1907
AUMA
2007

_AUMA

EDITION | 24

10. Deutsches MesseForum 2006

Messen: Marktplätze für Innovationen

www.auma-messen.de

Vortrag

Prof. Franz-Rudolf Esch
Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung
an der Justus-Liebig-Universität Gießen
und Vizepräsident des Deutschen Marketing-Verbandes

Marktorientierte Unternehmensführung: Aufbruch zum Umbruch

Meine sehr geehrten Damen und Herren, wer entscheidet in Ihrem Unternehmen, ob Sie als Unternehmen auf einer Messe auftreten dürfen? Der Vorstand, ein Marketingmann oder ein Controller? Und hat sich das in den letzten Jahren geändert? Genau darum geht es in meinem Thema. Es ist die Frage, wie es mit dem Führungsanspruch des Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung aussieht. Konkret: Welche Rolle spielt das Marketing überhaupt noch in Ihrem Unternehmen? Und vielleicht helfen Ihnen Analogien bei der Beantwortung der Frage, die ich Ihnen gerade gestellt habe.

Stellen Sie sich bitte eine Galeere vor. Wo befinden Sie sich in der Galeere? Sitzen Sie am Ruder oder trommeln Sie an Deck und geben den Takt vor? Wie werden überhaupt Marketingmanager heute in Unternehmen gesehen? Was wäre das richtige Bild? Erlauben Sie mir die Frage, wie sieht ein Marketer als typischer Hund aus? Ist er ein Schäferhund, ein Pitbull, eine Bulldogge, ein Pudel, ein Zwergpinscher oder gar ein kleiner Schoßhund? Nun, ich behaupte, Marketingmanager sind heute die Schoßhunde in Unternehmen. Das hat eine ganze Menge von Vorteilen. Die Besitzer lieben in der Regel die kleinen Tierchen. Sie erhalten regelmäßig Futter, von den netten Damen Liebeszuweisungen, müssen aber dafür möglicherweise in Kauf nehmen, dass sie in einer Handtasche transportiert werden und dass man ihnen je nach Mode Haarspängchen ins Fell macht, über die sie nicht selbst entscheiden können. Aber vielleicht kann man damit auch ganz gut leben.

Marketing am Gängelband von Vertrieb und Controlling

Was will ich damit sagen? Ich glaube, dass Marketingmanager schon lange nicht mehr an Deck als Kapitän eines Schiffes stehen, sondern dass Marketingmanager zu Erfüllungsgehilfen verkommen, weil sie am Gängelband von Vertrieb, Controllern und Finanzanalysten geführt werden. Von einem Führungsanspruch im Sinne marktorientierter Unternehmensführung ist man meiner Meinung nach weiter entfernt als je zuvor. Überlegt man, woran das liegt, gibt es eine ganze Reihe von Gründen dafür.

Der erste Grund ist ganz einfach: Der Vertrieb setzt die Vorgaben nach den Prämissen der Fabrik. Die Automobilhersteller sind ein exemplarisches Beispiel dafür. Bei prekärer Auftragslage und hartem Wettbewerb zählt nur die Auslastung in den einzelnen Fabrikhallen. Der Vertrieb muss entsprechend viele Einheiten verkaufen, das Marketing beschränkt sich darauf, Promotions zu initiieren, die den Verkauf fördern. Entsprechend hat die Zahl der Promotions drastisch zugenommen: im Foodbereich heute 26 %, im Nonfoodbereich 46 %. Und schauen Sie sich mal an, wo das ganze herkommt. Das können Sie jetzt im Lebensbereich eigentlich weiter deklinieren.

In der letzten Ausgabe der „Auto, Motor und Sport" gab es einen Bericht, dass man bei Autoneukauf Preisnachlässe bis zu 27 % realisieren kann. Ob dies verdeckte oder offene Preisnachlässe sind, das spielt eigentlich keine Rolle. Was kommt in der Konsequenz heraus? Wir erziehen unsere Kunden zu etwas, was wir im Kern nicht haben wollen. Weltweit steigt die Zahl der Smartshopper und der System Beater dramatisch an. Heute sind rund 25 % der Kunden Smartshopper, die also durchaus Marken mögen, aber billig kaufen wollen.

Und es ist so, dass die preisorientierten System Beater, die auch Marken präferieren, bei 29 % liegen. Diese sind markenaffin, aber sie warten so lange, bis sie ihre präferierte Marke in einem Angebot kaufen können. Die Langfristfolgen sind gar nicht absehbar. Aber was dahintersteckt, ist eine einfache Botschaft. Marketingmanager werden zu Pappenerklärern degradiert. Man sagt, jetzt mach' mal eine schöne Verkaufsförderungsaktion für mich, damit ich meine Produkte verkaufen kann, die produziert werden. Wo ist denn da die Marktorientierung, meine Damen und Herren?

Preisnachlässe führen zu Kostendruck

Aus diesen ganzen Preisnachlässen resultiert natürlich ein wahnsinniger Kostendruck, weil Sie durch die sinkenden Spannen stärker auf die Kosten achten müssen. Dann kommen die Controller an die Macht. Controller kontrollieren alles, was man quantitativ gut erfassen kann, ob das sinnvoll ist oder nicht. Beispiele sind hier die getätigten Anrufannahmen in einem Callcenter, die Anzahl geführter Kundengespräche, die Budgeteinhaltung, die Anzahl der Klicks auf einer Homepage. Übertragen auf Messen heißt das, wie viele Besucher waren auf meinem Stand? Wie viele Besucher sind an meinem Stand vorbeigelaufen? Aber was, meine Damen und Herren, ist mit den Qualitäten?

