

# Marketing – erfolgreich ist, wer nachhaltig wirkt

*Marketingmaßnahmen, die sich im Zeitablauf gegenseitig verstärken, sind erfolgreicher. Und doch tut gerade im Marketing bald jeder so, als sei die Welt mit der nächsten Budgetperiode zu Ende. In den meisten Unternehmen beginnt jedes Jahr neu: Mit neuen Strategien und Kampagnen, mit neuen Märkten und neuen Kunden, mit einer neuen Agentur und manchmal auch mit neuen Mitarbeitern. Warum dies so ist, und was dagegen getan werden kann, zeigt dieser Beitrag.*

**D**ie Ausgangslage: Nachhaltigkeit und Hektik. Es tönt einfach und ist einleuchtend: Man konzentriert sich in seinen Marketingmaßnahmen auf diejenigen, auf die man später aufbauen kann. Die Investitionen der Vergangenheit sollen sie nutzen und gleichzeitig ein Fundament bilden für die Maßnahmen der Zukunft – auf dass sie sich gegenseitig verstärken und die eingesetzten Mittel reiche Früchte tragen. Dies ist nachhaltiges Marketing: sorgfältig und durchdacht, kontinuierlich in seiner Wirkung und häuslicher im Umgang mit den eingesetzten Mitteln.

Die Realität sieht anders aus. Wir sind Gefangene der Zeit. Für jeden überall und jederzeit erreichbar, konzentrieren wir uns darauf, kurzfristig zu überleben. Es heißt, der Schnellere fresse den Langsameren, und es sei alleweil besser, sofort etwas halbwegs Richtiges zu tun, als viel Zeit auf der Suche nach der besten Lösung zu verschwenden. „Entscheide sofort, hier und jetzt“, heißt die Devise. „Was nachher kommt, ist nicht so wichtig und ohnehin noch weit weg.“





**OTTO BELZ,**  
Geschäftsführer der perSens AG,  
St. Gallen.  
Nebenberuflich Chefredakteur  
und Herausgeber des „index“.

So planen wir unser Marketing mit dem Zeithorizont einiger Monate, beginnen jede Budgetperiode neu. Bedenkenlos wechseln wir unsere Werbekampagnen, tauschen die Namen unserer Produkte und Firmen aus, entwickeln neue Kundenbindungskonzepte, fahren Leistungen zurück oder führen sie neu ein, streichen Kapazitäten, um sie in der nächsten Saison wieder mühsam aufzubauen. Die Zahlen werden wichtiger als die Maßnahmen, die Verpackung wichtiger als die Inhalte, die Medien wichtiger als die Botschaft. Ziele werden in vielen Unternehmen völlig losgelöst von vorhandenen Marktgegebenheiten verfolgt, und wenn es den Mitarbeitern oder Kunden nicht passt, so sucht man sich neue. Geschäft ist Geschäft, und lieber habe ich den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach.

Der Weg zur Einzigartigkeit. Niemand kann sich dem Zwang zur Beschleunigung völlig entziehen. Unternehmen bewegen sich zwischen Kontinuität und Beschleunigung, zwischen Tradition und Innovation, zwischen Vielfalt und Konzentration. Nicht immer ist es möglich zu wählen. Wer sich aber bewusst mit diesen Gegensätzen auseinandersetzt, hat höhere Chancen, seine Welt nach eigenen Vorstellungen zu gestalten. Und damit auch in Zukunft in einer Welt zu leben, in der sich leben lässt, in der es ihn braucht, weil er nicht austauschbar geworden ist. Erfolgreich ist, wer nachhaltig wirkt – denn mit ihm ist auch in Zukunft noch zu rechnen.

