

# Marke kommt von Machen

Marketing steht bei CEOs unter Druck und verliert in Unternehmen an Bedeutung. Ursprünglich angetreten, mit Marke das ganze Unternehmen zu führen, finden immer weniger CMOs Gehör beim CEO. Ein Grund dafür: Im Marketing hat man sich zu lange mit theoretischen Markenmodellen beschäftigt. Und dabei die wirtschaftliche Bedeutung aus den Augen verloren.



**B**atten & BBDO entwickeln ein Gegenmodell. Sie entwickeln ein Marketingmodell, das nicht mit Marke beginnt, sondern mit der Unternehmensstrategie und den wirtschaftlichen Zielen des CEOs. Damit er diese erreicht, muss er die Menschen da draußen bewegen. Denn nur ihr Verhalten auf der Straße, im La-

den und auf der Website macht die Unternehmensstrategie zum Erfolg.

Nur wenn Menschen sich im Sinne der Unternehmensstrategie verhalten, entsteht Wachstum. Und Menschen in diesem Verhalten einen Schritt weiter zu bringen, einen Schritt näher an das Unternehmen – das ist die Aufgabe von Marketing. Kurz: Wir entwickeln ein Marketing-

modell, das nicht im Elfenbeinturm beginnt, sondern auf der Straße.

## Markenschlossträumereien nehmen zu viel Raum ein

80 Prozent der CEOs denken, dass ihre CMOs zu weit von finanziellen Zielen entfernt sind.<sup>1</sup> Und die Marketers selber bestätigen dies: Nur 36



**DR. GORDON EUCHLER,**  
Head of Planning bei BBDO  
Düsseldorf.

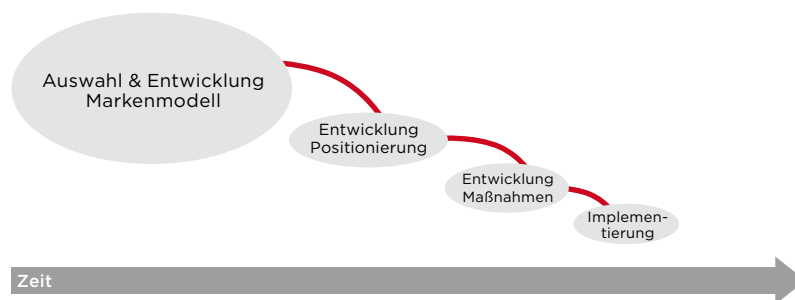


**TON HOLLANDER,**  
zuletzt Chief Creative Officer  
bei BBDO in Düsseldorf.



**DR. CHRISTIAN  
VON THADEN,**  
CEO und Managing Partner  
bei Batten & Company.

### Zu lange theoretisch – Der klassische Marketing-Wasserfall-Prozess



Quelle: Euchler/Hollander/von Thaden, 2018.

Prozent aller CMOs sagen, sie können erfolgreich einen ROI ihrer Marketingaktivitäten zeigen.<sup>2</sup> Kein Wunder, dass der CEO immer seltener ein offenes Ohr dafür hat. Er muss schließlich für Wachstum sorgen. Und das sucht er in anderen Bereichen. Das geht soweit, dass mittlerweile der größte Teil des Marketingbudgets in Technologie investiert

wird.<sup>3</sup> Im schlimmsten Fall soll Marketing nur noch „hübsch verpacken“, was andere entwickeln.

Wie konnte es dazu kommen? Ursprünglich trat Marketing an, Unternehmen zu führen.<sup>4</sup> Marke sollte Leitstern für das Unternehmen sein. Marke definierte die Rolle des Unternehmens im Leben der Menschen und die Produkte & Services, die es zu entwi-

ckeln galt. „Die Entwicklung einer tragfähigen Positionierung steht im Zentrum von Marken- und Kommunikationsstrategien. Sie bildet die Basis, auf der sämtliche Maßnahmen gründen.“<sup>5</sup> Kurz: Es gab wenig, das nicht dem Einfluss der Markenpositionierung zu unterstehen hatte.

Dementsprechend lange wird im Marketing die perfekte Positionie-

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

rung entwickelt. Es wurden unzählige verschiedene Formen für Positionierungsmodelle mit nahezu wissenschaftlicher Akribie entwickelt: von der Pyramide zur Zwiebel, Schlüssel, Eisberge, dem Venn-Diagramm und dem allgegenwärtigen Purpose bis hin zur DNA.<sup>6</sup> Von den Diskussionen über die jeweiligen Vor- und Nachteile ganz zu schweigen.

