

DARUM

20
20

DAS MAGAZIN FÜR ALLES, WAS MENSCHEN UND MÄRKTE BEWEGT.



MARKETING-STRATEGIE

WARUM FLIPPEN DAS NEUE BOWLING IST

SPEZIALISIERUNG

WARUM AGENTUREN DIE TOOLBOX FÜR MARKEN SIND

NEW WORK

WARUM KICKER UND MATE-TEE NICHT AUSREICHEN

PURPOSE

WARUM DER KLASSIKER KEIN TREND IST



Marketing heute: Flippern als Marketing- strategie



Marketingverantwortliche stehen vor einem Dilemma: Scheinbar permanent tauchen neue Ansätze und Kanäle auf, um topinformierte Zielgruppen zu erreichen. Professor Thorsten Hennig-Thurau vom Marketing Center der Universität Münster hat mit Kollegen ein Modell entwickelt, wonach Marketing in Social-Media-Zeiten einem schnellen und risikoreichen Flipperspiel gleicht. Früher dagegen erinnerte es eher an Bowling, wo man deutlich einfacher Punkte machen konnte, weil es nur Print, Plakate, Radio und TV gab.

Vor vier Jahren haben Sie der brand eins gesagt: „Heute stehen die Marketingleute am Flipperautomaten. Viele Kugeln, wenig Kontrolle.“ Was hat sich seitdem getan?

Erst einmal ist es erschütternd, Ihnen recht geben zu müssen. Kaum zu glauben, dass das tatsächlich schon vier Jahre her ist! Die gute Nachricht ist: Es hat sich seitdem wahnsinnig viel bei Vermarktung, Kommunikation von Marken und Produkten getan. Es gibt tolle Erfinder und Neuentdecker, die ganz offensichtlich viel Spaß am Flippern haben.

Leider gibt es aber auch eine nicht so gute Nachricht. Denn da sind auch starke Kräfte, die einem noch radikaleren Wandel entgegenstehen. Sie verdienen sehr gutes Geld mit der Art und Weise, wie immer gebowlt wurde, also das alte, analoge, lineare Marketing praktiziert wurde. Das sind sozusagen die Bowlingcenter-Besitzer, die Kegelstubenbetreiber. Da gehen immer noch Milliarden Euro rein. Sie haben überhaupt kein Interesse daran, das ganze Marketing-Ding auf den Kopf zu stellen. Sie sehen sich als „the last frontier“ gegen den radikalen Wandel – und verhindern Innovationen, die doch eigentlich unabdingbar sind, um auch in Zukunft erfolgreich sein zu können.

Vor Kurzem haben wir mit Roland Berger zusammen eine große Studie gemacht dazu, wie sich TV ändert in Streamingzeiten. Da stellt sich dann ein Werbeverbandschef hin und erzählt den Werbetreibenden: „Mensch, es gibt jetzt ja so viele Studien. Da weiß man gar nicht, welcher man eigentlich glauben soll.“ Natürlich geht es da um ganz viel Geld, das auch heute noch mit

Bowling-Marketing verdient wird bei den Vermarktern und den Sendern. Das beschützt man am besten mit Beschwichtigung. Außerdem: Wer von den Kunden, auch Ihren Agenturkunden übrigens, will denn wirklich hören, dass er sich neu erfinden muss?

Wenn die Umsätze stimmen, gibt es ja auch keinen Leidensdruck, oder?

Genau. Das geht dann nach dem Motto: Die Erlöse gehen ja auch nur ein bisschen zurück. Das wird schon wieder. Es gibt leider immer noch genug Entscheider, die mit solcher Denkhaltung die bittere Wahrheit verdrängen. Rein menschlich verstehe ich das ja: denn dieser Wandel ist wirklich gravierend. Ganz viele Dinge, meine ganze Expertise und Erfahrung in Sachen Bowling, die ich mir hart erarbeitet habe, muss ich abschreiben. Es reicht ja bei Weitem nicht, dass ich jemanden einstelle, der ein paar witzige Sachen macht bei TikTok. Sondern ich muss ganz neue Strukturen im Unternehmen schaffen. Dass der Chef einmal in der Woche, einmal im Monat die Kommunikationsmaßnahmen freigibt – das geht in der Flipperwelt einfach nicht mehr. Die Forderung nach „Agilität“ als neuem Management-Buzzword kommt ja nicht zuletzt daher, dass ich viel schneller handeln muss, dass ich viel flexibler handeln muss, dass ich „always on“ sein muss, dass ich nicht mehr den einen Kanal habe, sondern dass ich inzwischen zehn, zwanzig, dreißig Kanäle haben muss. Die soll ich allesamt steuern und aufeinander abstimmen. Das kann kein Chef der Welt per Dekret managen, auch nicht der beste. Menschlich kann man daher Realitätsverweigerung nachvollziehen. Aber das ändert nichts daran, dass sie unternehmerisch fatal ist.

