

## Marketing

**Prof. Dr. Ulrich Kern**

Kurzfassung des Vortrags vom 06.07.2005 an der Fachhochschule Salzburg,  
Studiengang Design und Produktmanagement

### **Neuer KIK für das Marketing Kreativität, Innovation und Kommunikation – Werttreiber für ein ‚Marketing der Sinne‘**

Marketing verkörpert seit Jahrzehnten das klassische Konzept der konsequenten Marktorientierung. Aber an vielen Stellen werden heute die Grenzen des tradierten Verständnisses sichtbar. Ist das Marketing am Ende – oder nur in einem Umbruch? Wie geht es weiter? Eine Prognose sei gewagt: Marketing entwickelt sich vom klassischen Konzept der Marktbearbeitung zum individuellen Erfolgsmodell für Unternehmensgestaltung. Und dies dank der Werttreiber Kreativität, Innovation und Kommunikation. Kurz: Neuer KIK für das Marketing!

Doch zurück zum klassischen Modell: Im Mittelpunkt des tradierten Marketing-Verständnisses stehen die 4 Policies als Instrumente, wie sie der Amerikaner McCarty definiert hat: product, price, place and promotion. Klingt einfach, hat sich aber zu einem höchst anspruchsvollen Denkmodell entwickelt. Denn jede „Policy“ ist im Grunde eine differenzierte Welt für sich. Komplexer wird es noch im Marketing-Mix der Elemente. Die Kombinationsmöglichkeiten sind schier endlos. Wie handhabbar ist dies noch in der Praxis?

### **Die Elemente im Marketing-Mix – zu komplex für die Praxis?**

Beispiel Produktpolitik, verstanden im Marketing als die kundengerechte Gestaltung des Portfolios: Weiß der Kunde aber überhaupt noch, was er zu wollen hat? Das Überangebot an Waren macht ihn geradezu „wunschlos glücklich“. Wie treffsicher ist da Marktforschung als Basis der Produktpolitik? Glaubt man der einen Umfrage, ist zum Beispiel das Design eines Autos das entscheidende Kaufkriterium. Glaubt man der anderen Umfrage, zählt vorrangig die Wirtschaftlichkeit. Und nach einer dritten Umfrage ist es vor allem der Preis, der für Kunden ausschlaggebend ist. Drei innerhalb weniger Monate durchgeführte Umfragen – drei ganz unterschiedliche Ergebnisse (nachzulesen in AutoBild 22-11-02), Rhein-Zeitung 24-05-03, AutoBild 05-09-03). Stößt die Marktforschung an ihre Grenzen? Und worauf soll sich das Marketing verlassen?

Aber – so könnte man sich jetzt sagen – es gibt ja noch die Preispolitik als Marketinginstrument. Hier müsste es doch Handlungsspielraum geben. Wenn man jedoch bedenkt, dass die Marge zwischen den eigenen Herstellkosten und den Wettbewerbspreisen oft nicht sehr groß ist, schrumpfen auch hier die Optionen.

Schaut man nun auf das dritte „P“ – die Kommunikationspolitik – stellt sich ebenfalls rasch Ernüchterung ein. Jedes Marktangebot setzt intensive Kommunikation voraus. Die

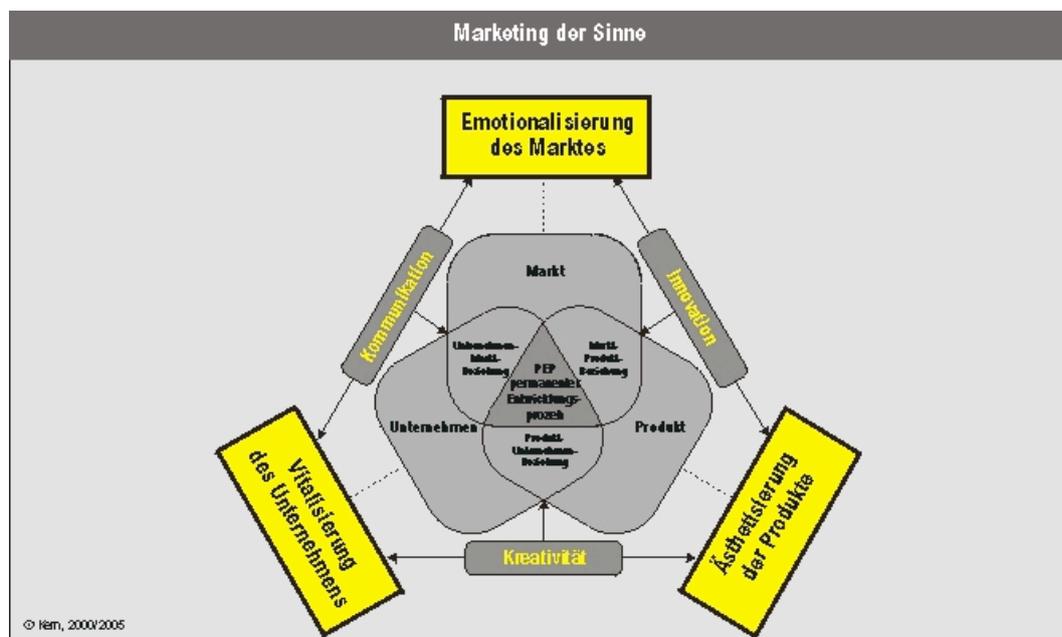
Folge ist eine völlige Überlastung der Informationskanäle. Ob es um Tops oder Flops geht, ist kaum mehr berechenbar. 1500 Werbebotschaften täglich, so lauten aktuelle Zahlen, stürzen auf den durchschnittlichen Konsumenten der industrialisierten Wirtschaft ein. Nur etwa zehn Prozent aller Botschaften erreichen überhaupt ihre Empfänger.