Wie gut war der Stand? Wie gut waren die Gespräche? Wie gut waren die Impulse? Haben Sie von Ihren Kunden sogar lernen können? Haben Sie eine Resonanz bekommen auf das, was Sie angeboten haben? Haben Sie neue Impulse durch andere Stände und durch Wettbewerber erhalten? Wie wollen Sie das messen? Dies sind wichtige qualitative Größen, und da wird es schwer. Aber diese Größen sind in hohem Maße relevant.

In börsenorientierten Unternehmen wird oft zu kurzfristig geplant

Ein letzter Aspekt ist der, dass börsenorientierte Unternehmen zunehmend fremdgetrieben werden. Der Grund ist einfach, sie schauen eigentlich nur auf die quartalsweisen Gewinne. Eigentlich ist eine Shareholder-Value-Orientierung langfristig orientiert, aber sie wird verballhornt auf Kurzfristmaßnahmen, weil sich der persönliche Erfolg danach richtet.

Wenn Sie dann in unternehmergeführten Unternehmen arbeiten, können Sie förmlich aufatmen, denn da tickt die Welt noch anders. Wir haben die Freude, für Würth zu arbeiten, da tickt die Welt völlig anders. Wenn Sie zu Porsche gehen, da tickt die Welt noch anders, da können Sie auch langfristiger planen.

Wenn das aber die Gründe sind, warum wir Erfüllungsgehilfen werden, dann ist eigentlich auch nachvollziehbar, dass das Fehlentwicklungen sind, die danach schreien, dass man eigentlich als Marketingmanager wieder eine größere Bedeutung in Unternehmen erlangen muss. Marktorientierte Unternehmensführung muss angesagt sein. Warum? Es gibt eine ganze Reihe von Fehlentwicklungen, die man auflisten kann. Ich möchte nur ein paar nennen.

Der erste Punkt heißt, kurzfristige Push-Maßnahmen wirken langfristig oft kontraproduktiv. Natürlich können Sie Produkte immer in den Markt drücken, aber im Ergebnis wird sich der Markt insgesamt nach unten korrigieren. Das kann man auch berechnen. Es ist bekannt und belegt, dass die meisten Verkaufsförderungsmaßnahmen negative, inkrementelle Deckungsbeiträge leisten.

Angenommen, Sie machen in einer Verkaufsförderungsaktion einen zusätzlichen Absatz von 1.000 Produkten à 4 Euro. Sie verlieren aber dadurch, dass sich die Leute bevorraten, danach einen Umsatz von 4.800 Euro, weil einfach danach weniger gekauft wird, dann haben Sie eigentlich einen Verlust von 800 Euro. Weil es alle machen, korrigiert sich der Preis im Kern nach unten. Und das ist eigentlich dramatisch. Der zweite Aspekt ist der, dass Kosteneinsparungen durch Controller oft einen Pyrrhussieg darstellen. Das ist auch unmittelbar nachvollziehbar. Kurzfristig können Sie mit den Kosten am meisten bewirken. Aber langfristig können daraus riesige Imageschäden resultieren, und zwar für das Unternehmen selbst und die Marken im Unternehmen.

Wieviel Qualität kann man einsparen, damit ein VW ein VW bleibt? Wieviel Qualität kann man bei einer Herstellermarke einsparen, damit sie ihr Versprechen tatsächlich hält? Das ist doch die zentrale Frage. Und wenn

man das jetzt mal überträgt auf das tägliche Leben, dann kann man feststellen, dass Sie natürlich bei der Mercedes C-Klasse unglaublich viel einsparen können. Aber wie hört sich das dann an, wenn Sie zum Beispiel Ihren Sitz nach hinten schieben und es knirscht? Wie hört es sich an, wenn Sie die Tür zuschlagen und es möglicherweise scheppert? Ist dann ein Mercedes noch ein Mercedes? Das ist doch die zentrale Frage.

Nicht auszustellen, ist auch ein Signal für die Kunden, aber kein positives

Wenn Sie das jetzt übertragen auf Messen, könnte man am schnellsten einsparen, wenn man als Hersteller nicht auf einer Messe ausstellt, aber was für ein Signal ist das für Ihre Kunden? Können Sie sich das dann nicht mehr leisten? Haben Sie nichts mehr zu präsentieren? Haben Sie nichts mehr zu informieren? Sind Ihnen Ihre Kunden und die persönlichen Kontakte, die Sie da vielleicht in einer anderen Atmosphäre pflegen können, nichts mehr wert? Wie wollen Sie das qualitativ bewerten?

Der dritte Aspekt ist der, dass zwanghaftes Wachstum auch oft zu Lasten der Marke geht. Marken werden gemolken, indem man sie ständig in neue Bereiche dehnt und man sich dann irgendwann fragt, wofür steht eine Marke noch? Weil sie ihr angestammtes Terrain verlassen hat und die Marke möglicherweise verwässert wird. Natürlich ist es kostengünstig, eine Marke zu dehnen. Dies ist immer noch billiger, als eine neue Marke einzuführen. Aber wofür steht da noch die Marke?

