



Einfachheit als Erfolgsrezept im Marketing

Von Franz-Rudolf Esch

Der Kunde von heute ist einer beispiellosen Informationsflut ausgesetzt. Bei Kaufentscheidungen ist er dadurch häufig überfordert. Gefragt sind in dieser Situation Marketingstrategien, die der Maxime der Einfachheit folgen. Eine schwierige Aufgabe für das Management.

Jeden Abend verfolgen Millionen von Zuschauern die Wettervorhersagen im Fernsehen – gepaart mit einem gesunden Mißtrauen. Trotz ausgefeilter Technik liegen die Wetterfrösche oft daneben. Läßt sich hier eine Analogie zum Marketing ziehen? Werden die Entscheidungen, die im Marketing gefällt werden, im Vergleich zu früher besser? Trotz großer Erkenntnis-sprünge lassen sich diese Fragen nicht ohne weiteres mit Ja oder Nein beantworten.

Marketingmanager jagen heute von einem Meeting zum anderen und verbringen fast zwei Drittel ihrer Zeit mit mehr oder weniger ergebnislosen Sitzungen. Sie werden überflutet mit Informationen unterschiedlichster Art, von der Vertriebsstatistik über Paneldaten, aktuellen Marktforschungsdaten zur Marke und zur Kommunikation, Branchen- und Trendberichten und so weiter. Zudem erhalten sie eine Vielzahl von miteinander nicht immer in Einklang zu bringenden monetären und nichtmonetären Zielsetzungen als Vorgabe. Ambitionierte Umsatzziele müssen dann beispielsweise mit der Wahrung eines Premiumimages in Einklang gebracht werden. Man denke nur an Warsteiner Bier, das es heute an jedem Kebab-Stand und in jeder auch noch so heruntergekommenen Trinkhalle gibt. Diese Manager müssen unter großem Zeitdruck und unter Berücksichtigung politischer Tremmen das Beste daraus machen.

Statt sich rückzubesinnen auf die strategisch wichtigen Fragen, greift in dieser Lage oft die Informationswut und die Absicherungspolitik durch immer neue Studien dramatisch um sich. So freut man sich über Scannerdaten, die man bis heute noch nicht wirksam handhaben kann, und erhofft sich ein Einblick in das Kaufverhalten der Kunden. Wäre es dabei nicht einfacher, sich einmal in Ruhe in einen Laden zu stellen und zu beobachten, wie Kunden sich verhalten? Dieter Brandes zeigt eindrucksvoll, wie in der Türkei über solche simplen Methoden erfolgreich ein neuer Discounter aufgebaut wurde. Er ließ türkische Bekannte Lebensmittel des täglichen Bedarfs kaufen. Nach der Analyse dieser Warenkörbe wurden die

500 Produkte des Discounters bestimmt. Heute hat der Discounter BIM bereits 890 Filialen.

Ein hochdotierter, fachlich extrem kompetenter Marketingmanager stellte jüngst fest: „Wir haben so viele verschiedene Marktforschungsergebnisse zu unserer Marke, aber dennoch bin ich mir über ihre Identität nicht im klaren.“ Die Statistikgläubigkeit nimmt überhand: Manche Markenwertverfahren weisen Markenwerte mit drei Stellen hinter dem Komma aus. Das mag zwar beeindruckend und Genauigkeit suggerieren, sagt jedoch noch nichts über die Zweckmäßigkeit des Vorgehens aus.

3,44 Sekunden vor dem Regal

Den Kunden geht es nicht besser. Wenn man vor einem Zahnpastaregal in einem Globus-SB-Warenhaus steht und zwischen 112 verschiedenen Zahnpastamarken und -varianten wählen kann, wird das Leben dadurch nicht einfacher. Eine Studie der amerikanischen Wissenschaftler Sheena Iyengar und Mark Lepper belegt, daß der Anteil der kaufenden Kunden bei einem überschaubaren Angebot größer ist als bei einem (zu) großen Angebot. In der Informationsflut müssen die Kunden Mechanismen finden, um mit der Informationslawine zurechtzukommen: 46 Stunden Werbefernsehen täglich sind nun einmal nicht konsumierbar. Zudem sind den Informationsaufnahme-kapazitäten der Kunden enge Grenzen gesetzt. Die „magical number 7“ des Psychologen Miller hat bis heute Bestand. Innerhalb der zwei Sekunden, mit denen man eine einseitige Werbeanzeige im Durchschnitt betrachtet, kann man nur sieben Informationen sinnvoll verarbeiten. Im Durchschnitt verwendet ein Kunde gerade einmal 3,44 Sekunden, um ein Angebot aus dem Regal zu wählen. Die Komplexität unserer Umwelt steigt, die Informationsflut steigt und damit auch die Notwendigkeit zur Vereinfachung. Dies gilt auch und gerade für das Marketing. Die betreffenden Manager sollten sich deshalb auf strategisch wichtige Fragen konzentrieren:

– Worin liegen die zentralen Fähigkeiten des Unternehmens, was sind deren Wurzeln, an denen man ansetzen kann? Hier ist auch die Frage der Markenidentität zu klären.

– Was wollen unsere Kunden heute und in Zukunft? Welche ihrer Wünsche können wir mit unseren Stärken bedienen? Welche stehen im Einklang mit unserer Markenidentität? Inwieweit treffen unsere Angebote diese Wünsche und Bedürfnisse?