Und schließlich die Distribution („place“): Hier sieht es auch nicht rosiger aus. Gerade das Mittelfeld der klassischen Vertriebswege bricht zunehmend weg. Heute heißt es immer häufiger: entweder ganz billig oder ganz edel. Bezeichnend, dass Porsche und Aldi die beliebtesten Marken der Deutschen sind. Eine Polarisierung ist eingetreten, die auch für die Distributionspolitik erhebliche Konsequenzen hat. Der inzwischen stark dezimierte Fachhandel hat es mehr als deutlich zu spüren bekommen.

### Komplexe Marktphänomene brauchen neue Lösungsstrategien

Das klassische Marketing steckt also in der Zwickmühle. Ob der Rolex tragende Aldi-Käufer oder der allgemeine Überdruß am Überfluss, ob die Ökonomie der Aufmerksamkeit oder die Märkte mit einer unscharfen Unordnung - komplexe Marktphänomene erschweren das Managen nach der reinen Marketinglehre, ja machen es fast unmöglich.

Neue Lösungsstrategien sind gefragt. Potenzial hierfür ist in der Individualisierung der unternehmerischen Wertsysteme zu sehen. Die immateriellen Werte – Kreativität, Innovation, Kommunikation – als individuelle Stärken von Unternehmen sind (wieder) neu zu entdecken.



Grafik 1: Das Marketing als individuelles Erfolgsmodell für Unternehmen setzt auf die neuen Werttreiber und profiliert im Wettbewerb – mehr Sinn durch Sinne!

Das heißt konkret:

- Ästhetisierung der Produkte – Schaffen wahrnehmbarer, sinnlich erfahrbarer und klar profilierter Produktpersönlichkeiten
- Emotionalisierung des Marktes – Ansprache der Kunden als ganzheitliche Sinnenmenschen mit Intellekt und Gefühlen, mit Ratio und Emotio
- Vitalisierung des Unternehmens – Stärkung der langfristigen und nachhaltigen Wertentwicklung

Während die Globalisierung der Wirtschaft Unterschiede einebnet und Uniformität fördert, schafft das „Marketing der Sinne“ profilierte Individualität im Wettbewerb. Praxis-Beispiele aus der eigenen Arbeit zeigen, wie ein solcherart verstandenes Marketing funktioniert.

### **Kreative Kompetenz für eine Design-Institution**

Das Design-Zentrum Nordrhein-Westfalen, das ich von 1982 bis 1991 als Geschäftsführer leitete, stand anfänglich vor einem Positionierungs- und Profilierungsproblem. Der Wettbewerb um öffentliche Fördergelder erstarkte. Gegen vergleichbare Institutionen galt es sich abzugrenzen. Die für diese Ausgangslage entwickelte Strategie lautete: Kreativität als strategische Handlungsmaxime. So wurde etwa die Produktsammlung zum Design-Wettbewerb mit internationaler Beteiligung ausgebaut. Das Programm „Design-Innovationen“ entwickelte sich in den Folgejahren zu einer höchst erfolgreichen Dienstleistung, die einen hohen Deckungsbeitrag abwarf. Weiter wurde die Designförderung durch die Einrichtung des „Staatspreis NRW“ aufgewertet. Die Kompetenz für weitere Dienstleistungen wie Managementberatung, Konzeption von Themen-Ausstellungen für Unternehmen oder die Organisation von Auslandsprojekten für Messen wurde sukzessive aufgebaut und qualifiziert – mit entsprechender Nachfrage am Markt. Im Ergebnis gelang eine Ausweitung des Jahresetats der Institution von 120.000 auf über 1 Mio. Euro (d.h. Verachtfachung). Weiterhin konnte eine jährliche Landesförderung von 0,5 Mio. Euro und eine EU-Förderung von 1,8 Mio. Euro für geplante Umbaumaßnahmen erzielt werden. Parallel hierzu wurde die Zahl der Mitarbeiter von 2 auf 13 erhöht.

Die Strategie erwies sich also als richtig. Sie hatte das Potenzial für Wachstum generiert und den Wert der Institution durch kreative Kompetenz erheblich gesteigert.