Thorsten Hennig-Thurau ist seit 2010 Inhaber des Lehrstuhls für Marketing & Medien an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster. Der 52-Jährige war vorher unter anderem an der Bauhaus-Universität Weimar sowie an der Londoner Cass Business School tätig. Seine Forschungsschwerpunkte sind Medien- und Filmökonomie, Relationship Marketing und Dienstleistungsmanagement. Privat ist er übrigens ebenfalls ein riesiger Filmfan – all-time-favorite: Sergio Leones Italo-Western „Zwei glorreiche Halunken“ („The Good, the Bad and the Ugly“)



DARUM: INPUT AUS DER FORSCHUNG

Wie baue ich da heutzutage eigentlich am besten eine Marke auf?

Die eine Antwort gibt es nicht mehr.

Das gesamte Kommunikations- und Informationsverhalten der Menschen hat sich so sehr partikularisiert, dass eben tatsächlich die Omas mit den Müttern und die Mütter mit den Kindern nichts mehr gemein haben, was Kommunikation angeht.

Nehmen Sie mich als Beispiel: Während in meinem Umfeld sich nicht wenige dem Digitalen verweigern, mit Gründen wie Datenschutz etc., wo doch in Wirklichkeit nur die Mühen des Schritthaltes den Ausschlag geben, faszinieren mich soziale Medien.

Aus Facebook ziehe ich unglaublichen Nutzen, ich mag den verbalen Austausch mit interessanten Leuten, da lerne ich jeden Tag ganz viel dazu. Twitter ist auch spannend. Selbst Instagram mache ich mit. Aber dann kommt TikTok daher, mit lauter 15 Sekunden langen Clips, aufnehmen, bei denen Kids und Jugendliche Playback machen, herumtanzen oder einfach nur irgendwas Seltsames. Da merke ich: Es ist einfach nicht meine Welt. Damit habe ich plötzlich ein Medium, von dem ich weiß, dass meine Kinder wahrscheinlich ganz viel damit machen werden. Da habe ich nichts zu sagen und auch nichts zu suchen. Oder YouTube – wenn Sie manche 16-Jährigen und noch jüngere Leute betrachten, ist das nicht ein Teil des Lebens, der bestimmte Inhalte liefert, so wie bei mir und vermutlich den meisten, die das hier lesen. Sondern es ist das Leben. Es ist der Ort, an dem die alles tun, wo ihre Helden sind, etwa PewDiePie mit 100 Millionen Followern.

Und wegen dieser so fundamental unterschiedlichen Lebenswelten kann es heute keine einheitliche Marketing-Rezeptur für die verschiedenen Zielgruppen geben. Wenn Sie einen kleinsten gemeinsamen Nenner suchen, dann ist das vermutlich am ehesten WhatsApp, das als Bindeglied inzwischen zwischen den verschiedenen Generationen halbwegs funktioniert. Diese Auffächerung macht es wahnsinnig schwer für sie.

Wenn man jetzt weiter auf Fernsehen setzt statt Flipper zu spielen, dann wird man große Schwierigkeit bekommen mit der Relevanz bei den zukünftigen Kunden und Entscheidern.

Was aber dem Marketingverantwortlichen auch nicht wirklich hilft.

Der Einzige, der WhatsApp wirtschaftlich richtig nutzen kann, ist bisher Mark Zuckerberg. Der weiß, was da passiert, und kann das datenseitig für die Vermarktung der Werbefläche bei Facebook und Instagram wunderbar nutzen. Die Marketer hingegen sitzen daneben und haben große Schwierigkeiten, Lösungen zu finden. Sie müssen für fast jedes Produkt, jede Marke eine zielgruppenspezifische Vermarktungskampagne wählen. TikTok, Twitter, Facebook, Print, Fernsehen zu koordinieren gibt dem Konzept einer integrierten Kommunikation eine völlig neue Bedeutung.

Die Herausforderung ist, eine Auswahl zu treffen, wie ich den Flipper am besten bediene?

Es geht darum, die richtige Kugel zu wählen und auch die passenden Bumper und Slingshots anzuspielen. Viele spielen die TikTok-Bumper nicht an, weil sie nicht verstehen, was da passiert. Da gibt es kein Engagement, wenn man klassische Werbeformat nutzt.

Müssen denn wirklich alle Manager Flipperspielen lernen? Was ist mit denen, deren Kunden gar keine digitalen Kanäle nutzen?