– Was können wir besser als unsere Wettbewerber? Müßte man das eigene Unternehmen möglichst rasch und wirkungsvoll zerstören, wo würde man ansetzen?

Die aus diesen Fragen resultierenden Strategien sind anschließend sichtbar in Maßnahmen umzusetzen. Umsetzung ist Strategie. Die zu ergreifenden Marketingmaßnahmen sind durch die Brille der Kunden einzuschätzen. Grundsätzlich gilt:

1. *KISS: Keep it simple and stupid.* Der Erfolg der Zahncreme Odol Med 3 geht auf die Einfachheit zurück: Alles in einem erleichtert eben die Entscheidungsfindung erheblich. Media Markt, Aldi, Ryan Air, Beck's und viele andere Marken sind erfolgreich eben durch dieses Prinzip der Einfachheit: Es sind Marken, die klar für bestimmte Versprechen stehen und diese einfach und sichtbar vermitteln.

2. *Komplexität vermeiden.* Für Siemens-Staubsauger gibt es rund 4000 verschiedene Staubsaugerbeutel. Der Kunde muß sich einen merken, der Händler sollte sie vorrätig haben. Wie soll das funktionieren? Handys haben so viele Funktionen, daß man sich durch dicke Bedienungsanleitungen durcharbeiten muß, um diese zu verstehen. Genutzt werden diese nur von wenigen Kunden.

3. *„Mental Convenience“* beachten. Kunden wollen sich nicht zu intensiv mit Angeboten auseinandersetzen. Was sich ihnen nicht einfach erschließt, stößt auf keine Gegenliebe. Deshalb sollten Angebote so strukturiert sein, daß sie selbsterklärend sind. Beispiel: Aspirin und Spalt verfolgten von 1985 bis 1997 die gleiche Strategie. Es wurden Produktlinienerweiterungen

durchgeführt, bei Aspirin mit selbsterklärenden Namen (Aspirin Plus C, Aspirin Direkt, Aspirin Forte), bei Spalt hingegen nicht. Während Aspirin bis 1997 seinen Marktanteil deutlich ausweiten konnte, schrumpfte der von Spalt von 13,3 Prozent auf 2,9 Prozent. Zwischenzeitlich hat auch Spalt auf einfacher verdeutliche Bezeichnungen der Linienweiterungen umgestellt.

4. *Distanz bewahren.* Angebote, vor allem Marken, haben nur dann ihre Berechtigung, wenn sie sichtbar Distanz zu Wettbewerbern wahren. Distanz schafft Beherrlichkeit. Distanz differenziert und bietet – bei entsprechender Relevanz des Angebots für den Kunden – einen „Reason for being“. Ein Beispiel: Vergleicht man einen 60er-Jahre-VW mit einem entsprechenden Mercedes, so ist die Distanz zwischen beiden Automobilen maximal. Diese Distanz ist geschrumpft, in manchen Bereichen hat sie sich sogar umgekehrt. Die Innenausstattung eines VW Golf übertrifft heute die einer Mercedes A-Klasse deutlich – sie wirkt hochwertiger. Dies schlägt sich auch anderweitig nieder: Bei Autovermietungen spricht man von der Golf-Klasse. Ist einmal kein Golf verfügbar, hören Sie sinnig: „Leider haben wir keinen Golf mehr, wir können Ihnen nur noch die A-Klasse anbieten.“ Die Degeneration ist ein schlechter Prozeß – gerade bei einer starken Marke wie Mercedes-Benz.

5. *Kontinuität berücksichtigen.* Marken und Angebote können nur dann der Vereinfachung dienen, wenn sie über einen längeren Zeitraum abgestimmt über alle Kundenkontakte für die gleichen Dinge stehen. Ein Mont-Blanc-Shop stützt die Identität und Positionierung der Marke, so wie dies bei Body Shop oder Miele ebenfalls der Fall ist. Dies ermöglicht die klare Identifikation der Marke und die notwendige Differenzierung. Kontinuität schafft Vertrauen. Vertrauen ist wiederum ein Mechanismus zur Reduktion von Komplexität. Dies ist der Erfolg starker Marken, die eben eine solche Signalwirkung ausüben.

6. *Grenzen der Einfachheit erkennen.* Die Grenzen der Einfachheit ergeben sich dort, wo sie im Widerspruch zu den Markenzielen steht. Ein Beispiel: Will man nun einen Sonderpreis setzen, so wäre die für die Kunden am einfachsten nachvollziehbare Methode die, einfach einen Preisnachlaß zu geben und diesen klar auszuloben. Daraus kann allerdings langfristig ein Preisverfall der Marke resultieren. Deshalb ist es hier sinnvoller, eventuell durch eine kurzfristige Vergrößerung der Verpackung zum gleichen Preis den Kunden den Preisvergleich zu erschwern und ihnen dennoch das gute Gefühl zu geben, etwas zu sparen. Dadurch kann man viel eher den Preis für die Marken sichern als in dem anderen Fall.

Der Markenexperte: Franz-Rudolf Esch



Der Markenexperte Franz-Rudolf Esch, Jahrgang 1960, lehrt seit 1996 an der Universität Gießen Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing. Zuvor hat er nach Promotion und Habilitation an der Universität Saarbrücken Lehraufträge in Trier und Innsbruck übernommen. Forschungsschwerpunkte von Esch sind Markenmanagement, Kommunikation sowie Konsumentenverhalten. Er ist Vizepräsident des Deutschen Marketing-Verbandes sowie Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung.