marktorientiert unter rechtzeitiger Einbeziehung von Marketingmanagern zu gestalten. Hierzu müssen Marketers Strategien zur Durchsetzung entwickeln.

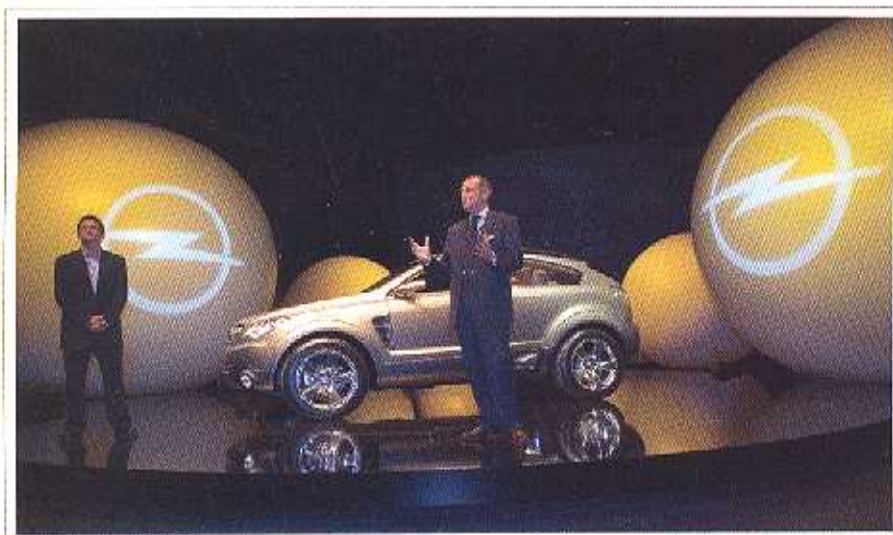
Damit Marketingmanager frühzeitig in Prozesse einbezogen werden, die Marken- und Kundenrelevanz haben, ist eine entsprechende Sensibilisierung des Managements mit der Marke und dem Denken in Kundennutzen erforderlich.

Bei dem Stellhebel Marketinginnovationen sind entwicklungsgetriebene Push-Innovationen bereits in sehr frühen Phasen aus der Kundenperspektive heraus zu analysieren und markengenerierte Pull Innovationen systematisch zu entwickeln. Dazu ist eine Sen-



MARKETINGKUNDIN: SIND KUNDENKARTENPROGRAMME DER RICHTIGE WEG ZU PROFITABLEM UMSATZ?

Foto: Bild



WIRKSAME INNOVATIONEN: NEUETYPEN BELEBEN DEN AUTOMOBILMARKT. IM BILD: ALAIN VISSIER, EXECUTIVE DIRECTOR FÜR EUROPÄISCHES MARKETING (R.), UND DESIGN-CHIEF BRYAN NESBITT PRÄSENTIEREN DAS KONZEPTFAHRZEUG OPEL ANTARA GTC, EINE NEUINTERPRETATION DER SPORT UTILITY VEHICLES (SUV).

Foto: Opel

sibilisierung des Top-Managements erforderlich. Der Grund ist einfach: Die wenigsten entwicklungsgetriebenen Innovationen sind so genannte Break-through Innovationen, mit denen sich eine Marke wirklich treiben ließe. Es sind in der Regel Weiterentwicklungen und Verbesserungen, deren Kundennutzen zum Teil zwar vorhanden und messbar ist, die jedoch zwischen den Wettbewerbern selten zu extremen Marktanteilsunterschieden führen, weil sie von allen Wettbewerbern gleichermaßen betrieben werden. Der Automobilmarkt ist hier ein beredtes Beispiel: Hier wirken Modellinnovationen wie die Einführung von Vans und Mini-Vans oder Sport Utility Vehicles stärker im Markt als die meisten Innovationen. Für solche markgetriebenen Innovationen benötigt man jedoch Kenntnisse über ein sich veränderndes Kundenverhalten, um sich darauf einstellen zu können. So hat die veränderte Rolle und Bedeutung der Frauen beim Autokauf die Entwicklung von Vans und anderen Fahrzeugtypen vorangetrieben, die auf Kosten der klassischen Limousinen erheblich an Marktanteil gewonnen haben. Nur wenige Unternehmen können Innovationen mit ihrer Marke verknüpfen wie der Audi: quattro. Dies gelingt dann jedoch ebenfalls nur durch eine starke Konzentration in den Marketingmaßnahmen auf eine solche Innovation, die dann mit Blick auf die Passung zur Marke oder der Entwicklungsmöglichkeit einer Marke zu vermitteln ist. Hier wird oft viel Geld verpulvert, weil Marketingmanager, die den Kundennutzen und die Markenpassung solcher Innovationen erfragen können, oft zu spät in den Entwicklungsprozess einbezogen werden.