Und mindestens genauso komplex war dann die Erarbeitung der eigentlichen Inhalte dieses Modells: von der Positionierungsidee, Mission, Vision, Tonalitäten, Farben, Bildsprache und vieles mehr. All dies musste perfekt sein und jede noch so kleine Änderung war entscheidend, denn alles weitere im Unternehmen richtet sich danach. So saß wohl jeder Marketingentscheider in Meetings, in denen mit Leidenschaft lange darüber gestritten wurde, ob es nun „freundlich“ oder „sympathisch“ heißen soll, ob die Marke für „hochwertig“ oder „hochklassig“ steht. Und im B-to-B-Kontext wurde inflationär der „verlässliche Partner auf Augenhöhe“ mit immer anderen Worten neu erfunden.

All dies findet nur auf dem Papier statt und kein Konsument wird es je zu Gesicht bekommen. Erst wenn diese Positionierung des Unternehmens



in allen Feinheiten perfektioniert ist, kann – dem klassischen Wasserfallmodell folgend, mit dem Entwickeln der Maßnahmen begonnen werden, die diese Positionierung zum Leben erweckt. Zu oft also gewinnt das theoretische Entwickeln dieser Positionierung ein Übergewicht.

**Nicht die Marke ist das Ziel, sondern Business**

Dieser Fokus auf die Theorie birgt ein großes Problem. Denn entscheidend in jeder Strategie ist nicht die Theorie, sondern die Umsetzung. Hier schei-

tern 70 Prozent selbst der besten Strategien – wie McKinsey nachweist.<sup>7</sup> Und das ist ein Problem für den Umgang mit der Markenpositionierung.

Die Entwicklung der Positionierung ist Zeit, in der wir theoretisieren und nicht umsetzen und lernen. In der wir Papier und nicht wirtschaftlichen Erfolg produzieren. Und das bringt uns zurück zum Eingangsproblem. Während wir im Marketing Marken-Wolkenschlösser bauen, verlieren diese den Einfluss auf die wirtschaftliche Realität im Unternehmen.

Während wir im Marketing Wolkenschlösser bauen, wird anderswo investiert und umgesetzt. Und das ist schade. Denn in der heutigen Welt wird der Bedarf nach Marketing nicht kleiner, sondern größer.

**Marketing bewegt Menschen. Und Menschen bewegen Business**

Ganz vereinfacht gesagt, kann Marketing Unternehmen mit Menschen verbinden. Und selten war es für

**Verhaltensorientiertes Marketing**



Quelle: Euchler/Hollander/von Thaden, 2018.

Unternehmen schwieriger, Menschen zu erreichen. Wenn sich Unternehmen heute bei den Menschen Gehör verschaffen wollen, müssen sie nicht mehr unter fünf TV-Kanäle auffallen. Auch nicht 500. Eher schon fünf Milliarden.

Unternehmen ist ihre Distanz zu Kunden bewusst. Auch deshalb wurde selten mehr in Customer Centricity investiert – aber selten war die Zufriedenheit der Kunden schlechter als heute.<sup>8</sup> Mehr noch: Selten war das Spotten über Kundenservice populärer als auf YouTube – ein Musikvideo darüber wie United Airlines die Gitarre eines Kunden zerstörte, brachte es beispielsweise auf 17 Millionen Views.

Während also Unternehmen den Weg zu den Menschen nicht finden, gilt weiterhin: Unternehmensstrategie funktioniert nur, wenn sie Menschen bewegt. Denn am Ende des Tages fußt jedes finanzielle und jedes Business-Problem in einem menschlichen Verhalten. Und genau darum geht es: Wie kann das Unternehmen das menschliche Verhalten beeinflussen?

## Marke als Ergebnis

Das ist die Chance für Marketing: Weg von Markenmodellen und hin dazu, Menschen und Unternehmen näher zu bringen. Die entscheidende Frage ist einfach und immer wieder: Was müssen Menschen machen, damit die Unternehmensstrategie zum Erfolg wird? Und was kann Marketing dafür tun? Wie kann Marketing Menschen dazu bringen, sich auf die Unternehmen zu bewegen? Wie kann Marketing ihr Verhalten beeinflussen – sie dazu bringen, zum Unternehmen zu kommen, seine Shops zu nutzen, Produkte auszuprobieren –, dann folgt Marke von ganz alleine.