Ein gutes Beispiel ist die A-Klasse von Mercedes Benz. Das ist ein kleines Auto. Mercedes Benz stand immer für große prestigevolle Autos. Und jetzt fängt plötzlich die Vergleichbarkeit an, denn dann können Sie Mercedes Benz auch mit Hyundai, mit Toyota und mit anderen vergleichen. Das waren früher nicht zwingend Wettbewerber für Mercedes Benz, aus der Sicht der Kunden heute werden sie es. Und dann haben Sie irgendwann ein Problem. Mehr noch, wenn Sie Autos herstellen, in deren Bereich Sie möglicherweise gar nicht die Kompetenz haben. Oder wenn Sie etwas billig anbieten müssen, um auch preislich mithalten zu können. Dann können Sie Probleme bekommen. Schauen Sie sich mal die sinkende Kundenzufriedenheit bei Mercedes Benz an. Im Jahr 2002 war man noch auf Platz 8, im Jahr 2005 auf Platz 11. Das ist ziemlich erschreckend.

Marketing wieder ans Lenkrad zurück

Ich glaube, deshalb ist es notwendig, dass diese Hürden durch das Marketing genommen werden. Eigentlich muss man Unternehmen wieder mehr Phantasie einhauchen, sich überlegen, wie man diese marktorientierte Denkweise wieder stärker in ein Unternehmen implementieren kann. Das heißt aber auch, dass Marketingleute zurück in den Driver-Seat müssen. Wir dürfen nicht ferngesteuert werden, wir müssen selber am Lenkrad sitzen, meine Damen und Herren. Das ist doch die Botschaft. Dieser Weg zurück nach vorn geht im Kern über zwei zentrale Stellhebel. Stellhebel Nummer 1 ist eine stärkere Fokussierung auf die Marke. Vielen Managern ist bewusst, dass die Marke ein zentrales immaterielles Gut im Unternehmen ist. Der 2. Stellhebel sind Marketinginnovationen. Und Messen sind das Fenster zu zukünftigen Entwicklungen.

Ich beginne mit dem 1. Punkt, Stellhebel Marke. Er impliziert für mich, dass im Unternehmen nicht nur die Rolle der Marke erkannt wird und die Relevanz für Kunden sichtbar wird, weil Kunden keine Produkte, sondern Marken kaufen. Das Markenverständnis muss allerdings auch bei den Topentscheidern im Unternehmen implementiert sein. Sie müssen nach der Marke leben und handeln. Denken, fühlen und handeln im Sinne der Marke. Erst wenn das die Topmanager leisten, können wir sicherstellen, dass die Marketingmaßnahmen einen Beitrag zur Stärkung der Marke leisten und diese nicht verwässern. Dann sind Controller auch dort, wo sie Sinn machen, nämlich beim Controllen von Dingen, wo man die Qualität als Beitrag für die Marke überprüft. Was heißt das? Wir müssen eigentlich topdown überlegen, wie die einzelnen Abteilungen so zu orchestrieren sind, dass jeder Bereich einen Beitrag zur Marke leistet. Wir müssen wissen, worin die Stärken der Marke liegen und wie man sie im Unternehmen, aber auch außerhalb des Unternehmens transportieren kann? Das reicht von der Forschungs- und Entwicklungsabteilung über die Produktion, über den Vertrieb und über andere Bereiche des Unternehmens.

Markenversprechen sollte im Unternehmen auch gelebt werden

Ich möchte Ihnen ein Beispiel geben: Herr Ackermann hat für die Deutsche Bank einen solchen Anspruch definiert. Er sagt, unsere Marke steht für Leistung aus Leidenschaft. In einem Brief erklärt er, was Leistung aus Leidenschaft bedeutet. Das wird dann in der Kommunikation umgesetzt, meiner Meinung nach schlecht, indem man irgendwo in der Kommunikation immer andere Inhalte sieht, aber der Slogan „Leistung aus Leidenschaft" verkommt. Mehr noch, es ist auch in den Werten und Leitbildern der Deutschen Bank festgelegt, wo auch der Kundenfokus betont wird. Das ist also ein wirklich marktorientiertes Unternehmen. Aber wie sieht es mit dem Markenversprechen aus? Wird das Markenversprechen auch tatsächlich gelebt? Und ich glaube, da klafft eine Riesenlücke zwischen dem Anspruch „Leistung aus Leidenschaft" und dem Ist. Zwei Beispiele: Meine Frau hat einmal versucht, telefonisch unseren Kundenberater zu erreichen. Das hat leider nicht geklappt. Sie ist dann in einem Callcenter gelandet, und jetzt kommt der Controller dazu. Es handelt sich um ein extern geführtes Callcenter. Also beschränkt sich die Qualifikation der Damen darauf, Ihr Gespräch entgegenzunehmen. Sie notieren Ihren Namen hoffentlich korrekt und versprechen, dass Ihr Kundenberater so schnell wie möglich zurückruft. Darauf können Sie dann lange warten.