Zudem sind Marketinginnovationen durch Consumer Insights und Scouting-Maßnahmen zu treiben. Hier liegt Potenzial brach. Beispiele wie Swatch (die Lifestyle-Uhr), Sport Utility Cars (Urkampismus erleben, der Welt entfliehen, Dominanz zeigen) und der Aufbau wirksamer Erlebniswelten als Innovationen (Marlboro vermittelt Abenteuer und Freiheit) zeigen, wie es geht. Consumer Insights, aber auch der Transfer von Ideen aus anderen Märkten können hier wertvolle Ansätze liefern. Beredtes Beispiel hierfür ist die Toilettenpapiermarke Kandoo von Procter & Gamble, bei der man ein Toilettenpapier entwickelt hat, das dem Bedarf von Kindern gerecht wurde, die der Pampers entschlüpfen sind. Mit einer einfach bedienbaren, kindgerechten Portionierpackung, großen,

leicht zu handhabbaren und nicht kleben den Feuchtrüchern und einer entsprechend professionellen Vermarktung, bei der Mütter wie Kleinkinder zielgruppengerecht angesprochen wurden, können sich damit Kinder zu Recht wie Könige auf einem Thron fühlen. Markinnovationen können sich entsprechend auf Zielgruppen (Dove: natürliche Menschen; Produkte, die den Erfordernissen von Senioren entsprechen), Design (Apple iPod), Vertriebswege (neues Franchiskonzept von Villeroy & Boch), Kommunikation (Red Bull) und so weiter beziehen.

**Ein letzter zentraler Punkt** betrifft das Controlling der Maßnahmen: Damit man sich hier nicht in Einzelmaßnahmen verliert und vor allem einfach messbare, quantitative Größen heranzieht, empfiehlt sich der Aufbau eines Controllings aus Markenperspektive,

da dies die ganzheitliche Wahrnehmung und darauf abgestimmte Kontrollmechanismen schärft. Künftig wird der Aufbau eines Markenkontroll-Cockpits zur zentralen Herausforderung in Unternehmen. Manche Unternehmen sind hier zwar schon weiter als andere, allerdings ist man meist noch weit vom Optimum entfernt. Bei einem solchen Markenkontroll-Cockpit ist zwar die Bewertung des Erfolgs im Sinne der Ermittlung des Werts einer Marke wichtig, bedeutsamer sind allerdings die Diagnose und Therapie, also die Fragen, warum eine Marke mehr oder weniger erfolgreich ist (Ursachenforschung), und schließlich die einzuleitenden Maßnahmen, um eine Marke noch erfolgreicher zu machen.

Zudem ist in Markenkontroll-Cockpits der Dreiklang der Markenkontrolle zu beachten. Erst dann ist ein wirksames Performance Measurement gewährleistet.

Dazu sind die Ziele und die angestrebten Maßnahmen zu kontrollieren. So ist es wenig zweckmäßig, bei einer Marke mit einer gestützten Markenbekanntheit von 95 Prozent noch in Sponsoringmaßnahmen für einen Fußball-Club zur weiteren Erhöhung der Markenbekanntheit zu investieren.

In einem zweiten Schritt geht es um die Kontrolle der Umsetzung vor und nach der Realisation der Maßnahmen im Markt. Exemplarisch wird dies an der Kontrolle wichtiger Einzelmaßnahmen vor Schaltung im Markt und auf die Kontrolle von Kundenkontaktpunkten gezeigt. Wird in einem Fernsehspot für den Mercedes SL die Marke Mercedes SL erst nach 20 Sekunden gezeigt und weisen die vorangegangenen Szenen in eine für die Marke abträgliche Richtung, so kann man dies mittels semiorisch-inhaltsanalytischen Checks, bei denen man beispielsweise sekundengenau die Szenen überprüft, ermitteln. In dem Beispiel ergäbe sich alleine durch die Einsparung der ersten 20 Sekunden des Spots auf Grund niedrigerer Schaltkosten und geringerer Produktionskosten ein Einsparpotenzial von rund 630 000 Euro (Schätzung: 40 Wiederholungen Prime-Time ZDF à 20 Sekunden: 429 320 Euro; niedrigere Produktionskosten: 200 000 Euro). Möglicherweise wäre der Spot sogar wirksamer, weil die Wahrscheinlichkeit, die Marke wahrzunehmen, größer ist als bei dem längeren Spot mit einem unpassenden Vorspann.