### Die Frage nach der Positionierung

Die meisten Unternehmen bieten viel mehr Leistungen an, als sie verkaufen können. Und sehr viel mehr, als sie für die Kunden in der verlangten Qualität erbringen

Fotos: ©Stockphoto

können. Es scheint so einfach zu sein, die eigene Leistung auszuweiten. Der Metzger ergänzt sein Sortiment mit Fisch und Käse, der PR-Spezialist fühlt sich für das gesamte Marketing zuständig. Van Laack als Hersteller hochwertiger Hemden erweitert sein Angebot durch Hosen, Anzüge und Unterwäsche. Bald gibt es keinen Luxusartikel mehr, der nicht unter dem Namen Cardin zu kaufen wäre. Fast jeder Maschinenhersteller versucht, seinen Tätigkeitsbereich auszuweiten, indem er sich auf neue Anwendungen in neuen Branchen stürzt. Meist mit verheerenden Auswirkungen auf die Rentabilität, weil die Kosten für die Sortimentsausweitungen halt doch größer sind, als man meinte. Und der Kunde weiterhin beim Konkurrenten kauft, der sich als Spezialist schon seit Jahrzehnten bewährt hat.

Immer häufiger stellt sich die Frage, was dem Kunden fehlen würde, wenn es unser Unternehmen nicht gäbe. Und was in Zukunft dazu gehört, um die alte Aufgabenstellung immer wieder besser lösen zu können. Und zwar dort, wo der Kunde es von uns erwartet, wo wir glaubwürdig sind und mehr vom Geschäft verstehen, als andere es tun. Genauso wie eine ganze Reihe erfolgreicher Unternehmen es vormachen. McDonald's, Bobst, BMW, die Steigenberger Hotels, Hilti oder der Beschlägehersteller Blum sind einige Namen dazu.

### Wenn die Verpackung wichtiger wird als die Inhalte

„Wer etwas zu sagen hat, muss nicht unbedingt gut dabei aussehen“, sagt Stan Nadolny in einem seiner Werke, das zum Kultbuch einer neuen Generation geworden ist. Immer häufiger aber werden Kampagnen gestartet und Werbemedien gewählt, die zwar schön aussehen und attraktiv daherkommen – nur, es fehlt die zentrale Botschaft. Bei den meisten Prospekten

könnte man den Namen abdecken – und die Aussagen gälten auch für die Konkurrenz. Mindestens dies versteht der Kunde: Wenn alle gleich sind, nimmt er es halt dort, wo es am billigsten ist.

Nach unseren Erfahrungen hätten die meisten Kunden in ihrem Kernbereich sehr wohl etwas zu sagen. Aber niemand nimmt sich die Zeit und unterzieht sich der Anstrengung, diese zentralen Botschaften herauszuschälen und für den Kunden verständlich umzusetzen. Jeder macht Werbung für weiße Wäsche. Die meisten Menschen aber sehen die Wäsche kaum an – sie schnuppern nur daran, um zu sehen, wie frisch sie riecht.

In den Marketingplänen sind nicht die Inhalte, sondern die Medien festgelegt. In aller Hektik werden Spots gedreht, Messen vorbereitet, Prospekte gedruckt und Kundenbindungsprogramme vorbereitet. Sie alle sind Vehikel, die den Kunden und noch mehr den potenziellen Kunden eine Botschaft überbringen können. Genauso wie ein Weihnachtsgeschenk, der Begleitbrief zur neuen Kollektion, ein Kundenseminar oder ein Verkäuferbesuch es tun. Wenn die Beteiligten die zentrale Botschaft, die vermittelt werden soll, aber nicht kennen oder sich womöglich nicht einigen können, ist es schwer, die richtigen Medien auszuwählen, und noch schwerer, sie mit Bild und Wort wirksam zu gestalten. Und wenn der Inhalt unserer Gespräche mit dem Kunden nicht wichtig ist, macht es auch nichts, wenn wir ihn jedes Jahr wechseln oder uns mit Slogans und gut tönenden Worthülsen zufrieden geben.

Nur wer sich intensiv und immer wieder von Neuem mit den zentralen Themen der eigenen Kommunikation auseinandersetzt, kann diese lebendig halten und wird gleichzeitig immun gegen Modeströmungen und Trends, die mit dem eigenen Geschäft kaum zu tun haben.



30. Schweizer Marketing- und Unternehmertage

21. bis 23. April 2010

# Marketing in einer neuen Welt

Was bleibt und was sich verändert

Die Zeiten sind anders geworden, aber nicht schlechter. Zwar haben die meisten von uns in den letzten Monaten mit Schwierigkeiten kämpfen und manchmal auch «Federn lassen» müssen, gleichzeitig aber spüren wir: Es entsteht eine neue Welt. Und dort, wo wir es vielleicht am wenigsten erwartet haben, eröffnen sich uns neue Möglichkeiten. Möglichkeiten, die uns mit Zuversicht erfüllen und uns die Kraft geben, neu anzupacken.

