

ABKEHR VON ALTEN ZÖPFEN

Zeitenwechsel im Marketing: Ist es an der Zeit, die gängigen Marketinglehren über Product Placement und Customer Satisfaction abzulegen? Von welchen Mythen haben sich erfolgsverwöhnte Marketingleiter international tätiger Unternehmen verabschiedet? Was heisst innovatives Marketing für Unternehmen in Europa, in den USA oder in Asien? Diese Fragen wurden in hoch konzentrierter Form an der Chief Marketing Officer Conference im Gottlieb Duttweiler Institute behandelt.

Text: **Sandra Lo Curto Istafanous** Bilder: **CMO-Conference**



Europäische Chief-Marketing-Officer-Konferenz in Rüschiikon: Neuanfang der Marketinglehren.

Die Swiss Association of MBAs (SAMBA) hat bei der Wahl der Referenten für dieses erste europäische “Marketing Summit for Business Executives and Marketing Professionals” auf bewährte Werte mit innovativem Potenzial gesetzt: Die Crème de la Crème der internationalen Marketingszene gab sich an einem Donnerstag im September ein Stelldichein in Rüschiikon, hoch über dem Zürichsee. Die rund 120 anwesenden Topkader – in erster Linie CMO, aber auch erstaunlich viele CEO – sind fast alle in einem internationalen Kontext in der Schweiz tätig, einige davon mit Verbindungen zum Nahen Osten oder zu asiatischen Ländern. Dass sie sich für diese Konferenz Platz in ihrer überquellenden Agenda geschaffen haben, lag sicher-

lich nicht bloss an den Handshakes in den Pausen ...

SEKTORIELLES DENKEN HAT AUSGEDIENT

Marketing-Guru David Aaker, einer der bekanntesten Markenexperten und Fachautoren weltweit sowie emeritierter Professor an der Haas School of Business in Berkeley (Massachusetts, USA), brachte es auf den Punkt: Das sektorielle Denken hat sich oft als eine selbst erschaffene Barriere erwiesen. Oftmals hätten die Aufteilungen – nach Ländern, nach Produkten, nach Sprachen, nach Kundenzielgruppen oder nach Marken – das Wettbewerbsdenken konzernintern unverhältnismässig geschürt und eine vernünftige Zusammenarbeit verunmöglicht. Nicht selten

komme es so zu Situationen, wo beispielsweise das R&D-Team eine intelligente Lösung und die Marketingabteilung eine tolle Idee hat, doch das Verkaufsteam zu “busy” ist, um die Angebote überhaupt zu studieren – oder glaubt, es verstehe den Markt besser als jeder andere! Unter solchen Umständen ist Innovation nicht mehr möglich.

DIE SUCHE NACH MEHR EFFIZIENZ

Die ungebremste Dezentralisation gewisser Dienste sei nicht länger kompatibel mit der von heutigen Unternehmen verlangten Wettbewerbsfähigkeit. “Marketingstrategisches Muss ist heute das Niederreißen von starren Strukturen zugunsten von mehr Zusammenarbeit und Synergieeffekten”, so US-Markenexperte Aaker. Die grosse Herausforderung heisse, firmenintern eine gute Kommunikationskultur zu schaffen. Nähe, miteinander reden, teambildende Massnahmen sind also wieder gefragt!

Globales effektives Marketing geht entweder den Weg über die Dezentralisierung und Segmentierung des Angebots (wie dies McDonald’s, Pantène, Levi’s usw. tun). Oder es wählt den Weg einer zentralen Marketingabteilung, die ein so gutes Konzept hervorbringt, dass alle es haben wollen (zum Beispiel Pampers mit seiner BabyCare-Strategie, VISA mit einem Sponsorship-Programm oder auch Hilton mit seinem Loyalty-Programm). Der Chief Marketing Officer könne so oftmals konzernintern zum Superman mutieren, der die Lösung für alle Konzernabteilungen bringt; dies, sofern er nicht intern gebremst wird durch unfähige Chefetagen, unangepasste Budgetrahmen oder zu starre interne Strukturen. Doch in erster Linie sollten der CMO und sein Team für eine Atmosphäre der Kommunikation und Kooperation besorgt

sein. Eine Gesprächskultur zwischen den Segmenten schaffen: Das ist gemäss Aaker die wahre Herausforderung des New Marketing!

SCHLÜSSEL DANK MOMENTUMSTRATEGIE

Die Teilnehmenden dieser CMO-Konferenz besonders zu fesseln vermochten die mit viel Pathos vertretenen Momentum Strategies for Growth des französischen Marketingprofessors Jean-Claude Larréché. In Anspielung auf den uneingeschränkten Markt, der jedem Unternehmen – ob im B2B, B2C oder in Services tätig – offensteht, rief Larréché die CMO dazu auf, sich vermehrt wieder als visionäre Schiffskapitäne zu sehen, die das eigene Schiff zu neuen Ufern führen; “verbotene Häfen” gäbe es keine! Larréché gab auch das Schlüsselwort zu erfolgreichem innovativem Marketing preis: Es heisst Momentum. Was in der Physik schlicht “die physikalische Eigenschaft, sich selber in Bewegung zu setzen oder zu halten, ohne Einwirkung von aussen” bedeutet, heisst auf Marketingebene übertragen: statt teurer, verkaufsmotivierender Aktionen eine sich selbst erneuernde Verkaufsdynamik suchen und finden. In ihren besten Tagen hätten IBM, Wal-Mart, Microsoft, iPod – aber auch Luciano Benetton und andere Marketinglaien – genau dies getan. “Es braucht weniger Kompensationsstrategien und viel mehr Momentumstrategien”, zeigte sich der Begründer vieler Marketingkaderseminare und Buchautor überzeugt. “Die Basisenergie kommt dabei

vom Kunden selbst; wie eine Grundlage des Marketings besagt, kann nachhaltiges, effizientes und uneingeschränktes Wachstum nur ein kundenorientiertes Wachstum sein!” Dieser sich von selber drehende Kreis zwischen Angebot, Kundenzufriedenheit, Customer Retention und Customer Engagement könne mit den richtigen Ingredienzen eingeleitet werden. Und diese heissen: erstens das Bilden einer positiven Kundenbindung (Positive Customer Engagement), zweitens ein powervolles, kundengerechtes Angebot als Voraussetzung und drittens die Befriedigung geheimer Kundenwünsche (Customer Insights).