Denn wie die Verhaltensökonomie wieder und wieder zeigt, folgt die Einstellung zu einer Marke dem aktuellen Verhalten. Und nicht umgekehrt.<sup>9</sup> Wir wollen also nicht Markennwerte im Kopf der Menschen hervorrufen, sondern ihr Verhalten beeinflussen. Denn Verhalten treibt Business. Wir glauben: Man kann eine Marke nicht definieren, sondern nur gestalten.

Im Folgenden entwickeln wir einen neuen Marketingprozess, bei dem die Marke erst am Ende folgt. Und dafür müssen wir den Marketingprozess grundlegend ändern und

## Das ist die Chance für Marketing: weg von Markenmodellen und hin dazu, Menschen und Unternehmen näher zu bringen.

die theoretische Markenidee als Steuerungselement ersetzen. Müssen den Prozess komplett auf Machen und Erfüllen der Business-Strategie ausrichten – und weg von Theorie im luftleeren Raum.

### Schritt 1: Business-Treiber Mensch – Welches Verhalten der Menschen führt unser Business zum Erfolg?

Die Business-Strategie definiert, wie Unternehmen wachsen wollen: Was die Wachstumsfelder sind, mit wel-

chen Produkten und Services, welche Menschen in welchen Märkten wie oft für das Unternehmen gewonnen werden sollen.

Dies ist die Sicht des Unternehmens. Aber jedem dieser Ziele steht ein gewünschtes Verhalten von Menschen gegenüber. Nur wenn Menschen da draußen sich so verhalten, wenn sie den Weg zu dem Unternehmen gehen, wird dieses Ziel erreicht. Kurz: Diese Business-Strategie definiert genau, wie sich Menschen verhalten sollen. Und Marketings Aufgabe ist es, Menschen zu diesem Verhalten zu bewegen. Sie auf dem Weg zu begleiten. Zum Unternehmen zu bewegen. Damit sie etwas kaufen. Und damit sie dies immer wieder tun.

Deshalb ist der erste Schritt in unserem Marketing-Modell auch nicht die Markenstrategie, sondern eine Analyse der Business-Strategie. Überall, wo sie erklärt wird. Also in CEO-Präsentationen aber auch – und das wird zu oft vergessen – in den Business-Reportings an die Finanzmärkte. Denn selten wird so offen geredet wie hier, und das gibt uns die Chance, die gewünschten Verbraucherverhalten zu analysieren. So beginnen wir unseren Prozess nicht mit „Marketingstrategie“, sondern richten alle Marketingaktivitäten an der Business-Strategie und dem erwünschten Verbraucherverhalten aus.

Und das funktioniert relativ einfach: Wenn GE als Business-Strategie hat, Nummer 1 oder 2 in allen Märkten zu sein, dann sorgt sich Marketing nicht um die Marke dahinter und die Werte. Und auch nicht um eine besonders profitable Nische im Markt. Marketing definiert das Verhalten, wie noch mehr Unternehmen im Markt zu GE zu bewegen sind. Und: Wie kann GE noch mehr Unternehmen in den



Markt bewegen? Wenn 3Ms Business-Strategie „To solve problems innovatively“ (Colin & Porras, 2011, p.88) ist, dann ist nicht die Frage, was die Markenwerte dahinter sind. Oder was wir den Menschen über 3M erzählen. Sondern wie sich Menschen verhalten, und wie dabei eine der Lösungen von 3M eine Rolle spielen kann.

In diesem ersten Schritt werden also aus der Business-Strategie die erwünschten Verhalten definiert.

**Schritt 2:**

Startpunkte – Welches sind die Situationen, in denen man Menschen bewegen kann?

Wenn man das Verhalten der Menschen ändern will, muss man die Menschen anders erreichen. Traditionelle Media-Strategie definiert, wie

man Menschen erreicht. Aber nicht immer, wenn wir Menschen erreichen, können wir ihr Verhalten verändern. Wir müssen einen Schritt weiter gehen und die Situationen entdecken, in denen wir eine Verhaltensänderung erreichen können.

Ein einfaches Beispiel: Keine Kommunikation der Welt wird Menschen dazu bringen, eine Lebensversicherung zu kaufen. Das schafft nur das Leben selbst. Nämlich wenn Menschen heiraten, Kinder kriegen oder ein Haus bauen. Das heißt auch, dass Kommunikation situativ arbeiten muss. Also wenn Menschen nicht in der Lebenssituation sind, eine Lebensversicherung zu kaufen, muss Werbung sie nicht mit Produktfeatures und besonderen Preisangeboten bedrängen. Vielmehr geht es darum, den Anbieter präsent zu halten.