Das höre ich des Öfteren: Flippieren mache wohl grundsätzlich Sinn, aber unsere Kunden sind schon zu alt dafür, die interessieren sich nicht für nichtlineare Kanäle. Klar kann man so managen. Die Frage ist aber, wie ich dann den Kontakt zu jenen halte, die morgen meine Kunden sein sollen. Markenpräferenzen sind so dermaßen tief eingegraben, da ist eine kurzfristige Umsteuerung kaum möglich. Opel ist für mich immer noch der Opel Commodore, der mich als Kind in meinem Kartenspiel beeindruckt hat – aller „Umparken“-Kampagnen der letzten Jahre zum Trotz.

Wenn man jetzt weiter auf Fernsehen setzt statt Flipper zu spielen, dann wird man große Schwierigkeit bekommen mit der Relevanz bei den zukünftigen Kunden und Entscheidern. Die Jungen nutzen lineares Fernsehen ja heute schon nur noch am Rande – viele wissen nicht mehr, wie das eigentlich geht. Und das ist nur der Anfang einer radikalen Abwendung von linearen Kanälen. Ich habe gerade letzte Woche 200 Marketingstudierende gefragt, ob sie Sat.1 kennen würden oder gar schauen. Wenn Sie Ihr Marketing auf die Handvoll konzentrieren, die sich da gemeldet haben, ist Ihre Marke morgen vergessen.



Aber habe ich nicht bei digitalen Kanälen den ungeheuren Vorteil, dass ich ganz genau messen und analysieren kann?

Die Digitalisierung insgesamt hat die Wirkung des Marketings in hohem Maße berechenbar gemacht. Ich kann die Effektivität meiner einzelnen Marketingmaßnahmen im Internet heute ziemlich gut beurteilen, wenn ich die entsprechenden Kompetenzen mitbringe. Und wenn ich noch weitere Daten hinzuziehe, dann reicht das mit dem Rechnen bis zum Offlineverhalten. Aber man muss vorsichtig sein: Denn

manche Kennziffern sind dabei besser zu messen als andere, was eine ganz eigene Dynamik zur Folge haben kann. Alles, was kurzfristig ist. Alles, was transaktional ist. Alles, was isoliert ist, ist wunderbar zu messen, das macht man gerne. Alles, was langfristig ist, und alles, was kanalübergreifend passiert, ist hingegen viel schwerer zu messen; so was macht man weniger gerne. Hier gibt es eine Neigung hin zu einfach messbaren Aktivitäten, obwohl Messbarkeit natürlich nicht das Gleiche ist wie Wichtigkeit! Auch muss man Kennziffern richtig begreifen, um nicht in eine „Falsche Genauigkeits“-Falle zu stürzen. Schauen

wir uns Engagement an: Das ist die Kennziffer, die wirklich etwas bringt in den Digitalkanälen, ob bei YouTube, Facebook oder Instagram. Ich muss den Kunden dazu bringen, dass er mich nicht nur wahrnimmt, sondern aktiv wird. Nun wissen wir aber, dass radikaler, hasserfüllter, extrem emotionaler Content am besten funktioniert in Sachen Engagement. Ist es gut, wenn Marken diese Dinge tun? In ganz vielen Fällen sicherlich nicht. Aber Markenmanager, die über solche Kennziffern gesteuert und vielleicht sogar honoriert werden, können durch die falsche Kennziffer zu Dingen bewegt werden, die für die Marke am



Ende ganz und gar nicht gut sind. Das ist zwar kein generelles Plädoyer gegen Kennziffern, aber für einen ausgewogenen Einsatz: Liebe Leser, lassen Sie sich von den Kennziffern nicht den Menschenverstand austreiben.

Neben den messbaren Kennziffern ist Storytelling ein großes Thema. Dr. Oetker etwa wird ja gerne als Beispiel genannt, wie schon Rezepte auf Backpulvertütchen Kundenbindung stärken konnten und Inbound-Marketing schaffen.

Im Grunde gab es ja fast alles schon mal in der Marketinggeschichte, und auch Storys wurden schon seit jeher erzählt. Ist Storytelling also ein Hype, der unsere Aufmerksamkeit nicht verdient? Nee, ist es nicht. Es ist in großen Teilen etwas, was immer da war, was aber vergleichsweise wenig Relevanz hatte in einem Bowling-Umfeld des klassischen Marketings.

Durch die Veränderung der Rahmenbedingungen, durch den Rückgang der Push-Kanäle, durch die Hinwendung zum Digitalen steigt der Stellenwert von Storys. Wenn ich jetzt möchte, dass die Leute zu mir kommen, dass sie sich interessieren für meine Themen, dass sie Engagement zeigen, dann komme ich an guten Geschichten gar nicht vorbei. Die Hinwendung der Werbebranche und der Markenmanager zu Storytelling ist systematisch und richtig.

Was ist ausschlaggebend für gutes Storytelling?