SIND IPOD-USER EIGENTLICH BLÖD?

Eine positive Kundenbindung ist der eigentliche Momentum-Motor, denn Kundenakquisition geschieht so auf natürliche Weise über Kundenempfehlung – wie dies zum Beispiel zu 100 Prozent und ohne Werbekosten bei Skype geschieht, mit seinen mittlerweile zwölf Millionen Usern online.

“Sind iPod-User eigentlich blöd?”, lautete Larréché’s Provokation in den Saal. Wer einen MP3-Player kaufen wolle, sei doch tausendmal besser bedient mit einer anderen Marke, die Knöpfe zum Drücken, weitere Funktionalitäten und weit mehr Speicherplatz als das Apple-Produkt hat – und die zudem weit günstiger im Preis liege. Warum entscheiden sich dann trotzdem weltweit so viele Menschen für den iPod? Die Antwort lautet schlicht: Weil er

eine ganz andere Welt offenbart, weil er zu einer emotionalen Entdeckungsreise über einen Touchscreen einlädt, der uns an Urgefühle aus unserer Kindheit erinnert (das Streicheln einer Hauskatze ist nicht weit entfernt vom zärtlichen Drehen des iPod-Rades mit dem Daumen!). “Das langsame Entdecken seiner Funktionalitäten passt zum Menschen und gibt ihm eine völlig andere Beziehung zum Objekt. Und wenn Sie jemandem begegnen, dem diese winzigen Ohrlautsprecher um den Hals hängen, dann fühlen Sie sich selber einer Community zugehörig – ohne Worte, überall auf der Welt.” Genau das sei mit Customer Insights gemeint, mit der emotionalen Bindung, die es fertigbringt, dass ein Produkt sich von selbst verkauft. Welche Produkte die Fähigkeit entwickeln, bei den Kunden Emotionen zu wecken und eine solche Bindung hervorzubringen, das lässt sich immer weniger über Marktstudien erfahren...

MEHR MUT, EIGENE WEGE ZU GEHEN!

In den R&D-Abteilungen lagern oftmals unerkannte “Diamanten”. Der CMO ist auch derjenige, der solche rechtzeitig zu erkennen hat. Wer innovatives Marketing betreiben wolle, müsse aber zuerst mit vielen Mythen und Falschmeinungen aufräumen, so Hans P. Vriens, Chief Innovation Officer bei Barry Callebaut. Falsch sei zum Beispiel zu glauben, dass allein Marktstudien Aufschluss über relevante Kundenwünsche geben.



Jean-Claude Larréché’s Provokation: “Sind iPod-User eigentlich blöd?”



Hans P. Vriens: "Red-Bull-Story straft gängige Marketinglehren Lügen."

Vriens, welcher in den Neunzigerjahren als Geschäftsführer Red Bull in den USA lancierte und zum Erfolg führte, kann dies aus eigener Erfahrung widerlegen; das neue Getränk war polarisierend im Geschmack (nur 10 Prozent der Testpersonen fanden es gut, 20 Prozent kotzten beinahe, und 40 Prozent hatten keine

Meinung), seine Verpackung war nicht sexy, der Preis war zu hoch usw. Die Erfolgsgeschichte von Red Bull straft dennoch gängige Lehren über Product Placement Lügen. Als Innovationskiller über Bord geworfen werden müssen auch Meinungen wie "Portfolio Management Tools sind gute Richtungsweiser";

oder die allgemein verbreitete Meinung, dass Produkte aus höherer Technologie immer zu Marktsiegern werden (Gegenbeispiel: die CFC-Geschichte beim Haarspray); oder auch, dass grosse Marken bei ihrem Kerngeschäft bleiben sollten (Gegenbeispiel: Blend-a-gum > Blend-a-med). Das Beste sei nach wie vor, bei der Markteinführung eines Produktes eigene Wege zu gehen und eventuell mehr dem "Trial & Error"-Prinzip – oder dem Bauchgefühl – als Marktstudien zu vertrauen.

ROI ALS GRADMESSE

"Wir sind alle oftmals zu beschäftigt, um ein Time-out zu nehmen und zu analysieren, warum unser Unternehmen nicht so erfolgreich ist, wie es eigentlich sein könnte...". Bettina Fischer, die erfahrene Marketingfrau und selbstständige Beraterin, die durch die Konferenz führte, legte hier den Finger auf eine grosse Wahrheit. Auch innovatives Marketing misst sich schlussendlich am ROI des Unternehmens, wie bei den Ausführungen von Prophet-CEO Michael Dunn klar wurde. Gleichwohl, ob eher auf eine dynamische oder auf eine klassische Marketingstrategie gesetzt wird: Der Erfolg lässt sich nicht kurzzeitig messen, es müssen zuerst nachhaltige Werte erzeugt werden! ■

ANZEIGE

INSERAT 1/2 QUER RA
APG
235 X 149