Zweites Beispiel, ich war in einer Deutsche-Bank-Filiale, weil ich da etwas erledigen musste. Ich bin sehr selten da. Da stand eine alte Frau an dem Banktresen und fragte eine Kundenberaterin. Die heißen ja heute Kundenberater. – Übrigens bei Würth geht man anders vor, bei Würth hießen die Verkäufer früher Kundenberater, das hat man als Fortschritt gefeiert. Dann hat man gemerkt, die Leute meinen, sie müssten jetzt beraten und haben darüber das Verkaufen vergessen. Heute heißen sie wieder Verkäufer, das ist ehrlich, aber es trifft zu. – So, jetzt überlegen Sie sich mal, diese Leute hier heißen Kundenberater und dann sagt diese Kundenberaterin zu der alten Dame, wenn Sie eine Auszahlung tätigen wollen, sehen Sie, da vorne am Eingang gibt es doch unsere schönen Terminals, gehen

Sie dahin. Da können Sie es erledigen. Und die Frau zieht verdattert ab. Ist das Leistung aus Leidenschaft? Ich glaube nicht. Und wenn es ein so großes Gap zwischen Anspruch und Wirklichkeit gibt, dann kann die Marke nicht gelebt werden. Und das ist ein Problem, was topdown zu lösen ist. Denn wenn Sie die Marke verinnerlichen, dann leben Sie auch an allen Touchpoints die Marke.

Nicht nur Teile optimieren, sondern das Gesamtbild sehen

Was heißt das? Eigentlich bedeutet der Stellhebel „Marke" die Frage, wer das Big-Picture für die Marke wagt. Denn jetzt passiert folgendes: Jeder optimiert in seinem Bereich. Das ist ungefähr so, als würden Sie die Erde nur in einem Teil sehen. Der Teil ist wunderschön, aber es ist nicht das ganze Bild. Und das ist in der Regel das Problem bei Einzeloptimierungen: Sie führen oft zu einem kollektiven Desaster, weil jede Maßnahme für sich schön ist, aber nichts passt zusammen. Deshalb müssen wir den Schritt zurückgehen und sagen, die Erde ist rund, sie ist schön. Und so ist das auch mit der Marke, wir müssen eigentlich das Big-Picture für die Marke sehen und die Marke mehr oder weniger ganzheitlich betrachten.

Mini ist ein Beispiel, wo es funktioniert: Mini hat das Big-Picture für die Marke. Und jetzt erlauben Sie mir, etwas boshaft zu werden. Ich hoffe, es ist niemand von BMW hier, aber ich muss es mal deutlich sagen: Wenn Sie die integrative Kraft von Mini sehen, dann ist das ein Quantensprung zu dem, was BMW mit seiner Muttermarke macht. Ein Quantensprung! Weil hier alles integriert zeigt, dass dies ein dynamisches agiles Gokart ist, das Spass macht zu fahren, und das irgendwie skurril auftritt. Und vielleicht erinnern Sie sich an die IAA und den Messeauftritt von Mini auf der IAA? Das passte. Und quasi als Teaser fanden Sie draußen einen riesigen Käfig, schwarz, und in diesem Käfig stand ein Mini. Das, meine Damen und Herren, nenne ich Inszenierung, die zur Marke passt.

Wenn Sie den Mini-Stand mit dem von BMW vergleichen, tritt eine Ernüchterung ein, weil Sie Dynamik, Sportlichkeit und Freude am Fahren wenig erleben. Aber es war noch besser als bei Volkswagen. Da waren Controller am Werk. Man hatte das Gefühl gehabt, auf einem riesigen Parkplatz zu sein, auf dem Autos geparkt werden.

Das war das Erlebnis bei der Volkswagen AG und der Marke VW als der zentralen Marke und da muss ich fragen, was sie denn mit der Messe erreichen wollen. Sie wollen doch die Leute faszinieren, sie für ihre Marke einnehmen, zeigen, was sie können. Das muss dann aber auch funktionieren. Bei Mini geht das soweit, dass die Kultur der Mini-Mitarbeiter eine völlig andere ist als die der normalen BMW-Mitarbeiter. Die tragen zum Beispiel alle kollektiv keinen Schlips. Das gibt es bei BMW-Managern nicht. Und ich glaube, um Marketingmanager frühzeitig in die Prozesse einzubeziehen, die Marken- und Kundenrelevanz haben – und die gibt es in allen Bereichen Ihres Unternehmens – muss man sie für die Marke sensibilisieren und ihnen sagen, dass dies der zentrale Nutzen ist, den wir unseren Kunden bieten. Die Prozesse muss man darauf abstimmen.

Schauen, was der Kunde wirklich braucht

Ich komme jetzt zu dem 2. Stellhebel: Marketinginnovation. Und bei Innovation denken alle an Dinge wie Flug zum Mond, eine revolutionäre Entwicklung. Ich glaube, das ist damit nicht gemeint. Weil ich glaube, dass wir uns im Wesentlichen überlegen müssen, was überhaupt eine Innovation im Marketingsinn ist. Und das heißt, dass wir bei pullgetriebenen Innovationen schauen müssen, wie wir eigentlich marktgetriebene Pull-Innovationen realisieren können, statt entwicklungsgetriebene Push-Innovationen. Diese sind zwar notwendig, aber wenn man sie entwickelt, dann müssen sie marktkonform interpretiert werden. Und dazu braucht man auch eine Sensibilisierung des Topmanagements. Was heißt das überhaupt? Es ist toll, wenn ein Unternehmen viele Entwicklungsingenieure hat, aber die müssen auch wissen, wo der Bedarf beim Kunden ist. Ich glaube, das Thema Innovation ist eigentlich ein zentrales Thema für die Unternehmen. Sie wissen es auch. Manager sind sich der Bedeutung der Innovationen bewusst, aber wissen Sie auch, welche Innovationen bedeutsam sind? Das ist die Frage. Das Bewusstsein lässt sich erklären. Im Durchschnitt kann man sagen, liegt der Anteil des Forschungs- und Entwicklungsbudgets bei 5,5 %, der Umsatzanteil neuer Produkte etwa bei 35 %. Das ist branchenabhängig unterschiedlich.

