

Markenführung am Wendepunkt

Von der horizontalen zur vertikalen Integration
 Von Peter Haller und Henning von Vieregge

Die meisten Experten sind sich einig. Der aktuelle wirtschaftliche Aufschwung ist primär kein Erfolg der Politik. Mittlerweile wird das Konsumklima als günstiger eingeschätzt. Was ist nun zu tun? Wir wollen uns im Folgenden mit der Beschreibung von vier Handlungschancen auf die Aufgaben des Marketings, Hand in Hand mit den Kommunikationsdienstleistern, konzentrieren. Was ist strukturell anders als vor Beginn der Krise 2001?

Erste Chancenkonstellation. Die Rahmenbedingungen des Marketings haben sich seit 2001 grundlegend verändert. Nichts ist mehr, wie es einmal war. 26 Prozent der Bevölkerung können sich nach eigenen Angaben heute fast alles leisten, was sie zum Leben brauchen. 25 Prozent haben zu wenig, und bei 49 Prozent reicht es gerade. 44 Prozent aller Haushalte haben weniger als 100 Euro frei verfügbare Kaufkraft pro Monat. Es ist keine zufällige Koinzidenz, dass es in Deutschland 20 Prozent Premiumkäufer gibt und über 50 Prozent aller Haushalte Schnäppchen- oder Handelsmarkenkäufer sind. Konsumwachstum geschah in den vergangenen Jahren ausschließlich in von diesen Käufergruppen dominierten Segmenten, also im Discount- und im Kontrast dazu im Premi-

Lebenserfahrung noch stärker segmentieren als jüngere.

Effizientes Marketing plant nicht länger mit Zielgruppen, sondern mit Käufergruppen, von denen es vier Typen gibt: Premiumkäufer (20 Prozent), Markenkäufer (28 Prozent), Promotionkäufer (13 Prozent) und Handelsmarkenkäufer (39 Prozent). Ein großes Marktforschungsinstitut wie GfK kann ohne großen Aufwand den spezifischen Käufer-Mix für jede Warengruppe zur Verfügung stellen. Durch eine methodisch verhältnismäßig einfache Datenfusion, zwischen Panel-Daten und den verfügbaren Media-Untersuchungen, können diese Einkaufstypen heute auch medial definiert und mit erheblich geringerem Aufwand dann gezielt erreicht werden: Die so unterschiedenen Typen kaufen anders und zum Teil auch anderswo ein, haben eine andere Mediennutzung und auch ein anderes Interesse an der Werbebotschaft.

Zweite Chancenkonstellation. In schwierigen Zeiten sind Innovationen der Keydriver des Erfolgs. Von 700 in den Jahren 2001 und 2002 überprüften Marken haben 100 steigende und 600 sinkende Umsätze erzielt. Die 100 Champions sind in 63 Prozent aller Fälle mit Hilfe von neuen Produkten gewachsen. Aber wahr ist leider auch, dass die Floprate bei Fast Moving Consumer Goods heute bei 70 Prozent liegt. Dies sind alle neu eingeführten Artikel, die nach 12 Monaten bereits nicht mehr in den Ordersätzen des Handels zu finden sind. Seit der Jahrhundertwende ist diese Durchfallrate noch mal um 20 Prozent angestiegen, das heißt, Marketing ist dramatisch ineffizienter geworden. Das Fehlinvestment, gemessen allein an den Einführungskosten für nicht reüssierte Innovationen, liegt bei etwa 10 Milliarden Euro im Jahr. Die Milliardenchance der viel zu oft floppenden Innovationen liegt darin, die meist hausgemachten Fehler zu vermeiden. Die sind, soweit es sich um marketingstrategische Faktoren handelt, ein zu niedriger Innovationsgrad, der hauptsächlich daraus resultiert, dass man sich nicht nach dem Bedarf des Verbrauchers, sondern nach der Produktpolitik der Wettbewerber richtet, und ein nicht marktgerechtes Preis-Leistungs-Verhältnis. Letzteres ist vor allem ein sogenanntes



© G. TRESCHOW

„Overpromising“, das heißt ein im Verhältnis zur Leistung zu hoch angesetzter Preis, der eine Erwartung auslöst, die die Qualität des Produktes dann am Ende nicht hält. Wir haben nicht zu wenig Innovationen in Deutschland, wie die Quartalerhebungen des Vereins Deutscher Ingenieure zeigen, und sind laut DIW international bei technologischen Innovationen sogar die Nummer eins. Es gibt nur zu wenig marktgerechte und zu wenig gut vermarktete Innovationen. Marketing ist das wichtigste Führungsinstrument einer Wirtschaft, deren Produkte sich immer weniger unterscheiden.