Ich bin überzeugt davon, dass das Vorbild für gutes Storytelling die Entertainmentbranche ist. Die machen das seit fast einem Jahrhundert und verdienen sehr viel Geld damit. Und ich würde auch Journalisten dort mit hineinnehmen, auch wenn die das in Zeiten des Herrn Relotius vielleicht nicht so gerne hören. Story heißt nicht falsch, Story heißt nicht fake. Ganz im Gegenteil. Eine Story ist eine narrative Form. Sie ist das Gegenstück zu dem, was keine Geschichte erzählt, was keine Chronologie hat. Was unterscheidet nun gute von schlechten Geschichten? Spannungsbögen spielen eine zentrale Rolle, den Zuschauer mitzunehmen auf eine Reise. Neben der Frage nach den richtigen Reiseerlebnissen und Mitreisenden ist für Werber sicher die Kürze die größte Herausforderung. Wie viel Zeit nimmt sich jetzt der Martin Scorsese, um seinen letzten Film „The Irishman“ zu machen? Das sind 210 Minuten, glaube ich. Werber haben zwischen 30 Sekunden und anderthalb Minuten. Das erfordert eine Reduktion auf jedes Detail, jedes Wort, jedes Licht, jede Einstellung. Eine Meistermarke im Storytelling ist John Lewis, eine englische Handelskette. Die machen jedes Weihnachten einen Clip. Vergangenes Jahr haben sie den mit Elton John gemacht: Zu „Your Song“ durchreist der Meister sein Leben, von heute bis ganz zum Anfang. Da sitzt er dann, Achtung Spoiler, als kleiner Junge vor seinem ersten Klavier und spielt seine erste Note darauf, während ich mir dezent die Augen trocken. Raten Sie mal, woher das Klavier kommt. Warum funktioniert das so toll? Die Geschichte, die Legende, die Musik: Zusammen gibt das eine Reise, bei der doch jeder mitreisen will.

Und was macht die kleine Marke, ohne viel Budget, ohne Elton John?

Zuweilen können ja Engpässe auch eine Quelle für Inspirationen sein, und in Sachen Storytelling trifft das definitiv zu. Ein sehr schönes Beispiel für die Kraft von tollen Ideen ist die häufig strapazierte Edeka-Kampagne mit dem alten Mann, der die einzige Möglichkeit, um seine Familie zusammenzubringen, darin sieht, seine eigene Todesmeldung zu verbreiten. Da gibt es keine Stars, keinen legendären Hit. Das, was uns zum Reisen motiviert, ist der Mythos Weihnachten und unser ganz eigenes schlechtes Gewissen – denn jeder hat doch zu wenig Zeit für seine Familie und ist dankbar für die Gelegenheit, dieses schlechte Gewissen quasi stellvertretend loszuwerden. Wenn das dann in einer solch filmischen Umsetzung daherkommt, kann man sich der Einladung zum medialen Reisen kaum verweigern.

Und dann beschwören gerade viele den Purpose – kann eine Marke heute ohne Bestimmung auskommen?

Hier muss man unterscheiden zwischen den wirklich substanziellen Entwicklungen und den Säuen, die regelmäßig durch die Marketingstraßen getrieben werden. Da ist immer auch viel Trendindustrie am Werk – die Berater brauchen neue Konzepte, die Agenturen neue Konzepte, die Manager neue Anregungen, und da spielt es kaum eine Rolle, dass vieles davon aus den Geschichtsbüchern des Managements entliehen ist, quasi der Trend als Management-Remake.

Und wie ist das nun mit „Purpose-driven Marketing“? Wertbasiertes Marketing und Management sind echte Klassiker der Unternehmenslehre: Das große Potenzial einer starken Mission der Firma als Teil der Unternehmenskultur gehört seit jeher zu den Grundelementen meiner Marketingvorlesungen. Und in der Praxis hat sich das doch zumindest bei einigen auch längst herumgesprochen: Jeff Bezos schreibt ja in jedem zweiten seiner Shareholder-Letter über die Bedeutung der Kundenzentrierung für den Erfolg von Amazon.

Ist „Purpose-driven Marketing“ also Blödsinn? Nein, keineswegs. Die Beliebtheit des Konzeptes zeigt vielmehr, dass das gute alte wertbasierte Management bei viel weniger Leuten angekommen ist, als wir Professoren das in den Hörsälen immer gedacht haben. Wenn der neue Trend hilft, die Einsicht, dass es einen Unterschied macht, ob sich jemand für Boni jeden Morgen zu seiner Firma aufmacht oder weil er einen wie auch immer gearteten Unterschied machen will, dann ist das doch eine gute Sache in Zeiten, in denen reichlich Management-Skandale die Gesellschaft erschüttern.



**SIE INTERESSIEREN SICH
FÜR DAS KOMPLETTE
MAGAZIN?**

**DAS GIBT ES KOSTENFREI
VIA DARUM@HUSARE.DE**