Nehmen wir ein Unternehmen wie Maggi. In der Konsumgüterindustrie sind die Innovationen nicht so bedeutsam, aber trotzdem erzielt Maggi 60 % des Umsatzes mit Produkten, die es vor drei Jahren noch nicht gab. Schauen wir uns 3 M an, dort ist es das Ziel, mit Produkten, die nicht älter als 4 Jahre sind, rund 30 % des Umsatzes zu erzielen. Das finde ich schon mal fantastisch. Jetzt ist aber die Frage, was mit solchen Innovationen im Markt passiert. Und wieviel kommt im Markt an? Wir müssen uns über eines bewusst sein, die meisten technikgetriebenen Innovationen sind keine Breakthrough-Innovationen, sondern sie sind in der Regel Weiterentwicklungen, Verbesserungen. Und es sind vor allen Dingen Verbesserungen, an denen Wettbewerber zeitgleich arbeiten. Es gibt jetzt einen Toyota mit Einparkhilfe. Die hat Volkswagen auch schon lange, aber Toyota war einen Hauch früher mit der Information draußen, weil man vielleicht dachte, da steckt unglaublich viel drin. Und das Interessante ist, wenn Sie jetzt nach bestimmten Innovationen in einem Markt fragen, kommt bei den Kunden recht wenig an.

Nehmen wir den Automobilbereich, da gibt es Hybrid FSI Syncros, Sips, DSG, iDrive, das ließe sich fortführen. Wenn Sie dann fragen, wer diese Innovationen kennt, liegt die Bekanntheit bei Kunden, die Automobile kaufen, gerade mal bei 5 bis 25 %. Und jetzt kommt das Spannende: Eigentlich sollen Innovationen die jeweilige Marke vorantreiben. Aber wenn Sie sie dann zu den jeweiligen Marken zuordnen lassen, werden Sie feststellen, dass die korrekte Zuordnung zwischen Null und 15 % liegt. Was erreichen Sie im Markt? Praktisch nichts. Anscheinend kaufen viele Kunden nicht wegen der Innovation, sondern sie kaufen unabhängig von den Innovationen, weil sie diese gar nicht zuordnen können.

Und wenn man mal schaut, was den Markt bei den Automobilen getrieben hat, so werden Sie erkennen, dass die Modellreihenvielfalt gewachsen ist und die Vans und die Sport-Utility-Wagen, bei denen eigentlich keine technische Revolution dahintersteckt, etwas im Markt bewirkt haben. Deswegen sagt Peter F. Drucker, der leider verstorben ist, zurecht: "Today, no one needs to be convinced of the importance of innovation. How to innovate that is the key question." Und der Grund ist einfach. Wenn wir über marktgetriebene Innovationen sprechen, geht es eigentlich darum zu überlegen, was die Anforderungen aus Sicht der Kunden sind? Wie verändert sich das Kundenverhalten? Und wie müssen wir uns darauf einstellen? Vans sind deshalb entstanden, weil Frauen immer mehr Entscheidungseinfluss auf Automobile hatten und selbst Automobile gekauft haben. Dabei sind die Anforderungen von Frauen an ein Automobil völlig andere als die von Männern. Deshalb glaube ich, dass das zentrale Problem der Innovation, die hohen Flopquoten, daran liegt, dass man nicht weiß, was die Kunden wollen.

Auf Messen Kundenwünsche testen

Hier sehe ich eine zentrale Funktion von Messen. Denn bei Messen können Sie Versuchsballons starten. Sie können bestimmte Prototypen steigen lassen. Sie können die Resonanz erfassen. Bei Messen können Sie aber auch erkennen, was bei Wettbewerbern eigentlich das ist, was die Kundenattraktivität ausmacht. Was haben die dort gemacht und was würde das für uns bedeuten? Sie haben eine Voreinschätzung von dem, was Sie möglicherweise nachher absetzen können. Beschäftigen wir uns mit Problemen von Innovationen und fragen wir uns, wie die ganzen Flops zustande kommen, so stellt sich als zentrales Faktum heraus: Was technisch möglich ist, stößt bei den Kunden oft nicht auf Gegenliebe. Overengineering. Tolle technische Features, aber keine Zahlungsbereitschaft für die Features, weil Sie sie nicht erleben können.