Dritte Chancenkonstellation. Selbst im Krisenjahr 2003 haben die Premiumanbieter ihre Budgets für klassische Werbung erhöht, um immerhin durchschnittlich 13 Prozent, und das in einer Phase, in der die Spendings insgesamt für Massenmedien

gesunken sind. Und von allen 100 Gewinnermarken haben über alle Preisklassen hinweg sogar 54 Prozent mehr für Werbung ausgegeben.

Die öffentlich zum Teil heftig diskutierte Sinnfrage klassischer Kommunikation trifft nicht den Kern des Problems. Es gibt kein effizienteres Marketing-Tool, um die notwendigen Millionenreichweiten aufzubauen, als die klassischen Medien. Verändern muss und wird sich ihr Einsatz: Die meisten Medien bieten heute hochattraktive Sonderwerbformen an. Im Fernsehen erzielen sie aber gerade mal magere 8 Prozent des Umsatzes. Ihre Effizienz ist aber trotz durchschnittlich 20 Prozent höherer Kosten pro Sekunde deutlich besser als Werbung im Block. Auch die innovativen und oft subventionierten konvergenten Medienpakete werden von den Werbungtreibenden zu zögerlich angenommen.

Die Digitalisierung der elektronischen Medien wird viel zu einseitig als Anlass zur Inflationierung der Programme diskutiert. Für die Kommunikation bietet sie vor allem die Chance der Interaktivität. Ein über viele Wochen angelegter Test mit der ersten interaktiven Fernbedienung brachte auf repräsentativer Basis eine Resonanzquote von 45 Prozent. Auch wenn dieses Ergebnis zum Teil auf dem Neuigkeitseffekt der ersten interaktiven Fernbedienung beruht, ist dies ein Traumwert, der eine Renaissance der bisher weitgehend passiv genutzten elektronischen Medien einleiten könnte. Die Chance ist, vom Massenmedium bis zum einzelnen identifizierten Verbraucher eine lückenlose Kommunikationskette aufzubauen.

Die entscheidende Voraussetzung, dies alles zu realisieren und insbesondere der Kommunikation neue Potentiale und lang-

fristiges Wachstum zu erschließen, ist mehr Transparenz. Die wichtigste Rolle haben dabei die Medien, die in den letzten Jahren mit ihrer verwirrenden Konditionenpolitik, aber auch mit ihren zum Teil widersprüchlichen Studien über Werbewirkung, für das Gegenteil gesorgt haben, so dass etliche Werbungtreibenden die komplexen Strukturen des Medienmarktes nicht mehr übersehen. Mehr Transparenz ist ebenfalls eine Forderung an die vielen Spezialdienstleister des Marketings, sich in ihren vollmundigen Akquisitionen auf das zu beschränken, was sie wirklich können, ihr Kerngeschäft.

Die so oft geforderte Integration der einzelnen Marketing- und Kommunikations-

„Zu mehr Effizienz im Mitteleinsatz führt Integration im Marketing nur, wenn sie vertikal durchgesetzt wird.“

disziplinen wird nur dann funktionieren, wenn vollständige Transparenz zu einer Klärung der Schnittstellen zwischen den vielen Spezialdisziplinen führt. Dabei sind alle Gruppen gefordert – neben den Medien auch die Agenturen und die Werbungtreibenden.

Vierte Chancenkonstellation. Unter integrierter Kommunikation wird von vielen nach wie vor verstanden, dass es darum geht, einen einheitlichen und wieder erkennbaren Auftritt durchzusetzen, vom TV-Spot bis zu Anzeige, Plakat und Funk. Diese horizontale Integration auf einer Aktivitätsebene wird von den meisten Werbungtreibenden aber längst praktiziert und ist heute kein Tool mehr, um sich im Wettbewerb zu differenzieren.

Zu mehr Effizienz im Mitteleinsatz führt Integration im Marketing nur, wenn sie vertikal durchgesetzt wird: vom Auftritt in der Publikumswerbung über den Verkaufspunkt bis zu Wiederkauf und Dialogwerbung. Und hier hakt es in der Praxis noch beträchtlich. Vertikal entwickelte Konzepte und Ideen scheitern nicht nur an der oft überzogenen Spezialisierung der Kommunikationsdienstleistungen, sondern auch an den Strukturen auf Seiten der Werbungtreibenden, die statt auf Integration auf Besitzstandswahrung und Abgrenzung setzen. Es ist mangelnde Chancenwahrung, wenn Einzelbudgets und Einzelkonzepte unternehmensintern kompromisslos vertreten werden, die, für sich genommen, überzeugend sein mögen, aber gesamtkonzeptionell nicht weiterhelfen. Hier ist noch viel, vielleicht sogar das meiste, zu tun in Marketing und Kommunikation. Die Markenführung steht an einem Wendepunkt.

Die Autoren sind: Peter Haller, Gründer und Geschäftsführer der Münchner Serviceplan Agenturgruppe, und Henning von Vieregge, Hauptgeschäftsführer des Gesamtverbandes Kommunikationsagenturen GWA, Frankfurt.