### **Innovative Initiative für eine Beratergruppe**

Als Marketing- und Designmanager war ich von 1991 bis 1996 für die Beratergruppe agiplan tätig. Die Gruppe stellte ein rasch gewachsenes Konglomerat von über 20 Unternehmen in Europa dar – allerdings mit einem unklaren Image und mit Dienstleistungen, die sich nicht vom Mainstream abhoben. Auch gab es trotz gegenläufigem Branchentrend kein endogenes Wachstum. Die Strategie lautete: Innovation als strategische Handlungsmaxime. Es wurde ein einheitlicher Marktauftritt entwickelt, ein internes Innovationsmanagement eingeführt, ebenso die Kunden- und

Medien-Kommunikation neu gestaltet. Mit Erfolg - so führte der einheitliche Marktauftritt aller Unternehmen zu Synergien in Akquisition und Vermarktung. Durch innovative Planungsinstrumente und Problemlösungen weitete sich der Aktionsradius aus. Die Beratergruppe stärkte so ihren Markenwert, ihr Image und ihre Bekanntheit, sogar weit über die Grenzen hinaus. Das Unternehmen wurde immer attraktiver – auch für einen Investor, der schließlich das Unternehmen übernahm. Die innovative Initiative hatte den Unternehmenswert deutlich gesteigert.

### **Kommunikative Konzepte für ein kommunales Unternehmen**

Während meiner Tätigkeit als selbstständiger Berater arbeitete ich für das kommunale Unternehmen Riedwerke im hessischen Kreis Groß-Gerau. Das Unternehmen agierte bisher im wettbewerbsfreien Raum. Die Öffnung seiner Märkte im Zuge der EU-Politik stand aber bevor. Weder waren die Mitarbeiter auf diesen Wandlungsprozess vorbereitet, noch hatte sich das Unternehmen als wettbewerbsfähigen Dienstleister am Markt positioniert. Die strategische Handlungsmaxime lautete diesmal Kommunikation. Begleitend zu dem organisatorischen Umbau des Unternehmens wurden Programme für die interne und externe Kommunikation entwickelt, Themen positioniert und Personen profiliert. Es wurden Botschaften entworfen, mit denen sich die Mitarbeiter identifizierten und die das Unternehmen attraktiv machten – auch für private Gesellschafter. Die Erfolgsbilanz: Das kommunale Unternehmen restrukturierte sich zügig und reibungslos als privatwirtschaftlich organisierter Konzern. Der sukzessiv erfolgte Image-Aufbau führte zu Profilierung und Akzeptanzgewinn im regionalen Umfeld. Der Konzern hatte sich marktwirtschaftlich neu ausgerichtet – mit Partnerunternehmen in eigenständigen Tochtergesellschaften und einer verdoppelten Anzahl von Arbeitsplätzen. Ein effektives Change Management durch kommunikative Konzepte war gelungen.

### **Das „Marketing der Sinne“ als logische Fortsetzung der klassischen Konzeption**

Die Beispiele zeigen es: Die neuen Werttreiber Kreativität, Innovation und Kommunikation ergänzen das klassische Marketing mit neuen Qualitäten. Sie sind

- visuell-sinnlich statt kognitiv-rational
- integrierend-ganzheitlich statt analytisch-zergliedernd
- individualisierte Wege zum Erfolg statt Standardprogramme.



*Grafik 2: Der Einsatz der neuen Werttreiber im „Marketing der Sinne“ braucht Training – intellektuell in der Theorie und gestalterisch in Projekten.*

Ein Marketing mit solchen Qualitäten ist eng vernetzt mit Design. Hier entsteht eine Symbiose, die für beide Seiten fruchtbar und produktiv sein kann, sofern Studierende schon frühzeitig an ein Talent-Training mit KIK (Kreativität, Innovation und Kommunikation) herangeführt werden.

Dazu gehören Methoden wie das Visualisieren ästhetischer Positionen und das assoziative Imaginieren von Themenwelten in Übungen und Workshops. Einzuüben ist aber auch der gezielte Regelbruch in studentischen Projekten. Übungsplätze sind zu schaffen, um das „Alte“ kritisch zu hinterfragen und „Innovatives“ zu erproben. Mit Experimenten von alten Standards zu neuen ästhetischen Qualitäten! Eine weitere Methode ist das Trainieren neuer Blickwinkel. In Übungen, z.B. zur Bildkommunikation, trainieren Studierende ihre Fähigkeit zum gelungenen Spiel mit Wort und Bild und kreieren zugleich Botschaften mit Emotion.

Fazit:

Das „Marketing der Sinne“ ist eine Fortsetzung des klassischen Marketings mit anderen Mitteln. Es lässt sich genauso erlernen und erproben wie das traditionelle Modell. Voraussetzung ist allerdings intellektuelle Neugier in der Theorie und gestalterische Offenheit in Projekten. Eben neuer KIK ist notwendig – nicht nur in Marketing und Design, sondern auch in Lehre und Forschung.