Zwei Beispiele für riesige Flops, tolle Innovationen, aber falsch eingeschätztem Kundenbedürfnis: Ein deutscher Druckmaschinenhersteller baute eine Maschine mit einer hochtechnischen Ausstattung. Im Ergebnis wurden hohe Marktanteilsverluste realisiert. Warum? Weil die robusten Maschinen der Wettbewerber 20 bis 25 % günstiger angeboten wurden. Der Bedarf wurde falsch eingeschätzt. Zweites Beispiel: Hightech-Haushaltsgeräte Mitte der 90er Jahre. Wissen Sie noch? Die Küche, die alles selber macht und die Hausfrau oder den Hausmann völlig entlastet. Ein Riesenflop, weil sie keiner bedienen konnte. Und ich glaube, das zeigt die Diskrepanz zwischen dem, was aus dem Unternehmen rauskommt und dem, was die Kunden eigentlich wollen.

Fünf Erfolgsfaktoren für Innovationen

Deswegen gibt es fünf Erfolgsfaktoren zur Durchsetzung von Innovationen. Wir müssen erstens prüfen, wie der Entwicklungsgrad des Marktes ist. Wir müssen zweitens prüfen, wie neu eine Innovation aus Sicht der Kunden wirklich ist? Wir müssen drittens fragen, ob das auch relevant für den Kunden ist. What's in for me? Wir müssen viertens die Passung zum Markt prüfen und fünftens das Ganze auch wirksam kommunizieren, damit es bei den Kunden ankommt.

Zielgruppe neu ansprechen

Bei dem Entwicklungsgrad der Märkte kann man sagen, je höher die Marktsättigung ist, umso mehr nimmt das kognitive Interesse der Kunden an Informationen, aber auch an Innovationsinformationen ab. In neu entwickelten Märkten sind deswegen Sacheigenschaften und Sachinnovationen wichtiger, in weit entwickelten Märkten eher Erlebnisinnovationen. Deswegen sagt auch Schulze, dass wir in einer Erlebnisgesellschaft leben, in der man die Welt als Speisekarte betrachtet und man sich ein verführerisches Menü zusammenstellt. Deshalb sind Flakons von Parfums teurer als der Inhalt, weil deren Verpackung vielleicht wichtiger ist als der Inhalt.

Innovation funktioniert auch über eine andere innovative Zielgruppenansprache. Villeroy und Boch hat als Innovation ein völlig neues Franchisekonzept entwickelt, um anders an seine Kunden heranzugehen. Oder Red Bull hat eine völlig andere Form der Kommunikation entwickelt und inszeniert dadurch eine Marke in einem ganz anderen Bereich und fasziniert durch die Inszenierung der Marke. Denken Sie an die Red Bull Flugtage. Ich glaube, wenn wir über Innovationen sprechen, dann müssen wir das enge Raster der Innovation durchbrechen. Jetzt übertragen Sie das mal auf Messen. Was ist denn jetzt eine Innovation bei einer Messe? Sind das die ewig gleichen Stände? Sind das die Vorträge, die Sie halten, um die Leute zu attrahieren? Was könnte eine Innovation, die kundenrelevant ist, wirklich für Messen sein? Das Problem bleibt das gleiche. Apple – innovatives Design, fantastisch.

Ich komme jetzt zu dem letzten Punkt. Wir haben zwei zentrale Stellhebel, aber wir müssen auch als Marketingleute Maßnahmen kontrollieren. Deshalb sollte sich Kontrolle eigentlich an der Marke orientieren, weil die Kunden keine Produkte, sondern Marken kaufen. Ohne Markenkontrolle ist die Markenführung vergleichbar mit dem Bogenschießen eines Blinden. Der trifft mal das Ziel, aber es ist in der Regel Zufall. Wir wollen jedoch immer das Ziel treffen. Um das zu realisieren, benötigen wir einen Markendreiklang im Sinne eines Marken-Control-Cockpits, wo wir drei verschiedene Aspekte im Sinne eines Brand-Performance-Managements kontrollieren.

Der erste Aspekt lautet, wie es mit den Zielen und den geplanten Maßnahmen aussieht. Machen wir tatsächlich das Richtige? Wenn wir bereits eine hohe Markenbekanntheit haben, dann müssen wir nicht unbedingt Sponsoringmaßnahmen entwickeln. Wie sind die Maßnahmen überhaupt zu bewerten? Wie vielschichtig können die Ziele sein, auf eine Messe zu gehen? Ist es allein mit den Kontakten getan? Ist es damit getan, dass Sie sich zeigen? Warum ist diese Maßnahme wichtig? Ist diese Maßnahme wirklich wichtig für Sie?

Die zweite Frage betrifft dann die Kontrolle der Umsetzung. Hier gibt es zwei Facetten, die es zu berücksichtigen gilt. Die Umsetzung beginnt eigentlich schon, bevor etwas in den Markt geht. Wenn ich über Messen laufe, dann stelle ich oft fest, dass ab einem gewissen Zeitpunkt die Leute nur noch phlegmatisch von A nach B gehen. Dann haben viele Messe-

stände ihren Zweck eigentlich nicht erfüllt, weil sie nicht genug Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Also lautet doch die Frage, was man im Voraus tun kann, um eine Umsetzung besser zu realisieren. Deswegen sollte man die Umsetzung nach klar vorgegebenen Maßnahmen durchführen, bevor eine Maßnahme im Markt implementiert wird.