**Wie Bevölkerungsstrukturen, die Feminisierung der Gesellschaft und neue Werte unseren Alltag prägen.**

**Marketing: Was bleibt und was sich verändert – und welches die Marketing-Erfolgsfaktoren der Zukunft sind.**

**Markenführung: Top-Strategien für mehr Wachstum oder wie Sie Ihr Unternehmen begehrenswert machen.**

**Was Qualität mit Leidenschaft zu tun hat und warum die Rückkehr zur Qualität eine Option sein kann.**

**Wie neue Randbedingungen neue Geschäftsmodelle möglich machen und wie diese aussehen können.**

**Wie neue Technologien auch im Alter Unabhängigkeit ermöglichen.**

**Was wir an unseren E-Shops korrigieren müssen, damit sie endlich Umsatz bringen.**

**Die neuen Möglichkeiten der Wahrnehmungsforschung – und wie es gelingt, auf der Grundlage gefühlter Wahrheiten, individueller Vorlieben und persönlicher Erwartungen tragfähige Marketingstrategien zu entwickeln.**

**Die neuen, alten Internetnutzer und welche Herausforderungen sie bringen.**

**Wie wir aus der Geschichte lernen können – und warum es doch nur selten gelingt.**

All das und noch viel mehr erfahren Sie am 21./22. April 2010 (23. April 2010 Intensivseminare) im Wolfsberg, Ermatingen.

Bestellen Sie die detaillierte Tagungsdokumentation unter [info@smvt.ch](mailto:info@smvt.ch) oder [www.smvt.ch](http://www.smvt.ch).

### Auf die Details kommt es an

Jedes Geschäft hat seine eigenen Spielregeln, und wer sie beherrschen will, muss sich bis ins Detail damit auseinandersetzen. Nur wer alle Details kennt, ist in der Lage, eine vernünftige Strategie zu entwickeln – und über längere Zeit an ihr festzuhalten. Wer schnell und oberflächlich, möglichst noch weitestgehend aufgrund von Zahlen, entscheidet, macht oft Fehler. Und braucht erst noch lange, bis er sie erkennt.

Zu lange hat man in einschlägigen Kursen immer wieder gehört, Führungskräfte hätten nur „den Rahmen abzustecken“ und die großen Linien vorzugeben. Und dabei langsam selbst geglaubt, ein Unternehmen ließe sich am Schluss über Zahlen führen. Dies ist wohl einer der grundsätzlichen Irrtümer, an denen beispielsweise die Kooperationsstrategie der Swissair scheiterte, durch die man sich Marktzugang und Größe erkaufen wollte, aber die Unterschiede in den Kulturen der Partner unterschätzte.

Wer heute ein Geschäft führen will, muss wissen, was am Schauplatz des Geschehens passiert. Es ist kaum mehr möglich, eine vernünftige Strategie zu erarbeiten, ohne immer wieder neu zu erleben, was beim Kunden geschieht, wo seine Probleme liegen und wie sie sich verändern. Nicht aus zweiter Hand, nicht über Berichte und Marktforschungen, sondern weil man immer wieder dabei war und ist. Und wer diese Auseinandersetzung aufschiebt, bis er Zeit hat, wird feststellen, dass er zu spät kommt. Er hat sich aufgrund von Informationen aus zweiter Hand schon entschieden und geht vielleicht nur noch an die Front, um Bestätigungen zu suchen – und kann es damit gleich lassen. „Der Schreibtisch ist ein gefährlicher Platz, um die Welt zu beobachten“, meinte John le Carré, und dies stimmt wohl nicht nur für die Welt der Spione und Geheimagenten.