Riesiges Potenzial liegt auch in der Analyse des Buying-Cycles und dessen marken- und kundenspezifischer Ausgestaltung. Hierzu sind kommunikative Kontaktpunktanalysen durchzuführen, bei denen man die Kontaktpunkte aus Unternehmenssicht und aus Kundensicht bewertet und diese beiden Perspektiven dann zur Ableitung konkreter Optimierung zusammenführt. Hierbei ist zu erfassen, wo das Unternehmen wie und in welcher Reihenfolge zu welchem Zweck von den Kunden genutzt wird. Daraus lassen sich Maßnahmen zur inhaltlichen und formalen Abstimmung der Kontaktpunkte ableiten. Zudem ist eine bessere Abstimmung zwischen den Kontaktpunkten möglich.

Im letzten Schritt geht es um die Ergebniskontrolle. Hier geht es um die Messung der Markenperformance. Dazu sind die zentralen Markentreiber zu identifizieren, um den Einfluss von Maßnahmen auf die Performance bestimmen zu können. Dies setzt Kenntnisse über die Markenwirkungszusammenhänge und Optionen zur wirksamen Messung voraus.

Zunächst einmal beeinflussen dabei verhaltenswissenschaftliche Größen ökonomische Größen des Markenerfolgs wie den Umsatz oder die Realisierung eines Preis-Premiums. Bei den verhaltenswissenschaftlichen Größen bilden wiederum die Markenbekanntheit und das Markenimage das Fundament starker Marken. Diese beeinflussen wesentlich die Zufriedenheit mit einer Marke und das Vertrauen in die Marke. Daraus ergibt sich eine emotionale Bindung zur Marke und Markenloyalität. Mit Hilfe solcher komplexer Wirkungszusammenhänge sind rund 70 Prozent der Kaufabsicht von

Kunden zu erklären. Zudem verdeutlicht das Markenimage durch direkten oder indirekten Einfluss über die anderen Größen zu mehr als 80 Prozent den Anteil der erklärten Kaufabsicht.

Die Ausführungen zeigen, dass sowohl bei der Entwicklung von Strategien als auch deren Umsetzung und Kontrolle aus Perspektive der Marke qualitative Aspekte im Vordergrund stehen, die quantitative Größen letztendlich beeinflussen. Darin stecken gleichermaßen ein Problem und eine Chance: Gerade Unternehmen, die von Technikern, Chemikern oder Physikern geleitet werden, tun sich mit qualitativen Größen wie dem Markenimage schwer, weil diese nicht einfach zu fassen sind. Umso wichtiger ist es für das Marketing, hier Kompetenz zu beweisen und eine logisch stringente Argumentationskette aufzubauen, die auf fundierten Wirkungskennnissen beruht. Die bereitet jedoch manchen Marketingmanagern Probleme. Wie sonst ist es erklärbar, dass Werbeagenturen immer noch Werbung verkaufen, die in keiner Weise den Anforderungen wenig involvierter Konsumenten entsprechen, die schnell und einfach zentrale Botschaften picken wollen, sondern an Komplexität kaum zu überbieten sind? Es darf dann auch nicht verwundern, wenn in einem solchen Fall Manager aus anderen Bereichen aus ihrem Bauchgefühl heraus mitdiskutieren, wenn sie merken, dass ihr Gegenüber nicht sattelfest ist.

*Prof. Dr. Peter Rudolf Esch* ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen ([www.wmker.uni-giessen.de](http://www.wmker.uni-giessen.de)), Gründer von ESCH – THE BRAND CONSULTANTS ([www.esch-associates.de](http://www.esch-associates.de)).



**WELT am SONNTAG-Leser haben nicht nur Geld,  
sie geben es auch aus.**

Die TOPLevel-Studie beweist: Unsere Leser sind besonders luxusauffin. Sie legen ausgesprochen Wert auf Qualität, haben einen sehr hohen Anspruch und leisten sich das Beste vom Besten. Haben Sie ein interessantes Angebot für unsere Leser? Dann haben wir eines für Sie: 040/347-2 73 15

Quelle: „TOPLevel 2005“

**WELT am SONNTAG**