Beispiel: Auf Messeständen finden Sie oft nicht die Marke oder Sie finden oft nicht die Angebote, weil alles relativ gleich dargestellt wird. Sie finden diese erst durch Erklärung. Dann haben Sie aber ein Problem. Wie man das lösen kann, möchte ich an einem anderen Beispiel kurz zeigen.

Es gibt einen Mercedes Werbespot von 45 Sekunden, in dem nach 30 Sekunden erstmals ein neues Auto zu sehen ist. In einem solchen Fall könnte man eine Menge Geld sparen. Und jetzt wage ich eine freche Behauptung: Die Wirkung würde sich steigern, weil Sie mehr Auto sehen, es vielleicht in einem positiveren Umfeld darstellen, das stärker zu Mercedes Benz passt und Sie hätten eine Maßnahme vorher überprüft und viel Geld gespart. Das geht aber auch im Nachhinein. Nämlich dadurch, dass Sie eigentlich die Marken und Kontaktpunkte über den Buying Circle markenspezifisch begleiten und bedürfnisorientiert gestalten, und das auch überprüfen. Über alle Phasen des Kontaktes und an allen Touchpoints mit den Kunden. Dazu braucht man Marken und kundenspezifische Kontaktpunktanalysen, bei denen man die Frage stellt, wo das Unternehmen in welcher Reihenfolge zu welchem Zweck von welchen Kunden letztendlich genutzt wird?

Wettbewerber sollten sich unterscheiden

Warum ist das wichtig? Damit man die Maßnahmen möglichst ideal aufeinander abstimmt und stets in eine Kerbe schlägt. Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Hier sehen Sie ein Outlet der Westfälischen Provinzial, unten ein Outlet des Wettbewerbers. Übertragen Sie das mal auf Ihren Messestand. Ist das da auch so? Das sind weitere Wettbewerber, die treten alle gleich auf. Vielleicht müssen Versicherungen auch so auftreten. Dann haben wir uns das Kommunikationsmaterial der Provinzial angeschaut, es wurde nach Branchen und Sparten eingeteilt. Jede Branche hatte eine unterschiedliche Farbe, zudem gab es auch eine Trennung nach innen und nach außen. Wir haben dann festgestellt, dass dies eigentlich nicht das Bild einer Marke ist und dass es eine Abstimmung geben muss, die bedürfnisrelevant kommuniziert. Wofür steht diese Marke? Sie steht für Nähe zum Kunden, sie hat einen bestimmten Colourcode, der ist grün, ein ganz bestimmtes Grün. Und sie hat einen Schutzengel, den man anders kommunizieren kann. So sieht das Ganze nachher aus. Eine Marke wird zur Marke, weil man die Kontaktpunkte prüft, optimiert, aufeinander abstimmt und deshalb bei gleichem Geld nachweislich mehr Durchschlagkraft erreicht.

Kommen wir zu dem dritten Punkt, der Ergebniskontrolle im Rahmen eines Performance-Managements. Wie gut ist unsere Performance im Markt? Um das beurteilen zu können, müssen wir uns erst darüber im Klaren sein, was eigentlich Markentreiber sind. Und wie agieren die Mar-

Markenbekanntheit ist notwendig

kentreiber untereinander? Was beeinflusst was? Und wir können ziemlich genau Markentreiber erstens identifizieren und zweitens die Beziehungen darstellen. Wir können sagen, dass die Markenbekanntheit notwendig ist und die Markenbekanntheit in hohem Maße das Markenimage treibt. Wir können dann sagen, dass das Image einer Marke im hohen Maße das Vertrauen in die Marke und die Markenzufriedenheit treibt. Wir sehen, dass mit zunehmendem Markenvertrauen und erhöhter Markenzufriedenheit die Bindung an die Marke steigt. Wir können erkennen, dass die Markenbindung in hohem Maße vergangene, aber auch zukünftige Käufe erklärt, ebenso wie das Markenimage. Wir können über solche Zusammenhänge 75 % der zukünftigen Käufe einer Marke erklären. Und interessant ist, dass über direkte und indirekte Effekte 80 % der zukünftigen Verkäufe über das Markenimage erklärt werden. Wenn Sie diese zentralen Markentreiber kennen, dann können Sie erst wirklich Ihre Markenperformance beurteilen und ein entsprechendes Cockpit bilden.

Lassen Sie mich zum Abschluss folgender Hoffnung Ausdruck geben. Ich glaube, meine Damen und Herren, an einen Aufbruch zum Umbruch. Ich glaube, dass das Marketing heute mehr denn je den Führungsanspruch in Unternehmen stellen muss. Controller gehören in die zweite Reihe. Der Grund ist einfach: Wir benötigen heute wieder mehr Phantasie für profitables Wachstum. Dazu gibt es zwei Stellschrauben: die Marke und marktgetriebene Innovation. Um diese Stellschrauben wirksam zu drehen, braucht man ein entsprechendes Marken-Control-Cockpit, um die Maßnahmen auch überprüfen zu können.