### Planung: Die Maßnahmen sind wichtiger als die Zahlen

Nur Weniges macht die Entwicklung und Realisierung von nachhaltig wirksamen Maßnahmen so schwer wie die Art und Weise, in der der Planungsprozess in vielen Firmen abläuft. Die eigentlichen Maßnahmen für die nächste Zukunft werden immer kürzer und abstrakter beschrieben, die Planzahlen aber werden mit Akribie und höchstem Engagement ausgehandelt. Jeder weiß: Hier muss ich mich festlegen und hier werde ich in erster Linie beurteilt. Also, am besten planen wir etwas höher als letztes Jahr, um den Chef zufrieden zu stellen. Aber nicht zu hoch, damit genügend Luft drin ist, um auch ohne Schwierigkeiten die Budgets problemlos erfüllen zu können.

Planung war einst als Tätigkeit gedacht, in der die Chancen und Gefahren der Zukunft gedanklich durchdrungen werden konnten, um vorausschauend die Maßnahmen einleiten zu können, die den Erfolg weiter ausbauen und absichern. Und selbstverständlich versuchte man auch, die quantitativen Auswirkungen der geplanten Maßnahmen etwas abzuschätzen, um sich in den Investitionen und im Zusammenspiel der verschiedenen Unternehmensbereiche darauf einstellen zu können.

Heute haben sich die Budgets und Zahlen in vielen Unternehmen weitgehend von den Maßnahmen abgekoppelt. Und in dem Maße, in dem die Bedeutung der



Zahlen gestiegen ist, haben die qualitativen Aspekte an Gewicht verloren. Man misst, was auch immer zu messen ist: Jeder Umsatzfranken wird über die Markt-, Kunden- und Spartenrechnung mehrmals erfasst, Qualität und Kundenzufriedenheit werden genauso minutiös gemessen wie Umweltbelastungen oder Mitarbeiterzufriedenheit. Jeder erkennt zwar, dass die einzelnen Zahlen für die Zukunft gar nicht so wichtig sind. Aber man misst, was zu messen sich anbietet, und ganz langsam beginnen sich die Zahlenwerte zu verselbstständigen. Oft mit katastrophalen Folgen: Aussichtsreiche Innovationsprojekte werden vorzeitig gekillt, schwer messbare Größen, wie die Art und Weise, durch die eine Dienstleistung erbracht wird, verlieren an Aufmerksamkeit, kurzfristig sich ergebende Chancen ziehen vorbei (weil sie nicht im Budget vorgesehen waren) und sich anbahnende Gefahren hält man unter dem Deckel, weil sie in den Zahlen noch nicht sichtbar sind.

Vor allem aber konzentriert sich jeder auf kurzfristige Maßnahmen, die sich in der Rechnung der nächsten Planungsperiode, meist im quarterly report, niederschlagen. Und was nur kostet und die Erfolge von morgen vorbereitet, wird gestrichen oder braucht mindestens viel Argumentationskraft, bis es durchgesetzt werden kann.

### Es braucht auch ein paar Freunde

Fast nichts wirkt sich so nachhaltig auf unsere Erfolge aus, wie die Freunde, die wir haben. Sie sind es, die uns in kritischen Momenten weiterhelfen, die uns die Wege ebnen und uns

unterstützen, auch wenn sie vielleicht gar nicht in aller Deutlichkeit erkannt haben, was wir wirklich wollen. Sie halten uns die Stange, wenn etwas schief läuft, und wenn wir mit ihnen zusammenarbeiten, meistern wir die schwierigsten Aufgaben gemeinsam mit Bravour, weil wir gegenseitig wissen, was wir können, uns ohne viel Worte verstehen und uns aufeinander verlassen können. Wir brauchen Freunde, die für uns eintreten, die sich exponieren, die uns ermuntern und mit uns streiten. In der sicheren Gewissheit, dass kurzfristige Schwierigkeiten nichts an einer tragfähigen Beziehung ändern können.

Heute spricht jedermann von Verbindungen, Beziehungsmanagement, Protektion und Vitamin B. Man möchte damit geschäftliche Erfolge vorbereiten oder absichern, pflegt eine Vielzahl von Bekanntschaften im Golf Club, besucht den Rotary Club oder veranstaltet rauschende Geburtstagsfeste. All dies hat kaum etwas mit einer Freundschaft zu tun, die erst entsteht, wenn es gelingt, wesentliche Dinge im Leben miteinander zu teilen, Schwierigkeiten gemeinsam durchzustehen und Erfolge gemeinsam zu feiern. Wer Freunde will, muss vor allem selbst ein guter Freund sein – und es gehört wohl zu den Vorteilen des Alters, schon mehr Zeit gehabt zu haben, dies auch beweisen zu können.