Erst wenn Menschen dann in der Situation sind, dass sie sich Versicherungen anschauen, ist der Zeitpunkt, sie von all den Vorteilen, Features und Sonderkonditionen zu überzeugen. Alles funktioniert nur in der richtigen Situation.

Oder ein Supermarkt: Wenn das Ziel ist, die 80 Prozent der Bevölkerung, die ihn ein- bis zweimal im Monat besuchen, dazu zu bewegen, dies öfter zu tun, erreicht werden soll, stellt sich die Frage: Wie können wir sie zu einem zusätzlichen Besuch bewegen? Also wann wird die Entscheidung getroffen, zu welchem Supermarkt zu fahren und welchen Teil des Einkaufs wo zu erledigen. Beim Familienfrühstück oder auf dem Heimweg von der Arbeit.

Das Ergebnis dieser Analyse sind dann die Startpunkte, also die Punkte, an denen wir Menschen erreichen und ihr Verhalten ändern können.

## Absprungpunkte – Wie können wir das Verhalten verändern



Ein Schritt ist, den Menschen **neue Fähigkeiten** geben: Wie es Prudential gemacht hat, die Menschen geholfen haben, ihr auf Kurzfristigkeit getrimmtes Gehirn auszutricksen und an so etwas Langfristigem wie Altersvorsorge zu arbeiten.



Oder wir helfen den Menschen **Barrieren** einzureißen: Wie die Deutsche Telekom es mit Sea Quest geschafft hat, uns alle zu Alzheimer-Forschern zu machen – indem sie es als Computerspiel verpackten.



Wo können wir Menschen helfen, **weniger Zeit** mit uns zu verbringen und weniger Aufwand zu betreiben? Wie Lowe es geschafft hat, Heimwerker-Tipps nicht in 40 Minuten oder mit langen Tutorials zu geben. Sondern in 6 Sekunden. Oder als Stromanbieter nicht Image behaupten, sondern ein vorausgefülltes Formular schicken.



Wir helfen Menschen einen **größeren Unterschied** zu machen: Wie bei Nike's Re-Use a shoe, wo man nicht nur einen Schuh recyclet, sondern aus geschredderten Schuhen neue Laufstrecken und Basketball-Plätze gemacht werden.



Neues **entdecken oder ausprobieren**, ist ein weiterer Weg, das Verhalten der Menschen zu ändern: So wie Sainsbury's „Try Something different today“ es den Menschen in UK einfacher machte, ihr gewohntes Essen mit nur einer überraschenden Zutat ein wenig besser zu machen.



Oder aber den Menschen und ihr Verhalten zum direkten Teil einer **größeren Gruppe** zu machen – und dadurch sein Einzelverhalten plausibler zu machen: So wie Smart's Social Leasing – die Einladung eines Freundes macht das Ausprobieren eines Smarts einfacher als ein normaler Probefahrtanruf.

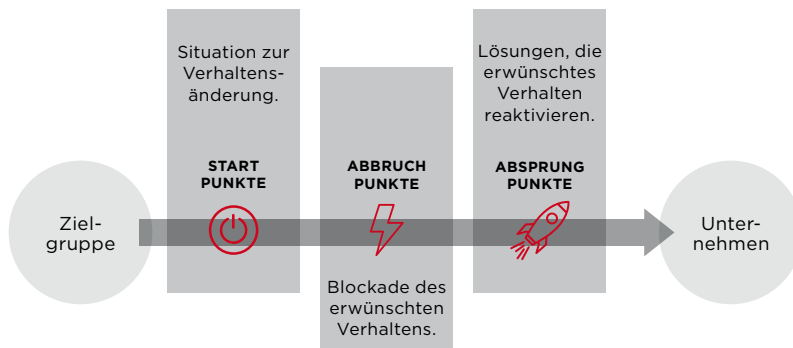
**Schritt 3: Abbruchpunkte:**

An welchem Punkt stoppen die Menschen?

Ausgehend von diesen Startpunkten, kann man das heutige Verhalten analysieren. Welche Zielgruppen gehen auf dem vordefinierten Verhaltensweg wie weit auf das Unternehmen zu und wo brechen sie ab? Und genau dieses Verhalten und die Quantifizierung dessen – und nicht irgendwelchen sozio- oder psychografische Elemente oder Einstellungen zur Marke – definieren die Zielgruppen.