Messen helfen, Marken zu inszenieren

Welche Rollen spielen dabei Messen? Ich glaube, dass Messen ein Fenster sind, das einen Blick in die Zukunft ermöglicht. Ich glaube, dass Messen ein Fenster sind, um den Bedarf bei Kunden zu erfragen, einzuschätzen und daraus Maßnahmen abzuleiten. Ich glaube, dass Messen ein Fenster sind, sich mit dem Wettbewerb zu benchmarken. Ich glaube, dass Messen ein sehr gutes Fenster sind, um Marken zu inszenieren und den Kunden in persönlichen Gesprächen näher zu bringen. Deshalb werden Messen in der Zukunft an Bedeutung gewinnen. Es gibt nämlich ganz interessante Untersuchungen, die zeigen, dass wir zwar viele Möglichkeiten medialer Kommunikation haben, aber wirkliches Vertrauen über persönliche Kontakte aufgebaut wird. Dazu können Messen einen Beitrag leisten. Wenn wir marktorientierte Unternehmensführung wieder nach vorne bringen wollen, zurück in den Driver-Seat, dann bedarf es aber auch eines Glaubens. Sie müssen an die Veränderung glauben. Sie müssen den Beweis erbringen wollen, dass das Marketing tatsächlich nicht der Schoßhund auf dem Schoß einer Dame ist, sondern der Kapitän an Bord eines Schiffes. Und hier gilt das Motto von Walt Disney: „Nur wenn Sie sich diese Zukunft vorstellen können, dann können Sie sie auch umsetzen – If you can dream it you can do it". In diesem Sinne wünsche ich Ihnen sehr angenehme Träume und den Mut zur Umsetzung. Vielen Dank!

Diskussion

- *Moderator:* Vielen Dank, Herr Prof. Esch. Träumen reicht nicht, im Gegenteil, das ist kontraproduktiv, man muss es auch tun. Man muss irgendwann in die Realität eintauchen, das ist, glaube ich, die Botschaft. Sehr eindrucksvoll, wie Sie beschrieben haben, was alles passiert, wenn man den Kunden nicht sieht, wenn man den Markt nicht sieht. Da reden wir seit Ewigkeiten davon und trotzdem scheint es nicht zu funktionieren. Meine Frage ist, was kann denn der Marketingmanager tun, der im abseits steht, was kann der tun, um in den Driver-Seat zurückzukommen? Denn einerseits ist das ein Appell an die Unternehmensführung, den Sie gegeben haben, nicht immer ist das Marketing dort direkt angesiedelt. Wie komme ich als Marketingmanager zurück an den Driver-Seat?

- *Esch:* Ich glaube, das ist relativ einfach, denn die Frage ist, worüber kann man heute überhaupt noch Wettbewerbsvorteile erzielen? Und ich denke, es ist wirklich eine Illusion zu glauben, dass man in bestimmten Bereichen wirklich riesige Vorsprünge erzielen kann, sondern es geht eigentlich nur darum, dass man in bestimmten Märkten eine Nasenlänge besser ist als die Wettbewerber. Und der beste Beweis, das durchzuführen, geht eigentlich nur, in dem man Marken profiliert, an denen sich einerseits die Kunden orientieren können, andererseits muss man aber auch Maßnahmen entwickeln, um die Nasenlänge besser zu sein. Das setzt aber voraus, dass wir Kundenkenntnisse haben. Wenn Sie mal schauen, was unterscheidet erfolgreiche von erfolglosen Unternehmen, und Sie schauen nur mal auf die Zahl der persönlichen Kundenkontakte und die Anteile der persönlichen Kundenkontakte, da werden Sie feststellen, dass erfolglose und erfolgreiche Unternehmen in etwa gleich viele Kundenkontakte haben. Sie nutzen sie aber anders. Die erfolglosen Unternehmen feiern mit ihren Kunden schöne Events, laden sie dazu ein, das ist nice to have, aber sie lernen nichts über ihre Kunden. Und die erfolgreichen Unternehmen, die nutzen die Kontakte mit ihren Kunden, um zu fragen, wo gibt es Probleme? Welche Wünsche hast du? Was brauchst du noch? Was fehlt dir? Was können wir für dich tun? Und können dadurch auch entsprechend marktgetriebene Innovationen oder Weiterentwicklungen in den Markt bringen.

Und genau da sehe ich auch den Punkt, dass Messen notwendig sind, weil sie auf der einen Seite die Marke inszenieren können und sie sinnlich erlebbar machen, weil sie auf der anderen Seite aber auch die Möglichkeit haben, sich auszutauschen über Dinge, die es gibt, über Prototypen auszutauschen, über Dinge, die ihre Kunden brauchen, und Sie zum Dritten die beste Möglichkeit haben, den Wettbewerb zu screenen und zu schauen, was eigentlich die Wettbewerber im Markt machen.

Manche Firmen machen aber so viele Events, die sie ständig bewerben, aber keines darunter wird richtig sichtbar. Für Messebetreiber bedeutet das, wie kann man eigentlich den Messestandort über weniger Events zunächst einmal in Bezug auf bestimmte Dinge profilieren, um dann auch über andere Aspekte letztendlich einen Markt zu generieren.

- *Moderator:* Weniger kann auch mehr sein?

- *Esch:* Nicht im Sinne von Kunden, sondern im Sinne von dem, was man den Leuten zumutet und die zentrale Frage lautet ja auch für die Messen: Was ist eigentlich das, was uns als Messe im besonderen auszeichnet? Und da müsste jeder in der Lage sein, das in einem Satz zu schreiben. Wenn Sie das können, haben Sie kein Problem, wenn Sie es wirksam umsetzen. Wenn Sie es nicht können, müssen Sie drüber nachdenken.