### Die Auswahl und Förderung der eigenen Mitarbeiter

Durch die Art, wie Mitarbeiter ausgewählt und geführt werden, entscheidet sich weitgehend, wie nachhaltig die Dinge wirken, die Sie während Ihrer Arbeit tun. Dazu einige Stichworte:

- Der Hauptengpass für ein gesundes Wachstum scheint in immer mehr Firmen ihre Fähigkeit zu werden, die zu ihnen passenden Mitarbeiter in ge-

nügender Menge anziehen zu können. Und wer nur etwas für seine Bekanntheit im Arbeitsmarkt tut, wenn er eine Stelle zu besetzen hat, dürfte bald auf der Strecke bleiben.

- Wer Mitarbeiter nicht in erster Linie nach den Anforderungen für eine kurzfristig genau umschriebene Aufgabe auswählt, dürfte höhere Chancen haben, auch längerfristig mit ihnen zusammenarbeiten zu können. Mit Sicherheit werden Allgemeinbildung, Savoir-vivre, Humor und auch das Verständnis und Interesse für andere Kulturen an Bedeutung gewinnen. Wie soll einer Geschäfte machen in China, ohne sich jemals mit den Kulturen aus dem Reich der Mitte beschäftigt zu haben, wie mit Arabern zusammenarbeiten, wenn er den Ramadan nur vom Hörensagen kennt?
- Eine von Unternehmen unterstützte berufliche Standortbestimmung für Schlüsselmitarbeiter hilft, Kündigungen zu verhindern und Talente besser zu nutzen.
- Wenn an den wöchentlichen und monatlichen Sitzungen vor allem über die Abweichungen zu Planzahlen diskutiert wird, werden sich Mitarbeiter notgedrungen auf die kurzfristige Erfüllung der Planzahlen konzentrieren.
- Solange in den Leistungsbeurteilungssystemen (und Bonusplänen) nur kurzfristig wirksame Maßnahmen bewertet werden, geht jede Nachhaltigkeit verloren.
- Umso schwieriger es wird, gerade die besten Mitarbeiter zu binden und zu zukünftigen Kaderkräften zu entwickeln, je wichtiger werden interne Nachwuchsförderungsprogramme.

- Langjährige Mitarbeiter sind das Gedächtnis der Unternehmung und wichtige Beziehungsträger. Sie ohne weiteres gehen zu lassen, ist meist mit dem Verlust des mühsam aufgebauten Know-how der Vergangenheit verbunden.
- Wenn alle Mitarbeiter eines Teams nach denselben Pflichtenheften arbeiten, werden sie auf den kleinsten gemeinsamen Nenner reduziert. Langfristig wird es sich kaum ein Unternehmen mehr leisten können, auf die Talente des Einzelnen verzichten zu können.

Wir werden auch in Zukunft nach ähnlichen Methoden wie heute Mitarbeiter suchen, entwickeln und an uns binden. Entscheidend wird – je länger je mehr – wie wir dies tun. Und ob es gelingt, auch diese Maßnahmen im Sinne einer längerfristigen Wirkung zu planen und zu verwirklichen. Einiges zeigen die obigen Überlegungen mit Sicherheit. Nachhaltigkeit ist nicht in erster Linie eine Frage des „Was man tut“, sondern vor allem auch eine Frage des „Wie man es tut“. Und die Art und Weise, wie man seine Geschäfte gestaltet, Kunden begleitet, Kampagnen entwickelt oder Mitarbeiter führt, ist eine Frage der Werte, die in all diesen Dingen zum Ausdruck kommen. Und damit eine Frage der Führungskräfte, die dieses Marketing prägen. Viele von ihnen wollen nur eines: Kurzfristig erfolgreich sein, ungeachtet aller Hypothesen, die sie damit aufnehmen. Und einige haben es vielleicht gelernt, in die Tiefe zu gehen und die Auswirkungen ihrer Handlungen nicht allein für die nächsten Monate, sondern unter einem längerfristigen Zeithorizont zu beurteilen.

von Otto Belz