Oft ist es zum Beispiel der Fall, dass alle klassischen Markenparameter positiv sind: Die Marke wird gemocht, sie hat Relevanz und alle Image-Items zeigen nach oben. Aber trotzdem fährt der Hausmann nur ein- bis zweimal im Monat zu besagtem Supermarkt. Dann ist der Abbruch-

## Die Zielgruppe zum Unternehmen bringen: Menschen machen Business



Quelle: Euchler/Hollander/von Thaden, 2018.

punkt klar im Auto, wenn er nicht den Weg auf den Parkplatz wählt. Aufgabe der Kommunikation ist nicht, noch weiter an den Image-Items zu drehen, sondern Aktivitäten zu schaffen, die Menschen auf den Parkplatz treiben.

Das Ergebnis dieses Schrittes sind dann die Abbruchpunkte, an denen Kommunikation einsetzen muss.

### Schritt 4:

Abสปरणpunkte - Wie können wir das Verhalten verändern?

An diesen Abbruchpunkten kann man dann mit den Mitteln der Behaviour Economics ansetzen – also mit Methoden, die die Eigenheiten des menschlichen Gehirns nutzen, um Verhalten (und nicht nur Einstellungen) zu ändern.<sup>10</sup> So versuchen wir nicht mehr, Menschen möglichst häufig zu erreichen und langfristig zu involvieren, um ihre Einstellung zu ändern. Menschen haben Besseres vor, als sich mit Unternehmen auseinanderzusetzen. Wir müssen ihnen

Lösungen anbieten. Diese zu nutzen, ändert das Verhalten der Menschen.

### Die neue marktorientierte Unternehmensführung

Wenn man diesen Schritten folgt, dann verbindet Marketing einfach nur ein Unternehmen mit Menschen – und versucht deren Verhalten im Sinne der Unternehmensstrategie zu verändern.

### Quellen

- 1 „80% of CEO's do not trust marketers" The Fournaisgroup.
- 2 „Why can't we be friends? Five steps to better relations between CFOs and CMOs" Gordon, Monier and Ogren, McKinsey Quarterly Dec. 2013.
- 3 Gartner CMO Spend Survey 2015-2016 - Digital Marketing Comes of Age.
- 4 Interessanterweise haben wir noch keinen Bereich im Management entdeckt, der nicht sagt, dass er selber alle anderen Bereiche führen sollte. Von Finance, Technologie, Organisation, etc.
- 5 „Modelle zur Entwicklung erfolgreicher Positionierung" Baetzgen in „Brand Planning" Baetzgen 2011.
- 6 Siehe auch: „Drachen, Donuts, Diamanten. Die Wissenschaft und Kunst guter Markenmodelle" Andreas Baetzgen in „Brand Planning" Baetzgen 2011.
- 7 „Changing Change Management" Ewenstein, Smith and Sologar, McKinsey Quarterly July 2015.
- 8 The American Customer Satisfaction Index <http://www.theacsi.org/benchmarks-by-industry-14729>
- 9 „The Behavioural Economics of consumption." In Managerial and Decision Economics, April 2000
- 10 „The Advertising Effect" Adam Ferrier, Oxford University Press.

Es entfällt die theoretische Beschäftigung mit der Marketingstrategie. Das Ergebnis jedoch: Das veränderte Verhalten ist Marke im allerbesten Sinn. Denn wieder und wieder zeigt die Nobelpreis-prämierte Forschung der Verhaltensökonomie: Einstellung folgt Verhalten. Und so bauen wir Marke durch Machen – und nicht umgekehrt. So wird es nahezu unmöglich, Marketing ohne ROI zu betreiben. So behauptet Marketing nicht den Führungsanspruch für das Unternehmen, sondern macht die Unternehmensstrategie erfolgreich. Aus unserer Sicht die Erfolg versprechendere Variante der marktorientierten Unternehmensführung.

Uns ist bewusst, dass dies bis jetzt nur eine Idee ist – im Gegensatz zu all den ausgefeilten theoretischen Markenmodellen. Aber dies passt ganz gut zu „Marke kommt von machen". Denn wir wollen nicht viel Zeit damit verbringen, kleinste Details theoretisch auszutüfteln, sondern werden es einfach in die Tat umsetzen. Dabei lernen. Und es wieder anders machen.

von Dr. Gordon Euchler, Ton Hollander und Dr. Christian von Thaden